Adviesrapport huisvesting ZZP’ers Het Hakagebouw

Marlien Verburg

Smart Housing

2012



Adviesrapport huisvesting ZZP’ers

Het Hakagebouw

Student: Marlien Verburg

08014523

Opleiding: Academie voor Facility Management

De Haagse Hogeschool

Johanna Westerdijkplein 75

2521 EN Den Haag

Beoordelaar: Dhr. J. Kloos

Medebeoordelaar: Drs. A.M. Eijffinger

Opdrachtgever: Dhr. J.P. Nieuwenhoven

Smart Housing

Rapportage: Adviesrapport

Afstudeerscriptie

Periode: januari t/m mei2012

**Auteursreferaat**

Een onderzoek voor Smart Housing, een onderzoeksgroep voor huisvestingsvraagstukken binnen de Haagse Hogeschool. In dit **adviesrapport** zal onderzoek gedaan worden met betrekking tot het **Hakagebouw.** Dit is een monumentaal fabrieksgebouw dat wordt gerenoveerd tot **kantoorplek** voor zowel grotere als kleinere organisaties. Het Hakagebouw wil ook **ZZP’ers** binnen krijgen omdat deze onbevangenheid, frisse energie en nieuwe ideeën met zich meebrengen. In dit onderzoek staat de vraag centraal welke **werkomgeving** een ZZP’er zich wenst en hoe het Hakagebouw haar **huisvestingsconcept** hierop kan aanpassen. Er zal geadviseerd worden op basis van : **interviews ,** een **enquête** onder ZZP’ers en theorie over **beleving, cultuur**, **de 3e werkplek, kantoorhuisvesting, de kantoormarkt en ZZP’ers.**

**Indexreferaat**

**Facility Management, scriptie, adviesrapport, huisvestingsconcept, Hakagebouw, werkplekconcept, kantoorconcept, ZZP’er, 3e werkplek, beleving, cultuur, Smart Housing.**

**Voorwoord**

Alle studenten van de opleiding Facility Management worden geacht een afstudeerstage te voldoen en een daarbij behorend adviesrapport te schrijven. Hierbij het volledige rapport met betrekking tot het uitgevoerde onderzoek. Het bijlagenboek is onderdeel van deze scriptie.

Mijn grote dank gaat allereerst uit naar dhr. J.P. Nieuwenhoven, mijn opdrachtgever, die vanuit de onderzoeksgroep Smart Housing mij de mogelijkheid heeft gegeven deze afstudeeropdracht te doen en mij hierbij begeleid heeft.

Daarnaast wil ik dhr. B. Bulten, projectmanager van het Hakagebouw, bedanken voor het ter beschikking stellen van de benodigde informatie en de werkplek binnen het Hakagebouw.

Ook de geïnterviewden, dhr. van den Hoff, Geerdink, Roosen, mevr. de Jager en de ZZP’ers die de enquête hebben ingevuld en tijd vrij gemaakt hebben om mijn vragen te beantwoorden, ben ik erg dankbaar.

Tenslotte ben ik dhr. J. Kloos en drs. A.M. Eijffinger, de beoordelaars van deze afstudeeropdracht, zeer dankbaar voor hun begeleiding en feedback tijdens het doen van dit onderzoek.

Marlien Verburg

Zwijndrecht, mei 2012.

**Managementsamenvatting**

In opdracht van de onderzoeksgroep Smart Housing is onderzoek gedaan naar de werkomgeving die ZZP’ers zich wensen. De aanleiding voor het onderzoek is het gebrek aan kennis over ZZP’ers binnen het Hakagebouw. Het Hakagebouw wil naast de kleine organisaties die zij nu huisvest ook ZZP’ers huisvesten, zij brengen namelijk onbevangenheid, frisse energie en nieuwe ideeën met zich mee. Om ZZP’ers aan te trekken is er inzicht nodig in de werkomgeving die een ZZP’er zich wenst zodat het Hakagebouw hier op in kan spelen.

Om hier inzicht in te verkrijgen is onderstaande probleemstelling geformuleerd:

### *Welk huisvestingsconcept dient het Hakagebouw toe te passen zodanig dat hiermee een nieuwe doelgroep, ZZP’ers, kan worden bereikt?*

Om deze vraag te beantwoorden is er eerst onderzoek gedaan naar de huidige situatie van het Hakagebouw, de kantorenmarkt en ZZP’ers. Ook is er bij verschillende met het Hakagebouw te vergelijken panden gekeken wat zij ZZP’ers aanbieden. Om daarnaast te kijken wat de ZZP’ers zich wensen in hun werkomgeving is er een enquête uitgezet, die door 340 mensen is ingevuld. Aan de hand van de onderzoeksresultaten is een gewenste situatie geschetst.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat ZZP’ers behoefte hebben aan een werkomgeving waar men kan ontmoeten en kennis delen, dit is namelijk een deel van de ZZP cultuur. Daarnaast hebben ZZP’ers ook de behoefte zich terug te kunnen trekken in een ruimte waar geconcentreerd gewerkt kan worden. Verder mag een werkplek voor ZZP’ers niet te duur zijn en moet men er niet te lang aan vast zitten, men wil namelijk flexibel blijven. Tenslotte zijn er verschillende soorten ZZP’ers waarvan een deel graag op een vaste werkplek werkt en een ander deel graag op een flexibele werkplek werkt.

Naar aanleiding van de conclusies zijn de belangrijkste speerpunten van het nieuwe huisvestingsconcept:

* Er wordt een comfortabele en aantrekkelijke werkomgeving aangeboden waarbij de prijs en kwaliteit van de werkomgeving in balans is.
* De voor ZZP’ers belangrijke beleving, ontmoeting, wordt door de huisvesting gefaciliteerd. Daarnaast is er ook de ruimte om geconcentreerd te werken en te vergaderen.
* De cultuur binnen het Hakagebouw, duurzame innovatie door samenwerking, wordt duidelijk gecommuniceerd waardoor iedereen weet waar het Hakagebouw voor staat.
* Het aanbieden van zowel vaste als flexibele werkplekken zorg ervoor dat de verschillende ZZP’ers in het Hakagebouw willen en kunnen werken.

**Inhoudsopgave**

[1.Onderzoeksverantwoording](#_Toc325124621) 1

[1.1 Aanleiding 2](#_Toc325124622)

[1.2 Doel 2](#_Toc325124623)

[1.3 Probleemstelling en deelvragen 2](#_Toc325124624)

[1.4 Methode van Onderzoek 3](#_Toc325124626)

[2.Theoretisch kader 6](#_Toc325124642)

[2.1. Het nieuwe werken 6](#_Toc325124643)

[2.2. De 3e werkplek 7](#_Toc325124644)

[2.3. ZZP’ers 8](#_Toc325124645)

[2.4. Kantoorhuisvesting 9](#_Toc325124646)

[2.5. Beleving 10](#_Toc325124647)

[3.Huidige situatie 11](#_Toc325124648)

[3.1. Het Hakagebouw 11](#_Toc325124649)

[3.2. Trends en ontwikkelingen binnen de kantorenmarkt en huisvesting 13](#_Toc325124650)

[3.3. Trends en ontwikkelingen onder ZZP’ers 17](#_Toc325124652)

[4.Naar de gewenste situatie 21](#_Toc325124653)

[4.1. Visie beroepsveld 21](#_Toc325124654)

[4.2. Haka 2.0 25](#_Toc325124655)

[5.Conclusie& Advies 28](#_Toc325124656)

[5.1. Conclusie 28](#_Toc325124657)

[5.2. Aanbevolen huisvestingsconcept 30](#_Toc325124660)

[6.Implementatie 34](#_Toc325124661)

[6.1. Scenario’s 34](#_Toc325124662)

[6.2. Implementatieplan 35](#_Toc325124663)

[6.3. Bedrijfskundige consequenties 39](#_Toc325124664)

[Literatuurlijst 46](#_Toc325124666)

**Inleiding**

Het Hakagebouw in Rotterdam is een monumentaal gebouw dat momenteel door Vestia wordt gerenoveerd en wordt ingericht als een werkplek voor zowel grote als kleine partijen. Het is de bedoeling dat het Hakagebouw een “Living Lab” wordt, dit betekent dat partijen nieuwe (duurzame) innovaties direct kunnen uittesten op eindgebruikers.

Het Hakagebouw wil naast grotere organisaties ook ZZP’ers aantrekken omdat deze groep vaak weer nieuwe ideeën heeft en een andere kijk op zaken dan de grotere organisaties. Om ZZP’ers aan te trekken is er inzicht nodig in de werkomgeving die een ZZP’er zich wenst zodat het Hakagebouw hier op in kan spelen.

In dit adviesrapport zal daarom dan ook antwoord gegeven worden op de volgende probleemstelling:

### *Welk huisvestingsconcept dient het Hakagebouw toe te passen zodanig dat hiermee een nieuwe doelgroep, de ZZP’ers, kan worden bereikt?*

Leeswijzer

Om op bovenstaande vraag antwoord te geven is er voor de volgende opbouw van het rapport gekozen:

In hoofdstuk 1 zal per deelvraag inzicht gegeven worden in de methode waarop onderzoek gedaan is en waarom er voor een bepaalde methode gekozen is. Na de methode van onderzoek zal in hoofdstuk 2 het theoretisch kader aan bod komen. Hierin zullen de belangrijkste begrippen die in het rapport terug komen uitgelicht worden. Hoofdstuk 3 zal vervolgens de huidige situatie van zowel het Hakagebouw als de kantorenmarkt en ZZP’ers beschrijven. In hoofdstuk 4 zal de visie vanuit het beroepsveld weergeven worden, waarna de gewenste situatie beschreven wordt. In hoofdstuk 5 zal de conclusie van het onderzoek met het daarbij behorende advies en de aanbevelingen gepresenteerd worden. Tenslotte wordt in hoofdstuk 6 het implementatieplan met de bijkomende consequenties beschreven.

# Onderzoeksverantwoording

*Dit hoofdstuk is geschreven om de aanleiding, het doel en de probleemstelling van het onderzoek duidelijk te maken. Daarnaast is in de methode van onderzoek weergeven op welke wijze er onderzoek is gedaan en in welke volgorde.*

## Aanleiding

De behoefte in de manier van werken en de werkomgeving is veranderd. Door de digitalisering is gebondenheid aan een bepaalde werklocatie ook niet meer noodzakelijk. Steeds meer mensen kiezen daarom in plaats van het werken op het kantoor van de organisatie steeds vaker voor het werken op een locatie dichter bij huis, de 3e werkplek. Deze 3e werkplekken bieden organisaties een flexibele- of vaste werkplek voor een bepaalde tijd en vullen daarnaast een deel van de leegstand op.

Zo ook het Hakagebouw dat ook wel een Living Lab[[1]](#footnote-1) wordt genoemd. Het Hakagebouw biedt in de huidige situatie al huisvesting aan wat kleine organisaties op het gebied van “clean water & energy”, maar wil hier ook ZZP’ers aan toevoegen. ZZP’ers brengen namelijk onbevangenheid, frisse energie en nieuwe ideeën in.

Het Hakagebouw heeft nog weinig kennis wat betreft de behoeften die ZZP’ers hebben, welke investeringen en voorzieningen er nodig zijn om aantrekkelijke werkplekken voor deze doelgroep te creëren. Omdat de ZZP’ers een belangrijke potentiële doelgroep en inkomstenbron vormen, is het belangrijk om deze kennis te verkrijgen.

## 1.2 Doel

Het Hakagebouw trekt ZZP’ers aan doordat er inzicht is in de markt voor ZZP’ers en hun behoeften. Hierdoor is duidelijk welk huisvestingsconcept het Hakagebouw het beste kan toepassen rekening houdend met de interne en externe ontwikkelingen wat zorgt voor een sterke marktpositie.

## 1.3 Probleemstelling en deelvragen

Aan de hand van bovenstaande aanleiding en het doel van dit onderzoek, is de volgende onderzoeksvraag opgesteld. In dit adviesrapport zal antwoord gegeven worden op deze vraag:

### *Welk huisvestingsconcept dient het Hakagebouw toe te passen zodanig dat hiermee een nieuwe doelgroep, de ZZP’ers, kan worden bereikt?*

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van onderstaande subvragen:

1. Wat is de huidige situatie van het Hakagebouw?
2. Wat zijn de trends en ontwikkelingen van de kantorenmarkt in de regio Rotterdam?
3. Wat zijn de trends en ontwikkelingen onder ZZP’ers?
4. Wat is de gewenste situatie van het Hakagebouw?

Wat er is ondernomen om de bovenstaande vragen te beantwoorden is in de volgende paragraaf weergeven.

## 1.4 Methode van Onderzoek

Om de hoofdvraag en deelvragen te kunnen beantwoorden zijn verschillende stappen ondernomen. Welke stappen dit zijn en in welke volgorde ze zijn genomen is onderstaand beschreven.

**Stap1**

Allereerst is er theoretisch onderzoek gedaan naar de begrippen: Het nieuwe werken, de 3e werkplek, ZZP’ers, beleving en kantoorhuisvesting. Waarom er onderzoek gedaan is naar deze begrippen wordt onderstaand beschreven.

- *Het Nieuwe werken:* Het is belangrijk inzicht te verkrijgen op het gebied van het nieuwe werken omdat ZZP’ers vaak werken volgens het nieuwe werken en een 3e werkplek onder een nieuwe manier van werken valt.

- *3e werkplek:* Het Hakagebouw kan een 3e werkplek genoemd worden, daarnaast maken steeds meer ZZP’ers gebruik van een 3e werkplek. Het is dus belangrijk te weten wat een 3e werkplek precies is en wat een 3e werkplek moet bieden.

- *ZZP’ers*: ZZP’ers zijn potentiële huurders van het Hakagebouw. Om deze groep binnen het Hakagebouw te krijgen moet er kennis zijn over wat een ZZP’er is.

- *Beleving:* Om uiteindelijk de gewenste beleving van ZZP’ers te kunnen achterhalen moet er eerst inzicht in het begrip Beleving zijn.

- *Kantoorhuisvesting:* Er moet inzicht verkregen worden in de soorten kantoorhuisvesting zodat er geadviseerd kan worden welke het beste bij het Hakagebouw past.

**Stap 2**

De tweede stap is het in kaart brengen van de huidige situatie van het Hakagebouw, de kantorenmarkt en de ZZP markt. Er is voor gekozen ook de externe markt te onderzoeken (kantorenmarkt en ZZP markt) omdat het Hakagebouw zo op deze trends en ontwikkelingen kan inspelen met hun huisvesting.

De huidige situatie van het Hakagebouw is in kaart gebracht door middel van gesprekken met de projectmanager, exploitant en huurders van het Hakagebouw. Daarnaast is een deel van de huidige situatie beschreven door eigen ervaringen met het werken in het Hakagebouw.

De trends en ontwikkelingen op zowel de kantorenmarkt als onder ZZP’ers zijn tot stand gekomen door middel van deskresearch. Daarnaast zijn er verschillende interviews gehouden om de theoretische informatie aan te vullen met kennis van professionals. Op bladzijde 4 wordt de keuze voor de geïnterviewden onderbouwd. Ook de enquête heeft bijgedragen aan het verkrijgen van inzicht in de ZZP markt. Op bladzijde 4 wordt de enquête verder toegelicht.

