



# ONTWIKKELINGSSTRATEGIE 2012

## VAN DE RUIMTELIJK ECONOMISCHE VISIE SCHIPHOLREGIO

BESTUURSFORUM SCHIPHOL



# **ONTWIKKELINGSSTRATEGIE 2012**

## **VAN DE RUIMTELIJK ECONOMISCHE VISIE SCHIPHOLREGIO**

**BESTUURSFORUM SCHIPHOL**



## Colofon

### Bestuursforum Schiphol

**Provincie Noord-Holland** (Tjeerd Talsma, gedeputeerde, voorzitter)

**Gemeente Amsterdam** (Erik van der Burg en Maarten van Poelgeest, wethouders)

**Gemeente Haarlemmermeer** (Arthur van Dijk en Jeroen Nobel, wethouders)

**Schiphol Group** (Jos Nijhuis CEO en Maarten de Groof CCO, gekwalificeerd adviseur)

**Schiphol Area Development Company** (Ruud Bergh, directeur, toehoorder)

### Werkgroep Ontwikkelingsstrategie:

Hans Vonk (provincie Noord-Holland) - projectleider

Björn Hutten (provincie Noord-Holland)

Erik van Norren (provincie Noord-Holland)

Joost van Faassen (gemeente Haarlemmermeer)

Bart de Jong (gemeente Haarlemmermeer)

Arjen van Nieuwenhuizen (gemeente Amsterdam)

Michel van Wijk (SADC)

Peter Joustra (SADC)

Maurits Schaafsma (Schiphol Group)

John Breen (Urhahn Urban Design)

Sjoerd Feenstra (Urhahn Urban Design)

Vormgeving: Josje Marie Vrolijk (Urhahn Urban Design)

Datum: 24 mei 2012

## INHOUD

<b>Voorwoord</b> .....	<b>5</b>	<b>5. Clusters en internationale benchmark</b> .....	<b>49</b>
<b>Synopsis</b> .....	<b>6</b>	5.1 Clusteronderzoek	
<b>1. Introductie</b> .....	<b>11</b>	5.2 Internationale benchmark	
1.1. Aanleiding en achtergrond		5.3 Conclusies	
1.2 Uitgangspunten		<b>6. Ontwikkelingsperspectief</b> .....	<b>57</b>
1.3 Evaluatie Ontwikkelingsstrategie REVS 2003		6.1 Interactie, identiteit, verbinden en verbreden	
<b>2. Context, trends en doelen</b> .....	<b>17</b>	6.2 Locatieprofielen bestaande locaties	
2.1 Context		6.3 Opgavekaarten	
2.2 Trends en ontwikkelingen		6.4 Locatieprofielen nieuwe locaties tot 2020	
2.3 Urgentie en uitdagingen		6.5 Ontwikkelingsperspectief	
2.4. Ambitie, strategie en doelen		<b>7. Agenda</b> .....	<b>75</b>
<b>3. Kwantitatieve context</b> .....	<b>29</b>	7.1 Opgaven uit de locatieprofielen	
3.1 Kwantitatieve vraag		7.2 Overige conclusies en opgaven	
3.2 Ruimtevrage REVS bedrijventerreinen		<b>BIJLAGEN</b> .....	<b>83</b>
3.3 Ruimtevrage REVS kantoren		Bijlage 1 – Samenvatting evaluatie ontwikkelings- strategie REVS 2003	
3.4 Aanbod REVS bedrijfslocaties		Bijlage 2 – Samenvatting internationale benchmark	
3.5 Aanbod REVS kantoorlocaties		Bijlage 3 – Samenvatting clusteronderzoek	
3.6 Uitvoeringsstrategie Plabeka		<b>Losse bijlage bij deze ontwikkelingsstrategie:</b>	
<b>4. De werkmilieus</b> .....	<b>39</b>	Kaartenboek gebiedspaspoorten en gebiedsprofielen	
4.1 Omslag in het denken			
4.2 Kwalitatief aanbod			



## VOORWOORD

Het is dit jaar precies 25 jaar geleden dat het Bestuursforum Schiphol werd opgericht: een samenwerking op ruimtelijk-economisch gebied tussen de provincie Noord-Holland, de gemeenten Amsterdam en Haarlemmermeer en Schiphol Group. Ik ben er trots op om in dit jubileumjaar deze nieuwe Ontwikkelingsstrategie van de Ruimtelijk Economische Visie Schipholregio (REVS) te kunnen aanbieden.

Waarom zijn we destijds gaan samenwerken?

Daarover kan ik kort zijn: de Schipholregio is uniek. De aanwezigheid van de nationale luchthaven biedt dynamiek en schept kansen op economische groei. Om dit allemaal in goede banen te leiden, meende men destijds als regio dat slagvaardige samenwerking nodig is. Vandaar het Bestuursforum Schiphol. Ook heeft men tegelijkertijd de Schiphol Area Development Company (SADC) opgericht om het beleid handen en voeten te geven.

Waar het vroeger vooral om Schiphol leek te draaien, gaat het nu in eerste instantie om de regio. Zo ben ik ervan overtuigd dat ook Amsterdam en haar omgeving sterk bijdraagt aan het vestigingsklimaat. Want de hoofdstad biedt een aantrekkelijk pakket van voorzieningen op het gebied van wonen, kennisinstellingen, arbeidsmarkt en cultuur. Amsterdam is en blijft de 'place to be', Amsterdam is onze belangrijkste identiteitsdrager.

De Schipholregio staat echter niet op zichzelf, maar is deel van de Metropoolregio Amsterdam. Ook de Metropoolregio is geen eiland, maar heeft sterke relaties naar andere verstedelijkte regio's in Nederland. Ik denk daarbij aan het

zuiden richting Utrecht, Leiden, Den Haag, maar ook in het noorden richting Zaanstad en Alkmaar. Mijn boodschap is: onderhoudt deze relaties en benut de kansen die daaruit voortvloeien.

Als ik het dan toch over schaalniveaus heb: laten we vooral ook over de grens kijken. Europese regio's als München, Barcelona, Berlijn en Zürich en landen buiten Europa (China, India, Brazilië) staan niet stil. Deze gebieden dagen ons uit, kunnen als voorbeeld dienen, maar zijn ook onze concurrenten.

Het gaat wat mij betreft dan niet zo zeer om onze positie op de bekende internationale lijstjes. Deze lijstjes zijn namelijk geen doel op zich. Waar het wel om gaat, is een goed antwoord hebben op allerlei uitdagingen die op ons afkomen, waarvan toenemende globalisering er één van is. Uiteindelijk willen wij aantrekkelijk blijven als vestigingsplaats.

De Schipholregio heeft daarvoor een prima basis. Sterk internationaal georiënteerd en verbonden, een goede arbeidsmarkt en de stad Amsterdam als icoon. En met vaandeldragers als de Zuidas, Schiphol Centrum en het toekomstige Amsterdam Connecting Trade (ACT). Toch moeten we ons voortdurend de vraag stellen of de kwaliteiten van ons werklandschap wel goed aansluiten bij de behoeftes van de bedrijven van nu en van straks. In deze Ontwikkelingsstrategie doen wij dit en zien wij een aantal gebiedsopgaven onder de noemers identiteit, interactie, verbinden en verbreden. Dit geeft ons een ontwikkelingsperspectief voor de Schipholregio.

Ik ben er gerust op dat de Metropoolregio Amsterdam en haar bewoners een zonnige toekomst tegemoet gaan, waaraan Schiphol en omgeving een niet onbelangrijk steentje zal bijdragen. Een toekomst met veel uitdagingen, maar ook een toekomst vol kansen. Een slagvaardige regionale samenwerking blijft daarbij nodig. Misschien ook een toekomst met een gouden jubileum van het Bestuursforum Schiphol. Dat is mooi meegenomen, maar geen randvoorwaarde.

**Tjeerd Talsma,**

**Voorzitter Bestuursforum Schiphol,  
Gedeputeerde Ruimtelijke Ordening en Milieu  
Provincie Noord-Holland**



## SYNOPSIS

### Inleiding

#### Bestuursforum Schiphol

Het Bestuursforum Schiphol (BFS) – het bestuurlijke samenwerkingsverband van de provincie Noord-Holland, de gemeenten Amsterdam en Haarlemmermeer, in samenwerking met Schiphol Group en de Schiphol Area Development Company (SADC) – ontwikkelt ruimtelijk economisch beleid gericht op het benutten van de economische potentie die voortvloeit uit de aanwezigheid van de nationale luchthaven in de regio.

#### REVS

Het BFS legt zijn visie op de ruimtelijk economische ontwikkeling van de Schipholregio vast in de Ruimtelijk Economische Visie Schipholregio (REVS). De REVS is vastgesteld in 2009. De strategie voor de uitvoering van de REVS wordt geconcretiseerd in de Ontwikkelingsstrategie REVS. De Ontwikkelingsstrategie is een programma voor de ontwikkeling van kantoor- en bedrijfslocaties in de Schipholregio. Over de voortgang van dit programma wordt sinds 2004 jaarlijks gerapporteerd in de Monitor Ontwikkelingsstrategie REVS. Al deze producten vormen de REVS beleidscyclus.

#### Doelstelling Ontwikkelingsstrategie

Het doel is het vastleggen van afspraken, uitgangspunten en randvoorwaarden voor het realiseren van een – (internationaal) vraaggestuurd, en op regionale ambities aangesloten – samenhangend programma van concurrerende werklocaties ten behoeve van internationaal georiënteerde activiteiten op de korte en middellange termijn, gericht op het versterken van de internationale concurrentiepositie van de Metropoolregio Amsterdam op de lange termijn.

#### Kwaliteit en kwantiteit

Binnen de REVS wordt uitgegaan van vraaggestuurde ontwikkelingen. Het aanbod moet matchen op de behoeftes vanuit de markt. We benaderen dit zowel kwantitatief als kwalitatief. Wat betreft de kwantitatieve lijn werkt het Bestuursforum samen met het Platform voor Bedrijven en Kantoren (Plabeka). De Uitvoeringsstrategie Plabeka bepaalt grotendeels deze koers. De Ontwikkelingsstrategie REVS focust vooral op de benodigde kwaliteiten. Toch is het belangrijk om de marktontwikkelingen in relatie tot de voorspelde structureel afnemende vraag scherp te blijven monitoren. Voor de kwalitatieve lijn zijn twee onderzoeken uitgevoerd: het clusteronderzoek en een internationale benchmark. Het clusteronderzoek geeft meer inzicht in de voor de Schipholregio belangrijke clusters, in hun onderlinge relaties en hun ruimtelijke behoeftes. De internationale benchmark geeft meer inzicht in kwalitatieve ruimtelijk economische ontwikkelingen in buitenlandse regio's die voor de Schipholregio van belang of leerzaam kunnen zijn.

#### Huidige situatie

Het REVS heeft een rijk potentieel van werkmilieus in handen. Op dit moment zijn er twaalf bestaande REVS locaties die stuk voor stuk systematisch in beeld zijn gebracht. Hiervoor zijn gebiedspaspoorten samengesteld. Deze gebiedspaspoorten leggen het huidig functioneren van de werkmilieus bloot, zowel in programmatisch als in ruimtelijk opzicht.

#### Staalkaart

De staalkaart geeft het overzicht van het bestaande REVS werklandschap gebaseerd op de gebiedspaspoorten.

De staalkaart is figuurlijk een bonte mengeling. Een bonte mengeling van werkmilieus met eigen specifieke kwaliteiten en beperkingen.

#### Vier opgaven – interactie, identiteit, verbinden en verbreden

De opgaven voor de locaties in de Schipholregio zijn voortgekomen uit genoemde onderzoeken (clusteronderzoek en internationale benchmark), de analyse van het functioneren van de huidige locaties (staalkaart) en discussies hierover in de werkgroep. Deze opgaven worden samengevat in de begrippen 'interactie', 'identiteit', 'verbinden' en 'verbreden'.

#### Interactie

Er zijn duidelijke signalen dat interactie en ontmoeting rond het werken en de omgeving van het werken steeds belangrijker worden. Er is een groeiend aantal bedrijven en jonge werknemers die geen genoegen neemt met werken tussen 9 en 5 in steriele monofunctionele werkmilieus. Werken kan ook anders: informeler in gemengde milieus met veel interactie tussen de gebruikers. Uit toevallige ontmoetingen tussen medewerkers van verschillende bedrijven of instellingen kunnen nieuwe ideeën, nieuwe initiatieven, innovatie en groei ontstaan. Er kunnen nieuwe clusters ontstaan, of bestaande clusters kunnen zich versterken. De locatie moet dan wel uitnodigen tot interactie.

#### Identiteit

Het is van belang dat werklocaties helder, aantrekkelijk en onderscheidend gepositioneerd zijn en dat er sprake is van voldoende samenhang en complementariteit van de



gehele portfolio van werklocaties. Dit is onder meer van belang om op het netvlies te komen van internationale investeerders die een sterke internationale oriëntatie van een regio waarderen. De primaire doelgroep waar de Schipholregio zich op richt, zijn deze internationale investeerders en internationaal georiënteerde bedrijven. De opgave is om de locatieprofielen daarop aan te scherpen en de locaties een duidelijke identiteit te geven.

### Verbinden

In de Schipholregio is verbinding een kernwaarde. Dit geldt materieel zowel voor de internationale connectivity (netwerk van luchtvaartverbindingen), de landzijdige infrastructuur en OV verbindingen, als ook immaterieel door het versterken van clusterrelaties, de relatie tussen arbeidsmarkt en bedrijven, en de zogenaamde triple helix (relatie en samenwerking tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven). Al deze elementen zien we terug op het niveau van de regio en de locaties en dienen goed op orde te zijn om te voldoen aan internationale ambities.

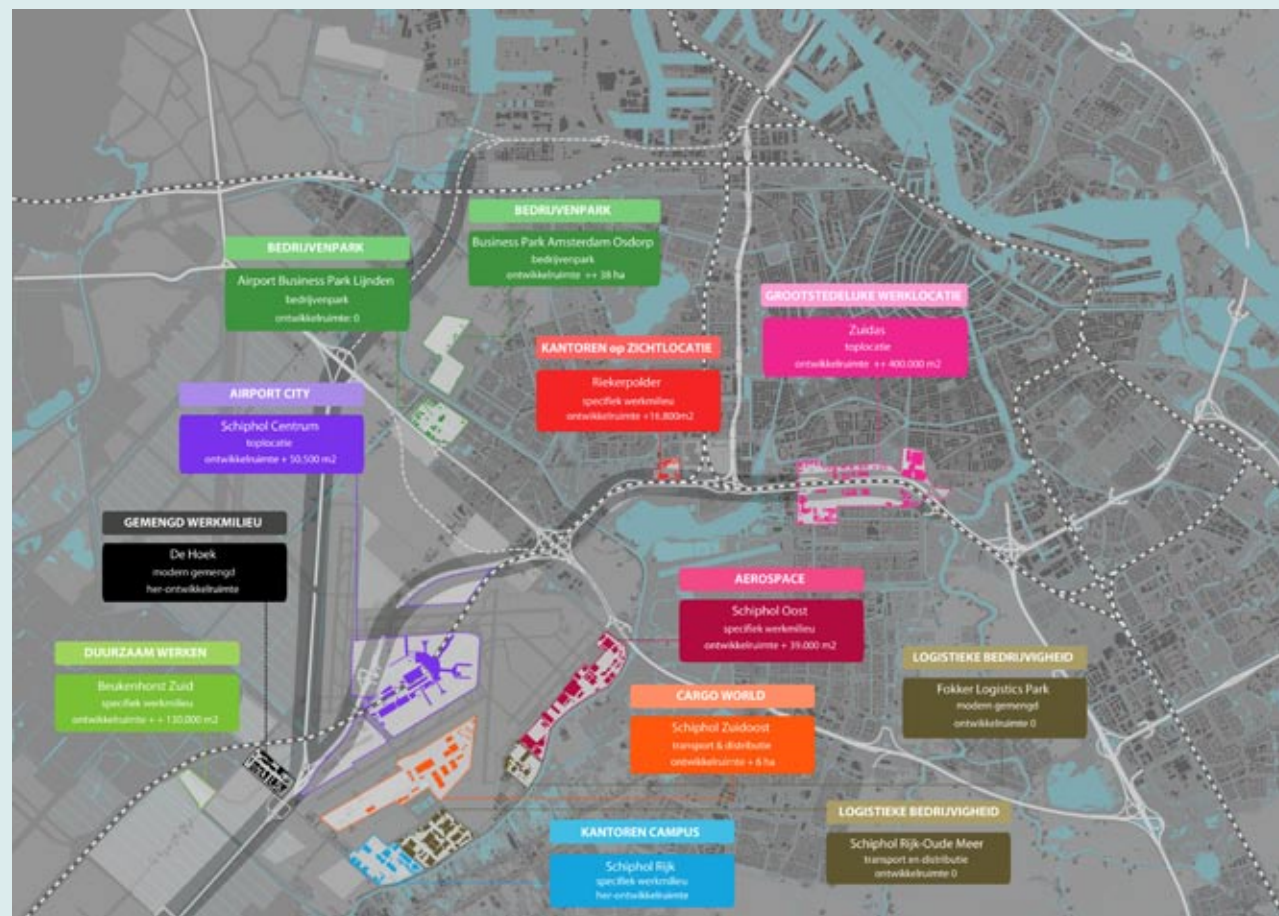
### Verbreden

In de Schipholregio voeren de REVS partijen al jarenlang een selectief vestigingsbeleid dat zich richt op internationaal georiënteerde bedrijven. De valkuil is om de 'internationaal georiënteerde' doelgroep dan vrij eng te interpreteren als de hogere marktsegmenten die bereid zijn de hogere grond- en huurprijzen te betalen en de regio vol te bouwen met kostbaar bedrijfsvastgoed. Onder meer vanuit clusterperspectief is dit waarschijnlijk geen goede strategie. Dit omdat een cluster per definitie bestaat uit een keten van bedrijven die ieder daarin zijn eigen positie inneemt. Daar zitten ook bedrijven in die nichemarkten

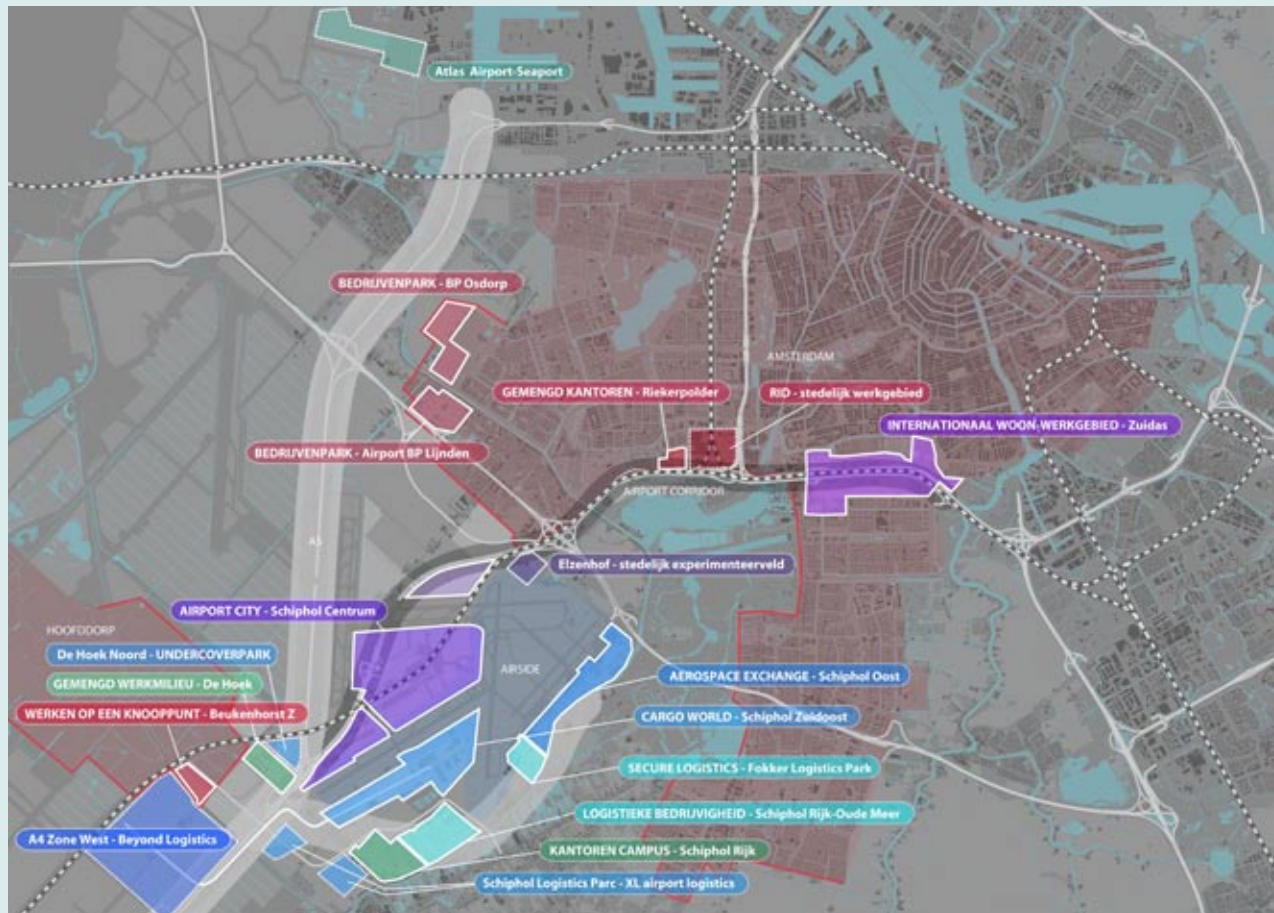
invullen, zoals starters, bedrijfjes die innovatieve ideeën verder willen ontwikkelen, en andere kleinere bedrijven. Aan de andere kant van het spectrum bevinden zich grotere spelers die misschien iets bijzonders willen, zoals een corporate identity concept, een etalage voor

het bedrijf dat zich sterk onderscheidt van bestaande concepten. De Ontwikkelingsstrategie biedt hiervoor ruimte. Deze verbreding betekent ook nieuwe kansen die de internationale concurrentiepositie van de Schipholregio sterker kan maken.

Staalkaart (zie paragraaf 4.2)



Ontwikkelingsperspectief (zie paragraaf 6.5)



## Ontwikkelingsperspectief

De hierboven genoemde opgaven zijn vertaald op het niveau van de werkmilieus. Het accent van deze ontwikkelingsstrategie ligt nadrukkelijk op de bestaande locaties. Dit levert per locatie een gebiedsprofiel op. Een gebiedsprofiel is een wenselijk toekomstbeeld van de werklocaties volgens de gedachtenlijn van deze Ontwikkelingsstrategie REVS. Het totaal van alle gebiedsprofielen levert het Ontwikkelingsperspectief op. Het Ontwikkelingsperspectief is dus het gewenste totaalbeeld van alle REVS werklocaties in de Schipholregio.

## Agenda

Het ontwikkelingsperspectief voor de locaties (de locatieprofielen) zijn richtinggevendende concepten – geen in beton gegoten blauwdrukken – die verder bouwen op de visie van de REVS op de ontwikkeling van het werklandschap van de Schipholregio. Deze concepten helpen ons in ons denken over de locaties en zijn kaderstellend voor verdere acties en besluitvorming. Voor de korte en langere termijn constateren c.q. agenderen wij het volgende:

### 1. Focus – internationale vaandeldragers

De partijen van de REVS onderscheiden voor het werklandschap in de Schipholregio drie internationale vaandeldragers. De Zuidas, Schiphol Centrum en ACT.

### 2. Pilot aanpak voor drie gebieden met urgente opgaven

Voor drie gebieden waarvoor een zekere urgentie geldt, wordt een concretiseringslag gemaakt. Dit betreft een plan van aanpak voor het gebied, gebaseerd op de lijn

van de Ontwikkelingsstrategie en de opgaven die erin beschreven zijn. Deze aanpak is mede bedoeld als pilot voor eventuele uitwerkingen van andere gebieden. De drie voorgestelde gebieden zijn (a) Riekerpolder/RID, (b) Schiphol Rijk en (c) de omgeving van de Beukenhorsten.

### **3. Topmilieu voor logistiek**

Het logistieke cluster rondom Schiphol is sinds jaren een duidelijke specialisatie van de Schipholregio, met verwante clusters als Perishables en Handel. ACT is bedoeld om dit cluster naar de 'next level' te brengen: hoogwaardig, duurzaam, efficiënt, multimodaal en internationaal vermaard. De partijen van het Bestuursforum ondersteunen ACT via het programmabureau en dragen bij aan innovatie-initiatieven als Seamless Connections via onder meer de Amsterdam Economic Board. Een aandachtspunt is de toenemende verplaatsing van bedrijfsvestigingen die ten koste gaan van bestaande werkmilieus.

### **4. Corridor ontwikkeling**

Verbinden is een van de actielijnen van de Ontwikkelingsstrategie REVS. Dit is van toepassing op locatieniveau (zie locatieprofielen) maar ook op regionaal niveau. De REVS zet in op versterking van de airport corridor en de logistieke Westas. Het is van belang om een ruimtelijk economische visie op de corridor nader uit te werken die aansluit bij de koers van deze Ontwikkelingsstrategie. Hiervoor sluit het Bestuursforum Schiphol aan bij het bestaande initiatief van de partijen van het samenwerkingsverband ASK (Amsterdam-Schiphol-KLM). Ook voor de logistieke Westas is het van belang om een ruimtelijk economische visie op te stellen die

aansluit bij de koers van deze Ontwikkelingsstrategie. Logischerwijs sluit dit aan bij het bestaande initiatief hiertoe van de partijen van het samenwerkingsverband ACT samen met de Haven Amsterdam hebben gemaakt.

### **5. Monitoring**

De traditie van scherpe monitoring van de ontwikkelingen in de Schipholregio via de jaarlijkse Monitor Ontwikkelingsstrategie REVS wordt gecontinueerd en verder verdiept. Via deze rapportages worden inzichten in (markt)ontwikkelingen en de effectiviteit van beleid aangescherpt. Eén van de vernieuwingen die wij in de Monitor zullen toepassen, is een onderzoek naar de vestigingsmotieven van bedrijven en hun waardering van de locatiekwaliteiten. Dit onderzoek willen we tweejaarlijks uitvoeren.

### **6. Herstructurering en herontwikkeling**

Het werklandschap in de Schipholregio is in het algemeen relatief jong en dynamisch. Grote knelpunten op gebied van veroudering, leegstand en verpaupering zijn er (nog) niet. Toch zien we dat er steeds meer sprake is van bedrijfsverplaatsingen van oude naar nieuwe locaties naast de komst van nieuwe bedrijven. Deze problematiek speelt alom. Verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt wordt soms gezien als de oplossing. Deze problematiek en de mogelijke oplossingen ervoor verdienen aandacht van het Bestuursforum Schiphol en worden daarom geagendeerd.

### **7. Nieuwe ontwikkelingen**

De behoefte aan nieuwe locaties is niet groot; de markt voor bedrijventerreinen en kantoren is sterk teruggelopen

en dit is waarschijnlijk een structurele situatie. Toch zijn er lopende nieuwe ontwikkelingen, in verschillende stadia van ontwikkeling, zoals Osdorp, ACT, Atlaspark en Elzenhof die iets zullen toevoegen aan het werklandschap. Voor enkele van deze locaties – locaties die in een vergevorderd stadium van ontwikkeling zijn – is een locatieprofiel opgenomen in dit document. Voor andere – meer onzekere ontwikkelingen – zoals Elzenhof en het RID gebied, is een betere uitwerking nodig.



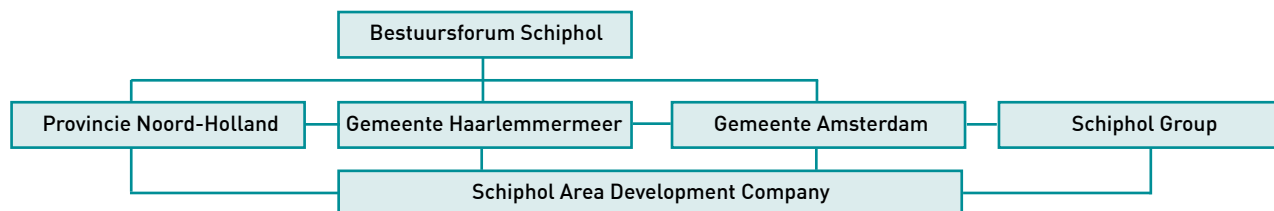
# 1. INTRODUCTIE



## 1.1. AANLEIDING EN ACHTERGROND

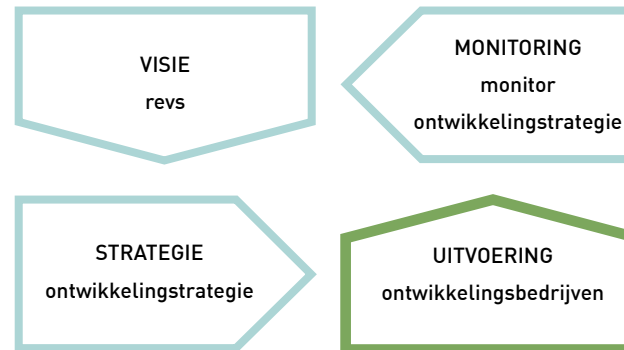
Het Bestuursforum Schiphol – het samenwerkingsverband van de provincie Noord-Holland, de gemeenten Amsterdam en Haarlemmermeer, in samenwerking met Schiphol Group en de Schiphol Area Development Company (SADC) – ontwikkelt ruimtelijk economisch beleid gericht op het benutten van de economische potentie die voortvloeit uit de aanwezigheid van de nationale luchthaven in de regio. Door de luchthaven en de luchtvaartmaatschappijen heeft de regio een uitstekende ‘connectivity’ naar de belangrijkste economische regio’s in de wereld. Dit is van groot belang voor de internationale concurrentiepositie van de Metropoolregio Amsterdam. De directe beschikbaarheid van internationale netwerken is ook heel bepalend voor het ruimtelijk economisch profiel van de regio. Het Bestuursforum Schiphol ontwikkelt beleid om dit profiel te versterken. De focus ligt daarbij vooral op regionale coördinatie van bedrijfs- en kantoorontwikkeling rondom Schiphol. De beleidsadviezen van het Bestuursforum zijn met name gericht op doorwerking in het planologisch beleid van de partijen en in investeringsbeslissingen.

Als belangrijkste uitvoeringsinstrument heeft het Bestuursforum de SADC opgericht. Naast de SADC zijn er andere ontwikkelaars in de Schipholregio, zoals Schiphol Real Estate (SRE), Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam (OGA) en diverse private ontwikkelaars.



### REVS

Het beleidskader van het Bestuursforum is de Ruimtelijk Economische Visie Schipholregio (REVS). De REVS is onderdeel van een cyclus die bestaat uit visie, strategie, uitvoering en monitoring. Dit systeem levert drie documenten van het Bestuursforum op: de REVS, de Ontwikkelingsstrategie REVS en de Monitor REVS.



De REVS betreft de toekomstvisie op de ruimtelijk economische ontwikkeling van de Schipholregio. De huidige REVS 2009-2030 is een actualisering van de REVS van 2001/2002 en is in februari 2009 door het Bestuursforum vastgelegd.

### Ontwikkelingsstrategie REVS

De Ontwikkelingsstrategie is het programma voor de ontwikkeling van internationaal georiënteerde werkmilieus in de Schipholregio. Het programma richt zich op het tijdvak 2012-2020, met een doorkijk naar de periode daarna. Het doel van de Ontwikkelingsstrategie REVS is: **Het vastleggen van afspraken, uitgangspunten en randvoorwaarden voor het realiseren van een – (internationaal) vraaggestuurd, en op regionale ambities aangesloten – samenhangend programma van concurrerende werklocaties ten behoeve van internationaal georiënteerde activiteiten op de korte en middellange termijn, gericht op het versterken van de internationale concurrentiepositie van de Metropoolregio Amsterdam op de lange termijn.** De Ontwikkelingsstrategie 2012 volgt de Ontwikkelingsstrategie REVS 2003 op. De Monitor Ontwikkelingsstrategie REVS – de voortgangsrapportage van de Ontwikkelingsstrategie – verschijnt jaarlijks.

## 1.2 UITGANGSPUNTEN

### Gebiedsafbakening

De Ontwikkelingsstrategie doet uitspraken over het kerngebied van de Schipholregio, waarin de assen van de Amsterdam airport corridor (zakelijke dienstverleningsas) en de airport-seaport-greenport corridor (logistieke westas) het zwaartepunt vormen. In dit gebied is een aantal locaties planologisch bestemd of gereserveerd voor het accommoderen van internationaal georiënteerde economische activiteiten.

### REVS 2009-2030

Het vertrekpunt is de visie op de Schipholregio en Metropoolregio Amsterdam zoals die in de REVS 2009-2030 is opgeschreven. De keuzes die in de REVS zijn gemaakt zoals de integratie van stad en luchthavenregio's, de uitwerking van de clusterstrategie, de twee assen die samen de 'Y' vormen, en het moderniseren van het selectief vestigingsbeleid worden in de Ontwikkelingsstrategie vertaald naar een uitvoeringsprogramma.

### Behoefteraming

De uitkomsten van de behoefteraming 'Ruimtebehoefte bedrijventerreinen en kantoren 2010-2040 Metropoolregio Amsterdam' van BCI in opdracht van Plabeka (Platform Bedrijven en Kantoren) en het Bestuursforum Schiphol voor de raming van werklocaties in de Schipholregio worden gebruikt voor de Ontwikkelingsstrategie. In deze rapportage is de vraag naar internationaal georiënteerde (REVS) kantoor- en bedrijfslocaties afzonderlijk berekend.

