

Van single tenant naar multi tenant

Een flexibel kantoorconcept voor gebouw Euro-Offices te Park Rijk



Auteur: Marjolijn van der Plas

Van single tenant naar multi tenant

Een flexibel kantoorconcept voor gebouw Euro-Offices te Park Rijk



Marjolijn van der Plas
Mei 2007
Klas: 4B

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleidster: E. van den Berg
Medebeoordelaar: W. van der Es

Opdrachtgever: Areal Services
Beechavenue 135
1119 RB Schiphol-Rijk

Stagebegeleidster: N. Ringersma

Afstudeerrapportage
Profiel FM& Vastgoed
Periode: februari 2007 – mei 2007

Auteursreferaat

Onderzoek naar een **flexibel** en **efficiënt kantoorconcept**. Onderzoeksvraag is welk kantoorconcept Euro-Offices dient te hanteren zodat een flexibele en efficiënte kantooromgeving wordt gecreëerd. Achterliggende doelstelling is het **huisvesten** en **services** verlenen aan meerdere **huurders**, waarbij rekening wordt gehouden dat deze huurders in de toekomst flexibel willen huren en dat dit concept financieel aantrekkelijk is in relatie met andere aanbieders. Belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn dat behoefte is aan dienstverlening en het huren van kleine metrages. Voor de organisatie van multi tenantgebouwen zijn **communicatie**, **bereikbaarheid**, aanbieden van diensten en **flexibiliteit** en **efficiency** belangrijk.

Aanbevolen wordt een **product- en dienstencatalogus** op te stellen, één contactpersoon voor de huurders aan te stellen. Flexibiliteit kan geboden worden door de mogelijkheid te geven **kortlopende huurcontracten** af te sluiten en **basis- en optionele diensten** aan te bieden. Door deze diensten aan te bieden worden de **huurders ondersteund**, dit zorgt voor efficiency. Door het hanteren van **marktconforme** huurprijzen en een hoge **klantvriendelijkheid** is dit concept aantrekkelijk voor huurders.

In de bijlagen: overzicht personen/organisaties interviews, interviewvragen huurders en deskundigen, overzicht NEN 2580, organigram Areal Services, informatie over Facility Estate Concept, strategiebepaling, prijsbepaling, uitbesteden, kwaliteitsmodellen, contracten, Service Level Agreements, inkoopproces, klachtenprocedure, herbestemmingsmogelijkheden, huurprijzenoverzicht kantoren 2006 en basis- en optionele servicepakketten voor Euro-Offices.

Indexreferaat: multi tenant, single tenant, verzamelgebouw, huurders, beheer, kantoren, kantoorconcept, scriptie, facility management, services, vastgoed.

Managementsamenvatting

Het pand Euro-Offices op Schiphol-Rijk is ontwikkeld en gerealiseerd voor één huurder. Na de ramp op 11 september kwam de economie stil te liggen, met gevolg dat deze huurder minder ruimte huurde en er veel leegstand in het gebouw ontstond.

Euro-Offices is gerealiseerd als een beleggingsobject. De hoogte van de huuropbrengsten is bepalend voor de waarde van een gebouw. Hoe hoger de huuropbrengst, hoe hoger de waarde van het gebouw. Om de huuropbrengsten te verhogen werd de eigenaresse genoodzaakt meerdere huurders in Euro-Offices te vestigen, waardoor het een multi tenantgebouw werd. Het transformeren naar een multi tenantgebouw heeft niet meteen tot gevolg dat de leegstand verdwijnt. Hiervoor is meer nodig, zoals het hanteren van een uniek concept.

Mijn afstudeeropdracht was het onderzoeken of en op welke wijze de leegstand is te verminderen. De probleemstelling die hiervoor is geformuleerd:

“Op welke wijze kan in het nog nader te bepalen kantoorconcept van Euro-Offices een flexibele en efficiënte kantooromgeving worden gecreëerd met als doel het kunnen huisvesten en services verlenen aan meerdere huurders, waarbij rekening wordt gehouden dat deze huurders in de toekomst flexibel willen huren en dat dit concept wel financieel aantrekkelijk blijft in relatie met andere aanbieders?”

Het adviesrapport is als volgt opgezet: als eerst wordt het onderzoeksplan beschreven, waarna een bedrijfsbeschrijving en situatieschets wordt weergegeven. Ook de ontwikkelingen in binnen- en buitenland en een marktonderzoek in de omgeving komen aan bod.

Daarna worden de risico's en maatregelen van leegstand beschreven. Ook de kenmerken/aandachtspunten voor de organisatie van multi tenantgebouwen is belangrijk. Deze informatie is verkregen door deskundigen van multi tenantgebouwen te interviewen.

De huurders van Euro-Offices zijn geïnterviewd, om de wensen, eisen, suggesties, opmerkingen en klachten te achterhalen zodat dit verwerkt kan worden in het te ontwikkelen concept. Na deze gegevens worden de belangrijkste onderzoeksresultaten en conclusies weergegeven, waarna een antwoord wordt gegeven op de probleemstelling. De adviezen worden weergegeven en tot slot wordt een implementatieplan beschreven. In dit laatste hoofdstuk komen tevens de organisatorische, personele en financiële consequenties aan bod.

De belangrijkste marktontwikkelingen zijn: de enorme leegstand in Nederland, de behoefte aan het huren van kleine metrages en de behoefte aan het afsluiten van kortlopende huurcontracten. Tevens blijkt vraag te zijn naar brede dienstverlening, welke verwezenlijkt kan worden door vastgoedmanagement en facility management integraal aan te bieden. Dit wordt het Facility Estate Concept genoemd. Belangrijke aandachtspunten in multi tenantgebouwen zijn: communicatie, flexibiliteit, efficiency, goede bereikbaarheid en de mogelijkheid tot het afnemen van diensten. Uit het huurdersonderzoek bleek behoefte te zijn naar een aantal diensten, zoals interieurbeplanting.

Geadviseerd wordt flexibiliteit te bieden door huurders de mogelijkheid te geven kortlopende huurcontracten af te sluiten. Het bieden van een basis- en optioneel pakket van diensten zorgt voor flexibiliteit en efficiency. Huurders hebben een beperkte mate van keuzevrijheid, dit zorgt voor flexibiliteit. De ondersteuning van sommige diensten, zoals telefoondoorschakelservice zorgt voor efficiency.

Het concept kan in relatie met andere aanbieders aantrekkelijk zijn door toegevoegde waarde en verscheidene diensten te bieden en een hoge klantvriendelijkheid en marktconforme prijzen te hanteren.

Door het concept te hanteren zal op korte termijn klanttevredenheid onder de huurders ontstaan. Op lange termijn levert het behoud van huurders en het aantrekken van huurders op.

Voorwoord

Dit rapport is tot stand gekomen naar aanleiding van het afstuderen voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het rapport is voornamelijk bestemd voor Areal Services, waar ik mijn afstudeeronderzoek heb uitgevoerd. Daarnaast is het bedoeld voor geïnteresseerden.

Tijdens mijn afstudeerstage bij Areal Services te Schiphol-Rijk ben ik door veel mensen goed geholpen. Allereerst wil ik mijn begeleidster Nienke Ringersma en de directeur Willem Masseur bedanken voor de goede begeleiding en de mogelijkheid die zij mij hebben gegeven om bij Areal Services af te studeren. Ik heb ontzettend veel van hen geleerd.

Ook wil ik mijn docentbegeleidster Eva van den Berg en mijn medebeoordelaar Walter van der Es bedanken voor het kritisch bekijken van mijn prestaties en het laten denken vanuit verschillende invalshoeken.

Tevens wil ik de overige medewerkers van Areal Services bedanken voor de gezellige en leerzame tijd.

Tot slot wil ik mijn studiegenoten bedanken voor hun tips en adviezen tijdens het afstuderen.

Schiphol-Rijk, 21 mei 2007
Marjolijn van der Plas

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Hoofdstuk 1: Plan van Aanpak	2
1.1 Aanleiding afstudeeropdracht	2
1.2 Onderzoeksplan	3
Hoofdstuk 2: Bedrijfsbeschrijving en situatieschets	5
2.1 Park Rijk	5
2.2 Euro-Offices	6
2.3 Areal Services	7
2.4 Actoren-analyse	8
Hoofdstuk 3: Ontwikkelingen	9
3.1 Ontwikkelingen in Nederland	9
3.2 Ontwikkelingen in het buitenland	11
Hoofdstuk 4: Marktonderzoek	13
4.1 Vraag en aanbod omgeving	13
4.2 Huurprijzen	14
4.3 Concurrentie-analyse	14
4.4 Organisaties in de buurt	15
Hoofdstuk 5: Risico's en maatregelen leegstand	16
5.1 Risico's leegstand	16
5.2 Maatregelen leegstand	16
5.3 Toepassing op Euro-Offices	16
Hoofdstuk 6: Kenmerken multi tenantgebouwen	18
<i>Vanuit de visie van deskundigen</i>	
6.1 Gebouw	18
6.2 Doelgroep	18
6.3 Faciliteiten	19
6.4 Communicatie	20
6.5 Servicekosten	20
6.6 Veiligheid	21
6.7 Flexibiliteit	21
6.8 Beheer	22
6.9 Synergie	22
6.10 Beheerssysteem	22
Hoofdstuk 7: Huurdersonderzoek Euro-Offices	23
7.1 Gewenste voorzieningen	23
7.2 Interesse diensten	24
7.3 Communicatie	25
7.4 Suggesties, opmerkingen en klachten	25
7.5 Onduidelijkheid	26
Hoofdstuk 8: Analyse onderzoeksresultaten/conclusies	27
8.1 Markontwikkelingen	27
8.2 Risico's en maatregelen leegstand	27
8.3 Kenmerken multi tenantgebouwen	27
8.4 Huurdersonderzoek	28

8.5 Overeenkomsten/verschillen theorie en praktijk	28
8.6 Antwoord probleemstelling	28
Hoofdstuk 9: Aanbevelingen	30
9.1 Strategische aspecten	30
9.2 Juridische aspecten	33
9.3 Bedrijfskundige aspecten	34
Hoofdstuk 10: Implementatie	36
10.1 Stap 1: Het samenstellen van een team	36
10.2 Stap 2: Het invoeren van servicepakketten	36
10.3 Stap 3: Communicatie	37
10.4 Stap 4: Kostenbeheersing en kostenbewustzijn stimuleren	38
10.5 Stap 5: Klanttevredenheid	39
10.6 Stap 6: Evalueren en eventueel bijstellen	40
10.7 Knelpunten	40
10.8 Tijdschema	41
10.9 Organisatorische consequenties	41
10.10 Personele consequenties	41
10.11 Financiële consequenties	41
Literatuuropgave	44
Bijlagen	47
Bijlage 1: Personen/organisaties interviews	48
Bijlage 2: Interviewvragen externen	50
Bijlage 3: Interviewvragen huurders	52
Bijlage 4: NEN 2580	55
Bijlage 5: Organigram Areal Services	57
Bijlage 6: Facility Estate Concept	59
Bijlage 7: Huurprijzenoverzicht 2006	61
Bijlage 8: Herbestemmingsmogelijkheden en transformatie	66
Bijlage 9: Strategie	68
Bijlage 10: Servicepakket	70
Bijlage 11: Uitbestedingsvarianten	73
Bijlage 12: Kwaliteitsmodellen	74
Bijlage 13: Vaststellen van de prijs	77
Bijlage 14: Contracten	78
Bijlage 15: Service Level Agreements	79
Bijlage 16: Communicatie	80
Bijlage 17: Inkoopproces	84
Bijlage 18: Klachtenprocedure	85

Inleiding

Dit rapport is geschreven naar aanleiding van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. De hoofdfase van de academie voor Facility Management wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal staat. De vorm van het eindproduct is in de meeste gevallen een adviesrapport, waarin verslag wordt gedaan van het uitgevoerde project.

De afstudeeropdracht die tot deze rapportage heeft geleid is uitgevoerd bij Areal Services te Schiphol-Rijk. Areal Services is een vastgoedorganisatie die zowel op gebiedsniveau als op gebouw- en werkplekniveau beheers- en managementdiensten aanbiedt.

Areal Services beheert het pand waarin het is gevestigd. Het pand, dat de naam Euro-Offices heeft, is gerealiseerd voor één huurder. In dit geval was dit voor QAD, een software bedrijf. Echter ondervond QAD de economische recessie als gevolg van de ramp op de Twin Towers in New York, waardoor ze minder ruimte wilde huren. Hierdoor is veel leegstand in het gebouw ontstaan.

Het probleem van leegstand is niet alleen op Euro-Offices van toepassing, heel Nederland kampt men met dit probleem.

Mijn afstudeeropdracht was het onderzoeken of en op welke wijze deze leegstand is te verminderen. Welk concept moet gehanteerd worden om de leegstand te verminderen, dit leidt tot de probleemstelling:

'Op welke wijze kan in het nog nader te bepalen kantoorconcept van Euro-Offices een flexibele en efficiënte kantooromgeving worden gecreëerd met als doel het kunnen huisvesten en services verlenen aan meerdere huurders, waarbij rekening wordt gehouden dat deze huurders in de toekomst flexibel willen huren en dat dit concept wel financieel aantrekkelijk blijft in relatie met andere aanbieders?'

Dit adviesrapport is als volgt opgezet:

- Hoofdstuk 1: Plan van aanpak. Hierin wordt het onderzoeksplan beschreven
- Hoofdstuk 2: Bedrijfsbeschrijving en situatieschets. Hierin wordt een beschrijving gegeven van het Schiphol-Rijk, Euro-Offices, Areal Services. Tot slot wordt in dit hoofdstuk een actoren-analyse weergegeven.
- Hoofdstuk 3 bevat de ontwikkelingen in binnen- en buitenland met betrekking tot leegstand, multi tenant, dienstverlening etc.
- Hoofdstuk 4: Marktonderzoek. Vraag en aanbod in de omgeving, huurprijzen, concurrenten en organisaties in de buurt worden beschreven.
- Hoofdstuk 5: in dit hoofdstuk komen de risico's en maatregelen voor leegstand aan bod. Deze maatregelen worden ook toegepast op Euro-Offices.
- In hoofdstuk 6 worden de kenmerken van multi tenantgebouwen beschreven, deze informatie is voornamelijk verkregen uit de interviews met deskundigen van multi tenantgebouwen.
- Hoofdstuk 7: uitkomsten van het huurdersonderzoek. De wensen, eisen, klachten etc. van de huurders van Euro-Offices kwamen in dit onderzoek naar voren.
- Hoofdstuk 8: Analyse onderzoeksresultaten/conclusies. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste onderzoeksresultaten vermeld, waarna een antwoord wordt gegeven op de probleemstelling.
- Hoofdstuk 9 bevat de aanbevelingen om tot het geadviseerde concept te komen.
- Hoofdstuk 10: Implementatie. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de aanbevelingen geïmplementeerd moeten worden. Knelpunten, organisatorische, personele en financiële consequenties komen aan bod.

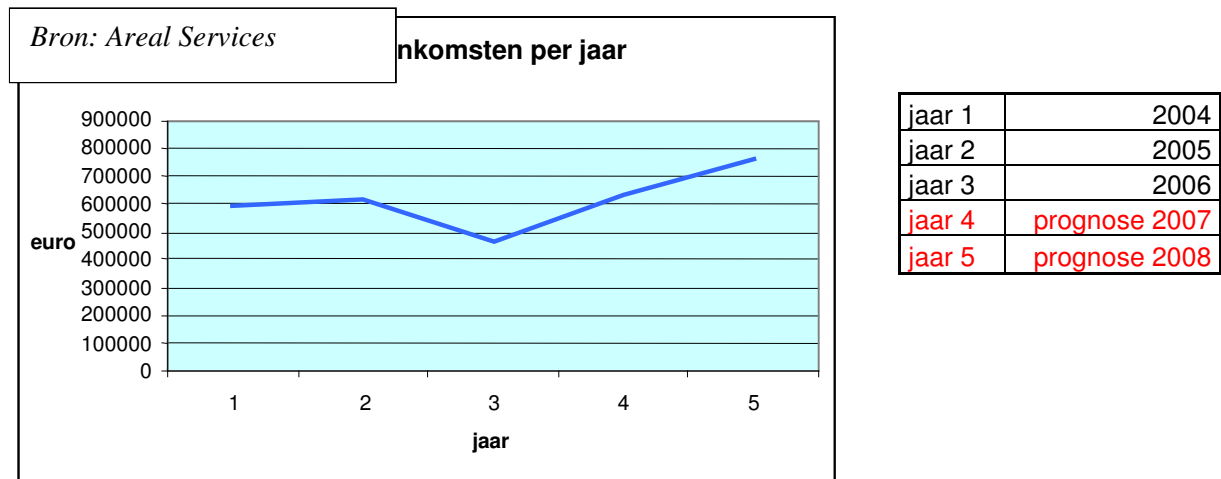
Hoofdstuk 1: Plan van aanpak

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van de afstudeeropdracht beschreven. Daarnaast wordt het onderzoeksplan weergegeven, waarin de probleemstelling, subprobleemstellingen en de onderzoeksmethoden naar voren komen.

1.1 Aanleiding afstudeeropdracht

Het pand Euro-Offices (circa 5000 m² bruto vloeroppervlak) op Schiphol-Rijk is nog in eigendom van de projectontwikkelaar. Het pand is ontwikkeld en gerealiseerd voor één huurder, in dit geval QAD (software bedrijf). De projectontwikkelaar wilde het pand een aantal jaar geleden verkopen, maar door 11 september, de ramp in New York, is dit niet gelukt. De economie kwam stil te liggen, waardoor ook de ICT-sector ineen viel. Als gevolg hiervan huurde QAD minder ruimte, waardoor veel leegstand in het gebouw is ontstaan.

€uro-Offices is een gebouw met een huurpotentie van € 950 000,- (per mei 2007). In onderstaande grafiek zijn de huurinkomsten van €uro-Offices vanaf 2004 weergegeven. De gevolgen van de economische resessie zijn duidelijk te zien. Tevens zijn de prognoses van de huurinkomsten in 2007 en 2008 weergegeven.



Om de leegstand terug te dringen werd de eigenaresse genoodzaakt meerdere huurders in het pand te huisvesten. €uro-Offices is namelijk gerealiseerd als een beleggingsobject. De hoogte van de huuropbrengsten is bepalend voor de waarde van een gebouw. Hoe hoger de huuropbrengst, hoe hoger de waarde van het gebouw. €uro-Offices werd dus van een multi tenantgebouw. De definitie van een multi tenantgebouw is:

“Een vastgoedobject met meerdere percelen voor de verhuur als kantoorruimte, of daarmee niet conflicterend gebruik, welke onafhankelijk verhuurd worden aan verschillende ondernemingen, zonder daarbij specifiek rekening te houden met het karakter, de aard van de werkzaamheden en de omvang van deze huurders.”¹

Toen meerdere huurders in €uro-Offices werden gehuisvest (vanaf april 2006) heeft de ontwikkelaar een beheersorganisatie voor het gebouw gecontracteerd, omdat de werkzaamheden toenamen. Dit kwam onder andere doordat huurders in multi tenantgebouwen servicekosten² moeten betalen. Areal Services beheert het gebouw en is hier tevens in gevestigd.

¹ Keeris, W.G.: Vastgoedbeheer lexicon, ten Hagen&Stam, Den Haag, 1997 ISBN: 90 700 11 60 3

² “Servicekosten zijn kosten die de eigenaresse van een gebouw maakt ten behoeve van het onderhoud en beheren van gemeenschappelijke ruimten in het complex en diensten en faciliteiten voor gemeenschappelijk gebruik in en om het complex” (NVM: Nederlandse Vereniging van Makelaars en Vastgoeddeskundigen).

Areal Services probeert de leegstand in Euro-Offices terug te dringen zodat de huuropbrengsten worden geoptimaliseerd en een hogere waarde wordt gerealiseerd. Onder andere door het hanteren van marktconforme huurprijzen³ wordt geprobeerd de leegstand terug te dringen.

Leegstand is echter niet alleen op Euro-Offices van toepassing, in de hele kantorenvastgoedmarkt is dit een probleem.

1.2 Onderzoeksplan

Mijn afstudeeropdracht was het onderzoeken of en op welke wijze deze leegstand is te verminderen. De probleemstelling die hiervoor is geformuleerd:

“Op welke wijze kan in het nog nader te bepalen kantoorconcept van Euro-Offices een flexibele en efficiënte kantooromgeving worden gecreëerd met als doel het kunnen huisvesten en services verlenen aan meerdere huurders, waarbij rekening wordt gehouden dat deze huurders in de toekomst flexibel willen huren en dat dit concept wel financieel aantrekkelijk blijft in relatie met andere aanbieders?”

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn de volgende subprobleemstellingen opgesteld:

1. Wat is de situatie (oorspronkelijk en huidig)?
2. Wat zijn de ontwikkelingen op de markt qua leegstand/ multi tenantgebouwen?
3. Wat is het vraag en aanbod in de regio?
4. Met welke organisaties in de buurt kan/wordt samengewerkt?
5. Wat zijn de consequenties voor leegstand?
6. Welke maatregelen kunnen bij leegstand genomen worden?
7. Hoe werken andere aanbieders die flexibele ruimtes en services verhuren (wat zijn de huurprijzen)?
8. Wat is de visie van deskundigen op de organisatie van een multi tenantgebouw (kenmerken en aandachtspunten)?
9. Welke potentiële en bestaande huurders heeft van Euro-Offices?
10. Wat zijn de wensen en eisen van deze huurders?
11. Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties en randvoorwaarden?

Voor het ontwikkelen van een concept voor Euro-Offices was inzicht in de oorspronkelijke en huidige situatie nodig. De ontwikkelingen in de markt zijn belangrijk om een concept te bedenken dat aansluit op de wensen en eisen van de markt.

Voor het opstellen van een concept voor een gebouw is het belangrijk om de huidige concepten te analyseren: welke kenmerken hebben deze concepten, waarop moet gelet worden bij een multi tenantgebouw. Deze informatie is verkregen door interviews af te nemen met deskundigen van multi tenantgebouwen.

Ook de wensen en eisen van de huurders zijn achterhaald zodat deze in het concept verwerkt konden worden. Door middel van interviews met huurders zijn de wensen en eisen achterhaald. Er zijn een aantal organisaties op Park Rijk waarmee samengewerkt wordt of samengewerkt kan worden, zoals een kinderdagverblijf en een hotel dat fitnessapparatuur heeft.

Tot slot zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties van het geadviseerde concept achterhaald.

1.2.1 Theoretisch en empirisch onderzoek

Onderzoek kan in twee hoofdvormen worden ingedeeld, namelijk theoretisch en empirisch onderzoek⁴. Beide vormen van onderzoek waren nodig om uiteindelijk te kunnen komen tot

³ Marktconforme huurprijzen = 'de prijs die de markt wil betalen' (dhr. W. Masseur, Areal Services)

onderbouwde conclusies en aanbevelingen. Onderstaand wordt duidelijk met welke onderzoeksmethoden een antwoord gegeven is op de subprobleemstellingen en waarmee uiteindelijk antwoord gegeven kan worden op de probleemstelling van dit rapport.

Voor deze afstudeeropdracht is eerst theoretisch en daarna empirisch onderzoek verricht. Voor het theoretisch onderzoek zijn verschillende informatiebronnen geraadpleegd zoals boeken, artikelen uit vakbladen, krantenartikelen, Internet etc. In de literatuuropgave zijn de geraadpleegde bronnen te vinden. Tijdens dit onderzoek is gezocht naar de onderwerpen leegstand, multi tenant, single tenant, vastgoedmarkt, flexibiliteit, parkmanagementorganisatie, herbestemming etc. Middels dit onderzoek is informatie vergaard over ontwikkelingen in de markt, concurrenten, mogelijkheden van multi tenantgebouwen etc.

Het empirisch onderzoek bestond voornamelijk uit interviews, hieruit is de meeste informatie gehaald voor deze afstudeeropdracht. Via Internet en het stagebedrijf zijn organisaties gevonden welke interessant waren voor het afnemen van interviews. In bijlage 1 is een overzicht te vinden van de personen/organisaties met wie interviews zijn afgenomen en verantwoording van deze keuze. De interviews zijn afgenomen met verschillende partijen, zodat zoveel mogelijk informatie en perspectieven zijn vergaard. Interviews zijn afgenomen met o.a. beheerders, eigenaren van gebouwen, huurders, aanbieders van multi tenantkantoorruimte en een makelaar. In bijlage 2 en 3 zijn de interviewvragen te vinden. In deze interviews is onder andere informatie verkregen over de bedrijfsvoering van soortgelijke gebouwen en de wensen en eisen van de huidige huurders. Belangrijke aandachtspunten voor het beheer van multi tenantgebouwen zijn gebruikt om een concept voor Euro-Offices te ontwikkelen.

1.2.2 Kwalitatief en kwantitatief onderzoek

Onderzoek kan worden onderverdeeld in kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek is alleen zinvol als het noodzakelijk is grotere populaties te onderzoeken. Meestal wordt dan gebruikgemaakt van een representatieve steekproef zodat betrouwbare conclusies kunnen worden getrokken.

Als de leefwereld van mensen in het onderzoek van belang is, dan kan kwalitatief onderzoek zeer geschikt zijn, omdat die methode juist de perspectieven en interpretatie van respondenten centraal stelt. Het doel van kwalitatief onderzoek is een beschrijving te geven van (sociale) verschijnselen, gebruikmakend van het perspectief van de onderzochten. In kwalitatief onderzoek wordt een driedeling gemaakt in de volgende dataproductietechnieken:

- Individueel interview
- Groepsinterview
- Observeren

Kwalitatief onderzoek is vooral geschikt als men geïnteresseerd is in gedragsaspecten.

Tijdens dit afstudeeronderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Voor het beantwoorden van de subprobleemstellingen was namelijk informatie nodig over de beleving en perspectieven van bepaalde mensen. Individuele interviews werden afgenomen om deze perspectieven te achterhalen. Er werden interviews met huurders afgenomen om de tevredenheid en hun wensen en eisen te achterhalen.

⁴ Theoretisch onderzoek bestaat uit het verzamelen van bestaande informatie. Deze gegevens worden door middel van literatuur (boeken, artikelen, teksten van websites etc.) verkregen.

Bij empirisch onderzoek worden gegevens verworven door middel van het zelfstandig uitvoeren van een onderzoek. Hierbij kunnen verschillende onderzoeksinstrumenten gehanteerd worden, zoals het houden van mondelinge of schriftelijke enquêtes, het verrichten van metingen en het maken van situatie-analyses.

Hoofdstuk 2: Bedrijfsbeschrijving en situatieschets

In dit hoofdstuk worden Park Rijk, Euro-Offices en Areal Services beschreven. Een beheersorganisatie heeft te maken met verschillende actoren, in paragraaf vier wordt een beschrijving van de actoren en hun belangen gegeven.

2.1 Park Rijk

Park Rijk is een business park in de gemeente Haarlemmermeer en tevens het eerste bedrijvenpark met parkmanagement in Nederland.⁵ Het park is gunstig gelegen: Schiphol Airport zorgt voor een goede verbinding met het buitenland. Daarnaast wordt Park Rijk omringd door een netwerk van wegen en openbaar vervoer, dat ervoor zorgt dat zowel de rest van Nederland als overig West-Europa uitstekend bereikbaar zijn. De N201 biedt een ontsluiting tot de omliggende snelwegen zoals de A4, de A44 en de A5. Amsterdam Centrum ligt slechts op 12 km afstand van het park.



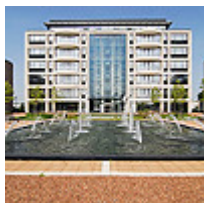
Op de foto hiernaast is te zien dat het park is uitgegeven in zogenaamde plots. Op deze plots zijn gebouwen gerealiseerd met als binnenplaats een verhoogd parkeerdek voorzien van veel groen. Tevens bevinden zich half verdiepte parkeerplaatsen. De ontwikkelingen op het park zijn gestart in 1991 naar een Engels model. Een voorbeeld is Stockley Park, dit is het bekendste en oudste voorbeeld van de Engelse business parks. Het is een kantorenpark, met vestigingen van grote multinationals. Op het park zijn tevens speelvelden en een golfterrein te vinden. Andere voorbeelden van Engelse business parks zijn: Milton Park bij Oxford en het Magna Park bij Birmingham.

Niet alleen in Engeland zijn dergelijke parken te vinden, ook in Frankrijk en Duitsland zijn bedrijventerreinen te vinden waar sprake is van integraal beheer, zoals Montpellier (Frankrijk) en Messestadt Riem (Duitsland).

Zodra de ontwikkelingen op Park Rijk gereed zijn, beschikt het over 260.000 m² bruto vloeroppervlak⁶. Wanneer deze ontwikkelingen gereed zijn is, als gevolg van de economische recessie, nog onbekend. Gelegen aan Park Rijk ligt bedrijventerrein Star Parc van 40.000 m² bruto vloeroppervlak. Park Rijk en Star Parc samen kunnen werkgelegenheid creëren voor ruim 10.000 mensen. Voor de werknemers zijn de nodige voorzieningen, zoals kinderopvang en een zakenhotel gerealiseerd.



Park Rijk kent een mix van brands van veelal internationaal georiënteerde bedrijven, zoals Microsoft en Mitsubishi.



De eigenaren van de gebouwen op het park zijn allen verplicht lid van de Coöperatie Park Rijk U.A.. In deze vorm hebben ze zeggenschap over het beheer en onderhoud van de publieke ruimte. Hierdoor ontstaat betrokkenheid en dit is bijvoorbeeld te zien aan de kwaliteit die het park uitstraalt.

Het beheer en onderhoud zijn ondergebracht bij de Coöperatie Park Rijk U.A. onder het motto Schoon, Heel en Veilig. Om een hoog kwaliteitsniveau, continuïteit en duurzaamheid voor het park te verkrijgen en te behouden is het

⁵ www.areal.nl

⁶ Zie bijlage 4 voor een overzicht van de NEN 2580. De NEN 2580 is een Nederlandse Norm die de termen, definities en bepalingmethoden geeft voor de oppervlakte van terreinen met een bouwbestemming en voor de vloeroppervlakten en inhouden van gebouwen of delen daarvan. (www.wikipedia.nl)

beheer en onderhoud van het park uitbesteed aan een beheersorganisatie, in dit geval Areal Services. Areal Services is gevestigd op Park Rijk en verzorgt het parkmanagement van Park Rijk. Kenmerkend voor parkmanagement is een gecoördineerd, gezamenlijk gebruik van alle faciliteiten op een bedrijventerrein. Areal Services verzorgt collectieve voorzieningen zoals groenonderhoud, beveiliging, bewegwijzering, bewaking en schoonmaak. Omdat de diensten collectief worden behartigd, levert dat financiële voordelen op voor de gebruikers van de gebouwen. Alle kantoren die zich vestigen op Park Rijk verplichten zich tot het lidmaatschap van de parkmanagementorganisatie.