**Stap 3**

Na de eerste 2 stappen is er voor gekozen een hoofdstuk te schrijven waarin de visie van het beroepsveld over ZZP’ers en hun werkomgeving naar voren komt. Dit is gedaan door middel van het samenvatten van de gehouden interviews en enquête. Op basis van deze samenvatting en alle overige verkregen informatie is de gewenste situatie (Haka 2.0) geschetst. Er is voor gekozen de gewenste situatie te schetsen aan de hand van het 3 G model zodat zowel het gebouw als de gebruikers en de omgeving aan bod zouden komen.

**Stap 4.**

Naar aanleiding van het theoretisch onderzoek en de vergelijking tussen de huidige situatie en de gewenste situatie zijn verschillende conclusies getrokken. Deze conclusies zijn vertaald naar een antwoord op de hoofdvraag. Op basis van de conclusies is het geadviseerde huisvestingsconcept beschreven, hierin wordt het Hakagebouw geadviseerd op welke manier ze ZZP’ers in het Hakagebouw kunnen aantrekken. Op basis van het advies is er uit twee scenario’s gekozen voor de implementatie van het plan. Naar aanleiding van het gekozen scenario is het implementatieplan beschreven. In dit plan is aangegeven welke partijen betrokken zijn bij de implementatie en in welke stappen de implementatie uitgevoerd kan worden. Als laatste zijn de gevolgen van de implementatie van het advies bekeken door middel van het beschrijven van de consequenties. Hierbij komen zowel de organisatorische, personele en financiële consequenties aan bod. De financiële consequenties zijn tot stand gekomen in samenwerking met het management van Hakagebouw. Hier is voor gekozen omdat het Hakagebouw het beste kan inschatten hoe groot een investering binnen het Hakagebouw zal zijn.

***Interviews***

Onderstaand is beschreven waarom er specifiek voor deze geïnterviewden is gekozen.

**Dhr. Geerdink** is een organisatieadviseur in huisvesting bij Laanbroek Schoeman Adviseurs en zijn eigen onderneming Kalchas B.V. Er is gekozen voor een interview met dhr. Geerdink omdat hij veel ervaring heeft wat betreft huisvesting, het nieuwe werken en alles hier omheen. Daarnaast is dhr. Geerdink zelf ook ZZP’er geweest, dit maakte het interview extra interessant.

**Dhr. van den Hoff** is directeur van de organisatie Seats2meet en heeft daarnaast het boek Society 3.0 geschreven. Er is gekozen voor een interview met dhr. van den Hoff omdat hij veel ervaring heeft met ZZP’ers en een sterke visie heeft op de kantorenmarkt. Daarnaast is het Seats2meet concept erg populair onder de ZZP’ers wat en daarom ook interessant om hier te gaan kijken.

**Mevr. de Jager** is directeur van de organisatie Goodplace2work. Er is gekozen voor een interview met mevrouw de Jager omdat zij binnen Goodplace2work verschillende ZZP’ers huisvest, en dus kennis heeft wat betreft ZZP’ers en hun werkomgeving.

**Dhr. Roosen** is community manager binnen Igluu. Er is gekozen voor een interview met dhr. Roosen omdat hij binnen Igluu verschillende ZZP’ers huisvest en dus kennis heeft van de ZZP markt en het huisvesten van ZZP’ers. Daarnaast is Igluu weer een geheel ander concept dan bijvoorbeeld Seats2meet, hetgeen het interessant maakte om de verschillen te bekijken.

***De enquête***

Er is gekozen om een enquête uit te zetten onder ZZP’ers om inzicht te krijgen in de ontwikkelingen onder ZZP’ers, het gebruik van een 3e werkplek en de wensen en eisen aan een werkplek. De enquête is online verspreid op LinkedIn pagina’s voor ZZP’ers, en via e-mailadres bestanden van verschillende netwerkgroepen. Er is gekozen voor een online enquête omdat deze makkelijk te verspreiden, in te vullen en te verwerken is. De enquête is in Excel uitgewerkt. De enquête is uiteindelijk door 340 Nederlandse ZZP’ers ingevuld waarvan ongeveer 10% Rotterdammer.

**Samenvatting**

De methode van onderzoek en de keuze voor deze methode zijn in onderstaande tabel nogmaals samengevat.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Deelvraag* | *Methode* | *Waarom deze methode(n)* |
| 1.Huidige situatie | Deskresearch en informele interviews. | In de documenten van het Hakagebouw en de gemeente Rotterdam staat heel duidelijk de huidige situatie weergeven. Daarnaast waren interviews met de exploitant en projectmanager nodig om deze informatie aan te vullen en nieuwe ontwikkelingen toe te voegen. |
| 2.Trends en ontwikkelingen kantorenmarkt | Deskresearch en formele interviews | Er is veel geschreven over de kantorenmarkt. Om hier de meest relevante en recente ontwikkelingen/ trends uit te kunnen halen waren interviews noodzakelijk. |
| 3.Trends en ontwikkelingen ZZP’ers | Deskresearch, formele interviews, enquête | Deskresearch was nodig om inzicht te krijgen in het aantal ZZP’ers en hoe zich dit ontwikkeld. Om de cultuur en ontwikkelingen van ZZP’ers te bepalen was ook de input nodig van ZZP kenners d.m.v. interviews. De enquête heeft daarnaast inzicht gegeven in de ontwikkelingen onder ZZP’ers. |
| 4.Gewenste situatie | Enquête, formele interviews, bezoek vergelijkbare panden en resultaten bovenstaande deelvragen. | Om inzicht te krijgen in de wensen en eisen van ZZP’ers aan een werkplek is er een enquête uitgevoerd. Om daarnaast informatie te krijgen hoe het in praktijk in zijn werk gaat zijn verschillende 3e werkplekken bezocht en eigenaren van 3e werkplekken geïnterviewd. |

*Tabel 1 Methode van onderzoek per deelvraag*

# Theoretisch kader

*Onderstaand zijn een aantal belangrijke definities beschreven die in de deelvragen en het rapport vaker aan bod zullen komen.*

## Het nieuwe werken

Omdat een 3e werkplek onder de nieuwe manieren van werken valt en ZZP’ers hier steeds vaker gebruik van maken wordt onderstaand beschreven wat het nieuwe werken is.

Het nieuwe werken is een breed begrip. Om het begrip van verschillende kanten te belichten is er aan verschillende professionals die met het nieuwe werken te maken hebben gevraagd om het begrip “het nieuwe werken” te definiëren. Hieronder staan deze definities weergeven:

* *“Het nieuwe werken is de term die algemeen gebruikt wordt om een stroming aan te duiden van vernieuwing in de manier van werken vanaf het begin van de 21e eeuw tot heden.”* Steven Kop (Productivity Partners)
* *“Het nieuwe werken is nieuwe waarde creatie. Je gaat met elkaar op een andere manier waarde creëren”.* Ronald van den Hoff
* *“Het nieuwe werken is een arbeidsvorm waarbij als gevolg van technologische ontwikkelingen (ICT) en de behoefte aan een ander arbeidspatroon, arbeid is geflexibiliseerd naar tijd en plaats. Het nieuwe werken is geen eindresultaat maar een ontwikkeling”* Michael Geerdink

Het nieuwe werken is samengevat dus een veranderende manier van werken waarbij men vaak plaats- en tijdonafhankelijk kan werken als gevolg van onder andere technologische ontwikkelingen.

Het nieuwe werken kan in de prakrijk op verschillende manieren worden toegepast in een organisatie. Onderstaand zijn hier een aantal voorbeelden van gegeven.

* Bij het nieuwe werken wordt personeel vooral gemanaged op output, niet op aanwezigheid en input. Er moet vertrouwen zijn, er zijn minder regels, en er ligt meer verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf.
* Samenwerken buiten de bedrijfsgrenzen door gebruik te maken van kennis

en kunde van anderen staat centraal. Het nieuwe werken leidt tot meer ondernemerschap doordat de medewerker door zijn netwerk sneller kansen ziet en oppakt. Men neemt niet alleen deel aan fysieke vergaderingen, maar overlegt en netwerkt ook via social media (conferencing, Linkedin etc. ) waardoor het netwerk verder reikt dan alleen collega’s uit de directe kantooromgeving.

* Het nieuwe werken staat voor werken, waarbij de activiteit centraal staat en niet de

kantooromgeving. De medewerker kan vaak een omgeving kiezen die past bij zijn

werkzaamheden.

* Bij het nieuwe werken bepaalt de medewerker vaak eigen werktijden, hij/zij heeft een laptop met thuiswerkaccount en werkt op kantoor, thuis en op buitenlocaties. Men wordt dus niet geacht 5 dagen per week van 9-17 uur op kantoor te zijn en te werken op een vaste werkplek als men op een ander tijdstip zijn werk beter kan doen.[[2]](#footnote-2)

## De 3e werkplek

Omdat ZZP’ers steeds vaker op een 3e werkplek werken, en het Hakagebouw ook een 3e werkplek genoemd kan worden is onderstaand beschreven wat een 3e werkplek is.

De 3e werkplek kan als één van de gevolgen van de nieuwe manieren van werken gezien worden. Bij 3e werkplekken kan gedacht worden aan een werkplek buiten het kantoor of thuis zoals een bibliotheek, business centrum, of horecagelegenheid waar gewerkt kan worden. Steeds meer mensen kiezen er voor om te werken op een 3e werkplek, ook wel flexkantoren, hub’s of broedplaatsen genoemd. Men verkiest een 3e werkplek boven het thuiswerken omdat dit een meer stimulerende omgeving is vergeleken met thuis. Men wordt niet afgeleid door het huishouden maar gemotiveerd door andere werkende mensen om zich heen. Daarnaast kan er op een 3e werkplek vaak gebruik gemaakt worden van faciliteiten of technologieën die men thuis niet heeft. Verder kunnen er op een 3e werkplek leuke netwerken opgedaan worden en is er vaak een locatie dichterbij huis dan het kantoor, waardoor CO2 uitstoot en files verminderd worden. [[3]](#footnote-3)

De mensen die gebruik maken van een 3e werkplek zijn vooral ZZP’ers, maar ook steeds meer kleinere bedrijfjes maken hier gebruik van. Ook komt het steeds vaker voor dat organisaties een 3e werkplek financieren wanneer een werknemer in loondienst hier gebruik van wil maken. Dit heeft te maken met de flexibiliteit van een 3e werkplek, een werkplek is vaak per maand of zelfs per dag te huren. Ook zijn de kosten vergeleken met het zorgen voor eigen kantoorhuisvesting vaak lager. In bijlage 1 is een uitgebreidere omschrijving van de 3e werkplek weergeven.

## ZZP’ers

Om de potentiële doelgroep voor het Hakagebouw te kennen is onderstaand een beschrijving gegeven van wat een ZZP’ers is.

De term ‘ZZP’er’ staat voor Zelfstandige Zonder Personeel. Wettelijk bestaan ZZP’ers eigenlijk niet, er staat in de wet namelijk niet wat een ZZP’er is. In de praktijk slaat de term ZZP’er vooral op ondernemers die diensten verlenen aan verschillende opdrachtgevers. Een ZZP’er is dus hetzelfde als een freelancer en wordt ook wel een ZP’er (Zelfstandige Professional) genoemd.[[4]](#footnote-4)

Het CBS beschrijft een ZZP’er als:

“Een persoon met als (hoofd)baan het verrichten van arbeid voor eigen rekening of risico in een eigen bedrijf of praktijk, of in een zelfstandig uitgeoefend beroep en die daarbij geen personeel in dienst heeft”[[5]](#footnote-5)

Naast deze bovenstaande uitleg van de term ZZP’er zijn er ook omschrijvingen in beperktere zin. Zo omschrijft het Economisch Instituut voor het Midden – en Kleinbedrijf (EIM) dat iemand ZZP’ er is wanneer deze:

1. Zelfstandig ondernemende activiteiten uitvoert;
2. Geen personeel in dienst heeft;
3. Geen medeondernemer heeft (VOF, CV etc.);
4. Minimaal 15 uur per week aan de onderneming besteedt;
5. Geen ondersteuning van familieleden heeft die bestaat uit dezelfde vakmatige activiteiten en die een substantieel deel uitmaakt van de omzet;
6. Aangeeft arbeid (ambacht, vaardigheden, kennis, capaciteit, etc.) als het voornaamste product van de onderneming te beschouwen en niet goederen.[[6]](#footnote-6)

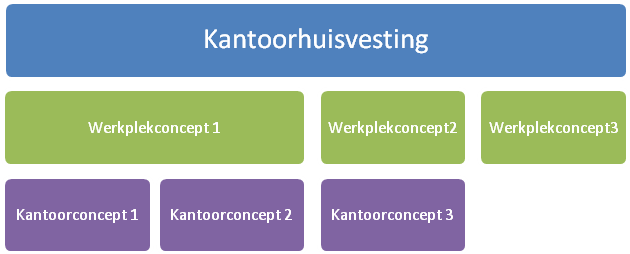
Omdat bovenstaande definitie lastig te controleren is, wordt in dit onderzoek de definitie volgende het CBS aangehouden.

## Kantoorhuisvesting

Het Hakagebouw wordt geadviseerd over een nieuw huisvestingsconcept. Om verwarring over bepaalde begrippen met betrekking tot huisvesting te voorkomen, zal onderstaand onderscheid gemaakt worden tussen de begrippen: kantoorhuisvesting, werkplekconcepten en kantoorconcepten.

Kantoorhuisvesting betekent hoe het fysieke gebouw er uit ziet, hieronder vallen de werkplek- en kantoorconcepten. Een werkplekconcept is de inrichting van een gedeelte van een gebouw, bijvoorbeeld een afdeling, en een kantoorconcept heeft betrekking op de inrichting van één kantoor of werkpek. Binnen de kantoorhuisvesting kunnen er verschillende werkplekconcepten bestaan waaronder weer verschillende kantoorconcepten kunnen bestaan.

In bijlage 2 worden verschillende werkplek- en kantoorconcepten weergeven



*Figuur1. Verhoudingen in Huisvestingsbeleid*

## Beleving

Om uiteindelijk de gewenste beleving voor ZZP’ers te kunnen beschrijven is het belangrijk inzicht te verkrijgen in het begrip beleving

*“Beleving is de wijze waarop iemand iets ervaart, een onmiddellijke, relatief geïsoleerde gebeurtenis met een complex aan emoties die indruk maken en een bepaalde waarde vertegenwoordigen voor het individu binnen de context van een specifieke situatie.” [[7]](#footnote-7)*

In de huidige “belevingseconomie” zijn belevingen belangrijk. Men redt het vaak niet meer met alleen een verbetering van een product. Het gaat om het innoveren in beleving en je klant een beleving meegeven die zich onderscheidt. Ook is te zien dat belevingen zich steeds meer virtueel afspelen door bijvoorbeeld het gebruik van social media.

Nog een stap verder dan beleving is volgens Joseph Pine transformatie[[8]](#footnote-8). Een transformatie is het creëren van een beleving die een persoon verrijkt of verandert. Dit kan bijvoorbeeld door een waardevolle ontmoeting zijn.