### Uitvoeringsstrategie Plabeka

Plabeka (Platform voor bedrijven en kantoren) heeft bovengenoemde behoefteraming in 2011 vertaalt in de Uitvoeringsstrategie Plabeka op MRA niveau. In de Uitvoeringsstrategie is op deelregioniveau een programma opgesteld, waarbij een substantiële hoeveelheid plancapaciteit, voor zowel kantoor- als bedrijvenlocaties is gesaneerd. De Ontwikkelingsstrategie neemt deze programmering over.

### Structuurvisies

De Ontwikkelingsstrategie is bedoeld als een richtinggevend kader voor het Bestuursforum Schiphol. Leidend voor de ontwikkeling van de locaties zijn de structuurvisies, uitwerkingen en bestemmingsplannen van deze locaties van de respectievelijke partijen.

### Monitor Ontwikkelingsstrategie REVS

Voor gegevens over het aanbod en de planvoorraad en overige informatie zoals bedrijfsverplaatsingen binnen en tussen de REVS bedrijfs- en kantoorlocaties is uitgegaan van de meest actuele informatie die in de jaarlijkse Monitor Ontwikkelingsstrategie REVS wordt gepubliceerd.

Gebieden





### 1.3 EVALUATIE ONTWIKKELINGSSTRATEGIE REVS 2003

De Ontwikkelingsstrategie 2003 is in het kader van de nieuwe programmering geëvalueerd. De evaluatie bestaat uit twee onderdelen: (1) een evaluatie van feitelijke ontwikkelingen van kantoorlocaties en bedrijventerreinen in de periode 2004-2010, afgezet tegen de prognoses vanuit de behoefte van destijds, en (2) een kwalitatieve evaluatie aan de hand van interviews met betrokken partijen. In bijlage 1 staan de conclusies van de evaluatie.

Uit de evaluatie blijkt dat er een groot verschil bestaat in de match tussen vraag en aanbod voor kantoren en voor bedrijfslocaties. Voor kantoorlocaties is gebleken dat de feitelijk gemeten uitbreidingsbehoefte en gemiddeld gerealiseerde vastgoedontwikkelingen redelijk goed overeenkomt met de verwachte vraag (55.000 m<sup>2</sup>) per jaar in de periode 2004-2010. De laatste jaren is er echter ook een trend dat er meer sprake is van verplaatsingsvraag (verhuwbewegingen van bedrijven) dan een uitbreidingsvraag (nieuwe kantoorwerkgelegenheid). Deze trend past in het beeld van afnemende vraag naar ruimte voor kantoor- of bedrijfslocaties in de regio, zoals ook uit de nieuwe behoefte blijkt. Voor bedrijventerreinen blijkt dat er sprake was van een veel lagere uitgifte (enkele ha's per jaar) dan de eerder voorspelde behoefte (16 ha per jaar). Ook deze waarneming past in het beeld van de nieuwe behoefte.

Een andere observatie is dat er vanuit de partijen zorgen zijn over de kwaliteit van de locaties die in de REVS zone opgeleverd zijn. De vraag is of de kwaliteiten van deze locaties wel voldoende aansluiten bij de internationale

ambities die we hebben voor de Metropoolregio. De gekozen indeling in kwaliteitsmilieus heeft niet de differentiatie opgeleverd die ermee beoogd was. De locaties zijn onderling weinig onderscheidend, op enkele uitzonderingen na. De meeste locatieontwikkelingen richten zich ook niet op specifieke markten, bijvoorbeeld clusters, maar lijken met hagel te schieten op een heel brede markt. Ook is het de vraag of het onderscheid tussen kantoor- en bedrijfslocaties nog wel zinvol is. In de praktijk zien sommigen mengvormen ontstaan.

Deze – en andere – observaties uit de evaluatie zijn medebepalend voor de koers van de Ontwikkelingsstrategie 2011.





## 2. CONTEXT, TRENDS EN DOELEN

De sterke ontwikkeling die Schiphol en de Schipholregio hebben doorgemaakt sinds eind jaren '80, heeft een groeiende bewustwording gebracht over de positie die de regio inneemt ten opzichte van Nederland, van Europa en van de wereld. Sinds enige jaren is de gemeenschappelijke opvatting dat de regio als metropolitane omgeving met een grote luchthaven niet zozeer nationaal, maar vooral internationaal concurreert met 'global city regions' die vergelijkbare kwaliteiten hebben. De kracht van de Metropoolregio Amsterdam (MRA) ligt in een combinatie van agglomeratievoordelen, de beschikbaarheid van directe internationale verbindingen, en van de stad als ideale voedingsbodem voor een hoogwaardige en gedifferentieerde arbeidsmarkt en diverse voorzieningen zoals voor wonen, werken en recreëren. De concurrentiekracht van de regio hangt af van het gezamenlijke vermogen van alle actoren om de aanwezige omstandigheden te benutten om de productiviteit en werkgelegenheid te verhogen. Het hangt ook af van het vermogen om tijdig en adequaat te reageren op veranderingen in de directe omgeving en daarbuiten.

## 2.1 CONTEXT

Het was de introductie van het 'mainportbeleid' (Vierde Nota Ruimtelijke Ordening) eind jaren '80 waardoor Schiphol en omgeving zich sterk hebben kunnen ontwikkelen. Dit nationale beleid was gericht op het versterken van Schiphol en de haven van Rotterdam als logistieke hotspots, gevoed door een betrouwbaar en uitgebreid netwerk van verbindingen met de belangrijkste economische regio's in de wereld. De basis voor het succes lag in het accommoderen van de netwerkeconomie door het versterken van de aanwezige internationale vervoersknooppunten. Luchtvaart (passagiersvervoer en vrachtvervoer) op Schiphol is – mede door dit mainportbeleid, maar ook door slimme business models waarin KLM pionierde – in die periode sterk toegenomen, met name in de jaren '90. Vanaf 2000 is de groei echter afgevlakt, waarschijnlijk vanwege een teruglopende conjunctuur (mede veroorzaakt door de ramp van 11 september 2001 en de uitbraak van SARS), maar mogelijk spelen hier ook andere aspecten een rol. Qua economische spin-off concentreerde het mainportbeleid zich van het begin af aan sterk op logistiek en distributie ('Nederland Distributieland'), waardoor er aan luchtvracht gerelateerde logistieke complexen rond Schiphol (Schiphol Zuid, Zuidoost, Oude Meer, Schiphol Oost, en het Fokker terrein) zijn ontstaan. Deze ontwikkeling zet zich nog steeds door (zie de ontwikkeling van ACT).

Door het mainportbeleid groeide ook de vestiging van Europese hoofdkantoren van internationale bedrijven in de omgeving van Schiphol. De Schipholregio bleek aantrekkelijk te zijn als vestigingsomgeving voor bedrijven die coördinerende diensten leveren voor de Europese markt. De aanwezigheid van Schiphol met

het netwerk van rechtstreekse verbindingen naar de belangrijkste economische regio's in de wereld is voor internationaal opererende bedrijven een belangrijk en soms cruciaal vestigingsargument. Ook de bijna ideale geografische ligging van Nederland in West-Europa (tussen de belangrijkste markten Duitsland, Verenigd Koninkrijk en Frankrijk), de aanwezigheid van een grootstedelijke omgeving van hoofdstad Amsterdam, met een hoogwaardige arbeidsmarkt, stedelijke woonmilieus, culturele en recreatieve voorzieningen, en kennisinstellingen, en institutionele voordelen zoals het fiscale klimaat, veiligheid en politieke stabiliteit spelen een rol in de vestigingskeuze van dergelijke bedrijven.

Deze ontwikkelingen hebben de regio bewust gemaakt dat de MRA vooral op internationale schaal concurreert met soortgelijke verstedelijkte (metropolitane) regio's, de zogenaamde 'global city regions'.

Sinds 2004\* voert de regio een 'metropolitane strategie' voor het ruimtelijk economische beleid. De metropolitane strategie gaat ervan uit dat de kracht van de Metropoolregio ligt in een combinatie van bovengenoemde factoren en dat de regio zich moet inspannen om die metropolitane eigenschappen te versterken. Concurrende metropolitane regio's kenmerken zich door soortgelijke vestigingsvoordelen. Voor de Metropoolregio Amsterdam, waar de Schipholregio deel van uitmaakt, zijn partijen er inmiddels van overtuigd dat de 'oude' mainportstrategie te beperkt is om optimaal te profiteren van de aanwezigheid van Schiphol in de regio.

De MRA neemt mondiaal een positie in als subtopper\*\*. Naast bovengenoemde metropolitane voordelen onderscheidt de MRA zich door:

- Leefbaarheid (een metropool op menselijke maat, veel historie, cultuur en diversiteit)
- Excellent netwerk van internationale verbindingen
- Voldoende beschikbare ruimte voor bedrijvigheid
- Eigen zeehaven, en mainport Rotterdam is nabij.

\* De metropolitane strategie werd geïntroduceerd in de Economische Strategie Randstad (2004) en de Vierde Noordvleugelconferentie (2005) en voor de Schipholregio verder uitgewerkt in de Ruimtelijk Economische Visie Schipholregio (2009).

\*\* Op Europees niveau doet Amsterdam het beter. Amsterdam staat op de vierde positie in de European Cities Monitor 2011 van beste vestigingsplaats voor bedrijven van Cushman & Wakefield.

## 2.2 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

Voor ruimtelijk economische ontwikkeling van de Schipholregio zien we een aantal relevante trends:

### Global City Regions, global shift, emerging markets

Wereldwijd concentreert economische ontwikkeling zich steeds meer in metropolitane gebieden, de 'global city regions'. Deze regio's onderscheiden zich van andere, minder verstedelijkte regio's door een aantal belangrijke concurrentievoordelen die samen te vatten zijn in de termen 'massa', 'diversiteit' en 'nabijheid van netwerken'. Wat betreft massa bieden global city regions door hun omvang grote voordelen in termen van markt (toeleveranciers en afzetmarkt) en productiefactoren (arbeid, kapitaal en informatie). De aantrekkingskracht van steden op jonge arbeidsmigranten en kenniswerkers met verschillende achtergronden brengt de metropolitane gebieden de nodige creativiteit en flexibiliteit die nieuwe inzichten en innovaties genereren. De interne en internationale bereikbaarheid (grote luchthaven) is randvoorwaardelijk voor de ontwikkeling van sterke netwerken waarbinnen de global city regions opereren.

Global city regions beconcurreren elkaar op het gebied van het aantrekken van (buitenlandse) investeringen, van kenniswerkers en talent, en op het gebied van innovatie. Bedrijven in de regio concurreren met soortgelijke bedrijven elders als deze zich op dezelfde afzetmarkten richten. Bedrijven kunnen hun concurrerend vermogen beïnvloeden door wereldwijd te zoeken naar de meest gunstige vestigingslocaties voor bedrijfsactiviteiten als productontwikkeling, productie, klantenondersteuning, management en coördinatie, en opslag en distributie.

Omdat verschillende regio's verschillende specialiteiten hebben of verschillende voordelen bieden, kiest een bedrijf steeds meer voor uitsplitsing van bedrijfsonderdelen (deconcentratie). Deze uitsplitsing van bedrijfsactiviteiten is een trend die zich weliswaar sinds de jaren '80 voordoet, maar zich steeds pregnanter manifesteert.

Mede door deze trend is er sprake van een 'global shift' in de economie. Voormalige ontwikkelingslanden als China, India, Rusland, Korea, Vietnam, Brazilië en Indonesië zijn sterk in opkomst. Hun kracht ligt niet uitsluitend meer in het kunnen aanbieden van goedkope arbeid, ook hoogwaardige en creatieve oplossingen (bv. ICT diensten) komen in toenemende mate uit deze landen. Door de groeiende welvaart in het eigen gebied, is men minder afhankelijk geworden van het 'westen' als afzetmarkt.

### Internationalisering van kenniswerkers

Het is een trend dat jonge talentvolle kenniswerkers steeds meer footlose worden en zich niet meer gebonden voelen aan hun eigen nationale grenzen. Universiteiten trekken met uitwisselingsprogramma's jonge wetenschappers aan uit de hele wereld. De interactie tussen de studenten met verschillende achtergronden versterkt de kwaliteit van het onderwijs en vergroot de kans op innovatie. Ook de arbeidsmarkt 'internationaliseert' op deze manier, mede veroorzaakt door de trend van uitsplitsing van bedrijfsonderdelen naar verschillende delen in de wereld. Het gevolg is dat regio's elkaars concurrenten zijn in het aantrekken van talenten. Regio's met de beste randvoorwaarden zoals de aanwezigheid van prestigieuze kennisinstellingen, van culturele en recreatieve voorzieningen en sociale tolerantie zijn in het voordeel.





## Nieuwe werken, kantooromaden, creatieve stad, 'new urbanity'

'Het nieuwe werken' is een verzamelnaam van diverse manieren van slimmer, efficiënter en effectiever werken, gebruik makend van nieuwe technieken en nieuwe manieren van samenwerken (minder hiërarchie, meer eigen verantwoordelijkheid en flexibiliteit). Door technologie en internet zijn arbeidsbependingen in tijd en ruimte grotendeels weggevallen. Informatie, kennis en communicatie zijn altijd en overal beschikbaar. Het gevolg is dat werken en privé steeds meer door elkaar gaan lopen, en dat het beschikbaar hebben van een werkplek (kantoor) op kantooortijden steeds minder noodzakelijk is. Hierdoor stellen professionals andere eisen aan het bedrijf waarvoor men wil werken, en andere eisen aan de omgeving waarin men werkt. Een monofunctionele kantooromgeving wordt steeds minder gewaardeerd; de preferente omgeving wordt steeds meer de (creatieve) stad waar veel ontmoeting en interactie mogelijk is. Daarbij is de relatie tussen werkgever en werknemer aan het veranderen (meer opdrachtgever – opdrachtnemer). Hierdoor wordt het voor werknemers aantrekkelijker om een zelfstandig bedrijf (ZZP'er) te worden en zich te laten inhuren. Deze ZZP'ers werken thuis of in de stad, en zoeken incidenteel of dagelijks werkplekken in de stad (de kantooromaden). Dit kan grote consequenties hebben voor de perspectieven van kantoorontwikkelingen in de MRA.

## Governance

De laatste jaren zien we dat de rol van overheden en de perceptie van wat de rol van overheden zou moeten zijn, sterk veranderen. De oorzaak daarvan is de sterk

toegenomen complexiteit van maatschappij en economie, waarin de samenleving niet langer bestaat uit een duidelijke ingekaderde orde maar uit een verzameling van verschillende sociale, economische en culturele netwerken. Er is sprake van steeds meer partijen, die uiteenlopende wensen en belangen hebben. De complexe wereld leidt er toe dat het voor de overheid moeilijker wordt om een formele, centrale rol te spelen bij het oplossen van maatschappelijke problemen. Uitdaging voor de overheid is zich aan te passen aan deze nieuwe situatie.

Metropoolregio Amsterdam



Door zich in netwerken te organiseren zijn private partijen beter in staat besluitvorming van de overheid te omzeilen. Gevolg is dat de invloed van de overheid verder afneemt. Hiermee is de overheid steeds minder het middelpunt, maar slechts één partij te midden van anderen in het netwerk.

De opstelling van overheid verschuift van 'government' naar 'governance'. Eén van de definities voor het begrip governance (er zijn er vele) luidt: "een op samenwerking

gerichte stijl van besturen waarin staat, markt, en burgers als actoren deelnemen aan een verscheidenheid van netwerken\*". Bij deze verschuiving is het doel nog steeds hetzelfde: het hoofd bieden aan maatschappelijke problemen. De nadruk ligt echter meer dan in het verleden op samenwerking, probleemoplossend vermogen en implementatie. In deze netwerkbenadering gaat het vooral om informele, gedecentraliseerde en horizontale verhoudingen en wederzijdse afhankelijkheid van publieke en private actoren bij de implementatie van beleid. Steeds meer gaat om het betrekken van verschillende partijen en het benutten van het sturingsvermogen van deze partijen om effectiever tot het gewenste resultaat te komen.

De Schipholregio heeft al een lange historie van samenwerking tussen overheid en marktpartijen om de uitdagingen op ruimtelijk economisch gebied het hoofd te bieden. Al in de tweede helft van de jaren '80 is hiertoe het Bestuursforum Schiphol (BFS) opgericht, een samenwerkingsverband dat los staat van de formele overheidsstructuren. Tot op de dag van vandaag zoeken de partijen naar de meest passende oplossing voor de uitdagingen waarvoor ze staan. Een voorbeeld daarvan is het nieuwe beleid voor selectieve vestiging van bedrijven in de Schipholregio in de vorm van een convenant in plaats van vestigingsregels. Zo ontstaan er nieuwe vormen van governance.

\* Hajer, Van Tatenhove en Laurent, Nieuwe vormen van governance, 2004, in Governance in de Randstad, Gerlach Cerfontaine, 11 november 2005

Ook in andere steden of regio's probeert men vanuit de eigen cultuur of specifieke situatie de concurrentiepositie van een stad of een regio te versterken. Hierbij is er sprake van verschillende vormen van governance (die soms nauwelijks aansluiten bij de eerder gegeven definitie). Elementen hieruit kunnen interessant zijn voor onze regio.

Als gekeken wordt naar projecten in Dubai en Singapore blijkt dat er uiteraard veel verschillen met de Schipholregio zijn. Er wordt samengewerkt tussen overheid en bedrijfsleven, waarbij de overheid de rol van ondernemer aanneemt. In deze samenwerking is er echter sprake van een zodanige verticale sturing, dat de vraag gesteld kan worden of dit past binnen ons begrip van governance. Wat we er echter wel van kunnen leren is dat het maken duidelijke keuzes in het positioneren van een stad of regio in de wereld leidt tot maatregelen en projecten die bijdragen aan de concurrentiepositie.

Een voorbeeld waarbij de verhouding tussen overheid en bedrijfsleven juist eerder tegengesteld is aan die van Dubai en Singapore is de succesvolle ontwikkeling van Austin van een rustige universiteitsstad naar een 'booming' technologiestad. Opvallend is dat de maatregelen die in Austin zijn genomen over het algemeen betrekking hebben op het ondernemersklimaat en het stimuleren van innovatie door de overheid, op de kwaliteit van leven in Austin, en afgezien van de infrastructuur niet op grote stedelijke projecten. Het hebben van een consistente visie voor een langere periode en het vasthouden hieraan is zeer belangrijk geweest voor het succes in Austin. Alles wat in Austin tot stand is gebracht

is het resultaat van overeenstemming tussen overheid en bedrijfsleven. Groot verschil met Nederland is dat het stadsbestuur direct afhankelijk is van het bedrijfsleven voor de financiering van grote overheidsprojecten (zoals infrastructuur).

De bestuurlijke cultuur en structuur in Europa wijkt sterk af van die in Azië en de Verenigde Staten. Ook binnen Europa is er sprake van verschillen. Drie succesvolle voorbeelden van stedelijk/regionale in Europa zijn Barcelona, Öresund en Londen.

Barcelona is succesvol getransformeerd van haven- en industriestad naar een moderne internationaal georiënteerde metropool. Natuurlijk hebben de Olympische Spelen gewerkt als katalysator voor het op gang brengen van een groot aantal stedelijke ontwikkelingsprojecten. Maar een belangrijke deel van het succes is gelegen in de combinatie van een lang volgehouden visie en strategie in combinatie met sterk leiderschap van de burgemeester. De aanwezige kwaliteiten als klimaat, ligging aan zee en de architectuur zijn optimaal gebruikt om de stad te profileren op het gebied van toerisme, vrije tijd, congressen en evenementen. Ook ontwikkelt Barcelona zich sterk op het gebied van kennis-economie. Onder de naam 22@ ontwikkelt Barcelona een kenniscluster in een vervallen deel van de stad, waarbij zoveel mogelijk wordt gestreefd naar hergebruik.

In de regio Öresund is de bouw van de brug tussen Kopenhagen en Malmö gebruikt om te komen tot een intensieve interregionale samenwerking, in

de zogenaamde Öresund Science Region. Deze samenwerking richt zich duidelijk op enkele internationaal kansrijke kennissectoren. Instituten van universiteiten, industrie en publieke sector zijn hiertoe bijeen gebracht. Daarbij fungeert het Öresund Committee als platform voor regionale en lokale overheden gericht op het wegnemen van barrières in de regio. De Öresund regio is door de OESO geprezen om de innovatieve governance aanpak en grensoverschrijdende instituties.

Londen kan als voorbeeld dienen van hoe een visie tot realisatie wordt gebracht. Hierbij zijn de Olympische Spelen net als in Barcelona een belangrijke katalysator voor een groot aantal stedelijke projecten. In Londen is een aantal organisaties voor bestuur en uitvoering opgericht met als centrale partners de nationale en lokale overheid en de Olympische organisatie. Door verschillende belangrijke bevoegdheden onder te brengen in één orgaan zijn besluitvorming en uitvoering nauw aan elkaar gekoppeld, waardoor een visie gemakkelijker tot uitvoering kan worden gebracht.





## 2.3 URGENTIE EN UITDAGINGEN

### Urgentie

De MRA heeft in de jaren '90 mede dankzij het gevoerde mainportbeleid een snelle en gunstige economische ontwikkeling doorgemaakt. Het mainportbeleid richtte zich op het versterken van de luchthaven als logistieke draaischijf. Deze keuze heeft inderdaad geresulteerd in de ontwikkeling van de Schipholregio als logistiek centrum. Behalve distributiebedrijven wist de regio ook Europese hoofdkantoren aan te trekken, vooral bedrijven uit Azië (Japan) en de VS hadden de overhand. KLM was succesvol in zijn alliantie met Northwest Airlines en wist daardoor in het trans-Atlantische verkeer een sterke groei te realiseren. De Amsterdamse regio bouwde in de jaren '90 een sterke internationale concurrentiepositie op in logistiek en hoofdkantoren. Amsterdam scoorde internationaal hoog als financieel centrum. De daaraan verbonden zakelijke dienstverlening ontwikkelde zich voorspoedig. De Zuidas bood daarvoor de passende vestigingslocatie.

Vanaf 2001 is het beeld van gestage groei en een gunstige ontwikkeling van de concurrentiepositie van de regio en Schiphol niet meer evident. In de diverse benchmarks onderscheidt Amsterdam zich nog nauwelijks van steden als Barcelona, Madrid, Brussel en München. In de Topstad Metingen (2008) waarin de gemeente Amsterdam jaarlijks het werkelijk gedrag en perceptie over locatiefactoren en vestigingsvoorwaarden van internationale ondernemingen volgt, wordt gewaarschuwd voor het economisch zwaar weer: versterking van het profiel als kennisstad is nodig om de zeer zwakke positie als op de internationale markt voor R&D bedrijven te versterken, en belangrijke economische clusters zoals de financiële sector moeten

versterkt worden. Juist de financiële sector ontwikkelt zich in Amsterdam niet gunstig.

Ook het onderzoek 'Hoofdkantoren een noodzaak' van Boston Consulting Group (BCG) in opdracht van de minister van Economische Zaken (2008) onderschrijft dat de sterke internationale positie die Nederland heeft opgebouwd bedreigd wordt door het continue proces van schaalvergroting in de wereldeconomie, het vrijwel ontbreken van nieuwe internationale kernondernemingen en toenemende mobiliteit van hoofdkantoorfuncties. BCG beveelt aan om te concentreren op een beperkt aantal groeiclusters en het creëren van een aantrekkelijk leefklimaat voor hoogopgeleide, mobiele werknemers en adviseert om de Amsterdamse regio te stimuleren als het Nederlandse centrum voor de vestiging van Europese en mondiale besliscentra. Het recente rapport 'Wederzijds profijt' van de Erasmus Universiteit in opdracht van VNO-NCW bevestigt dat het behoud van concernhoofdkantoren of onderdelen ervan niet langer vanzelfsprekend is.

Ook de luchthaven kende na de periode van sterke groei van passagiersaantallen en verbindingen in de jaren 90 een meer marktconforme ontwikkeling in deze eeuw. Voor Schiphol wordt het steeds moeilijker om op kwaliteit en bereikbaarheid te concurreren met andere luchthavens. Typend is dat de home carrier van Schiphol zijn hoofdkantoor in Parijs heeft.

De concurrentie tussen Europese steden neemt toe en de onderlinge verschillen worden kleiner. In dat licht bezien is het zorgelijk dat Amsterdam juist matig scoort op terreinen waar het vroeger sterk was:



toegankelijkheid van markt en klanten, telecommunicatie en overheidsbeleid (Cushman and Wakefield). In de global city rankings van Mercer scoort Amsterdam laag op het onderdeel City Infrastructure.

Belangrijker dan de precieze plaats op de rankings van Amsterdam zijn de achterliggende ontwikkelingen en oorzaken van relatieve daling. Kenmerkend is in dit verband dat internationale vestigers het optreden van de (lokale, regionale en landelijke) overheden van andere landen als veel actiever en vernieuwender percipiëren dan die van Nederland. Ook is de doorlooptijd van (plan-) initiatieven veel te lang en er wordt niet tijdig bijgestuurd. De governance structuur is op hoofdlijnen nog dezelfde als in de jaren 90. Al met al lijkt het erop dat Nederland en de Amsterdamse regio een beetje blasé is geworden in de jaren van welvaarts- en werkgelegenheids groei in de jaren negentig van de vorige eeuw, die na de korte terugval van 2001-2003 ogenschijnlijk rustig voort rolde.

## Uitdagingen

Uit het voorgaande kan geconcludeerd worden dat de MRA zijn internationale concurrentiepositie dreigt te verliezen. De belangrijkste uitdaging voor de MRA is dan ook om het tij te keren en zich slagvaardiger en actiever te positioneren in de verscherpte concurrentie tussen stedelijke regio's. De Ontwikkelingsstrategie REVS kan hieraan een bijdrage leveren.

Dit betekent voor de partijen dat er via de Ontwikkelingsstrategie REVS heldere keuzes moeten worden gemaakt over ontwikkelingen van kantoor- en

bedrijfsmilieus in de context van deze internationale concurrentiestrijd en ambities van de partijen hierin.

Andere uitdagingen voor de Ontwikkelingsstrategie zijn om binnen de opgestelde visie REVS uit 2009 en de geschetste ontwikkelingen :

- Adequaar te reageren op (mondiale) trends als 'global shift', internationalisering van de arbeidsmarkt, het nieuwe werken, en de veranderende rol van overheden en bedrijven (governance).
- Adequaar te reageren op vraaguitval en leegstand in de regio door het perspectief te verschuiven van vastgoedontwikkeling naar het aanbieden van unieke en concurrerende kwaliteiten.
- Een portfolio van onderscheidende locatieprofielen te ontwikkelen die in staat is om de voor de Schipholregio belangrijke clusters te werven en te binden.



## 2.4. AMBITIE, STRATEGIE EN DOELEN

### Ambitie

De Metropoolregio Amsterdam is nationaal een belangrijke economische motor en internationaal een subtopregio. De ambitie van de partijen in de MRA is om tot de top van de global city regions te horen en onze positie als economische motor van Nederland nog verder uit te bouwen.

De ambitie vanuit de Ontwikkelingsstrategie REVS is om het werklandschap in de Schipholregio optimaal te laten aansluiten bij de behoeftes en wensen van internationaal georiënteerde doelgroepen en sterke clusters, en daarmee beter aan te sluiten bij de metropolitane ontwikkeling van de regio, waarin stad en luchthaven elkaar versterken.

### Strategie

In de visie van de REVS moet deze ambitie worden verwezenlijkt via een metropolitane strategie in plaats van een mainportstrategie. Het 'oude' mainportbeleid gaat uit van het versterken van het luchthavencomplex als belangrijkste pijler voor de concurrentiepositie van de regio. Het veronderstelt dat verdere ontwikkeling van Schiphol voldoende is voor economische versterking van de regio. Het metropolitane beleid gaat ervan uit dat de concurrentiepositie van de regio complexer is dan dat. Het gaat in essentie om metropolitane voordelen (massa, diversiteit en nabijheid van netwerken). De Luchthaven is één van de pijlers onder het concurrerend vermogen van de regio, maar niet de enige.

### Strategische beleidsdoelen

De REVS formuleert drie strategische beleidsdoelen: de ontwikkeling van de REVS 'Y' (corridors), de ontwikkeling van clusters en selectief vestigingsbeleid.

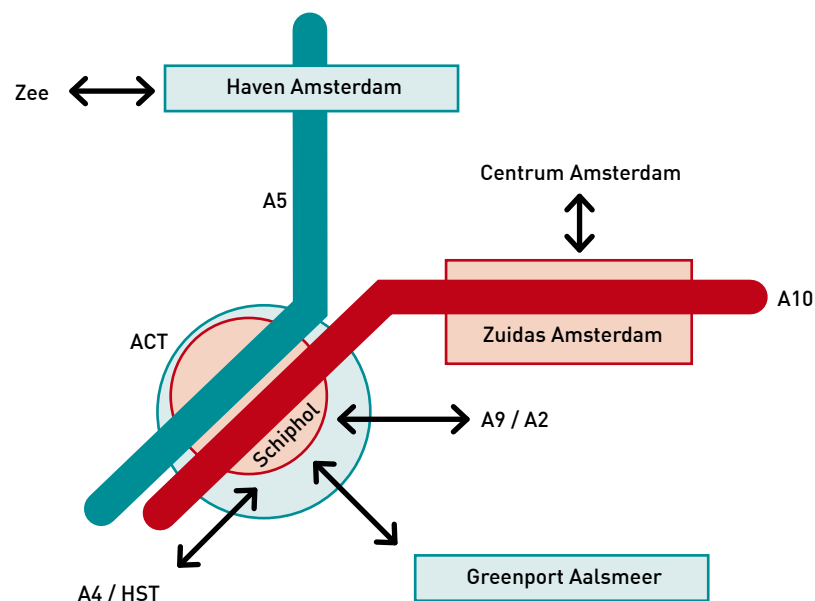
#### 1. Ontwikkeling REVS 'Y'

Volgens de REVS kan de Schipholregio bijdragen aan verdere metropoolvorming door in te zetten een betere aansluiting (vervlechting) van de REVS werklocaties in het stedelijk weefsel. De economie concentreert zich langs de belangrijkste verbindingssassen in de omgeving van Schiphol (A4, A5, A9 en A10) die de economische centra (Schiphol, Zuidas, Greenport, Haven, Hoofddorp/ACT) aan elkaar verbinden. De REVS spreekt van de 'Y': de airport corridor (Zuidas-Schiphol-Hoofddorp) voor de diensteneconomie en de airport-seaport-greenport corridor (de westas) voor de goedereneconomie. Deze verbindingssassen vormen het economisch kerngebied van de Schipholregio, maar functioneren nu nog te weinig als één samenhangend geheel en staan vaak te los van de (stedelijke) omgeving. De REVS wil een betere samenhang en integratie van de 'Y'-corridors in de metropool bewerkstelligen.

#### 2. Ontwikkeling clusters

Binnen de verdere ontwikkeling van de corridors wil de REVS inzetten op het versterken van de volgende tien kansrijke clusters:

- Aerospace
- ICT
- Media
- Fashion
- Zakelijke diensten



- Perishables
- Toerisme, leisure, congressen
- Hightech
- Health
- Financiële diensten

Een metropolitane omgeving versterkt de mogelijkheden op clustervorming door de aanwezige agglomeratievoordelen. Deze voordelen zijn onder meer de aanwezigheid van toeleveranciers en afnemers, gespecialiseerde diensten, een hoogontwikkelde arbeidsmarkt en beschikbaarheid van infrastructuur. Clusters zijn ruimtelijke concentraties van bedrijven die soortgelijke activiteiten hebben, maar niet noodzakelijkerwijs samenwerken. Bedrijven ervaren nabijheidvoordelen, maar dat kan per cluster verschillend uitpakken. Soms clusteren bedrijven zich spontaan op bepaalde plekken (zie de concentratie van modebedrijven op Lijnden), zonder dat daar een concreet nabijheidsvoordeel gezien wordt, of door de bedrijven zelf erkend wordt. Blijkbaar werkt de aanwezigheid van één of enkele toonaangevende bedrijven als een magneet op andere clustergerelateerde bedrijven. Hiermee wordt een belangrijk voordeel van clustervorming aangetoond: het kan een zelfversterkend systeem zijn dat veel spin-off (extra bedrijvigheid) met zich mee brengt. Voor een bedrijf is het belangrijk om concurrerende bedrijven in de omgeving te hebben. Het bedrijf kan ervan leren (kennisspillovers) en er zijn kostenvoordelen (omdat er een gedeelde arbeidsmarkt ontstaat die zoekkosten naar geschikt personeel reduceert). Een ander belangrijk voordeel van clustervorming is dat de regio zich gaat specialiseren. Uit specialisatie ontstaan nieuwe vormen van dienstverlening, innovatie en kennis.

De inzet van de REVS is om de agglomeratievoordelen van economische clustervorming voor bedrijven waar mogelijk te versterken. Het is daarbij ook van belang dat de netwerken binnen de clusters worden versterkt en kennisuitwisseling mogelijk wordt gemaakt. De Ontwikkelingsstrategie zal daaraan bijdragen door in ruimtelijke zin de vestigingsmilieus af te stemmen op de wensen van bedrijven uit genoemde clusters.