2.2 Euro-Offices

De gebouwen op Park Rijk hebben allen een naam. Het gebouw waarin Areal Services is gevestigd heet bijvoorbeeld 'Euro-Offices'. Dit gebouw is op de afbeeldingen hiernaast te zien.

€uro-Offices is opgeleverd in 2003 en beschikt over circa 5000 m² bruto vloeroppervlak. Het gebouw heeft vijf verdiepingen en een souterrain en heeft als opleveringsniveau:

- entree met automatische deuren;
- parkeerdek en een halfverdiepte parkeergarage;
- parkeernorm van 1:40 m²;
- twee liften;
- systeemplafonds met inbouw-verlichtingsarmaturen;
- geoptimaliseerde topkoeling;
- zonwerende beglazing;
- De 2e en 4e verdieping zijn voorzien van data- en telefoonbekabeling, vloerbedekking, pantry, binnenzonwering en scheidingswanden.



2.2.1 Leegstand



Zoals eerder vermeld werd het gebouw vanaf de oplevering verhuurd door QAD. Echter door de economische recessie na de ramp in New York op 11 september 2001 wilde dit bedrijf minder ruimte huren, waardoor leegstand ontstond.



De eigenaren wilden deze leegstand verminderen en besloten de leegstaande verdiepingen te verdelen in units (twee units per verdieping, dus units van 400m²). Echter dit bleek geen succes, door de economische recessie werden verhuisbewegingen stilgezet of teruggetrokken. De eigenaresse besloot de ruimtes te verdelen in kleinere units. Hiervoor is tevens gekozen omdat de vraag naar kleinere units steeg.

De derde verdieping is nog nooit verhuurd en heeft de staat 'casco plus' (geen wanden, maar wel verlichting, plafonds etc). Deze verdieping probeert men aan één of twee huurders te verhuren zodat geen grote investeringen nodig zijn om de ruimte te verdelen in kleine units.

Naast het verdelen van Euro-Offices in kleine units zijn incentives gegeven (huurvrije periodes, huurkortingen, plaatsen koffieautomaat), is de huurprijs verlaagd en werd de mogelijkheid tot het afsluiten van kortlopende contracten geboden. Met deze maatregelen werd getracht de leegstand terug te dringen.

Per mei 2007 heeft Euro-Offices 11 huurders. Deze huren samen circa 72% van het totale verhuurbare oppervlak. Er staat dus nog ongeveer 1400 m² leeg.

2.2.2 Multi tenantgebouw

Zodra een gebouw twee of meerdere huurders huisvest, zoals bij Euro-Offices, wordt het een multi tenant- of verzamelgebouw genoemd. Een gebouw met één huurder wordt vanzelfsprekend een single tenantgebouw genoemd.

Voor starters profiteren van kleine, eenvoudig te wijzigen oppervlaktes en korte huurcontracten. Een multi tenant- of verzamelgebouw is dus een uitstekend alternatief voor beginnende ondernemers die niet vanuit huis willen werken maar wel een goedkope huisvestingsoplossing zoeken.

2.2.3 Marketing

Voor de verhuur van Euro-Offices is een makelaar gecontracteerd welke gespecialiseerd is in BOG (Bedrijfsmatig Onroerend Goed). De kern van de werkzaamheden van de makelaar is de huur/verhuur van kantoren en bedrijfsruimten.

Euro-Offices wordt gepromoot via advertising (zoals een verhuurbord voor het gebouw). Het gebouw heeft een eigen website en wordt gepromoot op de site van het makelaarskantoor.⁷ Hiervoor is gekozen omdat voornamelijk kleine huurders⁸ interesse hebben in het huren van ruimte in een multi tenantgebouw. Kleine huurders zoeken vaak zelf naar kantoorruimte (voornamelijk via Internet). Grote organisaties daarentegen huren meestal een makelaar in voor het zoeken naar nieuwe kantoorruimte. Grote ruimtes zijn namelijk moeilijk te vergelijken en hun belang naar een nieuwe ruimte is groter dan bij kleine organisaties.

2.2.4 Voorzieningen

Gas, elektra en water komen centraal binnen en worden over de verschillende ruimtes verspreid. Het verbruik van elektra wordt bepaald aan de hand van tussenmeters, grootverbruikers betalen dus meer dan de kleinverbruikers.

De huurders betalen een voorschot aan servicekosten (waarin o.a. de kosten voor gas, elektra en water zijn verwerkt). Eens per jaar wordt de jaarafrekening gemaakt waaruit blijkt of dit voorschot voldoende was. Naar aanleiding van de jaarrekening krijgen huurders een deel van het voorschot terug of moeten ze extra betalen.

2.2.5 Diensten

Standaarddiensten die aan de huurders van Euro-Offices worden geleverd zijn:

- Aanlevering, gas, elektriciteit en water
- Onderhoud aan de verwarmings- en/of luchtbehandelingsinstallatie (s), hydrofoorinstallatie, glazenwasinstallatie, brandmelder-, gebouwbewakings-, storingsmelder- en noodstroominstallaties
- Schoonmaak van de gemeenschappelijke ruimten, liften, beglazing buitenzijde alsmede zonwering, beglazing gemeenschappelijke ruimten, terrassen, parkeerkelder en/ of terrein
- Onderhoud aan de tuin
- Verzorging huisvuil, containerhuur e.d.
- Beveiliging (huurders betalen mee aan de beveiliging van Park Rijk)

2.3 Areal Services

Areal Services is een vastgoedorganisatie die diensten levert op:

- Gebiedsniveau (parkmanagement);
- Gebouwniveau (gebouwbeheer);
- Werkplekniveau (facility management).



⁷ www.euro-offices.nl en www.btmakelaars.nl

⁸ Onder kleine huurders worden in dit verslag huurders verstaan die ruimte zoeken van < 500 m².

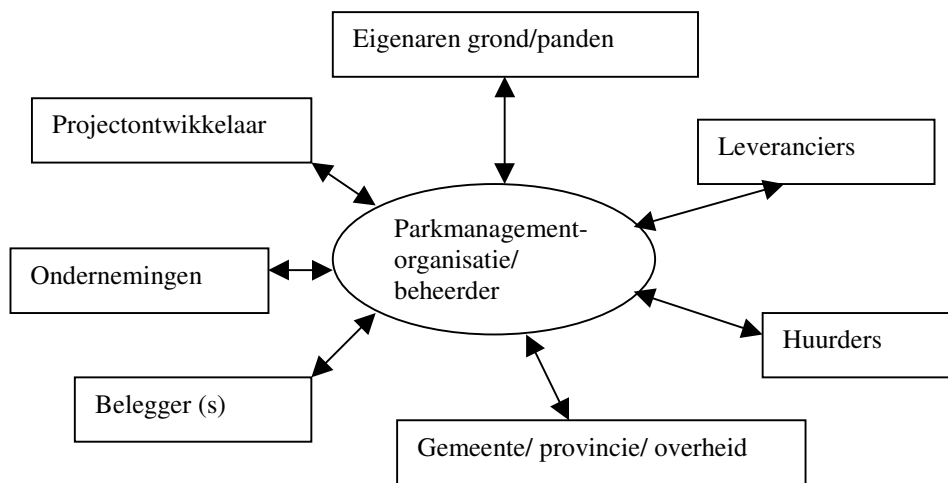
Naast Park Rijk verricht Areal Services werkzaamheden voor andere businessparken zoals kantorenpark ArenA en bedrijventpark Nieuw-Vennep Zuid, maar ook voor winkelcentra zoals Mortiere Boulevard in Middelburg.



Areal Services heeft 12 medewerkers waarvan een aantal medewerkers op locatie werkt, zoals op het Arena Park in Hilversum. Een organigram van Areal Services is te vinden in bijlage 5.

2.4 Actoren-analyse

Een beheersorganisatie heeft te maken met verschillende partijen en belangen. De actoren waar een beheersorganisatie mee te maken heeft zijn:



In dit verslag zijn voornamelijk de relaties tussen de eigenaresse van Euro-Offices, de beheersorganisatie en de huurders van Euro-Offices van belang. De beheersorganisatie is de schakel tussen de huurders en de eigenaresse en moet proberen de verschillende belangen van de actoren te realiseren. Een voorbeeld:

De eigenaresse wil zoveel mogelijk huuropbrengsten generen zodat de waarde van het gebouw stijgt, echter wil de eigenaresse zo weinig mogelijk investeren in het gebouw. De huurders willen de mogelijkheid hebben verschillende diensten af te nemen, maar zij willen niet verplicht worden deze diensten af te nemen. De beheersorganisatie kan de diensten aanbieden, maar deze diensten moeten wel bekostigd worden. Daardoor zouden toch een aantal verplichte diensten afgenomen moeten worden, zodat men zekerheid in een bepaalde hoeveelheid afname heeft. De huurders willen zo weinig mogelijk betalen, maar de beheersorganisatie wil wel aan de diensten verdienen. De beheersorganisatie moet proberen de verschillende belangen te bundelen zodat iedereen tevreden is.

Hoofdstuk 3: Ontwikkelingen

In dit hoofdstuk komen nationale en internationale ontwikkelingen in de vastgoedkantorenmarkt aan bod. Ontwikkelingen op het gebied van leegstand, multi tenantgebouwen en dienstverlening komen aan bod.

3.1 Ontwikkelingen in Nederland

3.1.1 Leegstand

Een veelvoorkomend verschijnsel van de laatste tijd in de kantorenvastgoedmarkt is leegstand. Enige leegstand is normaal, bijvoorbeeld kort na oplevering of bij wisseling van huurders, en ook nodig, bijvoorbeeld om verhuisbewegingen mogelijk te maken ('frictieleegstand'). Frictieleegstand van ongeveer 3 of 4% van het totaal aanwezige kantooroppervlak is gezond.⁹ Structurele leegstand is leegstand als een ruimte drie jaar of langer geen huurder heeft gehad.

De laatste jaren is de leegstand schrikbarend gestegen. Anno 2007 wordt in Nederland voor ca. 7 miljoen m² kantoorruimte een huurder gezocht, dit is 18% van de totale kantoorruimte.¹⁰ Bedrijven die naar een ander, beter kantoorgebouw verhuizen, op een gunstiger locatie, laten vaak een gebouw achter dat nauwelijks nog verhuurbaar is als kantoor. Ook de vergrijzing van de beroepsbevolking, afnemende immigratie, flexibel gebruik van werkplekken ('kantoorinnovatie') en verplaatsing van arbeid naar lage lonen landen veroorzaakt eerder een daling dan een stijging in vraag naar kantoorruimte.¹¹

Ondanks de leegstand blijven nieuwbouwkantoren gebouwd worden. Op 1 januari 2006 was bijna 1 miljoen vierkante meter kantoren in aanbouw, zo blijkt uit onderzoek van de NEPROM (Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling maatschappijen) en onderzoekscentrum PropertyNL. Dat is een stijging van meer dan 50% ten opzichte van 2005.

Toch kost het volgens de NEPROM weinig moeite om voor nieuwbouwkantoren huurders te vinden. De prijs-kwaliteitverhouding van nieuwbouw ten opzichte van bestaand aanbod is vele malen gunstiger. Daardoor is de langdurige leegstand in verouderde kantoren fors toegenomen. Kantoorgebouwen gebouwd in de periode 1951-1980 met een strenge parkeernorm dragen substantieel bij aan langdurige leegstand.

3.1.2 Transformatie

Vastgoedeigenaren ontwikkelen nauwelijks plannen om kantoren die al lang leegstaan te slopen of een andere bestemming te geven. Daarmee blijft de kantorenmarkt een dubbel gezicht tonen, een van grote behoefte naar nieuwbouw en een van veel leegstand.¹²

Een bestemming voor leegstaande kantoren is bijvoorbeeld het omzetten naar woningen, maar dit soort transformatie komt in Nederland maar moeizaam van de grond. Ondanks de voordelen bestaat er veel koudwatervrees binnen de bouwwereld, kantoren leveren immers niet alleen meer geld op dan woningen, er is ook rendement op geïnvesteerd vermogen op de korte termijn. Een mix van functies voor het gebouw zou dit probleem kunnen ondervangen: woningen, kleine kantoren, bedrijfsruimten en ateliers. Een andere reden voor de koudwatervrees is dat transitie een bewerkelijk proces is waarbij de ondernemer toch een bouwkundige achtergrond moet hebben. Tevens hebben woningen een andere regelgeving en krijgt men te maken met een grote bemoeienis van de overheid.¹³

3.1.3 Herstel economie¹⁴

⁹ <http://www.denhaag.nl/DOCS/BSD/Cijfers/Kantorenmarkt2002.pdf>

¹⁰ PropertyNL Magazine, nr. 2, februari 2007

¹¹ Voordt, D.J.M. van der: Scoren met kantoren, 2006 Aedes Magazine no.6, ISSN 1388-8528

¹² Rapport 'Thermometer kantoren', onderzoek van NVB in samenwerking met de Faculteit Geowetenschappen van de Universiteit van Utrecht en het onderzoeksbureau STOGO

¹³ Financiële Dagblad, 27-1-2007

¹⁴ Onderzoeksrapport DTZ Zadelhoff: 'Op maat naar meer, de nederlandse markt voor kantoorruimte' 2007

Begin 2007 blijkt dat het toegenomen economische vertrouwen van het bedrijfsleven zich zichtbaar vertaalt in een herstel van de kantorenmarkt. Deze markt is in 2006 opgekrabbeld en maakte ten opzichte van 2005 een duidelijke groei door. Voor het eerst in vijf jaar is de voorraad in gebruik toegenomen; er is meer kantoorruimte opgenomen dan achtergelaten, het aanbod is gedaald en de leegstand afgenomen. De gemiddelde contractduur van de huurovereenkomsten is gestegen, wat eveneens wijst op een omslag in de markt. Bij de verplaatsingen werd door bedrijven vanwege het perspectief op groei duidelijk meer ruimte opgenomen dan achtergelaten. Daardoor is de voorraad in gebruik zijnde kantoorruimte gegroeid naar circa 38,2 miljoen m²; een duidelijke verbetering ten opzichte van eind 2005, toen nog 37,5 miljoen m² in gebruik was.

Voor het eerst sinds 2001 is sprake van een daling van het aanbod. Eind 2006 stond 5,9 miljoen m² aan kantoren te koop of te huur: 340.000 m² minder dan een jaar eerder. Ook de mindere leegstand duidt op herstel. Van de totale voorraad stond in december 2006 12,5% leeg, wat een daling van 1,3%-punt ten opzichte van het jaar daarvoor betekent.

De lengte van nieuw afgesloten huurcontracten is in 2006 weer toegenomen en bedraagt nu gemiddeld vijf jaar. Dit is de eerste duidelijke stijging van de contractduur in de afgelopen vijftien jaar. Werden begin jaren negentig nog veel contracten afgesloten met een looptijd van tien jaar, in 2000 bedroeg de gemiddelde contractduur tussen de drie en vier jaar.

Ondanks deze positieve tendensen blijft er sprake van een ruime marktsituatie; de tweedeling tussen kwalitatief goede kantoren en verouderde ruimten wordt steeds duidelijker. Een toenemend deel van het huidige aanbod valt buiten de markt. Kantoren die langer dan twee jaar worden aangeboden, hebben grote kans ook het komende jaar nog niet te worden verhuurd. Dat betekent, dat van de 2,4 miljoen m² die in 2006 langer dan twee jaar werd aangeboden (40% van het totale aanbod) 1,8 miljoen m² in december 2007 waarschijnlijk nog niet zal zijn verhuurd. Volgens DTZ is een stijging van het kantooraanbod in de nabije toekomst niet ondenkbaar, wanneer geen vaart wordt gemaakt met het van de markt halen van verouderd aanbod.

3.1.4 Toename werkgelegenheid

In de periode 2006-2011 neemt het aantal kantoorbanen in Nederland naar verwachting met 1,4% per jaar toe. Alleen in Limburg zal de kantoorwerkgelegenheid afnemen. Belangrijkste reden is de afname van de beroepsbevolking in Limburg. Haarlemmermeer staat net als het afgelopen decennium qua groei van de kantoorwerkgelegenheid bovenaan de ranglijst van kantoorsteden. Dat wil overigens niet direct zeggen dat hier de komende jaren zeer veel kantoren bijkomen. Haarlemmermeer worstelt met een grote leegstand (circa 20%) in de bestaande bouw, die eerst 'weggewerkt' moet worden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de leegstand in de Haarlemmermeer de komende jaren zal afnemen.¹⁵

3.1.5 Multi tenantgebouwen populair¹⁶

Uit onderzoek onder kantoorgebruikers in Amsterdam blijkt dat 23% in 2006 een pand in eigendom had en 74% huurde. Van de onderzochte kantoorgebruikers zit 60% in een verzamelgebouw. Als gewenste situatie geven kantoorgebruikers aan eerder bereid te zijn een verzamelgebouw te betrekken dan een solitair pand. Dit is op te maken uit het feit dat, vergeleken met de huidige situatie, de bereidheid voor single-tenancy op een percentage staat van 22 procent. Maar liefst 78 procent geeft aan geen bezwaar te hebben tegen multi-tenancy. Voor het zojuist genoemde percentage geeft 15 procent aan dat dit zelfs de enige voorkeur is.

Voor de sectoren ICT en Zakelijke Dienstverlening spreken bij herhuisvesting de voorkeur uit voor een verzamelgebouw. Het zijn sectoren die gebruik maken van de business-to-business en samenwerkingsmogelijkheden met andere bedrijven. In de sector Industrie, Handel & Transport is multi-tenancy het minst populair; kantoorruimte in deze sector is geen onderdeel van de core business activiteiten van het bedrijf.

¹⁵ 'Top 70 kantoorsteden van Nederland 2006', prognose werkgelegenheid kantoren 2006-2011, nationaal vestigingsplaatsonderzoek (uitgevoerd door PropertyNL en het bureau Louter)

¹⁶ Rapport Huisvestingsanalyse Kantoorgebruikers – Regio Amsterdam 2006 (door Troostwijk Makelaars uitgevoerd).

3.1.6 Behoeftte aan kleinere metrages

Onderzoek toont aan dat er een behoorlijke mismatch is tussen vraag en aanbod waar het gaat om de grootte van de kantoren. Er worden nauwelijks kantoren gebouwd van 5000 m² of minder. Juist in het midden- en kleinbedrijf zit een groot deel van de economische groei. Partijen spelen nog te weinig in op die vraag en volgens NEPROM-voorzitter Werner zal de markt daar de komende jaren antwoord op moeten geven.

3.1.7 Kortlopende huurcontracten¹⁷

25% van de kantoorgebruikers in Amsterdam geeft aan over een kortlopend huurcontract te beschikken en 75% over een langlopend huurcontract. Voor de toekomstige huursituatie geeft 45 procent aan een kortlopend contract te willen afsluiten en 55 procent een langlopend contract.

3.1.8 Vraag naar diensten

De deskundigen die zijn geïnterviewd gaven aan dat de vraag van huurders naar diensten steeds meer toeneemt. Het gaat hier bijvoorbeeld om catering, beveiliging etc. Organisaties die volledige diensten aanbieden zijn bijvoorbeeld KFN (KantorenFonds Nederland) en WTC.

Organisaties als Regus en Transpolis bieden zelfs business centers. Een business center is een complete kantooromgeving waarin tegen betaling gewerkt kan worden. Een business center heeft alle functionaliteit die men van een kantooromgeving verwacht, zo kan men verbinding maken met het bedrijfsnetwerk, e-mailen, printen etc. Veelal in hotels of vlakbij belangrijke transportcentra zijn voor zakenreizigers business centers te vinden.

3.1.9 Facility Estate Concept

Uit onderzoek van Twijnstra Gudde en het CFM naar de haalbaarheid en mogelijkheden van het Facility Estate Concept blijkt dat sprake is van een toegenomen vraag naar meer brede dienstverlening en een toename in het gecombineerd uitbesteden van vastgoedmanagement en facility management. Kostenbesparingen, flexibiliteit en een hogere service zijn hierbij van groot belang. Het integraal aanbieden van vastgoedmanagement en facility management wordt het Facility Estate Concept (FEC) genoemd.

Praktijkcases wijzen uit dat met de toepassing van het concept een verhoging van de verhuurbaarheid van het object en een stijging van de huurprijs kan worden bereikt. Het Facility Estate Concept lijkt in beperkte mate een hefboom te zijn voor het opheffen van structurele leegstand.¹⁸

Het Prinsenhof in Den Haag is een voorbeeld van een organisatie die het FEC hanteert. In het Prinsenhof zijn woningen, winkels, kantoren en horeca gerealiseerd. Daarnaast biedt het Prinsenhof allerlei diensten zoals fietsverhuur, beveiliging, stomerijservice. Het Prinsenhof is tevens een voorbeeld van een nieuwe ontwikkeling, namelijk functiemenging. Hierbij wordt bijvoorbeeld in één gebouw wonen, werken en winkelen gecombineerd.

Ook internationaal wordt aan functiemenging gedaan. Park West in Dublin bijvoorbeeld is een terrein waar zich kantoren, winkels, woningen en een hotel bevinden. Door het toenemende aantal files, wordt het steeds lastiger om in de binnenstad van Dublin te wonen en te werken. Dus bieden zij daar wonen én werken.

3.2 Ontwikkelingen in het buitenland

3.2.1 Leegstand

Leegstand van kantoren is niet alleen een nationaal probleem, ook internationaal kampen bedrijven met leegstand. In Duitsland bijvoorbeeld steeg de leegstand in 2005 aanzienlijk, er was bijna sprake van een verdubbeling ten opzichte van het jaar daarvoor. Het aandeel kantoren van Duitse

¹⁷ Rapport Huisvestingsanalyse Kantoorgebruikers – Regio Amsterdam 2006 (door Troostwijk Makelaars uitgevoerd).

¹⁸ Meer, H.J. van der, Diepen-Knegjens, C. van: Samenvatting Hoofdrapport Facility Estate Concept Amersfoort, Twijnstra Gudde/ CFM, februari 2007. Zie bijlage 6

institutionele beleggers bedroeg in 2005 gemiddeld 64,7% (dit is het laagste aandeel kantoren sinds 2001). Dit was een direct gevolg van de zwakke kantorenmarkt.¹⁹

Tevens namen in 2001, als gevolg van een groeiende leegstand, wereldwijd de gemiddelde huurprijzen af in vergelijking met 2000.²⁰

Net als in Nederland verwacht men wereldwijd dat de markt weer aantrekt. In januari 2007 werd in 'Vastgoedmarkt' vermeld dat de leegstand van Duitse kantoren in 2006 is gedaald.

In vergelijking met andere landen is in Ierland de leegstand goed aangepakt. Ook daar had men begin deze eeuw last van een inzakkende economie. Park West in Dublin had bijvoorbeeld te maken met leegstandscijfers van meer dan 20%, de laatste jaren is dat teruggebracht tot 10% en verwacht wordt dat halverwege 2007 het leegstandcijfer minder dan 5% is. Eén van de belangrijkste oorzaken van het succes is waarschijnlijk het feit dat de Ieren het handig hebben georganiseerd. Dat is goed terug te zien in het bedrijventerreinbeleid. De plannings- en vergunningsprocedures zijn zo ingericht dat een vraag van een onderneming snel wordt afgehandeld. Daarnaast streeft men ook nog naar een hoog niveau. Zowel op de traditionele bedrijventerreinen als op de kantoorterreinen wordt een hoog niveau aan diensten geboden. Breedbandinternet is bijvoorbeeld vrijwel altijd aanwezig, er zijn hoogwaardige bedrijfsverzamelgebouwen, onderwijsvoorzieningen zijn goed en er is een full service parkmanagementorganisatie.

3.2.2 Ondersteunende diensten

Uit bovenstaande blijkt dat ook internationaal, naast kantoorruimte, ondersteunende diensten worden geboden. Stockley Park in Engeland is een voorbeeld van een business park waar zelfs een golfterrein, een gezondheidscentrum (sauna, fitness etc.) een beauty- en kapsalon binnen de grenzen van het bedrijventerrein zijn gerealiseerd. Daarnaast zijn collectieve faciliteiten als bewaking, groenvoorziening en afvalbeheer af te nemen. De parkmanagementorganisatie heeft een centraal voorzieningencentrum (facility point) opgezet met een conferentieruimte, een zwembad, restaurant, bar, winkel, fitnessruimte en een kinderdagverblijf.

Ook op Milton Park in Engeland (waar ongeveer 145 bedrijven zijn gevestigd) is het centrale thema het faciliteren van de bedrijfsvoering van de terreingebruikers: bieden van voldoende ruimte, flexibiliteit, bereikbaarheid etc. "De huurders betalen (prijspeil 2002) iets meer dan € 4,- per m2 VVO (verhuurbaar vloeroppervlak²¹) per jaar aan servicekosten voor de collectieve voorzieningen."²²

Naast deze verplicht af te nemen diensten zijn er optionele voorzieningen af te nemen.

Ook internationaal worden multi tenantgebouwen gerealiseerd, Kingshill (Engeland) kan als voorbeeld worden genoemd. Dit is een park met multi tenantgebouwen waar men diensten af kan nemen.

3.2.3 Kantoorruimte nabij vliegveld voor kortlopende tijd

Overall op de wereld worden bedrijvenparken naast vliegvelden gerealiseerd. Voorbeelden zijn Cork Airport Business Park in Ierland en Colorado Springs Airport Business Park (waar tevens mogelijkheid is tot golfen). Ook op vliegvelden zelf heeft men soms de mogelijkheid kantoorruimte te gebruiken. Op het vliegveld in Johannesburg (Zuid-Afrika) bijvoorbeeld kan men kantoorruimte huren en gebruikmaken van fax, computer en secretariële ondersteuning.

In Nederland bieden onder andere Regus en Transpolis volledig uitgeruste kantoorruimte aan die men voor korte tijd (uren, dagen, weken) kan huren en waarbij tevens een servicepakket wordt geboden.

Regus is wereldwijd actief en naast Regus bestaan meerdere bedrijven (in het buitenland) die dit concept hanteren. Veel van deze locaties zijn goed te bereiken, bijvoorbeeld nabij een vliegveld.

¹⁹ Onderzoek van de ebs IMMOBILIENAKADEMIE GmbH (mei-aug 2005) in opdracht van Troostwijk Makelaars.

²⁰ 'Global Office Occupancy Costs' onderzoek DTZ (2007)

²¹ Zie bijlage 4 voor een overzicht van de NEN 2580. De NEN 2580 is een Nederlandse Norm die de termen, definities en bepalingsmethoden geeft voor de oppervlakte van terreinen met een bouwbestemming en voor de vloeroppervlakten en inhouden van gebouwen of delen daarvan. (www.wikipedia.nl)

²² Es van der, W.: Wijk-Parkmanagement (PAMA), Den Haag: Haagse Hogeschool, 2006/2007. Code 2375

Hoofdstuk 4: Marktonderzoek

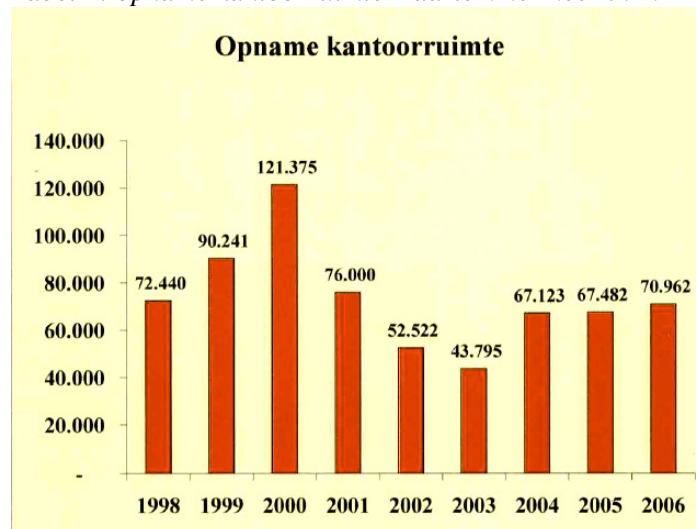
Dit hoofdstuk betreft een marktonderzoek, de vraag naar en aanbod van kantoorruimte in de regio Haarlemmermeer wordt in beeld gebracht. Tevens komen de gehanteerde huurprijzen in Nederland, concurrenten van Euro-Offices en organisaties op Park Rijk aan bod.

4.1 Vraag en aanbod in de regio

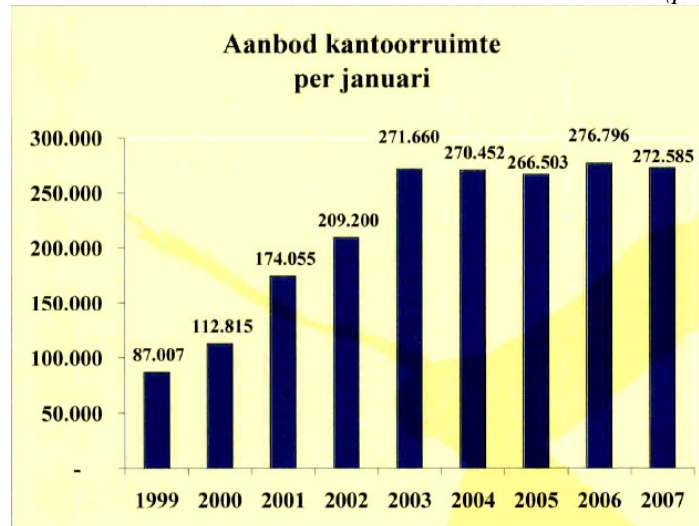
Onderstaand een aantal resultaten uit een onderzoek over de kantoorruimte in de Haarlemmermeer (waaronder Schiphol Rijk valt).²³

Opname staat voor de koop- en huurtransacties in m² per periode. Onder aanbod wordt het vloeroppervlak verstaan dat op een bepaalde peildatum binnen zes maanden beschikbaar is voor koop of huur. Opname en aanbod zijn overigens niet gelijk aan vraag en aanbod op één tijdstip: opname heeft betrekking op een periode, aanbod geeft de situatie op een bepaald moment weer.²⁴

Tabel 1: opname kantoorruimte Haarlemmermeer in m²



Tabel 2: aanbod kantoorruimte Haarlemmermeer in m²(per januari)



²³ Onderzoek BT Makelaars, marktgegevens betreffende de ontwikkeling van het aanbod en de opname kantoorruimte in de gemeente Haarlemmermeer over de periode 1998-2006

²⁴ Schütte, A. en Schoonhoven, P. en Dolmans-Budé, I.: Commercieel vastgoed. Elsevier bedrijfsinformatie B.V./ Berenschot Osborne B.V., 2000. ISBN: 90 5895 006 9

Uit bovenstaande onderzoeksresultaten blijkt dat de opname van kantoorruimte na 2001 flink is gedaald, oorzaak hiervoor is de economische recessie die na 11 september 2001 ontstond. Sinds 2004 is de opname toegenomen, maar dit bleef tot ongeveer 2006 constant. Ondanks toename van de opnamen is het aanbod in die tijd nauwelijks gedaald. Als oorzaak hiervoor kan genoemd worden dat ongeveer 70% van de opnamen verplaatsingen van organisaties zijn²⁵. Het aanbod neemt hierdoor niet af.

