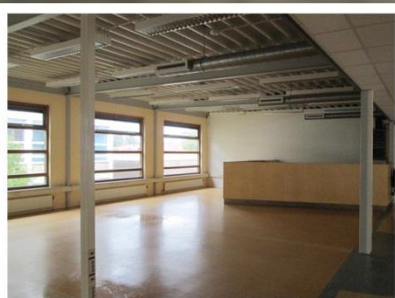


DE TRANSFORMATIE VAN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED NAAR WOONUNIVERSITEITEN

WONEN - WERKEN - STUDEREN - ONTMOETEN

MONTANA DE ROODE - 0843912 - OPDRACHTGEVER: VILLEX



BEFORE



NA DE TRANSFORMATIE



DE TRANSFORMATIE VAN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED NAAR WOONUNIVERSITEITEN

Versie	Afstudeerscriptie
Auteur	M. de Roode
Studentnummer	0843912
E-mailadres	montana.de.roode@gmail.com
Opleiding	Vastgoed en Makelaardij
Onderwijsinstelling	Hogeschool Rotterdam
Afstudeerbedrijf	Villex
Adres	1 ^e Barendrechtseweg 46, 2992 XC Barendrecht
Docentbegeleider	Dhr. Klein
Bedrijfsbegeleiders	Dhr. Olivier en Dhr. de Weerd
Datum	05-06-2015
Plaats	Rotterdam

Voorwoord

Dit onderzoeksrapport bevat het resultaat van het onderzoek, dat ik heb uitgevoerd om mijn opleiding Vastgoed en Makelaardij aan het Instituut Gebouwde Omgeving van de Hogeschool Rotterdam af te ronden. Het onderzoek is uitgevoerd bij het bedrijf Villex.

Het onderzoek heeft betrekking op de transformatie van leegstaand maatschappelijk vastgoed naar woonuniversiteiten. Er wordt namelijk de komende jaren veel leegstand verwacht in het zorgvastgoed en het onderwijsvastgoed. Daarnaast is er een toenemend kamertekort in de studentenhuusvestingsmarkt. Er ligt een kans om deze problemen op te lossen.

Ik wil graag iedereen bedanken die betrokken is geweest bij mijn afstudeeronderzoek en een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van mijn onderzoeksrapport. Allereerst wil ik mijn afstudeerbegeleider vanuit de Hogeschool Rotterdam, Dhr. Klein, en mijn bedrijfsbegeleiders, Dhr. Olivier en Dhr. de Weerd, bedanken voor hun kennis en kritische blik tijdens het gehele onderzoek. Daarnaast wil ik alle medewerkers van Villex bedanken voor hun medewerking en gastvrijheid tijdens mijn stageperiode. Verder wil ik de volgende bedrijven bedanken voor hun gastvrijheid en de hoeveelheid informatie, die zij ter beschikking hebben gesteld: De Sleutels, JADE Architecten, Gemeente Amsterdam, Gemeente Rotterdam, Laurens Wonen en SHS Delft.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van het onderzoeksrapport.

Montana de Roode, Rotterdam 2015

Managementsamenvatting

Het doel van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van de mogelijkheden van een transformatie van maatschappelijk vastgoed naar studentenhuisvesting en het vormgeven van het bestaande concept 'De Woonuniversiteit' door middel van een transformatiehandleiding. Deze handleiding wordt ontwikkeld om de processen in kaart te brengen, die nodig zijn om maatschappelijk vastgoed te transformeren naar woonuniversiteiten.

De woonuniversiteit

Een woonuniversiteit biedt een volledig ingerichte woon- en werkomgeving, waar studenten kunnen wonen, werken, ontmoeten en studeren. Een woonuniversiteit is dus niet enkel een fysieke woonruimte, maar ook een omgeving die de huidige student volledig faciliteert in zijn behoeften. Er komen bijvoorbeeld ingerichte studieplekken met Wi-Fi om te studeren, een creatieve binnen- en buitenplaats om elkaar te ontmoeten en een sportruimte om te ontspannen. Daarnaast wordt er ook een verbinding gelegd tussen studenten en het bedrijfsleven. Zo komen er werkruimten beschikbaar voor bedrijven of startende ondernemingen. Deze studenteneenheden en werkruimten worden gerealiseerd door middel van een tijdelijke transformatie en worden aangeboden op basis van tijdelijke verhuur.

Tijdelijke transformatie wordt toegepast op het moment dat het object een lange tijd leeg staat, omdat het object in de toekomst wordt herontwikkeld of wordt gesloopt. Het object kan dan voor maximaal tien jaar gebruikt worden voor een andere functie. Op het moment dat het object getransformeerd wordt naar een woonfunctie kan het object verhuurd worden op basis van tijdelijke verhuur. Op grond van de Leegstandswet heeft de huurder dan geen recht op de normale huurbeschermingsregels.

Concurrentie

Het concept 'De Woonuniversiteit' is een uniek concept, dat ontwikkeld is door Villex. Naast het concept 'De Woonuniversiteit' zijn er meerdere concepten op het gebied van studentenhuisvesting. De bekendste concepten zijn: de campus, de koopstudio, de wooncontainer, het hotelconcept en het verenigingshuis. De wooncontainers en het hotelconcept vormen voor het concept 'De Woonuniversiteit' een directe concurrentie. De campus en de verenigingshuizen vormen een indirecte concurrentie en de koopstudio vormt geen concurrentie voor de woonuniversiteit, omdat een koopstudio geen huur, maar koop betreft.

Studentenhuisvestingsmarkt

Om in te kunnen spelen op het kamertekort en de vraag vanuit de studenten is het belangrijk om dit inzichtelijk te maken. Op dit moment is er een kamertekort van 32.000 eenheden. Naar verwachting zal het kamertekort stijgen naar 46.000 eenheden. De steden met het grootste kamertekort zijn Amsterdam, Breda, Delft, Den Haag, Leiden en Utrecht. Naast het kwantitatieve kamertekort is er een ook kwalitatief tekort. Dit komt, omdat het aanbod van de studentenhuisvesting niet meer aan sluit bij de vraag van de studenten.

Studenten huren het liefst een kamer met eigen voorzieningen of een eigen woning. De actuele huurprijs voor deze eenheden ligt een stuk hoger dan de huurprijs die studenten willen betalen. Daarom huren studenten een kamer met gedeelde voorzieningen voor een betaalbare huurprijs.

De student heeft behoefte aan een studentenwoning in een studentenstad en dan voornamelijk in Amsterdam, Breda, Delft, Den Haag, Leiden, Nijmegen, Utrecht en Rotterdam. Binnen deze steden zijn de studenten bereid tien tot vijftien minuten te fietsen naar het centrum en ruim vijftien minuten te fietsen naar de onderwijsinstelling. Daarnaast willen studenten voor een aantal voorzieningen extra betalen. Deze voorzieningen zijn draadloos internet, een overdekte fietsenstalling en groenvoorzieningen. Voor andere voorzieningen zoals een parkeerplaats, stoffering, een schoonmaakservice en een basisinventaris willen studenten nauwelijks extra betalen.

Maatschappelijk vastgoedmarkt

Naast het kamertekort wil Villex ook een bijdrage leveren aan het terugbrengen van leegstaand zorgvastgoed en onderwijsvastgoed. De oorzaak van de toename van leegstand in het zorgvastgoed is de verandering van de regelgeving in de zorg. De oorzaak van het toenemend aantal vierkante meter leegstaand onderwijsvastgoed is de ontgroening van de bevolking. Deze leegstand is merkbaar in de krimpgebieden, maar ook in de Randstad. Het zorgvastgoed en onderwijsvastgoed in de steden heeft dus de potentie om getransformeerd te worden naar woonuniversiteiten.

Uit de interviews, die zijn gehouden met de gemeenten en de woningcorporaties, blijkt dat er steeds meer vraag naar transformatie komt vanuit de maatschappelijk vastgoedeigenaren zelf. De overwegingen om te transformeren zijn van financiële, praktische, maatschappelijke en politieke aard.

Realisatie van de transformaties

Uit onderzoek blijkt dus dat er vraag is naar studentenhuisvesting en er aanbod is van leegstaand maatschappelijk vastgoed. Door middel van een transformatie kunnen de vraag en het aanbod samen gebracht worden. Transformatie verschilt met nieuwbouw, maar er is ook een verschil tussen tijdelijke en permanente transformatie.

Bij een transformatie moet er rekening gehouden worden met de bestaande situatie. Er zal dus ook een grotere post onvoorziene kosten moeten worden opgenomen in de begroting vanwege de kans op verborgen gebreken. Van dit risico heeft men bij nieuwbouw nauwelijks tot geen last. Ook is er bij transformatie vaak een één op één aanbesteding, waardoor er geen prijscompetitie is en de prijs dus niet het laagst is. Bij een nieuwbouwproces is er over het algemeen sprake van een open aanbesteding.

Het verschil tussen een permanente en een tijdelijke transformatie is dat het initiatief bij een tijdelijke transformatie bij een andere partij ligt dan bij de eigenaar. Bij een permanente transformatie is de initiatiefnemer vaak de eigenaar van het object. Daardoor kan er vaak een hoger bedrag geïnvesteerd worden dan bij een tijdelijke transformatie. Hierdoor kunnen er bij een permanente transformatie zelfstandige eenheden worden gecreëerd en bij een tijdelijke transformatie onzelfstandige eenheden. Het afwerkingsniveau ligt dus hoger bij een permanente transformatie dan bij tijdelijke transformatie. Hierdoor kan er bij een permanente transformatie een bredere doelgroep worden aangetrokken.

Transformatiehandleiding

Doordat de woonuniversiteit een vrij nieuw concept is, is er nog een gebrek aan kennis op het gebied van het gehele proces van een tijdelijke transformatie van maatschappelijk vastgoed naar een woonuniversiteit. Om dit proces inzichtelijk te maken is er een transformatiehandleiding ontworpen.

De transformatiehandleiding is opgebouwd aan de hand van de vastgoedcyclus en is ingedeeld in de zes fasen van het transformatieproces. Deze fasen zijn:

1. Initiatieffase:

Deze fase start op het moment dat een initiatiefnemer het idee krijgt om iets met een bestaand object te gaan doen. In deze fase wordt er bepaald of het rendabel is om de transformatie uit te voeren. Daarnaast zullen alle betrokken partijen het eens moeten zijn over het initiatief. Deze fase bestaat uit de volgende processen: het uitvoeren van een quick scan, het maken van een gebiedsvisie, het uitvoeren van het haalbaarheidsonderzoek, het bepalen van de risico's, het opstellen van de uitgangspunten en randvoorwaarden, het opstellen van het financieringsvoorstel, het opstellen van het voorlopig contract met de eigenaar en het samenstellen van het bouwteam.

2. Definitiefase:

In de definitiefase wordt onderzocht op welke wijze de nieuwe functie in het bestaande gebouw kan worden ingepast. Tevens worden alle eisen in kaart gebracht. Deze fase bestaat uit de volgende processen: het vaststellen van de vergunningseisen en de functionele en operationele eisen. Deze eisen worden samengevoegd in het Programma van Eisen.

3. Ontwerpfase:

Op basis van de wensen en eisen, die in de definitiefase in kaart zijn gebracht, kunnen ontwerpkeuzes worden gemaakt. Deze ontwerpkeuzes zullen worden getoetst aan het Programma van Eisen en de vergunningen en worden indien nodig bijgesteld. Deze fase bestaat uit de volgende processen: een voorlopig ontwerp maken, het voorlopige ontwerp toetsen aan de vergunningseisen en de functionele en operationele eisen, een definitief ontwerp maken, het definitieve ontwerp toetsen aan de vergunningseisen en de functionele en operationele eisen, het bijstellen van de begroting en het opstellen van het definitieve contract.

4. Voorbereidingsfase:

In de voorbereidingsfase wordt alles geregeld dat nodig is voor de transformatie van het object. In de voorbereidingsfase wordt duidelijk wat er moet gebeuren in de realisatiefase, door wie en op welk moment. Deze fase bestaat uit de volgende processen: het maken van het bestek en de bestektekeningen, het aanvragen van de vergunningen en het opstellen van het contract met de aannemer.

5. Realisatiefase:

In de realisatiefase wordt de transformatie daadwerkelijk uitgevoerd. Tijdens deze fase is de controle en de bewaking van verschillende beheersaspecten van groot belang. Deze fase bestaat uit de volgende processen: toezicht houden op de ruwbouw en de afbouw en de oplevering.

6. Beheerfase:

Na de realisatiefase kan het object in gebruik genomen worden. De beheerfase wordt gevormd door het commercieel, technisch, facilitair en administratief beheer van het object. Deze fase bestaat uit de volgende processen: het regelen van het facilitair beheer, het bepalen van de huurprijs en de servicekosten, het selecteren van bewoners, het ondertekenen van contracten, het te woord staan van bewoners en het uitvoeren van reparatieverzoeken en het onderhoud.

Toetsing transformatiehandleiding

Om de transformatiehandleiding te toetsen is er een casestudie uitgevoerd. Om dit eenduidig te kunnen uitvoeren is er een beoordelingsmeter opgesteld op basis van de factor rating method. Op basis van deze beoordelingsmeter is geconcludeerd dat de transformatiehandleiding, gemiddeld genomen, voor 83% overeenkomt met de praktijk.

Het verschil tussen de transformatiehandleiding en de praktijk zit voornamelijk in de initiatieffase en de beheerfase. De initiatieffase kan namelijk op meerdere manieren worden uitgevoerd, bijvoorbeeld door een middel van een business case, dat deze processen omvat. Het verschil in de beheerfase kan verklaard worden doordat de handleiding is geschreven voor Villex, wie het beheer zelf uitvoert. Andere partijen besteden vaak het beheer uit aan derden, waardoor deze processen niet van toepassing zullen zijn.

Implementatie

De transformatiehandleiding geeft aan wat, hoe en wanneer het proces moet worden uitgevoerd. Deze handleiding zal geïmplementeerd worden in de organisatie. Dit zal geleidelijk plaats vinden. Allereerst zal de handleiding verstrekt worden aan alle medewerkers binnen Villex. Vervolgens zal de handleiding toegelicht worden middels een vergadering. Op het moment dat de beheerfase is gestart, zal het proces geëvalueerd worden en indien nodig worden bijgestuurd.

De toepassing van deze transformatiehandleiding brengt enkele risico's met zich mee. De invalshoeken van de risico's zijn: juridisch, financieel, uitvoerend, organisatorisch en technisch. In de RI&E zijn de beheersmaatregelen opgenomen voor de risico's. Naast de risico's zijn er ook kosten verbonden aan de transformatiehandleiding. De kosten van het gehele proces bedragen ongeveer € 25.000. Deze kosten kunnen worden opgedeeld in de loonkosten en de kosten voor de ingehuurde diensten. De kostenraming is afhankelijk van twee factoren: de grootte van het object en de grootte van de verbouwing.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	II
Managementsamenvatting.....	III
1 Inleiding	1
2 Organisatiebeschrijving.....	2
2.1 Algemene organisatiebeschrijving	2
2.2 7S model.....	2
2.2.1 Strategy.....	2
2.2.2 Structure	3
2.2.3 System	3
2.2.4 Style.....	3
2.2.5 Staff.....	3
2.2.6 Skills.....	3
2.2.7 Shared Values	3
3 Onderzoeksopzet.....	4
3.1 Aanleiding	4
3.2 Doelstelling	5
3.3 Probleemstelling.....	5
3.4 Deelvragen.....	5
3.5 Methoden en technieken.....	5
3.6 Randvoorwaarden.....	6
4 Het concept ‘De Woonuniversiteit’	7
4.1 Inleiding.....	7
4.2 Het concept.....	7
4.2.1 Harde en zachte factoren	7
4.3 Tijdelijke transformatie	7
4.3.1 Voordelen.....	8
4.3.2 Nadelen.....	8
4.4 Tijdelijke verhuur	8
4.5 Tijdelijk versus permanent	8
4.6 Conclusie	9
5 Bestaande studentenhuysvestingsconcepten	10
5.1 Inleiding.....	10
5.2 De concepten	10

5.3	Concurrentieanalyse	11
5.4	Conclusie	12
6	De potentie in de studentenhuysvestingsmarkt	13
6.1	Inleiding.....	13
6.2	DESTEP analyse	13
6.2.1	Demografische factoren.....	13
6.2.2	Economische factoren	14
6.2.3	Sociaal/culturele factoren	14
6.2.4	Technologische factoren.....	15
6.2.5	Ecologische factoren	15
6.2.6	Politiek/juridische factoren.....	15
6.3	SWOT – analyse.....	16
6.4	Confrontatiematrix	16
6.5	Conclusie	17
7	De potentie in de maatschappelijk vastgoedmarkt	18
7.1	Inleiding.....	18
7.2	Maatschappelijk vastgoed	18
7.2.1	Leegstaand zorgvastgoed.....	19
7.2.2	Leegstaand onderwijsvastgoed	19
7.3	De behoefte in theorie	20
7.3.1	Financiële overwegingen.....	20
7.3.2	Maatschappelijke overwegingen	20
7.3.3	Praktische overwegingen.....	20
7.4	De behoefte in praktijk	20
7.5	Conclusie	21
8	De realisatie van transformatieprojecten.....	22
8.1	Inleiding.....	22
8.2	Fasen van bouwprocessen	22
8.3	Verschil tussen nieuwbouw en transformatie	22
8.4	Verschil tussen permanent en tijdelijk.....	23
8.5	Conclusie	23
9	De realisatie van ‘De Woonuniversiteit’	24
9.1	Inleiding.....	24
9.2	De processen.....	24
9.2.1	Initiatieffase.....	24

9.2.2	Definitiefase	25
9.2.3	Ontwerpfase.....	26
9.2.4	Vorbereidingsfase	27
9.2.5	Realisatiefase.....	27
9.2.6	Beheerfase	28
9.3	Financieel model	29
9.4	Conclusie	30
10	De handleiding in de praktijk	31
10.1	Inleiding.....	31
10.2	Selectiecriteria cases.....	31
10.3	Beoordelingsmodel.....	31
10.4	Case 1 – Villex.....	31
10.4.1	Transformatieproces	31
10.5	Case 2 – SHS Delft.....	32
10.5.1	Transformatieproces	32
10.6	Case 3 – JADE Architecten	33
10.6.1	Transformatieproces	33
10.7	Conclusie	33
11	De implementatie binnen Villex	35
11.1	Inleiding.....	35
11.2	Implementatieplan	35
11.2.1	Plan.....	35
11.2.2	Do	35
11.2.3	Check.....	35
11.2.4	Act	35
11.3	Risicoanalyse.....	36
11.4	Kostenraming	36
11.5	Conclusie.....	37
12	Conclusie	38
13	Aanbevelingen.....	39
13.1	Aanbevelingen voor de praktijk	39
13.2	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	39
	Bibliografie.....	40

1 Inleiding

Er is sprake van een kamertekort in de studentsteden. Uit onderzoek van de Landelijke Studenten Vakbond blijkt dat in 2021 er 18.000 extra studentenkamers nodig zijn bovenop het tekort van bijna 32.000 kamers in 2013. De Landelijke Studenten Vakbond pleit er daarom voor, dat de bouw van nieuwe studentenkamers hoog op de agenda blijft staan (LSVB, 2013).

Naast deze problematiek neemt ook het leegstaand maatschappelijk vastgoed toe. Tussen 2014 en 2030 zal naar verwachting zeker twintig tot in het slechtste geval veertig miljoen vierkante meter vastgoed zijn maatschappelijke functie verliezen. Een groot deel van het vrijkomende vastgoed is niet meer aanwendbaar voor andere maatschappelijke functies en komt leeg te staan. De dreiging zal het grootst zijn in het onderwijs en in de zorg (Vastgoedmarkt, 2014).

Er ligt een kans om deze problemen op te lossen. Villex heeft deze kans opgemerkt en wil een bijdrage leveren aan het oplossen van deze problematiek. Een mogelijke invulling voor deze problematiek is dan ook een transformatie van maatschappelijk vastgoed naar het concept 'De Woonuniversiteit'. Een woonuniversiteit biedt een ingerichte woon- en werkomgeving, waar studenten kunnen wonen, werken, ontmoeten en studeren. Naast het aanbieden van transformatietrajecten is Villex actief op het gebied van leegstandsbeheer. Leegstandsbeheer is het toepassen van onder andere antikraak, tijdelijke verhuur en opzichtersdiensten om de leegstandsrisico's van het vastgoed tot een minimum te beperken (Villex, 2014).

Op dit moment is er nog een gebrek aan kennis op het gebied van het gehele proces van tijdelijke transformaties naar woonuniversiteiten. Het doel van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van de mogelijkheden van een transformatie van maatschappelijk vastgoed naar studentenhuisvesting en het vormgeven van het bestaande concept 'De Woonuniversiteit' door het ontwikkelen van een handleiding. Deze handleiding wordt ontwikkeld om de processen in kaart te brengen, die nodig zijn om maatschappelijk vastgoed te transformeren naar woonuniversiteiten. De probleemstelling luidt dan ook:

Hoe kan het proces van een transformatie van leegstaand maatschappelijk vastgoed naar 'De Woonuniversiteit' worden vormgegeven in een handleiding?

Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt er een beschrijving gegeven van de organisatie en in hoofdstuk drie wordt de onderzoeksoepzet beschreven. Het opvolgende hoofdstuk geeft een beschrijving van het concept 'De Woonuniversiteit'. In hoofdstuk vijf wordt de concurrentie bepaald van andere studentenhuisvestingsconcepten. Daarna wordt de markt van studentenhuisvesting in kaart gebracht en in hoofdstuk zeven de maatschappelijk vastgoedmarkt. Hoofdstuk acht geeft het verschil weer tussen de processen van tijdelijke transformatie en permanente transformatie. Het daarop volgende hoofdstuk bevat de toelichting op de transformatiehandleiding en het financiële model. In hoofdstuk elf wordt de handleiding getoetst aan de praktijk. In hoofdstuk twaalf wordt de implementatie binnen de organisatie beschreven. De laatste twee hoofdstukken bevatten de conclusie en de aanbevelingen van het onderzoek.

2 Organisatiebeschrijving

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de organisatie. Allereerst zal er een algemene beschrijving van de organisatie worden gegeven. Tevens zal er een samenvatting worden gegeven van het 7S-model van McKinsey. De volledig uitgewerkte organisatiebeschrijving en 7S-model zijn opgenomen in bijlage 1.

2.1 Algemene organisatiebeschrijving

Villex is opgericht in 2001 en is momenteel gevestigd op drie locaties in Nederland; Barendrecht, Haarlem en Middelburg. Villex is gespecialiseerd in het leegstandsbeheer van vastgoed. Leegstandsbeheer is het toepassen van onder andere antikraak, tijdelijke verhuur, opzichtersdiensten en tijdelijke transformaties om de leegstandsrisico's van het vastgoed tot een minimum te beperken. Volgens Villex vraagt het beheer en de invulling van het leegstaand vastgoed om maatadvies. Voor aanvang van het beheer maakt Villex een beheerplan voor het leegstaand vastgoed van de klant. Aan de hand van het desbetreffende maatadvies kan er gekozen worden voor het leegstandsbeheer of een leegstandstransformatie (Villex, 2014).

Villex onderscheidt zich van andere leegstandsbeheerders. Villex biedt namelijk een volledig beheerpakket aan waarbij de opdrachtgever wordt ontzorgd in de exploitatie. Anders dan het traditionele leegstandsbeheer brengt Villex geen kosten in rekening, maar richt zich op het dekkend maken van de exploitatie en het ontzorgen van de opdrachtgever. In sommige gevallen is er zelfs een realistisch rendement te realiseren. Villex voert deze werkzaamheden uit voor onder andere gemeenten, projectontwikkelaars, woningbouwverenigingen, zorginstellingen en (particuliere) vastgoedbeheerders (Villex, 2014).

Vanuit Villex is er interesse in studentenhuysvesting, omdat er vraag is vanuit de markt. Er is namelijk een toename van het kamertekort de komende jaren. Het aanbieden van diensten op basis van de marktvraag is een van de kernwaarden van Villex. Daarnaast leent veel maatschappelijk vastgoed zich voor een transformatie naar (on)zelfstandige studenteneenheden. Daarbij zijn de investeringskosten voor een transformatie niet erg hoog. Villex heeft nog geen nader onderzoek gedaan naar deze marktvraag.

2.2 7S model

Het 7S model van McKinsey is een managementmodel om een interne analyse te maken. Het 7S model verdeelt de interne organisatie van een bedrijf in zeven hoofdonderdelen; strategy, structure, systems, style, staff, skills en shared values. Volgens het model moeten de belangrijkste elementen van de organisatie op elkaar afgestemd zijn (Intemarketing, 2014).

2.2.1 Strategy

Missie

Villex Vastgoedbescherming staat voor het actief invullen van leegstandsbeheer. Hierin streeft Villex naar een groei die niet alleen bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen, maar ook aan het economische en het maatschappelijke aspect van het vastgoed. Het voldoen aan de behoefte van de klant staat hierin centraal.

Visie

Villex Vastgoedbescherming staat ervoor om op een resultaat- en klantgerichte wijze een oplossing te bieden voor leegstaand vastgoed overal in Nederland.

Strategie

Villex Vastgoedbescherming is zeer marktgeoriënteerd. Op een resultaat- en klantgerichte wijze invulling geven aan het leegstaand vastgoed is dan ook het doel. Villex Vastgoedbescherming heeft een duidelijke groeistrategie en wil in marktaandeel stijgen naar de top vijf van de grootste leegstandsbeheerders in Nederland. In 2015 wil Villex Vastgoedbescherming groeien naar acht miljoen omzet.

2.2.2 Structure

Villex B.V. bestaat uit twee onderdelen; Villex Personeelsdiensten en Villex Vastgoedbescherming. Deze onderneming is opgestart door Dhr. Olivier, die ondersteund wordt door een directiesecretaresse. Onder Villex Vastgoedbescherming zijn meerdere functies actief. Deze functies betreffen de accountmanagers, de administratie, de leefbaarheidsconsulenten, de secretaresse en de woonconsulenten.

2.2.3 System

In de organisatie wordt er gebruik gemaakt van het systeem Villex Intelligence Manager (VIM). In dit systeem worden alle gegevens van (potentiële) klanten en huurders ingevoerd, maar ook gegevens over het onderhoud, reparatieverzoeken en opleveringen. Naast VIM wordt er gebruikt gemaakt van e-mail en telefonie ten behoeve van de interne en externe communicatie.

2.2.4 Style

Uit het concurrerende waardenmodel van Quinn blijkt dat de adhocratiecultuur aanwezig is binnen de organisatie, maar in de praktijk zijn de familiecultuur en de marktcultuur ook merkbaar. Van de hiërarchische cultuur is binnen de organisatie nauwelijks iets merkbaar.

2.2.5 Staff

Binnen Villex zijn er 26 werknemers werkzaam. De verdeling van man/vrouw bedraagt binnen Villex ongeveer 25% tegenover 75%. Daarnaast is het een aanzienlijk jong team. De meeste medewerkers hebben een, bij de functie aansluitende, opleiding gevolgd, zoals Vastgoed en Makelaardij, een secretaresse opleiding of een administratieve opleiding. Tevens worden er door Villex diverse (bij)scholingscursussen aangeboden. Onder het personeel heerst betrokkenheid en samenhang. Elke werkdag wordt er samen geluncht, op vrijdagmiddag wordt er een borrel georganiseerd en er vinden elk jaar meerdere teamuitjes plaats.

2.2.6 Skills

De vaardigheden die de medewerkers beschikken, waardoor de organisatie onderscheidend neer kan worden gezet, zijn: goede samenwerking, zorgvuldige manier van communiceren en werken, proactieve werkhouding, professionele uitstraling, klantgericht werken en ondernemend.

2.2.7 Shared Values

De kernwaarden binnen de organisatie zijn het centraal stellen van de klant, oplossingsgericht en resultaatgericht denken en het aanbieden van diensten op basis van de marktvraag. Villex ontzorgt de klant en biedt een oplossing voor de leegstand. Daarnaast moeten de medewerkers oplossingsgericht en resultaatgericht kunnen werken. Naast deze kernwaarden heeft Villex ook maatschappelijke waarden. Villex houdt zich bezig met hergebruik van vastgoed (leegstandsbeheer) en energiebeheer van de objecten. Villex heeft ook een sociaal aspect. Villex sponsort onder andere het Ronald McDonaldhuis, Alpe d'Huzes en een filmproject voor ziekenhuiskinderen.

3 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt er nader ingegaan op de opdracht; wat de aanleiding hiervoor is en wat het doel van de opdracht is. Aan de hand van de aanleiding en de doelstelling is de probleemstelling geformuleerd. De probleemstelling wordt beantwoord met behulp van een aantal deelvragen. Daarnaast wordt er in dit hoofdstuk ook een toelichting gegeven op de methoden en technieken, die in het onderzoek gebruikt zijn, en de randvoorwaarden van het onderzoek.

3.1 Aanleiding

Er is sprake van een kamertekort in de studentsteden. Uit onderzoek van de Landelijke Studenten Vakbond blijkt dat in 2021 er 18.000 extra studentenkamers nodig zijn bovenop het tekort van bijna 32.000 kamers in 2013. De Landelijke Studenten Vakbond pleit er daarom voor, dat de bouw van nieuwe studentenkamers hoog op de agenda blijft staan (LSVB, 2013).

Naast deze problematiek neemt ook het leegstaand maatschappelijk vastgoed toe. Tussen 2014 en 2030 zal naar verwachting zeker twintig tot in het slechtste geval veertig miljoen vierkante meter vastgoed zijn maatschappelijke functie verliezen. Een groot deel van het vrijkomende vastgoed is niet meer aanwendbaar voor andere maatschappelijke functies en komt leeg te staan. Maatschappelijke functies zijn onderwijs, cultuur, sport, zorg, kinderopvang en gemeentelijke diensten (Vastgoedmarkt, 2014).

De dreiging zal het grootst zijn in het onderwijs en in de zorg. Het onderwijs kampt nu al met een leegstandspercentage van twintig procent en zal in de toekomst verder toenemen. Er zijn namelijk minder scholen nodig door de ontgroening en bevolkingsdaling in Nederland. Ook zal het leegstandspercentage van zorgvastgoed toenemen. Een groot deel van de zorg verplaatst zich naar de eigen woning of de woonomgeving. Verzorgingshuizen verliezen hun functie en gespecialiseerde voorzieningen zullen gerealiseerd worden op grotere afstand (Kennisinstituut Maatschappelijk Vastgoed, 2014).

De lokale verschillen kunnen enorm zijn. Er wordt verwacht dat in de krimpgebieden de grootste klappen zullen vallen. In de Randstad zal namelijk de bevolking blijven groeien en zal de leegstand in mindere mate aanwezig zijn. Bovendien ligt maatschappelijk vastgoed vaak op een goede locatie en zijn er relatief veel kansen voor functieverandering (Vastgoedmarkt.nl, 2014).

Er ligt een kans om deze problemen op te lossen. Villex heeft deze kans opgemerkt en wil een bijdrage leveren aan het oplossen van deze problemen. Het transformeren van leegstaand maatschappelijk vastgoed naar woonuniversiteiten zou een mogelijke invulling zijn voor deze problematiek. Een woonuniversiteit biedt een volledige ingerichte woon- en werkomgeving, waar studenten kunnen wonen, werken, ontmoeten en studeren. Een woonuniversiteit is dus niet enkel een fysieke woonruimte, maar ook een omgeving die de huidige student volledig faciliteert in zijn behoefte (Villex, 2014).

Voor Villex is het nog onduidelijk waar de potentie ligt in de markt. Door het in kaart brengen van het aanbod en de vraag zullen de mogelijkheden voor het transformeren van maatschappelijk vastgoed naar studentenhuysvesting inzichtelijk worden. Tevens is er nog een gebrek aan kennis op het gebied van het proces van een tijdelijke transformatie naar een woonuniversiteit. Het is dus van belang dat het proces wordt vormgegeven in een handleiding. Daarnaast zal er ook een model worden ontworpen om de financiële haalbaarheid van nieuwe projecten te berekenen.

3.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van de mogelijkheden van een transformatie van maatschappelijk vastgoed naar studentenhuisvesting en het vormgeven van het bestaande concept 'De Woonuniversiteit' door het ontwikkelen van een handleiding. Deze handleiding wordt ontwikkeld om de processen te bepalen die nodig zijn om maatschappelijk vastgoed te transformeren naar woonuniversiteiten. Deze handleiding zal getoetst worden in de praktijk door middel van een casestudie.

3.3 Probleemstelling

Hoe kan het proces van de transformatie van leegstaand maatschappelijk vastgoed naar 'De Woonuniversiteit' worden vormgegeven in een handleiding?

3.4 Deelvragen

Om de probleemstelling te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat houdt het concept 'De Woonuniversiteit' in?
2. Welke bestaande studentenhuisvestingsconcepten zijn er?
3. Waar ligt de potentie in de studentenhuisvestingsmarkt voor het concept 'De Woonuniversiteit'?
4. Waar ligt de potentie in de maatschappelijk vastgoedmarkt voor het concept 'De Woonuniversiteit'?
5. Welke processen worden er doorlopen bij de realisatie van transformatieprojecten?
6. Op welke wijze kunnen de processen van het concept worden vormgegeven in een handleiding?
7. Op welke wijze kan de financiële haalbaarheid van het concept worden vormgegeven in een model?
8. Komt de handleiding voor het concept 'De Woonuniversiteit' overeen met de praktijk?
9. Op welke wijze kan de handleiding binnen Villex worden geïmplementeerd?

3.5 Methoden en technieken

Ter voorbereiding van het onderzoek is bepaald welke methoden en technieken geschikt zijn voor de uitvoering van het onderzoek. Hieronder volgt een overzicht van de gebruikte methoden en technieken.

Literatuuronderzoek

Voor het vormen van de theoretische basis is er literatuuronderzoek uitgevoerd. Literatuuronderzoek is het zoeken van informatie in artikelen, uitgevoerde onderzoeken en enquêtes, marktanalyses, overheidsbeleid en interne stukken. De bewerking van de resultaten valt ook onder het literatuuronderzoek. De gebruikte bronnen zullen worden vermeld in de bronnenlijst.

Interview

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is er onder andere gebruik gemaakt van interviews. Er wordt gebruik gemaakt van een half gestructureerd interview. Er worden geen vragen opgesteld, maar wel een topiclijst. Het gesprek, het uitschrijven en de analyse van de gegevens zijn tijdrovend. Het aantal geïnterviewde personen is daarom vaak beperkt. De eis in dit onderzoek is, dat er ten minste twee respondenten per stakeholdersgroep moeten worden geïnterviewd.

Participerende observatie

Naast de interviews is er gebruik gemaakt van participerende observatie binnen Villex. Participerend onderzoek houdt in dat de onderzoeker gegevens verzameld door aanwezig te zijn bij de dagelijkse werkzaamheden. Door diverse methoden, zoals meelopen, deelnemen aan activiteiten, stukken lezen en het voeren gesprekken, wordt de informatie verzameld.

Op basis van het literatuuronderzoek, de interviews en de participerende observatie is de transformatiehandleiding samengesteld.

Casestudy

Om de transformatiehandleiding te toetsen is er gebruik gemaakt van een casestudy. Deze methode is gebruikt om de eigenschappen van de projecten en het verloop van het transformatieproces te bestuderen. Voor de casestudies is er gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en interviews, welke hierboven al beschreven zijn.

3.6 Randvoorwaarden

Om het onderzoek binnen de gestelde termijn van twintig weken af te ronden is het van belang om aan te geven wat wel en wat niet tot het onderzoek behoort.

Probleemstelling

Villex richt zich op studentenhuisvesting. Zoals in de probleemstelling is aangegeven, wordt in dit onderzoek het proces van maatschappelijk vastgoed naar het concept ‘De Woonuniversiteit’ vormgegeven in een handleiding. Eventuele andere markten, bijvoorbeeld de kantorenmarkt waarin zij ook actief zijn, worden buiten beschouwing gelaten, omdat dit niet de vraag is vanuit de organisatie.

Studentenhuisvestingsmarkt

Voor de studentenhuisvestingsmarkt zullen de ontwikkelingen op dit gebied en de vraag en het aanbod van deze markt in kaart worden gebracht. Hierbij zal er gekeken worden naar de behoeften van de studenten op het gebied van de locatie en de voorzieningen.

Maatschappelijk vastgoedmarkt

Voor de maatschappelijk vastgoedmarkt worden er geen concrete (leegstands)cijfers genoemd, omdat deze cijfers niet bekend zijn. Dit zal ook niet worden onderzocht, omdat dit niet het doel is van het onderzoek. Wel zal er een inschatting worden gemaakt waar deze leegstand zich (verder) zal ontwikkelen en wat de behoefte is van de vastgoedeigenaren wat betreft de transformatie van hun gebouwen.

Transformatiehandleiding

De transformatiehandleiding, die ontworpen zal worden, dient als een voorschrift om fouten te voorkomen. Elk project is verschillend, dus het proces kan in een andere volgorde plaatsvinden. Ook is het mogelijk dat deze stappen tegelijkertijd plaatsvinden. Met het tijdspad wordt in dit onderzoek geen rekening gehouden.

De handleiding zal getoetst worden door middel van cases om te bepalen of de handleiding overeenkomt met de praktijk. Daarnaast zal voor de transformatiehandleiding een implementatieplan, een risicoanalyse en een financieel plan worden opgesteld.

4 Het concept ‘De Woonuniversiteit’

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag ‘Wat houdt het concept ‘De Woonuniversiteit’ in?’ uitgewerkt. Allereerst wordt er een toelichting gegeven op de begrippen ‘De Woonuniversiteit’, tijdelijke transformatie en tijdelijke verhuur. Ook wordt het verschil tussen een tijdelijke en een permanente transformatie nader toegelicht. Het uitgevoerde project in Leiden zal in hoofdstuk tien worden besproken. Dit hoofdstuk is tot stand gekomen door middel van literatuuronderzoek.

4.2 Het concept

Een woonuniversiteit biedt een volledig ingerichte woon- en werkomgeving, waar studenten kunnen wonen, werken, ontmoeten en studeren. Een woonuniversiteit is dus niet enkel een fysieke woonruimte, maar ook een omgeving die de huidige student volledig faciliteert in zijn behoeften. Er komen bijvoorbeeld ingerichte studieplekken met Wi-Fi om te studeren, een creatieve binnen- en buitenplaats om elkaar te ontmoeten en een sportruimte om te ontspannen. Daarnaast wordt er ook een verbinding gelegd tussen de studenten en het bedrijfsleven. Zo komen er werkruimten beschikbaar voor bedrijven of startende ondernemingen. Deze studenteenheden en werkruimten worden gerealiseerd door middel van een tijdelijke transformatie en aangeboden op basis van tijdelijke verhuur. Er is ook een mogelijkheid om de woonuniversiteit te realiseren door middel van permanente transformatie en aan te bieden op basis van reguliere verhuur (Villex, 2014).

4.2.1 Harde en zachte factoren

Het concept kan ingedeeld worden in harde en zachte factoren. De harde factoren hebben betrekking op het huisvestingsmanagement. Het huisvestingsmanagement bestaat uit een aantal componenten, zoals gebouwstructuur, installaties, inrichting en ruimtebehoefte. De zachte factoren hebben betrekking op het facility management. In de onderstaande tabel worden de harde en zachte factoren van het concept ‘De Woonuniversiteit’ weergegeven.

Tabel 1. Harde en zachte factoren van ‘De Woonuniversiteit’

Harde factoren	Zachte factoren
Locatie > studentensteden	Fietsenstalling
Studentenwoningen (zelfstandig/onzelfstandig)	Schoonmaakservice
Algemene ruimten	Energiemanagement
Vergaderruimten	Wi-Fi
Studieplekken	Groenvoorzieningen
Werkruimten	Sportfaciliteiten
Technische installaties	

4.3 Tijdelijke transformatie

Op het moment dat een object een lange tijd leegstaat, is een tijdelijke transformatie een mogelijke oplossing voor deze problematiek. Een object kan een tijd leegstaan, omdat het object in de toekomst wordt herontwikkeld of wordt gesloopt. Tussen het uitvoeren van de herontwikkeling of de sloop kan een tijd zitten waarin het object geen functie heeft. Op dat moment kan het object tijdelijk gebruikt worden voor een andere functie, zoals wonen. Tijdelijke transformatie kan omschreven worden als het geschikt maken van een object voor een ander tijdelijk gebruik voor een periode van maximaal tien jaar (Blom, 2012).

4.3.1 Voordelen

Een tijdelijke transformatie van leegstaand vastgoed brengt een aantal voordelen met zich mee. Voor de vastgoedeigenaren is het voordeel dat een tijdelijk transformatie (huur)opbrengsten met zich mee brengt. Daardoor kan het object kostendekkend worden. Het leegstaand vastgoed kost de eigenaar namelijk gemiddeld € 15 per vierkante meter per jaar aan onder andere het onderhoud en de verzekeringen. Tevens biedt het de eigenaar flexibiliteit in het gebruik en in het beheer (Hek & Kamstra, 2010).

Naast de voordelen voor de eigenaar draagt een tijdelijke transformatie ook bij aan de sociale veiligheid en de leefbaarheid in de omgeving van het object. Een leegstaand object kan namelijk een negatief effect hebben op de leefomgeving. Er kan verloedering en vandalisme ontstaan met als gevolg dat het gevoel van onveiligheid rondom het object toeneemt (Hek & Kamstra, 2010). Een ander voordeel ten opzichte van een permanente transformatie is dat bewoners bij een tijdelijke transformatie minder hoge eisen stellen aan de woning, omdat ze weten dat het maar tijdelijk is (Boer, 2004).

4.3.2 Nadelen

Naast de voordelen van een tijdelijke transformatie brengt het ook enkele nadelen met zich mee. Sommige vastgoedeigenaren ervaren een vermindering van het imago en de uitstraling van het object. Daarnaast brengt een tijdelijke transformatie (relatief) hoge kosten met zich mee. Deze kosten kunnen worden verminderd als er goed gebruik wordt gemaakt van het bestaande object (Hek & Kamstra, 2010).

4.4 Tijdelijke verhuur

Op het moment dat er sprake is van een tijdelijke transformatie naar een woonfunctie wordt er verhuurd op basis van tijdelijke verhuur. Bij tijdelijke verhuur, op grond van de Leegstandswet, heeft de huurder geen recht op de normale huurbeschermingsregels, die staan vermeld in het Burgerlijk Wetboek. De huurder heeft dus geen huurbescherming bij beëindiging van de huur. De huurovereenkomst op basis van de Leegstandswet geldt voor ten minste zes maanden, waarna de huurder een opzegtermijn heeft van minimaal één maand en de verhuurder een opzegtermijn heeft van minimaal drie maanden (Rijksoverheid, 2014).

Vanaf 1 juli 2013 heeft er een wijziging plaats gevonden in de Leegstandswet. De huurprijs is vrij overeen te komen tussen de eigenaar-verhuurder en tijdelijk huurder en is niet langer gebonden aan een maximale huursom. Daarnaast is de vergunningstermijn van vijf jaar naar tien jaar verschoven en wordt er bij een tijdelijke ontheffing van het bestemmingsplan de vergunning in één keer voor de hele duur van de ontheffing verleend. Voor particulieren is de vergunningstermijn van twee jaar naar vijf jaar verschoven. Het vereiste van een vergunning van de gemeente voor tijdelijke verhuur blijft bestaan. De vergunning garandeert namelijk aan de eigenaar/verhuurder dat de tijdelijke huurovereenkomst ook echt eindigt als het termijn is verstreken (Rijksoverheid, 2013).

4.5 Tijdelijk versus permanent

Tot enkele jaren geleden werd vastgoed weggezet voor ongeveer veertig jaar, maar de commerciële levensduur van gebouwen wordt steeds korter. Het uitgangspunt bij vastgoed is: 'locatie en gebouw creëren nieuwe vraag'. Snel veranderende omgevingsfactoren zorgen voor een verandering van het gebruik. Deze dynamiek ontstaat niet aan de aanbodzijde, maar aan de vraagzijde van de markt (FGH Bank, 2014).

Bij een permanente transformatie wordt de levensduur dus ook korter. De exploitatieperiode van een permanente transformatie bedraagt nu minimaal vijftien jaar in plaats van veertig jaar (FGH Bank, 2014). Bij een tijdelijke transformatie is er sprake van een exploitatieperiode van maximaal tien jaar. Tijdelijke en permanente transformaties komen dus steeds dichterbij elkaar te liggen. Toch zijn er verschillen tussen tijdelijke en permanente transformaties.

Doordat er een langere verhuurexploitatieperiode is bij permanente transformaties kan er een hoger bedrag geïnvesteerd worden dan bij tijdelijke transformaties. Daarnaast kan de investering bij een permanente transformatie terugverdiend worden door verkoop van het object. Verkoop van het object is bij een tijdelijke transformatie vaak niet mogelijk, omdat bij een tijdelijke transformatie vaak een andere partij dan de eigenaar het initiatief neemt en het risico draagt voor de exploitatie en het beheer. Doordat er een hoger bedrag geïnvesteerd kan worden, ligt het afwerkingsniveau hoger dan bij een tijdelijke transformatie met als gevolg dat er een brede doelgroep kan worden aangetrokken (Platform31, 2013).

4.6 Conclusie

De woonuniversiteit biedt een volledig ingerichte woon- en werkomgeving voor studenten, waar studenten kunnen wonen, werken, ontmoeten en studeren. Een woonuniversiteit is dus niet enkel een fysieke woonruimte, maar ook een omgeving die de huidige student volledig faciliteert in zijn behoeften. De studenteneenheden en de werkruimten worden gerealiseerd door middel van een tijdelijke transformatie en worden aangeboden op basis van tijdelijke verhuur. Er is ook een mogelijkheid om een woonuniversiteit te realiseren door middel van een permanente transformatie.

Een tijdelijke transformatie wordt toegepast op het moment dat het object een lange tijd leeg staat, omdat het object in de toekomst wordt herontwikkeld of wordt gesloopt. Het object kan dan voor maximaal tien jaar gebruikt worden voor een andere functie. Op het moment dat het object getransformeerd wordt naar een woonfunctie kan het object verhuurd worden op basis van tijdelijke verhuur. Op grond van de Leegstandswet heeft de huurder dan geen recht op de normale huurbeschermingsregels.

Bij een permanente transformatie wordt er verhuurd op basis van de reguliere verhuur, waarbij de normale huurbeschermingsregels wel van toepassing zijn. Naast het verschil in de manier van verhuren, zijn er meerdere verschillen tussen een tijdelijke en een permanente transformatie. Deze verschillen hebben betrekking op het investeringsbedrag, de initiatiefnemer en het afwerkingsniveau. In hoofdstuk acht worden de verschillen nader toegelicht.

Kritische beschouwing

Het concept 'De Woonuniversiteit' kan gerealiseerd worden door middel van een tijdelijke transformatie, waarbij er verhuurd wordt op basis van tijdelijke verhuur of door middel van een permanente transformatie, waarbij er wordt verhuurd op basis van reguliere verhuur. Villex is een leegstandsbeheerder en biedt diensten aan om de risico's van het leegstaand vastgoed te beperken. Om bij de core business van de organisatie te blijven, wordt er aangeraden om het concept 'De Woonuniversiteit' te realiseren door middel van een tijdelijke transformatie. Villex is namelijk gespecialiseerd in tijdelijke projecten en het bewonersbestand is hier op ingesteld.

5 Bestaande studentenhuisvestingsconcepten

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de tweede deelvraag ‘Welke bestaande studentenhuisvestingsconcepten zijn er?’ beantwoord. Het concept ‘De Woonuniversiteit’ is een uniek concept, dat ontwikkeld is door Villex. Naast het concept ‘De Woonuniversiteit’ zijn er meerdere concepten op het gebied van studentenhuisvesting. In dit hoofdstuk worden deze andere concepten in kaart gebracht en wordt de concurrentie van deze concepten bepaald aan de hand van de factor rating method.

5.2 De concepten

Met studentenwoningen worden over het algemeen huurwoningen bedoeld waar studenten zijn gehuisvest. Veel studenten verlaten het ouderlijke huis en gaan zelfstandig wonen, vaak in de stad waar ze studeren. Studentenhuisvesting bestaat uit verschillende concepten. De bekendste concepten zijn de campus, de koopstudio, de wooncontainers, het hotelconcept en de verenigingshuizen.

Campus

Een campus is een concept dat veel wordt toegepast in de Verenigde Staten. In Nederland is dit concept minder bekend, maar er zijn wel enkele locaties waar dit wordt toegepast. Een voorbeeld hiervan is Easy Street in Breda. Op een campus worden uitgebreide voorzieningen op het gebied van wonen en recreatie rondom de universiteit aangeboden. Studenten kunnen hier tijdens hun studie wonen. Zodra een student stopt met de studie of is afgestudeerd verloopt het huurcontract binnen een bepaalde termijn (Bakkes, 2011).

Koopstudio

Het concept koopstudio heeft als doel betaalbare huisvesting te realiseren voor studenten. Oude objecten worden door woningcorporaties opgekocht en in samenwerking met de gemeente opgeknapt en klaar gemaakt voor bewoning. Vervolgens worden deze woningen verkocht aan studenten. Een student kan deze woning financieren met een kamerhypotheek. Hierbij hoeft de student geen overdrachtsbelasting te betalen en kan de hypotheekrenteaftrek worden uitgesteld (Bakkes, 2011).

Wooncontainers

Deze zelfstandige woningen zijn circa dertig vierkante meter groot, compleet met badkamer, slaapkamer, woonkamer, balkon, internet en keuken. Deze containers worden gemaakt van composietmateriaal. De voordelen van dit materiaal zijn de hoge isolatiewaarde en de gewichtsbesparing. Voor het plaatsen van deze wooncontainers is dus een minimale fundering nodig. Hierdoor zijn de wooncontainers snel te (de)monteren, ideaal voor tijdelijke projecten (Bakkes, 2011).

Hotelconcept

Het hotelconcept is gericht op tijdelijke kortlopende huisvesting voor studenten. De studenten kunnen in het hotel een kamer huren vanaf 1 oktober tot 31 mei van aansluitende kalenderjaren. In de overige maanden worden deze kamers als reguliere hotelkamers verhuurd. Tijdens deze periode mag er gebruikt worden gemaakt van de faciliteiten van het hotel (Bakkes, 2011).

Verenigingshuizen

Deze studentenwoningen zijn over het algemeen in beheer bij studentenverenigingen en zijn gelegen in de studentensteden. Deze verenigingshuizen staan erom bekend grote, dure en goed gelegen objecten te zijn. Om in aanmerking te komen voor een van deze woningen, moet de student ingeschreven staan bij een studentenvereniging. De studenten betalen vaak een minimale huurprijs, omdat de verenigingshuizen vaak al een langere tijd in bezit zijn van de studentenverenigingen (Bakkes, 2011).

5.3 Concurrentieanalyse

Om de concurrentie van deze concepten te bepalen, is er een vergelijkingsmatrix opgesteld, welke te zien is in figuur 1. Als mogelijke waarde in de cellen zijn '● / ×' gehanteerd. Het bolletje betekent dat het concept voldoet aan het criterium en het kruisje betekent dat het concept er niet aan voldoet. Aan de hand van de factor rating method is de concurrentie van de concepten bepaald. Elk criterium heeft een wegingsfactor toegekend gekregen. Het criterium transformatie en toegankelijkheid hebben de hoogste weging, omdat deze bepalend zijn voor de markt waarin geopereerd wordt. Transformatie is namelijk een andere tak van het vastgoed dan nieuwbouw. Dit geldt ook voor huur en koop. Daarna volgen de criteria harde factoren, zachte factoren en toegankelijkheid. De maximale score bedraagt tien. De hoogte van de totaalscore geeft de mate van concurrentie aan; zeven of meer punten is directe concurrentie, tussen de vier en zes punten is indirecte concurrentie en minder dan vier punten is geen concurrentie. De verdere uitleg en onderbouwing van de factor rating method is opgenomen in bijlage 2.