Als we kijken naar de beleving van de werkomgeving wordt deze volgens het Center for People and buildings beïnvloed door persoonskenmerken, het werkproces, de organisatie, faciliteiten, en externe factoren[[9]](#footnote-9) Een beleving wordt door veel verschillende factoren beïnvloed en is dus maar deels te organiseren. In bijlage 3 wordt uitgebreider op deze belevingstheorieën ingegaan.

**Samenvatting hoofdstuk 1**

Het nieuwe werken is kort samengevat een veranderende manier van werken waarbij men vaak plaats- en tijdonafhankelijk kan werken als gevolg van onder andere technologische ontwikkelingen. Een praktisch voorbeeld van een nieuwe manier van werken is de 3e werkplek. Hierbij werkt men niet thuis, op kantoor, maar ergens anders. Bijvoorbeeld in een bibliotheek, restaurant of flexkantoor. Het werken op een 3e werkplek heeft veel voordelen, zo ook voor ZZP’ers. Door op een 3e werkplek te werken worden ze niet afgeleid door het huishouden en kunnen ze hun netwerk uitbreiden. ZZP’ers zijn volgens het CBS “personen met als (hoofd)baan het verrichten van arbeid voor eigen rekening of risico in een eigen bedrijf of praktijk, of in een zelfstandig uitgeoefend beroep en die daarbij geen personeel in dienst heeft”. Om een ZZP’ers binnen een 3e werkplek te kunnen laten werken is een mate van beleving nodig. Steeds vaker spelen belevingen zich virtueel af.

# Huidige situatie

*Om een goed beeld te krijgen van wat zich binnen het Hakagebouw afspeelt is in dit hoofdstuk de huidige situatie beschreven. Om daarnaast ook inzicht in de externe huidige situatie te krijgen worden ook de huidige trends en ontwikkelingen op het gebied van de kantoormarkt en ZZP’ers beschreven.*

## Het Hakagebouw

**Vestia**

Het Hakagebouw wat van oorsprong een fabriek was, is in 2008 door Vestia (Estrade) aangekocht. Vestia is een van de grootste woningbouwcorporaties in Nederland en biedt woonservice aan de bewoners van circa 89.000 woningen in Nederland. Het Hakagebouw is niet aangekocht om woningen te creëren, maar vooral om Vestia een positie te geven die meer is dan alleen de vastgoedpositie. De activiteiten in het Hakgebouw kunnen bijdragen aan het sociaal maatschappelijke verbinden van de stad en haven, het creëren van werkgelegenheid en duurzaamheidinitiatieven. Dit kan na verloop van tijd ook voor een betere uitgangspositie voor woningbouw zorgen.

Op dit moment bevindt Vestia zich in moeilijke omstandigheden die van invloed kunnen zijn op de ontwikkeling van het Hakagebouw. Ik zal hier tijdens mijn onderzoek verder niet bij stil staan omdat deze zaken erg onzeker zijn.

**Werkplekken en diensten**

Het Hakagebouw telt vijf verdiepingen waarvan op dit moment alleen de begane grond in gebruik is. De overige verdiepingen worden naar verwachting eind 2012 opgeleverd. De begane grond wordt vooral verhuurd aan kleine bedrijven waaronder architecten en de organisatie ‘Nieuw sociaal werk’. Deze bedrijfjes krijgen naast het huren van het pand de ruimte om nieuwe duurzame innovaties uit te testen door deze toe te passen in en om het gebouw (Living Lab).

Naast de huurders die een vaste werkplek hebben worden er ook vergaderzalen verhuurd aan externe partijen die zich bezighouden met duurzaamheid en de gemeente. Verder wordt het pand ook gebruikt voor verschillende evenementen met betrekking tot Clean en Tech.

De huidige huurders betalen €185, - per maand p.p. voor een vaste werkplek, daarnaast betaalt men €50, - extra als men gebruik wil maken van de lunchvoorzieningen.

Buiten de lunchvoorziening is het dienstenpakket binnen het Hakagebouw nog niet uitgebreid omdat er nog maar weinig huurders zijn. Wanneer het aantal gebruikers en huurders van het pand toeneemt, zal het dienstenpakket uitgebreid worden.

Op dit moment zijn de diensten die geleverd worden: schoonmaak, keukenfaciliteiten met koffie en thee, lunch, boodschappenservice, receptie (niet altijd bezet). Daarnaast is er glasvezel internet en zijn er werkplekken gerealiseerd.

De werkplekken die het Hakagebouw op dit moment aanbiedt zijn flexibele- , vaste-, en ‘vergaderwerkplekken’. De kleine organisaties die voor een langere periode in het gebouw zitten maken gebruik van de vaste werkplekken. Daarnaast is er een lange tafel waar bijvoorbeeld ZZP’ers gebruik van kunnen maken (wissel werkplek). De vergaderfaciliteiten worden vooral gebruikt door externe partijen en de gebruikers van het gebouw. Naast de werkplekken biedt het Hakagebouw een auditorium voor 150 personen, een kleine lounge (bank + een aantal stoelen) en flexibel indeelbare ruimten.

Er zijn op dit moment twee ZZP'ers die gebruik maken van een vaste werkplek binnen het Hakagebouw. Tijdens “de Week van Het Nieuwe Werken “hebben er verschillende ZZP´ers in het Hakagebouw gewerkt maar hier is verder nog niets uit voortgekomen. Dit zou te maken kunnen hebben met de nog onafgemaakte werkomgeving met weinig comfort.

Dit wordt bevestigd door verschillende huurders. De meubels zijn niet comfortabel genoeg om de hele dag op te zitten, daarnaast is er sprake van een open ruimte waardoor als snel geluidsoverlast veroorzaakt wordt. Een mogelijkheid om ergens rustig te werken is er niet. Daarnaast zijn de vergaderruimten niet geheel afgesloten waardoor hierin geen vertrouwelijk overleg gepleegd kan worden.

**Missie, visie, strategie**

Onderstaand worden de missie, visie en strategie van het Hakagebouw beschreven.

*Missie*

Het Hakagebouw vullen met gebruikers, en activiteiten organiseren die meerwaarde creëren voor de omgeving.

*Visie*

Een Living Lab creëren voor Clean- en Tech -organisaties waar vanuit gebiedsontwikkeling kan voortvloeien.

*Strategie*

Het creëren van ontmoetingsruimtes en ruimte geven aan het vroegtijdig levendig maken van het gebouw. (het gebouw is nog niet af maar wordt al wel veelvoudig gebruikt.)

**Cultuur**

De cultuur die het Hakagebouw wil uitstralen is duurzame innovatie door middel van samenwerking. Op dit moment wordt er tussen de huidige huurders in kleine mate samengewerkt. Verder voeren de huurders al verschillende opdrachten voor het Hakagebouw uit. Het Hakagebouw staat in de omgeving nog niet bekend als het gebouw voor duurzame innovatie, dit heeft te maken met het feit dat het gebouw nog niet geheel gerenoveerd is er wordt daarom nog weinig geadverteerd.

**Samenvatting hoofdstuk 2.1**

Het Hakagebouw is door Vestia aangekocht zodat de activiteiten in het Hakagebouw kunnen bijdragen aan het sociaal maatschappelijk verbinden van de stad en haven, het creëren van werkgelegenheid en duurzaamheidinitiatieven. Na verloop van tijd kan dit voor een betere uitgangspositie voor woningbouw zorgen. Binnen het Hakagebouw zijn er op dit moment nog maar een klein aantal huurders waaronder twee ZZP’ers. De huidige huurders geven aan dat het werken in het Hakagebouw niet comfortabel is, en er soms sprake van geluidsoverlast is. Dit maakt dat de huurprijs in vergelijking tot de faciliteiten vrij hoog is. Verder is de cultuur van het Hakagebouw, duurzame innovatie door samenwerking, nog niet erg bekend in de omgeving.

## Trends en ontwikkelingen binnen de kantorenmarkt en huisvesting

Voor het Hakagebouw is het belangrijk inzicht te hebben in de externe trends en ontwikkelingen die zich afspelen zodat hier op ingespeeld kan worden. Onderstaand zijn verschillende trends en ontwikkelingen weergeven die zich op de huidige kantorenmarkt en binnen huisvesting afspelen.

### Leegstand

Het aanbod van kantoorruimte in Rotterdam is te groot en ligt ver van het opnameniveau vandaan. Op 1 januari 2011 stond in Rotterdam 9,8% van het totale aanbod van 454.545 m2 leeg, dit is lager dan het nationale gemiddelde. Er wordt verwacht dat dit percentage momenteel misschien zelfs is toegenomen. [[10]](#footnote-10)

Er zijn verschillende soorten leegstand te onderscheiden: frictieleegstand, fractionele leegstand en structurele leegstand. Bij frictieleegstand staat er iets voor een korte tijd leeg. Deze soort leegstand is zelfs gewenst om verschuivingen van bedrijven op de kantorenmarkt mogelijk te maken. Wanneer een kantoorgebouw één jaar tot drie jaar leeg staat is er sprake van fractionele leegstand, dit wordt ook wel problematische leegstand genoemd. Na drie jaar leegstand is er sprake van structurele leegstand, de kans dat het gebouw nog gebruikt gaat worden als kantoor is klein.

Om in het bijzonder deze “gevaarlijke” structurele leegstand te verminderen wil de gemeente Rotterdam in samenwerking met marktpartijen elk jaar verschillende structureel leegstaande kantoren herontwikkelen voor een andere functie. Daarnaast maakt de gemeente gebruik van de SER-ladder waarbij nieuwbouw alleen is toegestaan als het bestaande vastgoed niet aan de vraag kan voldoen. [[11]](#footnote-11) Voor meer informatie over de SER-ladder zie bijlage 5.

*Oorzaken leegstand*

De economische groei van 1997 die in 2001 zijn hoogtepunt bereikte, had als gevolg een grote vraag en ontwikkeling van kantoorruimte. Na 2001 verminderde de vraag naar kantoorruimte

doordat de werkzame bevolkingsomvang niet meer steeg of zelfs daalde als gevolg van de vergrijzing. [[12]](#footnote-12) Maar nog steeds werden er nieuwe kantoorgebouwen gerealiseerd. Gemeenten gaven grond uit, zonder te weten dat er gebouwd werd voor de leegstand. Dit komt doordat de meeste gemeenten heel lang geen inzicht in hun leegstand hadden, en geen juridische mogelijkheden hadden om overbodige nieuwbouw tegen te gaan. Als er aan het bestemmingsplan en de regelgeving werd voldaan was het uitgeven van een vergunning voor nieuwbouw vanzelfsprekend. [[13]](#footnote-13) Hierbij komt nog dat de kantorenmarkt de laatste jaren in een vervangingsmarkt veranderd is. Organisaties willen zich in steeds mooiere en duurzamere nieuwe panden vestigen waardoor er nu veel kantoorgebouwen leeg achtergelaten zijn, of worden voor nieuwbouw.[[14]](#footnote-14)

Naast bovenstaande ontwikkelingen zorgen ook de nieuwe manieren van werken, ook wel ‘het nieuwe werken’ genoemd voor leegstand. Steeds meer organisaties hebben minder ruimte nodig voor het huisvesten van personeel doordat niet iedereen meer een vaste werkplek heeft en/ of thuis of op een andere (3e) werkplek werkt.

**Digitalisering**

Door de opkomst van nieuwe ICT- ontwikkelingen, sociale media en andere digitale communicatie platforms kan er tegenwoordig vanuit elke plek op de wereld gemakkelijk met elkaar gecommuniceerd worden. Dit zorgt voor veranderingen in de huisvestingsvraag, men hoeft namelijk niet meer zo nodig elke dag naast elkaar op kantoor te werken. Men kan elkaar virtueel ontmoeten door middel van bijvoorbeeld conference calls en Skype. Daarnaast kan er fysiek samengewerkt en kunnen er klanten ontvangen worden op een locatie buiten het kantoorgebouw, welke vaak nog dichter bij huis is ook.

Een ander gevolg van digitalisering is dat het leven en de beleving van mensen zich steeds meer virtueel afspeelt. Denk alleen maar aan het gebruik van een navigatiesysteem, een Wii, socialemedia**,** of het online kijken van een sportwedstrijd. Joseph Pine en Kim Korn hebben in hun boek ‘Infinite Possibility’[[15]](#footnote-15) een beschrijving gemaakt van de acht werelden waarin de beleving van mensen zich afspeelt. Het is belangrijk hier bij de kantoorhuisvesting rekening mee te houden. In bijlage 3.2 zijn de 8 werelden van Joseph Pine en Kim Korn uitgebreid beschreven.

**Flexibilisering huisvesting**

Organisaties hebben een steeds grotere behoefte aan flexibiliteit in de huisvesting. Veel organisaties hebben het aanbod van vaste werkplekken al veranderd in flexibele werkplekken. Daarnaast maakt men steeds vaker gebruik van flexibel te huren kantoor- en vergaderruimtes buiten de organisatie.

De oorzaken van de behoefte naar flexibele huisvesting zijn vooral kostenbesparing, outsourcing en de onvoorspelbare huisvestingsvraag:

*Kostenbesparing*

Vooral in deze tijden van economische crisis zijn veel organisaties bezig met kostenbesparing. Huisvesting maakt een groot deel uit van de kosten van een organisatie, kostenreductie op dit gebied kan dan ook vaak aanzienlijke besparingen opleveren. Daarnaast zijn de prijzen per vierkante meter erg hoog waardoor elke besparing in oppervlakte als snel financiële voordelen oplevert.

*Outsourcing*

Outsourcingis een ontwikkeling die al een aantal jaren speelt. Bepaalde activiteiten, vooral ondersteunende, zijn bij veel organisaties uitbesteed. Wanneer bij outsourcing de activiteiten bij een externe organisatie worden uitgevoerd leidt dit tot een veranderende huisvestingssituatie. Wanneer een vastgoedportefeuille over te weinig flexibiliteit beschikt kunnen organisatieveranderingen zoals outsourcing leiden tot leegstand.

*Onvoorspelbare huisvestingsvraag*

Waar de gemiddelde tijd voor een ruimteaanvraag tien jaar geleden nog minstens 12 maanden was is dit nu vaak een periode van maar zes maanden of zelfs korter. [[16]](#footnote-16)

Door de onvoorspelbaarheid van de economie wordt de voorspelbaarheid van de behoefte aan vierkante meters steeds lastiger. De onvoorspelbaarheid leidt tot een wisselende vraag vanuit de gebruiker wat invloed heeft op de efficiëntie van een vastgoedportefeuille.

In de praktijk wordt er op verschillende manieren flexibiliteit binnen de huisvesting toegepast. Voorbeelden hiervan zijn het creëren van flexibiliteit door middel van het kijken naar de toekomstige behoefte van de gebruiker en de toekomstige bezettingsgraad, door het regelen van een zo flexibel mogelijk huurcontract, door het gebouw te flexibiliseren (standaard beukmaten,draagconstructies geschikt voor uitbreiding, verplaatsbare wanden etc. ), flexibele werkplekken, het huren van ruimten buiten het kantoor, thuiswerken, het werken op een 3e werkplek.

