Mei 2011

ROB SWART
BEDRIJFSHUISVESTING

HERBESTEMMINGEN EN FACILITY MANAGEMENT

ON(T)ROEREND GOED

Afstudeerscriptie | I.G. van 't Hof

Herbestemmingen en Facility Management

on(t)roerend goed

Afstudeerscriptie

Auteur	**Iris van 't Hof** **T 06-27876969** **E iris_hof@live.nl**
Studentnummer	08002584
Opleiding	Academie voor Facility Management De Haagse Hogeschool Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Afstudeerprofiel	FM & Real Estate
Docentbegeleider	Dhr. Nieuwenhoven T 070- 4457926 E j.p.nieuwenhoven@hhs.nl
Medebeoordelaar	Mevr. Steenks T 06-41735650 E w.steenks@humanagement.nl
Opdrachtgever	Rob Swart bedrijfshuisvesting B.V. Röntgenlaan 19 2719 DX Zoetermeer
Bedrijfsbegeleider	Dhr. Swart T 079-3513111 E rswart@rob-swart.nl
Periode	Februari 2011 – mei 2011

AUTEURSREFERAAT

Deze afstudeerscriptie bevat een onderzoek naar de leegstaande kantoorpanden in Zoetermeer en hoe Facility Management een meerwaarde kan creëren bij een leegstand pand zodat het aantrekkelijker op de markt kan worden gezet. Dit onderzoek is uitgevoerd voor Rob Swart Bedrijfshuisvesting B.V. te Zoetermeer, bij de afdeling bedrijfsonroerend goed en valt onder de vastgoed sector.

De onderzoeksvroeg die gedurende het hele onderzoek centraal heeft gestaan luidt als onderstaand:

"Welk percentage van de te onderzoeken/ onderzochte leegstaande kantoorpanden in Zoetermeer is daadwerkelijk geschikt voor een herbestemming en hoe kan Facility Management een meerwaarde creëren zodat het leegstaande pand aantrekkelijker op de markt gezet kan worden?

De cijfers van de leegstand binnen de kantorenmarkt hebben een recordhoogte bereikt. Deze structurele leegstand vraagt om structurele oplossingen. Een van die oplossingen kunnen herbestemmingen van leegstaande panden zijn. Uit het onderzoek is gebleken dat maar een gering percentage geschikt zou zijn voor herbestemming. Uit de diepte- interviews is gebleken dat Facility Management wel duidelijk een toevoegde waarde kan bieden, mits dit correct gebeurd. Hierbij kan Facility Management verschillende rollen aannemen zoals een adviserende of ondersteunende rol op zowel strategisch, tactisch en operationeel niveau.

INDEXREFERAAT

VASTGOED, LEEGSTAND, KANTORENMARKT, FACILITY MANAGEMENT, POLITIEK, INK MODEL, VARKENSCYCLUS.

MANAGEMENTSAMENVATTING

De aanleiding voor deze onderzoeksrapportage komt voort uit de hoge leegstandscijfers waarmee de kantorenmarkt in Nederland kampt. Het gegeven op dit moment is dat 14% van alle kantoren in Nederland leegstaat. Het leegstandscijfer van Zoetermeer bedraagt op het moment 27,70% en staat daarmee op de vierde plek van de steden in Nederland met de meeste leegstand. De verwachting is dat er zonder ingrijpende veranderingen hervormingen de leegstand de komende vijf jaar zal verdubbelen tot 25 à 30%. Deze leegstand vraagt dan ook om structurele oplossingen. Herbestemmingen zou een deel van deze leegstand weg kunnen nemen en de literatuur vermeldt dat ongeveer 20% van de leegstaande panden geschikt zou zijn voor een herbestemming. Hier kan de rol van Facility Management om de hoek komen kijken. Facility Management kan helpen bij de invulling van het pand zodat het aantrekkelijker op de markt kan worden gezet. Om dit te onderzoeken is de volgende onderzoeksvraag voor deze onderzoeksrapportage opgesteld:

"Welk percentage van de te onderzoeken/ onderzochte leegstaande kantoorpanden in Zoetermeer is daadwerkelijk geschikt voor een herbestemming en hoe kan Facility Management een meerwaarde creëren zodat het leegstaande pand aantrekkelijker op de markt gezet kan worden?"

Aan de hand van deze onderzoeksvraag zijn de volgende tien subvragen opgesteld:

- Wat houdt een herbestemming in?
- Wat houdt Facility Management in?
- Welke partijen kunnen betrokken zijn bij een herbestemming?
- Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen bedrijfshuisvesting en herbestemmingen van kantoorpanden?
- Wat kunnen Facility Management en bedrijfsonroerend goed in deze voor elkaar betekenen?
- Welke kosten en baten brengt een herbestemming met zich mee?
- Welke juridische aspecten kunnen bij een herbestemming van toepassing zijn?
- Welke aspecten zijn van belang voor een geschikte herbestemming?
- Welke vormen van Facility Management zijn er?
- Wat zijn trends en ontwikkelingen binnen Facility Management

Er is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd door middel van een literatuurstudie naar relevante aspecten uit de onderzoeksvraag, diepte-interviews met experts uit het werkveld en er zijn bezoeken gebracht aan enkele leegstaande panden.

Er is onderzoek verricht naar het percentage dat daadwerkelijk geschikt is voor een herbestemming. De literatuur vermeldt hierover een percentage van 20%. Het onderzoek heeft echter uitgewezen dat slechts 7% van de leegstaande panden geschikt is in Zoetermeer voor een herbestemming. De redenen die uit het onderzoek zijn gekomen waarom herbestemmingen vaak in de praktijk niet lukken zijn met name de financiële en juridische aspecten gevolgd door de locatie en technische onmogelijkheden van een pand. De hoogte van de leegstandscijfers wil niet zeggen dat partijen hier niets mee doen, het tegendeel is echter waar. Veel partijen houden zich bezig met dit actuele en structurele probleem. Wat het onderzoek alsmede heeft uitgewezen is dat deze partijen vaak met de vinger naar elkaar wijzen en langs elkaar heen werken. De meeste partijen vinden dat de overheid het initiatief zou moeten nemen. Het onderzoek heeft uitgewezen dat er vaak alleen naar de mogelijkheden per pand wordt gekeken. Herbestemmingen hebben een grotere kans van slagen als het hele gebied wordt aangepakt.

De belangrijkste conclusie die uit het onderzoek geconcludeerd kan worden met betrekking tot Facility Management, is dat er gesproken wordt van een trend dat Facility Management en de vastgoedsector steeds meer geïntegreerd worden. Uit het onderzoek is echter gebleken dat hier in de praktijk weinig tot niets mee gedaan wordt. Facility Management is niet betrokken bij deze betreffende vraagstukken over de leegstand en herbestemmingen. Uit de diepte-interviews is gebleken dat de partijen vinden dat Facility Management wel degelijk een meerwaarde en/of toegevoegde waarde kan bieden mits het correct wordt uitgevoerd. Om tot een goede samenwerking te komen zullen veel gesprekken moeten plaatsvinden met de eigenaren en de (toekomstige) gebruikers. De facility manager zou een adviserende en ondersteunende rol kunnen aannemen bij deze vraagstukken. Voorzieningen in een organisatie zijn noodzakelijk en uit het onderzoek is gebleken dat sommige partijen dit als prettig kunnen ervaren als deze zorg uit handen wordt genomen. Uit het onderzoek is gebleken dat onderscheidend vermogen in deze tijd belangrijk is. Facility Management zou dit onderscheidend vermogen kunnen bieden door middel van producten en/of diensten aan te bieden bij een leegstaand pand of helpen bij de invulling van een herbestemming. Facility Management en de vastgoedsector kijken beiden met een andere visie tegen vastgoed aan. Door deze vakdisciplines te combineren kan er een goede samenwerking ontstaan waardoor panden aantrekkelijker op de markt kunnen worden gezet. Als deze extra service, in de vorm van producten en/of diensten, wordt aangeboden vanuit de verhuurders kant zou het kunnen gebeuren dat geïnteresseerde partijen (sneller) over de streep gehaald worden.

Aan de hand van deze bevindingen zijn er de volgende aanbevelingen gedaan:

- Het vakgebied Facility Management meer bekendheid geven binnen de vastgoedsector;
- Integraal aanpakken van de leegstand;
- Herbestemmingen per gebied aanpakken;
- Bijdrage Facility Management bij herbestemmingen en leegstand.

VOORWOORD

Voor u ligt het rapport van het afstudeeronderzoek dat is uitgevoerd voor de bachelor opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Deze bachelorscriptie is gebaseerd op een onderzoeksstage bij een externe instelling. Deze afstudeerstage vormt het laatste deel van de studie. Met veel plezier kijk ik terug op mijn studietijd, waarin ik veel leerzame en leuke momenten met studiegenoten en docenten heb beleefd.

Tijdens mijn studie en binnen dit afstudeertraject ben ik door verschillende personen geholpen. Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om enkele personen te bedanken. Allereerst wil ik de heer Swart, van het makelaarskantoor Rob Swart Bedrijfshuisvesting te Zoetermeer, bedanken voor de mogelijkheid om mijn afstudeerstage bij hen uit te voeren en voor de ondersteuning en begeleiding bij het opzetten van dit onderzoek. Ik wil alle medewerkers van Rob Swart Bedrijfshuisvesting bedanken voor hun tijd, medewerking en natuurlijk de gezelligheid.

Tevens wil ik alle personen bedanken die hun medewerking bij de interviews hebben verleend. In totaal heb ik vier personen mogen interviewen en deze personen hebben mij een goed beeld geschetst van wat er allemaal leeft en speelt met betrekking tot de leegstand, herbestemmingen en Facility Management.

Evenzeer wil ik de externe begeleider, mevrouw Steenks, bedanken voor de feedback op het conceptrapport. Deze verkregen feedback was zeer nuttig en bruikbaar. Tot slot wil ik mijn begeleidend docent de heer Nieuwenhoven, docent Haagse Hogeschool bedanken, voor de uitstekende begeleiding en de opbouwende kritiek, dit heeft er mede voor gezorgd dat ik mijn afstudeerstage tot een goed eindresultaat heb kunnen volbrengen.

Zoetermeer, mei 2011
Iris van 't Hof

INHOUD

Inleiding **10**

Hoofdstuk 1. Onderzoeksverantwoording **12**

Hoofdstuk 2. Organisatieanalyse **14**

2.1. Rob Swart bedrijfshuisvesting B.V. 14

Hoofdstuk 3. Theoretisch kader **15**

3.1. Theoretisch kader leegstand en herbestemmingen 15

3.1.1. De (huidige) vastgoedmarkt 15

3.1.2. De Kantorenmarkt 16

3.1.3. Leegstand kantoren 17

3.1.4. Veroudering van kantoorpanden 18

3.1.5. Varkenscyclus 19

3.1.6. De landelijke politiek en leegstand 20

3.2. Theoretisch kader Facility Management 21

3.2.1. Oorsprong en definitie van Facility Management 21

3.2.2. Toegevoegde waarde en meerwaarde van Facility Management 22

3.2.3. Facility Management (huisvesting) tegen vastgoed 23

Hoofdstuk 4. Leegstandproblematiek in Zoetermeer **24**

4.1. Leegstand in Zoetermeer 24

4.2. Oorzaken leegstand. 25

4.3. Gevolgen leegstand 26

Hoofdstuk 5. Herbestemmingen **27**

5.1. Aanleiding tot herbestemming 27

5.2. Redenen voor herbestemmingen 28

5.3. Mogelijke knelpunten bij een herbestemming 30

5.4. Mogelijk betrokken partijen bij een herbestemming 32

Hoofdstuk 6. Facility Management bij leegstand 33

6.1. Ontwikkelingsstadia Facility Management 33

6.2. Onderscheidend vermogen Facility Management 34

6.3. Meerwaarde Facility Management 35

Hoofdstuk 7. Trends en ontwikkelingen binnen bedrijfshuisvesting en FM 37

7.1. Trends en ontwikkelingen binnen bedrijfshuisvesting 37

7.2. Trends en ontwikkelingen binnen Facility Management 38

Hoofdstuk 8. Onderzoeksresultaten percentage Zoetermeer dat geschikt is voor herbestemmingen 39

8.1. Vooronderzoek en tussentijdse conclusie 39

8.2. Het onderzoek en tussentijdse conclusie 40

8.3. Evaluatie en conclusie onderzoek 41

Hoofdstuk 9. Uitkomsten diepte-interviews 42

Hoofdstuk 10. Financiën 44

Hoofdstuk 11. Analyse, conclusie en Aanbevelingen 45

11.1. Analyse 45

11.2. Conclusie 46

11.3. Aanbevelingen 48

Literatuurlijst 52

Bijlagen **56**

Bijlage 1.1. Begrippenlijst 56

Bijlage 1.2. Tabel onderzoeksmethodieken 58

Bijlage 1.3. Geschiedenis kantoorontwikkeling 59

Bijlage 1.4. Verschillende vormen van leegstand 60

Bijlage 1.5. Leegstandverordening 61

Bijlage 1.6. Geschiedenis Facility Management 62

Bijlage 1.7. Actoren en hun belangen 63

Bijlage 1.8. Werkgelegenheid en werkzamen personen in Zoetermeer 64

Bijlage 1.9. Uitwerking ontwikkelingstadia Facility Management 66

Bijlage 1.10. Vastgoedpiramide 70

Bijlage 1.11. Verschillende vormen van Facility Management 71

Bijlage 1.12. Het INK model 73

Bijlage 1.13. Uitleg criteria leegstand 74

Bijlage 1.14. Bezoekersprofiel Provada 76

Bijlage 1.15. Implementatievoorstel 77

Bijlage 1.16. Financiën 82

Bijlagen 2.0. Diepte- interviews **90**

Bijlage 2.1. Interview K. van Bemmel, gemeente Zoetermeer 90

Bijlage 2.2. Interview A. van Eerden, architect 96

Bijlage 2.3. Interview L. Seraus, Arcadis Aquemen 100

Bijlage 2.4. Interview I. Koks, Vestia 104

Bijlage 2.5. Datamatrix 107

INLEIDING

In dit hoofdstuk zullen verschillende onderwerpen behandeld worden. Zo worden de aanleiding, urgentie, achtergrond, doel en doelgroep van het onderzoek vermeld, alsmede de probleemstelling met de bijbehorende subvragen. Tot slot is er een leeswijzer te vinden die de opbouw van het rapport zal schetsen.

AANLEIDING

In het kader van de afronding van de bachelor opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool dient onderzoek gedaan te worden naar een actueel probleem of onderwerp in het facilitaire werkveld. De aanleiding voor dit onderzoek komt voort uit de structurele leegstand waarmee Nederland kampt. De leegstand neemt een dusdanige vorm aan dat het voor iedereen zichtbaar wordt. Om deze reden heerst er een zekere urgentie. De omvang van de leegstand leidt ertoe dat meerdere partijen zich hiermee gaan bemoeien. Ook de politiek onderkent het probleem. De kantorenmarkt wordt gekenmerkt door een zeer ruim aanbod en een hoog leegstandscijfer. De literatuur wijst uit dat Facility Management en de vastgoedsector steeds meer geïntegreerd worden[1], en dat deze meer voor elkaar kunnen betekenen. Om deze redenen is er weloverwogen voor dit actuele probleem gekozen.

ACHTERGROND

De leegstand op de Nederlandse kantorenmarkt is op dit moment het meest actuele onderwerp in de vastgoedmarkt. In Nederland staat momenteel 6,7 miljoen vierkante meter kantooroppervlakte leeg. Dat komt overeen met de omvang van de Amsterdamse binnenstad. Ondanks het gegeven dat 14% van alle kantoren in Nederland op een huurder wacht, wordt er stug doorgebouwd.
Van de huidige voorraad kantoorruimte van 47 miljoen m² staat dus 14% leeg[2]. Er is een structurele mismatch tussen vraag en aanbod (DTZ Zadelhoff). De leegstand op de Nederlandse kantorenmarkt zal zonder ingrijpende hervormingen de komende vijf jaar verdubbelen tot 25 à 30% van het totaal. Dat blijkt uit een onderzoek van vastgoedspecialist Jones Lang LaSalle onder 300 kantoorhuurders. De leegstand op de kantorenmarkt groeit en daarmee ook de vraag tot structurele oplossingen. Meer en meer wordt duidelijk dat verouderde en slecht gelegen panden geen nieuwe gebruikers meer (zullen) vinden. Transformatie en herbestemmingen kunnen oplossingen zijn die veelal gehoord worden. Hier komt de rol van Facility Management om de hoek kijken. Facility Management kan helpen bij de invulling van het pand zodat het pand aantrekkelijker op de markt kan worden gezet.

DOEL EN DOELGROEP ONDERZOEK

Het doel van dit onderzoek is om de aard en grootte van het leegstandsprobleem van de kantoren in Zoetermeer te onderzoeken en mogelijke knelpunten van herbestemmingen in kaart te brengen. Tevens wordt er gekeken welke rol Facility Management kan innemen bij een herbestemming. Het betreft een gebiedsgerichte studie. Dit houdt in dat er niet voor ieder afzonderlijk pand naar de mogelijkheden gekeken wordt maar dat er een algemene conclusie getrokken zal worden. Om tot conclusies te komen, is er onderzoek verricht naar de leegstandsproblematiek. Er is onderzocht tegen welke knelpunten herbestemmingen aan kunnen lopen en waarom. Ook wordt er advies gegeven op het gebied van Facility Management en herbestemmingen. Welke rol kan Facility Management innemen zodat er een eventuele meerwaarde en/of toegevoegde waarde voor een leegstaand pand gecreëerd kan worden? Het onderzoek is beschikbaar voor geïnteresseerde partijen die regelmatig te maken hebben met het structurele en actuele probleem omtrent leegstand, herbestemmingen en Facility Management.

---

[1] http://www.evaluation.nl/cfp/website/full_service/trends.html. Geraadpleegd op 23 maart 2011.
[2] http://www.zoetermeernieuws.nl/2010/04/huizinga-onderzoekt-leegstand-kantoren.html. Geraadpleegd op 23 maart 2011.

PROBLEEMSTELLING EN SUBVRAGEN

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de volgende onderzoeksvraag:

"Welk percentage van de te onderzoeken/ onderzochte leegstaande kantoorpanden in Zoetermeer is daadwerkelijk geschikt voor een herbestemming en hoe kan Facility Management een meerwaarde creëren zodat het leegstaande pand aantrekkelijker op de markt gezet kan worden?"

Aan de hand van deze onderzoeksvraag zijn de volgende tien subvragen opgesteld:

- Wat houdt een herbestemming in?
- Wat houdt Facility Management in?
- Welke partijen kunnen betrokken zijn bij een herbestemming?
- Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen bedrijfshuisvesting en herbestemmingen van kantoorpanden?
- Wat kunnen Facility Management en bedrijfsonroerend goed in deze voor elkaar betekenen?
- Welke kosten en baten brengt een herbestemming met zich mee?
- Welke juridische aspecten kunnen bij een herbestemming van toepassing zijn?
- Welke aspecten zijn van belang voor een geschikte herbestemming?
- Welke vormen van Facility Management zijn er?
- Wat zijn trends en ontwikkelingen binnen Facility Management?

LEESWIJZER

Deze onderzoeksrapportage wordt afgetrapt met de onderzoeksverantwoording. Hier is terug te vinden welke onderzoeksmethodieken zijn gebruikt om dit onderzoek te kunnen voltooien. In hoofdstuk twee komt de organisatie aan bod waar dit onderzoek is uitgevoerd. Hierin worden de concurrenten, markt- en concurrentiepositie, organisatievorm en de huidige situatie binnen de sector en de organisatie benoemd. Het theoretisch kader is in hoofdstuk 3 terug te vinden. Hier zullen begrippen worden behandeld die nodig zijn om de onderzoeksvraag later in het rapport te kunnen beantwoorden. De leegstandproblematiek wordt in hoofdstuk 4 behandeld met haar oorzaken en gevolgen. Vervolgens zullen in hoofdstuk 5 de aanleidingen, redenen, knelpunten en betrokken partijen bij een herbestemming worden benoemd. In hoofdstuk 6 worden de ontwikkelingsstadia van Facility Management besproken, het onderscheidend vermogen en de meerwaarde die Facility Management kan creëren bij leegstand en herbestemmingen. De trends en ontwikkelingen van FM en bedrijfshuisvesting worden in hoofdstuk 7 behandeld. De eerste onderzoeksresultaten zullen in hoofdstuk 8 bekend gemaakt worden, waarop in hoofdstuk 9 de uitkomsten van de diepte-interviews zullen worden toegelicht. In hoofdstuk 10 zullen de financiën, aan de hand van drie verschillende berekeningen aan bod komen. Aan de hand van deze gegevens wordt er vervolgens een analyse en conclusie gemaakt waarop de aanbevelingen zullen volgen. In bijlage 1.15. op bladzijde 77 is er een implementatievoorstel terug te vinden die gebaseerd zijn op de aanbevelingen. De woorden die in deze rapportage zijn aangeduid met een * worden toegelicht in de begrippenlijst, welke is terug te vinden in bijlage 1.1. op bladzijde 56. In de overige bijlagen staat aanvullende informatie.

HOOFDSTUK 1. ONDERZOEKSVERANTWOORDING

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethodieken besproken, welke zijn gebruikt voor de totstandkoming van dit onderzoek. Per onderzoeksmethode wordt omschreven wat voor informatie verkregen is. Er is in bijlage 1.2. op bladzijde 58 een tabel terug te vinden waarin wordt weergegeven welke onderzoeksmethodiek gebruikt is per deelvraag.

ONDERZOEK

Als antwoord op de vraag "Wat is onderzoek?" wordt er gebruik gemaakt van de definitie van Plooij.

"Onderzoek is een activiteit waarbij systematisch en gestructureerd, op basis van het verzamelen van informatie en het doen van waarnemingen, uitspraken gedaan kunnen worden op de werkelijkheid"[3]*.*
(Plooij, 2008)

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek. Er is voor deze methode gekozen omdat deze vorm van onderzoek diepgaande informatie geeft. Dit omdat er door kan worden gegaan op achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van de doelgroep. Het gaat in op het waarom van heersende meningen en bepaalde gedragingen. Daarbij worden bewuste motivaties van de doelgroep besproken, maar ook onbewuste motivaties kunnen worden achterhaald, door gebruikmaking van projectieve technieken. Ook kan kwalitatief onderzoek goed worden ingezet om de doelgroep zelf te laten meedenken over bijvoorbij de invulling van productinnovaties en toekomstig beleid [4]. Kwalitatief onderzoek wordt wel afgedaan als subjectief onderzoek, omdat het niet precies herhaalbaar is en er geen kengetallen worden geproduceerd. De analyse van de data verloop cyclisch: reflectie (wat is er nu eigenlijk verzameld?), focussing (zijn er overeenkomsten en markante verschillen in het materiaal te constateren?), abstrahering (zijn er algemene antwoorden op de subvragen te geven?), en opnieuw reflectie[5]. De resultaten die uit het kwalitatief onderzoek komen worden geanalyseerd en gerapporteerd.

Om het onderzoek te kunnen voltooien zijn er verschillende onderzoeksmethodieken nodig. De kwaliteit van de onderzoeksuitkomsten is o.a. afhankelijk van deze onderzoeksmethoden. Er kan relevante informatie worden opgezocht in de literatuur maar ook zijn diepte- interviews en bedrijfsbezoeken een mogelijkheid om aspecten te onderzoeken. De methoden die voor dit onderzoek zijn gebruikt worden onderstaand beschreven;

- Literatuurstudie;
- Bedrijfsbezoeken;
- Diepte- interviews.

[3] Plooi, F,:*" Onderzoek doen: een praktische inleiding in onderzoeksvaardigheden".* Amsterdam 2008
[4] http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/kwalitatief-onderzoek.aspx. Geraadpleegd op 23 maart 2011
[5] Bouter,R.: handleiding AO (oude stijl). BLZ 39

LITERATUURSTUDIE

De literatuurstudie maakt deel uit van het theoretisch onderzoek. Er zijn drie niveaus van literatuur, primair (rapporten, verslagen), secundair (kranten, boeken, tijdschriften) en tertiair (samenvattingen, leerboeken en encyclopedieën)[6]. Deze drie niveaus zijn toegepast in dit onderzoek. Over het algemeen maakt literatuuronderzoek deel uit van elke onderzoeksopzet. Met een literatuurstudie wordt informatie verschaft die betrekking heeft tot het hoofdonderzoek. Dankzij deze vorm is het theoretisch kader tot stand gekomen. In dit hoofdstuk wordt de achterliggende materie van herbestemmingen en Facility Management beschreven. Voor het schrijven van dit hoofdstuk is theoretische informatie opgezocht zodat duidelijke kaders aangebracht konden worden in het rapport en de opdracht. Tevens is een goede literatuurstudie van belang om goede interviewvragen te kunnen opstellen en om een goede gesprekspartner te kunnen zijn.

BEDRIJFSBEZOEKEN

Een bedrijfsbezoek kan inzicht bieden hoe andere organisaties met dat probleem of onderwerp omgaan. Er kan helderheid verschaft worden over hoe het daadwerkelijk in de praktijk gaat. Dit kan een mooi moment zijn om de literatuur te toetsen aan de werkelijkheid. Tevens zijn er via deze weg leegstaande panden bezocht die op de nominatielijst zijn voor een eventuele herbestemming. Door deze leegstaande panden te bezichtigen kreeg de auteur van dit onderzoek “een gevoel” bij deze panden en meer helderheid over wat de eventuele knelpunten kunnen zijn en wat de goede punten van een pand zijn.

DIEPTE-INTERVIEWS

Een diepte-interview is een intensief gesprek tussen de interviewer en de respondent. Gezien de complexiteit van het onderzoeksonderwerp is er bewust voor deze onderzoeksvorm gekozen. Deze vorm van onderzoek is bij uitstek geschikt om complexere onderwerpen te bespreken. Via deze weg kunnen ideeën en opvattingen over het betreffende onderzoeksonderwerp, die sterk uiteen kunnen lopen, achterhaald worden. Daarnaast kan er op bepaald onderwerp dieper op in worden gegaan. Door gebruik te maken van een gestructureerde vragenlijst kunnen alle aspecten van het onderwerp belicht worden. Een nadeel van deze methode is dat er geen algemene conclusies getrokken kunnen worden. Dit houdt in dat het geen representatief beeld weergeeft van de werkelijkheid.

---

[6] Saunders, M.,Lewis, A., Thornhill, A.: “Methoden en technieken van onderzoek” BLZ 52.

HOOFDSTUK 2. ORGANISATIEANALYSE

In dit hoofdstuk komt de organisatie aan bod. Hierin worden de concurrenten, markt- en concurrentiepositie, organisatievorm en de huidige situatie binnen de sector en de organisatie benoemd.

2.1. ROB SWART BEDRIJFSHUISVESTING B.V.

Rob Swart is een organisatie die actief is in bedrijfshuisvesting. Op het moment is er veel leegstand in Nederland. Dit heeft te maken met de huidige economische crisis, de veranderingen binnen organisaties, de wensen van opdrachtgevers en de kwaliteit van bedrijfshuisvesting.

Rob Swart is makelaar en taxateur in bedrijfshuisvesting die al jaren actief is in de regio's Haaglanden, Gouda en Leiden en sinds 1993 een eigen kantoor heeft. De organisatie is aangesloten bij de Nederlandse Vereniging van Makelaars in Onroerende Goederen (NVM) en werken volgens de NVM voorwaarden. Tevens is de organisatie lid van een specifiek voor bedrijfsonroerend goed (BOG) makelaars opgerichte sectie BOG en voldoen ook hier aan de daaraan gestelde kwaliteitseisen.

De organisatie biedt verschillende diensten aan zoals aankoop, verkoop, aanhuur, verhuur en taxaties van bedrijfshuisvesting. Gezien de kerntaken van de organisatie biedt Rob Swart geen facilitaire producten en diensten aan. Het kan een enkele keer voorkomen dat Rob Swart het beheer van een pand blijft houden, maar deze taken worden uitgezet naar derden. De opdrachtgevers waar Rob Swart mee te maken heeft lopen uiteen van eigenaren, pensioenfondsen, vastgoedfondsen, particuliere beleggers en het bedrijfsleven.

In het bedrijfsonroerend goed heerst er een behoorlijke concurrentie. Rob Swart heeft net zoals ieder ander makelaarskantoor te maken met deze concurrentie. DTZ Zadelhoff en Jones Lange Lasalle zijn de belangrijkste concurrenten van makelaarskantoor Rob Swart. Rob Swart bedrijfshuisvesting is marktleider in Zoetermeer en in de regio Haaglanden een belangrijke speler. Rob Swart staat in de top 101 makelaars van PropertyNL**.** Rob Swart is een platte organisatie waar de organisatiecultuur als informeel kan worden getypeerd. De organisatie bestaat uit 5 fte. De eigenaar/ directeur is Rob Swart. Momenteel bestaat de directie uit drie fte. Onder deze directie valt de andere makelaar en een medewerker financiële administratie.

HOOFDSTUK 3. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt de achterliggende materie van het onderzoek beschreven. Hier worden begrippen behandeld die nodig zullen zijn om het onderzoek te kunnen voltooien. Er is weloverwogen voor de onderwerpen gekozen zodat er duidelijkheid verschaft wordt over de (container) begrippen*. Deze achtergrond informatie zal input geven om de probleemstelling later in het onderzoeksrapport te kunnen beantwoorden.

3.1. THEORETISCH KADER LEEGSTAND EN HERBESTEMMINGEN

In deze paragraaf wordt de achterliggende materie over leegstand en herbestemmingen beschreven. De huidige vastgoedmarkt, kantorenmarkt, landelijke politiek, leegstand en de varkenscyclus zijn begrippen die in deze paragraaf zijn terug te vinden.

3.1.1. DE (HUIDIGE) VASTGOEDMARKT

Vastgoed, ook onroerend goed of onroerende zaak genoemd, omvat de grond en de gebouwen (opstal) op deze grond. De term vastgoed of onroerend goed verwijst naar het niet-verplaatsbare karakter van deze goederen. De term 'goed' of 'zaak' verwijst naar het materiële karakter. Vastgoed betreft dus niet-verplaatsbare materiële zaken[7].

De vastgoedmarkt onderscheidt zich van de markten in roerende zaken doordat vastgoed de volgende specifieke kenmerken bezit:

- Lange levensduur
- Fysiek ondeelbaar
- Plaatsgebonden
- Lange productietijd
- Hoge waarde per transactie
- Weinig verhandeld
- Transacties zijn kostbaar[8]

De vastgoedsector is geen perfecte markt, dit komt omdat vastgoed plaatsgebonden is. Voor een kantoorpand in het hartje van Amsterdam zal een hogere kantoorhuur gevraagd worden dan een kantoorpand in een kantorencomplex in Zoetermeer. De bekende kreet die veelal in het vastgoed te horen is: “Locatie, locatie, locatie” is hier dan ook op gedoeld. De locatie van het vastgoed is namelijk sterk van invloed op de prijs en de ontwikkelmogelijkheden. De vastgoedmarkt heeft de laatste tijd veel te stellen gehad met de economische recessie. Er is sprake van een structurele leegstand (langer dan 3 jaar) en er staat op moment in Nederland 6,7 miljoen vierkante meter kantooroppervlakte leeg. Dat komt overeen met de omvang van de Amsterdamse binnenstad. Ondanks het gegeven dat 14%[9] van alle kantoren in Nederland op een huurder wacht, wordt er stug doorgebouwd. De leegstand op de Nederlandse kantorenmarkt zal zonder ingrijpende hervormingen de komende vijf jaar verdubbelen tot 25 à 30% van het totaal. Dat blijkt uit een onderzoek van vastgoedspecialist Jones Lang LaSalle onder 300 kantoorhuurders. In Zoetermeer staat momenteel 180.046 vierkante meter leeg van een kantorenvoorraad van 650.000 vierkante meter. Dit komt uit op een leegstandspercentage van 27,70% [10].

[7] http://nl.wikipedia.org/wiki/Vastgoed
[8] Dolmans-bude, I., Schoonhoven, P., Schutte,A.: “Commercieel vastgoed”. BLZ 15
[9] http://www.zoetermeernieuws.nl/2010/04/huizinga-onderzoekt-leegstand-kantoren.html. 23 maart 2011.
[10] Aanbodoverzicht kantorenmarkt Zoetermeer November 2010. (Zie aparte bijgevoegd document bijlage 3.1.)
* Zie begrippenlijst in bijlage 1.1. BLZ 56.

3.1.2. DE KANTORENMARKT

Een kantoorgebouw is een bedrijfsmiddel. Net als een computer, kladblok of telefoon, is het een instrument dat het functioneren van een organisatie mogelijk maakt. De meest basale doelstelling van het kantoor is om een omgeving te creëren waarin medewerkers op een prettige en functionele wijze hun werk kunnen doen, tegen zo laag mogelijke kosten. Een kantoorgebouw heeft echter ook een belangrijke symbolische en sociale functie. Medewerkers zitten in een kantoor bij elkaar om samen te werken en van elkaar te leren. Een doordachte kantooromgeving kan in belangrijke mate bijdragen aan het functioneren van een organisatie en als voertuig worden ingezet in veranderingstrajecten. De huisvesting wordt dan ingezet als management tool. Het kantoor is ook een cultuurdrager. De inrichting en ruimtelijke indeling vertellen veel over de mate van formaliteit, hiërarchie en communicatie tussen de medewerkers. Vanwege deze functionele, sociale en symbolische functies van het kantoor is het belangrijk om na te gaan wat een organisatie precies wil met haar kantoor[11].

Een gebruikersfunctie of gebouwfunctie is de functie die aan een gebouw of ruimte(s) in een gebouw is toegekend. Gebruikersfuncties hebben als doel om onderscheid in gebruik bij gebouwen te creëren. Dit is van belang omdat elke gebruikersfunctie andere voorschriften heeft in bijvoorbeeld daglichttoetreding, toiletten, geluidshinder, brandwerendheid en bijvoorbeeld de bezettingsgraad.

Volgens het bouwbesluit zijn er twaalf verschillende gebruikersfuncties, namelijk:

- Woonfunctie (woningen)
- Celfunctie (gevangenis)
- Industriefunctie (fabriek)
- Logiesfunctie (hotel)
- Sportfunctie (sporthal)
- Overige gebruikersfuncties (garages)
- Bijeenkomstfunctie (congrescentrum)
- Gezondheidsfunctie (ziekenhuizen)
- Kantoorfunctie (kantoorgebouw)
- Onderwijsfunctie (school)
- Winkelfunctie (winkels)
- Bouwwerk geen gebouw zijnde (bruggen)[12]

Het kan voorkomen dat gebouwen meerdere functies hebben, dit noem je een hoofdfunctie en subfunctie[13]. Een voorbeeld hiervan zijn bijvoorbeeld winkels met daarboven woningen. De winkel is dan de hoofdfunctie en de woning de subfunctie.