In hetzelfde onderzoek werden de onderstaande gegevens gepubliceerd:

Tabel 3: opnamen kantoorruimte Haarlemmermeer 2006

Opnamen kantoorruimte Haarlemmermeer 2006

		in meters	in %	transacties	in %
	Beukenhorsten	39.256	55,3%	46	44,7%
	Schiphol - Rijk	2.292	3,2%	8	7,8%
	Luchthaven Schiphol	13.008	18,3%	17	16,5%
	overige Haarlemmermeer	16.406	23,1%	32	31,1%
		70.962	100,0%	103	100,0%

Totaal		in meters	in %	transacties	in %
A	< 500	15.560	21,9%	65	63,1%
B	500-999	10.778	15,2%	15	14,6%
C	1000-1999	20.693	29,2%	15	14,6%
D	2000-2999	11.842	16,7%	5	4,9%
E	>3000	12.089	17,0%	3	2,9%
		70.962	100,0%	103	100,0%

= 77,7%

Uit tabel 3 blijkt dat 77,7% van de transacties in 2006 opnamen waren van < 1000 m², er is dus vraag naar kleine metrages. Kleine ruimtes worden verhuurd in multi tenantkantoren, hier is dus vraag naar in de regio Haarlemmermeer.

De economie herstelt en BT Makelaars ondervindt dit aan de grote hoeveelheid kleine huurders dat verhuist. Deze kleine huurders worden gevolgd door de grotere huurders. BT Makelaars verwacht in 2007 een aantal grote transacties, waardoor het aanbod hoogstwaarschijnlijk zal teruglopen.²⁶

4.2 Huurprijzen²⁷

Uit een onderzoek naar de huurprijzen blijkt dat de ondergrens ligt op € 75,-. Deze huurprijs geldt in het Hanzepark in Deventer en in Lelystad. De bovengrens ligt op € 365,-. Deze huurprijs geldt in de Zuidas van Amsterdam en op Schiphol Centrum.

Op Schiphol gold in 2006 een huurprijs tussen € 120,- en € 365,-. Op Schiphol Rijk, waar Euro-Offices is gevestigd lagen de huurprijzen tussen € 125,- en € 180,-.²⁸

4.3 Concurrentieanalyse

Een aantal organisaties die kantoorruimte in multi tenantgebouwen verhuren zijn: Transpolis, WTC, Prinsenhof, Tauro en Regus. Deze organisaties bieden niet alleen bedrijfsruimte, maar voegen daar ook een servicepakket aan toe. Hierbij kan gedacht worden aan diensten als catering, schoonmaak, stomerijservice, vergaderfaciliteiten etc. Zoals in hoofdstuk drie is vermeld bieden sommige organisaties business centers.

WTC, Regus en Tauro hebben verschillende locaties in Nederland en de eerste twee hebben zelfs locaties in het buitenland.

²⁵ Dhr. Beekman, BT Makelaars

²⁶ Dhr. Beekman, BT Makelaars

²⁷ Huurprijzenoverzicht kantoorruimte 2006 (DTZ Zadelhoff) zie bijlage 7

²⁸ Vermelde bedragen zijn huurprijzen in euro per m² verhuurbaar oppervlak per jaar exclusief BTW, servicekosten en huurdersspecifieke voorzieningen.

Het Prinsenhof in Den Haag is per mei 2007 de enige locatie in Nederland waar wonen, werken en vrijetijdsbesteding worden gecombineerd. Naast de mogelijkheid tot wonen en werken kan men er gebruikmaken van een healthcenter, een hotel, horeca en winkels. Bewoners van het Prinsenhof wordt allerlei servicediensten geboden, zoals bloemenservice, chauffeursservice, kunstuitleenservice, gebakservice etc. Helaas is dit unieke concept niet toepasbaar op Euro-Offices, omdat het niet in het bestemmingsplan van Park Rijk past.

Ook op Park Rijk staan meerdere multi tenantgebouwen, Regus heeft zelfs een locatie op Park Rijk. In sommige van deze gebouwen worden services aangeboden. Het is dus belangrijk een concept te bedenken dat meer waarde toevoegt dan de bestaande concepten.

4.4 Organisaties in de buurt

Op Park Rijk bevindt zich een kinderdagverblijf waarmee wordt samengewerkt. De kinderen van medewerkers van Park Rijk hebben voorrang. Naast een kinderdagverblijf bevindt zich een vijf sterren hotel met een fitness centrum, sauna, stoombaden, bar, restaurant, meeting rooms en een business center. Huurders van Park Rijk profiteren van speciale prijzen.

De eigenaren werken op het gebied van gezamenlijke inkoop van kantoorartikelen of het gezamenlijk gebruik van catering (nog) niet samen.

Hoofdstuk 5: Risico's en maatregelen leegstand

In hoofdstuk drie is vermeld dat begin 2007 circa 7 miljoen m² aan kantoorruimte leeg stond. Als een pand leegstaat, ontstaan direct een aantal risico's. Om langdurige leegstand tegen te gaan, is het noodzakelijk dat een substantieel deel van het incurante aanbod van de markt wordt gehaald. Naast sloop en nieuwbouw kan transformatie van leegstaande kantoren en herbestemming naar nieuwe functies een aantrekkelijke optie zijn. Van 60% van de leegstaande kantoren wordt aangenomen dat deze voldoende courant zijn om nieuwe huurders of eigenaren aan te trekken. De resterende 40% valt in de categorie hopeloos, de staat van deze gebouwen is zo slecht dat deze waarschijnlijk niet meer verhuurd worden.²⁹

In dit hoofdstuk worden de risico's en maatregelen van leegstand besproken. Ondanks dat Euro-Offices vanzelfsprekend van single tenant naar multi tenant is getransformeerd, worden de maatregelen toegepast op Euro-Offices.

5.1 Risico's van leegstand

Zodra panden leegstaan, zijn ze onderhevig aan risico's zoals brandstichting, verpaupering en krakers. Als een pand langdurig leegstaat, ontstaat er zelfs sociale onveiligheid.³⁰

Als de eigenaar van een leegstaand pand geen maatregelen neemt in onderhoud en beheer, bijvoorbeeld als men onderhoud nalaat, gaat de conditie van het pand achteruit en nemen de risico's toe. Gevolgen hiervan kunnen zijn dat omwonenden vertrekken en imagoschade optreedt. Tevens kan achterstallig onderhoud zorgen voor extra onderhoudskosten in de toekomst.

Op Euro-Offices zijn bovenstaande risico's van leegstand niet van toepassing. Het gebouw staat niet helemaal leeg, het is immers voor 72% verhuurd. Tevens wordt Park Rijk beveiligd door middel van videosurveillance in combinatie met mobiele surveillance. Op het bedrijvenpark zijn camera's geplaatst die bestuurd worden vanuit de surveillanceruimte. De surveillancewagens staan hiermee in contact, zodat zij snel ter plaatse kunnen zijn bij meldingen. De kans op brandstichting en kraken wordt hiermee verkleind. Het gebouw wordt goed onderhouden, dus van achterstallig onderhoud en kans op verpaupering is geen sprake. Een gevolg dat wel van toepassing is op Euro-Offices is eventuele imagoschade. Voor het gebouw staat namelijk een verhuurbord.

5.2 Maatregelen leegstand

De volgende maatregelen kunnen genomen worden bij leegstaande gebouwen³¹:

- Herbestemmen naar woningen, culturele voorzieningen, onderwijs, winkelcentra, business center, zorginstelling of multi tenantgebouw
- Slopen, renoveren

Niet altijd wordt een definitieve maatregelen voor een leegstand pand genomen. Als de toekomstige definitieve functie van het pand of een gebied nog niet bekend is kiest men regelmatig een tijdelijke herbestemming. Het vergrote verzekerbare risico dat leegstand met zich meebrengt, kan de eigenaar doen beslissen om een tijdelijke functie te realiseren. Bij leegstand zijn de verzekeringskosten immers hoger dan bij een (tijdelijke) functie, tegenover een mindere dekking.³²

De mogelijkheden en factoren die meewegen in tijdelijke herbestemming en een uitgebreidere beschrijving van een aantal van bovenstaande maatregelen worden beschreven in bijlage 8.

5.3 Toepassing op Euro-Offices

De eigenaresse van Euro-Offices werd in principe genooddaakt het gebouw van single tenant naar multi tenant te transformeren. De oorspronkelijke huurder verliet het pand namelijk niet, maar huurde minder oppervlakte waardoor de leegstand ontstond. Om deze leegstand te verminderen werd de

²⁹ PropertyNL Magazine, nr.2, februari 2007

³⁰ Norman Klein, directeur van N.A.K. Leegstandsbeheer

³¹ PropertyNL Magazine, nr.2, februari 2007

³² Laven, F. en Waart, M. van der: Van leegstand naar een beheerd pand, fmi maart 2006

eigenaresse genoodzaakt meerdere huurders aan te trekken, waardoor Euro-Offices van een single tenant- naar multi tenantgebouw werd getransformeerd.

Euro-Offices zou overigens niet tot woningen, culturele voorzieningen, onderwijs, winkelcentra of een zorginstelling worden herbestemd. Deze functies passen namelijk niet in het bestemmingsplan van Park Rijk.

Het slopen of renoveren van Euro-Offices is ook geen optie. Het gebouw is in 2003 opgeleverd en is nog in goede staat. Tevens voldoet het nog aan de eisen van deze tijd, dit blijkt ook uit de interviews met de huurders. Zij vonden voornamelijk diensten te ontbreken in het gebouw. Over het gebouw zelf was met tevreden.

Het herbestemmen naar een business center is geen goede optie voor Euro-Offices. Park Rijk ligt tegen Schiphol en op Schiphol bevindt zich een Communication Center waar men een kantoor kan huren en beschikking heeft over diverse kantoorfaciliteiten. Tevens heeft Regus een locatie op Schiphol en Schiphol-Rijk. Omdat er zoveel business centers zijn (en zelfs nog dichterbij Schiphol), is het niet verstandig om (een deel van) Euro-Offices te transformeren naar business center.

Euro-Offices als multi tenantgebouw heeft wel degelijk mogelijkheid tot succes. Uit hoofdstuk drie blijkt dat vraag naar kleine metrages is, deze mogelijkheid heeft men in Euro-Offices. Dit maakt het gebouw voor, in het bijzonder, de kleinere huurder aantrekkelijk. Een kleine huurder zit liever met meerdere kleine bedrijven in een gebouw dan met één partij. Daar zit men dan anoniem in een pand van partij X die zijn naam groot op de gevel of het dak heeft staan. In een representatief gebouw als Euro-Offices kunnen kleine huurders toch professionaliteit uitstralen.

Hoofdstuk 6: Kenmerken multi tenantgebouwen vanuit de visie van deskundigen

Een aantal interviews zijn afgenomen met deskundigen van multi tenantgebouwen. Een overzicht van de personen die zijn geïnterviewd zijn te vinden in bijlage 2. Uit de interviews kwamen de kenmerken van multi tenantgebouwen naar voren. Tevens werden punten benoemd welke belangrijk zijn voor de organisatie van een multi tenantgebouw. In dit hoofdstuk zijn de kenmerken en aandachtspunten van multi tenantgebouwen weergegeven. Het hoofdstuk is opgedeeld in de paragrafen: gebouw, doelgroep, faciliteiten, communicatie, servicekosten, veiligheid, flexibiliteit, beheer, synergie en beheerssysteem.

6.1 Gebouw

6.1.1 Bereikbaarheid

Multi tenantkantoren bevinden zich voornamelijk op plaatsen die zowel met het openbaar vervoer als met de auto goed bereikbaar zijn. Parkeervoorzieningen en winkeltjes zijn belangrijke factoren in het bepalen of de locatie wel of niet geschikt is voor een multi tenantgebouw.

6.1.2 Uitstraling

Veel multi tenantgebouwen hebben een professionele en representatieve uitstraling. Naast de schil van het gebouw is een representatieve uitstraling van de entree belangrijk, omdat dit de eerste indrukken van bezoekers beïnvloedt. Echter moet rekening gehouden worden dat multi tenantgebouwen een andere entree vereisen dan single tenantgebouwen. De lay-out en aankleding van de entree moet uniform zijn, omdat meerdere huurders in het gebouw zijn gevestigd.

6.1.3 Inrichting gebouw

Kantoorruimtes in multi tenantgebouwen worden over het algemeen opgeleverd met vloerbedekking, systeemwanden, telecommunicatie infrastructuur, verlichting en dergelijke. De huurder wordt wel vrijheid gegeven in de inrichting van de ruimte. Voor het ongemeubileerd opleveren wordt onder andere gekozen omdat huurders vaak zelf al meubilair heeft. Naar behoefte van de huurder wordt de ruimte gemeubileerd opgeleverd. In een aantal multi tenantgebouwen kan men business centers huren. Dit zijn volledig ingerichte kantoren.

Verbouwingen in multi tenantgebouwen dienen in de meeste gevallen goedgekeurd te worden door de eigenaar of beheerder. Dit om te zorgen dat de ruimtes niet teveel afwijken van de rest van het gebouw, zodat als de huurder vertrekt de ontstane lege ruimte weer snel verhuurd kan worden. Soms wordt de verbouwing door de huisaannemer verricht, waarmee men tracht kwaliteit te waarborgen.

6.1.4 Bezetting

Single tenantgebouwen zijn vaak voor lange tijd verhuurd, huurders in multi tenantgebouwen hebben daarentegen meestal een kortlopende huurovereenkomst afgesloten. Voordeel van meerdere huurders in één gebouw is dat het gebouw nooit in één keer leeg komt te staan, omdat de huurcontracten niet allemaal tegelijk aflopen. Voor de eigenaar is dit een voordeel, omdat het risico gespreid wordt. Echter, een grote huurder heeft meer macht dan een kleine huurder. Een goede verdeling van kleine en grotere huurders en huurders met kortlopende en langdurige huurcontracten zorgt voor spreiding van het risico.

In multi tenantgebouwen waar voornamelijk startende ondernemers zijn gevestigd heeft men te maken met een hoge mutatiegraad. Deze huurders groeien snel en als geen mogelijkheid tot uitbreiding is, verlaat men het gebouw. Een multi tenantgebouw moet dus continu in de markt staan, om de ontstane leegstand weer op te vullen. Daarom geeft men een dergelijk gebouw ook eerder een naam en een eigen huisstijl dan een single tenantgebouw.

6.2 Doelgroep

De doelgroep van multi tenantgebouwen zijn niet alleen kleine ondernemers of projectgroepen, maar ook middelgrote tot grote bedrijven.

6.3 Faciliteiten

6.3.1 Gezamenlijke faciliteiten

In multi tenantgebouwen worden een aantal services en faciliteiten gezamenlijk gedeeld door de huurders. Gedacht kan worden aan een receptiebalie, trappenhuisen, levering van gas/water/elektriciteit, beveiliging en schoonmaak van algemene ruimtes en private ruimtes.

6.3.2 Behoeftte aan diensten

In multi tenantgebouwen zijn veelal kleine huurders gehuisvest. Voorzieningen die huurders in een multi tenantgebouw graag geregeld willen hebben: schoonmaak, beveiliging, postvoorziening, telefoonservice, vergaderfaciliteiten, goede ontvangst, snel Internet en goede bekabeling. Dergelijke diensten worden dus meestal aangeboden in multi tenantgebouwen. Echter hoe groter een huurder is, hoe meer diensten zij zelf regelt.

Naar sommige services is de vraag gering, een voorbeeld is de vraag naar interieurbeplanting. Toch kunnen dergelijke diensten worden aangeboden. Door prijsafspraken te maken met, in dit geval, een interieurverzorger kan deze dienst wel worden aangeboden. Afgesproken kan worden dat huurders hier tegen korting diensten kunnen afnemen. Op deze manier kan de dienst wel worden afgenomen, maar ondervindt de beheersorganisatie zelf geen negatieve gevolgen als de afname gering is.

In sommige gevallen zijn diensten, bijvoorbeeld catering niet rendabel. De organisatie moet dan een keuze maken: het stoot de dienst af of het subsidieert de dienst zodat deze kan blijven bestaan. Bij het maken van de keuze zou men zich moeten afvragen of de dienst werkelijk toegevoegde waarde biedt.

In de meeste gevallen zijn diensten geen winstobject. Diensten worden vaak aangeboden om service te verlenen en doorberekening vindt vaak één op één plaats (dus werkelijke kosten worden naar huurders in rekening gebracht). Door het aanbieden van extra services kan echter wel een hogere huurprijs gevraagd worden.

Over het algemeen wordt een basispakket en een optioneel pakket van diensten geboden. De diensten in het basispakket zijn verplicht, de optionele diensten kan men naar behoefte afnemen. Niet op alle diensten wordt verplichte winkelnering toegepast. Huurders willen de mogelijkheid hebben verscheidene diensten af te nemen, maar zij willen niet verplicht worden iets af te nemen.

Een pakket diensten wordt vaak samengesteld zonder hiervoor eerst onderzoek te doen onder de (potentiële) huurders. Van een aantal diensten is de behoefte ernaar logisch, zoals schoonmaak, beveiliging etc. De werkelijke behoefte kan bevestigd of ontkracht worden door middel van onderzoek. In sommige gevallen worden diensten aangeboden voor een proefperiode.

6.3.3 Postvoorziening

In een single tenantgebouw wordt de post meestal door de receptie verdeeld over de afdelingen. Als een single tenantgebouw wordt omgezet naar multi tenantgebouw en er is geen gezamenlijke receptie moet een oplossing verzonden worden voor de postvoorziening. Het plaatsen van postbussen is een veelgebruikte oplossing.

6.3.4 Algemene voorzieningen

In een multi tenantgebouw is het belangrijk dat de algemene voorzieningen in de kern van het gebouw gevestigd zijn. Hierdoor kunnen verdiepingen gemakkelijk in twee of meer tenants verdeeld worden. Gebruikers hoeven de ruimte van een andere huurder niet te doorkruisen om bijvoorbeeld de sanitaire voorzieningen te bereiken en men hoeft geen extra gangen te creëren om dit te voorkomen. Door de algemene ruimtes in de kern van het gebouw te vestigen houdt men dus meer verhuurbaar vloeroppervlak over. Aangezien gangen in multi tenantgebouwen niet doorbelast mogen worden aan de huurders (en bij single tenantgebouwen wel) is dit punt belangrijk.

Als een gebouw van single tenant naar multi tenant wordt getransformeerd kunnen de voorzieningen van de oorspronkelijke huurder wellicht worden overgenomen. Wel zullen sommige voorzieningen

moeten worden aangepast, zoals een toegangscontrolesysteem. Het is belangrijk de diensten niet zomaar over te nemen, goedkopere alternatieven nagaan is een goede optie.

6.3.5 Catering

In tegenstelling tot single tenantgebouwen worden cateringfaciliteiten, zoals een gezamenlijke koffiemachine, bij multi tenantgebouwen doorbelast aan de huurders.

6.3.6 Gezamenlijke receptie

Een gezamenlijke receptie is belangrijke en veelvoorkomende voorziening in een multi tenantgebouw. De receptie is het eerste aanspreekpunt voor bezoekers maar ook voor huurders (met name betreft klachten, meldingen). De receptionisten verwijzen bezoekers door, schenken persoonlijke aandacht aan de huurders, kunnen kleine taken van huurders uit handen nemen (zoals postvoorziening, telefoon aannemen, bezoekers verzorgen van drinken etc). Het is belangrijk dat de receptionisten weet welke huurders in het gebouw zijn gevestigd, zodat de telefoon goed kan worden beantwoord.

6.4 Communicatie

Om succesvol met huurders om te kunnen gaan is het niet alleen van groot belang de eisen en wensen te kennen, maar ook goed te communiceren met de huurders. Serieus omgaan met een gebruiker betekent dat communicatie de rode draad is. Vooral persoonlijke communicatie wordt als positief ervaren. In een multi tenantgebouw worden vaak diensten aangeboden. Eén van de algemene kenmerken van diensten is dat ze ontastbaar zijn. Hierdoor bestaat er bij de afnemer in meer of mindere mate onzekerheid over de dienstverlening. Communicatie is dan belangrijk om het ontastbare tastbaar te maken en vindt regelmatig plaats door middel van een huurdersboek of product- en dienstencatalogus.

Niet alleen communicatie naar de huurders, maar ook communicatie naar het personeel, de bezoekers en leveranciers is belangrijk.

6.4.1 Centraal aanspreekpunt

Bij single tenantgebouwen weten gebruikers over het algemeen waar ze terecht kunnen voor klachten, vragen etc. Bij multi tenantgebouwen is één aanspreekpunt voor alle huurders met betrekking tot deze zaken erg belangrijk. Dit aanspreekpunt dient duidelijk te zijn bij de huurders en goed te bereiken zijn. Door één contactpersoon aan te stellen weet deze precies welke problemen en ontwikkelingen gaande zijn en welke wensen en eisen de gebruikers hebben. Doordat alle zaken/vragen etc langs deze persoon gaan, kan deze ontwikkelingen/problemen signaleren en inspelen op kansen en bedreigingen.

6.4.2 Herkenbaarheid

In multi tenantgebouwen is het belangrijk dat de huurders herkenbaar zijn. Naast buitenreclame is goede bewegwijzering, vooral als geen gezamenlijke receptie wordt gebruikt, een vereiste. Niet alleen bewegwijzering bij de entree moet gerealiseerd worden, ook de bewegwijzering in de liften, parkeergarage, op de verdiepingen en zelfs op kantoordeuren zijn belangrijk. Uniformiteit in bewegwijzering zorgt voor een professionele en nette uitstraling.

In gebouwen met veel huurders, bijvoorbeeld 100 worden meestal alleen de algemene voorzieningen op de bewegwijzering aangegeven. In deze gebouwen vindt een receptie plaats zodat de receptionisten de bezoekers doorverwijzen. Een andere mogelijkheid bij een gebouw met zoveel huurders is geautomatiseerde bewegwijzering. Aanpassingen, die met zoveel huurders vaak voorkomen, worden dan via de computer gerealiseerd. In een gebouw zoals Euro-Offices met minder dan tien huurders is dit systeem niet nodig, maar bij een gebouw met 80 huurders is een dergelijk systeem voordelig.

6.5 Servicekosten

Bij multi tenantgebouwen krijgen huurders te maken met servicekosten, de kosten moeten namelijk worden doorbelast aan de verschillende gebruikers. De eigenaar van het gebouw kan de servicekosten voor elke huurder gelijk stellen, maar de servicekosten kunnen ook verschillen per huurder. Dit komt bijvoorbeeld voor als een huurder die op de begane grond huurt niet betaald voor liftonderhoud.

Het is belangrijk servicekosten zo laag mogelijk te houden, de hoogte van de servicekosten zijn bij de afweging zich wel of niet in een gebouw te vestigen erg belangrijk. Servicekosten probeert men zo laag mogelijk te houden door groot in te kopen of het gebouw te optimaliseren. Het gebouw optimaliseren bereikt men onder andere door het plaatsen van automatische deuren en een automatisch beheerssysteem te gebruiken. Door middel van een automatisch beheerssysteem kan het klimaat in een gebouw centraal worden geregeld.

Afspraken over de servicekosten worden vastgelegd in de huurovereenkomst. Een huurder van een single tenantgebouw hoeft geen servicekosten te betalen, die betaalt naast de huur de kosten voor diensten en voorzieningen zelf. De huurovereenkomsten tussen single tenant- en multi tenantgebouwen verschillen dus.

6.6 Veiligheid

6.6.1 Openingstijden

Bij multi tenantgebouwen is de kans groot dat de werktijden van de huurders enorm variëren. Er moeten dus regelingen getroffen worden over wie het gebouw afsluit en hoe een huurder het gebouw kan betreden op de niet reguliere tijden (zoals weekend, of 's avonds). Tevens moet nagedacht worden over de beveiliging van de verschillende huurderuimtes (huurders mogen alleen toegang hebben naar de algemene ruimtes en hun gehuurde ruimte).

Ook dient ervoor te worden gezorgd dat als iemand in bijvoorbeeld het weekend werkt, deze de verwarmings/koelingsinstallatie kan aanzetten. Hierbij kan gedacht worden aan een systeem dat alleen de gedeeltes van het gebouw verwarmt/ koelt die op dat moment in gebruik zijn. Bij single tenantgebouwen dient wellicht ook een dergelijk systeem opgezet te worden, maar bij multi tenantgebouwen is de kans dat dit nodig is groter.

6.6.2 Brandveiligheid

In de gemeentelijke bouwverordening staan voorschriften over het brandveilig gebruik van onder andere bedrijfsgebouwen. Een gebruiksvergunning is verplicht bij onder andere gebouwen en ruimten waarin meer dan 50 personen aanwezig zijn.³³

De verantwoordelijkheid voor naleving van de voorwaarden uit de gebruiksvergunning ligt in de eerste plaats bij de houder van de vergunning. Middels de huurovereenkomst kunnen afspraken gemaakt worden over de verdeling van de praktische uitvoering van de uit deze voorschriften voorkomende taken en verantwoordelijkheden. Los van de gebruiksvergunning is iedere individuele gebruiker van een pand gehouden aan de voorschriften van de gemeentelijke bouwverordening.³⁴

Het is verstandig middels de huurovereenkomsten afspraken te maken over de verdeling van de taken met betrekking tot de brandveiligheid. De gemaakte afspraken moeten regelmatig gecontroleerd worden.

Als een nooduitgang in een single tenantgebouw is gelegen in een ruimte van een afdeling, dient de toegang naar deze afdeling vrij te zijn. Als een nooduitgang in een multi tenantgebouw is gelegen dient deze echter ook vrij toegankelijk te zijn, maar hier stuit men op een probleem. De betreffende huurder wil natuurlijk niet dat de deur naar de gehuurde ruimte altijd open moet zijn. Er moeten dus voorzieningen worden getroffen dat als de deur op slot is, iedereen toch de nooduitgang kan bereiken. Dit kan door middel van een knop die de deur automatisch opent bijvoorbeeld.

6.7 Flexibiliteit

In multi tenantgebouwen wordt veelal een zekere mate van flexibiliteit gegeven (ruimte kan bijvoorbeeld gehuurd worden vanaf 22m² tot 3400 m²). De mogelijkheid tot krimpen of groeien wordt

³³ 'Een gebruiksvergunning is een vergunning om een gebouw in gebruik te nemen en te houden voor de activiteit die daar plaats zal vinden. Hiervoor moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan die het brandveilig gebruik van het gebouw garandeert.' (<http://www.euronorm.net>)

³⁴ Brandweer Haarlemmermeer

geboden. Huurders krijgen over het algemeen vrijheid in de inrichting van de ruimte, echter verbouwingen dient men goed te laten keuren door de beheerder/eigenaar. Daarnaast kan men in multi tenantgebouwen kantoorruimte huren voor korte en lange periodes, er wordt dus veel flexibiliteit in de huurcontracten gegeven. Naast bovenstaande wordt veelal flexibiliteit geboden in dienstverlening door middel van een basispakket en optionele diensten.

6.8 Beheer

In vergelijking met single tenantgebouwen moeten bij multi tenantgebouwen meer beheerwerkzaamheden uitgevoerd worden. Bij multi tenantgebouwen moeten kosten worden doorbelast aan de verscheidene huurders, bij single tenantkantoren zijn de kosten makkelijker te verdelen. Men kan ervoor kiezen de kosten onder de huurders te verdelen (door middel van verhuurde m²), maar als het energieverbruik tussen de huurders enorm variëren is het plaatsen van tussenmeters een betere manier. Deze moeten dan wel minimaal één keer per jaar opgenomen worden. Vaak wordt gekozen om een beheersorganisatie te contracteren zodat deze de werkzaamheden kan uitvoeren. Bij single tenantgebouwen gebeurt dit niet zo vaak, bij multi tenantgebouwen moet dus rekening gehouden worden dat de beheerskosten hoger zijn (onder andere omdat de beheersorganisatie betaald moet worden).

6.9 Synergie

Bij multi tenantgebouwen heeft men de mogelijkheid synergie te creëren tussen huurders. Men kan de huurders selecteren op primair proces, maar men kan ook synergie stimuleren door middel van het organiseren van borrels of andere gelegenheden. Tevens door te weten welke huurders gehuisvest zijn in het gebouw, kan men de huurders onderling koppelen.