		Woonuniversiteit	Campus	Koopstudio	Wooncontainers	Hotelconcept	Verenigingshuizen
Transformatie							
Tijdelijk		●	×	×	●	●	×
Permanent		×	×	●	×	×	×
Toegankelijkheid							
Alle studenten		●	×	●	●	●	×
Beperkt		×	●	×	×	×	●
Type							
Huur		●	●	×	●	●	●
Koop		×	×	●	×	×	×
Harde factoren							
Studentenhuisvesting	Zelfstandig	●	●	●	●	●	×
	Onzelfstandig	●	●	×	×	×	●
Algemene ruimte		●	●	×	●	●	●
Vergaderruimte		●	●	×	×	×	●
Studieplekken		●	●	×	×	×	●
Werkruimte		●	×	●	×	×	×
Sportfaciliteiten		●	●	×	×	●	×
Winkels		×	●	×	×	×	×
Horeca		×	●	×	×	●	●
Zachte factoren							
Fietsenstalling		●	●	●	●	●	●
Schoonmaakservice		●	×	×	×	●	×
Energiemanagement		●	×	×	×	×	×
Internet		●	●	×	●	●	●
Groenvoorzieningen		●	●	●	●	●	●
Stoffering		×	×	●	×	●	×
Basisinventaris		×	×	×	×	×	×
Voorbeelden		Leiden	Campus Breda Campus de Uithof	Villa Mokum De studio	Rochdale	The student hotel Casa 400	USC
FACTOR	WEIGHT	Woonuniversiteit	Campus	Koopstudio	Wooncontainers	Hotelconcept	Verenigingshuizen
Transformatie	0,30	10	0	5	10	10	0
Toegankelijkheid	0,10	10	5	5	10	10	5
Type	0,30	10	10	0	10	10	10
Harde factoren	0,15	10	10	0	0	5	5
Zachte factoren	0,15	5	5	5	5	10	5
	1	9,25	5,75	2,75	7,75	9,25	5

Figuur 1: Vergelijkingsmatrix

Aan de hand van de vergelijkingsmatrix kan er geconcludeerd worden dat de wooncontainers en het hotelconcept een directe concurrent zijn voor het concept 'De Woonuniversiteit'. De campus en de verenigingshuizen vormen een indirecte concurrent voor de woonuniversiteit. De koopstudio is geen concurrent voor de woonuniversiteit, omdat een koopstudio geen huur, maar koop betreft.

5.4 Conclusie

Het concept 'De Woonuniversiteit' is een uniek concept, dat ontwikkeld is door Villex. Naast het concept 'De Woonuniversiteit' zijn er meerdere concepten op het gebied van studentenhuysvesting. De bekendste concepten zijn; de campus, de koopstudio, de wooncontainers, het hotelconcept en de verenigingshuizen. Uit de vergelijkingsmatrix blijkt, dat het hotelconcept en de wooncontainers de grootste dreiging vormen voor de woonuniversiteit, omdat deze zijn gerealiseerd door middel van een transformatie en het grootste deel van de voorzieningen overeen komen met het concept 'De Woonuniversiteit'. De campus en de verenigingshuizen vormen een indirecte dreiging, omdat deze concepten niet worden gerealiseerd door middel van transformatie, maar er wel een overeenkomst is met de voorzieningen. De koopstudio vormt geen bedreiging, omdat dit concept geen huur, maar koop betreft.

Kritische beschouwing

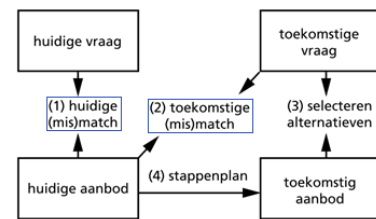
Ondanks dat het concept 'De Woonuniversiteit' uniek is, zal de concurrentie van de andere concepten in de gaten moeten worden gehouden. In het volgende hoofdstuk wordt bepaald of studenten liever een hogere huurprijs betalen met meer voorzieningen of een lagere huurprijs met minder voorzieningen. Het concept 'De Woonuniversiteit' zal een meerwaarde moeten creëren voor de studenten om te kunnen blijven concurreren met de andere partijen. De woonuniversiteit zal dus faciliteiten aan moeten bieden, die voldoen aan de wensen van de studenten voor een betaalbare huurprijs.

6 De potentie in de studentenhuysvestingsmarkt

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de derde deelvraag ‘Waar ligt de potentie in de studentenhuysvestingsmarkt voor het concept ‘De Woonuniversiteit?’’ beantwoord. Om inzicht te krijgen in de mogelijkheden voor transformaties van leegstaand maatschappelijk vastgoed naar woonuniversiteiten is het van belang om de vraag en het aanbod van studentenhuysvesting in kaart te brengen. Dit hoofdstuk is tot stand gekomen door middel van literatuuronderzoek.

Het DAS-frame zal als uitgangspunt gebruikt worden. De eerste stap van het DAS-frame is het vaststellen van de huidige vraag en het huidige aanbod en het bepalen van de (mis)match tussen deze twee. De tweede stap is het verkennen van de trends en ontwikkelingen, die een vertaling maken naar de toekomstige huysvestingsvraag. Het huidige aanbod wordt dan getoetst op de toekomstige vraag (Hoendervanger, van der Voordt, & Wijnja, 2012). Om deze twee stappen uit te werken is er gebruik gemaakt van een DESTEP analyse. De derde en vierde stap zullen in de komende hoofdstukken worden uitgewerkt.



Figuur 2: DAS-frame (TU Delft)

6.2 DESTEP analyse

In deze paragraaf worden de belangrijkste aspecten uit de DESTEP analyse toegelicht. De gehele DESTEP analyse is opgenomen in bijlage 3. Met de DESTEP analyse wordt de studentenhuysvestingsmarkt in kaart gebracht. DESTEP staat voor demografische, economische, sociaal/culturele, technologische, ecologische en politiek/juridische factoren. Door het in kaart brengen van deze factoren krijgt men een beeld van de omgeving waarin Villex opereert. Villex kan hier geen directe invloed op uitoefenen, maar kan er wel effectief op inspelen door het beleid hierop af te stemmen.

6.2.1 Demografische factoren

Het totaal aantal studenten bedroeg in 2014 631.000 studenten in het hoger onderwijs waarvan zestig procent een HBO opleiding volgt en veertig procent een universitaire opleiding. Van dit aantal is 49% man en 51% vrouw. De gemiddelde leeftijd van de studenten ligt ongeveer tussen de achttien en vierentwintig jaar (ABF Research, 2014).

Uit de Landelijke Monitor Studentenhuisvesting blijkt dat de aankomende acht jaar het aantal studenten in Nederland stijgt met negen procent (ABF Research, 2014). Vanaf 2025 wordt er een lichte daling verwacht. Deze lichte daling is het gevolg van een geboortedaling, dat is ingezet (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2012).

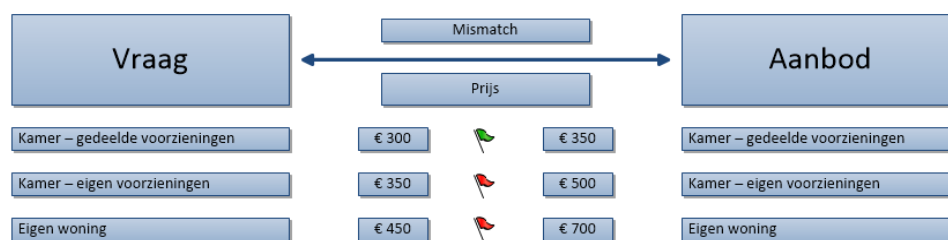
In 2014 bedroeg het aantal uitwonende studenten 226.000. Er is op dit moment een tekort van 32.000 studenteneenheden (LSVB, 2013). Dat houdt dus in dat er op dit moment 258.000 studenten uitwonend willen zijn. Op basis van de gegevens uit de Landelijke Monitor Studentenhuisvesting en de gegevens van DUO wordt er een toename verwacht van 34.000 uitwonende studenten in de komende jaren. Het aantal studenten dat uitwonend wil zijn, zal dan stijgen naar 292.000.

Om dit tekort terug te dringen zullen er vanaf 2013 tot en met 2015 20.000 studenteneenheden worden ontwikkeld, wat het aanbod dan brengt op 246.000. Van de 20.000 studenteneenheden die worden ontwikkeld, zullen er 15.000 worden ontwikkeld in steden met een kamertekort. De overige 5.000 studenteneenheden die worden ontwikkeld, dragen bij aan het verminderen van het kwalitatieve kamertekort (LSVb, 2012). Op basis van deze gegevens wordt er de komende jaren een tekort verwacht van 46.000 studenteneenheden.

De steden met het grootste kamertekort in Nederland op dit moment zijn: Amsterdam (9.000), Utrecht (9.000), Leiden (3.650), Delft (3.600), Den Haag (3.000) en Breda (1.000). Ook na het ontwikkelen van ruim 20.000 studenteneenheden blijven deze steden kampen met een kamertekort (LSVb, 2012). Waar de overige tekorten zich in de toekomst zullen ontwikkelen, is nog onbekend. Naast het kwantitatieve kamertekort is er een ook kwalitatief tekort. Dit komt, omdat het aanbod van de studentenhuysvesting niet meer aan sluit bij de vraag van de studenten. Dit geldt onder andere voor Eindhoven, Rotterdam en Maastricht. Hoeveel dit tekort bedraagt, is niet bekend.

6.2.2 Economische factoren

De actuele huurprijs voor een kamer met eigen voorzieningen of een eigen woning ligt een stuk hoger dan de huurprijs die studenten willen betalen. De huurprijs voor een kamer met gedeelde voorzieningen komt redelijk overeen met de actuele huurprijzen. Dit is dan ook de reden waarom driekwart van de studenten een kamer met gedeelde voorzieningen huurt. De studenten zijn bereid om tachtig procent van de actuele huurprijs te betalen voor kamers met eigen voorzieningen (ABF Research, 2014).



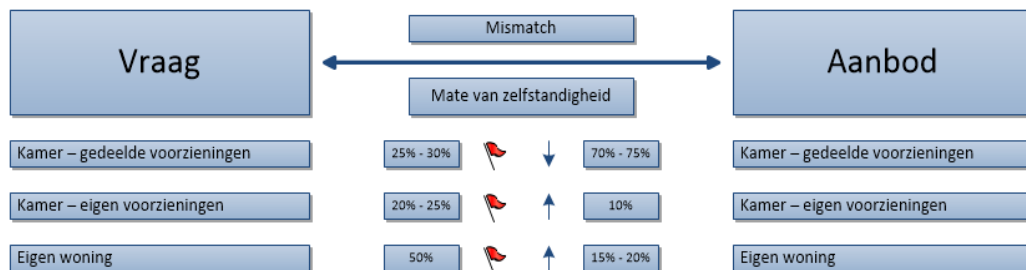
Figuur 3: Mismatch huurprijzen

Uit onderzoek is gebleken dat zestig procent van de studenten extra wil betalen voor snel en draadloos internet. De tweede voorziening, waar veertig procent van de studenten extra voor willen betalen, is een balkon of terras. Voor een overdekte fietsenstalling wil twintig procent van de studenten extra betalen. Voor andere voorzieningen zoals een parkeerplaats voor auto's, stoffering, een schoonmaakservice en een basisinventaris wil minder dan tien procent van de studenten extra betalen. Ook is uit het onderzoek gebleken dat deze wensen ten aanzien van de voorzieningen in de verschillende studentensteden overeenkomen met elkaar (ABF Research, 2014).

6.2.3 Sociaal/culturele factoren

Aan de hand van het huidige aantal uitwonende studenten per stad, het aantal studenten dat uitwonend wil zijn in een desbetreffende stad en het kamertekort kunnen de aantrekkelijkste steden worden bepaald. AFB Research geeft aan dat de steden die door studenten als minder aantrekkelijk worden gezien, ook beduidend minder uitwonende studenten hebben. De steden met een kwantitatief kamertekort zijn: Amsterdam, Breda, Delft, Den Haag, Leiden en Utrecht. Deze steden hebben ook een hoog aantal huidige uitwonende studenten en een hoog aantal die in de stad uitwonend willen zijn. Naast deze steden zijn ook Nijmegen en Rotterdam in trek.

Naast de locatie is ook de mate van zelfstandigheid een belangrijke sociale factor. Driekwart van de uitwonende studenten huren nu een kamer met gedeelde voorzieningen. De overige studenten huren een kamer met eigen voorzieningen of een zelfstandige woning. Uit onderzoek is gebleken dat maar een kwart van de studenten eigenlijk een kamer met gedeelde voorzieningen wil en de helft van de studenten het liefst een zelfstandige woning wil. De overige studenten zouden het liefst een kamer huren met eigen voorzieningen. Op het gebied van de mate van zelfstandigheid is er dus een mismatch op de markt (ABF Research, 2014).



Figuur 4: Mismatch mate van zelfstandigheid

6.2.4 Technologische factoren

Over de feitelijke woonsituatie met betrekking tot de bereikbaarheid zijn geen gegevens beschikbaar, maar naar de wenselijke woonsituatie met betrekking tot de bereikbaarheid is wel onderzoek gedaan door Kences. Over het algemeen zijn de studenten bereid om tien tot vijftien minuten te fietsen naar het centrum en ruim vijftien minuten naar de onderwijsinstelling. De studenten die een eigen woning hebben, zijn bereid om een langere afstand af te leggen (ABF Research, 2014).

Naast de technologische factor ‘infrastructuur’ is er nog een technologisch factor voor het object van belang. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat zestig procent van de studenten extra wil betalen voor snel en draadloos internet. Dit komt, omdat voor één op de drie studenten internet even belangrijk is als de basisbehoeften (eten, drinken, veiligheid etc.) De studenten zijn opgegroeid in een ICT rijke omgeving in tegenstelling tot enkele jaren geleden. Zij weten dus niet beter dan dat ze altijd gebruik kunnen maken van internet (Cisco, 2011).

6.2.5 Ecologische factoren

Uit het onderzoek blijkt dat de tweede voorziening, waar veertig procent van de studenten extra voor willen betalen, een balkon of terras is. Een buitenruimte voorziet in de menselijke behoefte om in contact te kunnen staan met de omgeving. Daarnaast zorgen deze buitenruimte voor ontmoetingsplekken voor studenten in een complex.

6.2.6 Politiek/juridische factoren

De invoering van het sociaal leenstelsel voor de bachelorfase en de masterfase en de afschaffing van de OV studentenkaart kunnen invloed hebben op het studiegedrag, het studietempo, het woongedrag en de inkomstenverwerving (ABF Research, 2014).

Deze maatregelen hebben een kleine invloed op het studiegedrag en het studietempo. Het effect op de inkomstenverwerving is wel groot. Bijna zestig procent geeft aan geld te gaan lenen bij DUO en ruim vijftig procent geeft ook een optie om meer geld te verdienen met werken. Bijna veertig procent geeft aan om met minder geld rond te komen.

Deze maatregelen hebben ook invloed op het woongedrag. Bijna zestig procent geeft aan thuis te blijven wonen. Andere mogelijkheden die aangegeven zijn, zijn in een stad dichterbij het ouderlijk huis studeren, in de stad van de studie wonen en op zoek gaan naar woonruimte met lagere woonlasten.

6.3 SWOT – analyse

De SWOT-analyse geeft een oordeel aan de gegevens uit de DESTEP analyse. De sterkten en zwakten (interne omgeving) hebben betrekking op het microniveau. De kansen en bedreigingen (externe analyse) hebben betrekking op het meso- en macroniveau. De uitkomsten van de SWOT-analyse worden gebruikt ter onderbouwing van de potentie in de studentenhuysvestingsmarkt.

Tabel 2: SWOT-analyse studentenhuysvestingsmarkt

Interne analyse		Externe analyse	
S1	Sterkten	K1	Kansen
	Aantrekkelijke locaties (Amsterdam, Breda, Delft, Den Haag, Leiden, Nijmegen, Rotterdam en Utrecht).	K2	Toename studentenaantal.
	S2		Toename kamertekort.
	Hogere huurprijs voor extra voorzieningen (WIFI, buitenruimten, overdekte fietsenstalling).		
S3	Kamers met eigen voorzieningen.		
S4	10-15 minuten fietsen naar centrum en onderwijsinstelling.		
Z1	Zwakten	B1	Bedreigingen
	Hoge actuele huurprijzen.	B2	Lichte daling studentaantal vanaf 2025.
	Z2	B3	Vastgoedontwikkeling door andere partijen.
	Kamers met gedeelde voorzieningen.	B4	Invoering sociaal leenstelsel.
Z3	Geen WIFI.		Afschaffing OV studentenkaart.

6.4 Confrontatiematrix

Bij een confrontatiematrix worden de aspecten van de studentenhuysvestingsmarkt op het microniveau (sterkten en zwakten) tegenover het meso- en macroniveau (kansen en bedreigingen) gezet.

Tabel 3: Confrontatiematrix studentenhuysvesting

+ positief versterken 0 weinig invloed - negatief versterken		Kansen		Bedreigingen			
		K1	K2	B1	B2	B3	B4
Sterkten	S1	+	0	0	0	-	-
	S2	0	+	-	0	-	-
	S3	0	0	+	+	-	-
	S4	0	0	0	0	+	+
Zwakten	Z1	0	-	+	+	+	+
	Z2	0	-	0	0	-	-
	Z3	0	0	0	0	0	0

6.5 Conclusie

Het DAS-frame wordt in dit onderzoek gebruikt als leidraad. De eerste stap (het vaststellen van de huidige vraag en het huidige aanbod) en de tweede stap (het vaststellen van de toekomstige vraag) zijn in dit hoofdstuk uitgewerkt. Deze stappen zijn uitgewerkt door middel van het DESTEP model.

Huidige vraag en aanbod

De huidige vraag naar studentenhuisvesting bedraagt nu 258.000 eenheden en het huidige aanbod bedraagt nu 226.000 eenheden. Er is op dit moment dus een tekort van 32.000 eenheden. De steden met het grootste kamertekort zijn Amsterdam, Breda, Delft, Den Haag, Leiden en Utrecht. Naast het kwantitatieve kamertekort is er een ook kwalitatief tekort. Dit komt, omdat het aanbod van de studentenhuisvesting niet meer aan sluit bij de vraag van de studenten.

De studenten huren het liefst een kamer met eigen voorzieningen of een eigen woning. De actuele huurprijs voor deze eenheden ligt een stuk hoger dan de huurprijs die studenten willen betalen. Daarom huren de studenten een kamer met gedeelde voorzieningen voor een betaalbare huurprijs. De student heeft behoefte aan een studentenwoning in een studentenstad en dan voornamelijk in Amsterdam, Breda, Delft, Den Haag, Leiden, Nijmegen, Utrecht en Rotterdam. Binnen deze steden zijn de studenten bereid om tien tot vijftien minuten fietsen naar het centrum en ruim vijftien minuten fietsen naar de onderwijsinstelling. Daarnaast willen de studenten voor een aantal voorzieningen extra betalen. Deze voorzieningen zijn draadloos internet, een overdekte fietsenstalling en groenvoorzieningen. Voor andere voorzieningen zoals een parkeerplaats, stoffering, een schoonmaakservice en een basisinventaris willen studenten nauwelijks extra betalen.

Toekomstige vraag

Het totaal aantal studenten neemt in de komende acht jaar toe met 54.000 studenten. De verwachting is dat 20.000 studenten thuis blijven wonen. De overige studenten zullen op zoek gaan naar een nieuwe verblijfplaats. Dit kan binnen de stad zijn waar zij studeren of in een andere studentenstad. In de komende jaren zullen er 20.000 studenteneenheden worden ontwikkeld. Wat het tekort brengt naar 46.000 studenteneenheden.

Kritische beschouwing

Op basis van de DESTEP analyse en de daaruit volgende SWOT-analyse en confrontatiematrix wordt de volgende aanbeveling gedaan met betrekking tot het realiseren van een woonuniversiteit:

- Locatie; Amsterdam, Breda, Den Haag, Leiden, Nijmegen, Rotterdam, Utrecht.
- Bereikbaarheid; 10 – 15 minuten fietsen naar het centrum en de onderwijsinstelling.
- Voorzieningen; WIFI, buitenruimten, overdekte fietsenstalling.
- Huurprijs; Onder de actuele huurprijzen, ook met zicht op nieuwe wetgeving.
- Mate van zelfstandigheid; Beter onzelfstandige eenheden met goede voorzieningen voor een betaalbare huurprijs dan zelfstandige woningen voor een hogere huurprijs.

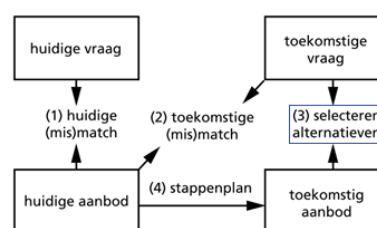
Vanaf 2025 wordt er een lichte daling van het aantal studenten verwacht. Doordat Villex projecten realiseert op basis van tijdelijke transformatie, kan Villex beter op deze toekomstige vraag/krimp inspelen. Daarnaast hebben woningen op basis van antikraak en tijdelijke verhuur een lagere huurprijs dan reguliere huurwoningen. Dit komt de gevolgen van de politieke/juridische ontwikkelingen ten goede.

7 De potentie in de maatschappelijk vastgoedmarkt

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de vierde deelvraag ‘Waar ligt de potentie in de maatschappelijk vastgoedmarkt voor het concept ‘De Woonuniversiteit’?’. Het maatschappelijk vastgoed van de steden, dat mogelijkheden biedt voor het vestigen van woonuniversiteiten, wordt in kaart gebracht. Tevens wordt er in dit hoofdstuk de (verwachte) leegstand van zorgvastgoed en onderwijsvastgoed inzichtelijk gemaakt. Deze twee type maatschappelijk vastgoed worden toegelicht, omdat zich daar de grootste leegstandsdreiging bevindt. Ook wordt er in dit hoofdstuk de behoefte van maatschappelijk vastgoedeigenaren op het gebied van transformatie nader toegelicht. Deze behoefte is in kaart gebracht door middel van interviews met diverse partijen. De resultaten uit de interviews worden vergeleken met theorie.

In dit hoofdstuk wordt ook de derde stap van het DAS-frame uitgewerkt. Er wordt namelijk gekeken naar de mogelijke huisvestingsmogelijkheden die voldoen aan de toekomstige vraag en een toegevoegde waarde leveren aan de organisatie (het terugdringen van het kamertekort en het verminderen van leegstaand maatschappelijk vastgoed) en de stakeholders (de maatschappelijk vastgoedeigenaren).



Figuur 5: DAS-frame (TU Delft)

7.2 Maatschappelijk vastgoed

De hoeveelheid maatschappelijk vastgoed bedraagt landelijk gezien ruim 85 miljoen vierkante meter. Het maatschappelijk vastgoed kan in bezit zijn van een gemeente, een corporatie of een andere partij. Over het algemeen heeft de gemeente het meeste maatschappelijk vastgoed in bezit. Het aandeel van onderwijsvastgoed en zorgvastgoed in de grote steden ligt tussen de 67% en 87% van het totaal aantal vierkante meter maatschappelijk vastgoed. In de onderstaande tabel zijn de gegevens van de studentensteden weergegeven.

Tabel 4. Maatschappelijk vastgoed per gemeente (Vitale stad, 2012)

	BVO	In bezit van			Verdeling	
		Overheid	Corporaties	Overige	Onderwijs	Zorg
Landelijk	85.540.822	36%	36%	28%	44%	23%
Amsterdam	3.481.342	41%	19%	40%	55%	26%
Utrecht	3.311.379	35%	17%	48%	64%	23%
Leiden	1.112.885	50%	15%	35%	44%	27%
Rotterdam	2.598.303	56%	24%	20%	60%	20%
Nijmegen	1.143.176	15%	62%	23%	50%	24%
Delft	686.434	25%	34%	41%	59%	18%
Den Haag	1.852.449	46%	36%	18%	51%	23%

7.2.1 Leegstaand zorgvastgoed

De huidige omvang van het extramuraal zorgvastgoed, vastgoed voor ouderen met een beperkte zorgvraag, bedraagt 165.000 zorgeenheden. Vanaf heden tot en met 2025 wordt een halvering van het aantal zorgeenheden verwacht, wat zes miljoen vierkante meter vrijkomend zorgvastgoed met zich mee brengt. Wel is er een toenemende vraag naar seniorenwoningen, omdat de bewoners van de zorgeenheden nog steeds een behoefte hebben aan een woning. Naar schatting moeten er tot 2030 zeker 250.000 woningen worden aangepast (ING, 2013).

De oorzaak van de halvering van het aantal zorgeenheden is de verandering van de regelgeving voor de langdurige zorg. De Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten is per 1 januari 2015 niet meer van toepassing. De directe rijksfinanciering van verzorgingshuizen is hiermee verdwenen. Ouderen met een beperkte zorgvraag (extramuraal) zullen zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen met gepaste medische zorg aan huis en dankzij de hulp van mantelzorgers. Senioren met een zwaardere indicatie (intramuraal) maken nog steeds aanspraak op een plek in een instelling die door het rijk wordt bekostigd. Dit is geregeld in de Wet langdurige zorg (Burgers, 2014).

Buiten de grote steden zullen de benodigde investeringen groter zijn, omdat de vergrijzing daar harder gaat dan in de steden en er relatief weinig beschikbare seniorenwoningen zijn. Tevens is er een extra scheve verhouding tussen zorgbehoevenden en mantelzorgers. Het overgrote deel van de leegstand bevindt zich dan ook in de krimpgebieden en niet in de steden. (ING, 2013)

Toch blijkt uit de interviews met de woningcorporatie De Sleutels, Laurens Wonen, de gemeente Amsterdam en gemeente Rotterdam, dat er een toename van leegstand is op het gebied van het zorgvastgoed in de steden. De reden van de toename van leegstand in het zorgvastgoed, die wordt aangegeven door de geïnterviewde partijen, is ook de verandering van de regelgeving in de zorg. Een andere reden, die wordt aangegeven, zijn de bezuinigingen in de zorg.

7.2.2 Leegstaand onderwijsvastgoed

In de komende tien tot vijftien jaar wordt er verwacht dat negen miljoen vierkante meter zijn onderwijsfunctie verliest. Het vastgoed dat zijn onderwijsfunctie verliest, zal ook niet meer vanuit het onderwijs worden gefinancierd. Het vastgoed zal in de markt moeten gaan concurreren tegen onder andere vrijkomende winkels en kantoren, die ook een nieuwe bestemming zoeken (Bouwstenen voor Sociaal, 2014).

De oorzaak van het toenemend aantal vierkante meter leegstaand onderwijsvastgoed is de ontgroening van de bevolking. De ontgroening is op dit moment merkbaar in de grensgebieden, zoals Limburg, Groningen en Zeeuw-Vlaanderen. De komende jaren zullen vele regio's volgen, zelfs in de Randstad. In de grensgebieden zal het aantal leerlingen van basisscholen dalen met ongeveer twaalf procent. Landelijk ligt het gemiddeld rond circa zeven procent. Verspreid over Nederland zullen er over vijftien jaar circa zevenhonderd basisscholen minder nodig zijn. De leegstand is voornamelijk merkbaar in het primair onderwijs, maar vanaf 2015 zal ook het voortgezet onderwijs hiermee geconfronteerd worden (SER, 2013).

7.3 De behoefte in theorie

De maatschappelijk vastgoedeigenaren hebben verschillende overwegingen om tijdelijke transformaties toe te passen. Het kunnen financiële overwegingen zijn, maar ook maatschappelijke en praktische overwegingen.

7.3.1 Financiële overwegingen

Een van de financiële overwegingen is dat een tijdelijke transformatie huuropbrengsten met zich mee brengt. Op het moment dat een object leegstaat, is er sprake huurderwing. Naast de huurderwing kost het de eigenaar ongeveer € 15 per vierkante meter per jaar voor onder andere het onderhoud en de verzekering. Door een tijdelijke transformatie kan het object weer kostendekkend worden of in enkele situaties een rendement opleveren. Tevens kunnen de kosten van een transformatie lager uitvallen dan nieuwbouw. De verkoopprijzen van leegstaand vastgoed zijn namelijk de laatste jaren sterk gedaald. Ook in de gebieden met een gespannen woningmarkt. Soms zijn objecten zonder ingrepen te transformeren naar woonruimte (RVO, 2014).

7.3.2 Maatschappelijke overwegingen

Een maatschappelijke overweging om een bestaand object te transformeren, is dat sloop niet altijd mogelijk of wenselijk is. Een object kan bijvoorbeeld een monumentale status hebben. Ook is er een mogelijkheid dat het bestemmingplan bij nieuwbouw een kleiner volume toestaat dan van de bestaande bouw. Daarnaast blijkt een transformatie voor veel corporaties en gemeenten een middel te zijn om een gebied verder te ontwikkelen. Dit om leegstand en verloedering te voorkomen ter behoud van de leefbaarheid van de wijk (RVO, 2014).

7.3.3 Praktische overwegingen

Corporaties en gemeenten hebben over het algemeen leegstaand maatschappelijk vastgoed in bezit. Veel van deze gebouwen zijn geschikt om te transformeren naar woningen voor senioren, arbeidsmigranten en studenten. Deze doelgroepen vallen in het werkgebied van corporaties en gemeenten. Tevens kan een tijdelijke transformatie een goede optie zijn om een moeilijk marktmoment te overbruggen of om tijd te winnen voor een lange termijn plan. De investering kan dan worden afgestemd op een tijdelijke bewoning en valt daardoor lager uit (RVO, 2014).

7.4 De behoefte in praktijk

Aan de hand van de gegevens uit de interviews met De Sleutels (bijlage 5), Gemeente Amsterdam (bijlage 6), Gemeente Rotterdam (bijlage 7) en Laurens Wonen (bijlage 8) is de werkelijke behoefte in kaart gebracht. Op basis van deze gegevens en de theorie is de gap vastgesteld. De werkelijke overwegingen die overeenkomen met de theorie, zijn:

- Het tegengaan van huurderwing – kostendekkend (financieel);
- Het realiseren van huurinkomsten – realiseren rendement (financieel);
- Het in stand houden van de leefbaarheid (maatschappelijk);
- Het tegengaan van verloedering en sociale onveiligheid (maatschappelijk);
- Het overbruggen van een moeilijk marktmoment, omdat er in de toekomst weer vraag is naar zorgvastgoed vanwege een toename van vergrijzing (praktisch);
- De doelgroep valt in het werkgebied van corporaties en gemeenten (praktisch).

De gap tussen de werkelijke overwegingen en de theorie betreft een politieke overweging. Politieke overwegingen zijn namelijk niet genoemd in de theorie. Toch zijn er wel politieke overwegingen om over te gaan tot transformatie. Gemeenten en corporaties mogen bijvoorbeeld geen objecten in de portefeuille houden die geen beleidsdoel (meer) hebben. Op het moment dat het object geen beleidsdoel meer dient, moet het afgestoten worden. In de periode tot de verkoop kan een tijdelijke transformatie een mogelijkheid zijn.

Ook wordt er in de theorie aangegeven dat de kosten van een transformatie lager uitvallen dan nieuwbouw, omdat de verkoopprijzen van leegstaand vastgoed de laatste jaren sterk zijn gedaald. Dit is niet altijd het geval, omdat de boekwaarde van het vastgoed bij gemeenten en woningcorporaties veel hoger ligt dan de actuele verkoopwaarde. Zij proberen dus zo min mogelijk mee te gaan in de prijsdaling.

7.5 Conclusie

De hoeveelheid maatschappelijk vastgoed bedraagt landelijk gezien ruim 85 miljoen vierkante meter. Het maatschappelijk vastgoed kan in bezit zijn van een gemeente, een corporatie of een andere partij. Het aandeel van het onderwijsvastgoed en het zorgvastgoed in de steden ligt tussen de 67% en 87% van het totaal aantal vierkante meter maatschappelijk vastgoed.

De leegstand wordt voornamelijk verwacht in het zorgvastgoed en het onderwijsvastgoed. De oorzaak van de toename van leegstand in het zorgvastgoed is de verandering van de regelgeving in de zorg. In de literatuur wordt er voornamelijk gesproken over leegstand in de krimpgebieden en niet in de steden. Toch blijkt uit de interviews dat er ook een toename van leegstand is op het gebied van zorgvastgoed in de steden. De oorzaak van het toenemend aantal vierkante meter leegstaand onderwijsvastgoed is de ontgroening van de bevolking. De ontgroening is op dit moment merkbaar in de grensgebieden. De komende jaren zullen vele regio's volgen, zelfs in de Randstad. Het zorgvastgoed en het onderwijsvastgoed komen dus leeg in de steden en hebben dus de potentie om getransformeerd te worden naar woonuniversiteiten.

Ook vanuit de maatschappelijk vastgoedeigenaren is er behoefte aan tijdelijke transformaties van leegstaande gebouwen. De eigenaren van het vastgoed hebben verschillende overwegingen om tijdelijke transformaties toe te passen. Het kunnen financiële overwegingen zijn, maar ook maatschappelijke en praktische overwegingen. Naast deze overwegingen, blijkt uit de interviews, dat er ook een politieke overweging is. Ook is het niet altijd zo, dat de kosten lager uitvallen dan bij nieuwbouw. Dit komt door de hoge boekwaarde van het vastgoed bij gemeenten en woningcorporaties.

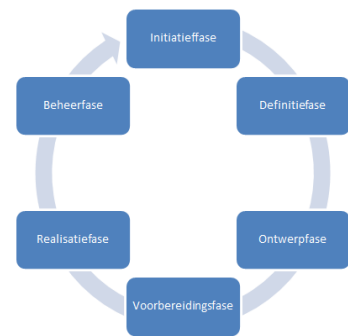
Kritische beschouwing

Villex heeft de kans opgemerkt om een bijdrage te leveren aan het verminderen van het stijgende kamertekort door het toepassen van het concept 'De Woonuniversiteit'. Dit wil men realiseren door middel van het transformeren van maatschappelijk vastgoed, voornamelijk het zorgvastgoed en het onderwijsvastgoed. De vraag naar studentenhuysvesting bevindt zich in de (student)steden. Uit onderzoek blijkt ook dat het zorgvastgoed en het onderwijsvastgoed vrij komt in de steden en niet alleen in de krimpgebieden. Het is dus mogelijk om woonuniversiteiten te realiseren door middel van een transformatie van leegstaand maatschappelijk vastgoed.

8 De realisatie van transformatieprojecten

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de vijfde deelvraag ‘Welke processen worden er doorlopen bij de realisatie van transformatieprojecten?’. Vanuit de studentenhuysvestingsmarkt en de maatschappelijk vastgoedmarkt is er vraag naar transformatie van leegstaande objecten. Het proces van transformatie verschilt met een nieuwbouwproces, maar er is ook een verschil tussen het proces van een tijdelijke transformatie en een permanente transformatie. Om inzicht te krijgen in het transformatieproces zullen de verschillen tussen deze processen worden toegelicht.



Figuur 6: Transformatieproces

8.2 Fasen van bouwprocessen

Voor het bouwproces worden er hoofdfasen gehanteerd. Deze fasen zijn opgesteld door het Nederlands Normalisatie Instituut in de NEN-normen. De vier hoofdfasen zijn: initiëren, voorbereiden, uitvoeren en beheren. Het proces bestaat uit deze hoofdfasen, maar kan worden aangevuld met de definitiefase en de ontwerpfase, zoals te zien is in figuur 6 (Blom, 2012).

8.3 Verschil tussen nieuwbouw en transformatie

In de initiatiefase heeft men bij nieuwbouw te maken met een bouwkaavel. Bij een transformatieproces heeft men te maken met een bestaand object. Voor het bestaande object moet een bouwkundige opname gedaan worden, waarbij de bestaande situatie moet worden ingemeten. Al vroeg in het proces moeten dus adviseurs ingeschakeld worden. Bij een transformatieproces wordt er dus een hogere investering verwacht dan bij een nieuwbouwproces. Tevens is de kwaliteit van het object van invloed op het hele proces (Blom, 2012).

In de ontwerpfase kan men bij nieuwbouw het ontwerp maken op basis van het Programma van Eisen. Bij een transformatie moet het Programma van Eisen ingepast worden in de bestaande situatie. Ontwerpde partijen moeten dus rekening houden met het object (Blom, 2012).

In de voorbereidingsfase dient duidelijk te worden wat er gebouwd wordt. Bij een transformatie zal het ook duidelijk moeten worden wat er gesloopt moet worden. Er dient dus een sloopectek gemaakt te worden. Een ander verschil is, dat er bij een transformatie een grotere post onvoorziene kosten zal moeten worden opgenomen in de begroting dan bij nieuwbouw vanwege de kans op verborgen gebreken. Een ander verschil in de voorbereidingsfase is de manier van aanbesteden. Bij een nieuwbouwproces is er over het algemeen sprake van een open aanbesteding. Bij een transformatie is er vaak een één op één aanbesteding, waardoor er geen prijscompetitie is waardoor de prijs niet het laagst is (Blom, 2012).

Bij de uitvoeringsfase van een transformatie is de kans op onverwachte tegenvallers groter dan bij nieuwbouw. Tevens is de planning in de uitvoeringsfase anders. De ruwbouw en de afbouw bij een nieuwbouwproces duren ongeveer even lang. Bij een transformatie is de ruwbouwfase korter dan de afbouwfase (Blom, 2012).

8.4 Verschil tussen permanent en tijdelijk

In hoofdstuk vier is al kort toegelicht wat de verschillen zijn tussen een tijdelijke en een permanente transformatie. In deze paragraaf wordt het verschil in het proces nader toegelicht. Zo ligt het initiatief bij een tijdelijke transformatie bij een andere partij dan de eigenaar van het object. Bij een permanente transformatie is de initiatiefnemer vaak de eigenaar van het object. Daardoor kan er vaak een hoger bedrag geïnvesteerd worden dan bij een tijdelijke transformatie. De verbouwkosten bij een permanente transformatie kunnen oplopen van € 30.000 tot € 50.000 per kamer. Bij een tijdelijke transformatie bedragen de verbouwkosten € 2.500 tot € 8.500 per kamer. Hierdoor kunnen er bij een permanente transformatie zelfstandige eenheden worden gecreëerd en bij een tijdelijke transformatie onzelfstandige eenheden. Het afwerkingsniveau ligt dus hoger bij een permanente transformatie dan bij een tijdelijke transformatie. Hierdoor kan er bij een permanente transformatie een bredere doelgroep worden aangetrokken en een hogere huurprijs worden gerekend dan bij een tijdelijke transformatie (Blom, 2012).

In de initiatieffase van het proces is er nauwelijks verschil tussen een permanente en een tijdelijke transformatie. Het enige verschil is, dat het initiatief bij een permanente transformatie dus ligt bij de eigenaar en bij een tijdelijke transformatie bij een andere partij. In de ontwerpfase is er wel een verschil. Het ontwerp wordt bij een permanente transformatie ontworpen door een architect. Bij een tijdelijke transformatie wordt de indeling vaak gemaakt door de initiatiefnemer en uitgewerkt door een architect. Ook is er een verschil in de voorbereidingsfase. Bij een permanente transformatie wordt er, net zoals bij een nieuwbouwproces, een open aanbesteding gedaan. Voor een tijdelijke transformatie is er vaak een één op één aanbesteding, waardoor er een hoger bedrag wordt betaald. In de uitvoeringsfase zijn er nauwelijks verschillen (Blom, 2012).

8.5 Conclusie

Voor het bouwproces worden er hoofdfasen gehanteerd. De vier hoofdfasen zijn: initiëren, voorbereiden, uitvoeren en beheren. Het proces bestaat uit deze hoofdfasen en kan worden aangevuld met de definitiefase en de ontwerpfase.

Als men de realisatie van transformatieprojecten en de realisatie met nieuwbouwprojecten vergelijkt, blijkt dat er in alle hoofdfasen verschillen zijn. Deze verschillen hebben betrekking op het ontwerp, de (onvoorziene) kosten, de wijze van aanbesteding en de planning van de uitvoering.

Op het moment dat men tijdelijke en permanente transformatieprojecten met elkaar vergelijkt, blijkt dat er verschillen zijn in de initiatieffase, de ontwerpfase en de voorbereidingsfase, maar niet in de uitvoeringsfase. De verschillen hebben betrekking op het investeringsbedrag, de initiatiefnemer, het ontwerp en het afwerkingsniveau.

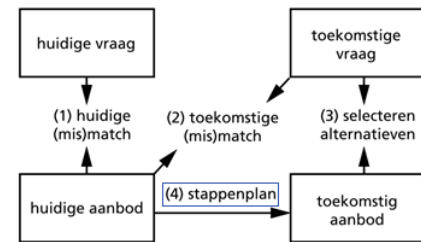
Kritische beschouwing

Er blijkt een wezenlijk verschil te zitten in een nieuwbouwproces en een transformatieproces. Ook zijn er verschillen in de processen van een permanente transformatie en een tijdelijke transformatie. Villex zal over het algemeen te maken hebben met het transformatieproces en dan voornamelijk met tijdelijke transformaties, maar permanente transformaties zijn ook mogelijk. Bij elk transformatieproces moet er dus rekening gehouden worden met deze verschillen voor een goede realisatie.

9 De realisatie van ‘De Woonuniversiteit’

9.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de vierde stap van het DAS-frame uitgewerkt. In de vierde stap wordt het proces uitgewerkt om het huidige aanbod (maatschappelijk vastgoed) om te vormen naar de huidige en toekomstige vraag (studentenhuisvesting). Daarmee wordt er antwoord gegeven op de zesde en zevende deelvraag. Het proces is uitgewerkt in een transformatiehandleiding, welke tot stand is gekomen door middel van een literatuuronderzoek, een interview (bijlage 10) en een participerende observatie (bijlage 11).



Figuur 7: DAS-frame (TU Delft)

Allereerst wordt er een toelichting gegeven op de processen uit de transformatiehandleiding. De transformatiehandleiding, die ontworpen is voor de organisatie, is opgenomen in bijlagenboek 2. Naast de handleiding is er ook een financieel model ontworpen om de haalbaarheid van projecten te kunnen berekenen. Dit financiële model wordt nader toegelicht in dit hoofdstuk.

9.2 De processen

In deze paragraaf worden de processen uit de transformatiehandleiding toegelicht. Deze processen zijn ingedeeld in de zes fasen: initiatieffase, definitiefase, ontwerpfase, voorbereidingsfase, realisatiefase en de beheerfase.

9.2.1 Initiatieffase

De eerste fase van een transformatieproces is de initiatieffase. Deze fase start op het moment dat een initiatiefnemer besluit om iets met een bestaand object te gaan doen. In deze fase wordt er bepaald of het rendabel is om de transformatie uit te voeren. Daarnaast zullen alle betrokken partijen het eens moeten zijn over het initiatief. De volgende processen, die worden doorlopen in de initiatieffase, zijn:

1. Quickscan

De quickscan wordt uitgevoerd op basis van de beoordeling van de vetocriteria en de graduele criteria. Het object moet voldoen aan alle vetocriteria. Als dit niet het geval is, dan is het object niet geschikt voor transformatie. Voor de graduele criteria geldt dit niet. Bij de graduele criteria geldt een bepaalde wegingsfactor, omdat niet alle criteria even belangrijk zijn. Vervolgens moeten de scores bij elkaar opgeteld worden en kan het percentage berekend worden. Dit percentage geeft aan in hoeverre het gebouw geschikt is voor een tijdelijke transformatie (Van der Voordt, 2007). Zowel de vetocriteria als de graduele criteria zijn per doelgroep verschillend. In de transformatiepotentiometer heeft T. van der Voordt doelgroep profielen opgesteld.

2. Gebiedsvisie

Het plangebied van het object dient in kaart te worden gebracht, omdat de plannen van de transformatie moeten passen binnen de ontwikkelingen en de behoeften van de omgeving. Om de gebiedsvisie te bepalen, wordt er een DESTEP analyse uitgevoerd. Deze gegevens worden samengevat in een SWOT-analyse, waaruit de kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten van het plangebied naar voren komen.

3. *Haalbaarheidsonderzoek*

Een haalbaarheidsonderzoek geeft de mogelijkheden en onmogelijkheden van het project weer. Dit haalbaarheidsonderzoek dient uitgevoerd te worden op de volgende aspecten; de functionele haalbaarheid (Wat zijn de mogelijkheden? Welke voorzieningen zijn er aanwezig?), de technische haalbaarheid (Wat zijn de mogelijkheden van de constructie en de installaties?), de juridische haalbaarheid (Voldoet het object aan de huidige regelgeving?) en de financiële haalbaarheid (Het overzicht van de kosten en inkomsten).

4. *Risicoanalyse*

Een risicoanalyse kan worden uitgevoerd op basis van de RISMAN-methode. De RISMAN-methode is ontwikkeld om de risico's van een project in kaart brengen. Met behulp van deze methode worden de risico's vanuit verschillende invalshoeken inzichtelijk gemaakt. Om deze risico's te beperken, worden er beheersmaatregelen opgesteld (Crow, 2013).

5. *Randvoorwaarden en uitgangspunten*

Op basis van de voorgaande gegevens worden de randvoorwaarden en de uitgangspunten van het project bepaald. Uitgangspunten zijn de punten die de opdrachtgever stelt aan het resultaat. De uitgangspunten dienen als het vertrekpunt van het project. Randvoorwaarden zijn de punten, die een indirecte invloed uitoefenen op het project.

6. *Financieringsvoorstel*

In het financieringsvoorstel worden de belangrijkste resultaten, van de hiervoor genoemde producten, samengevoegd. Het voorstel wordt opgesteld en ter goedkeuring aangeboden aan de eigenaar van het object.

7. *Voorlopig contract*

Het voorlopig contract is een contract tussen twee of meerdere partijen, die aangeven de intentie te hebben om samen te werken. Door het tekenen van een voorlopig contract kan afgesproken worden om eerst de haalbaarheid van het project te analyseren. Op het moment dat het project niet haalbaar blijkt te zijn, kan het contract als nog worden ontbonden. De volgende fase kan een definitief contract zijn voor de realisatie van het project.

8. *Bouwteam*

Een bouwteam is een samenwerkingsverband tijdens een project. In dit samenwerkingsverband werkt een opdrachtgever samen met diverse deskundigen, zoals een architect, een aannemer en adviseurs, om het project tot uitvoering te brengen.

9.2.2 *Definitiefase*

Als er in de initiatiefase besloten wordt om het bestaande object te transformeren naar een nieuwe functie start de definitiefase. In de definitiefase wordt onderzocht op welke wijze de nieuwe functie in het bestaande gebouw kan worden ingepast. In de definitiefase worden alle eisen in kaart gebracht. De volgende processen, die worden doorlopen in de definitiefase, zijn:

1. Vergunningseisen

Voordat er gestart mag worden met een transformatie, moet er worden voldaan aan de wet- en regelgeving. Allereerst moet er een omgevingsvergunning worden aangevraagd voor de bouwwerkzaamheden (vermeld in Wabo art 2.1). Onder deze aanvraag valt ook de aanvraag voor een bestemmingsplanwijziging (vermeld in Wabo art 2.12). Voor een tijdelijke transformatie kan een vrijstelling op het bestemmingsplan worden afgegeven van maximaal tien jaar. Tevens moet er een leegstandsvergunning worden aangevraagd (vermeld in de Leegstandswet art. 15). Ook moet er rekening gehouden worden met de Nota Parkeernormen. In bijlage twee van de Nota Parkeernormen staat vermeld dat het aantal parkeerplaatsen per verhuurbare eenheid 0,2 bedraagt bij kamerverhuur.

2. Functionele en operationele eisen

Naast de vergunningseisen moet het object ook voldoen aan het Bouwbesluit 2012. Als er sprake is van geheel of gedeeltelijk vernieuwen of veranderen of het vergroten van een bouwwerk, zoals bij een transformatie, is er sprake van verbouw. Bij verbouw wordt de ondergrens over het algemeen bepaald door de eisen van bestaande bouw.

3. Programma van Eisen

Het Programma van Eisen is het uitgangspunt voor het gehele project. In het document worden alle eisen beschreven waaraan het project moet voldoen. Deze eisen zijn opgedeeld in drie delen: ruimtelijke eisen, functionele eisen en technische eisen.

9.2.3 Ontwerpfase

Op basis van de wensen en eisen, die in de definitiefase in kaart zijn gebracht, kunnen ontwerpkeuzes worden gemaakt. Deze ontwerpkeuzes zullen worden getoetst aan het Programma van Eisen en de vergunningen en worden zo nodig bijgesteld. De processen, die doorlopen worden in de ontwerpfase, zijn:

1. Voorlopig ontwerp

In het voorlopig ontwerp wordt het Programma van Eisen vertaald naar een serie tekeningen. Deze serie tekeningen bestaat onder andere uit plattegronden, situatieschetsen, aanzichten, doorsneden en overige schetsen. Deze tekeningen worden gemaakt door een architect.

2. Toetsen aan eisen

Het voorlopig ontwerp zal getoetst worden aan het Programma van Eisen, waarin de vergunningseisen en de functionele en operationele eisen zijn opgenomen. In de tekeningen van het voorlopig ontwerp kan aangegeven worden of het Programma van Eisen overeenkomt met het voorlopig ontwerp. Zo niet, dan kan er aangegeven worden wat er aangepast moet worden om wel overeen te komen.

3. Definitief ontwerp

In het definitief ontwerp worden de details toegevoegd aan de tekeningen van het voorlopig ontwerp. Naast deze tekeningen worden er ook bouwkundige tekeningen gemaakt en in de tekeningen wordt ingebracht welke materialen toegepast zullen worden.

4. *Begroting*

De begroting, die opgesteld is om de financiële haalbaarheid te bepalen, wordt in dit proces verbeterd aan de hand van het definitieve ontwerp. Op het moment dat het project niet rendabel is, zal het definitieve ontwerp aangepast moeten worden.

5. *Definitief contract*

Het definitieve contract is tussen de eigenaar van het object (opdrachtgever) en de opdrachtnemer. In het contract worden onder meer de afspraken vastgelegd met betrekking tot de huurperiode, de huurprijs, de verbouwing, het beheer, de oplevering en de aansprakelijkheid. Ook in dit contract kunnen ontbindende voorwaarden worden opgenomen.

9.2.4 *Vorbereidingsfase*

In de voorbereidingsfase wordt alles geregeld dat nodig is voor de transformatie van het object. In de voorbereidingsfase wordt duidelijk wat er moet gebeuren in de realisatiefase, door wie en op welk moment. De processen, die doorlopen worden in de voorbereidingsfase, zijn:

1. *Bestek / bestektekeningen*

Het bestek is een technische uitwerking van het definitieve ontwerp. Het bestek is opgedeeld in twee gedeelten. Het eerste gedeelte bevat een beschrijving van de projectgegevens en de voorwaarden, zoals opleverdatums en prijsafspraken. Het tweede gedeelte bevat de technische beschrijving van het ontwerp, zoals de materiaalkeuze. De bestektekeningen zijn de gedetailleerde tekeningen van het ontwerp. Het bestek en de bestektekeningen vormen de basis voor het contract tussen de opdrachtgever en de aannemer. Tevens zijn het bestek en de bestektekeningen nodig voor de aanvraag van de omgevingsvergunning (de Vergunningenboer, 2013).

2. *Vergunningen aanvragen*

In de definitiefase is al bepaald welke vergunningen er nodig zijn voor de transformatie van het object. De aanvraag voor een bestemmingsplanwijziging en de omgevingsvergunning lopen via de gemeente. Voor de aanvraag van de omgevingsvergunning zijn twee soorten procedures. De reguliere procedure is van toepassing op eenvoudige projecten en duurt acht weken. Voor projecten die in strijd zijn met het bestemmingsplan, geldt de uitgebreide procedure. De uitgebreide procedure duurt 26 weken. De uitgebreide procedure is over het algemeen van toepassing bij een tijdelijke transformatie (Wabo, 2010). Naast de aanvraag voor de omgevingsvergunning moet er ook een leegstandsvergunning worden aangevraagd. Deze aanvraag heeft een doorlooptijd van acht weken (Leegstandswet, 2010).

3. *Contract aannemer*

Allereerst zal er een offerte aangevraagd moeten worden bij de aannemer. De mogelijkheid is aanwezig dat de prijs van de offerte niet overeenkomt met de opgestelde begroting. Er zullen dan prijsonderhandelingen gestart moeten worden. Als er overeenstemming is gekomen, kan het contract worden ondertekend.