De kantorenmarkt is steeds meer een financieel product geworden. Veel banken en beleggers hebben belegd geld in kantoorpanden zitten. De kantorenvoorraad van 48 miljoen vierkante meter vertegenwoordigt een waarde van naar schatting meer dan 80 miljard euro, waarvan bijna 50 miljard in handen is van beleggers. De kantoorbeleggingen worden voor ongeveer 42% gedaan door Nederlandse en buitenlandse pensioenfondsen en andere institutionele beleggers. Maar ook veel particuliere beleggers zijn actief op de kantorenmarkt. Onder andere via de zogenaamde vastgoed cv's vond de laatste tijd veel privaat geld zijn weg naar deze beleggingscategorie[14]. Ontwikkelingen op de Nederlandse kantorenmarkt raken dus het spaar- en/of pensioenvermogen van de gemiddelde Nederlander. De kantorenmarkt is dus belangrijk. Niet alleen voor beleggers, maar ook voor projectontwikkelaars en de gemiddelde Nederlander.

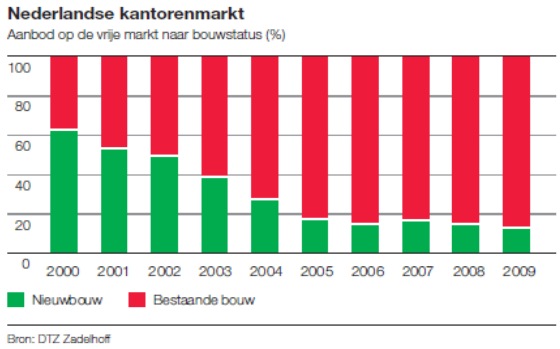
De geschiedenis van de kantorenmarkt is terug te vinden in bijlage 1.3. op bladzijde 59.

---

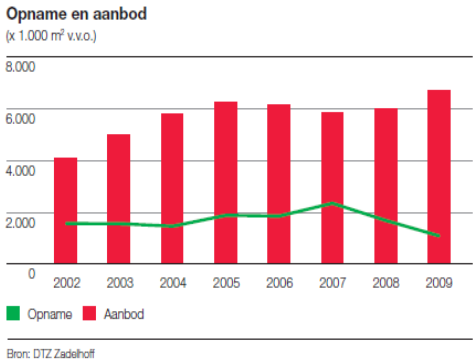
[11] Werkplekwijzer, ingrediënten voor een effectieve werkomgeving. (2007) J. van Meel, Y. Martens, G. Hofkamp, D.Jonker, A. Zeegers. BLZ 7.
[12] http://nl.wikipedia.org/wiki/Gebruiksfunctie. Geraadpleegd op 25 maart 2011
[13] http://nl.wikipedia.org/wiki/subfunctie. Geraadpleegd op 25 maart 2011
[14] ABN AMBRO: Kansen voor kwaliteit: De Nederlandse kantorenmarkt in beeld. Maart 2011

3.1.3. LEEGSTAND KANTOREN

Leegstand hoeft per definitie niet altijd negatief te zijn. Frictie- leegstand* is juist wenselijk. Deze vorm van leegstand is positief in de zin van verschuiving, deze zorgt ervoor dat de markt in beweging blijft. Echter, aanhoudende leegstand, wat benoemd kan worden als structurele leegstand*, heeft een negatief effect op de markt. Structurele leegstand heeft gevolgen voor de economie, ruimtelijk en functioneel stelsel en voor de directe omgeving van de structurele leegstand. Leegstand komt voor in verschillende vormen. In bijlag 1.4. op bladzijde 60 zijn deze verschillende vormen van leegstand terugvinden. Deze verschillende vormen van leegstand hebben elk hun eigen verhaal, geschiedenis, verklaring en mogelijkheden. Leegstand wordt als verschillend beleefd en hoeft niet als een algemeen probleem bestempeld te worden. Dit neemt niet weg dat elke vorm van leegstand als ongewenst wordt geacht en dit een verlies in het kapitaal is. Vrij algemeen wordt gesteld dat een leegstandspercentage van 5 à 6 %[15] van de totale voorraad nodig is voor een gezonde marktwerking. Wanneer er geen vrije beschikbare ruimte aanwezig is waaruit gekozen kan worden, kan geen huurder verhuizen. In een gewenste verplaatsingsmarkt* is dat dodelijk voor het totale proces, want dan is men volledig afhankelijk van de aanbieders van nieuwe projecten en het tempo waarop die op de markt wordt gebracht. In Zoetermeer staat momenteel 180.046 vierkante meter leeg van een kantorenvoorraad van 650.000 vierkante meter. Dit komt uit op een leegstandspercentage van 27,70%[16]. Deze 27,70% is vele malen hoger dan de gewenste leegstand die 5 à 6 % betreft.



Figuur 1: Aanbod nieuwbouw en bestaande bouw



Figuur 2: Opname en aanbod van 2002 tot 2009

Zoals in figuur 1 is af te lezen, is het aanbod van de bestaande bouw sinds 2000 snel toegenomen. Het aanbod van de nieuwbouw kantoren is echter afgenomen. De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat er op de markt meer behoefte is aan nieuwbouw dan aan bestaande bouw. Dit zal voornamelijk komen door de eisen en wensen die de organisaties hebben. Vaak voldoen oudere panden hier niet meer aan. In de volgende paragraaf zal meer verteld worden over de veroudering van kantoorpanden.

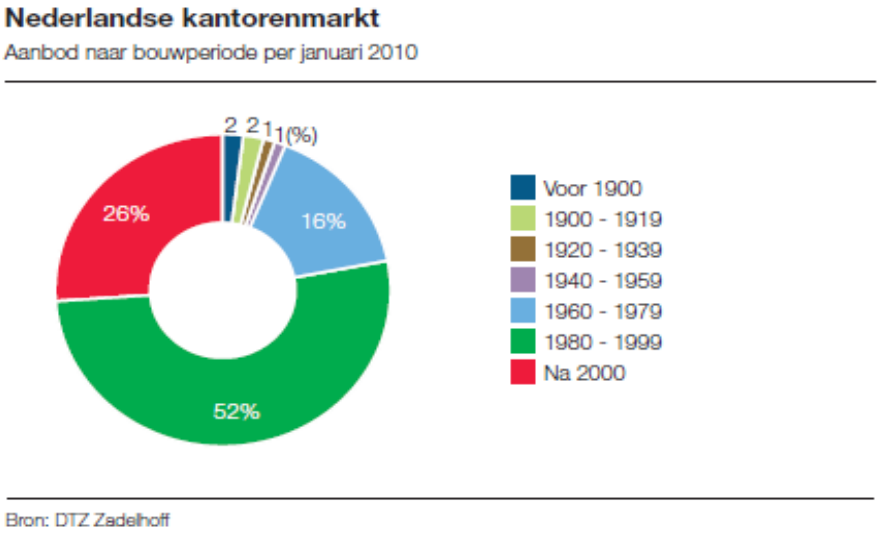
In figuur 2 is de opname en het aanbod af te lezen vanaf 2002 tot 2009. Hierin is duidelijk te zien dat het aanbod door de jaren groter is geworden en dat er vanaf 2007 een dalende lijn te zijn is in de opname van kantoorpanden. Een deel van deze dalende lijn van de opname kan te wijten zijn aan de economische recessie en de trend van het nieuwe werken*, waarvoor minder vierkante meters nodig zijn.

[15] Voordt, van der, T.:*"Transformatie van kantoorgebouwen: Thema's, actoren, instrumenten en projecten"*. BLZ 209
[16] Aanbodoverzicht kantorenmarkt Zoetermeer November 2010
* Zie begrippenlijst in bijlage 1.1. BLZ 56.

3.1.4. VEROUDERING VAN KANTOORPANDEN

In de loop der tijd verouderen kantoorpanden waardoor de panden niet meer voldoen aan de huidige eisen en wensen die organisaties stellen met betrekking tot huisvesting. Zoals in vorige paragraaf is behandeld is er meer behoefte aan nieuwbouw. Een groot aanbod van nieuwe kantoorruimte versnelt het verouderingsproces van kantoorpanden. Als er slecht onderhoud wordt gepleegd aan de panden kan dit het verouderingsproces alsmede versnellen.

In de jaren 80 en 90[17] zijn er veel kantoren gebouwd. De leeftijd van deze panden in of rondom de steden is verschillend. Over het algemeen geldt dat dichter bij de kern de leeftijd het hoogst is. Dit is terug te zien in de samenstelling van het structurele aanbod. Slechts 14% van het aantal gebouwen dat voor 1900 is gebouwd is structureel van aard. Van de gebouwen die tussen 1960 en 1980 zijn gebouwd is dit percentage maar liefst 49%. Bijna 30% van de panden die vanaf 2000 zijn gebouwd, wordt ook structureel op de markt aangeboden. Wanneer het huidige aanbod in bouwperiodes wordt ingedeeld, dan is duidelijk dat meer dan de helft van het huidige aanbod tussen 1980 en 2000 is gebouwd. Slechts 6% van de kantoren is voor 1960 gebouwd.
De gemiddelde leeftijd van kantoorgebouwen die in Nederland in aanbod staan en waarvan een bouwjaar bekend is, komt uit op 25 jaar[18].



Figuur 3: Aanbod naar bouwperiode, Nederlandse kantorenmarkt

"In de jaren 80 is er een grote expansie van kantoren in Zoetermeer geweest. Dit was ook nodig. Zoetermeer heeft snel een grote groei meegemaakt. Nu telt de stad 120.000 inwoners en de beroepsbevolking bestaat uit 50.000 mensen. Deze mensen moesten allemaal gehuisvest worden. Deze kantoorpanden verouderen nu, ze voldoen niet meer aan de huidige eisen en wensen. Er zijn nu ook hogere eisen voor een pand, denk aan de bekabeling, het aantal ramen en het energieverbruik van een pand. Deze oude kantoren zijn moeilijk verhuurbaar."

(K. van Bemmel, gemeente Zoetermeer, 2011)[19]

[17] http://www.groenlinksstad.nl/dit-pand-kan-zoveel-beter-nl. Geraadpleegd op 5-5-2011 en Interview K. van Bemmel, gemeente Zoetermeer. Vraag 2. Terug te vinden in bijlage nummer 2.1. BLZ 90.
[18] DTZ Zadelhoff: Het aanbod veroudert: De Nederlandse markt voor kantoorruimte maart 2010. BLZ 3.
[19] Interview K. van Bemmel, gemeente Zoetermeer. Vraag 2. Terug te vinden in bijlage nummer 2.1. BLZ 90.

3.1.5. VARKENSCYCLUS

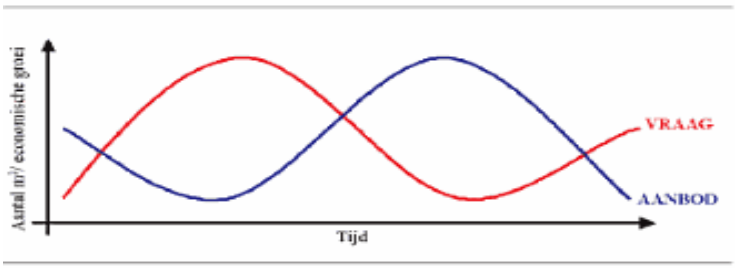
Er is een weloverwegen keuze gemaakt om dit begrip terug te laten komen in deze onderzoeksrapportage. Meerdere sectoren hebben met deze cyclus te maken en dit begrip is bijna niet meer weg te denken uit de vastgoedwereld. Gezien de huidige situatie op de Nederlandse kantorenmarkt en de hoge leegstandscijfers wordt de varkenscyclus onderstaand toegelicht en behandeld.

Varkenscyclus houdt in dat overschotten en tekorten van een bepaalt product elkaar afwisselen. Aanbieders gaan in op de hoge vraag als er een tekort van het product zich voordoet. Tegen de tijd dat het product gereed is, in dit geval het gebouw, kan de vraag alweer gezakt zijn. Op dit moment is er een overschot van een bepaald product waardoor de prijzen weer dalen. Een gevolg hiervan is dat veel organisaties moeten inkrimpen of sluiten. Hierdoor daalt het aanbod en zullen de prijzen weer stijgen. Zo herhaalt deze cyclus zich. Feitelijk wordt de varkenscyclus veroorzaakt doordat er enige tijd verloopt tussen het moment dat er besloten wordt om een bepaalde investering te doen en het moment waarop die investering het aanbod gaat beïnvloeden. In deze tussentijd kan de markt, en de prijzen van het betreffende product sterk gewijzigd zijn. De varkenscyclus werd in de jaren 30[20] van de twintigste eeuw theoretisch beschreven door middel van het spinnenwebtheorema[21].

Zie hieronder de definitie volgens van Gool 2002

"De conjunctureel terugkerende mismatch tussen vraag en aanbod op de vastgoedmarkt staat bekend als de varkenscyclus. Deze cyclus is een berucht fenomeen in de vastgoedbranche. Op het moment dat er veel vraag is naar vastgoed en het aanbod beperkt is stijgt de prijs. Op dat moment bouwen ontwikkelaars nieuwe (kantoor) gebouwen, zonder dat er vooraf een huurder bekend is. Tussen de start van de ontwikkeling en ingebruikname van het gebouw zitten enige jaren. Op het moment dat gebouwen gereed komen, blijkt de vraag alweer afgenomen of blijkt voor de bedrijven dat de groei stagneert of ze zelf moeten krimpen. Mogelijke huurders trekken zich terug, waardoor de op risico ontwikkelde gebouwen geheel of gedeeltelijk leeg blijven staan. Het gevolg is een overaanbod van pas opgeleverde gebouwen. Deze leegstand is hoogstwaarschijnlijk van tijdelijke aard. Bij een aantrekkende economie zijn deze gebouwen over het algemeen als eerste weer verhuurd."

(van Gool, 2002) [22]



Figuur 4: Varkenscyclus: Mismatch tussen vraag en aanbod

[20] http://nl.wikipedia.org/wiki/Varkenscyclus. Geraadpleegd op 6 april 2011

[21] Dit is een economisch model van de cyclische dynamiek in vraag en aanbod als gevolg van de vertraging waarmee de producenten reageren op een prijswijziging. Dit verschijnsel werd beschreven door de Hongaarse econoom Nicholas Kaldor in 1934, en het kreeg in 1938 van de Amerikaanse econoom Mordecai Ezekiel de naam 'Cobweb theorem' (spinnenwebtheorema). Gevonden via http://nl.wikipedia.org/wiki/Varkenscyclus. Geraadpleegd op 6 april 2011

[22] Hek,M., Kamstra,J. Geraedts, R.P.:" *Herbestemmingswijzer: herbestemming van bestaand vastgoed.*" BLZ 32

3.1.6. DE LANDELIJKE POLITIEK EN LEEGSTAND

De grote omvang van de structurele leegstand van kantoren in Nederland neemt een dusdanige vorm aan dat het voor iedereen zichtbaar wordt, dus ook voor de politiek. Minister Schultz, van het ministerie van infrastructuur en milieu, heeft een pakket maatregelen naar de Tweede Kamer gestuurd om de structurele leegstand op de kantorenmarkt aan te pakken. Het actieprogramma (aanpak leegstand kantoren) is gericht op vermindering van de grote structurele leegstand en het voorkomen van verdere leegstand. Minister Schultz wil toe naar een beter werkende markt voor kantoren en waardecreatie op de lange termijn. Daarbij zou de oriëntatie, niet gericht moeten zijn op individuele vastgoedobjecten, maar op gebieden. Dit vergt een forse perspectiefwijziging van alle betrokken partijen, die onderstaand zijn te lezen:

- Van sturing op uitbreiding naar sturing op voorraad;
- Van kantoren als financieel product en verdienmodel naar huisvestingsproduct voor de gebruiker;
- Van korte naar lange termijn betrokkenheid;
- Van adhoc besluiten naar ruimtelijke ordening gericht op duurzame locaties;
- Van gemeente als actieve speler naar overheid als marktmeester;
- van ieder voor zich naar (bestuurlijke) samenwerking;
- Van aanbodplanning naar voorzien in daadwerkelijke vraag;
- Van monofunctionele locaties naar multifunctionele locaties met stedelijke kwaliteit;
- Van pandniveau naar gebiedsniveau;
- Van het ontwikkelen van nieuwe locaties naar herontwikkeling en vernieuwing op bestaande locaties[23].

Deze perspectiefwijziging heeft enige tijd nodig gezien het feit dat het om een omslag gaat in denken en doen. Om dit te bereiken zijn er drie acties opgesteld die deze aanpak succesvol moeten maken.

- De markt zet in op voortvarende herontwikkeling en transformatie van leegstaande kantoren in gebiedsgerichte pilots;
- De markt zet in op het gezond maken van de kantorenmarkt door het verleggen van de focus van quick wins naar lange termijn betrokkenheid;
- Gemeenten en provincies zorgen voor evenwicht tussen vraag en aanbod van kantorenlocaties door betere regionale planning en samenwerking[24].

"Cessenta causa cessat effectus"
Als de oorzaak ophoudt, houdt ook het gevolg op.

De wet Kraken en leegstand biedt de mogelijkheid van een leegstandsverordening. In gebieden waar deze verordening gaat gelden, moet de eigenaar leegstand melden bij de gemeente. Meer over de leegstandverordening en een link naar een voorbeeld model van deze leegstandsverordening is terug te vinden in bijlage 1.5. op bladzijde 61.

[23] Actieprogramma Aanpak Leegstand Kantoren BLZ 1. Geraadpleegd op 11 maart 2011 via http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2011/03/07/aanpak-leegstaande-kantoren.html
[24] Actieprogramma Aanpak Leegstand Kantoren BLZ 2. Geraadpleegd op 11 maart 2011 via http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2011/03/07/aanpak-leegstaande-kantoren.html

3.2. THEORETISCH KADER FACILITY MANAGEMENT

In deze paragraaf wordt de achterliggende materie van Facility Management beschreven. De oorsprong en definitie van Facility Management wordt gegeven, de toegevoegde waarde en de meerwaarde van Facility Management worden behandeld en de begrippen huisvesting en vastgoed zullen tegenover elkaar worden gezet in deze paragraaf.

3.2.1. OORSPRONG EN DEFINITIE VAN FACILITY MANAGEMENT

De oorsprong van het begrip Facility Management is onderstaand beschreven:

"Het Amerikaanse begrip "facility" en het Angelsaksische begrip "facilities" zijn afgeleid van het Latijnse zelfstandig naamwoord "facilitas" of "facilitate", hetgeen betekent gemakkelijkheid, gewilligheid of vriendelijkheid. Hiermee samen hangt het bijwoord "facile"(zonder moeite, zonder bezwaar) en het bijvoeglijke naamwoord "facilis" (gemakkelijk te doen, geschikt voor, naar wens gaande, vlug, bedreven, vriendelijk). Dit geeft zowel het karakter als de essentie van facilitaire dienstverlening aan: ervoor zorg dragen dat het kernproces zonder hindernissen verloopt"[25].

De geschiedenis van het vakgebied Facility Management is terug te vinden in bijlage 1.6. op bladzijde 62.

DEFINITIE FACILITY MANAGEMENT

Facility Management is vandaag de dag meer een containerbegrip dan een duidelijk omvattend begrip. Veel diensten, producten, middelen vallen onder dit begrip. Maar wat houdt het nu precies in? Deze vraag wordt beantwoord met de hulp van de NEN-EN 15221.

"Facility Management is de integratie van processen binnen een organisatie, om overeengekomen diensten te ontwikkelen en in stand te houden, gericht op de ondersteuning en bevordering van de effectiviteit van het primaire proces."

Deze definitie is ontleend aan de NEN-EN 15221 Facility Management - Deel 1: Termen en definities. Deze Europese norm is een richtinggevend document in het kader van normen op het gebied van Facility Management[26].

[25] Zwart, de, A.:" Polyfacilitair Zakboekje."
[26] http://www.fmn.nl/cms/showpage.aspx?id=113. Geraadpleegd op 14 februari 2011.

3.2.2. TOEGEVOEGDE WAARDE EN MEERWAARDE VAN FACILITY MANAGEMENT

In deze paragraaf wordt de definitie van de IFMA (International Facility Management Associaton) gegeven. Om de onderzoeksvraag later in de rapportage te kunnen beantwoorden wordt in deze paragraaf de toegevoegde waarde en meerwaarde van Facility Management behandeld.

DEFINITIE IFMA

In de vorige paragraaf is de definitie van Facility Management toegelicht. Echter zijn er vele definities voor het begrip Facility Management te vinden. De IFMA (International Facility Management Associaton) geeft de volgende definitie:

" Facility Management is the practise of coordinating the physical workplace with people and work of the organization: integrates the principles of business administration, architecture and the behavioral and engineering sciences"[27].

TOEGEVOEGDE WAARDE VAN FACILITY MANAGEMENT

Facility Management zou geen bestaansrecht hebben als het geen waarde toevoegt aan de organisatie. Het begrip toegevoegde waarde is een bedrijfseconomisch begrip, waarvan de term BTW of Belasting Toegevoegde Waarde het meest bekend is. Het gaat dan om het leveren van een bijdrage aan de winst van een organisatie. Winst is het verschil tussen baten (vaak inkomsten of besparingen) en lasten (vaak uitgaven of kosten). Met andere woorden toevoegde waarden zijn die waarden die in termen van financiën worden uitgedrukt. Facility Management levert een bijdrage om de winst te bevorderen, bijvoorbeeld door het faciliteren van de marketing in het algemeen en van de verkoop in het bijzonder. Facility Management levert ook een bijdrage door de facilitaire kosten te reduceren. Bijzondere toegevoegde waarde van Facility Management zijn:

- Coördinatie en integratie van facilitaire dienstverlening (synergetisch effect, samen bereik je meer);
- Facilitaire kostenbeheersing (geen verdere ongecontroleerde verspilling);
- Facilitair risicobeheer (calculatie van (afbreuk) risico's met consequenties voor continuïteit van de bedrijfsvoering met noodzakelijk investeringen in het afdekken van risico's);
- Het waarborgt een verantwoorde prijs/ kwaliteit of prijs/ prestatieverhouding (de prijs dient ook de prijs van de gewenste kwaliteit te zijn)[28].

MEERWAARDE VAN FACILITY MANAGEMENT

Het begrip meerwaarde wordt vaak met toegevoegde waarde verward, maar het heeft zowel een andere betekenis als een andere gevoelswaarde. Heeft toegevoegde waarde uitsluitend betrekking op de financiën en kosten, terwijl meerwaarde exclusief betrekking heeft op de kwaliteit en continuïteit. Facility Management kent meerwaarde toe zowel aan alle gebieden van management als aan de facilitaire dienstverlening voor alle medewerkers. Bijzondere meerwaarde kunnen zijn:

- Het voegt aan het management een uniek deskundigheidsgebied toe (uniek vakgebied);
- Het voert een beheerst facilitair assortimentsbeleid;
- Het waarborgt een facilitaire servicegraad per facilitair product of dienst;
- Het bevestigt een gewenste cultuur en/of cultuurverandering[29].

[27] Zwart,de,A,: " Facility management zakboek: studenteneditie."BLZ 13
[28] Zwart,de,A,: " Facility management zakboek: studenteneditie."BLZ 36
[29] Zwart,de,A,: " Facility management zakboek: studenteneditie."BLZ 37

3.2.3. FACILITY MANAGEMENT (HUISVESTING) TEGEN VASTGOED

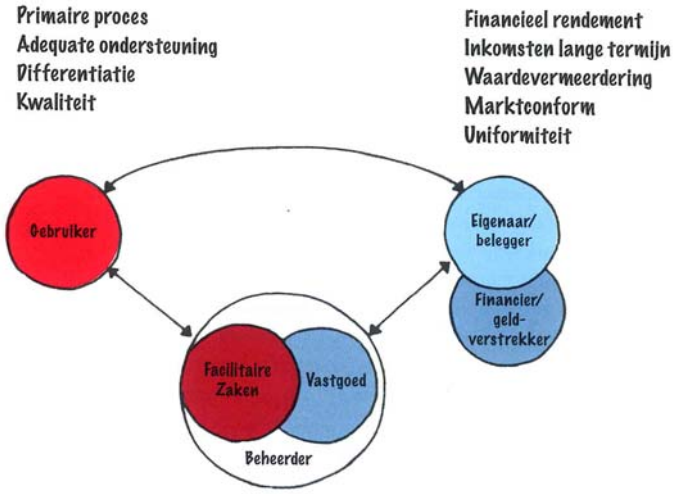
Facility Management en de vastgoed sector bekijken kantoorpanden vanuit twee verschillende invalshoeken. Facility Management zal zich meer kunnen meten met het begrip huisvesting dan als met het begrip vastgoed. Bij Facility Management staat hierbij de gebruiker centraal. De term vastgoed verwijst vooral naar het ontwikkelen en beheren van locaties en gebouwen, die op langere termijn financieel rendement moeten opleveren. Niet de gebruiker staat hierbij centraal, maar de zekerheid van (huur) inkomsten over een langere gebruikersperiode. Bij onderstaande tabel staan de verschillende invalshoeken weergegeven.

Huisvesting	Vastgoed
Het onderbrengen van bedrijfsprocessen	**Het totaal van gebouwen en terreinen**
De vertaling van het bedrijfsproces naar ruimte	**Het ontwikkelen en beheren van vastgoed**
Procesgericht	**Productgericht**
Vraag	**Aanbod**
Gebruiker	**Gebouw**
Huisvestingsmanagement	**Corparate Real Estate Management**
Gebruikerskwaliteit/ productiviteitsverhoging	**Waardevermeerdering/ beleggingsobject**
Abstract	**Concreet**
Huurcontract voor 5 jaar met een optie voor 5 jaar	**Financieel rendement/ inkomsten op langere termijn**

Tabel 1: vergelijking tussen huisvesting en vastgoed[30]

Zoals in het tabel overzichtelijk te zien is kijkt Facility Management heel anders tegen panden aan dan de kant van het vastgoed. Deze twee begrippen, huisvesting en vastgoed, verschillen dus in grote mate van elkaar. Toch hangen deze begrippen vlak bij elkaar wat in het figuur is terug te vinden.

Risicodragende aanbieders van vastgoed hebben in toenemende mate aandacht voor de wensen van de gebruiker[31]. Als huisvesting en vastgoed op deze manier worden benaderd kan het een beheersbaar middel zijn om bedrijfsdoelstellingen actief te ondersteunen. Huisvesting ligt dan ook dicht bij het primaire proces. Als het om huisvesting gaat is er een optimale afstemming van het gebouw op de eisen en wensen van de organisatie. Zo vragen werkzaamheden bij een industriële organisatie een andere vorm van huisvesting dan van bijvoorbeeld een zakelijke dienstverlening.



Figuur 5: onderlinge verbanden tussen de belanghebbende

[30] Griensven, van, L.J.A.M., Schoonhoven, P.R.:"Huisvesting & vastgoed: Bouwstenen voor het bouwproces van morgen." BLZ 15
[31] Griensven, van, L.J.A.M., Schoonhoven, P.R.:"Huisvesting & vastgoed: Bouwstenen voor het bouwproces van morgen." BLZ 29

HOOFDSTUK 4. LEEGSTANDPROBLEMATIEK IN ZOETERMEER

Het begrip leegstand is in feite een containerbegrip voor elke vorm van leegstand, ongeacht de oorzaak daarvan. Onder leegstand wordt dan verstaan het niet verhuurd zijn van voor de verhuur aangeboden (kantoor)ruimte[32] In dit hoofdstuk word de leegstand van Zoetermeer besproken, de oorzaken van deze leegstand (in Zoetermeer) en de gevolgen die de leegstand teweeg kan brengen.

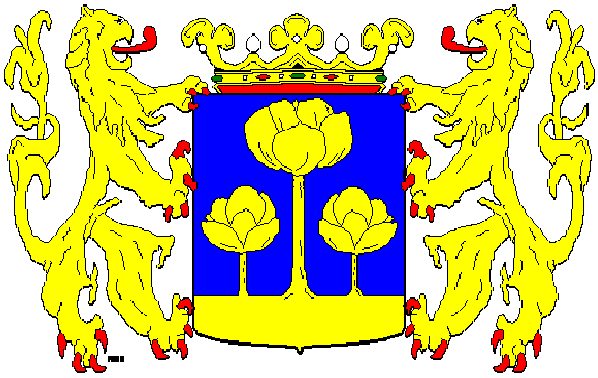
4.1. LEEGSTAND IN ZOETERMEER

Er is een enorme leegstand in de kantoren van Zoetermeer. Zoetermeer staat op de 4e plek wat betreft leegstand binnen de Nederlandse kantorenmarkt[33]. Zoals eerder in het onderzoek is te lezen staat in Zoetermeer momenteel 180.046 vierkante meter leeg van een kantorenvoorraad van 650.000 vierkante meter. Dit komt uit op een leegstandspercentage van 27,70%. Dit percentage ligt aanzienlijk hoger dan het gewenste leegstand percentage welke tussen de 5 en 6% ligt en het gemiddelde leegstandpercentage van 14%.

Op 21 maart 2011 heeft de raad van Zoetermeer het Plan van aanpak Transformatiekantoren vastgesteld. Het transformeren van kantoorlocaties naar andere functies (met name een woonfunctie) staat in Zoetermeer hoog op de agenda. Zo is transformatie in het Collegeprogramma 2010-2014 als belangrijke opgave benoemd. Daarnaast is er binnen het Investeringsfonds 2030 nadrukkelijk ook budget beschikbaar voor het bevorderen van transformatie (het Woonfonds – waarin ruim €10 miljoen is gestort voor meerdere doelen)[34].

De noodzaak om in Zoetermeer kantoorlocaties te transformeren komt voort uit drie ontwikkelingen:

- Een toenemende (structurele) leegstand binnen een deel van de bestaande kantorenvoorraad;
- Een regionale heroriëntering plus afstemming over de planvoorraad voor nieuwbouw kantoren binnen het kantorenprogramma Haaglanden en Regionaal Structuurplan Haaglanden;
- De toenemende behoefte om in de stad ruimte te creëren voor andere functies.



Figuur 6: Het wapen van Zoetermeer

[32] Voordt, van der, T.:"Transformatie van kantoorgebouwen: Thema's, actoren, instrumenten en projecten". BIZ 209
[33] http://www.zuinigzoetermeer.nl/dream/79. Geraadpleegd op 15 april 2011
[34] http://www.zoetermeer.nl/index.php?mediumid=11&pagid=2985&stukid. Geraadpleegd op 15 april 2011

4.2. OORZAKEN LEEGSTAND.

Leegstand van kantoren kan verschillende en meerdere oorzaken hebben. Onderstaand zijn in een tabel de antwoorden weergegeven van drie personen met wie een diepte-interview is gehouden. Deze antwoorden zullen in dit hoofdstuk worden "getoetst" aan de hand van een rapportage die DTZ Zadelhoff in 2010 heeft gepubliceerd.

Waarom is er volgens u zoveel leegstand op de kantorenmarkt?

	K. van Bemmel Gemeente Zoetermeer	A. van Eerden Architecten bureau	L. Seraus Arcadis Aqumen
Oorzaken leegstand	• **Deel economische crisis** • **Veroudering kantoren** • **Teveel vastgoed gebouwd** • **Beroepsbevolking zal afnemen** • **Het nieuwe werken**	• **Doorgeschoten met het bouwen van kantoorpanden** • **Vergrijzing** • **Niet veel groei in werkgelegenheid** • **Flexwerken**	• **Niet geanticipeerd bij het bouwen.** • **Er wordt niet geanticipeerd over de toekomst** • **Het nieuwe werken** • **Gemeente heeft teveel grond uitgegeven**

Tabel 2: leegstand kantoren volgens geïnterviewden

De oorzaken van de hoge leegstand volgens DTZ Zadelhoff is als onderstaand beschreven.

- **Aanbod:** De kantorenmarkt in Nederland is te ruim. Het aanbod- en opnameniveau liggen ver uit elkaar en het is de verwachting dat dit de komende jaren niet zal veranderen.
- **Beroepsbevolking:** Nederland krijgt te maken met een afnemende beroepsbevolking. Door de vergrijzing is nu al een afname van het aantal kantoorbanen zichtbaar. In bijlage 1.8. op bladzijde 64 is er een overzicht te vinden van de werkgelegenheid en werkzame personen in Zoetermeer.
- **Kwaliteit vastgoed:** Ondanks het ruimte aanbod is kwalitatief vastgoed op goede locaties nog steeds schaars.
- **Economische tijden:** Net als economische gunstige tijden hebben economisch mindere tijden invloed op de kantorenmarkt. Gebruikers hebben de neiging in economische mindere tijden de huisvesting te handhaven of in te perken en te gaan bewegen op de markt.
- **Werkplekconcepten:** Alsmede is er te merken dat steeds meer kantoorgebruikers bereid zijn om over nieuwe werkplekconcepten na te denken. Een efficiëntie slag en de daarvan gepaarde kostenbesparingen liggen hieraan ten grondslag[35].

Zoals bovenstaand te lezen is komen de oorzaken die genoemd zijn toonbaar overeen met elkaar. Door deze visies met elkaar te vergelijken kan er de conclusie getrokken worden dat er aangenomen mag worden dat bovenstaande genoemde aspecten de oorzaken zijn van de hoge leegstandscijfers binnen de Zoetermeerse en Nederlandse kantorenmarkt.

[35] DTZ Zadelhoff: Het aanbod veroudert: De Nederlandse markt voor kantoorruimte maart 2010. BLZ 7.

4.3. GEVOLGEN LEEGSTAND

De structurele leegstand die momenteel heerst op de kantorenmarkt, daar heeft waarschijnlijk niemand baat bij. De leegstand kan ook meerdere gevolgen hebben die uiteen kunnen lopen. Onderstaand worden de uitkomsten gegeven van drie personen waarmee een diepte-interview is gehouden. Deze antwoorden worden weer naast andere uitkomsten gelegd die afkomstig zijn van VNG (Vereniging Nederlandse Gemeentes).

Wat zijn volgens u de gevolgen van leegstand?

	K. van Bemmel Gemeente Zoetermeer	A. van Eerden Architecten bureau	L. Seraus Arcadis Aqumen
Gevolgen leegstand	• **Kan toekomstige gebruikers afschrikken** • **Minder geld voor de gemeente** • **Verpaupering van de buurt** • **Minder gevoel van veiligheid**	• **Verpaupering van de omgeving**	• **Minder m2 faciliteren** • **Verpaupering van de omgeving**

Tabel 3: Gevolgen leegstand volgens geïnterviewden

De gevolgen van de hoge leegstand volgens VGN is als onderstaand beschreven.

- **Veiligheid:** Leegstand heeft gevolgen voor de leefbaarheid in gemeenten. De veiligheid kan bijvoorbeeld in het geding komen.
- **Schaarste grond:** In Nederland is de grond schaars, zoveel leegstand betekent een verspilling van deze schaarse grond.
- **Leefomgeving:** de leegstand kan als gevolg hebben dat de leefomgeving verloedert.
- **Verlies van inkomsten:** Door geen nieuwe grond uit te geven genereert de gemeente geen inkomsten. Door dat de panden niet verhuurd zijn mist de gemeente gebruikersbelasting[36].

Zoals bovenstaand te lezen is komen de gevolgen die door de partijen benoemd zijn toonbaar met elkaar overeen. Door deze visies met elkaar te vergelijken kan er de conclusie getrokken worden dat er aangenomen mag worden dat bovenstaande aspecten de gevolgen zijn van de hoge leegstandscijfers binnen de Zoetermeerse en Nederlandse kantorenmarkt.