**Van thuiswerken naar 3e werkplek**

De medewerker in loondienst heeft als gevolg van het nieuwe werken vaak de mogelijkheid tot thuiswerken. Toch is het aantal thuiswerkers niet heel groot en groeit dit aantal bijna niet. Het CBS laat zien dat in de periode van 2006- 2011 het aantal mensen dat minstens een uur per week thuis werkt maar twee procent is gestegen (van 25 naar 27 procent). In 2011 was er ten opzichte van 2010 zelfs een kleine daling. Dit heeft voor een deel te maken met de opkomst van 3e werkplekken. [[17]](#footnote-17)

Een 3e werkplek is om verschillende redenen aantrekkelijk voor zowel ZZP’ers als kleine bedrijfjes en grotere organisaties. Ten eerste zorgt de korte huurtermijn voor een enorme flexibiliteit in bedrijfshuisvesting. 3e werkplekken kunnen vaak voor een maand of zelfs dag gehuurd worden. Voor een organisatie is het vaak goedkoper een 3e werkplek te huren dan iemand te huisvesten binnen het eigen kantoor.

Daarnaast zorgt een 3e werkplek voor een stimulerende omgeving waarin gewerkt wordt en genetwerkt kan worden. Men wordt op een 3e werkplek minder snel afgeleid door de dingen van thuis en ontmoet andere mensen dan thuis of op kantoor. Dit kan tot interessante kennisuitwisseling of zelfs samenwerkingsverbanden leiden. Andere voordelen van een 3e werkplek zijn in bijlage 1 verder uitgewerkt.

**Verwachtingen voor de toekomst**

Iedereen heeft een andere visie op de toekomst. De visie die hieronder gedeeld wordt is voornamelijk gebaseerd op het interview met Ronald van den Hoff (zie bijlage 6). Er is gekozen voor de visie van Ronald van den Hoff omdat hij in zijn boek “Society 3.0”[[18]](#footnote-18) een visie over de gehele samenleving biedt. Zijn visie op de kantoorhuisvesting is dus gebaseerd op een brede kijk op de samenleving.

*Minder/ geen werk in kantoren*

Er wordt verwacht dat er in de toekomst veel minder tot niet meer in kantoren gewerkt zal worden. Auto’s, restaurants, businesscentra en zolderkamers worden virtuele kantoren. Door de vergrijzing wordt verwacht dat er tussen nu en 2020 100.000.000 traditionele werknemers de arbeidsmarkt zullen verlaten, daarnaast blijft het aantal ZZP’ers groeien. Het aandeel ZZP’ers wordt dus groter. Om waarde te creëren ben je als organisatie in de toekomst dus voor een groot deel aangewezen op ZZP’ers. Maar ZZP’ers werken niet graag in dienst omdat ze in plaats van op kantoren, plaats- en tijdafhankelijk willen werken. Organisaties zullen zich dus aan moeten passen aan de veranderde arbeidspatronen. Dit zal voor nog meer leegstand zorgen.

*Grote organisaties verdwijnen*

Grote organisaties zullen voor een deel verdwijnen doordat een groot deel van de beroepsbevolking van de arbeidsmarkt verdwijnt (vergrijzing). Daarnaast zijn er door de digitalisering en outsourcing ook minder diensten en werknemers nodig. Ook wordt er steeds meer met elkaar samengewerkt waardoor sommigen organisaties overbodig worden. Auto’s worden bijvoorbeeld onder buurtbewoners gehuurd in plaats van gehuurd bij een autoverhuurder.

*Wonen werken en leren komt dichter bij elkaar*

In de toekomst zal naar verwacht wonen, werken en leren dichter bij elkaar komen. Zowel virtueel als fysiek. Door middel van technologische ontwikkelingen wordt het steeds gemakkelijker om overal te werken en studeren waar men wil. Daarnaast hoeft men niet naar de andere kant van het land te reizen om op kantoor te komen, maar kan men ook op een locatie dicht bij huis werken. Een deel van de leegstand zou gebruikt kunnen worden om deze community locaties te creëren.

Er ontstaan dan eigenlijk 3 ruimtelijke patronen[[19]](#footnote-19) naast het werken in het kantoor voor in hoeverre dit dan nog bestaat:

1. Diffuus: men kan overal werken dankzij de beschikbare ICT-middelen
2. Spots (of hubs): Dit zijn plekken waar voorzieningen worden geconcentreerd en de ‘werknomaden’ elkaar kunnen treffen.
3. Thuis: Men gebruikt de woning als werkplek

**Samenvatting hoofdstuk 2.2.**3.3. Trends en ontwikkelingen onder ZZP’ers

Er zijn verschillende trends en ontwikkelingen te ontdekken op de kantorenmarkt. Zo is de leegstand van kantoren een groot probleem. Dit wordt veroorzaakt doordat organisaties nieuwere, duurzamere, mooiere panden willen bouwen en daarmee hun oude kantoor leeg achterlaten. Daarnaast wordt ook een deel door het nieuwe werken veroorzaakt, waardoor er minder op kantoren gewerkt wordt. Digitalisering heeft hier ook mee te maken, dit maakt het namelijk mogelijk dat men plaats en tijdonafhankelijk kan werken. Men kan heel gemakkelijk virtueel met elkaar communiceren. Steeds meer organisaties hebben door de steeds meer onvoorspelbare vraag naar kantoorruimte behoefte aan flexibele huisvesting. Ook kostenbesparing en outsourcing spelen hierbij een rol. Een 3e werkplek biedt deze flexibiliteit doordat er vaak per maand, of zelfs per dag of uur een werkplek gehuurd kan worden. Mensen ruilen hun thuiswerk steeds vaker in voor een 3e werkplek omdat ze op deze manier geconcentreerder kunnen werken en nieuwe netwerken op kunnen doen. De verwachting voor de toekomst is dat 3e werkplekken zich uit zullen breiden, er wordt namelijk verwacht dat men in de toekomst minder in kantoren gaat werken. Daarnaast wordt er verwacht dat grote organisaties zullen verdwijnen en het wonen werken en leren steeds dichter bij elkaar komt. Dit sluit aan bij de visie van Vestia, die in een bedrijvige omgeving uiteindelijk woningen willen bouwen.

Om de potentiële doelgroep van het Hakagebouw binnen het Hakagebouw te kunnen huisvesten moet er inzicht zijn in de trends en ontwikkelingen van ZZP’ers. In deze paragraaf zijn de trends en ontwikkelingen van ZZP’ers weergeven.

**Het aantal ZZP’ers stijgt**

De groep ZZP’ers is de snelst groeiende groep binnen de beroepsbevolking. Zoals ook te zien is in figuur 2 is het aantal zelfstandigen zonder personeel in Nederland de afgelopen jaren flink gestegen. Tegelijkertijd daalt het aantal traditionele werknemers vanwege de vergrijzing. [[20]](#footnote-20)



|  |  |
| --- | --- |
| **Jaar** | **Aantal ZZP’ers Rotterdam x100** |
| **1996/1998** | 18,3 |
| **1997/1999** | 18,6 |
| **1998/2000** | 18,6 |
| **1999/2001** | 18,7 |
| **2000/2002** | 21,4 |
| **2001/2003** | 22,8 |
| **2002/2004** | 23,9 |
| **2003/2005** | 23,8 |
| **2004/2006** | 25,0 |
| **2005/2007** | 26,4 |
| **2006/2008** | 27,8 |
| **2007/2009** | 28,4 |
| **2008/2010** | 28,9 |

*Figuur 2. Aandeel ZZP’ers beroepsbevolking Tabel 2. Aantal ZZP’ers 1996-2010 ( x 100)[[21]](#footnote-21)*

De gegevens van het Centraal Bureau van de Statistiek laten ook zien dat het aantal ZZP’ers in Rotterdam gedurende de jaren 1996- 2010 met 10.600 personen is gestegen (zie tabel 2). Dit maakt dat er in 2010 28.900 mensen in Rotterdam ZZP’er waren en dit er naar verwachting momenteel al meer geworden zijn.

Er zijn verschillende redenen voor het stijgende aantal ZZP’ers. Zo is voor veel mensen meer vrijheid en flexibiliteit in het werk een belangrijke motivatie. Mensen zijn op zoek naar plezier in hun werk zonder alle ingewikkelde structuren die grote bedrijven kenmerken. Een ander motief is het verhogen van inkomen ten opzichte van een loondienstverband. Ook werkloosheid of dreigende werkloosheid als gevolg van de crisis kan een reden zijn om ZZP’er te worden. Verder is het tegenwoordig gemakkelijker naast een vaste baan een bedrijfje op te zetten (hybride ondernemerschap) door middel van bijvoorbeeld online dienstverlening en webshops. [[22]](#footnote-22)

*Sectoren en leeftijd*

ZZP’ers zijn verspreid over verschillende branches en worden door het CBS onderverdeeld in de volgende sectoren:

* ICT
* Transport, opslag en communicatie
* Bouw
* Landbouw
* Overige dienstverlening
* Industrie
* Zorg en welzijn
* Onderwijs en training
* Handel, horeca en reparatie
* Overige zakelijke dienstverlening

ZZP’ers zijn voor het grootste deel man en over het algemeen ouder dan werknemers in loondienst. Vooral in de sectoren landbouw en zorg en welzijn zijn ZZP'ers relatief ouder. De jongere ZZP’ers bevinden zich vooral in de ICT en de bouw sector (zie figuur 2).

*Figuur 2. Leeftijdsopbouw van ZZP’ers naar sector[[23]](#footnote-23)*

**Succesvolle vs. niet succesvolle ZZP’ers**

Op de arbeidsmarkt zijn enerzijds succesvolle ZZP’ers te vinden, deze groep heeft genoeg opdrachten en klanten. Daarnaast zijn er verschillende ZZP’ers die met veel moeite een opdracht binnenhalen.

De belangrijkste oorzaken voor het ontbreken van succes van ZZP’ers zijn:

* De overheid bezuinigt op begeleiding en financiële ondersteuning van de ZZP’er waardoor veel ZZP’ers hoge risico’s lopen (zie bijlage 11 voor de risico’s)
* Steeds meer mensen kiezen noodgedwongen om ZZP’er te worden doordat ze een baan in loondienst zijn verloren of geen baan in loondienst kunnen krijgen. Deze groep heeft vaak geen ervaring en gaat onvoorbereid aan de slag. Daarnaast past het ondernemerschap niet bij iedereen. Het gevolg hiervan is vaak dat deze groep ZZP’er niet succesvol wordt
* De crisis heeft bij een deel van de ZZP’ers voor minder opdrachten gezorgd.

In 2009 zijn veel ZZP’ers geraakt door de crisis, maar uit de enquête van de Kamers en gegevens van het CBS blijkt dat het aantal ondernemingen dat ZZP’ers inhuurt nu weer toeneemt. In 2010 huurde 45% van de bedrijven wel eens een ZZP’er in. Eind 2011 was dit al 53% geworden. Dit betekent uiteindelijk een aantal procent meer opdrachten en inkomsten voor de ZZP’er. Daarnaast was te zien dat de gemiddelde arbeidsduur van een ZZP’er van 40,3 uur in het eerste kwartaal van 2011, naar 41,2 uur in het derde kwartaal is gestegen. Dit is in tegenstelling met het jaar 2009 waarin de werkloosheid weinig op liep en de ZZP’ers een groot deel van de klappen opvingen. Nu lopen bedrijven vooruit op tegenslagen en ontslaan ze werknemers in loondienst sneller. De ZZP’er wordt nu als tijdelijke kracht ingehuurd om tekorten op te vullen.[[24]](#footnote-24)

**Cultuur ZZP’ers**

*Een cultuur is een gemeenschappelijke wereld van ervaringen, waarden en kennis die een bepaalde sociale eenheid/groep kenmerkt (Geert Hofstede)*. In bijlage 12 is de theorie van Geert Hofstede over cultuur verder uitgewerkt. Er is gekozen voor de theorie van Geert Hofstede omdat dit één van de meest bekende theorieën wat betreft cultuur is.

Het aantal ZZP’ers in Nederland en Rotterdam is groot en de cultuur van deze groep is lastig te omschrijven. Dit komt voornamelijk doordat binnen de groep ZZP’ers weer kleine groepen ZZP’ers te onderscheiden zijn naar sector, interesse, werkplek, specialisme etc. Een cultuurbeschrijving zal daarom ook nooit de gehele groep ZZP’ers betreffen.

Wanneer we kijken naar de gemeenschappelijke dingen waaraan ZZP’ers vaak gekenmerkt worden kunnen onderstaande aspecten als deel van de cultuur van ZZP’ers gezien worden:

*Delen*

ZZP’ers delen over het algemeen veel informatie zonder iets van elkaar terug te verwachten. Dit is mogelijk doordat men vertrouwen in elkaar heeft en niet bang is zichzelf open te stellen. Social media zoals LinkedIn zorgen ervoor dat ZZP’ers op een makkelijke manier in connectie met elkaar kunnen komen en informatie kunnen uitwisselen. Tegelijkertijd zorgt social media voor transparantie, wanneer iemand toch niet te vertrouwen bleek is hier iedereen hier snel van op de hoogte. Naast de social media dragen 3e werkplekken bij aan het in connectie brengen van verschillende ZZP’ers. Deze behoefte en bereidheid om te delen met elkaar is ontstaan doordat het grootste deel van de ZZP’ers hier de waarde van inziet. “Als je wilt innoveren ligt de oplossing bijna altijd buiten je eigen organisatie, anders had je het al lang zelf gedaan” (Ronald van den Hoff). Door netwerken en delen ontstaan samenwerkingsverbanden, nieuwe klanten en ideeën welke de ZZP’er hard nodig heeft. Het bijzondere hieraan vindt Ronald van den Hoff vooral dat ZZP’ers samen veel organiseren en waarden creëren zonder dat er een organisatie of geld aan te pas komt.

*Innovatief*

Mede door het vele delen van informatie en kennis zijn kleine ZZP- bedrijfjes vaak goed in het bedenken van innovaties. Waar grotere bedrijven vaker aanpassingen of uitbreidingen aan een innovatie produceren (incrementele innovatie), bedenken ZZP’er vaker geheel nieuwe innovaties (radicale innovatie). [[25]](#footnote-25)

**Samenvatting hoofdstuk 2.3.**

Het aantal ZZP’ers stijgt aan de cijfers te zien nog steeds. Daarnaast stijgt het percentage ZZP’ers ook doordat een groot deel van de werknemers de arbeidsmarkt verlaat. De motieven waarom men ZZP’er wil worden zijn vooral dat men meer plezier en vrijheid in het werk wil hebben. Daarnaast is ook het verhogen van inkomen t.o.v. het inkomen in loondienst verband een motief. Helaas is dit niet altijd het geval. Er zijn naast de succesvolle ZZP’ers namelijk ook veel ZZP’ers die het zwaar hebben. Dit is mede veroorzaakt door de crisis waardoor er minder opdrachten en dus inkomsten waren. Nu lijkt het aantal opdrachten voor ZZP’ers aan te trekken doordat organisaties nu medewerkers in loondienst inruilen voor ZZP’ers. ZZP’ers zijn namelijk flexibel.

De cultuur van ZZP’ers is vooral dat men met elkaar samenwerkt. Men ziet het belang van delen in en staat open voor elkaar. Dit maakt dat ZZP’ers ook innovatief zijn.