### 3. Selectief vestigingsbeleid

De partijen van het Bestuursforum Schiphol voeren al sinds eind jaren '80 een selectief vestigingsbeleid uit voor de Schipholregio. Partijen hadden het doel voor ogen om de schaarse gronden op en nabij de luchthaven gericht in te zetten voor activiteiten die toegevoegde waarde hebben voor het ruimtelijk economisch profiel van de omgeving van Schiphol. Defensiever gezegd, de regio mag niet dichtslippen met activiteiten die weinig of niets met de luchthaven te maken hebben. Zo kan de bereikbaarheid gewaarborgd worden en blijft ruimte beschikbaar voor eventuele ruimtelijke uitbreidingen of herstructureringen van het luchthavencomplex. De selectieve benutting van de ruimte werd geregeld in vestigingscriteria in planologische documenten.

In de REVS is de positie van de partijen ten opzichte van selectiviteit veranderd. Partijen vinden nog steeds dat selectiviteit belangrijk is, omdat de basiskwaliteiten van de regio het beste aansluiten bij een specifiek marktsegment: de internationaal georiënteerde bedrijvigheid. Dit zijn bedrijven die vanuit het bedrijfsproces een zekere binding hebben aan een luchthaven en een metropolitane omgeving vanwege de uitstekende internationale

bereikbaarheid, en de beschikbaarheid van hoogwaardige kennis, arbeid en culturele voorzieningen. Het oude – op vestigingscriteria gebaseerde – beleid gaf echter te veel een negatief signaal af aan potentiële vestigers. Ook speelde dit beleid onvoldoende in op de ontwikkelingen van internationale markten, waarbinnen de primaire doelgroep voor de Schipholregio moet worden gevonden. Het beleid schoot daarmee zijn doel voorbij.

In de REVS heeft het Bestuursforum ervoor gekozen om het selectief vestigingsbeleid te moderniseren. In plaats van een toetsingsproces (via vestigingscriteria), kiezen de partijen voor een meer offensieve benadering vanuit een ontwikkelingsperspectief. Het doel is de kwaliteit van het werklandschap te versterken, zo optimaal mogelijk afgestemd op de behoeftes en wensen van de primaire doelgroep: internationaal georiënteerde bedrijven en REVS clusters. De juiste kwaliteiten trekken de juiste bedrijvigheid aan, is de centrale gedachte. Het aanbod dient optimaal te worden afgestemd op de vraag van de doelgroep, zowel kwalitatief als kwantitatief. De Ontwikkelingsstrategie REVS is daarvoor het kader. De afspraken omtrent de werkwijze rondom selectiviteit zijn in een convenant tussen de partijen van het Bestuursforum Schiphol vastgelegd.

\* Planbureau voor de leefomgeving, De concurrentiepositie van Nederlandse regio's, 2011.



# 3. KWANTITATIEVE CONTEXT

Voor wat betreft de kwantitatieve context heeft het Bestuursforum Schiphol te maken met het Platform voor Bedrijven en Kantoren (Plabeka), dat op het niveau van de Metropoolregio Amsterdam vraag en aanbod van werklocaties afstemt en vastlegt in de Uitvoeringsstrategie Plabeka. Uit de evaluatie van de Ontwikkelingsstrategie 2003 en gegevens uit de Monitor Ontwikkelingsstrategie REVS van afgelopen jaren blijkt dat de vraag naar kantoor- en bedrijfslocaties in de Schipholregio lager is geweest dan is verwacht. Bovendien is er sprake van veel structurele leegstand. De lagere vraag blijkt ook – zelfs in sterkere mate – uit monitorgegevens uit de gehele MRA (Plabeka monitor). Naast deze kwantitatieve mismatch tussen vraag en aanbod is in de REVS ook geconstateerd dat er sprake is van een kwalitatieve mismatch. De werkmilieus onderling zijn te weinig gedifferentieerd en hebben weinig uitstraling. Er is weinig ruimtelijke samenhang met de omgeving en de locaties onderscheiden zich niet van andere werklocaties in de MRA of in Nederland. Hierdoor staan de ambities voor een excellent internationaal vestigingsmilieu onder druk.



### 3.1 KWANTITATIEVE VRAAG

Het Bestuursforum Schiphol heeft met het Platform voor bedrijven en kantoren (Plabeka) samengewerkt om de kwantitatieve vraagraming voor bedrijventerreinen en kantoren in de Schipholregio te actualiseren. In 2010 is de behoefte voor de MRA in de periode 2010-2040 berekend, waarbij afzonderlijk de vraag naar 'internationaal georiënteerde' (voorheen 'Schipholgebonden') als een subverzameling van de MRA is berekend. De ruimtebehoefte is berekend aan de hand van regionale vertalingen van diverse toekomstscenario's die gebaseerd zijn op van de vier vergezichten van het CPB (Global Economy, Transatlantic Market, Strong Europe, Regional Economy). De toekomstige ruimtebehoefte is berekend op basis van de ontwikkeling van werkgelegenheid, de mate waarin banen op kantoorterreinen of bedrijventerreinen terechtkomen en het ruimtegebruik per baan (terreinquotiënt). In elk van de vier toekomstscenario's levert dit verschillende uitslagen op.

Voor de behoefte is uitgegaan van het regiospecifieke 'Global Gateway' scenario. Dit GG scenario is identiek aan het Global Economy scenario, maar voegt daar de volgende twee regiospecifieke elementen aan toe:

- De schaa sprong Almere (impuls van 100.000 extra te creëren banen in Almere tussen 2010 en 2030).
- Extra beleidsimpuls vanuit de regio zoals stimulering van specifieke clusters.

De Ontwikkelingsstrategie REVS en Plabeka gaan uit van dit hoogste scenario omdat dit het beste aansluit bij de beleidsambities en kracht van de regio.

#### Aanname bedrijventerreinen

Relevant voor de behoefte voor bedrijventerreinen in de gehele MRA is dat er in de behoefte is uitgegaan wordt van regiospecifieke locatietypevoorkeuren en terreinquotiënten. Aangenomen wordt dat deze regiospecifieke voorkeuren niet veranderen gedurende de looptijd van de raming.

#### Aanname kantoren

Voor de behoefte zijn de volgende aannames gehanteerd:

- De raming geldt voor zowel de vraag door werkgelegenheidsgroei (uitbreidingsvraag) als vervanging van verouderde bestaande voorraad (vervangingsvraag). Hierbij wordt aangenomen dat 80% van de verouderde panden op de locaties zelf herontwikkeld zullen worden.
- Aangenomen wordt dat het kantoorquotiënt (gemiddelde kantoorgebruik in m<sup>2</sup> per werknemer) constant blijft (in de berekening is uitgegaan van 24 m<sup>2</sup>) in de gehele periode van de raming. Gelet op ontwikkelingen op dit gebied zoals het 'Nieuwe Werken', is deze aanname zeer kwetsbaar, waardoor gesteld kan worden dat er vooral neerwaartse risico's kleven aan de behoefte.

Uit monitoringsinformatie in de komende jaren zal overigens moeten blijken of deze en andere aannames aanpassing behoeven.



### 3.2 RUIMTEVRAAG REVS BEDRIJVENTERREINEN

Voor de Schipholregio (de internationaal georiënteerde REVS locaties) is de volgende ruimtevrage berekend. Ter vergelijking zijn de vraagramingen van de regio's Amsterdam en Amstelland-Meerlanden en de rest van de MRA tevens aangegeven.

Voor de periode 2010-2020 is ongeveer behoefte aan bijna 70 ha, gemiddeld zo'n 7 ha netto per jaar in de

Schipholregio. Ter vergelijking, dit is aanzienlijk minder dan de voorspelde behoefte van gemiddeld 16 ha per jaar waar in 2003 nog vanuit is gegaan. Maar monitorgegevens tonen aan dat deze oude behoefte-raming wel erg optimistisch was, want de reële uitgaves in de periode 2003-2010 bleken aanzienlijk lager dan de vraagprognose (zie ook de evaluatie). Daarnaast zien we dat de vraagraming na 2020 nog verder daalt.

### 3.3 RUIMTEVRAAG REVS KANTOREN

De vraag naar kantoorruimte in de REVS regio is samengevat in onderstaande tabel. Ter vergelijking zijn de vraagramingen van de regio's Amsterdam en Amstelland-Meerlanden en de rest van de MRA tevens aangegeven.

Voor de korte termijn (periode tot 2020) is volgens de vraagprognose jaarlijks behoefte aan gemiddeld 26.000 m<sup>2</sup> nieuwe kantoorruimte in de Schipholregio. Ook dat is aanzienlijk minder dan de prognose van de vorige Ontwikkelingsstrategie (55.000 m<sup>2</sup> per jaar). Net als dit voor bedrijventerreinen geldt, wordt voorspeld dat de ruimtebehoefte nog verder zal afnemen in de periode na 2020, naar zo'n 18.000 à 20.000 m<sup>2</sup> bvo per jaar. In tegenstelling tot het beeld dat er is voor bedrijventerreinen, blijkt uit monitoring van afgelopen jaren dat de gemiddelde jaarlijkse reële uitbreidingsvraag naar kantoorruimte in de Schipholregio wel goed overeen is gekomen met de vorige vraagprognose van 55.000 m<sup>2</sup> per jaar. Dit werpt de vraag op of de huidige vraagprognose van 26.000 m<sup>2</sup> per jaar niet wat pessimistisch is. Monitoring van de ontwikkelingen in de komende jaren zal moeten uitwijzen of dat inderdaad zo is en bijstelling nodig is.

#### Ruimtevrage internationaal georiënteerde (REVS) bedrijfslocaties (in netto ha)

	2010-2020	2020-2030	2030-2040	totaal 2010-2040
Internationaal georiënteerd (REVS Schipholregio)	69,4	46,5	43,2	159,1
Amsterdam	111	44	50	205
Amstelland-Meerlanden	105	55	72	232
Overig MRA	576	502	130	1.207
Totaal MRA	861	647	295	1.803

#### Ruimtevrage internationaal georiënteerde (REVS) kantoorlocaties (in m<sup>2</sup> bvo x 1.000)

	2010-2020	2020-2030	2030-2040	totaal 2010-2040
Internationaal georiënteerd (REVS Schipholregio)	262,6	179,4	201,8	643,8
Amsterdam	731	425	578	1.734
Amstelland-Meerlanden	277	142	171	590
Overig MRA	694	654	243	1.591
Totaal MRA	1.702	1.221	992	3.915



### 3.4 AANBOD REVS BEDRIJFSLOCATIES

De Schipholregio heeft in kwantitatieve zin een omvangrijk ontwikkelingspotentieel van bedrijfslocaties voorhanden. De omvang overschrijdt de vraag in ruime mate. De grote omvang is mede veroorzaakt door de 'strategische reservering' van twee bedrijvenlocaties (Nieuw Venneep A4 Zone en Zwanenburg Zuid) in het streekplan Noord-Holland Zuid van 2003. In de Uitvoeringsstrategie Plabeka is deze plancapaciteit dusdanig gereduceerd, dat deze beter aansluit bij de vraagprognose. De twee strategische reserveringen zijn daarbij definitief geschrapt als potentieel aanbod.

In de tabel (hiernaast) is de situatie van de planvoorraad van bedrijfslocaties in de Schipholregio samengevat. In de uitgangssituatie (vóór Plabeka) was er sprake van een totale plancapaciteit van 412 ha. De vraag (zie vorige paragraaf) is berekend op 159 ha tot 2040. Er is dus sprake van een substantiële mismatch. In het kader van de Uitvoeringsstrategie Plabeka is de plancapaciteit teruggebracht tot 224 ha. Omdat in de berekening voor de behoefteeraming is uitgegaan van het percentage 'internationaal georiënteerd' dat voor het terrein geldt (niet elke REVS locatie is 100% internationaal georiënteerd), gaan we ten aanzien van het matchen van vraag en aanbod uit van dit totaal, te weten 203 ha. Tegen de vraag van 159 ha blijft dus een aanbod over van 203 ha, nog steeds enig overaanbod.

**Aanbod REVS bedrijfslocaties 2010-2040 (in netto ha)**

Locatie	Plancapaciteit voor reductie Plabeka-II	Percentage internationaal georiënteerd	Plancapaciteit voor reductie Plabeka-II tot 2040 (deel internationaal georiënteerd)	plancapaciteit na reductie Plabeka-II tot 2040	Plancapaciteit na reductie Plabeka-II tot 2040 (deel internationaal georiënteerd)	Reductie/ strategische reserve na 2040	Opmerkingen
A4 Zone West	170	100%	170	100	100	70	Een extra 37 ha is in het plan opgenomen voor overige voorzieningen
Atlaspark (Houtrakpolder)	18	50%	9	18	9	-	Locatie is 50% havengerelateerd
Badhoevedorp Zuid*	75	100%	75	0	0	75	
Beukenhorst Oost-Oost	16	75%	12	0	0	16	
Business Park Amsterdam Osdorp	38	75%	28	38	28	-	
De Groene Hoek	40	100%	40	0	0	40	
De Hoek Noord	11	100%	11	11	11	-	
Fokker Logistics Park	-	100%	-	-	-	-	Herstructureringslocatie
Groenenbergterrein	9	100%	9	9	9		
Lijndenhof	8	75%	6	8	6	-	
Nieuw Vennep A4 Zone	-	75%	(strategische reserve)	-	-	-	Geheel geschrapt als strategische reserve (ongeveer 135 ha netto)
Schiphol Logistics Park Oost	34	100%	25	34	34	-	Plancapaciteit is opwaarts gecorrigeerd na vaststellen van definitief plan.
Schiphol Logistics Park West	13	100%	21	0	0	13	Plancapaciteit is neerwaarts gecorrigeerd in verband met o.a. LIB restricties.
Schiphol Zuidoost	6	100%	6	6	6	-	Betreft 2e lijnie; 1ste lijnie wordt beschouwd als onderdeel van het luchthavenareaal.
Zwanenburg Zuid	-	100%	(strategische reserve)	-	-	-	Geheel geschrapt als strategische reserve (ongeveer 300 ha bruto)
<b>Totaal</b>	<b>438</b>		<b>412</b>	<b>224</b>	<b>203</b>	<b>214</b>	

\* In de Structuurvisie Noord-Holland is opgenomen dat de provincie Noord-Holland een inspanningsverplichting heeft om een bedrijventerrein in Badhoevedorp Zuid planologisch mogelijk te maken.



### 3.5 AANBOD REVS KANTOORLOCATIES

Ook voor kantoren geldt dat de Schipholregio een ruime planvoorraad heeft, die de vraag ruimschoots overtreft. In de Uitvoeringsstrategie Plabeka is om die reden nog verder gesneden in het 'vet' van regionale plancapaciteiten.

In onderstaande tabel zijn de plancapaciteiten van kantoorlocaties aangegeven, waarin de uitkomsten van de Plabeka Uitvoeringsstrategie zijn verwerkt. In de tabel is de totale plancapaciteit voor kantoren vóór Plabeka 1,7 miljoen m<sup>2</sup>. De vraag naar kantoorruimte (zie paragraaf 3.3) is 644.000 m<sup>2</sup> tot 2040. Met de Plabeka reductieafspraken meegerekend, is de plancapaciteit geslonken tot 896.000 m<sup>2</sup>. Dit betreft echter 100% van de plancapaciteit van de locaties. De rekenmethode voor de Schipholregio is iets ingewikkelder in verband met het feit dat enkele locaties niet voor 100%, maar voor 75% 'internationaal georiënteerd' gelabeld zijn. Daarmee rekening houdend is de totale planvoorraad voor de Schipholregio nu 733.000 m<sup>2</sup>. Daarnaast is er ook sprake van aanbod in de vorm van leegstand. In de Schipholregio kenden de kantoorlocaties een leegstandaanbod van 210.000 m<sup>2</sup> per 1 januari 2011. Binnen Plabeka geldt de afspraak dat 50% van de leegstand als courant aanbod beschouwd moet worden, dat is dus 105.000 m<sup>2</sup>. Dit dient te worden meegeteld bij het aanbod. Van de overige 50% wordt verondersteld dat deze uit de markt verdwijnt door sloop, transformatie of herontwikkeling. Het totale aanbod van internationaal georiënteerde locaties telt daarmee op tot 838.000 m<sup>2</sup> bvo.

**Aanbod REVS kantoorlocaties 2010-2040 (in netto ha)**

Locatie	Plancapaciteit voor reductie Plabeka-II	Percentage internationaal georiënteerd	Plancapaciteit voor reductie Plabeka-II tot 2040 (deel internationaal georiënteerd)	plancapaciteit na reductie Plabeka-II tot 2040	Plancapaciteit na reductie Plabeka-II tot 2040 (deel internationaal georiënteerd)	Reductie/ strategische reserve na 2040	Opmerkingen
A4 Zone West	-	100%	(strategische reserve)	-	-	-	Was strategische reserve, nu geheel geschrapt
Badhoevedorp Zuid*	175.000	100%	175.000	0	0	175.000	
Beukenhorst Oost-Oost	250.000	75%	188.000	0	0	250.000	
Beukenhorst Zuid	130.000	75%	97.500	130.000	97.500	-	
De Hoek Noord	35.000	100%	0	35.000	35.000	-	
Elzenhof	200.000	100%	100.000	100.000	100.000	100.000	
Oudehaagseweg	110.000	100%	110.000	0	0	110.000	Locatie is geheel geschrapt
RID	60.000	100%	60.000	0	0	60.000	
Riekerpolder	34.800	100%	34.800	16.800	16.800	18.000	
Schiphol Centrum	101.000	100%	101.000	50.500	50.500	50.500	
Schiphol Noordwest	-	100%	(strategische reserve)	-	-	-	Was strategische reserve, nu geheel geschrapt
Schiphol Oost	39.000	100%	39.000	39.000	39.000	-	
Schiphol Rijk	70.000	100%	70.000	0	0	70.000	
Zuidas	925.000	75%	694.000	525.000	394.000	400.000	
Totaal plancapaciteit	2.129.800		1.669.300	896.300	732.800	1.233.500	
Leegstandsaanbod per 01-01-2011 (50% courant)					105.000		Totale leegstand per 01-01-2011 is 210.000 m <sup>2</sup>
Totaal aanbod					837.800		

\* In de Structuurvisie van de provincie Noord-Holland is opgenomen dat de provincie een inspanningsverplichting heeft om een bedrijventerrein in Badhoevedorp Zuid planologisch mogelijk te maken.

### 3.6 UITVOERINGSSTRATEGIE PLABEKA

Het Platform Regionaal Economische Structuur (PRES) heeft op 23 juni 2011 de Uitvoeringsstrategie Plabeka vastgesteld. Hiermee is naast bovengenoemde behoefteeraming (inclusief uitgangspunten, randvoorwaarden en aannames) ook de programmering van het (toekomstig) aanbod van kantoor- en bedrijventerreinen op hoofdlijnen per deelregio vastgesteld. Deze programmering is relevant voor de Ontwikkelingsstrategie REVS en wordt opgenomen in dit document. De Uitvoeringsstrategie Plabeka moet overigens nog in een aantal colleges en raden worden vastgesteld.

Het probleem voor bedrijventerreinen in de MRA zoals Plabeka het ziet, is:

- Dalende vraag naar ruimte op bedrijventerreinen
- Bestaande terreinen verouderen te snel (dreigen snel te moeten worden geherstructureerd)
- De opgave voor herstructurering neemt eerder toe dan af
- Er dreigt een tekort aan ruimte voor milieuhinderlijke bedrijven
- Er is te veel plancapaciteit voor bedrijventerreinen in verhouding tot de vraag

Plabeka inventariseerde plannen voor ruim 2.300 ha bedrijventerreinen in de MRA. Er is echter in het hoogste scenario behoefte aan 1.800 ha. De opgave is om ruim 500 ha planoverschot te saneren. Regionaal zijn er echter grote verschillen. Zo is met name de regio Amstelland-Meerlanden (waar de REVS regio grotendeels in valt) sprake van een stevig overschot van 457 ha aan plancapaciteit.

Het probleem voor kantoren in de MRA zoals Plabeka het analyseert, is:

- Hoge en stijgende structurele leegstand
- Dalende uitbreidingsvraag; markt is omgeslagen van uitbreidingsmarkt naar vervangingsmarkt
- Huidige voorraad sluit steeds minder goed aan bij veranderende marktvraag
- De MRA kampt nog steeds met een te grote plancapaciteit ondanks de reductie in capaciteit bij Plabeka-l.

Plabeka inventariseerde in de MRA 4,6 miljoen m<sup>2</sup> aan planvoorraad voor kantoren per 1 januari 2010. Daarnaast was er sprake van 2,2 miljoen m<sup>2</sup> aan (leegstand) aanbod, waarvan wordt aangenomen dat 50% courant is\*. Het

totale aanbod in de MRA komt daarmee op 5,7 miljoen m<sup>2</sup>. De ruimtevraag is in het hoogste scenario substantieel kleiner, namelijk 3,9 miljoen m<sup>2</sup> (tot 2040). Om vraag en aanbod weer in evenwicht te krijgen, ligt er dus een opgave om 1,8 miljoen m<sup>2</sup> aan plancapaciteit te saneren.

#### Programma Plabeka

Voor bedrijventerreinen in de MRA is in de Uitvoeringsstrategie Plabeka ruim 500 ha geschraapt of uitgesteld tot na 2040. Hier zitten echter wel regionale verschillen in. Met name in de deelregio Amstelland-Meerlanden blijft er een overschot van bedrijventerreinen

\* Verondersteld wordt dat de kansloos geachte andere 50% (1,1 miljoen m<sup>2</sup>) uit de markt verdwijnt door sloop, transformatie of herontwikkeling.

#### Plabeka procesafspraken voor nadere fasering tot 2020

De nieuwe programmering heeft vraag en aanbod voor kantoren in de MRA min of meer in evenwicht gebracht rond het jaar 2040. Echter, op korte termijn (tot 2020) blijkt er nog steeds sprake te zijn van een substantieel overschot. Dit overschot is deels te wijten aan de courante leegstand van 1,1 miljoen m<sup>2</sup> (50% van de totale leegstand) in de MRA, die meetelt in het aanbod. Ook voor bedrijventerreinen is er in de periode tot 2020 nog steeds een overschot te zien, met name in de deelregio Amstelland-Meerlanden.

Om deze reden heeft het PRES besloten om in navolging van vaststelling van de Uitvoeringsstrategie Plabeka de niet vrijblijvende procesafspraken te maken om binnen een jaar per deelgebied de programmering voor kantoren zodanig aan te scherpen (dat wil zeggen in tijd naar achter te schuiven) dat de courante leegstand wordt gereduceerd tot een frictieleegstand van 5% van de (berekende) voorraad in 2020.

Ook voor bedrijventerreinen heeft PRES de procesafspraken gemaakt om binnen een jaar te komen met een voorstel voor verdere fasering van bedrijventerreinen, waarbij per 10 jaar periode gestreefd wordt naar optimale balans tussen vraag en aanbod. Dit betekent dat het planaanbod voor bedrijventerreinen in de periode tot 2020 verder naar beneden bijgesteld wordt.

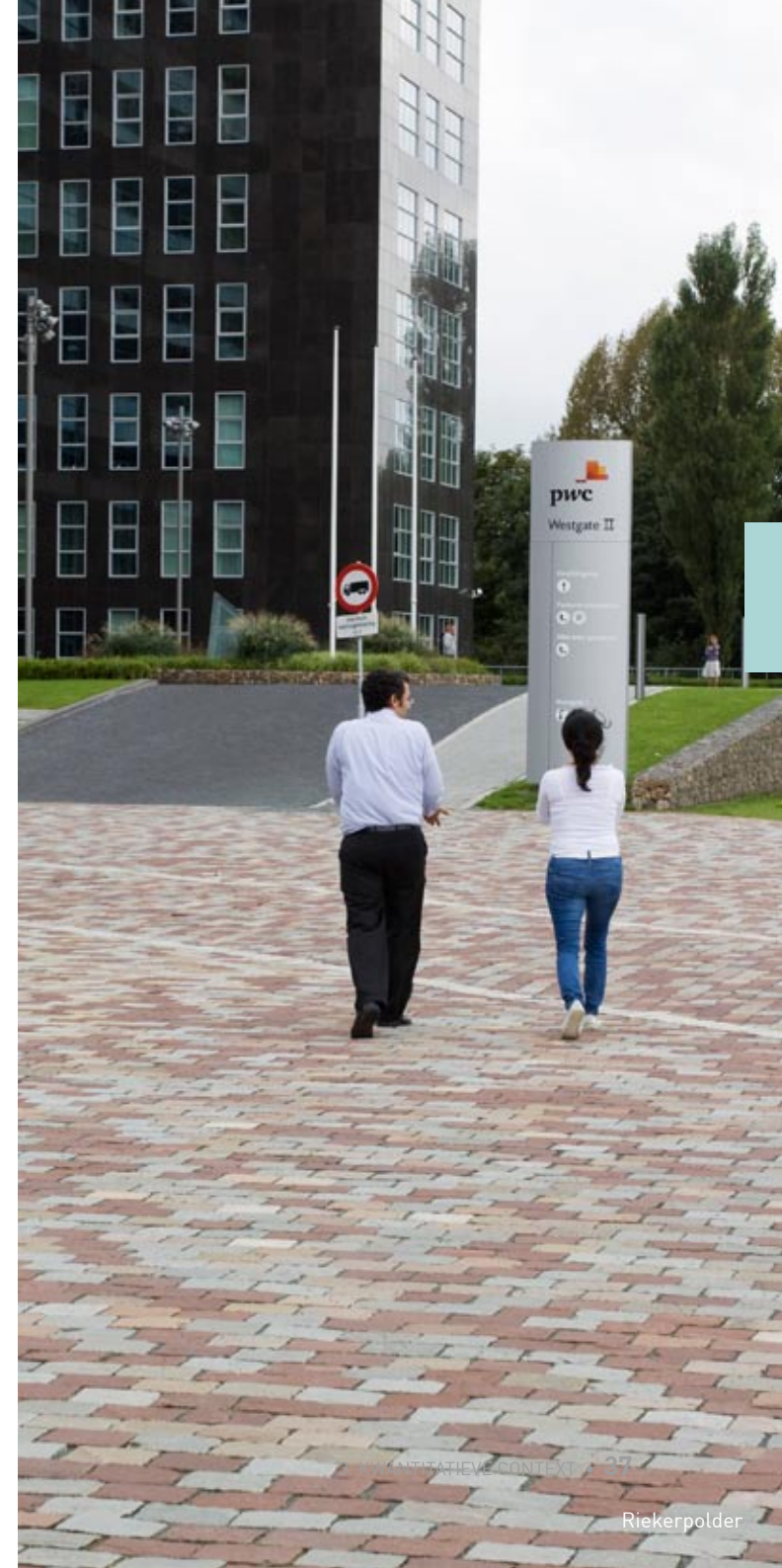
(meer dan 100 ha), vooral logistieke terreinen, maar dit compenseert ook een tekort bij andere deelregio's. Ook wordt geconstateerd dat in het segment transport & distributie (logistiek) er meer aanbod gepland is dan er vraag is.

Voor kantoren in de MRA is in de Uitvoeringsstrategie Plabeka 1,9 miljoen m<sup>2</sup> plancapaciteit geschrapt of doorgeschoven tot na 2040. Deze cijfers moeten geïnterpreteerd worden als bestuurlijke inzet c.q. commitment om te handelen binnen deze afspraken. In een aantal gevallen moeten deze nog met private partijen worden uitgewerkt en/ of nog aan de betrokken gemeenteraden worden voorgelegd.

Ten tijde van het opstellen van deze Ontwikkelingsstrategie REVS werkt Plabeka aan een verdere fasering tot 2020 (zie kader). De uitslag daarvan is nog niet bekend en kan daarom nog niet worden verwerkt in dit document.

Voor de Ontwikkelingsstrategie REVS leidt dit tot de volgende conclusie. De Ontwikkelingsstrategie neemt de kwantitatieve behoefte-raming en programmering voor kantoren en bedrijvenlocaties betreffende de REVS regio over zoals die in de Uitvoeringsstrategie Plabeka door het bestuurlijk overleg PRES zijn vastgesteld in juni 2011. Het Bestuursforum Schiphol zal – binnen zijn mogelijkheden – zich inspannen om binnen dit kwantitatieve kader ontwikkelingen in de REVS regio (bij) te sturen. Ten aanzien van de procesafspraken in PRES-verband om binnen een jaar te komen tot aangescherpte faseringen van kantoor- en bedrijventerreinontwikkelingen in

de MRA, zal het Bestuursforum voorstellen daartoe afwachten. Nadere besluitvorming daarover zal dan echter na vaststelling van de Ontwikkelingsstrategie REVS dienen plaats te vinden.







# 4. DE WERKMILIEUS

De Schipholregio kent een bonte verzameling van locaties waar gewerkt wordt. De centrale gedachte in de Ontwikkelingsstrategie is om deze locaties verder te integreren in de omgeving (regio, stad en luchthaven) tot een samenhangend economisch geheel. De REVS focust daarbij op de corridors van de 'Y': de airport corridor en de logistieke westas. Om de opgaven voor deze gebieden te kunnen duiden, wordt in dit hoofdstuk het huidige functioneren in kaart gebracht. Voor elke bestaande locatie is een 'gebiedspaspoort' gemaakt. Alle gebiedspaspoorten bij elkaar resulteert in de 'staalkaart' van de Schipholregio.

## 4.1 OMSLAG IN HET DENKEN

De ontwikkelingspraktijk van werkgebieden (voorheen kantoren- en bedrijventerreinen) in Nederland loopt sterk achter op de marktsituatie. Het aanbod-denken uit de vorige eeuw staat nog steeds voorop, terwijl de huidige marktsituatie andere eisen stelt. Zo heeft een wezenlijke verandering plaatsgevonden in onze economische structuur en opereren we in een open, concurrerende internationale markt. Verwend door de economische voorspoed van de afgelopen twee decennia, waarin alles leek te verkopen, is er geen duidelijke prikkel geweest om de praktijk van ontwikkeling van werkgebieden wezenlijk anders aan te pakken. De huidige economische crisis en het sombere toekomstperspectief zijn wat dit betreft een zegen. Er ontstaat langzamerhand een voedingsbodem om wezenlijk anders naar de ontwikkeling van werkgebieden te kijken.

### Denken in milieus

Bij werkgebieden wringt de oude praktijk van het denken in vierkante meters in plaats van het denken in kwaliteiten. Bij bedrijven wordt wel een nadere kwalitatieve onderverdeling gemaakt, maar die is vooral gebaseerd op overlast: de zogenaamde milieucategorieën. Deze indeling gaat totaal voorbij aan de huidige marktsituatie. In de praktijk zijn de grenzen tussen kantoren en bedrijven en functies als wonen, werken en recreëren steeds meer vervaagd. Dit levert spanningen op met de traditionele bestemmingsplannen. De creatieve economie is hier het duidelijkste voorbeeld van. Productie vindt tegenwoordig steeds meer met je hoofd plaats in plaats van met je handen. Doe je dit nu in een bedrijf of op een kantoor? De benadering van werkmilieus, gericht op de verschillende werkstijlen van mondige eindgebruikers,

met een combinatie van kantoor-, bedrijfs- en andersoortige werkruimten, waar nodig aangevuld met voorzieningen en trainingscentra op multimodaal bereikbare locaties. Een bestemmingsplankaart met een indeling naar 'kantoren' of 'bedrijfsdoeleinden' volstaat daarbij veelal niet meer. In de praktijk zijn er marktpartijen die op deze ontwikkelingen inspelen, door middel van nieuwe gebouwconcepten (zoals creatieve werkgebouwen, multi-tenant gebouwen en het aanbieden van individuele werkplekken) en in enkele gevallen door middel van de ontwikkeling van een creatief werkgebied (zoals het NDSM-terrein).

### Metropoolvorming met werkmilieus

Niet alleen vanuit de veranderde werkstijlen van de ondernemers, maar ook vanuit het belang van de internationale concurrentiepositie van stedelijke regio's als Metropoolregio Amsterdam is het van belang op basis van werkmilieus te gaan werken. Bij de evaluatie van en visie op het ruimtelijk-economisch beleid in de Schipholregio bleek dat het gebrek aan onderscheidende werkmilieus op internationaal niveau op dit moment één van de zwakke punten is die verbetering behoeft.

De centrale gedachte in die visie is dat in de regio Amsterdam, stad, regio en luchthaven verder integreren tot een samenhangend economisch geheel. In de Ruimtelijk Economische Visie van de Schipholregio (REVS) wordt daarbij ingezet op de ontwikkeling van de airport corridor enerzijds en de logistieke Westas anderzijds. Langs deze assen kan in samenhang een diversiteit aan werkmilieus worden ontwikkeld, met elk een eigen accent. Daarbij is ook ruimte voor logistieke

en handelslocaties, naast topmilieus als de Zuidas en Schiphol Centrum. Logistiek is immers met de creatieve industrieën en de hoofdkantorenfuncties (met name op het gebied van financieel-zakelijke dienstverlening) één van de structurele dragers van de Metropoolregio Amsterdam (Tordoir en Kleyn 2004). In samenhang zorgen deze sectoren voor een gedifferentieerde economie die ook in onrustige tijden tegen een stootje kan. Dat is de afgelopen jaren ook gebleken; ten opzichte van andere regio's doet de Amsterdamse economie het nog steeds bovengemiddeld (zie EZ en KvK, 2011).