6.10 Beheerssysteem

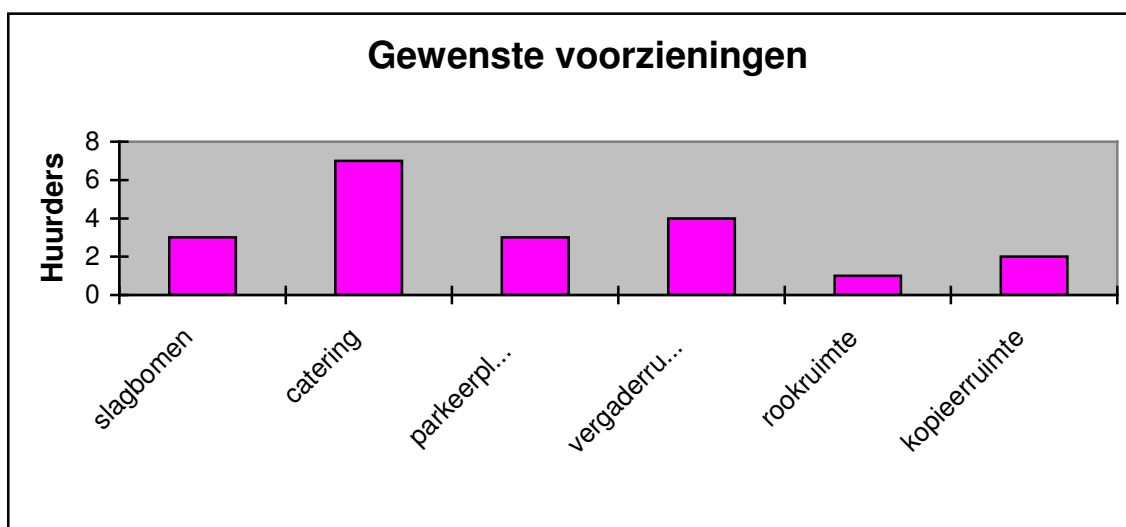
Veelal wordt in multi tenantgebouwen gebruik gemaakt van een geautomatiseerd beheerssysteem. Hiermee kan bijvoorbeeld de verwarming centraal geregeld worden. Als iemand op vakantie is, kan men via het systeem bijvoorbeeld instellen dat de ruimte niet verwarmd wordt. Ook kan een dergelijk systeem veelvoorkomende storingen aangeven. Automatische beheerssystemen kunnen in zowel single tenant- als multi tenantgebouwen worden gebruikt.

Hoofdstuk 7: Huurdersonderzoek €uro-Offices

Klanttevredenheid is erg belangrijk. Dagelijks inzicht in de tevredenheid van de huurders is noodzakelijk om kansen om te zetten in rendement voor de eigen organisatie. Het continu aanpassen van de diensten op de vragen en wensen van huurders is een uitdaging, maar ook erg belangrijk om klanten tevreden te houden. Als klanten tevreden zijn, zullen ze ook minder snel verhuizen.

Begin 2007 had €uro-Offices negen huurders. Acht van de huurders zijn geïnterviewd (Areal Services huurt zelf ook ruimte in het gebouw, maar is vanzelfsprekend niet geïnterviewd). In dit huurdersonderzoek kwamen onder andere de volgende zaken aan bod: wensen en eisen van de huurders m.b.t. diensten, tevredenheid over veiligheid, suggesties en klachten.³⁵ De resultaten van het huurdersonderzoek worden in dit hoofdstuk beschreven.

7.1 Gewenste voorzieningen



7.1.1 Slagbomen

Er staan 4 gebouwen op het plot van €uro-Offices en ieder gebouw heeft een deel van de parkeergarage dat door middel van betonnen blokken in delen is gedeeld. Door een tekort aan parkeerplaatsen parkeren gebruikers van andere gebouwen regelmatig hun auto in het gedeelte van €uro-Offices. Hierdoor kunnen gebruikers van dat gebouw hun auto soms niet kwijt. Slagbomen kunnen dit probleem voorkomen.

7.1.2 Catering

Ruim 87% van de huurders gaf aan behoefte te hebben aan een vorm van catering. 50% van de huurders wil graag een kleine supermarkt op het park. Tevens zouden de huurders graag gebruik maken van de kantine van QAD of een restaurant op het park waar men met zakelijke contacten kan eten. Over de catering in het hotel dat op Park Rijk is gevestigd was men niet tevreden.

7.1.3 Parkeerplekken

25% van de huurders gaf aan niet tevreden te zijn over de parkeerplekken. Men vindt dat er te weinig parkeerplekken voor dit gebouw zijn en de norm is te hoog (deze is namelijk 1:40 m2). Er kunnen alleen nog extra parkeerplaatsen gehuurd worden op het parkeerterrein aan de overkant, maar dat vinden de huurders vervelend omdat men dan een stukje moet lopen. Tevens vindt men de kosten voor het huren van een parkeerplaats erg hoog. De huurders gaven dan ook aan meer parkeerplekken in beslag te nemen dan gehuurd te hebben. Door het plaatsen van slagbomen kan dit voorkomen worden.

³⁵ De interviewvragen zijn te vinden in bijlage 3

7.1.4 Vergaderruimte

Ruim 62% van de huurders gaf aan interesse te hebben in het huren van de vergaderruimte in het souterrain. Eén huurder wil dat deze vergaderruimte neutraler wordt gemaakt (plattegronden, maquette en foto's van het park dienen verwijderd te worden). Men gaf aan mogelijkheden tot koffie, thee en eventueel broodjes te willen. Bijna 40% denkt gebruik te gaan maken van de vergaderruimte als deze per dag of dagdeel te huur is. Eén huurder gaf aan behoefte te hebben aan een extra, kleine vergaderruimte voor het ontvangen van één of twee bezoekers.

7.1.5 Rookruimte

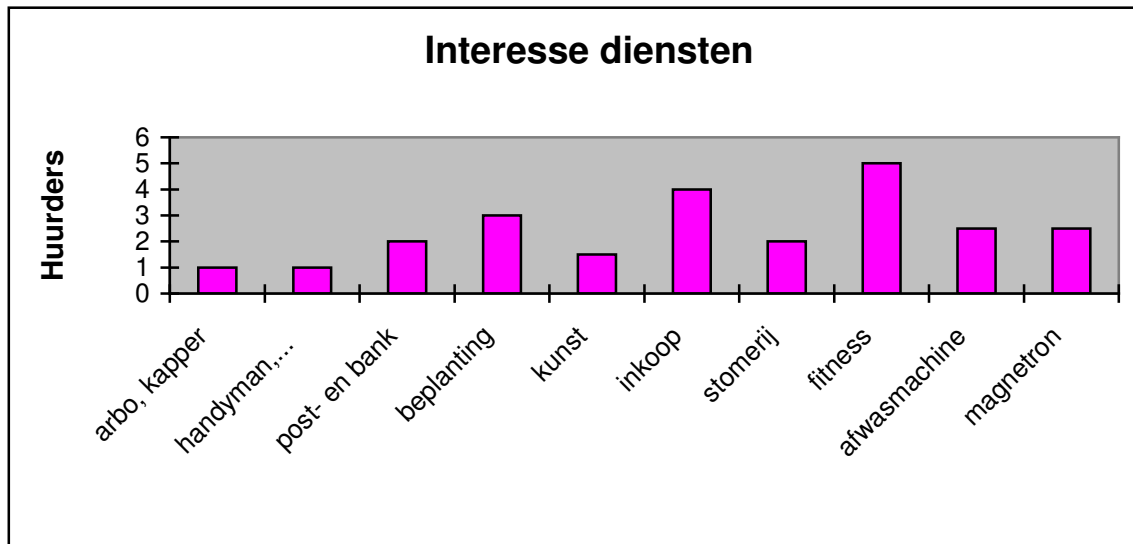
Gebruikers mogen alleen buiten roken (in het souterrain). 12,5% gaf aan hier niet tevreden over te zijn en wil een rookruimte op de verdieping.

7.1.6 Kopieerruimte

25% bleek geïnteresseerd te zijn in een gezamenlijke kopieermachine. De overige huurders hebben hier, i.v.m. vertrouwelijke informatie geen behoefte aan. 12,5% gaf aan een copyshop op het park te willen.

7.2 Interesse diensten

In de interviews werd interesse getoond in de volgende diensten:



7.2.1 Carpoolsysteem, arbodienst, kapper, handyman

Uit de interviews bleek dat telkens maar 12,5% interesse had in een carpoolsysteem, een arbodienst, een kapper en een handyman.

7.2.2 Interieurbeplanting en kunst

Bijna 40% van de huurders heeft interesse in interieurbeplanting als deze aangeboden wordt in het gebouw. Bijna 20% heeft interesse in de verzorging van kunst.

7.2.3 Inkoop

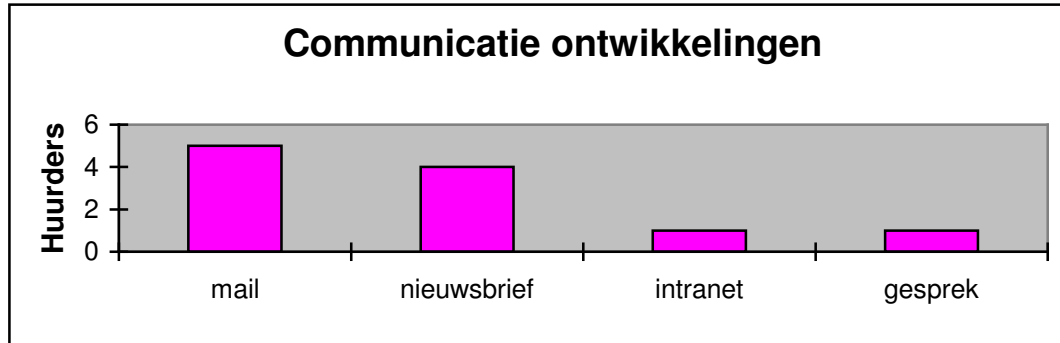
50% heeft interesse in het gezamenlijk inkopen van bijvoorbeeld kantoorartikelen als dit financiële voordelen oplevert. Vooral kleine huurders vinden dit prettig, omdat ze dan niet meteen grote voorraden hoeven aan te schaffen.

7.2.4 Fitness

Over de huidige mogelijkheden m.b.t. fitness is men niet enthousiast, het hotel hanteert hoge prijzen. Ruim 60% van de huurders geeft wel aan graag te fitnessen, mits dit betaalbaar is. Ook gaat de voorkeur uit naar fitnessmogelijkheden in Euro-Offices.

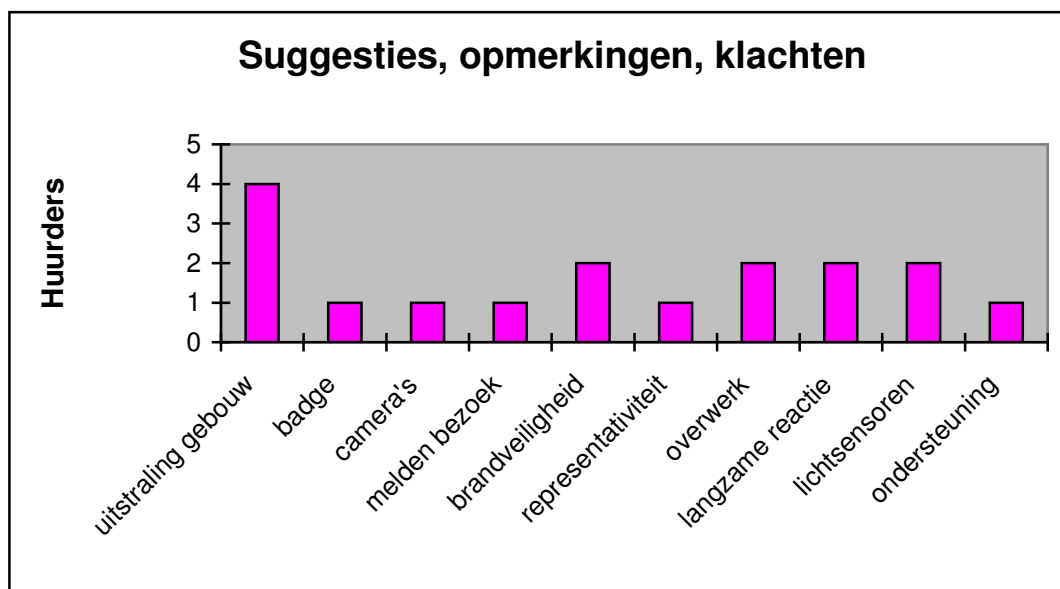
7.3 Communicatie

Het streven van Areal Services is om vier keer per jaar een huurdersoverleg te houden waarin huurders op de hoogte gesteld worden van ontwikkelingen. In de interviews is gevraagd hoe men, naast het huurdersoverleg, op de hoogte gesteld wil worden van de ontwikkelingen in het gebouw. Onderstaand zijn de resultaten te zien.



7.4 Suggesties, opmerkingen en klachten

In de interviews is gevraagd naar opmerkingen, klachten etc. Onderstaand een overzicht van de resultaten.



7.4.1 Uitstraling gebouw

50% van de huurders is ontevreden is over de uitstraling van het gebouw. De naam QAD wordt volgens hen teveel benadrukt. Voornamelijk de naam QAD op de gevel wordt negatief ervaren.

7.4.2 Badge

Het beveiligingsbedrijf (dat ook in Euro-Offices is gevestigd) wil, om de veiligheid van het gebouw te garanderen, dat bezoekers zich inschrijven en een badge dragen. Tevens gaf de beveiliging aan graag camera's op te hangen zodat zicht is op de entrees als de receptie onbemand is.

7.4.3 Melden bezoek

Uit bovenstaande blijkt dat 12,5% ontevreden is over het melden van bezoek door de receptie. Men wil graag dat de receptie belt als bezoek is gearriveerd, zodat deze opgewacht kunnen worden bij de lift, helaas belt de receptie bijna nooit.

7.4.4 Brandveiligheid

25% van de huurders gaf aan ontevreden te zijn over de brandveiligheid. In de ruimte van één van de huurders bevindt zich een nooduitgang en men is bang dat deze ruimte niet altijd toegankelijk is. Bij deze huurders was niet bekend dat zich op elke verdieping twee noodtrappen bevinden.

7.4.5 Representativiteit

De wanden van de kantoren hebben aan de onderkant glazen platen. Eén van de huurders vindt dit niet representatief, zij zijn een luxe reisorganisatie en het bedrijf heeft allerlei bedrading voor het raam liggen.

7.4.6 Overwerk

Uit het onderzoek blijkt dat 25% ontevreden is over de mogelijkheid tot het werken in de avonduren of in het weekend. 12,5% vindt dat men lang moet wachten voordat de beveiliging de deur opent. Ook vertelde een huurder, die vaak 's avonds werkt, dat men soms gewoon het gebouw in kan lopen of dat het alarm aanstaat terwijl doorgegeven is dat nog wordt gewerkt in het gebouw. Eén huurder gaf aan wel tevreden te zijn, hij werd als referentie gebeld toen zijn compagnon overwerkte.

7.4.7 Langzame reactie

25% gaf aan dat sommige zaken langzaam worden afgehandeld. Zo heeft één van de huurders lang moeten wachten op een huurnota en nieuwe sloten op de deur.. Een andere huurder vertelde dat men een muur wilde laten verwijderen, dit duurde echter zo lang dat men op een gegeven moment zelf de muur heeft gesloopt. Er is later wel iemand geweest om het af te werken, maar dit is niet netjes gedaan.

7.4.8 Lichtsensoren

Er bleek enige ontevredenheid te zijn over de lichtsensoren. Doordat de ruimtes zijn aangepast zitten sommige lichtsensoren niet op de juiste plek. Als in een ruimte één iemand aanwezig is, gaat het licht wel eens uit omdat hij/zij te ver buiten de sensor zit om het licht aan te laten.

Op de vierde verdieping zit één huurder, deze gaf aan dat als veel medewerkers op pad zijn en de lichten uitgaan het erg donker is. Voor de huurder is dit niet prettig en voor bezoekers oogt dit niet netjes.

7.4.9 Ondersteuning

12,5% van de huurders gaf aan vooral in het begin van huisvesting enige ondersteuning te missen. Het ging om ondersteuning op het gebied van telefoonbeantwoording, kopiëren, frankeren etc. Zij hebben allerlei apparatuur zelf moeten aanschaffen zoals een printer, fax en een frankeermachine. Nu zij zelf apparatuur hebben aangeschaft is de behoefte kleiner, maar in het begin had men hier behoefte aan.

7.5 Onduidelijkheid

Uit de interviews en het eerste huurdersoverleg is gebleken dat huurders niet op de hoogte zijn van de mogelijkheden. Bijna niemand wist dat zich een vergaderruimte in het souterrain bevindt en al helemaal niet dat deze gehuurd kan worden. Tevens bleek dat 75% van de huurders niets afwisten van het servicenummer (deze kan men bellen in geval van vragen, opmerkingen, klachten etc.).

Tevens blijkt onduidelijkheid te zijn over de mogelijkheid tot werken in de avonduren of in het weekend. Als men wil werken in avonduren of in het weekend kan men het servicenummer bellen, niet iedereen wist dit.

Hoofdstuk 8: Analyse onderzoeksresultaten/ Conclusies

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste onderzoeksresultaten beschreven, waarna een antwoord wordt gegeven op de probleemstelling.

8.1 Marktentwikkelingen

Nadat de leegstand de laatste jaren schrikbarend is gestegen, meldt DTZ Zadelhoff begin 2007 dat het toegenomen economische vertrouwen van het bedrijfsleven zich zichtbaar vertaalt in een herstel van de kantorenmarkt. Voor het eerst in vijf jaar is de voorraad in gebruik toegenomen; er is meer kantoorruimte opgenomen dan achtergelaten, het aanbod is gedaald en de leegstand afgenomen. Naar verwachting zal ook het aantal kantoorbanen in Nederland, met als koploper de Haarlemmermeer, toenemen.

Behoeftte blijkt te zijn naar het huren van kleine metrages. Volgens NEPROM worden nauwelijks kantoren gebouwd van 5000 m² of minder. De behoefte naar kleine metrages blijkt tevens uit een onderzoek van Troostwijk Makelaars: 77,7% van de opnamen in de gemeente Haarlemmermeer in 2006 betrof opnamen van < 1000 m².

Naast de behoefte aan het huren van kleine units blijkt uit onderzoek van Troostwijk Makelaars behoefte te zijn aan kortlopende huurcontracten. Uit hetzelfde onderzoek is tevens gebleken dat multi tenantgebouwen populair zijn.³⁶

Gebleken is dat steeds meer vraag is naar brede dienstverlening. Dit kan verwezenlijkt worden door het Facility Estate Concept in te voeren. Hierbij wordt vastgoedmanagement en facility management integraal aangeboden om toegevoegde waarde te bieden.

8.2 Risico's en maatregelen leegstand

Zodra panden leegstaan, zijn ze onderhevig aan risico's zoals brandstichting, verpaupering en krakers. Het is dus belangrijk leegstaande gebouwen van de markt te halen door het te slopen of een nieuwe functie te geven. Leegstaande kantoorpanden kunnen bijvoorbeeld herbestemd worden tot woningen, culturele voorzieningen, winkelcentra etc.

8.3 Kenmerken multi tenantgebouwen

Uit de interviews met externen zijn een aantal belangrijke kenmerken van multi tenantgebouwen en de manier van organisatie in deze gebouwen naar voren gekomen:

- Communicatie in een multi tenantgebouw is erg belangrijk en vindt over het algemeen plaats via een gezamenlijke receptie, huurdersoverleggen en bewegwijzering.
- Multi tenantkantoren zijn goed te bereiken met zowel het openbaar vervoer als de auto.
- In dergelijke gebouwen is behoefte aan diensten, diensten als schoonmaak, beveiliging, catering etc. wordt in de meeste gevallen aangeboden.
- In multi tenantgebouwen wordt flexibiliteit en efficiency geboden. Hierbij kan gedacht worden aan flexibiliteit in de huurcontracten (mogelijkheid kortlopende huurcontracten), mogelijkheid tot krimpen en uitbreiden en verschillende mogelijkheden in dienstverlening. Efficiency wordt geboden door zoveel mogelijk taken uit handen van de huurders te halen. Gedacht kan worden aan het beantwoorden van de telefoon en het verdelen van de post.

Verschillende aanbieders van multi tenantkantoorruimtes bieden naast kantoorruimte en services de mogelijkheid om volledig uitgeruste kantoorruimtes te huren (business centers). In het Prinsenhof in Den Haag zijn zelfs woningen, kantoren, horeca en winkels in één gebouw gerealiseerd.

³⁶ Rapport Huisvestingsanalyse Kantoorgebruikers – Regio Amsterdam 2006 (door Troostwijk Makelaars uitgevoerd)

8.4 Huurdersonderzoek

Uit het onderzoek onder de huurders van Euro-Offices is gebleken dat behoefte is aan een aantal diensten, zoals catering, vergaderservice, gezamenlijke kopieerruimte, fitnessfaciliteiten, interieurbeplanting etc. Tevens bleek uit dit onderzoek dat men op een aantal punten ontevreden is, zoals de uitstraling van het gebouw, de reactie van Areal Services op vragen. Ook bleek bij veel huurders onduidelijkheid te bestaan over de servicedesk en de mogelijkheid tot het huren van de vergaderruimte.

Op Park Rijk bevinden zich een kinderdagverblijf en een hotel, waarmee samengewerkt wordt/ samengewerkt kan worden.

8.5 Overeenkomsten/verschillen theorie en praktijk

De uitkomsten van het huurdersonderzoek en de interviews met externen blijken overeenkomsten te hebben. Deskundigen gaven bijvoorbeeld aan dat huurders steeds meer behoefte hebben aan diensten. In het huurdersonderzoek werd deze behoefte bevestigd. Ook uit de ontwikkelingen bleek dat behoefte is aan steeds bredere dienstverlening (Facility Estate Concept).

Deskundigen vertelden dat voornamelijk naar de diensten schoonmaak, beveiliging en catering behoefte is. Dit werd niet alleen in het huurdersonderzoek, maar ook door de theorie bevestigd. Volgens Dewulf en van Duikeren³⁷ kun je een minimaal pakket aan diensten en faciliteiten bedenken, dat vooral op het gebied van terreingerelateerde services ligt en bovendien een collectief belang heeft. Deze diensten zijn: beheer en onderhoud, beveiliging, communicatie, energie, huisvesting, milieuvoorzieningen en transport. Onder huisvesting behoren catering en schoonmaak. De theorie komt dus overeen met de praktijk.

8.6 Antwoord probleemstelling

De probleemstelling van dit rapport is:

“Op welke wijze kan in het nog nader te bepalen kantoorconcept van Euro-Offices een flexibele en efficiënte kantooromgeving worden gecreëerd met als doel het kunnen huisvesten en services verlenen aan meerdere huurders, waarbij rekening wordt gehouden dat deze huurders in de toekomst flexibel willen huren en dat dit concept wel financieel aantrekkelijk blijft in relatie met andere aanbieders?”

Een flexibele kantooromgeving in Euro-Offices kan worden gecreëerd door huurders de mogelijkheid te bieden, naast langlopende contracten, kortlopende contracten af te laten sluiten. Gedacht kan worden aan het minimaal voor zes maanden afsluiten van een huurcontract. De mogelijkheid tot krimpen en uitbreiden zorgt voor een flexibiliteit. Hierbij moet wel rekening worden gehouden dat deze mogelijkheden steeds kleiner worden naarmate de leegstand in het gebouw terugneemt.

Door het bieden van basis- en optionele diensten wordt een flexibele en efficiënte kantooromgeving gecreëerd. Huurders hebben keuze uit verschillende optionele diensten, hierdoor wordt flexibiliteit behaald. Huurders zoveel mogelijk ondersteunen, bijvoorbeeld door het beantwoorden van de telefoon, zorgt voor efficiency.

Het concept kan in relatie met andere aanbieders financieel aantrekkelijk blijven door een aantal diensten verplicht te laten afnemen. Dit zijn de ‘de basisdiensten’. Hierdoor wordt een bepaalde mate van zekerheid in afname en kostenbesparingen door gezamenlijk inkopen gerealiseerd. Mede door het hanteren van ongeveer dezelfde prijzen als de concurrenten blijft dit concept aantrekkelijk voor huurders.

De aantrekkelijkheid van het concept kan worden vergroot door meer toegevoegde waarde te bieden dan de concurrenten. Dit kan bereikt worden door zoveel mogelijk diensten aan te bieden en een hoge klantvriendelijkheid te hanteren.

Het concept dat gehanteerd moet worden bestaat dus uit:

- Brede dienstverlening door een pakket van basis- en optionele diensten
- Mogelijkheid kortlopende en langlopende contracten (minimaal zes maanden)
- Hoge klantvriendelijkheid
- Marktconforme huurprijzen
- Communicatie door middel van product- en dienstencatalogus, gezamenlijke receptie etc.

³⁷ Dewulf G. en Duikeren van L.: Parkmanagement een strategische keuze, FMM, oktober 2002

Door het concept te hanteren zal op korte termijn klanttevredenheid onder de huurders ontstaan en op lange termijn levert het behoud van huurders en aantrekken van huurders op. Hierdoor zullen huuropbrengsten worden verhoogd waardoor de waarde van het gebouw stijgt. Dit is belangrijk voor een beleggingsobject als Euro-Offices, hoe hoger de huuropbrengst hoe hoger de waarde van het gebouw.

Euro-Offices kan zich onderscheiden van de markt door, tegen marktconforme prijzen, een hoge klantvriendelijkheid en brede dienstverlening te realiseren.

Men dient op de hoogte te zijn van wat de concurrenten doen, zodat het concept meer toegevoegde waarde blijft bieden in vergelijking tot de concurrenten.

Uit de ontwikkelingen blijkt dat behoefte is aan multi tenantgebouwen, brede dienstverlening (FEC), het huren van kleine metrages en het afsluiten van kortlopende contracten, dus de resultaten van dit concept zijn haalbaar. Ook organisatorisch en financieel is het concept haalbaar, dit wordt inzichtelijk gemaakt in hoofdstuk 10: implementatie.

Hoofdstuk 9: Aanbevelingen

De aanbevelingen om tot het bovenstaande concept te komen zijn in dit hoofdstuk beschreven. De aanbevelingen zijn opgedeeld in strategische aspecten, juridische aspecten en bedrijfskundige aspecten.

9.1 Strategische aspecten

9.1.1 Strategie³⁸

Een strategie is de manier waarop, en het geheel van middelen waarmee, vooraf gestelde doelen worden nagestreefd. Een strategie dient dus bepaald te worden om de doelen te bereiken. Strategische beslissingen lopen over een langere periode en vormen daarmee het centrale uitgangspunt voor deelbeslissingen die op kortere termijn genomen moeten worden.³⁹

Er zijn drie strategieën: kostenleiderschap-, differentiatie- en focusstrategie, welke in bijlage 9 worden omschreven.

€uro-Offices is een beleggingsobject, hoe hoger de huuropbrengst, hoe hoger de waarde van het gebouw. De kostenleiderschapstrategie is gebaseerd op het hanteren van lage prijzen, welke niet voor een beleggingsobject geschikt is. Bij de focusstrategie richt de organisatie zich op een segment van de markt. Met de huidige marktontwikkelingen, het aanbod in de markt is groter dan de vraag en er is veel leegstand, raad ik het verkleinen van de doelgroep sterk af.

De differentiatiestrategie is in dit geval wel een goede optie. De differentiatiestrategie staat voor het leveren van iets unieks, zoals service. Hoe meer differentiatie daarbij is gebaseerd op niet-tastbare aspecten van de dienstverlening en organisatie, hoe kleiner de kans op imitatie van concurrenten.

Uit de marktstudie naar het Facility Estate Concept door Twijnstra Gudde in 2006 blijkt dat de vraag naar service met toegevoegde waarde toeneemt⁴⁰. Ik adviseer de eigenaren van €uro-Offices dan ook de differentiatiestrategie te volgen en iets unieks te leveren door het Facility Estate Concept te hanteren. Hiermee wordt toegevoegde waarde gecreëerd en kunnen, in betere economische tijden, de huuropbrengsten worden verhoogd. Dit is precies wat men met een beleggingsobject wil bereiken.

Iets unieks kan alleen worden geboden als andere concurrenten dit niet aanbieden, men dient dus op de hoogte te blijven van de concurrenten.

9.1.2 Middelen

Het is belangrijk om zich te onderscheiden van de markt. Dit is nodig, aangezien de concurrenten op de loer liggen (Regus heeft zelfs een locatie op Park Rijk). Om zich te onderscheiden van de markt en toegevoegde waarde te bieden, moeten de volgende middelen worden gehanteerd:

- Doelmatige communicatie (dit onderdeel wordt uitgewerkt in 9.3)
 - Kostenbeheersing en kostenbewustzijn stimuleren
 - Een professionele en klantgerichte werkwijze
- Een professionele en klantgerichte werkwijze kan gerealiseerd worden door: snelle afhandeling van vragen (uit het huurdersonderzoek blijkt dat de afhandeling van vragen te langzaam verloopt), creëren synergie tussen de huurders, diensten tastbaar maken, een hoog niveau van diensten aan te bieden, regelmatig tevredenheidsonderzoeken uit te voeren en een goede klachtenafhandeling te hanteren.

Door het snel afhandelen van vragen en een hoog niveau diensten aan te bieden is in Ierland een succes geboekt om de leegstand van 20% naar 10% te laten terugdringen.

³⁸ zie bijlage 9 voor het bepalen van de strategie en de SWOT-analyse van €uro-Offices

³⁹ www.wikipedia.nl

⁴⁰ Zie bijlage 6 voor de samenvatting van het hoofdrapport van het Facility Estate Concept

9.1.3 Marketing/promotie

Qua promotie adviseer ik de marktontwikkelingen in de gaten te houden en hierop in te spelen. In de 21^e eeuw is Internet een belangrijk marketingmiddel. De doelgroep van multi tenantgebouwen is veelal de startende ondernemer, volgens dhr. Beekman van BT Makelaars zoekt deze doelgroep via Internet naar kantoorruimte. Ik adviseer multi tenantgebouwen te promoten via Internet.

€uro-Offices wordt gepromoot via de site van de makelaar en de site van het gebouw zelf⁴¹. Ik adviseer de site van het gebouw aan te passen, omdat deze niet meer actueel is. De procedures, mogelijkheden en huurders zullen hierop moeten worden vermeld.

Het huidige verhuurbord voor het gebouw kan blijven staan. Dit is niet zo netjes voor de uitstraling, maar meerdere gebouwen op Park Rijk hebben een verhuurbord staan.

9.1.4 Doelgroep

De doelgroep voor €uro-Offices zouden de startende, kleine bedrijven moeten zijn. Uit de ontwikkelingen blijkt dat behoefte is aan het huren van kleine metrages en in €uro-Offices bestaat deze mogelijkheid. Uit onderzoek blijkt dat kleine, startende ondernemingen flexibiliteit wensen. In €uro-Offices kan de nodige flexibiliteit met betrekking tot uitbreidingen worden geboden, aangezien het gebouw nog niet helemaal verhuurd is.

€uro-Offices heeft een professionele uitstraling⁴², kleine ondernemingen kunnen zich geen gebouw veroorloven en als ze de mogelijkheid hebben zich in een gebouw te vestigen met zo'n uitstraling komen zij toch professioneel over.

Naast de kleine bedrijven, adviseer ik zich te richten op de middelgrote bedrijven. Door een mix van kleine en grote huurders te laten huisvesten in het gebouw ontstaat een goede verdeling van kortlopende en langlopende huurcontracten, waardoor wordt het risico van leegstand verspreid.