©2007 lectrr.be - Verscheen eerder in Metro

Figuur 7: Cartoon leegstand

[36] VNG: Handreiking, leegstand te lijf: handvatten voor langetermijnstrategie. Maart 2011

HOOFDSTUK 5. HERBESTEMMINGEN

In dit hoofdstuk wordt omschreven waarom herbestemmingen een uitkomst zijn voor de leegstandsproblematiek. Er wordt omschreven wat de verschillende aanleidingen kunnen zijn voor herbestemmingen en de redenen voor herbestemmingen. Herbestemmingen hoeven niet altijd een oplossing te zijn voor leegstaande panden. De redenen waarom herbestemmingen in de praktijk niet altijd mogelijk zijn worden evenals in dit hoofdstuk besproken.

Herbestemming

"Het geheel aan maatregelen dat ertoe dient een bestaand gebouw in een technische staat te brengen of te houden, zodat het een nieuw functioneel en/ of technisch Programma van Eisen voor een bepaalde periode kan huisvesten, ervan uitgaande dat de oorspronkelijk functionele bestemming gewijzigd wordt."[37] (Henket, 1990)

5.1. AANLEIDING TOT HERBESTEMMING

Er kunnen verschillende aanleidingen zijn om tot herbestemmingen over te gaan. Hieronder volgen de aanleidingen die tot herbestemmingen kunnen leiden.

VERSCHUIVING VAN DE BOUWPRODUCTIE

Het ruimtelijk beleid van de staat zorgt ervoor dat gemeenten zelf kunnen bepalen of zij uitbreiden of dat de natuur behouden wordt. Gebouwen die niet meer passen binnen de stedelijke structuur zullen moeten worden aangepakt. Hiervoor kunnen sloop en nieuwbouw een optie zijn maar een herbestemming van het object kan ook een optie zijn die een aantal voordelen kent.

BEMOEILIJKEN VAN DE SLOOP

Vanwege cultureel, maatschappelijk en/of architectonisch belangen kan de beslissing genomen worden om gebouwen te behouden. De milieueisen, welke steeds strenger worden, kunnen de sloop bemoeilijken. Dit met betrekking tot vergunningsprocedures welke weer kunnen leiden tot verhoging in de kosten. Voor deze objecten zijn vaak herbestemmingen de enige optie om het object weer rendabel te maken.

OVERAANBOD VAN GEBOUWEN

Op dit moment kampt Nederland met een grote hoeveelheid leegstand in de kantoormarkt. Er is in de loop van de jaren veel gebouwd en veel van deze panden verouderen nu. Zoals eerder is vermeld is er meer behoefte aan nieuwe kantoorpanden. Oudere panden voldoen niet meer aan de huidige eisen en wensen van en organisatie. Voor deze gebouwen kan een andere bestemmingen een uitkomst zijn.

IN ONBRUIK RAKEN VAN GEBOUWEN

Door de veranderingen die hebben plaatsgevonden op het gebied van huisvesting, voldoen oudere panden niet aan de wensen en eisen van de organisaties. Dit kan te maken hebben met dat de locatievoorkeuren wijzigen, door het invoeren van het nieuwe werken, duurzaamheid, de factor "kwaliteit" en/of veranderende regelgeving. Deze veranderingen leiden ertoe dat organisaties bij voorkeur in een pand gehuisvest zijn die wel aan deze wensen voldoen. Vaak is voor deze oudere panden alleen nog de mogelijkheid om tot herbestemming over te gaan.

---

[37] Hek,M., Kamstra,J. Geraedts, R.P.:" *Herbestemmingswijzer: herbestemming van bestaand vastgoed.*" BLZ 17.

5.2. REDENEN VOOR HERBESTEMMINGEN

Er kunnen verschillende redenen zijn waarom er gekozen kan worden voor herbestemmingen in plaats van sloop of nieuwbouw. De redenen waarom er gekozen kan worden om voor een herbestemming te kiezen worden hieronder weergegeven.

AANSCHAFWAARDE GEBOUW

Panden die al voor een langere tijd leeg staan kunnen vaak goedkoper worden aangeschaft. Als het een ouder pand betreft die al voor geruime tijd leeg staat zal de aankoopprijs met name gebaseerd zijn op de grondwaarde. Het kan voorkomen dat de hypotheek die op het pand berust hoger is dan de verkoopwaarde. De eigenaar of belegger kan er dan voor kiezen om te investeren in een herbestemming voor het pand in plaats van te verkopen. Zie hieronder voor verdere uitleg van de bouwkosten.

OPTIMALISERING BOUWKOSTEN

In de praktijk blijkt vaak dat bouwkosten voor herbestemming veelal gelijk liggen of zelfs duurder zijn dan nieuwbouwprojecten. Slechts bij optimaal gebruik van het bestaande gebouw kan op de bouwkosten worden bespaard. Dit kan alleen als grote delen van de draagconstructie en de gevel hergebruikt kunnen worden. De kosten hangen echter af van de conditie van het gebouw, het type constructie dat gebruikt is en voorzieningen om te voldoen aan de bouwregelgeving. Bij een uitbreiding van het gebouw, horizontaal of verticaal, kunnen extra vierkante meters worden gerealiseerd. Voor deze extra ruimte worden alleen directe bouwkosten betaald. Hierdoor wordt de financiële haalbaarheid van het project vergroot [38].

MILIEUBELASTING

De milieubelasting zal een stuk lager zijn bij de keuze voor herbestemming als dan de keuze voor sloop en nieuwbouw. Bij sloop en nieuwbouw moeten sloopmaterialen worden afgevoerd en zullen er nieuwe materialen gebruikt moeten worden. Dit betekent een dubbele belasting voor het milieu.

ONTWIKKELTIJD

Het proces van een herbestemming zal sneller gaan dan bij sloop en nieuwbouw. Gezien het feit dat het casco er immers staat. Uit onderzoek blijkt dat een besparing van 30 tot 50 % op de bouwtijd gerealiseerd kan worden (Benraad, 1994)[39]. Als een herbestemming sneller gerealiseerd kan worden betekend dit dat dit object ook weer sneller verhuurd kan worden. Het bouwproces kan mede sneller verlopen doordat er minder sprake is van weersafhankelijkheid.

Figuur 8: borden leegstand

[38] Hek,M., Kamstra,J. Geraedts, R.P.:" *Herbestemmingswijzer: herbestemming van bestaand vastgoed."* BLZ 21

[39] Hek,M., Kamstra,J. Geraedts, R.P.:" *Herbestemmingswijzer: herbestemming van bestaand vastgoed."* BLZ 23

EMOTIE

Bij herbestemmingen kunnen emotie en identiteit ook een reden zijn om voor deze richting te gaan. Met name imago, identiteit en gevoel spelen hierbij een rol. Als het een opvallend object betreft kan het ook een herkenningspunt zijn voor de omgeving waarin het pand gehuisvest is. Doordat het juist geen nieuwbouw is kan het pand bijzonder of interessant zijn. Het kan een grote meerwaarde hebben om in een oud pand gehuisvest te zijn. Door de karakteristieke uitstraling van het pand, constructieve elementen of beeldhouwwerken aan de gevel kan dit een identiteit vormen voor een organisatie.

SCHAARSTE NIEUWBOUWGRONDEN

Nederland is een van de dichtstbevolkte gebieden ter wereld. Wonen, werken, infrastructuur en natuur moeten daarin allemaal een plek vinden. Integrale gebiedsontwikkeling, waarin de verschillende belangen evenwichtig aan bod komen, is daarom noodzakelijk. De rijksoverheid kiest voor ontwikkeling van stedelijke gebieden die belangrijk zijn voor de economische groei en het vrijgeven van nieuwbouwgronden komt steeds minder voor. Om deze reden vindt er een verschuiving plaats naar herontwikkeling binnen steden[40].

NIEUWE MOGELIJKHEDEN

Leegstand van gebouwen is voor de vastgoedmarkt een vast gegeven; het is zelfs noodzakelijk om een keuze uit het aanbod te kunnen maken. Leegstand is vaak verontrustend, maar niet altijd zorgwekkend. Aanbod biedt juist directe mogelijkheden voor potentiële gebruikers, maar daarnaast biedt het ook mogelijkheden voor de vastgoedeigenaren. De mogelijkheden door leegstaand worden onderstaand beschreven:

- **Keuzevrijheid:** Gebruikers kunnen een keuze maken voor nieuwe huisvesting. Lange tijd was er een beperkte keuze. Nu kan er rustig gezocht worden naar geschikte huisvesting op de juiste locatie tegen een goede huurprijs
- **Doorstroom:** het aanbod van conjunctureel leegstaande gebouwen zorgt ervoor dat huurders doorstromen. Hierbij worden hoofdzakelijk de verouderde gebouwen achtergelaten die minder of niet meer geschikt zijn voor de functie.
- **Ontwikkelingsprojecten:** juist de onderkant van de markt vraagt om herontwikkeld of herbestemd te worden. Door bijvoorbeeld de locatie, de beperkte bereikbaarheid (in een woonwijk, rand van het centrum), de bouwkundige staat of de veranderende vraag, staan deze gebouwen leeg. Voor een andere functie hoeven deze kenmerken geen belemmering te zijn; dit maakt deze gebouwen een interessant aanbod voor herbestemming[41] .

TRANSFORMEREN NAAR WONINGEN IN ZOETERMEER

Zoetermeer is bij veel mensen in trek als stad om in te wonen. Dit blijkt uit de blijvende grote belangstelling naar bijna alle type woningen binnen de Zoetermeerse woningvoorraad. De vraag naar woningen – zowel nieuwbouw als bestaande woningen en zowel huur- als koopwoningen – overtreft vaak vele malen het aanbod. Vanwege de grote vraag is het vaak niet gemakkelijk om iedereen snel aan een gewenste woning te helpen en zijn de mogelijkheden soms helaas beperkt. Samen met alle bij het wonen in Zoetermeer betrokken partijen doet de gemeente er wel alles aan om zoveel mogelijk mensen goed van dienst te zijn op de Zoetermeerse woningmarkt[42].

---

[40] http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ruimtelijke-ordening. Geraadpleegd op 10 maart 2011
[41] Hek,M., Kamstra.,J. Geraedts, R.P.:" Herbestemmingswijzer: herbestemming van bestaand vastgoed." BLZ 52.
[42] http://www.zoetermeer.nl/index.php?mediumid=7&pagid=2479. Geraadpleegd op 13 mei 2011

5.3. MOGELIJKE KNELPUNTEN BIJ EEN HERBESTEMMING

Uit het onderzoek, uit zowel de literatuur en de diepte-interviews, kunnen aspecten benoemd worden wat knelpunten kunnen zijn bij een herbestemming in Zoetermeer als wel voor de Nederlandse kantorenmarkt. Onderstaande punten zijn de meest voorkomende knelpunten die uit het onderzoek kunnen worden geconcludeerd.

JURIDISCHE ASPECTEN

Juridische aspecten kunnen op verschillende manieren een belemmering zijn voor een eventuele herbestemming. Bij juridische randvoorwaarden zijn er vanuit de regelgeving twee terreinen:

- **Het Bouwbesluit**

In het Bouwbesluit zijn verschillende eisen vastgelegd voor woningen, kantoren en de gemeentelijke bouwverordening (bouwvergunning verstrekken en gebruikersvergunning verlenen). Het Bouwbesluit legt eisen vast aan nieuwbouw en bestaande bouw op het gebied van:

- Veiligheid
- Gezondheid
- Bruikbaarheid
- Energiezuinigheid
- Milieu[43]

De eisen van woningen en kantoren verschillen, daarnaast zijn ook de eisen voor nieuwbouw en bestaande bouw verschillend. Uit het Bouwbesluit is per eis af te leiden waar de eisen aan bestaande kantoren afwijken van woningen en waar ontheffing mogelijk is. In de praktijk blijken voornamelijk verschillen in eisen op het gebied van brandveiligheid, geluidsbelasting, daglicht, ventilatiemogelijkheden en te openen ramen tot de hoogste investeringen te leiden. Eisen aan de verdiepingshoogte leidden in een aantal gevallen tot een onmogelijk bouwopgave en het afketsten van projecten. Op grond van het Bouwbesluit geldt momenteel nog de eis dat woningen moeten voldoen vaan de nieuwbouwnormen. Gemeenten kunnen hiervoor wel ontheffing aanvragen, maar deze moeite wordt niet altijd genomen. Vanaf 2012 wordt het eenvoudiger om woningen te bouwen in plaats van leegstaande kantoren. Gemeenten hoeven dan geen ontheffingen meer te verlenen aan de nieuwbouwnormen. Het nieuwe Bouwbesluit zal bij de transformatie van kantoren tot woningen geen nieuwbouwnormen eisen volgens minister Donner van Binnenlandse zaken[44].

- **Bestemmingsplan**

In het bestemmingsplan is vastgelegd of een bepaalde locatie bedoeld is voor kantoren of woningen. Als een kantoorpand de bestemming woning krijgt zal er wettelijk moeten worden afgezien van het bestaande bestemmingsplan. Dit kan tijdelijk of permanent zijn. Tijdelijk wordt mogelijk gemaakt door de leegstandwet. Hier wordt op grond van artikel 15 voor een periode van maximaal 3 jaar een tijdelijke herbestemming toegestaan. Artikel 17 van de Wet op Ruimtelijke Ordening (WRO) kan de bestemming tijdelijk gewijzigd worden voor maximaal 5 jaar [45]. Voor een permanente herbestemming van kantoren naar woningen is een aanpassing van het bestemmingsplan nodig. De wijziging van een bestemmingsplan kan jaren duren.

---

[43] http://www.stadswonen.nl/website_new/seV_Herbestemmen_van_kantoren_def4.pdf
[44] http://www.bouwprofs.net/forum/topics/80-van-de-leegstaande-kantoren?commentId=2267725%3AComment%3A28993&xg_source=activity. Geraadpleegd op 20 april 2011
[45] http://www.stadswonen.nl/website_new/seV_Herbestemmen_van_kantoren_def4.pdf

FINANCIËN

Uit de interviews en de literatuur is gebleken dat de financiën het grootste knelpunt zijn bij herbestemmingen. Kantoren hebben hoge aanschafkosten. De vraagprijs van een kantoor in Nederland wordt bepaald op basis van de boekwaarde in plaats van een taxatiewaarde. Zolang de eigenaar niets afschrijft op de boekwaarde, blijft het kantoor langdurig voor een hoge prijs te koop te staan. Dit zal met name kunnen gaan spelen wanneer sprake is van relatieve jonge gebouwen op minder courante locaties. Er wordt veel geroepen dat beleggers moeten afschrijven. Uit de literatuur is gebleken dat de fiscus dit echter tegen houdt. Afboeken tot beneden de WOZ-waarde* mag volgens de regeltjes niet. En die WOZ-waarde ligt per definitie hoog, omdat de fiscus uitgaat van de fictie dat een pand altijd verhuurd is. Dit kan veranderen door de huurinkomsten laag te waarderen waardoor ook de WOZ-waarde omlaag gaat[46]. Een ander aspect zijn de investeringen die gedaan moeten worden om kantoren om te bouwen naar een andere functie. Het kantoor moet compleet anders worden ingericht. Zoals bij technische onmogelijkheden ook staat vermeld zullen afvoeren, rioleringen en elektriciteitsleidingen nieuw moeten worden aangelegd.

LOCATIE

Uit het onderzoek is tevens gebleken dat voor sommige panden de locatie een groot knelpunt is. Als andere factoren gunstig zijn maar het betreffende pand maakt deel uit van een bedrijven of kantorencomplex kan dit de herbestemming stoppen. Het is niet voor niets dat bepaalde functies gescheiden worden. Deze strijdige functies blijken ook uit het interview dat gehouden is met Koen van Bemmel van de gemeente Zoetermeer[47]. Het is niet logisch om in een kantorencomplex woningen te realiseren. Deze gebieden hebben vaak niet of nauwelijks voorzieningen. Als er geen voorzieningen zijn wordt het vaak lastig om bijvoorbeeld woningen te verkopen. Om een herbestemming rendabel te maken moet vaak ook de locatie grootschalig worden heringericht. Er moeten voorzieningen worden gerealiseerd zoals openbaar vervoer, basis winkelvoorzieningen en bijvoorbeeld scholen of kinderopvang.

TECHNISCHE ONMOGELIJKHEDEN

Zoals eerder is vermeld kan de verdiepingshoogte een knelpunt zijn. Vaak voldoet deze bij een bestaand pand niet aan de eis die voor een nieuwbouwwoning wordt gesteld. Een ander probleem kan zijn dat het pand niet op een gunstige manier te verkavelen is. Oudere panden hebben vaak onmogelijk vloeroppervlakte, hierdoor kan er een hele rare indeling in het pand ontstaan. Het kan ook lastig zijn om natte cellen in het gebouw te plaatsen. Hiervoor zijn rioleringen en afvoeren nodig wat niet altijd gerealiseerd kan worden. Ook heb je te maken met de structuur van het pand. Denk hierbij aan de draaggevel* en de kolommenstructuur*.

---

[46] http://www.vng.nl/smartsite.dws?id=81489&url=103937. Geraadpleegd op 15 april 2011

[47] Interview Koen van Bemmel, gemeente Zoetermeer vraag 9. Zie bijlage 2.1. op bladzijde 90.

* Zie begrippenlijst in bijlage 1.1. op bladzijde 56.

5.4. MOGELIJK BETROKKEN PARTIJEN BIJ EEN HERBESTEMMING

Bij herbestemmingprojecten kunnen veel verschillende partijen betrokken zijn. Al deze partijen hebben weer verschillende belangen bij het project dat het ook weer lastiger kan maken. Deze actoren en hun belangen zijn terug te vinden in bijlage 1.7. op bladzijde 63. Onderstaand worden de partijen benoemd die betrokken kunnen zijn bij een herbestemming:

- Gemeente
- Eigenaar (belegger)
- Woningbouwcorporaties
- Aannemers
- Toeleverende bedrijven
- Eigenaar (ex) gebruiker
- Project- ontwikkelaar
- Adviseurs
- Architect
- Toekomstige gebruikers[48]

Zoals te lezen is kunnen er een hoop partijen bij een herbestemmingproject betrokken zijn. Dit kan het lastig maken en het kan gebeuren dat partijen langs elkaar heen gaan werken. Dit laatste is uit het onderzoek gebleken. Uit het raadsvoorstel, *Transformatie Kantoorlocaties Zoetermeer Uitvoeringplan,* (wat verkregen is door K. van Bemmel, gemeente Zoetermeer na het interview) is gebleken dat de gemeente Zoetermeer een onderzoek heeft gestart naar een aantal panden die mogelijk een andere functie kunnen krijgen. Tijdens dit onderzoek is de auteur ook aanwezig geweest bij een overleg vanuit Rob Swart. Bij dit overleg zaten verschillende partijen uit het werkveld bijeen om leegstaande panden te bekijken en wat de mogelijkheden van deze panden zijn voor een herbestemming. Uit dit overleg en het raadvoorstel is gebleken dat deze beide partijen bezig zijn om vrijwel dezelfde panden te onderzoeken naar de mogelijkheden voor een andere bestemming.

Onderstaand is een tabel weergegeven welke panden door beide partijen in onderzoek zijn (geweest):

Gemeente Zoetermeer	Overleg Rob Swart
Italiëlaan	**Italiëlaan**
Dublinstraat	**Dublinstraat**
Herenwaard	**Herenwaard**

Tabel 4: overeenkomsten panden die verschillende partijen hebben onderzocht.

Bij de gemeente zijn de eerste negen initiatieven om tot transformatie te komen reeds gekomen. Van deze negen initiatieven voor een herbestemming komen er drie overeen die bij de bijeenkomsten van Rob Swart evenals zijn besproken. Uit een informeel met Rob Swart is tevens gebleken dat er nog eens vijf panden al door andere partijen zijn onderzocht. De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat veel (verschillende) partijen bezig zijn om te kijken naar de mogelijkheden van de leegstaande panden en dat deze initiatieven vaak langs elkaar heen gaan.

[48] Voordt, van der, T.:"Transformatie van kantoorgebouwen: Thema's, actoren, instrumenten en projecten". BLZ 22

HOOFDSTUK 6. FACILITY MANAGEMENT BIJ LEEGSTAND

Vaak worden panden leeg aangeboden en kan het voor toekomstige huurders/ kopers lastig zijn om hier doorheen te kijken. Hier komt de rol van Facility Management om de hoek kijken. Facility Management kan helpen bij de invulling van het pand zodat het pand aantrekkelijker op de markt kan worden gezet. In dit hoofdstuk worden de ontwikkelingsstadia van Facility Management toegelicht, het onderscheidend vermogen van Facility Management en de meerwaarde die Facility Management kan creëren.

6.1. ONTWIKKELINGSSTADIA FACILITY MANAGEMENT

FM resource beschrijft ontwikkelingsstadia van de facilitaire organisatie aan de hand van vier bouwstenen. Deze zijn: de mate van uitbesteding, de rol van opdrachtgever- opdrachtnemer, de splitsing van de productie- en de regiefunctie en de mate van sturing en beheersing. Het toepassen van deze criteria leidt tot zes te onderscheiden type stadia van facilitaire organisaties. De uitwerking van deze typen stadia is terug te vinden in bijlage 1.9. op bladzijde 66.

De zes typen zijn:

1. Traditionele facilitaire organisatie;
2. Vraaggerichte facilitaire organisatie.
3. Vraaggerichte facilitaire organisatie met inbesteden;
4. Shared service organisatie;
5. Regie-organisatie;
6. Maincontracting[49].

De facilitaire organisatie kan op verschillende manieren worden georganiseerd en hiervoor zijn ook verschillende (contract) vormen. Deze (contract) vormen zijn terug te vinden in bijlage 1.11 op bladzijde 71. Tevens wordt in deze bijlage gelijk enige ordening aangebracht van de contractvormen.

[49] http://www.fmresource.nl/?q=node/9. Geraadpleegd op 23 maart 2011.

6.2. ONDERSCHEIDEND VERMOGEN FACILITY MANAGEMENT

Er wordt in de literatuur gesproken over een trend dat vastgoed en Facility Management steeds meer geïntegreerd worden. De kantorenmarkt en de daarbij behorende cijfers zijn ook onderwerpen die regelmatig in de vakbladen van Facility Management zijn terug te vinden. Uit het onderzoek is echter gebleken dat deze vakdisciplines in de praktijk niet of nauwelijks samenwerken.

Uit het diepte- interview met A. van Eerden[50] is gebleken dat onderscheidend vermogen belangrijk is in de kantorenmarkt. Facility Management zou hier een verschil in kunnen maken. Facility managers kijken anders tegen vastgoed aan dan eigenaren, zoals al eerder in het onderzoek is vermeld. In deze huidige markt is het lastig om nieuwe huurders te vinden voor de kantoorpanden. Panden worden meestal aangeboden op de markt zonder extra services of diensten. Hier zou dus nog een kans kunnen liggen om dat onderscheidend vermogen aan te bieden aan de huurders. Er kunnen diensten aangeboden worden waarvoor de gebruiker bereidt kan zijn om hiervoor extra te willen betalen of bereid is om een hogere huur te betalen. Dit kan weer leiden tot een hoger rendement, wat weer aantrekkelijk is voor de eigenaar. Dit onderscheidend vermogen kan een taak van Facility Management zijn, door een pand aan te bieden met extra services of diensten. De vastgoedmanagement piramide (terug te vinden in bijlage 1.10. op bladzijde 70.) ook wel strategie piramide genoemd wordt in drie niveaus opgedeeld, strategisch, tactisch en operationeel. Facility Management kent deze drie niveaus ook in haar vakdiscipline. Door Facility Management op deze drie niveaus aan te bieden is het mogelijk om dat onderscheidend vermogen aan te bieden zodat het pand aantrekkelijker op de markt kan worden gezet. Onderstaand worden de services, producten en/of diensten toegelicht die deze meerwaarde voor het pand kunnen creëren:

STRATEGISCH

Facility Management wordt vaak geassocieerd met operationele aspecten zoals de schoonmaak en de beveiliging. Facility Management komt zeker ook op strategisch niveau tot zijn recht. Diensten die een meerwaarde voor een pand kunnen creëren kunnen zijn:

- Parkmanagement
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)
- Riskmanagement
- Relatiemanagement
- Omgevingsonderzoek
- Huisvestingsconcepten/ kantoorinnovatie

TACTISCH

Ook op tactisch niveau kan Facility Management een meerwaarde creëren. Op dit niveau kan er gedacht worden aan:

- Verhuismanagement
- Gebouwbeheer (inventariseren en inspecteren)
- Projectmanagement
- Markt en doelgroep analyse

OPERATIONEEL

Na de strategisch en tactische kant van Facility Management te hebben belicht volgen hieronder diensten die op operationeel niveau een bijdrage kunnen leveren aan de meerwaarde van een pand:

- Technisch beheer
- Schoonmaak/ glasbewassing
- Beveilig
- Onderhoud gebouwen

[50] Interview A. van Eerden, vraag 10 in bijlage 2.2.

6.3. MEERWAARDE FACILITY MANAGEMENT

FACILITY MANAGEMENT BIJ LEEGSTAANDE KANTOORPANDEN

Als kantoorpanden al enige tijd leeg staan kan er verpaupering ontstaan. Dit omdat er geen gebruikers inzitten en de eigenaar minder noodzaak zal ervaren om het leegstaande pand goed te onderhouden. Als er niets aan deze leegstaande panden wordt gedaan zal er snel een verpaupering ontstaan en kan er een gevoel van onveiligheid ontstaan bij omwonende. Daarmee is het een gegeven dat als er een partij geïnteresseerd is, het pand geen goede eerste indruk zal maken door bijvoorbeeld, hoog onkruid, vieze ramen, graffiti en kapotte ramen. Als er totaal geen onderhoud meer wordt gepleegd aan deze leegstaande panden zullen deze alleen maar meer achteruit gaan en wordt het risico van het niet verhuren alleen maar groter. Hier komt de rol van Facility Management in operationele vorm om de hoek kijken. Door de groenvoorzieningen bij te houden, ramen periodiek te laten reinigen en licht onderhoud te plegen aan het leegstaande pand krijgt het pand al een hele andere beleving dan als er niets aan wordt gedaan. Een geïnteresseerde partij krijgt bij een goed onderhouden pand een betere eerste indruk als dat deze er verwaarloosd bij staat. Door deze rol van Facility Management kan er bij een leegstaand pand een meerwaarde gecreëerd worden zodat het pand aantrekkelijker op de markt blijft staan en gaat het de verpaupering en gevoel van onveiligheid in de buurt tegen.

FACILITY MANAGEMENT BIJ VERHUUR VAN LEEGSTAANDE KANTOORPANDEN

Facility managers en beleggers hebben vaak beiden een hele andere visie omtrent panden (zie hoofdstuk 3.2.3.). Een belegger wil vaak een goed rendement behalen, terwijl de facility manager vastgoed ziet als een bedrijfsmiddel dat het primaire proces moet ondersteunen en hooguit bijdraagt aan het imago van het bedrijf. Maar als het bedrijf zich ontwikkelt, verandert ook wat je nodig hebt aan vastgoed. De directie heeft ongetwijfeld een visie en een missie. Een facility manager kan deze visie en missie koppelen aan het noodzakelijke vastgoed. Dan ontstaat een strategisch huisvestingsplan dat de ontwikkelingen in de markt en de veranderingen in het bedrijf afzet tegen het vastgoed dat daarvoor nodig is[51]. Door de grote hoeveelheid leegstand waarmee Zoetermeer en Nederland kampt, wordt het steeds lastiger om huurders te vinden voor een leegstand pand. Het aanbod van kantoorruimte is stukken meer dan de vraag ernaar en onderscheidend vermogen is in deze tijd en markt een pre. Daarmee is ook het feit dat de meeste organisaties liever in een nieuw pand gehuisvest zijn. Dit heeft te maken met de huidige eisen en wensen, deze sluiten vaak niet meer aan bij een ouder pand. Uit het interview met L. Seraus van Arcadis Aqumen is gebleken dat je leegstand ook zelf moet creëren. Dit omdat het beter is om panden helemaal leeg te hebben staand dan als maar 10 of 20% in gebruik is van het pand[52]. Deze leegstand kan je zelf creëren door geïnteresseerde partijen te adviseren om niet een nieuw pand te laten bouwen maar om zich te huisvesten in een leegstaand pand. Facility Management kan helpen bij de invulling van het pand zodat het pand aantrekkelijker op de markt kan worden gezet. Dit kan ertoe leiden dat panden sneller verhuurd kunnen worden aan geïnteresseerden partijen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden dat het pand aangeboden wordt met een turn-key* concept. Dit houdt in dat de nieuwe huurder geen omkijken heeft in de zin van faciliteiten en/of meubilair. Dit wordt dan samen met het pand aangeboden. Ook kunnen er diensten aangeboden worden in de vorm van verhuismanagement, relatiemanagement, gebouwbeheer, huisvestingsconcepten ect. Door deze diensten aan te bieden kan het pand aantrekkelijker worden voor nieuwe huurders/ kopers. Daarnaast is uitbesteding een begrip die vandaag de dag niet meer weg te denken is bij de meeste organisaties. Het is een van de meest actuele thema's. Congressen, vakbladen en boeken staan vol over dit thema. Voor de meest bekende uitbestedingvormen wordt er doorverwezen naar bijlage 1.11. op bladzijde 71.

---

[51] http://www.facility-info.com/blog/facility-manager-maakt-het-verschil-in-vastgoedmanagement-8273
[52] Interview L. Seraus. Arcadis Aquemen. Vraag 8. Bijlage 2.2.

FACILITY MANAGEMENT BIJ HERBESTEMMINGEN

Facility Management kan ook een meerwaarde creëren bij herbestemmingen. Facility Management kan helpen bij de ontwikkeling van deze projecten. Als er bijvoorbeeld sprake is om van een leegstaand pand seniorenwoningen van te maken kan de facility manager kijken naar de voorzieningen en de invullingen van dit seniorengebouw. Dit kan gerealiseerd worden door een markt en doelgroep analyse. Een uitkomst van de diepte- interviews is ook dat Facility Management zich goed moet richten op de doelgroep als het wil slagen. Door een volledig onderzoek uit te voeren naar de markt en de eisen en wensen van de doelgroep kan de facility manager hier een goed passend pakket van voorzieningen bij realiseren. Als dit goed wordt uitgevoerd door de facility manager kan het pand voor de doelgroep aantrekkelijker worden gemaakt door de goede en weloverwogen voorzieningen. Dit kan leiden dat het herbestemmingproject sneller verkocht of verhuurd wordt wat weer aantrekkelijk is voor o.a. de belegger. Uit het onderzoek is gebleken dat er vaak naar de mogelijkheden van panden worden gekeken en niet per gebied. Sommige herbestemmingen zullen niet van de grond komen mits het hele gebied wordt aangepakt. Hier kan ook een rol voor de facility manager liggen. De facility manager kan een omgevingsonderzoek verrichten naar de behoeftes die aanwezig kunnen zijn in de buurt. Aan de hand van deze gegevens kan het gebied worden aangepakt. Als het hele gebied wordt aangepakt kan de facility manager tevens parkmanagement implementeren met een hoog niveau van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

TOEGEVOEGDE WAARDE FACILITY MANAGEMENT

Toegevoegde waarde zijn waarden die in de termen van financiën worden uitgedrukt. Facility Management kan een bijdrage leveren om de winst te bevorderen door bijvoorbeeld het faciliteren van de marketing in het algemeen en van de verkoop in het bijzonder. Facility Management kan ook een bijdrage leveren in het reduceren van de facilitaire kosten. Hierbij kan er bijvoorbeeld onderzoek gedaan worden in de kosten per vierkante meter, werkplek of fte. Als deze in kaart gebracht zijn kan de facility manager kijken waar er nog kosten gespaard kunnen worden. Een ander punt kunnen contracten zijn. Wordt er op dit moment een goede prijs/kwaliteit verhouding geleverd?

MEERWAARDE FACILITY MANAGEMENT

De meerwaarde van Facility Management heeft exclusief betrekking op de kwaliteit en continuïteit. Dit kan gerealiseerd worden door een gewenste cultuur te bevestigen, het toepassen van een goed beheer van relatiemanagement, het waarborgen van een facilitaire servicegraad, het bijdragen aan de strategische doelen van de organisatie (bijvoorbeeld met betrekking tot duurzaamheid en huisvesting). Een goed model om te kwaliteit in kaart te brengen en om een discussie te starten is het INK model. Dit model (zie bijlage 1.12. op bladzijde 73) kent vier toepassingsgebieden, bewustwording, diagnose, verbeteren en besturen, alle vier met betrekking tot kwaliteit.

CONCLUSIE

De geïnterviewde personen gaven allemaal aan dat Facility Management zeker een meerwaarde en/of toegevoegde waarde kan bieden. Uit deze gesprekken is tevens gebleken dat hier nog niets mee gedaan wordt. Er zullen veel gesprekken moeten plaatsvinden, er zal goed op de doelgroep gericht moeten worden en het moet goed uitgevoerd worden als deze samenwerking wil slagen. Deze twee vakdisciplines kijken beiden met een andere visie naar kantoorpanden en dit zou voor een goede combinatie kunnen zorgen. Door een pand aan te bieden met deze (nieuwe) mogelijkheden kan een potentiële huurder over de streep getrokken worden. Dit omdat hij minder omkijken heeft naar het regelen van voorzieningen die noodzakelijk zijn voor een organisatie. Uit het interview met I. Koks is gebleken dat mensen het waarschijnlijk als prettig ervaren als dit stukje zorg uit handen genomen wordt. Door een leegstaand pand met opties aan te bieden kan het net dat stukje onderscheidend vermogen bieden waardoor een huurder kan kiezen voor het pand.

HOOFDSTUK 7. TRENDS EN ONTWIKKELINGEN BINNEN BEDRIJFSHUISVESTING EN FM

In dit hoofdstuk komen de trends en ontwikkelingen binnen bedrijfshuisvesting en Facility Management aan bod.

7.1. TRENDS EN ONTWIKKELINGEN BINNEN BEDRIJFSHUISVESTING

De trends en ontwikkelingen die binnen bedrijfshuisvesting worden gesignaleerd zijn o.a.:

HET NIEUWE WERKEN

Het nieuwe werken is een trend die al wat langer gezien wordt binnen bedrijfshuisvesting. Dit neemt niet weg dat deze ontwikkeling nog altijd stevig aanwezig is en dat veel organisaties overwegen om tot een nieuw kantoorconcept over te gaan. Voor deze manier van werken heeft een organisatie minder vierkante meters nodig en de grootste besparing die gemaakt kan worden is op de vierkante meter [53].

FUNCTIEMENGING[54]

Deze ontwikkeling is het gevolg van het nieuwe werken. In combinatie met het toenemend aantal thuiswerkers/ ondernemers kan dit leiden tot meer bedrijfshuisvesting in woonwijken.

BEROEPSONTWIKKELING

Een andere relevante trend is dat de beroepsontwikkeling en vergrijzing zullen leiden tot minder vraag naar kantoor- en bedrijfshuisvesting. Dit betekent dat er een vraagstuk ontstaat op welke wijze met dit soort bedrijfshuisvesting moet worden omgegaan.