9.2.5 *Realisatiefase*

In de realisatiefase wordt de transformatie daadwerkelijk uitgevoerd. Tijdens deze fase is de controle en de bewaking van verschillende beheersaspecten van groot belang. De processen, die doorlopen worden in de realisatiefase, zijn:

1. Toezicht

Tijdens de realisatiefase zal er toezicht gehouden moeten worden op de bouw (ruwbouw en afbouw). Hierbij is het van belang om te controleren of de werkzaamheden overeenkomen met het bestek, maar ook of er gewerkt wordt via de veiligheidseisen. Daarnaast moet er ook toezicht gehouden worden op de kosten en de planning.

2. Oplevering

Vier weken voor de oplevering moet er een gebruiksmelding gedaan worden bij de gemeente en de brandweer. Bij een oplevering draagt de aannemer zijn werk over aan de opdrachtgever. Tijdens de oplevering van het gebouw zullen de gebreken, als deze aanwezig zijn, worden vastgesteld. De aannemer zal deze opleverlijst nog uitvoeren binnen een vastgestelde termijn.

9.2.6 Beheerfase

Na de realisatiefase kan het object in gebruik genomen worden. De beheerfase wordt gevormd door het commercieel, technisch, facilitair en administratief beheer van het object. De werkzaamheden van deze aspecten bestaan uit:

1. Commercieel beheer

Onder het commercieel beheer valt het selecteren van de bewoners. Voor de woonuniversiteit worden alleen studenten geselecteerd. De selectie wordt uitgevoerd op basis van enkele aspecten. Zo moet de bewoner een bewijs van studiefinanciering of een bewijs van de onderwijsinstelling en een borgsteller hebben. Er wordt minder gecontroleerd op het inkomen, maar de bewoner mag geen schulden hebben. Op het moment dat de bewoner eerder gehuurd heeft, wordt er gevraagd om een verhuurdersverklaring.

Ook zullen de huurprijs en de servicekosten voor de studenteneenheden worden bepaald. De huurprijs wordt bepaald door middel van het puntensysteem van het ROZ. De servicekosten is het bedrag voor het facilitair beheer.

2. Administratief beheer

Op het moment dat er bewoners zijn geselecteerd, moet het dossier compleet gemaakt worden. Het dossier bestaat uit een kopie van het legitimatiebewijs, een kopie van een bankpas, een overzicht van het inkomen, een bewijs van studiefinanciering/onderwijs, een borgstellingsformulier, gegevens van de borgsteller en een verhuurdersverklaring.

Als het dossier compleet is, kan het huurcontract inclusief het huisreglement worden ondertekend. De huurcontracten worden verstrekt op basis van tijdelijke verhuur. In de toekomst is er een mogelijkheid om te werken met campuscontracten. Vanaf het moment dat het contract is ondertekend wordt maandelijks het huurbedrag geïncasseerd door de administratie.

3. Facilitair beheer

Onder het facilitair beheer valt het aanbieden van het afvalbeheer, het internet, het sleutelplan, het onderhoud van de groenvoorzieningen, de schoonmaakservice en het gas/water/licht. Naast het aanbieden van deze services zullen de bewoners ook te woord moeten worden gestaan en worden aangesproken indien noodzakelijk. Ook dienen er huisoudsten en een huismeester te worden aangesteld, welke het aanspreekpunt vormen.

4. *Technisch beheer*

Ook wordt er technisch beheer uitgevoerd in de beheerfase. Zo zal er onderhoud uitgevoerd moeten worden tijdens de exploitatieperiode en zullen er reparatieverzoeken opgepakt moeten worden. Naast het uitvoeren van deze aspecten, zullen er ook pandcontroles uitgevoerd worden.

9.3 Financieel model

De financiële haalbaarheid is één van de aspecten van het haalbaarheidsonderzoek. Om de financiële haalbaarheid te bepalen voor transformatieprojecten is er een financieel model opgesteld, welke terug te vinden is in bijlage 12. Het financiële model geeft geen gedetailleerde uitwerking van de kosten en de opbrengsten, maar biedt een indicatie. Dit is ook niet noodzakelijk voor een haalbaarheidsonderzoek. Een gedetailleerde begroting is in een later stadium van belang en kan beter uitgewerkt worden door een deskundige op dit gebied.

Allereerst zal de investering van het object worden bepaald. De investeringskosten bestaan uit de bouwkosten, de bijkomende kosten en de inrichtingskosten. Onder de bijkomende kosten vallen onder andere de kosten voor de adviseurs, de begeleiding en de onvoorziene kosten en bedragen ongeveer dertig procent van de bouwkosten. De investeringskosten zijn afhankelijk van de bouwtechnische kenmerken, de staat van het bestaande object en het gewenste voorzieningen- en kwaliteitsniveau. Deze specificatie geeft een indicatie van de investering en vormt geen gedetailleerde uitwerking van de investeringskosten (Gemeente Amsterdam, 2011).

Daarnaast worden de opbrengsten voor de exploitatieperiode bepaald. Er wordt een schatting gemaakt van de huurprijs per vierkante meter door middel van het puntenstelsel en wordt jaarlijks verhoogd met een inflatiepercentage. Ook wordt er bij het begin van de exploitatieperiode rekening gehouden met een lagere bezettingsgraad. Aan de hand van deze punten kan de huur per jaar worden bepaald. Deze huur wordt verminderd met de servicekosten en de huurderiving. Op basis van deze gegevens kunnen de netto inkomsten voor de gehele exploitatieperiode worden bepaald.

Naast de investeringen en opbrengsten zijn de uitgaven ook nog van invloed op de financiële haalbaarheid. De exploitatiekosten die meegenomen worden, zijn de belastingen, de onderhoudskosten, de servicekosten, de beheerskosten en de overige kosten. De exploitatiekosten stijgen jaarlijks met de inflatie. Op deze wijze kan er een overzicht van de jaarlijkse uitgaven worden opgesteld voor de gehele exploitatieperiode.

Deze gegevens zijn nodig voor het cashflowoverzicht. In het cashflowoverzicht is er aan het eind van de exploitatieperiode geen restwaarde meegenomen, omdat het object na deze periode terug gaat naar de eigenaar. Het object wordt namelijk aangehuurd en niet gekocht. Op basis van deze gegevens worden de BAR-methode en de NAR-methode uitgevoerd. De BAR-methode is geschikt om het rendement van verhuurd vastgoed met stabiele kasstromen te bepalen. De BAR-methode houdt geen rekening met de exploitatiekosten. Dat wordt bij de NAR-methode wel gedaan. Een nadeel van beide berekeningen is dat zij geen rekening houden met de eindwaarde. Daarom is er ook voor gekozen om een Netto Contante Waarde berekening uit te voeren. De geldinkomsten in de toekomst worden terug berekend naar de situatie van nu. Een project is financieel haalbaar als bij de gewenste rentevoet de NCW positief is. Naast deze aspecten kan de Internal Rate of Return (IRR) wordt bepaald. De IRR is het rendement op een vastgoedinvestering. Tevens wordt de terugverdientijd van de investering bepaald (Weemaes, 2013).

9.4 Conclusie

De processen van een transformatie van maatschappelijk vastgoed naar een woonuniversiteit zijn vormgegeven in een transformatiehandleiding inclusief een beslismodel. Deze transformatiehandleiding is ingedeeld in de zes fasen van het transformatieproces. Deze volgende processen zijn opgenomen:

Tabel 5: *Overzicht processen per fase*

1. Initiatiefase	2. Definitiefase
- Quick scan - Gebiedsvisie - Haalbaarheidsonderzoek - Risicoanalyse - Uitgangspunten en randvoorwaarden - Financieringsvoorstel - Voorlopig contract - Bouwteam	- Vergunningseisen - Functionele en operationele eisen - Programma van Eisen
3. Ontwerpfase	4. Voorbereidingsfase
- Voorlopig ontwerp - Voorlopig ontwerp toetsen aan de eisen - Definitief ontwerp - Definitief ontwerp toetsen aan de eisen - Bijstelling begroting - Definitieve contract	- Bestek - Bestektekeningen - Aanvraag vergunningen - Contract aannemer
5. Realisatiefase	6. Beheerfase
- Toezicht ruwbouw - Toezicht afbouw - Toezicht uitgangspunten en randvoorwaarden - Oplevering	- Huurprijs bepaling - Facilitair beheer - Selectie bewoners - Contracten sluiten - Regulier beheer

Naast deze handleiding is er een financieel model ontworpen om de financiële haalbaarheid van projecten te berekenen. Dit model geeft een indicatie van de kosten en de opbrengsten van het project en geen gedetailleerde uitwerking, omdat dit model gebruikt wordt in de initiatiefase. Aan de hand van het financiële model wordt de BAR, NAR, de Netto Contante Waarde, het rendement en de terugverdientijd van het project bepaald.

Kritische beschouwing

De handleiding, die is ontworpen, dient als een voorschrift om fouten te voorkomen. Elk project is verschillend, dus het proces kan in een andere volgorde plaatsvinden. Ook is het mogelijk dat deze stappen tegelijkertijd plaatsvinden. Hier moet tijdens het gehele proces rekening mee gehouden worden.

10 De handleiding in de praktijk

10.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de deelvraag ‘Komt de handleiding voor het concept ‘De Woonuniversiteit’ overeen met de praktijk?’. De transformatiehandleiding, welke in hoofdstuk negen is ontworpen, zal getoetst worden aan de hand van een aantal cases en wordt indien nodig bijgesteld. Het transformatieproces van deze cases worden in kaart gebracht door middel van een participerende observatie (bijlage 11) en interviews met SHS Delft (bijlage 14) en JADE Architecten (bijlage 15). Deze gegevens worden vergeleken met de transformatiehandleiding. Deze analyse is opgenomen in bijlage 19.

10.2 Selectiecriteria cases

Bij de cases, die gebruikt worden voor de casestudie, dient er sprake te zijn van een transformatie naar studentenhuysvesting. Daarnaast dient de organisatie informatie te beschikken over het gehele proces, omdat de transformatiehandleiding het gehele proces beschrijft. Er wordt geselecteerd op projecten in de steden Amsterdam, Breda, Delft, Den Haag, Leiden, Nijmegen, Utrecht en Rotterdam. Dit zijn de steden waar studenten graag willen wonen.

10.3 Beoordelingsmodel

De transformatiehandleiding wordt getoetst aan de hand van de cases. Om dit eenduidig te kunnen uitvoeren, is er een beoordelingsmodel opgesteld. Elke stap uit de handleiding wordt beoordeeld met een indicator. De indicator ‘overeenkomstig’ geeft aan dat er een overeenkomst is tussen de handleiding en de praktijk. De indicator ‘verschillend’ geeft aan dat het proces is uitgevoerd, maar op een andere wijze en de indicator ‘niet toegepast’ geeft aan dat het proces volledig niet is uitgevoerd. Elke indicator heeft een weging toegekend gekregen op basis van de factor rating method. Na het invullen van het beoordelingsmodel kan het aantal punten worden berekend.

10.4 Case 1 – Villex

Het voormalig schoolgebouw is gelegen aan de Toussaintkade te Leiden. Het centrum en de universiteit zijn gelegen op vijf tot tien minuten fietsen vanaf het object en binnen een straal van twee kilometer bevindt zich een recreatiegebied. Het object is in eigendom van de gemeente Leiden. Villex heeft het object getransformeerd naar 83 onzelfstandige studenteneenheden. Het gebouw is voorzien van werkruimten, vergaderruimten, meerdere grote ruimtes tot 45 m², Wi-Fi, studieplekken en een sporthal voor privégebruik en groepslessen. Daarnaast is de kelder volledig beschikbaar voor het stallen van de fietsen en het terrein voor de auto's. Villex zal tijdens de huurperiode zorg dragen voor de reguliere schoonmaak van het gebouw en het onderhouden van de groenvoorzieningen. De huurprijs voor een studenteneenheid is afhankelijk van de oppervlakte, maar bedraagt gemiddeld € 280 (Villex, 2014). In bijlage 16 zijn de foto's en de uitgebreide omschrijving van het object weergegeven.

10.4.1 Transformatieproces

Aan de hand van de beoordelingsmeter is het transformatieproces getoetst aan de transformatiehandleiding. Het huidige proces komt voor 72% overeen met de handleiding. Het verschil zit in de volgende fasen: de initiatieffase (38%), de definitiefase (83%), de ontwerpfase (81%), de voorbereidingsfase (75%) en de beheerfase (94%). De realisatiefase komt wel geheel overeen met de transformatiehandleiding.

Aan de hand van een analyse van het transformatieproces van de Toussaintkade te Leiden zijn er twee knelpunten naar voren gekomen. Allereerst waren er problemen tijdens de uitvoering van de werkzaamheden, waardoor de opleverdatum meerdere malen is verschoven. Dit knelpunt is ontstaan, omdat het bestek en de bestektekeningen nauwelijks zijn uitgewerkt en de operationele eisen pas zijn bepaald tijdens de realisatie. Het andere knelpunt heeft betrekking op de vervuiling van het object. Op dit moment houden de studenten zich niet aan de schoonmaakregels, waardoor het object niet schoon is.

Om deze knelpunten bij de volgende projecten te voorkomen, dienen de volgende processen uit de handleiding te worden uitgevoerd: het maken van het bestek en de bestektekeningen, het uitvoeren van de gebiedsvisie, het in kaart brengen van de operationele eisen en het volledig regelen van het facilitair beheer. Op het moment dat deze processen worden uitgevoerd, komen de processen voor 85% overeen met handleiding. Het verschil zit dan nog in de initiatieffase. Vanuit Villex is er nu geen (noodzakelijke) reden om deze processen toe te gaan passen, maar door het toepassen van de processen uit de initiatieffase kunnen de risico's en de kosten, die deze risico's met zich mee brengen, worden beperkt.

10.5 Case 2 – SHS Delft

Het voormalig zusterflat is gelegen aan Aan 't Verlaat 31 te Delft. Het centrum en de universiteit zijn gelegen op vijf tot tien minuten fietsen vanaf het object en binnen een straal van één kilometer bevindt zich een recreatiegebied en een klein winkelcentrum. Het object is in eigendom van de zorginstelling GGZ Delfland. Het object heeft meer dan tien jaar leeg gestaan, waarbij het object in verval is geraakt. SHS Delft heeft 6.000 vierkante meter getransformeerd naar 150 onzelfstandige studentenkamers verdeeld over vijftien woningen voor een periode van tien jaar. Elke woning is voorzien van een eigen woonkamer, keuken en sanitaire voorzieningen. Naast deze voorzieningen heeft elke woning een eigen balkon, is het mogelijk om de fietsen en de auto's te parkeren op het terrein en is elke kamer voorzien van internet (SHS Delft, 2015). De huurprijs voor een gestoffeerde kamer bedraagt € 325 per maand. De huurprijs voor een gestoffeerde en gemeubileerde kamer bedraagt € 395 per maand (4-Freedom, 2015). In bijlage 17 zijn de foto's en de uitgebreide omschrijving van het object weergegeven.

10.5.1 Transformatieproces

Aan de hand van de beoordelingsmeter is het transformatieproces getoetst aan de transformatiehandleiding. Het huidige proces komt voor 75% overeen met de handleiding. Het verschil zit in de volgende fasen: de initiatieffase (50%), de definitiefase (75%), de voorbereidingsfase (83%) en de beheerfase (63%). De ontwerpfasen en de realisatiefase komen wel geheel overeen met de transformatiehandleiding.

Aan de hand van een analyse van het transformatieproces van het object Aan 't Verlaat te Delft zijn er twee knelpunten naar voren gekomen. Allereerst waren er problemen tijdens de uitvoering van de werkzaamheden. Dit knelpunt is ontstaan, omdat het bestek en de bestektekeningen nauwelijks zijn uitgewerkt. Het andere knelpunt heeft betrekking op de onvoldoende fietsparkeerplaatsen. Dit knelpunt is ontstaan, omdat er geen gebiedsvisie in kaart is gebracht en de operationele eisen niet zijn bepaald.

Om deze knelpunten bij de volgende projecten te voorkomen, dienen de volgende processen uit de handleiding te worden uitgevoerd: het maken van het bestek en de bestektekeningen, het uitvoeren van de gebiedsvisie en het in kaart brengen van de operationele eisen. Op het moment dat deze processen worden uitgevoerd, komen de processen voor 82% overeen met handleiding. Het verschil zit dan nog in

de initiatieffase en de beheerfase. De oorzaak van het verschil in de initiatieffase is, dat ze gebruik maken van een business case waarbij deze processen zijn opgenomen. De oorzaak van het verschil in de beheerfase is, dat SHS Delft zich niet bezig houdt met het beheer van het object, maar dit uitbesteed aan een andere partij.

10.6 Case 3 – JADE Architecten

Het voormalig kantoorgebouw is gelegen aan de Binckhorstlaan te Den Haag. Het centrum en de universiteit zijn gelegen op tien minuten fietsen van het object en binnen een straal van tweeënhalve kilometer bevindt zich een recreatiegebied. Het object is in eigendom van Merin BV. JADE Architecten heeft 7.400 vierkante meter getransformeerd naar 174 onzelfstandige studentenkamers en 58 short stay hotelkamers. De studentenkamers zijn voorzien van ondersteunde faciliteiten, zoals een woonkamer, keuken en sanitaire voorzieningen. Naast deze voorzieningen is er een supermarkt en café gerealiseerd in de plint van het object. Er is een garage voor het parkeren van de auto's en de fietsen en op het dek van de garage wordt een daktuin gerealiseerd (JADE Architecten, 2014). In bijlage 18 zijn de foto's en de uitgebreide omschrijving van het object weergegeven.

10.6.1 Transformatieproces

Aan de hand van de beoordelingsmeter is het transformatieproces getoetst aan de transformatiehandleiding. Het huidige proces komt voor 76% overeen met de handleiding. Het verschil zit in de volgende fasen: de initiatieffase (88%), de ontwerpfase (88%), de voorbereidingsfase (88%), de realisatiefase (50%) en de beheerfase (50%). De definitiefase komt wel geheel overeen met de transformatiehandleiding.

Aan de hand van een analyse van het transformatieproces van het object aan de Binckhorstlaan te Den Haag zijn er twee knelpunten naar voren gekomen. Allereerst voldeed het plan niet aan de geluidswerende eisen, omdat het object gelegen is aan een drukke weg en het object geen geluidsluwe gevel heeft. Daarnaast wordt het project een afgeleide van het plan, omdat JADE Architecten niet bij de realisatie van het plan betrokken is geweest.

Het knelpunt met betrekking tot de geluidswerende eisen is afhankelijk van het project en zal niet door het toepassen van bepaalde processen kunnen worden voorkomen. Om het andere knelpunt bij de volgende projecten te voorkomen, dient het volgende proces uit de handleiding te worden uitgevoerd: het betrokken raken bij de realisatiefase. Op het moment dat dit proces wordt uitgevoerd, komen de processen voor 82% overeen met de handleiding. Het verschil zit dan nog in de initiatieffase, de ontwerpfase, de voorbereidingsfase en de beheerfase. De oorzaak van het verschil in de initiatieffase, de ontwerpfase en de voorbereidingsfase, is dat JADE Architecten bij dit project geen initiatiefnemer is, maar een bedrijf dat de transformatie ondersteunt. JADE Architecten zal dus geen contracten sluiten met andere partijen. De oorzaak van het verschil in de beheerfase is, dat JADE Architecten zich niet bezig houdt met het beheer van het object. Dit wordt uitgevoerd door een andere partij.

10.7 Conclusie

Om de transformatiehandleiding te toetsen is er een casestudie uitgevoerd. Om dit eenduidig te kunnen uitvoeren is er een beoordelingsmeter opgesteld op basis van de factor rating method. Op basis van deze beoordelingsmeter is geconcludeerd dat de transformatiehandleiding, gemiddeld genomen, voor 74% overeenkomt met de praktijk. Het gemiddelde percentage per fase bedraagt:

Tabel 6: *Overeenkomst handleiding en praktijk per fase (1)*

Fase	Gemiddeld percentage
Initiatiefase	59%
Definitiefase	89%
Ontwerpfase	90%
Vorbereidingsfase	79%
Realisatiefase	83%
Beheerfase	69%

Er kan geen eenduidig antwoord worden gegeven op welke fase uit de transformatiehandleiding niet overeenkomt met de praktijk. Er is daarom gekozen om de knelpunten van de projecten in kaart te brengen. Om deze knelpunten bij volgende projecten te voorkomen, is bepaald aan welke processen het volgend project dient te voldoen. Voor alle cases is de beoordelingsmeter opnieuw uitgevoerd. Daaruit is gebleken dat de transformatiehandleiding, gemiddeld genomen, voor 83% overeenkomt met de praktijk. Het gemiddelde percentage per fase bedraagt dan:

Tabel 7: *Overeenkomst handleiding en praktijk per fase (2)*

Fase	Gemiddeld percentage
Initiatiefase	65%
Definitiefase	100%
Ontwerpfase	94%
Vorbereidingsfase	96%
Realisatiefase	100%
Beheerfase	71%

Het verschil tussen de transformatiehandleiding en de praktijk zit voornamelijk in de initiatiefase en de beheerfase. De initiatiefase kan namelijk op meerdere manieren worden uitgevoerd, bijvoorbeeld door middel van een business case, dat deze processen bevat. Het verschil in de beheerfase kan verklaard worden doordat de handleiding is geschreven voor Villex, wie het beheer zelf uitvoert. Andere partijen besteden vaak het beheer uit aan derden, waardoor deze processen niet van toepassing zullen zijn.

Kritische beschouwing

Uit de conclusie blijkt, dat het verschil voornamelijk zit in de initiatiefase en de beheerfase. Ondanks dat uit de casestudy blijkt dat de beheerfase voor 71% overeenkomt met de praktijk, komt de beheerfase wel voor 100% overeen met de werkzaamheden binnen Villex. Het verschil betreft dus alleen de initiatiefase. Toch wordt er aangeraden om deze processen uit te voeren, zodat de risico's en de kosten, die deze risico's met zich meebrengen, worden beperkt.

11 De implementatie binnen Villex

11.1 Inleiding

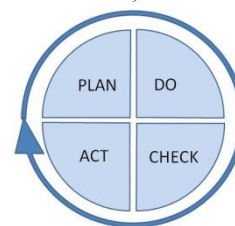
In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de laatste deelvraag ‘Op welke wijze kan de handleiding binnen Villex worden geïmplementeerd?’. Allereerst zal het implementatieplan worden beschreven. Daarnaast wordt er een risicoanalyse gemaakt om aan te geven wat er in welke fase fout kan gaan en hoe deze risico’s kunnen worden beperkt. Als laatste zal er een financieel overzicht van de handleiding worden weergegeven. Deze aspecten zijn opgenomen in de bijlagen.

11.2 Implementatieplan

Aan de hand van de kwaliteitscirkel van Deming is het implementatieplan vormgegeven. Deming stelt dat elk proces beheerd moet worden. Dit is een continu proces. Door het proces te beheren, wordt er gestreefd naar een optimaal resultaat. De cirkel beschrijft vier activiteiten:

- Plan: ontwerp een plan voor de verbetering van de werkzaamheden.
- Do: voer de geplande verbeteringen uit.
- Check: meet het resultaat en vergelijk deze met het ontwerp.
- Act: stuur de resultaten bij.

(Schop, 2012)



Figuur 8: PDCA-model (Expertprogrammanagement.nl,2014)

11.2.1 Plan

Door de vraag vanuit de vastgoedmarkt heeft Villex het concept ‘De Woonuniversiteit’ ontwikkeld. Villex heeft aangegeven onvoldoende kennis te beschikken over het transformatieproces van maatschappelijk vastgoed naar woonuniversiteiten. Dat is de reden waarom de transformatiehandleiding is ontwikkeld. Daarnaast draagt de handleiding bij aan een efficiëntere werkwijze.

11.2.2 Do

De implementatie van de handleiding binnen de organisatie zal geleidelijk plaatsvinden. Allereerst zal de handleiding verstrekt worden aan alle medewerkers binnen Villex. Vervolgens zal de handleiding per afdeling worden ingevoerd door middel van een vergadering binnen kantooruren. Een aantal processen is al bekend bij de medewerkers van Villex, omdat het eerste project van de woonuniversiteit is opgeleverd. Toch zijn er een aantal processen toegevoegd om de haalbaarheid te vergroten en de risico’s te beperken.

Bij de initiatiefase, de definitiefase, de ontwerpfase en de voorbereidingsfase zijn de accountmanagers betrokken. In de realisatiefase zijn de accountmanagers en de leefbaarheidsconsulenten betrokken en in de beheerfase de woonconsulenten. De eindbeslissingen die genomen dienen te worden, worden gedaan door de directie. In bijlage 20 is het implementatieplan weergegeven. In deze bijlage wordt ook per proces aangegeven wie de verantwoordelijke is.

11.2.3 Check

Op het moment dat de beheerfase is ingezet, zal er een procesevaluatie plaatsvinden. Het transformatieproces wordt dan vergeleken met de transformatiehandleiding. Daarbij moeten ook de succesfactoren en de knelpunten worden bepaald. Deze gegevens vormen de input voor de volgende stap.

11.2.4 Act

Aan de hand van de uitkomsten, die vastgesteld zijn bij check, kan er bepaald worden welke fase(n) moeten worden bijgestuurd/verbeterd. Dit kan resulteren in een bijsturing van de uitvoering van de werkzaamheden door de organisatie of een verbetering van de transformatiehandleiding.

11.3 Risicoanalyse

In deze paragraaf wordt er een overzicht weergegeven met de invalshoeken van de risico's per fase. De volledige Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) is opgenomen in bijlage 21. De RI&E betreft de inventarisatie en evaluatie van de risico's, die de uitvoering van een transformatie met zich meebrengt. De RI&E bevat een beschrijving van de risico's (politiek/financieel/juridisch/uitvoerend/organisatorisch/geografisch/sociaal), de risicogrootte en de risico beperkende maatregelen.

Tabel 8: *Risico invalshoeken per fase*

1. Initiatieffase	2. Definitiefase
- Juridisch - Uitvoerend - Financieel - Organisatorisch	- Uitvoerend - Financieel - Organisatorisch
3. Ontwerpfase	4. Voorbereidingsfase
- Juridisch - Financieel - Organisatorisch	- Juridisch - Financieel - Organisatorisch
5. Realisatiefase	6. Beheerfase
- Uitvoerend - Financieel - Organisatorisch - Technisch	- Geen

11.4 Kostenraming

Voor de transformatiehandleiding is er een kostenraming gemaakt. Deze kostenraming geeft inzicht in de kosten, dat met elk proces gemoeid gaat. De kosten zijn opgedeeld in twee aspecten; de loonkosten vanuit de organisatie en de kosten voor de ingehuurde diensten. Hieronder wordt een overzicht van de kosten per fase weergegeven. De specificering van de kosten per proces is opgenomen in bijlage 22.

Tabel 9: *Kostenraming transformatiehandleiding*

Fase	Loonkosten	Ingehuurde diensten	Totaal
Initiatieffase	€ 600	€ 5000	€ 5600
Definitiefase	€ 200	€ 1000	€ 1200
Ontwerpfase	€ 300	€ 4500	€ 4800
Vorbereidingsfase	€ 250	€ 3000	€ 3250
Realisatiefase	€ 1000	€ 4500	€ 5500
Beheerfase	€ 4000	€ 0	€ 4000
Totaal	€ 6350	€ 18000	€ 24350

De kostenraming is gebaseerd op een project van honderd studenteneenheden en een verbouwing van ongeveer twee weken. De grootte van het object en de verbouwing van het object hebben invloed op de loonkosten en de kosten voor de ingehuurde diensten.

11.5 Conclusie

Vanuit Villex is er vraag naar een transformatiehandleiding, die inzicht geeft in het transformatieproces van maatschappelijk vastgoed naar een woonuniversiteit. Naast het inzichtelijk maken van het transformatieproces draagt de handleiding bij aan een efficiëntere werkwijze binnen Villex.

Nu de transformatiehandleiding is opgesteld, zal de handleiding worden geïmplementeerd binnen de organisatie. Dit zal geleidelijk plaats vinden. Allereerst zal de handleiding verstrekt worden aan alle medewerkers binnen Villex. Vervolgens zal de handleiding toegelicht worden in een vergadering. In de initiatieffase, de definitiefase, de ontwerpfase en de voorbereidingsfase zijn de accountmanagers betrokken. In de realisatiefase zijn de accountmanagers en de leefbaarheidsconsulenten betrokken en in de beheerfase zijn de woonconsulenten betrokken.

Op het moment dat de beheerfase is gestart, zal het proces geëvalueerd worden. Het proces wordt dan vergeleken met de handleiding en de succesfactoren en de knelpunten worden in kaart gebracht. Aan de hand van deze gegevens kan er bepaald worden welke fase(n) moeten worden bijgestuurd.

De toepassing van deze transformatiehandleiding brengt enkele risico's met zich mee. De invalshoeken van de risico's zijn: juridisch, financieel, uitvoerend, organisatorisch en technisch. In de RI&E zijn de beheersmaatregelen opgenomen voor de risico's. Naast de risico's zijn er ook kosten verbonden aan de transformatiehandleiding. De kosten van het gehele proces bedragen ongeveer € 25.000. Deze kosten kunnen worden opgedeeld in de loonkosten en de kosten voor de ingehuurde diensten. De kostenraming is afhankelijk van twee factoren: de grootte van het object en de grootte van de verbouwing.

12 Conclusie

Hoe kan het proces van een transformatie van leegstaand maatschappelijk vastgoed naar ‘De Woonuniversiteit’ worden vormgegeven in een handleiding?

Op dit moment is er een kamertekort van 32.000 studenteenheden. In de toekomst zal dit kamertekort groeien naar 46.000 eenheden. Dit tekort bestaat uit een kwantitatief tekort, maar ook uit een kwalitatief tekort. Het aanbod van de studentenhuysvesting sluit namelijk niet meer aan op de vraag van de studenten. De studenten huren het liefst een kamer met eigen voorzieningen of een eigen woning in een studentenstad en dan voornamelijk in Amsterdam, Breda, Delft, Den Haag, Leiden, Nijmegen, Utrecht en Rotterdam. Binnen deze steden zijn de studenten bereid om tien tot vijftien minuten fietsen naar het centrum en ruim vijftien minuten fietsen naar de onderwijsinstelling. Daarnaast willen de studenten voor een aantal voorzieningen extra betalen. Deze voorzieningen zijn draadloos internet, een overdekte fietsenstalling en groenvoorzieningen.

Naast het kamertekort wil Villex ook een bijdrage leveren aan het terugbrengen van leegstaand zorgvastgoed en onderwijsvastgoed. De oorzaak van de toename van de leegstand in het zorgvastgoed is de verandering van de regelgeving in de zorg. De oorzaak van het toenemend aantal vierkante meter leegstaand onderwijsvastgoed is de ontgroening van de bevolking. Deze leegstand is merkbaar in de krimpgebieden, maar ook in de Randstad. Het zorgvastgoed en onderwijsvastgoed in de steden heeft dus de potentie om getransformeerd te worden naar woonuniversiteiten

Villex heeft een kans gezien om een bijdrage te leveren aan het oplossen van deze problematiek. Het transformeren van leegstaand maatschappelijk vastgoed naar woonuniversiteiten zou een mogelijke invulling zijn. Een woonuniversiteit biedt een volledig ingerichte woon- en werkomgeving, waar studenten kunnen wonen, werken, ontmoeten en studeren. Een woonuniversiteit is dus niet enkel een fysieke woonruimte, maar ook een omgeving die de huidige student volledig faciliteert in zijn behoeften.

Vanwege een gebrek aan kennis op het gebied van het gehele proces van een tijdelijke transformatie van maatschappelijk vastgoed naar een woonuniversiteit is er een transformatiehandleiding ontworpen. De handleiding geeft aan wat, hoe en wanneer het moet gebeuren en geeft daarbij antwoord op de hoofdvraag. Deze handleiding is opgebouwd aan de hand van de vastgoedcyclus en is ingedeeld in de zes fasen van het transformatieproces. Deze fasen zijn de initiatieffase, de definitiefase, de ontwerpfas e, de voorbereidingsfas e, de realisatiefase en de beheerfas e. Naast deze handleiding is er een financieel model ontworpen om de financiële haalbaarheid van de projecten te berekenen. Aan de hand van het financiële model wordt de BAR, de NAR, de Netto Contante Waarde, het rendement en de terugverdientijd van het project bepaald.

Op basis van de toetsing van de transformatiehandleiding door middel van een casestudie is er geconcludeerd dat de handleiding voor 83% overeenkomt met de praktijk. Het verschil tussen de handleiding en de praktijk zit voornamelijk in de initiatieffase en de beheerfas e. De initiatieffase kan op meerdere manieren worden uitgevoerd, bijvoorbeeld door middel van een business case. Het verschil in de beheerfas e kan verklaard worden doordat de handleiding is geschreven voor Villex, wie het beheer zelf uitvoert. Andere partijen besteden namelijk vaak het beheer uit aan derden.

13 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden er, op basis van de conclusie, enkele aanbevelingen gegeven voor de praktijk en voor vervolgonderzoek.

13.1 Aanbevelingen voor de praktijk

1. Richten op tijdelijke transformatie

Villex heeft aangegeven de woonuniversiteit te realiseren op basis van tijdelijke transformatie, maar een permanente transformatie is niet uitgesloten. Er wordt aanbevolen om alleen te richten op projecten die van tijdelijke aard zijn, omdat deze werkzaamheden bij de core business liggen van de organisatie. Het bewonersbestand is dan ook ingesteld op tijdelijke bewoning. Daarnaast is permanente transformatie een andere tak van de branche, omdat daarbij vaak het object in eigendom wordt genomen. Bij permanente transformatie wordt er vaak een hoger bedrag geïnvesteerd, waardoor er een hoger afwerkingsniveau wordt geleverd. Dit zal een andere doelgroep aantrekken.

2. Inspelen op de vraag naar studentenhuysvesting

De invoering van het sociaal leenstelsel en de afschaffing van de OV studentenkaart hebben invloed op de studentenhuysvestingsmarkt. Daarnaast zal vanwege een geboortedaling het studentenaantal licht gaan dalen. De concurrentie zal hierdoor in de studentenhuysvestingsmarkt hoogstwaarschijnlijk toenemen. Er wordt dus aanbevolen op in te spelen op de behoeften van de studenten. De criteria waar de objecten, die getransformeerd zullen worden naar woonuniversiteiten, aan moeten voldoen zijn:

- Locatie → Amsterdam, Breda, Den Haag, Leiden, Nijmegen, Rotterdam, Utrecht.
- Bereikbaarheid → 10 – 15 minuten fietsen naar het centrum en de onderwijsinstelling.
- Voorzieningen → WIFI, buitenruimten, overdekte fietsenstalling.
- Huurprijs → onder de actuele huurprijzen.
- Mate van zelfstandigheid → liever onzelfstandige eenheden met goede voorzieningen voor een betaalbare huurprijs dan zelfstandige woningen voor een hogere huurprijs.

13.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

1. Bepalen van leegstaand maatschappelijk vastgoed

In de onderzoeksopzet is aangegeven dat er geen onderzoek gedaan zal worden naar de concrete (leegstands)cijfers per gemeente, omdat maatschappelijk vastgoedeigenaren over het algemeen de vastgoedportefeuille niet op orde hebben en deze cijfers niet openbaar maken. Om goed in te kunnen spelen op de markt, wordt er aangeraden om hier nader onderzoek naar te doen. Er wordt aanbevolen om de maatschappelijk vastgoedeigenaren per studentenstad in kaart te brengen en interviews te houden met deze eigenaren om de hoeveelheid (leegstaand) vastgoed te bepalen.

2. Bepalen tijdspad van de handleiding

Zoals in de onderzoeksopzet is aangegeven, is er in dit onderzoek geen rekening gehouden met het tijdspad van de handleiding. In de praktijk is het mogelijk dat de stappen naast elkaar plaatsvinden, maar dat is van het project afhankelijk. Na het uitvoeren van meerdere transformaties kan Villex feeling krijgen met het proces en zo inschatten per project welke stappen naast elkaar kunnen plaatsvinden. Door elk project te analyseren en te evalueren, kunnen de succesfactoren en knelpunten van het project worden bepaald. Deze kennis kan meegenomen worden in de volgende projecten. Procesbeheersing is namelijk een continu proces. Er wordt aanbevolen om gebruik te maken van de kwaliteitscirkel van Deming.

Bibliografie

- 4-Freedom. (2015). *Aan 't Verlaat*. Opgeroepen op 2015, van 4-Freedom: <http://www.4-freedom.nl/delft-aan-t-verlaat-NLH02452659921>
- ABF Research . (2014). *Landelijke monitor studentenhuisvesting*. Delft.
- ABF Research. (2014). *De vraag naar studentenhuisvesting en het effect daarop van de kabinetsmaatregelen Hoger Onderwijs*. Delft.
- Bakkes, L. (2011). *Welke woontypes zijn geschikt voor studenten in Amersfoort?* Amersfoort.
- Blom, A. (2012). *Van leegstand naar leefbaar*. Delft.
- Boer, K. (2004). *Handleiding voor tijdelijke transformatie, van kantoorgebouw naar woongebouw*. Delft.
- Bouwstenen voor Sociaal . (2014). *Ingrid de Moel van Bouwstenen voor Sociaal: "Samenwerking tussen schoolbesturen en gemeenten tegen oplopende leegstand in schoolgebouwen"*. Opgeroepen op 2015, van Schoolfacilities: Ingrid de Moel van Bouwstenen voor Sociaal: "Samenwerking tussen schoolbesturen en gemeenten tegen oplopende leegstand in schoolgebouwen"
- Bouwstenen voor Sociaal. (2010). *Maatschappelijk vastgoed*. Opgeroepen op 2015, van Bouwstenen voor sociaal: <http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl/?q=maatschappelijkvastgoed>
- Bouwstenen voor Sociaal. (2013). *Reisgids maatschappelijke voorzieningen*. Tilburg: Drukkerij Gianotten BV.
- Burgers, E. (2014). *Vrijkomend zorgvastgoed: zorgenkind of buitenkans?* Opgeroepen op 2015, van Gebiedsontwikkeling: <http://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikel/13489-vrijkomend-zorgvastgoed-zorgenkind-of-buitenkans>
- Cisco. (2011). *Cisco conncted world technology report*. Opgeroepen op 2015, van Cisco: <http://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/enterprise/connected-world-technology-report/2011-CCWTR-Chapter-3-All-Finding.pdf>
- Crow. (2013). *RISMAN-methode*. Opgeroepen op 2015, van crow.nl: http://www.crow.nl/getmedia/1e4212fe-a7a0-4940-b02c-68872a6f85aa/RISMAN_toelichting.aspx
- de Vergunningenboer. (2013). *Bestek en bestektekeningen*. Opgeroepen op 2015, van de vergunningenboer.nl: <http://www.vergunningenboer.nl/particulier-opdrachtgeverschap/bestek-bestektekeningen.php>
- FGH Bank. (2014, november). Hoe herken ik toekomstbestendig vastgoed? *FGH Bank*, p. 1.
- Gemeente Amsterdam. (2011). *De financiële haalbaarheid van transformatie naar studentenhuisvesting*. Amsterdam.
- Gemeente Leiden. (2013). *Informatieve brief aan raad inzake tijdelijke verhuur ROC*. Opgehaald van Gemeente Leiden: <http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&ved=0CDIQFjAD&url=http%3A%2F%2Fgemeente.leiden.nl%2Fnc%2Fbestuur%2Fcollege-van-b-en-w%2Fbesluiten%2Factie%2Ffile%2Fdatum%2F26112013%2Fbestand%2F1104867%2Ftype%2Fpdf%2Fshash%2F977af185%2F&>

- Hek, M., & Kamstra, J. (2010). *Herbestemmingswijzer*. Delft: VSSD .
- Hoendervanger, J., van der Voordt, T., & Wijnja, J. (2012). *Huisvestingsmanagement*. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- ING. (2013). *Dreigende leegstand zet de ouderenzorg onder druk*. Opgeroepen op 2015, van ING: https://www.ing.nl/nieuws/nieuws_en_persberichten/2013/06/ing_themavisie_dreigende_leegstand_zet_de_ouderenzorg_onder_druk.html
- Intemarketing. (2009). *Confrontatiematrix*. Opgeroepen op 2015, van Intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/confrontatiematrix>
- Intemarketing. (2014). *7S model*. Opgeroepen op 2015, van intermarketing.nl: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/7-S-model>
- JADE Architecten. (2014). *Transformatie leegstaand kantoor naar studentenwoningen*. Opgeroepen op 2015, van transformatiearchitect: <http://transformatiearchitect.nl/item/transformatie-leegstaand-kantoor-naar-studentenunits/>
- Kennisinstituut Maatschappelijk Vastgoed. (2014). *Grote leegstand maatschappelijk vastgoed in verschiet*. Opgehaald van KMGV: <http://www.kmgv.nl/maatschappelijk-vastgoed-algemeen/grote-leegstand-maatschappelijk-vastgoed-in-verschiet>
- Keurmerk Leegstand Beheer. (2014). *Leegstandbeheerders*. Opgehaald van klb: <http://www.keurmerkleegestandbeheer.nl/leegstandbeheerder>
- Keurmerk Leegstand Beheerder. (2014). *Eigenaar leegstaand onroerend goed*. Opgehaald van klb: <http://www.keurmerkleegestandbeheer.nl/eigenaar-leegstaand-onroerend-goed>
- Leegstandswet. (2010). *Leegstandswet*. Opgeroepen op 2015, van www.wetten.overheid.nl: http://wetten.overheid.nl/BWBR0003403/geldigheidsdatum_24-03-2015
- LSVb. (2012). *Kamernoodinventarisatie* . Utrecht.
- LSVB. (2013). *Kamertekort blijft problematisch*. Opgehaald van LSBV: <http://www.lsvb.nl/actueel/persbericht/kamertekort-blijft-problematisch>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2013). *Rijksoverheid.nl*. Opgeroepen op 2015, van Het bouwbesluit 2012: <http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CCgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.rijksoverheid.nl%2Fbestanden%2Fdocumenten-en-publicaties%2Fbrochures%2F2012%2F08%2F23%2Finfoblad-verbouw-en-functiewijziging-het-bouwbesluit-2012%2Finfo>
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2012). *Trends in beeld 2012; zicht op onderwijs, cultuur en wetenschap*. Kelpen: Hub Tonnaer.
- Platform31. (2013). *De transformatie van leegstaand vastgoed naar woonruimte voor studenten en jongeren*. Opgeroepen op april 2015, van www.platform31.nl: http://www.platform31.nl/uploads/attachment_file/94/Samenvatting_Transformatie_van_leegstaand_vastgoed.pdf
- Rijksoverheid. (2013). *Nieuwe Leegstandswet op 1 juli van kracht*. Opgehaald van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/06/18/nieuwe-leegstandswet-op-1-juli-van-kracht.html>

- Rijksoverheid. (2014). *Leegstaande woningen tijdelijk verhuren*. Opgehaald van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/koopwoning/woning-tijdelijk-verhuren>
- Rijksoverheid. (z.d.). *Puntensysteem voor kamers*. Opgeroepen op 2015, van Rijksoverheid.nl: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/huurwoning/puntensysteem-huurwoning/puntensysteem-kamer>
- RVO. (2014). *Transformatie en corporaties*. Opgeroepen op 2015, van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland: http://www.rvo.nl/sites/default/files/2014/12/RVO%20Corporaties_HR.pdf
- Schop, G. (2012). *PDCA-cyclus*. Opgeroepen op 2015, van Modellsite.nl: http://www.gertjanschop.com/modellen/pdca_cyclus.html
- SER. (2013). *Onderwijsgrafiek #119 - De gevolgen van krimp*. Opgeroepen op 2015, van Onderwijsgrafieken: <http://www.onderwijsgrafieken.com/2011/07/onderwijsgrafiek-119-de-gevolgen-van.html#/2011/07/onderwijsgrafiek-119-de-gevolgen-van.html>
- SHS Delft. (2015). *Project*. Opgeroepen op 2015, van SHS Delft: <http://shsdelft.nl/project/>
- SHS Delft. (2015). *Project*. Opgeroepen op 2015, van SHS Delft: <http://shsdelft.nl/project/>
- Van der Voordt, T. (2007). *Transformatie van kantoorgebouwen*. Rotterdam: Nai010 Uitgevers.
- Vastgoedmarkt. (2014). *Leegstaand maatschappelijk vastgoed naar 20 m2*. Opgehaald van Vastgoedmarkt: <http://www.vastgoedmarkt.nl/nieuws/2013/12/05/Leegstand-maatschappelijk-vastgoed-naar-miljoen-m>
- Vastgoedmarkt.nl. (2014, maart 20). *Leegstand maatschappelijk vastgoed gaat naar 20 miljoen m2*. Opgehaald van vastgoedmarkt.nl: <http://www.vastgoedmarkt.nl/nieuws/2013/12/05/Leegstand-maatschappelijk-vastgoed-naar-miljoen-m>
- Villex. (2014). *Gemeente Leiden, de Woonuniversiteit*. Opgehaald van Villex: <https://www.villex.nl/news/50/129/Villex-transformeert-voormalig-ROC-pand-in-Leiden-naar-De-Woonuniversiteit/d,nieuws>
- Villex. (2014). *Leegstandsadvies voor u op maat*. Opgeroepen op 2015, van Villex: <https://www.villex.nl/leegstandsadvies>
- Villex. (2014). *Leegstandsbeheer*. Opgehaald van Villex: <https://www.villex.nl/leegstandsbeheer-2>
- Villex. (2014). *Leegstandsbeheer*. Opgeroepen op 2015, van <https://www.villex.nl/leegstandsbeheer-2>
- Villex. (2014). *Leegstandstransformatie naar studentenhuysvesting*. Opgeroepen op 2015, van Villex: <https://www.villex.nl/leegstandstransformatie>
- Villex. (2014, maart 25). *Villex transformeert voormalig ROC-pand in Leiden naar 'de woonuniversiteit'*. Opgehaald van Villex: <https://www.villex.nl/news/50/129/Villex-transformeert-voormalig-ROC-pand-in-Leiden-naar-De-Woonuniversiteit/d,nieuws>
- Villex. (2014, maart 25). *Villex transformeert voormalig ROC-pand in Leiden naar 'De Woonuniversiteit'*. Opgehaald van Villex: <https://www.villex.nl/news/50/129/Villex-transformeert-voormalig-ROC-pand-in-Leiden-naar-De-Woonuniversiteit/d,nieuws>
- Villex. (2014). *Xcellence XL*. Opgehaald van Villex : <https://www.villex.nl/xcellence-xl>

Vitale stad. (2012). *Hoeveel maatschappelijk vastgoed bezit u*. Opgeroepen op 2015, van Bouwstenen voor sociaal: <http://elbamedia.onlinetouch.nl/166#/0>

Wabo. (2010). *Wet Algemene Bepalingen Omgevingsrecht*. Opgeroepen op 2015, van www.wetten.overheid.nl: http://wetten.overheid.nl/BWBR0024779/geldigheidsdatum_24-03-2015#Hoofdstuk3

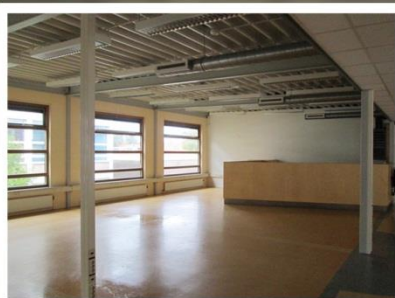
Weemaes, J. (2013). *Haalbaarheid herbestemmingsopties leegstaand vastgoed*. Zwijndrecht.

DE TRANSFORMATIE VAN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED NAAR WOONUNIVERSITEITEN

WONEN - WERKEN - STUDEREN - ONTMOETEN

BIJLAGENBOEK 1

MONTANA DE ROODE - 0843912 - OPDRACHTGEVER: VILLEX



BEFORE



NA DE TRANSFORMATIE

DE TRANSFORMATIE VAN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED NAAR WOONUNIVERSITEITEN

Versie	Bijlagenboek 1
Auteur	M. de Roode
Studentnummer	0843912
E-mailadres	montana.de.roode@gmail.com
Opleiding	Vastgoed en Makelaardij
Onderwijsinstelling	Hogeschool Rotterdam
Afstudeerbedrijf	Villex
Adres	1 ^e Barendrechtseweg 46, 2992 XC Barendrecht
Docentbegeleider	Dhr. Klein
Bedrijfsbegeleiders	Dhr. Olivier en Dhr. de Weerd
Datum	05-06-2015
Plaats	Rotterdam

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	II
Bijlage 1 – Organisatieanalyse	1
Bijlage 2 – Concurrentieanalyse.....	9
Bijlage 3 – DESTEP analyse	12
Bijlage 4 – Behoeften – Topiclijst	19
Bijlage 5 – Behoeften – Interviewtranscriptie (1)	20
Bijlage 6 – Behoeften – Interviewtranscriptie (2)	22
Bijlage 7 – Behoeften – Interviewtranscriptie (3)	28
Bijlage 8 – Behoeften – Interviewtranscriptie (4)	30
Bijlage 9 – Transformatieproces – Topiclijst.....	34
Bijlage 10 – Transformatieproces – Interviewtranscriptie	35
Bijlage 11 – Participerende observatie	37
Bijlage 12 – Financieel model.....	41
Bijlage 13 – Case – Topiclijst.....	43
Bijlage 14 – Case – Interviewtranscriptie (1).....	45
Bijlage 15 – Case – Interviewtranscriptie (2).....	47
Bijlage 16 – Case – Uitwerking Villex.....	52
Bijlage 17 – Case – Uitwerking SHS Delft.....	55
Bijlage 18 – Case – Uitwerking JADE Architecten	57
Bijlage 19 – Analyse cases	59
Case 1 – Villex.....	60
Case 2 – SHS Delft	64
Case 3 – JADE Architecten	68
Totaal overzicht.....	71
Bijlage 20 – Implementatieplan.....	72
Bijlage 21 – RI&E transformatiehandleiding.....	74
Bijlage 22 – Financieel plan	81
Bibliografie.....	84

Bijlage 1 – Organisatieanalyse

In deze organisatieanalyse wordt allereerst een algemene beschrijving gegeven van de organisatie. In de algemene organisatieanalyse wordt een beschrijving gegeven over het ontstaan, de diensten en de markt, waarin Villex werkzaam is. Daarna volgt de uitwerking van het 7S model.

1. Algemene organisatiebeschrijving

1.1 Historie

Villex bestaat tegenwoordig uit twee besloten vennootschappen; Villex Personeelsdiensten en Villex Vastgoedbescherming. Villex is gestart als een organisatie zonder personeel. Villex Personeelsdiensten houdt zich bezig met werving en selectie. Na enige tijd is er een vraag ontstaan voor tijdelijke huisvesting, die voort kwam uit deze uitzendkrachten, met als gevolg het ontstaan van Villex Vastgoedbescherming. Vanaf dat moment is Villex begonnen met het aanbieden van antikraakwoningen aan eigen uitzendkrachten. Later is hier tijdelijke verhuur bijgekomen, omdat hierbij een rendement te behalen was en bij antikraak niet. Villex Vastgoedbescherming is nu uitgegroeid naar drie vestigingen in Nederland.