De ambitie is daarbij om een onderscheidend palet aan kwalitatieve werkmilieus aan te bieden. De eerste stap die daarvoor nodig is, is het scherp in beeld brengen van het huidige aanbod van werkmilieus. Op basis daarvan kunnen locatieprofielen worden opgesteld en ambities worden benoemd.

## 4.2 KWALITATIEF AANBOD

Het REVS heeft een rijk potentieel van de werkmilieus in handen. Op dit moment zijn er twaalf bestaande REVS locaties die stuk voor stuk op een systematische wijze in beeld zijn gebracht. Hiervoor zijn gebiedspaspoorten samengesteld. Deze gebiedspaspoorten leggen het huidige functioneren van de werkmilieus bloot, zowel in programmatisch als in ruimtelijk opzicht. Daarbij is dankbaar gebruik gemaakt van de Monitor Ontwikkelingsstrategie 2010. De uitgebreide gebiedspaspoorten staan in de losse bijlage bij dit product.

De 12 bestaande werkgebieden



### Onderzochte kwalitatieve parameters

- Facts uit de Monitor Ontwikkelingsstrategie 2010 - Deze gegevens bieden inzicht in een aantal cijfermatige kenmerken en de typering van het gebied, alsmede in de trend wat betreft groei, stabiliteit of krimp in omvang.
- Ligging en positie van het gebied - De positie en ligging hebben betrekking op de nabijheid van stedelijke gebieden (Amsterdam of Hoofddorp) en de bereikbaarheid per auto en OV.
- Logistieke koppeling - Deze parameter geeft inzicht in de mate van fysieke verbinding met relevante logistieke netwerken.
- Gebruik - Het gebruik is ontrafeld in de actieve branches, de mate van menging en ook de bestemmingswaarde van het gebied. Ook het prijsniveau wordt inzichtelijk gemaakt.
- Markt - De parameter met betrekking tot de markt gaat over de scope van het afzetgebied van de spelers in het gebied, alsmede over de concurrentiepositie en de complementariteit van het gebied in de metropoolregio Amsterdam.
- Interactie - Interactie betreft de mate waarin bedrijven en werknemers formeel of informeel ontmoeten en samenwerken kent de facetten: samenwerking binnen de cluster, de internationale interactie en mate van ruimte voor informele ontmoetingen.
- Ruimtelijke structuur - De ruimtelijk stedenbouwkundige structuur gaat over de ruimtelijk opzet, de diversiteit in kavels, de fysieke ontwikkelruimte, de kwaliteit van de buitenruimte en de relatie tussen gebouw en openbare ruimte.
- Expressie - Expressie heeft relatie met de zichtbaarheid van het gebied en de beeldkwaliteit van het gebied en de gebouwen.
- Gebiedsmanagement - De gebiedsmanagement ontleedt de organisatorische en beveiligingskant van het gebied en de mate waarin dit collectief of individueel is geregeld.

## Korte samenvatting van de twaalf bestaande werkmilieus



### Schiphol Centrum - Airport City

Centrum is een dynamische plek waar vertrekken, aankomen en ontmoeten centraal staan. In het terminalgebouw zijn goede voorzieningen voor ontmoetingen, werkafspraken en stil werken. Ook de benodigde faciliteiten die hiervoor nodig zijn worden geboden. Buiten de terminal is een gemengd programma aanwezig.



### Fokker Logistics Park - logistieke bedrijvigheid

Naast de hangars van Schiphol Oost staan op het Fokker Logistics Park grote logistieke hallen. De airside is dichtbij, de bedrijvigheid hoofdzakelijk 2e lijn. Het gebied transformeert en verdicht zich in een autonoom tempo. Kenmerkend is de collectieve beveiliging door middel van een hek en toegangspoorten.



### Schiphol Oost - Aerospace

Na het verhuizen van de passagiersterminal naar Centrum in 1967 is Oost hoofdzakelijk een technisch gebied geworden. De vliegtuigen en het personeel (training en verzorging) staan hier centraal. De groei op het beperkte grondgebied resulteert in een compact werkgebied waarbij de openbare ruimte een belangrijke positie inneemt.



### Schiphol Rijk-Oude Meer - logistieke bedrijvigheid

Tussen de aanvliegeroutes van Schiphol ligt een gebied van internationale logistieke spelers met meer dan alleen een hal op het terrein. Meerdere bedrijven hebben een (hoofd)kantoor naast de hallen en er worden aanvullende activiteiten als opleidingen gegeven.



### Schiphol Zuidoost - Cargo World

Schiphol Zuidoost is een efficiënt opgezet en opererend overslaggebied direct aan de taxibaan van de Kaagbaan. De gebouwen staan schouder aan schouder en bedienen diverse luchtvracht bedrijven (1e en 2e lijn). Ondanks dat het zeer functionele handelingen betreft wordt er opvallende aandacht besteed aan de representatie van de gebouwen.



### Schiphol Rijk - kantoren campus

Rijk wordt getypeerd door vrijliggende kantoorgebouwen aan de rand van Schiphol. Het is qua programma en opzet een vreemde eend in de bijt aan deze zijde van de luchthaven waar hoofdzakelijk logistieke en transportbedrijven zijn gesitueerd.



#### **Beukenhorst Zuid - duurzaam werken**

Dit gebied wordt onder hoge duurzaamheidsambities ontwikkeld. De duurzaamheid manifesteert zich op diverse manieren; gebiedsopzet, bereikbaarheidsprofiel, gebouwconcepten en de inrichting van de openbare ruimte.



#### **Airport Business Park Lijnden - bedrijvenpark**

Het bedrijventerrein Lijnden is opgebouwd uit kwadranten met een eigen signatuur (mode, automotive, wonen). Het gebied is vrijwel geheel uitgegeven en heeft een vrij intensief grondgebruik. Het gebied ziet er netjes verzorgd uit.



#### **De Hoek - gemengd werkmilieu**

De Hoek is een ouder bedrijventgebied waar zowel de gebiedstructuur, de bebouwing, de bedrijven en de branchetypen regelmatig zijn gewijzigd of aangepast. Het aandeel logistieke bedrijven is gebleven, kantoren zijn verminderd en hiervoor zijn hotels en horeca in de plaats gekomen.



#### **Riekerpolder - kantoren op zichtlocatie**

De Riekerpolder is een relatief nieuw kantoreengebied met enkele internationale kantoren als blikvanger. Het gebied geniet een uitstekende autobereikbaarheid en zichtbaarheid vanaf de autosnelweg A4.



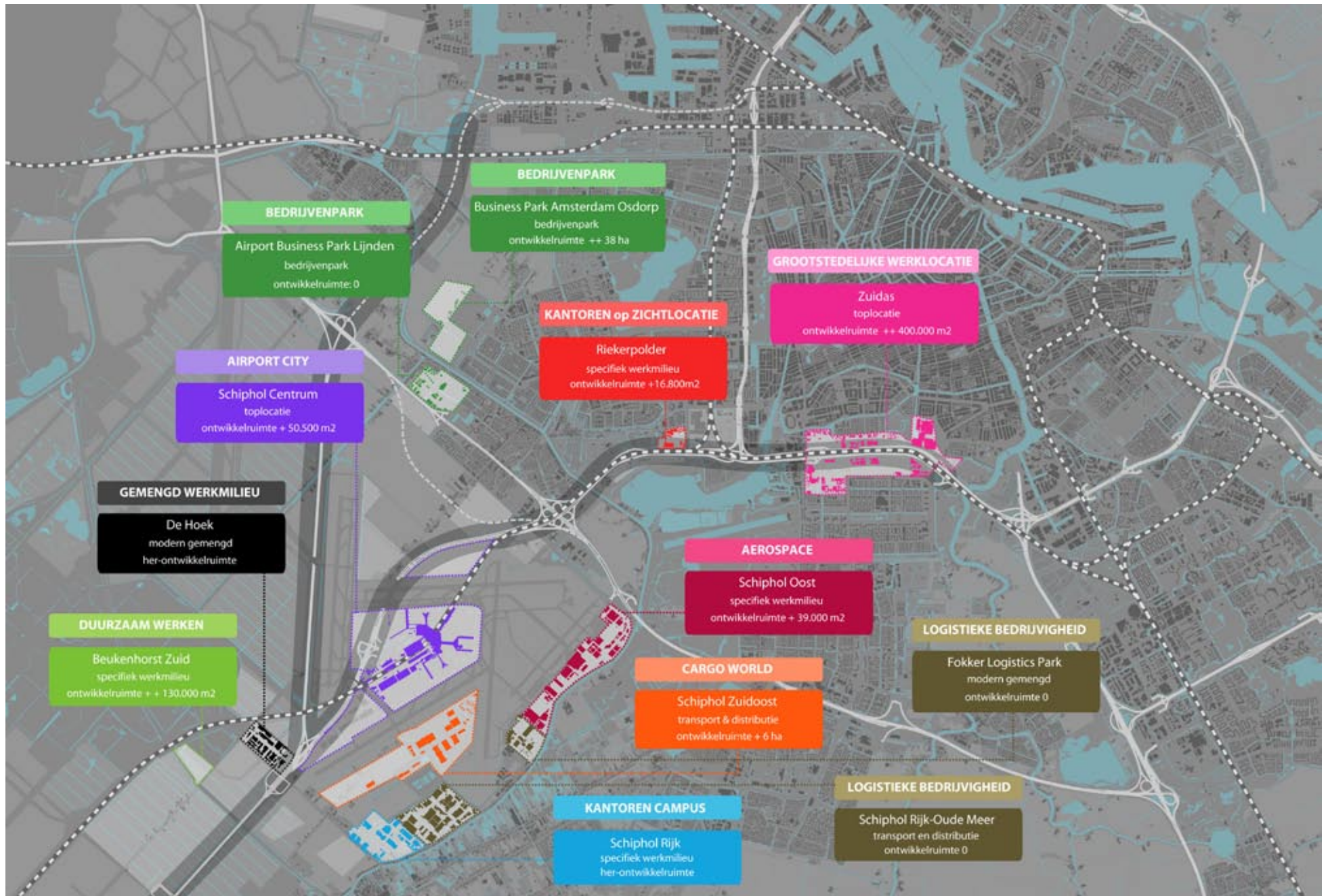
#### **Business Park Amsterdam Osdorp - bedrijvenpark**

Business Park Amsterdam Osdorp is een goed bereikbaar bedrijventerrein in ontwikkeling. Er zijn enkele innovatieve concepten voor kleinschalige bedrijfsunits te vinden en het gebied huisvest ook enkele grotere logistieke spelers.



#### **Zuidas - grootstedelijke werklocatie**

Direct grenzend aan belangrijke nationale wegen, spoorlijn en metro ligt een hoogstedelijk kantoreengebied waar ook wordt gewoond. De ruimtelijke kwaliteitseisen voor zowel de gebouwen als de openbare ruimte zijn hoog.



## Staalkaart: een bonte verzameling werkmilieus

De staalkaart geeft het overzicht van het bestaande REVS werklandschap. De staalkaart is figuurlijk een bonte mengeling. Een bonte mengeling van werkmilieus met eigen specifieke kwaliteiten en beperkingen. Opvallend is de gemêleerdheid van de werkmilieus, waarbij de Schiphol Centrum en Zuidas zich als topmilieu voor de dienstensector etaleren. Deze milieus hebben ook de grootste bekendheid. De logistieke terreinen kennen een veel sterker no nonsense karakter en hebben ook niet de betekenis als showcase. Veel van logistieke terreinen liggen een aan de oostzijde van de REVS regio

aan de Ringvaart. Schiphol Rijk is daarin letterlijk een Fremdkörper: te midden van de logistieke wereld ligt een kantorencampus. Het is een werkmilieu met een duidelijke gebiedsopgave als gevolg van toenemende leegstand. Ook De Hoek nabij Hoofddorp kent een herontwikkelingsopgave. Het gebied doet enigszins sleets aan. Schiphol Oost is al in een transitiefase. Rondom het sterke Aerospace cluster vind er een perceelsgewijs vernieuwingsproces plaats. Beukenhorst Zuid en de Riekerpolder zijn relatief nieuwe kantorenlocaties. Beide hebben in potentie een goede aansluiting met stedelijke gebieden, maar zijn op dit moment vrijwel geheel monofunctioneel. Een naar verhouding onbekend milieu is

Schiphol Zuidoost, direct in de eerste lijne airside voeren efficiency en functionaliteit de boventoon. Aan de westzijde van Amsterdam liggen twee logistieke bedrijventerreinen die qua ruimtelijke opzet nadrukkelijk van elkaar verschillen, maar waarbij het gebruik en afzetmarkt veel overeenkomsten kennen. Het overzicht biedt een aantal interessante kwalitatieve aanknopingspunten voor de ontwikkelingsstrategie. Deze zijn goed als lagen te ontleden.

### Direct verbonden met het hoofdsnelwegnet

De koppeling met het snelwegnet, dan wel fysiek dan wel qua zichtbaarheid, is een belangrijke voorwaarde voor

Direct verbonden met het hoofdsnelwegnet



Direct verbonden met treinstation en/of HOV halte



gebieden. In de eerste lijn, dat wil zeggen direct aan een afslag aan A9, A10 of A4 zijn dat 5 werkmilieus.

### Direct verbonden met treinstation en/of HOV halte

Het REVS gebied kent twee Intercity stations: Schiphol en Amsterdam Zuid WTC. Deze zijn optimaal verbonden met de werkmilieus Schiphol Centrum en Zuidas. Het station Hoofddorp ligt direct nabij Beukenhorst Zuid. Dit gebied is ook te bereiken via de HOV-lijn van het Zuidtangent, die verder De Hoek en Schiphol Centrum aandoet.

### Aansluiting stedelijk gebied

Er ligt een aantal werkmilieus onder directe invloedssfeer en nabijheid van de Amsterdam of Hoofddorp. Grenzend aan de woonwijken van Amsterdam Nieuw West zijn dat de locaties Lijnden en Osdorp. In Hoofddorp ligt Beukenhorst op een strategische plek nabij het OV knooppunt en meer stedelijk gemengde gebieden. Datzelfde geldt voor de Riekerpolder in Amsterdam. De Zuidas is letterlijk ingekapseld door de stad en heeft daardoor alle potentie een volwaardig tweede stadscentrum van Amsterdam te zijn.

### Interactie binnen de clusters

De mate waarin bedrijven samenwerken wordt beschouwd als een belangrijk kenmerk van werkmilieus, ook richting toekomstige ambities. Deze interactie kan zeer verschillende vormen aannemen. De interactie tussen de bedrijven in de bepaalde clusters is op Schiphol Oost wat betreft Aerospace een sterk punt is. Datzelfde geldt voor modebedrijven en gelieerde bedrijvigheid op Lijnden en voor de zakelijke dienstverlening op de Zuidas en Schiphol Centrum. Schiphol Zuidoost en Fokker Logistics Park zijn gebieden waarbij de logistieke bedrijven interacteren.

Aansluiting stedelijk gebied



Interactie binnen de clusters





### Prijsniveau vastgoed

De werkmilieus hebben over het algemeen een hoog prijsniveau afgezet tegen de andere werkmilieus in de regio. De nabijheid van Schiphol is voor (internationaal) opererende bedrijven een belangrijke vestigingsfactor en dit zijn dan ook de bedrijven die zich een hoge vierkante meterprijs kunnen permitteren. De Zuidas en Schiphol Centrum springen daar nadrukkelijk uit, de andere gebieden bevinden zich grofweg ook boven het regionale gemiddelde. De Hoek is gebied met globaal het laagste prijsniveau.

### Ontwikkelruimte

De fysieke ontwikkelruimte is een belangrijk gegeven in het licht van de aandacht vanuit deze ontwikkelingsstrategie voor de bestaande werkmilieus. De constatering is dat er binnen de huidige werkmilieus zowel voor de kantoren van de zakelijke dienstverlening (Zuidas, Riekerpolder, Beukenhorst Zuid) als in de cargo (Schiphol Zuidoost) en no nonsense logistiek (Osdorp, Fokker en Zuidoost) nog ontwikkelruimte beschikbaar is. Daarnaast kennen vrijwel alle locaties kansen voor herontwikkeling.

Prijsniveau vastgoed



Ontwikkelruimte





# 5. CLUSTERS EN INTERNATIONALE BENCHMARK

De REVS 2009-2030 stelt dat er naast een kwantitatieve opgave (vooral planreductie), er met name een kwalitatieve opgave ligt. De kantoor- en bedrijfslocaties die de afgelopen jaren in de Schipholregio zijn ontwikkeld, worden nog als te weinig onderscheidend beoordeeld. De centrale vraag is welke gebieds- en locatiekwaliteiten nodig zijn om de ambities voor een internationaal concurrerend vestigingsklimaat waar te maken, en voor welke opgaven de partijen zich dan gesteld zien.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden hebben we in eerste instantie gekeken naar de stedenbouwkundige en overige kwaliteiten van de huidige REVS locaties (hoofdstuk 4). Daarmee is het huidige functioneren in kaart gebracht, resulterend in de staalkaart voor de Schipholregio. Deze staalkaart heeft een aantal globale kwalitatieve opgaven blootgelegd. In hoofdstuk 5 voegen we daar twee andere invalshoeken aan toe:

1. Bevindingen uit het clusteronderzoek. Dit onderzoek is uitgevoerd om meer inzicht te verkrijgen in de dynamiek en wensen van de in de REVS aangeduide kansrijke clusters (paragraaf 5.1 en bijlage 3).
2. Bevindingen uit de internationale benchmark. De benchmark is bedoeld om te leren van de voorbeelden van internationale concurrerende regio's, gericht op hun kwaliteitsaanpak (paragraaf 5.2 en bijlage 2).

## 5.1 CLUSTERONDERZOEK

De REVS richt zich op clusters. De inzet van de REVS is om de agglomeratievoordelen van economische clustervorming voor bedrijven waar mogelijk te versterken. De Ontwikkelingsstrategie zal daaraan bijdragen door in ruimtelijke zin de vestigingsmilieus af te stemmen op de wensen van bedrijven vanuit in ieder geval de tien clusters die in de REVS zijn benoemd. Om meer inzicht te verkrijgen in deze clusters, de spreidingspatronen, de onderlinge relaties en de vestigingswensen, heeft het Bestuursforum Universiteit Utrecht opdracht gegeven een clusteronderzoek op de schaal van de MRA uit te voeren. Het rapport – The Amsterdam Family of Clusters – is in bijlage 3 ruim samengevat.

De volgende 11 clusters zijn onderzocht (tussen haakjes staat het onderdeel van het cluster waar specifiek op gefocust is):

- Aerospace (waarvan specifiek: onderhoud & reparatie)
- ICT (waarvan specifiek: ICT-logistiek)
- Media (waarvan specifiek: audiovisuele media)
- Fashion (waarvan specifiek: groothandels)
- Zakelijke diensten/ 'knowledge intensive business services' (KIBS) (waarvan specifiek: managementadviesbureaus)
- Financiële diensten (waarvan specifiek: market making)
- Perishables (waarvan specifiek: groothandel)
- Toerisme (waarvan specifiek: evenementenorganisatie)
- Hightech (waarvan specifiek: hoofdkantoren)
- Life Sciences (waarvan specifiek: biofarma)
- Logistiek (waarvan specifiek: logistieke dienstverlening)

## 5.2 INTERNATIONALE BENCHMARK

De kern van de ontwikkelingsstrategie is dat deze bijdraagt aan de internationale concurrentiepositie van de Schipholregio. In essentie richt de Schipholregio zich op het accommoderen van internationaal georiënteerde activiteiten. In dit verband is het van belang om inzicht te hebben in de ruimtelijke, economische en bestuurlijke condities van internationaal concurrerende regio's waar de MRA zich aan zou kunnen spiegelen. Het Bestuursforum heeft daarom Stratagem en Ecorys opdracht gegeven de kwaliteiten van 23 directe grootstedelijke regio's/ bedrijfslocaties in Europa, Azië en de Verenigde Staten (internationale 'state of the art locaties') te onderzoeken. Deze benchmark heeft nog een verdieplingslag gekregen door de werkgroep. De geselecteerde regio's hebben allen een hoge economische welvaart gemeen. Daar staat tegenover dat ze verschillen waar het gaat om concurrentiekracht en groeivoorzichten. Zie bijlage 2 voor een samenvatting van dit onderzoek.

## 5.3 CONCLUSIES

Uit de onderzoeken, maar ook uit de trends en ontwikkelingen die we in hoofdstuk 2 hebben gesignaleerd, kan een aantal conclusies worden getrokken. Deze vatten we samen onder een aantal thema's.

### Internationalisering en globalisering van de economie

Vanuit trends en ontwikkelingen zien we dat er sprake is van een toenemende concurrentiestrijd tussen regio's. Bedrijven kijken op regioniveau naar de meest gunstige vestigingscondities voor het bedrijf of onderdelen ervan en voelen zich weinig gebonden aan landsgrenzen. Vanuit het clusteronderzoek leren we dat het begrip 'internationale concurrentiepositie' lastig te vatten is. Het gaat feitelijk om het gezamenlijke vermogen van alle actoren in de regio om de aanwezige materiële en immateriële omstandigheden optimaal te benutten ter verhoging van de productiviteit en werkgelegenheid. In de benchmark wordt geconstateerd dat de positie van de MRA ten opzichte van internationale concurrenten met name onder druk staat op gebied van kennis, innovatie en arbeidsmarktaspecten. Ook valt op dat andere regio's meer doen met gebiedsconcepten met een sterke identiteit en met OV systemen.

### Internationalisering en globalisering van werken en kennis

Regio's zijn in het voordeel als zij een goede uitgangspunt hebben voor het aantrekken van internationale kenniswerkers. Goede randvoorwaarden zijn de aanwezigheid van een aantrekkelijke grootstedelijke omgeving (cultuur, wonen en recreëren),

de aanwezigheid van uitstekende, liefst prestigieuze kennisinstellingen (uitwisselingsprogramma's) en hoogwaardige arbeidsmogelijkheden in een stedelijke omgeving. De kwaliteit van de arbeidsmarkt wordt steeds belangrijker om bedrijven aan te trekken die vooral op de internationale markt actief zijn. Internationalisering van arbeid en kennisrelaties is in alle clusters zichtbaar, maar in een aantal clusters (Life Sciences, Hightech, Logistics, Finance en ICT) komen momenteel de meeste internationale kennisrelaties voor. Een voor internationale kenniswerkers aantrekkelijke moderne metropolitane omgeving kenmerkt zich onder andere door een hoge mate van verwevenheid van werken, recreëren en wonen. Er is sprake van veel interactie in (semi-)openbare ruimten.

### Oriëntatie, netwerken en clusters

Bedrijven zijn steeds meer bewust dat zij niet stand-alone opereren, maar binnen een netwerkomgeving die kansen biedt op nieuwe markten, productinnovatie en nieuwe talenten. In zekere zin is er een trend gaande dat de oriëntatie van bedrijven verschuift van intern naar extern. De schaal van externe netwerken is internationaal, de aard van netwerken kan formeel of informeel zijn. De keuze voor de vestigingslocatie wordt om die reden mede gedaan op basis van de mate waarin de omgeving netwerkkansen kan bieden.

Vanuit het clusteronderzoek leren we dat geografische nabijheid van kennis en van markten niet altijd een voordeel is. Een te grote nabijheid kan leiden tot een te groot vertrouwen in eigen kunnen en tot inflexibiliteit en stilstand, een zogenaamde 'locked-in' situatie. In





dit verband kan cognitieve nabijheid belangrijker zijn dan geografische nabijheid. Dit is paradoxaal, want aan de andere kant wordt geconstateerd dat vooral lokale netwerken de kansen vergroten op zakelijke interactie, spin-offs en innovatie. Een andere bevinding is dat relaties in de MRA meestal formeel (zakelijk) van aard zijn, terwijl internationaal wordt gezien dat informele netwerken aan betekenis winnen. Dit pleit voor het beter faciliteren van informele netwerken zowel lokaal als internationaal.

### Werken en werkomgeving

Vanuit de trends en ontwikkelingen zien we een belangrijke verschuiving in het werken en de beleving ervan, met name ten aanzien van kantoorhoudende banen. Trends als het Nieuwe Werken, opkomst ZZP'ers, kantoornomaden, de creatieve stad, concepten voor flexwerken als Seats2Meet, The Hub, enzovoort, signaleren dat de houding van mensen en bedrijven tegenover werken verandert. Deze trends hebben gemeenschappelijk dat de stad als werkomgeving steeds meer gewaardeerd wordt ten koste van traditionele monofunctionele kantoormilieus. De stad biedt de ideale omgeving waar werk en privé samenvloeien.

Ook de benchmark bevestigt deze ontwikkelingen vanuit een internationaal perspectief. Zo valt op dat het kantoorquotiënt (gemiddelde ruimte per kantoorwerkplek) vrijwel overal daalt, wat onder meer duidt op een toename van flexibel werken en een afname van traditionelere vormen van kantoorwerken. Ook wordt de gemiddelde omvang van bedrijven kleiner. Mede daarom neemt de vraag naar grote kantoorprojecten verder af. Community concepten en gemengde stedelijke concepten winnen aan

betekenis. Deze concepten spelen vooral in op 'life style', creatieve en kennisintensieve beroepen.

In het clusteronderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen zakelijke en niet-zakelijke relaties. Hoe meer variatie er is tussen sectoren die onderling relaties hebben, des te groter is de kans op innovaties, spillovers en economische groei. De clusterrelaties in de MRA zijn echter vooral zakelijk van aard. De opgave is dus om werkmilieus aan te bieden of te transformeren die niet-zakelijke, informele contacten tussen bedrijven mogelijk maken. Dit kan bijvoorbeeld op terreinniveau (betere ruimtelijke structuur en openbare ruimte die het gebruik van de buitenruimte aantrekkelijker maakt), op gebouwniveau (toepassing flexibele werkconcepten en voorzieningen als cafés, fitnessruimtes, enzovoort) en op organisatieniveau (toepassing community concepten met sterk parkmanagement en gemeenschappelijke evenementen).

### Belang van REVS clusters

Uit het clusteronderzoek blijkt dat de REVS clusters inderdaad relatief oververtegenwoordigd zijn in de MRA, vooral in termen van werkgelegenheid. Dit geldt met name voor de clusters Media, Fashion, Finance, Life Sciences en KIBS (overige zakelijke dienstverlening). Het gaat om relatief grote bedrijven want qua aantal bedrijven (dus niet qua werkgelegenheid) zijn sommige clusters juist relatief ondervertegenwoordigd in de MRA (Hightech, Perishables, Logistics) ten opzichte van Nederland totaal. De REVS clusters kenmerken zich door verscheidenheid. Het spreidingspatroon in de MRA is per cluster verschillend. Rond Schiphol lijkt er vooral sprake te zijn

van omvangrijke clusters van Logistics en Perishables. Deze clusters zijn sterk afhankelijk van luchtvaart. Ook Aerospace clusterd zich – om begrijpelijke redenen – op en rond de luchthaven. Het cluster Fashion op Lijnden is vooral georiënteerd rond handel en logistiek. Het creatieve deel zit vooral in de binnenstad. Het cluster ICT blijkt opvallend genoeg weinig gevoelig te zijn voor geografische clustering, terwijl in de Schipholregio er wel veel ICT zit op sommige locaties (zoals Schiphol Rijk).

De internationale benchmark constateert dat bij de ontwikkeling van locaties in de referentieregio's vaak sprake is van een clusterbenadering, vooral op het gebied van logistiek en kennis. Op kantoorlocaties is dat veel minder duidelijk. Opvallend is dat de aanwezigheid van een sterk financieel cluster vaak aantrekkingskracht heeft op andere hoogwaardige zakelijke dienstverlening.

Geconcludeerd kan worden dat de schaal van de Schipholregio te klein is om de clusterprocessen zinvol te beschouwen en beleid erop effectief uit te voeren. Clusters zouden tenminste op de schaal van de MRA moeten worden gezien en worden gestimuleerd. Voor de relaties tussen bedrijven is geografische nabijheid (alles op één locatie) niet vanzelfsprekend, tenzij er een gemeenschappelijke behoefte is voor voorzieningen die sterk clustergerelateerd zijn, zoals specifieke labruimte of R&D voorzieningen. Dat betekent ook dat clustering van bedrijfssectoren op één locatie niet voor de hand ligt. Zo'n concept kan zelfs een valkuil zijn. Aan de andere kant spelen ook andere, misschien minder rationele overwegingen een rol bij clusterprocessen zoals de behoefte om in de directe omgeving van een 'leading

firm' te willen zitten. Het gaat dan om effecten als uitstraling, status, en het in het gezichtsveld willen zijn van de klanten van de 'leading firm' in de verwachting een beter marktaandeel te verkrijgen en te profiteren van de arbeidsmarktdynamiek binnen het cluster. Het dan ook van belang om deze 'leading firms' als katalysator binnen bepaalde clusters te identificeren en te werven voor de Schipholregio.

### Ruimtelijke concentratie

Clusters zijn branchegelijke bedrijven die ruimtelijke geconcentreerd voorkomen, maar niet noodzakelijk met elkaar samenwerken. Uit het clusteronderzoek blijkt dat de hoogste ruimtelijke concentratie te vinden is in clusters die nadrukkelijk afhankelijk zijn van bedrijfsexterne omstandigheden. Binnen de Schipholregio zijn dit Logistics (gekoppeld aan Schiphol), Perishables (gekoppeld aan het veilingcomplex en Schiphol), Aerospace (Schiphol) en in mindere mate Life Sciences (gekoppeld aan academische ziekenhuizen). Aan de andere kant van het spectrum bevinden zich KIBS (allerlei soorten van zakelijke dienstverlening) en ICT die beide weinig ruimtelijke concentratie vertonen en zich door de gehele MRA verspreiden. De overige clusters nemen een tussenpositie in. In de benchmark wordt ruimtelijke concentratie vooral gezien bij kennislocaties, waar de verbinding tussen bedrijven en kennisinstellingen groot is.

De conclusie is dat het stimuleren van ruimtelijke concentratie voor clusters op voorhand niet erg zinvol lijkt tenzij er duidelijke bedrijfsexterne factoren meespelen. Vooral bij logistieke bedrijfsprocessen spelen de externe factoren een grote rol, zoals de nabijheid van goederen

en vervoersmodaliteiten. Voor kennisintensieve bedrijven kunnen kostbare faciliteiten zoals labs of ziekenhuizen een duidelijke reden zijn om voor een bepaalde plek te kiezen. Voor het overige geldt dat cognitieve nabijheid vaak belangrijker wordt gevonden dan geografische nabijheid.

### Vestigingsfactoren en locatie-eisen

Binnen het clusteronderzoek zijn per cluster een aantal bedrijven geïnterviewd. Zij zijn onder meer gevraagd welke factoren bepalend zijn geweest voor de vestigingsplaatskeuze. Het blijkt dat bereikbaarheid nog steeds de belangrijkste afweging is voor vestiging op een bepaalde locatie. Ook de aanwezigheid van enkele belangrijke, grote internationale bedrijven (leading firms) wordt genoemd als motief. Dit geldt voor bedrijven die toeleveren aan deze bedrijven (kleine nichemarkten), maar ook voor concurrenten (status en de wens om een beter marktaandeel te verkrijgen). Opvallend is dat nabijheid van Schiphol door de meeste bedrijven van minder belang wordt bevonden dan de bereikbaarheid ervan. De stad Amsterdam heeft veel aantrekkingskracht. Het is de 'place-to-be' vanwege zijn status als hoofdstad, het imago, de voorzieningen, enzovoort.

Harde locatiefactoren die genoemd worden zijn de uitbreidingsmogelijkheden, het hebben van voldoende parkeermogelijkheden en OV ontsluiting, en de technische kenmerken en duurzaamheid van het gebouw. Zachte locatiefactoren zijn de uitstraling van het gebouw (architectuur), representativiteit en inrichting van de werkruimtes. Ook kan voor sommige clusters een uitgesproken identiteit van het terrein een rol spelen.

Vanuit de internationale benchmark wordt voor logistiek naar voren gebracht dat het vooral gaat om de loop van de supply chains die eisen stelt aan de omgeving. Het is van belang dat er flexibel gereageerd kan worden op problemen in de keten, door bijvoorbeeld de mogelijkheid te hebben een andere vervoersmodaliteit te kiezen. Voor Frankfurt is het opvallend dat de 2e linie van luchtvrachtafhandeling relatief ver weg van de luchthaven is gesitueerd. Meestal (ook rond Schiphol) bevindt deze zich in de nabijheid van de luchthaven. Een trend is dat de 3e linie activiteiten zich door het gehele land verspreiden. Dit kan gevolgen hebben voor de behoefte aan logistieke ruimte rondom Schiphol.

Voor kantoren wordt geconstateerd dat er internationaal vooral behoefte lijkt te zijn voor kleinschalige eenheden. Sommige grote hoofdkantoren van internationaal bekende firma's blijven opvallend trouw aan de plek van oprichting als vestigingslocatie en zijn dus helemaal niet zo internationaal mobiel. Daarentegen is er veel beweging bij de vestiging van bedrijfsonderdelen als de Europese hoofdkantoren, marketing & sales, logistieke vestigingen en administratiekantoren. Bedrijven laten hun vestigingskeuze steeds meer afhangen van de lokale arbeidsmarkt. Deze moet hoog opgeleid en voldoende internationaal georiënteerd zijn. Daarnaast blijft er – ook bij internationale bedrijven – behoefte aan laagwaardigere arbeid, vooral in sectoren als logistiek, groothandel, beveiliging, enzovoort. Ook het fiscale klimaat blijft een belangrijke factor.