Uit onderzoek blijkt dat vooral de sectoren ICT en Zakelijke Dienstverlening bij herhuisvesting de voorkeur uitspreken voor een verzamelgebouw.⁴³ Hier zouden de eigenaren zich voornamelijk op moeten richten.

9.1.5 Verhuur

Ik adviseer organisaties van multi tenantgebouwen de marktontwikkelingen in de gaten te houden en hierop in te spelen. Om in te spelen op de marktontwikkelingen in 2007 (zie hoofdstuk 3) adviseer ik kleine units te verhuren. In €uro-Offices bestaat de mogelijkheid om een verdieping in meerdere units te verdelen, de algemene voorzieningen zijn namelijk in de kern gelegen. Geadviseerd wordt units vanaf 30 m² te verhuren.⁴⁴

9.1.6 Oplevering

Ik adviseer ruimtes standaard ongemeubileerd op te leveren. Huurders vinden het prettig als zij hun eigen spullen kunnen gebruiken zodat de eigen identiteit wordt uitgestraald. Omdat in multi tenantgebouwen vaak kleine, startende ondernemers gevestigd zijn, kan het voorkomen dat men nog geen meubilair heeft. Om die reden moeten huurders wel de mogelijkheid gegeven worden de ruimte gemeubileerd op te laten leveren.

Het is verstandig ruimtes standaard gestoffeerd op te leveren, zodat de inrichting van het gebouw zoveel mogelijk in overeenstemming blijft. Dit is belangrijk omdat in multi tenantgebouwen met kleine huurders veel verloop plaatsvindt. Doordat ruimtes zoveel mogelijk identiek blijven wordt gebruiksflexibiliteit geboden. Gebruiksflexibiliteit is de mogelijkheid bestaande ruimtes voor andere functies te gebruiken dan aanvankelijk voorzien.

⁴¹ <http://www.euro-offices.nl/>

⁴² zie foto's in hoofdstuk 2 van dit rapport

⁴³ Rapport Huisvestingsanalyse Kantoorgebruikers – Regio Amsterdam 2006 (door Troostwijk Makelaars uitgevoerd).

⁴⁴ Dit is gebaseerd op vergelijkingen met concurrenten zoals Tauro, Prinsenhof, WTC en Transpolis. Zij verhuren vanaf 22, 25 en 30 m²

Ik adviseer in Euro-Offices geen volledig uitgeruste celkantoren voor kortlopende periodes te verhuren. Euro-Offices ligt op nog geen 10 minuten afstand met de bus van Schiphol Plaza. Op schiphol zelf is een communicatie centrum waar men beschikking heeft over allerlei kantoorfaciliteiten. Tevens heeft Regus een kantoorgebouw in Schiphol Centrum en op Schiphol Rijk waar men onder andere voor zeer korte tijd kantoorruimte kan huren. Door de hoeveelheid concurrenten in de buurt raad ik dus af om volledig uitgeruste celkantoren te verhuren in Euro-Offices.

Het is belangrijk om verbouwingen die een huurder gerealiseerd wil hebben, goed te laten keuren door de eigenaren van Euro-Offices. Dit is niet alleen belangrijk om te zorgen dat de verbouwingen passen bij de staat van het gebouw, maar ook om ervoor te zorgen dat de verbouwingen door een gekwalificeerde aannemer worden voldaan. Ik adviseer de verbouwingen door de huisaannemer te laten uitvoeren.

9.1.7 Servicepakketten

Ik adviseer Euro-Offices een basispakket en een optioneel pakket van diensten aan de huurders te bieden. Uit het huurdersonderzoek is gebleken dat de huurders een aantal diensten wensen. Niet elke huurder heeft interesse in dezelfde diensten. Daarom zou naast het basispakket een aantal optionele diensten aangeboden moeten worden. Het basispakket en de optionele diensten die ik adviseer zijn te vinden in bijlage 10. In deze bijlage zijn tevens de organisatievormen voor verschillende types dienstverlening en het proces voor het opstellen van een servicepakket opgenomen.

9.1.8 Uitbesteden

Uitbesteden is:

'Het op specificaties van de uitbestedende organisatie (eventueel in samenspel met de leverancier) laten leveren van maatwerk in de vorm van producten en/of diensten door een extern bedrijf'.⁴⁵

Ik adviseer de diensten integraal uit te besteden, zodat de hele uitvoering van een opdracht in handen wordt gegeven van de leveranciers.⁴⁶ Hierdoor kan de beheersorganisatie zich concentreren op de kernactiviteiten, kostenbesparingen worden gerealiseerd, kwaliteit en continuïteit wordt gewaarborgd en flexibiliteit wordt geleverd. Daarnaast heeft Areal Services onvoldoende eigen capaciteit en gebrek aan expertise om de diensten in eigen beheer uit te voeren.

9.1.9 Kwaliteit⁴⁷

Kwaliteit is belangrijk en dient gemeten te worden zodat de te leveren kwaliteit verbeterd kan worden. De SERVQUAL-methode, de SMART-procedure en de Critical Incident Technique geven inzicht in de kwaliteit van de dienstverlening. Deze methodes worden in bijlage 12 beschreven.

Na het meten van de kwaliteit zal het management dienen vast te stellen welke aspecten voor verbetering vatbaar zijn en volgens welke richtlijnen in de toekomst kwaliteit zal worden geleverd. Een model dat in praktijk veelvuldig worden gehanteerd bij het streven om uiteindelijk te komen tot het leveren van kwaliteit is het Model Nederlandse Kwaliteit

Ik adviseer minimaal eens per twee jaar de kwaliteit van de dienstverlening te meten en te verbeteren aan de hand van de bovenstaande methoden.

⁴⁵ Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: Facility Management. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN: 9014077947 (blz. 231)

⁴⁶ In bijlage 11 worden de verschillende uitbestedingsvarianten gegeven

⁴⁷ Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: Facility Management. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN: 9014077947

9.2 Juridische aspecten

9.2.1 Prijsbepaling

Voor het vaststellen van een prijs bestaat een drietal methoden (zie bijlage 13)

- Kostengeoriënteerd
- Vraaggeoriënteerd
- Concurrentiegeoriënteerd

Er dienen een aantal prijzen vastgesteld te worden, zoals de huurprijzen, prijzen voor potentiële diensten etc. Ik adviseer de huurprijzen vast te stellen via de concurrentiegeoriënteerde methode. Hierdoor kan de gewenste positie ten opzichte van de concurrentie worden bepaald. 'De huurder en verhuurder zijn vrij om een huurprijs af te spreken, in de wet is hieromtrent niets geregeld'.⁴⁸ De huurprijzen op Schiphol-Rijk lagen in 2006 tussen € 140,- en € 180,- per m² verhuurbaar oppervlak per jaar exclusief BTW, servicekosten en huurdersspecifieke voorzieningen⁴⁹. Ik adviseer in Euro-Offices huurprijzen te hanteren tussen de € 160,- en € 180,- m² (verhuurbaar oppervlak per jaar exclusief BTW, servicekosten en huurdersspecifieke voorzieningen). Gebouwen waar, net als dit gebouw, extra diensten worden aangeboden adviseer kunnen een hogere huurprijs vragen dan wanneer geen diensten worden geboden.

De (verplichte) basisdiensten dienen aan de hand van de werkelijke kosten te worden doorbelast aan de huurders. Juist omdat deze diensten door elke huurder wordt afgenomen, zullen de kosten daarvan over de huurders moeten worden verspreid. Geadviseerd wordt dit in de servicekosten op te nemen. De verrekeningsbasis die gehanteerd kan worden is het zogenaamde vierkante meter-tarief. De kosten worden dan omgeslagen naar het aantal m² dat een huurder in gebruik heeft.

Voor het verrekenen van collectieve diensten waarvan onduidelijk is wie er het meeste beroep op doet en in welke hoedanigheid dat gebeurt adviseer ik deze kosten evenredig over de huurders te verdelen. Eén huurder bijvoorbeeld meer laten betalen voor de servicedesk omdat deze vaker belt zou onredelijk zijn. Juist van de klachten kan de beheersorganisatie leren, als naar gebruik van de servicedesk moet worden betaald, klagen huurders wellicht minder waardoor de beheersorganisatie niet inspeelt op de vraag van de klant waardoor de klanttevredenheid daalt.

De prijzen van de facultatieve diensten zouden vastgesteld moeten worden door middel van de concurrentiegeoriënteerde en de kostengeoriënteerde methode. Kosten voor de vergaderruimte kan men via de concurrentiegeoriënteerde methode vaststellen, maar bijvoorbeeld de kosten van de frankeerservice zou men via de kostengeoriënteerde prijsstelling kunnen vaststellen.

9.2.2 Verplichten

De huurovereenkomsten van Euro-Offices worden aan de hand van de modellen van de ROZ opgesteld⁵⁰. In de huurovereenkomsten staat vermeld dat de eigenaar de hoogte van de servicekosten bepaalt. Hierbij moet echter wel rekening worden gehouden dat de servicekosten niet zodanig verhoogd worden dat huurders dit onacceptabel vinden. Besloten is daarom om de basisdiensten niet teveel te laten afwijken van de huidige levering van diensten, alleen de bewegwijzering is toegevoegd. De aanschafkosten van de bewegwijzering komen, in dit geval, voor de eigenaresse. Huurders zullen per jaar een kleine bijdrage leveren aan de bewegwijzering. Indien huurders aanpassingen in de bewegwijzering wensen zullen zij hier apart voor moeten betalen.

⁴⁸ Schütte, A. en Schoonhoven, P. en Dolmans-Budé, I.: Commercieel vastgoed. Elsevier bedrijfsinformatie B.V./ Berenschot Osborne B.V., 2000. ISBN: 90 5895 006 9

⁴⁹ Huurprijzenoverzicht kantoorruimte 2006 van DTZ Zadelhoff (zie bijlage 7)

⁵⁰ <http://www.roz.nl>: De vereniging Raad voor Onroerende Zaken (ROZ) publiceert model overeenkomsten, die door de Juridische Commissie Huurzaken (JCH) zijn opgesteld. Zoals de huurovereenkomst kantoorruimte en andere bedrijfsruimte in de zin van art. 7:230a BW.

9.2.3 Contracten

*Raam- en mantelcontracten*⁵¹

Bij het inkopen van diensten wordt gebruik gemaakt van raam- en mantelcontracten.

Ik adviseer voor de basisdiensten mantelcontracten af te sluiten. Het bedrijfsrisico is dan voor de beheersorganisatie, maar hier tegenover staan hogere inkomsten dan bij raamcontracten. Tevens worden de basisdiensten door alle huurders afgenomen, en kan één soort dienstverlening worden afgesproken.

Voor de optionele diensten adviseer ik raamcontracten af te sluiten. Niet elke huurder neemt deze diensten af en de huurder kan de diensten afnemen naar zijn/ haar specifieke wensen en eisen. De diensten worden geleverd onder de Service Level Agreements en de prijsafspraken die gemaakt zijn met Areal Services.

*De Service Level Agreements*⁵²

Om de afspraken tussen klant en organisatie vorm te geven Service Level Agreements (SLA's) afgesloten. Een uitgebreide beschrijving over SLA's is te vinden in bijlage 15. Ik adviseer tussen de beheersorganisatie en de huurders geen SLA's af te sluiten, de meeste informatie kan in een product- en dienstencatalogus (PDC) worden vermeld. Wel zouden dergelijke overeenkomsten afgesloten kunnen worden met leveranciers, mits deze afspraken al in het contract worden vermeld.

Ik adviseer wel een SLA tussen de huurders en de office supplier af te sluiten, zodat afspraken voor beide partijen duidelijk zijn.

9.3 Bedrijfskundige aspecten

9.3.1 Communicatie

Ik adviseer per groep de volgende communicatiemiddelen te hanteren:

- Huurders: huurdersoverleg, digitale ideeënbus, huurdershandboek, Product- en DienstenCatalogus, Internet/intranet, servicedesk, gezamenlijke receptie, contactpersoon en persoonlijke gesprekken.
- Bezoekers: Internet, gezamenlijke receptie, bewegwijzering
- Personeel: handboek, overleg, voorlichten
- Leveranciers: serviceniveau-overeenkomst

In bijlage 15 is uitgebreide informatie over de communicatiemiddelen en de verantwoording van de keuze te vinden.

9.3.2 Free riders

Bij sommige diensten is de kans op free riders groot, zoals de gezamenlijke receptie.

Niet alle huurders zullen hieraan mee willen betalen, echter deze receptie zal voor elke huurder werkzaamheden verrichten (denk aan het doorverwijzen van bezoekers). Om het probleem met free riders op te lossen zou gestemd kunnen worden. Als een overgroot deel (bijvoorbeeld 70%) een gezamenlijke receptie wil, zouden de overige huurders verplicht kunnen worden hieraan mee te betalen. De verhuurder mag overigens de servicekosten verhogen.

Om het risico van free riders zoveel mogelijk te beperken is het verstandig de voordelen te communiceren naar de huurders en de huurders goed voor te lichten over de betreffende dienst, zodat men mee wil doen hieraan.

9.3.3 Proces nieuwe huurder

Ik adviseer in een eerste gesprek met een nieuwe huurder van een multi tenantgebouwen de wensen van de huurder te achterhalen. De beheersorganisatie kan meteen communiceren welke activiteiten het zal ondernemen om aan de wensen te voldoen.

⁵¹ zie bijlage 14

⁵² Maas, G.W.A.: Facility Management. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN: 90 140 779 47

Tevens wordt geadviseerd nieuwe huurder een rondleiding te geven door het gebouw waarbij deze meteen kennismaakt met de overige huurders. Huurders zichzelf laten voorstellen bij een huurdersoverleg of in een nieuwsbrief is ook een goede optie.

9.3.4 Kosten verlagen

Kosten kunnen verlaagd worden door het aantal leveranciers te verminderen, dit kan gerealiseerd worden door gezamenlijk in te kopen (bijvoorbeeld met office supplies). Er kan gezamenlijk ingekocht worden op gebouwniveau, maar ook op park niveau.

Als een multi tenantgebouw op een bedrijventerrein is gevestigd, adviseer ik de mogelijkheden voor parkmanagement te bekijken. Kenmerkend voor parkmanagement is een gecoördineerd, gezamenlijk gebruik van alle faciliteiten op een bedrijventerrein, waardoor kosten worden bespaard.

Het is niet verstandig huurders tot deelname te dwingen, dus geef hen keuzevrijheid. Als een goede deal kan worden gesloten (lage kosten door bulkinkoop) zullen wel degelijk huurders zijn die hieraan mee willen doen. Echter zijn er ook altijd huurders die hun eigen connecties hebben en niet over willen stappen.

Doordat huurders zelf mogen beslissen bestaat het risico dat niet iedereen meedoet, waardoor van bulkinkoop geen sprake meer is en de kosten hoger uitvallen. Het is dus belangrijk de huurders proberen over te halen mee te doen. Dit kan door de huurders goed op de hoogte te stellen van de voordelen en de leverancier bijvoorbeeld een presentatie te laten houden.

Uit het huurdersonderzoek blijkt dat de huurders van Euro-Offices niet veel leveranciers hebben, het zijn vaak kleine organisaties die zelf kantoorartikelen kopen of dit van andere locaties krijgen aangeleverd. Ik adviseer alleen de mogelijkheden met betrekking tot gezamenlijke inkoop van schoonmaak (het hele gebouw, dus inclusief huurdersruimtes) en office supplies voor dit gebouw te onderzoeken. In de gezamenlijke inkoop van deze diensten werd interesse getoond.

Naast de kosten te verlagen door gezamenlijk inkopen kunnen de kosten worden verlaagd door het gebouw te optimaliseren (automatische deuren, klimaatbeheer, automatisch beheerssysteem). In Euro-Offices bevinden zich al automatische deuren. Echter een automatisch beheerssysteem is nog niet aanwezig, geadviseerd wordt dit systeem niet aan te schaffen. Het gebouw is klein (ongeveer 5000 m²) en de knelpunten zijn niet zodanig groot dat een automatisch beheerssysteem vereist is.

Tot slot kunnen offertes worden aangevraagd om te beoordelen of andere leveranciers meer voordelen bieden dan de huidige leveranciers.

9.3.5 Representativiteit

Ik adviseer een hoge representativiteit van multi tenantgebouwen te waarborgen, omdat dit gewaardeerd wordt door de gebruikers.

De representativiteit van Euro-Offices kan verbeterd worden. Uit het huurdersonderzoek bleek dat drie huurders niet tevreden zijn over de uitstraling van het gebouw. De naam QAD op het gebouw was de belangrijkste ergernis. Eventuele kosten voor het aanpassen zou voor rekening van de eigenaresse moeten komen. Huurders zullen hier niet aan mee willen betalen, tevens vind ik dat de eigenaresse hiervoor moet betalen, omdat dit een investering is die ervoor zorgt dat huurders tevreden zijn. Ook het feit dat huurders er niks aan kunnen doen dat het eerst een single tenant was maakt het voor mij de verantwoordelijkheid voor de eigenaresse.

9.3.6 Gelijk behandelen

Ik adviseer huurders in multi tenantgebouwen gelijk te behandelen. Als een huurder erachter komt dat een andere huurder voor ongeveer hetzelfde aantal m² minder betaald zal zij zich bedrogen voelen. Dezelfde huurprijzen en normen voor huurkortingen en huurvrije periodes hanteren is de juiste optie.

Hoofdstuk 10: Implementatie

Dit hoofdstuk bevat de implementatie van de aanbevelingen. Om de aanbevelingen te implementeren is een stappenplan opgesteld welke beschreven wordt. Na dit stappenplan worden de knelpunten welke kunnen ontstaan beschreven. Tot slot worden de organisatorische, personele en financiële consequenties weergegeven.

Voor het implementeren van de aanbevelingen kunnen de volgende stappen worden gevolgd:

1. Het samenstellen van een team
2. Het invoeren van servicepakketten
3. Communicatie
4. Kostenbeheersing en kostenbewustzijn stimuleren
5. Klanttevredenheid
6. Evalueren en eventueel bijstellen

10.1 Stap 1: Het samenstellen van een team

Voor het uitvoeren van de implementatie is het verstandig een team samen te stellen die verantwoordelijk is voor de implementatie. Zij moeten daarbij verantwoording afleggen aan de directeur van Areal Services. Dit team zou moeten bestaan uit de contactpersoon voor de huurders (die ervaring heeft op het gebied van Facility Management) en een assistent. De secretaresse moet ook worden betrokken bij sommige zaken die haar aangaan (zoals telefoonservice). Voor deze indeling is gekozen, omdat deze personen het meest betrokken zijn bij het beheer van Euro-Offices.

De taken van dit team zijn:

- Het invoeren van servicepakketten
- Het afsluiten van contracten
- Het instrueren van de gebruikers
- Kostenbeheersing en kostenbewustzijn realiseren
- Klanttevredenheid doorvoeren
- Het bieden van ondersteuning aan betrokkenen en gebruikers
- Het evalueren en eventueel bijstellen

10.2 Stap 2: Het invoeren van servicepakketten

10.2.1 Inkopen services

Voordat diensten kunnen worden aangeboden dienen de services worden ingekocht. Het inkoopproces bestaat volgens Van Weele uit de volgende stappen⁵³:

1. Het specificeren;
2. De leveranciersselectie;
3. De contractering;
4. De opdrachtverstrekking;
5. Het bewaken van de inkooporder;
6. Nazorg en evaluatie.

De eerste 4 stappen zijn nodig voor het kunnen invoeren van de servicepakketten. Per stap wordt een omschrijving gegeven, welke te vinden is in bijlage 17.

10.2.2 Overige werkzaamheden

Niet alle facultatieve diensten die zijn aanbevolen moeten worden ingekocht. Wel dienen er acties worden ondernomen om de diensten te kunnen bieden zoals:

- Een technet inschakelen zodat de telefoons van de huurders doorgeschakeld kunnen worden naar Areal Services ten behoeve van de dienst 'telefoondoorschakelservice'
- Het opstellen van de te hanteren kosten voor het bieden van de telefoondoorschakelservice en de frankeerservice.

⁵³ Maas, G.W.A.: Facility Management. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN: 90 140 779 47

- Onderzoeken of een copyshop zich op Park Rijk wil vestigen.
- Afspraken maken met organisaties voor interieurbeplanting, kunst, stomerij zodat huurders hier tegen korting kunnen afnemen.
- Afspraken maken met het hotel dat huurders hier tegen vergoeding gebruik kunnen maken van de fitnessfaciliteiten.
- Afspraken maken met QAD zodat overige huurders, tegen vergoeding, gebruik kunnen maken van de kantine van QAD.
- Reserveringssysteem in Excel opzetten voor de vergaderservice. De mogelijkheden voor catering dienen achterhaald te worden bij de kruidenier.
- Onderzoek onder de huurders naar de meest gebruikte kantoorartikelen en deze kantoorartikelen bij een office supplier bestellen en opslaan bij Areal Services zodat uitgifte via Areal Services verloopt. Bestelformulieren dienen opgesteld te worden.
- Indien huurders wijzigingen in de bewegwijzering wensen dienen zij hier voor te betalen. De kosten hiervoor dienen berekend te worden.
- Kosten van de vergaderruimte zijn opgesteld. De kosten die worden berekend voor catering moeten worden bepaald. De inkooprijzen zouden verhoogd kunnen worden met 5%.

10.2.3 Bewaken kwaliteit

Nadat de diensten zijn ingekocht is het belangrijk dat de stappen 5 en 6 worden gerealiseerd:

1. Het bewaken van de inkooporder;
Wordt de dienst geleverd zoals is afgesproken? Omdat het hier diensten betreft zullen kwaliteitscontroles kunnen plaatsvinden aan de hand van de genoemde modellen op blz. 31 (9.1.9)
2. Nazorg en evaluatie.
In deze fase wordt door de leverancier in overleg met de beheersorganisatie een aantal punten nagelopen, zoals: 'wordt er geleverd volgens de eerder opgestelde specificaties?'

10.2.4 Betaling

De huur- en servicekosten worden eens in de drie maanden door de huurders voldaan. Dit kan na invoering van de servicepakketten hetzelfde blijven.

De betaling van de operationele diensten zal plaatsvinden naar verbruik, huurders ontvangen dan een factuur.

10.3 Stap 3: Communicatie

10.3.1 Marketing/promotie

De site van Euro-Offices dient aangepast te worden. De volgende onderwerpen moeten in ieder geval op de site komen te staan: huidige huurders, omschrijving basispakket, omschrijving optionele diensten, procedures, prijzen, digitale ideeënbus.

Een gesloten deel waar huurders door middel van een loginnaam en wachtwoord vergaderzalen kunnen reserveren, services en diensten kunnen bestellen, meldingen kunnen doorgeven, toegang hebben tot de notulen van vergaderingen, voortgang van zaken kunnen lezen etc.

Reclame in vakbladen voor de ICT en Zakelijke dienstverlening.

10.3.2 Huurdersoverleg

Het laten plaatsvinden van een huurdersoverleg waarbij de servicepakketten, procedures en mogelijkheden in het gebouw worden gecommuniceerd.

10.3.3 Huurdershandboek

Door een huurdershandboek op te stellen waarin de mogelijkheden, faciliteiten, klachtenafhandeling en procedures van Euro-Offices worden beschreven, wordt duidelijkheid gecreëerd.

10.3.4 Product- en DienstenCatalogus (PDC)

Om de huurders duidelijk te maken wat Areal Services voor hen kan betekenen, zal een producten- en dienstencatalogus uitgebracht moeten worden. Dit versterkt de communicatie met de huurders en de

huurders krijgen een deel van de regie wat betreft ondersteuning in handen. De Service Level Agreements worden als het ware automatisch meegenomen in een producten- en dienstencatalogus.

Om deze te implementeren en te promoten kan het huurdersoverleg gebruikt worden. De huurders kunnen tijdens dit overleg een hard copy van de PDC ontvangen, daarnaast kan als aanvulling de PDC op Internet verschijnen.

10.3.5 Servicedesk

De servicedesk moet bekend worden gemaakt onder de huurders, dit kan door middel van het huurdersoverleg, de internetsite en het huurdersboek.

De servicedesk wordt bemand door de secretaresse van Areal Services, doordat zij betrokken wordt bij de implementatie wordt draagvlak gecreëerd en hoeft zij niet meer geïnstrueerd te worden.

In afwezigheid van de secretaresse neemt de managementassistente of een andere medewerker van Areal Services de servicedesk waar. Deze medewerkers dienen geïnstrueerd te worden over de te volgen procedures. Dit kan door een bijeenkomst te plannen waarbij de medewerkers worden voorgelicht over de mogelijkheden en procedures, deze kunnen altijd het huurdersboek als naslagwerk gebruiken.

10.3.6 Bewegwijzering

Areal Services besteedt de bewegwijzering van projecten meestal uit aan een vaste organisatie. Met deze organisatie dient contact opgenomen te worden zodat de mogelijkheden worden bekeken en wellicht een contract kan worden aangegaan.

Om de bewegwijzering eenvoudig te kunnen aanpassen zal papier worden aangeschaft, zodat de bewegwijzering door de beheersorganisatie zelf kan worden aangepast.

10.3.7 Gezamenlijke receptie

De receptionisten van QAD voeren, tegen een vergoeding, werkzaamheden voor alle huurders uit. De taken van de receptionisten zijn:

- Bezoekers verwelkomen en weg wijzen
- Bezoekers inschrijven en een badge geven (indien nodig kan achterhaald worden wie in het gebouw aanwezig zijn, tevens zien huurders dat dit een bezoeker is)
- Verhuur vergaderruimten bijhouden
- Catering verzorgen tijdens vergaderingen
- Telefoon aannemen
- Post frankeren
- Kopiëren etc.

10.3.8 Communicatie medewerkers

Nieuwe procedures dienen gevolgd te worden, medewerkers moeten goed geïnstrueerd worden zodat zij de procedures in acht zullen nemen. Het is aan te bevelen feedback te geven op het functioneren, zodat inzicht van een individu in het huidige eigen functioneren wordt vergroot. De bereidheid om het functioneren aan te passen wordt hiermee gestimuleerd. Ook het laten meebeslissen van medewerkers over zaken die hen aangaan is een vereiste om betrokkenheid en meewerking van de medewerkers te behalen.

Het creëren van een uitdaging kan een wedstrijdgevoel opwekken en daardoor de saamhorigheid en het prestatievermogen aanzienlijk verbeteren. Een uitdaging die gecreëerd kan worden is om een minimale klanttevredenheid van een 7 te behalen. Echter dient wel eerst een nulmeting worden gehouden.

10.4 Stap 4: Kostenbeheersing en kostenbewustzijn stimuleren

Kostenbeheersing kan plaatsvinden door het gezamenlijk inkopen van de schoonmaak en office supplies. Offertes dienen te worden aangevraagd en onderzoek naar de meest gebruikte office supplies

dient gedaan te worden, zodat deze kantoorartikelen bij een office supplier besteld kunnen worden. En opgeslagen worden in het gebouw. Huurders kunnen dan via intranet of een bestelformulier de kantoorartikelen bestellen. De mogelijkheden met betrekking tot het gezamenlijk inkopen met andere eigenaren van de gebouwen op Park Rijk dient achterhaald te worden.

Kostenbewustzijn kan gestimuleerd worden door in het huurdersoverleg en op Internet informatie te verschaffen over hoe de energiekosten verlaagd kunnen worden (sluiten van ramen etc.)

Offertes zullen aangevraagd moeten worden zodat beoordeeld kan worden of een andere leverancier meer voordelen biedt. Offertes kunnen aangevraagd worden voor schoonmaak, beveiliging, groenvoorziening, interieurbepanting etc.

10.5 Stap 5: Klanttevredenheid

Klanttevredenheid wordt gerealiseerd door een professionele en klantgerichte organisatie te zijn. Dit is onder andere te verwezenlijken door:

- Een goede klachtenbehandeling te hanteren
- Snelle reactie op vragen en wensen van huurders
- Creëren synergie tussen de huurders
- Diensten tastbaar te maken
- Representativiteit

10.5.1 Klachtenbehandeling

Klachtenbehandeling is een van de essentiële schakels bij het beheren van kantoorgebouwen. Een klacht is:

*'Een melding (mondeling, telefonisch, schriftelijk of elektronisch) van een gebouwgebruiker die te maken heeft met ontevredenheid en/of met gebreken in het gebouw. Meldingen van verstopte wc's of defecte TL-lampen vallen dus ook onder klachten.'*⁵⁴

In bijlage 18 is een klachtenprocedure te vinden die gehanteerd kan worden. De medewerkers die te maken hebben met de klachtenbehandeling dienen op de hoogte te zijn van de klachtenprocedure en geïnstrueerd te worden.

10.5.2 Snel reageren op vragen en wensen van huurders

Door het maken van een lijst met bedrijven die gebeld moeten worden bij storingen en een contactpersoon aan te stellen kan een snelle actie gegarandeerd worden. In het eerste gesprek met de huurder dienen de wensen achterhaald te worden, een checklist met onderwerpen kan hierbij gebruikt worden. Door het regelmatig houden van tevredenheidsonderzoeken worden wensen van huurders en de verwezenlijking hiervan door de beheersorganisatie achterhaald. Indien nodig kunnen dan aanpassingen worden gedaan.

10.5.3 Creëren synergie

Synergie tussen huurders kan worden bereikt door bijvoorbeeld borrels te organiseren. Dit heeft mede tot gevolg dat huurders elkaar beter leren kennen.

10.5.4 Diensten tastbaar maken

Diensten kunnen tastbaar gemaakt worden door het opstellen van een PDC en huurdershandboek.

10.5.5 Representativiteit

De representativiteit van Euro-Offices kan verbeterd worden door:

- de naam van QAD op de gevel te vervangen door Euro-Offices;
- de postbussen bij de ingang van de begane grond te vervangen door één, nieuwe postbus;

⁵⁴ Dortmund, van J.F. e.a.: Gezond beheren van kantoorgebouwen, Rotterdam, 1999. ISBN: 90 5367 236X

10.7 Stap 6: Evalueren en eventueel bijstellen

Aangegeven is dat kwaliteitsonderzoeken uitgevoerd dienen te worden naar de geleverde kwaliteit van de leveranciers. Naast deze onderzoeken dienen tevredenheids- en kwaliteitsonderzoeken uitgevoerd te worden om te achterhalen of de gewenste kwaliteit wordt geleverd door de beheersorganisatie. Als gevolg van deze onderzoeken kunnen aanpassingen worden doorgevoerd. De onderzoeken kunnen eventueel door een stagiair worden uitgevoerd.