DUURZAAMHEID

Deze trend wordt ook al voor een langere tijd gezien binnen bedrijfshuisvesting. Veel organisaties willen gehuisvest zijn in een duurzaam pand dat voldoet aan de huidige eisen en wensen. Doordat een pand duurzaam is kunnen de energiekosten gereduceerd worden. Voor sommige organisaties kan duurzaamheid een trade mark zijn en willen hiermee geassocieerd worden.

HUURPRIJZEN MINDER TRANSPARANT[55]

De huurprijzen worden minder transparant. Steeds vaker wordt er gebruikt gemaakt van incentives (bijvoorbeeld huurvrije periodes) het gevolg van deze incentives is dat de huurprijzen, met name op locaties met veel structurele leegstand, een vertekend beeld geven. In werkelijk zijn de huurprijzen lager dan op papier.

LEEGSTAND NIET LANGER EEN TIJDELIJK FENOMEEN

Structurele leegstand is niet langer een tijdelijk fenomeen dat weer verdwijnt als de economie zich heeft hersteld. Het besef dat een gedeelte van de kantorenmarkt niet meer deze functie kan vervullen lijkt door te dringen. Er is een tijd aangebroken dat er wordt gekeken en beslissingen worden genomen: slopen, herstructureren of herbestemmen?

KWALITEIT VAN GEBOUWEN[56]

De kwaliteit van de panden wordt steeds belangrijker voor de klant in verhouding tot de kwantiteit. De klant wordt steeds kritischer. Er wordt nu ook meer gekeken naar wat de klant wil.

NIET MEER BOUWEN OP RISICO

In het verleden zijn er veel panden gebouwd. De banken waren makkelijk en vastgoed was een goede investering. Vandaag de dag geldt dit niet meer. Het bouwen op risico is bijna geheel verdwenen. Nieuwe ontwikkelingen komen pas van de grond wanneer er een afzetgarantie* is of wanneer de belegger of ontwikkelaar bezit over voldoende eigen vermogen om het te ontwikkelen.

---

[53] Interview L. Seraus. Arcadis Aqumen vraag 3. Het interview is terug te vinden in bijlage 2.3. BLZ 101

[54] http://www.forumwijkeconomie.nl/wp-content/uploads/8-Bedrijfshuisvesting.pdf. Geraadpleegd op 8 april

[55] http://www.devastgoedrapportage.nl/upload/file/VR%202010/Kantorenmarkt.pdf. Geraadpleegd op 8 april 2011

[56] Interview A. van Eerden, architect. Vraag 9. Het interview is terug te vinden in bijlage 2.2. BLZ 97.

* Zie begrippenlijst in bijlage 1.1. BLZ 56.

7.2. TRENDS EN ONTWIKKELINGEN BINNEN FACILITY MANAGEMENT

In het Facility Management Marktonderzoek 2010 is gevraagd naar de belangrijkste trends en ontwikkelingen in de facilitaire markt. Hieronder volgen vijf trends volgens de facility professionals.

Trend 1. Duurzaamheid (47%)
Trend 2. Het Nieuwe Werken (46%)
Trend 3. Regieorganisatie (36%)
Trend 4. Nieuwe dienstverleningsconcepten (24%)
Trend 5. Transparante bedrijfsvoering (22%) [57]

Onderstaande punten zijn evenals trends en ontwikkelingen die gezien worden binnen Facility Management:

NOODZAAK VOOR KOSTENREDUCTIE:
Ondanks de groeiende economie situatie is er binnen grote organisaties nog steeds de noodzaak om de vaste kosten te laten dalen. De facility kosten vertegenwoordigen een van de grootste vaste kosten van een bedrijf of organisatie, terwijl de kwaliteit van de dienstverlening van groot belang voor de primaire processen is. Het realiseren van de gevraagde kostenreductie dient dus met inzet van gespecialiseerde expertise te gebeuren.

OUTSOURCING EN CENTRALISATIE
De uitbesteding van facilitaire diensten als schoonmaak, catering en beveiliging is intussen de gewoonste zaak van de wereld. Daarnaast heeft de facilitaire organisatie een keur aan andere partners, subcontractors en leveranciers tot haar beschikking. Ondanks hun externe positie maken deze partijen onderdeel uit van de dienstverlening. Tot waar wordt er uitbesteed?: integraal, als organisatie of minimaal? De aansturing van deze partijen kan een managementuitdaging van formaat zijn.

INTEGRATIE VASTGOED, ORGANISATIE EN TECHNIEK.
De vanouds gescheiden vakdisciplines en organisaties worden geïntegreerd. Dit start in de top van de organisatie van huisvesting en facilities, om naar beneden door te werken bij succesvolle implementatie. Deze integratie maakt demand management en optimalisatie van inkoop en overhead mogelijk[58].

UITBESTEDEN VAN FACILITAIRE DIENSTEN
Een trend die zich ook blijft ontwikkelen is het uitbesteden van de facilitaire diensten. Gezien de economische tijden wil men zich meer kunnen richten op het primaire proces en heerst er een grote focus op de kosten. Er is een onderzoek uitgevoerd door outsourcingadviesbureau TPI. De uitkomst van dit onderzoek is dat er bij uitbesteden gemiddeld 15% op de kosten bespaard kan worden[59].

[57] http://www.factomagazine.nl/?m=checklists&subCatId=5119&id=45093. Geraadpleegd op 8 april 2011
[58] http://www.evaluation.nl/cfp/website/full_service/trends.html. Geraadpleegd 0p 8 april 2011
[59] http://tweakers.net/nieuws/42053/onderzoek-outsourcing-levert-15-procent-besparing-op.html. Geraadpleegd op 20 april 2011

HOOFDSTUK 8. ONDERZOEKSRESULTATEN PERCENTAGE ZOETERMEER DAT GESCHIKT IS VOOR HERBESTEMMINGEN

In dit hoofdstuk komen de percentages aan bod van het onderzoek. Er is onderzoek gedaan naar het percentage in Zoetermeer, dat daadwerkelijk geschikt is voor een herbestemming. Deze uitkomst wordt gemeten aan wat de literatuur voorschrijft. Uit het interview met K. van Bemmel, gemeente Zoetermeer, en de literatuur is gebleken dat ongeveer 20%[60] van de leegstaande kantoorpanden geschikt zou zijn voor een herbestemming.

8.1. VOORONDERZOEK EN TUSSENTIJDSE CONCLUSIE

Vanuit de organisatie, waar dit onderzoek is uitgevoerd, is er een aanbodoverzicht van de kantorenmarkt aangereikt van november 2010. Aan de hand van deze gegevens is het vooronderzoek[61] gestart. Aan de hand van onderstaande knock- out criteria is er gekeken of deze panden in aanmerking kunnen komen voor een eventuele herbestemming.

- **Leegstand:** Als het pand geheel leeg staat wordt het verder in het onderzoek meegenomen.
- **Locatie:** Een centrale ligging is een sterk pluspunt voor een herbestemming en als het pand centraal gelegen is wordt het verder in het onderzoek meegenomen. Met centraal gelegen wordt bedoeld de afstand naar bepaalde voorzieningen[62].

Aan de hand van deze criteria zijn uit dit vooronderzoek drie lijsten ontstaan:

- Eventuele geschikte panden;
- Panden waar enige twijfel over heerst;
- Panden die ongeschikt zijn voor een herbestemming.

Panden waar enige twijfel over heerst en panden die eventueel geschikt zijn voor een betreffende herbestemming zijn verder in het onderzoek meegenomen.

TUSSENTIJDSE CONCLUSIE

Er zijn in totaal 89 panden onderzocht waarvan 8 panden zijn afgevallen omdat deze panden al verhuurd zijn en/of van de markt zijn gehaald. Dit brengt het totaal nu op 81 panden. Uit het vooronderzoek zijn 34 panden gekomen die geschikt zouden kunnen zijn of waar nog enige twijfel over heerst. Van deze 34 panden vallen er 4 af. Dit omdat er 5 panden, die gesitueerd zijn in het stadshart (in dit onderzoek), als 1 object worden gezien. De reden hiervan is dat deze panden op 1 locatie zijn gehuisvest. Dit brengt het totaal van de eventueel geschikte panden uit op 30 panden.

Aan de hand van deze gegevens kan er al een tussentijdse conclusie getrokken worden die een indicatie geeft op het beantwoorden van de probleemstelling.

100 X 30 / 81 = 37 %

[60] http://www.bouwprofs.net/forum/topics/80-van-de-leegstaande-kantoren?commentId=2267725%3AComment%3A29764&xg_source=activity

[61] Het aanbodoverzicht en het gehele vooronderzoek is terug te vinden in (apart bijgevoegd document) bijlage 3.1. en bijlage 3.2.

[62] Voor een uitgebreidere toelichting wordt er doorverwezen naar bijlage 1.13. BLZ 76.

8.2. HET ONDERZOEK EN TUSSENTIJDSE CONCLUSIE

Het voortvloeisel op het vooronderzoek is het onderzoek. In deze fase wordt er beter ingezoomd op deze 30 overgebleven objecten. Vooraf is de selectie gemaakt op de knock- out criteria leegstand en de locatie van het pand. Nu wordt er beter ingezoomd op deze panden en zal er een volledige onderbouwing volgen waarom het pand wel of na nader inzien niet geschikt is voor herbestemming. Bij de panden, die uit deze uitsplitsing zijn gekomen, zal er research gedaan worden of er een herbestemmingonderzoek is uitgevoerd. Bij deze fase is er ingezoomd op:

- **De locatie:** Hierbij wordt er gekeken naar de bereikbaarheid van het pand. Als het dicht gelegen is bij het openbaar vervoer is dit een pluspunt voor een herbestemming. Als het pand deel uitmaakt van een kantorencomplex zal het hoogstwaarschijnlijk niet geschikt zijn voor een individuele herbestemming. Als het pand gelegen is nabij een woonomgeving is dit tevens een pluspunt voor een herbestemming met betrekking tot de voorzieningen.
- **Hoe lang het pand leegstaat:** Als het pand voor een langere periode leeg staat (ongeveer 1 jaar in dit onderzoek) is de kans groot dat er een onderzoek verricht is naar de mogelijkheden van het pand. Het pand wordt verder in het onderzoek meegenomen.
- **Het aantal m2 van het pand:** Als het pand over niet veel vierkante meters bestaat is de kans groot dat het pand niet rendabel is (ongeveer <500m2). De investeringen die gedaan moeten worden zullen hoogstwaarschijnlijk niet terugverdient worden.
- **Staat het nu leeg of komt het pas in de toekomst leeg te staan**: Als dit laatste van toepassing is, is er in dit onderzoek een aanname gedaan dat er dan nog geen herbestemmingonderzoek naar gedaan is en wordt het pand niet verder in het onderzoek meegenomen.

Aan de hand van deze criteria zijn de panden nader onderzocht. Uit dit onderzoek zijn gekomen:

- 16 geschikte panden[63]
- 14 ongeschikte panden[64]

TUSSENTIJDSE CONCLUSIE

Nu deze gegevens bekend zijn kan er weer een tussentijdse conclusie op de onderzoeksvraag gemaakt worden:

100 X 16 / 81 = 20 %*

Zoals bovenstaand te zien is, is het aantal percentage nu aanzienlijk gedaald ten aanzien van het vooronderzoek waar de uitkomst nog 37% was.

[63] De 16 eventueel geschikte panden, met onderbouwing zijn terug te vinden in (het apart bijgevoegde document) bijlage 3.3.1.

[64] De 14 ongeschikte panden, met onderbouwing, zijn terug te vinden in (het apart bijgevoegde document) bijlage 3.3.2.

* Afgerond op hele decimalen.

8.3. EVALUATIE EN CONCLUSIE ONDERZOEK

Panden die uit het onderzoek zijn gekomen voor een eventuele herbestemming zijn nader toegelicht. Om deze uitkomsten te toetsen en te evalueren is er een overleg geweest met de eigenaar van het makelaarskantoor waar het onderzoek is uitgevoerd. In dit overleg is er besproken of er al onderzoek naar verricht is en wat de uitkomsten van deze onderzoeken zijn. Uit dit overleg is gebleken dat bij deze uitkomsten nog eens tien panden komen te vervallen voor een aanmerking op een herbestemming. De redenen die hiervoor zijn gegeven zijn als onderstaand:

- Het betreft een praktijkruimte, de vraag naar praktijkruimte zal blijven bestaan;
- De eigenaar is niet financieel in staat om grote investeringen te maken;
- De geluidsbelasting is bij nader inzien te hoog;
- Het pand is nog te jong met een hoge waarde. Ondanks de hoge leegstandcijfers wil dit nog niet betekenen dat elk kantoorpand leeg blijf te staan. Omdat het een jong pand betreft maakt het nog een goede kans om verhuurd te worden;
- De constructie van het pand is niet geschikt om herbestemd te worden;
- Eigenaar ervaart nog geen noodzaak om het pand een andere bestemming te geven;
- Het pand wordt verbouwd maar blijft de kantoorfunctie behouden;
- Geen individuele herbestemming. Wil de transformatie slagen zal het hele gebied aangepakt moeten worden [65].

Van de zes panden die overblijven heerst er nog enige twijfel over twee panden maar deze zijn serieus in onderzoek voor een herbestemming. Van de afgevallen panden kan er nog een kans inzitten voor een herbestemming mits het hele gebied wordt aangepakt. Op dit moment kan er aan de hand van deze gegevens de onderstaande conclusie getrokken worden:

100 X 6 / 81 = 7%*

CONCLUSIE

De conclusie die aan de hand van dit hoofdstuk getrokken kan worden is dat het percentage van geschikte panden voor herbestemmingen velen malen lager ligt dan de 20% die de literatuur erover vermeld. Het zou kunnen voorkomen dat het percentage van de geschikte panden hoger wordt als het vakgebied Facility Management erbij wordt betrokken. Zoals al eerder in het onderzoek is vermeld kijkt Facility Management anders tegen panden aan dan de vastgoedsector. In dit onderzoek zijn de panden voornamelijk bekeken vanuit de vastgoedkant.

[65] Voor de volledige onderbouwing van de panden wordt er doorverwezen naar (het apart bijgevoegd document) bijlage 3.4.

HOOFDSTUK 9. UITKOMSTEN DIEPTE-INTERVIEWS

Gezien de complexiteit van het onderwerp is er een bewuste keuze gemaakt om de interviews te analyseren op thema. Dit houdt in dat de antwoorden worden geanalyseerd op thema en niet op woorden of frases. De geheel uitgewerkte interviews en een datamatrix van deze gesprekken zijn terug te vinden in de bijlagen vanaf bijlage 2.0. op bladzijde 90.

Uit de interviews is gebleken dat er verschillende oorzaken worden benoemd voor de leegstand. Deze gegeven oorzaken komen over het algemeen met elkaar overeen. De reden die benoemd werden zijn o.a. de trend van het nieuwe werken, de vergrijzing, de economische crisis en dat er vroeger, voornamelijk in de jaren 80, teveel gebouwd is en dat deze kantoren nu verouderen. De voornaamste reden die gegeven wordt als gevolg van deze leegstand is de verpaupering van de buurt. Er kan een minder gevoel van veiligheid bij de buurtbewoners optreden, het kan toekomstige gebruikers afschrikken en een andere oorzaak die ook benoemd wordt, is dat de gemeente minder geld door deze leegstand genereert.

Uit de interviews is tevens gebleken dat de meeste partijen vinden dat de overheid het initiatief moet nemen wat betreft de leegstand. De gemeente daarin tegen zegt dat zij niet vinden dat zij de probleemeigenaren zijn en dat het probleem bij de eigenaren ligt. De gemeente is wel bereid om goede initiatieven te faciliteren en er is een transformatiepotje beschikbaar bij een goed plan. De gemeente geeft ook aan dat zij bestemmingsplannen kunnen wijzigingen, inzicht kunnen geven in de kosten en de baten en helderheid kunnen bieden over het bouwbesluit. De gemeente vindt dat de eigenaren gestimuleerd moeten worden om panden af te schrijven maar dat zo’n fiscaal instrument door het rijk bedacht moet worden. De gemeente zegt tevens dat er meer inzicht in de vastgoedportefeuilles moet komen zodat de slechtere kantoren eruit kunnen en dat de markt zijn verlies zal moeten nemen.

Op de vraag of herbestemmingen de oplossing is voor de leegstand antwoordden alle geïnterviewde personen dat dit maar een deel van de oplossing is en dat het andere deel van de oplossing voornamelijk bestaat uit het slopen van de panden. Dit zal waarschijnlijk liggen aan het feit dat de meeste herbestemmingen tegen knelpunten aanlopen die onomkeerbaar zijn. Het grootste knelpunt, wat uit de interviews is gebleken, zijn de financiën. Dit zijn dure projecten en vaak niet rendabel. Daarna volgen de juridische aspecten zoals de strenge regels van het Bouwbesluit en de bestemmingsplannen. Andere knelpunten die benoemd zijn is de locatie van het leegstaande pand (als het deel uitmaakt van een kantorencomplex), de strijdige functies zoals een kantoorfunctie en een zorgfunctie en de technische onmogelijkheden van een pand.

De toekomst van de kantorenmarkt wordt door de geïnterviewden als somber ingezien. De leegstand zal waarschijnlijk toe blijven nemen door de ontwikkeling van het nieuwe werken, de vergrijzing en dat de beroepsbevolking af zal nemen. De gemeente heeft een schatting gemaakt dat het misschien in 2015 zal gaan aantrekken maar voorlopig nog niet.

Facility Management en bedrijfsonroerend goed kunnen volgens de geïnterviewden meer voor elkaar betekenen. Er zullen wel veel gesprekken moeten plaatsvinden tussen zowel eigenaren en de gebruikers. Facility Management kan hier een rol in betekenen en een toegevoegde waarde bieden om bijvoorbeeld een pand helemaal up- to date* te maken. Als het slim wordt aangepakt en als er op een doelgroep gericht wordt bestaat er de kans dat het aanslaat. Er wordt ook aan gegeven dat het twee verschillende werelden zijn maar dat de samenwerking tussen Facility Management en vastgoed wel moet en dat ze elkaar moeten aanvullen[66].

CONCLUSIE

De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat veel partijen met de vinger naar elkaar wijzen. De commerciële bedrijven vinden dat de overheid en de gemeente het initiatief moeten nemen omtrent de leegstand. De gemeente zegt dat zij niet vinden dat zij de probleemeigenaren zijn maar wel bereid zijn om te faciliteren en dat zij geld beschikbaar willen stellen bij een goed plan. Vaak lopen herbestemmingen vast op de genoemde knelpunten zoals o.a. de financiën en juridische aspecten en dat herbestemmingen maar een deel van de oplossing is van de leegstand. Facility Management en de vastgoedsector kunnen meer voor elkaar betekenen maar dit zal wel een lastig proces kunnen zijn waar veel gesprekken zullen moeten plaatsvinden. Facility Management kan wel een toegevoegde waarde bieden mits het goed wordt uitgevoerd en als er goed op de doelgroep gericht wordt.

[66] De geheel uitgewerkte interviews zijn terug te vinden vanaf bijlage 2.0. vanaf BLZ 90.

* Zie begrippenlijst in bijlage 1.1. BLZ 56.

HOOFDSTUK 10. FINANCIËN

In dit hoofdstuk komen de financiën aan bod met een korte conclusie. Er is een bewuste keuze gemaakt om de financiën van de Italiëlaan 33, te Zoetermeer, uit te werken. Uit het onderzoek is gebleken dat dit pand de meeste potentie heeft voor een andere bestemming[67]. De financiën zijn op drie verschillende manieren uitgewerkt (volledige berekeningen bijlage 1.16. vanaf bladzijde 82):

- Waarde pand bij leegstand (waardebepaling op basis van huurkapitalisatie)
- Financiën bij volledige verhuur als kantoorruimte (DCF waarde*)
- Financiën bij transformatie naar appartementen.

Uitkomsten waarde van het pand bij een verwachte leegstand van:

1 jaar leegstand	€ 7.883.282,-	(waarde pand)
	€ 303.490,-	(investeringen)
Waarde pand bij 1 jaar leegstand	€ 7.579.792,- v.o.n.	
2 jaar leegstand	€ 1213.960,-	(2x de jaarhuur)
Waarde pand na 2 jaar leegstand	€6.365.832,- v.o.n.	(waarde na 1 jaar-2x de jaarhuur)
Aanschafprijs	€5.315.626,-	
Winst van `	**€ 1.050.206-***	

Uitkomsten financiën bij transformatie naar appartementen:

Investering	€ 8.396.886 ,-
Opbrengsten	€ 6.035.000,-
Verlies van	**€ 2.361.886,-***

Uitkomsten financiën bij volledige verhuur als kantoorruimte:

DCF waarde	€ 8.095.479,-
Investering	€ 7.883.282,-
Winst van	**€ 212.196,-***

* Afgerond op hele decimalen

CONCLUSIE

De conclusie die uit deze gegevens getrokken kan worden is dat het in financieel opzicht beter is om het pand leeg te laten staan. Het meeste verlies zal er geleden worden om tot transformatie naar woningen over te gaan. Bij volledige verhuur van het pand zal er een lichte winst gemaakt worden. Dat het pand op korte termijn volledig verhuurd zal worden is alleen onwaarschijnlijk gezien de markt en de leegstand. Theoretisch gezien is de meest voordelige oplossing op dit moment om het pand leeg te laten staan en er niets aan te doen. Eigenaren zullen moeten afwaarderen maar dit betekent verlies nemen op het onderpand en dat vermindert de dekking bij o.a. banken. Naar verwachting zal dit dan ook niet snel gebeuren. Gezien de sombere toekomst op de kantorenmarkt en de maatschappelijke baten die wegen bij transformeren naar woningen kan de eigenaar de keuze maken om tot transformatie over te gaan. Als het plan goed wordt uitgewerkt kan de gemeente bereid zijn om dit project financieel te ondersteunen. Daarmee is het een feit dat in Zoetermeer meer vraag dan aanbod is naar woningen in zowel koop als huurwoningen (zie hoofdstuk 5.2.)

[67] De onderbouwing van Italiëlaan 33 is terug te vinden in (apart bijgevoegd document) bijlage 3.4.

* Zie begrippenlijst in bijlage 1.1. BLZ 56.

HOOFDSTUK 11. ANALYSE, CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek geanalyseerd. Na deze analyse wordt de conclusie van het onderzoek bekend gemaakt. Aan de hand van de analyse en de conclusie worden er tot slot aanbevelingen gedaan die tevens in dit hoofdstuk aan bod zullen komen.

11.1. ANALYSE

De analyse die gemaakt kan worden aan de hand van het onderzoek is dat de leegstand een recordhoogte heeft bereikt in Zoetermeer evenals de Nederlandse kantorenmarkt. Zoetermeer kampt met een leegstandspercentage van 27,70% en de Nederlandse kantorenmarkt kampt met een leegstandspercentage van 14%. Het percentage waarmee Zoetermeer kampt is vele malen hoger dan het landelijk gemiddelde. Zoetermeer staat hiermee op de vierde plek als stad in Nederland met de meeste leegstand. Deze structurele leegstand vraagt om structurele oplossingen. Een van die oplossingen kan het herbestemmen van leegstaande panden zijn. Het onderzoek heeft echter uitgewezen dat in Zoetermeer, op dit moment, maar 7% van deze leegstand geschikt zou zijn voor een herbestemming. Dit percentage ligt aanzienlijk lager dan wat er in de literatuur staat (20%). Dit heeft er voornamelijk mee te maken dat de meeste onderzoeken tegen een knelpunt aanlopen dat onomkeerbaar is. De grootste knelpunten die uit het onderzoek zijn gekomen zijn de financiën, de juridische aspecten, de locatie en de technische onmogelijkheden van een pand. Van de interviews die zijn gehouden geven allen het antwoord dat herbestemmingen maar een deel van de oplossing zijn. De andere helft zal voornamelijk uit slopen bestaan. Het onderzoek wijst uit dat als er niets aan de leegstand wordt gedaan dat het percentage de komende vijf jaar zal toenemen tot 24 à 30% (onderzoek Jones Lang Lasalle). Uit een informeel gesprek met de eigenaar van het makelaarskantoor is gebleken dat de leegstand in Zoetermeer ook kan gaan toenemen. Dit heeft te maken met het feit dat veel semi- overheid instanties in Zoetermeer gehuisvest zijn. Als deze vertrekken zal ook in Zoetermeer de leegstand verder toenemen. De interviews wijzen ook uit dat de meeste partijen de toekomst van de kantorenmarkt somber tegemoet zien. Dit heeft onder andere ook te maken met trends zoals het nieuwe werken, de vergrijzing en het afnemen van de beroepsbevolking. Hierdoor zullen steeds minder vierkante meters nodig zijn voor kantoorruimte.

Dat de leegstand toeneemt, wil niet zeggen dat partijen hier niets mee doen. Het onderzoek heeft uitgewezen dat het tegendeel echter waar is. Veel partijen buigen zich over deze leegstand en uit het onderzoek is gebleken dat deze partijen vaak langs elkaar heen werken. De analyse die uit het onderzoek getrokken kan worden is dat er per pand bekeken wordt wat de mogelijkheden zijn en niet per gebied. Wat uit de interviews is gebleken is dat de meeste partijen met de vinger naar elkaar wijzen. De commerciële bedrijven vinden dat de overheid het initiatief moet nemen omtrent de leegstand en de gemeente zegt dat zij niet de probleemeigenaren zijn en dat de markt zijn verlies zal moeten nemen. De gemeente geeft wel aan dat zij bereid is om goede plannen te ondersteunen. Partijen en overheid zouden beter samen moeten werken en op een lijn moeten liggen gezien het feit dat de leegstand een maatschappelijk probleem is (geworden).

De financiën hebben uitgewezen dat de meest voordeligste oplossing op dit moment is om niets te doen en het pand leeg te laten staan. Gezien het feit van de economische recessie en veel eigenaren niet in staat zijn om grote investeringen te doen kan een deel van de leegstand ook hier aan te wijten zijn. Eigenaren zullen moeten afwaarderen maar dit betekent dat het pand minder waard wordt en dit vermindert de dekking van geldverstrekkers. Echter kunnen eigenaren die dit doen een forse belastingteruggave verwachten. Een lastige bespreking met de bankier over de loan to value ratio* kan bovendien verzacht worden indien een belastingteruggave ingezet kan worden om de financiële lasten van de belegger te verminderen[68].

Het onderzoek heeft uitgewezen dat Facility Management zeker een meerwaarde en/of toegevoegde waarde kan bieden mits dit goed wordt uitgevoerd. Er zullen veel gesprekken moeten plaatsvinden met de eigenaar en de gebruikers. Facility Management zou hiervoor een goede zeef kunnen zijn volgens A. van Eerden[69]. De literatuur wijst uit dat het een trend is dat Facility Management en vastgoed steeds meer geïntegreerd worden. De praktijk wijst echter uit dat Facility Management niet bij deze vraagstukken wordt betrokken. Geen van de geïnterviewden gaf aan dat Facility Management bij deze processen is betrokken. In dit geval zou er ook nog een onbenutte kans kunnen liggen. Facility Management zou bij deze vraagstukken betrokken moeten worden zodat Facility Management een meerwaarde en/of toegevoegde waarde kan bieden aan een leegstaand pand of een herbestemming. Als deze meerwaarde gerealiseerd kan worden door Facility Management, kan dit betekenen dat panden sneller verhuurd of verkocht kunnen worden. In deze tijd en markt is onderscheidend vermogen van groot belang. Door bepaalde producten, diensten en/of middelen aan te bieden bij een leegstaand pand kan het gebeuren dat de geïnteresseerde partij over de streep gehaald kan worden.

11.2. CONCLUSIE

In deze paragraaf worden de conclusies van het onderzoek bekend gemaakt. Uit het onderzoek zijn meerdere conclusies gekomen die hier zullen worden toegelicht. De onderzoeksvraag die gedurende het gehele onderzoek centraal heeft gestaan wordt herhaald en beantwoord.

"Welk percentage van de te onderzoeken/ onderzochte leegstaande kantoorpanden in Zoetermeer is daadwerkelijk geschikt voor een herbestemming en hoe kan Facility Management een meerwaarde creëren zodat het leegstaande pand aantrekkelijker op de markt gezet kan worden?"

1. CONCLUSIE LEEGSTAND KANTORENMARKT

Relevante trends zijn dat het nieuwe werken, de beroepsontwikkeling en vergrijzing zullen leiden tot minder vraag naar kantoor- en bedrijfshuisvesting. Om deze reden zal de leegstand in de toekomst toenemen. Volgens een onderzoek van Jones Lang Lasalle zal de leegstand op de Nederlandse kantorenmarkt zonder ingrijpende veranderingen de komende vijf jaar verdubbelen tot 24 à 30% van het totaal. De verwachting is dat ook in de Zoetermeerse kantorenmarkt de leegstand zal blijven toenemen. Dit door het inkrimpen en eventueel vertrek van organisaties. De leegstand op de kantorenmarkt groeit en daarmee ook de vraag tot structurele oplossingen. De toekomst van de kantorenmarkt wordt door veel partijen als somber ingezien.

[68] http://www.propertynl.com/index-newsletter/willy-ambergen-afschrijven-vastgoed-levert-belastingvoordeel-op/. Geraadpleegd op 20 mei 2011.
[69] Zie interview A. van Eerden, architect. Vraag 11. Bijlage 2.2. BLZ.97.

2. CONCLUSIE GESCHIKTE PANDEN IN ZOETERMEER VOOR HERBESTEMMING.

Uit het onderzoek dat is uitgevoerd, met betrekking tot de leegstaande panden in Zoetermeer, kan geconcludeerd worden dat op dit moment 7% van de leegstaande panden in Zoetermeer geschikt is voor een herbestemming. Dit percentage ligt aanzienlijk lager dan wat erin de literatuur staat (20%).

3. CONCLUSIE HERBESTEMMINGEN

De structurele leegstand in de Zoetermeerse en Nederlandse kantorenmarkt neemt een dusdanige vorm aan dat het voor iedereen zichtbaar wordt. Deze structurele leegstand vraagt om structurele oplossingen. Een van die oplossingen zijn herbestemmingen. Herbestemming van leegstaande panden is een mooie oplossing voor de leegstand maar uit het onderzoek is gebleken dat herbestemmingen in de praktijk vaak niet lukken. De redenen die uit het onderzoek zijn gekomen zijn als onderstaand:

- Financiën
- Locatie
- Juridische aspecten (Bouwbesluit en bestemmingsplannen)
- Technische onmogelijkheden

Ondanks het gegeven dat de Nederlandse kantorenmarkt kampt met hoge leegstandscijfers, wil dit niet zeggen dat partijen hier niet mee bezig zijn. Het tegendeel is echter waar. Veel partijen houden zich bezig met deze vraagstukken. Uit het onderzoek kan echter geconcludeerd worden dat deze partijen langs elkaar heen werken en onderzoek verrichten naar veelal dezelfde panden. Een andere uitkomst van het onderzoek is dat er per pand gekeken wordt wat de mogelijkheden zijn en niet per gebied. Herbestemmingen hebben een grotere kans van slagen als het hele gebied wordt aangepakt.

4. CONCLUSIE MEERWAARDE FACILITY MANAGEMENT

Uit het onderzoek, alsmede de literatuur en de diepte-interviews is gebleken dat de meeste partijen vinden dat Facility Management een meerwaarde kan bieden bij herbestemmingen en leegstand. In de literatuur is te vinden dat het ook een trend is dat Facility Management en vastgoed steeds meer geïntegreerd worden. Uit het onderzoek is echter gebleken dat dit in de praktijk dit niet het geval is. Facility Management wordt niet of nauwelijks betrokken bij deze vraagstukken. Als Facility Management correct wordt uitgevoerd kan er op de kosten bespaard worden wat aantrekkelijk is voor de opdrachtgever. Tevens kan de facility manager met diensten en/of producten komen welke net het onderscheidend vermogen bieden zodat een potentiële huurder over de streep getrokken kan worden. Facility Management kan een meerwaarde aan een pand geven op zowel strategisch, tactisch en operationeel niveau en Facility Management kan hierbij een adviserende en ondersteunende rol aannemen.

11.3. AANBEVELINGEN

Nadat de analyse en de conclusie in kaart zijn gebracht kunnen er aanbevelingen gedaan worden. Voor het implementatievoorstel van deze aanbevelingen wordt er doorverwezen naar bijlage 1.15. vanaf bladzijde 77.

1. FACILITY MANAGEMENT MEER BEKENDHEID GEVEN BINNEN DE VASTGOEDSECTOR

Het onderzoek heeft uitgewezen dat de meeste partijen vinden dat Facility Management een meerwaarde kan bieden mits het correct wordt uitgevoerd. Het onderzoek wijst ook echter uit dat dit in de praktijk niet wordt gedaan. Om de twee vakdisciplines samen te brengen zal er meer bekendheid gegeven moeten worden aan het vakgebied Facility Management binnen de vastgoedsector. Als men aan Facility Management denkt wordt er vaak nog aan de operationele aspecten gedacht zoals de schoonmaak, het onderhoud en de catering. Facility Management kan juist ook op tactisch en strategisch niveau een bijdrage leveren. Deze tactische en strategische kant van Facility Management zal meer bekendheid moeten krijgen binnen zowel de vastgoedsector als in zijn algemeenheid. Het tactische en strategische niveau zal meer onder de aandacht gebracht moeten worden binnen de vastgoedsector om een (goede) samenwerking tot stand te brengen. Om deze kant van Facility Management beter te belichten kunnen er de volgende stappen genomen worden:

- **FMN award:**

De FMN Award vervangt de verkiezing van de Facility Manager van het Jaar. Met de verkiezing van de FMN Award beoogt FMN aandacht te vragen voor Facility Management en de bijdrage die het kan leveren aan organisaties. De FMN Award is een prijs voor een organisatie die een vernieuwend initiatief of concept op het gebied van Facility Management heeft ontwikkeld of in gebruik heeft genomen. Belangrijk criterium is dat het concept op enigerlei wijze bijdraagt aan een duurzame werk-, zorg- of leefomgeving. De FMN Award wordt georganiseerd door Facility Management Nederland[70]. FMN beoogt met dit Award meer aandacht te vragen voor Facility Management. Deze award zal meer bekendheid moeten krijgen binnen andere sectoren, zoals het vastgoed. Er kan een FMN Award worden uitgereikt voor een facility manager of facilitaire organisatie die een substantiële bijdrage heeft geleverd aan het terugdringen van de leegstand in de Nederlandse kantorenmarkt. Over deze Award zal veel bekendheid moeten worden gegeven. Deze bekendheid over deze Award kan gerealiseerd worden door uitgevers van vakbladen en de regionale en nationale pers uit te nodigen voor dit evenement. Als deze Award regionaal en landelijke aandacht krijgt van meerdere kranten, vakbladen of televisieprogramma's wordt de bereikbaarheid van deze Award en het vakgebied Facility Management vele malen groter. Via deze manier wordt er een grote bereikbaarheid bereikt bij meerdere doelgroepen, sectoren en personen.