## Marktwensen en bedrijfsaspiraties

In het algemeen steken grote bedrijven veel energie in marketing. Zij denken goed na over de kernwaarden van het bedrijf en de markt waarop zij zich richten, en zij zijn zich bewust van hun positie in de omgeving (locatie en samenleving). Zij formuleren ambities om het marktaandeel te versterken door zich scherp te positioneren. Deze ambities spelen ook een rol in de vestigingsplaatskeuze van het bedrijf. Enkele – vaak toonaangevende bedrijven – gaan daarin nog een stap verder. Zij kiezen ervoor het bedrijf te profileren met een uniek locatie- of gebouwconcept waar de grenzen tussen productie, verkoop en entertainment door elkaar lopen. Een voorbeeld daarvan is Volkswagen Autostadt in Wolfsburg. Andere bedrijven kiezen juist bewust voor een meer low profile, goed beveiligde omgeving omdat dit het beste past in de bedrijfsstrategie. Omdat de meeste bedrijven tevreden lijken te zijn met een traditionele, doorsnee werkomgeving, is het niet verwonderlijk dat in het algemeen ook dit soort locaties wordt aangeboden en weinig rekening wordt gehouden met hele specifieke aspiraties van bedrijven. De regio kan erop inspelen door bewust een strategie van differentiatie voor locaties te voeren en mogelijkheden te bieden voor hele specifieke locatiewensen.

In de internationale benchmark worden vier typen van kantoor milieus gezien:

### Traditionele concepten

Bij traditionele concepten gaat het alleen om het faciliteren van bedrijvigheid. De locaties kenmerken zich door een zakelijke, traditionele en (mono)functionele

inrichting, met standaardkantoorgebouwen en geen bijzonder accent op de vormgeving van gebouwen en landschap (voorbeeld: Frankfurt Eschborn, München Park).

### Company identity concepten

Op dit type locatieconcepten streven bedrijven naar de profilering van hun unieke 'corporate identity'. Het gaat vooral om de presentatie van het bedrijf naar de buitenwereld, het gebouw is een etalage, een visitekaartje. De architectuur van de gebouwen op de locatie speelt een dominante rol (voorbeeld: Banco Santander, Volkswagen Autostadt, BMW Welt, Siemens).

### Community concepten

De locaties kenmerken zich door een sterk samenhangende identiteit en expressie. De gemeenschap (community) staat centraal, niet het individuele bedrijf. De gebouwen hebben een hoge kwaliteit, zijn meestal van één architect, en kunnen het beste getypeerd worden als ontmoetingsplaatsen. Naast werkvoorzieningen (kantoren) zijn ook faciliteiten aanwezig die interactie en ontspanning bevorderen (voorbeeld: Chiswick Park, Gateway Gardens).

### Gemengde stedelijke milieus

Het gaat om gebieden waar werkmilieus geïntegreerd zijn in de stad. Er is sprake van een sterke menging van functies, waarbij werk niet noodzakelijk de dominante functie is. Sfeer vormt een belangrijk element (voorbeeld: Stockholm, Helsinki, Kopenhagen, Zürich Glattal).



Traditioneel concept: Frankfurt Eschborn



Company identity concept: Volkswagen Autostadt



Community concept:  
Chiswick Park Londen



Gemengd stedelijk  
milieu: Zurich



# 6. ONTWIKKELINGSPERSPECTIEF

Dit hoofdstuk slaat de brug tussen het functioneren van de bestaande locaties en de locatieprofielen. Die brug wordt gevormd door trends en ontwikkelingen in de markt zoals beschreven in de clusteranalyse en de internationale benchmark. Deze zijn samengevat in vier thema. Deze thema's werken door bij het benoemen van de ambities en opgaven voor de bestaande werkmilieus. Daarna komen de nieuwe werklocaties tot 2020 aan bod. Gezamenlijk vormen zij het ontwikkelingsperspectief.





## 6.1 INTERACTIE, IDENTITEIT, VERBINDEN EN VERBREDEN

Vanuit de trends en ontwikkelingen, het clusteronderzoek en de internationale benchmark zien we een aantal kwalitatieve opgaven voor de werkmilieu in de Schipholregio. Deze opgaven kunnen we samenvatten met de begrippen 'interactie', 'identiteit', 'verbinden' en 'verbreden'. Deze principes confronteren we vervolgens met de analyse van het functioneren van de huidige locaties zoals in hoofdstuk 4 is aangegeven.

### Interactie

Er zijn duidelijke signalen dat interactie en ontmoeting rond het werken en de omgeving van het werken steeds belangrijker worden. Met interactie bedoelen we in dit verband de vluchtige of duurzame (in)formele contacten die ontstaan tussen bedrijven en de medewerkers met andere bedrijven, instellingen en bewoners op of in de omgeving van de werklocatie. Er is een groeiend aantal bedrijven en werknemers die niet veel ziet in monofunctionele werkmilieus waar het werken tussen negen en vijf de enige beleving is en waar in zichzelf gekeerde bedrijven binnen de muren van het kantoor hun activiteiten ontplooiën. Werken kan ook anders. 'Enjoy work' is het motto van het kantorenpark Chiswick Park in London. De boodschap is duidelijk en modern: werken is leuk, beleef het, laat vaste werktijden en regels los, en combineer werk met privé. In een krappe arbeidsmarkt waar bedrijven in toenemende mate een concurrentiestrijd voeren om nieuw talent, kan deze boodschap een concurrentievoordeel bieden.

Bedrijven laten hun interne gerichtheid los en verschuiven hun aandacht naar de buitenwereld. Het gevolg daarvan

is merkbaar op werklocaties. Bedrijven doen mee in gemeenschappelijke activiteiten en ontwikkelen als 'community' gemeenschappelijke waarden. Eén aspect ervan is de toenemende maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven die tot uiting kan komen in bijvoorbeeld duurzaamheidsambities voor het bedrijfsgebouw.

Uit toevallige ontmoetingen tussen medewerkers van verschillende bedrijven of instellingen kunnen nieuwe ideeën, nieuwe initiatieven, innovatie en groei ontstaan. Er kunnen nieuwe clusters ontstaan, of bestaande clusters kunnen zich versterken. De locatie moet dan wel uitnodigen tot interactie. De omgeving waar dit het best tot zijn recht komt, lijkt op het eerste gezicht vooral een binnenstedelijke omgeving te zijn. De voorzieningen van de stad (cafés, winkels, parkjes, sport, theater, enzovoort) zorgen voor de ideale setting voor informele ontmoetingen op het grensvlak van werk en privé. De ideale stedelijke werkomgeving voor interactie kenmerkt zich door een mix van functies en voorzieningen, is grootstedelijk en levendig van karakter, heeft een uitnodigende buitenruimte en is ook goed bereikbaar, vooral per OV. Zo'n metropolitane omgeving heeft ook aantrekkingskracht voor internationale kenniswerkers die overwegen een periode te gaan wonen, studeren en/of werken in Europa.

Het is goed te beseffen dat er verschillende vormen van interactie zijn en dus ook verschillende manieren om interactie ruimtelijk te faciliteren. De stedelijke interactie die wordt nagestreefd op de Zuidas is een andere interactie dan die op luchthaven Schiphol. Op Schiphol is er vanuit het perspectief van kantoorgebruikers een

ideaal milieu voor zakelijke interactie in relatie tot de vervoersdynamiek van het internationale knooppunt (fly in, fly out). Internationale zakelijke meetings kunnen hier efficiënter plaatsvinden dan elders in de regio. Een tweede kanttekening is dat interactie geen tovermiddel is dat overal toegepast kan worden. Slechts enkele locaties lenen zich hiervoor en vooral dienstverlenende sectoren hebben profijt van interactie. Tenslotte kan interactie ook op gebouwniveau worden gefaciliteerd. Bijvoorbeeld door ruimte te bieden aan flexwerkconcepten als Seats2Meet, verhuurbare ruimtes voor kleinschalige meetings en vergaderingen, en centrale voorzieningen als een fitnesscentrum, een multifunctioneel gebouw en dergelijke.

### Identiteit

In de REVS is geconstateerd dat een probleem van de huidige werklocaties het ontbreken van voldoende onderscheidend vermogen is. Te veel locaties in de Schipholregio onderscheiden zich niet of nauwelijks van de doorsnee in Nederland, uitzonderingen daargelaten (vooral Zuidas). De drijvende kracht achter locatieontwikkelingen is tot dusver vooral de wens om vastgoed te ontwikkelen. Deze praktijk wringt met de ambitie van partijen om de internationale concurrentiepositie te versterken. Want het resultaat is te vaak een werklocatie zonder een samenhangende gedachte en zonder allure. Om op het netvlies te komen van internationale investeerders die een sterke internationale oriëntatie van een regio waarderen, is het van belang dat werklocaties zich helder en aantrekkelijk positioneren en dat de gehele portfolio van werklocaties

voldoende samenhang en complementariteit heeft. De doelgroepen (internationaal georiënteerde bedrijven) zijn op zich duidelijk. De opgave is om de locatieprofielen daarop scherper aan te passen en de locaties helder te positioneren en te profileren.

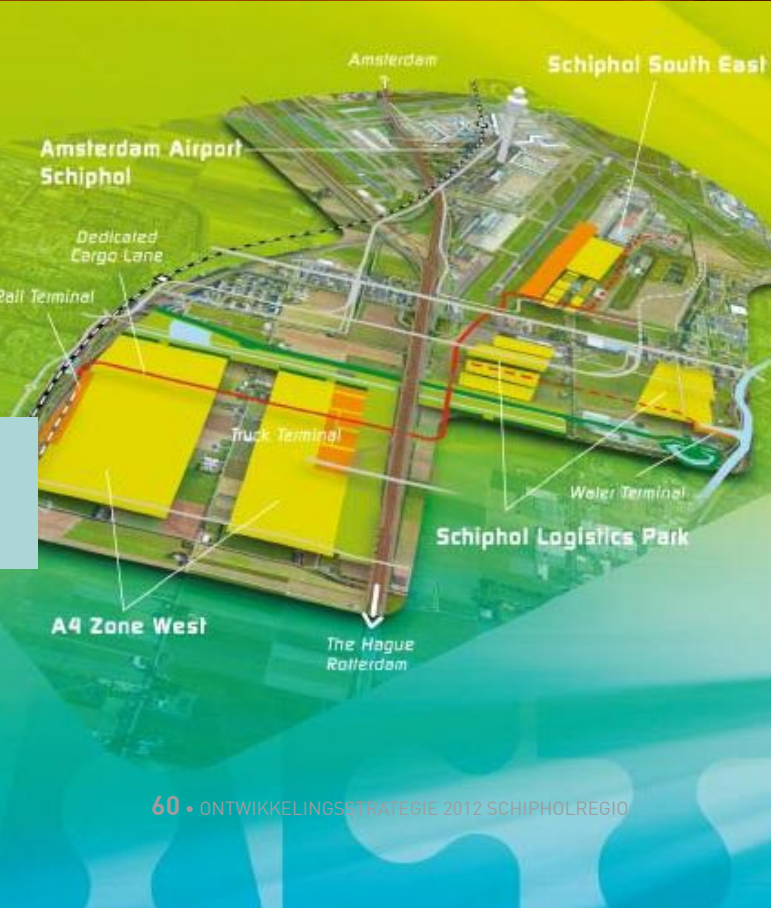
Uit de studie van de internationale benchmark zien we vele voorbeelden van succesvolle locaties die zich onderscheiden met een sterke identiteit. Dit kan op verschillende manieren worden versterkt. Zo kan een gebouw door zijn bijzondere architectuur als het ware een icoon zijn. Ook kan een helder en uniek gebiedsconcept de identiteitsdrager voor de locatie zijn. Een sterk thema of uitgangsprincipe, bijvoorbeeld duurzaamheid, kan het gebiedsconcept krachtig maken waardoor het zich op unieke wijze positioneert. Ook de inrichting en structuur van de openbare ruimte kan sterk bijdragen aan de identiteit. In extreme gevallen kan een plek met corporate identity concepten volledig geassocieerd worden met de huisstijl van een bedrijf.

### Verbinden

In de Schipholregio is verbinding een kernwaarde en een sleutelbegrip. Dit geldt materieel zowel voor de internationale connectivity (netwerk van luchtvaartverbindingen), de landzijdige infrastructuur en OV verbindingen, als ook immaterieel door het versterken van clusterrelaties, de relatie tussen arbeidsmarkt en bedrijven, en de zogenaamde triple helix (relatie en samenwerking tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven). Al deze elementen zien we terug op het niveau van de regio en de locaties.



BMW-welt



Voor wat betreft de materiële verbindingen zal de REVS blijven pleiten voor het verbeteren van het landzijdige netwerk van verbindingen. Vooral op het gebied van een stadsgewestelijk OV systeem en de OV bereikbaarheid langs de airport corridor is onze regio bepaald geen koploper in vergelijking met concurrerende regio's. Het is daarbij ook belangrijk te beseffen dat landzijdige verbindingen en internationale connectivity geen afzonderlijke begrippen zijn. De luchtvaartsector kan immers zijn internationaal netwerk alleen in stand houden als het zijn catchment area onderhoudt.

De Ontwikkelingsstrategie wil ook dat de locaties inspelen op het versterken van immateriële verbindingen. Een voorbeeld daarvan is het versterken van de relaties binnen clusters en tussen verschillende clusters. Het clusteronderzoek wijst uit dat de REVS clusters maar in beperkte mate gebonden zijn aan een geografische locatie. Uitgezondering hierop zijn clusters als Logistics, Perishables, en Aerospace, die in verband met bedrijfsprocessen sterk verbonden zijn aan de luchthaven en omgeving. Het onderzoek wijst echter ook uit dat het binnenhalen van een leading firm katalyserend kan werken op andere bedrijven die aan het cluster verbonden zijn. Ook bestaan er relaties tussen de clusters zoals blijkt uit arbeidsmobiliteitgegevens.

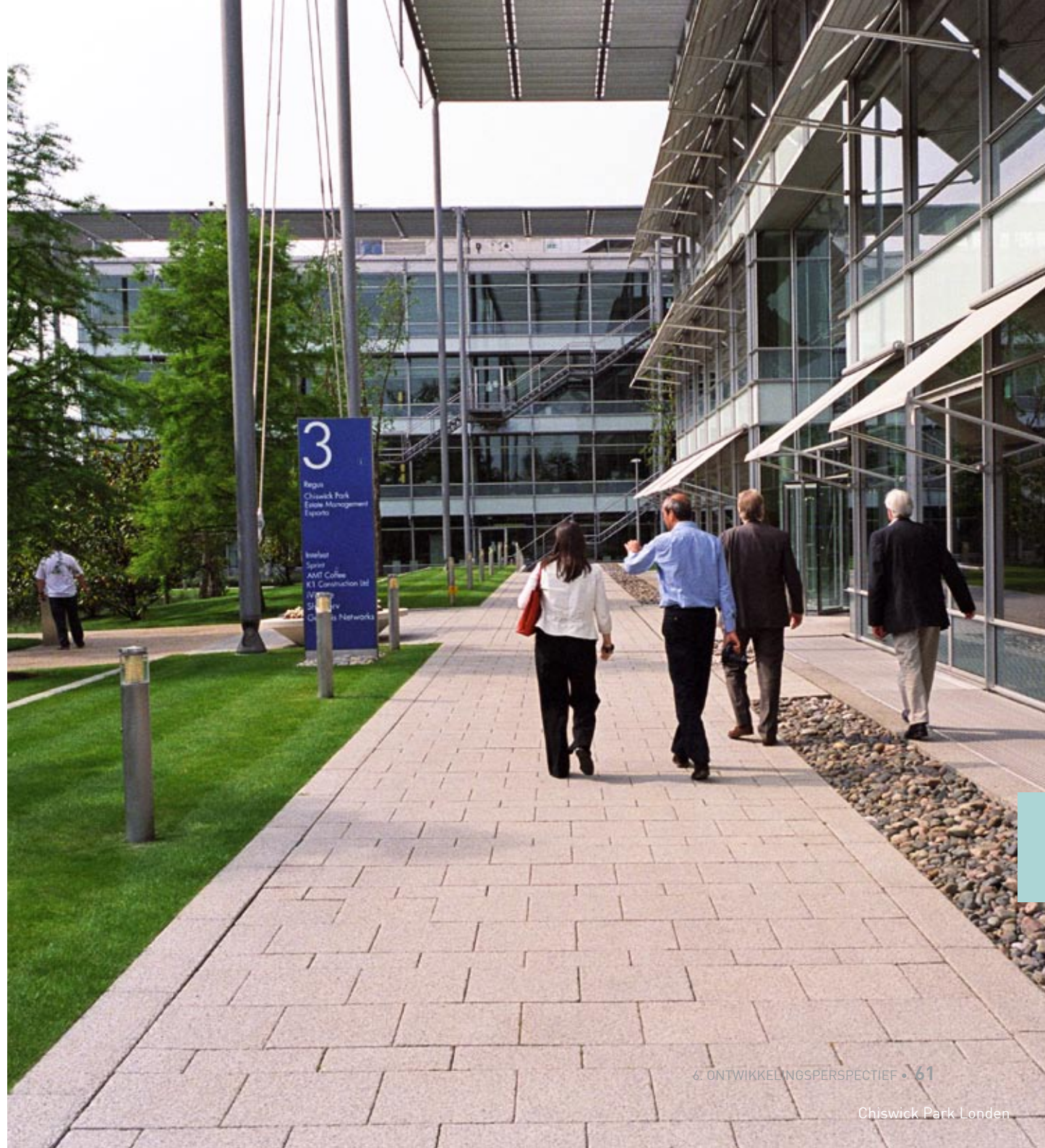
Ook een voorbeeld van immateriële verbinding is het faciliteren van de samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheid (triple helix). In de benchmark blijken er vele aansprekende voorbeelden te zijn van locaties die zich specifiek richten op deze samenwerking. Deze kennismilieus zijn afhankelijk van de lokale situatie,

bijvoorbeeld de aanwezigheid van sterk ontwikkelde technologische clusters. Het is maar de vraag of de MRA kan en moet willen concurreren op dat niveau. De spoeling is dun en de omgeving faciliteert al in zekere zin kennisintensieve bedrijven en instellingen (Science Park Watergraafsmeer en Bio Science Park Leiden). Aan de andere kant, de regio is traditioneel sterk in logistiek en handel en kan deze relatieve voorsprong verder benutten door de kennis op dit gebied te concentreren. Te denken valt aan de vestiging van een kenniscluster op het gebied van logistiek en handel op de A4 Zone West.

## Verbreden

In de Schipholregio voeren de REVS partijen al jarenlang een selectief vestigingsbeleid dat zich richt op internationaal georiënteerde bedrijven. Deze focus is belangrijk om het nagestreefde internationale ruimtelijk economisch profiel te versterken, maar ook om te voorkomen dat de regio dichtslibt met activiteiten die weinig aan dit profiel toevoegen. De REVS partijen willen vasthouden aan deze lijn en zijn daarvoor eind 2011 een convenant aangegaan. De valkuil is om de 'internationaal georiënteerde' doelgroep dan vrij eng te interpreteren als de hogere marktsegmenten die bereid zijn de hogere grond- en huurprijzen te betalen en de regio vol te bouwen met kostbaar bedrijfstvastgoed. Onder meer vanuit clusterperspectief is dit waarschijnlijk geen goede strategie. Dit omdat een cluster per definitie bestaat uit een keten van bedrijven die ieder daarin zijn eigen positie inneemt. Daar zitten ook bedrijven in die nichemarkten invullen, starters, bedrijfjes die innovatieve ideeën verder willen ontwikkelen, enzovoort. Deze bedrijven hebben andere locatiebehoeften en gedijen niet of minder in

de hoogzakelijke milieus die ze in het algemeen in de Schipholregio aantreffen. Aan de andere kant van het spectrum bevinden zich grotere spelers die misschien iets bijzonders willen, zoals een corporate identity concept, een etalage voor het bedrijf dat zich sterk onderscheidt van bestaande concepten. De Schipholregio kan interessant zijn, omdat het knooppunt van internationale verkeer een internationaal podium kan bieden. Deze nieuwe kansen kunnen het profiel van de Schipholregio verbreden en versterken. In de Ontwikkelingsstrategie willen we de locaties toetsen aan deze mogelijkheden.



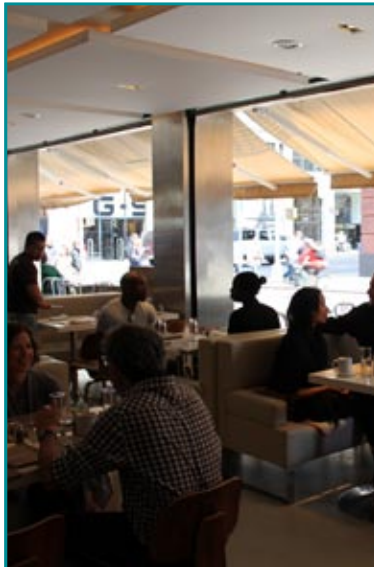
## 6.2 LOCATIEPROFIELEN BESTAANDE LOCATIES

De hierboven genoemde opgaven moeten uiteindelijk betekenis krijgen op het niveau van de werkmilieus. Het accent van deze ontwikkelingsstrategie ligt nadrukkelijk op de bestaande locaties. Een scherp beeld van het functioneren van de werkmilieus vormt het fundament voor ambities en opgaven. Dit scherpe beeld van het functioneren van de huidige locaties is gegeven in de gebiedspaspoorten. De uitgebreide locatieprofielen staan in de bijlagen van dit product. In deze paragraaf is een samenvatting van de ambitie per werkmilieu opgenomen.

de 12 bestaande werklocaties







### **Schiphol Centrum - Airport City**

De ambitie is om de internationale ambiance van Schiphol Centrum ook buiten de terminal door te zetten. De verblijfskwaliteit van de openbare ruimte moet daarvoor verbeterd worden. Een middel is om op Schiphol Centrum een aantal 'clusters' of 'brandpunten' te benoemen. De werkgebouwen en de benodigde aanvullende voorzieningen dienen zich op deze plekken te oriënteren. Tussen de interactiemileus bevinden zich uitstekende verbindingen, ook voor voetgangers en fietsers. Ook nieuwe werkconcepten horen thuis op het internationale werkmilieu van Schiphol Centrum.



### **Fokker Logistics Park - Secure Logistics**

Logstieke bedrijvigheid binnen een beveiligde omgeving is een specifieke gebiedskwaliteit die voor toekomstige bedrijven interessant is. Security en de mogelijkheden om een meer directe relatie met de airside van Schiphol aan te gaan zijn de ankers voor toekomstige ontwikkelingen.



### **Schiphol Oost - Aerospace Exchange**

Het sterke Aerospace profiel is ook een goede basis voor de toekomst van Schiphol Oost. Het profiel kan worden aangesterkt door informele ontmoetingen tussen de bedrijven te bevorderen. Dit kan door oog te blijven houden voor de inrichting van de openbare ruimte en het verbreden van het voorzieningenniveau. Ontwikkelen van een nieuwbouwcomplex dat de diverse spelers in het gebied, maar ook specialisten van buiten, bij elkaar brengt kan de uitwisseling van contacten en kennis op een meer formele manier bevorderen.



### **Schiphol Rijk-Oude Meer - logistieke bedrijvigheid**

Met de formule van logistiek in combinatie met kantoren kan Rijk-Oude Meer de toekomst nog zeker in. Er ligt wel een kwetsbaarheid op de loer. De concurrentie in de regio is namelijk hevig. Door de functionaliteit van de openbare ruimte op peil te houden en de bereikbaarheid goed te houden zijn belangrijke vestigingscondities geborgd. Het profiel kan worden versterkt door een focus te organiseren, bijvoorbeeld op de Aziatische markt of agro-clusters gerelateerd aan de bloemenveiling.



#### **Schiphol Rijk - kantorencampus**

De toekomst voor dit gebied is nog ongewis. Het probleem is dat het gebied zich in een neerwaartse spiraal begeeft. De verwachting is dat als gevolg van toenemende leegstand de vastgoed- en grondprijzen nog verder dalen. De ambitie voor het gebied als geheel is daarom anno 2012 nog lastig te duiden. Een mogelijke richting is een lage instap ruimte kan bieden aan onverwachte (deels) tijdelijke functies en het gebied kan opkrabbelen. Een meer ambitieuze koers is het gebied in de markt zetten voor een grote speler. Dat biedt kansen voor een corporate campus, bijvoorbeeld voor Google, UPC of Endemol. Ook in een geleidelijk verkleuring richting meer logistieke activiteiten is een scenario.



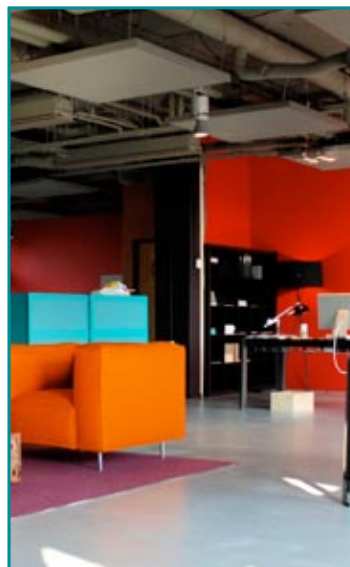
#### **Beukenhorst Zuid - werken op een knooppunt**

Het label 'duurzaamheid' is een uitstekend uitgangspunt waar in de toekomst op voortgebouwd kan worden. De vitaliteit van het gebied gaat mede bepaald worden door de mate waarin het gebied verankerd is in haar (stedelijke) omgeving. Regionaal gezien is het zeer voorstelbaar om station Hoofddorp en omgeving tot een knooppunt te transformeren. Programmatisch kan het gebied verbreed worden met publiek aantrekkelijke bestemmingen als ontmoetingsplekken, nieuwe werkconcepten, sport en cultuur. De koers moet in samenhang met de andere 'Beukenhorsten' worden bepaald.



#### **Schiphol Zuidoost - Cargo World**

De toekomst van dit gebied ligt in het sterk voortzetten van het huidige profiel: functionele vrachtafhandeling in individueel herkenbare gebouwen. Parallel aan de aandacht voor de gebouwen moet er aandacht blijven voor beheer en onderhoud van het openbaar gebied. Deze combinatie houdt het gebied specifiek en aantrekkelijk.



#### **De Hoek - gemengd werkmilieu**

De kansen voor de toekomst zitten in de combinatie tussen een verouderd terrein met afnemende grondprijzen én de nabijheid van Schiphol. De logistieke bedrijven (gebaat bij een lage prijsstelling en goede bereikbaarheid via de weg) en handel kunnen hier een bestemming blijven vinden. Een ander segment kan bestaan uit starters en incubators die gebruik kunnen maken van vrijkomend vastgoed. Voor deze doelgroep kan ook een werkgebouw nieuw stijl worden aangeboden. Dit zou een stimulans voor hergebruik van het bestaande vastgoed kunnen zijn.



### **Business Park Amsterdam Osdorp - bedrijvenpark**

Een troef voor de toekomst van het gebied is het ruimte bieden voor het midden- en kleinbedrijf met Amsterdam (West) als belangrijkste markt. Dit sluit ook goed aan op de ambities van het stadsdeel om het ondernemerschap in de wijk te versterken. Het succes van dit profiel kan de opmaat voor de tweede fase van de ontwikkeling van het terrein worden.



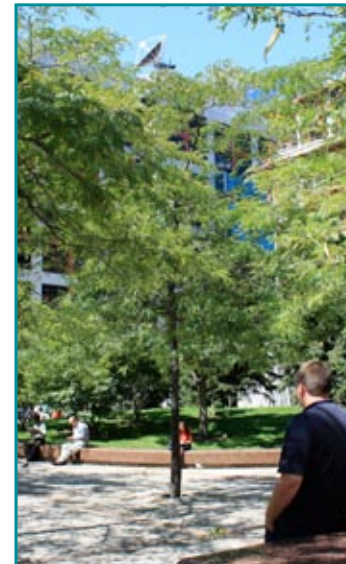
### **Riekerpolder - gemengd kantoren**

Vanwege de stedelijke positie kent de Riekerpolder goede condities om meer onderdeel te worden van Amsterdam West. Het verhogen van het verblijfsklimaat van de openbare ruimte, het verbeteren van de OV bereikbaarheid en het opwaarderen van voorzieningenniveau moeten daaraan een belangrijke bijdrage leveren.



### **Airport Business Park Lijnden - bedrijvenpark**

Dankzij de omlegging van de A9 en de herpositionering van de afslag zal de verbinding nog directer worden. Lijnden gaat daarmee nog meer een rol spelen als stadsentree voor Amsterdam. Dat biedt mogelijk ook nog kansen voor meer stedelijke functies. De urgentie voor een herijking van het profiel ontbreekt echter op dit moment. Fashion is een interessant cluster om verder op voort te bouwen.



### **Zuidas - internationaal woon-werkgebied**

De ambitie voor de Zuidas is om het grootstedelijk, internationaal georiënteerd werkmilieu verder uit te bouwen naar hoogwaardig gemengd hoogstedelijk gebied. Met dat doel wordt in de huidige plannen onder anderen ingezet op het verlevendigen van het gebied, verhogen van de interactiemogelijkheden, verbeteren van de verbindingen en verbreden van het profiel. In de toekomst wordt de woonfunctie versterkt, worden stedelijke voorzieningen uitgebreid en krijgt de verblijfskwaliteit een flinke impuls. Dit zal het onderscheidend vermogen en internationale allure van de Zuidas als internationale toplocatie versterken.

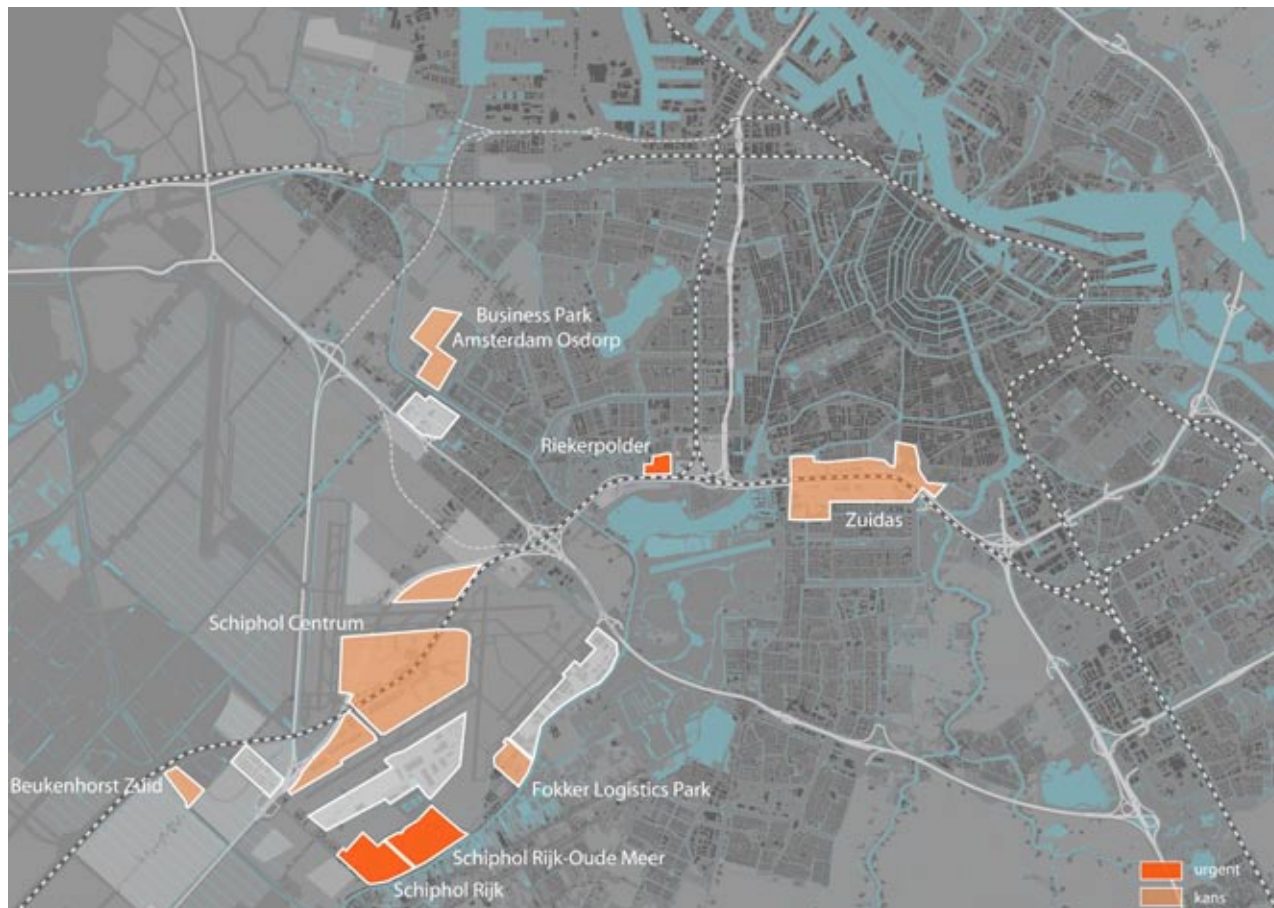
## 6.3 OPGAVEKAARTEN

In de locatieprofielen wordt naast een ambitie ook duidelijk gemaakt welke opgaven daarmee samenhangen. Deze opgaven zijn gecategoriseerd naar de thema's identiteit, interactie, verbinden en verbreden. In deze paragraaf worden de overkoepelende resultaten getoond in vier opgavekaarten.