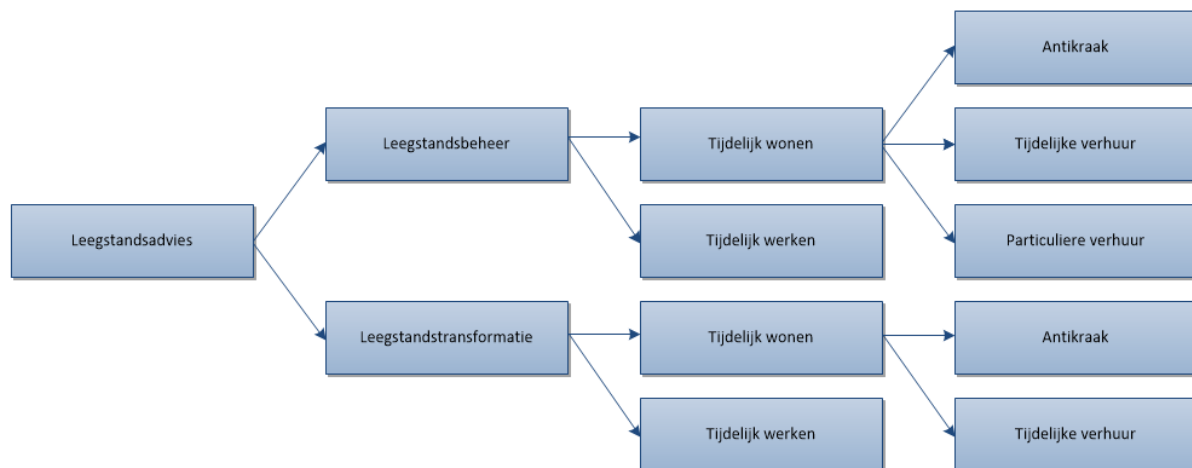
1.2 Villex

Villex Vastgoedbescherming is opgericht in 2001 en is momenteel gevestigd op drie plaatsen in Nederland; Barendrecht, Haarlem en Middelburg. Villex is gespecialiseerd in het leegstandsbeheer van vastgoed. Leegstandsbeheer is het toepassen van onder andere antikraak, tijdelijke verhuur en opzichtersdiensten om de leegstandsrisico's van het vastgoed tot een minimum te beperken. Kraak, verpaupering, vandalisme, hangjongeren en bevrozing van waterleidingen zijn een aantal veel voorkomende problemen van leegstaand vastgoed (Villex, 2014).

Villex onderscheidt zich van andere leegstandsbeheerders. Villex biedt namelijk een volledig beheerpakket aan waarbij de opdrachtgever wordt ontzorgd in de exploitatie. Anders dan het traditionele leegstandsbeheer brengt Villex geen kosten in rekening, maar richt zij zich op het dekkend maken van de exploitatie en zorgen dat de opdrachtgever geen kosten meer draagt voor de leegstand. In sommige gevallen is er zelfs een realistisch rendement te maken. Villex voert deze werkzaamheden uit voor onder andere gemeentes, projectontwikkelaars, woningbouwverenigingen, zorginstellingen en (particuliere) vastgoedbeheerders (Villex, 2014).

Door economische ontwikkelingen staat het vastgoed nu langer leeg dan enkele jaren geleden. Hierdoor is de vraag vanuit de markt ook veranderd. Vroeger kreeg Villex een gebouw enkele maanden in beheer. Tegenwoordig krijgt Villex gebouwen in beheer voor enkele jaren. Daarnaast willen vastgoedeigenaren ook rendement behalen op hun leegstaande vastgoed. Door de vraag vanuit de markt biedt Villex nu ook volledig tijdelijke transformatietrajecten aan. Hierbij kan gedacht worden aan gebouwen die geschikt worden gemaakt voor studentenhuisvesting.

1.3 Diensten



Figuur 1: Visuele weergave diensten

Villex houdt zich bezig met het beperken van de leegstandsrisico's van leegstaand vastgoed. Volgens Villex vraagt het beheer en de invulling van het leegstaand vastgoed om maatadvies. Voor aanvang van het beheer maakt Villex een beheerplan voor het leegstaand vastgoed van de klant. In dit beheerplan wordt er een beschrijving gegeven van de huidige risico's, de mogelijkheden van kostenbesparing en de mogelijkheden tot het genereren van rendement.

Aan de hand van het desbetreffende maatadvies kan er gekozen worden voor het leegstandsbeheer of een leegstandstransformatie. Villex biedt verschillende oplossingen en diensten aan voor tijdelijke wonen, niet enkel gericht op vastgoedbescherming, maar ook op de exploitatie en mogelijkheid tot inkomsten voor de klant. De mogelijkheden voor tijdelijk wonen zijn; antikraak, tijdelijke verhuur en particuliere verhuur.

Antikraak

Antikraak bestaat uit het plaatsen van bewoners in leegstaande panden, waarbij zij door hun 24/7 aanwezigheid voorkomen dat een pand gekraakt, verwaarloosd of vernield wordt. Als tijdelijke bewoner krijgt men geen huurcontract. De bepalingen uit de wettelijke huurbescherming zijn dan ook niet van kracht. Als antiraker heeft men weinig tot geen rechten, wel moet men zich houden aan de regels van de leegstandsbeheerder. Deze regels worden wel in een contract opgesteld, namelijk een bruikleenovereenkomst. Deze bruikleenovereenkomst is binnen 28 dagen opzegbaar.

Tijdelijke verhuur

Tijdelijke verhuur is op grond van de Leegstandswet. Bij tijdelijke verhuur op grond van de Leegstandswet heeft de huurder geen recht op de normale huurbeschermingsregels die staan vermeld in het Burgerlijk Wetboek. De huurder heeft dus geen huurbescherming bij beëindiging van de huur. De huurovereenkomst op basis van de Leegstandswet geldt voor ten minste zes maanden, waarbij de huurder een opzegtermijn heeft van minimaal één maand en de verhuurder een opzegtermijn heeft van minimaal drie maanden (Rijksoverheid, 2014).

Particuliere verhuur

Particuliere verhuur heeft dezelfde rechten en plichten als tijdelijke verhuur. Bij particuliere verhuur gaat het om de verhuur van te koop staande woningen. Villex begeleidt hierbij zowel de huurder als de verhuurder bij het gehele traject.

Naast tijdelijk wonen biedt Villex ook tijdelijk werken aan, van atelierruimte tot plug en play werkplekconcepten, direct geschikt voor ZZP'ers. Het is een maandelijks opzegbaar werkplekconcept met een rendement dat kan oplopen tot 60% van de huidige vraagprijs. Villex biedt hierbij een full service. Hieronder valt de programmering van gebruikers, het opstellen van een indelingsplan, een proefopstelling van het meubilair, contractonderhoud en controles.

Naast de mogelijkheden voor tijdelijk wonen en tijdelijk werken is er ook de mogelijkheid voor tijdelijke transformatie. Deze oplossing is niet enkel kostendekkend, maar kan voor de komende jaren ook een realistisch en stabiel rendement realiseren. Villex transformeert kantoorpanden en maatschappelijk vastgoed naar tijdelijke studentenhuisvesting, waarbij het gehele traject wordt ontzorgd. Zowel de analyse, als de transformatie en het beheer van het object.

1.4 Markt

Het aantal leegstandsbeheerders is de afgelopen jaren fors toegenomen. Enerzijds wordt dit veroorzaakt door de grote hoeveelheid leegstaande objecten, anderzijds door de economische crisis waardoor organisaties naast hun reguliere activiteiten ook leegstandsbeheer gaan doen (Keurmerk Leegstand Beheer, 2014). Villex kan zich onderscheiden van dit fors toegenomen aantal. Villex is namelijk één van de 21 leegstandsbeheerders die het Keurmerk Leegstand Beheer heeft.

Het Keurmerk Leegstand Beheer (KLB) is het keurmerk voor alle vormen van leegstandsbeheer. Het doel van KLB is om de kwaliteit van het leegstandsbeheer op een hoger niveau te brengen. Daarnaast is het doel van KLB om het kaf van het koren te scheiden waardoor het voor eigenaren van leegstaand vastgoed en voor bewoners direct zichtbaar is welke leegstandsbeheerders betrouwbaar zijn (Keurmerk Leegstand Beheerder, 2014).

Een KLB-gecertificeerde leegstandsbeheerder is een betrouwbare partner. KLB gecertificeerde leegstandsbeheerders worden elk jaar getoetst of zij nog voldoen aan de normen die zijn opgesteld. Steeds meer eigenaren van leegstaand vastgoed eisen van hun leegstandsbeheerder dat zij ingeschreven staan in het register van KLB. Woningcorporaties en de rijksoverheid werken nagenoeg uitsluitend met KLB gecertificeerde leegstandsbeheerders (Keurmerk Leegstand Beheerder, 2014).

KLB gecertificeerde leegstandsbeheerders worden gezien als concurrentie voor Villex. De volgende leegstandsbeheerders zijn ook KLB gecertificeerd:

- Ad Hoc Beheer BV;
- Alvast BV;
- Anna Vastgoed en Cultuur;
- Bewaakt & Bewoond BV;
- Camelot Beheer BV;
- De Kabath vastgoedbescherming BV;
- Dé Vastgoedbeschermer;
- FMT Beheer BV;
- H.O.D. Nederland BV;
- Interim Places BV;
- Interveste Beheer BV;
- Livable;
- Saltus Beheer BV;
- Stichting Aterlierbeheer SLAK;
- Stichting Matz Beheer;
- Stichting VVB Wonen;
- VGGS Vastgoedbescherming BV;
- VoorkomLeegstand;
- Zwerfkei Tijdelijk Beheer.

2. 7S model

Het 7S model van McKinsey is een managementmodel om een interne analyse te maken. Het 7S model verdeelt de interne organisatie van een bedrijf in zeven hoofdonderdelen. Volgens het model moeten de belangrijkste elementen van de organisatie op elkaar afgestemd zijn. Tevens benoemt het model de belangrijkste elementen, waardoor het een handige checklist vormt om stap voor stap de interne organisatie te analyseren (Intemarketing, 2014). In figuur 2 is het 7S model weergegeven.



Figuur 2: 7S Model (bron: Nieuwenhuis, M.A., The Art of Management)

2.1 Strategy

Missie

Villex Vastgoedbescherming staat voor het actief invullen van leegstandsbeheer. Hierin streeft Villex naar een groei die niet alleen bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen, maar ook aan het economische en het maatschappelijke aspect van het vastgoed. Het voldoen aan de behoefte van de klant staat hierin centraal.

Visie

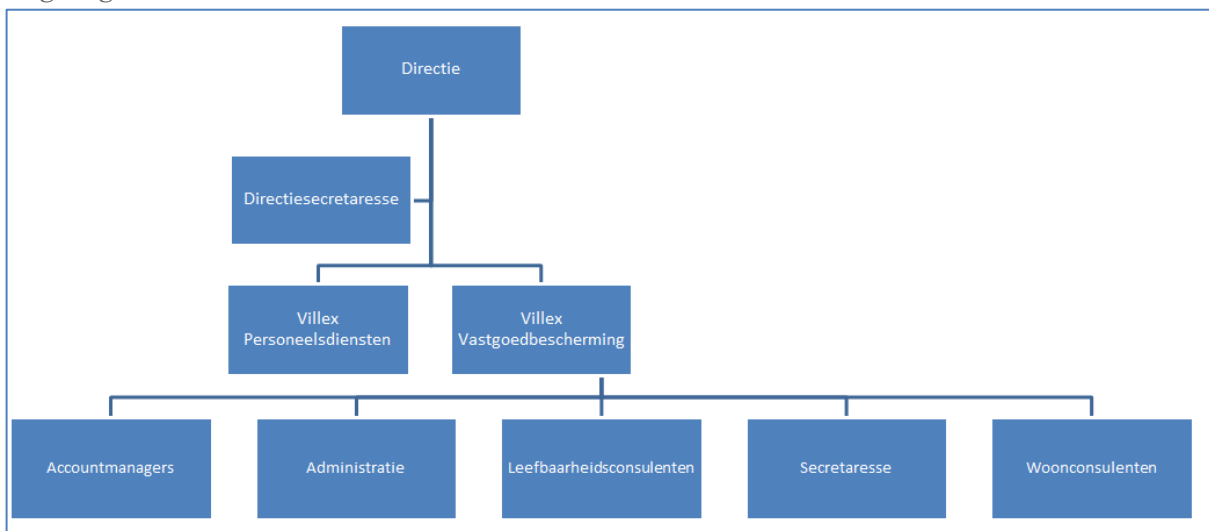
Villex Vastgoedbescherming staat ervoor om op een resultaat- en klantgerichte wijze een oplossing te bieden voor leegstaand vastgoed overal in Nederland.

Strategie

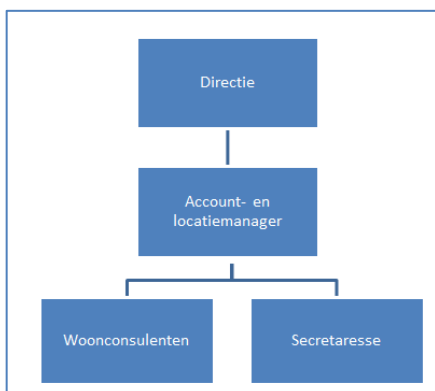
Villex Vastgoedbescherming is zeer marktgeoriënteerd. Op een resultaat- en klantgerichte wijze invulling geven aan het leegstaand vastgoed is dan ook het doel. Villex Vastgoedbescherming heeft een duidelijke groeistrategie en wil in marktaandeel stijgen naar de top vijf van de grootste leegstandsbeheerders in Nederland. Dit jaar wil Villex Vastgoedbescherming groeien naar acht miljoen.

2.2 Structure

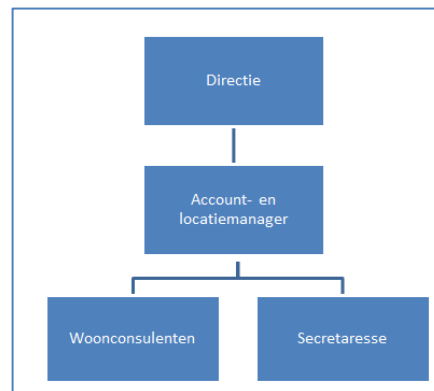
Organogram



Figuur 3: Organogram vestiging Barendrecht



Figuur 4: Organogram vestiging Haarlem



Figuur 5: Organogram vestiging Middelburg

Funcities

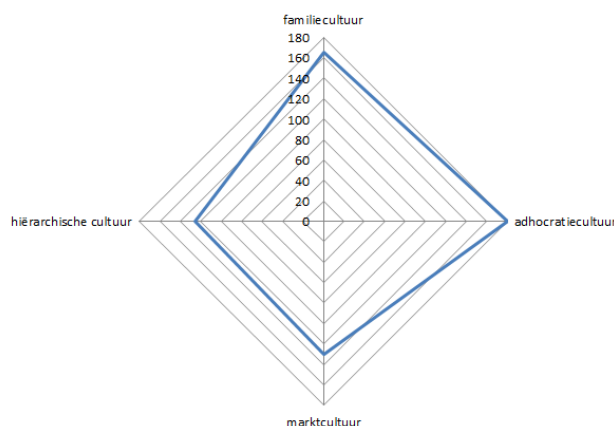
Directie:	De leidinggevende en eigenaar van Villex.
Directiesecretaresse:	De ondersteuning van de directie.
Accountmanagers:	De intermediair tussen de klant en de organisatie.
Administratie:	Het bijhouden van de financiële verantwoording.
Leefbaarheidsconsulent:	Het uitvoeren van het (technisch) beheer.
Secretaresse:	De ondersteuning van de woon- en leefbaarheidsconsulenten.
Woonconsulenten:	De intermediair tussen de bewoners en de organisatie.

2.3 Systems

In de organisatie wordt gebruik gemaakt van het systeem Villex Intelligence Manager (VIM). Dit systeem wordt door alle medewerkers van de organisatie gebruikt. In dit systeem worden alle gegevens van (potentiële) klanten en huurders ingevoerd, maar ook gegevens over het onderhoud, de reparatieverzoeken en de opleveringen. De administratie maakt gebruik van VIM om de prijzen in contracten en de borgen te controleren. Ook de secretarissen maken gebruik van dit systeem. Zij kunnen via dit systeem gegevens terug vinden van de klanten die contact opnemen. Daarnaast worden er in VIM onderlinge afspraken en werkzaamheden uitgewisseld. Medewerkers kunnen via dit systeem activiteiten uitzetten bij hun collega. Naast VIM, wat ook als een communicatiestroom geldt, wordt er ook gebruik gemaakt van e-mail en telefonie. Dit wordt voornamelijk gebruikt als communicatiemiddel naar de klanten en huurders toe.

2.4 Style

Aan de hand van het concurrerende waardenmodel van Quinn is de leiderschapsstijl bepaald. Uit de test blijkt dat de adhocratiecultuur aanwezig is binnen de organisatie. In de praktijk zijn de familiecultuur en de marktcultuur ook merkbaar. Van de hiërarchische cultuur is in de organisatie nauwelijks merkbaar.



Figuur 6: Uitkomst concurrerende waardenmodel (bron: www.modelensite.nl)

Hieronder zullen de aspecten worden benoemd, die merkbaar zijn per cultuur:

Tabel 1: Aspecten concurrerende waardenmodel

Adhocratiecultuur	Familiecultuur	Marktcultuur
Innoveren	Vriendelijke werkomgeving	Resultaatgericht
Toonaangevend	Grote betrokkenheid	Succes
Flexibel	Flexibiliteit	Externe positionering
	Teamwork	

2.5 Staff

De aspecten die bij dit onderdeel een rol spelen zijn het aantal medewerkers, verdeling man/vrouw, leeftijdsopbouw, opleidingen en groepsgedrag.

Tabel 2: Aspecten staff

Funcctie	Aantal medewerkers	Verhouding man/vrouw	
Directie	1	100%	0%
<i>Villex Vastgoedbescherming Barendrecht</i>			
Directiesecretaresse	1	0%	100%
Accountmanagers	3	33%	67%
Administratie	3	33%	67%
Leefbaarheidsconsulent	2	100%	0%
Secretaresse	1	0%	100%
Woonconsulenten	5	0%	100%
Marketing	2	0%	100%
<i>Villex Vastgoedbescherming Haarlem</i>			
Accountmanager	1	100%	0%
Woonconsulenten	3	0%	100%
Secretaresse	1	0%	100%
<i>Villex Vastgoedbescherming Middelburg</i>			
Accountmanagers	1(medewerker van Barendrecht)	100%	0%
Woonconsulenten	2	50%	50%
<i>Villex Personeelsdiensten</i>			
Werving en selectie	2	50%	50%
Totaal	27	25%	75%

Op de vestiging in Barendrecht zijn negentien medewerkers werkzaam. Met de twee andere vestigingen staat het aantal werknemers op 26. De verdeling van man/vrouw bedraagt binnen Villex ongeveer 25% tegenover 75%. Daarnaast is het een aanzienlijk jong team, dat werkzaam is binnen Villex.

De meeste medewerkers hebben een, bij de functie aansluitende opleiding, gevolgd zoals Vastgoed en Makelaardij, een secretarisseopleiding of een administratieve opleiding. Tevens worden er door Villex diverse (bij)scholingscursussen aangeboden. Op dit moment worden er cursussen gevolgd voor klantgerichtheid en commercieel denken.

Onder het personeel heerst betrokkenheid en samenhang. Elke werkdag wordt er samen geluncht, op vrijdagmiddag wordt er een borrel georganiseerd en er vinden elk jaar meerdere teamuitjes plaats.

2.6 Skills

De vaardigheden die de medewerkers beschikken, waardoor de organisatie onderscheidend neer kan worden gezet, zijn:

- Goede samenwerking;
- Zorgvuldige manier van communiceren en werken;
- Actieve werkhouding;
- Professionele uitstraling;
- Klantgericht werken;
- Ondernemend.

2.7 Shared Values

De kernwaarden binnen de organisatie zijn het centraal stellen van de klant, oplossings- en resultaatgericht denken en het aanbieden van diensten op basis van de marktvraag. Villex Vastgoedbescherming ontzorgt de klant en biedt een oplossing voor de leegstand. Daarnaast moeten de medewerkers oplossings- en resultaatgericht kunnen werken. Elk object is namelijk anders en vraagt om een andere benadering. Het aanbieden van een totaalconcept op basis van maatadvies is een belangrijk onderdeel van de organisatie. Tevens is het van belang dat de diensten op de marktvraag worden aangepast. De organisatie is dan ook bezig met het ontwikkelen van nieuwe diensten.

Naast deze kernwaarden heeft Villex ook maatschappelijke waarden. Villex houdt zich bezig met hergebruik van vastgoed (leegstandsbeheer) en energiebeheer van de objecten. Maar niet alleen de bedrijfsvoering houdt zich bezig op maatschappelijk gebied. Villex heeft ook een sociaal aspect. Villex sponsort onder andere het Ronald McDonaldhuis, Alpe d'Huzes en een filmproject voor ziekenhuiskinderen.

Bijlage 2 – Concurrentieanalyse

De vergelijkingsmatrix is opgesteld om diverse concepten van studentenhuisvesting met elkaar te vergelijken en de concurrentie te bepalen van deze concepten ten opzichte van het concept ‘De Woonuniversiteit’. De vergelijkingsmatrix is opgesteld op basis van de factor rating method.

Uitleg

In de tabel worden de concepten met elkaar vergeleken op basis van de volgende aspecten:

1. Komt het concept tot stand door middel van transformatie?
2. Is het concept toegankelijk voor alle studenten of alleen voor studenten van een hogeschool of universiteit of alleen voor studenten van een studentenvereniging?
3. Is er bij het concept sprake van huur of koop?
4. Welke harde factoren zijn er aanwezig?
5. Welke zachte factoren zijn er aanwezig?

Bepaling van de concurrentie per aspect:

Tabel 3: *Puntentoekenning concurrentie*

Transformatie	Tijdelijk = 10	Permanent = 5	Geen = 0	
Toegankelijkheid	Open = 10	Beperkt = 5		
Type	Huur = 10	Koop = 0		
Harde factoren	< 5 = 10	3 - 5 = 5	< 3 = 0	Onzelfstandig = -1
Zachte factoren	< 4 = 10	2 - 4 = 5	< 2 = 0	

Bepaling van de concurrentie:

1. ≥ 7 punten = directe concurrentie
2. > 3 punten = indirecte concurrentie
3. ≤ 3 = geen concurrentie

Uitkomst

Tabel 4: Factor Rating Method

		Woonuniversiteit	Campus	Koopstudio	Wooncontainers	Hotelconcept	Verenigingshuizen
Transformatie							
Tijdelijk		●	×	×	●	●	×
Permanent		×	×	●	×	×	×
Toegankelijkheid							
Alle studenten		●	×	●	●	●	×
Beperkt		×	●	×	×	×	●
Type							
Huur		●	●	×	●	●	●
Koop		×	×	●	×	×	×
Harde factoren							
Studentenhuysvesting	Zelfstandig	●	●	●	●	●	×
	Onzelfstandig	●	●	×	×	×	●
Algemene ruimte		●	●	×	●	●	●
Vergaderruimte		●	●	×	×	×	●
Studieplekken		●	●	×	×	×	●
Werkruimte		●	×	●	×	×	×
Sportfaciliteiten		●	●	×	×	●	×
Winkels		×	●	×	×	×	×
Horeca		×	●	×	×	●	●
Zachte factoren							
Fietsenstalling		●	●	●	●	●	●
Schoonmaakservice		●	×	×	×	●	×
Energiemanagement		●	×	×	×	×	×
Internet		●	●	×	●	●	●
Groenvoorzieningen		●	●	●	●	●	●
Stoffering		×	×	●	×	●	×
Basisinventaris		×	×	×	×	×	×
Voorbeelden		Leiden	Campus Breda Campus de Uithof	Villa Mokum De studio	Rochdale	The student hotel Casa 400	USC

FACTOR	WEIGHT	Woonuniversiteit	Campus	Koopstudio	Wooncontainers	Hotelconcept	Verenigingshuizen
Transformatie	0,30	10	0	5	10	10	0
Toegankelijkheid	0,10	10	5	5	10	10	5
Type	0,30	10	10	0	10	10	10
Harde factoren	0,15	10	10	0	0	5	5
Zachte factoren	0,15	5	5	5	5	10	5
	1	9,25	5,75	2,75	7,75	9,25	5

Aanvullende informatie uitkomst

Hotelconcept

Het concept komt grotendeels overeen met het concept ‘De Woonuniversiteit’, waardoor het een directe concurrent is. Het concept wordt namelijk gerealiseerd door middel van tijdelijke transformatie en biedt toegankelijkheid voor iedere student. Daarnaast kunnen de studenten gebruik maken van de faciliteiten van het hotel. Het enige verschil met de woonuniversiteit is, dat de huurperiode is van 1 oktober tot en met 31 mei Dit verschil is in het voordeel van de woonuniversiteit, omdat de woonuniversiteit het gehele jaar eenheden aanbiedt.

Wooncontainers

Doordat er veel overeenkomsten zijn met het concept ‘De Woonuniversiteit’, voert dit concept directe concurrentie uit. De wooncontainers worden namelijk gerealiseerd door middel van tijdelijke transformatie van bijvoorbeeld bouwkavels en aangeboden als tijdelijke huisvesting. Het enige verschil met de woonuniversiteit is, dat er geen andere faciliteiten, zoals sportvoorzieningen en studieruimten, worden aangeboden. Dit verschil is in het voordeel van de woonuniversiteit, omdat de woonuniversiteit deze faciliteiten wel aanbiedt.

Campus

Doordat het concept niet ontwikkeld wordt door middel van transformatie, vormt het concept geen directe concurrentie voor het concept 'De Woonuniversiteit'. Daarnaast is de campus niet toegankelijk voor alle studenten. De studenteneenheden worden alleen verhuurd aan studenten van de desbetreffende hogeschool of universiteit. Dit verschilt met de woonuniversiteit.

Het concept biedt wel tijdelijke studentenhuisvesting aan. Deze studenteneenheden betreffen ook kamers met gedeelde voorzieningen. Tevens worden er op het terrein van de campus diverse faciliteiten aangeboden, zoals sportvoorzieningen, horeca en winkels. De voorzieningen zijn dus wel in overeenstemming met het concept 'De Woonuniversiteit'. Hierdoor is het concept wel een indirecte concurrent.

Verenigingshuizen

Dit concept wordt niet gerealiseerd door middel van transformatie. Tevens is het concept niet voor elke student toegankelijk en worden er nauwelijks extra diensten aangeboden. Wel worden de studenteneenheden aangeboden op tijdelijke basis. Naast de studenteneenheden zijn er ook algemene ruimten, vergaderruimten en studieplekken aanwezig in het gebouw. Door de minimale overeenkomsten vormt dit concept geen directe concurrentie, maar wel indirecte concurrentie.

Koopstudio

Dit concept vormt geen concurrentie, omdat de koopstudio geen huur, maar koop betreft.

Bijlage 3 – DESTEP analyse

Met de DESTEP-analyse wordt de studentenhuysvestingsmarkt in kaart gebracht. DESTEP staat voor demografische, economische, sociaal/culturele, technologische, ecologische en politiek/juridische factoren. Door het in kaart brengen van deze factoren krijgt men een beeld van de omgeving waarin Villex opereert. Villex kan hier geen directe invloed op uitoefenen, maar kan er wel effectief op inspelen door het beleid hierop af te stemmen.

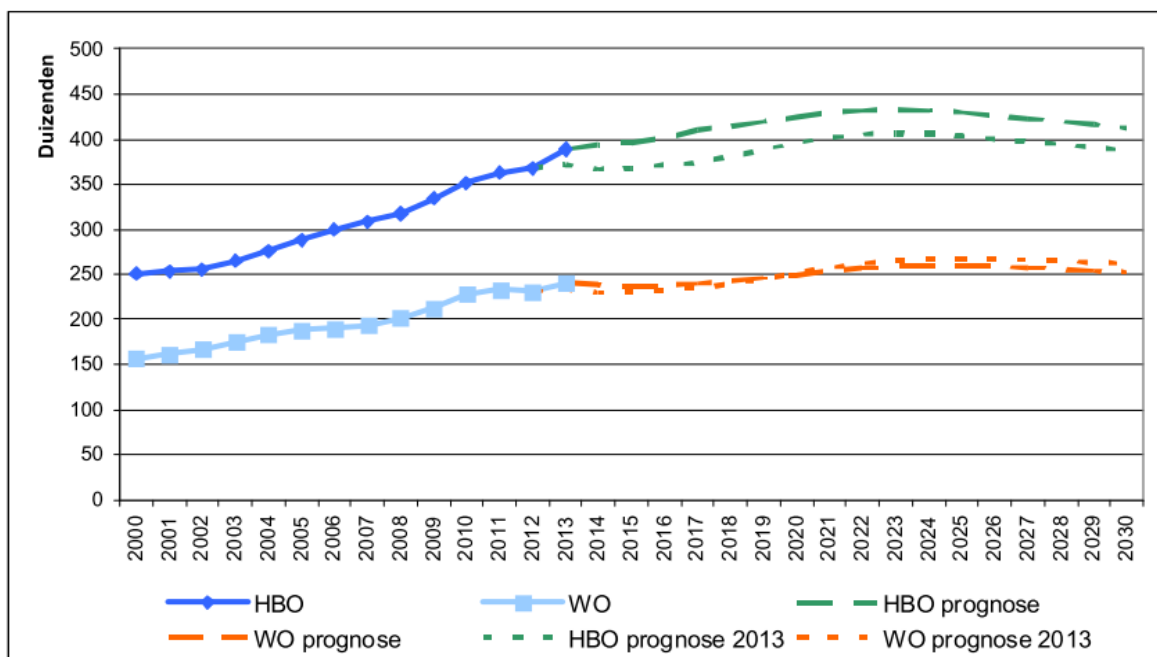
Demografische factoren

Algemeen

Het totaal aantal studenten bedroeg in 2014 631.000 studenten in het hoger onderwijs waarvan 60% een HBO opleiding volgt en 40% een universitaire opleiding. Van dit aantal is 49% man en 51% vrouw. De leeftijd van de studenten ligt ongeveer tussen de achttien en vierentwintig jaar met enkele uitzonderingen daar buiten gelaten. In 2014 bedroeg het aantal uitwonende studenten 226.000 (ABF Research , 2014).

Ontwikkelingen studentaantallen

Uit de Landelijke Monitor Studentenhuisvesting blijkt dat er de aankomende acht jaar een stijging van negen procent wordt verwacht wat betreft het aantal studenten in Nederland. Naar verwachting neemt het aantal HBO studenten toe met 40.500 studenten. Dat is een stijging van tien procent in acht jaar. Voor het universitair onderwijs wordt een toename verwacht van 13.500 studenten. Dat is een stijging van bijna zes procent in acht jaar. Het totaal aantal studenten neemt in de komende acht jaar dus toe met 54.000 studenten. (ABF Research , 2014) Tot 2025 wordt er een lichte stijging verwacht, maar vanaf 2025 wordt er een lichte daling verwacht. Deze lichte daling is het gevolg van een geboortedaling, dat is ingezet (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2012).



Figuur 7: Aantal studenten aan HBO en WO van 2000-2030 (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2012)

Woningvoorraad studentenhuysvesting

In 2014 bedroeg het aantal uitwonende studenten 226.000. Er is op dit moment een tekort van 32.000 studenteneenheden (LSVB, 2013). Dat houdt dus in dat er op dit moment 258.000 studenten uitwonend willen zijn. Op basis van de gegevens uit de prognose van de Landelijke Monitor Studentenhuisvesting en de gegevens van DUO wordt er een toename verwacht van 34.000 uitwonende studenten in de komende jaren. Het aantal studenten dat uitwonend wil zijn, zal dan stijgen naar 292.000.

Vanaf 2013 tot en met 2015 zullen er 20.000 studenteneenheden worden ontwikkeld, wat het aanbod dan brengt op 246.000. Van de 20.000 studenteneenheden die worden ontwikkeld, zullen er 15.000 worden ontwikkeld in steden met een kamertekort. De overige 5.000 studenteneenheden die worden ontwikkeld, dragen bij aan het verminderen van het kwalitatieve kamertekort (LSVb, 2012). Op basis van deze gegevens wordt er de komende jaren een tekort verwacht van 46.000 studenteneenheden.

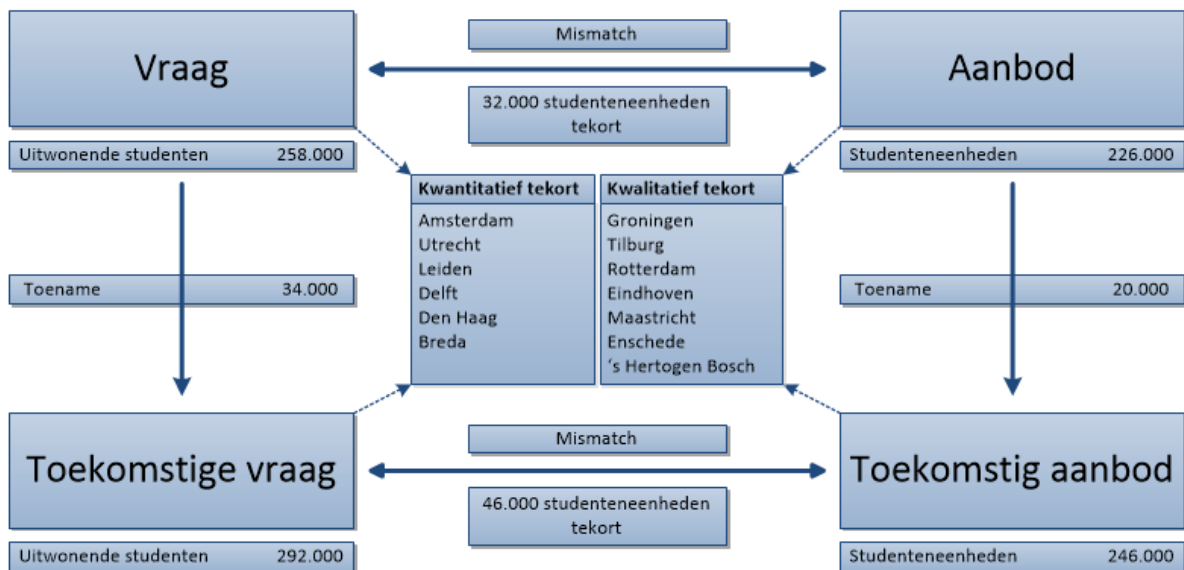
Woningvoorraadtekort

Tabel 5: *Verdeling kamertekort en ontwikkeling kamertekort per stad (LSVb, 2012)*

Stad	Kamertekort (2012)	Doel te realiseren (2015)	Kamertekort (na 2015)
Amsterdam	9.000	4.000	5.000
Breda	1.000	200	800
Delft	3.600	2.000	1.600
Den Haag	3.000	1.500	1.500
Eindhoven	0*	500 +	0
Enschede	0*	400	0
Groningen	0*	1.000	0
's-Hertogenbosch	0*	0	0
Leiden	3.650	2.920	730
Maastricht	0*	80	0
Nijmegen	100	1.250	0
Rotterdam	0*	550	0
Tilburg	0*	1.000	0
Utrecht	9.000	4.000	5.000
Wageningen	0	1.000	0
Zwolle	440	434	6
Totaal	29.790	20.834	14.630

* Geen kwantitatief tekort, maar wel een kwalitatief tekort

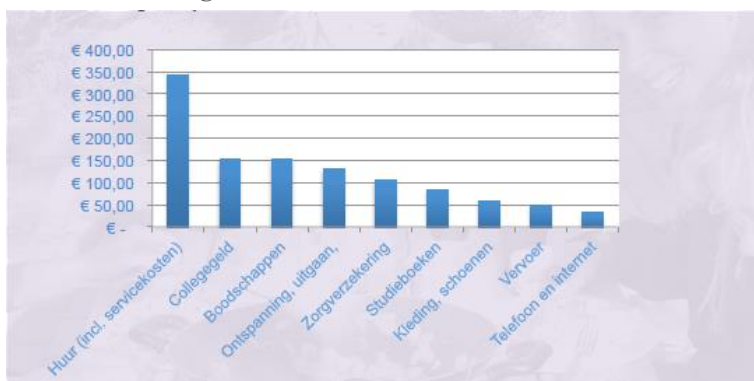
De steden met het grootste kamertekort in Nederland op dit moment zijn: Amsterdam (9.000), Utrecht (9.000), Leiden (3.650), Delft (3.600), Den Haag (3.000) en Breda (1.000). Ook na het ontwikkelen van ruim 20.000 studenteneenheden blijven deze steden kampen met een kamertekort (LSVb, 2012). Waar de overige tekorten zich in de toekomst zullen ontwikkelen, is nog onbekend. Naast het kwantitatieve kamertekort is er een ook kwalitatief tekort. Dit komt, omdat het aanbod van de studentenhuysvesting niet meer aan sluit bij de vraag van de studenten. Dit geldt onder andere voor Eindhoven, Rotterdam en Maastricht. Hoeveel dit tekort bedraagt, is niet bekend.



Figuur 8: Mismatch vraag en aanbod

Economische factoren

Inkomsten en uitgaven

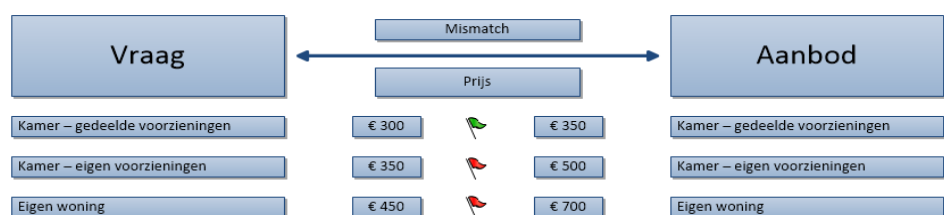


Figuur 9: Uitgaven studenten (bron: www.nibud.com)

De gemiddeld inkomsten van een uitwonende student bedraagt ongeveer € 1.000. Dit bedrag is ongeveer gelijk aan de uitgaven van uitwonende studenten. Gemiddeld wordt er het meest uitgegeven aan de huur en servicekosten. Het collegegeld en boodschappen vallen op de samen op de tweede plaats (ABF Research , 2014).

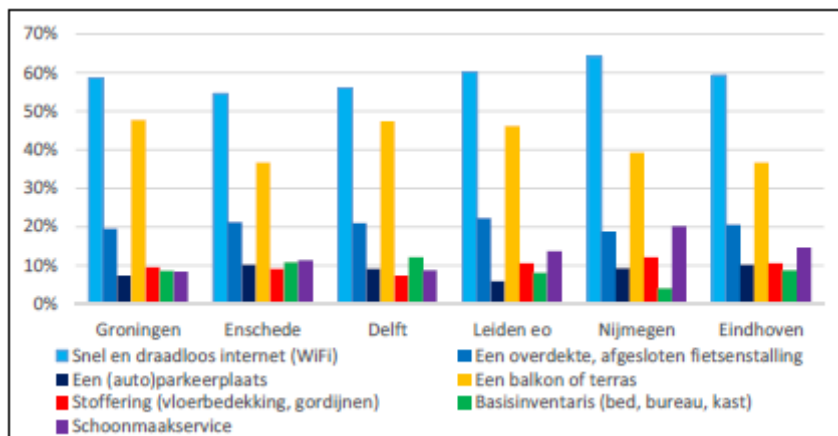
Huurprijs van de eenheden

De actuele huurprijs voor een kamer met eigen voorzieningen of een eigen woning ligt een stuk hoger dan de huurprijs die studenten willen betalen. De huurprijs voor een kamer met gedeelde voorzieningen komt redelijk overeen met de actuele huurprijzen. Dit is dan ook de reden waarom driekwart van de studenten een kamer met gedeelde voorzieningen huurt. Studenten zijn bereid om tachtig procent van de actuele huurprijs te betalen voor kamers met eigen voorzieningen (ABF Research , 2014).



Figuur 10: Mismatch huurprijs

Hogere huurprijs bij voorzieningen



Figuur 11: Extra betalen voor voorzieningen (bron: AFB Research)

Over de feitelijke behoefte van studenten over de voorzieningen zijn geen gegevens bekend. Wel is er onderzoek gedaan naar de wenselijke behoefte. Uit onderzoek is gebleken dat 60% van de studenten extra wil betalen voor snel en draadloos internet. De tweede voorziening waar 40% van de studenten extra voor willen betalen is een balkon of terras. Voor een overdekte fietsenstalling wil 20% van de studenten extra betalen. Voor andere voorzieningen zoals een parkeerplaats voor auto's, stofferij, schoonmaakservice en een basisinventaris wil minder dan 10% van de studenten extra betalen. Ook is uit het onderzoek gebleken dat deze wensen ten aanzien van de voorzieningen in de verschillende studentensteden overeenkomen met elkaar (ABF Research, 2014).

Sociaal/culturele factoren

Groeiende vraag in studentensteden

Tabel 6: Aantal uitwonende studenten per stad van 2013-2014 (ABF Research, 2014)

Stad	Aantal studenten in 2014	Aantal studenten in 2013	% stijging
Amsterdam	41.174	38.500	7 %
Breda	5.825	5.300	10 %
Delft	11.047	10.300	7 %
Den Haag	8.645	7.800	11 %
Eindhoven	8.340	7.800	7 %
Enschede	9.101	N.B.*	-
Groningen	30.804	29.600	4 %
's-Hertogenbosch	1.482	1.400	6 %
Leiden	9.382	9.100	3 %
Maastricht	10.133	N.B.*	-
Nijmegen	15.109	14.100	7 %
Rotterdam	17.521	17.200	2 %
Tilburg	9.294	9.100	2 %
Utrecht	22.261	21.200	5 %
Wageningen	5.981	5.500	9 %
Zwolle	2.561	N.B.*	-

* N.B. = Niet bekend.

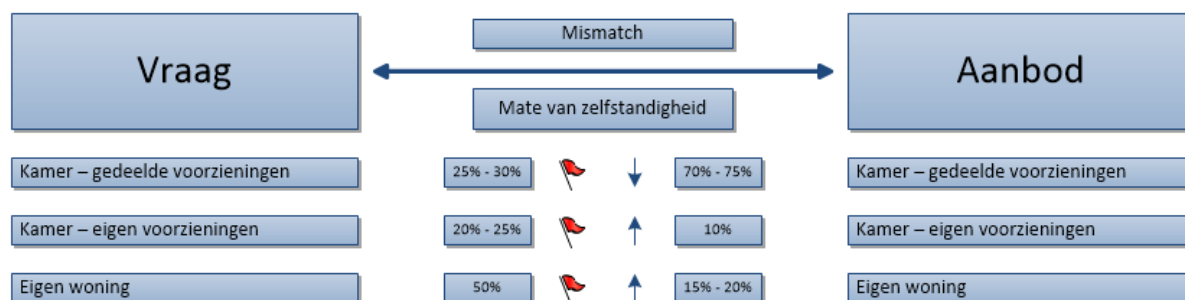
Tabel 7: Aantal studenten die uitwonend willen zijn per stad in 2014 (ABF Research , 2014)

Stad	Aantal studenten uitwonend willen zijn (2014)	Spanningsindicator
Amsterdam	8.928	8 %
Breda	562	3 %
Delft	826	4 %
Den Haag	1000 (2013)	2 %
Eindhoven	1.087	4 %
Enschede	386	2 %
Groningen	1.294	3 %
's-Hertogenbosch	422	3 %
Leiden	1.632	6 %
Maastricht	725	4 %
Nijmegen	2.626	7 %
Rotterdam	1.975	4 %
Tilburg	857	4 %
Utrecht	5.667	10 %
Wageningen	291	3 %
Zwolle	450 (2013)	9 %

Aan de hand van het huidige aantal uitwonende studenten per stad, het aantal studenten dat uitwonend wil zijn in een desbetreffende stad en het kamertekort kunnen de aantrekkelijkste steden worden bepaald. AFB Research geeft aan dat steden die door studenten als minder aantrekkelijk worden gezien, ook een beduidend minder aantal uitwonende studenten hebben. De steden met een kwantitatief kamertekort zijn: Amsterdam, Breda, Delft, Den Haag, Leiden en Utrecht. Deze steden hebben ook een hoog aantal huidige uitwonende studenten en een hoog aantal die in de stad uitwonend willen zijn. Naast deze steden zijn ook Nijmegen en Rotterdam in trek.

Mate van zelfstandigheid

Driekwart van de uitwonende studenten huren nu een kamer met gedeelde voorzieningen. De overige studenten huren een kamer met eigen voorzieningen of een zelfstandige woning. Uit onderzoek is gebleken dat maar een kwart van de studenten eigenlijk een kamer met gedeelde voorzieningen wil en de helft van de studenten het liefst een zelfstandige woning wil. De overige studenten zouden het liefst een kamer huren met eigen voorzieningen. Op het gebied van mate van zelfstandigheid is er een mismatch op de markt (ABF Research , 2014).



Figuur 12: Mismatch mate van zelfstandigheid

Technologische factoren

Infrastructuur

Over de feitelijke woonsituatie met betrekking tot de bereikbaarheid zijn geen gegevens beschikbaar. Naar de wenselijke woonsituatie met betrekking tot de bereikbaarheid is wel onderzoek gedaan door Kences. Over het algemeen zijn studenten bereid om tien tot vijftien minuten te fietsen naar het centrum en ruim vijftien minuten naar de onderwijsinstelling. Studenten die een eigen woning hebben, zijn bereid om een langere afstand af te leggen (ABF Research, 2014).

WIFI

Uit onderzoek is gebleken dat 60% van de studenten extra wil betalen voor snel en draadloos internet. Dit komt, omdat voor één op de drie studenten internet even belangrijk is als de basisbehoeften (eten, drinken, veiligheid etc.) De studenten zijn opgegroeid in een ICT rijke omgeving in tegenstelling tot enkele jaren geleden. Zij weten dus niet beter dan dat ze altijd gebruik kunnen maken van internet (Cisco, 2011).

Ecologische factoren

Uit het onderzoek blijkt dat de tweede voorziening, waar 40% van de studenten extra voor wil betalen, een balkon of terras is. Een buitenruimte voorziet in de menselijke behoefte om in contact te kunnen staan met de omgeving. Daarnaast zorgen deze buitenruimte voor ontmoetingsplekken voor studenten in een complex.

Politiek/juridische factoren

De invoering van het sociaal leenstelsel voor de bachelorfase en de masterfase en de afschaffing van de OV studentenkaart kunnen invloed hebben op het studiegedrag, het studietempo, het woongedrag en de inkomstenverwerving (ABF Research, 2014).

Uit het onderzoek blijkt dat ruim vijftien procent zonder veranderingen gaan studeren en zestien procent geeft aan niet te gaan studeren. Tevens blijkt dat ruim zeventig procent weinig verschil zal merken wat betreft het studietempo. Het effect op de inkomstenverwerving is wel groot. Bijna zestig procent geeft aan geld te gaan lenen bij DUO en ruim vijftig procent geeft ook een optie om meer geld te verdienen met werken. Bijna veertig procent geeft aan om met minder geld rond te komen.

Deze maatregelen hebben ook invloed op het woongedrag. Bijna zestig procent geeft aan thuis te blijven wonen. Andere mogelijkheden die aangegeven zijn, zijn in een stad dichterbij het ouderlijk huis studeren, in de stad van de studie wonen en op zoek gaan naar woonruimte met lagere woonlasten.

SWOT-analyse

De SWOT-analyse geeft een oordeel aan de gegevens uit de DESTEP analyse. De sterkten en zwakten (interne omgeving) hebben betrekking op microniveau. De kansen en bedreigingen (externe analyse) hebben betrekking op meso- en macroniveau.

Tabel 8: SWOT-analyse

Interne analyse		Externe analyse	
	Sterkten		Kansen
S1	Aantrekkelijke locaties (Amsterdam, Breda, Delft, Den Haag, Leiden, Nijmegen, Rotterdam en Utrecht).	K1	Toename studentenaantal.
S2	Hogere huurprijs voor extra voorzieningen (WIFI, buitenruimten, overdekte fietsenstalling).	K2	Toename kamertekort.
S3	Kamers met eigen voorzieningen.		
S4	10-15 minuten fietsen naar centrum en onderwijsinstelling.		
	Zwakten		Bedreigingen
Z1	Hoge actuele huurprijzen.	B1	Lichte daling studentaantal vanaf 2025.
Z2	Kamers met gedeelde voorzieningen.	B2	Vastgoedontwikkeling door andere partijen.
Z3	Geen WIFI.	B3	Invoering sociaal leenstelsel.
		B4	Afschaffing OV studentenkaart.

Confrontatiematrix

Via de confrontatiematrix worden de punten met elkaar verbonden.

De uitkomst van de matrix geeft vier verschillende strategieën:

- Groeien: externe factoren waar de organisatie door haar sterke punten goed op in kan spelen.
 - Verdedigen: externe factoren waartegen de organisatie zich kan verdedigen door haar sterke punten.
 - Verbeteren: externe factoren waar de organisatie door haar zwakke punten zich op kan verbeteren.
 - Terugtrekken: externe factoren waartegen de organisatie zich moet verdedigen maar door de zwakke punten niet in staat is dit te doen. Door te veranderen in de toekomst wel.
- (Intemarketing, 2009)

Bij een confrontatiematrix worden de aspecten van de studentenhuysvestingsmarkt op het microniveau (sterkten en zwakten) tegenover het meso- en macroniveau (kansen en bedreigingen) gezet.

Tabel 9: Confrontatiematrix

+ positief versterken 0 weinig invloed - negatief versterken		Kansen		Bedreigingen			
		K1	K2	B1	B2	B3	B4
Sterkten	S1	+	0	0	0	-	-
	S2	0	+	-	0	-	-
	S3	0	0	+	+	-	-
	S4	0	0	0	0	+	+
Zwakten	Z1	0	-	+	+	+	+
	Z2	0	-	0	0	-	-
	Z3	0	0	0	0	0	0

Topiclijst

1. Grootte vastgoedportefeuille
2. Verdeling type vastgoed
3. Het beleid voor de vastgoedportefeuille
4. Hoeveelheid leegstand
5. Verdeling leegstand type vastgoed
6. Het beleid voor het leegstaand vastgoed
7. Transformatie
8. Redenen wel/geen transformatie
9. Uitgevoerde transformatietrajecten
10. Processen transformatietrajecten
11. Succesfactoren transformatietrajecten

Bijlage 5 – Behoeften – Interviewtranscriptie (1)

Naam: Silvia van Rijn (S) en Montana de Roode (M)
Bedrijf: De Sleutels (Woningcorporatie)
Datum: 23-03-2015
Tijd: 10.00 uur
Locatie: Langegracht 70A, Leiden
Opgenomen: Nee, niet wenselijk vanuit het bedrijf

M: Hoe groot is de vastgoedportefeuille van de Sleutels?

S: De Sleutels heeft ongeveer 7.500 verhuurbare eenheden, waarvan 7.200 woningen en 300 objecten, die vallen onder bedrijfsmatig onroerend goed.

M: Hoe is de vastgoedportefeuille verdeeld?

S: De Sleutels heeft 7.200 woningen in bezit, waarvan een deel sociale huurwoningen (ongeveer 6800 eenheden) en een deel woningen in de vrije sector (ongeveer 400 eenheden). Daarnaast heeft de Sleutels nog 300 objecten in bezit. Deze vallen onder het bedrijfsmatig onroerend goed. Opgedeeld in garages, bergingen, winkels (20 eenheden) en maatschappelijke functies (30 eenheden).

M: Wat is het beleid voor de vastgoedportefeuille?

S: De Sleutels wil zich voornamelijk gaan richten op sociale huurwoningen en een beperkt aanbod voor middeninkomens. Daarnaast wil de Sleutels zich gaan richten op voldoende opbrengsten voor exploitatie en investeringen, zoals onderhoud en de leefbaarheid. De Sleutels vinden het belangrijk om wijken duurzaam en leefbaar te maken. Dit willen ze doen door middel van verschillende type woningen, woninggrootte en huurniveau.

M: Met hoeveel leegstand heeft de Sleutels te maken?

S: De totale huuropbrengst bedroeg in 2013 ongeveer € 43.500.000. De huurderiving door leegstand bedroeg ongeveer € 675.000 in 2013. Dat is ongeveer 1,6% huurderiving door leegstand.

M: In welke type portefeuille bevindt zich deze leegstand?

S: Deze leegstand is verdeeld over verschillende type vastgoed (woningen uit de sociale sector, woningen uit de vrije sector, bedrijfsmatig onroerend goed, te verkopen woningen). In het jaarverslag zijn de precieze cijfers opgenomen. (*Jaarverslag (cijfers zijn afgerond op duizendtallen): sociale sector 146.000, vrije sector 193.000, bedrijfsmatig onroerend goed 46.000, te verkopen woningen 127.000, projecten 155.000 en overige 8.000.*) Onder bedrijfsmatig onroerend goed valt ook het vastgoed met een maatschappelijke functie. Deze eenheden zijn voornamelijk gericht op de zorg en dan hoofdzakelijk ouderenzorg. Deze objecten met een zorgfunctie zijn grote gebouwen. Het aantal gebouwen met een zorgfunctie is vier binnen de Sleutels. Binnen korte tijd zullen deze leeg komen te staan. Door de zorginstellingen is aangegeven dat ze opzeggen vanwege financiële redenen en bezuinigingen.