- **Provada:**

Dit is het jaarlijks ontmoetingspunt van de vastgoedbranche. Dit is een beurs die elk jaar wordt gehouden waar mensen uit de vastgoedsector bij elkaar komen. Dit is een uitgelezen kans om het vakgebied Facility Management onder de aandacht te brengen bij de vastgoedsector. In bijlage 1.14. op bladzijde 76 is terug te vinden dat slechts 1% van deze bezoekers met Facility Management te maken hebben. FMN zou op deze beurs een standhouder kunnen worden. Er bestaat de mogelijkheid voor standhouders om een bijeenkomst te organiseren en één maal zaal te huren. FMN kan deze mogelijkheid benutten om te vertellen welke rol Facility Management kan innemen om een meerwaarde en/of toegevoegde waarde te creëren bij leegstand en herbestemmingen. Welke rol Facility Management kan innemen wordt toegelicht bij aanbeveling nummer drie en vier.

---

[70] http://www.fmn.nl/cms/showpage.aspx?id=836. Geraadpleegd op 19 mei 2011.

- **Vakbladen**

Facility Management kan via publicaties in vakbladen meer bekendheid krijgen binnen de vastgoed sector. BOG magazine, PropertyNL Magazine en real estate magazine kunnen voorbeelden zijn waar artikelen van de successen van Facility Management gepubliceerd kunnen worden met betrekking tot het terugdringen van de leegstand. In deze artikelen kunnen tevens meldingen gedaan worden over het belang van Facility Management en hoe Facility Management een meerwaarde en/of toegevoegde waarde kan creëren op zowel, operationeel, tactisch en strategisch niveau op het gebied van leegstand en herbestemmingen. Diensten die een meerwaarde kunnen creëren worden bij aanbeveling nummer 4 besproken.

- **Vastgoed (gerelateerde) opleidingen**

Er wordt aanbevolen om binnen vastgoed (gerelateerde) opleidingen het vakgebied Facility Management te behandelen. Dit kan op verschillende manieren worden ingevuld. Een voorbeeld hiervan kan zijn om een keuze vak "strategisch Facility Management" aan te bieden op deze opleidingen. Een andere manier kan zijn om dit vakgebied te implementeren bij bepaalde gegeven vakken. In deze vakken kunnen docenten Facility Management behandelen en hoe dit vakgebied een meerwaarde voor vastgoed kan creëren. De meerwaarde van Facility Management wordt in aanbeveling nummer vier toegelicht.

2. INTEGRAAL AANPAKKEN VAN LEEGSTAND

Gezien het feit dat veel partijen zich bezig houden met dit onderwerp, en vaak langs elkaar heen werken, wordt er aanbevolen om de leegstand integraal aan te pakken. Er wordt aanbevolen om de leegstand per gebied aan te pakken met een integrale aanpak van de partijen. Zo wordt het risico verkleind van het langs elkaar heen werken door de betrokken partijen. Om deze integrale aanpak in gang te zetten wordt er aanbevolen om de overheid het initiatief te laten nemen. De overheid kan dit uitzetten naar de gemeente. Vervolgens kan de gemeente alle partijen die te maken hebben met bedrijfsonroerend goed in kaart brengen. Deze partijen kunnen o.a. zijn: verhuurders (makelaarskantoren van bedrijfshuisvesting), eigenaren, beleggingsfondsen, projectontwikkelaars, stedenbouwkundigen, nieuwe gebruikers, woningbouwcorporaties, architecten, aannemers en Facility Management. Nadat al deze partijen in kaart zijn gebracht per gemeente kan de gemeente vervolgens regelmatige bijeenkomsten organiseren waarbij al deze partijen aanwezig zijn. Er wordt ten zeerste aanbevolen om de gemeente dit te laten leiden en door de gemeente een vast aanspreekpunt te laten aanstellen voor deze partijen. Door de gemeente regelmatig bijeenkomsten te laten organiseren kan er een goede samenwerking ontstaan tussen alle partijen. Er wordt verwacht dat er bij een integrale aanpak meer bereikt kan worden om de leegstand tegen te gaan dan individuele initiatieven van commerciële partijen en overheden die vaak langs elkaar heen werken. Door een integrale aanpak van alle betrokken partijen kunnen knelpunten verholpen worden zoals juridische aspecten en misschien ook wel het grootste knelpunt, de financiën. De gemeente Zoetermeer heeft aangegeven dat er een transformatiepotje beschikbaar is en dat de gemeente bereid is om goede initiatieven te ondersteunen.

3. HERBESTEMMINGSPROJECTEN PER GEBIED AANPAKKEN

Uit het onderzoek is gebleken dat er vaak alleen per pand naar de mogelijkheden wordt gekeken en niet per gebied. Herbestemmingen lopen hierdoor vaak tegen knelpunten aan die onomkeerbaar zijn. De oplossing van de leegstand kan zijn om het hele gebied aan te pakken. Alle betrokken partijen zullen bij elkaar moeten komen en samen een oplossing moeten bedenken voor het hele gebied. Het zou voor kunnen komen dat sommige panden van dit gebied gesloopt moeten worden om het gebied nieuw leven in te blazen. De aanbeveling die dan ook gemaakt wordt is om zowel de voordelen als de nadelen gezamenlijk op te vangen. Hierover zullen onderling duidelijke afspraken gemaakt moeten worden en er wordt aangeraden om een nieuwe rechtsvorm op te starten tussen de betrokken partijen om het risico van eventuele misvattingen tegen te gaan. Facility Management kan in deze projecten een zeer grote rol spelen en een meerwaarde kunnen creëren door goed onderzoek te verrichten naar de markt, omgeving, en de beoogde doelgroep. Nadat deze uitkomsten bekend zijn kan de facility manager of facilitaire organisatie een plan van aanpak maken hoe het gebied het beste ingevuld kan worden en dit voorstel voordragen aan de betrokken partijen. Na goedkeuring en overeenstemming kan er met de voorbereiding van de herontwikkeling gestart worden. De verwachting is dat als het op deze manier wordt aangepakt meer eigenaren bereidt zijn hierin mee te gaan en de leegstand teruggedrongen kan worden. Door zowel winst als verlies te delen blijven eventuele verliezen beperkt voor de eigenaren. De gemeente kan bij de herontwikkeling van de betreffende gebieden een rol spelen door bestemmingsplannen te wijzingen en een bijdrage te leveren in de financiën. Als de facility manager of facilitaire organisatie een diepgaand onderzoek verricht naar de eisen en wensen van de beoogde doelgroep, onderzoek verricht naar de behoeften in en van de omgeving en onderzoek verricht naar de markt kan er een goed en passend pakket van diensten en invulling van het gebied ontstaan. Hierdoor wordt de kans van slagen aanzienlijk vergroot.

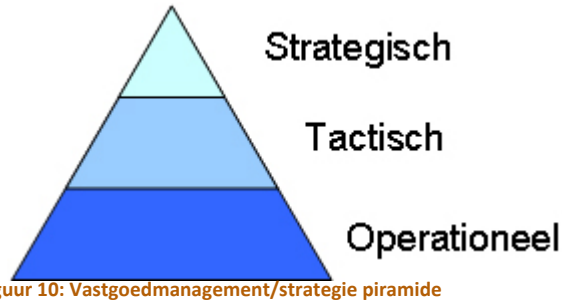
Figuur 9: herontwikkeling van het hele gebied

4. BIJDRAGE FACILITY MANAGEMENT BIJ HERBESTEMMINGEN EN LEEGSTAND

Verhuurders van bedrijfsonroerend goed bieden een pand meestal leeg aan zonder extra services of diensten. Uit het onderzoek is gebleken dat partijen vinden dat Facility Management zeker een meerwaarde kan bieden mits het goed wordt uitgevoerd. De vastgoedmanagement piramide (zie onderstaand figuur) kent drie niveaus en Facility Management kan op deze drie niveaus een meerwaarde creëren voor het gehele gebied zodat het aantrekkelijker op de markt kan worden gezet. Er wordt aanbevolen om deze drie niveaus van Facility Management toe te passen bij herbestemmingen zodat deze meerwaarde gecreëerd kan worden. Deze aanbeveling kan input geven voor de inhoud van de artikelen in de vastgoedmagazines bij aanbeveling nummer één. Omdat dit een gebiedsgerichte studie betreft worden er in algemene zin aanbevelingen gedaan om de meerwaarde van Facility Management bij leegstand of herbestemmingen te realiseren.

Diensten die een meerwaarde op strategisch niveau kunnen bieden zijn:

- Parkmanagement
- Huisvestingsconcepten/ kantoorinnovatie
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)
- Riskmanagement
- Relatiemanagement
- Omgevingsonderzoek
- Markt en doelgroep analyse



Figuur 10: Vastgoedmanagement/strategie piramide

De aanbeveling die gedaan wordt om op tactisch niveau een meerwaarde te creëren is om Facility Management de volgende diensten/services uit te laten voeren:

- Verhuismanagement
- Gebouwbeheer (inventariseren en inspecteren)
- Projectmanagement

Na de strategische en tactische kant te hebben belicht kan Facility Management ook op operationeel niveau een meerwaarde creëren. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het onderhoud van een leegstaand pand zodat het niet gaat verpauperen en om het gevoel van onveiligheid bij omwonenden te verkleinen. Als het leegstaande pand redelijk onderhouden wordt maakt het een grote kans om weer verhuurd te worden omdat het aantrekkelijk op de markt blijft staan. Diensten die op operationeel niveau kunnen worden uitgevoerd kunnen als onderstaand zijn”:

- Technisch beheer
- Schoonmaak
- Beveilig
- Onderhoud gebouwen
- Glasbewassing

LITERATUURLIJST

BOEKEN:

Dolmans-bude, I., Schoonhoven, P., Schutte,A.: *"Commercieel vastgoed". Utrecht: 2002*

Griensven, van, L.J.A.M., Schoonhoven, P.R.*:"Huisvesting & vastgoed: Bouwstenen voor het bouwproces van morgen.".* Utrecht: 2008

Hek,M., Kamstra.,J. Geraedts, R.P.*:" Herbestemmingwijzer: herbestemming van bestaand vastgoed."* Delft: TU Delft

Jong, de, B., Diepen,van,C.,Kok, H.,Jansen, P.,Schaik, van, B.,Spil, van der, T., *"De facilitaire regieorganisatie in bedrijf: veranderen naar een demand- en supply organisatie".* Alphen aan den Rijn/ Diegem: 2010

Maas, G.M.A., Pleunis,J.W.: *" Facility management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie."* Kluwer 2006.

Plooi, F,:*" Onderzoek doen: een praktische inleiding in onderzoeksvaardigheden".* Amsterdam 2008

Saunders, M.,Lewis, A., Thornhill, A.: *"Methoden en technieken van onderzoek"* Amsterdam 2004

Vermeulen, M., Wieman,M.*: "handboek vastgoedmanagement."* Noordhoff uitgevers 2010

Voordt, van der, T.*:"Transformatie van kantoorgebouwen: Thema's, actoren, instrumenten en projecten".* Rotterdam: 010 2007

Ytsme, M.,Ytsme,W.: "De geschiedenis van facility management: van zoeterlaar tot facility management." FMN 2005

Zwart,de,A,: *" Facility management zakboek."* studenteneditie."Doetinchem 2005

Zwart, de, A.: *" Polyfacilitair Zakboekje."* Arnhem: 1999

INTERNETSITES:

Aanbod woningen in Zoetermeer. Geraadpleegd op 13 mei 2011 via http://www.zoetermeer.nl/index.php?mediumid=7&pagid=2479.

Actieprogramma Aanpak Leegstand Kantoren. Geraadpleegd op 11 maart 2011 via http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2011/03/07/aanpak-leegstaande-kantoren.html

Afboeken vastgoed. Geraadpleegd op 15 april 2011 via http://www.vng.nl/smartsite.dws?id=81489&url=103937.

Afwaarderen. Geraadpleegd op 20 mei 2011 via http://www.propertynl.com/index-newsletter/willy-ambergen-afschrijven-vastgoed-levert-belastingvoordeel-op/.

Bestemmingsplan. Geraadpleegd op 19 april 2011 via http://www.stadswonen.nl/website_new/seV_Herbestemmen_van_kantoren_def4.pdf

Bouwbesluit. Geraadpleegd op 19 april 2011 via http://www.stadswonen.nl/website_new/seV_Herbestemmen_van_kantoren_def4.pdf

Cijfers leegstand. Geraadpleegd op 23 maart 2011 via http://www.zoetermeernieuws.nl/2010/04/huizinga-onderzoekt-leegstand-kantoren.html

DCF waarde. Geraadpleegd op 23 mei 2011 via http://www.vastgoedanalyse.nl/vastgoedinvestering/dcf

Definitie Facility Management. Geraadpleegd op 14 februari 2011 via http://www.fmn.nl/cms/showpage.aspx?id=113

Definitie vastgoed. Geraadpleegd op 22 februari 2011 via http://nl.wikipedia.org/wiki/Vastgoed

Exploitatiekosten. Geraadpleegd op 13 mei 2011 via http://www.wd-bka.nl/exploitatiekosten

Facility Estate Management. Geraadpleegd op 15 april 2011 via http://www.vastgoedkennis.nl/docs/MSRE/07/Steffers.pdf

Gemeente Zoetermeer en leegstand. Geraadpleegd op 15 april 2011 via http://www.zoetermeer.nl/index.php?mediumid=11&pagid=2985&stukid=22227

Gewenste leegstand. Geraadpleegd op 6 april 2011 via http://haaglanden.nl/#Regionieuws 2010 - september, nummer 7 - Stijging kantorenaanbod Haaglanden?id=1516

Inflatie. Geraadpleegd op 20 mei 2011 via http://www.cbs.nl

Kantoren. Geraadpleegd op 5 mei 2011 via http://www.groenlinksstad.nl/dit-pand-kan-zoveel-beter-nl/

Kwalitatief onderzoek. Geraadpleegd op 23 maart 2011 via
http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/kwalitatief-onderzoek.aspx

Leegstandverordening. Geraadpleegd op 19 april 2011 via
http://www.vng.nl/eCache/DEF/1/03/121.html

Leegstand Zoetermeer. Geraadpleegd op 15 april 2011 via
http://www.zuinigzoetermeer.nl/dream/79

Provada. Geraadpleegdop 19 mei 2011 via
http://www.provada.nl/provada.php?titel=algemeen

Ruimtelijke ordering. Geraadpleegd op 10 maart 2011 via
http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ruimtelijke-ordening.

Servicekosten. Geraadpleegd op 20 april 2011 via
http://www.joneslanglasalle.nl/ResearchLevel1/JLL_OSCAR_2010.pdf

Trends en ontwikkelingen bedrijfshuisvesting. Geraadpleegd op 8 april 2011 via
http://www.forumwijkeconomie.nl/wp-content/uploads/8-Bedrijfshuisvesting.pdf

Trends en ontwikkelingen bedrijfshuisvesting. Geraadpleegd op 8 april 2011 via
http://www.devastgoedrapportage.nl/upload/file/VR%202010/Kantorenmarkt.pdf.

Trends en ontwikkelingen facility management. Geraadpleegd op 8 april 2011 via
http://www.factomagazine.nl/?m=checklists&subCatId=5119&id=45093

Trends en ontwikkelingen facility management. Geraadpleegd op 8 april 2011 via
http://www.evaluation.nl/cfp/website/full_service/trends.html

*Uitbesteden***.** Geraadpleegd op 20 april 2011 via
http://tweakers.net/nieuws/42053/onderzoek-outsourcing-levert-15-procent-besparing-op.html.

*Versoepelen bouwbesluit***.** Geraadpleegd op 20 april 2011 via
http://www.bouwprofs.net/forum/topics/80-van-de-leegstaande-kantoren?commentId=2267725%3AComment%3A28993&xg_source=activity.

WOZ waarde. Geraadpleegd op 28 april 2011 via
http://nl.wikipedia.org/wiki/Wet_waardering_onroerende_zaken.

OVERZICHTEN

Aanbodoverzicht kantorenmarkt Zoetermeer. Rob Swart november 2010

RAPPORTAGE

ABN AMBRO: Kansen voor kwaliteit: De Nederlandse kantorenmarkt in beeld. Maart 2011

DTZ Zadelhoff: Het aanbod veroudert: De Nederlandse markt voor kantoorruimte. Maart 2010

Rob Swart Bedrijfshuisvesting B.V.: Marktrapport kantoorruimten Stadshart te Zoetermeer. 2010

VNG: Handreiking, leegstand te lijf: handvatten voor langetermijnstrategie. Maart 2011

REGELMATIG GERAADPLEEGDE INTERNETSITES
www.funda.nl
www.google.nl
www.propertynl.com
www.rob-swart.nl
www.wikipedia.nl

SYLLABUS:
Bouter,R.: handleiding AO (oude stijl). Haagse Hogeschool.

SCRIPTIE;
Vlaming, E.: *"Bachelorscriptie Planologie: Herbestemming structureel leegstaande kantoorpanden in de gemeente Haarlem"* Amsterdam 2010

VAKBLADEN:
Stadsgewest Haaglanden: Monitor werkgelegenheid Haaglanden 2010

BIJLAGEN

BIJLAGE 1.1. BEGRIPPENLIJST

Afzetgarantie: De garantie dat iemand het zal afnemen.

Containerbegrip: Deze begrippen zijn algemeen en abstract. De lezer kan zelf invullen wat hiermee bedoeld wordt. Ze laten veel ruimte voor verschillende beoordelingen.

DCF waarde: Dit is een mathematische methode om gerichter de waarde van een onroerende zaak te bepalen. Hierbij wordt zowel de invloed van de samenstellende variabelen (investeringskosten, huurinkomsten, exploitatiekosten, verkoopwaarde), de tijdsvoorkeur van geldstromen tezamen met de risicovoorkeur van de investeerder opgenomen. De cashflow of kasstroom van deze variabelen gedurende een vastgestelde periode bepaalt hierbij het uiteindelijke totaalrendement van de investering[71].

Draaggevel: Dit is de gevel die de structuur van het pand draagt.

Frictieleegstand: Dit is de leegstand die nodig is om de kantorenmarkt te laten functioneren. Deze leegstand zorgt voor een goede doorstroom.

Het nieuwe werken: Dit maakt het mogelijk dat werkzaamheden plaats- en tijdonafhankelijk worden. Er wordt hierbij gebruikt gemaakt van mobiele technologie zoals laptops en smartphones. Het nieuwe werken betekent dat werknemers geen vaste plekken meer hebben maar “flex plekken” dit houdt in dat werknemers geen vast plek meer hebben maar dat aan het begin van de dag wordt gekeken wat voor werkzaamheden zij gaan uitvoeren en daarbij een werkplek uitzoeken. Voor de werkgever betekent dit dat er minder werkplekken nodig zijn er dat er flink bespaard kan worden op de kosten omdat er minder vierkante meters nodig zijn.

Hoge knip: Hiermee wordt bedoeld dat zowel operationele als coördinerende taken worden uitbesteed aan 1 dienstverlener.

Kolommenstructuur: Dit is een onderdeel van de constructie van het gebouw. Een kolommenstructuur kan een onderdeel van de constructie van het pand zijn. Een constructie geeft stabiliteit aan een gebouw.

Lage knip: Dienst(en) uitbesteed maar coördinerende taken nog wel in eigen beheer.

Loan to value ratio: Verhouding van de lening t.o.v. de waarde

Structurele leegstand: Hiermee wordt bedoeld een pand die langer dan drie jaar leegstaat en op korte termijn geen zicht heeft op een toekomstige huurder.

[71] http://www.vastgoedanalyse.nl/vastgoedinvestering/dcf. Geraadpleegd op 13 mei 2011

Turn- key: Dit wil zeggen dat de opdrachtgever geen omkijken heeft naar de voorzieningen in de zin van meubilair en faciliteiten. Al deze voorzieningen zijn gereed als de opdrachtgever zijn intrek neemt in het pand of de ruimte.

Up-to date maken: Dit betekent dat verouderde kantoorpanden gerenoveerd worden zodat deze panden voldoen aan de huidige eisen en wensen.

Verplaatsingsmarkt: Deze markt is wenselijk voor de doorstroom van huurders.

WOZ waarde: Wet waardering onroerende zaken (afgekort Wet WOZ) is een Nederlandse wet die in 1994 is aangenomen. De WOZ regelt de waardering van alle onroerende zaken in Nederland ten behoeve van belastingheffing[72].

[72] http://nl.wikipedia.org/wiki/Wet_waardering_onroerende_zaken. Geraadpleegd op 28 april 2011.

BIJLAGE 1.2. TABEL ONDERZOEKSMETHODIEKEN

Onderstaand is een tabel weergegeven met daarin welke deelvragen zijn beantwoord met welke onderzoeksmethodiek.

	Literatuurstudie	Bedrijfsbezoek	Diepte- interviews
1. Wat houdt een herbestemming in?	X	X	
2. Wat houdt facility management in?	X		
3. Welke partijen kunnen er betrokken zijn bij een herbestemming	X	X	X
4. Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen bedrijfshuisvesting en herbestemmingen?	X		X
5. Wat kunnen facility management en bedrijfsonroerend goed voor elkaar betekenen?	X		X
6. Welke kosten en baten brengt een herbestemming met zich mee?	X	X	
7. Welke juridische aspecten zijn van belang voor een herbestemming?	X		X
8. Welke aspecten zijn van belang voor een geschikte herbestemming?	X	X	X
9. Welke vormen van facility management zijn er?	X		X
10. Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen facility management?	X		X

Tabel 5: Onderzoeksmethodieken per deelvraag.

Figuur 11: Sherlock Holmes, fictieve detective uit de laat 19e-eeuw

BIJLAGE 1.3. GESCHIEDENIS KANTOORONTWIKKELING

Het kantoorwerk begon met de uitvinding van de boekdrukkunst rond 1450. Het vond toen nog plaats in een kantoorruimte thuis. Gespecialiseerde kantoorgebouwen voor administratieve activiteiten ontstonden pas tijdens de industriële revolutie. De industriële revolutie zorgde voor geclusterde bedrijvigheid en ontwikkeling van technieken voor massaproductie. Deze bedrijvigheid moest worden gecoördineerd en geadministreerd, waardoor ook een administratieve revolutie ontstond. Hiervoor waren kantoorgebouwen nodig.[73] In het begin van de twintigste eeuw veranderde het kantoorwerk, toen ontstonden er kantoren met grote zalen waar mensen administratief werk verrichten. Na de Tweede Wereldoorlog vond een sterke economische groei plaats, met grote uitbreiding van de dienstverlenende (tertiaire) sector en het ontstaan van een diensteneconomie. Door de economische opbloei in de jaren tachtig is het aantal kantoorgebouwen explosief gestegen. Er wordt zelfs gesproken over een “office boom”. Het kantoorwerk is de afgelopen decennia onder invloed van ontwikkelingen als de personal computer, netwerken en het internet verandert. Door technologische en maatschappelijke ontwikkeling zullen deze veranderingen steeds sneller gaan. Deze ontwikkelingen leiden tot nieuwe kantoorconcepten[74].

[73] Voordt, van der, T.:*"Transformatie van kantoorgebouwen: Thema's, actoren, instrumenten en projecten".* BLZ 212

[74] Vlaming, E.: *“Bachelorscriptie Planologie: Herbestemming structureel leegstaande kantoorpanden in de gemeente Haarlem”* BLZ 14

BIJLAGE 1.4. VERSCHILLENDE VORMEN VAN LEEGSTAND

Hier worden de verschillende vormen van leegstand behandeld. Van der Voordt (2007) maakt onderscheid tussen vier groepen leegstand. Onderstaand zijn deze vier groepen terug te vinden.

Groep 1: Geaccepteerde leegstand

Aanvangs- of aanloopleegstand	leegstand na oplevering van nieuwbouw tot het eerste aansluitende volledige jaar van exploitatie.
Natuurlijke, of normale leegstand	Normaal aangehouden gemiddelde leegstand voor die categorie en type vastgoed binnen die lokale submarkt
Mutatieleegstand	Dit is leegstand die ontstaat bij wisseling van huurders. Het pand moet gereed gemaakt worden voor de nieuwe huurder.
Frictieleegstand	Leegstand na vertrek huurder en indien op korte termijn (max. 1 jaar) geen aansluitende nieuwe huur plaats vindt.

Groep 2: Problematische leegstand

Langdurige leegstand	Leegstandsituatie waarin frictieleegstand overgaat tot max. 2 jaar van laatste huurovereenkomst
Operationele leegstand	Deze leegstand ontstaat door een te laag prestatieniveau van het pand, dit heeft te maken met de uitstraling, structuur, maatvoering, voorzieningen en geleding van het pand.

Groep 3: Dramatische leegstand

Structurele leegstand (kansarm)	Dit is leegstand na dan drie jaar en geen perspectief op verhuur op korte termijn heeft.
Structurele leegstand (kansloos)	Dit is langdurige leegstand indien elke perspectief op verdere verhuur ontbreekt. Het pand beantwoordt niet meer aan de marktvraag.
Locationele leegstand	Dit is een structurele kansloze leegstand. Dit komt door een verkeerde locatie en de algemeen gestelde eisen ten aanzien van de vestigingsplaatsen.

Groep 4: Administratieve leegstand

Economische leegstand	De consequentie van leegstand m.b.t. gederfd rendement
Excess- leegstand	Duur van structurele leegstand als verschil tussen de daadwerkelijke en natuurlijke leegstand
Financiële leegstand	Administratieve aanduiding van de financiële consequenties van leegstand door gederfde inkomsten
Zuivere leegstand	Administratieve aanduiding van de feitelijke duur, de financiële consequenties van een leegstandsperiode, afgezien van leegstand door bouwtechnische activiteiten

BIJLAGE 1.5. LEEGSTANDVERORDENING

LEEGSTANDVERORDENING

Amsterdam is de eerste gemeente met een leegstandsverordening. De gemeente Amsterdam wil de leegstand van kantoren en woningen terugdringen vanwege verloederingen en voor het beter benutten van de schaarste ruimte in de stad. Om deze reden heeft Amsterdam gekozen voor het maken van een leegstandsverordening. De wet Kraken en leegstand biedt de mogelijkheid van een leegstandsverordening. In gebieden waar deze verordening gaat gelden, moet de eigenaar de leegstand melden bij de gemeente. De gemeente en de eigenaar gaan samen op zoek naar een oplossing. Als de eigenaar niet wilt meewerken kan de gemeente een gebruiker voor het pand aandragen. Meldt de eigenaar de leegstand niet, dan dreigt een boete. De leegstandsverordening voor kantoren gaat naar verwachting in op 1 juni 2011[75]. De VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeente) heeft recent een model voor deze leegstandverordening gepubliceerd. Het model is te vinden via onderstaande website:

www.interveste.nl/infonet/wp-content/uploads/2011/03/Model-Leegstandverordening-VNG.pdf

[75] http://www.vng.nl/eCache/DEF/1/03/121.html

BIJLAGE 1.6. GESCHIEDENIS FACILITY MANAGEMENT

Facility Management is een redelijk nieuw begrip in de Nederlandse cultuur. Facility Management in haar huidige gedaante verscheen pas in de tweede helft van de twintigste eeuw in Nederland- en daarbuiten- op het toneel. Media jaren 90 werd Nederland voor het eerste geconfronteerd met deze managementdiscipline maar pas in de loop van de het volgende decennium kreeg het vak echt voet aan de grond. Volgens velen is Facility Management een nakomertje. Maar is FM wel echt zo nieuw en zijn de collega managementdisciplines zoveel ouder? Om deze vraag te beantwoorden wordt er gebruik gemaakt van het boek: *"De geschiedenis van facility management: van zoetelaar tot facility management."* Dit boek is gepubliceerd door FMN (Facility Management Nederland).

Facility Management bestond al 2000 jaar geleden in de Romeinse tijd. De publieke badgelegenheden en sportcentra in het Romeinse rijk waren tamelijk gecompliceerd: de aquaducten en bouwkundige hoogstandjes voorzagen van warm water en hete stoom. De badhuizen waren multifunctioneel en algemeen toegankelijk. De baden, gymnasia en palaistra (sportvoorzieningen) voorzagen niet alleen in een comfortabel klimaat maar boden cultuur en vermaak en waren heel belangrijk voor het sociale leven. Kantoren kenden de Romeinen niet. Voor deze functies had men in de huizen een particulier en zakelijk deel maar deze liepen ook door elkaar. Dat er geen officiële kantoren waren, had ook te maken met het idee van de "mobile workplace". Men nam het schrijfmateriaal gewoon mee. Erg groot was de publieke sector niet bij de Romeinen, dat kwam door de uitbesteding aan particulieren. Facility Management was voornamelijk een kwestie van outsourscing en dus het management van contracten. Uit Egypte stamt een contract voor een aanbesteding voor het verzorgen van de kleedruimtes van een badhuis. Er is ook een papyrusrol gevonden met een contract voor het verzorgen van de badgelegenheid bij een mijnbedrijf in Portugal. Hier staat in dat de contractpartner een boete van 200 sestertiën mag verwachten als het bad niet netjes is schoongemaakt. De Romeinen kenden geavanceerde ondersteunende processen voor het onderhouden van de legers en werden de Romeinse badhuizen verzorgd door de major Domus. Jazeker: de huismeester ofwel de facility manager.

Facility Management is een oud vak dat in veel verschillende gedaante door de eeuwen heen is te vinden. Het woord is misschien nieuw, maar de onderliggende processen zeker niet.

Figuur 12: Wagenrennen. De oudste en spectaculairste sport in het Romeinse rijk.

BIJLAGE 1.7. ACTOREN EN HUN BELANGEN

Gemeente:	Eigenaar (ex) gebruiker:
- Leegstand in bepaalde gevallen ongewest vanwege leefbaarheid, imago, gronduitgifte elders in de gemeente.	- Waardeontwikkeling van het pand
- Vergroting woningaanbod	- Aftrekbaarheid waardedaling
Creëren van ruimte voor nieuwe functies b.v. bedrijven	- Kosten van leegstand (gederfde inkomsten) (weegt zwaar)
- mogelijkheid tot functiemening	- Beschikking over liquide middelen
- Herbestemming als middel tot herstructurering.	- Positieve ontwikkeling omgeving pand

Eigenaar belegger:	Project ontwikkelaar
- Waardeontwikkeling van het pand	- Lage aankoopprijs
- Rendement op portefeuille niveau, niet op objectniveau	- Winst na herontwikkeling
- Kosten leegstand (weegt minder zwaar)	- prestigeprojecten
- Imago	- Positieve ontwikkeling omgeving pand
- Positieve ontwikkeling omgeving pand	

Woningbouwcorporaties (ontwikkelaar):	Overige partijen
- Maatschappelijke doelen: leefbaarheid wijk/buurt; huurwaarde nabijgelegen bezit; mogelijkheid functiemening; passend woningaanbod	Architect
- Lage aankoopprijs	-adviseurs
- Winst na herontwikkeling	- Aannemers
- Prestigeprojecten	- toeleverende bedrijven
	- Toekomstige gebruikers.

[76]

[76] Voordt, van der, T.:"Transformatie van kantoorgebouwen: Thema's, actoren, instrumenten en projecten". BLZ 22

BIJLAGE 1.8. WERKGELEGENHEID EN WERKZAMEN PERSONEN IN ZOETERMEER

De werkgelegenheid in Zoetermeer is in 2009 gedaald met 888 arbeidsplaatsen. In totaal zijn er nu 49.697 arbeidsplaatsen. De arbeidsplaatsen zijn met 1,8 % gedaald en is daarmee groter dan het regionaal gemiddelde (1,3%)[77].

De daling van de werkgelegenheid is vooral te schrijven aan de recessie. Veel bedrijven en instellingen laten een krimp in het aantal arbeidsplaatsen zien. Ook is er sprake van een aantal bedrijven dat is opgeheven of naar elders is verhuisd, onder ander naar bedrijventerrein prisma. De grootste groei in het aantal vestigingen deed zich voor in de secties cultuur, sport en recreatie (+26), informatie en communicatie (+20) en verhuur van roerende goederen (+17). Een sectie waar sprake is van een afnemend aantal vestigingen is onder meer verhuur van en handel in onroerend goed (-10)[78].

Banen per gemeente

	stand 1/1/2010	mutatie in 2010	
		in aantallen	in %
Den Haag	263.845	-2.821	-1,1
Delft	52.257	-806	-1,5
Leidschendam-Voorburg	22.931	-629	-2,7
Midden-Delfland	6.068	-226	-3,6
Pijnacker-Nootdorp	14.066	-196	-1,4
Rijswijk	36.898	-899	-2,4
Wassenaar	10.102	+29	+0,3
Westland	60.512	-385	-0,6
Zoetermeer	49.697	-888	-1,8
Totaal	516.376	-6.821	-1,3

Figuur 13: banen per gemeente. Bron Monitor werkgelegenheid Haaglanden 2010

[77] Stadsgewest Haaglanden: Monitor werkgelegenheid Haaglanden 2010. BLZ 60
[78] Stadsgewest Haaglanden: Monitor werkgelegenheid Haaglanden 2010. BLZ 60

TABEL WERKZAME PERSONEN EN VESTIGINGEN ZOETERMEER

Tabel 25 Werkzame personen (bruto) en vestigingen in Zoetermeer per sectie, 2005-2010

							banen			2010
							verschil 2009-2010		aantal	banen
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	absoluut	%	vest.	per vest.
Landbouw, bosbouw en visserij	68	84	91	97	86	84	-2	-2,3	59	1,4
Winning van delfstoffen	59	122	61	85	93	97	4	4,3	1	97,0
Industrie	4.618	4.617	4.780	4.981	4.639	4.486	-153	-3,3	170	26,4
Productie en levering van energie	16	16	16	16	17	16	-1	-5,9	1	16,0
Waterwinning; afval(water)beheer	155	150	161	176	177	169	-8	-4,5	5	33,8
Bouwnijverheid	1.492	1.576	1.626	1.728	1.793	1.711	-82	-4,6	565	3,0
Groot- en detailhandel	9.089	9.379	9.318	9.836	9.678	9.536	-142	-1,5	1.320	7,2
Vervoer en opslag	1.163	1.249	1.175	1.330	1.298	1.243	-55	-4,2	116	10,7
Horeca	1.001	1.066	1.192	1.330	1.204	1.257	53	4,4	178	7,1
Informatie en communicatie	3.826	3.989	3.627	3.824	3.632	3.584	-48	-1,3	464	7,7
Financiële instellingen	1.585	1.641	1.599	1.677	1.696	1.707	11	0,6	125	13,7
Vastgoed: verhuur en handel	436	476	475	471	488	466	-22	-4,5	70	6,7
Specialistische zakelijke dienstverl.	4.479	4.275	4.669	5.019	4.870	4.716	-154	-3,2	1.191	4,0
Overige zakelijke dienstverlening	1.703	1.626	2.290	2.861	3.128	2.968	-160	-5,1	387	7,7
Openbaar bestuur	4.414	4.038	3.927	5.165	5.301	5.193	-108	-2,0	35	148,4
Onderwijs	3.122	3.353	3.383	3.335	3.542	3.596	54	1,5	247	14,6
Gezondheids- en welzijnszorg	5.299	5.223	5.383	5.262	5.114	5.244	130	2,5	338	15,5
Cultuur, sport en recreatie	1.147	1.108	1.342	1.376	1.453	1.345	-108	-7,4	256	5,3
Overige dienstverlening	2.445	2.342	2.213	2.492	2.376	2.279	-97	-4,1	382	6,0
Totaal	**46.117**	**46.330**	**47.328**	**51.061**	**50.585**	**49.697**	**-888**	**-1,8**	**5.910**	**8,4**
waarvan:										
Winkels	4.431	4.538	4.522	4.880	5.030	4.932	-98	-1,9	637	
- per 1.000 inwoners									5,2	
Overheid	6.479	5.934	5.751	7.073	7.232	7.126	-106	-1,5		
- Rijk/Kroon	2.536	2.395	2.094	3.409	3.411	3.420	9	0,3		
- Provincie	71	93	115	110	105	138	33	31,4		
- Gemeente	2.698	2.447	2.628	2.624	2.744	2.614	-130	-4,7		
- Overig	1.174	999	914	930	972	954	-18	-1,9		

Figuur 13: Tabel beroepsbevolking

In het tabel is af te lezen dat de beroepsbevolking af neemt in Zoetermeer. Dit is te wijten aan de economische recensie en de vergrijzing.