### Identiteit versterken

- Schiphol Centrum: versterken van het profiel als internationale vaandeldrager voor het werken: state of the art, uitmuntende beeldkwaliteit en een uniek signatuur
- Fokker Logistics Park: aansterken gebiedsconcept Aerospace Logistics gericht op security
- Schiphol Rijk – Oude Meer: voortzetten van het huidige gebiedsconcept, gericht op logistiek en kantoren, mogelijk anticiperen op toekomstige kwetsbaarheid door het modificeren van dit profiel
- Schiphol Rijk: onderzoeken van de toekomstige identiteit van het gebied waarbij verschillende scenario's denkbaar zijn
- Beukenhorst Zuid: gemengd werkgebied als onderdeel van knooppunt Hoofddorp
- Business Park Amsterdam Osdorp: een no nonsense stedelijk bedrijventerrein met een goede mix tussen kleine en grote ondernemingen, nationaal en lokaal opererend
- Riekerpolder: stedelijk werkgebied met ruimte voor bedrijven met een aantrekkelijke en uitnodigende openbare ruimte en een rijk voorzieningenaanbod
- Zuidas: ontwikkelen tot een hoogwaardig gemengd stedelijk centrummilieu met internationale allure.

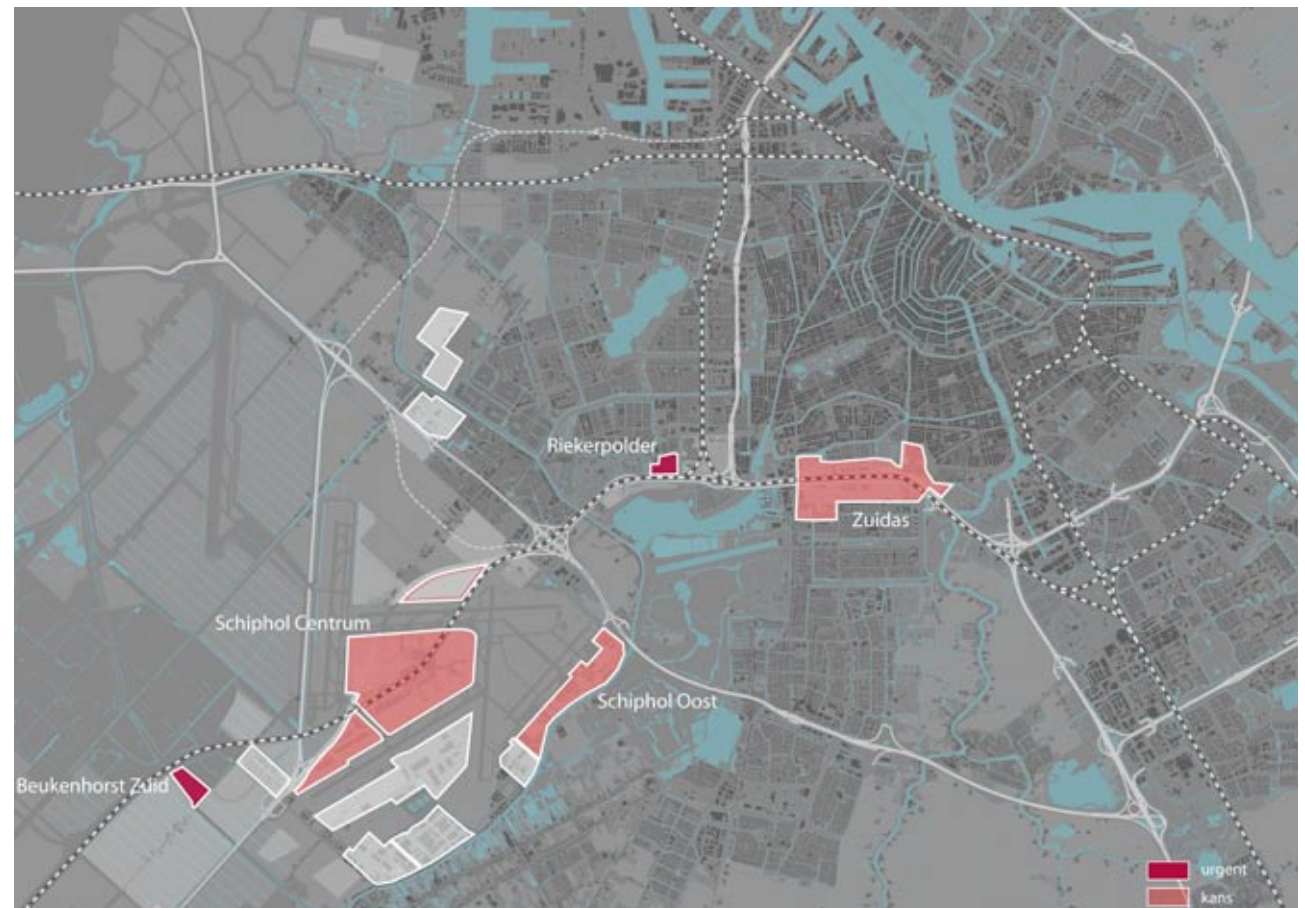
Identiteit versterken



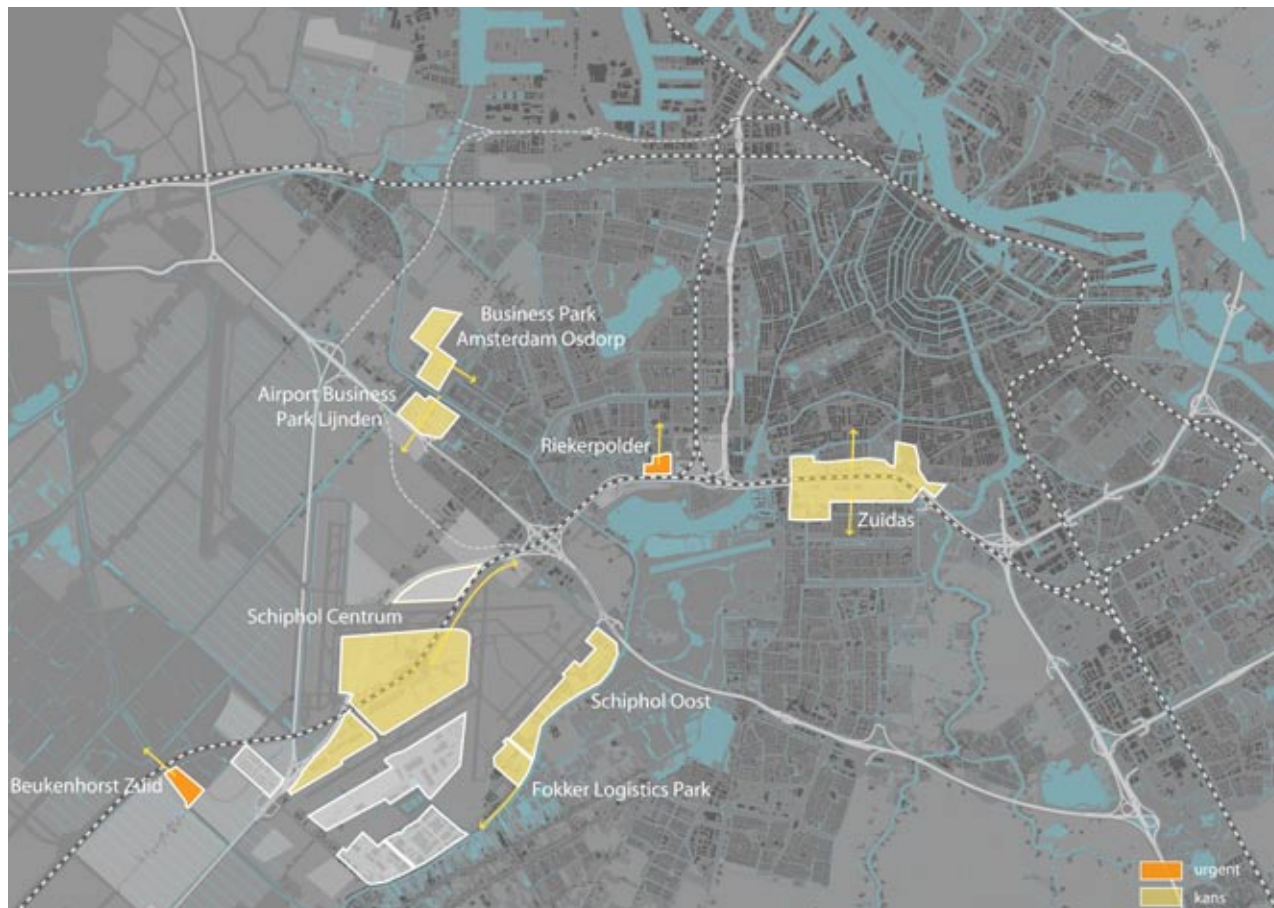
## Interactie verbeteren

- Schiphol Centrum: meer ruimte voor (informele) ontmoetingen in openbare ruimte creëren en inzetten op nieuwe werkconcepten (flexibel, internationaal, kleinschaliger)
- Schiphol Oost: formele interactie kan worden geaccommodeerd door bijvoorbeeld het realiseren van een Aerospace Exchange gebouw, de informele ontmoetingen kunnen nog sterker gestimuleerd worden door het voorzieningenniveau uit te breiden
- Beukenhorst Zuid: uitbreiding van voorzieningen om informele ontmoetingen te versterken en één of meerdere werkgebouwen 'nieuwe stijl' zullen expliciet de ontmoeting bevorderen
- Riekerpolder: uitbreiding van voorzieningen kan informele ontmoetingen versterken en het expliciet verknopen van gebied met de 'stad' bevordert stedelijke interactie
- Zuidas: uitbreiden van stedelijke voorzieningen en uitbouwen van verblijfskwaliteit waarmee het gebied 24/7 levendig wordt en zich ontwikkelt naar een hoogwaardig gemengd stedelijk centrumgebied.

Interactie verbeteren



## Verbinden



## Verbinden

- Schiphol Centrum: versterk de positie als essentiële bestemming in OV systeem: (directe lijnen naar Amsterdam centrum en Zuidas) als onderdeel van de Airport Corridor
- Schiphol Oost: zet een (toekomstig) Aerospace Exchange gebouw in als mondiaal kennisplatform
- Fokker Logistics Park: bereikbaarheid via N201 verbeteren
- Beukenhorst Zuid: verknoping stationsomgeving om dynamiek en diversiteit te vergroten
- Riekerpolder: OV bereikbaarheid verbeteren, verbinden met omgeving (RID, Schinkel)
- Business Park Amsterdam Osdorp: het verbeteren van de OV bereikbaarheid, bijvoorbeeld door middel van het doortrekken van tram- en of buslijnen
- Business Park Lijnden: infrastructurele verbinding met de A9 wordt verbeterd
- Zuidas: verbeteren van bereikbaarheid van de Zuidas en toegankelijkheid van internationale (transport) netwerken door een centrale positie in het railnetwerk, capaciteitsverhoging van weginfrastructuur en verknoping van station Amsterdam Zuid met metro, trams en busverbindingen. Amsterdam Zuid ontwikkelt zich naar een nationaal verkeersknooppunt vergelijkbaar met Amsterdam centraal en Schiphol.

## Verbreden

- Schiphol Centrum: verbreed het voorzieningenniveau buiten de terminal en de werktypologieën
- Schiphol Oost: verbreed het spectrum op oost met een incubatormilieu
- Beukenhorst Zuid: expliciete verruiming van werkconcepten en voorzieningen
- De Hoek: meer ruimte voor no nonsens en/of starteraccomodaties
- Business Park Amsterdam Osdorp: nadrukkelijker inzetten op kleinere spelers: het midden- en kleinbedrijf
- Riekerpolder: verbreding van werkconcepten en aanvullen met stedelijk programma, bijvoorbeeld het versterken van het hotelcluster
- Zuidas: verdere integratie in het hoogstedelijk centrummilieu door verdere menging met wonen en (stedelijke) voorzieningen, en het toevoegen van verblijfskwaliteit, plek voor ontmoeten en voorzieningen in de plinten.

Verbreden



## 6.4 LOCATIEPROFIELEN NIEUWE LOCATIES TOT 2020

De redeneerlijn van de ontwikkelingsstrategie is dat nieuwe locaties pas aan snee zijn als de bestaande locaties onvoldoende in staat zijn de ambities met betrekking tot interactie, identiteit, verbinden en verbreden waar te maken. Voor de A4 zone west en De Hoek Noord zijn de ambitieuze plannen in een vergevorderd stadium. Daarnaast is er een categorie werkmilieus (Atlaspark en Schiphol Logistics Park) die op dit moment al in ontwikkeling zijn en waar gronduitgifte al plaatsvindt. Op Elzenhof en het RID-gebied liggen kansen voor eigentijdse ontwikkelingsstrategieën die ruimte bieden voor een meer geleidelijke ontwikkeling.

de 6 nieuwe werklocaties







#### **De Hoek Noord - Undercoverpark**

Op deze locatie wordt logistiek en (bijbehorend) kantoorprogramma ontwikkeld. De gebouwen staan zij-aan-zij en creëren daarmee een groots daklandschap. Dit groene dak zal een onderscheidend en herkenbaar beeldmerk worden. Over het dak kan worden gelopen terwijl de auto's en het vrachtverkeer op maaiveldniveau rijdt. Onder het dak worden diverse programma's ontwikkeld. Zij genieten daarmee van een natuurlijke isolatie. Veiligheid is een belangrijk thema.



#### **Schiphol Logistics Park (in uitgifte) - XL airport logistics**

Dit logistiek werkgebied grenst direct aan het zuiden van Schiphol, onder de aanvliegroute van de Kaagbaan. De aanvliegroute en de reservering voor een mogelijke parallelle Kaagbaan definiëren een deel van de vorm van de ontwikkelgebieden. Het gebied is circa 45 hectare groot en wordt geschikt gemaakt voor kavels tussen 1 en 5 hectare. De kern van de doelgroep vormt Schipholgebonden logistieke bedrijvigheid. Er wordt naar gestreefd de top in dit segment aan het gebied te koppelen. Het prijs- en kwaliteitsniveau is hoog. De kwaliteitsdoelstellingen zijn vastgelegd in een beeldkwaliteitplan.



#### **Atlaspark (in uitgifte) - Airport-Seaport**

De directe doelgroepen zijn bedrijven gerelateerd aan transport, distributie en gemiddeld 'plus' in de sectoren mode, high-tech en perishables. Het Seaport-airport-concept zal tot een onderscheidend gebiedsprofiel leiden. Het gebied wordt bereikbaar over water, spoor en weg en ligt daarmee strategisch tussen scheepvaart en luchttransport. Het gebied wordt functioneel georganiseerd en verkaveld. De omvang van de bedrijven is groot tot zeer (5-10 hectare).



#### **RID gebied - stedelijk werkgebied**

Het RID-gebied ligt in de zogenaamde airportcorridor aan de A10, het spoor en de metro. Het is daarmee goed ontsloten en zichtbaar. De locatie heeft daarmee de potentie om het 'economisch gezicht van Nieuw West' vorm te geven. Het gebied spant zich op tussen De Schinkel, de Riekerpolder en het bestaand stedelijk gebied van Slotervaart. Het verbeteren van de verbinding met de 'buren' staat centraal bij de geleidelijke ontwikkeling van het gebied. De programmatische koers is nog onduidelijk. Sport, hotel (sporthotel), zorgfuncties, onderwijs, leisure en wonen relevante zoekrichtingen.

## 6.5 ONTWIKKELINGSPERSPECTIEF 2020

De locatieprofielen van de bestaande en de nieuwe werkmilieus vormen samen het fundament van het ontwikkelingsperspectief 2020. Dit perspectief ligt gezien de (beperkte) tijdshorizon dichtbij de huidige staalkaart zoals gepresenteerd in hoofdstuk 4. Het heeft ook alles te maken met het besef dat de bestaande locaties de focus vormen voor dit perspectief. Er zijn ambities benoemd die aan de hand van de opgaven 'interactie', 'identiteit', 'verbreden' en 'verbinden' het huidige regionale profiel zullen verkleuren. Daarmee wordt de concurrentiepositie van het werken in de Schipholregio versterkt. Ook enkele nieuwe locaties leveren daaraan een belangrijke bijdrage. Zo moet de A4 zone west in de periode tot 2020 geleidelijk uitgroeien tot het topmilieu voor (inter) nationale logistieke bedrijven en moeten ook de andere nieuwe gebiedsontwikkelingen nadrukkelijk bijdragen aan het profiel als geheel.

Voor het ontwikkelingsperspectief werken een aantal netwerken in de regio structurerend. De ruimtelijke strategie van de Y-as (hoofdstuk 2) zoals benoemd de REVS werkt door in de profilering van gebied. De Airport Corridor als een verbindende structuur van Zuidas tot Schiphol Centrum als de ene tak en de logistieke as van A4 zone west tot Atlaspark als de andere tak. Er zijn meer krachtvelden hierop van invloed. De nabijheid van stedelijke gebieden en de kansen voor integratie met Amsterdam en Hoofddorp is voor een aantal werkmilieus zeer kansrijk. Uiteraard werkt ook de airside voor met name de cargo en logistieke clusters in belangrijke mate ordenend, zowel in de eerste linie als in de tweede of derde linie.



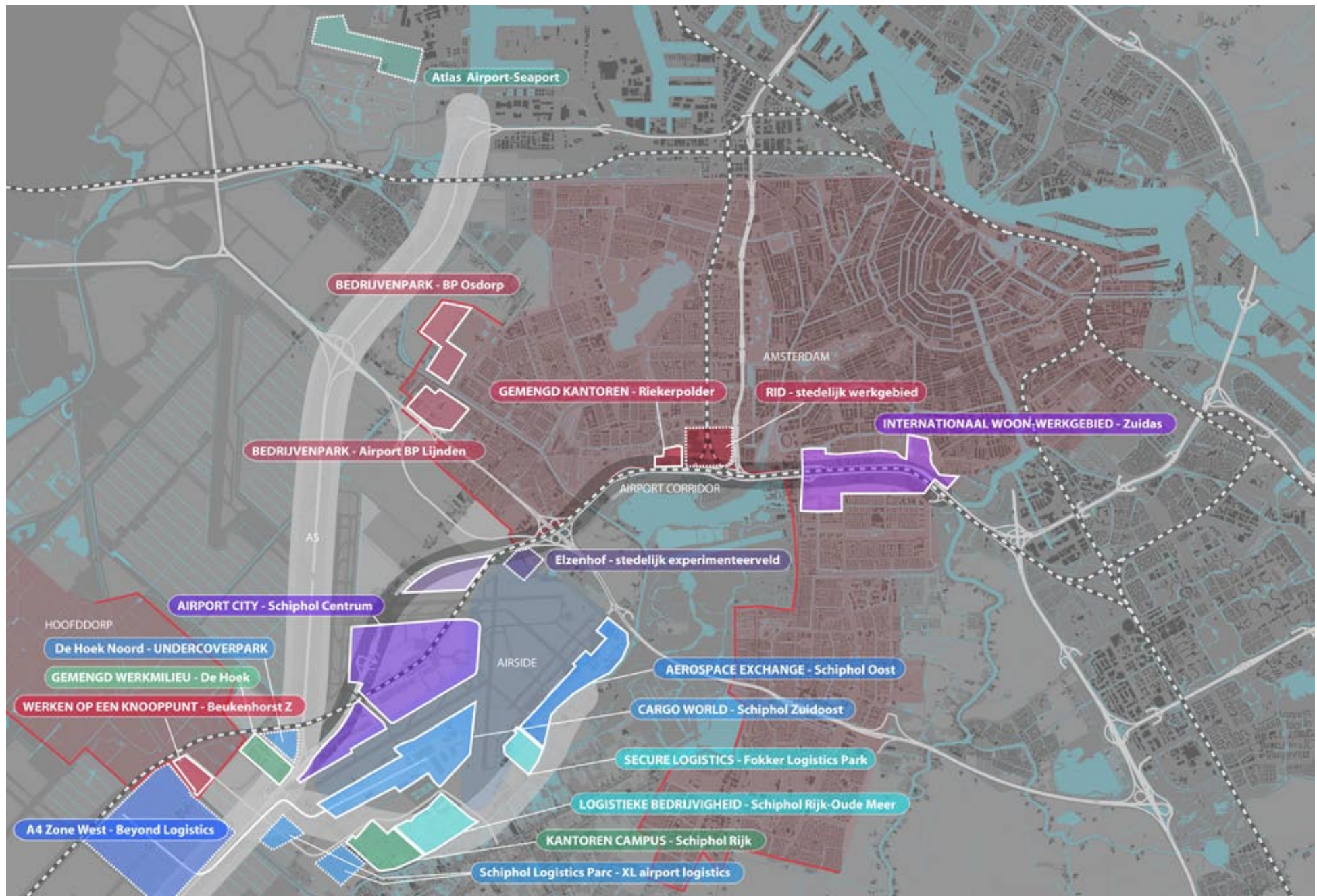
### **A4 zone west - Beyond Logistics**

Beyond Logistics is het overkoepelende thema voor de ontwikkeling van het gebied. Naast (grootschalige) logistiek (distributie, opslag, VAL/VAS) is er veel ruimte voor aanverwante voorzieningen en kantoren in delen van het gebied. Aanvullend op de logistiek wordt gezocht naar activiteiten als productie, opleidingen, marketing/sales en kennisoverdracht. Hierbij past de term 'business to business'. Een zogenaamde 'trade boulevard' moet een onderscheidend fysieke en programmatische onderdeel van de A4zonewest worden. De uniciteit wordt mede bepaald door een breed aanbod van (hoog frequent) openbaar vervoer en het knooppunt van modaliteiten. De ontwikkeling van dit werkgebied wordt gestart in de noordwesthoek, grenzend aan de Geniedijk en Beukenhorst. De A4 zone west heeft de ambitie om naast de Zuidas en Schiphol Centrum een internationale vaandeldrager voor de Schipholregio te zijn.



### **Elzenhof - stedelijk experimenteerveld**

Elzenhof is aanvankelijk aangewezen als een ontwikkellocatie voor kantoren. Gezien de markt en het regionaal beleid op het gebied van kantoren zal de ontwikkeling van Elzenhof moeten starten met ander Schipholgebonden programma. Er liggen kansen voor een programmatische ontwikkeling die Schiphol en Amsterdam dichterbij elkaar brengen. Hierbij kan gedacht worden aan programma gerelateerd aan Dutch Design, starters, hotel(s) en leisure. Elzenhof wordt goed ontsloten. Naast de snelweg kruisen hier enkele regionale buslijnen. Op de locatie komt een OV overstapterminal. Deze kan een aanjager vormen voor de gebiedsontwikkeling.





# 7. AGENDA

In het vorige hoofdstuk hebben we een ontwikkelingsperspectief voor de REVS locaties geschetst, aan de hand van de vier thema's (interactie, identiteit, verbinden en verbreden) die we gedefinieerd hebben om structuur te geven aan onze zoektocht naar de kwalitatieve opgaven. Per locatie heeft dit geleid tot locatieprofielen. Het totaal van de locatieprofielen noemen we het ontwikkelingsperspectief voor de Schipholregio. Deze locatieprofielen zijn natuurlijk niet in beton gegoten blauwdrukken voor de toekomstige ontwikkeling van de locaties, maar zijn richtinggevendende concepten die verder bouwen op de visie van de REVS op de ontwikkeling van het werklandschap van de Schipholregio. In dit slothoofdstuk vatten we de opgaven nog eens samen. De opgaven vormen samen een palet van mogelijkheden maar zijn niet onderling geprioriteerd en ook niet noodzakelijk gelabeld aan een partij. Het gaat dan ook vooral om de agenda voor de komende jaren.

We hebben de opgaven onderverdeeld in twee rubrieken: (1) de meest prominente opgaven vanuit de locatieprofielen op locatieniveau, (2) de overige conclusies en opgaven.

## 7.1 OPGAVEN UIT DE LOCATIEPROFIELEN

Hier vatten we de belangrijkste opgaven vanuit de locatieprofielen thematische gerubriceerd samen.

### Identiteit versterken

- Schiphol Centrum - Versterken van het profiel als internationale vaandeldrager voor het werken op het dynamische internationale knooppunt: state of the art, uitmuntende beeldkwaliteit en een uniek signatuur.
- Fokker Logistics Park - Aansterken gebiedsconcept Aerospace Logistics gericht op security
- Schiphol Rijk - Oude Meer - Voortzetten van het huidige gebiedsconcept, gericht op logistiek en kantoren, mogelijk anticiperen op toekomstige kwetsbaarheid door het modificeren van dit profiel.
- Schiphol Rijk - Onderzoeken van de toekomstige identiteit van het gebied waarbij verschillende scenario's denkbaar zijn.
- Beukenhorst Zuid - Gemengd werkgebied als onderdeel van knooppunt Hoofddorp met een specifiek duurzaamheidsprofiel.
- Business Park Amsterdam Osdorp - Een no nonsense stedelijk bedrijventerrein met een goede mix tussen kleine en grote ondernemingen, nationaal en lokaal opererend.
- Riekerpolder - Aankoersen op een meer gemengd stedelijk werkgebied met ruimte voor bedrijven met een aantrekkelijke en uitnodigende openbare ruimte en een rijk voorzieningenaanbod.
- Zuidas - Ontwikkelen tot een hoogwaardig gemengd stedelijk centrummilieu met internationale allure.

### Interactie verbeteren

- Schiphol Centrum - Meer ruimte voor (informele) ontmoetingen in openbare ruimte creëren en inzetten op nieuwe werkconcepten (flexibel, internationaal, kleinschaliger).
- Schiphol Oost - Formele interactie kan worden geacommodeerd door bijvoorbeeld het realiseren van een Aerospace Exchange gebouw, de informele ontmoetingen kunnen nog sterker gestimuleerd worden door het voorzieningenniveau uit te breiden.
- Beukenhorst Zuid - Uitbreiding van voorzieningen om informele ontmoetingen te versterken en één of meerdere werkgebouwen 'nieuwe stijl' zullen expliciet de ontmoeting bevorderen.
- Riekerpolder - Uitbreiding van voorzieningen kan informele ontmoetingen versterken en het expliciet verknopen van gebied met de 'stad' bevordert stedelijke interactie.
- Zuidas - Uitbreiden van stedelijke voorzieningen en uitbouwen van verblijfskwaliteit waarmee het gebied 24/7 levendig wordt en zich ontwikkelt naar een hoogwaardig gemengd stedelijk centrumgebied.

### Verbinden

- Schiphol Centrum - Versterk de positie van Schiphol Centrum als essentiële bestemming in het OV systeem: (directe lijnen naar Amsterdam centrum en Zuidas) als onderdeel van de Airport Corridor.
- Schiphol Oost - Zet een (toekomstig) Aerospace Exchange gebouw in als mondiaal kennisplatform en versterk zo het kenniscluster en interactie rond Aerospace bedrijven.

- Fokker Logistics Park - Bereikbaarheid via N201 verbeteren (wordt uitgevoerd).
- Beukenhorst Zuid - Verknoping stationsomgeving en versterken verbinding met Hoofddorp centrum om dynamiek en diversiteit te vergroten.
- Riekerpolder - OV bereikbaarheid verbeteren met de stad en langs de airport corridor, verbinden met omgeving (RID, Schinkel).
- Zuidas - Verbeteren van bereikbaarheid van de Zuidas en toegankelijkheid van internationale (transport) netwerken door een centrale positie in het railnetwerk, capaciteitsverhoging van weginfrastructuur en verknoping van station Amsterdam Zuid met metro, trams en busverbindingen.
- Business Park Amsterdam Osdorp - Het verbeteren van de OV bereikbaarheid, bijvoorbeeld door middel van het doortrekken van tram- en of buslijnen.
- Business Park Lijnden - Verbeteren infrastructurele verbinding met de A9 (is gepland).

### Verbreden

- Schiphol Centrum - Verbreed het voorzieningenniveau buiten de terminal en de werktypologieën.
- Schiphol Oost - Verbreed het spectrum op oost met een incubatormilieu.
- Beukenhorst Zuid - Expliciete verruiming van werkconcepten en voorzieningen
- Riekerpolder - Verbreding van werkconcepten en aanvullen met stedelijk programma, bijvoorbeeld het versterken van het hotelcluster.
- Zuidas - Verdere integratie in het hoogstedelijk centrummilieu door verdere menging met wonen en (stedelijke) voorzieningen, en het toevoegen

## 7.2 OVERIGE CONCLUSIES EN OPGAVEN

van verblijfskwaliteit, plekken voor ontmoeten en programma in de plinten.

- Business Park Amsterdam Osdorp - Nadrukkelijker inzetten op kleinere spelers die relatie hebben met de stad: het midden- en kleinbedrijf.
- De Hoek - Meer ruimte bieden voor no nonsens en/of starteraccommodaties.

Naast de specifieke opgaven vanuit de locatieprofielen constateren we het volgende.

### 1. Focus – internationale vaandeldragers

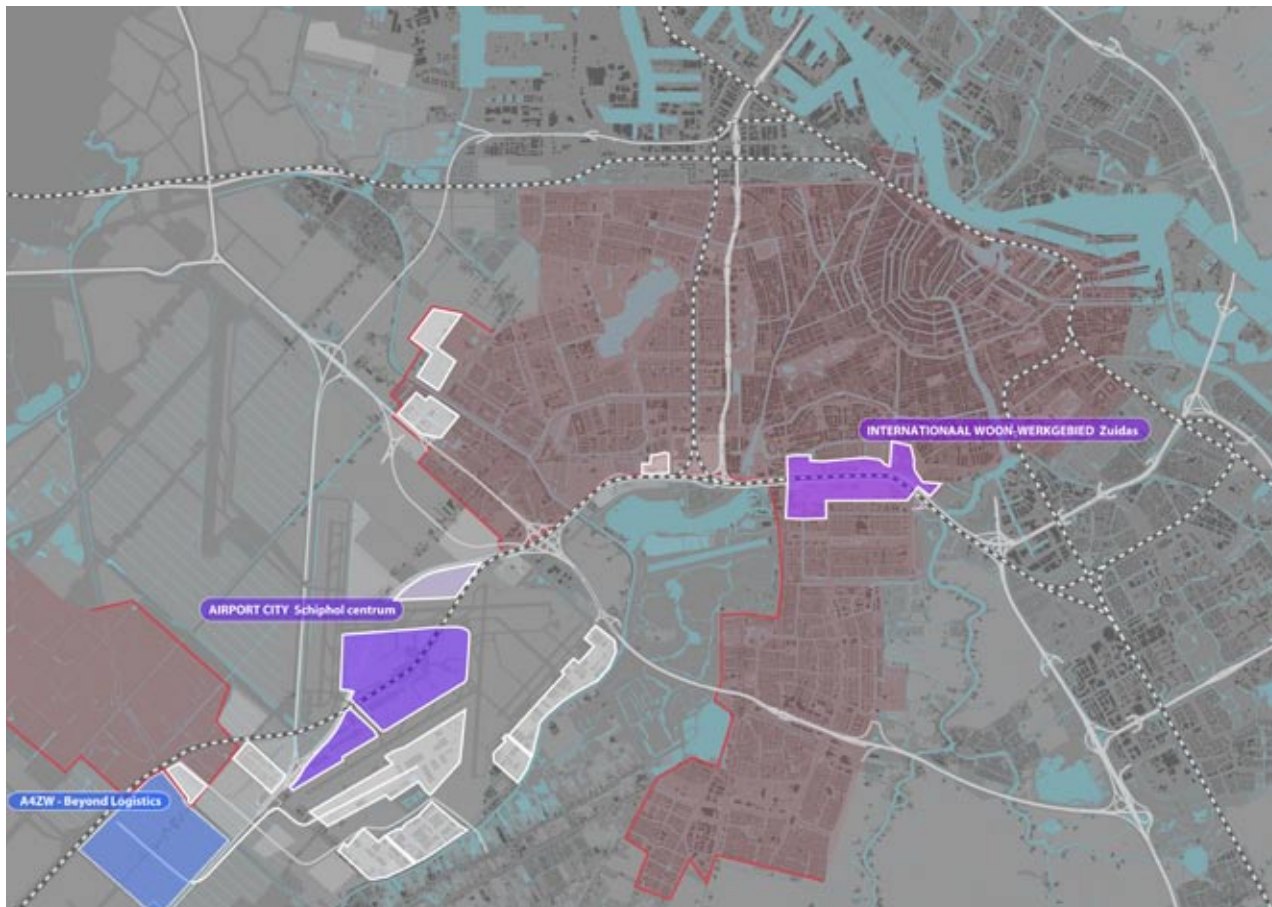
Voor het versterken van de internationale concurrentiepositie (de missie van de REVS) en toekomstige publieke en private investeringen in het gebied, in het licht van

een structureel lagere marktvaart, is het van belang dat er heldere prioriteiten zijn. De partijen van de REVS onderscheiden voor het werklandschap in de Schipholregio daarom drie internationale vaandeldragers. De Zuidas is het topmilieu voor onder meer zakelijke, financiële en juridische dienstverlening in een grootstedelijke, gemengde omgeving. Schiphol Centrum is topmilieu voor dienstverlening op het knooppunt van internationaal (zakelijk) verkeer. ACT is het topmilieu voor logistiek in een hoogwaardige en efficiënte multimodale bedrijfsomgeving. Deze vaandeldragers zijn/worden de iconen of ambassadeurs van het internationaal georiënteerde werklandschap van de Schipholregio.