M: Wat is het beleid voor het leegstaande vastgoed?

S: Voor deze zorgcomplexen wordt nu bepaald wat de Sleutels gaat doen met deze complexen. De afgelopen week zijn de afdelingen vastgoed en beleid samen gekomen om hier over te brainstormen. Uit dit overleg is gekomen, dat doorexploiteren met de functie hoogstwaarschijnlijk geen optie is. De andere optie is het geven van een andere bestemming. Voor de overige leegstand wordt ook gezocht naar een oplossing. Zo is er een leegstaande winkelstraat ook aangepakt door middel van het plaatsen

van maatschappelijke functies tegen een lagere huurprijs. Dit verliep wel moeizaam. Het is de bedoeling dat deze winkelstraat uiteindelijk meegenomen wordt in een groter project.

M: Werken jullie ook met een leegstandsbeheerder?

S: Ja, Villex heeft ook een aantal woningen in beheer gekregen om deze te vullen. De Sleutels maakt dus gebruik van leegstandsbeheer.

M: Is er behoefte aan transformatie van deze leegstaande objecten?

S: Het transformeren van deze zorgcomplexen is een mogelijkheid. De Sleutels wil zich dan gaan richten op een andere doelgroep in Leiden. Een mogelijke doelgroep om te huisvesten in deze objecten zijn studenten of bewoners voor sociale huurwoningen.

M: Wat zijn de overwegingen om over te gaan tot transformatie van leegstaande objecten?

S: De redenen om over te gaan tot transformatie zijn:

- Het verbeteren van de verhuurbaarheid. Ze gaan er vanuit dat het verhuren aan een zorginstelling of aan senioren hoogstwaarschijnlijk geen optie meer is. Ze willen zich dan gaan richten op of studentenhuisvesting of sociale huurwoningen.
- Het verminderen van het (financiële) risico.
- Het tegengaan van huurderving door leegstand.
- De leefbaarheid van de wijk in stand houden.

M: Zijn er al eens transformatieprojecten uitgevoerd?

S: Nee, er zijn binnen de Sleutels nog geen transformatieprojecten uitgevoerd.

M: Welke processen zijn er al doorlopen voor het leegkomende zorgvastgoed?

S: Op dit moment is De Sleutels bezig met het in kaart brengen van de kansen en bedreigingen van transformatie en welke doelgroep het beste past. Dit gebeurt intern. Het uitvoeren van de daadwerkelijke transformatie zal of intern gebeuren of extern. Daar is nog geen duidelijkheid over. De Sleutels heeft namelijk wel zelf een afdeling ontwikkeling.

Bijlage 6 – Behoeften – Interviewtranscriptie (2)

Naam: Juliette van den Broek (J), Laura (L) en Montana de Roode (M)
Bedrijf: Gemeente Amsterdam
Datum: 26-03-2015
Tijd: 11.00 uur
Locatie: Voormalig Stadstimmertuin, Amsterdam
Opgenomen: Ja

J: We zitten bij gemeentelijk vastgoed. Laura en ik zitten allebei op de afdeling strategie en beleid. Wij hebben op dit moment eigenlijk alles in portefeuille, behalve onderwijs, sportaccommodaties en openbare parkeergebouwen. Dat zijn de drie portefeuilles die nog op orde moeten worden gebracht. Dat zijn units die wij resultaatgerichte eenheden noemen. Dat zijn RVE's. Dus we hebben een RVE onderwijs, een RVE parkeren en RVE sport. Over sport wordt nog een beetje gediscussieerd, maar het is de bedoeling dat per 1 januari 2017 alles bij gemeentelijk vastgoed zit. Wij hebben in principe wel al het vastgoed in één systeem staan. Dat heet vastgoedmaps. Ik denk dat het voor negentig procent compleet is en klopt. Het bestaat nog niet zolang, dus we zijn er mee bezig om alles netjes in het systeem te krijgen. Dat is wat Laura nu aan het opstarten is.

L: Ja het duurt eventjes.

J: Ik zag in je e-mail dat je het over maatschappelijk vastgoed en transformatie wilde hebben.

M: Ja, dat klopt.

J: Ik kan je inzicht geven in wat wij als gemeente Amsterdam als maatschappelijk vastgoed hebben en welke beleidsdoelen we daarmee dienen. Als het gaat over transformatie, dan moet ik je naar iemand anders verwijzen, die daar veel meer verstand van heeft. Daar kan ik je wel iets over vertellen, maar dat is meer vanuit mijn eigen ervaring. Tot drie jaar geleden ben ik werkzaam geweest bij stedelijke ontwikkeling in het stadsdeel Nieuw West. Dus daar heb ik zulk soort dingen wel gedaan.

L: Ja hij is geladen. Moet ik er wat over vertellen of niet?

M: Ja, dat is goed.

J: Ja, als je het haar even wilt laten zien.

L: Wij zijn er ook pas een tijdje mee bezig hoor, maar zie je in principe de gehele portefeuille van de gemeente Amsterdam en dan ook het kaartje. Elk stipje is een object. Dan kan je hier zien hoeveel het er zijn in totaal (1441 objecten) en je kunt hier verschillende filters selecteren. Wat Juliette net al zei, wij zijn dus die RVE die bepaald vastgoed wel in bezit heeft, maar sommige ook niet die op het kaartje staan. Je kunt ook selecteren op wat daadwerkelijk binnen de RVE vastgoed valt. Hier zie je bijvoorbeeld waar het vanaf komt, waar het eerst was ondergebracht. Je kunt ook filteren op een specifiek gebied als je daar naar opzoek bent. En hier kun je dus zien of het een maatschappelijk doel (327 objecten) dient of niet. En je zou daarna ook nog kunnen zeggen wat voor maatschappelijk doel is het dan? En dan wilde je voornamelijk leegstand weten? En antikraak?

M: Ja, dat zijn belangrijke gegevens voor mijn onderzoek.

L: Nu zie je dus alle panden die binnen de RVE vastgoed vallen en de code leegstand hebben (37 objecten). Dan kan je inzoomen en dan kan je elk object apart openen. Dan krijg je per object een overzicht en dan zie je hier allerlei gegevens. Van elk object is een scorekaart ingevuld. Groen is dus goed, rood is dus zwak en wat is grijs eigenlijk?

J: Grijs is onbekend.

L: Het kan ook nog oranje zijn. Stel dat het pand meerdere verhuurbare eenheden heeft en de ene helft is wel een beleidsdoel en de andere helft niet dan staat hij op oranje. Dat is dus als een deel niet voldoet. Dit kan je allemaal uitklappen. Hier krijg je bijvoorbeeld alle basisgegevens. Als het goed is, is dit allemaal ingevuld.

J: Zit je nu wel bij het maatschappelijk vastgoed of heb je nu alle leegstand?

L: Ik heb nu op feitelijk gebruik geselecteerd en dan alleen van RVE vastgoed.

J: Oké, ja dan heb je dus alles dus ook de kantoren en de winkelruimtes en de woningen.

L: Oh, je wilt alleen maatschappelijk.

M: Het is wel een stuk overzichtelijker. Ik heb zelf mijn derde jaar stage gelopen bij gemeente Rotterdam, Stadsontwikkeling en daar zag het er wel anders uit.

J: Nou we zijn er ook heel trots op en ook wij hebben dit pas een paar maanden in gebruik. We zijn nu ongeveer een half jaar bezig om het echt te vullen. Wat we je laten zien is enigszins nog vertrouwelijk, omdat we er nog niet mee naar buiten zijn gegaan. We gaan het vanmiddag pas aan onze eigen Raad presenteren en die krijgen op het moment dat wij het idee hebben van nou het klopt nu wel ongeveer, dan krijgen zij ook kijkrechten erin. Als ze vragen hebben over het pand dan kunnen zij het zelf ook opzoeken. Qua beleid zijn we eigenlijk met drie belangrijke producten bezig. We hebben net vastgesteld door de burgemeester en de wethouders, de uitwerking van de stedelijke vastgoedstrategie. We hebben er een vanuit januari 2014, waarin wordt afgesproken dat we alle moeite moeten doen om geen verborgen subsidiëring via het vastgoed te laten lopen. Dus dat betekent dat je zegt van ik ga niks meer voor een lagere huur prijs doen dan de kostprijsdekkende huur, omdat ik dan eigenlijk via het vastgoed aan subsidiëren ben. Dat betekent als er gebruikers in willen, die bijvoorbeeld een stadsdeel heel graag wil, die een bepaalde andere beleidsdoel dient en die kunnen de kostprijsdekkende huur niet betalen, dan is het de bedoeling dat iemand uit de gemeente, die wil dat zij daarin komen, dat stukje bijlegt en dat ook betaald aan ons gemeentelijk vastgoed. Het zelfde eigenlijk ook voor de verkoop. We hebben een hele grote verkoopopdracht gekregen van de gemeente raad in Amsterdam. In het coalitieakkoord staat dat wij 250 miljoen de schuld van Amsterdam moeten verminderen door verkoop van vastgoed en deelneming. Dat zal voornamelijk vastgoed betreffen. Om een beetje gevoel bij dat getal te krijgen. Volgens mij, onze portefeuille is ongeveer 750 miljoen waard. Dus je hebt het over een derde van onze vastgoedportefeuille. We moeten ook wel wat bredere kijken, maar we hebben op dit moment wel het meeste in bezit in Amsterdam. En alles wat nu zeg maar snel makkelijk kan zonder discussie zitten we ongeveer 90 miljoen. We hebben nog een hele grote slag te slaan om die 250 miljoen te gaan halen. Dat betekent dat er nu minder mogelijkheden met vastgoed mogelijk zijn. En daarbij is zo'n systeem als vastgoedmaps...

L: Nu staat het er als het goed is op. Maatschappelijk leegstand zou dan 37 zijn en antikraak 36.

J: Maar heb je nu echt maatschappelijk?

L: Ja dit RVE vastgoed en dan resultaat en feitelijk gebruik. Antikraak zijn er dan 36 en leegstand zijn er dan 37.

J: Misschien kunnen we er een voorbeeldje uitpakken?

L: Ken je deze?

J: Nee, dat is een woning. Die is wel aardig, want dat is een oude school. Dat heeft met maatschappelijk vastgoed te maken. Dit is dus een oude school die leegstaat. We zijn ook aan het kijken of we het met andere functies kunnen gaan vullen.

L: Maar wat is nou precies je onderzoek?

M: Een onderdeel van mijn onderzoek is het in kaart brengen van maatschappelijk vastgoed, wat nu leegstaat en wat het beleid daarvoor is. Of dat ze bijvoorbeeld open staan voor transformatie van die leegstaande gebouwen.

L: En dan puur bij gemeentes?

M: Nee, ook woningcorporaties neem ik mee in het onderzoek. Het bedrijf waar ik nu stage loop is Villex en die hebben een nieuw concept voor studentenhuisvesting.

L: En dat willen ze in leegstaand maatschappelijk vastgoed?

M: Het liefst wel.

J: Maar dat kan ook in oude scholen?

M: Ja. In Leiden hebben ze nu een oud school gebouw getransformeerd naar studentenhuisvesting. Dat noemen ze nu De Woonuniversiteit. Daar zijn studentenwoningen gevestigd samen met werkruimten, studieplekken en noem het maar op.

L: Maar dat doen ze dan kopen?

M: Nee, ze doen voornamelijk tijdelijke verhuur en antikraak. En de transformaties die nu doen zijn voornamelijk ook tijdelijk.

L: Het is dus bedoelt voor tijdelijke huisvesting?

M: Ja, want het onderwijsgebouw in Leiden, wat ze nu hebben is voor vijf jaar en dat word uiteindelijk gesloopt.

L: Oké, ja.

J: Maar transformeren naar studentenhuisvesting kan natuurlijk in elk leegstaand pand.

L: Maar hebben jullie wel een minimaal aantal vierkante meter of zo?

M: Op zich is daar geen eis aan verbonden, maar het moet wel realiseerbaar zijn.

L: Het bedrijf waar je nu zit betaald dan ook de transformatie?

M: Ja, ze doen zelf de uitvoering van de transformatie en uiteindelijk ook gewoon het beheer.

L: En die betalen dan een huur aan de gemeente?

M: Ja, het verschilt per project een beetje hoe dat geregeld is, maar het is wel de bedoeling dat het rendabel is. Ze voeren nu ook werkzaamheden uit voor de gemeente Rotterdam en de gemeente Leiden.

J: En in principe willen jullie dus nu de markt voor Amsterdam verkennen?

M: Niet alleen Amsterdam, maar voornamelijk wel studentensteden.

J: Wij hebben ons beleid nu zo ingericht, dat wij intern eerst onze beleid RVE's vragen van goh dit pand komt nu leeg. De huidige huurder die erin zit daar gaan we niet mee verder of omdat het contract afloopt of omdat ze zelf niet meer willen. Zien jullie daar nog een beleidsdoel voor of niet? Als er dan iemand zijn vinger op steekt dan gaan we verder bekijken en onderzoeken. We verwachten dat er panden tussen zullen zitten die niet zo interessant zijn of niet op de juiste plek ligt of wat dan ook. Die panden willen we dan in principe gaan verkopen. En dan zou zo'n partij als die van jullie in aanmerking kunnen komen.

L: Maar we willen het volgens mij niet kopen? Ze willen het alleen huren en dan tijdelijk die huisvesting erin.

J: Dus jullie willen meer vanuit de antikraak?

M: Het is inderdaad bijvoorbeeld voor als projecten gesloopt worden dat ze totdat ze gesloopt worden een invulling krijgen.

J: We maken nu een onderscheid in leegstand van korte dan een jaar. Dat is meestal als je opzoek bent naar een andere huurder of hij staat in de verkoop. Dat noemen wij eigenlijk leegstandsbeheer en dan

zit je echt met de bureaus van antikraak. Amsterdam is ook bezig om allerlei buurtinitiatieven te ontwikkelen. Dat die bureaus ook daar iets mee doen. Als jou bedrijf bijvoorbeeld kan bieden dat die studenten ook inzetbaar zijn om dingen in de buurt te doen, zoals huiswerkbegeleiding, boodschappen met bejaarden doen, noem het maar, dan heb je een streepje voor in Amsterdam als je dat kunt bieden. Als het leegstand is langer dan een jaar, dat kan ook vaak verwacht zijn, dan zit het meestal in een grondexploitatie omdat het op termijn gesloopt gaat worden maar nog niet aan de beurt is. Het kan zijn dat het een oud onderwijs pand is, wat bijvoorbeeld over twee jaar nodig is om een school die nieuw gebouwd wordt of verbouwd wordt tijdelijk te huisvesten. En dan is het bijvoorbeeld voor die twee jaar beschikbaar. Of omdat het bijvoorbeeld in een bestemmingsplan procedure zit waarbij omwonende bezwaar hebben aangetekend. Dan ben je zo drie jaar verder en dan staat het tot die tijd ook leeg. We zijn nu druk bezig om die leegstand in beeld te brengen en te kijken of het leegstandsbeheer is of het om tijdelijke verhuur gaat die langer dan een jaar is. En wij willen ook partijen gaan selecteren. Een soort tender daarvoor gaan uitschrijven. Van wat heb je nou ons te bieden als we bijvoorbeeld op een bepaald moment iets voor een paar maanden hebben of het moment dat we kunnen zeggen dat gaat minimaal een jaar duren of twee jaar duren. Wat zou je dan kunnen bieden? Studentenhuisvesting gecombineerd met dingen voor de buurt doen staat dan hoog op het lijstje. Maar ook het faciliteren van buurtinitiatieven staat hoog op het lijstje. Wijkonderneming, sociale ondernemingen, maar ook broedplaatsen voor kunstenaars en zo genoemde start ups.

L: Ken je dat? Broedplaatsen?

M: Nee, daar heb ik nog niet van gehoord.

J: Dat is misschien wel een leuk voorbeeld om te laten zien. Als je gaat naar Urbanresort. Het is namelijk een partij die veel van dit soort transformaties doet in Amsterdam. Deels naar broedplaatsen voor kunstenaars, start ups voor ondernemingen, maar ook studentenhuisvesting. Het ACTA gebouw was vroeger de tandheelkundige faculteit. Dat is een vrij oud onderwijsgebouw geweest, wat ze nu helemaal verbouwd hebben. Het is voor je onderzoek misschien ook leuk om met Urbanresort te gaan praten over wat die nu doen. Ze hebben nu een stuk of acht tot tien panden. Daar kan je zien waar Amsterdam nu bezig is. Dat is een voorbeeld van transformatie. We kijken naar de studenten kennen we ook een aantal ondernemers die bieden voor internationale studenten een soort studentenhotel aan. Daar hebben we twee voorbeelden van. Eentje is er volgens mij al af.

L: Je heb ook nog dat Sint Jacob bejaardentehuis dat is vlakbij Achdes en daar zitten deels nog bejaarden in en deels is dat ook antikraak. Als je daar voor in aanmerking wilt komen, dan moet je ook minimaal vijf uur per week helpen bij de bejaarden. Dat is dan wel niet van de gemeente, maar van een corporatie of een zorginstelling.

J: Het studenthotel is ook een prachtig voorbeeld. Je hebt namelijk verschillende smaken in transformaties. Ook het oude Volkskrant gebouw en Trouw aan de Wibautstraat is ook net aan een internationale keten verkocht die daar een internationaal studentenhotel van gaat maken.

L: En daarvoor was het een tijdelijk restaurant.

J: En het was ook een broedplaats. Daar zaten ook heel veel ondernemingen.

L: Maar de kamerprijzen in het studenthotel zijn wel echt hoog. Ik heb er zelf ook naar gekeken toen ik geen kamer kon vinden en je betaalt iets van 700 euro per maand. Je hebt dan wel allemaal een eigen kamer, een studeerruimte, gezamenlijke keukens, maar ook allemaal extra diensten zoals fietsen die je kan huren. Dat zijn allemaal dingen die ze extra doen, want het zijn allemaal internationale studenten en die hier dus helemaal niets hebben.

J: Het is een heel leuk concept.

L: Het is ook echt heel mooi als je daar binnen gaat kijken.

J: Misschien is dat de nieuwe richting voor het bedrijf?

J: Had jij nog vragen aan ons?

M: Eigenlijk is alles wel duidelijk. Ik heb nog wel een vraag meer gericht op transformatie. Wat de behoeften daar naar is? Maar leefbaarheid zal de grootste redenen zijn waarschijnlijk?

J: Ja, zeker. We hebben in onze stedelijke vastgoedstrategie hebben we nu ook duidelijk afgesproken, dat we geen commercieel vastgoed bedrijf zijn. We doen dus geen strategische aankopen om er financieel beter van te worden. Wij reageren eigenlijk alleen maar op beleidsvragen. Iemand heeft een pand nodig om een bepaald beleidsdoel te bereiken. Als wij nu onze portefeuille inventariseren dan dient een derde van onze portefeuille geen beleidsdoel, maar heeft dat ooit vroeger wel gedaan. Vroeger moesten er bijvoorbeeld watersportcentra komen, kinderopvang komen. Dat zijn allemaal dingen waar de gemeente Amsterdam in geïnvesteerd hebben. Maar er is nu geen noodzaak meer op dat zelf in de portefeuille te houden. Dus we gaan nu het aankomende jaar onze portefeuille screenen op als het geen beleidsdoel dient. Dan kunnen we er in principe afscheid van nemen. Dan gaan we een intern rondje doen van kan dat pand nog een ander beleidsdoel dienen wat het nu wel nodig heeft? Als daar iemand zijn vinger voor op steekt, dan houden we het ook in de huur. We hebben een vaste formule om voor ieder pand een kostprijsdekkende huur te berekenen. Daar zitten de kosten in van de kapitaallasten, onderhoudskosten en de eigen kantoorkosten. Die vorige week vastgesteld en die mogen we nu officieel gaan gebruiken. Iedereen die zegt ik kan dat minimaal betalen en ik dien er een beleidsdoel mee dan houden we het pand in de huur en in ons bezit. We hebben negen beleidsdoelen. En als uit die ronde blijkt dat niemand het wil hebben, omdat het een te onhandig pand is of welke reden dan ook niet nodig is, dan gaat het de verkoop in. Wat wij wel willen doen is voor ieder pand sowieso twee sporen bewandelen. We laten zien wie er eventueel geïnteresseerd is vanuit een beleidsdoel, maar we laten tegelijk ook zien wat een verkoop op kan brengen. De burgemeester en het collega van wethouders beslissen welke volgorde dat is. Dat is ook, omdat we die verkoopdoelstelling moeten halen. Dat is soms wel in strijd met de beleidsdoelen van anderen.

L: Er zijn negen categorieën beleidsdoelen: onderwijs, kunst en cultuur, sport en recreatie, zorg, welzijn en maatschappelijke dienstverlening, economische zaken, gemeentelijke huisvesting, gebiedsontwikkeling en vervoer en parkeren.

L: Wat ik net vertelde over helft studentenhuishuisvesting en helft bejaarden is van Camelot. Dat is wel een grotere partij die antikraak in zijn bezit heeft. Het is in ieder geval wel een leuk concept. Het studentenhotel is ook erg leuk. Dat zit ook in Rotterdam trouwens.

M: Ja, ik heb er wel van gehoord, maar ik ben er zelf nog nooit geweest.

L: Ja de gebouwen van ACTA zijn dan wel interessant. Maar ga je zelf ook de functie bedenken of is het meer het in beeld brengen?

M: Ja het is meer het in beeld brengen van de mogelijkheden.

L: Vastgoedmaps is daar wel handig voor. Je hebt heel makkelijk inzicht in de portefeuille. Maar richt je je dan alleen op maatschappelijk vastgoed?

M: Ja, mijn onderzoek is gericht op maatschappelijk vastgoed. Maar ze doen ook wel antikraak en tijdelijke verhuur voor commerciële bedrijven. Maar, omdat ze vooral leegstand verwachten in de zorg en het onderwijs heb ik me daar voornamelijk op gericht.

L: Ja, dat is zeker zo. Ga je nog naar meerdere gemeentes toe?

M: Ja, ik heb nu ook contact met de gemeente Rotterdam, maar ik wil ook nog andere gemeentes benaderen, bijvoorbeeld Leiden.

J: Nou ik hoop dat je iets heb gehad aan dit gesprek.

M: Ja zeker, zo heb ik toch weer een beeld van hoe het in Amsterdam geregeld is. Ik vind het ook erg leuk om alvast in het nieuwe systeem gekeken te hebben.

J: Leuk. Ik zou het leuk vinden als je als je klaar bent je verslag opstuurt. Ik ben erg benieuwd.

M: Dat zal ik zeker doen. Hartelijk dank voor jullie tijd.

Bijlage 7 – Behoeften – Interviewtranscriptie (3)

Naam: T. van Ameyden (T) en Montana de Roode (M)
Bedrijf: Gemeente Rotterdam
Datum: 01-05-2015
Tijd: 14:00 uur
Locatie: Wilhelminakade 139, Rotterdam
Opgenomen: Nee, niet wenselijk vanuit het bedrijf

M: Hoe groot is de vastgoedportefeuille van de gemeente Rotterdam?

T: De totale portefeuille bedraagt ongeveer 3.100 objecten. Van dit aantal behoren ongeveer 2.000 objecten tot de kernportefeuille van de gemeente. Van dit aantal zijn er ongeveer 70 parkeerobjecten.

M: Hoe is de vastgoedportefeuille verdeeld?

T: De portefeuille is opgedeeld in vier portefeuilles; sport en recreatie, zorg en welzijn, kunst en cultuur en onderwijshuisvesting. Sport en recreatie en onderwijshuisvesting zijn ongeveer de helft van de vastgoedportefeuille.

M: Wat is het beleid voor de vastgoedportefeuille?

T: Het is de bedoeling dat de kernportefeuille op een kostprijsdekkende wijze wordt verhuurd. Voor de niet-kernportefeuille is de opdracht gegeven om te verkopen. Er zijn wel een aantal uitzonderingen, zoals Ahoy. Ook wordt niet de gehele portefeuille in een keer te koop gezet, omdat er op dit moment geen vraag is naar het vastgoed.

M: Met hoeveel leegstand heeft de gemeente Rotterdam te maken?

T: Het leegstandspercentage ligt rond de negen procent. Dit percentage is de afgelopen jaren wel gedaald, omdat het beleid voor het verhuren en leegstandsbeheer is versoepeld. Dit is opgesplitst in de maatschappelijk vastgoedportefeuille bedraagt de leegstand acht procent, voornamelijk onderwijs en zorg. Voor commercieel vastgoed bedraagt de leegstand ongeveer veertien procent. Wij proberen te streven naar zeven procent. Dat is dan ongeveer gelijk aan de frictieleegstand.

M: Wat is het beleid voor het leegstaande vastgoed?

Doordat het verhuurbeleid en het leegstandsbeleid is versoepeld, kunnen wij makkelijker verhuren. Ook wordt er gebruik gemaakt van een leegstandsbeheerder. De leegstandsbeheerders waar wij nu mee samenwerken zijn Villex, Alvast en Camelot.

M: Is er behoefte aan transformatie van deze leegstaande objecten?

T: Op het moment dat een object leeg komt te staan, wordt er gekeken of het nog een functie kan hebben ter aanvulling van de kernportefeuille. Het kan dus zijn, dat het object een andere functie krijgt dan voorheen. Daarnaast stimuleren wij als gemeente ook op transformatie van leegstaande objecten. Ook die zich bevinden in de niet-kernportefeuille.

M: Wat zijn de overwegingen om over te gaan tot transformatie van leegstaande objecten?

T: De reden waarom wij transformatie stimuleren is, omdat de levendigheid en het gevoel van onveiligheid toeneemt op het moment dat er objecten leeg staan. Daarnaast kan de leegstand invloed hebben op dienstverlening. Ondernemers en bewoners willen zich minder snel vestigen in wijken met veel leegstand. Er ontstaat dan een soort cirkel.

M: Zijn er al eens transformatieprojecten uitgevoerd?

Ja, er zijn al meer transformatie uitgevoerd in Rotterdam. Als het goed is, is er ook een document beschikbaar waar enkele transformatieprojecten staan beschreven. Zo zijn er objecten getransformeerd naar woonfuncties, onderwijsfuncties en hotelfuncties.

M: Kunt u mij misschien iets meer vertellen over de processen?

T: Zelf weet ik niets over de processen van de transformaties. Dat is niet mijn werkgebied. Wel weet ik wel, dat het initiatief bij andere partijen dan de gemeente vandaan is gekomen.

M: Kunt u mij wel iets vertellen over de succesfactoren van deze projecten?

T: In het document, wat ik net vertelde, staan niet zo zeer succesfactoren, maar er staan wel wat tips.

(Denk in doelgroep en imago van de plek en het pand / start op tijd met transformatie / ontwikkel nieuwe vastgoedprincipes)

Bijlage 8 – Behoeften – Interviewtranscriptie (4)

Naam: Maurits Rijdsdijk (R) en Montana de Roode (M)
Bedrijf: Laurens Wonen (Woningcorporatie)
Datum: 02-04-2015
Tijd: 11.00 uur
Locatie: Sinclair Lewisplaats, Rotterdam
Opgenomen: Ja

R: En ben je al bij veel partijen geweest?

M: Dit is nu mijn derde gesprek. Ik ben bij de gemeente Amsterdam geweest en bij de Sleutels in Leiden en dan nu hier. Ik ben ook bezig met gemeente Rotterdam, gemeente Leiden en nog een in Middelburg. Die staan nu nog op het lijstje.

R: Ja. Het was voornamelijk transformatie van zorgcomplexen of transformatie van hele complexen.

M: Mijn scriptie is meer gericht op maatschappelijk vastgoed, maar dan wel specifiek op zorgvastgoed en onderwijsvastgoed, omdat daar de grootste dreiging ligt.

R: Ja inderdaad, onderwijsvastgoed blijft er over en zorg is een tekort aan.

M: Dat klopt. Daarom richt ik mij daar vooral op. Voor mijn onderzoek ben ik bezig om in kaart te brengen waar gemeenten en woningcorporaties behoeften aan hebben. Daarnaast kijk ik ook naar het beleid voor de leegstand. Ik wil voornamelijk de behoeften in kaart brengen van leegstaand vastgoed naar studentenhuisvesting. Het bedrijf waar ik dit voor doe is Villex. Ik weet niet of er weleens van heeft gehoord?

R: Zit je bij Villex? Wat grappig. Ik ben ze gister toevallig tegengekomen.

M: Het eerste project is nu afgerond in Leiden. Ze hebben daar een onderwijsgebouw getransformeerd naar studentenhuisvesting. Dat noemen ze de Woonuniversiteit.

R: Ze doen toch ook heel veel leegstandsbeheer?

M: Ja, dat is voornamelijk wat ze doen, maar ze breiden hun diensten wel uit. Ze krijgen nu objecten binnen voor langere tijd, waar ze weinig tot niets meer mee kunnen. Ze hebben er toen voor gekozen om zelf de transformatie uit te voeren en ze doen zelf het beheer van het object.

R: Oké, dus ze pakken hem in een keer door?

M: Ja, dat klopt. Het concept wat zij hebben, heet de Woonuniversiteit. Het concept houdt in studentenhuisvesting met een mogelijkheid tot het vestigen van ondernemingen, maar ook werkplekken voor studenten en sportfaciliteiten. Dat willen ze gaan uitbreiden naar studentensteden, zoals Amsterdam, Rotterdam en andere steden waar behoefte is aan studentenhuisvesting. Mijn doel is van de gesprekken met gemeenten en woningcorporaties is om te kijken waar de leegstand zich bevindt en wat zij doen met de leegstand, of er behoefte is aan transformatie in leegstaand vastgoed en dan ook de redenen waarom wel, waarom niet. Daarnaast schrijf ik ook een transformatie handleiding voor het bedrijf.

R: Dat zijn dan zeker genoeg uitdagingen.

M: Ja, dat is het zeker, maar wel erg leuk.

R: Ik zal Laurens eens uitleggen, want dat zit iets ingewikkelder in elkaar dan de meeste andere corporaties. Je hebt het concern Laurens en die bestaat uit twee onderdelen. Een is Laurens Wonen, daar zit je nu, en die andere is Laurens Zorg. Bij Laurens Wonen zitten 6 zorgcomplexen en 1800 woningen. Bij Laurens Zorg zitten nog eigen complexen in en complexen die ze huren. Dat zijn er

ongeveer 35. Het beheer van die panden, zoals het onderhoud, maar ook de strategie en filosofie wat bij die panden hoort en kan. Dat wordt gedaan bij Laurens Wonen. Dat is wel even belangrijk om te weten. Binnen de corporaties praten we niet alleen over onze eigen panden, maar ook de panden van Laurens Zorg. Dus dat is wat groter. De leegstand die wij hebben, is voornamelijk ontstaan door de wet en regelgeving wijzigingen in de zorg. De hele manier van het aanbodgestuurde vanuit de overheid van zorg maar dat je plaats krijgt dan krijg je een zak geld. Dat is over gegaan naar als je een cliënt heb dan krijg je geld. De zak geld is gebonden aan de cliënt in plaats van aan de plaats. Daarnaast is er een bezuiniging doorgevoerd waardoor het aantal plaatsen drastisch is afgenomen. Voor Laurens is dat een effect van dertig procent. Dertig procent van het aantal vastgoedplaatsen in de zorgcomplexen loopt terug.

M: Dat is best een hoog percentage.

R: Ja, dat is een hele hoop. Dan kan je een aantal dingen doen. Dat is het verzorgingshuis met de één, twee en drie plaatsen. Ik weet niet of dat je wat zegt?

M: Ik heb er wel iets over gelezen, maar het was niet erg duidelijk.

R: De lichte zorg zwaarte moeten eigenlijk thuis blijven. Die complexen hebben we en we hebben complexen voor de zware zorg. Voor de complexen voor de zware zorg daar is eigenlijk niets aan de hand. Dat blijft gewoon doorlopen. We moeten alleen iets aantrekkelijker zijn om de mensen binnen te halen. De complexen voor de lichte zorg, daar is de vraag ontstaan. Voor zorg kan je een aantal dingen doen als je zo'n pand heb. De eerste optie is het verzwaren. Als je gaat verzwaren ga je afdelingen maken of groepswooningen maken. Dan zit daar eigenlijk de transformatie in. Een andere optie is het toepassen van scheiden van wonen en zorg. Dat houdt in dat je tegen de klant zegt; je komt bij mij een appartement huren, daar betaal je een huurprijs voor. Dan zit je wel in een zorgomgeving en dan kan je met de zorgpartijen die rondlopen een contract afsluiten, dat zij toch de zorg leveren. Het grootste probleem met scheiden wonen en zorg is het huurcomponent, wat altijd beschikbaar was vanuit de overheid voor het aanbod en wat er is voor de hogere zorg zwaarte pakketten liggen veel hoger dan via het woningwaarderingssysteem afgegeven mag worden. Dus om de vergelijking te geven de huur van een woning uit de zorg vandaan was € 800 voor één tot anderhalve kamer (tot 45 vierkante meter) als je dat via het woningwaarderingssysteem wegzet dan kom je op de € 450 tot € 650 uit. Daar zit dus een gat. Dus de transformatie van de oude verzorgingshuizen naar losse woningen is dus heel moeilijk, omdat er wel veel eisen aan vast zitten. Simpelweg er moet een eigen brievenbus komen, een deurbel, een eigen ingang en een eigen oprit. Echt de bouwbesluit onderdelen, die moeten er allemaal in. Terwijl de huur die investering niet opbrengt. Een derde optie is het afstoten. Dat zijn eigenlijk de drie smaken.

M: Jullie zijn natuurlijk een zorgpartij, dus is het dan wel mogelijk om het object met een andere bestemming, bijvoorbeeld studentenhuysvesting, in de portefeuille te houden? Zijn dat politieke overwegingen?

R: Dat is een goede vraag. Ik zal hem even uitsplitsen. Is het complex van Laurens Wonen van de corporatie dan mag het niet, want dan is het niet de core business. Dus dan valt het daar eigenlijk weg. En naast de core business van sociale woningbouw hebben we ook gezegd dat we ons voornamelijk richten op seniorenwoningen. Dat maakt het ons zelf ook moeilijker. Bij zorg zou dat sneller kunnen en gebeurt dat ook wel iets meer. De doelgroep die er in komt, moet altijd zorg afnemen van Laurens Zorg, dus dan zijn die dingen aan elkaar gekoppeld. Want daar zit natuurlijk het verdienmodel.

M: Dat is dan wel een lastig aspect.

R: Als je wilt afstoten bij een corporatie dan moet je voldoen aan zoveel procent en dan moet je goedkeuring vragen aan het ministerie om je pand te kunnen verkopen. Dat mag dus niet altijd en dan zit je dus met een pand met een hoge boekwaarde. Die je dan in één keer moet afschrijven, want als je het wilt verkopen, moet je het in één keer afschrijven. Of de minister steekt daar een stokje voor, omdat er dan sprake is van kapitaalvernietiging en dat moet je niet doen, of we zeggen zelf al dat moeten we niet doen en dan gaan we alternatieven bedenken. Dus dat is eigenlijk die volgorde. Dus we beginnen met transformatie naar zware zorg. Is er genoeg ruimte, ook vanuit zorgkantoren. Kan dat niet? Kunnen we dan scheiden wonen en zorg financieren? Kunnen we daar iets kwijt? Vanuit algemene aard blijkt dat moeilijk, dus dan wordt het al snel de laatste optie afstoten. Kan je niet afstoten? Dan ga je kijken naar een andere doelgroep. Omdat we veel faciliteren in zorg, zoeken wij vaak andere doelgroepen in andere zorgpartijen, zoals Pameijer en Timon. Dus dan gaat het weer terug de zorg.

M: Je blijft dan toch een beetje zitten in de zorg. En als het daadwerkelijk wordt afgestoten, wat wordt er dan met object gedaan tot die tijd dat het wordt verkocht?

R: Dan voornamelijk Ad Hoc of bijvoorbeeld Villex. Dus dan echt wel een leegstandsbeheerder. We doen dus echt die bijzondere doelgroepen en leegstandsbeheer tussentijds. We doen dan geen onbepaalde tijd contracten, maar het zijn altijd bepaalde periodes. Of om op te rekken of voor een andere filosofie, zoals sloop of nieuwbouw of een andere transformatie voor de eigen zorg dan dat we echt een andere secundaire doelgroep erin zetten.

M: Is er dan wel een mogelijkheid, als Villex het bijvoorbeeld in beheer krijgt, om dan studenten te plaatsen?

R: Ja, dat is een mogelijkheid. De een of twee kamer appartementen zijn natuurlijk ideaal om studenten te huisvesten. Dat is één op één perfect toe te passen. We hebben ook gekeken of we de leegstand niet op kunnen vullen met studenten en het object dan te mengen. Dus dan wonen de studenten dus tussen de ouderen. De studenten kregen dan een extra taak mee om de bingo te organiseren of om mee te helpen in de activiteiten.

M: Ja, daar hoor je meer over. Ik ben afgelopen week ook bij de gemeente Amsterdam geweest, die hebben dat ook gerealiseerd. Een deel studenten en een deel ouderen. En de studenten moesten inderdaad vijf uur per week iets doen voor de ouderen. Bijvoorbeeld wandelen of boodschappen doen met ze. Dat is op zich best een mooi concept, dat je als student zijnde toch iets terug kan doen voor de wijk.

R: Wij zijn dat ook gaan onderzoeken of we dat ook konden toepassen. Uit dat onderzoek bleek, dat studenten daar niet willen wonen. Studenten willen er niet tussen zitten en al helemaal niet als er nog verplichten aan zitten.

M: Ja, dat is natuurlijk ook zo. Studenten zijn natuurlijk ook niet de makkelijkste doelgroep.

R: Ook kwam uit het onderzoek dat het onrust bracht onder ouderen, omdat ze bang waren voor overlast. Dat conflict kwam heel erg zichtbaar naar voren in het onderzoek. Dan zou je het meer moeten gaan scheiden over verdiepingen of over vleugels. Dan ben je alweer zo'n organisatie aan het opzetten, dat brengt het geld ook niet binnen.

M: Op de website staat dat er één pand per 1 januari 2016 leeg komt.

R: Ik ben dan wel benieuwd welk pand er dan op de website staat.

M: De Hergerborch.

R: Oh de Hergerborch? Staat die al op de website?

M: Ja op de website staat inderdaad dat er per 1 januari 2016 de zorg wegging. Zijn er voor het object al plannen?

R: Dat weet ik eerlijk gezegd niet. Even denken. Arcadia was van Habion. Dus dat is gewoon terug gegeven aan de verhuurder. De schutse is ook niet van ons en wordt terug gegeven aan de verhuurder. Voor de andere objecten wordt er wel gekeken naar andere bijzondere doelgroepen. De ouderen huisvesting is jaren gereguleerd geweest. Vanaf 2030 gaat de vraag naar ouderen huisvesting weer toenemen. Dus we willen nu niet alle panden afstoten, omdat we dan over een paar jaar weer nieuwe panden moet aankopen. Alleen het tijdspad is nog niet helemaal helder. Dat zijn we nu aan het bekijken, hoelang we dat moeten overbruggen. Dus voor die tijd zou de invulling met studenten zeker een optie zijn. Op die manier kan je zelf het complex behouden.

M: Ja dat is dan zeker een goede oplossing, aangezien je de panden over enkele jaren weer nodig hebt. Het zou dan zonde zijn als de panden nu worden afgestoten en je ze straks weer moet aankopen.

R: Ja dat klopt zeker.

M: Zijn er al wel andere projecten geweest waarbij er een andere doelgroep werd gevestigd?

R: Ja, we hebben de Wilgerborch. Daar zit Pameijer, Timon en Ad Hoc per verdieping naast het zorgdeel van Laurens in het complex. Daar zit eigenlijk alles door elkaar. Per 1 januari 2015 is dat leeg gegaan. Ad Hoc en Pameijer zijn opgezegd en Timon gaat het hele complex huren. We merkten toch dat het beter was met de afstemming per verdieping en onderling. Nu heb je gewoon één aanspreekpunt.

M: Ik denk dat ik zo wel een beetje alles heb, wat ik wilde weten.

R: Fijn om te horen. Het is voornamelijk belangrijk om te kijken wat we nu willen met het vastgoed en wanneer we het weer nodig hebben. In de toekomst zal namelijk de vraag naar ouderenwoningen weer toenemen. Dat is ook iets waar we op sturen.

M: Ik heb eigenlijk nog één vraag. Ik heb natuurlijk een transformatie handleiding geschreven. Ik wil deze handleiding toetsen aan de hand van minimaal twee cases, maar ik zou het ook erg leuk vinden om het pilot te doen. Is dat mogelijk?

R: Dan moet ik even kijken naar welk pand gebruikt kan worden.

M: Als het mogelijk zou zijn, zou ik dat erg leuk vinden.

R: Dat zeker. Ik zou er wel even naar kijken. Stuur even een e-mailtje.

M: Dat zal ik doen. Hartelijk dank voor uw tijd.

R: Graag gedaan.

Bijlage 9 – Transformatieproces – Topiclijst

Topiclijst

1. Fasen transformatieproces
2. Processen initiatieffase
3. Processen definitiefase
4. Processen ontwerpfase
5. Processen voorbereidingsfase
6. Processen realisatiefase
7. Processen beheerfase
8. Redenen voor transformatie
9. Extra informatie

Naam: Dhr. van Susteren
Bedrijf: Docent Hogeschool Rotterdam
Programmaleider bij Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie
Datum: 09-03-2015
Tijd: 13.00 uur
Opgenomen: Niet mogelijk

Dhr. van Susteren is werkzaam als kerndocent ‘herontwikkeling van gebouwen en gebieden’ van de opleiding Vastgoed en Makelaardij. Daarnaast is hij programmaleider Urban Innovation & Smart Cities bij het Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie. De programma’s van Urban Innovation & Smart Cities richten zich op de inrichting van de wijken in Rotterdam Zuid. Ruimtelijke, economische en maatschappelijke aspecten worden in kaart gebracht om daarna een ruimtelijke strategie te ontwikkelen. Dhr. van Susteren geeft aan dat in de modulehandleiding van het project gebiedsontwikkeling in jaar twee een stappenplan staat uitgewerkt. Dit stappenplan geeft het transformatieproces tot de realisatie weer. Het stappenplan is wel een onderwijsmodel, dus er zal hier en daar nog aan gesleuteld moeten worden om het daadwerkelijk in de praktijk te kunnen gebruiken. Zelf had ik ook al een aantal processen per fasen uitgewerkt. Deze hebben we naast elkaar gelegd en doorgesproken. Er is een duidelijk beeld ontstaan van de processen van een transformatie.

1. Fasen transformatieproces

Het traditionele transformatieproces is opgedeeld in de volgende fasen: initiatief, definitie, ontwerp, realisatie en nazorg. In de initiatieffase moet men niet alleen kijken naar het gebouw, maar ook naar de omgeving.

2. Processen initiatieffase

- Gebiedsvisie in kaart brengen;
 - Analyse stedelijk gebied;
 - Demografische analyse;
 - Beleidsanalyse;
 - Stakeholdersanalyse.
- Vetocriteria controleren (afhankelijk van de doelgroep);
- Graduele criteria controleren (afhankelijk van de doelgroep);
- Haalbaarheidsonderzoek uitvoeren;
 - Financiële haalbaarheid;
 - Functionele haalbaarheid;
 - Technische haalbaarheid;
 - Juridische haalbaarheid.
- Risicoanalyse uitvoeren;
- Financieringsvoorstel uitwerken;
- Team samenstellen;
- Voorlopig contract opstellen.

3. Processen definitiefase

- Programma van Eisen opstellen;
- Randvoorwaarden bepalen;
- Eisen van de vergunningen bepalen;
- Functionele en operationele eisen bepalen;
- Definitief contract opstellen.

4. Processen ontwerpfase

- Voorlopig ontwerp maken;
- Toetsen aan Programma van Eisen;
- Toetsen aan eisen van de vergunningen;
- Ontwerp bijstellen;
- Begroting bijstellen.

5. Processen voorbereidingsfase

- Bestektekeningen / bestek opstellen;
- Vergunningen aanvragen;
- Verzekeringen aanvragen;
- Contract aannemer opstellen.

6. Processen realisatiefase

- Toezicht werkzaamheden;
- Oplevering.

7. Processen beheerfase

Doordat Villex het object na de transformatie in beheer houdt, verschilt dit van een 'normale' transformatie. Dhr. van Susteren is op dit gebied niet erg actief. Dit aspect zal intern besproken worden.

8. Redenen voor transformatie

Een transformatie moet een meerwaarde creëren voor de buurt/wijk/regio.

9. Extra informatie

Het is van belang dat de omgeving van het object in kaart wordt gebracht. Door de omgeving in kaart te brengen, wordt de gebiedsvisie duidelijk. Door de gebiedsvisie en de objectvisie naast elkaar te leggen en 'samen te voegen' zal de haalbaarheid van het project worden vergroot. Tevens zullen de risico's van het project worden verkleind en de meerwaarde van de buurt/wijk/regio worden vergroot. Op het moment dat de buurt/wijk/regio deze meerwaarde erkent, is er een kans dat er meer projecten kunnen worden gerealiseerd. Door de omgeving in kaart te brengen, kan men zich onderscheiden, omdat dit nog weleens vergeten wordt.

Bijlage 11 – Participerende observatie

Om de processen van een tijdelijke transformatie in kaart te brengen, is er gebruik gemaakt van een participerende observatie. Participerend onderzoek houdt in dat de onderzoeker gegevens verzameld door aanwezig te zijn bij de dagelijkse werkzaamheden. Door diverse methoden, zoals meelopen, deelnemen aan activiteiten, stukken lezen en het voeren gesprekken, wordt de informatie verzameld.

Meelopen

05-02-2015 – Jessica Blom – Woonconsulent – op kantoor

Tijdens deze middag heb ik met Jessica Blom meegelopen. Zij is sinds enkele maanden woonconsulent bij Villex. Allereerst heb ik twee intake gesprekken bijgewoond. Tijdens deze intakegesprekken werd de potentiële huurder ingelicht over het verschil tussen antikraak (opzegtermijn van vier weken) en tijdelijke verhuur (minimaal zes maanden met een opzegtermijn van drie maanden). Vervolgens werd er aan de potentiële huurder gevraagd in welke ruimte hij/zij interesse had en wat zijn/haar wensen waren qua regio en budget. De formulieren die de potentiële huurder in moest leveren (of later aan mocht leveren) waren kopieën van: een legitimatiebewijs, een recente loonstrook, een werkgeversverklaring, een bankafschrift, een polis van een WA-verzekering, een inkomensverklaring en een borgformulier. De inschrijfkosten bedroegen €20. De kosten die voor een contract betaald moeten worden zijn: een borg, administratiekosten, de kosten voor een brandpakket, de huur en servicekosten. In de ruimten die Villex aanbiedt mogen geen huisdieren en kinderen gehuisvest worden. Ook mag geen overlast worden veroorzaakt. Er worden periodiek woningcontroles uitgevoerd. Als het contract getekend is, moet de huurder zich ook inschrijven bij de desbetreffende gemeente.

Naast deze intakegesprekken heb ik samen met Jessica Blom een contract gemaakt voor een huurder en deze ingevoerd in het systeem VIM. Op het moment dat het contract helemaal compleet was, heeft ze het contract uitgeprint en in de map gedaan om volgende week ondertekend te worden. Naast deze werkzaamheden heeft ze ook een aantal telefoontjes en e-mails met vragen van huurders beantwoord.

05-03-2015 – Daisy Knijpinga – Woonconsulent – op de Woonuniversiteit in Leiden

Tijdens deze middag ben ik samen met Daisy Knijpinga naar de Woonuniversiteit in Leiden geweest. Daisy Knijpinga had een afspraak met drie nieuwe huurders om de contracten te laten ondertekenen. Voordat het contract getekend werd, moesten de huurders een bewijs van betalingen laten zien. Er zijn in totaal twee contracten per huurder ondertekend. Ook zijn de sleutels overgedragen aan de nieuwe huurders.

Nadat deze huurders de contracten hadden ondertekend, zijn we een aantal sloten gaan controleren, omdat daar klachten over waren binnen gekomen. Een ander slot had de huisbaas een aantal dagen daarvoor vervangen. Bij hem zijn we de sleutels op gaan halen.

In de middag is er ook nog een glasbedrijf langs geweest om een offerte op te stellen. In een aantal ruimten zaten namelijk barsten in de ramen. Deze ramen moeten vervangen worden. Een medewerker van het glasbedrijf kwam de ramen opmeten om een offerte op te kunnen stellen.

Stukken lezen

De stukken die gelezen zijn tussen 02-02-2015 en 31-03-2015 zijn:

- Voorstellen voor het vestigen van de Woonuniversiteit.
- Notulen bouw overleggen met de accountmanagers, de woonconsulenten, de aannemer en de bouwadviseur.
- Notulen overleggen met accountmanagers en de opdrachtgever.
- Offertes voor het uitvoeren van onderzoeken naar: akoestiek, brandveiligheid, daglichttoetreding en ventilatie.
- Offerte voor het tekenwerk.
- Offerte voor bouwbegeleiding.
- Leveringsovereenkomst gas/water/licht.
- De aanvraag voor de omgevingsvergunning.
- De aanvraag voor de leegstandsvergunning.
- Een begroting.
- Overeenkomst met de opdrachtgever.
- Overeenkomsten met huurders.
- Persberichten.
- Checklist intakegesprek.
- Checklist huurcontracten.

Gesprekken

03-04-2015 – Daisy Knijpinga en Jessica Blom – Woonconsulent – op kantoor

Ik heb met Daisy Knijpinga en Jessica Blom een gesprek gehad over hun werkzaamheden binnen Villex. Daisy Knijpinga en Jessica Blom zijn beiden aangesteld tot woonconsulent van de woonuniversiteit. Allereerst ging het gesprek over het selecteren van bewoners. Om in aanmerking te komen voor de woonuniversiteit moet de bewoner een student zijn. Bij het intake gesprek moet de bewoner dus een bewijs van studiefinanciering of een bewijs van deelname aan een opleiding meenemen. Voor de selectie van de bewoners van de woonuniversiteit wordt er minder gekeken naar het inkomen, wel mag de bewoner geen schulden hebben en moet de bewoner een goede borgsteller hebben. Indien de bewoner eerder heeft gehuurd (mag ook bij een andere organisatie), dient er een verhuurdersverklaring te worden ingeleverd.

De huurprijs van de woningen wordt vastgesteld door middel van het puntensysteem van het ROZ. De servicekosten worden vastgesteld op basis van de uitgave aan afval, tuinonderhoud, gemeenschappelijke ruimte en gas/water/licht. De huurcontracten die ondertekend worden zijn op basis van tijdelijke verhuur of antikraak. Campuscontracten zullen in de toekomst misschien gebruikt gaan worden. De administratie die uitgevoerd moet worden is het opstellen van de eerste verhuurnota (werkzaamheid van de administratie), het compleet maken van het dossier en het opstellen van de huurcontracten. Naast deze werkzaamheden voeren zij ook het reguliere beheer uit. Zo worden er pandcontroles uitgevoerd, reparatieverzoeken verwerkt, het te woord staan en het aanspreken van bewoners en het contact onderhouden met de huisoudsten.