BIJLAGE 1.9. UITWERKING ONTWIKKELINGSTADIA FACILITY MANAGEMENT

De ontwikkelingsstadia van facilitaire organisaties

1 TRADITIONELE FACILITAIRE DIENST

•Alles in eigen beheer
•Geen OGON-relaties
•Klassieke uitbesteding met marktrelatie

2 VRAAGGERICHTE FACILITAIRE ORGANISATIE

•Alles in eigen beheer
•Frontoffice-backoffice
•Klassieke uitbesteding met marktrelatie
•Opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie met klant

3 VRAAGGERICHTE FACILITAIRE ORGANISATIE MET INBESTEDING

•Kenmerken vraaggerichte facilitaire organisatie
•Inbesteding en klassieke uitbesteding met marktrelatie
•Opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie met klant
•Opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie met inbestede diensten

4 SHARED SERVICE ORGANISATIE

•Productiefunctie inbesteed aan shared service organisatie
•Facilitaire regie aan de kant van de klant
•Opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie met shared service organisatie

5 REGIE-ORGANISATIE

•Productiefunctie volledig uitbesteed
•Facilitaire regie aan de kant van de klant
•Opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie klant met facilitaire regie

6 MAINCONTRACTING

•Regie en productiefunctie uitbesteed[79]

[79] http://www.fmresource.nl/?q=node/9. Geraadpleegd op 23 maart 2011.

STADIUM 1: TRADITIONELE FACILITAIRE DIENST

In dit stadium is sprake van de meest eenvoudige vorm van facilitaire organisatie. Onder deze noemer vallen alle traditionele facilitaire organisaties. Ze zijn eenvoudig van opzet en functioneel georganiseerd binnen de totale organisatie. Kennis over facility management is er nauwelijks. Facilitaire dienstverlening wordt niet beschouwd als een professie die waarde toevoegt aan het primair proces. Facilitaire dienstverlening is een kostenpost waarbij sprake is van eenvoudige budgettering. In het algemeen is sprake van klassieke uitbesteding, bijvoorbeeld de catering of de beveiliging.

STADIUM 2: VRAAGGERICHTE FACILITAIRE ORGANISATIE

Sturingsconcepten die in deze fase vooral worden gebruikt zijn: het Strategisch Facilitair Plan met missie en doelstellingen, de invoering van frontoffice-backoffice en facetten van accountmanagement. De begroting en de minimale facilitaire dienstverlening (basisdienstverlening) worden in deze periode in orde gemaakt. De basis voor een veranderende cultuur wordt in deze fase gelegd. Het facilitair plan geeft handvatten voor de volgorde van de invoering van verschillende sturingsconcepten. Bij de start van dit stadium is de basis voor de doorontwikkeling van de facilitaire organisatie gelegd. Er kan worden gewerkt aan de verdere ontwikkeling van begrotingsinstrumenten (bijvoorbeeld de toepassing van de NEN 2748) om de werkelijke kosten van facilitaire producten en diensten transparant te maken en te koppelen aan de feitelijke uitvoering. Uren schrijven, benchmarken en het verzamelen van managementinformatie worden ingevoerd.
De invoering of innoveren van ict-toepassingen, zoals een informatiesysteem en dienstverlening via intranet, zijn opportuun. Accountmanagement krijgt verder vorm door het systematisch communiceren naar de klant, onder meer door het publiceren van jaarverslagen, gebruik van klantenpanels en dergelijke.

In een volwassen relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is het belangrijk dat de opdrachtgever in staat is zijn facilitaire behoeften te formuleren en te controleren. Zeker in de beginfase van de invoering van DVA's zijn klanten hiertoe nog niet in staat. Dit betekent dat de facilitaire organisatie haar klanten bij de invoering van vraaggerichte dienstverlening in het begin nog moet begeleiden (pro-actieve vraaggerichtheid).

In dit stadium ontwikkelt de facilitaire organisatie een professionele organisatie. Kenmerkend voor deze fase is de verandering van een passieve houding naar een pro-actieve organisatie. Indien gevraagd kan worden gestart met het opstellen van dienstverleningsafspraken. Inkoopmanagement en de versterking van de regiefunctie krijgen verder vorm en worden uitgebouwd.

STADIUM 3: VRAAGGERICHTE FACILITAIRE ORGANISATIE MET INBESTEDING

De ontwikkeling van facilitaire organisaties laat zien dat de regiefunctie steeds belangrijker wordt. De trend is dat de productiefuncties steeds meer worden uitbesteed. De verdere ontwikkeling van de vraaggerichte facilitaire organisatie betekent de doorontwikkeling van de dienstverleningafspraken met bijbehorende sturings- en beheersingssystemen. De toepassing van de intranet technieken voor de digitalisering van de facilitaire dienstverlening worden nu steeds belangrijker. In deze fase wordt ook een splitsing aangebracht tussen de regie- en productiefunctie. Daarmee kan de eigen productiefunctie beter worden geprikkeld om goede kwaliteit te leveren. Aan de basis hiervan liggen dienstverleningsafspraken tussen de regie- en de productiefunctie. Het voordeel is dat de organisatie zich kan voorbereiden op de marktconforme eisen betreffende kosten en dienstverlening. Beide functies blijven wel binnen de eigen organisatie. Daarmee blijven de medewerkers in de productiefunctie binnen de arbeidsvoorwaarden van de eigen organisatie. In deze fase raken zowel de medewerkers van de facilitaire organisatie als de klant gewend aan een meer marktconforme wijze van werken. Deze fase is bepalend of voor een volgende stap wordt gekozen. Bij bewezen goed

functioneren is er vanuit kwaliteit van dienstverlening geen reden meer om de dienstverlening anders te gaan organiseren.

STADIUM 4: SHARED SERVICE ORGANISATIE

Het definitief losmaken van de productie- en regiefunctie en het plaatsen van de productiefunctie in een shared serviceorganisatie (ssc) is de volgende stap. Een ssc is een dienstverlenend organisatieverband dat opereert op basis van opdrachtgever â€"opdrachtnemer relaties met de verschillende organisaties of organisatieonderdelen. Het verschil met het extern inhuren van diensten is dat de ssc opereert onder verantwoordelijkheid van de concernleiding of een bestuur ingesteld door de deelnemende organisatie (Korsten et all. 2004). Het kan zijn dat alle ondersteunende taken ten behoeve van de bedrijfsvoering zijn opgenomen, waar het facilitair bedrijf er één van is. Het kan ook zijn dat meerdere organisaties hun facilitair bedrijf ondergebracht hebben in één organisatie (de ssc). Elke betrokken organisatie heeft dan wel nog een eigendomsrecht in de ssc.

Een ssc wijkt af van marktorganisaties omdat zij niet als zelfstandige organisatie opereert maar als een onderdeel van een groter geheel. In plaats van marktconforme- of sec hiërarchische verhoudingen maakt de ssc gebruik van een mix van opdrachtgever- opdrachtnemerrelaties afhankelijk van (groep van) diensten en (categorieën) afnemers.

De regiefunctie blijft zo in de eigen organisatie en vervult de opdrachtgeversrol naar de ssc. Afhankelijk van de omvang en behoefte van de moederorganisatie wordt de regiefunctie ondergebracht binnen de controlafdeling.

STADIUM 5: REGIE-ORGANISATIE

De doorontwikkeling naar een regie-organisatie betekent een vergroting van de afstand tussen regie en productie. Deze volgende ontwikkelingsfase behelst het volledig uitplaatsen van de productiefunctie Daar waar in de vorige stap beide functies nog (gedeeltelijk) onderdeel zijn van één organisatie is dit in deze fase niet meer het geval. De productiefunctie is volledig uitbesteed. De regierol blijft in de eigen organisatie. De regierol vervult de rol van professionele klant die de uitvoerende dienstverlening controleert op naleving van contracten, kosten en vakinhoudelijke prestaties.

STADIUM 6: FACILITAIRE MAINCONTRACTING

Gezien het toenemende belang van de regierol voor het opdrachtgeverschap ligt het niet voor de hand de facilitaire regiefunctie uit te besteden. Desalniettemin zijn in de praktijk situaties zichtbaar waar dit wel het geval is. Deze laatste stap, waar de totale facilitaire organisatie integraal wordt uitbesteed, dus zowel regie- als productiefunctie, is maincontracting. Maincontracting is de ultieme een vorm van uitbesteding waarbij niet alleen het management en de levering van faciliteiten wordt overgenomen maar ook de bijbehorende financiële risico's.

In het boek zien we dat het inzetten van de facilitaire instrumenten nauw samenhangt met het ontwikkelingsstadium waarbinnen een facilitaire organisatie zich bevindt. Het heeft geen zin alle instrumenten tegelijk in te zetten. Hiervoor zijn meerdere redenen. In de eerste plaats begint een facilitair manager bij binnenkomst in de organisatie over het algemeen niet bij nul. Hij zal de organisatie eerst moeten leren kennen en weten in welke ontwikkelingsfase het facilitair bedrijf zich bevindt.

In de tweede plaats is de facilitaire organisatie teveel met zichzelf bezig als alle sturingsconcepten tegelijk worden geïmplementeerd. Dit gaat enerzijds ten koste van de veerkracht van de medewerkers, bestaande werkwijzen en cultuur, competenties en dergelijke. Anderzijds wordt de omgeving uit het oog verloren. Sturingsconcepten blijven een hulpmiddel en mogen niet ten koste gaan van de klantgerichtheid.

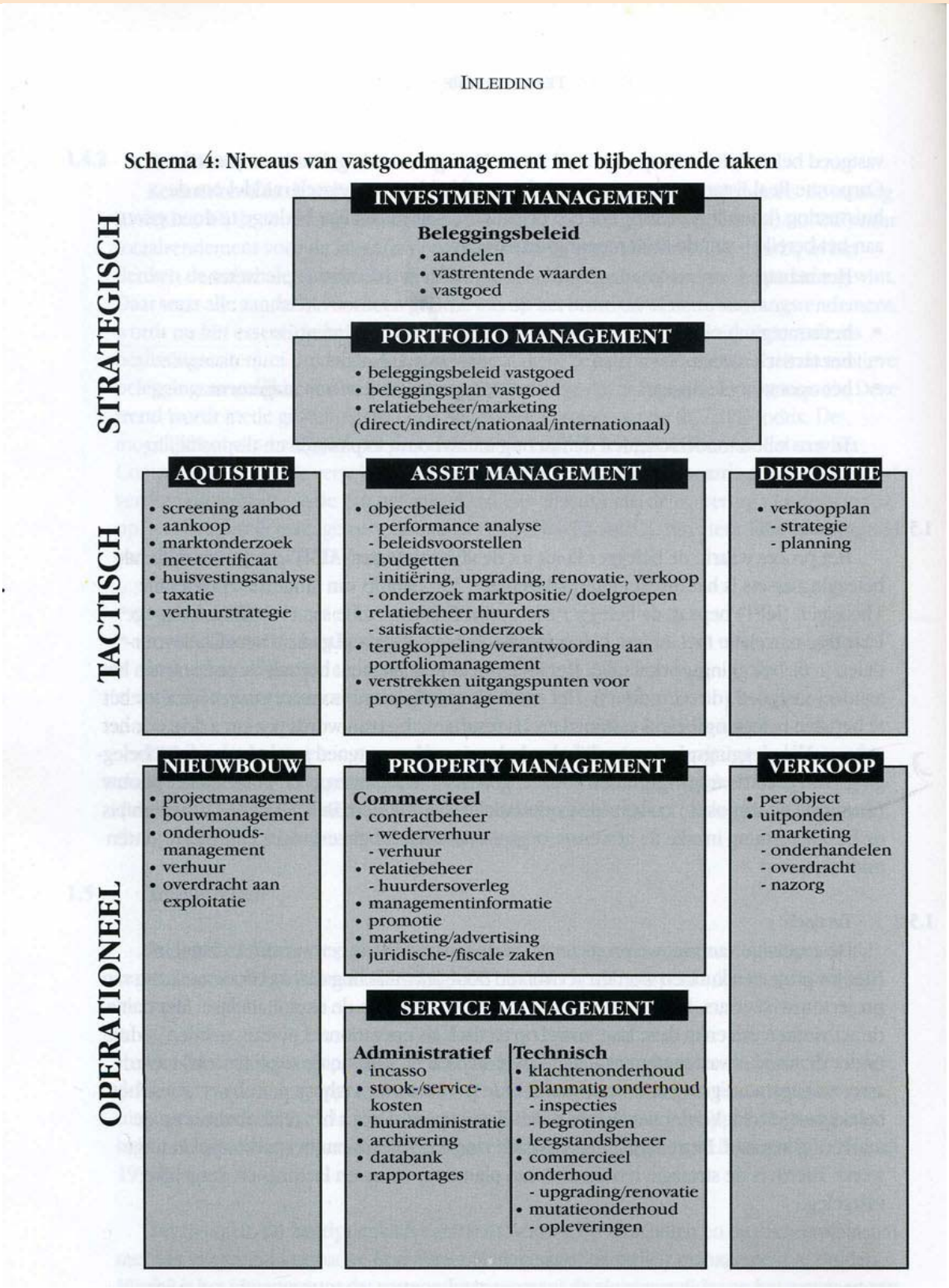
In de derde plaats zit een logische volgorde in het toepassen van de verschillende sturingsconcepten. Zo heeft het bijvoorbeeld geen zin om service level agreements in te voeren als transparantie van de facilitaire organisatie niet wordt nagestreefd. Aan de andere kant is het onder bepaalde voorwaarden denkbaar dat vanaf fase twee direct wordt gekozen voor een groei naar fase vijf of zes.

In de vierde plaats zijn niet alle concepten nodig. Gebruik van de instrumenten is situationeel bepaald. De benodigde sturingsconcepten zijn afhankelijk van de te bereiken doelstellingen, het draagvlak bij de leiding en beschikbare competenties.
Dit betekent dat de volgorde van de toepassing van de instrumenten afhangt van het stadium van ontwikkeling waarin een facilitaire organisatie zich bevindt.

Zoals is geconstateerd hangt de ontwikkeling van de regiefunctie af van de situatie waarin de huidige organisatie zich bevindt. Het is niet handig om vanuit een traditionele organisatie direct te kiezen voor een shared services organisatie. Dit is uiteraard mogelijk maar kost zeer veel energie en gaat veelal ten koste van medewerkers. Het is daarom verstandig te kiezen voor een gecontroleerde verandering waarbij de organisatie in eerste instantie de productie- en regiefunctie losknipt maar wel binnen het eigen bedrijf houdt om vervolgens door te groeien naar de gewenste invulling van de regiefunctie.[80]

[80] http://www.fmresource.nl/?q=node/9. Geraadpleegd op 23 maart 2011.

BIJLAGE 1.10. VASTGOEDPIRAMIDE



Figuur 13: vastgoed piramide

BIJLAGE 1.11. VERSCHILLENDE VORMEN VAN FACILITY MANAGEMENT

INTEGRADED FACILITY MANAGEMENT

Het integraal uitbesteden van de gehele facilitaire dienstverlening, inclusief de coördinerende activiteiten, de front-office, de administratie en de afdeling inkoop wordt integraded facility management genoemd (IFM) of Total Facility Management (TFM). Deze vorm van uitbesteding wordt ook wel uitbesteding "met de hoge knip"* genoemd. Zoals terug te vinden is in het interview met Lesley Seraus, zie je tegenwoordig veel van deze contracten[81]. De afdeling die bij de uitbestedende organisatie verantwoordelijk wordt voor de aansturing van de externe IFM- organisatie wordt de demand- management organisatie (DMO) genoemd.

REGIEORGANISATIE

Integraal uitbesteden van Facility Management wordt vaak verward met de regieorganisatie terwijl het twee fundamenteel verschillende vormen van organiseren van Facility Management zijn. De regieorganisatie wordt wel gedefinieerd als " een organisatie die de (interne) klantvraag en het facilitaire aanbod op strategisch en tactisch niveau managet en operationele activiteiten maximaal zijn uitbesteed. Een belangrijk kenmerk van de regieorganisatie is het maximaal uitbesteden van de operationele activiteiten maar in tegenstelling tot integraal uitbesteden worden de coördineerden activiteiten in eigen beheer gehouden. Naar analogie van de beeldspraak "'uitbesteding met een hoge knip"* wordt de regieorganisatie wel " uitbesteding met een lage knip"* genoemd. De regieorganisatie kan single- service of multi- services uitbesteden.

Onderstaande tekst is tot stand gekomen met behulp van het boek: *"De facilitaire regieorganisatie in bedrijf: veranderen naar een demand- en supply organisatie".*

De regieorganisatie is een organisatievorm om de facilitaire dienstverlening uit te voeren De focus van de regieorganisatie is naar buiten gericht. Klanten en leveranciers krijgen optimale aandacht in plaats van de interne facilitaire organisatie zelf. De regieorganisatie is gericht op het stimuleren van nieuwe, betere dienstverlening om aan te sluiten bij de ontwikkelingen in de klantorganisatie. De houding van managers en medewerkers is pro-actief en flexibel genoeg om hierin te kunnen meebewegen en kansen te zien. Tegelijkertijd is er een zakelijke cultuur waarin de facilitaire dienstverlening en bedrijfsvoering transparant zijn (afgesproken/ gecontracteerd met de klant) facilitaire medewerkers kunnen buiten de afgesproken kaders nee zeggen tegen de klanten en de leveranciers worden scherp gecontroleerd op het afgesproken resultaat

De regieorganisatie kent in wezen twee hoofdprocessen: het managen van de klantrelatie (demand) en het leveranciersmanagement (supply). De uitvoerende processen zijn geheel bij de leveranciers ondergebracht. Het productieproces is losgekoppeld van de eigen organisatie en dus niet leidend of beperkend bij de keuze voor de waardepropositie. Daardoor ontstaat de vrijheid om de eigen regieorganisatie bijvoorbeeld in te richten voor custumer intimacy, terwijl de keuze van de leveranciers de mogelijkheid open blijft om afhankelijk van het product een leverancier te kiezen die excelleert op een van de drie waardeproposities. De schoonmaak bijvoorbeeld bij een leverancier gericht op operational excellence, de catering bij een leverancier gericht op customer intimacy en het wagenpark bij een leverancier gericht op product leadership. Het inrichten van een regieorganisatie is een behoorlijk ingrijpende stap. Dit omdat rollen, functies en competenties vanuit een andere invalshoek moeten worden georganiseerd moeten worden[82].

---

[81] Interview L. Seraus vraag 10 en 11. Deze zijn terug te vinden in bijlage 2.3. BLZ 101.
* Zie begrippenlijst in bijlage 1.1. BLZ 56.
[82] Jong, de, B., Diepen,van,C.,Kok, H.,Jansen, P.,Schaik, van, B.,Spil, van der, T., "De facilitaire regieorganisatie in bedrijf: veranderen naar een demand- en supply organisatie". BLZ 13/ 93/96

SINGLE- SERVICES EN MULTI- SERVICES

Single- services is het uitbesteden van diensten aan gespecialiseerde dienstverleners. Bijvoorbeeld de schoonmaak uitbesteden bij een schoonmaakorganisatie enz. In geval van multi- services worden meerdere diensten uitbesteed aan een dienstverlener. Een voordeel van multi- services is dat het minder coördinatie inspanningen vereist van de opdrachtgever.

DBFMO

Deze afkorting staat voor: Design, Build, Finance, Maintenance and Operate. Dit is een bijzondere maar vergaande vorm van uitbesteden. DBFMO betreft niet alleen het uitbesteden van beheer en onderhoud maar ook het ontwerp, de bouw en de financiering wordt in een contract uitbesteed. DBFMO uitbesteding kan betrekking hebben op, bruggen (snel) wegen, ziekenhuizen, gevangenissen, scholen en kantoren. Indien de overheid de opdrachtgever is word deze vorm ook wel een Publiek Private Samenwerking (PPS) genoemd, maar de DBFMO is zeker niet alleen weggelegd voor overheden, ook private partijen kunnen hun infrastructuur (kantoren, ziekenhuizen en dergelijke) op deze manier uitbesteden. De looptijd van deze contracten is veelal gekoppeld aan de afschrijvingstermijn van de activa en kan daarom in sommige gevallen 15 jaar bedragen .Deze looptijden zijn een punt van kritiek op deze contractvorm.

FACILITY ESTATE MANAGEMENT

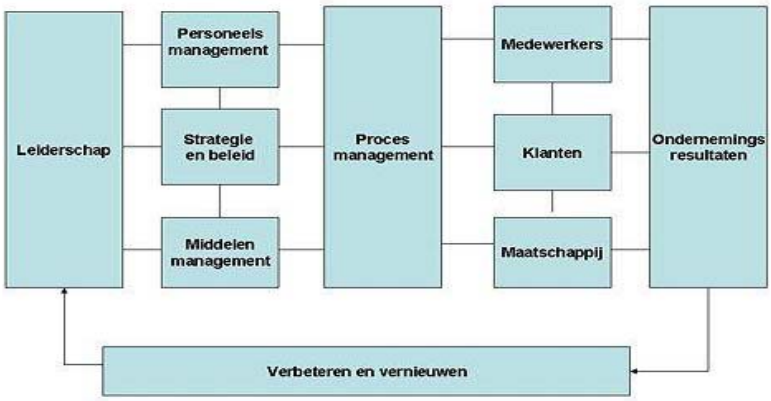
Facility Estate Management is een relatief nieuwe uitbestedingvorm. Naast het managen van de facilitaire diensten wordt ook het vastgoedmanagement verzorgd. Anders dan andere uitbestedingvormen ligt het accent op vastgoedmanagement. Binnen deze uitbestedingvorm besteedt de opdrachtgever een aantal processen uit aan een externe partij. De FEC-houder is een juridisch zelfstandige partij die bereid is om een deel van de risico's over te nemen van de opdrachtgever. Het FEC gaat uit van een zeer servicegerichte klantbenadering door het vastgoed en de faciliteiten integraal aan te bieden[83]. Een nadeel van deze uitbestedingvorm is dat er voor de opdrachtgever geen keuzevrijheid is van de leveranciers en dat belangenverstrengeling mogelijk kan zijn, zeker als FEC-houder zelf diensten produceert[84].

[83] http://www.vastgoedkennis.nl/docs/MSRE/07/Steffers.pdf. Geraadpleegd op 15 april 2011
[84] http://www.vastgoedkennis.nl/docs/MSRE/07/Steffers.pdf. Geraadpleegd op 15 april 2011

BIJLAGE 1.12. HET INK MODEL

Er is een bewuste keuze gemaakt om dit model te behandelen in deze onderzoeksrapportage. Dit omdat het een handig instrument kan zijn voor de invulling van leegstaande kantoorpanden. Zo kan dit model voor zowel de facilitaire kant worden ingevuld, alsmede voor de vastgoedkant, voor bijvoorbeeld het onderhoud van het vastgoed. Het is een model waar gestuurd wordt op de kwaliteit en dus voor meerdere sectoren inzetbaar. In de aanbevelingen staat dit model vermeld om de meewaarde van Facility Management in kaart te brengen en om een discussie te starten.

Het INK managementmodel bestaat uit organisatie- en resultaatgebieden die in samenhang bepalend zijn voor het succes van de facilitaire dienstverlening. Deze gebieden zijn te verdelen in negen aandachtgebieden. Het spreekt voor zich dat deze aandachtsgebieden elkaar onderling beïnvloeden.[85] Hoe is de gemeten kwaliteit te herleiden tot een diagnose over de presentaties van de organisatie en tot het sturen op de verbetering daarvan? Met andere woorden: hoe doe je aan kwaliteitsmanagement? In veel landen zijn er modellen om dat in beeld te brengen, vaak afgeleid van het EFQS- model van de European Foundation for Quality Management. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen resultaatsgebieden en organisatiegebieden. De Nederlandse variant is het INK-model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit [86].



Figuur 14: Het INK- managementmodel

Het INK -managementmodel kent de volgende toepassingsmogelijkheden:

- **Bewustwording.** Het INK- managementmodel is vaak het startpunt voor een interne discussie. Het legt de noodzaak tot veranderingen bloot. Wanneer medewerkers en management daarvan doorgedrongen zijn groeien bereidheid en motivatie om er iets mee te doen.
- **Diagnose.** Een analyse van sterke en zwakke punten verschaft helderheid. Dat kan met een quick-scan, positiebepaling, zelfevaluatie en audits door externe deskundige. De diagnose markeert verbeterpunten. Het startpunt voor de actie.
- **Verbeteren.** Kijken in de spiegel kan verhelderd werken. De diagnose heeft aanknopingspunten voor verbetering opgeleverd. De volgende stap is dan het maken van een concreet verbeterplan en het verkennen van verandermogelijkheden.
- **Besturen.** Ondernemen begint met een duidelijk visie. Het INK- managementmodel biedt vervolgens een samenhangend inzicht in de organisatie en de resultaten. De methodiek op basis van de negen aandachtgebieden is een uitstekend hulpmiddel om de planning en controlecyclus te versterken[87].

[85] Maas, G.M.A., Pleunis,J.W.: " Facility management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie." BLZ 381
[86] Vermeulen, M., Wieman,M.: "handboek vastgoedmanagement." BLZ 391
[87] Maas, G.M.A., Pleunis,J.W.: " Facility management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie." BLZ 379

BIJLAGE 1.13. UITLEG CRITERIA LEEGSTAND

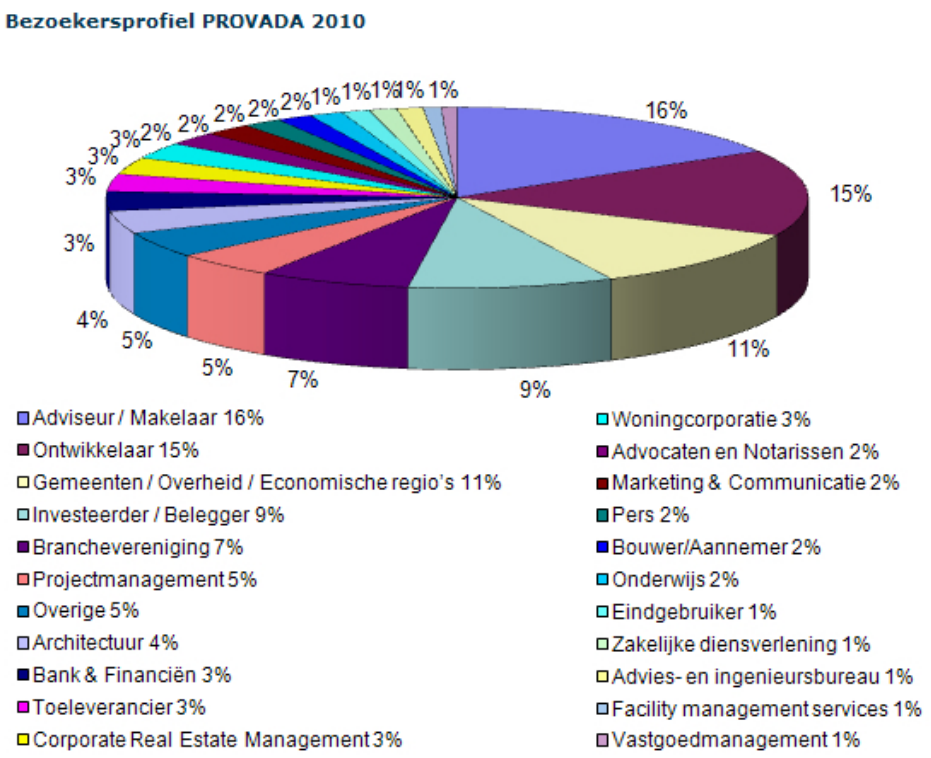
Tabel van het vooronderzoek

Knock-out criteria	Vraag	Antwoord
Leegstand	**Staat het pand leeg?**	**Nee, het pand staat niet leeg. Om deze reden zal er nog geen onderzoek naar gestart zijn en zal er hoogstwaarschijnlijk nog geen noodzaak ervaren worden om tot transformatie over te gaan.** **Ja, het pand staat leeg. Als het pand leegstaat zal de eigenaar graag willen zien dat het pand weer verhuurd wordt of dat er andere maatregelen getroffen worden zoals herbestemmingen. Als het pand leeg staat wordt het verder in het onderzoek meegenomen.**
Locatie	**In welke omgeving bevindt het pand zich?**	**Centrale ligging. Als het pand centraal gelegen is, is dit een sterk pluspunt voor een herbestemming. Met centraal gelegen wordt bedoeld de afstand naar bepaalde voorzieningen.** **lawaaierige omgeving. Als het pand gelegen is naast een drukke (snel) weg of spoorlijn zal de geschiktheid voor een herbestemming afnemen vanwege fijnstof en geluidsoverlast. Als het pand in een lawaaierige omgeving gesitueerd is wordt het niet verder in het onderzoek meegenomen.**

Tabel van het onderzoek

Knock-out criteria	Vraag	Antwoord
Locatie	**Maakt het deel uit van een kantorencomplex?**	**Als het pand deel uit maakt van een kantorencomplex zal het hoogstwaarschijnlijk niet geschikt zijn voor een individuele herbestemmingen. Het hele gebied zou aangepakt moeten worden. Het komt niet vaak voor dat gehele bedrijventerreinen leeg staan.**
	Bereikbaarheid van het pand? (OV)	**Als het pand op loopafstand van het openbaar vervoer is, is dit een pluspunt voor een herbestemming.**
	Gelegen nabji een woonomgeving?	**Als het pand gelegen is nabij een woonomgeving isdit een pluspunt voor een herbestemming. Denk hiermee aan voorzieningen die hoogstwaarschijnlijk in de buurt liggen.**
Duur leegstand	**Hoe lang staat het pand leeg?**	**Als het pand voor een langere periode leeg staat (ongeveer 1 jaar) bestaat er een grote kans dat er al een onderzoek naar gedaan is of dat er plannen zijn om te kijken naar de mogelijkheden van het pand. Als een pand voor een langere periode leegstaat wordt het verder meegenomen in het onderzoek**
Aantal m2 van het pand	**Wat is het aantal m2 van het pand?**	**Als het pand een groot aantal m2 heeft zal het geschikt kunnen zijn voor een ander doeleinde**
Nu leeg of pas in de toekomst	**Staat het pand nu leeg of komt het pas in de toekomst leeg te staan?**	**Als het pand pas in de toekomst komt leeg te staan zal er hoogstwaarschijnlijk nog geen onderzoek naar gedaan zijn. Echter moet er wel naar het toekomstperspectief van het pand gekeken worden. Als deze niet gunstig zijn kan het zijn dat de eigenaar wel al bezig is met een onderzoek naar de mogelijkheden van het pand.**

BIJLAGE 1.14. BEZOEKERSPROFIEL PROVADA



Figuur 15: Bezoekersprofiel Provada

Zoals in het figuur is af te lezen is er maar een laag percentage van Facility Management, dat aanwezig is op deze vastgoedbeurs. Wil de vastgoedsector en Facility Management meer geïntegreerd worden en goed willen samen werken zullen beide vakdisciplines meer en vaker aanwezig moeten zijn bij dit soort evenementen.