### 2. Pilot aanpak voor drie gebieden met urgente opgaven

Er zijn vele opgaven (zie 7.1) voor de locaties genoteerd, maar er is sprake van verschil in urgentie. Sommige opgaven zijn urgent omdat de gebieden op één of meerdere aspecten problematisch scoren, voor andere gebieden gaat het meer om een kans of een aandachtspunt. Voorgesteld wordt om voor drie gebieden waarvoor een zekere urgentie geldt, een concretiseringslag te maken, als pilot voor verdere uitwerkingen van andere gebieden. Zo'n concretiseringslag is een plan van aanpak voor het gebied, die gebaseerd is op de lijn van deze Ontwikkelingsstrategie en de opgaven die erin geconstateerd zijn. Aan de hand van het plan kan het Bestuursforum de afweging maken om ermee verder te gaan, het plan uit te voeren en in de uitvoering te investeren. Ook kan worden afgewogen om dit model toe te passen op andere locaties. De drie

Focus - Internationale vaandeldragers



voorgestelde pilotgebieden zijn (a) Riekerpolder/RID, (b) Schiphol Rijk en (c) de omgeving van de Beukenhorsten.

De motivatie voor de keuze voor Riekerpolder/RID is de constatering dat dit jonge gebied weliswaar een goede uitgangspositie heeft om als gemengd stedelijk werkmilieu tussen stad en luchthaven te functioneren, maar dat het gebied nu teveel een monofunctioneel eiland is in de stad en in de airport corridor, met relatief veel concurrentie in de MRA en relatief weinig complementariteit. Bij ongewijzigde koers worden de toekomstperspectieven voor dit gebied niet heel positief ingeschat. Het naastgelegen RID gebied biedt kansen (voor RID zelf, maar ook voor Riekerpolder) voor een transformatieproces naar een meer stedelijk, gemengd, dynamisch gebied, dat beter aansluit bij de omgeving, een duidelijke identiteit heeft, en ruimte heeft voor programmatische verbreding.

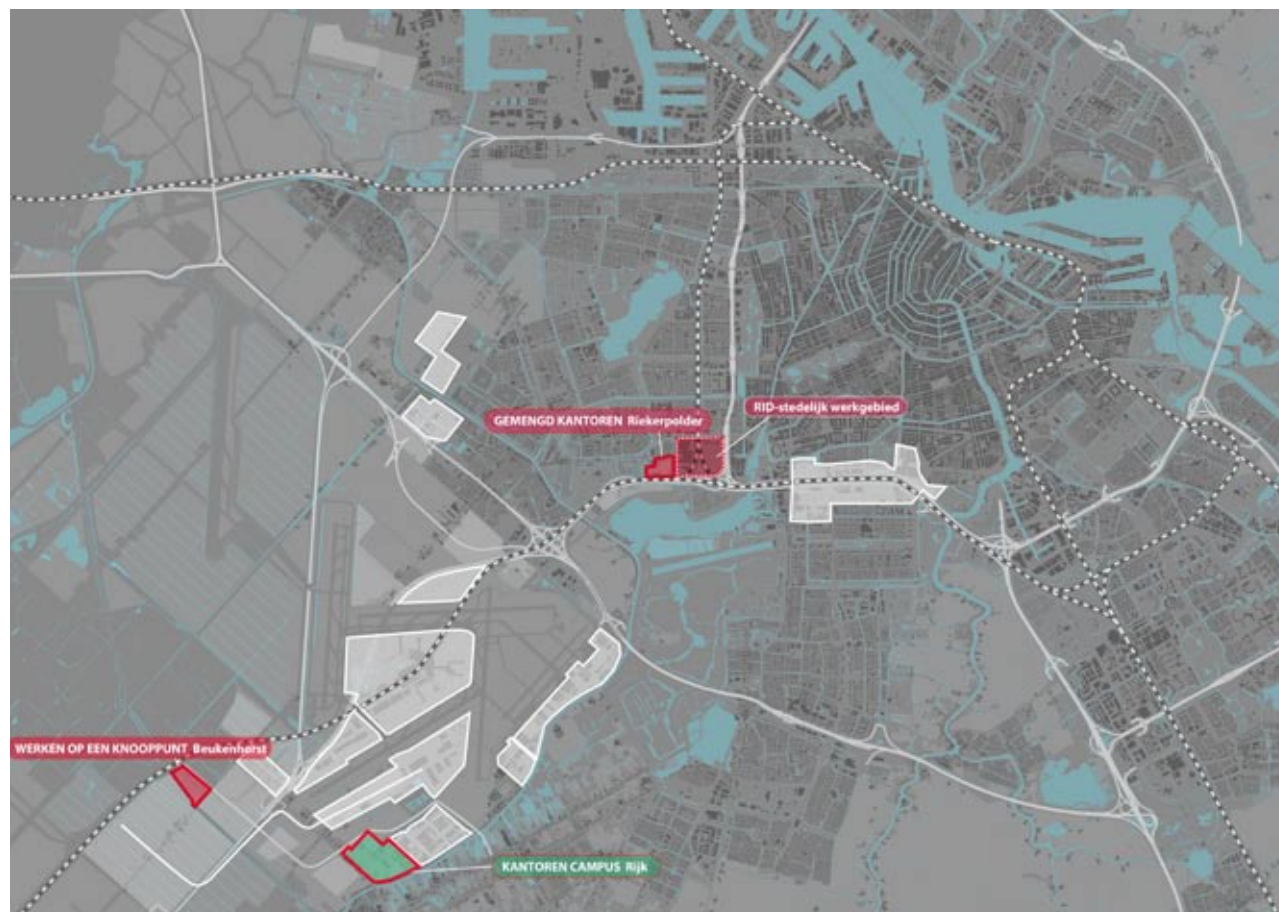
Schiphol Rijk is voorgesteld als pilot omdat dit gebied op dit moment problematisch functioneert in het werklandschap van de Schipholregio. Schiphol Rijk zit in een negatieve spiraal. De leegstand is er hoog en stijgt nog steeds, het gebied ligt als een Fremdkörper in een verder volledig logistieke bedrijfsomgeving op grote afstand van stedelijke voorzieningen en is vrijwel volledig op zichzelf aangewezen. Het gebied scoort slecht op interactie, identiteit en verbindingen, maar de kwaliteit van de inrichting is nog goed en de gebouwen zijn niet verouderd. Een nieuw toekomstperspectief is daarom lastig te duiden. Een radicale omslag in de richting van een corporate campus zou een nieuwe impuls kunnen betekenen. Het gebied zou ook met rust gelaten kunnen

worden, in de verwachting dat er op gegeven moment een nieuw evenwicht gaat ontstaan door (onverwachte) marktinitiatieven.

De omgeving van Hoofddorp station (het kantoorgebied van de Beukenhorsten) met voor de REVS het gebied van

Beukenhorst Zuid als brandpunt, is uitgekozen omdat dit gebied belangrijk is op de as van knooppunten Hoofddorp-Schiphol-Zuidas, maar nog niet optimaal functioneert. Om de ambities voor Beukenhorst Zuid waar te maken, is vooral een impuls nodig op het gebied van interactie (o.a. voorzieningen). Het kantoorgebied van de Beukenhorsten

Pilot aanpak voor drie gebieden met urgente opgaven





is perifeer gesitueerd, is monofunctioneel en heeft onderling weinig samenhang. De verbindingen voor OV en wegverkeer zijn uitstekend, maar de ontsluiting naar, en de samenhang met het stedelijk gebied van Hoofddorp is onvoldoende. De ambitie van Haarlemmermeer (structuurvisie Hoofddorp) om tot een betere stedelijke

integratie van de Beukenhorsten met Hoofddorp Centrum te komen, wordt in dit verband toegejuicht.

### 3. Topmilieu voor logistiek

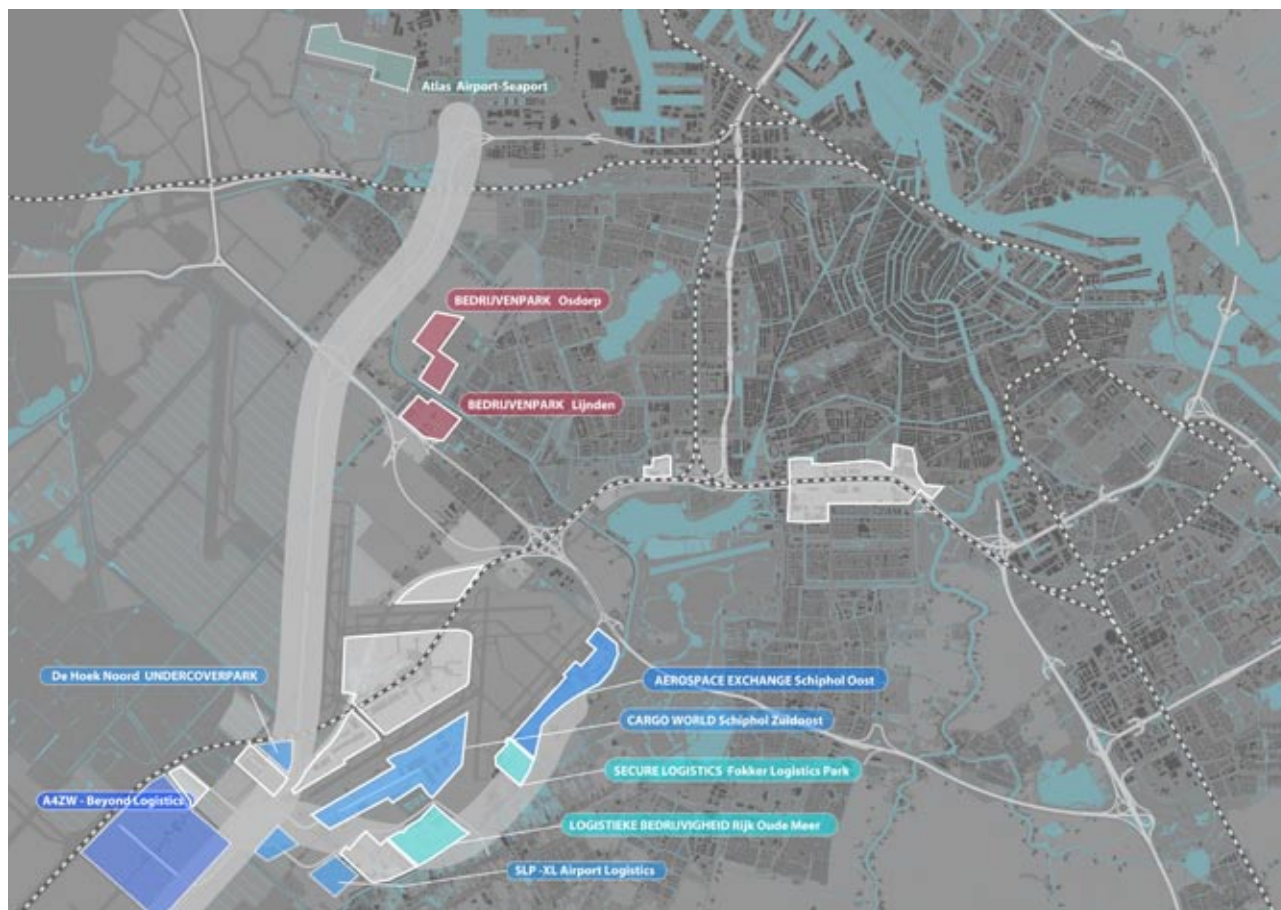
Het logistieke cluster rondom Schiphol is sinds jaren een duidelijke specialisatie van de Schipholregio, met

verwante clusters als Perishables en handel. ACT is bedoeld om dit cluster naar de 'next level' te brengen: hoogwaardig, duurzaam, efficiënt, multimodaal en internationaal vermaard. De partijen van de Ontwikkelingsstrategie vinden het belangrijk dat dit topmilieu voor het logistieke cluster een succes wordt en ondersteunen daarom ACT via het programmabureau ACT. Ook ondersteunen de partijen de innovatie in logistiek via o.a. de Amsterdam Economic Board en programma's als Seamless Connections die daaruit voortvloeien. Een aandachtspunt bij de verdere ontwikkeling van logistiek met de komst van ACT is de toenemende verplaatsing van bedrijfsvestigingen die ten koste kunnen gaan van bestaande werkmilieus.

### 4. Corridorontwikkeling

Verbinden is een van de actielijnen van de Ontwikkelingsstrategie REVS. Dit is van toepassing op locatieniveau (zie locatieprofielen) maar ook programmering op regionale schaal. De REVS partners zetten daarbij in op de ontwikkeling van de airport corridor en de logistieke westas. De versterking van de airport corridor staat in dit verband prominent op de agenda van het Bestuursforum Schiphol. We achten het van belang om een ruimtelijk economische visie op de corridor die aansluit bij de koers van deze Ontwikkelingsstrategie nader uit te werken. Logischerwijs sluit het Bestuursforum Schiphol aan bij het bestaande initiatief hiertoe van de partijen van het samenwerkingsverband ASK (Amsterdam-Schiphol-KLM). Daarnaast staat de logistieke westas op de agenda. Het gebied tussen Schiphol en Haven Amsterdam krijgt een belangrijke ontwikkelimpuls door onder meer de komst van de

Topmilieu voor logistiek



Westrandweg. We achten het van belang om een ruimtelijk economische visie op de logistieke westas op te stellen die aansluit bij de koers van deze Ontwikkelingsstrategie. Logischerwijs sluit dit aan bij het bestaande initiatief hiertoe van de partijen van het samenwerkingsverband

ACT samen met de Haven Amsterdam hebben gemaakt. Daar heeft een schaa sprong plaatsgevonden van locatieniveau naar het niveau van programmering op regionaal niveau.

## 5. Monitoring

Sinds de vorige Ontwikkelingsstrategie (van 2003) is het Bestuursforum Schiphol gestart met een traditie van scherpe monitoring van de ontwikkelingen in de Schipholregio via de jaarlijkse Monitor Ontwikkelingsstrategie REVS. Deze monitor achten wij zeer waardevol en belangrijk voor het aanscherpen van onze inzichten op marktontwikkelingen en de effectiviteit van beleid. Deze traditie zullen we voortzetten en verbeteren daar waar dat kan. In de nieuwe monitor zal in ieder geval ruimte worden geboden aan de ontwikkelingen op het gebied van locatiekwaliteiten conform de lijn van deze Ontwikkelingsstrategie REVS 2012. Eén van de vernieuwingen die wij willen toepassen, is een frequent terugkerend onderzoek naar de vestigingsmotieven van bedrijven en hun waardering van de locatiekwaliteiten.

## 6. Herstructurering en herontwikkeling

Het werklandschap in de Schipholregio is in het algemeen relatief jong en dynamisch. Grote knelpunten op gebied van veroudering, leegstand en verpaupering zijn er (nog) niet. Aan de andere kant zien we dat er steeds meer sprake is van bedrijfsverplaatsingen van oude naar nieuwe locaties naast de komst van nieuwe bedrijven of uitbreiding van bedrijven op dezelfde locatie waar ze al zitten. Locaties als Oude Meer, nu nog succesvol, zouden binnen afzienbare tijd te maken kunnen krijgen met toenemende leegloop en verloedering, vanwege het beschikbaar komen van nieuw aanbod in de directe omgeving (bv. ACT) die betere faciliteiten bieden. De perspectieven voor dergelijke locaties zijn nu onduidelijk, mede omdat het eigendom van het gebied versnipperd is. Voor gebieden waar het eigendom in handen is van

Airport corridor



één (private) partij (voorbeeld Schiphol Zuid en overige Schiphollocaties) zijn de toekomstperspectieven duidelijk en niet-probleematisch. In debatten rondom het thema herstructurering wordt dit model (verzakelijking) gezien als wenselijk en zelfs ideaal om problemen rondom veroudering effectief aan te pakken. Voor het Bestuursforum zijn deze ontwikkelingen een aandachtspunt.

## 7. Nieuwe ontwikkelingen

Het accent in de Ontwikkelingsstrategie REVS ligt op bestaande locaties. De opgave is om het bestaande werklandschap in de Schipholregio beter te laten functioneren. Dat betekent: betere onderlinge samenhang en betere kwaliteiten die aansluiten bij de internationale markt. De behoefte aan nieuwe locaties is niet groot; de markt voor bedrijventerreinen en kantoren is sterk teruggelopen en dit is waarschijnlijk een structurele situatie. Toch zijn er lopende nieuwe ontwikkelingen, in verschillende stadia van ontwikkeling, zoals Osdorp, ACT, Atlaspark en Elzenhof die iets zullen toevoegen aan het werklandschap. Voor enkele van deze locaties – locaties die in een vergevorderd stadium van ontwikkeling zijn – is een locatieprofiel opgenomen in dit document. Voor andere – meer onzekere ontwikkelingen – zoals Elzenhof en het RID gebied, is een betere uitwerking nodig.





# BIJLAGEN



## BIJLAGE 1 – SAMENVATTING EVALUATIE ONTWIKKELINGSSTRATEGIE REVS 2003

Als bouwsteen voor de Ontwikkelingsstrategie REVS 2011 is de Ontwikkelingsstrategie 2003 geëvalueerd. De evaluatie bestaat uit twee onderdelen: (1) een evaluatie van feitelijke ontwikkelingen van kantoorlocaties en bedrijventerreinen in de periode 2004-2010, afgezet tegen de prognoses vanuit de behoefteraming van destijds, en (2) een kwalitatieve evaluatie aan de hand van interviews met betrokken partijen. Kortweg vatten we hier de conclusies samen.

### Conclusies evaluatie

#### Conclusies kantoorontwikkelingen:

1. De prognose voor vastgoedontwikkelingen voor Schipholgebonden kantoorruimte (op basis van de berekende behoefte van 80.000, en vanaf 2007 55.000 m<sup>2</sup> bvo per jaar) blijkt goed te matchen met de werkelijke vastgoedontwikkelingen in de Schipholregio, hoewel er per jaar grote verschillen zijn.
2. De leegstand is in de periode 2004-2010 weliswaar afgenomen, maar nog steeds te hoog om de kantorenmarkt gezond te kunnen noemen. Er lijkt sprake van structurele leegstand.
3. De gemiddelde uitbreidingsvraag in de periode 2005-2009 is 55.000 m<sup>2</sup> bvo. Dit sluit zeer goed aan bij de geprognosticeerde behoefte (Plabeka) van eveneens 55.000 m<sup>2</sup> per jaar.
4. De trend ten aanzien van de opname (in gebruikneming) van kantoorruimte in de Schipholregio neigt echter naar dominantie van de verplaatsingsvraag (verhuisbewegingen accommoderen) ten koste van de uitbreidingsvraag (nieuwe kantoorwerkgelegenheid).

#### Conclusies bedrijventerreinen:

1. De werkelijke uitgiftes en ontwikkelingen van Schipholgebonden bedrijventerreinen wijken sterk af van de geprognosticeerde uitgiftes en ontwikkelingen van de Ontwikkelingsstrategie 2003. Er zijn veel minder hectares uitgegeven en ontwikkeld dan qua ruimtebehoefte is voorspeld.
2. De afwijking tussen prognose en werkelijke ontwikkeling kan deels verklaard worden door het niet voorhanden hebben van courant uitgeefbaar terrein (zoals SLP vanwege planologische problemen) en deels doordat er een te optimistische behoefteraming is geweest.
3. Het Fokker terrein is zich gaan richten op logistiek, wellicht als antwoord op de groeiende marktbehoefte hiervoor omdat SLP niet ontwikkeld kon worden.

#### Conclusies enquête:

- In de interviews komt vaak terug dat het BFS niet sterk genoeg optreedt, en nauwelijks besluiten neemt om het programma bij te sturen. Er wordt wel gemonitord wat de ontwikkelingen en knelpunten zijn, maar een discussie daarover vindt te weinig plaats.
- Door de verschillende respondenten wordt geconstateerd dat de verschillende kwaliteitsmilieus weinig toegevoegde waarde hebben. In de praktijk lijkt er wat betreft kantorenlocaties sprake te zijn van twee milieus. Het gaat hierbij om het topmilieu en het specifiek werkmilieu dat beter onderverdeeld kan worden in een gemengd stedelijk en een solitair kantorenmilieu. In de interviews wordt daarbij gesteld dat het gemengd stedelijk milieu kansrijker lijkt

omdat in dat milieu meer voorzieningen aanwezig zijn, en omdat een stedelijke omgeving meer aantrekkingskracht heeft op gebruikers.

- Tevens lijkt het theoretisch onderscheid tussen bedrijventerreinen en kantorenlocaties in de praktijk minder hard te zijn. Er is vaak sprake van menging van kantoor- en bedrijfsfuncties op dezelfde locaties. Er zou dus minder strikt kunnen worden omgegaan met deze scheiding.
- Uit de interviews blijkt dat er meer behoefte is aan duidelijke profielen. Locatieprofielen moeten uitgaan van de unieke kwaliteiten die een specifieke locatie te bieden heeft. Van het BFS wordt meer initiatief verwacht met betrekking tot het formuleren van een gezamenlijke visie.
- Een aantal respondenten is van mening dat er sprake is van een ongezonde markt voor kantoorvastgoed. Dit blijkt uit de structurele leegstand en het 'incentive-systeem' voor betrekking van nieuwe panden. Gebruikers worden hiermee feitelijk financieel beloond voor het inruilen van bestaande kantoorhuisvesting voor nieuwe gebouwen. Deze respondenten geven aan dat dit een voorbeeld van markfalen is, en dat overheden wel degelijk een belangrijke sturende rol hebben.
- Mede door de toenemende leegstand is het raadzaam dat het Bestuursforum meer aandacht schenkt aan herstructurering en transformatie. Ondanks dat dit een marktopgave is valt er ook een aantal opgaven voor overheden zelf te formuleren. In de eerste plaats moet men zich inspannen voor het aanpassen van de huidige fiscale wet- en regelgeving om het voor beleggers

## BIJLAGE 2 – SAMENVATTING INTERNATIONALE BENCHMARK

onaantrekkelijk te maken om leegstaand vastgoed in hun portefeuille te hebben. Daarnaast zouden partijen in de regio meer en beter kunnen samenwerken, bijvoorbeeld met het oog op verevening. Tot slot is er voor overheden een belangrijke stimulerende rol weggelegd, bijvoorbeeld door ontwikkelaars direct aan te spreken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en door het bij elkaar te brengen van relevante partijen.

### Inleiding

Ten behoeve van de ontwikkelingsstrategie heeft het Bestuursforum Stratagem en Ecorys opdracht gegeven een internationale benchmark uit te voeren. In de benchmark zijn de kwaliteiten van 23 directe grootstedelijke regio's/ bedrijfslocaties in Europa, Azië en de Verenigde Staten onderzocht (internationale 'state of the art locaties'). Hiermee hebben wij beoogd ons inzicht te vergroten in de ruimtelijke, economische en bestuurlijke condities waaronder de specifieke (REVS) clusters zich willen vestigen in internationaal concurrerende regio's. De geselecteerde regio's hebben een hoge economische welvaart gemeen. Daar staat tegenover dat ze verschillen waar het gaat om concurrentiekracht en groeivoorzichten. In de benchmark zijn verschillende schaalniveaus onderscheiden: het stads-/ metropoolregioniveau (waaronder de airport corridor), en het locatie-/ gebiedsniveau. Op locatieniveau is onderscheid gemaakt naar kennisinstituten en bijbehorende bedrijven, logistieke activiteiten en kantoorlocaties. In de benchmark stonden de volgende vragen centraal:

- wat zijn voor een aantal specifieke concurrerende regio's (nationaal/internationaal) onderscheidende en concurrerende ruimtelijk-economische kwaliteitsconcepten voor kantoren en bedrijventerreinen of een combinatie daarvan?
- wat is het effect ervan op hun concurrentiepositie?
- wordt daar door de regio's specifiek beleid en coördinatie op gevoerd of zijn het autonome processen geweest?
- wat kan de Schipholregio hiervan leren en wat is niet toepasbaar?

### Vraag en aanbodfactoren in de onderzochte regio's

#### Stads- en metropoolregio en Airportcorridors

De in de benchmark onderzochte locaties maken in de meeste gevallen deel uit van stads- of metropolitane regio's. De ontwikkeling van een airport corridor kan een belangrijke bijdrage leveren aan de concurrentiepositie van een metropoolregio. De aanwezigheid van de luchthaven en de stedelijke omgeving biedt unieke mogelijkheden voor verschillende ruimtelijke en economische functies, zowel internationaal en stedelijk.

Voorbeelden van regio's waar een airport corridor een belangrijk element vormt in de ruimtelijk-economische visie zijn Zürich, Berlijn, Kopenhagen, Seoul en Kuala Lumpur. In deze voorbeelden moet een airport corridor iets toevoegen aan het ruimtelijk-economisch profiel van de regio. Krachtige corridors als Kopenhagen en Zürich kenmerken zich veelal door een goed op elkaar afgestemde mix van ruimtelijke functies (wonen, werken en recreëren).

Een succesvolle ontwikkeling van een airport corridor wordt in belangrijke mate bepaald door de kwaliteit en de omvang van het netwerk van de luchthaven, de ligging van de luchthaven ten opzichte van de stad en de interne ontsluiting van de airport corridor via openbaar vervoerverbindingen en de aansluiting op weginfrastructuur. München en Stockholm zijn voorbeelden waar de ontwikkeling van de airport corridor niet goed van de grond komt vanwege een onvoldoende interne openbaar vervoersontsluiting.

### **Kennisinstituten**

In de onderzochte regio's heeft de overheid een leidende rol bij het investeren in kennis. Op de kennisranking van World Economic Forum bezet Nederland de 13e plaats. De top 4 wordt gevormd door Finland, Denemarken, Duitsland en Singapore. Belangrijke elementen voor een hoge positie op deze lijst zijn de innovatiekracht van en de aanwezige kennis in een land. De vraag naar locaties voor kennis en onderzoek is sterk gekoppeld aan de aanwezigheid van universiteiten, scholen en wetenschappelijke instituten. Deze locaties zijn vaak verspreid gelegen en kleinschalige van aard.

In de benchmark komt verder naar voren dat er een sterke samenhang tussen bedrijfslocaties en kennisfaciliteiten bestaat: zonder bedrijvigheid gedijt kennis minder en zonder kennis wordt het moeilijk voor bedrijven om innovatief te zijn. Face-to-face contacten zijn belangrijk voor kennisinstellingen. Ruimtelijk nabijheid of een goede bereikbaarheid tussen kennisinstellingen is daarom een factor van belang bij de vestigingsplaatskeuze van kennisinstituten.

### **Logistieke activiteiten**

De vraag naar logistieke activiteiten wordt in belangrijke mate bepaald door de inrichting en geografische loop van supply chains van bedrijven en bijbehorende logistieke ketens. Daarbij speelt niet alleen luchtvracht een rol, maar ook de ligging ten opzichte van andere modaliteiten zoals water (havens), weg en spoor en bereikbaarheid van het achterland. Belangrijke reden voor logistieke dienstverleners om te kiezen voor luchtvracht is het flexibel kunnen reageren op problemen in de supply chain.

De vraag naar logistieke ruimte voor luchtvracht in Europa is vooral geconcentreerd rond de vier grootste luchthavens. Dit is per luchthaven verschillend. Uiteraard geldt op elke luchthaven dat de vraag naar 1e linie locaties (op de luchthaven) recht evenredig is met de hoeveelheid luchtvracht. De vraag naar 2e linie locaties voor luchtvracht is relatief hoog in de omgeving van Schiphol en Parijs (Fret Village), en relatief laag in Frankfurt. In Frankfurt wordt de binnenkomende lading waarschijnlijk relatief snel wordt doorgevoerd naar 2e linie warehouses verder weg van de luchthaven. Over het algemeen zullen 2e linie activiteiten echter dichtbij de luchthaven zijn gesitueerd omdat het veelal om kleine zendingen gaat die moeten worden gecombineerd. De 2e linie bedrijven hechten daarom aan face-to-face contact met collega-bedrijven en met de 1e liniebedrijven en de luchtvaartmaatschappijen. Verder vormt de zowel de verbinding met de luchthaven als ook die met achterland een vestigingsplaatsfactor van belang. De vraag naar 3e linie activiteiten is verspreid over het land. De nabijheid van de luchthaven is voor deze activiteiten minder van belang omdat de stromen producten vaak groot genoeg zijn om één of meerdere vrachtwagens te vullen om van Schiphol naar het distributiecentrum te komen.

### **Kantoren**

De vraag naar kantoorruimte wordt de laatste 10 jaar sterk in negatieve zin beïnvloed door de daling van vierkante meters per werkplek per FTE. Verder valt op dat in een groot aantal regio's de gemiddelde grootte van gevestigde bedrijven daalt. Dit heeft direct invloed op de ontwikkeling van kantoorlocaties. Momenteel is er in de meeste onderzochte regio's vooral vraag naar kantoorruimte

voor marketing en sales activiteiten. Op basis van bovengenoemde ontwikkelingen zijn verschillende experts van mening dat er geen grootschalige projecten meer zullen worden ontwikkeld en dat de gebruiker meer centraal zal staan in kleinere projecten.

Opvallend is dat hoofdkantoren van grote bedrijven vaak nog op of zeer nabij plaats van oprichting gevestigd zijn. De vestiging van marketing en verkoop, Europese hoofdkantoren, nationale hoofdkantoren, logistieke en administratiekantoren laat meer beweging zien. De vestigingsplaatskeuze wordt afhankelijk van de activiteit bepaald door prijs, arbeidsmarkt, verbindingen en andere zaken die voor het bedrijf van belang zijn om de winstgevendheid te garanderen.

Evenals op het gebied van logistiek blijkt uit de benchmark dat een integrale gebiedsvisie essentieel voor een succesvolle kantoorontwikkeling in de regio. De ontwikkelingen in Helsinki, Stockholm, Toulouse en Barcelona laten daarbij zien dat niet alleen de gebiedsvisie zelf maar ook het vasthouden hieraan essentieel is voor het realiseren van economische doelstellingen. Hiermee wordt bedrijven zekerheid geboden. Het consequent uitvoeren van de plannen leidt tot continuïteit van vestiging van bedrijven en versterking van clustereffecten. Een goed voorbeeld van vasthoudend beleid door een overheid die voorop liep met investeringen en de aanleg van metrolijnen is de ontwikkeling van Docklands in London tot Canary Wharf.



## Effect gebiedsconcepten op de concurrentiepositie

### Luchtvrachtlogistiek

De luchtvrachtlogistiek laat, op de gestapelde bouw in Hongkong na, weinig echte nieuwe locatieconcepten zien. Luchtvrachtlogistieke locaties worden gekenmerkt door de aanwezigheid van 2e en 3e linie activiteiten in een functioneel ingerichte omgeving. De nadruk ligt op het vergroten van de snelheid van in- en uitvoer. Het niveau en betrouwbaarheid van ICT voorzieningen zijn hierbij van groot belang. Ten opzichte van andere, niet-logistieke omgevingen zijn de innovaties op het gebied van duurzaamheid beperkt.

### Kennis

Thematische broedplaatslocaties, zoals het Bio Science Park in Leiden, hebben grote aantrekkingskracht op bedrijven uit de kennissector. Locaties voor kennisinstellingen onderscheiden zich door een duidelijk profiel, waarbij er naast gerenommeerde bedrijven ruimte is voor ondersteunende bedrijvigheid, zoals certificatie- en testinstellingen. Opvallend is dat met name health care, automotive en ICT sterke concentraties van innovatief vermogen vormen. Of locatieconcepten al dan niet succesvol worden, hangt in belangrijke mate af van de herkenbaarheid van het gebied. Specialisatie kan de herkenbaarheid vergroten. Een voorbeeld van een succesvol gebied met specialisatie is Adlershof, Berlijn. Naast informatietechnologie en media zijn hier sterk gespecialiseerde sectoren gevestigd als fotonica, microsystemen en biotechnologie. Ook in Toulouse richten de locaties zich op kennisspecialisaties (kanker

en genezingsmethoden, aerospace en innovaties in de productie van voedsel).

### Kantoormilieus

Voor kantoormilieus is in de benchmark onderscheid gemaakt naar vier concepten:

- Traditionele concepten (Frankfurt Eschborn, München Park)  
Bij traditionele concepten gaat het alleen om het faciliteren van bedrijvigheid. De locaties kenmerken zich door een traditionele en (mono)functionele inrichting, met standaardkantoorgebouwen en geen bijzonder accent op de vormgeving van gebouwen en landschap.
- Company identity concepten (Banco Santander, Volkswagen Autostadt, BMW Welt). Op dit type locatieconcepten willen bedrijven om hun corporate identity naar buiten brengen (Siemens, Duitse Autofabrikanten, banken). Hierbij speelt de architectuur van de gebouwen op de locatie een dominante rol.
- Community concepten (Chiswick Park, Gateway Gardens)  
De locaties kenmerken zich door een sterk samenhangende identiteit en expressie. De gemeenschap (community) staat centraal, niet het individuele bedrijf. De gebouwen hebben een hoge kwaliteit en kunnen het beste getypeerd worden als ontmoetingsplaatsen. Naast werkvoorzieningen (kantoren) zijn ook faciliteiten aanwezig zijn die interactie en ontspanning bevorderen.
- Gemengde stedelijke milieus (Stockholm, Helsinki, Kopenhagen, Zürich Glattal)

Het gaat om gebieden waar werkmilieus geïntegreerd zijn in de stad. Er is sprake van een sterke menging van functies, waarbij werk niet noodzakelijk de dominante functie is. Sfeer vormt een belangrijk element.