# Naar de gewenste situatie

*Om de gewenste situatie voor het Hakagebouw te kunnen schetsen is er naast voorgaand onderzoek naar de visie van verschillende mensen uit het beroepsveld gevraagd. Allereerst zijn er interviews geweest met verschillende professionals, daarnaast is er een enquête gehouden onder ZZP’ers. Deze informatie wordt in paragraaf 4.1 samengevat, paragraaf 4.2 beschrijft Haka 2.0, de gewenste situatie.*

## Visie beroepsveld

**Interviews**

Er zijn verschillende mensen geïnterviewd zowel formeel als informeel. Onderstaand is samenvattend weergeven welke informatie er door de interviews is verkregen. De gehele interviews zijn te vinden in bijlage vijf tot acht. De informatie die is verkregen uit het bezoek aan verschillende 3e werkplekken is te vinden in bijlage 14.

*Trends en ontwikkelingen*

Uit de interviews met dhr. van den Hoff en dhr. Geerdink bleek dat ze allebei een duidelijke visie hebben op de trends en ontwikkelingen die zich op de kantorenmarkt afspelen. Ze zagen allebei de ontwikkeling van leegstand. Dhr. Geerdink zag vooral de nieuwbouw en de veranderende manier van werken als oorzaken van deze kantorenleegstand. Dhr. van den Hoff zag vooral een verband tussen de kantorenleegstand en ZZP’ers. *“Het aantal ZP’ers stijgt en het aantal werknemers in loondienst daalt, het percentage ZP’ers wordt dus hoger.* *Maar ZP’ers willen niet in kantoren werken, want ze willen werken op een plek waar het hen bevalt, op een tijdstip dat zij willen en met apparatuur die zij nodig hebben.”*

*ZZP’ers*

De visie wat betreft de groei van het aantal ZZP’ers verschilde tussen de geïnterviewden. Dhr. van den Hoff denkt dat het aantal ZZP’ers alleen maar gaat stijgen: “*Vroeger betekende een vaste baan zekerheid, men had een baan voor het leven. Nu blijven er weinig organisaties over die het zo goed doen dat je er wilt werken”.* Dhr. Geerdink denkt hier anders over “*Ik denk dat de grootste groep ZZP’ers geweest is en dat deze groep niet veel meer zal groeien. Groot zoekt groot, dus grote organisaties zullen niet snel kleine ondernemers aannemen.”*Naar aanleiding van de cijfers van het CBS lijkt het erop dat dhr. van den Hoff gelijk heeft, het aantal ZZP’ers stijgt. Of dit in de toekomst nog steeds zo zal zijn is natuurlijk de vraag.

*Netwerken*

Over waarom netwerken en samenwerking zo belangrijk is voor ZZP’ers zijn de geïnterviewden het eens. Uit netwerken met andere ZZP’ers kunnen opdrachten ontstaan, daarnaast zorgt netwerken voor innovatie. ZZP’ers hebben elkaar nodig.

*Cultuur*

Innovatie en samenwerking waren ook de twee aspecten die het meest naar voren kwamen bij het omschrijven van de cultuur van ZZP’ers. Dhr. van den Hoff zegt:” *Wederkerigheid is het belangrijkst in de ZZP cultuur ze doen veel voor elkaar zonder dat er gelijk geld bij komt kijken”.* Dhr. Roosen voegt hier aan toe “*Ik zie onder de ZZP’ers vooral collegialiteit naar elkaar toe.”*Mevr. de Jager ziet daarnaast nog een andere kenmerk van ZZP’ers, namelijk dat ze vluchtig zijn en hierdoor lastig te binden. “*Het ene moment zie je iemand elke week het andere moment zie je ze een paar maanden niet”.* Dit benadrukt hoe belangrijk het is dat een 3e werkplek iets moet hebben wat andere plek niet heeft. Er moet een toegevoegde waarde zijn waardoor ZZP’ers toch elke keer weer terug komen.

*Beleving*

Bij het zoeken naar een manier waarop de toegevoegde waarde kan worden gecreëerd wordt al gauw het woord beleving genoemd. Beleving voor ZZP’ers is volgens dhr. Geerding en dhr. van den Hoff vooral het ontmoeten van anderen. Dhr. Geerdink zegt: “*Faciliteiten heeft men voor een groot deel ook thuis of kan men zelf meenemen (laptop etc.)dus ik denk dat je door het bieden van een ontmoetingsplek meerwaarde kan creëren”.* Dhr. van den Hoff voegt hier aan toe *“Eigenlijk wordt de beleving bepaald door de mensen zelf en hoe zij op het social media hier over praten.*

Het feit dat vooral het ontmoeten voor de beleving zorgt betekent niet dat goede faciliteiten en een comfortabele werkplek niet nodig zijn. Juist een goed restaurant, comfort en snel internet zorgen ervoor dat de ontmoeting tussen mensen gefaciliteerd wordt en dat mensen op die bepaalde locatie elkaar willen ontmoeten. De werkomgeving is dus wel degelijk van belang.

***Informeel***

Onderstaand zijn nog een aantal punten weergegeven die uit informele gesprekken met verschillende partijen naar voren kwamen.

* *Open coffee*

Tijdens een “open coffee” in Zwijndrecht is er gesproken met ongeveer 10 ZZP’ers. Veel ZZP’ers komen vaker naar deze netwerkbijeenkomsten om nieuwe mensen te ontmoeten en kennis uit te wisselen. Wat opviel was dat weinig van de ZZP’ers gebruik maakten van een 3e werkplek. De redenen hiervoor waren dat er geen geschikte 3e werkplek in de buurt is, men specifieke apparatuur nodig heeft die niet meegenomen kan worden of dat men het simpelweg niet nodig heeft omdat men deels ook een andere baan heeft of thuis een prima werkplek heeft. Men was wel geïnteresseerd om een dag of aantal dagen in de week op een 3e werkplek te werken om meer te netwerken en ZZP- collega’s te ontmoeten.

* *Huidige pandgebruiker*

In gesprekken met verschillende huidige huurders van het Hakagebouw kwamen een aantal dingen naar voren die men graag in de toekomst anders zou willen zien. Zo noemde deze persoon dat de huidige meubels niet genoeg comfort bieden en dat ze niet aan te passen zijn per persoon. Ook privacy en geluidsoverlast werd genoemd. Er is dus behoefte aan een plek waar men rustig kan werken zonder gestoord te worden. Ook een plek waar men zonder dat iedereen het hoort kan overleggen is gewenst.

**De enquête**

De enquête is door 340 Nederlandse ZZP’ers ingevuld waarvan ongeveer 10% Rotterdammer. Ongeveer 54% van de geënquêteerden is man en de leeftijd van de deelnemers ligt voor een groot deel tussen de 40 en 60 jaar. Het opleidingsniveau van de geënquêteerde ZZP’ers is voor 53% HBO en 27% Universitair. De sectoren die het meest voorkomen zijn de zakelijke dienstverlening, overige dienstverlening en ICT. De meerderheid van de ZZP’ers gaf aan een inkomen te hebben tussen de 20.000 en 50.000 euro en het grootste deel is tussen de twee en drie jaar werkzaam als ZZP’er.

Uit de enquête zijn onderstaande resultaten gekomen. In bijlage 15 is de enquête met resultaten weergeven.

* De Rotterdamse ZZP’er werkt het liefst dicht bij huis (zie bijlage 16, hypothese 3). Dit blijkt uit de vergelijking tussen de variabelen postcode en werk, en postcode en woonadres. Deels komen de postcodes van woon- en werkadres overeen doordat een deel van de geënquêteerde Rotterdamse ZZP’ers thuis werken. Toch werken ook diegenen die gebruik maken van een 3e werkplek in dezelfde omgeving als waar zij wonen. Dit lijkt de verwachting dat het woon- en werkverkeer dichter bij elkaar komt (hoofdstuk 3.5) te bevestigen.
* Een groot deel (44%) van de geënquêteerde ZZP’ers werkt meer dan één keer per week thuis. Maar slechts 7,5% van de ZZP’ers werkt nooit thuis en 17% werkt vijf dagen in de week thuis. Hieronder vallen een groot aantal ZZP’ers die een eigen praktijk, atelier of kantoor aan huis hebben.
* Op de vraag hoe vaak de ZZP’er gebruik maakt van een kantoor van de opdrachtgever was het antwoord van de meerderheid (42%) ‘nooit’. 36% van de ZZP’ers maakt meer dan 1 dag per week gebruik van het kantoor van de opdrachtgever en maar 5% maakt vijf dagen per week gebruik van het kantoor van de opdrachtgever.
* Het grootste deel van de geënquêteerde ZZP’ers zegt nooit gebruik te maken van een 3e werkplek. Maar 27% maakt gebruik van een 3e werkplek. Opvallend is dat ZZP’ers in de ICT het minst gebruik maken van een 3e werkplek dit kan als oorzaak hebben dat ze speciale apparatuur nodig hebben om hun werk uit te voeren.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Nooit | 72.24% |
| 2 | 1 keer per week | 18.21% |
| 3 | Meer dan 1 keer per week | 9.25% |
| 4 | 5 dagen in de week | 0.30% |
| 5 | Meer dan 5 dagen in de week | 0.00% |

*Gebruik 3e werkplek*

* De voornaamste redenen waarvoor ZZP’ers gebruik zouden maken van een 3e werkplek is dat ze hier hun klanten in een professionele omgeving kunnen ontvangen (43%) en kunnen netwerken (41%).
* De grootste redenen om geen gebruik te maken van een 3e werkplek zijn kosten (26%) en het feit dat men thuis rustig kan werken (25%).

De reden “kosten”om geen gebruik te maken van een 3e werkplek heeft te maken met de hoogte van de omzet van een ZZP’er. Zoals te zien is in bijlage 16, hypothese 1 geldt: hoe lager de omzet van de ZZP’er, hoe vaker “kosten” als reden genoemd wordt om geen gebruik te maken van een 3e werkplek.

* Meer dan de helft van de geënquêteerde ZZP’ers (53%) vindt het belangrijk tot erg belangrijk om geconcentreerd te kunnen werken. 32% vindt het een beetje belangrijk om geconcentreerd te werken.
* Bijna alle ZZP’ers doen aan netwerken op 6% na. Men netwerkt vooral door middel van netwerkbijeenkomsten/ borrels en via internet via bijvoorbeeld Linkedin. Maar 4% van de ZZP’ers gebruikt een 3e werkplek als voornaamste plek om te netwerken.
* Bij de vraag hoe belangrijk ZZP’ers het vinden om in een duurzame omgeving te werken op de schaal van 1 tot 5, koos het merendeel voor 3 wat betekent dat men het niet onbelangrijk maar ook niet erg belangrijk vindt. Er kozen wel meer mensen voor vier en vijf dan voor één en twee.
* Bij het kiezen van de stijl van een werkomgeving kozen de meeste ZZP’ers voor een zakelijke werkomgeving (41%), gevolgd door de industriële(28%), huiselijke (21%) en moderne stijl (10%).

De keuze van de stijl van een werkomgeving heeft te maken met het geslacht zoals in bijlage 16, hypothese 2 is aangetoond. Meer vrouwelijke ZZP’ers hebben gekozen voor een huiselijke stijl dan mannen, en meer mannelijke ZZP’ers hebben gekozen voor een zakelijke werkomgeving.

* Wanneer er gekozen moest worden uit een privé werkplek en een gedeelde werkplek koos 70% van de ZZP’ers voor de privé plek. Dit bevestigt weer dat ZZP’ers ook graag geconcentreerd willen kunnen werken.
* Bij de keuze uit een kleurrijke of niet-kleurrijke omgeving koos meer dan de helft van de ZZP’ers (57%) voor een kleurrijke omgeving. Hierbij waren de percentages man/ vrouw ongeveer gelijk verdeeld al koos een iets hoger percentage van de vrouwen voor een kleurrijke omgeving.
* De faciliteiten die ZZP’ers in ieder geval in hun werkomgeving wilden hebben waren: Een snelle internetverbinding (90%)en Print/kopieervoorzieningen (70%). Telefoon beantwoording vindt men het minst belangrijk.
* Bij overige faciliteiten vulden veel ZZP’ers in dat ze voornamelijk goede koffie/ thee erg belangrijk vinden. Dit is volgens hen een blijk van gastvrijheid.

## Haka 2.0

In onderstaand hoofdstuk wordt de gewenste situatie voor het Hakagebouw en haar omgeving beschreven. Dit betekent dat er aan de hand van het 3G model een ideaalbeeld geschetst wordt op basis van de wensen van ZZP’ers, het Hakagebouw en overige stakeholders.

De gewenste situatie is tot stand gekomen door middel van de visie van professionals uit het beroepsveld, bezoek aan vergelijkbare panden en overige resultaten uit voorgaande hoofdstukken.

**Gebouw**

Doordat een groot aantal werknemers in loondienst de arbeidsmarkt heeft verlaten en het aantal ZZP’ers stijgt is het percentage ZZP’ers op de arbeidsmarkt gegroeid. Het aantal aanbieders van 3e werkplekken neemt hierdoor toe.

Het Hakagebouw onderscheidt zich doordat het een werkomgeving biedt in een bijzonder gebouw welke past bij de wensen, beleving en cultuur van de ZZP’er.

Het Hakagebouw bindt ZZP’ers aan zich door middel van een lidmaatschap. De kosten hiervoor zijn €100, - per jaar en bieden de ZZP’ers korting bij het huren van vergader/overlegruimten. Daarnaast geeft een lidmaatschap toegang tot het online netwerk waar de huurders van het Hakagebouw elkaar kunnen opzoeken en virtueel kunnen “ontmoeten”. Wanneer men een vaste werkplek huurt binnen het Hakagebouw wordt men automatisch en gratis lid van het Hakagebouw, wanneer men geen vaste werkplek huurt moet men lid worden om van bovenstaande voordelen te kunnen profiteren.

*Werkplekken*

Het Hakagebouw biedt activiteitengerelateerde werkplekken. Dit houdt in dat er voor elke activiteit een bepaalde plek is waar deze uitgevoerd kan worden. Er kan gratis in het restaurant gewerkt worden. Daarnaast kan er tegen betaling gebruik gemaakt worden van de overige werkplekken.

*Restaurant*

Het Hakagebouw heeft op de begane grond een restaurant dat toegankelijk is voor zowel huurders als niet-huurders. In het restaurant heeft men de mogelijkheid te ontmoeten, kennis te delen, klanten te ontvangen en/of te werken. Er zijn verschillende lange tafels met comfortabele stoelen waar aan gewerkt of gegeten kan worden. Daarnaast zijn er verschillende zitjes met comfortabele banken en stoelen die vooral geschikt zijn om koffie met elkaar te drinken. Doordat het restaurant ook open is voor niet-huurders is er bekendheid in de buurt gecreëerd. De stap tot het gebruiken van betaalde werkplekken of lidmaatschap is hierdoor minder groot.

*Vaste werkplekken*

Naast de werkplekken in het restaurant kan er ook gekozen worden voor een vaste werkplek binnen het Hakagebouw. Deze werkplekken zijn vooral geschikt voor ZZP’ers die specifieke spullen of apparaten nodig hebben om hun taken uit te voeren. Daarnaast zijn er ook ZZP’ers die het gewoon prettig vinden een vaste werkplek buitenshuis te hebben met “collega’s” om hen heen. De vaste werkplekken zijn zo min mogelijk in kleine units geplaatst omdat dit het contact en de connectie met andere huurders verstoord. Voor de vaste werkplekken kan per maand betaald worden zodat de ZZP’er flexibel blijft wat betreft huisvesting. De huurprijs is laag gehouden waardoor het werken op een vaste werkplek buitenshuis voor ZZP’ers een goede optie is.