BIJLAGE 1.15. IMPLEMENTATIEVOORSTEL

1. FACILITY MANAGEMENT MEER BEKENDHEID GEVEN BINNEN DE VASTGOEDSECTOR.

Aanbeveling	Activiteit	Tijdspad	Wie
FMN award	• Bekendmaking bij verschillende sectoren over deze FMN award door het plaatsen van artikels in verschillende vakbladen over deze uitreiking.	2 weken	**FMN award organisator**
	• Regionale en nationale pers uitnodigen bij dit evenement.	1 week	**FMN award organisator**
	• Uitnodigen van verschillende experts binnen het vastgoed	1 week	**FMN award medewerker public relations.**
	• Bij het evenement vertellen over de meerwaarde van FM bij vastgoed en succesen van de FM	1 week	**FM professional op het gebied van huisvesting.**
	• Regionale en nationale pers publicaties uitgeven over dit evenement	1 week	**Regionale en nationale pers**
	• Nabellen van experts over hun bevindingen over het evenement en de meewaarde van FM bij vastgoed.	2 weken	**FMN award medewerker public relations**
Provada	• Aanmelden voor stand en het huren van een zaal door vakblad FMN	1 week	**Medewerker blad FMN**
	• Voorbereiden voordracht van spreker over de meerwaarde van FM	2 weken	**Spreker FM professional op het gebied van huisvesting**
	• Verschillende FM professionals uitnodigen voor de stand op de Provada beurs	2 weken	**FMN medewerker public relations**
	• Provada beurs	1 dag	**Spreker, FM professionals, medewerkers van FMN magazine**
Vakbladen	• Contact opnemen vastgoedmagazines zoals BOG, PropertNL en real estate magazine.	1 week	**Medewerker FMN magazine**
	• Contact opnemen met FM professional op het gebied van huisvesting	1 week	**Medewerker FMN magazine**

	• Interview inplannen en houden van interview tussen de vakbladen en de FM professional over de meerwaarde van FM bij vastgoed	4 weken	**Medewerker FMN magazine, journalisten van de vakbladen, FM professional op het gebied van huisvesting.**
	• Goedkeuring artikel	1 week	**Medewerker FMN magazine, journalisten van de vakbladen, FM professional op het gebied van huisvesting.**
	• Publicatie artikel over meerwaarde FM bij vastgoed in de vakbladen	1 dag	**Uitgever vakbladen**
Vastgoed (gerelateerde) opleidingen	• Vaststellen van een duidelijke structuur voor het vak Facility Management	8 weken	**Vastgoed opleidingen, Haagse Hogeschool.**
	• Vaststellen inhoud van het vak Facility management	10 weken	**Vastgoed opleidingen, Haagse Hogeschool.**
	• Bekendheid geven en promoten vak Facility Management door gastcolleges en intranet	10 weken	**Vastgoed opleidingen, gastspreker FM professional, ICT medewerker**
	• Relevant houden van cursusmateriaal door jaarlijkse evaluaties	1 week	**Vastgoed opleidingen Haagse Hogeschool**

** Tijdspad weergegeven in tijdsduur waarin dat onderdeel afgerond moet zijn.*

2. INTEGRAAL AANPAKKEN VAN LEEGSTAND

Aanbeveling	Activiteit	Tijdspad	Wie
Overheid alle gemeentes in kaart brengen die kampen met de leegstand-problematiek.	• Alle gemeentes op de hoogte stellen van dit initiatief.	2 weken	**Ministerie VROM**
	• Gemeentes verplichten alle leegstand in kaart te brengen.	10 weken	**Ministerie VROM, Alle gemeentes.**
	• Gegevens leegstand opvragen bij alle gemeentes.	4 weken	**Ministerie VROM, Alle gemeentes.**
	• Overzicht maken met gemeentes die de leegstand moeten aanpakken.	1 week	**Ministerie VROM**
Overheid initiatief uitzetten naar alle gemeentes die te kampen hebben met de leegstand-Problematiek.	• Alle betreffende gemeentes schriftelijk op de hoogte stellen.	1 week	**Ministerie VROM**
	• Bijeenkomst organiseren voor de betreffende gemeentes.	3 weken	**Ministerie VROM**
Betreffende gemeentes alle betrokken partijen van vastgoed in kaart brengen	• Opvragen gegevens van betrokken partijen bij vastgoed bij de Kamer Van Koophandel.	2 weken	**Betreffende gemeentes**
	• Overzicht maken van al deze partijen.	2 weken	**Betreffende gemeentes**
Bijeenkomsten betrokken partijen per gemeente	• Vast aanspreekpunt per gemeente vaststellen voor de betrokken partijen.	1 week	**Betreffende gemeentes**
	• Alle betrokken partijen schriftelijk op de hoogte stellen van het initiatief.	1 week	**Betreffende gemeentes**
	• Bijeenkomst organiseren voor alle betrokken partijen.	3 weken	**Betreffende gemeentes**
Regelmatig terugkerende bijeenkomsten per gemeente	• Één keer per maand of per twee weken een terugkerende bijeenkomst met alle betrokken partijen over de voortgang van de onderzoeken.	2/4 weken	**Betreffende gemeentes, betrokken uitgenodigde partijen**

** Tijdspad weergegeven in tijdsduur waarin dat onderdeel afgerond moet zijn.*

3. HERBESTEMMINGPROJECTEN PER GEBIED AANPAKKEN

Aanbeveling	Activiteit	Tijdspad	Wie
Panden en gebieden in kaart brengen	• Betrokken partijen en gemeente deze gebieden in kaart brengen aan de hand van bestaande gegevens van de gemeente.	4 weken	**Betrokken partijen en gemeente**
Onderzoek van Facility Management	• Onderzoek doen naar omgeving. Welke behoeftes zijn er en welke voorzieningen ontbreken in het gebied	3 weken	**Facility manager**
Mogelijke knelpunten van deze initiatieven in kaart brengen	• Bij bijeenkomsten overleg tussen de betrokken partijen per gebied	1 week	**Betrokken partijen per gebied**
	• Gezamenlijk oplossingen bedenken voor de knelpunten.	2 weken	**Betrokken partijen per gebied**
	• Betrokken partijen een nieuwe rechtsvorm laten opstarten	3 weken	**Alle betrokken partijen**
Concept bedenken	• Aan de hand van de uitkomsten van de facility manager doet de facility manager een voorstel voor het gebied	1 week	**Alle betrokken partijen, facility manager**
Onderzoek van facility manager	• Onderzoek verrichten naar de beoogde doelgroep	3 weken	**Facility manager**
	• Onderzoek doen naar de omgeving en de markt	2 weken	**Facility manager**
Eindvoorstel van de facility manager	• Goedkeuring voorstel en overeenstemming van alle betrokken partijen •	2 weken	**Alle betrokken partijen, facility manager**
Start voorbereidingen van herontwikkeling	• Ontwerpen, vlekkenplan, tijdsplanning, samenwerking aan gaan met aannemers •	12 weken	**Alle betrokken partijen, facility manager**

** Tijdspad weergegeven in tijdsduur waarin dat onderdeel afgerond moet zijn.*

4.BIJDRAGE FACILITY MANAGEMENT BIJ HERBESTEMMINGEN EN LEEGSTAND

Aanbeveling	Activiteit	Tijdspad	Wie
Facility Management een rol aannemen op strategisch niveau	• Bij de bijeenkomsten van de gemeente Facility Management op de kaart zetten.	4 weken	**FM professionals**
	• Diensten benoemen en uitleggen meerwaarde op strategisch niveau zoals, parkmanagement, kantoorinnovatie, MVO, riskmanagement, relatiemanagement, omgevingsonderzoeken en markt en doelgroep analyse.	1 week	**FM professionals**
Facility Management een rol aannemen op tactisch niveau	• Bij de bijeenkomsten van de gemeente vertellen over de rol van FM op tactisch niveau en de meerwaarde daarvan.	1 week	
	• Diensten benoemen zoals, verhuismanagement, gebouwbeheer en projectmanagement.	1 week	
Facility Management een rol aannemen op operationeel niveau	• Bij de bijeenkomsten van de gemeente vertellen over de rol van FM op operationeel niveau en de meerwaarde daarvan.	1 week	
	• Diensten benoemen zoals, technisch beheer, schoonmaak, beveiliging, onderhoud gebouwen, glasbewassing.	1 week	

- *Tijdspad weergegeven in tijdsduur waarin dat onderdeel afgerond moet zijn.*

BIJLAGE 1.16. FINANCIËN

Investeringsbegroting

Groep	Element	Omschrijving	Hoeveelheid	Euro	Kosten	(Sub)totaal
1	**Grond**					
		Aankoop*		€ 5.002.600,00	€ 5.002.600,00	
		Overdrachtbelasting*	6.25	€ 312.662,50	€ 312.662,50	
						€ 5.315.262,50
2	Verbouwingskosten	Verbouwingskosten*	4316 VVO	€ 500	€ 2.158.000	
3	BTW	BTW Verbouwingskosten	0,19		€ 2.568.020	
	Totale investering incl BTW					€ 7.883.282,50

Uitleg financieen

* Het aankoopbedrag is niet beschikbaar. Om deze reden is er uitgegaan van een fictief bedrag die als onderstaand is berekend

Jaarhuur in 2002	€	474.760,00	€ 110,00	4316	VVO
parkeerplaatsen	€	25.500,00	€ 500,00	51	parkeerplaatsen
Totaal	€	500.260,00			

Aankoopprijs	€	5.002.600,00	10X de totale jaarhuur

* Overdrachtbelasting. De overdrachtbelasting bedraagt 6% en 0,25% verwerkingskosten (notaris ect.)
* Bron: kosten renoveren per m2 vvo: Rob Swart

BAR

Huur	€	135,00
Koopsom	€	5.002.600,00
Overdracht	€	312.662,50
VVO		4.316

BAR

Huur 1e jaar	€	606.980,00	X 100 =	7,699585	%
Investering	€	7.883.282,50			

Servicekosten	Kosten	Percentage
Elektra	€ 10,94	29%
Verwarming	€ 6,55	18%
Water	€ 0,53	1%
Schoonmaak	€ 4,43	12%
Gemeentelijke heffingen	€ 0,49	1%
ICT	€ 0,22	1%
Huismeester	€ 0,86	2%
Beveiliging	€ 3,18	9%
Verzekeringen	€ 0,48	1%
Vuilafvoer	€ 1,20	3%
Installaties	€ 6,19	17%
Onderhoud	€ 0,77	2%
Onderhoud terreinen	€ 1,54	4%
	€ 37,38	100% *

Servicekosten zijn gebaseerd op een benchmarkonderzoek van Jones Lang Lasalle in 2010. Gevonden via:
http://www.joneslanglasalle.nl/ResearchLevel1/JLL_OSCAR_2010.pdf

DCF waarde

Jaar	Huur	Explotatiekosten	Groot onderhoud	Restwaarde	Kasstroom	DCF waarde
0	0	0	0	0	0	0
1	€ 606.980,00	€ 60.698,00			€ 546.282,00	€ 508.169,30
2	€ 619.726,58	€ 61.972,66			€ 557.753,92	€ 482.642,66
3	€ 632.740,84	€ 63.274,08			€ 569.466,75	€ 458.398,28
4	€ 646.028,40	€ 64.602,84			€ 581.425,56	€ 435.371,76
5	€ 659.594,99	€ 65.959,50			€ 593.635,49	€ 413.501,93
6	€ 673.446,49	€ 67.344,65			€ 606.101,84	€ 392.730,67
7	€ 687.588,86	€ 68.758,89			€ 618.829,98	€ 361.081,35
8	€ 702.028,23	€ 70.202,82			€ 631.825,41	€ 354.265,92
9	€ 716.770,82	€ 71.677,08			€ 645.093,74	€ 336.470,23
10	€ 731.823,01	€ 73.182,30	€ 1.510.600		€ 851.959,29-	€ 413.365,48-
11	€ 747.191,29	€ 74.719,13			€ 672.472,16	€ 303.515,73
12	€ 762.882,31	€ 76.288,23			€ 686.594,08	€ 288.269,36
13	€ 778.902,84	€ 77.890,28			€ 701.012,55	€ 273.788,85
14	€ 795.259,80	€ 79.525,98			€ 715.733,82	€ 260.035,74
15	€ 811.960,25	€ 81.196,03			€ 730.764,23	€ 246.973,48
16	€ 829.011,42	€ 82.901,14			€ 746.110,28	€ 234.567,37
17	€ 846.420,66	€ 84.642,07			€ 761.778,59	€ 222.784,45
18	€ 864.195,49	€ 86.419,55			€ 777.775,94	€ 211.593,42
19	€ 882.343,60	€ 88.234,36			€ 794.109,24	€ 200.964,54
20	€ 900.872,81	€ 90.087,28		€ 9.909.600,95	€ 10.720.386,48	€ 2.523.719,93
					DCF waarde =	€ 8.095.479,48
					Investering	€ 7.883.282,50
						€ 212.196,98

Uitleg kosten DCF waarde

Inflatie	2.1%	(bron: cbs)	
Groot onderhoud	2% van de herbouwwaarde. Herbouwwaarde €1750 X4316 vvo = 7.553.000X0,2= 1510600 (Bron: Makelaar)		
IRR	7,5% (Rob Swart)		
Restwaarde	11x de jaarhuur. (Bron: makelaar Rob Swart)		
VVO	4316		
Kale huurprijs	€ 130,00		
Totale huurprijs (incl Serv. Kost)	€ 167,38		
Parkeerplaatsen	51 € 900,00	€ 45.900,00	
Exploitatiekosten	1% van de huurprijs	(bron:Have, ten, G.M. Taxatieleer, onroerende zaken.)	
	Deze kosten zijn onderverdeeld in vaste kosten(afschrijving, belastingen), energiekosten, onderhoudskosten, administratieve kosten en specifieke bedrijfskosten (bewaking, beveiliging)		
	Bron: http://www.wd-bka.nl/exploitatiekosten		

Waarde pand bij leegstand op basis van huurkapitalisatie

Waarde bepaling op basis van huurkapitalisatie						
4316	vvo	€	130,00	€ 561.080,00		
51	parkeerplaatsen	€	900,00	€ 45.900,00		
Jaarhuur				€ 606.980,00		
Bar	7,699584532					
Factor	12,98771376	(100/ bar = factor)				
				€ 7.883.282,50	v.o.n.	(huuropbrengst X rendement)

Investeringen			
Huurvrij	6 maanden	€ 303.490,00	
		€ 303.490,00	

Waarde bij leegstand			
1 jaar leegstand	€ 7.883.282,50		(waarde pand)
	€ 303.490,00		(investering)
	€ 7.579.792,50	v.o.n.	(waarde pand bij 1 jaar leegstand)
2 jaar leegstand	€ 1.213.960,00		(2x de jaarhuur)
	€ 6.365.832,50	v.o.n.	(waarde pand na 1 jaar- 2x de jaarhuur)
3 jaar leegstand	€ 1.820.940,00		(3x de jaarhuur)
	€ 5.758.852,50	v.o.n.	(waarde pand na 2 jaar - 3x de jaarhuur)
4 jaar leegstand	€ 2.427.920,00		(4x de jaarhuur)
	€ 5.151.872,50	v.o.n.	(waarde pand na 3 jaar-4x de jaarhuur)
5 jaar leegstand	€ 3.034.900,00		(5x de jaarhuur)
	€ 4.544.892,50	v.o.n	(waarde pand na 4 jaar- 5x de jaarhuur)

Investeringen transformatie appartementen

Investering	Element	Omschrijving	Hoeveelheid	Euro	Kosten	(Sub)totaal
1	**Grond**					
		Aankoop*		€ 5.002.600,00	€ 5.002.600,00	
		Overdrachtbelasting*	6.25	€ 312.662,50	€ 312.662,50	
						€ 5.315.262,50
2	Verbouwingskosten	Verbouwingskosten*	4316 VVO	€ 600	€ 2.589.600	
3	BTW	BTW Verbouwingskosten	0,19		€ 3.081.624	
	Totale investering incl BTW					€ 8.396.886,50

Opbrengsten transformatie appartementen				
Appartementen		34		
Gem. verkoopprijs	€	177.500,00		
Totale opbrengst	€	6.035.000,00		€ 6.035.000,00
			Verlies van	€ 2.361.886,50-

Uitleg financieen

Investeringen

* Het aankoopbedrag is niet beschikbaar.

Om deze reden is er uitgegaan van een fictief bedrag die als onderstaand is berekend:

Jaarhuur in 2002	€	474.760,00	€	110,00	4316	VVO
parkeerplaatsen	€	25.500,00	€	500,00	51	parkeerplaatsen
Totaal	€	500.260,00				
Aankoopprijs	€	5.002.600,00	10X de totale jaarhuur			

* Overdrachtbelasting. De overdrachtbelasting bedraagt 6% en 0,25% verwerkingskosten (notaris ect.)

* Bron: kosten bij transformatie per m2 vvo: Rob Swart (In dit bedrag zit niet de gevel inbegrepen)

Opbrengsten

Zoals het plan er momenteel ligt kunnen er 34 appartementen gerealiseerd worden.

De gemiddelde verkoopprijs van de appartementen bedraagt € 177.500,00

(bron: Rob Swart)

Pro memorie (PM)

Wanneer er getransformeerd gaat worden naar woningen dient er rekening worden gehouden met winst en rentekosten (W+R) en kosten voor verschillende adviseurs. Deze kunnen samen oplopen tot 15-20% van de stichtingkosten.

(Bron: Voordt, van der, T.:"Transformatie van kantoorgebouwen: Thema's, actoren, instrumenten en projecten". BLZ 272.)

BIJLAGEN 2.0. DIEPTE- INTERVIEWS

In deze bijlage zijn de volledige interviews te vinden die gehouden zijn met vier verschillende experts

BIJLAGE 2.1. INTERVIEW K. VAN BEMMEL, GEMEENTE ZOETERMEER

Naam: K. van Bemmel
Datum: 31 maart 2011
Tijd: 10.30-12.00
Plaats: Zoetermeer

1) Wat is uw naam, functie en ervaring?
Mijn naam is Koen van Bemmel en ik ben senior accountmanager bij de gemeente Zoetermeer. Ik werk hier nou bijna drie jaar. Ik geef leiding aan vijf accountmanagers. Ik onderhoud contacten om problemen op te lossen, relatiebeheer en vormgeven aan uitvoeringsplannen voor transformatie. Ik heb ook als regiomanager gewerkt bij provincie Zuid- Holland. Hiervoor was ik werkzaam in het bedrijfsleven als accountmanager. Ik heb een leuk pakket aan werkzaamheden en ze zijn ook heel divers.

2) Waarom is er volgens u zoveel leegstand op de kantorenmarkt?
Dit heeft meerdere oorzaken. Je hebt te maken met twee soorten leegstand, structureel en conjunctureel. Een deel is door de economische crisis. Beleggers en ontwikkelaars stellen investeringsplannen uit of ze gaan failliet. Er is ook geen vraag meer. En structureel waarop je land of stad is opgebouwd. In de jaren 80 is er een grote expansie van kantoren geweest. Dit was ook nodig. Zoetermeer heeft snel een grote groei meegemaakt. Nu telt de stad 120.000 inwoners en de beroepsbevolking bestaat uit 50.000 mensen. Deze moesten allemaal gehuisvest worden. Zoetermeer is ook een stad waar veel overheidsinstanties zijn gehuisvest. Deze kantoorpanden verouderen nu, ze voldoen niet meer aan de huidige eisen en wensen. Er zijn nu hogere eisen voor een pand, denk aan de bekabeling, het aantal ramen en het energieverbruik van een pand. Deze oude kantoren zijn moeilijk verhuurbaar. Wat de leegstand mogelijk kan verergeren zijn de trends omtrent het nieuwe werken. Door deze vorm van werken zijn er minder m2 nodig. Signalen wijzen er ook op dat de beroepsbevolking zal afnemen. Dit laatste geldt landelijk. Zoetermeer is een grote kantorenstad en staat op plek nummer drie. De leegstand waar Zoetermeer nu mee kampt is ongeveer 20%. De voorraad beslaat 500.000 bvo en nu staat er zo'n 100.000 bvo leeg. Frictieleegstand is wenselijk maar dit is ongeveer 7 a 9% en dit is al aan de hoge kant. Panden zijn vaak maar deels in gebruik en staan deels leeg. Dit maakt het moeilijker om er wat aan te doen. Er staan in Zoetermeer maar 8 panden helemaal leeg. Wat ik nu ga zeggen geldt landelijk en is een vermoeden maar vastgoed was een goede investering. De rente stond laag en banken gaven makkelijk een hypotheek af. Investeren in vastgoed bracht een hoop geld op. Beleggers konden makkelijk geld lenen om te investeringen en dit bracht een hoog rendement op.

3) Wat voor gevolgen heeft deze leegstand voor de gemeente Zoetermeer?
Wij willen een aantrekkelijke vestigingplaats zijn. Als er veel leegstand is kan dit toekomstige gebruikers afschrikken. Als er een gebruiker als enige in een groot kantoorpand is gevestigd zal deze hoogstwaarschijnlijk ook weer vetrekken. Veel leegstand is slecht voor een vestigingsplaats. Het is niet goed voor het klimaat en er bestaat een grote kans dat de locatie verpauperd. Het onderhoud van een leegstaand pand, en de voorzieningen zullen ook minder onderhouden worden door de eigenaren. Een deel heeft ook met de veiligheid te maken. Als een pand voor een langere tijd leeg staat kunnen er ramen ingegooid worden. Als hier mensen in de buurt wonen zullen zij zich onveiliger gaan voelen en kunnen misschien ook gaan verhuizen. Het is dus niet goed voor de openbare ruimtes en dan heb je natuurlijk ook het financiële plaatje. Eigenaren moeten OZB, eigenarenbelasting betalen en gebruikersbelasting. Als er geen gebruikers zijn zal de gemeente dit voelen in de portemonnee. Ook kan de leegstand problemen veroorzaken voor de werkgelegenheid. Wij willen juist bedrijvigheid en wij proberen dit ook maar als dit niet lukt is er minder werkgelegenheid.

4) Wat doet de gemeente Zoetermeer aan de leegstand?
Het is moeilijk om kantoorpanden te transformeren. Wij zijn geen eigenaren. We willen eigenaren laten overwegen om kantoren voor een ander doeleinde in te zetten. Wij hebben een plan opgesteld en we willen alle leegstand in kaart brengen. Er is veel leegstand in centrumlocaties. Hier zullen de meeste transformaties dan ook plaatsvinden. We willen graag alle ontwikkelplekken benutten. We hebben ook een projectteam samengesteld om dit te gaan doen. We willen vijf projecten gaan transformeren en we willen 200 woningen gaan realiseren. Dit is best moeilijk maar we proberen het te bewerkstellen. We hebben ook overleg met verschillende partijen zoals woningbouwcorporaties en eigenaren. Je moet ook rekening houden met als een pand langs een spoorlijn is gevestigd en dat dit teveel geluidsoverlast veroorzaakt voor woningen. Wij proberen dit wel te faciliteren. Transformeren naar woningen kost veel geld. Je kan hier dan dure appartementen van maken maar hier is niet veel behoefte aan in de markt. Wel is er behoefte aan sociale huurwoningen en jongerenwoningen. Je kunt hier een soort mix van maken. We werken ook mee om bestemmingsplannen te wijzigen. We willen functies toelaten die wij goedkeuren zoals bijvoorbeeld de trombose dienst en PsyQ. Sommige gebruikers zijn het hiermee niet eens. Je hebt ook te maken met deze rechten van gebruikers. Zorg staat niet in het bestemmingsplan en de huidige gebruiker is het niet eens met de komst van PsyQ en nu loopt er een rechtszaak. (zie krantenartikel na het interview ter achtergrond informatie)

5) Wat kan de gemeentelijke overheid in een faciliterende rol doen om transformatie te bevorderen?
Veel informatie verstrekken. Veel informatie verstrekken hoe de gemeente denkt en ook over bepaalde projecten. Dit zijn een soort werkstukjes. Hierin vertellen wij wat wij zien zitten en welke randvoorwaarden daaraan verbonden zijn. Ik zit zelf ook in de OZB sociëteit, hierin zitten allemaal mensen uit het werkveld die met dit onderwerp veel te maken hebben. Wij kunnen bestemmingsplannen wijzigen en inzicht geven in de kosten en de baten. We willen hier echt vaart achter zetten, we vinden dit onderwerp heel belangrijk. We willen ook helderheid bieden over het bouwbesluit. Misschien gaan we ook de wet van leegstand en kraken invoeren. Ik ben hier wel heel voorzichtig mee en ik weet ook niet of dit helpt. Maar dit gaan we onderzoeken.

6) Bestaat er een huidige wet en regelgeving mbt de leegstand en herbestemmingen?
Ja de wet kraken en leegstand. Je hebt ook juridische aspecten zoal bestemmingsplannen, bouwvergunningen en de Wabo. Het bouwbesluit is onlangs wel soepeler geworden. Dit is soepeler geworden voor bestaande bouw. Je kunt ook een fiscaal instrument bedenken maar dit moet vanuit het rijk komen. Eigenaren moeten gestimuleerd worden om panden meer af te schrijven. Nu staan ze nog hoog in de boeken. Maar wij hebben hier als gemeente weinig rol in. Ook is er de mogelijkheid om de planvoorraad af te laten nemen.

7) Wat kan er in de toekomst gaan veranderen mbt de wet en regelgeving?
Ik denk een hoop fiscale maatregelen. Zodat eigenaren eerder hun verlies nemen. Het bouwbesluit is al versoepeld. Planvoorraden weg te nemen. Werken mee aan transformatie als bestemmingsplannen gewijzigd moeten worden. Wij vinden niet dat wij probleemeigenaren zijn. Hier hebben wij ook geen geld voor het probleem ligt bij de kantooreigenaren. Er is wel een transformatiepotje beschikbaar om transformatie te stimuleren bij een goed plan. Maar het probleem ligt bij de eigenaar.

8) Kan de nieuwe omgevingsvergunning Wabo (oktober 2010) herbestemming stimuleren/versnellen?
Ik heb hier weinig verstand van. Maar dat denk ik wel. Het is in ieder geval een goede plus omdat er meer integraal gereageerd zal worden. Als iemand met een initiatief komt kunnen wij aangeven wat daarvoor nodig is.

9) Wat zijn de knelpunten bij herbestemming van kantoorpanden?
Strijdige functies. Dit komt door deels leegstand en deels verhuurd. Bijvoorbeeld een crèche, kan dit wel als de rest van het pand een kantoorfunctie heeft? Het is niet voor niks dat we functies gescheiden houden. Dit kan een dilemma zijn. Gebruikers hebben rechten kijk naar het voorbeeld wat ik net noemde over PsyQ. Mensen die daar werken willen geen verwarde mensen op de gang tegenkomen. Een ander dilemma zijn kantorenparken. Het is niet logisch als je midden in een kantorenpark woningen maakt. Hier zijn geen voorzieningen zoals winkelcentra. Aan de randen van deze parken zou het wel weer kunnen. Het grootste knelpunt zijn toch wel de financiën. Transformaties zijn heel duur, en dan heb ik het niet alleen over de afschrijvingen. Je moet het pand eigenlijk helemaal strippen. Er moeten toiletten komen, douches en keukens. Dit kost allemaal heel veel geld. De belegger wil dit zien terug te verdienen. Als het rendabel is wil de gemeente hierbij wel faciliteren.

10) In welke mate/ processen is de gemeente betrokken bij een herbestemming?
Voorheen wilden we markinitiatieven zien en dan begeleiden we dit proces ook. Dit leidt tot een formele aanvraag. Ik ben nu bezig om alle projecten te verzamelen We moeten de planvorming goed op gang houden. We moeten dit proberen uit te breiden en daar willen wij een zwengel aan geven.

11) Hoe kunnen eigenaren gestimuleerd worden om tot herbestemming over te gaan?
Zij moeten dit in de portemonnee gaan voelen dat zij tot transformatie moeten over gaan. Misschien ook een soort leegstandsbelasting. Eigenaren zijn ook niet blij met de leegstand en zij zien ook liever huurders. We gaan met eigenaren in gesprek, de gemeente kan dan aangeven hoe zij willen bijdragen. Je merkt dat het een markt op zich wordt. Ik ben zelf geen voorstander van de kraakwet. We zijn ook bezig om met omliggende gemeentes samen te werken. Je mag dan nieuwbouw realiseren maar dan moet je als tegenprestatie geld stoppen in het transformatiepotje. In Amsterdam hebben ze ingevoerd dat nieuwbouw oké is als ze tegenover elders een pand slopen.

12) Hoe kunnen herbestemmingen vanuit de markt gestimuleerd worden?
Dit is eigenlijk al gaande. Sommige zien er ook geld in. Overheid kan dit niet stimuleren, dat is aan de markt. De markt kant heeft vastgoed in de portefeuille. Van slagroomtaarten tot stukjes oude cake. Goede kantoren en slechte kantoren. Er zou meer inzicht in deze portefeuilles moeten komen zodat de oude meuk eruit gaat. Ik kan deze vraag niet heel goed beantwoorden, de markt zal zijn verlies moeten nemen.

13) Denkt u dat Facility Management een toegevoegde waarde kan creëren bij een leegstaand pand?
Ja daar moet ik even over nadenken. Als het op deze manier helemaal up- to date kan worden gemaakt kan het denk ik een hoge toegevoegde waarde bieden. Maar het vergt een enorme investering. We hebben een huurder die misschien weg wil omdat het pand verouderd is. De huurder is wel bereid om in het pand te investeren. Als je het slim uitvoert en je richt je op een doelgroep kan het goed uitpakken. De doelgroep die volgens mij het grootste is zijn ondernemers die op zoek zijn naar kleinschalige kantoorruimte. Kleiner dan 150 m2. Veel organisaties gaan ook over op het nieuwe werken, als je je hier in verdiept en onderzoek naar verricht bestaat er denk ik wel de kans dat het aanslaat.

14) Wat kunnen facility management en bedrijfsonroerend goed in uw ogen voor elkaar betekenen?
Ik denk dat er veel gesprekken moeten plaatsvinden met de eigenaren. Misschien dat de eigenaren dit zelf al doen. Ook gesprekken met de gebruikers of zij daar heil in zien. Eigenaren willen wat en facility management kan daar een rol in betekenen. Eindgebruikers pak je niet zomaar op. Dit is heel lastig. We proberen huurders wel op de leegstand te wijzen en dat dit beter kan zijn dan een nieuw kantoor. Maar in ieder geval moeten er denk ik veel gesprekken plaatsvinden.

15) Denkt u dat herbestemmingen de oplossing zijn voor de leegstandsproblematiek?
Deels wel. Niet alle kantoren zijn geschikt voor transformaties. Er speculeren cijfers dat 10 tot 20 % geschikt zou zijn voor transformatie. De leegstand is ook deels in gebruik. Herbestemmingen zijn denk ik wel een deel van de oplossing. Andere oplossingen zijn regionale fondsen. Bij nieuwe vestingplaatsen niet automatisch naar nieuwe plekken laten gaan. De oude biedt ook mogelijkheden. Je kan huurders erop wijzen om in het huidige pand te blijven. De gemeente heeft ook een rol in de ruimtelijke ordening. Bijvoorbeeld groenvoorzieningen treffen of het creëren van extra parkeerplaatsen. Eigenaren moeten inzien dat sommige kantoren nooit meer gevuld zullen worden. Ook zal er veel sloop moeten plaatsvinden denk ik.

16) Hoe ziet u de toekomst van de kantorenmarkt?
De leegstand zal toe blijven nemen. We monitoren ook de leegstand. Tot maart 2010 was er nog wel sprake van een lichte opname. Daarna is het een rechte lijn geworden. Maar er is wel meer leegstand bijgekomen. Je merkt ook de vergrijzing. Over vijf of tien jaar is de stad Zoetermeer verjongd. Er wordt vermoed dat veel jongeren Zoetermeer verlaten dit houdt in dat er minder werkruimte nodig is. Dan heb je ook nog het nieuwe werken waarbij minder m2 nodig zijn. Of het thuiswerken echt doorzet weet ik niet, dit hoor je al voor een langere tijd. De leegstand zal gaan stijgen en de kantorenmarkt zal ook niet aantrekken. Wel zie je economisch herstel. Het is moeilijk om over termijnen te spreken. Misschien zal het aantrekken in 2015 maar voorlopig nog niet in ieder geval.

17) Hoe kijkt u tegen nieuwbouwprojecten aan? (o.a. Bleizo)
Ik vind wel dat we altijd een goede vestigingplaats moeten hebben. Dit is een belangrijke taak voor de werkgelegenheid. Bleizo zal niet gerealiseerd worden op korte termijn. Dit zal ongeveer in 2015 gaan gebeuren. Bleizo zal een goede bereikbaarheid krijgen. Uit onderzoek is gebleken dat een locatie nabij openbaar vervoer populair is. Het is wel een zorg dat je Zoetermeer niet leeg trekt. We faseren dit dan ook. We gaan in het centrum afbouwen en gaan sommeren waar kantoren gebouwd kunnen worden. Er is bewust voor deze locatie gekozen en goede kantoren. We moeten wel heel voorzichtig zijn met nieuwbouw. Je moet wel als gemeente goede vestigingsplaatsen bieden, ook gezien de markt. Het kan gebeuren dat over een paar jaar de 40.000 m2 bvo niet reëel is. Dit project faseren we naar 2015. We zijn wel realistisch genoeg om het niet te doen als de markt niet goed is.

18) Heeft u nog tips/ ideeën waar rekening mee gehouden moet worden bij een herbestemming?
Volgens mij niet. Het is wel enorm ingewikkeld verhaal. Het heeft tijd nodig en je moet het die tijd gunnen. Wij willen de leegstand van 20% naar 12% in 2014 terug brengen. We proberen daar naar toe te werken. Ik weet niet of dit haalbaar is maar je moet doelstellingen hebben anders gebeurt er helemaal niks. Je hebt voor deze projecten een lange adem nodig en sommige functies kunnen niet samen.

Makelaar wil van PsyQ af

ZOETERMEER • De rust bij vermogensbeheerder en makelaarskantoor Van Noort aan de Denemarkenlaan wordt bij tijd en wijle wreed verstoord. Psychiatrische patiënten van het sinds twee maanden ook in het kantoorpand gevestigde PsyQ kunnen gewoon bij de makelaar naar binnen lopen. Nadat twee weken geleden een vrouw volledig overstuur langs de balie liep, besloot Van Noort naar de Raad van State te stappen. De raad moet zich buigen over de toestemming die de gemeente Zoetermeer aan PsyQ gaf om zich in het kantoorpand te vestigen. **PAGINA 3**

'Krijsende cliënte is laatste druppel'

DEN HAAG/ZOETERMEER • Vermogensbeheerder en makelaarskantoor Van Noort heeft het helemaal gehad met psychiatrie-instelling PsyQ, die zich twee maanden geleden met toestemming van de gemeente Zoetermeer vestigde in het kantoorpand aan de Denemarkenlaan waar ook Van Noort kantoor houdt.

„Psychiatrische patiënten kunnen gewoon in ons gebouw rondlopen," aldus de commerciële dienstverlener gisteren bij de Raad van State waar het bedrijf naartoe is gestapt. Van Noort wil dat de raad PsyQ de wacht aanzegt.

Twee weken geleden liep een cliënte van PsyQ volledig overstuur en schreeuwend in het kantoorpand rond, waardoor het baliepersoneel van de makelaar de rest van de middag van slag was.

Het kantoorgebouw aan de Denemarkenlaan stond anderhalf jaar lang leeg toen Van Noort en wat later de ambulante hulpverlener PsyQ er hun intrek in namen. Van Noort maakte meteen bezwaar tegen de vergunning, die de gemeente aan PsyQ verleende voor interne verbouwingen van het vijf verdiepingen tellende pand. Dat mocht niet baten. Aan de balustrades werden vangnetten gehangen om patiënten die naar beneden willen springen op te vangen. Dat schrikt onze klanten af, zegt van Noort.

LICHTE GEVALLEN

Zoetermeer vindt zoals meer gemeenten dat leegstaande kantoorruimte een zorgbestemming moet krijgen. PsyQ wees de Raad van State erop dat in het pand aan de Denemarken laan alleen lichte gevallen worden behandeld. Die komen voor een gesprek over eetstoornissen, seksuele problemen of ADHD en gaan dan weer naar huis. „Het zijn gewone mensen zoals u en ik die een lichte psychiatrische stoornis hebben," zei de raadsman van PsyQ. De drie rechters van de Raad van State trokken de wenkbrauwen op en doen binnen zes weken uitspraak. *(Cerberus)*

Krantenartikel van het Algemeen Dagblad over PsyQ.

BIJLAGE 2.2. INTERVIEW A. VAN EERDEN, ARCHITECT

Naam: Albert van Eerden
Datum: 24 maart 2011
Tijd: 10.00-11.00
Plaats: Zoetermeer

1) Wat is uw naam, functie en ervaring?
Mijn naam is Albert van Eerden, ik ben de directeur en eigenaar van het architectenbureau Meijer & van Eerden. Sinds 1 januari jl. zijn er drie bedrijven, het bouwkundig adviesbureau, het architectenbureau en het ingenieursbureau. Ik geef leiding aan het architectenbureau. Ik heb nu inmiddels zo'n 24 jaar ervaring. Eind jaren 80 ben ik begonnen bij het architectenbureau Verdonk, dit was de voorganger van Meijer & van eerden. Sinds 10 jaar heeft het nu deze naam. Het architectenbureau Bleeker is er nu ook aan toegevoegd.

2) Waarom is er volgens u zoveel leegstand op de kantorenmarkt?
Ik ga denk ik dingen herhalen die al gezegd zijn. We zijn doorgeschoten met het bouwen van kantoorpanden. Er is in dit land veel geld en alles is in de stenen gestopt. Voor de gemeentes was dit ook goed, zij kregen een hoop geld voor de grond. De banken waren ook makkelijk met het verstreken van een hypotheek. Zo is er een luchtbel ontstaan. Eind 2008 is de economische crisis ontstaan. Het is duidelijk dat er een einde aan moest komen. Sinds 2001 is er veel gebouwd na de dip die er toen was. De economie is toen flink gestegen. Sinds drie jaar is dit hard achteruit gegaan. Dit is denk ik wel een blijvende zaak. Dan heb je ook nog de vergrijzing, er is niet veel groei in de werkgelegenheid. Dan heb je ook nog de trends van het thuiswerken en het flexwerken. Je hoeft niet meer in een duur kantoorpand te zitten om je werk te kunnen doen. De communicatie wordt ook steeds toegankelijker. Tot 2008 hebben we dit geprobeerd te verdrukken maar nu ontkom je er niet meer aan. Er is nu ruim 20% leegstand.