Het samengestelde team dient tevens te evalueren over de implementatie en de gevolgen die de aanbevelingen hebben veroorzaakt. Indien nodig kunnen processen/diensten etc. worden aangepast. Concurrenten-analyses dienen gehouden te worden zodat men op de hoogte is van wat de concurrenten doen. Eventueel kunnen hieruit zaken worden gehaald die ook in Euro-Offices kan worden toegepast.

De medewerkers dient feedback gegeven te worden op het functioneren, zodat inzicht in het huidige functioneren wordt vergoed. Hierdoor wordt de bereidheid om het functioneren aan te passen gestimuleerd.

10.7 Knelpunten

10.7.1 Gezamenlijke receptie

Als de receptionisten werk gaan verrichten voor de overige huurders kan enige weerstand verwacht worden. De receptionisten werken al een tijd voor QAD en het is te verwachten dat zij weerstand bieden als zij werkzaamheden voor de overige huurders moeten verrichten. Om de weerstand zoveel mogelijk tegen te gaan, dienen de medewerkers goed geïnstrueerd te worden en dienen zij de huurders te leren kennen. Een informele gelegenheid, zoals een borrel is een optie.

10.7.2 Gelijk behandelen

Geadviseerd is de huurders gelijk te behandelen. Hierbij moet wel rekening worden gehouden dat sommige huurders bereid zijn een hogere huurprijs neer te leggen dan andere huurders. Het is logisch dat de verhuurder probeert een zo hoog mogelijke prijs binnen te halen en zich dus niet wil houden aan normen. Toch zou benadrukt moeten worden dat de verschillen tussen de huurders niet te groot mogen zijn.

10.7.3 Kwaliteits- en tevredenheidsonderzoeken

Geadviseerd is regelmatig kwaliteits- en tevredenheidsonderzoeken te houden. Met de resultaten van deze onderzoeken dienen wel acties te worden ondernomen. Het belang van deze onderzoeken dient duidelijk te zijn bij de beheersorganisatie en eigenaresse zodat wel degelijk onderzoeken worden gehouden en acties naar aanleiding van deze onderzoeken worden ondernomen.

10.7.4 Verandering leveranciers

Geadviseerd is offertes aan te vragen zodat wellicht overgestapt kan worden naar leveranciers die meer voordelen biedt. Hierbij moet echter rekening worden gehouden dat als men tevreden is over de huidige leveranciers men niet wil overstappen. In sommige gevallen is het verstandiger bij de huidige leverancier te blijven, omdat men bekend is met de geleverde kwaliteit en men onbekend is met andere leveranciers.

10.7.5 Verschillende belangen

De beheersorganisatie dient de belangen van de verschillende actoren zoveel mogelijk te realiseren. Problemen kunnen dan ontstaan, welke duidelijk worden aan de hand van dit voorbeeld. Een aantal huurders aan ontevreden te zijn over de representativiteit. Deze ontevredenheid kan worden weggenomen door de huidige gevelreclame van QAD te vervangen door 'Euro-Offices'. De huurders willen hier niet voor betalen, niet alle huurders vindt dit noodzakelijk en de huurders kunnen niet gedwongen worden hieraan mee te betalen. De beheersorganisatie wil echter wel dat de huurders tevreden zijn en dient de eigenaresse het belang van de investering in te laten zien, zodat de eigenaresse voor de kosten wil opdraaien. Dit verslag kan gebruikt worden om het belang van de investeringen duidelijk te maken bij de eigenaresse.

10.8 Tijdschema

Wat	Wie	Wanneer
Stap 1 t/m 5 implementatieplan	Samengesteld team	Augustus t/m november 2007
Evalueren en eventueel bijstellen		
• evalueren implementatie	Samengesteld team	December 2007
• feedback op medewerkers	Medewerkers beheersorganisatie	December 2007
• kwaliteitsonderzoeken leveranciers	Samengesteld team en evt. een stagiair	Januari 2008
• Tevredenheids- en kwaliteitsonderzoek	Huurders, beheersorganisatie, eventueel een stagiair	April 2008

10.9 Organisatorische consequenties

Een implementatieteam dient te worden samengesteld en procedures dienen te worden geïmplementeerd.

10.10 Personele consequenties

De secretaresse krijgt meer werkzaamheden, zoals de telefoon opnemen van huurders. De secretaresse kan deze taken er wel bij hebben, maar geadviseerd wordt goede instructie te geven zodat het risico op weerstand wordt verkleind.

Het team dat de implementatie leidt zal hier tijd voor moeten vrijmaken, dit is mogelijk aangezien in mei 2007 twee nieuwe medewerkers zijn aangenomen. Indien nodig kunnen zijn de teamleden assisteren.

10.11 Financiële consequenties

Op de volgende pagina's worden de kosten van de aanbevelingen weergegeven. Ook wordt hierbij weergegeven welke huuropbrengsten behaald worden als een gebouw voor 72% verhuurd is en welke huuropbrengsten behaald worden als een gebouw voor 100% verhuurd is. Hierbij wordt verondersteld dat 100% verhuur behaald kan worden als het geadviseerde concept en de aanbevelingen worden gerealiseerd.

Literatuuropgave

Afstudeeropdrachten

- Huizinga, J.T.: Leegstand op kantoorlocaties, afstudeerscriptie in het kader van Master of Real Estate opleiding, augustus 2006
- Vermeer, B.: Servicekosten van multi-tenant kantoorgebouwen, afstudeerscriptie in het kader van de studie Real Estate Management & Development aan de Technische Universiteit Eindhoven, oktober 2006.

Artikelen

- Frehe, Stevens en Van Dijck: Communicatie essentieel voor succesvolle omgang met gebruikers, vastgoedjournaal februari 2006
- Laven, F. en Waart, M. van der: Van leegstand naar een beheerd pand, fmi maart 2006
- Mijnheer, D.: Gezelligheid met posters en plastic boodschappentassen, Metro, 7 februari 2007
- Spits, 5 februari 2007 'Flexplek in opmars'
- Voordt, D.J.M. van der: Scoren met kantoren, 2006 Aedes Magazine no.6, ISSN 1388-8528
- Wesselink, J.: Meer vraag dan aanbod én toch kwaliteit, Bedrijventerreinen maart 2007, p.18 t/m 21

Boeken

- Bak, R.L.: Kantoren in cijfers 2006, Zeist, 2007. ISBN: 978 9080 5179 74
- Bouter, R.F., Handleiding voor de afstudeeropdracht 2006-2007, Den Haag, mei 2006, twaalfde herziene druk ISBN: 90 73077 09 5
- Diessen, van R., Abbenhues, C.: Draaiboek parkmanagement, Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland NV, 2006
- Dortmund, van J.F. e.a.: Gezond beheren van kantoorgebouwen, Rotterdam, 1999. ISBN: 90 5367 236X
- Hek, M., Kamstra, J. en Geraedts, R.P.: Herbestemmingswijzer, Publikatieburo Bouwkunde, 2004. ISBN 90 526 932 18
- Keeris, W.G.: Vastgoedbeheer lexicon, ten Hagen&Stam, Den Haag, 1997 ISBN: 90 700 11 60 3
- Kempen, P., Keizer, J.: Competent afstuderen en stagelopen, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten, 2006 ISBN: 90 01 46824 1
- Kok, H.B.: Marketing van de facilitaire organisatie, Aphen aan den Rijn/Diegem, Samson BedijfsInformatie, 1997. ISBN: 90 140565 75
- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN: 90 140 779 47
- Schütte, A. en Schoonhoven, P. en Dolmans-Budé, I.: Commercieel vastgoed. Elsevier bedrijfsinformatie B.V./ Berenschot Osborne B.V., 2000. ISBN: 90 5895 006 9
- Voordt, D.J.M. van der: Scoren met kantoren, 2006 Aedes Magazine no.6, ISSN 1388-8528
- Vries, de W., Helsdingen, van P.J.C., Kasper, J.D.D.: Dienstenmarketing management, 3^e druk, Groningen/Houten, 2001 Wolters-Noordhoff ISBN: 90 207 309 83
- Wentzel, P.L. e.a.: Jellema deel 13: bouwproces beheren, 2^e druk. Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff, 2004. ISBN 90 06 95057 2

Internet

- <http://www.areal.nl/>
- <http://www.airportdesk.nl/airports/afrika/zuid-afrika/johannesburg-international-airport.html>
- www.asp.nl
- <http://www.bedrijfspan.com/vastgoed/>
- http://www.btmakelaars.nl/fo/html/ned/aanbod_kantoor.php
- <http://www.carrieretijger.nl/carriere/zelfonderzoek/persoonlijke-swot-analyse>
- www.chipshol.com

- <http://www.corkairpark.ie/>
- <http://www.denhaag.nl/DOCS/BSD/Cijfers/Kantorenmarkt2002.pdf>
- <http://www.dtz.nl/>
- <http://www.euronom.net>
- <http://www.euro-offices.nl/>
- www.grafischgoed.nl
- www.heijmans.nl
- www.ideeenbus.nl
- www.i-door.nl
- www.instant-offices.com
- http://intermediair.vnunetprod.vnu.com/cgi-bin/ipz_salariskompas.2005
- www.itminterma.nl
- <http://www.kings-hill.com/location.html>
- www.kleurmijninterieur.nl
- www.kopieermachine-printer.nl
- www.mediapark.nl
- <http://www.neprom.nl/>
- http://www.nvm.nl/nvm/index.jsp?navid=nvm085563&doelgroep=zakelijke_markt
- <http://www.officegeneral.com/OG/fullservice.htm>
- www.parkrijk.nl
- http://www.parkschipholrijk.nl/het_park.htm
- www.prinsenhof.nl
- www.pronam.nl
- www.regus.nl
- <http://www.roz.nl>
- <http://www.rug.nl/rc/diensten/servicedesk>
- www.schiphol.nl
- <http://www.springsgov.com>
- <http://www.stockleypark.co.uk/>
- www.tauro.nl
- www.tcnpp.com
- www.transpolis.nl
- www.vastgoedjournaal.nl
- www.wikipedia.nl
- www.woneninkantoren.nl
- www.wtc.nl
- <http://zrecruiting.com>
- www.5.ibm.com/nl/events/centers/amsterdam/docs/Catering_prijzen_en_specificatie_IBM_Forum_2006.pdf

Onderzoeken

- BOG (Bedrijfs Onroerend Goed) Kantorenmarktonderzoek 2006
- Meer, H.J. van der, Diepen-Knegjens, C. van: Samenvatting Hoofdrapport Facility Estate Concept Amersfoort, Twijnstra Gudde/ CFM, februari 2007
- Huurprijzenoverzicht kantoorruimte 2006 (DTZ Zadelhoff) zie bijlage 2
- Onderzoek BT Makelaars, marktgegevens betreffende de ontwikkeling van het aanbod en de opname kantoorruimte in de gemeente Haarlemmermeer over de periode 1998-2006
- Onderzoek van de ebs IMMOBILIENAKADEMIE GmbH (mei-aug 2005) in opdracht van Troostwijk Makelaars.
- Rapport 'Thermometer kantoren', onderzoek van NVB in samenwerking met de Faculteit Geowetenschappen van de Universiteit van Utrecht en het onderzoeksbureau STOGO

- Rapport Huisvestingsanalyse Kantoorgebruikers – Regio Amsterdam 2006 (door Troostwijk Makelaars uitgevoerd).
- Onderzoeksrapport DTZ Zadelhoff: 'Op maat naar meer, de nederlandse markt voor kantoorruimte' 2007
- Top 70 kantoorsteden van Nederland, prognose werkgelegenheid kantoren 2006-2011, nationaal vestigingsplaatsonderzoek
- 'Global Office Occupancy Costs' onderzoek DTZ (2007)

Syllabus

- Es van der, W.: Wijk-Parkmanagement (PAMA), Den Haag: Haagse Hogeschool, 2006/2007. Code 2375
- Mante, Y.A.: Handleiding Schriftelijke rapportage, Den Haag: Haagse Hogeschool, 2003/2004. Code 2318

Vakbladen

- Facility, magazine voor bedrijfshuisvesting, jaargang 1, nr.1, mei 2006
- FMI, vaktijdschrift van Facility Management Nederland
- FMM, Facility Management Magazine
- PropertyNL Magazine

Overig

- Nevap gids: ledenvergadering en themabijeenkomst 'Vastgoed en facility management; trend of hype?' donderdag 23 november 2006

Bijlagen

Bijlage 1: Personen/organisaties interviews

- Eigenaren van Euro-Offices.
Uit deze gesprekken kan de oorspronkelijke en huidige situatie achterhaald worden. Ook informatie over de transformatie en problemen die daarbij totstandkwamen komen aan bod.
- Huurders van Euro-Offices.
In de gesprekken met de huurders wordt gevraagd naar ontevredenheden, wensen en eisen met betrekking tot facilitaire diensten etc. Deze informatie is belangrijk voor het ontwerpen van een concept voor Euro-Offices dat zoveel mogelijk aansluit op de behoeftes van de huurders. Onder andere voor het opstellen van een basispakket diensten is informatie over de wensen en eisen met betrekking tot diensten nodig.
- Eigenaar en gebruiker van een ander multi tenantgebouw op Park Rijk.
Deze eigenaar kan als concurrent worden gezien. Welke diensten bieden zij aan huurders? Hoe is de organisatie geregeld? Welke tips en aandachtspunten zijn er voor de organisatie van multi tenantgebouwen? Kampen de verschillende eigenaren met dezelfde problemen? Hoe lossen ze dit op?
- Makelaar Euro-Offices
Wat is de visie van de makelaar op de transformatie van het gebouw? Ziet hij hier kansen of bedreigingen? Welke? Hoe worden nieuwe huurders aangetrokken? Wat zijn ontwikkelingen in de markt? Wat is gedaan om Euro-Offices aantrekkelijker te maken? Welke activiteiten worden ondernomen als een gebouw van single naar multi tenant gaat?
- Hotel dat op Park Rijk is gevestigd.
Welke voorzieningen biedt een hotel en zijn deze vergelijkbaar met de voorzieningen die in multi tenantgebouwen kunnen worden aangeboden? Hoe worden deze voorzieningen georganiseerd? Is dit hotel een organisatie waarmee samengewerkt kan worden, bijvoorbeeld in het gezamenlijk afnemen van services of samenwerking betreft de fitnessruimte?
- Aanbieders kantoorruimte met voorzieningen
In multi tenantgebouwen worden naast kantoorruimte vaak services, zoals beveiliging en catering geleverd. Er zijn een aantal organisaties die, naast kantoorruimte, services leveren. In de gebouwen van deze aanbieders zijn meerdere huurders gevestigd. Welke diensten leveren zij, waarom deze diensten, hoe worden deze diensten georganiseerd, hoe organiseren zij een gebouw waarin meerdere huurders zijn gevestigd etc. Er zal een aantal van deze aanbieders bezocht worden, om het beste uit elk concept samen te voegen tot een nieuw concept voor Euro-Offices. Voorbeelden van dergelijke organisaties zijn:
 - Regus
 - KFN (eigenaar van Transpolis en WTC)
 - Prinsenhof
 - WTC
 - Tauro
- Heijmans
Heijmans is in Nederland de op één na grootste, beursgenoteerde onderneming in Vastgoed, Bouw en Infra. Heijmans wil een full service bouw- en vastgoedonderneming zijn en richt zich hierbij op alle activiteiten in de waardeketen, van advies en ontwerp tot onderhoud en beheer. In dit gesprek zal het vooral gaan om het ontwerpen van concepten voor gebouwen met meerdere huurders. Waar moet op gelet worden, wat zijn verschillen tussen gebouwen met één huurder en gebouwen met meerdere huurders. Welke aanpassingen zijn noodzakelijk als een gebouw multi tenant wordt, terwijl het voor single tenant is gebouwd etc.

- Beheerder van een gebouw dat van single tenant naar multi tenant is getransformeerd (DTZ Zadelhoff)
Wat komt bij transformatie van een single tenantgebouw naar een multi tenantgebouw kijken? Welke aanpassingen zijn nodig? Welke problemen komt men tegen bij transformatie? Welke verschillen zijn er tussen single tenant- en multi tenantgebouwen? Hoe worden multi tenantgebouwen beheerd?
- Beheerder van Euro-Offices.
Hoe wordt het gebouw beheerd? Waar is vraag naar? Welke problemen komt men tegen?
- Dhr. Vermeer
Dhr. Vermeer heeft de opleiding Real Estate Management & Development aan de TU Eindhoven afgerond door middel van een onderzoek naar het inzichtelijk maken van servicekosten voor multi tenantgebouwen. Waar bestaan servicekosten uit? Waarmee moet rekening gehouden worden in de servicekosten en de opbouw hiervan bij multi tenantgebouwen?
Dhr. Vermeer werkt nu bij Grontmij Kats & Waalwijk en is vastgoedmanager winkels.
- ASP, dit is een organisatie die ruimtes verhuurd in bedrijfsverzamelgebouwen
Hoe vindt organisatie van deze bedrijfsverzamelgebouwen plaats? Worden diensten geboden? Welke diensten en hoe worden deze georganiseerd? Wat is de doelgroep en hoe wordt deze bereikt?
- TCN Media Park Hilversum
Op dit mediapark worden ondersteunende diensten geleverd zoals kinderopvang en fitness. Hoe worden deze diensten georganiseerd? Hoe vindt de organisatie van een multi tenantgebouw plaats?
- Mevr. van Diepen-Knegjens
Mevrouw van Diepen-Knegjens van Twijnstra Gudde is adviseur op het gebied van Facility Management en heeft onderzoek gedaan naar het Facility Estate Concept. Dit is een concept waarin Facility Management en Vastgoedmanagement worden samengevoegd en waarmee belangen van zowel de eigenaar als huurder gerealiseerd worden. Hoe zit dit concept in elkaar? Wordt dit concept in multi tenantgebouwen gehanteerd?

Bijlage 2: Interviewvragen externen

Onderstaand de interviewvragen voor de externen. Bij sommige interviews is van tevoren een aantal vragen toegevoegd, die speciaal op de betreffende organisatie van toepassing waren.

- Concept (hoe ontstaan?)
- Waarin onderscheid deze organisatie zich van anderen, wat zijn de succesfactoren?

Leegstand

- Hoeveel m2
- Aanpak
- Wat gebeurt met servicekosten bij leegstand?

Verhuur

- Welke doelgroep? Waarom deze?
- Hoe bereikt u deze doelgroep?
- Vanaf hoeveel m2 te huur?
- Mag iedereen ruimte huren of wordt een selectie gemaakt?
- Worden huurvrije periodes of huurkortingen gegeven? Op basis waarvan?
- Hoeveel makelaars zijn ingeschakeld voor de verhuur?
- Hoe wordt kantoorruimte opgeleverd?
- Proces nieuwe huurder (informatieboek?)
- Hoe wordt een flexibele kantooromgeving gecreëerd?
- Worden huurdersbijeenkomsten gehouden? Worden huurders betrokken bij beslissingen betreft het gebouw? Welke beslissingen?
- Wat is de gemiddelde duur van de huurcontracten?
- Hoe zorg je dat alle huurders herkenbaar zijn?

Services

- Welke diensten? Waarop heeft u dit aanbod gebaseerd?
- Zijn deze verplicht of facultatief?
- Doorbelasting?
- Communicatie via PDC? Zou ik die kunnen krijgen?
- Houdt u tevredenheidsonderzoeken onder de huurders? (hoe vaak)
- Doet u onderzoek bij potentiële huurders over hun wensen?
- Hoe zit het met de verdeling van de parkeerplaatsen (norm?)
- Heeft u geprobeerd aantal leveranciers te verminderen door bijvoorbeeld gezamenlijk inkoop kantoorartikelen?
- Hoe wordt de postvoorziening geregeld?
- Hoe reserveert men vergaderruimte? Systeem?
- Maakt u ook gebruik van diensten die elders dan dit gebouw gevestigd zijn? (zoals kinderopvang, restaurant)
- Neemt u diensten gezamenlijk met anderen af (bijvoorbeeld kinderopvang met andere bedrijven in de buurt)
- Mogen andere bedrijven ook gebruikmaken van deze diensten?
- Beveiliging (verschillende werktijden, toegangspasjes?)
- Brandveiligheid (ontruimingsoefeningen, vluchtroutes via algemene ruimtes?)
- Is er een servicedesk (is deze voor alle huurders?) Wat zijn de taken van de servicedeskmedewerkers?
- Bewegwijzering

Beheer

- Wie voert het beheer uit?
- Wordt gebruikgemaakt van een beheerssysteem, zoals REMS?

Klachten

- Waar kunnen gebruikers terecht voor klachten, opmerkingen en wensen?
- Registratie klachten?

Financieel

- Hoe wordt electraverbruik doorbelast? (bijv. tussenmeters, op basis van m2 gehuurd opp?)
- Zijn de servicekosten voor iedereen gelijk?
- Hoe worden de kosten van de diensten doorberekend aan de huurders? (per m2 of per afgenomen service)
- Wat zijn de huurprijzen?
- Betaalt elke huurder een vaste huurprijs per m²? Nee, waarom niet?
- Heeft u onderzoek gedaan naar de huurprijzen in de omgeving?

Communicatie ontwikkelingen etc

- Is er intranet, internetsite?
- Wat zijn de ontwikkelingen in de branche?
- Nog tips/suggesties of andere contacten die relevant voor mijn onderzoek zouden zijn?

Bijlage 3: Interviewvragen huurders

Onderstaand zijn de vragen weergegeven die gesteld zijn aan de huurders.

1. Naam en functie bedrijf
2. Naam geïnterviewde
3. Telefoon en email
4. Aantal medewerkers
5. Wat zijn de werktijden van uw bedrijf?
6. Waarom heeft u gekozen om uw bedrijf in dit gebouw te vestigen?
7. Vindt u dat er voorzieningen ontbreken in dit gebouw? Zo ja, welke
8. Met welke vervoermiddelen komen u en uw medewerkers hierheen?
9. Wat vindt u van de bereikbaarheid met de auto?
10. Wat vindt u van de bereikbaarheid met het openbaar vervoer?
11. Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de bussen met betrekking tot de zitplaatscapaciteit tijdens en buiten de spits?
12. Hoe beoordeelt u de dienstregeling van het aantal bussen tijdens en buiten de spits?
13. Wat vindt u van de bereikbaarheid met de fiets/brommer/motor?
14. Wat vindt u van de bereikbaarheid als men hier lopend naartoe komt?
15. Is een goede bereikbaarheid voor uw bedrijf belangrijk?
16. Hoe beoordeelt u de parkeervoorzieningen?
17. Als bovenstaande negatief is, waarom vindt u dit?
18. Ervaart u het terrein Park Rijk als veilig?
19. Indien het terrein als niet geheel veilig wordt ervaren, aan welke factoren ligt dat?
20. Kunt u een oordeel geven over de huidige beveiliging van het terrein?
21. Vindt u dat aanvullende maatregelen met betrekking tot de veiligheid genomen moeten worden?
22. Zo ja, welke van de maatregelen wenst u?
23. Wat vindt u van de veiligheid van dit gebouw?
24. Ontbreekt er volgens u nog iets aan de veiligheidvoorzieningen in dit gebouw?
25. Als een calamiteitenplan voor dit gebouw wordt opgesteld, met onder andere het opzetten van BHV en het houden van oefeningen, zou u hieraan mee willen werken?

26. Weet u waar u terecht kunt met suggesties, opmerkingen en klachten wat betreft het gebouw?
27. Wat vindt u van de leegstand van dit gebouw?
28. Het gehuurde mag op werkdagen tussen 7.00 en 21.00 uur en op zaterdag tussen 9.00 en 18.00 uur betreed worden. In overleg mogen deze tijden overschreden worden. Oordeel
29. Heeft u interesse in de mogelijkheid te werken op zondag?
30. Wat zouden de openingstijden van het gebouw dan moeten zijn?
31. De verhuurder heeft het recht voorschriften te geven over de inrichting, zoals ten aanzien van de uitvoering, plaats, afmeting en materiaalkeuze. Zou u de inrichting willen veranderen?
32. Ontvangt u regelmatig zakelijke contacten?
33. Wat is de frequentie voor het ontvangen van deze contacten?
34. Ontvangt u uw zakelijke contacten in dit gebouw?
35. Zo niet, waarom ontvangt u uw zakelijke contacten elders dan Euro Offices?
36. Het huurdersoverleg zal 4 keer per jaar plaatsvinden, vindt u dit voldoende?
37. Zou u informele ontmoetingen met de overige huurders van dit gebouw willen?
38. Hoe zouden deze ontmoetingen moeten plaatsvinden?
39. Heeft u contact met de bedrijven van de andere gebouwen op dit plot?
40. Zo ja, welk contact heeft u met deze bedrijven?
41. Zo nee, zou u contact willen met de andere bedrijven van dit plot?
42. Vergadert u wel eens? Zoja, hoe vaak vergadert u ongeveer per maand?
43. Met hoeveel mensen vergadert u meestal?
44. Hoe wilt u op de hoogte gehouden worden van ontwikkelingen en informatie over dit gebouw?
45. Denkt u dat onder uw medewerkers interesse is naar de onderstaande diensten?

	Wel interesse	Misschien	Geen interesse
Carpoolmatchingsysteem			
Reserveren auto			
Arbodienst			
Post- bankdiensten			
Interieurbeplanting			
Kunst (en uitwisseling onderling)			
Gezamenlijke inkoop kantoorartikelen			
Uitwisselen personeel			
Contractenbeheer			
Telefoonservice (telefoon opnemen)			

Copyshop			
Personeelszaken			
Stomerijservice			
Supermarkt			
Apotheek, dokter, tandarts			
Kapper			
Handyman			
Sportvoorziening			
• Fitness			
• Tennis			
• Golf (schiphol golf & business)			
Catering			
• Restaurant			
• Roomservice			
• Gebakservice			
• Feesten/jubilarissen			
• Waterkoelers			
Koelkast			
Afwasmachine			
Magnetron			
Vergaderfaciliteiten			
• 0-10 man			
• 10-30 man			
• 30-50 man			
• 50>			
Kinderdagopvang			
Basisschool			
Servicedesk			
• Telefoon aannemen			
• Klanten ontvangen			
• Reserveren ruimtes/apparatuur			
• Beheer agenda (afspraken maken)			
• Sleutelbeheer			
Administratieve ondersteuning			
Collectief gebruik apparatuur, zoals printers, faxen			

46. Wat zijn verwachte ontwikkelingen/groei voor uw organisatie?
47. Zullen deze ontwikkelingen de noodzaak om meer ruimte te huren als gevolg hebben?
48. Werken medewerkers van u thuis?
49. Zo nee, denkt u dat dit in de toekomst zal gebeuren?
50. Zo ja, denkt u dat dit in de toekomst zal toenemen?
51. Heeft u bezwaar tegen het feit dat alleen de naam van QAD op de gevel hangt?
52. Ontvangt u leveranciers? Waarvoor? Hoe vaak per week?
53. Heeft u verder nog suggesties of opmerkingen?

Bijlage 4

Nen 2580

Bijlage 5

Organigram Areal Services

Bijlage 6: Facility Estate Concept⁵⁵

Definitie van FEC

Het Facility Estate Concept in de Nederlandse markt is te typeren als het gecombineerd aanbieden van vastgoedmanagement én facility management met het doel om toegevoegde waarde te bieden in de vorm van kostenbesparing, risicobeheersing en flexibiliteit. De exploitant van het concept is een zelfstandige partij, die in zekere mate verantwoordelijk is voor leegstandrisico's en het dienstenniveau (kwaliteit en continuïteit) en daarvoor een zeker gebruiksrecht van het vastgoed geniet. Risicobeheersing lijkt met name van belang voor beleggers, kostenbesparing en flexibiliteit met name voor huurders/gebruikers.

Met het FEC verzekert de FEC-houder zich van een groter omzetpotentieel en kan flexibel worden ingespeeld op huurderwensen zonder dat dit waarschijnlijk ten koste gaat van het rendement op vastgoed.

Het FEC verschilt van andere vormen van integrale dienstverlening (zoals maincontracting of integrated facility management) in de zin dat de exploitant van het concept als risicodragend partner optreedt in zowel de continuïteit in de bezetting van het vastgoed als in de kwantiteit en kwaliteit van diensten. In die zin is geen sprake van een functionele relatie tussen belegger en FEC-houder, maar van co-makship.

Kenmerken van FEC en marktvraag

Belangrijke aanleidingen voor toepassing van het concept zijn;

- de hernieuwde aandacht voor bedrijfstvastgoed in beleggingen als gevolg van waardeinstijging
- de toename in het integraal uitbesteden van vastgoedmanagement en facility management
- alsmede nieuwe innovatieve samenwerkingsvormen in ontwikkeling en beheer van bedrijfstvastgoed.

Beleggers benadrukken het feit dat het bieden van integrale diensten de identiteit van het gebouw kan versterken en een extra aantrekkingskracht op huurders kan uitoefenen. Met het oog op de rendementsbepaling spelen zaken zoals beheersbaarheid en transparantie van kosten. Exploitanten van het concept geven aan dat sprake is van een toegenomen vraag naar meer brede dienstverlening en een toename in het gecombineerd uitbesteden van vastgoedmanagement en facility management. Kostenbesparingen, flexibiliteit en een hogere service zijn hierbij van groot belang. Huurders en gebruikers zien met name de kostenvoordelen van het concept. Deze kunnen oplopen tot 20% besparing ten opzichte van de meer conventionele concepten. Daarnaast wordt gewezen op de flexibiliteit van het concept met oog op ruimtegebruik, facilitaire diensten en middelen.

Kansrijke toepassingen van het concept in de praktijk

Vanuit beleggingsoptiek lijken er met name kansen voor het concept te bestaan in de vorm van gericht portfoliebeleid (schaalgroottevoordelen) en objectbeleid (marketingwaarde). Daarnaast kan -met het oog op het voorspellen van rendementen- het fixeren van de beheerskosten een doelstelling zijn.

Praktijkcases

wijzen uit dat met de toepassing van het concept een verhoging van de verhuurbaarheid van het object kan worden bereikt en een stijging van de huurprijs. Het FEC lijkt in beperkte mate een hefboom te zijn voor het opheffen van structurele leegstand. Voor de exploitant spelen de concurrentievoordelen van het FEC en marktvergroting door middel van horizontale en verticale samenwerkingsverbanden. Dienstverlening op maat, die met het FEC geboden wordt, leidt tot grotere tevredenheid van huurders en tot klantenbinding. Voor huurders en gebruikers van het FEC kan toegevoegde waarde gecreëerd worden in kostenbesparingen, kwaliteitsverbetering, flexibel ruimtegebruik, efficiënter management en uitbesteding.