Doorlopen proces met medewerkers Villex

Initiatieffase

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| • Quick scan | Uitgevoerd in verkorte versie |
| • Gebiedsvisie | Niet uitgevoerd |
| • Haalbaarheidsonderzoek | Uitgevoerd in verkorte versie |
| • Risicoanalyse | Niet uitgevoerd |
| • Randvoorwaarden en uitgangspunten | Niet uitgevoerd |
| • Financieringsvoorstel | Zelf gefinancierd |
| • Voorlopig contract | Uitgevoerd |
| • Bouwteam | Uitgevoerd (aannemer/adviseurs) |

Definitiefase

- | | |
|-------------------------------------|---|
| • Vergunningseisen | |
| - Omgevingsvergunning | Uitbesteed / object een monument |
| - Leegstandsvergunning | 7 jaar, huurprijs in overleg met gemeente |
| - Nota parkeernormen | Extra parkeerplaatsen moeten maken |
| • Functionele en operationele eisen | |
| - Bouwbesluit | Uitbesteed |
| - Eisen doelgroep | Pas na ¾ van de realisatiefase |
| • PvE opstellen | Brandweereisen groot |

Ontwerpfase

- | | |
|---|---------------------------|
| • Voorlopig ontwerp | Tekeningen vaak aangepast |
| • Toetsen aan PvE | |
| • Toetsen aan functionele en operationele eisen | |
| • Definitief ontwerp | |
| • Toetsen aan PvE | |
| • Toetsen aan functionele en operationele eisen | |
| • Begroting bijstellen | |
| • Definitief contract | |

Vorbereidingsfase

- | | |
|-------------------------|------------------|
| • Het bestek | Nihil uitgewerkt |
| • De bestektekeningen | Nihil uitgewerkt |
| • Aanvraag vergunningen | Uitbesteed |
| • Verzekeringen | N.v.t. |
| • Contract aannemer | Uitgevoerd |

Realisatiefase

- | | |
|-------------------------------|--|
| • Toezicht tijdens realisatie | Door middel van bouwoverleggen |
| • Toezicht op ruwbouw | Uitbesteed |
| • Toezicht op afbouw | Uitbesteed |
| • Oplevering | Verschoven -> bouwoverleggen ingesteld |

Beheerfase

• Huurprijs	Puntensysteem
• Facilitair beheer	
- Afval	Geregeld
- Sleutelplan	Geregeld
- Groenvoorzieningen	Geregeld
- Schoonmaakservice	Niet geregeld
- G/W/L	Geregeld
- Internet	Wordt geregeld
• Servicekosten	Uitgevoerd
• Selectie bewoners	Uitgevoerd
• Dossier	Uitgevoerd
• Huurcontract / sleutels	Uitgevoerd
• Regulier beheer	Uitgevoerd

Bijlage 12 – Financieel model

Projectnaam		
Algemene gegevens INPUT		INPUT
Exploitatieperiode	5 jaar	
Start verhuur in jaar	1	
Bruto oppervlak	4000 m2	
Verhuurbaar oppervlak	3200 m2	
Aantal units	80	
Huur	€ 14 per m2 VVO per maand	
Huur	€ 168 per m2 VVO per jaar	
Bezettingsgraad bij aanvang	70%	
Toename bezettingsgraad	5% per jaar	
Huurderving	10%	
Servicekosten	€ 100 per unit/per maand	
Discontovoet	5%	
Inflatie	1%	
Inkomsten		OUTPUT
Huur jaar 1	€ 376.320 (zie specificatie huur)	
Servicekosten jaar 1	€ 96.000 (zie specificatie huur)	
Uitgaven		INPUT
Belastingen	€ 10 per m2 BVO	€ 40.000
Onderhoud	€ 15 per m2 BVO	€ 60.000
Servicekosten	€ 100 per m2 BVO	€ 96.000
Overige	€ 2 per m2 BVO	€ 8.000
Totaal		€ 204.000
Investerings		OUTPUT
Bouwkosten	€ 200.000 (zie specificatie investeringen)	
Bijkomende kosten	€ 60.000 (zie specificatie investeringen)	
Inrichtingskosten	€ - (zie specificatie investeringen)	
Totaal	€ 260.000	

Investerings		
Bouwkosten		
Bouwkundig	€ 200.000	
Installaties	€ -	
...	€ -	
...	€ -	
...	€ -	
...	€ -	
...	€ -	
Totaal		€ 200.000
Bijkomende kosten		
Vorbereidingskosten	€ 20.000	
Begeleidingskosten	€ 15.000	
Aansluitkosten	€ 5.000	
Onvoorzien	€ 20.000	
...	€ -	
...	€ -	
...	€ -	
...	€ -	
Totaal		€ 60.000
Inrichtingskosten		
Installaties	€ -	
Stoffering	€ -	
...	€ -	
...	€ -	
...	€ -	
Totaal		€ -
Totale investering		€ 260.000

Inkomsten						
Jaar	Theoretische huur	Bezettingsgraad	Huur	Servicekosten	Huurderving	Netto inkomsten
1	€ 537.600	70%	€ 376.320	€ 96.000	€ 37.632	€ 434.688
2	€ 542.976	75%	€ 407.232	€ 96.960	€ 40.723	€ 463.469
3	€ 548.406	80%	€ 438.725	€ 97.930	€ 43.872	€ 492.782
4	€ 553.890	85%	€ 470.806	€ 98.909	€ 47.081	€ 522.635
5	€ 559.429	90%	€ 503.486	€ 99.898	€ 50.349	€ 553.035
6						
7						
8						
9						
10						
Totaal						€ 2.466.608

Uitgaven					
Jaar	Belastingen	Onderhoud	Servicekosten	Overige	Totaal
1	€ 40.000	€ 60.000	€ 96.000	€ 8.000	€ 204.000
2	€ 40.400	€ 60.600	€ 96.960	€ 8.080	€ 206.040
3	€ 40.804	€ 61.206	€ 97.930	€ 8.161	€ 208.100
4	€ 41.212	€ 61.818	€ 98.909	€ 8.242	€ 210.181
5	€ 41.624	€ 62.436	€ 99.898	€ 8.325	€ 212.283
6					
7					
8					
9					
10					
				Totaal	€ 1.040.605

Cash flow						
Jaar	Investering	Inkomsten	Uitgaven	Saldo	Netto Contante waarde	Cum. Contante waarde
0	€ -260.000			€ -260.000,00		
1		€ 434.688	€ 204.000	€ 230.688	€ 219.703	€ 219.703
2		€ 463.469	€ 206.040	€ 257.429	€ 233.496	€ 453.198
3		€ 492.782	€ 208.100	€ 284.681	€ 245.918	€ 699.117
4		€ 522.635	€ 210.181	€ 312.453	€ 257.056	€ 956.173
5		€ 553.035	€ 212.283	€ 340.752	€ 266.988	€ 1.223.161
6						
7						
8						
9						
10						
				Totaal	€ 1.223.161	
				Controle	€ 1.223.161	
				IRR	94%	
				Terugverdientijd	2 jaar	
				BAR	167%	
				NAR	89%	

1. Initiatieffase

- ☐ Quick scan
 - ☐ Vetocriteria
 - ☐ Graduele criteria
- ☐ Gebiedsvisie
- ☐ Haalbaarheidsonderzoek
 - ☐ Functionele haalbaarheid
 - ☐ Technische haalbaarheid
 - ☐ Juridische haalbaarheid
 - ☐ Financiële haalbaarheid
- ☐ Risicoanalyse
- ☐ Randvoorwaarden en uitgangspunten
- ☐ Financieringsvoorstel
- ☐ Voorlopig contract
- ☐ Bouwteam

2. Definitiefase

- ☐ Vergunningseisen
 - ☐ Omgevingsvergunning
 - ☐ Leegstandsvergunning
 - ☐ Nota parkeernormen
- ☐ Functionele en operationele eisen
 - ☐ Bouwbesluit
 - ☐ Eisen doelgroep
- ☐ PvE opstellen

3. Ontwerpfase

- ☐ Voorlopig ontwerp
- ☐ Toetsen aan PvE
- ☐ Toetsen aan functionele en operationele eisen
- ☐ Definitief ontwerp
- ☐ Toetsen aan PvE
- ☐ Toetsen aan functionele en operationele eisen
- ☐ Begroting bijstellen
- ☐ Definitief contract

4. Voorbereidingsfase

- ☐ Het bestek
- ☐ De bestektekeningen
- ☐ Aanvraag vergunningen
- ☐ Verzekeringen
- ☐ Contract aannemer

5. Realisatiefase

- ☐ Toezicht tijdens realisatie
- ☐ Toezicht op ruwbouw
- ☐ Toezicht op afbouw
- ☐ Oplevering

6. Beheerfase

- ☐ Huurprijs
- ☐ Facilitair beheer
 - ☐ Afval
 - ☐ Sleutelplan
 - ☐ Groenvoorzieningen
 - ☐ Schoonmaakservice
 - ☐ G/W/L
 - ☐ Internet
- ☐ Servicekosten
- ☐ Selectie bewoners
- ☐ Dossier
- ☐ Huurcontract / sleutels
- ☐ Regulier beheer

7. Succesfactoren

8. Problemen

Bijlage 14 – Case – Interviewtranscriptie (1)

Naam: Li Ling
Bedrijf: SHS Delft
Datum: 17-04-2015
Tijd: 14.00 uur
Locatie: Aan 't verlaat 31, Delft
Opgenomen: Nee, niet wenselijk vanuit het bedrijf (i.v.m. vergadering)

M: Mijn afstudeeronderzoek heeft betrekking op transformatie van maatschappelijk vastgoed naar studentenhuisvesting. Het eerste deel van mijn onderzoek gaat over het inzichtelijk maken van de mogelijkheden van deze transformaties en het tweede deel heeft betrekking op de ontwikkeling van een transformatiehandleiding voor het bedrijf. Deze handleiding wil ik toetsen aan de hand een casestudie.

L: Dat is erg interessant. Wij hebben onze eerste transformatie net achter de rug. Het object waar wij nu zitten is transformeert van een oud broeder- en zusterflat naar 150 studentenwoningen. We zijn nu bezig met het zoeken van nieuwe projecten. We richten ons voornamelijk op Delft, maar in de toekomst willen we het wel gaan uitbreiden.

M: Leuk om te horen. Bij wie heeft het initiatief gelegen voor deze transformatie?

L: Het initiatief komt bij ons vandaan. Het object stond al meer dan tien jaar leeg en wij zagen daar de kans om het te herontwikkelen naar studentenhuisvesting.

M: Vanochtend heb ik al even een checklist opgestuurd, zodat het voor jullie ook duidelijk is wat een beetje het doel van het gesprek is.

L: Ja, dat is fijn. Ik hoop dat ik op de meeste vragen een antwoord kan geven.

M: Je zei dat het initiatief bij jullie lag. Hebben jullie in de initiatieffase een quick scan uitgevoerd aan de hand van veto en graduele criteria?

L: We hebben wel een quick scan uitgevoerd, maar niet aan de hand van criteria. Wij hebben een business case opgesteld, waarin de onderstaande punten van de checklist zijn verwerkt. Dan voornamelijk het haalbaarheidsonderzoek, een risicoanalyse (gericht op de locatie en de financiën) en de randvoorwaarden zijn daarin opgesteld. De haalbaarheid doen we hier niet te uitgebreid. Dan doen we in combinatie met het ontwerp. Verder maken wij geen gebiedsvisie. We kijken echt vanuit het pand.

M: Stellen jullie aan de hand van deze aspecten een financieringsvoorstel op?

L: Nee, dat hebben we niet gedaan. De eigenaar had hier ook geen behoefte aan.

M: Oké. Stellen jullie dan wel een voorlopig contract op met de eigenaar?

L: Ja, dat doen we wel. We noemen dat een intentieverklaring.

M: Ja, dat is inderdaad de andere benaming. Nemen jullie ook een bouwteam of doen jullie zoveel mogelijk zelf?

L: We proberen zoveel mogelijk zelf te doen, maar we laten de tekeningen wel professionaliseren door een architect. Dit moet ook voor de vergunningen.

M: Zijn er nog andere stappen die jullie doorlopen in de initiatieffase?

L: Nee, ik denk dat we zo wel alles hebben.

M: Dan de definitiefase. Welke vergunning zijn van belang? De omgevingsvergunning, de leegstandsvergunning en de Nota Parkeernormen, maar zijn er nog andere?

L: Ja, als er sprake is van asbest moet er een sloopvergunning worden aangevraagd. Deze vergunning is dus niet altijd nodig. Als er asbest wordt verwacht wordt er een asbestonderzoek uitgevoerd, maar ook voeren we weleens een geluidsonderzoek uit. Dit maakt wel onderdeel uit van het haalbaarheidsonderzoek.

M: Houden jullie naast de vergunningseisen ook rekening met de eisen van het bouwbesluit en de eisen vanuit de doelgroep?

L: Het bouwbesluit sowieso, omdat dit verplicht is. Met de eisen van de doelgroep houden we niet als eerst rekening. Dat is afhankelijk van de ruimte die beschikbaar is en de begroting. Deze eisen worden wel vormgegeven in een Programma van Eisen.

M: Dan komen we bij de ontwerpfase. Welke stappen voeren jullie uit?

L: Deze stappen komen overeen met die wij hebben uitgevoerd. We toetsen inderdaad het ontwerp aan de eisen en na het definitieve ontwerp wordt de begroting bijgesteld.

M: Dat is fijn om te horen. Na de ontwerpfase komt de voorbereidingsfase. Zijn daar nog bijzonderheden?

L: Wij hebben inderdaad een bestek en bestektekeningen opgesteld voor de aannemer. Het puntje verzekeringen. Dat is iets wat we niet hebben gedaan. Over het algemeen heeft de eigenaar van het pand de verzekeringen al afgesloten. Deze verzekeringen zou je misschien wel over kunnen nemen. Dan de realisatiefase. Wij houden toezicht op de financiën, de veiligheid en de kwaliteit die geleverd wordt. Toezicht op ruwbouw hebben we bij dit project niet gehad, omdat we alleen binnen wat kleien aanpassingen hebben gedaan. Wel is het aan te raden om bij grotere projecten een bouwmanager aan te nemen om de kwaliteit in de gaten te houden.

M: Dat is wel verstandig als het om grotere projecten gaat als er geen ervaring aanwezig is. En het beheer? Doen jullie dat zelf?

L: Nee, voor het beheer hebben wij een andere partij ingehuurd. De beheerder van dit object is 4-Freedom. Het enige wat wij hebben geregeld is het afvalbeheer, het sleutelplan en het internet. De andere voorzieningen doet de beheerder. Wel hebben we zelf de servicekosten vastgesteld en dit verrekenen we ook aan het eind van het jaar. Het incasseren doet de beheerder wel.

M: Oké. Wat zijn de knelpunten waar jullie tegen aangelopen zijn bij dit project?

L: De eisen van de brandweer beperken wel de mogelijkheden van de invulling van het object. Ook hebben we te weinig fietsparkeermogelijkheden aangelegd. Een ander knelpunt was het bestek en de bestektekeningen. Deze waren niet voldoende uitgewerkt, waardoor er wat problemen kwamen met de aannemer.

M: En wat zijn de succesfactoren van het object?

L: De succesfactoren van dit object zijn: snel verhuurd vanwege de vraag en locatie, de focus op het tekort van onzelfstandige eenheden en vijftig procent van de studenten komen van een studentenvereniging. We hebben hier geen contract voor overigens.

M: Ik denk dat ik zo wel voldoende informatie heb. Ik wil u graag bedanken voor de tijd.

L: Geen probleem. Als je nog vragen hebt, moet je ze maar mailen.

Bijlage 15 – Case – Interviewtranscriptie (2)

Naam: Elco Dekker
Bedrijf: JADE Architecten
Datum: 07-05-2015
Tijd: 10.00 uur
Locatie: Goudsesingel 192, Rotterdam
Opgenomen: Ja

M: voor mijn onderzoek ben ik gaan kijken naar de hoeveelheid leegstaand maatschappelijk vastgoed en de mogelijkheden tot transformatie naar studentenhuisvesting. Onderwijsvastgoed en zorgvastgoed lenen zich daar voor. Ik loop op dit moment stage bij Villex.

E: Waar staat Villex dan voor?

M: Villex is een vastgoedbeschermer, een leegstandsbeheerder. Maar zij krijgen steeds meer panden in beheer die voor langere tijd leeg staan. Op het moment dat zij het langer in beheer krijgen, wordt er niet alleen anti-kraak of tijdelijke verhuur aangeboden, maar ook tijdelijke transformatie. Zij doen dan de investering en kunnen het dan gebruiken voor langere termijn.

E: Ja, dat is wel weer een markt die wat leven krijgt.

M: Ze hebben op dit moment het eerste project afgerond. Zij hebben dus aan mij gevraagd om de processen in kaart te brengen van het hele traject, zodat zij daar meer inzicht in krijgen en efficiënter kunnen gaan werken. Daarnaast heb ik ook gekeken naar de behoefte van studentenhuisvesting. Waar het object dan aan moet voldoen en op welke locatie het gelegen moet zijn. Maar ook of maatschappelijk vastgoed daarvoor gebruikt kan worden.

E: Was het wel een succes het eerste project?

M: Het eerste project staat in Leiden. Daar hebben zij een onderwijsgebouw getransformeerd naar ruim tachtig studentenkamers. Maar het is ook een gebouw, waar zij kunnen naast het wonen ook kunnen studeren, werken en ontmoeten. Dat noemen ze de woonuniversiteit.

E: Daar is inderdaad wel meer vraag naar.

M: Ja, zij willen daar toch wat meer mee gaan doen. Nu heb ik natuurlijk een handleiding ontworpen, maar deze wil ik graag toetsen aan de hand van praktijkcases om de theorie te vergelijken met de praktijk.

E: Ja, dat is zeker goed. Aan de hand daarvan kan je hem eventueel ook nog aanpassen.

M: Zeker. Dat is dus een beetje het doel van dit gesprek.

E: Is het dan handig dat ik het aan de hand van een concreet gebouw iets vertel of hoe wij werken als architect?

M: Het liefst aan de hand van een gebouw, omdat het dan toch vaak wat concreter is.

E: Ja, daar heb je gelijk in. De werkwijze zit daar dan ook al een beetje bij in. Heb je de Binckhorstlaan op onze website gezien?

M: Ja, daar heb ik inderdaad even naar gekeken.

E: Daar staan nog geen uitgevoerde foto's. Dat komt, omdat ze daar nu mee bezig zijn. Komt ook, omdat wij als architect alleen de toenmalige eigenaar, wij werken in dienst van de gebouweigenaar, en zij wilde dat gebouw gaan afstoten. Onze taak was om een plan te maken en zo te maken dat marktpartijen geïnteresseerd raakten in het gebouw en konden gaan rekenen aan het gebouw. Dan konden ze zien wat ze moesten investeren en wat ze binnen zouden krijgen. Eigenlijk is dus het

gebouw met plan aan een nieuwe partij verkocht, die nu die woningen maakt. Op dit moment zijn wij dus als architect van het plan af. Wij hebben dus onze opdracht vervuld. Tuurlijk hebben wij het liefst dat wij erbij blijven, maar dat gaat niet altijd. Nieuwe partijen hebben toch vaak hun eigen manier van werken. Hoe het daar gegaan is. Het is een groot gebouw, ruim 7.500 vierkante meter. Het is vrij simpel begonnen, zoals we dat bij elk gebouw doen. Allereerst de opdracht om te kijken hoe het er voor staat met de opdrachtgevers. Die hebben toch vaak kennis en bepaalde ideeën hoe het zou kunnen zijn. Dan loop je samen door het hele gebouw heen. Dat is een soort opname. Echt een brainstormsessie. Wij hebben dat ook echt als service op onze website staan, transformatie architect. Om de drempel te verlagen. Om dit soort onderzoekjes te doen. Een verkennende studie. Dus ook de partijen waar jij nu bij werkt, die zouden dat ook kunnen doen. We zijn daarna toen aan de slag gegaan met tekeningen en schetsen. We zijn nu ook bezig met een gebouw van ruim 6.000 vierkante meter. Het is dus nog niet echt definitief, maar meer een soort vlekkenplan. En dan kijken we naar de mogelijkheden die in het gebouw liggen, maar ook de onmogelijkheden. Bij de Binckhorstlaan hadden we bijvoorbeeld hele dunne kozijnen, waar toen eigenlijk een woning scheidende muur op aangesloten moest worden. Dat soort dingen, daar is heel veel aandacht naar gegaan. Om die details te kunnen regelen. Veel gebouwen lenen zich er makkelijk voor, maar niet allemaal. Je moet dus echt bij elk gebouw gaan kijken naar waar je tegen aan loopt. Waar liggen de kansen en wat moet je ook niet doen. Daar waren alle verdiepingen hetzelfde, dat is dus een vrij eenvoudige transformatie. Je werkt een verdieping helemaal uit en kopieert deze naar de andere verdiepingen. Onze taak was dan om al die woningen te transformeren naar studentenwoningen. Je moet dan toch gaan aftasten wat de afmeting moet zijn en wat dan ook binnen de structuur van het gebouw past. Dat gebouw was een waaier. Dat maakte het ook wel lastig om een goede verdeling te maken. Hoe krijg je daar dan woningen in met een bepaalde grootte? Hoe groot moeten die zijn, waar is behoefte aan? Moet er een eigen keuken of niet? Kan je de bestaande ventilatie gebruiken? Kunnen de ramen open? Vaak liggen de kantoren niet op een handige locatie en soms ook weer wel. Waar wij echt naar hebben gekeken is, wat zijn nou echt de kansen in het plan en een van de mooie aspecten was dat er een parkeergarage achter lag. Bij een kantoorfunctie, is dat van belang. Maar studenten hebben vaak geen auto. Misschien een paar auto's maar geen 180. Er zijn 170 woningen gemaakt. Een deel van de parkeergarage hebben gehouden voor auto's, daar hebben we verder ook niets aan gedaan. Een groot deel is overdekte fietsenstalling geworden. Dat is natuurlijk perfect. Dat dat niet allemaal op straat staat. En gezorgd dat ze daar makkelijk in kunnen, dus dat de drempel om hem daar in te zetten eigenlijk weg is. Je kunt dus eigenlijk door zo'n parkeergarage heen fietsen. Dat is hartstikke grappig. Daar bovenop een tuin. Daar zit ook altijd nog iets slims in. Je hebt natuurlijk het puntensysteem. Ons hele plan, zo werken we meestal, is gebaseerd op dat puntensysteem. Om dus met behoud van kwaliteit en ruimtelijkheid het maximale uit het plan te halen. Als je bijvoorbeeld op zo'n parkeerdek tuintjes maakt en iedere woning krijgt bijvoorbeeld anderhalve vierkante meter tuintje, dan kan je daar een waarde aan toekennen. Waardoor je een iets hogere huur kunt vragen. Het voordeel is, dat je een grote tuin krijgt. Die kan je indelen. Het kan dat ieder zijn eigen stukje gaat doen met een paar gezamenlijke plekken. Maar het hele complex kan ook met elkaar zeggen we maken er een barbecue tuin van of een krattentuin. Dan was het de bedoeling, maar ik weet niet of dat echt gaat gebeuren, dat de studenten dat zelf gaan doen. Als de studenten zouden helpen, kunnen ze bijvoorbeeld weer korting op de huur kunnen krijgen. Zo creëer je ook sociale duurzaamheid. Zo maak je ze ook geïnteresseerder in het object. Dat is een beetje in het kort wat zij doen.

M: Doen jullie ook zelf onderzoek naar de wijk en de eisen van de doelgroep? Om het plan daarop af te stemmen.

E: Ja, bij zulke projecten zijn vaak ook mensen betrokken, die meer van de markt weten. Je kunt dan denken aan een toekomstig eigenaar, die wil het gebouw kopen met een bepaald doel. Die kent zijn eigen markt. Het is ook waardevol om deze mensen vroeg aan tafel te hebben, zodat het plan ook matched met de vraag. Daarnaast kijken we naar de wijk en gaan we vaak naar bijeenkomsten die daar zijn. De Binckhorst ligt op een oud industrieterrein. Daar zijn ze veel bezig met ondernemers van onderaf. Mensen die graag willen dat de wijk opnieuw gaat functioneren. Er staat veel leeg en dat is niet goed voor de ondernemers die daar zitten en ook niet voor de mensen die daar wonen. Op die bijeenkomsten wordt eigenlijk nagedacht over wat hier nou eigenlijk moet gebeuren om de boel weer aan de gang te krijgen. Wat wij dan oppikken bij zo'n bijeenkomst, dat er bijvoorbeeld op plintniveau iets kan gebeuren. En dit gebouw op de Binckhorstlaan hebben we ook een café gemaakt beneden. Niet een café met een horecaverunning maar een café waar studenten met een laptop kunnen zitten, denk aan het student hotel. Dat is zo'n soort idee. Dat je een plek hebt. Dat je niet op je kamer hoeft te gaan zitten, maar je kunt dus in zo'n ruimte met elkaar studeren. Er is koffie en je kunt bijvoorbeeld wat te eten krijgen. Daaraan gekoppeld een grote gezamenlijke keuken. Dat is voor de studenten, maar ik kan me voorstellen dat ook mensen van buitenaf daar een kop koffie gaan drinken. Zo krijg je een beetje een kruisbestuiving met de buurt. Mensen zien dat er wat gebeurd. De tuin is nu helemaal hard, dat wordt dan bijvoorbeeld een bamboe tuin. Mensen in de omgeving zien het ook veranderen en misschien gaan mensen hierdoor zelf ook weer wat doen met een leegstaande parkeergarage. Op die manier probeer je te kijken naar wat nodig is. Je hebt dus twee dingen, wat is de vraag en kan het gebouw dat wel aan? Dan match je. Het heeft geen zin om aan een gebouw te werken die dat eigenlijk niet aan kan, zoals bij gebouwen met grote stramienmaten of waar je geen woning scheidende wanden kunt plaatsen. Dat is dus hoe wij er naar kijken. Als we eruit komen en het gebouw zou hier voor geschikt zijn, dan leggen we dat voor. Gebouweigenaren hebben zelf ook een bepaald beeld, maar net zoals de tuin of de plint, wat bij ons vandaan is gekomen, zorgt voor een nog meer waardevol plan. Waardoor je eigenlijk ook weer geld verdient voor de gebouweigenaar. Dat is uiteindelijk wat iedereen wilt. Maar het moet niet zo zijn dat de euro tekens de leiding hebben. Dat moet een balans zijn. De omgeving, het gebouw en de kosten. Als dat allemaal klopt en je hebt de gemeente ook nog mee. Dit gebouw was als hotspot aangemerkt, waardoor de gemeente heel erg heeft meegeholpen om dit voor elkaar te krijgen. Zonder dat, wordt het traject ook veel lastiger. Een draagvlak creëren is iets wat de eigenaar kan doen, wat er bij de buurbijeenkomsten gedaan kan worden, wat er bij de gemeente gedaan kan worden. Als dat zo is, kan het heel snel gaan om het gebouw om te bouwen.

M: Ik neem aan dat jullie ook rekening houden met vergunningen e.d. Ik denk dan zelf aan de omgevingsvergunning en het bouwbesluit. Is er nog andere wetgeving waar ik kan denken?

E: Er zijn verschillende manieren hoe je kunt insteken. Als je een tijdelijke verbouwing doet bijvoorbeeld dan heb je een minder lange procedure en als je het permanent wilt dan heb je een wat langere procedure. En wat meer te onderbouwen voordat je daar bent. Bij tijdelijkheid zijn de regels minder zwaar en in ons geval moet je gewoon aan het bouwbesluit voldoen. Het verbouwniveau. Dat moet je volgen en zorgen dat het helemaal wordt opgelost. Bij tijdelijkheid zijn ze daar wat flexibeler, dan hoef je dat niet allemaal te regelen. Wat het handigst is. De meeste gemeentes hebben dat, een transformatiecoach die je eigenlijk helpt. De grote steden hebben dat, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Amsterdam. Dat zijn hele belangrijke mensen. Wat er allemaal aan regelgeving nodig is en ambtenarij en het college om het allemaal rond te krijgen. Die zijn wel erg belangrijk. Die je er door

heen kan helpen. Zo hadden we daar ook een geluidsprobleem. Dat is vaak bij kantoorlocatie. De weg die ervoor langs loopt, maak dusdanig veel geluid dat de gevel niet voldoet aan de geluidswerende eisen. Het lag te dichtbij. Dan heb je wel de gemeente nodig om mee te denken wat je zou kunnen doen om wel goede studentenwoningen te maken. Veel van die locaties staan ook nog leeg. Geluid van wegen is dus wel een van de lastige dingen. Bij de Binckhorstlaan was het een kwestie van drie maanden. Het ontwerp, een stuk uitwerking en de aanvraag van de vergunningen. Dat was vrij snel in zo'n situatie. Dat komt ook, omdat alle neuzen dezelfde kant op wezen. Dan kun je echt snelheid mee maken. De gebouweigenaren willen gewoon van het gebouw af met zo'n min mogelijk verlies. Ze weten natuurlijk al dat ze problemen hebben met de boekwaarde. Dat de boekwaarde niet meer is zoals ze zouden willen. Hoe meer je dat kunt beperken, hoe beter wij ons werk kunnen doen. Naast dat wij voor 270 studenten een nieuwe gave plek maken.

M: Nu zijn jullie niet echt meer betrokken bij de bouw, maar hebben jullie dat bij andere projecten wel? En wat is dan jullie rol?

E: Het wisselt heel erg. Dat heeft altijd wel onze voorkeur. Niet zozeer omdat we daar geld mee verdienen, maar wij merken ook als architect dat als we het plan hebben gemaakt en je bent daarna niet meer in beeld dat het plan een eigen leven gaat leiden. En dan wordt er uiteindelijk iets gerealiseerd wat daar een soort afgeleiden van is. Je mist dan de scherpste van het plan en ook de optimalisatie die erin zat. Dat kan daardoor verloren gaan, omdat iedere ruimte en iedere kamer helemaal onderzocht is op het puntensysteem. Als je die kennis niet hebt en je laat dat vallen heeft dat invloed op de huurprijs. Als wij er niet meer bij zijn heb je dus niet meer die sturing en kunnen wij er niet meer mee in kunnen denken. Dat vinden wij jammer, maar dat is per project anders. Dat hangt ook een beetje af van de nieuwe eigenaren af. Sommige hebben daar wel behoefte aan en sommige niet. Ik ben er benieuwd, want het is nu in uitvoering. Dus ze zijn het aan het bouwen. Hoe het precies wordt is dus de grote vraag. Misschien is ook wel leuk om te vertellen, dat we in het gebouw helemaal boven in drie lagen hebben voor short stay. Bijvoorbeeld voor docenten die een paar maanden les geven. Dat zijn drie woningen. Die zijn bijzonder, want ze hebben een dubbele hoogte en entresol vloer. Het is dan een soort hotel. Dit kan je ook kopiëren, dus meer lagen short stay kunnen maken of minder als er geen behoefte aan is. Zo hou je die flexibiliteit altijd in het plan. Het wisselt dus erg per project of we er wel of niet bij betrokken blijven. Daar heb je niet altijd sturing op.

M: Ik denk dat ik zo wel voldoende informatie heb voor de case.

E: Dat is mooi. Je kunt mij altijd nog mailen als je vragen hebt. Ik vind het leuk dat je hier onderzoek naar doet. Er komt wel steeds meer vraag hierna. Al zijn er nog wel genoeg vastgoedeigenaren die een hele andere agenda hebben dan dat wij hebben. Ze willen niet graag open en bloot vertellen dat zij leegstand bezitten. Hier willen mensen wel, maar in de andere markt merken wij veel meer reserveerdheid.

M: Doen jullie dan ook zelf contact zoeken met vastgoedeigenaren van leegstaande gebouwen of werken jullie alleen in opdracht?

E: Ja, dat doen we. Dat doen we op twee manieren. Bijvoorbeeld als je door de stad loopt of je hoort via via dat een gebouw leegstaat dan ga je zoeken naar de eigenaar. Vaak zijn dat corporaties. Dan zeggen ze vaak laat maar zien wat er kan. Dat is vaak wel lastig, omdat je niet in opdracht bezig bent en er dus geen geld voor krijgt maar wel enkele dagen mee bezig bent. We zoeken dat soort dingen wel op. Dat is wel erg leuk, maar het lukt niet altijd. Soms loop je weleens tegen de muur op. Dan bedoel ik de belangen die hier zitten en de belangen van de eigenaren. Dat matched niet altijd. Het andere wat we doen is op de Provada. Daar staan we op het transformatieplein. Daar lopen veel vastgoedeigenaren

rond. Zodat we de taal kunnen leren, maar zo kunnen we ook laten zien wat de meerwaarde is van transformatie. Wat je dan zou kunnen realiseren. Ik denk dat binnen vijf jaar die wisselwerking wel beter is.

M: Dat hoop ik wel. Het is zonde als er zoveel leeg staat. Ik wil u in ieder geval bedanken voor dit gesprek.

Omschrijving object

Het object is gelegen aan de Toussaintkade 51 te Leiden. De gemeente Leiden is de eigenaar van het object. Het object heeft een grote van ongeveer 3.500 m² en is tijdelijk getransformeerd van een onderwijsgebouw naar 83 onzelfstandige studentenkamers voor aankomende vijf jaar. Oorspronkelijk was er woningbouw op de locatie gepland, maar omdat de plannen voorlopig niet tot uitvoering worden gebracht, is er besloten om de objecten te verhuren voor een periode van vijf jaar (Gemeente Leiden, 2013). Het object is in februari 2015 opgeleverd.

Locatie

Het object is gelegen in Leiden. In hoofdstuk zes blijkt, dat Leiden één van de steden is met een kwantitatief kamertekort. Deze stad heeft ook een hoog aantal uitwonende studenten, maar ook een hoog aantal studenten die in de stad willen wonen. Er is dus veel vraag naar studentenhuisvesting in Leiden. Dit blijkt ook in de praktijk, omdat het object vrijwel geheel verhuurd is binnen twee maanden.

Bereikbaarheid

Het object is gelegen net naast het centrum van Leiden. Het centrum en de universiteit zijn gelegen op vijf tot tien minuten fietsen vanaf het object. Binnen een straal van twee kilometer bevindt zich een recreatiegebied. Dit komt overeen met de wenselijke woonsituatie, die is vastgesteld in hoofdstuk zes.

Mate van zelfstandigheid

Het object is getransformeerd naar 83 onzelfstandige eenheden. Elk huis heeft een eigen woonkamer, keuken en sanitaire voorzieningen. Het object met de onzelfstandige eenheden komt dus niet overeen met de wenselijke woonsituatie van studenten. Toch is het object vrijwel geheel verhuurd binnen twee maanden.

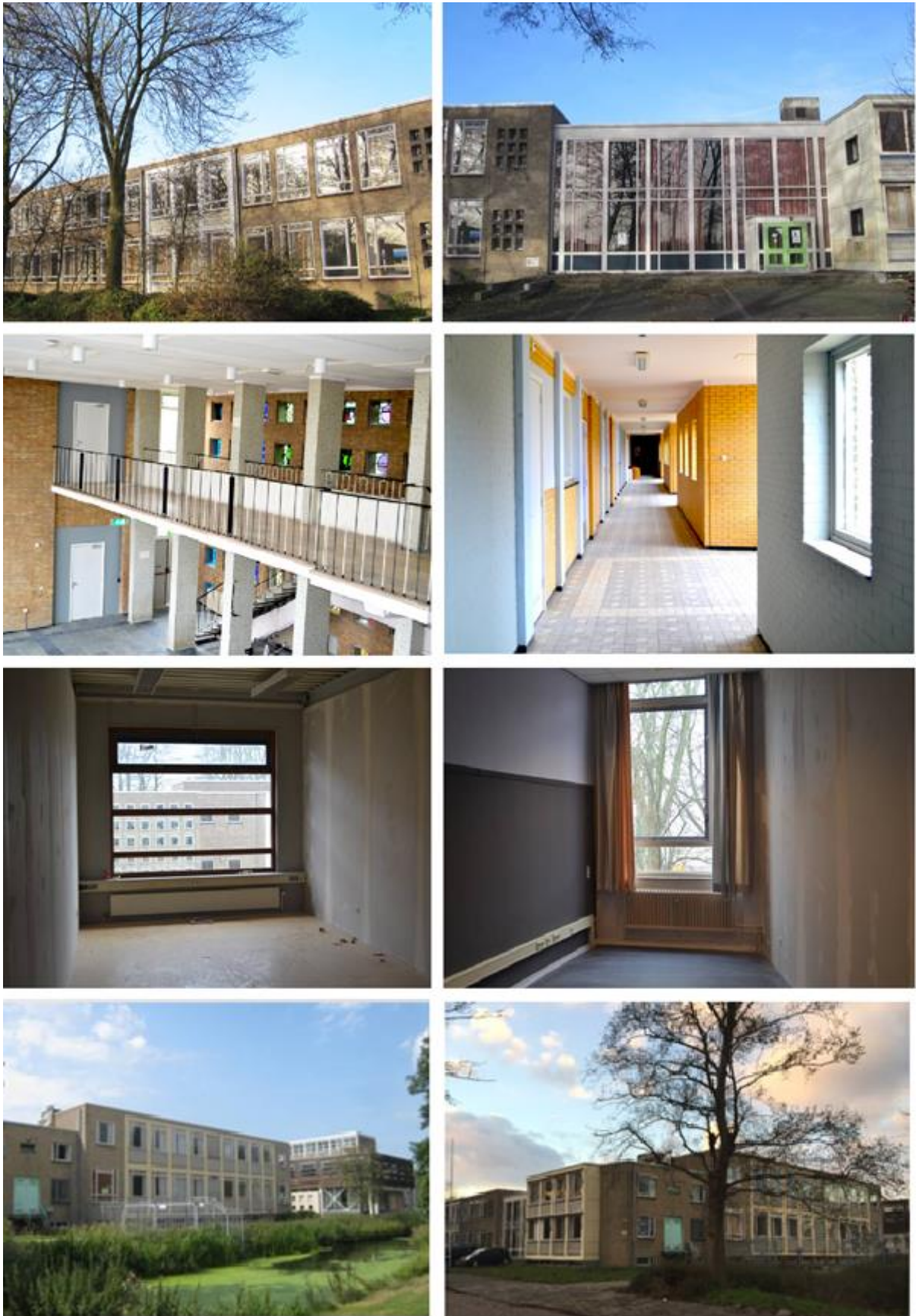
Voorzieningen

Het gebouw is nu voorzien van diverse voorzieningen zoals 83 studentenwoningen van 25 m² tot 45 m², werkruimten, vergaderruimten, meerdere grote ruimtes tot 45 m², Wi-Fi, studieplekken en een sporthal voor privégebruik en groepslessen. Daarnaast is de kelder volledig beschikbaar voor het stallen van fietsen. Al deze voorzieningen zijn met één doel: de universiteit verbinden met het bedrijfsleven. Villex zal tijdens de huurperiode zorg dragen voor de reguliere schoonmaak van het gebouw door een professioneel bedrijf, een reductie van dertig procent op het verbruik door middel van energiemangement en het onderhouden van de groenvoorzieningen (Villex, 2014). Deze voorzieningen komen overeen met de wenselijke woonsituatie van de studenten, welke zijn omschreven in hoofdstuk zes.

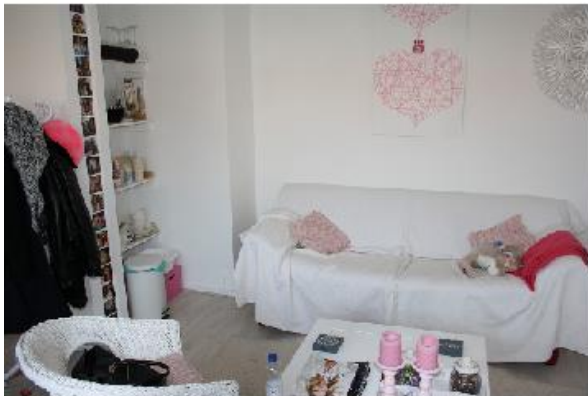
Prijs

De studenteneenheden zijn ook in beheer bij Villex. De studenteneenheden worden kaal te huur aangeboden voor een bedrag van gemiddeld € 280 per maand. De huurprijs is wel afhankelijk de grootte van de studenteneenheden. Als men een kamer wil gaan huren, dient men eenmalig een borg ter hoogte van één maand huur en administratie van minimaal € 200 te betalen (Villex, 2014).

Foto's



Figuur 13: Fotocollage Toussaintkade in Leiden



Figuur 14: Fotocollage Toussaintkade in Leiden

Omschrijving object

Het object is gelegen aan Aan 't Verlaat 31 te Delft en heeft meer dan tien jaar leeg gestaan. Zorginstelling GGZ Delfland is de eigenaar van het object. Het object heeft een grote van 6.000 m² en is tijdelijk getransformeerd van een broeder- en zusterflat naar 150 onzelfstandige studentenkamers voor de aankomende tien jaar. Het object is 1 januari 2015 opgeleverd (SHS Delft, 2015).

Locatie

Het object is gelegen in Delft. In hoofdstuk zes blijkt, dat Delft één van de steden is met een kwantitatief kamertekort. Deze stad heeft ook een hoog aantal uitwonende studenten, maar ook een hoog aantal studenten die in de stad willen wonen. Er is dus veel vraag naar studentenhuysvesting in Delft. Dit blijkt ook in de praktijk, omdat het object binnen drie maanden geheel verhuurd is.

Bereikbaarheid

Het object is gelegen net naast het centrum van Delft. Het centrum en de universiteit zijn gelegen op vijf tot tien minuten fietsen vanaf het object. Binnen een straal van één kilometer bevindt zich een recreatiegebied en een klein winkelcentrum (SHS Delft, 2015). Dit komt overeen met de wenselijke woonsituatie, die is vastgesteld in hoofdstuk zes.

Mate van zelfstandigheid

Het object is getransformeerd naar 150 onzelfstandige eenheden. Elke woning heeft een eigen woonkamer, keuken en sanitaire voorzieningen (SHS Delft, 2015). Het object met de onzelfstandige eenheden komt dus niet overeen met de wenselijke woonsituatie van studenten. Toch blijkt uit het interview met SHS Delft dat ze specifiek gekozen hebben voor onzelfstandige eenheden, omdat DUWO (de enige grote aanbieder in Delft) zich voornamelijk focust op zelfstandige eenheden. Waardoor er een tekort is ontstaan in de markt van onzelfstandige eenheden in Delft.

Voorzieningen

Naast dat elke woning een eigen woonkamer, keuken en sanitaire voorzieningen heeft, zijn alle kamers voorzien van internet. Daarnaast heeft elke woning een eigen balkon. Op het terrein is het mogelijk om de fietsen en de auto's te parkeren. Ook is er een mogelijkheid om de kamers gemeubileerd en gestoffeerd te huren (SHS Delft, 2015). Deze voorzieningen komen overeen met de wenselijke woonsituatie van studenten, welke zijn omschreven in hoofdstuk zes.

Prijs

De studenteneenheden zijn in beheer bij 4-Freedom. De huurprijs voor een gestoffeerde kamer bedraagt € 325 per maand. De huurprijs voor een gestoffeerde en gemeubileerde kamer bedraagt € 395 per maand. Als men een kamer wil gaan huren, dient men eenmalig een borg (ter hoogte van één maand huur en contract- en administratie van € 275 te betalen (4-Freedom, 2015). De huurprijs van een gestoffeerde kamer komt redelijk overeen met de wenselijke huurprijs, welke is vastgesteld in hoofdstuk zes.

Foto's



Figuur 15: Fotocollage Aan 't Verlaat in Delft (bron: www.shsdelft.nl)

Omschrijving object

Het object is gelegen aan de Binckhorstlaan te Den Haag. Merin bv is de eigenaar van het object en de transformatie wordt uitgevoerd door JADE Architecten. Het object heeft een grootte van 7.400 m² en is tijdelijk getransformeerd van kantoorcomplex naar 174 onzelfstandige studentenkamers en 58 short stay units voor de aankomende tien jaar. De transformatie wordt op dit moment gerealiseerd.

Locatie

Het object is gelegen in Den Haag. In hoofdstuk zes blijkt, dat Den Haag één van de steden is met een kwantitatief kamertekort. Deze stad heeft ook een hoog aantal uitwonende studenten, maar ook een hoog aantal studenten die in de stad willen wonen. Er is dus veel vraag naar studentenhuisvesting in Den Haag.

Bereikbaarheid

Het object is tien minuten fietsen van het centrum van Den Haag. De onderwijsinstelling is gelegen op tien minuten fietsen vanaf het object. Binnen een straal van drie kilometer bevinden zich twee recreatiegebieden en een klein winkelcentrum. Onder in het object wordt een café en een supermarkt gerealiseerd. Binnen een straal van vijf kilometer bevindt zich het familiepark Drievliet. Dit komt overeen met de wenselijke woonsituatie, die is vastgesteld in hoofdstuk zes.

Mate van zelfstandigheid

Het object is getransformeerd naar 174 onzelfstandige eenheden en 58 short stay units. Op elke verdieping wordt een woonkamer, een keuken en sanitaire voorzieningen gerealiseerd. In de plint van het object wordt ook een grote gezamenlijke keuken gemaakt. Het object met de onzelfstandige eenheden komt dus niet overeen met de wenselijke woonsituatie van de studenten.

Voorzieningen

Naast dat elke verdieping een eigen woonkamer, keuken en sanitaire voorzieningen heeft, zijn alle kamers voorzien van internet. Daarnaast wordt het dak van de garage gebruikt voor groenvoorzieningen. Elke kamer zal anderhalve vierkante meter tuin krijgen. Tevens zal de garage gebruikt kunnen worden voor het parkeren van de auto's en de fietsen. In de plint van het object zal een café en een supermarkt worden geopend. In het café kunnen de studenten studeren, vergaderen en ontmoeten. Deze voorzieningen komen overeen met de wenselijke woonsituatie van de studenten, welke zijn omschreven in hoofdstuk zes.

Prijs

De prijs voor de kamers zijn nog niet beschikbaar. Het object wordt op dit moment gerealiseerd. Het beheer van het object zal uitgevoerd worden door een andere partij.

Foto's



Figuur 16: Fotocollage Binckhorstlaan in Den Haag (bron: www.transformatiearchitect.nl)

Bijlage 19 – Analyse cases

Tabel 10: *Overzicht cases*

Analyse onderzoek cases					
Parameters		Case 1	Case 2	Case 3	Overeenstemming
1. Eigenaar	Maatschappelijk Commercieel	x	x	x	67% 33%
2. Grootte	< 1.000 m2 1.000 m2 - 5.000 m2 > 5.000 m2	x	x	x	0% 33% 67%
3. Vorige functie	Maatschappelijk Commercieel	x	x	x	67% 33%
4. Aantal kamers	< 50 50 - 100 > 100	x	x	x	0% 33% 67%
5. Exploitatieperiode	< 5 jaar 5 - 10 jaar > 10 jaar	x	x	x	0% 100% 0%
6. Locatie	Studentenstad Overig	x	x	x	100% 0%
7. Bereikbaarheid	< 10 minuten 10 - 15 minuten > 15 minuten	x	x	x	100% 0% 0%
8. Mate van zelfstandigheid	Onzelfstandig Zelfstandig	x	x	x	100% 0%
9. Voorzieningen	WIFI Groenvoorziening Fietsenstalling Overige	x x x x	x x x	x x x x	100% 100% 100% 67%
10. Prijs	< actuele huurprijs stad actuele huurprijs stad > actuele huurprijs stad	x	x	? ? ?	33% 33% 0%

Analyse uitkomsten o.b.v. bovenstaande tabel:

- Overeenkomst tussen punt 1 en punt 3; de objecten van de maatschappelijk vastgoedeigenaren hadden een maatschappelijke functie (onderwijs en zorginstelling) en het object van de commerciële partij had een commerciële functie (kantoor).
- Overeenkomst tussen punt 2 en punt 4; het object met een grootte van 1000 m2 tot 5000 m2 valt in de categorie 50 – 100 kamers. De objecten groter dan 5000 m2 vallen in de categorie meer dan 100 kamers.
- Alle objecten hebben een exploitatieperiode van 5 – 10 jaar. Er is sprake van een tijdelijke transformatie.
- Alle objecten zijn gevestigd in een studentenstad; Leiden, Delft en Den Haag.
- Alle objecten hebben dezelfde bereikbaarheid ten opzichte van het centrum en de onderwijsinstellingen.
- Alle objecten hebben onzelfstandige eenheden;
- Alle objecten hebben de, door de studenten gewenste, voorzieningen. Wel heeft case 1 een mogelijkheid tot sportfaciliteiten, studieruimten en werkruimten. Case 3 heeft in de plint een café en supermarkt. Case 2 heeft verder geen andere voorzieningen in het object.
- De huurprijzen bij case 1 en case 2 liggen rond de € 300. Voor case 1 geldt dat de huurprijs onder de actuele gemiddelde huurprijs van Leiden ligt. Voor case 2 geldt dat de huurprijs gelijk is met de actuele gemiddelde huurprijs van Delft. De huurprijs van case 3 is niet bekend.

Case 1 – Villex

Stap 1 – Beoordelen huidige proces

Tabel 11: *Beoordelingsmeter Villex (1)*

Beoordelingsmodel transformatiehandleiding						Toelichting
Thema	Initiatiefase	Weight	1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
1	Quick scan uitvoeren	0,03		x		Aantal criteria minder
2	Gebiedsvisie in kaart brengen	0,03			x	Initiatief vanuit de gemeente
3	Haalbaarheidsonderzoek uitvoeren	0,03		x		Minder uitvoerig
4	Risico's beheersen	0,03			x	Niet uitgevoerd
5	Randvoorwaarden en uitgangspunten bepalen	0,03			x	Niet uitgevoerd
6	Financieringsvoorstel opstellen	0,03			x	Financiering door Villex
7	Voorlopig contract opstellen	0,03	x			Uitgevoerd
8	Bouwteam samenstellen	0,03	x			Uitgevoerd (aannemer/adviseurs)
		Score	0,06	0,03	0	
		Totaal		0,09	38%	
Thema	Definitiefase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
9	Vergunningseisen bepalen	0,03	x			Uitbesteed
10	Functionele en operationele eisen bepalen	0,03		x		Operationele eisen later (tijdens realisatie)
11	Programma van Eisen	0,03	x			Uitbesteed
		Score	0,06	0,015	0	
		Totaal		0,075	83%	
Thema	Ontwerpfase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
12	Voorlopig ontwerp maken	0,03	x			Uitbesteed
13	Toetsen aan Programma van Eisen	0,03	x			Uitbesteed
14	Toetsen aan functionele en operationele eisen	0,03		x		Uitbesteed, maar operationele eisen niet
15	Definitief ontwerp maken	0,03	x			Uitbesteed
16	Toetsen aan Programma van Eisen	0,03	x			Uitbesteed
17	Toetsen aan functionele en operationele eisen	0,03		x		Uitbesteed, maar operationele eisen niet
18	Begroting bijstellen	0,03		x		Globale begroting
19	Definitief contract opstellen	0,03	x			Uitgevoerd
		Score	0,15	0,045	0	
		Totaal		0,195	81%	
Thema	Vorbereidingsfase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
20	Het bestek maken	0,03		x		Nihil
21	De bestektekeningen maken	0,03		x		Nihil
22	Vraag de vergunningen aan	0,03	x			Uitbesteed
23	Contract aannemer opstellen	0,03	x			Meerdere offertes aangevraagd
		Score	0,06	0,03	0	
		Totaal		0,09	75%	
Thema	Realisatiefase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
24	Toezicht tijdens realisatie	0,03	x			Periodieke bouwoverleggen
25	Toezicht op ruwbouw	0,03	x			Periodieke bezichtiging
26	Toezicht op afbouw	0,03	x			Periodieke bezichtiging
27	Oplevering	0,03	x			Data verschoven
		Score	0,12	0	0	
		Totaal		0,12	100%	
Thema	Beheerfase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
28	Huurprijs bepalen	0,02	x			Uitgevoerd
29	Facilitair beheer regelen	0,02		x		Schoonmaak regelen bewoners zelf
30	Servicekosten bepalen	0,02	x			Uitgevoerd
31	Bewoners selecteren	0,02	x			Uitgevoerd (tijdens realisatie)
32	Dossier compleet maken	0,02	x			Uitgevoerd
33	Huurcontract tekenen en sleutels uitreiken	0,02	x			Uitgevoerd
34	Aanstellen huisoudsten	0,02	x			Uitgevoerd
35	Regulier beheer uitvoeren	0,02	x			Uitgevoerd
		Score	0,14	0,01	0	
		Totaal		0,15	94%	
Minimale score						0
Maximale score						1
Eindscore						0,72
Procentuele eindscore						72%

Stap 2 – Rangschikken fasen

1. Realisatiefase	100%
2. Beheerfase	94%
3. Definitiefase	83%
4. Ontwerpfase	81%
5. Voorbereidingsfase	75%
6. Initiatieffase	38%

Stap 3 – Inventariseren knelpunten

1. Problemen tijdens de uitvoering van de werkzaamheden → de datum van oplevering is meerdere malen verplaatst.
2. Vervuiling object.