3) Wat voor gevolgen heeft deze leegstand voor de stad Zoetermeer?
Door de leegstand wordt de omgeving er niet aantrekkelijker op. Het betreft hier veelal kantoorgebouwen, die waarschijnlijk nooit meer een kantoor zullen huisvesten. Dat is onomkeerbaar. Ik zie het als een uitdaging om panden een andere functie te geven. Als eerste zie je vaak monumenten en overheidsgebouwen, dan komt pas de markt. Door de leegstand krijg je een verpaupering van de omgeving. Bij grote leegstand moet je misschien wel slopen. Bij grensgevallen, die tussen een woonwijk en bedrijventerrein liggen, zijn er wel kansen maar rendabel krijg je het niet.

4) Wat kan de gemeentelijke overheid doen om herbestemmingen te bevorderen?
De subsidiepotjes moeten denk ik open worden gedraaid. Als gemeente vind ik dat ze wel het voortouw moeten nemen. Kijk maar naar de gemeente Rijswijk. In een groot leegstaand pand zit nu het stadhuis van de gemeente Rijswijk. Het kan een idee zijn om gemeentelijke diensten in leegstaande panden te situeren. Ik weet alleen niet of hier behoefte naar is. De gemeente kan ook faciliteren, ze kunnen het gebied aantrekkelijker maken. De leegstandswet is vrij recent. Dit zorgt voor een actuele stand van de leegstand. Ik weet niet of een boete zal werken. Verpaupering kan je tegen gaan met een actief beleid maar dit is een politieke beslissing. Ik denk dat de gemeente subsidies kunnen vrijgeven en zelf het voortouw moeten nemen. Regelgeving kan wel iets uitmaken maar dit zal vooral landelijk en provinciaal moeten gebeuren, ik denk niet dat de gemeente zoden aan de dijk zet.

5) Wat zijn de knelpunten bij herbestemming van kantoorpanden?
Het bouwbesluit kijk ik als eerste naar. Naar de omgeving, de geluidsisolatie en de fijnstof en de bestemmingsplannen. Het bouwbesluit is gekoppeld aan de bezettingsgraad. De bezettingsgraad van een woning ligt weer anders. Voor woningen heb je ook weer te maken met buitenruimte en ventilatie. Dit hangt er een beetje vanaf of je er wel of geen woningen van kan maken. Studentenwoningen zou wel kunnen alleen er zijn in Zoetermeer niet veel studenten, dit is hier maar een kleine doelgroep. Tegen regelgeving loop je al snel tegenaan, daar is verruiming nodig. Bij veel oudere kantoorpanden heb je te maken met veel grote open ruimtes, zoals bijvoorbeeld vergaderruimtes. Hier zou je weer een soort van gemeenschappelijke ruimte van kunnen maken in plaats van een tuin. Wet- en regelgeving is wel de grootste hobbel los van de financiën. Als overheid zou je hier kunnen inspringen.

6) Wat zijn de eerste dingen waar u oplet bij een renovatie/verbouwing van een kantoorpand?
Dat is duurzaamheid en flexibiliteit. Een voorbeeld is de Dublinstraat, een A label is het hoogste label dat je kan halen qua duurzaamheid. We proberen de Dublinstraat in Zoetermeer als kantoorfunctie te behouden, dit is natuurlijk het mooiste. Duurzaamheid is het eerste en flexibiliteit het tweede voor het up-graden van een kantoorpand. Bij herbestemmingen kijkje het eerste naar de locatie en als tweede naar de structuur van het pand. Denk hierbij aan de draaggevel en bijvoorbeeld de kolommenstructuur. Maar het belangrijkste is de locatie. Bij de Italiëlaan is dit bijvoorbeeld. Het ligt heel centraal en voorzieningen zijn op loopafstand. Dit zou een mooi pand zijn voor jongeren en alleenstaande. De kantoorpanden aan het Bredewater liggen wat verder van de voorzieningen af. Het is iets rustiger gelegen, en toch niet te ver van het station. Een meer zelfvoorzienend complex voor bijvoorbeeld ouderen zou je je op deze locatie kunnen voorstellen.

7) Hoe worden de gemaakte kosten van de architect doorberekend aan de opdrachtgever?
Als eerste heb je de voorbereidingsopdracht, hiervoor maken wij een offerte naar de klant toe. In deze fase hebben wij werk aan alles onderzoeken en tekenen. Na deze fase heb je het definitieve ontwerp en het technisch ontwerp. Met het voorontwerp gaan we naar de welstandscommissie. Bij groen licht gaan we het plan definitief maken, bij een negatieve advisering kunnen we in samenspraak met de klant besluiten het plan aan te passen, danwel te stoppen met de werkzaamheden. In het laatste geval zijn de kosten voor de klant beperkt.

8) Hoe kunnen eigenaren gestimuleerd worden om tot herbestemming over te gaan?
Dit is een lastige vraag. Uit onze vakdiscipline proberen we de eigenaar/ belegger te overtuigen met tekeningen en 3D- filmpjes. Hier kunnen wij ook wel ongeveer aangeven hoeveel het kost. De belegger is vaak bouwkundig genoeg. Wij proberen het te verkopen met beelden.

9) Hoe kan transformatie vanuit de markt vanuit de markt gestimuleerd worden volgens u?
Daar zijn wij al mee bezig met de markt. Wij komen als verschillende partijen uit de markt al bij elkaar. Dit is een initiatief van Henk Jan van Dorp, van van dorp Installaties. Wij zijn vast niet de enigste die dit doen. Dit komt vanzelf ook wel. Er wordt werk gezien. Het moet wel ergens geprikkeld worden. Er moet wel bekendheid aan gegeven worden. Als er niks gedaan wordt vanuit overheid en beleggers vinden het ook prima zal er niet veel mee gebeuren. Het is goed om alle vakdisciplines bij elkaar te brengen, alles moet namelijk goed worden uitgezocht. Duurzaamheid is wel de belangrijkste drijfveer. De Dublinstraat is een mooie locatie maar vaak zijn oude panden hiervoor niet ingericht. De mensen zijn ook kritisch en willen vaak in een mooi pand zitten. Daar moet je in mee gaan. Dat is een hele uitdaging, ik vind het leuk om daar mee bezig te zijn.

10) Ziet u huidige trends en/ of ontwikkelingen op de kantorenmarkt?
Duurzaamheid en flexibiliteit zijn de belangrijkste. Duurzaamheid heeft betrekking met de labels die worden uitgegeven voor panden. Panden met een A label zijn aantrekkelijk omdat deze panden het meest duurzaam zijn. Flexibiliteit omdat er verschillende manieren zijn om een pand in te richten. Daarnaast onderscheidend. Je wil mensen dit kunnen bieden.

11) Denkt u dat Facility Management een toegevoerde waarden kan creëren bij een leegstaand kantoorpand?
Facility management is het beheer, zo zie ik het tenminste. Je hebt ook project management, deze doen meer projecten zoals verbouwingen, als dit klaar is leveren hun het weer over aan facility management. Facility Management kan een belangrijke stempel op een project drukken, als ze er vanaf het begin bij betrokken zijn. Dat is een pre. Vanuit die hoek de plannen mede vormgeven betekent ook uiteindelijk een beter beheer. Ik denk wel dat facility management een belangrijke stempel drukt. Het kan een efficiency slag zijn en dat is een pre. Ik denk wel dat het goed is om het erbij te betrekken. Het contact tussen facility management en de gebruiker is goed. Zo kan facility management uitzoeken wat er gewenst wordt. Dat kan een handige situatie zijn. Ik heb met deze personen niet veel contact maar ik denk wel dat het een goede zeef is tussen gebruiker en belegger.

12) Wat kunnen Facility Management en bedrijfsonroerend goed in uw ogen voor elkaar betekenen?
Ik vind het moeilijk om daarop antwoord te geven. Ik zit er niet zo tussen. Maar het kan wel interessant zijn. Een makelaar zal voornamelijk kijken naar het aantal bvo en de facility manager meer naar de invulling. Ze zullen elkaar moeten aanvullen. De facility manager kijkt vanuit de gebruiker en de makelaar naar de m2.

13) Hoe ziet u de toekomst van de kantorenmarkt?
Hier hebben we het min of meer al over gehad. De ontwikkeling is niet meer te stoppen, combinatie van flexwerken en ander soort werken. De markt vraagt een ander soort kantoor. Misschien wel boxen of hotelkantoortjes maar dit betwijfel ik. De mensen bewegen steeds meer. Daar moet je wat mee. Het is de uitdaging om het op te pakken, het gaat om een andere manier van denken. We gaan hier wel langzaam naartoe maar er moeten wel initiatieven genomen worden. Bijvoorbeeld met nieuwbouw, zoals dat gerealiseerd is aan de snelweg tussen Delft en Rotterdam, ver van openbaar vervoervoorzieningen. 5 jaar geleden hadden we nog grootse plannen, de hele polder zou worden volgebouwd. Nu staat er een eenzaam gebouw. De gedachten zijn in vijf jaar erg veranderd. De klanten krijgen ook steeds meer een kritischere houding.

14) Denkt u dat herbestemmingen de oplossing zijn voor de leegstandsproblematiek binnen de kantorenmarkt?
Deels wel, deels slopen. Bij sommige bedrijventerreinen moet het door de overheid aantrekkelijker worden gemaakt. De eigendomssituatie speelt ook mee en deels regelgeving. Je kan de leegstand tegen gaan door te slopen en dan met name bedrijventerreinen.

15) In hoeverre kunnen bestemmingsplannen een belemmering zijn voor herbestemmingen?
Elke tien jaar moet er een nieuw bestemmingsplan komen vanuit de gemeente. Over 6 of 7 jaar zal dit veranderd worden. Om bestemmingsplannen anders in te vullen vergt nog tien jaar. Maar bestemmingsplannen kunnen een belemmering zijn, zonder meer. Dit krijg je niet 1,2,3 veranderd. Dit vergt nog wel een aantal jaren en het vergt ook een andere manier van denken.

16) Heeft u nog tips/ ideeën waar rekening mee gehouden moet worden bij een herbestemming?
We hebben al heel wat besproken, ik heb alles wel verteld. Ik zie op dit moment niet wat ik nog meer kwijt wil. Alleen dat je moet het per project bekijken. En deze initiatieven, om met verschillende partijen rondom de tafel te zitten, zijn goed. Ze kosten wel veel energie en moeite maar daar ben ik toe bereid. Ik wil hier toch in meegaan. Als architect moet je zeker wel het voortouw willen nemen. Er kunnen leuke ideeën zijn en dat is een leuke uitdaging. Ik ben wel somber over de toekomst, ik zie wel kansen maar over het algemeen toch wel somber. Het is ook geen grote vetpot, gelukkig hebben we hier verschillende portefeuilles. Maar we kijken voorruit, er zijn leuke panden en als architect moet je wel het initiatief nemen vind ik.

BIJLAGE 2.3. INTERVIEW L. SERAUS, ARCADIS AQUEMEN

Naam: Lesley Seraus, Arcadis Aqumen
Datum: 30 maart 2011
Tijd: 09.00-10.00

1) Wat is uw naam, functie en ervaring?
Mijn naam is Lesley Seraus en ik ben account directeur bij Arcadis Aqumen. Mijn ervaring gaat al enige tijd terug. Ik heb ongeveer voor een jaar of 15 bij een ingenieurs en architectenbureau gewerkt. Hierna ben ik international contractor geweest en was ik projectmanager bij het bouwen van ziekenhuizen en bijvoorbeeld vliegvelden. Daarna ben ik het vastgoed ingegaan en nu het beheer ervan. Ik ben van bedrijfshuisvesting tot en met het beheren ervan gegaan.

2) Waarom is er volgens u zoveel leegstand op de kantorenmarkt?
Dat heeft naar mijn mening meerdere redenen. Enerzijds wordt er niet geanticipeerd bij het bouwen. Er wordt ook niet goed geanticipeerd over wat er straks gaat gebeuren. Vaak voldoet de uitstraling van een gebouw niet meer en wordt daarvoor in de plaatst nieuwbouw neergezet. Een tweede wat je ziet zijn ook de kantoorconcepten, zoals het nieuwe werken. Voor deze manier van werken heb je minder m2 nodig. Er zijn ook veel productielocaties die zijn omgebouwd tot kantooromgeving. Deze locaties komen vaak ook weer leeg te staan. En derde oorzaak is de gemeente die teveel grond uitgeeft zodat de gemeente hier weer geld voor kan ontvangen. Ik vind dan ook dat de gemeente ervoor moet zorgen dat ze deze leegstand aanpakken.

3) Heeft deze leegstand effect op uw organisatie?
In principe ja. Leegstand heeft niet zo heel veel consequenties maar het houdt wel in dat wij minder m2 hoeven te faciliteren. Maar er liggen ook weer kansen en ontwikkelingen voor ons. De ontwikkeling van het nieuwe werken, waar veel thuiswerken in voor komt kan een kans voor ons zijn, hier doen we alleen nog niks mee. We kunnen dit bereiken door bij de mensen thuis een kantoor in te richten. Dit moet wel komen vanuit de werkgever. In plaats van salaris het onderhouden en inrichten van de kantoren bij de mensen thuis. De leegstand is zowel negatief maar het biedt ook kansen. Je zou je op de kansen moeten richten. Facility management heeft zelf ook een rol in de leegstand. Er wordt tegenwoordig veel gericht op kostenbesparingen. Wij werken vaak met besparingstargets. De grootste besparing die je kan realiseren is niet op de schoonmaak maar is op m2. Wij doen studies om deze m2 voor de organisaties te verminderen.

4) Wat kan de gemeentelijke overheid in een faciliterende rol doen om herbestemmingen te bevorderen?
Zoals ik al zei heeft de gemeente veel grond uitgegeven voor nieuwbouw. Ik vind dat de gemeente zelf actie moet ondernemen tegen deze leegstand. Met deze leegstand kan je ervoor kiezen om te herbestemmen of te slopen. Als er veel leegstand is, zorgt dit voor verpaupering van de buurt. Hierdoor kan het gebeuren dat mensen niet meer prettig wonen of daar ook niet meer willen wonen.

5) Hebben jullie vaak te maken met herbestemmingen van panden?
Wij werken met corporate bedrijven. Deze bedrijven zijn vaak van grote omvang, zoals Philips. Wij hebben daar zeker een rol in. Wij hebben geen rol in de markt maar alleen bij bestaande klanten. Wat je tegenwoordig veel ziet zijn de PPS contracten. Dit staat voor Publiek-Private Samenwerking. Bedrijven voeren uit en het Rijk regisseert. Hier zijn wij ook bij betrokken. Wij hebben hier niet zo heel veel mee te maken maar als herbestemmingen bij de klant van toepassing is, en als het valt onder de portefeuille dan hebben wij hier wel mee te maken. Grote klanten hebben vaak een lange historie, vaak hebben zij ook oude panden in beheer. Het is wel eens gebeurt dan productiepanden worden afgestoten en dat daar een laboratorium van is gemaakt, deze werkt dan niet meer en dan wordt het getransformeerd naar kantoor. En als het kantoor dan enige tijd staat voldoet het niet meer aan deze wensen en eisen en moet het weer gerenoveerd worden.

6) Wat kunnen Facility Management en bedrijfsonroerend goed volgens u voor elkaar betekenen?
Het eerste is dat onze opdrachtgevers vaak grote bedrijven zijn die hun wensen doorgeven. Dit is een goede samenwerking, perfect. In de markt zoals ING vastgoed of een onderneming zoals Jones Lang Lasalle kan er een conflict of interest ontstaan, tot nu toe dan. Deze bedrijven staan voor iets anders dan wij staan. De facility manager draagt de belangen van de gebruikers. Wij splitsen deze dan ook altijd. Deze twee verschillende belangen kunnen conflicterend zijn. Een voorbeeld is bijvoorbeeld de glasbewassing. De eigenaar zal dit doen, de huurders betalen hier ook voor. Hij zal dit ook doen maar hij zal het zo lang mogelijk willen uitstellen. De facility manager zit op de stoel van de gebruiker en zou dit zo snel mogelijk gedaan willen hebben. Binnen facility management maken wij dus altijd de splitsing tussen vastgoedbeheer en facilitair gerelateerde activiteiten. Dat is mijn visie in ieder geval daarin.

7) In welke mate/ processen is de uw organisatie betrokken bij een herbestemming?
Ik noemde dit al op. Bij onze klanten die hier mee te maken hebben en bij PPS contracten eigenlijk op alle vlakken. Vanuit de markt zijn wij hier helemaal niet bij betrokken.

8) Denkt u dat Facility Management een toegevoegde waarde kan creëren bij een leegstaand pand?
Hierbij heb je ook weer twee situaties. Het eerste is dat het pand leeg is en het blijft leeg. Dan hebben wij hier een toegevoegde waarde. Wij zorgen ervoor dat de binnenkant van het pand onderhouden wordt zodat het niet gekraakt wordt. Een voorbeeld is het hi tech park. Dit park heeft prijzen gewonnen als beste park en het heeft een fantastisch eco-systeem. Als je hier te maken krijgt met krakers is dit geen goede uitstraling. Het tweede is dat als het pand actief in de markt gebracht wordt, zorgen wij ervoor dat hij geregistreerd wordt. Als bij een opdrachtgever het huurcontract verloopt en de opdrachtgever wil deze niet laten verlengen kunnen wij hem adviseren om niet een nieuwbouw pand te laten bouwen maar om zich te huisvesten in een leegstaand pand. Wij creëren ook leegstand van gebouwen. Ik vind dat je maar beter een paar panden helemaal leeg kunt hebben staan dan als maar 10% of 20% in gebruik is van een pand. Dit soort leegstand moet je zelf creëren.

9) Wat voor pakketten bieden jullie allemaal aan?
Wij bieden een heel scala aan diensten aan. Denk hierbij aan catering, schoonmaak, beveiliging, taxi-services. Het pakket wat wij aanbieden verschilt per klant. De ene klant wil meer diensten dan de andere. Wij zijn een managementbedrijf. Dit houdt in dat wij zelf geen schoonmakers in dienst hebben. Wij kopen alles weer in. Wel bieden wij inkopers aan, facility managers, assistent facility managers en bijvoorbeeld een servicedesk. Wij kopen de diensten weer in bij onze leveranciers maar wij zijn wel eindverantwoordelijk.

10) Met wat voor soort contracten werken jullie?
Output, resultaatcontracten dat zijn van die mode en containerbegrippen geworden. Wij merken dat bij een eerste outsourcing mensen wel gericht zijn op de output. Dit is bijvoorbeeld net zoals bij auto's. Je wilt dat je auto het goed doet, je brengt hem naar de garage. Daarna doet hij het weer maar je weet niet wat ze eraan gedaan hebben. Ik denk niet dat je je hierdoor veiliger voelt in de auto. Daarom is output toch op input gestuurd. Dingen die de monteur niet hoeft te doen, zal hij ook laten vallen. Als het resultaat maar goed is. Hierdoor wordt er toch ook op input gestuurd, je wilt wel weten wat ermee gebeurd is. Er wordt ook veel gewerkt met prestatiecontracten en boeteclausules. Facility management is redelijk subjectief en dat moet je objectief maken. Dat doe je door te meten. Is het wel of niet goed. Zo zijn er allerlei soorten contracten. Een nieuw ontwikkeling die je ziet zijn risicogestuurde contracten. Hierbij wordt het risico weggelegd. Je ziet tegenwoordig veel TFM (Total Facility Management) contracten. Zo zie je dat er allerlei vormen van contracten bestaan.

11) Wat zijn de meest voorkomende contracten die jullie hebben lopen?
We willen naar openboek contracten gaan. Hierbij zijn de kosten goed inzichtbaar. En we werken veel met TFM (Total Facility Management) contracten.

12) Hoe wordt er op de wensen van de klant ingespeeld?
Enerzijds moet je de core- business begrijpen van de klant. Anderzijds moet je reguliere besprekingen met de klant houden van verschillende lagen. Je moet besprekingen houden met de mensen die het bedenken, de mensen die het betalen, de mensen die het bestellen en de gebruikers. Met al deze verschillende lagen moet je communiceren om het weer te spiegelen. We moeten de manager spreken over de jaarverslagen. Wij moeten ook kennis hebben van het primaire jaarplan. Wij gebruiken alle input bij de wensen van de klant. Een voorbeeld is de overgang naar een ander kantoorconcept. Er zijn meer mensen dan werkplekken en de mensen moeten hun eigen oude vertrouwde kantoortje opgeven. Dit zou Facility Management niet naar de gebruikers toe moeten communiceren. Het is door het primaire proces besloten om over te gaan tot een ander concept. Facility management heeft hier geen inspraak in.

13) Wat zijn de huidige trends en ontwikkelingen die in het facilitaire werkveld gezien worden?
Als ik eerlijk mag zijn maken studenten het zichzelf veels te moeilijk. Wij maken het onszelf veels te moeilijk. Wij willen aanzien, onderzoek verrichten en ons verdiepen in analyses en formulieren. Ik vind dat we het eigenlijk gewoon simpel moeten houden. De gebruiker wil dat het licht het doet en dat de verwarming aan staat. Wij houden ons teveel bezig met trends, analyses, mails versturen. Ik vind dat als we wetenschap willen we dit op contractniveau kunnen doen. Wij houden ons hiermee zo mee bezig. We zouden meer contact met de mensen zelf moeten houden. Maar als we het over trends hebben zie ik toch de flexwerkplekken, en, afhankelijk per bedrijf, goed zijn voor de medewerkers. Ook kan er veel meer ingezet worden bij het primaire proces. Ook zie je meer dat het risico bij het facilitaire bedrijf worden gelegd. Een voorbeeld hiervan zijn de PPS- contracten. De kosten moeten hierbij goed in kaart worden gebracht. Als het facilitaire bedrijf verdient willen ze het precies weten. Als ze bijvoorbeeld €100,- betalen en het kost maar €90 zeggen ze niet zorg maar dat het voor die €100,- gedaan wordt, ze willen precies weten hoe alles is uitgegeven. Zo kijk ik er tenminste tegen aan.

14) Denkt u dat herbestemmingen de oplossing zijn voor de leegstandsproblematiek?
Nee, niet alleen herbestemmingen van panden, ook opruimen. Sommige panden zullen gesloopt moeten worden. Bij herbestemmingen zullen sommige panden compleet iets anders worden. Dit zie je ook wel veel gebeuren maar dit is geen makkelijk proces en daar komt een hoop bij kijken.

15) Hoe ziet u de toekomst van de kantorenmarkt en de samenwerking met FM?
Ook daar zie ik weer twee kanten. Als ik kijk naar onze klanten, de corporate bedrijven, zijn de panden in eigendom van het bedrijf. Dit blijft zich ook ontwikkelen en deze bedrijven zullen vastgoed blijven houden. Wat je meer zal gaan zien is dat je een complex huurt waar een totaalconcept in gehuisvest is. Hier betaal je dan een totaalbedrag voor per werkplek en niet meer apart gas, water,licht en schoonmaakkosten. Ik denk dat we hier zeker wel naar toe gaan. De samenwerking tussen de vastgoed en Facility Management moet wel. Alleen zijn het twee verschillende werelden. De vastgoedwereld is niet transparant en waar je ook verhalen over hoort met betrekking tot fraude. Facility management is daar in tegen hartstikke transparant, ieder dubbeltje dat wij uitgeven moeten we kunnen laten zien en verantwoorden.

16) Heeft u nog tips/ ideeën waar rekening mee gehouden moet worden bij een herbestemming (ook m.b.t. FM)?
Nee ik denk dat we al heel veel hebben besproken en dat we alles wel hebben benoemd.

BIJLAGE 2.4. INTERVIEW I. KOKS, VESTIA

Interview Ingeborg Koks, Vestia

Naam: I. Koks
Datum: 27 april
Tijd: 14.00-15.00
Plaats: Den Haag, Bink 36.

1) Wat is uw naam, functie en ervaring?
Mijn naam is Ingeborg Koks en ik ben sinds 1 januari 2011 locatiemanager van Bink 36. Ik kom uit het communicatievak sinds 1997. Sinds 2003 ben ik communicatieadviseur bij woningbouwcorporaties. Sinds 2009 ben ik programma manager van Bink 36 en vanaf 1 januari ben ik geheel verantwoordelijk voor de Bink 36.

2) Waarom is er volgens u zoveel leegstand op de kantorenmarkt?
Daar moet ik even over nadenken, ik ben niet echt gericht op de vastgoedkant. Wij richten ons ook niet alleen op de kantorenmarkt maar op de creatieve markt. Maar ik denk dat er in het verleden teveel gebouwd is. Vaak zijn het oudere panden die leegstaan en niemand wil daar werken. Voor die panden zou een andere bestemming moeten komen. De markt is ook heel ruim en ik denk dat veel panden ook niet op een goede locatie staan.

3)Wat voor gevolgen heeft deze leegstand volgens u?
Ik denk verpaupering van de gebieden. Dit ligt dan ook wel aan het gebied. Als deze leegstand voorkomt in de buurt van woningen kan de leefbaarheid minder worden. Ik denk dat de leegstand ook wel weer kansen kan bieden. Het renoveren van gebouwen, transformeren naar woningen met woningbouwcorporaties. Als je meerdere disciplines bij elkaar brengt kan je de gebieden aanpakken. De leegstand biedt wel zorgen, hoe houd je het leefbaar?

4) Hoe is de transformatie van Bink 36 gegaan? Is het een succes geworden?
Vestia heeft het pand een aantal jaren geleden gekocht van KPN. Het is een strategische aankoop geweest. We hebben het pand een tijdelijk invulling gegeven. De huurcontracten die we hebben lopen dan ook maar tot 2018. Wij hebben dan ook een concept bedacht, we wilden werken en wonen combineren maar er was ook creativiteit nodig. Op deze gedachten hebben we het concept bedacht. We hebben helemaal niks gerenoveerd, met alle problemen van dien trouwens. Het trekt jonge ondernemers aan en omdat we niks gerenoveerd hebben kunnen we een lage huur aanbieden. De units kan je met simpele ingrepen leuk maken. We hebben hier nu 240 bedrijven gehuisvest. We hebben nog wel wat leegstand. Dit zijn voornamelijk de grote ruimtes. We zitten eraan te denken om deze ruimtes op te delen. We hebben een wachtlijst van mensen die hier graag een ruimte willen huren.

5) Tegen welke knelpunten zijn jullie aangelopen met Bink 36?
Het grootste knelpunt is het achterstallig onderhoud. Het onderhoud van de installaties, asbest en de brandveiligheid. Je hebt hierbij met wettelijke eisen te maken en je moet hiervoor een vergunning aanvragen. Wij zijn met de brandveiligheid ruim 2 jaar bezig geweest en het is recent goedgekeurd. Dit achterstallig onderhoud brengt hoge kosten met zich mee. De kosten zijn dan ook het grootste knelpunt. Op het moment kost het meer als dat het opbrengt. Alles in dit pand is oud, maar dit heeft dan ook zeker zijn leuke kanten. Een ander knelpunt is het bestemmingsplan. Het heeft de bestemming kantoren maar er worden nu ook evenementen georganiseerd en dit vraagt weer een andere bestemming. We hebben deze vergunning pas kunnen aanvragen omdat nu eindelijk de brandveiligheid is goedgekeurd.

6) Hoe hebben jullie de facilitaire organisatie georganiseerd?
Wij zijn samen werkingen aangegaan. We hebben nog geen vergunning voor horeca. Cliënten van Steinmetz de Compaan runnen hier de koffievoorzieningen. Dit zijn mensen met een verstandelijke handicap. Daarnaast hebben we contracten met de schoonmaak en de beveiliging. Behalve menselijke hebben we ook technische beveiliging zoals intercom en een pasjessysteem. We zijn ook een contract aangegaan voor de fysieke bekabeling. Dit voor bijvoorbeeld de telefoonlijnen. We hadden 20.000 lijnen en deze waren allemaal niet gelabeld. We hebben ook een gebouwbeheerder ingehuurd. Sinds kort hebben we ook een projectteam opgestart waar verschillende kanten bij elkaar komen zoals gebouwbeheer en de verhuurkant.

7) Denkt u dat Facility Management een toegevoegde waarde kan creëren bij een leegstaand pand? Zo ja welke rol kan facility management innemen?
Er zijn veel voorzieningen en over veel dingen moet je nadenken. Wij hebben in het begin ook dingen gedaan die we nu misschien anders zouden doen. Wij hebben bepaalde contracten overgenomen maar nu vraag je je af of er een juiste prijs- kwaliteit verhouding is en of we geen meerdere offertes hadden moeten aanvragen. Daarnaast moet je luisteren naar je huurders. Er zijn veel facetten aanwezig voor een facility manager dus ik denk dat het zeker een toegevoegde waarde kan creëren anders moet je opnieuw het wiel uitvinden. Een voorbeeld is van Nirof. Zij gingen 800m2 huren en hadden veel wensen over de toegang, beveiliging, kantoortuin. Zij hadden hiervoor een projectontwikkelaar ingehuurd om dit te regelen. Het zou een extra service kunnen zijn als je dit bij de verhuur al aanbiedt.

8) Wat kunnen Facility Management en bedrijfsonroerend goed in uw ogen voor elkaar betekenen?
Ik denk dat dit op voorzieningen niveau is. Stel dat je een leeg kantoor hebt, als je hierbij kan aanbieden dat er al een soort van vooronderzoek gedaan is en dat je begeleiding aanbiedt kan het makkelijker worden om te verhuizen. Het is een stukje service die je erbij aan biedt vanuit de verhuurders kant. Hierdoor neem je een stukje zorg uit handen. Voorzieningen zijn noodzakelijk voor een organisatie dus ik kan het me voorstellen dat mensen het zou prettig zouden vinden als dit uit handen zou worden genomen.

9) Denkt u dat herbestemmingen de oplossing zijn voor de leegstandsproblematiek?
Dit weet ik niet, de onderzoeken schieten wel als paddenstoelen uit de grond. Je moet je wel blijven onderscheidden en kijken hoe je het wilt gaan invullen. Kijk je ook naar de wijk en hoe groot de vraag is naar iets? Als je alle panden zou gaan herbestemmen heb je misschien ook weer kans dat de markt vol raakt, sommige panden zullen denk ik dan ook gesloopt moeten worden.

10) Hoe ziet u de toekomst van de kantorenmarkt en de samenwerking met FM?
Ik denk dat de FM kant zich meer moet laten zien. Bij FM wordt er meestal gelijk in hokjes gedacht. Ze kunnen een rol spelen bij voorzieningen in de wijken, ze kunnen een rol spelen bij de aankoop van een pand en bij de start van een herbestemming. Facility managers zijn breed inzetbaar maar dit moet denk ik wel meer onder de aandacht worden gebracht. Bij de kantorenmarkt zijn er wel weer lichtpuntjes, je moet wel goed kijken of je nog wel door moet gaan met bouwen en het de juiste bestemming geven. Om dingen te zeggen over de toekomst van de kantorenmarkt, daarvoor heb ik er te weinig verstand van.

11) Heeft u nog tips/ ideeën waar rekening mee gehouden moet worden bij een herbestemming?
Je moet altijd goed kijken naar de wijk, pas het erin? Daarnaast moet je ook goed naar de markt kijken. Je moet kijken naar de concurrentie en de huurprijzen. Dit project is meer een maatschappelijk project en dus niet gericht op de commerciële kant. Het voordeel van hier is dat je elkaar kunt leren en opdrachten kunt uitgeven aan elkaar. Het voordeel van een bedrijfsverzamelgebouw is dat je meer in staat ben om het onder de aandacht te brengen bij andere.

BIJLAGE 2.5. DATAMATRIX

	K. van Bemmel Gemeente Zoetermeer	A. van Eerden Architecten bureau	L. Seraus Arcadis Aqumen	I. Koks Vestia, Den Haag
Oorzaken leegstand	- Teveel vastgoed gebouwd. - Veroudering kantoren - Beroepsbevolking zal afnemen - Het nieuwe werken - Deel economische crisis	- Doorgeschoten met bouwen van kantoorpanden - Vergrijzing - Niet veel groei in werkgelegenheid - Flexwerken	- Niet geanticipeerd bij het bouwen. - Niet geanticipeerd over de toekomst - Het nieuwe werken - Gemeente heeft teveel grond uitgegeven	- Teveel gebouwd. - Veroudering van panden.
Gevolgen leegstand	- Verpaupering van de buurt - Minder gevoel van veiligheid - Kan toekomstige gebruikers afschrikken - Minder geld voor de gemeente	- Verpaupering van de omgeving	- Verpaupering van de omgeving - Minder m2 faciliteren	- Verpaupering van de gebieden. - Leefbaarheid wordt minder.
Knelpunten leegstand	- Financiën - Strijdige functies - Kantorenparken	- Financiën - Bouwbesluit - Wet- en regelgeving		- Financiën - Bestemmingplan - Achterstallig onderhoud

Rol gemeente	- Projectteam samengesteld - Bestemmingsplann- en wijzigen - Veel informatie verstrekken - Inzicht geven in de kosten en baten -Helderheid bieden bouwbesluit	- Zelf het voortouw nemen - Subsidie vrijgeven - Faciliteren	- Zelf actie ondernemen	
Eigenaren stimuleren	- Zij moeten dit in de portemonnee gaan voelen	- Overtuigen met tekeningen en 3D-filmpjes		
Markt stimuleren	- Dit is al gaande - Meer inzicht in de portefeuilles - Markt zal zijn verlies moeten nemen	- Al mee bezig - Verschillende vakdisciplines om de tafel - Moet bekendheid krijgen en geprikkeld worden		
Trends en ontwikkelingen		- Duurzaamheid - Flexibiliteit	- Het nieuwe werken	
FM een toegevoegde waarde	- Ja een hoge toegevoegde waarde (mits het goed gedaan wordt)	-	- Ja	- Ja zeker een toegevoegde waarde
FM en bedrijfs onroerend goed	- Veel gesprekken	- Kan interessant zijn	- Altijd een splitsing maken - Verschillende belangen - Het moet wel	- Op voorzieningen niveau. - Stukje service vanuit de verhuurderkant - Begeleiding

Toekomst kantorenmarkt	- Leegstand zal blijven toenemen - Misschien in 2015 beter - Minder m2 nodig door het nieuwe werken	- Somber - Andere manier van denken - Ontwikkelingen niet meer te stoppen	- Blijft zich ontwikkelen - Samenwerking FM moet wel - Meer totaalconcepten	- FM moet zijh meer laten zien. - Wel weer lichtpuntjes
Zijn herbestemming en de oplossing?	- Deels - Deels slopen - Regionale fondsen	- Deels - Deels slopen	- Deels - Deels slopen	- Deels - Deels slopen
Bestemmings-plannen een belemmering?	- Dat kan maar die kunnen we wijzigen	- Dat kan, zonder meer		- Ja