⁵⁵ Meer, H.J. van der, Diepen-Knegjens, C. van: Samenvatting Hoofdrapport Facility Estate Concept Amersfoort, Twijnstra Gudde/ CFM, februari 2007

Toepassing van het FEC is zowel in grotere vastgoedportefeuilles (schaalvoordelen en flexibiliteitsvoordelen) als voor individuele objecten (marketingwaarde) interessant. Voor de exploitant van het concept kan daarbij een bepaalde focus worden gekozen in klant- en productbenadering alsmede in de mate van risicoparticipatie.

Vormen van innovatief ondernemen op basis van het FEC zijn in Nederland vooralsnog beperkt. De respondenten in het onderzoek onderschrijven het pionierskarakter van het concept. Met name in de samenwerkingsrelaties tussen de stakeholders (administratievoering en automatisering in de back offices) is efficiëntiewinst te boeken. Ook heeft het risicobeheer en de risicoparticipatie in het concept nog onvoldoende uitwerking gekregen. De respondenten verwachten evenwel dat de FEC-aanbieders zich steeds minder zullen gedragen als contractant en in toenemende mate initiatieven zullen aangaan in de richting van co-makership. In dergelijke situaties, waarbij risico-participatie van de exploitant inzake leegstand op basis van een integrale verantwoordelijkheid voor vraag en aanbod van vastgoed en diensten wordt genomen, is sprake van Facility Estate Management (FEM). Volgens de participanten zal de markt voor dit FEM steeds groter worden indien de voordelen van FEC door de stakeholders in de volle omvang worden herkend en worden toegepast.

Organisaties die het FEC hanteren zijn de Prinsenhof, KFN (Kantorenfondsnederland), WTC, Mediapark, Regus.

Bijlage 7

Huurprijzenoverzicht DTZ Zadelhoff 2006

Bijlage 8: Herbestemmingsmogelijkheden en transformatie

Definitieve herbestemming

Herbestemmen naar woningen

Dit draagt bij aan het oplossen van de woningnood in de steden. Het ombouwen van kantoren is goedkoper dan het bouwen van nieuwe woningen. Het casco is al aanwezig en hierdoor zijn in vergelijking met nieuwbouw besparingen mogelijk op bouwtijd en bouwkosten. Transformatie is dus een voorbeeldige invulling van duurzaam bouwen. Er is minder sloopafval en bestaande bouwmaterialen worden veel langer gebruikt.

In januari 2005 is het Transformatieplatform opgericht, dit onafhankelijke kenniscentrum fungeert voor iedere partij die transformatie van kantoorgebouwen naar woningen overweegt. Dat kunnen kantooreigenaren, ontwikkelaars of corporaties zijn, maar ook (lokale) overheden.⁵⁶

Het transformeren naar woningen brengt veel beperkingen met zich mee. Vooral de bouwtechnische factoren spelen hierbij een belangrijke rol. Een kantoorpand heeft andere dimensies en een andere infrastructuur voor de aanvoer van licht, lucht, water en energie. Lastig gepositioneerde trappenhuizen, rioleringsystemen die niet op woningen zijn berekend en tal van andere technische obstakels zullen tot onaantvaardbaar hoge kosten leiden. Tevens zijn extra voorzieningen nodig op bouwfysisch gebied, omdat voor woningen hogere eisen gelden dan voor kantoren.

Zorginstelling

Hierbij kan men denken aan een zorginstelling zoals een ziekenhuis, verpleeghuis of gebouw met allerlei zorgvoorzieningen (tandarts, fysiotherapie etc.).

Culturele voorzieningen

Hierbij kan gedacht worden aan een atelier of een discotheek. De Power Zone in Amsterdam bijvoorbeeld is een discotheek in een gebouw die hier oorspronkelijk niet voor is gebouwd.

Business center

Een gebouw hoeft niet meteen helemaal naar een business center te worden getransformeerd, business centers kunnen bijvoorbeeld een deel uitmaken van een gebouw. Regus is een voorbeeld van een multi tenantgebouw waar men de mogelijkheid heeft tot het huren van business centers.

Slopen

Voor deze optie kan gekozen worden als het gebouw verouderd is en het teveel geld kost om het gebouw te transformeren naar een andere functie.

Renovatie

Hiermee wordt een bestaand pand gemoderniseerd. Men kan hierbij denken aan oude panden die worden gerenoveerd zodat aan de hedendaagse veiligheidseisen en wensen van bewoners/bezoekers wordt voldaan.

Tijdelijke herbestemming

Naast definitieve oplossingen wordt de maatregel tijdelijke herbestemming regelmatig genomen, zodat de risico's van leegstand (zoals brandstichting en kraken) verminderd worden. Er zijn tal van factoren die meewegen in het afwegingsproces of er wel of geen tijdelijke functie voor het pand moet worden gecreëerd. Allereerst is het verstandig om de toekomstige definitieve functie te weten. Hier kan de tijdelijke functie op worden aangepast en dat kan de investeringskosten doen verminderen. Ten aanzien van die investeringskosten, moet men zich tevens realiseren dat de kosten om een pand in de oude staat te herstellen vele malen hoger liggen dan kosten die gemaakt moeten worden voor het beheren van een pand. Een tweede factor die meeweegt is de tijd. Staat het pand voor een kortere tijd leeg, dan kan de eigenaar zich afvragen of een tijdelijke functie wel zin heeft. In dit geval kan hij/zij

⁵⁶ www.woneninkantoren.nl

zich beperken tot het onderhoud. Naast interne factoren, zijn er factoren waar de pandeigenaar zelf geen invloed op heeft. Door middel van wetten en besluiten tracht de overheid invloed uit te oefenen op de vastgoedmarkt. Dit kan allerlei beperkingen met zich meebrengen. Gelet moet worden op mogelijke ontwikkelingen in de toekomst, bijvoorbeeld bij wijzigingen van een bestemmingsplan. Tevens kan de overheid bepalen dat monumentale panden onder het culturele erfgoed vallen. Deze panden moeten in de oude staat behouden blijven.

Bij de keuze voor een tijdelijke functie speelt ten eerste de conditie van het pand een rol. Is een pand in slechte staat, dan zal de eigenaar zich moeten afvragen of hij hier nog wel in wil investeren. Daarnaast moet de eigenaar zich afvragen waarom hij een tijdelijke functie voor het pand wil creëren. Is dit puur uit winst oogmerk of om de bestaande kosten te drukken? Is het om de risico's te verminderen of wil men het imago versterken?

Een voorbeeld van een pand waar tijdelijke herbestemming is toegepast is het voormalige KPN-kantoor aan de Kanaalweg te Utrecht. Hierin zijn tijdelijk 140 studentenkamers gerealiseerd. In verband met herontwikkelingen van het omringende gebied zou het gebouw binnen een paar jaar gesloopt worden. Om deze periode te overbruggen, is tijdelijke huisvesting een goede oplossing.⁵⁷

Transformatieproces⁵⁸

Om een transformatieproces efficiënt en effectief te kunnen laten verlopen, zijn instrumenten nodig. De laatste jaren is onder meer instrumentarium ontwikkeld voor het doorrekenen van projecten op financiële haalbaarheid, het in kaart brengen van kansen en risico's alvorens te besluiten om een leegstaand kantoorgebouw wel of niet voor de kantorenmarkt te behouden, en het vaststellen welke delen van het gebouw uit cultuurhistorische overwegingen behouden dienen te blijven.

Er zijn modellen ontwikkeld voor het snel inzichtelijk maken van de transformatiepotentie van (kantoor)gebouwen, op voorraadniveau of op objectniveau. Hierbij kan van twee kanten worden gewerkt: vanuit een marktvraag (doelgroep, woningtype, prijsniveau) zoeken naar een te transformeren gebouw, of vanuit een beschikbaar gebouw zoeken naar doelgroepen en functies die bij de locatie en het gebouw passen. Voorbeelden van transformatiepotentiometers zijn de aan de TU Delft ontwikkelde transformatiemeter van Geraedts en Van der Voordt, de Herbestemmingswijzer van TU Delft en PRC, en de Quickscan van ABT bouwadviseurs.

Voordeel is dat met relatief geringe inspanningen vrij snel een eerste GO-NO GO afweging kan worden gemaakt. Ziet de eerste analyse er veelbelovend uit, dan loont een nadere, meer gedetailleerde analyse de moeite. Blijkt op basis van een beperkt aantal gegevens, dat transformatie en herbestemming weinig kans van slagen heeft, dan kan men zich verdere inspanningen besparen. Veel instrumenten hebben het karakter van een checklist. Door een lange reeks criteria na te lopen, wordt snel inzichtelijk waar kansen liggen en waar obstakels te verwachten zijn. Een checklist kan op verschillende wijzen worden nagelopen: sequentieel (lineair proces) of meer iteratief (cyclisch proces: eerst globaal doornemen, dan terug naar relevante items). De laatste werkwijze heeft als voordeel, dat eerder naar voren komt welke aspecten doorslaggevend kunnen zijn voor succesvol transformeren of voortijdig afhaken. Elke situatie is immers uniek. In het ene geval is parkeren een onoverkomelijk obstakel, in een ander geval is er volop parkeergelegenheid aanwezig. Soms verloopt de toestemming voor een wijziging van het bestemmingsplan buitengewoon moeizaam, in andere gevallen juist soepel. Op hoofdlijnen gaat het echter altijd om een eerste snelle, globale scan en vervolgens, bij een positieve indruk, een meer gedetailleerde scan op de aspecten markt, locatie en gebouw, functioneel, cultureel, technisch, financieel, juridisch, en organisatorisch.

Voor de transformatie van Euro-Offices zijn geen transformatiemodellen gebruikt. Doordat de oorspronkelijke huurder van Euro-Offices in het gebouw bleef gevestigd had de eigenaresse geen andere keus dan meer huurders aan te trekken om de ontstane leegstand op te vullen. Vanuit het gebouw is gezocht naar doelgroepen die bij het gebouw pasten.

⁵⁷ Hek, M., Kamstra, J., Geraedts, R.P.: Herbestemmingswijzer, Publikatieburo Bouwkunde, 2004 ISBN 90526932 18

⁵⁸ Voordt, D.J.M. van der: Scoren met kantoren, 2006 Aedes Magazine no.6, ISSN 1388-8528

Bijlage 9: Strategie

SWOT-analyse

Alvorens een strategie of concept te formuleren is het van belang om goed inzicht te hebben in de sterktes en zwakten, de kansen en bedreigingen van de organisatie. Daarom is voor Euro-Offices een SWOT-analyse⁵⁹ gemaakt.

Externe analyse

<i>Kansen</i>	<i>Bedreigingen</i>
Vraag naar kleine metrages, multi tenantgebouwen steeds populairder. Huurders willen toegevoegde waarde door brede dienstverlening, dit kan geboden worden in Euro-Offices.	Steeds meer toetreders, zoals Regus op Schiphol-Rijk.
De eigenaresse en beheersorganisatie kennen de marktontwikkelingen en hebben veel expertise.	De beheersorganisatie reageert te langzaam op vragen, klachten etc. Klantvriendelijkheid wordt niet als positief beoordeeld door de huurders.

Sterktes

Zwaktes

Interne analyse

- De *sterke* punten betreffen de kenmerken waar de organisatie goed in is.
- De *zwakke* punten betreffen de kenmerken waar de organisatie niet goed in is.
- De *kansen* betreffen ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden waaraan de organisatie, product of markt onderhevig is en welke positieve gevolgen kunnen hebben voor de organisatie als hierop wordt ingespeeld.
- De *bedreigingen* betreffen eveneens de ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden waaraan de organisatie, product of markt onderhevig is en welke negatieve gevolgen kunnen hebben voor de organisatie.

Strategieën⁶⁰

Porter onderscheidt drie generieke strategieën waaruit een organisatie kan kiezen om een concurrentievoordeel in de markt op te bouwen:

- **Kostenleiderschap**
De onderneming probeert goedkoopste in bedrijfstak te produceren door het behalen van schaalvoordelen, de beschikking te hebben over bepaalde technologie, een voorkeurspositie voor toegang tot bepaalde grondstoffen en andere factoren. De strategie kan alleen worden gevoerd wanneer de organisatie beschikt over bepaalde kostenvoordelen waarover concurrenten niet beschikken. Denk hierbij aan omvang waardoor schaalvoordelen kan worden geprofitteerd of aan een extreem goede locatie waardoor de personele kosten en/of de huisvestingskosten lager kunnen zijn dan die van de concurrentie.
- **Differentiatie**

⁵⁹ <http://www.carrieretijger.nl/carriere/zelfonderzoek/persoonlijke-swot-analyse>

⁶⁰ Kok, H.B.: Marketing van de facilitaire organisatie, Aphen aan den Rijn/Diegem, Samson BedijfsInformatie, 1997. ISBN: 90 140565 75 en Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN: 90 140 779 47

Hierbij probeert de organisatie volgens enkele dimensies die door kopers gewaardeerd worden iets unieks te leveren. Voorbeelden zijn: duurzaamheid, service, imago. Van cruciaal belang hierbij is dat de behoeften en waarden van de klant zijn begrepen. Hoe meer differentiatie daarbij is gebaseerd op niet-tastbare aspecten van de dienstverlening en organisatie, hoe kleiner de kans is op imitatie van concurrenten.

Voor de producten en diensten kan een hogere prijs worden bedongen, omdat de service of kwaliteit beter is. In dit geval zal de organisatie moeten investeren in een goede en blijvende klant-/leverancierrelatie.

- Focus
Bij deze strategie zal het bedrijf zich concentreren op specifieke groepen klanten, producten of geografische markten.

Bijlage 10: Servicepakket

Organisatievormen voor verschillende types dienstverlening

Basis (verplichte) voorziening	• Voorzieningen gerelateerd aan core business • Contractvoorziening • Planning mogelijk
Optionele (facultatieve) dienstverlening	• Speciale voorzieningen • Betalen naar gebruik • Niet te plannen • Ad hoc dienstverlening
Strategische vragen t.a.v. voorzieningenaanbod	• In hoeverre is maatwerk geboden en haalbaar • Welke faciliteiten moeten collectief en welke individueel aangeboden worden • Welke faciliteiten moeten verplicht en welke facultatief aangeboden worden

Proces voor het opstellen van een servicepakket

In multi tenantgebouwen worden vaak een aantal diensten aangeboden. Ik adviseer een longlist van diensten op te stellen waaruit gebruikers via een enquête of interview aangeven in welke diensten zij interesse hebben. Hierbij moet rekening worden gehouden dat grotere bedrijven meestal zelf al de ondersteuning geregeld hebben in tegenstelling tot kleine bedrijven. Het draagvlak voor collectieve voorzieningen kan daardoor gering zijn.

Resultaten uit de enquête of interviews maken duidelijk welke diensten collectief aangeboden zouden moeten kunnen worden en welke helemaal niet (of hooguit facultatief).

Uit de verzameling van wensen en eisen moet uit de longlist een meer definitief pakket van diensten, een shortlist, worden samengesteld. De shortlist bestaat uit een basispakket (maatregelen, geldend voor alle huurders die niet mogen ontbreken) en een optioneel pakket (diensten die voor huurders facultatief zijn). Het basispakket dient een vrijwel 100% draagvlak te hebben. In grotere organisaties met veel verschillende wensen en eisen van huurders is aan te bevelen verschillende dienstenpakketten aan te bieden, zoals een standaard pakket, een luxe pakket en een super-de-luxe pakket.

Basispakket Euro-Offices

- Gasverbruik inclusief vastrecht
- Elektriciteitsverbruik inclusief vastrecht ten behoeve van de installaties en de verlichting van de gemeenschappelijke ruimten, alsmede van de gehuurde ruimte
- Waterverbruik inclusief vastrecht
- Onderhoud en periodieke controle van verwarmings- en/of luchtbehandelingsinstallatie (s), hydrofoorinstallatie, glazenwasinstallatie, brandmelder-, gebouwbewakings-, storingsmelder- en noodstroominstallaties.
- Schoonmaak van de gemeenschappelijke ruimten, liften, beglazing buitenzijde alsmede zonwering, beglazing gemeenschappelijke ruimten, terrassen, parkeerkelder en/ of terrein
- Onderhoud van de tuin
- Verzorging huisvuil, containerhuur e.d.
- Bewegwijzering

Alle kantoren die zich vestigen op Park Rijk verplichten zich tot het lidmaatschap van Areal Services, die collectieve voorzieningen zoals groenonderhoud, beveiliging, signing, bewaking en schoonmaak verzorgt.

Optioneel pakket Euro-Offices

Het optionele pakket dat ik adviseer de huurders van Euro-Offices te bieden:

- **Schoonmaak huurdersruimte**
Standaard worden de gezamenlijke ruimtes schoongemaakt. Als huurders hun gehuurde ruimte willen laten schoonmaken worden zij in contact gebracht met het schoonmaakbedrijf. Ik adviseer te achterhalen wat het kost als het hele gebouw wordt schoongemaakt door het schoonmaakbedrijf en deze prijzen te communiceren naar de huurders.
- **Telefoondorschakelservice**
Ik adviseer de telefoondorschakelservice aan te bieden, zodat huurders hun telefoon kunnen doorschakelen naar Areal Services als zij daar behoefte aan hebben.
- **Frankeerservice**
Het laten frankeren van post door de beheersorganisatie. Uit het huurdersonderzoek bleek dat veel huurders geen frankeermachine hadden en doordat de service niet verleend werd, men een frankeermachine moest aanschaffen.
- **Copyservice**
Twee huurders gaven aan geïnteresseerd te zijn in het algemeen gebruik van een kopieermachine. Een aantal oplossingen zijn:
 - Huurders gebruik laten maken van de kopieermachine van Areal Services.
 - Het laten kopiëren, inbinden etc. door een medewerker van Areal Services.
 - Het plaatsen van een extra kopieermachine voor de huurders.
 - Onderzoeken of een copyshop zich op Park Rijk wil vestigen.

Ik adviseer eerst te onderzoeken of een copyshop zich op Park Rijk wil vestigen. Als alternatief beveel ik aan om een extra kopieermachine te plaatsen (uiteraard dienen de kosten die de huurders hiervoor moeten betalen goedgekeurd worden door de huurders). Eventueel zou een receptioniste kunnen kopiëren voor de huurders. Huurders gebruik laten maken van de kopieermachine van Areal Services raad ik af, omdat geregeld vertrouwelijke faxen binnenkomen of geprint worden. Tevens het laten kopiëren, inbinden etc. door een medewerker van Areal Services raad ik af, omdat de vraag hiernaar ad hoc en zeer variabel zal zijn. Qua personeel zou Areal Services hier moeilijk op kunnen inspringen, de medewerkers hebben het druk genoeg met hun eigen verantwoordelijkheden en een extra iemand inhuren heeft geen nut, omdat de vraag ernaar ad hoc is. Van huurders kan ook niet gevraagd worden minimaal 2 dagen van te voren aan te vragen of gekopieerd mag worden.

- **Interieurbeplanting/ kunst/stomerij**
Een klein aantal huurders gaf interesse te hebben in interieurbeplanting, de verzorging van kunst en een stomerij. Ik adviseer om afspraken te maken met organisaties die dit kunnen regelen, zodat de huurders hier tegen korting diensten kunnen afnemen. De rol van Areal Services is dan alleen het bemiddelen. De mogelijkheid om hier gebruik van te maken bestaat en Areal Services ondervindt geen negatieve gevolgen als de huurders de diensten niet gebruiken.
- **Fitness**
Vijf huurders van Euro-Offices zouden graag gebruikmaken van fitnessfaciliteiten. De mogelijkheid tot fitness op het Park bestaat. Er is een hotel waar men tegen een vergoeding gebruik kan maken van de fitnessfaciliteiten. Echter vinden veel mensen dit erg duur. Ik adviseer te proberen nieuwe prijsafspraken te maken, waarbij de prijzen iets lager zijn dan in normale sportscholen wordt gehanteerd (dit is ongeveer €50 per maand voor onbeperkt fitness).
Als deze prijsafspraken niet gemaakt kunnen worden, wordt geadviseerd een fitnesscentrum te zoeken die op Schiphol-Rijk een locatie wil openen.
- **Catering**
Zeven van de acht huurders gaven aan behoefte te hebben aan een vorm van catering. Het gaat voornamelijk om catering van de huurders zelf. Ik adviseer om afspraken te proberen maken met QAD (zij hebben een kantine op de vijfde verdieping) zodat de overige huurders wellicht ook van de kantine van QAD gebruik mogen maken. Is dit niet mogelijk, kan gekeken worden

of andere gebouwen in de directe omgeving van Euro-Offices cateringfaciliteiten hebben waar tegen betaling gebruik van mag worden gemaakt. Men zou de huurders daar ter plekke kunnen laten betalen, maar ook gekozen kan worden voor abonnementen. Elke gebruiker van Euro-Offices betaalt dan bijvoorbeeld per maand een bepaald bedrag.

Daarnaast kan gekozen worden voor een restaurant of een kleine supermarkt op het park. Hier zou een exploitant voor gevonden moeten worden. Dit moet uiteraard door het bestuur van Park Rijk goedgekeurd worden.

- Vergaderservice

Een aantal huurders gaf aan interesse te hebben in het huren van de vergaderruimte in het souterrain. Er moet een reserveringssysteem komen voor de vergaderruimte, want uit onderzoek blijkt dat men minimaal 18 bezoekers per week ontvangt en dit aantal zal waarschijnlijk toenemen. Ik adviseer een reserveringssysteem in Excel op te zetten, dit is goedkoop en de vergaderruimte zal niet fulltime gereserveerd worden.

De verhuur van de vergaderruimte kan in eerste instantie door de secretaresse van Areal Services verlopen. Als een gezamenlijke receptie wordt gerealiseerd, kan dit tot de verantwoordelijkheid van de receptionisten behoren.

Eén huurder vroeg of een extra, kleine vergaderruimte kan worden gerealiseerd. Ik raad aan eerst aan te analyseren hoe de verhuur van de bestaande ruimte loopt, voordat men gaat investeren in een extra vergaderruimte. Als de vraag naar een extra vergaderruimte toeneemt, kan men besluiten een kleine leegstaande unit op één van de verdiepingen om te bouwen tot vergaderruimte/spreekkamer.

Ik adviseer mogelijkheden tot catering (koffie, thee, broodjes etc.) in de vergaderruimte aan te bieden. Dit moet minimaal een dag van tevoren aan de secretaresse van Areal Services worden doorgegeven, zodat deze een bestelling kan doen bij de kruidenier.

- Kinderopvang

Op Park Rijk is een kinderdagverblijf aanwezig, waarvan de gebruikers van Park Rijk gebruik kunnen maken. De kinderen van medewerkers van Park Rijk krijgen voorrang.

- Office supplies

Uit het huurdersonderzoek is gebleken dat men interesse heeft in het gezamenlijk inkopen van Office supplies. Ik adviseer de beheersorganisatie opslag van de meest voorkomende office supplies te realiseren, zodat huurders via hen office supplies kunnen bemachtigen.

Bijlage 11: Uitbestedingsvarianten⁶¹

- Regie;
Het in opdracht uitvoeren van werkzaamheden die naar aard en omvang niet van tevoren voldoende zijn gespecificeerd door de opdrachtgever. Aan de opdracht om werkzaamheden in regie uit te voeren kunnen verschillende oorzaken ten grondslag liggen:
 - Op de uit te voeren werkzaamheden staat een grote tijdsdruk waardoor er onvoldoende gelegenheid is om de werkzaamheden naar behoren te specificeren;
 - De omvang van de werkzaamheden is vooraf niet of nauwelijks te bepalen;
 - De werkzaamheden zijn relatief klein;
 - Er is een langdurige en bestaande relatie tussen opdrachtgever en de uitvoerende partij.De verrekening van de werkzaamheden vindt meestal plaats op basis van uurlonen en gebruikte materialen. Het verdient aanbeveling om, als het uitvoeren van de regiewerkzaamheden vaak voorkomt, met de uitvoerende partij een raamcontact af te sluiten.
- Partiele uitbesteding;
Onder partiele uitbesteding wordt verstaan dat de uit te besteden werkzaamheden in meerdere delen worden gesplitst. De coördinatie en de onderlinge afstemming van de uit te voeren werkzaamheden worden dan door de opdrachtgever of dienst gemachtigde verzorgd. Er is dan sprake van een gedelegeerd opdrachtgeverschap. Als voorbeeld van partiele uitbesteding kunnen we noemen het uitbesteden van het ontwerp en realisatie van een nieuwbouw van een kantoor.
- Integrale uitbesteding;
Onder integrale uitbesteding wordt verstaan dat de gehele uitvoering van een opdracht in handen wordt gegeven van de leverancier en/of uitvoerder van de werkzaamheden.
- Capaciteitsuitbesteding;
Bij capaciteitsbesteding is sprake van uitbesteding van het, met behulp van derden, afstemmen van de benodigde capaciteit op de vraag aan facilitaire producten en/of diensten. Deze afstemming tussen vraag en aanbod kan geschieden op meerdere wijzen:
 - Het inhuren van personeel, bijvoorbeeld van een uitzendbureau of van een leverancier
 - Het volledig uitbesteden van een facilitaire taak.
- Co-makership;
Hierbij is sprake van een geheel of gedeeltelijk door derden laten verrichten van diensten ten behoeve van het voortbrengingsproces. Co-makership heeft als doel om in samenspraak tussen uitbesteder en leverancier te komen tot verbetering op de volgende gebieden: logistiek, kwaliteit en productontwikkeling.
- Maincontracting
Maincontracting is een bijzondere vorm van uitbesteding die zeker de laatste jaren veel aandacht krijgt. Maincontracting kan als volgt worden gedefinieerd: 'Maincontracting is een verzamelnaam voor allerlei contractvormen, waarbij een significante hoeveelheid en diversiteit aan facilitaire producten/diensten op een integrale wijze wordt ondergebracht in een contract, waarbij de aanbieder risico kan dragen over de te behalen resultaten'. (Janssen en Rietema, 1997).
Maincontracting voor Euro-Offices wordt afgeraden. Men is tevreden over het huidige beveiligings- en schoonmaakbedrijf, dus er is geen behoefte om over te stappen naar een bedrijf die beide diensten aanbiedt.

⁶¹ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN: 90 140 779 47

Bijlage 12: Kwaliteitsmodellen⁶²

Kwaliteit kan met behulp van de volgende methoden onderzocht worden:

- **Servqual-methode**
 Het servqual-model is vanuit de marketing ontwikkeld om het consumentengedrag te meten. Bij de werking van dit model wordt uitgegaan van:
 - De bronnen van klantverwachtingen;
 - De opbouw van de gap die bestaat tussen de verwachte en de ervaren dienst;
 - De dimensies aan de hand waarvan de verschillen tussen de verwachte dienst en de ervaren dienst wordt gemeten.
 In het model worden van vijf belangrijke verschillen oftewel 'gaps' onderkend. Deze gaps hebben betrekking op percepties over de kwaliteit van de uitvoerders en de taken die door de consument met dienstverlening worden geassocieerd en voor hen dus van belang zijn.

 De kern van het model is een basisvragenlijst met 22 vragen die zijn geoperationaliseerd vanuit de vijf servqual-dimensies: tastbaarheden, betrouwbaarheid, responsiviteit, zorgzaamheid, empathie.
 Door het stellen van de op het proces aangepaste vragen (verdeeld over de sevqual-dimensies) naar de verwachtingen en de waargenomen dienstverlening ontstaat inzicht in de geleverde kwaliteit. Is de waargenomen kwaliteit groter dan de verwachting, dan is er sprake van een goede tot zeer goede kwaliteit. Hierbij moet opgemerkt worden dat niet alle dimensies even zwaar meewegen in het uiteindelijke kwaliteitsoordeel.
 Is echter de waargenomen kwaliteit lager dan de verwachting, dan is er sprake van een kwaliteitstekort. Met dit model is het mogelijk de oorzaken van het kwaliteitstekort op te sporen. Dit kan door de vijf belangrijke verschillen, of wel gaps, te analyseren.
- **SMART-procedure**
 SMART is een techniek om de kwaliteit van diensten te meten. Het is te hanteren als een instrument om een diagnose omtrent de kwaliteit van dienstverlening te stellen. De letters voor SMART staan voor Salient Multi-Attribute Research Technique. Het sterke punt van deze techniek is dat onderwerpen kunnen worden opgespoord die volgens de consument de hoogste prioriteit moeten krijgen voor verbetering. Hierbij wordt verondersteld dat een klant in een concrete situatie een min of meer hiërarchisch geordende voorkeur heeft met betrekking tot de aspecten van dienstverlening die zouden moeten worden verbeterd.
 Uit het kwalitatieve vooronderzoek wordt een set van de acht meest relevante aspecten van de dienstverlening samengesteld. De respondent wordt geconfronteerd met een situatie waarin alle aspecten zich op het laagste niveau bevinden. Vervolgens mag de respondent, op basis van deze denkbare dienst, aangeven welk aspect hij of zij als eerste een niveau zou willen verhogen. Dit gaat verder totdat het hoogste niveau is bereikt, of de respondent zelf afziet van het verhogen van een serviceniveau. Op basis van de antwoorden kan de kwaliteit van de dienstverlening worden gemeten, evenals de rangorde van prioriteiten van de niveaus van de aspecten.
- **Critical Incident Technique**
 De Critical Incident Technique (CIT) is een kwalitatieve meetprocedure die kan worden gebruikt voor het meten van de dienstkwaliteit. De CIT beoogt inzicht te verschaffen in de kwaliteits- en tevredenheidsoordelen van de klant. Binnen de dienstverlening staat bij deze techniek het prosumerschap centraal. De ontmoeting tussen klant en personeel vormt de basis voor de kwaliteitsbeleving. CIT richt zich dus voornamelijk op de proceskwaliteit van de dienstverlening (HOE en WIE).

⁶² Vries, de W., Helsdingen, van P.J.C., Kasper, J.D.D.: Dienstenmarketing management, 3^e druk, Groningen/Houten, 2001 Wolters-Noordhoff ISBN: 90 207 309 83

Door middel van diepte-interviews met klanten wordt getracht de knelpunten in de dienstverleningsproces te achterhalen. De klant wordt gevraagd de ervaren dienstverlening te analyseren op die gebeurtenissen en ervaringen die de kwaliteit van de dienstverlening positief of negatief hebben beïnvloed. Deze gebeurtenissen worden de critical incidents genoemd. Alle critical incidents die door klanten worden genoemd, worden in kaart gebracht en in de volgende categorieën onderverdeeld:

- Reactie van het personeel op fouten in het dienstverleningsproces
- Reactie van het personeel op individuele wensen en behoeften van de klant
- Voor de klant onverwachte acties of reacties van het personeel.