Stap 4 – Bepalen oorzaak knelpunten

1. Problemen tijdens uitvoering van de werkzaamheden
 - Het bestek en de bestektekeningen waren nauwelijks uitgewerkt;
 - De operationele eisen zijn bepaald tijdens realisatie van het project.
2. Vervuiling object
 - De studenten houden zich niet aan hun eigen schoonmaakrooster.

Stap 5 – Bepalen beheersmaatregelen

1. Problemen tijdens uitvoering van de werkzaamheden
 - Het bestek en de bestektekeningen gedetailleerd uitwerken;
 - De operationele eisen bepalen;
 - De gebiedsvisie in kaart brengen.
2. Vervuiling object
 - Facilitair beheer regelen voor de schoonmaak in het object.

Stap 6 – Beoordelen na toepassen beheersmaatregelen

Tabel 12: *Beoordelingsmeter Villex (2)*

Beoordelingsmodel transformatiehandleiding					
Thema	Initiatiefase	Weight	1	0,5	0
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast
Stap	Indicator				
1	Quick scan uitvoeren	0,03		x	
2	Gebiedsvisie in kaart brengen	0,03	x		
3	Haalbaarheidsonderzoek uitvoeren	0,03		x	
4	Risico's beheersen	0,03			x
5	Randvoorwaarden en uitgangspunten bepalen	0,03			x
6	Financieringsvoorstel opstellen	0,03			x
7	Voorlopig contract opstellen	0,03	x		
8	Bouwteam samenstellen	0,03	x		
		Score	0,09	0,03	0
		Totaal		0,12	50%
Thema	Definitiefase		1	0,5	0
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast
Stap	Indicator				
9	Vergunningseisen bepalen	0,03	x		
10	Functionele en operationele eisen bepalen	0,03	x		
11	Programma van Eisen	0,03	x		
		Score	0,09	0	0
		Totaal		0,09	100%
Thema	Ontwerpfase		1	0,5	0
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast
Stap	Indicator				
12	Voorlopig ontwerp maken	0,03	x		
13	Toetsen aan Programma van Eisen	0,03	x		
14	Toetsen aan functionele en operationele eisen	0,03	x		
15	Definitief ontwerp maken	0,03	x		
16	Toetsen aan Programma van Eisen	0,03	x		
17	Toetsen aan functionele en operationele eisen	0,03	x		
18	Begroting bijstellen	0,03	x		
19	Definitief contract opstellen	0,03	x		
		Score	0,24	0	0
		Totaal		0,24	100%
Thema	Vorbereidingsfase		1	0,5	0
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast
Stap	Indicator				
20	Het bestek maken	0,03	x		
21	De bestektekeningen maken	0,03	x		
22	Vraag de vergunningen aan	0,03	x		
23	Contract aannemer opstellen	0,03	x		
		Score	0,12	0	0
		Totaal		0,12	100%
Thema	Realisatiefase		1	0,5	0
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast
Stap	Indicator				
24	Toezicht tijdens realisatie	0,03	x		
25	Toezicht op ruwbouw	0,03	x		
26	Toezicht op afbouw	0,03	x		
27	Oplevering	0,03	x		
		Score	0,12	0	0
		Totaal		0,12	100%
Thema	Beheerfase		1	0,5	0
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast
Stap	Indicator				
28	Huurprijs bepalen	0,02	x		
29	Facilitair beheer regelen	0,02	x		
30	Servicekosten bepalen	0,02	x		
31	Bewoners selecteren	0,02	x		
32	Dossier compleet maken	0,02	x		
33	Huurcontract tekenen en sleutels uitreiken	0,02	x		
34	Aanstellen huisoudsten	0,02	x		
35	Regulier beheer uitvoeren	0,02	x		
		Score	0,16	0	0
		Totaal		0,16	100%
Minimale score					0
Maximale score					1
Eindscore					0,85
Procentuele eindscore					85%

Stap 7 – Rangschikken fasen

1. Definitiefase	100%
2. Ontwerpfase	100%
3. Voorbereidingsfase	100%
4. Realisatiefase	100%
5. Beheerfase	100%
6. Initiatieffase	50%

Stap 8 – Onderbouwing verschil met handleiding

Om in het vervolg de knelpunten te voorkomen zullen de beheersmaatregelen moeten worden toegepast, waardoor de overeenkomst met de handleiding van 72% naar 85% wordt gebracht. De tweede tot de zesde fasen zullen dan ook overeenkomen met de handleiding. Het verschil zit in de eerste fase. Op dit moment is er vanuit het bedrijf geen reden om deze processen toe te gaan passen. Wel is het zo, dat door het toepassen van deze processen de risico's in het project en de kosten, die deze risico's met zich mee brengen, kunnen worden beperkt.

Case 2 – SHS Delft

Stap 1 – Beoordelen huidige proces

Tabel 13: Beoordelingsmeter SHS Delft (1)

Beoordelingsmodel transformatiehandleiding						Toelichting
Thema	Initiatiefase	Weight	1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
1	Quick scan uitvoeren	0,03		x		D.m.v. business case
2	Gebiedsvisie in kaart brengen	0,03			x	Niet uitgevoerd
3	Haalbaarheidsonderzoek uitvoeren	0,03		x		D.m.v. business case
4	Risico's beheersen	0,03		x		D.m.v. business case
5	Randvoorwaarden en uitgangspunten bepalen	0,03		x		D.m.v. business case
6	Financieringsvoorstel opstellen	0,03			x	Geen vraag vanuit de eigenaar
7	Voorlopig contract opstellen	0,03	x			Uitgevoerd
8	Bouwteam samenstellen	0,03	x			Uitgevoerd (aannemer/adviseur)
		Score	0,06	0,06	0	
		Totaal		0,12	50%	
Thema	Definitiefase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
9	Vergunningseisen bepalen	0,03	x			Uitgevoerd
10	Functionele en operationele eisen bepalen	0,03		x		Eisen doelgroep afhankelijk van budget
11	Programma van Eisen	0,03	x			Uitgevoerd
		Score	0,06	0,015	0	
		Totaal		0,075	83%	
Thema	Ontwerpfase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
12	Voorlopig ontwerp maken	0,03	x			Uitgevoerd
13	Toetsen aan Programma van Eisen	0,03	x			Uitgevoerd
14	Toetsen aan functionele en operationele eisen	0,03	x			Uitgevoerd
15	Definitief ontwerp maken	0,03	x			Uitbesteed (VO geprofessionaliseerd)
16	Toetsen aan Programma van Eisen	0,03	x			Uitbesteed
17	Toetsen aan functionele en operationele eisen	0,03	x			Uitbesteed
18	Begroting bijstellen	0,03	x			Uitgevoerd
19	Definitief contract opstellen	0,03	x			Uitgevoerd
		Score	0,24	0	0	
		Totaal		0,24	100%	
Thema	Vorbereidingsfase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
20	Het bestek maken	0,03		x		Nihil
21	De bestektekeningen maken	0,03		x		Nihil
22	Vraag de vergunningen aan	0,03	x			Uitgevoerd
23	Contract aannemer opstellen	0,03	x			Meerdere offertes aangevraagd
		Score	0,06	0,03	0	
		Totaal		0,09	75%	
Thema	Realisatiefase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
24	Toezicht tijdens realisatie	0,03	x			Periodieke overleggen
25	Toezicht op ruwbouw	0,03	x			Periodieke bezichting
26	Toezicht op afbouw	0,03	x			Periodieke bezichting
27	Oplevering	0,03	x			Data verschoven
		Score	0,12	0	0	
		Totaal		0,12	100%	
Thema	Beheerfase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
28	Huurprijs bepalen	0,02		x		Uitbesteed
29	Faciliteir beheer regelen	0,02	x			Uitgevoerd
30	Servicekosten bepalen	0,02	x			Uitgevoerd
31	Bewoners selecteren	0,02		x		Uitbesteed (tijdens realisatie)
32	Dossier compleet maken	0,02		x		Uitbesteed
33	Huurcontract tekenen en sleutels uitreiken	0,02		x		Uitbesteed
34	Aanstellen huishoudsten	0,02		x		Uitbesteed
35	Regulier beheer uitvoeren	0,02		x		Uitbesteed
		Score	0,04	0,06	0	
		Totaal		0,1	63%	
Minimale score						0
Maximale score						1
Eindscore						0,75
Procentuele eindscore						75%

Stap 2 – Rangschikken fasen

1. Ontwerpfase	100%
2. Realisatiefase	100%
3. Voorbereidingsfase	83%
4. Definitiefase	75%
5. Beheerfase	63%
6. Initiatieffase	50%

Stap 3 – Inventariseren knelpunten

1. Problemen tijdens de uitvoering van de werkzaamheden → De datum van oplevering is verplaatst;
2. Onvoldoende fietsparkeerplaatsen.

Stap 4 – Bepalen oorzaak knelpunten

1. Problemen tijdens de uitvoering van de werkzaamheden
 - Het bestek en de bestektekeningen waren nauwelijks uitgewerkt.
2. Onvoldoende fietsparkeerplaatsen
 - Geen onderzoek gedaan naar de wensen van de student.

Stap 5 – Bepalen beheersmaatregelen

1. Problemen tijdens de uitvoering van de werkzaamheden
 - Het bestek en de bestektekeningen gedetailleerd uitwerken.
2. Onvoldoende fietsparkeerplaatsen
 - De operationele eisen bepalen;
 - De gebiedsvisie in kaart brengen.

Stap 6 – Beoordelen na toepassen beheersmaatregelen

Tabel 14: *Beoordelingsmeter SHS Delft (2)*

Beoordelingsmodel transformatiehandleiding						
Thema		Initiatieffase	Weight	1	0,5	0
				Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast
Stap	Indicator					
1	Quick scan uitvoeren	0,03			x	
2	Gebiedsvisie in kaart brengen	0,03	x			
3	Haalbaarheidsonderzoek uitvoeren	0,03			x	
4	Risico's beheersen	0,03			x	
5	Randvoorwaarden en uitgangspunten bepalen	0,03			x	
6	Financieringsvoorstel opstellen	0,03				x
7	Voorlopig contract opstellen	0,03	x			
8	Bouwteam samenstellen	0,03	x			
		Score		0,09	0,06	0
		Totaal			0,15	63%
Thema		Definitiefase		1	0,5	0
				Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast
Stap	Indicator					
9	Vergunningseisen bepalen	0,03	x			
10	Functionele en operationele eisen bepalen	0,03	x			
11	Programma van Eisen	0,03	x			
		Score		0,09	0	0
		Totaal			0,09	100%
Thema		Ontwerpfase		1	0,5	0
				Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast
Stap	Indicator					
12	Voorlopig ontwerp maken	0,03	x			
13	Toetsen aan Programma van Eisen	0,03	x			
14	Toetsen aan functionele en operationele eisen	0,03	x			
15	Definitief ontwerp maken	0,03	x			
16	Toetsen aan Programma van Eisen	0,03	x			
17	Toetsen aan functionele en operationele eisen	0,03	x			
18	Begroting bijstellen	0,03	x			
19	Definitief contract opstellen	0,03	x			
		Score		0,24	0	0
		Totaal			0,24	100%
Thema		Vorbereidingsfase		1	0,5	0
				Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast
Stap	Indicator					
20	Het bestek maken	0,03	x			
21	De bestektekeningen maken	0,03	x			
22	Vraag de vergunningen aan	0,03	x			
23	Contract aannemer opstellen	0,03	x			
		Score		0,12	0	0
		Totaal			0,12	100%
Thema		Realisatiefase		1	0,5	0
				Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast
Stap	Indicator					
24	Toezicht tijdens realisatie	0,03	x			
25	Toezicht op ruwbouw	0,03	x			
26	Toezicht op afbouw	0,03	x			
27	Oplevering	0,03	x			
		Score		0,12	0	0
		Totaal			0,12	100%
Thema		Beheerfase		1	0,5	0
				Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast
Stap	Indicator					
28	Huurprijs bepalen	0,02			x	
29	Facilitair beheer regelen	0,02	x			
30	Servicekosten bepalen	0,02	x			
31	Bewoners selecteren	0,02			x	
32	Dossier compleet maken	0,02			x	
33	Huurcontract tekenen en sleutels uitreiken	0,02			x	
34	Aanstellen huisoudsten	0,02			x	
35	Regulier beheer uitvoeren	0,02			x	
		Score		0,04	0,06	0
		Totaal			0,1	63%
Minimale score						0
Maximale score						1
Eindscore						0,82
Procentuele eindscore						82%

Stap 7 – Rangschikken fasen

1. Definitiefase	100%
2. Ontwerpfase	100%
3. Voorbereidingsfase	100%
4. Realisatiefase	100%
5. Beheerfase	63%
6. Initiatieffase	63%

Stap 8 – Onderbouwing verschil met handleiding

Om in het vervolg de knelpunten te voorkomen zullen de beheersmaatregelen moeten worden toegepast, waardoor de overeenkomst met de handleiding van 75% naar 82% wordt gebracht. De tweede tot de vijfde fasen zullen dan ook overeenkomen met de handleiding. Het verschil zit in de eerste en zesde fase. De oorzaak van dit verschil in de eerste fase is, dat ze gebruik maken van een business case waarbij deze processen zijn opgenomen. De oorzaak van het verschil in de zesde is, dat SHS Delft zich niet bezig houdt met het beheer, maar dit uitbesteed.

Case 3 – JADE Architecten

Stap 1 – Beoordelen huidige proces

Tabel 15: Beoordelingsmeter JADE Architecten (1)

Beoordelingsmodel transformatiehandleiding						Toelichting
Thema	Initiatiefase	Weight	1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
1	Quick scan uitvoeren	0,03	x			Eisen bouwbesluit en vergunningen
2	Gebiedsvisie in kaart brengen	0,03	x			Bijwonen buurtbijeenkomsten
3	Haalbaarheidsonderzoek uitvoeren	0,03	x			(On)mogelijkheden van gebouw en omgeving
4	Risico's beheersen	0,03		x		(On)mogelijkheden van gebouw en omgeving
5	Randvoorwaarden en uitgangspunten bepalen	0,03	x			Opgesteld voor de opdrachtgever
6	Financieringsvoorstel opstellen	0,03	x			Opgesteld voor de opdrachtgever
7	Voorlopig contract opstellen	0,03	x			Uitgevoerd
8	Bouwteam samenstellen	0,03		x		Uitgevoerd door opdrachtgever
		Score	0,18	0,03	0	
		Totaal		0,21	88%	
Thema	Definitiefase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
9	Vergunningeisen bepalen	0,03	x			Uitgevoerd samen met gemeente
10	Functionele en operationele eisen bepalen	0,03	x			Uitgevoerd (bijwonen buurtbijeenkomsten)
11	Programma van Eisen	0,03	x			Uitgevoerd
		Score	0,09	0	0	
		Totaal		0,09	100%	
Thema	Ontwerpfase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
12	Voorlopig ontwerp maken	0,03	x			Uitgevoerd
13	Toetsen aan Programma van Eisen	0,03	x			Uitgevoerd
14	Toetsen aan functionele en operationele eisen	0,03	x			Uitgevoerd
15	Definitief ontwerp maken	0,03	x			Uitbesteed
16	Toetsen aan Programma van Eisen	0,03	x			Uitbesteed
17	Toetsen aan functionele en operationele eisen	0,03	x			Uitbesteed
18	Begroting bijstellen	0,03		x		Uitgevoerd door opdrachtgever
19	Definitief contract opstellen	0,03		x		Uitgevoerd door opdrachtgever
		Score	0,18	0,03	0	
		Totaal		0,21	88%	
Thema	Vorbereidingsfase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
20	Het bestek maken	0,03	x			Uitgevoerd
21	De bestektekeningen maken	0,03	x			Uitgevoerd
22	Vraag de vergunningen aan	0,03	x			Uitgevoerd (binnen drie maanden)
23	Contract aannemer opstellen	0,03		x		Uitgevoerd door opdrachtgever
		Score	0,09	0,015	0	
		Totaal		0,105	88%	
Thema	Realisatiefase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
24	Toezicht tijdens realisatie	0,03		x		Afhankelijk per project
25	Toezicht op ruwbouw	0,03		x		Afhankelijk per project
26	Toezicht op afbouw	0,03		x		Afhankelijk per project
27	Oplevering	0,03		x		Afhankelijk per project
		Score	0	0,06	0	
		Totaal		0,06	50%	
Thema	Beheerfase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
28	Huurprijs bepalen	0,02		x		Uitgevoerd door opdrachtgever
29	Facilitair beheer regelen	0,02		x		Uitgevoerd door opdrachtgever
30	Servicekosten bepalen	0,02		x		Uitgevoerd door opdrachtgever
31	Bewoners selecteren	0,02		x		Uitgevoerd door opdrachtgever
32	Dossier compleet maken	0,02		x		Uitgevoerd door opdrachtgever
33	Huurcontract tekenen en sleutels uitreiken	0,02		x		Uitgevoerd door opdrachtgever
34	Aanstellen huishoudsten	0,02		x		Uitgevoerd door opdrachtgever
35	Regulier beheer uitvoeren	0,02		x		Uitgevoerd door opdrachtgever
		Score	0	0,08	0	
		Totaal		0,08	50%	
Minimale score						0
Maximale score						1
Eindscore						0,76
Procentuele eindscore						76%

Stap 2 – Rangschikken fasen

- | | |
|-----------------------|------|
| 1. Voorbereidingsfase | 100% |
| 2. Initiatiefase | 88% |
| 3. Ontwerpfase | 88% |
| 4. Definitiefase | 88% |
| 5. Realisatiefase | 50% |
| 6. Beheerfase | 50% |

Stap 3 – Inventariseren knelpunten

1. Het plan voldeed niet aan de geluidswerende eisen;
2. Het project wordt een afgeleide van het plan.

Stap 4 – Bepalen oorzaak knelpunten

1. Het plan voldeed niet aan de geluidswerende eisen
 - Het object is gelegen aan een drukke weg;
 - Geen geluidsluwe gevel.
2. Het project wordt een afgeleide van het plan
 - Niet betrokken bij de realisatie van het plan;
 - De opdrachtgever voert de controle zelf uit.

Stap 5 – Bepalen beheersmaatregelen

1. Het plan voldeed niet aan de geluidswerende eisen
 - Technisch oplossen, niet procesmatig.
2. Niet betrokken bij de realisatie van het plan
 - Aangeven van de noodzakelijkheid van de controle;
 - Contractuele afspraken maken met de opdrachtgever.

Stap 6 – Beoordelen na toepassen beheersmaatregelen

Tabel 16: *Beoordelingsmeter JADE Architecten (2)*

Beoordelingsmodel transformatiehandleiding						Toelichting
Thema	Initiatiefase	Weight	1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
1	Quick scan uitvoeren	0,03	x			Eisen bouwbesluit en vergunningen
2	Gebiedsvisie in kaart brengen	0,03	x			Bijwonen buurtbijeenkomsten
3	Haalbaarheidsonderzoek uitvoeren	0,03	x			(On)mogelijkheden van gebouw en omgeving
4	Risico's beheersen	0,03		x		(On)mogelijkheden van gebouw en omgeving
5	Randvoorwaarden en uitgangspunten bepalen	0,03	x			Opgesteld voor de opdrachtgever
6	Financieringsvoorstel opstellen	0,03	x			Opgesteld voor de opdrachtgever
7	Voorlopig contract opstellen	0,03	x			Uitgevoerd
8	Bouwteam samenstellen	0,03		x		Uitgevoerd door opdrachtgever
		Score	0,18	0,03	0	
		Totaal		0,21	88%	
Thema	Definitiefase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
9	Vergunningseisen bepalen	0,03	x			Uitgevoerd samen met gemeente
10	Functionele en operationele eisen bepalen	0,03	x			Uitgevoerd (bijwonen buurtbijeenkomsten)
11	Programma van Eisen	0,03	x			Uitgevoerd
		Score	0,09	0	0	
		Totaal		0,09	100%	
Thema	Ontwerpfase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
12	Voorlopig ontwerp maken	0,03	x			Uitgevoerd
13	Toetsen aan Programma van Eisen	0,03	x			Uitgevoerd
14	Toetsen aan functionele en operationele eisen	0,03	x			Uitgevoerd
15	Definitief ontwerp maken	0,03	x			Uitbesteed
16	Toetsen aan Programma van Eisen	0,03	x			Uitbesteed
17	Toetsen aan functionele en operationele eisen	0,03	x			Uitbesteed
18	Begroting bijstellen	0,03		x		Uitgevoerd door opdrachtgever
19	Definitief contract opstellen	0,03		x		Uitgevoerd door opdrachtgever
		Score	0,18	0,03	0	
		Totaal		0,21	88%	
Thema	Vorbereidingsfase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
20	Het bestek maken	0,03	x			Uitgevoerd
21	De bestektekeningen maken	0,03	x			Uitgevoerd
22	Vraag de vergunningen aan	0,03	x			Uitgevoerd (binnen drie maande)
23	Contract aannemer opstellen	0,03		x		Uitgevoerd door opdrachtgever
		Score	0,09	0,015	0	
		Totaal		0,105	88%	
Thema	Realisatiefase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
24	Toezicht tijdens realisatie	0,03	x			Afhankelijk per project
25	Toezicht op ruwbouw	0,03	x			Afhankelijk per project
26	Toezicht op afbouw	0,03	x			Afhankelijk per project
27	Oplevering	0,03	x			Afhankelijk per project
		Score	0,12	0	0	
		Totaal		0,12	100%	
Thema	Beheerfase		1	0,5	0	
			Overeenkomstig	Verschillend	Niet toegepast	
Stap	Indicator					
28	Huurprijs bepalen	0,02		x		Zal uitgevoerd worden door opdrachtgever
29	Facilitair beheer regelen	0,02		x		Zal uitgevoerd worden door opdrachtgever
30	Servicekosten bepalen	0,02		x		Zal uitgevoerd worden door opdrachtgever
31	Bewoners selecteren	0,02		x		Zal uitgevoerd worden door opdrachtgever
32	Dossier compleet maken	0,02		x		Zal uitgevoerd worden door opdrachtgever
33	Huurcontract tekenen en sleutels uitreiken	0,02		x		Zal uitgevoerd worden door opdrachtgever
34	Aanstellen huisoudsten	0,02		x		Zal uitgevoerd worden door opdrachtgever
35	Regulier beheer uitvoeren	0,02		x		Zal uitgevoerd worden door opdrachtgever
		Score	0	0,08	0	
		Totaal		0,08	50%	
Minimale score						0
Maximale score						1
Eindscore						0,82
Procentuele eindscore						82%

Stap 7 – Rangschikken fasen

1. Definitiefase	100%
2. Realisatiefase	100%
3. Initiatieffase	88%
4. Ontwerpfase	88%
5. Voorbereidingsfase	88%
6. Beheerfase	50%

Stap 8 – Onderbouwing verschil met handleiding

Om in het vervolg de knelpunten te voorkomen zullen de beheersmaatregelen moeten worden toegepast, waardoor de overeenkomst met de handleiding van 74% naar 83% wordt gebracht. De tweede en vijfde fase zullen dan ook overeenkomen met de handleiding. Het verschil zit in de eerste, derde, vierde en zesde fase. De oorzaak van het verschil in de eerste, derde en vierde fase is, dat JADE Architecten bij dit project geen initiatiefnemer is, maar een bedrijf dat de transformatie ondersteunt. JADE Architecten zal dus ook geen contracten sluiten met andere partijen etc. Dit verschil kan verklaard worden, doordat de initiatiefnemer/opdrachtgever een commerciële partij is. De oorzaak van het verschil in de zesde fase, is dat JADE Architecten zich niet bezig houdt met het beheer van het object. Dit wordt uitgevoerd door een andere partij.

Totaal overzicht

Tabel 17: Overzicht gemiddelde beoordelingsmeter

Fasen	Gemiddelde - Huidig proces	Gemiddelde - Proces na maatregelen
Initiatieffase	59%	65%
Definitiefase	89%	100%
Ontwerpfase	90%	94%
Voorbereidingsfase	79%	96%
Realisatiefase	83%	100%
Beheerfase	69%	71%

Het grootste verschil bevindt zich in de initiatieffase en de beheerfase.

- Initiatieffase → door middel van business cases i.p.v. losse processen
- Beheerfase → uitbesteden i.p.v. zelf beheren

Bijlage 20 – Implementatieplan

In het implementatieplan wordt beschreven hoe het gebruik van de handleiding binnen de organisatie wordt doorgevoerd. Het doorvoeren van het gebruik van de handleiding heeft een middelgrote impact op de organisatie. Doordat het geen groot project is, is het niet nodig om alle onderwerpen in het implementatieplan op te nemen.

Scope en afbakening

In het implementatieplan wordt beschreven welke processen door welke functie moet worden opgepakt. Dit wordt voor alle processen afzonderlijk gedaan. De functies die benoemd zullen worden, zijn: directie, accountmanager, administratie, leefbaarheidsconsulent en woonconsulent. Daarnaast zal in het implementatieplan de gevolgen voor de organisatie, de aanpak van de implementatie, de planning van de implementatie en het communicatieplan worden beschreven.

Gevolgen voor de organisatie

Bij de initiatiefase, de definitiefase, de ontwerpfase en de voorbereidingsfase zijn de accountmanagers betrokken. In de realisatiefase zijn de accountmanagers en de leefbaarheidsconsulenten betrokken en in de beheerfase zijn de woonconsulenten betrokken. De eindbeslissingen die genomen dienen te worden, worden gedaan door de directie. Hieronder wordt een overzicht weergegeven met de verantwoordelijke functies per proces.

Tabel 18: Verantwoordelijke per proces

Stap	Beschrijving proces	Verantwoordelijke	Uitbesteden
1	Quick scan	Accountmanager	
2	Gebiedsvisie in kaart brengen	Accountmanager	
3	Haalbaarheidsonderzoek	Accountmanager	Aanbevolen
4	Risico's beheersen	Accountmanager	
5	Randvoorwaarden en uitgangspunten bepalen	Accountmanager	
6	Financieringsvoorstel	Accountmanager	
7	Voorlopig contract opstellen	Accountmanager Directie	
8	Bouwteam samenstellen	Accountmanager	
9	Vergunningseisen bepalen	Accountmanager	Mogelijk
10	Functionele en operationele eisen bepalen	Accountmanager	Mogelijk
11	Programma van Eisen opstellen	Accountmanager	Aanbevolen
12	Voorlopig ontwerp maken	Accountmanager	Aanbevolen
13	Toetsen aan Programma van Eisen	Accountmanager	Aanbevolen
14	Toetsen aan operationele en functionele eisen	Accountmanager	Aanbevolen
15	Definitief ontwerp maken	Accountmanager	Aanbevolen
16	Toetsen aan Programma van Eisen	Accountmanager	Aanbevolen
17	Toetsen aan operationele en functionele eisen	Accountmanager	Aanbevolen
18	Begroting bijstellen	Accountmanager Directie	

19	Definitief contract opstellen	Accountmanager Directie	
20	Maak het bestek	Accountmanager	Aanbevolen
21	Maak de bestektekeningen	Accountmanager	Aanbevolen
22	Vraag de vergunningen aan	Accountmanager	Mogelijk
23	Contract aannemer opstellen	Accountmanager Directie	
24	Toezicht tijdens realisatie	Accountmanager Leefbaarheidsconsulent	
25	Toezicht op ruwbouw	Accountmanager Leefbaarheidsconsulent	
26	Toezicht op afbouw	Accountmanager Leefbaarheidsconsulent	
27	Oplevering	Accountmanager	
28	Huurprijs bepalen	Accountmanager	
29	Facilitair beheer regelen	Accountmanager Woonconsulent	
30	Servicekosten bepalen	Accountmanagers Woonconsulent	
31	Bewoners selecteren	Woonconsulent	
32	Dossier compleet maken	Woonconsulent	
33	Huurcontract tekenen en sleutels uitreiken	Woonconsulent	
34	Aanstellen huisoudsten	Woonconsulent	
35	Regulier beheer uitvoeren	Woonconsulent Leefbaarheidsconsulent	

Aanpak van implementatie

De implementatie van de handleiding binnen de organisatie zal geleidelijk plaatsvinden. Allereerst zal de handleiding verstrekt worden aan alle medewerkers binnen Villex. Vervolgens zal de handleiding per afdeling worden ingevoerd door middel van een vergadering binnen kantooruren. Een aantal processen is al bekend bij de medewerkers van Villex, omdat het eerste project van de woonuniversiteit is opgeleverd. Toch zijn er een aantal processen toegevoegd om de haalbaarheid te vergroten en de risico's te beperken. Daarnaast biedt de handleiding een overzichtelijke weergave van de processen, waardoor er efficiënter gewerkt kan worden. Bij de eerste transformatie, zal er gedurende het proces, ondersteuning worden geboden door een accountmanager. Na een succesvolle afronding van een transformatie, zal de implementatie eindigen.

Planning en communicatieplan

In week 26 van 2015 zal de handleiding worden verstrekt aan alle medewerkers van Villex. In de daarop volgende week (week 27 van 2015) zal per afdeling een presentatie worden gegeven om de handleiding nader toe te lichten. Deze presentatie zal gegeven worden door de directie of door een van de accountmanagers. Tijdens de eerste transformatie zal het project gestuurd worden door een van de accountmanagers

Bijlage 21 – RI&E transformatiehandleiding

De Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) betreft de inventarisatie en evaluatie van de risico's, die de uitvoering van een transformatie met zich meebrengen. De RI&E bevat een beschrijving van de risico's (politiek/financieel/juridisch/uitvoerend/organisatorisch/geografisch/sociaal), de risicogrootte en de risico beperkende maatregelen.

Risicocode

- Klein > er zijn nog geen contracten ondertekend en er zijn nog geen/minimale kosten gemaakt.
- Middel > er zijn kosten gemaakt, maar de risico's hebben geen invloed op de beëindiging van het project.
- Groot > er zijn kosten gemaakt en de risico's hebben invloed op beëindiging van het project.
- N.v.t. > geen risico's in het proces.

Initiatieffase

Stap 1 – Quick scan uitvoeren

Beslismoment	Ja	Risicocode	Klein
Invalshoek		Juridisch	Verandering van huidige regelgeving
		Uitvoerend	Niet voldoen aan criteria
Beheersmaatregel		Juridisch	Regelgeving controleren
		Uitvoerend	Beëindigen project

Stap 2 – Gebiedsvisie in kaart brengen

Beslismoment	Ja	Risicocode	Klein
Invalshoek		Uitvoerend	Te veel bedreigingen
Beheersmaatregel		Uitvoerend	Beëindigen project

Stap 3 – Haalbaarheidsonderzoek uitvoeren

Beslismoment	Ja	Risicocode	Middel
Invalshoek		Uitvoerend	Object niet geschikt
		Financieel	Kosten kunnen hoger uitvallen, vanwege verborgen gebreken en aanvullende onderzoeken.
Beheersmaatregel		Uitvoerend	Andere doelgroep / functie zoeken en opnieuw starten bij stap 1
		Financieel	Kosten terugverdienen via andere doelgroep/functie

Beslismoment	Ja	Risicocode	Groot
Invalshoek		Uitvoerend	Project niet haalbaar
		Financieel	Kosten kunnen hoger uitvallen, vanwege verborgen gebreken en aanvullende onderzoeken / kosten worden gemaakt terwijl het project niet haalbaar is
Beheersmaatregel		Uitvoerend	Beëindigen project

Stap 4 – Risico's beheersen

Beslismoment	Nee	Risicocode	N.v.t.
Invalshoek		N.v.t.	
Beheersmaatregel		N.v.t.	

Stap 5 – Randvoorwaarden en uitgangspunten

Beslismoment	Nee	Risicocode	N.v.t.
Invalshoek		N.v.t.	
Beheersmaatregel		N.v.t.	

Stap 6 – Financieringsvoorstel opstellen

Beslismoment	Ja	Risicocode	Groot
Invalshoek		Uitvoerend	Voorstel niet akkoord
Beheersmaatregel		Uitvoerend	Randvoorwaarden en uitgangspunten (stap 5) bijstellen

Stap 7 – Voorlopig contract opstellen

Beslismoment	Nee	Risicocode	Groot
Invalshoek		Organisatorisch	Het contract wordt niet ondertekend
Beheersmaatregel		Organisatorisch	Het contract aanpassen waar nodig.

Stap 8 – Bouwteam samenstellen

Beslismoment	Nee	Risicocode	N.v.t.
Invalshoek		N.v.t.	
Beheersmaatregel		N.v.t.	

Definitiefase

Stap 9 – Vergunningseisen bepalen

Beslismoment	Nee	Risicocode	Klein
Invalshoek		Juridisch	Verandering in de regelgeving
Beheersmaatregel		Juridisch	Regelgeving controleren

Stap 10 – Functionele en operationele eisen bepalen

Beslismoment	Nee	Risicocode	Klein
Invalshoek	Juridisch		Verandering in de regelgeving
	Sociaal		Verandering in eisen van de doelgroep
Beheersmaatregel	Juridisch		Regelgeving controleren
	Sociaal		Eisen doelgroep vergelijken met stap 2

Stap 11 – Programma van Eisen opstellen

Beslismoment	Nee	Risicocode	Middel
Invalshoek		Organisatorisch	De duur van de uitvoering kan uitlopen
		Financieel	De kosten kunnen hoger uitvallen dan gepland
Beheersmaatregel		Organisatorisch	Contractuele afspraken maken met de adviseur
		Financieel	Contractuele afspraken maken met de adviseur

Ontwerpfase

Stap 12 – Voorlopig ontwerp maken

Beslismoment	Nee	Risicocode	Middel
Invalshoek		Organisatorisch	De duur van de uitvoering kan uitlopen
		Financieel	De kosten kunnen hoger uitvallen dan gepland
Beheersmaatregel		Organisatorisch	Contractuele afspraken maken met de adviseur
		Financieel	Contractuele afspraken maken met de adviseur

Stap 13 – Toetsen aan Programma van Eisen

Beslismoment	Ja	Risicocode	Middel
Invalshoek		Organisatorisch	De duur van de uitvoering kan uitlopen
		Uitvoerend	Het ontwerp komt niet overeen met het PvE
		Financieel	De kosten kunnen hoger uitvallen dan gepland
Beheersmaatregel		Organisatorisch	Contractuele afspraken maken met de adviseur
		Uitvoerend	Het ontwerp bijstellen aan de hand van het PvE
		Financieel	Contractuele afspraken maken met de adviseur

Stap 14 – Toetsen aan functionele en operationele eisen

Beslismoment	Ja	Risicocode	Middel
Invalshoek		Organisatorisch	De duur van de uitvoering kan uitlopen
		Uitvoerend	Het ontwerp komt niet overeen met de eisen
		Financieel	De kosten kunnen hoger uitvallen dan gepland
Beheersmaatregel		Organisatorisch	Contractuele afspraken maken met de adviseur
		Uitvoerend	Het ontwerp bijstellen aan de hand van de eisen
		Financieel	Contractuele afspraken maken met de adviseur

Stap 15 – Definitief ontwerp maken

Beslismoment	Nee	Risicocode	Middel
Invalshoek		Organisatorisch	De duur van de uitvoering kan uitlopen
		Financieel	De kosten kunnen hoger uitvallen dan gepland
Beheersmaatregel		Organisatorisch	Contractuele afspraken maken met de adviseur
		Financieel	Contractuele afspraken maken met de adviseur

Stap 16 – Toetsen aan Programma van Eisen

Beslismoment	Ja	Risicocode	Middel
Invalshoek		Organisatorisch	De duur van de uitvoering kan uitlopen
		Uitvoerend	Het ontwerp komt niet overeen met het PvE
		Financieel	De kosten kunnen hoger uitvallen dan gepland
Beheersmaatregel		Organisatorisch	Contractuele afspraken maken met de adviseur
		Uitvoerend	Het ontwerp bijstellen aan de hand van het PvE
		Financieel	Contractuele afspraken maken met de adviseur

Stap 17 – Toetsen aan functionele en operationele eisen

Beslismoment	Ja	Risicocode	Middel
Invalshoek		Organisatorisch	De duur van de uitvoering kan uitlopen
		Uitvoerend	Het ontwerp komt niet overeen met de eisen
		Financieel	De kosten kunnen hoger uitvallen dan gepland
Beheersmaatregel		Organisatorisch	Contractuele afspraken maken met de adviseur
		Uitvoerend	Het ontwerp bijstellen aan de hand van de eisen
		Financieel	Contractuele afspraken maken met de adviseur

Stap 18 – Begroting bijstellen

Beslismoment	Ja	Risicocode	Groot
Invalshoek		Financieel	Het project is niet rendabel
Beheersmaatregel		Financieel	Het ontwerp bijstellen (stap 15) totdat het wel rendabel is. Op het moment dat het project niet rendabel gemaakt kan worden, zal het project alsnog beëindigd moeten worden.

Stap 19 – Definitief contract opstellen

Beslismoment	Nee	Risicocode	Groot
Invalshoek		Organisatorisch	Het contract wordt niet ondertekend
Beheersmaatregel		Organisatorisch	Het contract aanpassen waar nodig.

Vorbereidingsfase

Stap 20 – Maak het bestek

Beslismoment	Nee	Risicocode	Middel
Invalshoek		Organisatorisch	De duur van de uitvoering kan uitlopen
		Financieel	De kosten kunnen hoger uitvallen dan gepland
Beheersmaatregel		Organisatorisch	Contractuele afspraken maken met de adviseur
		Financieel	Contractuele afspraken maken met de adviseur

Stap 21 – Maak de bestektekeningen

Beslismoment	Nee	Risicocode	Middel
Invalshoek		Organisatorisch	De duur van de uitvoering kan uitlopen
		Financieel	De kosten kunnen hoger uitvallen dan gepland
Beheersmaatregel		Organisatorisch	Contractuele afspraken maken met de adviseur
		Financieel	Contractuele afspraken maken met de adviseur

Stap 22 – Vraag de vergunningen aan

Beslismoment	Nee	Risicocode	Middel
Invalshoek		Organisatorisch	De duur van de uitvoering kan uitlopen
		Financieel	De kosten kunnen hoger uitvallen dan gepland
		Juridisch	Verandering van procedures en eisen vergunningen
Beheersmaatregel		Organisatorisch	Contractuele afspraken maken met de adviseur
		Financieel	Contractuele afspraken maken met de adviseur
		Juridisch	Procedures en regelgeving controleren

Stap 23 – Contract aannemer opstellen

Beslismoment	Nee	Risicocode	Middel
Invalshoek		Organisatorisch	De prijsonderhandelingen kunnen langer duren
		Financieel	De prijsonderhandelingen vallen niet gunstig uit
Beheersmaatregel		Organisatorisch	Sturen op snelle afhandeling
		Financieel	Opzoek naar een andere aannemer

Realisatiefase

Stap 24 – Toezicht tijdens realisatie

Beslismoment	Nee	Risicocode	Middel
Invalshoek		Technisch	De werkzaamheden komen niet overeen met het bestek en de bestektekeningen
		Juridisch	De werkzaamheden worden niet uitgevoerd via de veiligheidseisen
		Organisatorisch	De duur van de uitvoering kan uitlopen
		Financieel	De kosten kunnen hoger uitvallen dan gepland
Beheersmaatregel		Technisch	Contractuele afspraken maken met de aannemer
		Juridisch	Contractuele afspraken maken met de aannemer
		Organisatorisch	Contractuele afspraken maken met de aannemer
		Financieel	Contractuele afspraken maken met de aannemer

Stap 25 – Toezicht op ruwbouw

Beslismoment	Nee	Risicocode	Middel
Invalshoek		Technisch	De werkzaamheden komen niet overeen met het bestek en de bestektekeningen
		Juridisch	De werkzaamheden worden niet uitgevoerd via de veiligheidseisen
		Organisatorisch	De duur van de uitvoering kan uitlopen
Beheersmaatregel		Technisch	Contractuele afspraken maken met de aannemer
		Juridisch	Contractuele afspraken maken met de aannemer
		Organisatorisch	Contractuele afspraken maken met de aannemer

Stap 26 – Toezicht op afbouw

Beslismoment	Nee	Risicocode	Middel
Invalshoek		Technisch	De werkzaamheden komen niet overeen met het bestek en de bestektekeningen
		Juridisch	De werkzaamheden worden niet uitgevoerd via de veiligheidseisen
		Organisatorisch	De duur van de uitvoering kan uitlopen
Beheersmaatregel		Technisch	Contractuele afspraken maken met de aannemer
		Juridisch	Contractuele afspraken maken met de aannemer
		Organisatorisch	Contractuele afspraken maken met de aannemer

Stap 27 – Oplevering

Beslismoment	Nee	Risicocode	Middel
Invalshoek		Technisch	De werkzaamheden komen niet overeen met het bestek en de bestektekeningen
Beheersmaatregel		Technisch	Opleverlijst opstellen

Beheerfase

Stap 28 – Facilitair beheer regelen

Beslismoment	Nee	Risicocode	Middel
Invalshoek		Organisatorisch	De prijsonderhandelingen kunnen langer duren
		Financieel	De prijsonderhandelingen vallen niet gunstig uit
Beheersmaatregel		Organisatorisch	Sturen op snelle afhandeling
		Financieel	Opzoek naar een andere aannemer

Stap 29 – Huurprijs bepalen

Beslismoment	Nee	Risicocode	N.v.t.
Invalshoek		N.v.t.	
Beheersmaatregel		N.v.t.	

Stap 30 – Servicekosten bepalen

Beslismoment	Nee	Risicocode	N.v.t.
Invalshoek		N.v.t.	
Beheersmaatregel		N.v.t.	

Stap 31 – Bewoners selecteren

Beslismoment	Nee	Risicocode	Klein
Invalshoek		Sociaal	Niet voldoende aanmeldingen
Beheersmaatregel		Sociaal	Meer marketing toepassen

Stap 32 – Dossiers compleet maken

Beslismoment	Nee	Risicocode	Klein
Invalshoek		Organisatorisch	Het niet compleet krijgen van dossiers
Beheersmaatregel		Organisatorisch	Nieuwe bewoners selecteren

Stap 33 – Huurcontract tekenen en sleutels uitreiken

Beslismoment	Nee	Risicocode	Klein
Invalshoek		Organisatorisch	Het contract wordt niet ondertekend
Beheersmaatregel		Organisatorisch	Nieuwe bewoners selecteren

Stap 34 – Aanstellen huisoudsten

Beslismoment	Nee	Risicocode	N.v.t.
Invalshoek		N.v.t.	
Beheersmaatregel		N.v.t.	

Stap 35 – Regulier beheer uitvoeren

Beslismoment	Nee	Risicocode	Klein
Invalshoek		Organisatorisch	Opzegging contract bewoners
Beheersmaatregel		Organisatorisch	Nieuwe bewoners selecteren

Bijlage 22 – Financieel plan

De gegevens in het financiële plan zijn een gemiddelde van vier offertes die Villex heeft opgevraagd. De namen van de bedrijven en de offertes mogen niet worden verstrekt in verband met privacy redenen.

Kostenberekening – deskundigen

Tabel 19: Kostenoverzicht (1)

Stap	Kostenomschrijving	Schatting bedrag in €
1	Quick scan	€ 0
2	Gebiedsvisie	€ 0
3	Haalbaarheidsonderzoek	€ 5000
4	Risico's beheersen	€ 0
5	Randvoorwaarden en uitgangspunten bepalen	€ 0
6	Financieringsvoorstel opstellen	€ 0
7	Voorlopig contract opstellen	€ 0
8	Bouwteam samenstellen	€ 0
Totale kosten initiatiefase		€ 5000
9	Vergunningeisen bepalen	€ 0 (combi stap 22)
10	Functionele en operationele eisen bepalen	€ 0 (combi stap 13 en 16)
11	Programma van Eisen opstellen	€ 1000
Totale kosten definitiefase		€ 1000
12	Voorlopig ontwerp maken	€ 1000
13	Toetsen aan Programma van Eisen	€ 0 (onderdeel van stap 12)
14	Toetsen aan functionele en operationele eisen	€ 0 (onderdeel van stap 12)
15	Definitief ontwerp maken	€ 3500
16	Toetsen aan Programma van Eisen	€ 0 (onderdeel van stap 15)
17	Toetsen aan functionele en operationele eisen	€ 0 (onderdeel van stap 15)
18	Begroting bijstellen	€ 0
19	Definitief contract opstellen	€ 0
Totale kosten ontwerpfase		€ 4500
20	Maak het bestek	€ 500 (combi met stap 15)
21	Maak de bestektekeningen	€ 500 (combi met stap 15)
22	Aanvragen vergunningen	€ 2000
23	Contract aannemer opstellen	€ 0
Totale kosten voorbereidingsfase		€ 3000
24	Toezicht tijdens realisatie	€ 4500
25	Toezicht op ruwbouw	€ 0 (onderdeel van stap 24)
26	Toezicht op afbouw	€ 0 (onderdeel van stap 24)
27	Oplevering	€ 0 (onderdeel van stap 24)
Totale kosten realisatiefase		€ 4500
28	Huurprijs bepalen	€ 0
29	Facilitair beheer regelen	€ 0 (kosten doorberekend huurders)

30	Servicekosten bepalen	€ 0
31	Bewoners selecteren	€ 0
32	Dossier compleet maken	€ 0
33	Huurcontract ondertekenen en sleutels uitreiken	€ 0
34	Aanstellen huisoudsten	€ 0
35	Regulier beheer uitvoeren - Reperatieverzoeken - Andere werkzaamheden	€ Afhankelijk van reparatie € 0
Totale kosten beheerfase		€ 0
Totale kosten excl. bouwkosten en loonkosten		€ 18.000

Kostenberekening – Loonkosten Villex

Tabel 20: *Kostenoverzicht (2)*

Stap	Kostenomschrijving	Schatting aantal uren
1	Quick scan	3
2	Gebiedsvisie	5
3	Haalbaarheidsonderzoek	5 + uitbesteding
4	Risico's beheersen	3
5	Randvoorwaarden en uitgangspunten bepalen	2
6	Financieringsvoorstel opstellen	4
7	Voorlopig contract opstellen	3
8	Bouwteam samenstellen	3
Totale kosten initiatiefase (± €20 per uur)		± € 600
9	Vergunningseisen bepalen	3 + uitbesteding
10	Functionele en operationele eisen bepalen	3 + uitbesteding
11	Programma van Eisen opstellen	3 + uitbesteding
Totale kosten definitiefase (± €20 per uur)		± € 200
12	Voorlopig ontwerp maken	3 + uitbesteding
13	Toetsen aan Programma van Eisen	Uitbesteding
14	Toetsen aan functionele en operationele eisen	Uitbesteding
15	Definitief ontwerp maken	3 + uitbesteding
16	Toetsen aan Programma van Eisen	Uitbesteding
17	Toetsen aan functionele en operationele eisen	Uitbesteding
18	Begroting bijstellen	5
19	Definitief contract opstellen	3
Totale kosten ontwerpfasen (± €20 per uur)		± € 300
20	Maak het bestek	3 + uitbesteding
21	Maak de bestektekeningen	3 + uitbesteding
22	Aanvragen vergunningen	3 + uitbesteding
23	Contract aannemer opstellen	3
Totale kosten voorbereidingsfase (± €20 per uur)		± € 250
24	Toezicht tijdens realisatie	2 uur per week
25	Toezicht op ruwbouw	2 uur per week

26	Toezicht op afbouw	2 uur per week
27	Oplevering	3 uur
Totale kosten realisatiefase – 8 weken (± €20 per uur)		± € 1000
28	Huurprijs bepalen	2
29	Facilitair beheer regelen	10
30	Servicekosten bepalen	2
31	Bewoners selecteren	½ uur per intake
32	Dossier compleet maken	½ uur per intake
33	Huurcontract ondertekenen en sleutels uitreiken	½ uur per intake
34	Aanstellen huisoudsten	2
35	Regulier beheer uitvoeren - Reperatieverzoeken - Andere werkzaamheden	Afhankelijk van project
Totale kosten beheerfase bij 100 intakes (± €20 per uur)		± € 4000
Totale kosten		€ 6350

Tabel 21: Kostenoverzicht (3)

Fase	Onderdeel	Kosten
Initiatiefase	Deskundige	€ 5000
	Loonkosten	€ 600
Definitiefase	Deskundige	€ 1000
	Loonkosten	€ 200
Ontwerpfase	Deskundige	€ 4500
	Loonkosten	€ 300
Vorbereidingsfase	Deskundige	€ 3000
	Loonkosten	€ 250
Realisatiefase	Deskundige	€ 4500
	Loonkosten	€ 1000
Beheerfase	Deskundige	€ 0
	Loonkosten	€ 4000
Totaal		€ 24350

Bibliografie

- 4-Freedom. (2015). *Aan 't Verlaat*. Opgeroepen op 2015, van 4-Freedom: <http://www.4-freedom.nl/delft-aan-t-verlaat-NLH02452659921>
- ABF Research . (2014). *Landelijke monitor studentenhuysvesting*. Delft.
- ABF Research. (2014). *De vraag naar studentenhuysvesting en het effect daarop van de kabinetsmaatregelen Hoger Onderwijs*. Delft.
- Cisco. (2011). *Cisco conncted world technology report*. Opgeroepen op 2015, van Cisco: <http://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/enterprise/connected-world-technology-report/2011-CCWTR-Chapter-3-All-Finding.pdf>
- Gemeente Leiden. (2013). *Informatieve brief aan raad inzake tijdelijke verhuur ROC*. Opgehaald van Gemeente Leiden: <http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&ved=0CDIQFjAD&url=http%3A%2F%2Fgemeente.leiden.nl%2Fnc%2Fbestuur%2Fcollege-van-b-en-w%2Fbesluiten%2Factie%2Ffile%2Fdatum%2F26112013%2Fbestand%2F1104867%2Ftype%2Fpdf%2Fshash%2F977af185%2F&>
- Intemarketing. (2009). *Confrontatiematrix*. Opgeroepen op 2015, van Intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/confrontatiematrix>
- Intemarketing. (2014). *7S model*. Opgeroepen op 2015, van intermarketing.nl: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/7-S-model>
- Keurmerk Leegstand Beheer. (2014). *Leegstandbeheerders*. Opgehaald van klb: <http://www.keurmerkleegstandbeheer.nl/leegstandbeheerder>
- Keurmerk Leegstand Beheerder. (2014). *Eigenaar leegstaand onroerend goed*. Opgehaald van klb: <http://www.keurmerkleegstandbeheer.nl/eigenaar-leegstaand-onroerend-goed>
- LSVb. (2012). *Kamernoodinventarisatie* . Utrecht.
- LSVB. (2013). *Kamertekort blijft problematisch*. Opgehaald van LSBV: <http://www.lsvb.nl/actueel/persbericht/kamertekort-blijft-problematisch>
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2012). *Trends in beeld 2012; zicht op onderwijs, cultuur en wetenschap*. Kelpen: Hub Tonnaer.
- Rijksoverheid. (2014). *Leegstaande woningen tijdelijk verhuren*. Opgehaald van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/koopwoning/woning-tijdelijk-verhuren>
- SHS Delft. (2015). *Project*. Opgeroepen op 2015, van SHS Delft: <http://shsdelft.nl/project/>
- SHS Delft. (2015). *Project*. Opgeroepen op 2015, van SHS Delft: <http://shsdelft.nl/project/>
- Villex. (2014). *Leegstandsbeheer*. Opgehaald van Villex: <https://www.villex.nl/leegstandsbeheer-2>
- Villex. (2014, maart 25). *Villex transformeert voormalig ROC-pand in Leiden naar 'De Woonuniversiteit'*. Opgehaald van Villex: <https://www.villex.nl/news/50/129/Villex-transformeert-voormalig-ROC-pand-in-Leiden-naar-De-Woonuniversiteit/d,nieuws>

Villex. (2014). *Xcellence XL*. Opgehaald van Villex : <https://www.villex.nl/xcellence-xl>

DE TRANSFORMATIE VAN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED NAAR WOONUNIVERSITEITEN

WONEN - WERKEN - STUDEREN - ONTMOETEN

BIJLAGENBOEK 2

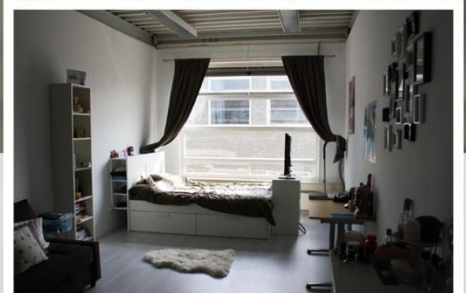
MONTANA DE ROODE - 0843912 - OPDRACHTGEVER: VILLEX



BEFORE



NA DE TRANSFORMATIE



DE TRANSFORMATIE VAN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED NAAR WOONUNIVERSITEITEN

Versie	Bijlagenboek 2
Auteur	M. de Roode
Studentnummer	0843912
E-mailadres	montana.de.roode@gmail.com
Opleiding	Vastgoed en Makelaardij
Onderwijsinstelling	Hogeschool Rotterdam
Afstudeerbedrijf	Villex
Adres	1 ^e Barendrechtseweg 46, 2992 XC Barendrecht
Docentbegeleider	Dhr. Klein
Bedrijfsbegeleiders	Dhr. Olivier en Dhr. de Weerd
Datum	05-06-2015
Plaats	Rotterdam

Inleiding

In de aankomende jaren zal een groot deel van het maatschappelijk vastgoed leeg komen te staan, omdat het zijn functie zal verliezen. De dreiging zal het grootst zijn in de zorg en in het onderwijs vanwege de ontgroening van de bevolking en ontwikkelingen in de zorg. Naast deze ontwikkelingen is er ook een kamertekort in de studentensteden.