*Concentratiewerkplekken*

Het Hakagebouw biedt concentratiewerkplekken aan omdat gebleken is dat ZZP’ers hier ook behoefte aan hebben. Binnen een afgeslote ruimte zijn er een aantal werkplekken waar men niet gestoord kan worden en geconcentreerd kan werken. Er is op de concentratiewerkplekken de mogelijkheid laptops aan te sluiten verder mag hier niet gebeld of gegeten worden. De inrichting van de concentratiewerkplekken is simpel zodat men niet afgeleid kan worden door het interieur. De werkplekken zijn toegankelijk voor alle vaste huurders. Daarnaast kunnen ZZP’ers die niet vast binnen het Hakagebouw werken tegen een kleine prijs gebruik maken van de werkplekken.

*Vergader/ overlegruimtes*

Om ZZP’ers de gelegenheid te geven afgezonderd te overleggen, vergaderen of brainstormen zijn er een aantal flexibel in te delen ruimten binnen het Hakagebouw gecreëerd. Deze ruimten kunnen tegen een lage prijs gehuurd worden door leden en tegen een iets hogere prijs ook gehuurd worden door niet-leden. De ruimten zijn geluidsdicht wat het mogelijk maakt ook vertrouwelijke besprekingen te houden.

Binnen het Hakagebouw wordt de veiligheid gewaarborgd door de ruimten buiten het openbare restaurant/ ontmoetingsruimte alleen voor huurders en ‘daghuurders’ toegankelijk te maken.

*Sfeer/ beleving*

De beleving voor een ZZP’er op een 3e werkplek is vooral het ontmoeten van mensen die een verrijking zijn voor zijn/haar netwerk. Deze waardevolle ontmoetingen maken het verschil tussen een thuiswerkplek en een 3e werkplek. Het Hakagebouw heeft dit ontmoeten gefaciliteerd door in het restaurant verschillende plekken te creëren waar men op een ontspannen manier met een groepje of twee personen kan zitten onder het genot van een kop koffie, lunch etc. Daarnaast is het ontmoeten gefaciliteerd doordat de huurders van het pand niet allemaal in aparte units werken, maar in een open ruimte. Hierdoor wordt de communicatie met elkaar gestimuleerd. Ook het online netwerk draagt bij aan het ontmoeten van de voor de ZZP’er interessante partijen. Op het netwerk waar de leden allemaal een eigen pagina hebben kan men zien welke partijen in het gebouw zitten en hier contact mee opzoeken. Dit is meer een virtuele ontmoeting die eventueel tot een fysieke ontmoeting kan leiden.

Naast het ontmoeten is duurzaamheid het “thema” wat binnen het Hakagebouw centraal staat. Door het gebruik van duurzame producten, materialen en diensten zorgt dit ook voor een stukje beleving binnen het Hakgebouw.

Voor de inrichting is gekozen voor een industriële stijl. Hier is voor gekozen omdat het Hakagebouw van origine al een industriële uitstraling heeft. Het benadrukken van deze uitstraling zorgt ervoor dat het interieur en de sfeer in het gebouw ook bij het gebouw zelf passen. Het deel van het gebouw waarin gewerkt wordt is vanzelfsprekend zakelijker ingericht dan het restaurant en de ontmoetingsplekken hier omheen. Het kleurgebruik in het gebouw is voornamelijk wit met zwart, hier zijn een aantal kleuraccenten aan toegevoegd.

*Faciliteiten*

Het Hakagebouw biedt naast de verschillende soorten werkplekken de volgende faciliteiten aan ZZP’er:

* Restaurant
* Garderobe
* Lift
* Glasvezel internet en gratis WIFI
* Kopieer- en printvoorzieningen
* Voldoende parkeerplaatsen
* Boodschappenservice
* Hakagebouw als postadres
* Receptie
* Voldoende stopcontacten
* Winkelvoorzieningen in de buurt
* Telefooncellen

**Gebruikers**

De ZZP’ers die in het Hakagebouw werken zijn voornamelijk mensen uit de sector Zakelijke dienstverlening met een HBO tot Universitaire opleidingsniveau. Vaak hebben zij daarnaast interesse op het gebied van duurzaamheid.

Er zijn binnen het Hakagebouw twee soorten ZZP‘ers te onderscheiden:

1. *De vaste huurder*

Dit is de ZZP’er die behoefte heeft aan een vaste werkplek buitenshuis. Een reden hiervoor kan zijn dat de ZZP’er speciale apparatuur of materialen nodig heeft waardoor hij/ zij niet van werkplek naar werkplek kan gaan. Andere redenen zouden kunnen zijn dat men behoefte heeft aan het werken met “vaste”collega’s, of dat men niet afgeleid wil worden door het huishouden. De vaste huurder werkt vaak twee tot vijf dagen per week op zijn/ haar werkplek.

1. *De werknomaad*

De ZZP’er die zich niet bindt aan een bepaalde werkplek maar van de ene werkplek naar de andere werkplek gaat, wordt ook wel de werknomaad genoemd. Het Hakagebouw biedt deze ZZP’er de mogelijkheid gratis gebruik te maken van het werkgedeelte in het restaurant. Daarnaast kan de werknomaad tegen betaling gebruik maken van de werkplekken in het niet open toegankelijke deel van het Hakagebouw. Hoe vaak de werknomaad binnen het Hakagebouw werkt verschilt per week. Dit kan van nul tot 5 dagen verschillen. De werknomaad heeft de mogelijkheid lid te worden van het Hakagebouw

**Gebied**

*Merwehaven-vierhavens*

Langs het water is een compleet nieuw stadsdeel tot stand gekomen. Merwehaven- Vierhavens is een internationale proeftuin voor innovatieve energievoorzieningen en watermanagement. Daarnaast is het gebied een inspirerende omgeving voor kunstenaars en ondernemers die naast werken ook in het gebied willen wonen.

Er zijn verschillende woonwijken gecreëerd waardoor er steeds meer levendigheid en werkgelegenheid in de omgeving is en de barrières tussen de havens en de stad zijn verdwenen.

De kwaliteit van de omliggende wijken in Delfshaven en Schiedam is verbeterd. Daarnaast zijn de veranderingen in het Merwehaven-Vierhavengebied voor omliggende wijken positief doordat er een betere leefomgeving en meer werkgelegenheid in de buurt is ontstaan.

# Conclusie& Advies

*In dit hoofdstuk worden er uit verschillende hoofdstukken uit het onderzoek conclusies getrokken. Deze conclusies leiden tot het antwoord op de hoofdvraag. Hier op volgend zijn de aanbevelingen voor het Hakagebouw weergeven.*

## Conclusie

**Huidige situatie**

* Het Hakagebouw biedt een nog niet complete werkomgeving met weinig comfort aan, waarbij de huurprijs vergeleken met de aangeboden werkplekken vrij hoog ligt;
* De cultuur die het Hakagebouw heeft en wil hebben wordt nog niet genoeg naar buiten gecommuniceerd;
* Het aantal ZZP’ers in Nederland stijgt;
* De cultuur van ZZP’ers is dat men veel samenwerkt en deelt waardoor men innovatief is. De cultuur van ZZP’ers sluit aan bij de cultuur die het Hakagebouw wil hebben;
* Er zijn verschillende soorten ZZP’ers. Een deel werkt graag op een vaste werkplek een ander deel (de werknomaad) is graag per dag flexibel in het kiezen van een werkplek.

**Visie beroepsveld**

* De beleving voor ZZP’ers is vooral het ontmoeten van mensen die interessant zijn voor hun netwerk. Dit creëert meerwaarde voor een 3e werkplek. De werkomgeving moet deze ontmoetingen faciliteren.

**Enquête**

* Maar 27% van de geënquêteerde ZZP’ers werkt wel eens op een 3e werkplek. Dit lijkt tegen te spreken dat ZZP’ers steeds vaker hun thuiswerkplek verlaten voor een 3e werkplek. Het is dus onzeker of ZZP’ers gebruik zouden maken van het Hakagebouw;
* Hoe lager het inkomen van de ZZP’er hoe minder hij/zij op een 3e werkplek werkt i.v.m. te hoge kosten;
* ZZP’ers hebben ook behoefte aan privacy en het geconcentreerd kunnen werken;
* De voornaamste reden waarom ZZP’ers gebruik zouden maken van een 3e werkplek is het ontvangen van klanten in een professionele omgeving en het netwerken met andere ZZP’ers/ organisaties**.**

**Antwoord op de hoofdvraag**

### Naar aanleiding van bovenstaande conclusies kan er antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag:

### *Welk huisvestingsconcept dient het Hakagebouw toe te passen zodanig dat hiermee een nieuwe doelgroep, de ZZP’ers, kan worden bereikt?*

Het huisvestingsconcept dat het Hakagebouw dient toe passen zodanig dat ZZP’ers bereikt kunnen worden moet de volgende aspecten bevatten:

* Er wordt een comfortabele en aantrekkelijke werkomgeving aangeboden waarbij de prijs en kwaliteit van de werkomgeving in balans is.
* De voor ZZP’ers belangrijke beleving (ontmoeting) en cultuur (samenwerken), wordt door de huisvesting gefaciliteerd. Daarnaast is er ook de ruimte om geconcentreerd te werken en te vergaderen.
* De cultuur binnen het Hakagebouw, duurzame innovatie door samenwerking, wordt duidelijk gecommuniceerd waardoor iedereen weet waar het Hakagebouw voor staat.
* Het aanbieden van zowel vaste als flexibele werkplekken zorg ervoor dat de verschillende ZZP’ers in het Hakagebouw willen en kunnen werken.

Hoe deze aspecten van het huisvestingsconcept in de praktijk vormgegeven moeten worden, wordt in paragraaf 5.1. weergeven.

## Aanbevolen huisvestingsconcept

Om binnen het Hakagebouw een goede werkomgeving voor ZZP’ers te creëren zijn onderstaande aanbevelingen gegeven:

**Cultuur en beleving**

Er wordt geadviseerd de cultuur binnen het Hakagebouw meer naar buiten te communiceren. De cultuur binnen het Hakagebouw is aantrekkelijk voor ZZP’ers omdat deze aansluit bij de cultuur van ZZP’ers. Een duidelijke communicatie hierover naar buiten kan zorgen voor een groter aantal huurders en belangstellenden.

Voordat de communicatie naar buiten start is het belangrijk dat de gewenste cultuur allereerst bekend is en geaccepteerd wordt onder de huidige medewerkers en huurders. Een duidelijke communicatie over de missie, visie, strategie en cultuur van het Hakagebouw en een regelmatige herhaling hiervan naar de huurders en medewerkers toe wordt daarom geadviseerd.

Verder is het voor de herkenbaarheid van het Hakagebouw belangrijk om te zorgen dat aan de buitenkant van het gebouw te zien is wat er binnen gebeurt. Daarnaast moet de ingang duidelijk herkenbaar gemaakt worden.

Het aspect samenwerken dat deel van de cultuur van zowel het Hakagebouw als ZZP’ers is, en daarnaast een stuk beleving voor de ZZP’ers creëert, moet gefaciliteerd worden door de werkomgeving. Er wordt dan ook geadviseerd om aan de werkomgeving een ontmoetingsruimte toe te voegen waar op een comfortabele en ontspannen manier ontmoetingen plaats kunnen vinden. Dit zal betekenen dat er een restaurant gecreëerd wordt op de begane grond dat voor iedereen toegankelijk is.

Hetgeen waar het Hakagebouw zich in zal moeten onderscheiden ten opzichte van concurrenten is dat de cultuur van het Hakagebouw aansluit bij de cultuur van ZZP’ers. Het Hakagebouw kan deze cultuur ondersteunen door het ontmoeten en samenwerken tussen ZZP’ers en andere partijen te faciliteren. Daarnaast biedt het de mogelijkheid om op een rustige plek te werken of vergaderen.

**Toegang**

Het Hakagebouw wordt geadviseerd een deel van het gebouw toegankelijk voor zowel huurders als niet-huurders te maken en een deel van het gebouw alleen voor huurders. Het restaurant is voor iedereen toegankelijk, hier is de mogelijkheid om gewoon iets te komen drinken maar er kan ook gratis gewerkt worden. De overige ruimten zijn alleen voor huurders toegankelijk en kunnen via de receptie ook door niet-huurders geboekt worden. Het is aan te bevelen de huurprijzen vooral in het begin nog laag te houden en het opzegtermijn voor “vaste-huurders” op een maand te zetten. Zo blijft de flexibiliteit voor de ZZP’ers gewaarborgd.

Er wordt geadviseerd gebruik te maken van een lidmaatschapsysteem om zo ZZP’ers aan het Hakagebouw te binden. De ZZP’ers die een vaste werkplek binnen het Hakagebouw hebben kunnen gratis lid worden van het Haka-netwerk. Leden krijgen korting op het huren van vergaderruimten en kunnen gratis gebruik maken van het online netwerk waar huurders elkaar virtueel kunnen ontmoeten. Het Hakagebouw wordt geadviseerd dit online netwerk op te zetten omdat hierdoor huurders sneller met elkaar contact zullen leggen en omdat dit het lidmaatschap aantrekkelijk maakt.

ZZP’ers die niet vast huren binnen het Hakagebouw moeten ook de mogelijkheid krijgen om lid te worden tegen een lidmaatschapsprijs van €100, - euro per jaar. Ze krijgen hierdoor toegang tot dezelfde voordelen als vaste huurders.

In een beginfase zou de receptie toezicht kunnen houden op wie er een vaste huurder is en wie niet, na verloop van tijd kan een toegangssysteem nodig zijn.

Het is belangrijk voor het Hakagebouw te investeren in een goede receptiedienst met gastvrouw of gastheer zodat iedereen zich welkom voelt en met eventuele vragen bij de receptie geholpen kan worden. De reserveringen voor de verhuurbare ruimten gebeuren ook bij de receptie.

**Werkplekken**

In het gehele Hakagebouw wordt geadviseerd gebruik te maken van het werkplekconcept “de club” met activiteitengerelateerde werkplekken. Dit betekent dat er per activiteit een gepaste werkplek aanwezig is.

Op de volgende pagina zijn alle ruimten binnen het Hakagebouw uitgebreid beschreven, per werkruimte is er een plaatje toegevoegd dat een idee geeft hoe het eruit zou kunnen komen te zien. In bijlage 17 zijn per werkplek verschillende plaatjes toegevoegd.

*Restaurant*

Het Hakagebouw zou er goed aan doen te investeren in een restaurant dat goede koffie en thee, broodjes en overige versnaperingen verkoopt. Het restaurant moet voor zowel huurders van het Hakagebouw als niet-huurders toegankelijk zijn. Dit creëert bekendheid in de omgeving, en geeft ZZP’ers een plek om gratis te kunnen werken aan de aanlandplekken in het restaurant. Wanneer de ZZP’ers het restaurant prettig vinden om in te werken zullen ze ook sneller een ruimte huren in het niet-openbare deel.