Door het kwalitatieve karakter van deze techniek zijn de uitkomsten moeilijker kwantificeerbaar en generaliseerbaar. Toch kan CIT er voor een belangrijk deel voor zorgen dat de dienstverlener inzicht krijgt in de belangrijke aspecten die van doorslaggevend belang zijn voor de kwaliteitsbeleving van de dienst. Belangrijkste aspecten die bij grootschalige, kwantitatieve onderzoeken uit het gezichtsveld verdwijnen, kunnen bij deze techniek onder de aandacht komen. CIT brengt vooral incidenten, gebeurtenissen en voorvallen in kaart die de consument om wat voor reden dan ook zijn bijgebleven. Het gaat dan vaak voornamelijk om uitschieters in positieve of negatieve zin.

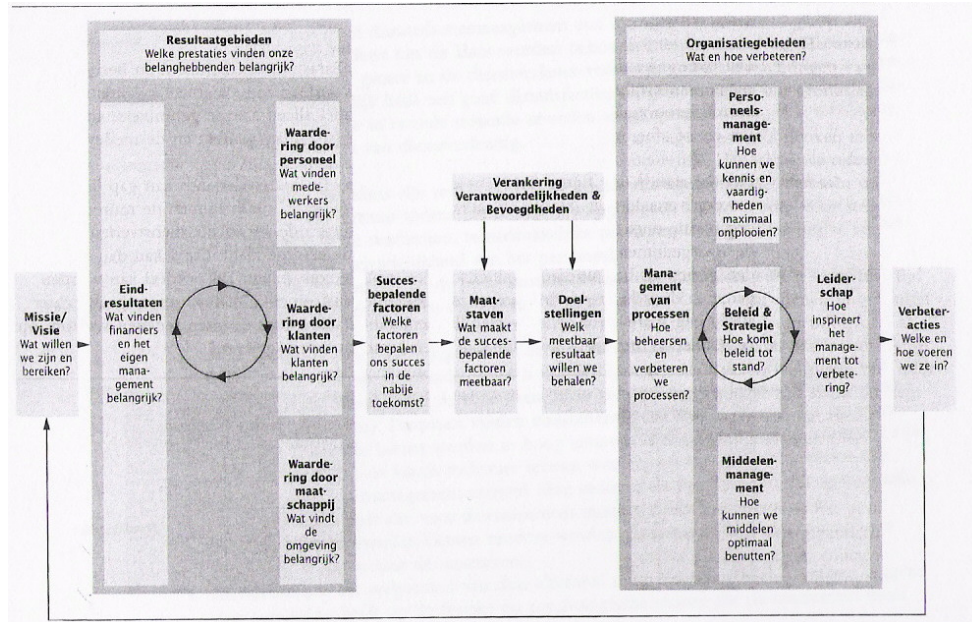
Daarmee komt dus een ander beeld naar voren dan bij de Servqual-vragenlijst waar het oordeel dat is gegeven veel meer is gebaseerd op een afweging van vele positieve en negatieve ervaringen uit het verleden. Wanneer overigens bij een CIT-onderzoek van een groot aantal waarnemingen (meer dan 200 bijvoorbeeld) wordt gebruikgemaakt, komen al gauw weer de tien bekende dimensies van dienstenkwaliteit naar voren. Maar dan moeten alle verhalen die de consumenten hebben verteld wel goed en verantwoord naar deze dimensies worden gerubriceerd.

CIT is ook heel goed te gebruiken om de tevredenheid of arbeidssatisfactie van medewerkers in kaart te brengen. Daarmee is dus ook de kwaliteit van de 'interne leveringen' te meten. Het oordeel van de front-officemedewerkers over de back-officemedewerkers en hun prestaties komt dan bijvoorbeeld naar voren, maar ook hun oordeel over de samenwerking met de klant in het dienstverleningsproces.

CIT vormt daarom een belangrijke basis in het inventariserend traject omtrent kwaliteitsaspecten van de dienstverlening en is als voorstudie voor grootschalige kwantitatieve onderzoeken een prima uitgangspunt. Voor dienstverlening waarbij de klant geen of nauwelijks contact heeft met het personeel van de dienstverlenende organisatie is deze techniek echter minder waardevol.

Na het meten van kwaliteit zal het management dienen vast te stellen welke aspecten voor verbetering vatbaar zijn en volgens welke richtlijnen in de toekomst kwaliteit zal worden geleverd. Een model die in praktijk veelvuldig wordt gehanteerd bij het streven om uiteindelijk te komen tot het leveren van kwaliteit is het Model Nederlandse Kwaliteit.

In vele landen zijn er organisaties die zicht bezig houden met het bevorderen van kwaliteitszorg en alle andere zaken om de kwaliteit van producten, diensten en productieprocessen te bewaken, te beheersen en te vergroten. In ons land is bijvoorbeeld het Model Nederlandse Kwaliteit ontwikkeld:



Het Model Nederlandse Kwaliteit onderscheidt in feite twee deelgebieden die van belang zijn bij kwaliteitsmanagement: de resultaatgebieden en de organisatiegebieden. De resultaatgebieden (linkerdeel van de figuur) zullen niet alleen worden gemeten in termen van omzet, winst en doorlooptijden, maar zijn ook in sterke mate afhankelijk van:

- De waardering door het personeel (inhoud van het werk, arbeidssatisfactie)
- De waardering door klanten (merktrouw, aankopen, tevredenheid, klantgerichtheid)
- De waardering door de maatschappij (aandacht voor het milieu, sponsoring culturele activiteiten).

Op deze resultaatgebieden wordt dus gemeten en gestuurd met als doel de resultaten in de toekomst te verbeteren. Het Model Nederlandse Kwaliteit bezit echter ook een vijftal organisatiegebieden, te weten leiderschap, beleid en strategie, personeelsmanagement, middelenmanagement en management van processen. Deze gebieden geven als het ware aan hoe de dienstverlener invulling zal moeten geven aan de organisatie van kwaliteit.

Bijlage 13: Vaststellen van de prijs⁶³

Voor het vaststellen van de prijs bestaat een drietal methoden:

- Kostengeoriënteerd
- Vraaggeoriënteerd
- Concurrentiegeoriënteerd

- Kostengeoriënteerde prijsbepaling
 De kosten gemoeid met het leveren van de diensten vormen de basis voor de prijs die wordt doorbelast. Het voordeel van deze prijsbepaling is dat je precies weet wat de minimale prijs moet zijn om nog 'winst' te bereiken. Maar er kleven veel meer nadelen aan deze manier om de verkoopprijs te bepalen. Het is bijvoorbeeld voor een groot aantal diensten niet eens mogelijk om van te voren vast te stellen wat ze kosten, omdat ze in het loop van het jaar pas worden geconsumeerd. Daarnaast hangt de inkoopprijs van goederen meestal samen met het volume dat wordt afgenomen. Dan zijn er nog allerlei gemeenschappelijke kosten, welke moeilijk zijn toe te wijzen aan bepaalde afnemers of afnemersgroepen. Groot voorbeeld hiervan is de receptie en de toegangscontrole.

- Vraaggeoriënteerde prijsbepaling
 Bij de vraaggeoriënteerde of marktgerichte prijsstelling staat de klant centraal. Op basis van wat hij voor de verschillende diensten wil betalen wordt de prijs bepaald. Hierbij wordt een aantal zaken verondersteld:
 - Men kent het belang van de dienst voor de klant
 - Men kent het bestaan van substitutiemogelijkheden en de prijzen daarvan.
 De manier om achter de juiste prijs te komen op basis van wat de markt wil betalen is heel eenvoudig via marktonderzoek. Of de klant wordt gewoon gevraagd wat hij voor de dienst over heeft, of er wordt een bepaalde dienst aangeboden en er wordt daarbij met de prijs geëxperimenteerd. Door gedurende een periode verschillende prijzen te hanteren voor verschillende klantengroepen kan de reactie op de prijs worden gemeten. Dit is een vorm van testmarketing die wel werkt bij grote organisaties waar de verschillende klantengroepen ook inderdaad gescheiden eenheden zijn, en bij voorkeur bestaat uit verschillende business units. Als de spreiding van het testgebied te klein is, wordt het consumentengedrag van de klantengroepen onderling door elkaar beïnvloed omdat het testgebied te doorzichtig is om onafhankelijk van elkaar te kunnen functioneren.

- Concurrentiegeoriënteerde prijsbepaling
 In deze vorm van prijszetting staat het aanbod ten opzichte van dat van de concurrent centraal. De prijs wordt bepaald door het eigen aanbod te vergelijken met dat van de concurrent en vervolgens de prijzen te vergelijken. De prijs komt dan tot stand door de gewenste positie ten opzichte van de concurrentie in ogenschouw te nemen en te anticiperen op de mogelijke tegenactie die de concurrent zal nemen op de prijsstelling. Door gewoonweg offertes aan te vragen of de concurrent uit te nodigen onder het mom van uitbesteding van de dienst, zal de externe aanbieder allicht voldoende gegevens prijsgeven op basis waarvan een vergelijking gemaakt kan worden.

De beste prijs wordt bepaald door meerdere factoren dan alleen vraag en aanbod. Marketing technisch of beter economisch gezien komt de beste prijs als volgt tot stand:

1. Weten wat de kostprijs is;
2. Vervolgens weten wat de markt kan en wil betalen;
3. Kijken wat de concurrentie vraagt en wat deze mogelijk zal gaan doen als jouw prijs is bepaald.

⁶³ Kok, H.B.: Marketing van de facilitaire organisatie, Alphen aan den Rijn/Diegem, Samson BedrijfsInformatie, 1997 ISBN: 90 140 565 75

Bijlage 14: Contracten⁶⁴

Bij het inkopen van diensten wordt gebruik gemaakt van raam- en mantelcontracten.

Raamcontracten

Bij raamcontracten worden diensten geleverd aan de huurders onder de service-level agreements en de prijsafspraken die gemaakt zijn met de parkmanagementorganisatie (PMO), in dit geval Areal Services. Tussen de huurders en de leverancier blijft de klant/leverancier-relatie bestaan. De leverancier blijft dan ook verantwoordelijk voor de facturering. Wanneer bedrijven hun verplichtingen niet nakomen is dit het bedrijfsrisico van de leverancier.

Mantelcontracten

Bij mantelcontracten koopt de PMO de dienst in van de leverancier en verkoopt deze dienst weer aan haar leden of deelnemers. Hierdoor wordt het bedrijfsrisico verschoven van de leverancier naar de PMO. Bij het niet betalen voor de dienst, is de PMO verantwoordelijk voor de gevolgen. Daarnaast is de PMO zelf verantwoordelijk voor een degelijke administratie en de facturering naar de leden en/of deelnemers. Hier tegenover staan hogere inkomsten, dan bij raamcontracten.

⁶⁴ Diessen, van R., Abbenhues, C.:Draaiboek parkmanagement, Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland NV, 2006

Bijlage 15: Service Level Agreements

Een Service Level Agreement (SLA) is:

*'een contract overeengekomen tussen (interne) klantengroepen en een leverancier waarin de dienstverlening via prestatie-indicatoren is overeengekomen en bewaakt wordt'.*⁶⁵

De hoofdelementen die in een Service Level Agreement aan de orde komen zijn:⁶⁶

- Welke producten en diensten worden geleverd;
- Welke kwaliteits- of prestatieniveaus bij deze producten en diensten horen;
- Welke voorwaarden bij deze levering horen;
- Op welke wijze de kosten van de geleverde producten en diensten worden verrekend;
- Daarnaast kunnen aspecten worden opgenomen over de wijze waarop de interne klanten worden geïnformeerd over de dienstverlening en een inschatting van de af te nemen kwantiteiten.

Met behulp van een SLA wordt bereikt dat bij klant en organisatie eenzelfde beeld ontstaat over de te leveren producten en diensten.

⁶⁵ Nota, M.E.D.A. e.a.: Servicelevel agreements, Zeist: Domesta B.V., 2000. ISBN: 90 765 25 048

⁶⁶ Maas, G.W.A.: Facility Management. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN: 90 140 779 47

Bijlage 16: Communicatie

Communicatie kan via verschillende manieren tot stand komen. Onderstaand worden per doelgroepen (huurders, bezoekers, personeel, leveranciers) communicatievormen weergegeven, daarbij wordt per middel mijn advies voor Areal Services weergegeven.

Communicatie huurders

- In-house videokanaal
Hierbij wordt via een televisie informatie weergegeven. Dit is ongeschikt voor Euro-Offices de huurders geen televisie hebben en het plaatsen van een televisie in de lobby vermindert de representativiteit van het gebouw.
- Huurdersoverleg
Ik adviseer een aantal keer per jaar huurdersoverleggen te laten plaatsvinden. In het eerste jaar adviseer ik deze 4 keer te laten plaatsvinden, omdat in prille bestaan van een multi tenantgebouw veel zaken geregeld moeten worden (bewegwijzering, services etc.). Als alles goed verloopt, kan dit aantal gereduceerd worden naar twee of zelfs één keer per jaar.
- Ideeënbus
Uit een onderzoek van www.ideeenbus.nl blijkt dat 48% van de medewerkers in het MKB (Midden- en KleinBedrijf) goede ideeën heeft die de efficiency kunnen verbeteren. Een ideeënbus zorgt ervoor dat de organisatie deze ideeën ter beschikking krijgt. Een ideeënbus kan in verschillende vormen plaatsvinden, zoals een brievenbus waar ideeën, tips en suggesties in gedeponneerd kunnen worden. Tevens bestaat de mogelijkheid tot een digitale versie van een ideeënbus.
Voor Areal Services adviseer ik een digitale ideeënbus via internet/intranet op te zetten. Ik ben van mening dat men hier eerder ideeën neerzet, dan een mail te sturen naar de servicedesk.
- Huurdershandboek
Uit het huurdersonderzoek van Euro-Offices blijkt dat onduidelijkheid bestaat over de mogelijkheden, faciliteiten en procedures. Om die reden adviseer ik deze gegevens in een huurdershandboek te vermelden waartoe elke huurder beschikking heeft. Ik adviseer hierin de volgende onderwerpen te vermelden: parkeerfaciliteiten, informatie met betrekking tot calamiteiten, routebeschrijving, procedure betreden gebouw in avonduren, rookruimtes, communicatiemiddelen.
- Product- en DienstenCatalogus (PDC).
De PDC is een elementaire schakel in de communicatie met klanten en gebruikers. De PDC beschrijft de verschillende producten en diensten die door de organisatie worden geleverd. In de PDC wordt in ieder geval de volgende informatie verstrekt:⁶⁷
 - Een omschrijving van het product
 - De leverbare kwaliteitsniveaus (wanneer kan de organisatie verschillende kwaliteitsniveaus leveren, bijvoorbeeld welke verschillende soorten vergaderzalen zijn er?)
 - De bestelwijze
 - De leveringscondities (onder welke condities kan het product worden geleverd? Is er een besteltermijn? Moet het door de gebruiker zelf worden opgehaald?)
 - De prijs (wat kost het product per eenheid, bijvoorbeeld per persoon of per uur)
 - Informatie over klachten en after-saleservice (waar kan de afnemer terecht met klachten, op- of aanmerkingen over het geleverde product)
- Internet/intranet
Ik adviseer een internetsite van het gebouw te lanceren, waarop zich tevens een gesloten deel voor de huurders bevindt. Huurders krijgen toegang naar dit deel door middel van een loginnaam en wachtwoord. In dit gesloten deel kan men vergaderzalen kunnen reserveren, services en diensten kunnen bestellen, meldingen kunnen doorgeven, toegang hebben tot de notulen van vergaderingen, voortgang van zaken kunnen lezen etc.
- Nieuwsbrief

⁶⁷ Maas, G.W.A.: Facility Management. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN: 90 140 779 47

Uit onderzoek blijkt dat de huurders naast huurdersoverleggen van de voortgang/ontwikkelingen op de hoogte gehouden wil worden via een nieuwsbrief of een mail. Als een internetsite wordt opgezet adviseer ik hier de nieuwtjes/voortgang etc. op te vermelden (eventueel met een mail naar de huurders dat nieuwe informatie op intranet staat). Als geen intranet wordt opgezet adviseer ik een nieuwsbrief te verspreiden, dit is professioneler dan een mail en bereikt meer mensen.

- **Servicedesk**
Euro-Offices heeft een servicedesk. Deze wordt bemand door de secretaresse en men kan hier fysiek langskomen, maar ook kan het servicenummer gebeld worden. Geadviseerd wordt de servicedesk de volgende taken te geven: klachtenafhandeling en vragen beantwoorden van huurders. Indien geen gezamenlijke receptie wordt gerealiseerd adviseer ik de servicedesk ook de verhuur van de vergaderruimte bij te houden en catering te verzorgen tijdens vergaderingen.
De servicedesk zou de klachten moeten aannemen en fungeert hiermee als front office. Als de servicedesk de klacht zelf niet kan oplossen wordt dit aan de back office gedelegeerd.
- **Publicatieborden**
Voor Euro-Offices wordt geadviseerd geen publicatieborden op te hangen, omdat dit de representativiteit van het gebouw vermindert. Tevens hoeven de bezoekers niet te weten wat er gaande is in het gebouw.
- **Persoonlijk gesprek**
Er zijn bepaalde situaties die het beste persoonlijk naar de huurder gecommuniceerd kunnen worden. Van situaties waarbij de aard van de activiteiten dusdanig is dat de huurder niet op normale wijze kan werken, zoals bij timmerwerk, dient de huurder op de hoogte gesteld te worden. Deze situaties kunnen gevoelig liggen bij de huurder, daarom is het verstandig dit persoonlijk te communiceren.

Communicatie bezoekers

- **Internet**
Dit is een veelgebruikt communicatiemiddel. Euro-Offices heeft een internetsite⁶⁸, ik adviseer deze aan te passen. De mogelijkheden in dienstverlening staan nu niet op de site vermeld. Tevens adviseer ik ervoor te zorgen dat huurders door middel van een inlogcode tot een gesloten deel van de site terecht kunnen.
- **Bewegwijzering**
In multi tenantgebouwen is het belangrijk dat bezoekers niet het idee krijgen in het verkeerde gebouw te zijn. De behoefte naar bewegwijzering wordt nóg groter als geen gebruik wordt gemaakt van een gezamenlijke receptie, zoals bij Euro-Offices van toepassing is. Ik adviseer op de volgende locaties bewegwijzering in Euro-Offices te plaatsen: parkeerdek, entree, souterrain, liften, op elke verdieping bij uitgang lift en op deuren.
Voor Euro-Offices voldoet standaard bewegwijzering, automatische bewegwijzering is dus niet nodig. De bewegwijzering dient wel eenvoudig aangepast kunnen worden. Geadviseerd wordt bewegwijzering te nemen waarbij men zelf wijzigingen kan printen en in de borden kan plaatsen.
Om uniformiteit in een multi tenantgebouw te creëren adviseer ik de huurders zoveel mogelijk alleen bij naam (en dus niet met logo) aan te duiden. Om de huurders toch hun eigen identiteit te laten uitstralen kan huurders vrijheid worden gegeven in de bewegwijzering op kantooredeuren, zodat zij zich hier wel met logo's kunnen aanduiden.

Communicatie huurders en bezoekers

- **Gezamenlijke receptie**
Uit mijn onderzoek blijkt dat een gezamenlijke receptie een belangrijke rol vervult in multi tenantgebouwen. In Euro-Offices bevindt zich een receptie van QAD, maar de receptionisten

⁶⁸ <http://www.euro-offices.nl/>

voeren geen werkzaamheden voor de overige huurders uit (zij verdelen hooguit de weekendpost en wijzen, indien nodig, bezoekers de weg).

Een gezamenlijke receptie biedt meerwaarde omdat het zorgt voor communicatie met bezoekers en huurders. De receptie bevindt zich op de begane grond, hier zullen huurders eerder vragen, klachten, opmerkingen neerleggen dan naar de servicedesk te gaan. De servicedesk bevindt zich in het souterrain en dus niet op een centrale plaats gevestigd.

Omdat een gezamenlijke receptie toegevoegde waarde biedt, adviseer ik een gezamenlijke receptie in Euro-Offices te creëren. Dit kan op een aantal manieren gerealiseerd worden:

- 2) De receptionisten van QAD voeren, tegen een vergoeding, werkzaamheden voor alle huurders uit.
- 3) Er worden receptionisten aangenomen en een aparte balie wordt gecreëerd. Er dient een aparte balie te worden ingericht, omdat QAD meestal 2 personen achter de balie heeft zitten. Een balie voor twee medewerkers moet een oppervlakte van 13-16 m² hebben.⁶⁹ Mogelijkheden om de huidige balie uit te breiden is er niet.

Ik adviseer de eerste optie te realiseren, echter moet QAD het hier wel mee eens zijn. De taken die ik adviseer de receptionisten te laten uitvoeren zijn:

- Bezoekers verwelkomen en weg wijzen
- Bezoekers inschrijven en een badge geven (indien nodig kan achterhaald worden wie in het gebouw aanwezig zijn, tevens zien huurders dat dit een bezoeker is)
- Verhuur vergaderruimten bijhouden
- Catering verzorgen tijdens vergaderingen
- Telefoon aannemen
- Post frankeren
- Kopiëren etc.

Communicatie personeel

- Handboek

Belangrijk is om het personeel op de hoogte te stellen van de mogelijkheden, procedures etc. van het (multi tenant-)gebouw, zodat zij bij vragen, klachten etc. weten wat zij moeten doen. Ik adviseer een handboek voor het personeel op te stellen. De onderwerpen die hierin vermeld moeten worden zijn:

- Lijst huurders met contactgegevens
- Procedures (procedure betreden gebouw in avonden en weekend, procedure voor reservering vergaderruimte, procedure bij verbouwingen)
- Rookruimtes
- Parkeerfaciliteiten
- Routebeschrijving
- Procedure klachtenbehandeling
- Informatie services (omschrijving service, leverbare kwaliteitsniveaus, bestelwijze, leveringscondities, prijs)
- Lijst met bedrijven waarmee contracten zijn afgesloten, zodat bij storingen/klachten/vragen snel contact kan worden opgenomen met de betreffende organisaties.
- Overleg
Als een gebouw van single tenant naar multi tenant wordt getransformeerd kunnen medewerkers door middel van een overleg op de hoogte gesteld van de veranderingen en hen wellicht laten meebeslissen over deze veranderingen.
- Voorlichten

⁶⁹ Wentzel, P.L. e.a.: Jellema deel 13: bouwproces beheren, 2^e druk. Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff, 2004. ISBN 90 06 95057 2

Er zijn bepaalde situaties waarbij de aard van de activiteiten dusdanig is dat de gebouwgebruiker niet op de normale wijze door kan werken (bijvoorbeeld schilderwerk, timmerwerk). Ik adviseer in dergelijke situaties de servicedesk voor te lichten en te instrueren over de uitvoering van de werkzaamheden (zodat deze vragen hierover van medewerkers/huurders kan beantwoorden).

Communicatie leveranciers

- Service Level Agreement. Zoals in de paragraaf 'juridische aspecten' is vermeld, adviseer ik SLA's af te sluiten met leveranciers.
- Procedures

De procedures van het gebouw (zoals betreding na sluitingstijd) dienen bekend te zijn bij de beheersorganisatie en de huurders. Ik adviseer procedures duidelijk te maken (eventueel in samenwerking met de leveranciers). Deze procedures kunnen in het serviceniveau-overeenkomst worden vermeld.

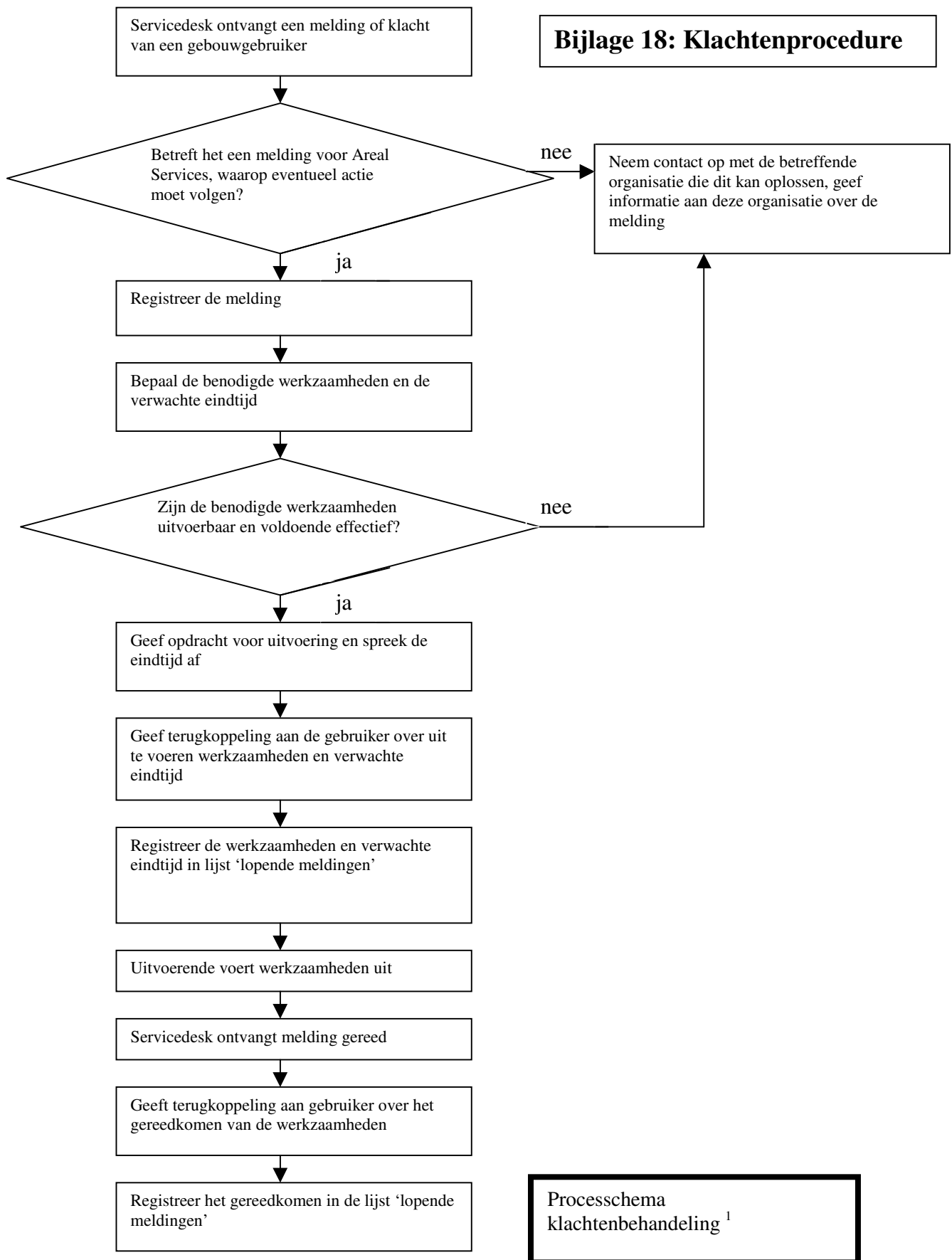
Uit het huurdersonderzoek blijkt namelijk dat men ontevreden is over het betreden van het gebouw in avonduren en weekenden. Verbetering kan plaatsvinden door duidelijke afspraken te maken met de beveiliging over het betreden van Euro-Offices buiten kantooruren. In dit gesprek kunnen de huidige problemen die plaatsvinden als men 's avonds of in het weekend wil werken, besproken worden. Uit het huurdersonderzoek is gebleken dat huurders soms lang moeten wachten voordat de beveiliging hen binnenlaat. Tevens blijkt het gebouw niet altijd gesloten te zijn 's avonds of dat het alarm juist wel aanstaat als doorgegeven is dat nog wordt gewerkt in het gebouw.

De regels/procedures die hieruit voorkomen dienen gecommuniceerd te worden naar de huurders en medewerkers. Dit kan gecommuniceerd worden via het huurdersoverleg, het huurdersboek, het handboek, de nieuwsbrief of internet.

Bijlage 17: Inkoopproces

3. Het specificeren
Het is noodzakelijk dat in de specificatiefase uitgebreid aandacht wordt besteed aan de eisen waarin het in te kopen dienst moet voldoen.
4. De leveranciersselectie;
De leveranciersselectie gaat vaak stapsgewijs. In de eerste fase stelt men een groslijst op waarop in principe alle mogelijke leveranciers kunnen staan. Na het opstellen hiervan wordt een aantal selectiecriteria benoemd waarop men de leveranciers selecteert. Een selectiecriteria is bijvoorbeeld de ervaring van de leverancier in een bepaalde branche.
Na het opstellen van de selectiecriteria en de beantwoording daarvan door leveranciers, wordt van de groslijst teruggegaan tot een shortlist. Afhankelijk van het onderwerp kan men kiezen voor een presentatie van de leverancier of meteen voor het aanvragen van een offerte.
5. De contractering;
Na de keuze van de leverancier moet over de aspecten uit de specificatie worden onderhandeld. Als alle aspecten van de specificatie aan de orde zijn geweest, moet dit worden vastgelegd in een contractvorm. In het contract kunnen de punten uit de SLA worden verwerkt, zodat een aparte SLA niet meer hoeft worden opgesteld.
6. De opdrachtverstrekking;
Opdrachtverstrekking is het op juiste wijze (administratief) afhandelen van de contracteringsfase. Men kan in de regel volstaan met een opdrachtbrief aan de leverancier met een verwijzing naar alle documenten die van toepassing zijn op de opdracht.
7. Het bewaken van de inkooporder;
Controleren of de dienst wordt geleverd zoals is afgesproken?
8. Nazorg en evaluatie.
In deze fase wordt door de leverancier in overleg met de beheersorganisatie een aantal punten nagelopen, zoals: 'wordt er geleverd volgens de eerder opgestelde specificaties?'

Bijlage 18: Klachtenprocedure



⁷⁰ Bij werkzaamheden met een grotere onzekerheid over het effect, met een grote urgentie of met een doorlooptijd van meer dan een week, dient de voortgang van de werkzaamheden periodiek te worden gecontroleerd. Dit is niet in het processchema opgenomen.