### Overige aspecten

Ruimtelijke kwaliteit is van belang in de concurrentiestrijd tussen stedelijke regio's. Herontwikkeling van bestaande terreinen, in met name stedelijke gebieden, biedt nieuwe kansen om een bijdrage leveren aan de concurrentiepositie van de regio. In Nederland krijgt dit aspect ten opzicht van het buitenland weinig aandacht. Bij ruimtelijke kwaliteit kan gedacht worden aan groene locaties met parkachtige aspecten (Chiswick Park), architectuur (Zona Franca), Orested, Frankfurt Gateway Gardens) of moderne stedelijke omgevingen (Canary Wharf) of een combinatie van deze elementen.

## Beleid en coördinatie concurrerende regio's

De rol van de overheid verschilt per regio en locatie. In Azië heeft de nationale overheid meestal een leidende positie bij ruimtelijk-economische ontwikkeling, terwijl in de Verenigde Staten veel ontwikkelingen geheel privaat zijn. In Europa is er soms ruimte voor private projectontwikkeling maar de lokale en regionale overheid hebben in veel gevallen wel een doorslaggevende rol in de besluitvorming over bestemming en inrichting.

In het onderzoek is een aantal beleidsinstrumenten naar voren gekomen die ingezet kunnen worden om de vestigings- of investeringsbeslissing van bedrijven positief te beïnvloeden. Hierbij kan gedacht worden aan het bieden

van fiscale voordelen en prijsstelling van terreinen en locaties, bereikbaarheid (met name per openbaar vervoer) en het initiëren van publiek-private samenwerkingen.

Opvallend is dat er in de onderzochte regio's in toenemende mate sprake is van regionale samenwerking tussen overheden en bedrijven bij de ontwikkeling van gebieden. Hierbij neemt de overheid meestal het initiatief en is zij ook sturend bij de ontwikkeling. In Azië is vooral de nationale overheid leidend. Maar ook in Europa speelt de nationale overheid soms een belangrijke rol bij regionale ontwikkelingen (Finland en Nederland). In Zürich en Stockholm heeft de centrale stad het initiatief genomen, in Parijs de regio. Vooral om de interne ontsluiting via openbaar vervoernetwerken tot stand te brengen is de coördinatie door de overheid van belang. Zonder overheidscoördinatie, zoals in het geval van München, pakken andere partijen dit niet op en komen gewenste ontwikkelingen niet tot stand.

Onafhankelijk van welke overheid het initiatief heeft, het is belangrijk dat de ontwikkeling van vestigingslocaties regionaal wordt afgestemd. Ten eerste is er behoefte aan differentiatie in vestigingsplaatskwaliteit, ook binnen clusters. Een aanbod van vestigingslocaties met verschillende profielen wordt steeds meer ingezet om aan verschillende wensen van bedrijven tegemoet te komen. Ten tweede is regionale afstemming belangrijk bij de ontwikkeling van infrastructuur.

### Leerervaringen benchmark

In de benchmark komen een aantal ontwikkelingen naar voren die bij de verdere ontwikkeling van de Schipholregio van belang zijn:

- Daling van vraag naar kantoorruimte. Daarbij zal de gebruiker centraal staan in kleinere projecten.
- Community concepten en gemengde stedelijke milieus winnen aan belang.
- De kwaliteit van de arbeidsmarkt neemt een steeds belangrijkere plaats in bij de vestigingsplaatskeuze van internationale bedrijven
- Wereldwijd neemt de overheid een steeds pro-actievare rol aan waar het gaat om de verbetering van de bereikbaarheid per openbaar vervoer. Vooral in regio's waar airportcorridors worden ontwikkeld is dit het geval.
- In alle regio's wordt bij de ontwikkeling van bedrijfslocaties een clusterbenadering gehanteerd. Deze benadering lijkt het meest effectief als het gaat om logistiek en kennis en minder bij de ontwikkeling van kantoorlocaties.

In de benchmark wordt verder geconcludeerd dat de concurrentiepositie van de Metropoolregio onder druk staat. Met name op het gebied van innovatie en onderwijs valt ten opzichte van concurrerende regio's veel te verbeteren. Verder blijft de Schipholregio waar het gaat om de bereikbaarheid per openbaar vervoer achter en is er nauwelijks sprake van zogenaamde community concepten. Ook valt het gebrek aan kwalitatief hoogwaardige landschapsconcepten op.

Verder blijkt dat de aanwezigheid van een sterk financieel cluster aantrekkingskracht heeft op andere hoogwaardige zakelijke dienstverlening. De verdere ontwikkeling van de Zuidas is cruciaal voor de vestiging van dit type bedrijvigheid. Ook wordt fiscale klimaat in Nederland als belangrijke vestigingsplaatsfactor genoemd. Vooral op het gebied van vennootschapsbelasting biedt Nederland voordelen ten opzichte van andere regio's.

Voor de verbetering van de concurrentiepositie is een integrale gebiedsvisie op metropoolregioniveau en het vasthouden hieraan van belang. Zo kan lokale concurrentie worden voorkomen en ontstaat er differentiatie in vestigingsplaatskwaliteit. Hierbij is een goede afstemming en samenwerking tussen partijen nodig om te kunnen concurreren met andere regio's. Als overheden hierbij niet het initiatief nemen of sturen worden ontwikkelingen meestal niet opgepakt door andere partijen. Zeker als nationale overheid het initiatief neemt worden ontwikkelingen het snelst gerealiseerd.

## BIJLAGE 3 – SAMENVATTING CLUSTERONDERZOEK

### The Amsterdam Family of Clusters

In 2010 heeft Universiteit Utrecht – sectie Economische Geografie – onder leiding van prof. Oedzge Atzema van het Bestuursforum Schiphol opdracht gekregen om de in de REVS benoemde bedrijfsclusters te onderzoeken op hun economisch geografische relaties. De rapportage kreeg de titel The Amsterdam Family of Clusters.

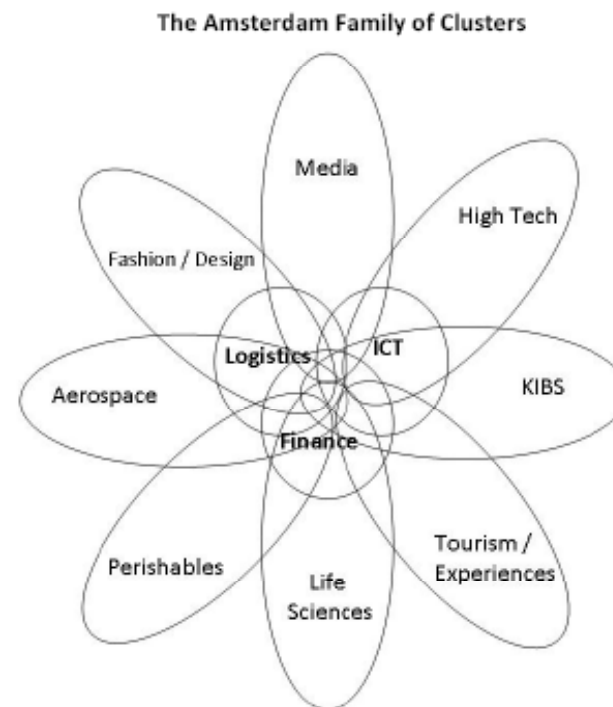
In het onderzoek komen de volgende vragen aan de orde:

- Hoe ziet het spreidingspatroon van de bedrijven in de elf clusters in de MRA eruit?
- Vindt er uitwisseling van kennis tussen en gezamenlijke leerprocessen van bedrijven in de elf clusters in de MRA plaats en welke voordelen van regionale nabijheid en cognitieve nabijheid zijn hierbij van belang?
- Wat is de betekenis van internationale (kennis) netwerken voor bedrijven in de kansrijke clusters in de MRA en welke rol spelen de luchthaven Schiphol en de stad Amsterdam daarbij?
- Welke specifieke eisen stellen bedrijven in de elf clusters in de MRA op grond van de uitwisseling van kennis en gezamenlijke leerprocessen aan de locatie, de kwaliteit van gebouwen en de directe bedrijfsomgeving?

De volgende 11 clusters zijn onderzocht:

- Aerospace (waarvan specifiek: onderhoud & reparatie)
- ICT (waarvan specifiek: ICT-logistiek)
- Media (waarvan specifiek: audiovisuele media)
- Fashion (waarvan specifiek: groothandels)

- Zakelijke diensten/'knowledge intensive business services' (KIBS) (waarvan specifiek: managementadviesbureaus)
- Financiële diensten (waarvan specifiek: market making)
- Perishables (waarvan specifiek: groothandel)
- Toerisme (waarvan specifiek: evenementenorganisatie)
- Hightech (waarvan specifiek: hoofdkantoren)
- Life Sciences (waarvan specifiek: biofarma)
- Logistiek (waarvan specifiek: logistieke dienstverlening)



De tussen haakjes genoemde specifieke onderdelen zijn de focusgebieden. Omdat een volledige analyse van alle bedrijfssectoren die onderdeel uitmaken van een cluster een te omvangrijke analyse zou opleveren, is gekozen om een specifiek focusgebied binnen een cluster te benoemen, die nader onderzocht wordt. Het cluster logistiek is toegevoegd aan de tien REVS clusters omdat er veel wisselwerking is tussen logistiek en de overige clusters. Het zelfde kan gezegd worden over ICT en financiële diensten. In het onderstaande beeld is dit gesymboliseerd.

### Uitgangspunten, veronderstellingen en begrippen

Over internationale concurrentiepositie van regio's: hoewel er in de wetenschap geen eenduidig beeld over wat internationale concurrentiepositie van regio's is en of dit überhaupt bestaat, wordt verondersteld dat de internationale concurrentiepositie van regio's volgt uit het gezamenlijke vermogen van actoren in de regio's (bedrijven, instellingen, overheden) om de aanwezige materiële omstandigheden (zoals infrastructuur) en immateriële omstandigheden (zoals kennis en cultureel klimaat) gecombineerd te benutten ter verhoging van de productiviteit en vermeerdering van werkgelegenheid van de regio.

Over clusters en clustervorming: clusters zijn ruimtelijke concentraties van in waardesystemen gerelateerde bedrijven die mogelijk, maar niet noodzakelijk met elkaar samenwerken. De clustergedachte gaat ervan uit dat 'het iets met elkaar hebben' bevorderd wordt door onderlinge

nabijheid. Bij clusters gaat het dus om nabijheidsvoordelen. Het faciliteren van clustervorming is gericht op het stimuleren van de wisselwerkingen tussen bedrijven onderling en met instellingen en overheden. Concentratie van bedrijven (nabijheid) is niet voldoende, het gaat er ook om dat bedrijven onderlinge relaties hebben. Bedrijven die tot een bepaald cluster behoren en op één bedrijventerrein zitten, is geen clustervorming. Dat zou een overwaardering zijn van de betekenis van ruimtelijke concentratie.

Een waardesysteem is een uitwerking van het begrip bedrijfskolom: de keten van opeenvolgende fasen van waardetoevoeging (ontwerp, productie, distributie, etc.). Hierbij is de eindgebruiker buiten beschouwing gelaten (want die voegt geen waarde toe). Waardesystemen geven de economische relaties weer tussen de bedrijfsklassen die behoren tot de clusters.

Nabijheid is uit te splitsen in:

- Ruimtelijke nabijheid
- Organisatorische nabijheid
- Sociale nabijheid
- Institutionele nabijheid
- Cognitieve nabijheid

Over netwerken: netwerken bestaan uit actoren die met elkaar samenwerken maar niet noodzakelijkerwijs ruimtelijk geconcentreerd voorkomen. Dit komt op drie niveaus of strategieën voor:

- Stand-alone (bedrijf geeft voorkeur aan op eigen kracht te opereren)

- Local buzz (bedrijven die zich richten op netwerken binnen de eigen vestigingsregio)
- Global Pipelines (bedrijven werken samen met actoren buiten de eigen regio, ook internationaal)

Nabijheid is niet altijd een voordeel (nabijheidsparadox) te veel (organisatorische en institutionele) nabijheid kan leiden tot inflexibiliteit en te groot vertrouwen in eigen kunnen. Op regionaal niveau spreekt men dan van een 'lock-in' situatie. Nieuwe prikkels en kennis van buiten wordt niet meer opgenomen, en de cluster raakt in verval.

Leader firms zijn bedrijven die er strategisch belang bij hebben en de financiële mogelijkheden hebben om investeringen te doen die een positief effect hebben op andere partijen in het cluster. Aanwezigheid van leader firms kan zorgen voor meer innovatie, kennis delen, en samenwerking, wat de totale concurrentiekracht van een cluster kan versterken. Knowledge brokers (tusseninstellingen of personen) kunnen hetzelfde doen.

Van clustering bestaat de volgende typologie:

- Formation: geografische concentratie van bedrijven die slechts gemeen hebben dat zijn hetzelfde dominante belang hechten aan een bepaalde vestigingsplaatsfactor (bv. nabijheid Schiphol). Hier ontbreekt een netwerk van onderlinge relaties.
- Industry: geografische concentratie van bedrijven die gebruik maken van external economies zoals een lokale pool van arbeid, gespecialiseerde diensten en hierdoor lagere transactiekosten hebben.
- Complex: geografische concentratie van bedrijven die gebruik maken van onderlinge ruimtelijke nabijheid

om verdergaande specialisatie van bedrijven mogelijk te maken via outsourcing en subcontracting. Er zijn daardoor voordelen van technische en logistieke afstemming. Maar er zijn geen gezamenlijke leerprocessen.

- Alliance: geografische concentratie van bedrijven en instellingen waarin samenwerkingsrelaties voor leer en innovatie doeleinden een belangrijke rol speelt.
- Milieu: geografische concentratie van bedrijven en instellingen die bilateraal of multilateraal samenwerken om werkelijk nieuwe kennis en radicale innovaties te ontwikkelen.

## Concentratie en groei

De 11 onderzochte clusters in de MRA beslaan 33% van alle bedrijven in de MRA en 28,3% van de werkgelegenheid. Bijna 1% van de bedrijven in de MRA zijn vestigingen met een buitenlands moederbedrijf. Deze bedrijven zijn wel relatief groot, want tezamen zijn ze goed voor ruim 14% van de werkgelegenheid in de MRA.

Qua vestigingen hebben de clusters Life Sciences, Hightech, Logistics en Finance een relatief groot aandeel in buitenlandse vestigingen. Qua werkgelegenheid steekt de cluster hightech er boven uit (aandeel in internationale bedrijven).

Het locatiequotiënt drukt de relatieve aanwezigheid van een cluster uit ten opzichte van Nederland totaal. Van de REVS clusters heeft Hightech, Perishables en Logistics een locatiequotiënt van minder dan 1 (dus relatief ondervertegenwoordigd in de MRA).

### Conclusies concentratie en groei:

#### Conclusie 1:

- 11 REVS clusters zijn inderdaad, m.n. qua werkgelegenheid oververtegenwoordigd in de MRA
- Qua vestigingen blijven Logistics, Perishables en Hightech achter
- Overtuigend is de oververtegenwoordiging van Media, Fashion, Finance, Life Sciences en KIBS.

#### Conclusie 2:

- Er bestaat echter nauwelijks een verband tussen de mate van regionale concentratie en groei van de bedrijvigheid en werkgelegenheid van de clusters. Verklaringen hiervoor kunnen zijn: (a) dat het verband met clustering vooral ligt in groei van arbeidsproductiviteit en innovatie, en dus niet groei van werkgelegenheid. En (b) dat het vooralsnog onduidelijk is wat het effect is van specialisatie (in dezelfde sector) en diversiteit (tussen verschillende sectoren). En (c) dat het wellicht gunstig is om een concentratie van onderling gerelateerde sectoren in de regio te hebben (related variety). En (d) dat noch specialisatie noch diversiteit van betekenis is, maar het gaat om de mate van internationale concurrentie.
- Sterkste groeiers zijn KIBS, ICT en Toerisme.
- Sterkste dalers zijn Finance, Perishables, Logistics en Hightech.
- Bij Media en Fashion is er wel verband tussen concentratie en groei

#### Conclusie 3:

- Er vindt weliswaar een voortgaande specialisatie plaats van de regionale economie in de MRA, maar

deze verliest t.o.v. de rest van Nederland terrein (d.w.z. qua bedrijvigheid, niet qua werkgelegenheid).

#### Conclusie 4:

- Elf clusters verschillen onderling in mate van concentratie (= locatiequotiënt) en mate van spreiding t.o.v. het gemiddelde (= variatiequotiënt)
- Life Sciences, Perishables en Logistics hebben gemeen: hoge variatiequotiënt en hoge locatiequotiënt (verklaring: bedrijfsexterne condities: bij ziekenhuizen, veiling en luchthaven)
- Media, Fashion, Tourism, en Finance vormen een middengroep: gemiddelde variatiequotiënt en gemiddelde locatiequotiënt (verklaring: het zijn contactgevoelige sectoren)
- ICT en KIBS vormen ook een groep: lage concentratie (locatiequotiënt) en lage spreidingsverschillen (variatiequotiënt). Verklaring: hoge aantal (zzp) bedrijven in (hoogwaardige) woonmilieus. Ook: ICT heeft nauwelijks de behoefte om bij elkaar in de buurt te zitten.
- Ontbrekende cluster is Hightech: hoge concentratie en gemiddelde variatiequotiënt.

#### Conclusie 5:

- Elk cluster binnen de MRA kent zijn eigen geografisch patroon. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de verscheidenheid van vestigingsmilieus binnen de MRA

### Van concentraties naar netwerken

Pas als bedrijven iets met elkaar hebben, is er sprake van clusters. Om er achter te komen wat ze met elkaar hebben, zijn netwerkanalyses nodig. Dit moet van

bedrijven komen (primaire dataverzameling), en is lastig omdat:

- Het een enorme tijdsinvestering is. Noodzakelijkerwijs is het overzicht partieel.
- Info wordt verkregen van personen die slechts een deel van het netwerk overzien.
- Info is plaats- en tijdgebonden.

Om deze redenen is per cluster is gekeken naar focusgebieden. Per cluster zijn tien mensen geïnterviewd.

### Typen relaties

Economen leggen bij de relaties tussen actoren de nadruk op zakelijke motieven. Het gaat dan om voordelen van scale (interne en externe schaalvergroting) en voordelen van scope (combineren van activiteiten). Ook kostenvoordelen, kostenefficiëntie en uitwisseling informatie en kennis spelen een rol.

Zakelijke relaties zijn op zich niet voldoende zijn om processen van clustering te verklaren. Het begrip 'untraded interdependencies' drukt dit uit. Het gaat daarbij vooral om interacties tussen mensen. Voorbeelden zijn het spreken van een gemeenschappelijke taal, het hebben van gezamenlijke normen, gebruiken en ervaringen.

Er is dus sprake van zakelijke relaties ('traded relations') en niet-zakelijke ('untraded relations').

Zakelijke relaties (zoals via contracten) nemen onzekerheden weg. Als gevolg zijn er echter hoge transactiekosten. Je kunt ook investeren in onderling vertrouwen (niet-zakelijke relaties) door je te beperken in

het gebruik maken van gemeenschappelijke conventies, gedragsregels, etc. Dit brengt lagere kosten met zich mee, maar ook hogere onzekerheden.

### **Conclusies typen relaties met betrekking tot REVS clusters:**

- Er zijn verschillen in de mate waarin bedrijven onderling of met kennisinstellingen relaties hebben. Mate van externe kennisrelaties is het grootst bij de ICT logistieke bedrijven, groothandels in bloemen en Aerospace.
- Daarna volgen Logistiek en Evenementenorganisaties.
- Het aandeel zakelijke relaties is het hoogst bij de biofarma bedrijven (voornamelijk internationale markt) en het laagst bij audiovisuele media (voornamelijk regionale markt).
- Aerospace is enige cluster waarbij sprake is van kennisuitwisseling met universiteiten.

### **Schaal van relaties**

De internationale concurrentiepositie van regio's is afhankelijk van de manier waarop de lokale kennisbasis (die geschraagd wordt door een bepaalde 'local buzz') wordt gecombineerd met een hoge connectiviteit met andere grote stadsregio's in de wereld ('global pipelines'). Deze zijn niet een gegeven, maar moeten worden georganiseerd door de bedrijven. Ze zijn het gevolg van de internationaliseringstrategie van bedrijven. Globalisering is dus niet alleen een kwestie van uitplaatsen van productie naar goedkope productielanden of 'emerging markets', maar ook van het internationaal uitwisselen van informatie en kennis.

### **Conclusies voor schaal van relaties met betrekking tot REVS clusters:**

Focus van managementadviesbureaus kan getypeerd worden als 'national industry'. Dit betekent: nauwelijks onderlinge kennisrelaties, wel met klanten. Gebruik maken van 'external economies', aanwezigheid van kenniswerkers en internationale imago van MRA is belangrijkste regionale factor.

Focus van ICT is te typeren als 'national complex'. Regionaal factoren beperken zich tot nabijheid tot klanten waarmee men intensieve kennisrelaties heeft. Maar kennisdeling en innovatie vindt meestal op nationale schaal plaats. Er zijn geen internationale relaties.

Focus van audiovisuele media is te typeren als 'multilevel alliance'. Op gebied van creativiteit en kennis wordt veelvuldig in projectvorm samengewerkt. Local buzz in Hilversum (omroep) en Amsterdam (creativiteit). Arbeidsmarkt is regionaal. Leader firms zijn internationaal opererende bedrijven.

De focus van 'market making' is te typeren als 'formation'. Concentratie in Amsterdam ondanks internationale karakter van de markt. Dit is historisch te verklaren. Arbeid is specialistisch, maar er vindt wegens concurrentiebeding nauwelijks uitwisseling van mensen plaats.

De focus van modegroothandel is te typeren als 'local industry'. Er is geen sprake van gezamenlijke leerprocessen of collectieve acties. Er zijn alleen samenwerkingsrelaties als het gaat om het oplossen van praktische zaken zoals het gebruik van ICT.

De focus van hoofdkantoren in high tech kan worden getypeerd als 'formation'. Vele bedrijven hechten waarde aan nabijheid Schiphol, maar dat is het dan ook. Innovatie geschiedt via global Pipelines en verticale relaties. Er is weinig regionale samenwerking.

De focus van logistieke dienstverlening is te typeren als een 'local complex'. Vooral met klanten bestaan kennisrelaties, doel is kostenefficiëntie. Nauwelijks samenwerking om leerprocessen te faciliteren.

De focus van evenementenorganisatie is te typeren als 'multilevel industry'. Bedrijven kennen locatievoordelen toe aan Amsterdam (place to be) en wisselen lokaal informatie uit. Veel toeleveranciers (artiesten) komen echter uit het buitenland. Ook is export in ontwikkeling. Toch is in de MRA een concentratie te vinden. De bedrijfstak zou zich kunnen ontwikkelen naar een global complex.

De focus van groothandel in perishables is te typeren als een 'multilevel complex'. Men onderhoudt kennisrelaties met branchegenoten in de regio (over technische problemen, kwaliteitsmanagement en logistieke knelpunten). Gezamenlijke leerprocessen zijn er m.b.t. kweken van nieuwe soorten. Kwekers bevinden zich steeds vaker in het buitenland. Er zijn ook internationale kennisrelaties.

De focus van farmaceutische biotechnologie is te typeren als een combinatie van 'formation' en 'multilevel alliance'. Formation omdat de vestigingen in de MRA er vooral zijn vanwege de internationale uitstraling en

nabijheid van Schiphol. Multileve alliance omdat de spin offs voornamelijk kennisrelaties hebben met regionale academische ziekenhuizen en onderzoeksinstellingen, en daarnaast is onderzoek vooral een internationale aangelegenheid (global Pipelines).

Aerospace kan getypeerd worden als een combinatie van 'local industry' en 'national complex'. Local industry omdat er sprake is van een regionale pool van gespecialiseerde arbeid, en een regionale pool van oud fokkermedewerkers. National complex omdat de specialisatie van bedrijven zich voortzet op nationaal niveau.

Vanuit de regionale ontwikkelingsstrategie zijn de multilevel clusters het meest interessant. Want hier is de mogelijkheid er om local buzz te verknopen met global pipelines. Het internationale imago van Amsterdam en Schiphol kunnen daarbij van pas komen. Beide aspecten worden als belangrijke locatiefactoren beschouwd, maar verschillend door verschillende cluster. Zo hechten logistieke sectoren veel belang aan Schiphol, maar weinig aan de stad. De metropoolkwaliteit van Amsterdam wordt het hoogst aangeslagen door creatieve sectoren als media, fashion en toerisme. Er zijn geen clusters die aan beide factoren een heel groot belang hechten.

## Locatiefactoren

Bedrijven noemen omgevingsaspecten op waarvan het gewenst is dat ze aanwezig zijn zonder dat ze per se beslissend zijn voor het bedrijfsmatig succes. Bereikbaarheid (voornamelijk per auto) wordt in bijna alle branches op de eerste plaats genoemd als locatiefactor.

Andere locatiefactoren zijn de aanwezigheid van goed geschoold personeel, van (enkele) belangrijke klanten, nabijheid van Schiphol (vooral voor grote en internationale bedrijven) en de grootstedelijke kwaliteit van Amsterdam (vooral creatieve bedrijven en kennisintensieve bedrijven).

Het arbeidsmarktaspect zal steeds belangrijker worden. De vervangingsvraag neemt toe en daarmee ook de kwaliteitseisen. In sommige branches haalt men nu al kenniswerkers uit het buitenland, andere branches zullen volgen. Dit vraagt om afstemming van beleid op verschillende schalen. Nationaal (regelgeving, fiscaliteit, internationaal onderwijs en arbeidsrecht), regionaal (voldoende geschikte huisvesting, quality of life, publieke ruimte en voorzieningen) en lokaal (bv. uitstraling en reputatie van werkmilieus).

De aanwezigheid van (enkele) belangrijke klanten in de MRA wordt vooral genoemd door kleinere bedrijven die zich richten op een nichemarkt. De toekomstwaarde van deze locatiefactor is twijfelachtig. Steeds meer bedrijven breiden hun marktgebied uit naar overig Nederland en Europa. Niettemin levert de aanwezigheid van grote en internationale klanten nog steeds een belangrijke locatievoordeel.

De nabijheid van Schiphol wordt vooral genoemd door grote, op internationale markten opererende bedrijven. Amsterdam kan door de uitgebreide waaier van internationale bestemmingen vaak dienst doen als ontmoetingsplek en opleidingscentrum. Opvallend is dat vele bedrijven de afstand van de locatie tot Schiphol van ondergeschikt belang achten, uitgezonderd groothandel in

planten en bloemen en aerospace onderhoud en reparatie. Bereikbaarheid gaat boven nabijheid.

Amsterdam is voor buitenlandse bedrijven die in Nederland een vestiging overwegen de 'place to be' vanwege de hoofdstadstatus, imago en culturele voorzieningen.

Op lokaal niveau letten bedrijven op de prijs/ kwaliteit van gebouw en locatie. Voor sommige bedrijven is de huurprijs een belangrijke locatiefactor. Wat betreft de harde locatiefactoren gaat het vooral om de ruimtelijke kenmerken (uitbreidingsmogelijkheden, flexibiliteit), technische kenmerken en duurzaamheid. Wat betreft de zachte locatiefactoren gaat het vooral om de uitstraling van het gebouw (architectuur), representativiteit en inrichting van de werkruimte. De kwaliteit bij de 'buren' speelt ook mee. Opvallend is dat zichtbaarheid van de locatie weinig wordt genoemd.

Er is veel verschil in het belang dat gehecht wordt aan harde of zachte kwaliteiten per branche. Bedrijven die letten op de kosten, hechten meer belang aan de efficiency van de bedrijfsvoering en gaan voor harde factoren. Bedrijven die meer klantgericht opereren hechten meer belang aan de uitstraling van gebouw en locatie.

In een aantal branches (management adviesbureaus, audiovisuele media, groothandel Fashion, groothandel bloemen en planten, kleine Biofarma) wordt aangegeven dat de aanwezigheid van andere bedrijven in deze branche van belang is, in de andere branches juist niet.

Het gaat bij harde omgevingsfactoren in bijna alle branches om voldoende parkeergelegenheid en soms om ontsluiting per OV. Zachte factoren als imago worden alleen genoemd op locaties met een uitgesproken identiteit als de Zuidas, Mediapark, Amsterdam Zuid en de nieuwe milieus in Amsterdam Noord. Niet voor de locaties rondom Schiphol.

### Slotbeschouwing

Een algemene conclusie is dat de REVS clusters zich onderscheiden door verscheidenheid. Elk cluster is verschillend en kan wat ruimtelijke concentratie betreft niet over een kam geschoren worden.

De clusters verschillen naar omvang en groei. De gemiddelde bedrijfsomvang is het grootst in de clusters Logistics en Life Sciences.

De clusters verschillen ook in mate van internationalisering. De clusters Life Sciences, Hightech, Logistics, Finance en ICT hebben de meeste buitenlandse bedrijven. De meeste internationale relaties worden gezien bij Biofarma, Hightech en logistieke dienstverleners. Deze clusters vertegenwoordigen dus het meest duidelijk de internationale positie van de MRA. Echter, in alle clusters komen bedrijven voor die op de internationale markten opereren.

#### Spreidingspatronen:

De clusters Media, Fashion en Tourism laten de hoogste graad van specialisatie zien.

De hoogste ruimtelijke concentratiegraad wordt waargenomen bij clusters die nadrukkelijk gekoppeld zijn aan bedrijfsexterne omstandigheden: Logistics (Schiphol), Perishables (veiling Aalsmeer), Life Sciences (academische ziekenhuizen). Contactgevoelige clusters (Media, Fashion en Tourism) nemen een tussenpositie in. KIBS en ICT vertonen weinig concentratie. Elk cluster vertoont zijn eigen spreidingspatroon. Verscheidenheid en kritische massa zijn sterke troeven van de MRA.

#### Uitwisseling van kennis en gezamenlijke leerprocessen:

Meeste relaties tussen bedrijven zijn zakelijk van aard. Grote internationale bedrijven organiseren dit binnen de eigen organisatie, bv. een eigen R&D afdeling. ICT logistiek en Groothandel (Perishables) hebben de meeste uitwisseling via de klanten.

Er is nauwelijks sprake van uitwisseling van kennis met universitaire of andere kennisinstellingen.

Samenwerking gericht op innovatie (allianties of milieus) zijn alleen in de Audiovisuele Media en Biofarma aangetroffen. In deze voorbeelden speelt cognitieve nabijheid een grotere rol dan geografische nabijheid. Bijna geen enkel bedrijf heeft aangegeven dat geografische nabijheid van wezenlijk belang is bij de uitwisseling van kennis. Uitzonderingen vormen de groothandelaren in bloemen en planten (belang om dichtbij kwekers en veredelaars te zitten) en de spin offs in de biofarma (directe nabijheid van kennisinstellingen of ziekenhuizen is van belang).

#### Internationale (kennis)netwerken en rol Schiphol en Amsterdam:

Het belang van Schiphol wordt vooral onderschreven door (grote) bedrijven in Market Making, Hightech hoofdkantoren, Groothandel in bloemen en planten en Biofarma. Andere bedrijven achten de aanwezigheid van Schiphol van secundair belang. Voor/ na transport van meer dan een uur wordt door menig een als geen probleem gezien.

De meest genoemde stedelijke kwaliteiten van Amsterdam zijn de hoofdstadstatus en Amsterdam als cultureel centrum. Amsterdam is voor buitenlandse bedrijven de meest logische vestigingsplaats in Nederland. Verder genoemd worden: de 'creatieve vibes', de brede talenkennis, en aanwezige internationale bevolking en stedelijke cultuur.

Specifieke eisen aan locatie, kwaliteit van gebouwen en omgeving op grond van uitwisseling van kennis en gezamenlijke leerprocessen:

Uitwisseling van kennis en gezamenlijke leerprocessen zijn eerder uitzondering dan regel. Waar dat wel het geval is, bv. Audiovisuele Media, wordt vooral naar het prijsniveau en de bijzondere architectuur van het gebouw gekeken. Spin off bedrijven in de Biofarma letten vooral op specialistische ruimtes (laboratorium, clean room) en flexibele ruimtes. Nabijheid van bedrijven waar men dwarsverbanden mee heeft, is eveneens belangrijk.

Kennissuitwisseling is er ook tussen clusters. Hoe meer variatie er bestaat tussen sectoren die relaties



met elkaar hebben, hoe meer potentiële bronnen van kennis er aanwezig zijn. De term 'related variety' drukt dit uit. Hoe meer related variety, des te groter is de kans op innovaties, spillovers en economische groei. De verscheidenheid van clusters in de MRA kan duiden op een goede basis. Related variety laat zich zien in drie fenomenen: spin offs, arbeidsmobiliteit en kennisnetwerken.

Op basis van arbeidsmobiliteit bestaat er verbanden tussen het Mediacluster en diverse creatieve activiteiten als fotografie, kunst en theater. Maar ook met diverse zakelijke diensten (uitgeverij, reclame, databanken, bedrijfsadvies) ofwel het KIBS cluster. Reclamebureau zijn op grond van arbeidsmobiliteit gerelateerd aan het ICT cluster en diverse groothandelclusters (waaronder Fashion en Perishables).

Een tweede vorm van 'related variety' doet zich voor ten aanzien van het Finance cluster, ICT, KIBS en technisch industriële takken van Media en Hightech. Gesteld kan worden dat er twee kerngebieden van clusteroverstijgende relaties bestaan: een creatief en een technologisch cluster. Tussen Logistics, Aerospace en Life Sciences wordt minder related variety gezien.