Het restaurant moet beschikken over verschillende soorten zitplekken. Er moeten verschillende tafels met stoelen zijn waar men wat kan eten, drinken en eventueel besprekingen kan houden. Daarnaast staat het ontmoeten in het restaurant centraal, hiervoor moeten er verschillende loungehoeken aanwezig zijn waar men elkaar op een ontspannen manier kan ontmoeten. Verder zijn hogere tafels met stoelen prettig om aan te werken. In het gehele restaurant moeten voldoende stopcontacten aanwezig zijn.

Het opzetten van het restaurant zal een investering vragen in interieur, keukenfaciliteiten, sanitaire voorzieningen, een kassa- / betaalsysteem, stroomvoorzieningen en personeel. Het personeel in het restaurant zou voor een deel uit de mensen van nieuw sociaal werk kunnen bestaan.

*Figuur 3 Optie voor de inrichting van het restaurant*

*Vaste werkplekken*

In het niet openbare deel is het aan te bevelen de werkplekken voor vaste ZZP huurders te creëren. Deze werkplekken zijn vrij in te delen per partij en zijn zo min mogelijk in aparte units geplaatst. Omdat er op deze werkplekken vooral computerwerk verricht zal worden zullen er voldoende computeraansluitingen en stroomvoorzieningen moeten zijn, daarnaast moeten er voldoende sanitaire voorzieningen aanwezig zijn. Huurders moeten zelf zorgen dat hun werkplekken schoon blijven, de gangpaden en openbare delen zullen wel twee keer per week schoongemaakt worden. De toiletten zullen elke dag schoongemaakt moeten worden. Om vaste werkplekken te creëren moet dus geïnvesteerd worden in interieur, meubels, stroomvoorzieningen en voldoende sanitaire voorzieningen.



*Figuur 4 optie voor inrichting vaster werkplekken*

*Concentratieruimte*

In het niet openbare deel is het verder aan te bevelen om een con**c**entratieruimte te maken. Zo krijgen vaste huurders de mogelijkheid om op een stille plek te werken, niet-huurders kunnen hier tegen betaling ook gebruik van maken. De concentratiewerkplekken moeten zo ingericht worden dat men niet afgeleid wordt. Er wordt gebruik gemaakt van lichte kleuren en de inrichting is eenvoudig. Er staan verschillende bureaus waar aan gewerkt kan worden en er zijn genoeg stopcontacten in de ruimte aanwezig.

Om een concentratieplek te creëren zal er geïnvesteerd moeten worden in geluidsdichte wanden, meubels en de aanleg van voldoende stopcontacten.



*Figuur 5 optie voor inrichting concentratieruimte*

*Vergaderruimte*

Naast de concentratieruimten is het aan te bevelen vergader-/ overlegruimten te creëren waar huurders en niet-huurders tegen een bepaalde prijs gebruik van kunnen maken. De ruimten moeten creativiteit stimuleren maar niet afleiden van het overleg of de vergadering. Er moeten comfortabele stoelen aanwezig zijn zodat bij een langere vergadering het nog steeds prettig is om er op te zitten. Daarnaast moeten ook hier genoeg stopcontacten zijn en er moet een beamer beschikbaar zijn. Binnen de vergaderruimten moet er gebruik gemaakt kunnen worden van een banquetingdienst die in koffie, thee en broodjes kan voorzien tijdens een overleg. Deze banquetingdienst kan vanuit het restaurant georganiseerd worden. Verder is het belangrijk dat na elke vergadering of overleg de ruimte even wordt schoongemaakt in hoeverre dit nodig is. Om een vergader-/ overlegruimte te creëren moet er geïnvesteerd worden in interieur, comfortabele stoelen, wanden, stopcontacten, een beamer en personeel.



*Figuur 6 optie voor inrichting vergaderruimte*

*Telefooncellen*

Om de huurders de mogelijkheid te geven te kunnen bellen zonder dat er meegeluisterd kan worden en daarnaast te zorgen dat niet iedereen in de werkruimten aan het bellen is, is het advies om telefooncellen te creëren. De telefooncellen zullen eenvoudige cabines zijn met een stoeltje waarin gebeld kan worden. Voor het creëren van telefooncellen moet er geïnvesteerd worden in cabines en meubels.

Overige faciliteiten die in de niet-openbare werkomgeving aanwezig moeten zijn, zijn kopieer- en printvoorzieningen en stopcontacten.

# Implementatie

*In dit hoofdstuk wordt naar aanleiding van het advies de implementatie hiervan weergeven in het implementatieplan. Daarnaast worden de organisatorische- , personele- , en financiële consequenties van het invoeren van het advies beschreven.*

## Scenario’s

Naar aanleiding van de conclusies en aanbevelingen kan er gekozen worden uit 2 scenario’s met betrekking tot het implementeren van het nieuwe huisvestingsconcept:

*Scenario1*

Omdat het aantal ZZP’ers wat gebruik gaat maken van het Hakagebouw onzeker is zal de implementatie van het nieuwe concept stap voor stap plaats vinden. Er kan op deze manier gekeken worden of het concept aanslaat. Wanneer nodig kan er uitbreiding in de faciliteiten en werkplekken plaatsvinden.

*Scenario2*

Omdat het aantal ZZP’ers in Rotterdam groot is, en het Hakagebouw veel gebruikers en huurders binnen wil krijgen wordt er voor gekozen om alles in één keer te implementeren. Dit vraagt één keer een grote investering die zich daarna snel terug zal verdienen doordat het aantal gebruikers van het pand stijgt.

Er wordt aanbevolen te kiezen voor scenario1 omdat het moeilijk is in te schatten hoeveel ZZP’ers op het Hakagebouw af zullen komen. Het geleidelijk implementeren van de nieuwe werkomgeving zorgt ervoor dat geen onnodige investeringen gedaan zullen worden. Daarnaast zorgt een geleidelijke implementatie voor een gespreide investering en kan er ondertussen al cashflow verkregen worden uit eerdere investeringen. Wanneer nodig kunnen de faciliteiten op een gemakkelijke manier uitgebreid worden door de flexibiliteit van de verschillende werkruimten.

## Implementatieplan

De verschillende fasen in de implementatie van het plan worden onderstaand beschreven. Het plan is ingedeeld naar strategisch, tactisch en operationeel niveau.

**Fase1. (2-3 jaar)**

*Strategisch*

Voordat er begonnen kan worden met de implementatie van het advies moet hiervoor toestemming gevraagd worden aan de eigenaar van het pand (Vestia). Vestia moet bereid zijn te investeren in het Hakagebouw, het is dus belangrijk dat de projectmanager van het Hakagebouw Vestia weet te overtuigen van het belang van de investering.

Naast de eigenaar moet ook de gemeente over de plannen worden ingelicht. Omdat het Hakagebouw een monumentaal pand is zal bij aanpassingen aan het gebouw toestemming nodig zijn van de gemeente. Daarnaast is bij het implementeren van een openbaar restaurant toestemming nodig voor de wijziging van het bestemmingsplan.

*Tactisch niveau*

Na goedkeuring van Vestia en de gemeente moeten de plannen worden geconcretiseerd en moeten verschillende stakeholders hiervan op de hoogte worden gebracht.

Daarnaast moet de cultuur die het Hakagebouw wil uitdragen goed gecommuniceerd worden naar zowel het personeel als de huidige huurders.

Bij het aan nemen van personeel moet goed gekeken worden of ze binnen de cultuur, visie en missie van het Hakagebouw passen. Daarnaast moeten nieuwe personeelsleden klantvriendelijk zijn en bereid zijn te investeren in klantrelaties.

Om te zorgen voor de bekendheid van het Hakagebouw moet er een marketingplan opgesteld worden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het doen van een grote opening van het restaurant of vrije huurperioden voor nieuwe huurders.

*Operationeel*

Op operationeel niveau worden in fase 1 al verschillende veranderingen toegepast.

Zo is hetallereerst belangrijk het restaurant op te zetten om bekendheid te creëren en voor een inkomstenstroom te zorgen. Daarbij is het belangrijk dat er een gastheer/ gastvrouw achter de receptie zit zodat gasten verwelkomd worden en om te zorgen voor een stukje beveiliging.

Het investeren in bewegwijzering en herkenbaarheid wordt ook in fase 1 geadviseerd. Het verduidelijken van de ingang door middel van een logo en bordjes die de weg naar het Hakagebouw wijzen, zorgen voor een lagere drempel om het Hakagebouw te bezoeken. Verder zou een opening van het restaurant, waarbij netwerken, potentiële huurders en buurtbewoners uitgenodigd worden, in fase 1 voor veel bekendheid kunnen zorgen. Hier kan de visie, missie en cultuur van het Hakagebouw ook naar buiten toe gecommuniceerd worden.

Het is aan te bevelen om in fase 1 ook te investeren in de werkomgeving van de vaste huurders. Zij zullen als gevolg van het opstarten van een restaurant moeten verhuizen naar een andere plek binnen het gebouw. Het creëren van een betere werkplek zal de verhuizing voor de vaste huurders aantrekkelijker maken. Daarnaast zorgt een mooiere werkomgeving voor betere marketing naar potentiële huurders toe. Het verbeteren van de werkomgeving zal betekenen dat er geïnvesteerd moet worden in het interieur, meubels, een vergaderruimte en concentratieruimte.

In fase 1 is het verder aan te raden de kopieer/ printapparaten al aan te schaffen zodat vaste huurders maar ook niet huurders hier gebruik van kunnen maken.

**Fase 2. (2 jaar)**

*Strategisch niveau*

Wanneer fase 1 is afgerond en alles goed verloopt kan fase 2 ingezet worden.

Ook voor deze fase moeten Vestia en de gemeente om toestemming gevraagd worden. Voor fase 2 zal dit minder tijd in beslag nemen omdat er geen grote veranderingen en investeringen meer gedaan zullen moeten worden.

*Tactisch niveau*

Na goedkeuring van Vestia en de gemeente moeten de plannen voor fase 2 geconcretiseerd worden. Daarna moeten ook de verschillende stakeholders weer op de hoogte gebracht worden van de veranderingen en wat dit voor hen betekend.

Er zal ook weer personeel aangenomen moeten worden. Hierbij gelden dezelfde eisen als in fase 1.

*Operationeel niveau*

In fase 2 kan geïnventariseerd worden aan de hand van het aantal huurders van de vergader en concentratieruimten of er in meer van deze ruimten geïnvesteerd moet worden. Ook de telefooncellen kunnen aan de werkomgevingen worden toegevoegd.

Verder wordt geadviseerd in fase 2 te beginnen met het lidmaatschap en online netwerk. Hier is in fase 1 nog mee gewacht omdat een online netwerk en lidmaatschap overbodig zijn als er nog weinig huurders zijn.

Ook wordt er in fase 2 geadviseerd te starten met de banqueting dienst. In de 1e fase was de focus vooral op het opstarten van het restaurant, in fase 2 kan de banqueting hier aan toegevoegd worden.

In tabel 3 wordt duidelijk gemaakt wanneer welke elementen geïmplementeerd worden. De concentratieruimte en vergaderruimte zijn zowel in jaar 1 als jaar 6 gezet omdat er verwacht wordt dat er na 4 jaar (misschien al eerder) meer vergaderruimten en concentratiewerkplekken nodig zijn. De implementatie van het restaurant is uitgespreid over 2 jaar.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Fasering implementatie | *Fase 1* | Jaar 1 | Jaar2 | Jaar 3 | *Fase 2* | Jaar 4 | Jaar 5 | Jaar 6 |
| Restaurant |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Receptie |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Herkenbaarheid& Marketing |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Vaste werkplekken |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Concentratieruimte |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Vergaderruimte |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Lidmaatschap |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Online netwerk |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Banqueting |  |  |  |  |  |  |  |  |

*Tabel 3. Implementatie per jaar*

**Actoren**

De betrokken partijen bij de veranderingen in zowel fase 1 als 2 zijn:

*De vaste huurders*

De vaste huurders zullen naar verwachting de grootste gevolgen ondervinden als gevolg van de invoering van fase 1. De vaste huurders hebben in de huidige situatie hun werkplek op de plek waar het restaurant moet komen. Dit zou betekenen dat deze groep moet verhuizen naar een andere verdieping. Er zou hierdoor weerstand kunnen ontstaan maar deze wordt naar verwachting verholpen doordat hen een betere werkomgeving aangeboden wordt.

*De gemeente Rotterdam*

Omdat het Hakagebouw een monumentaal pand is moet de gemeente ingelicht en om toestemming gevraagd worden als er bepaalde verbouwingen gedaan worden. Verder is volgens het bestemmingsplan een openbaar restaurant niet toegestaan in het Hakagebouw. Er moet door de gemeente toestemming gegeven worden voor het omzetten van het bestemmingsplan.

*Vestia als investeerder*

Om fase 1& 2 te realiseren moet de eigenaar van het pand, Vestia, veel geld in het Hakagebouw investeren. Het is de vraag of dit mogelijk is in deze voor Vestia lastige tijden. Hoeveel er geïnvesteerd moet worden is terug te vinden in paragraaf 5.3.

*De projectmanager*

De projectmanager zal de gehele verandering moeten managen en de tevredenheid van de verschillende partijen moeten waarborgen. De projectmanager is dus de koploper.

*De exploitant*

De exploitant zal de dagelijkse operationele taken managen. De veranderingen zullen er voor zorgen dat de exploitant meer aan te sturen krijgt, zowel personeel als activiteiten.

*Medewerkers nieuw sociaal werk*

Voor de medewerkers van nieuw sociaal werk zal het takenpakket uitgebreid worden. Zo zal het klaarzetten van de lunch veranderen in ondersteunende werkzaamheden in het restaurant en zal er meer schoongemaakt worden. De medewerkers zullen goed geïnstrueerd en gemanaged moeten worden.

*Buurtbewoners*

Zullen geen negatieve gevolgen ervaren door de veranderingen. Voor hen is het positief dat er een restaurant in de buurt wordt gerealiseerd en dat er in de omgeving meer levendigheid en bedrijvigheid gecreëerd wordt.

**Communicatie**

Er zal allereerst goed gecommuniceerd moeten worden met de eigenaar van het Hakagebouw om toestemming te vragen voor de plannen en te vragen om budget om deze uit te voeren. Daarna moet er met de gemeente gecommuniceerd worden om het bestemmingsplan voor het Hakagebouw te wijzigen. Dit kan een lang traject zijn waardoor het belangrijk is hier vroeg mee te beginnen. Tijdens dit proces moet exploitant al van de plannen op de hoogte zijn. Wanneer bekend is dat het mogelijk zou zijn de plannen uit te voeren, kan er door de projectmanager met de huidige huurders gecommuniceerd worden over de nieuwe plannen. Omdat het Hakagebouw een Living Lab is kan de projectmanager zelfs aan de huurders vragen om input of ontwerpen voor het restaurant of de verschillende werkruimten. Op deze manier voelt men zich betrokken bij het vernieuwingsproces wat eventuele weerstand kan voorkomen of verminderen. De medewerkers van nieuw sociaal werk kunnen ook ingelicht worden als bekend is dat de plannen uitgevoerd gaan worden.

Om vragen voor te zijn zullen er op verschillende momenten in het implementatieproces met alle bovenstaande partijen informatiebijeenkomsten gehouden worden, waarbij duidelijk de missie, visie en cultuur gecommuniceerd wordt en er ruimte is voor vragen of feedback. Het is bij de bijeenkomsten belangrijk dat de projectmanager de informatie verstrekt omdat deze met alle partijen contact heeft.