Een mogelijke invulling voor deze problematiek kan het transformeren naar woonuniversiteiten zijn. Op dit moment is er nog een gebrek aan kennis op het gebied van het gehele proces van tijdelijke transformaties naar woonuniversiteiten. Dit komt, omdat het concept nieuw en onbekend is binnen de organisatie. Het doel van deze handleiding is dan ook het in kaart brengen van de processen, die nodig zijn om maatschappelijk vastgoed te transformeren naar woonuniversiteiten.

De handleiding is enerzijds ontworpen op basis van informatie uit de participerende observatie en anderzijds op basis van informatie uit de literatuur. De informatie uit de literatuur is vernomen uit De transformatiemeter van Dhr. van der Voordt, Procesmanagement van Dhr. Andriessen, De herbestemmingswijzer van Dhr. Hek en Van leegstand naar leefbaar van Mevr. Blom.

Werking

Deze handleiding is opgebouwd aan de hand van de vastgoedcyclus en ingedeeld in zes fasen. Deze zes fasen zijn:

1. Initiatiefase;
2. Definitiefase;
3. Ontwerpfase;
4. Voorbereidingsfase;
5. Realisatiefase;
6. Beheerfase.

Elke fase begint met een beslismodel. Het beslismodel geeft een overzichtelijke weergave van de processen die doorlopen moeten worden en op welke momenten de beslissingen genomen moeten worden. Na het beslismodel worden de processen nader toegelicht. Ter verduidelijking van de handleiding wordt er gewerkt met twee symbolen:



Aandachtspunt



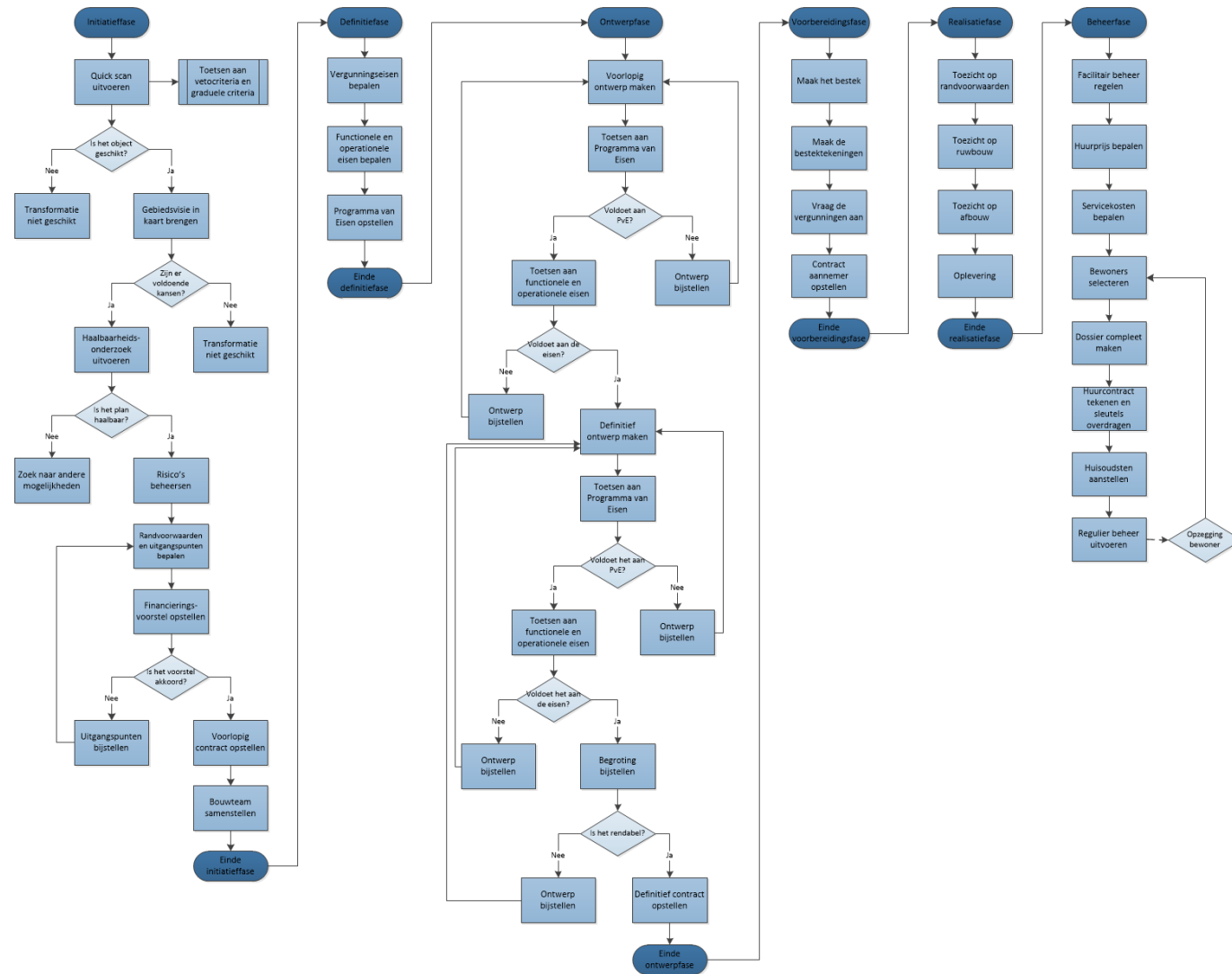
Tip

Inhoudsopgave

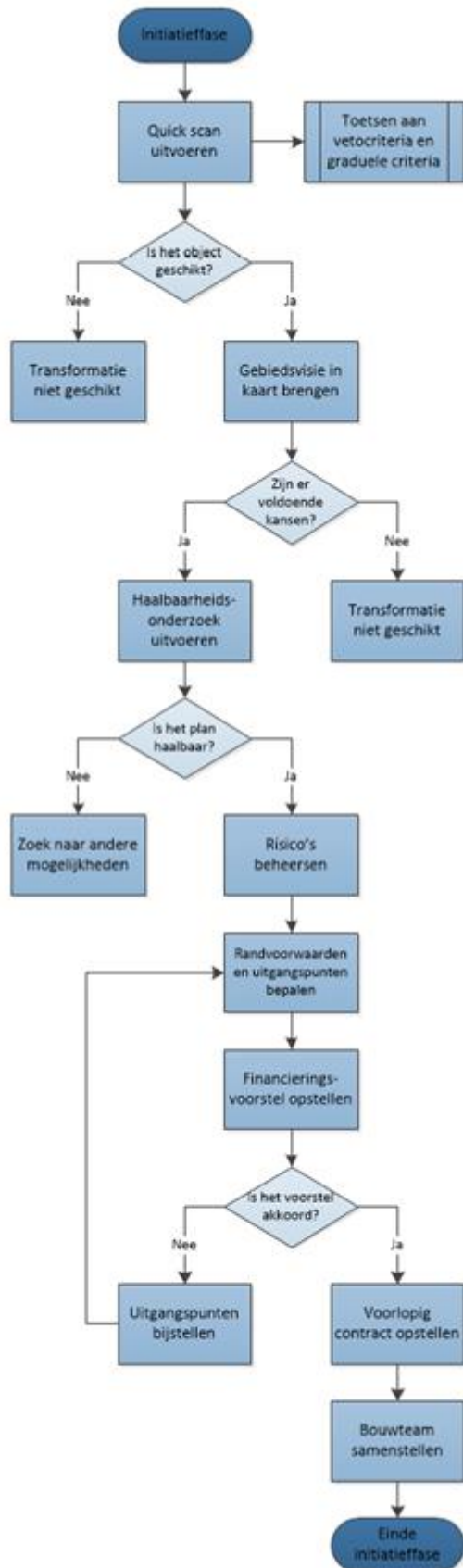
Inleiding	III
Inhoudsopgave.....	IV
Beslismodel	1
1 Initiatieffase.....	2
Stap 1 – Quick scan uitvoeren	3
Stap 2 – Gebiedsvisie in kaart brengen.....	5
Stap 3 – Haalbaarheidsonderzoek uitvoeren.....	6
Stap 4 – Risico's beheersen	7
Stap 5 – Randvoorwaarden en uitgangspunten bepalen	8
Stap 6 – Financieringsvoorstel opstellen	9
Stap 7 – Voorlopig contract opstellen	10
Stap 8 – Bouwteam samenstellen	11
2 Definitiefase	12
Stap 9 – Vergunningseisen bepalen.....	13
Stap 10 – Functionele en operationele eisen bepalen	14
Stap 11 – Programma van Eisen opstellen.....	15
3 Ontwerpfase	16
Stap 12 – Voorlopig ontwerp maken.....	17
Stap 13 – Toetsen aan Programma van Eisen	18
Stap 14 – Toetsen aan functionele en operationele eisen.....	19
Stap 15 – Definitief ontwerp maken	20
Stap 16 – Toetsen aan Programma van Eisen	21
Stap 17 – Toetsen aan functionele en operationele eisen.....	22
Stap 18 – Begroting bijstellen.....	23
Stap 19 – Definitief contract opstellen.....	24
4 Vorbereidingsfase.....	25
Stap 20 – Maak het bestek	26
Stap 21 – Maak de bestektekeningen.....	27
Stap 22 – Vraag de vergunningen aan.....	28
Stap 23 – Contract aannemer opstellen.....	29
5 Realisatiefase	30
Stap 24 – Toezicht tijdens realisatie.....	31
Stap 25 – Toezicht op ruwbouw.....	32

Stap 26 – Toezicht op afbouw.....	33
Stap 27 – Oplevering	34
6 Beheerfase.....	35
Stap 28 – Facilitair beheer regelen	36
Stap 29 – Huurprijs bepalen.....	37
Stap 30 – Servicekosten bepalen	38
Stap 31 – Bewoners selecteren	39
Stap 32 – Dossier compleet maken.....	40
Stap 33 – Huurcontract tekenen en sleutels uitreiken.....	41
Stap 34 – Aanstellen huisoudsten	42
Stap 35 – Regulier beheer uitvoeren.....	43
Bibliografie.....	44
Bijlage 1 – Financieel model.....	45

Beslismodel



1 Initiatieffase



Stap 1 – Quick scan uitvoeren

A. Vetocriteria

Controleer of het object voldoet aan de vetocriteria. Op basis van de vetocriteria wordt er gekeken of het object geschikt is voor een transformatie naar studentenhuisvesting. Op het moment dat een van de vetocriteria wordt beantwoord met een 'ja', is het object niet geschikt voor een tijdelijke transformatie (Van der Voordt, 2007).



Controleer altijd of de vetocriteria nog voldoen aan de huidige regelgeving.

Tabel 1: *Overzicht Vetocriteria* (Van der Voordt, 2007)

Aspect	Oordeel	Score	
		Ja	Nee
Locatie	Object op schandelijk gebied (geluid)		
	Object op schandelijk gebied (luchtkwaliteit)		
Architectonisch	Vrije verdiepingshoogte < 2,60 m		
	Stramienmaat is < 3,20 m		
	Bestaande indeling niet bruikbaar		
	Gevel moet aangepast worden		
	Aanwezige trappenhuizen bij hoogbouw < 2 stuks		
	Afstand tussen de trappenhuizen > 90 m		
	Verhouding oppervlak gevelopening/vloeroppervlakte < 10%		
Technisch	De gevel bevat geen te openen ramen		
	Het pand bevat een grote hoeveelheid asbest		
	Bouwtechnische staat voldoet niet voor de beoogde verhuurperiode		
	Geen liften aanwezig met hoogste verdiepingsvloer > 12 m		
	Geluidsniveau op gevel > 60 dB		
Financieel	Exploitatiejaar < 1 jaar		
	Exploitatie, incl. bouwkundige werkzaamheden > 5 of 10 jaar		
	Huurprijs is markthuurl of een hoog percentage daarvan		
Juridisch	Geen medewerking gemeente		
	Geen medewerking brandweer		

Alle antwoorden 'nee' → Stap B
≥ 1 antwoorden 'ja' → Object niet geschikt

B. Graduele criteria

Bepaal op basis van de graduele criteria, ook wel voorkeurscriteria genoemd, in hoeverre het object geschikt is voor tijdelijke transformatie. Per criteria geldt een bepaalde wegingsfactor, omdat niet alle criteria even belangrijk zijn. Vervolgens moeten de scores bij elkaar opgeteld worden en kan het percentage berekend worden. Dit percentage geeft aan in hoeverre het gebouw geschikt is voor tijdelijke transformatie (Van der Voordt, 2007).

Tabel 2: *Overzicht graduele criteria* (Van der Voordt, 2007)

Aspect	Oordeel	Beoordeling 0 = negatief 1 = positief	Weging	Score
Representativiteit	Afwezigheid gevaar, stank- of geluidoverlast (fabrieken, trein, auto's)		0,6	
Afstand/kwaliteit voorzieningen	Winkel voor dagelijkse boodschappen < 1 km		0,8	
	Stedelijke centrum < 3 km		0,6	
	Horeca < 500 m		0,4	
	Bank/postkantoor < 2 km		0,2	
	Medische basisvoorziening < 5 km		0,6	
	Sportaccommodaties < 2 km		0,6	
	Onderwijsaccommodaties < 2 km		0,8	
Bereikbaarheid met openbaar vervoer	Afstand tot station < 5 km		0,6	
	Afstand bus/metro/tram < 250 m		0,8	
Bereikbaarheid met auto en parkeren	Geen obstakels/belemmeringen of slechte doorstroom		0,2	
	Afstand tot parkeerplaatsen < 250 m		0,2	
	≤ 1 parkeerplaats / 200 m ² VVO te realiseren		0,2	
Architectuur	Bestaande indeling in kamers van 20-30 m ²		1	
	Gebouw goed te verdeling in eenheden van 500 m ² met trappenhuis		1	
	Verticale stijgpunten op uiteinden / hoeken van het gebouw		0,4	
	Kleinere gevelopeningen / aparte ramen in gevel		0,6	
	Aanwezigheid toiletten		1	
	Aanwezigheid fietsenstalling		0,6	
Bouwtechnisch	Draagconstructie is een skeletstelsel		0,6	
	Brandwerendheid binnenwanden > 30 minuten		1	
	Geluidsisolatie binnenwanden > - 30 dB		1	
	Binnenwanden lopen van vloer tot vloer		1	
	Centrale plaats bestaande leidingsschachten in gebouw		0,8	
	Individueel regelbare verwarming per travee/stramien		1	
	Aanwezigheid van internetverbinding		0,6	
Financieel	Mogelijkheid tot het verkrijgen van subsidies		1	
	Mogelijkheid tot het verhuren van overige ruimten		1	
Juridisch	Goede medewerking gemeente		0,8	
	Goede medewerking brandweer		1	
Totaal				21
Maximale score				
Score %				

Transformatieklasse 1	Zeer goed tijdelijk transformeerbaar	> 80 %
Transformatieklasse 2	Goed tijdelijk transformeerbaar	60-80%
Transformatieklasse 3	Tijdelijke transformeerbaar	40-60%
Transformatieklasse 4	Redelijk tijdelijk transformeerbaar	20-40%
Transformatieklasse 5	Tijdelijke transformatie afgeraden	< 20%

Transformatieklasse 1/2/3/4 → Stap 2

Transformatieklasse 5 → Object niet geschikt

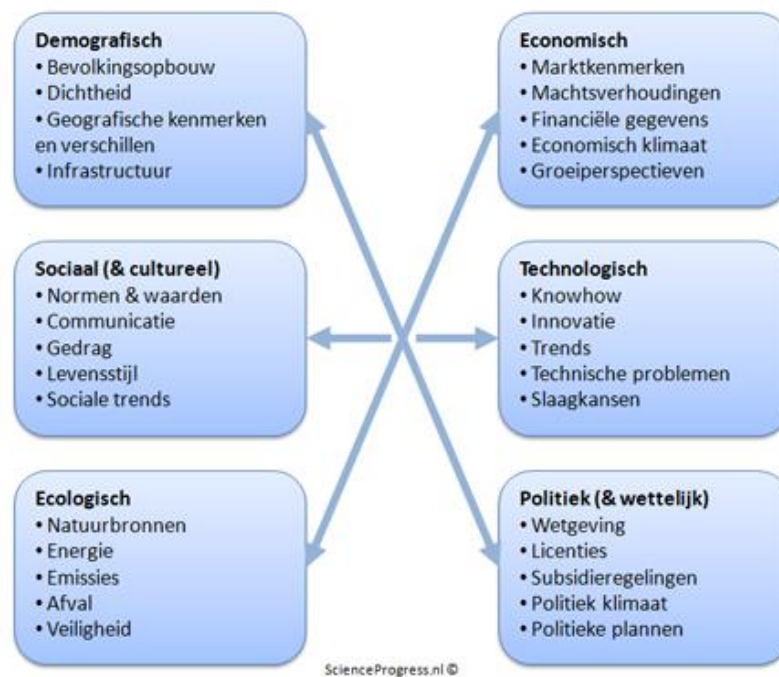
Stap 2 – Gebiedsvisie in kaart brengen



Een gebiedsvisie van een plangebied kan voor meerdere projecten in dezelfde regio gebruikt worden.

A. DESTEP-model

Breng de gebiedsvisie in kaart aan de hand van het DESTEP-model. Het DESTEP-model wordt gebruikt om de macro-omgeving van een object in beeld te brengen. De volgende factoren dienen te worden onderzocht: demografische factoren, economische factoren, sociaal-culturele factoren, technologische factoren, ecologische factoren en politiek-juridische factoren.



Figuur 1: DESTEP-model (Scienceprogress.nl,2014)

B. SWOT-analyse

De informatie uit het DESTEP-model vormt de input voor de SWOT-analyse. In de SWOT-analyse dienen de kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten van de omgeving te worden bepaald. Op basis van de uitkomst van de SWOT-analyse wordt bepaald of het object geschikt is voor transformatie.

Voldoende kansen → **Stap 3**
Te veel bedreigingen → **Transformatie niet geschikt**

Stap 3 – Haalbaarheidsonderzoek uitvoeren

Op het moment dat het object geschikt is voor transformatie en de gebiedsvisie aansluit op deze plannen, zal er een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd moeten worden. Dit haalbaarheidsonderzoek geeft een weergave van de mogelijkheden en onmogelijkheden van het project.

A. Functionele haalbaarheid

Onderzoek of het mogelijk is de wensen en eisen van de doelgroep toe te passen in het object. Schets de indelingen in de bestaande plattegronden. Daarnaast is het van belang om de mogelijke voorzieningen en parkeernormen in kaart te brengen. Voor dit onderzoek wordt aangeraden om een deskundige in te schakelen.

B. Technische haalbaarheid

Onderzoek de technische staat van de constructie en de installaties. Dit onderzoek zal plaats vinden door middel van een bouwkundige opname om de bestaande kwaliteit en de technische mogelijkheden te bepalen. Voor dit onderzoek wordt aangeraden om een deskundige in te schakelen.

C. Juridische haalbaarheid

Onderzoek of het object voldoet aan de huidige regelgeving op het gebied van:

- Brandveiligheid;
- Geluidsbelasting;
- Daglichttoetreding;
- Ventilatie;
- Fijn stof.

Onderzoek ook de mogelijkheden voor een bestemmingsplanwijziging. Voor dit onderzoek wordt aangeraden om een deskundige in te schakelen.

D. Financiële haalbaarheid

Maak een analyse van de investerings- en exploitatiekosten in verhouding met de exploitatieopbrengsten om de financiële haalbaarheid te bepalen. Ook dient er gekeken te worden naar de financieringsvormen, subsidies en fiscale mogelijkheden van het project.



Gebruik het financiële model voor transformatietrajecten. (zie bijlage 1)

Haalbaar	→	Stap 4	
Niet haalbaar	→	Stap 3	→ Andere doelgroep / functie
Nooit haalbaar	→	Transformatie niet geschikt	

Stap 4 – Risico's beheersen

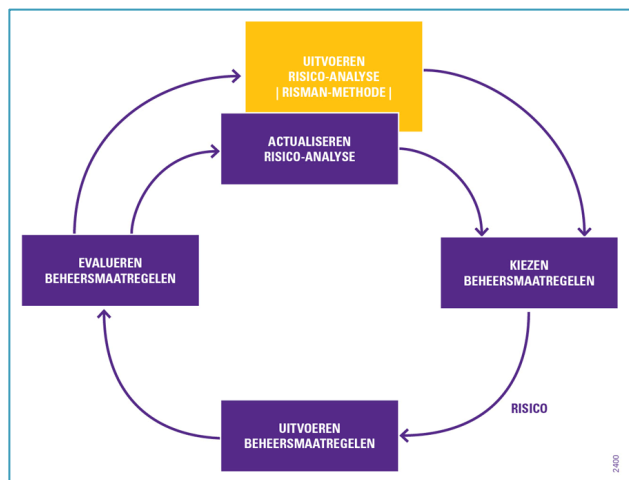


Maak gebruik van de RISMAN-methode. Deze methode is ontwikkeld om het risicomanagement van projecten in kaart te brengen.

A. Integrale risicoanalyse

Bepaal de risico's op basis van de volgende invalshoeken:

- Politiek;
- Juridisch;
- Technisch;
- Organisatorisch;
- Geografisch;
- Maatschappelijk.



Figuur 2: RISMAN-methode (Veilig & gezond wonen, 2014)

B. Vaststelling beheersmaatregelen

Stel de mogelijke beheersmaatregelen op aan de hand van de vastgestelde risico's (Stap 4A). De projectmanager besluit welke maatregelen hiervan worden genomen. Dit gebeurt op basis van een inschatting van het verwachte effect en de kosten die het met zich mee brengt. Tevens wordt vastgesteld wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van de beheersmaatregel.

C. Implementatie beheersmaatregelen

Laat de beheersmaatregelen uitvoeren door de personen, die verantwoordelijk hiervoor zijn.

D. Evaluatie beheersmaatregelen

Overleg periodiek om vast te stellen of de beheersmaatregelen zijn uitgevoerd en wat het effect is van de beheersmaatregelen.

E. Actualisering risico's

Bepaal welke risico's zijn verdwenen en welke mogelijke nieuwe risico's zich hebben ontwikkeld. Dit dient het gehele proces plaats te vinden om de risico's actueel te houden.

→ Stap 5

Stap 5 – Randvoorwaarden en uitgangspunten bepalen

A. Uitgangspunten

Definieer op basis van de resultaten uit het haalbaarheidsonderzoek en de risico's de uitgangspunten voor het project. Dit zijn de punten waaraan het project moet voldoen die betrekking hebben tot:

- Functionele aspecten;
- Technische aspecten;
- Juridische aspecten;
- Financiële aspecten.

B. Randvoorwaarden

Ook dienen de randvoorwaarden voor het proces te worden gedefinieerd. Deze randvoorwaarden hebben betrekking tot:

- Geld;
- Tijd;
- Kwaliteit;
- Organisatie;
- Informatie.

Deze randvoorwaarden en uitgangspunten vormen de basis voor definitiefase en de ontwerpfase.

→ **Stap 6**

Stap 6 – Financieringsvoorstel opstellen

Stel het financieringsvoorstel op. De volgende aspecten kunnen daar in opgenomen worden:

- Transformatiepotentie object (Stap 1);
- Gebiedsvisie (Stap 2);
- Functionele mogelijkheden (Stap 3);
- Financieel plan (Stap 3);
- De risico's (Stap 4);
- Randvoorwaarden en uitgangspunten (Stap 5).

Het financieringsvoorstel dient ter goedkeuring te worden aangeboden aan de eigenaar van het object.

Voorstel akkoord	→	Stap 7	
Voorstel niet akkoord	→	Stap 5	→ Uitgangspunten bijstellen

Stap 7 – Voorlopig contract opstellen

Stel, op het moment dat het financieringsvoorstel akkoord is, een voorlopig contract op met de eigenaar van het object Het voorlopig contract geeft de intentie tot samenwerking weer.

In dit contract worden onder andere de volgende aspecten opgenomen:

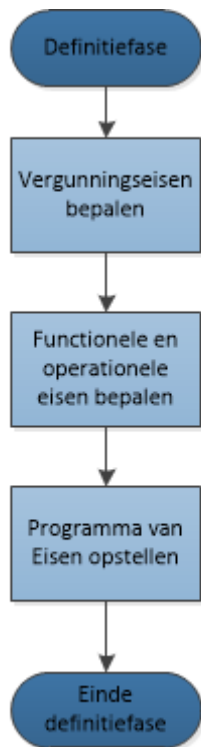
- De huurperiode;
- De toekomstige functie van het object;
- Financiële aspecten;
- Redenen voor beëindigen contract.

→ **Stap 8**

Stap 8 – Bouwteam samenstellen

Stel een bouwteam samen. Het bouwteam zal in ieder geval bestaan uit een opdrachtgever, een architect en een aannemer. Het bouwteam kan versterkt worden door diverse adviseurs op het gebied van constructie, installaties en (brand)veiligheid.

2 Definitiefase



Stap 9 – Vergunningseisen bepalen

A. Regelgeving

Oriënteer aan welke wet- en regelgeving tijdelijke transformatieprojecten en tijdelijk wonen moeten voldoen. De wet- en regelgeving die van toepassing zijn:

- Wet Algemene Bepalingen Omgevingsrecht;
- Nota parkeernormen;
- Leegstandswet.

B. Vergunningseisen

Bepaal aan welke vergunningseisen het project moet voldoen. De onderstaande vergunningen zijn het meest voorkomend bij tijdelijke transformatieprojecten.

Wet Algemene Bepalingen Omgevingsrecht omvat:

- Bouwvergunning - Wabo art 2.1 (Woningwet);
 - Gebruiksvergunning (Gebruiksbesluit);
 - Milieuvergunning (Wet milieubeheer);
 - Ontheffing bestemmingsplan – Wabo art 2.12 (Wet ruimtelijke ordening);
 - Monumentenvergunning (Monumentenwet);
 - Gemeentelijke en provinciale vergunningen;
 - Vergunning (Natuurbeschermingswet);
 - Ontheffing (Flora- en faunawet).
- (Wabo, 2010)

Nota Parkeernormen

- Aantal parkeerplaatsen per verhuurde eenheid voor kamerverhuur bedraagt 0,2. (Nota Parkeernormen Bijlage 2)

Leegstandswet

- Leegstandsvergunning (Leegstandswet art. 15)

→ Stap 10

Stap 10 – Functionele en operationele eisen bepalen

A. Bouwbesluit 2012

Bepaal welke eisen uit het bouwbesluit van toepassing zijn op tijdelijke transformatietrajecten. Als er sprake is van geheel of gedeeltelijk vernieuwen of veranderen of het vergroten van een bouwwerk is er sprake van verbouw en moet er voldaan worden aan de volgende eisen:

1. Het nieuwbouwniveau:

- Indien er geen verbouwniveau is gegeven;
- Indien het verbouwniveau niet is aangestuurd voor de gebruiksfunctie;
- Bij het aanbrengen of geheel vervangen van een installatie als bedoeld in hoofdstuk zes van het Bouwbesluit 2012.

2. Een specifiek verbouwniveau

3. Het rechtens verkregen niveau:

- Indien er moet worden uitgegaan van het actuele kwaliteitsniveau van het onderdeel dat wordt verbouwd.

4. Het niveau voor bestaande bouw:

- Indien er geen sprake is van een actueel kwaliteitsniveau;
- Indien dat het niveau lager ligt dan het niveau bestaande bouw voor de gebruiksfunctie.

(Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013)

B. Eisen doelgroep

Concretiseer de eisen van de doelgroep, die bepaald zijn in de behoefteanalyse bij stap 2.

Stap 11 – Programma van Eisen opstellen

Stel het Programma van Eisen op aan de hand van de vastgestelde eisen uit stap 9 en stap 10. Voor het opstellen van het Programma van Eisen wordt aangeraden om een deskundige in te schakelen.

Het Programma van Eisen is opgedeeld in drie delen:

1. Ruimtelijke eisen

- Ruimtebehoefte;
- Ruimte-eisen per functie;
- Vlekkenplan.

2. Functionele eisen

- Duurzaamheid;
- Flexibiliteit;
- Maatvoering;
- Toegankelijkheid;
- Beveiliging;
- Onderhoud.

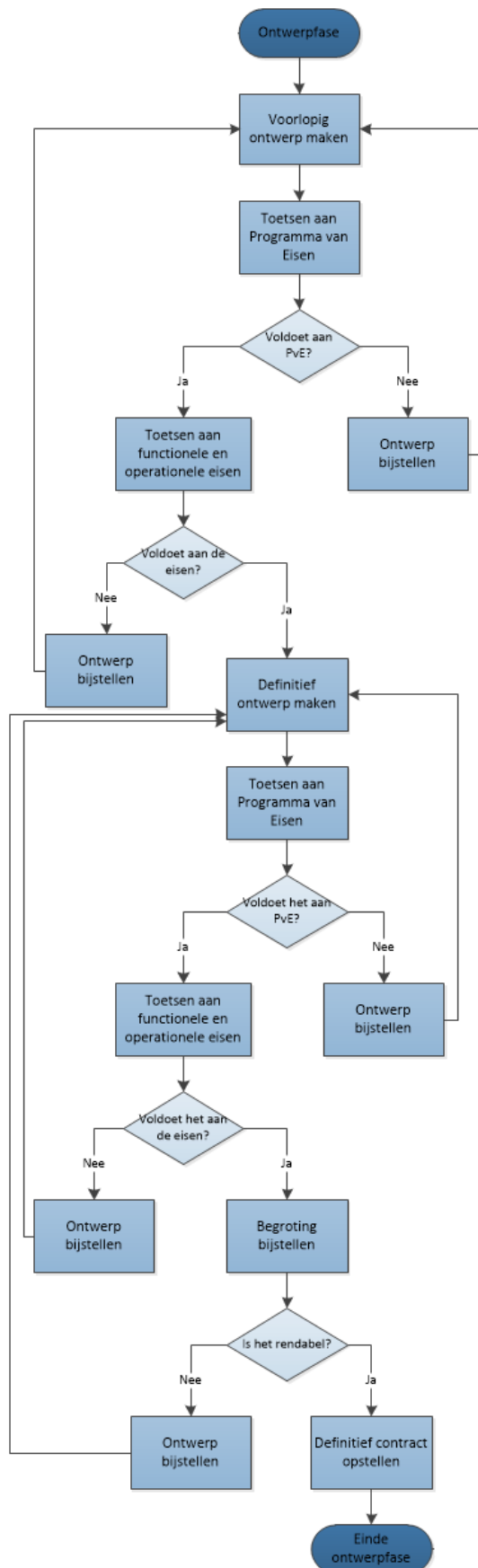
3. Technische eisen

- Bouwtechnische eisen;
- Bouwfysische eisen;
- Thermisch comfort;
- Temperatuur;
- Luchtkwaliteit;
- Akoestiek;
- Daglichttoetreding;
- Elektrotechnische eisen;
- Datavoorzieningen.

Het Programma van Eisen vormt de basis voor de ontwerpfase.

→ **Ontwerpfase**

3 Ontwerpfase



Stap 12 – Voorlopig ontwerp maken

Geef opdracht aan de architect om het voorlopig ontwerp te maken. Het voorlopig ontwerp is een vertaling van het Programma van Eisen naar een serie tekeningen. Deze serie tekeningen bestaat uit:

- Plattegronden;
- Situatieschetsen;
- Aanzichten;
- Doorsneden;
- Aanvullende tekeningen.

Deze tekeningen geven de aanpassingen van de indeling, constructie en installaties weer.

→ Stap 13

Stap 13 – Toetsen aan Programma van Eisen

Toets het voorlopig ontwerp aan het Programma van Eisen. In de tekeningen van het voorlopig ontwerp kan aangegeven worden aan welke eisen het ontwerp wel voldoet en aan welke eisen het ontwerp niet voldoet. In de tekeningen kan ook aangegeven worden wat er aangepast moet worden om wel overeen te komen met het Programma van Eisen.

Voldoet aan PvE → Stap 14

Voldoet niet aan PvE → Stap 12 → Ontwerp bijstellen

Stap 14 – Toetsen aan functionele en operationele eisen

Toets het voorlopig ontwerp aan de functionele en operationele eisen. In de tekeningen van het voorlopig ontwerp kan aangegeven worden aan welke eisen het ontwerp wel voldoet en aan welke eisen het ontwerp niet voldoet. In de tekeningen kan ook aangegeven worden wat er aangepast moet worden om wel overeen te komen met de functionele en operationele eisen.

Voldoet aan de eisen	→	Stap 15	
Voldoet niet aan de eisen	→	Stap 12	→ Ontwerp bijstellen

Stap 15 – Definitief ontwerp maken

Geef opdracht aan de architect om het definitief ontwerp te maken. In het definitief ontwerp worden de details aan de tekeningen van het voorlopig ontwerp toegevoegd. Deze serie tekeningen bestaat uit:

- Gedetailleerdere tekeningen van het voorlopig ontwerp (plattegronden, dwarsdoorsneden, aanzichten en aanvullende tekeningen);
- Bouwkundige tekeningen;
- Tekeningen met materiaalkeuze.

Deze tekeningen geven de aanpassingen van de indeling, de constructie en de installaties weer, maar ook de bouwtechnische aanpassingen.

→ Stap 16

Stap 16 – Toetsen aan Programma van Eisen

Toets het definitief ontwerp aan het Programma van Eisen. In de tekeningen van het definitief ontwerp kan aangegeven worden aan welke eisen het ontwerp wel voldoet en aan welke eisen het ontwerp niet voldoet. In de tekeningen kan ook aangegeven worden wat er aangepast moet worden om wel overeen te komen met het Programma van Eisen.

Voldoet aan PvE → Stap 17

Voldoet niet aan PvE → Stap 15 → Ontwerp bijstellen

Stap 17 – Toetsen aan functionele en operationele eisen

Toets het definitief ontwerp aan de functionele en operationele eisen. In de tekeningen van het definitief ontwerp kan aangegeven worden aan welke eisen het ontwerp wel voldoet en aan welke eisen het ontwerp niet voldoet. In de tekeningen kan ook aangegeven worden wat er aangepast moet worden om wel overeen te komen met de functionele en operationele eisen.

Voldoet aan PvE → Stap 18

Voldoet niet aan PvE → Stap 15 → Ontwerp bijstellen

Stap 18 – Begroting bijstellen

In het financieringsvoorstel is een financieringsplan opgenomen. In dit financieringsplan wordt de begroting van het project weergegeven. Deze begroting zal bijgesteld moeten worden aan de hand van het definitief ontwerp. Op het moment dat het project niet rendabel is, zal het definitieve ontwerp aangepast moeten worden.

Project rendabel	→	Stap 19	
Project niet rendabel	→	Stap 15	→ Ontwerp bijstellen

Stap 19 – Definitief contract opstellen

Stel het definitieve contract op met de eigenaar van het object. In het contract worden onder meer afspraken gemaakt over:

- Opdracht tot verbouwing;
- Opdracht tot verhuur;
- Duur en beëindiging van het contract;
- Huurprijs;
- Oplevering;
- Aansprakelijkheid.

4 Voorbereidingsfase



Stap 20 – Maak het bestek

Geef de architect de opdracht om het bestek uit te werken. Het bestek is een tekstuele uitwerking van het definitieve ontwerp. In het bestek zijn de administratieve, de juridische en de technische bepalingen van het project opgenomen. Naast deze bepalingen zijn ook de materialen en de uitvoeringsvoorwaarden opgenomen in het bestek. Het gebruikelijke systeem in de Nederlandse ontwikkeling is de STABU-besteksystematiek.

→ **Stap 21**

Stap 21 – Maak de bestektekeningen

Geef de architect de opdracht om de bestektekeningen te maken. Deze tekeningen zijn gekoppeld aan het bestek. De bestektekeningen zijn een gedetailleerde uitwerking van het definitieve ontwerp. De bestektekeningen bestaan uit plattegronden, doorsneden en gevelaanzichten van de oude en nieuwe staat. Daarnaast bevatten de bestektekeningen ook informatie over de fundering, de riolering en het dak.

→ **Stap 22**

Stap 22 – Vraag de vergunningen aan

Vraag de vergunningen aan die nodig zijn voor de transformatie van het project. In de definitiefase is al bepaald welke vergunningen er nog zijn. Dat zijn de omgevingsvergunning en de leegstandsvergunning. Beide vergunningen moeten aangevraagd worden bij de desbetreffende gemeente waar het object gelegen is.

Voor de omgevingsvergunning zijn er twee soorten procedures:

- De reguliere procedure
 - Eenvoudige projecten;
 - Duur acht weken.
- De uitgebreide procedure
 - Bestemmingsplanwijziging;
 - Grotere projecten;
 - Duur 26 weken.

Voor de leegstandsvergunning is er één procedure. De doorlooptijd van de aanvraag bedraagt acht weken.

→ Stap 23

Stap 23 – Contract aannemer opstellen

Vraag een offerte aan bij de aannemer. Het bestek en de bestektekeningen vormen de basis voor de offerte. Er is een mogelijkheid dat de prijs van de offerte niet overeenkomt met de opgestelde begroting in stap 18. Dan moet er gestart worden met prijsonderhandelingen, zodat er overeenstemming komt over de prijs. Op het moment dat er overeenstemming is, kan het contract opgesteld worden en worden ondertekend door beide partijen.

5 Realisatiefase



Stap 24 – Toezicht tijdens realisatie

Houd tijdens de gehele realisatiefase toezicht op:

- De werkzaamheden – Komen de werkzaamheden overeen met het bestek en tekeningen?;
- De kosten – Komen de kosten overeen met de begroting?;
- De planning – Lopen de werkzaamheden gelijk met de planning?;
- De veiligheidseisen – Wordt er gewerkt via de veiligheidseisen?.



Als een of meerdere aspecten niet verlopen volgens de afspraken, dient er bijgestuurd te worden.



Plan periodieke overleggen in met de aannemer en eventuele andere relevante partijen.

- **Stap 25**
- **Tot einde realisatiefase**

Stap 25 – Toezicht op ruwbouw

Houd toezicht op de ruwbouw. Onder ruwbouw vallen de sloopwerkzaamheden en de werkzaamheden aan:

- De fundering;
- De muren;
- De vloeren;
- Het dak.

De ruwbouwfase is afgerond als het object wind- en waterdicht is.



Als een of meerdere aspecten niet verlopen volgens de afspraken, dient er bijgestuurd te worden.

→ **Stap 26**

Stap 26 – Toezicht op afbouw

Houd toezicht op de afbouw. Tijdens de afbouwfase wordt het object afgewerkt. Onder de afbouw valt het plaatsen van:

- Systeemplafonds;
- Scheidingswanden;
- Verlichting;
- Vloerbedekking;
- Stuc- en schilderwerk;
- Inrichting;
- Installaties;
- Bekabeling.



Als een of meerdere aspecten niet verlopen volgens de afspraken, dient er bijgestuurd te worden.

→ **Stap 27**

Stap 27 – Oplevering

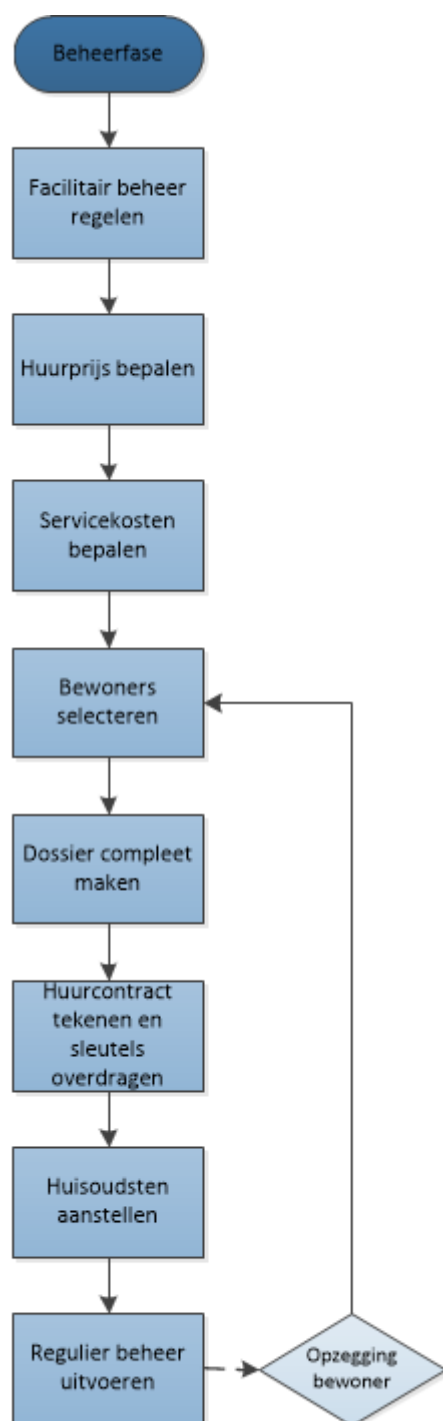


Vier weken voor de oplevering moet er een gebruiksmelding gedaan worden bij de gemeente en de brandweer.

Op het moment van de oplevering draagt de aannemer het werk over aan de opdrachtgever. Stel tijdens de oplevering de gebreken van het gebouw vast. Werk deze gebreken uit in een opleverlijst en stel een termijn vast met de aannemer dat de gebreken worden opgelost.

→ **Beheerfase**

6 Beheerfase



Stap 28 – Facilitair beheer regelen

Vraag offertes op bij diverse organisaties voor het:

- Afvalbeheer;
- Sleutelplan;
- Onderhoud van de groenvoorzieningen;
- Schoonmaakservice;
- Gas/Water/Licht;
- Internet.

Op het moment dat de offertes zijn ontvangen, dan moet er gestart worden met prijsonderhandelingen, zodat er overeenstemming komt over de prijs. Op het moment dat er overeenstemming is, kan het contract opgesteld worden en worden ondertekend door beide partijen

→ **Stap 29**

Stap 29 – Huurprijs bepalen

Bepaal de huurprijs per (on)zelfstandige woning. De huurprijs wordt bepaald op basis van het puntensysteem van het ROZ. Onderdelen die meetellen bij de puntenberekening zijn:

- Oppervlakte van de (on)zelfstandige woning;
- Central verwarming, gaskachels of aansluitmogelijkheden hiervoor;
- Eigen keuken of gedeelde keuken;
- Eigen toilet of gemeenschappelijke toilet;
- Eigen wastafel of gemeenschappelijke wastafel;
- Eigen douche of gemeenschappelijke douche;
- Extra voorzieningen leveren extra punten op.
(Rijksoverheid, z.d.)

→ Stap 30

Stap 30 – Servicekosten bepalen

Bepaal de servicekosten per (on)zelfstandige woning. De servicekosten zijn een voorschot op de kosten voor het:

- Afvalbeheer;
- Onderhoud van de groenvoorzieningen;
- Schoonmaakservice;
- Gas/Water/Licht;
- Internet.

De servicekosten worden aan het eind van elk jaar afgerekend. Dit kan in het voordeel of het nadeel zijn van de bewoners.

→ **Stap 31**

Stap 31 – Bewoners selecteren

Selecteer bewoners voor de woonuniversiteit. De selectie van bewoners is op basis van de volgende punten:

- De bewoner dient een student zijn;
- De bewoner dient een inkomen te hebben;
- De bewoner dient een goede borgsteller hebben;
- De bewoner mag geen schulden hebben;
- Indien de bewoner eerder heeft gehuurd, dient de bewoner een verhuurdersverklaring in te leveren.

→ **Stap 32**

Stap 32 – Dossier compleet maken

Maak het dossier van geselecteerde bewoners compleet. Het dossier dient de volgende documenten te bevatten:

- Bewijs deelname opleiding of bewijs studiefinanciering;
- Kopie loonstrook;
- Kopie paspoort of ID-bewijs;
- Kopie bewijs van verzekering;
- Kopie bankpas;
- Incassoformulier;
- Verhuurdersverklaring;
- Positief antecedentenonderzoek;
- Borgformulier.

→ Stap 33

Stap 33 – Huurcontract tekenen en sleutels uitreiken

Teken het huurcontract met de bewoner. Voor het tekenen van het contract dient het dossier compleet te zijn. Voordat het contract getekend mag worden, dient er een bewijs te zijn van de betaling van de eerste maand huur, de borg en de administratiekosten. Tijdens het tekenen wordt het huurcontract, de algemene voorwaarden en de machtiging getekend.

→ **Stap 34**

Stap 34 – Aanstellen huisoudsten

Op het moment dat de meeste huurcontracten zijn ondertekend, worden de huisoudsten aangesteld. De huisoudsten vormen het aanspreekpunt naar Villex en naar de bewoners.

→ **Stap 35**

Stap 35 – Regulier beheer uitvoeren

Op het moment dat stappen zijn doorlopen en alle bewoners zijn geplaatst, kan het reguliere beheer uitgevoerd worden. Onder het reguliere beheer valt het:

- Te woord staan van de bewoners;
- Het aanspreken van de bewoners;
- Het uitvoeren van onderhoud;
- Het uitvoeren van reparatieverzoeken;
- Het uitvoeren van pandcontroles.

Het kan voorkomen, dat een contract van een bewoner wordt opgezegd. Op het moment dat de kamer leeg is, kan er opnieuw begonnen worden met het selecteren van bewoners.

Regulier beheer voortzetten

Opzegging contract bewoner → Stap 31

Bibliografie

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2013). *Rijksoverheid.nl*. Opgeroepen op 2015, van Het bouwbesluit 2012:
<http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CCgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.rijksoverheid.nl%2Fbestanden%2Fdocumenten-en-publicaties%2Fbrochures%2F2012%2F08%2F23%2Finfolblad-verbouw-en-functiewijziging-het-bouwbesluit-2012%2Finfo>
- Rijksoverheid. (z.d.). *Puntensysteem voor kamers*. Opgeroepen op 2015, van Rijksoverheid.nl:
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/huurwoning/puntensysteem-huurwoning/puntensysteem-kamer>
- Van der Voordt, T. (2007). *Transformatie van kantoorgebouwen*. Rotterdam: Nai010 Uitgevers.
- Wabo. (2010). *Wet Algemene Bepalingen Omgevingsrecht*. Opgeroepen op 2015, van www.wetten.overheid.nl: http://wetten.overheid.nl/BWBR0024779/geldigheidsdatum_24-03-2015#Hoofdstuk3

Bijlage 1 – Financieel model

Projectnaam			
Algemene gegevens INPUT			INPUT
Exploitatieperiode	5 jaar		
Start verhuur in jaar	1		
Bruto oppervlak	4000 m2		
Verhuurbaar oppervlak	3200 m2		
Aantal units	80		
Huur	€ 14 per m2 VVO per maand		
Huur	€ 168 per m2 VVO per jaar		
Bezettingsgraad bij aanvang	70%		
Toename bezettingsgraad	5% per jaar		
Huurderving	10%		
Servicekosten	€ 100 per unit/per maand		
Discontovoet	5%		
Inflatie	1%		
Inkomsten			OUTPUT
Huur jaar 1	€ 376.320	(zie specificatie huur)	
Servicekosten jaar 1	€ 96.000	(zie specificatie huur)	
Uitgaven			
			INPUT
Belastingen	€ 10	per m2 BVO	€ 40.000
Onderhoud	€ 15	per m2 BVO	€ 60.000
Servicekosten	€ 100	per m2 BVO	€ 96.000
Overige	€ 2	per m2 BVO	€ 8.000
Totaal			€ 204.000
Investerings			
			OUTPUT
Bouwkosten	€ 200.000	(zie specificatie investeringen)	
Bijkomende kosten	€ 60.000	(zie specificatie investeringen)	
Inrichtingskosten	€ -	(zie specificatie investeringen)	
Totaal	€ 260.000		

Investerings			
Bouwkosten			
Bouwkundig	€ 200.000		
Installaties	€ -		
...	€ -		
...	€ -		
...	€ -		
...	€ -		
...	€ -		
Totaal		€ 200.000	
Bijkomende kosten			
Voorbereidingskosten	€ 20.000		
Begeleidingskosten	€ 15.000		
Aansluitkosten	€ 5.000		
Onvoorzien	€ 20.000		
...	€ -		
...	€ -		
...	€ -		
...	€ -		
Totaal		€ 60.000	
Inrichtingskosten			
Installaties	€ -		
Stoffering	€ -		
...	€ -		
...	€ -		
...	€ -		
Totaal		€ -	
Totale investering		€ 260.000	

Inkomsten						
Jaar	Theoretische huur	Bezettingsgraad	Huur	Servicekosten	Huurderving	Netto inkomsten
1	€ 537.600	70%	€ 376.320	€ 96.000	€ 37.632	€ 434.688
2	€ 542.976	75%	€ 407.232	€ 96.960	€ 40.723	€ 463.469
3	€ 548.406	80%	€ 438.725	€ 97.930	€ 43.872	€ 492.782
4	€ 553.890	85%	€ 470.806	€ 98.909	€ 47.081	€ 522.635
5	€ 559.429	90%	€ 503.486	€ 99.898	€ 50.349	€ 553.035
6						
7						
8						
9						
10						
Totaal						€ 2.466.608

Uitgaven					
Jaar	Belastingen	Onderhoud	Servicekosten	Overige	Totaal
1	€ 40.000	€ 60.000	€ 96.000	€ 8.000	€ 204.000
2	€ 40.400	€ 60.600	€ 96.960	€ 8.080	€ 206.040
3	€ 40.804	€ 61.206	€ 97.930	€ 8.161	€ 208.100
4	€ 41.212	€ 61.818	€ 98.909	€ 8.242	€ 210.181
5	€ 41.624	€ 62.436	€ 99.898	€ 8.325	€ 212.283
6					
7					
8					
9					
10					
				Totaal	€ 1.040.605

Cash flow						
Jaar	Investerings	Inkomsten	Uitgaven	Saldo	Netto Contante waarde	Cum. Contante waarde
0	€ -260.000			€ -260.000,00		
1		€ 434.688	€ 204.000	€ 230.688	€ 219.703	€ 219.703
2		€ 463.469	€ 206.040	€ 257.429	€ 233.496	€ 453.198
3		€ 492.782	€ 208.100	€ 284.681	€ 245.918	€ 699.117
4		€ 522.635	€ 210.181	€ 312.453	€ 257.056	€ 956.173
5		€ 553.035	€ 212.283	€ 340.752	€ 266.988	€ 1.223.161
6						
7						
8						
9						
10						
				Totaal	€ 1.223.161	
				Controle	€ 1.223.161	
				IRR	94%	
				Terugverdientijd	2 jaar	
				BAR	167%	
				NAR	89%	