Relaties en potentiële huurders zullen tijdens de verbouwing al ingelicht worden over de vernieuwing die binnen het Hakagebouw gerealiseerd word. Hierdoor is iedereen tegen de tijd van de opening op de hoogte en is er meer kans op nieuwe huurders.

De buurt zal als laatste ingelicht worden. Wanneer het restaurant bijna gerealiseerd is, zal er in de buurt geadverteerd worden over de opening en wat het Hakagebouw precies is.

Aan het einde van de implementatie wordt er geadviseerd een evaluatiebijeenkomst te houden, waarbij de verschillende partijen de mogelijkheid hebben feedback te geven het implementatieproces.

## Bedrijfskundige consequenties

Het uitgebrachte advies en de implementatie die in de voorgaande paragrafen zijn beschreven brengen de nodige consequenties met zich mee. Om te voorkomen dat deze consequenties problemen veroorzaken zullen deze onderstaand beschreven worden. Eerst zullen de organisatorische consequenties beschreven worden. Daarna worden de personele en financiële consequenties beschreven.

***Organisatorische***

Het implementeren van een openbaar restaurant heeft als consequentie dat het bestemmingsplan voor het Hakagebouw gewijzigd moet worden. Dit zou er voor kunnen zorgen dat de implementatie vertraging oploopt of er extra kosten gemaakt moeten worden. In het ergste geval zou het restaurant niet openbaar mogen worden, dit zou voor minder inkomsten zorgen.

Een andere organisatorische consequentie is de hoge flexibiliteit van de verhuur van de werkplekken. Huurders hebben een maand opzegtermijn dit zou kunnen betekenen dat het pand binnen een paar maanden weer leeg zou kunnen komen te staan. Om dit te voorkomen is relatiemanagement extra belangrijk binnen het Hakagebouw. Medewerkers moeten er voor zorgen dat ze de huurders kennen en goed contact met hen houden.

Ook is het belangrijk altijd op zoek te blijven naar nieuwe huurders die een eventuele vertrekkende huurder weer zouden kunnen vervangen.

***Personele consequenties***

Er zal, door de uitbreiding van de activiteiten binnen het Hakagebouw, meer personeel aangenomen moeten worden. Personeel kost geld, er wordt daarom voor gekozen alleen personeel aan te nemen zodra dit nodig is. Er zullen voor een deel mensen ingezet worden van Nieuw sociaal werk, dit betekent lagere personeelskosten. In onderstaande tabel is per jaar aangegeven hoeveel personeel er per activiteit bij moet komen. Dit is een schatting omdat het aantal personeelsleden voor een deel afhangt van het aantal gebruikers van het pand. Naast de uitbreiding van het personeel zal een deel van het huidige personeel meer verantwoordelijkheid krijgen te dragen. Doordat het aantal activiteiten binnen het Hakagebouw zal stijgen, krijgt de exploitatiemanager bijvoorbeeld meer verantwoordelijkheid en moet hij meer mensen aansturen. Ook het takenpakket voor de mensen van Nieuw sociaal werk zal uitgebreid worden, zo zal men een deel van de keukenactiviteiten er bij krijgen en daarnaast zal er meer wat schoongemaakt moet worden.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Activiteit / personeel | Jaar1 | Jaar2 | Jaar3 | Jaar4 | Jaar5 | Jaar6 |
| Restaurant |  | 1 FTE keuken manager, 4 ondersteunende medewerkers Nieuw sociaal werk |  |  |  |  |
| Receptie | 1 FTE gastvrouw/ gastheer | 1 FTE gastvrouw/ gastheer, |  | 1 FTE  Lidmaatschappen/ online beheerder |  |  |
| Schoonmaak |  |  | 6mensen NSW |  |  |  |

*Tabel4. Extra aan te nemen personen per jaar, per activiteit*

***Financiële consequenties***

In onderstaande tabel is weergeven welke extra investeringen er gedaan moeten worden en voor welke extra huurinkomsten deze investeringen zorgen. Ondanks dat er extra huur- inkomsten van zowel ZZP’ers als andere huurders binnen zullen komen, zijn alleen de extra inkomsten van de ZZP’ers weergeven. Hiervoor is gekozen omdat hierdoor ook het financiële plaatje afgebakend is op alleen ZZP’ers. Op de volgende pagina wordt tabel 5 toegelicht.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | *Extra investeringen* | *Extra huur inkomsten* |
| *Restaurant* |  | - |
| Keuken | € 50.000,00 |  |
| Meubels en interieur | € 10.000,00 |  |
| Sanitair | € 20.000,00 |  |
| Elektriciteitsvoorzieningen | € 10.000,00 |  |
| Overig | € 5.000,00 |  |
| Totaal | ***€ 95.000,00*** | ***-*** |
| *Vaste werkplekken* |  | € 138.560,00 |
| Flexibele scheidingswanden | € 80.000,00 |  |
| Meubels en interieur | € 70.000,00 |  |
| Elektriciteitsvoorzieningen | € 10.000,00 |  |
| Overig | € 20.000,00 |  |
| Totaal | ***€ 180.000,00*** | ***€ 138.560,00*** |
| *Concentratieruimte(x2)* |  | € 13.680,00 |
| Geluidswerende wanden | € 15.000,00 |  |
| Meubels en interieur | € 20.000,00 |  |
| Elektriciteitsvoorzieningen | € 10.000,00 |  |
| Overig | € 5.000,00 |  |
| Totaal | ***€ 100.000,00*** | ***€ 13.680,00*** |
| *Vergaderruimte (x2)* |  | € 27.360,00 |
| Geluidswerende wanden | € 10.000,00 |  |
| Meubels en interieur | € 4.000,00 |  |
| Elektriciteitsvoorzieningen | € 5.000,00 |  |
| Overig | € 1.000,00 |  |
| Totaal | ***€ 40.000,00*** | **€ 27.360,00** |
| *Herkenbaarheid* |  | - |
| Ingang | € 5.000,00 |  |
| Marketing | € 10.000,00 |  |
| Totaal | ***€ 25.000,00*** | ***-*** |
| Totale investering/extra huur inkomsten | ***€ 440.000,00*** | ***€ 179.600,00*** |

*Tabel 5. Extra investeringen en inkomsten*

**\***Alle bedragen zijn incl. BTW

**Investeringen**

Alle investeringen zijn gebaseerd op de berekeningen en schattingen die het management van het Hakagebouw gemaakt heeft. Hier is voor gekozen omdat het Hakagebouw zelf het beste weet hoe groot de investeringen binnen het gebouw zullen zijn.

Bij het berekenen van de investering die nodig is voor implementeren van het restaurant is er bij de keuken uitgegaan van een professionele aanleg. Bij de investering voor de meubels en het interieur is er van uit gegaan dat het grootste deel hiervan in het recycle traject blijft waardoor het goedkoper en duurzaam is.

**Baten**

Onderstaand staan de extra huurinkomsten van ZZP’ers die het Hakagebouw kan verwachten als gevolg van de investeringen uitgewerkt. In bijlage 18 worden ook de extra inkomsten/ omzet vanuit bezoekers en vaste huurders weergeven.

***Vaste werkplekken***

De ruimte op de 1e verdieping waar de vaste werkplekken voor ZZP’ers gevestigd zullen worden bestaat uit 1000m2. Het Hakagebouw gaat uit van 15m2 per werkplek. Dit betekent dat er 66 vaste werkplekken voor ZZP’ers gecreëerd kunnen worden. Het Hakagebouw verwacht na de renovatie en implementatie van de nieuwe vaste werkplekken veel nieuwe huurders binnen te krijgen. Men verwacht na 2 jaar 85% van deze 66 werkplekken te kunnen bezetten, wat betekent dat er 15% leeg staat. 85% van 66 is 57, er wordt dus verwacht dat er na twee jaar per dag gemiddeld 57 ZZP’ers gebruik zullen maken van een vaste werkplek.

Door de investering in de vaste werkplekken is de huur per maand van €185, - naar €250, - gegaan. Hiervan is €20, - te danken aan de concentratieruimten. Van de 8 huurders die al huur betaalden betekent dit een extra huurinkomst van €45, - per maand en €4320, - per jaar ((8x45)x12)). Van de nieuwe 49 huurders (57-8) zijn de extra huurinkomsten €230, - per maand, en €135.240, - per jaar ((230x49)x12).

De totale extra inkomsten van de vaste werkplekken zullen dus vanaf 2016 **€138.560, -** per jaar bedragen (134.240+4320).

***Concentratie ruimte***

De concentratieruimten zullen zoals hierboven beschreven €20, - per maand, p.p. extra aan huur opleveren. Dit betekent €1140, - (57 ZZP huurders x20) per maand, en **€13.680, -** (1140x12) per jaar extra.

***Vergaderruimte***

Een vergaderruimte moet apart van de huur betaald worden. Leden zullen voor een dagdeel (ochtend 10:00-12:00, middag 12:00- 14:00, namiddag 14:00-17:00 uur) p.p. 4 euro moeten betalen. Niet -leden zullen voor de huur van een vergaderruimte. 10 euro p.p. per dagdeel moeten betalen.

Er wordt verwacht dat er 20% van de tijd gebruik gemaakt wordt van de vergaderruimten. Als er uit gegaan wordt van 200 werkdagen in een jaar en 3 dagdelen betekent dit dat er 600 dagdelen in een jaar zitten (200x3).

Naar verwachting zullen de vaste ZZP huurders 20% van de werktijd gebruik maken van een vergaderruimte. Dit betekent 34200 dagdelen(57 ZZP huurders x 600 dagdelen per jaar), waarvan 20% is 6840 dagdelen per jaar (34200x0,2). Vaste huurders zijn automatisch lid en betalen dus €4, - per dagdeel. Dit betekent een jaarlijkse extra inkomst aan de verhuur van vergaderruimten van **€27.360, -** (4x6840).

De extra huurinkomsten vanuit ZZP’ers zijn in totaal dus **€179.600, -** (138.560 vaste huur +13.680 concentratie ruimte+27.360 vergader ruimte )

***Restaurant***

Omdat het restaurant niet voor extra huurinkomsten maar voor extra omzet zorgt is de omzet van het restaurant niet in tabel 5 weergeven.

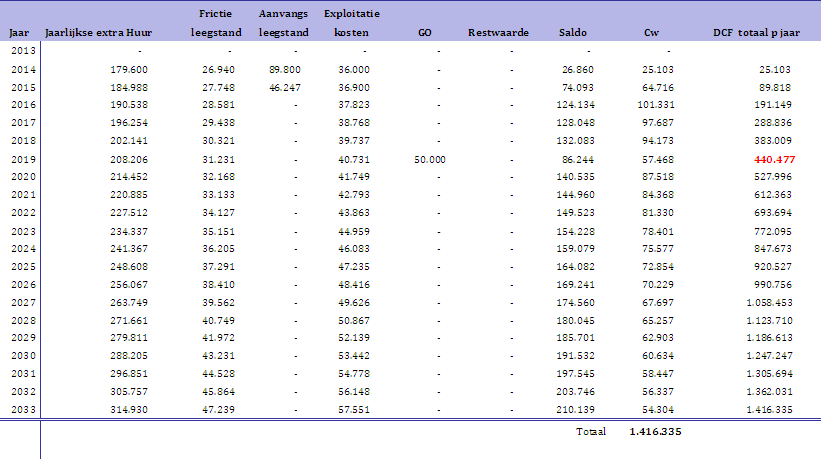
Het creëren van een restaurant op de begane grond zou betekenen dat 750m2 aan verhuurbare ruimte verloren zou gaan. Dit kost €100, - aan huurkosten per m2 en zou dus betekenen dat er ongeveer €75.000, - aan inkomsten per jaar misgelopen wordt. De inkomsten van het restaurant moeten dus meer dan €75.000, - per jaar zijn om een restaurant aantrekkelijk te maken. Het restaurant krijgt inkomsten uit verschillende groepen namelijk; ZZP’ers, bezoekers en andere huurders.

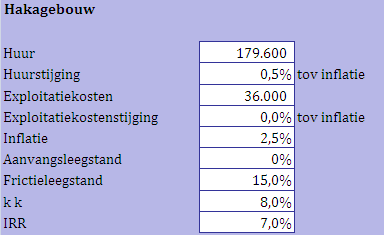
Het aantal aanwezige ZZP’ers per dag zal ongeveer 57 zijn. Hiervan zal naar verwachting ongeveer 35%, 20 mensen per dag gebruik maken van het restaurant. Er wordt verwacht dat iedereen gemiddeld €3,50,- uitgeeft en men 200 dagen per jaar werkt. Dit zou betekenen dat er **€14.000** per jaar extra aan omzet van ZZP’ers binnen komt ((20x3,50)x200).

In bijlage 18 is te zien dat aankopen in het restaurant door bezoekers en overige vaste huurders in totaal **€90.650** bedraagt. De totale omzet van het restaurant is dus €104.650,- per jaar (14000+90650). Dit is meer dan de €75.000,- die het verhuren van deze ruimte op zou leveren, het creëren van een restaurant is dus financieel ook aan te bevelen.

***Overig***

De investeringen in herkenbaarheid zal voor extra herkenbaarheid zorgen, maar niet direct voor extra veel inkomsten. Deze investeringen kunnen wel bijdragen aan het krijgen van nieuwe huurders.

****

**

*Tabel 6. Totale contante waarde*

**Toelichting tabel 6**

In tabel 6 is de totale contante waarde over 20 jaar berekend. Er is uitgegaan van een frictieleegstand van 15% per jaar. Daarnaast wordt er uitgegaan van een aanvangsleegstand in het eerste jaar van 50%, en in het tweede jaar van 25%. De jaren daarna wordt er geen aanvangsleegstand meer verwacht.

De exploitatiekosten zullen per jaar 10% van de huur bedragen. Daarnaast zal er in 2019 een grote onderhoudsbeurt zijn van €50.000, -.

De restwaarde van de investering zal na 20 jaar 0 zijn. Na 20 jaar is de totale contante waarde €1.416.335, -.

De totale discounted cash flow per jaar laat zien dat de investering van in totaal €440.000, - in jaar 6 is terugverdiend als gevolg van de extra huurinkomsten.

***Service kosten***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Jaar | Extra personeel | Extra kosten | Jaar | Extra servicekosten p.j. |
| Jaar 1 | Gastvrouw/ heer (1FTE) | € 19.500,00 | 1 |  |
|  | ***Totaal*** | € 19.500,00 |  | € 1,95 |
| Jaar2 | Keukenmanager (1FTE) | € 26.000,00 | 2 |  |
|  | 4 ondersteunende (NSW) | € 41.600,00 | 2 |  |
| Jaar3 | Gastvrouw/heer voor boekingen(1FTE) | € 19.500,00 | 2 |  |
|  | ***Totaal*** | € 87.100,00 |  | € 10,66 |
|  | 6 extra mensen nieuw sociaal werk | € 57.600,00 | 3 |  |
|  | Totaal | € 57.600,00 |  | € 16,42 |
| Jaar4 | Lidmaatschap/ netwerkbeheerder( 1 FTE) | € 29.900,00 | 4 |  |
|  | Totaal | € 29.900,00 |  | € 19,41 |
|  | **Totale extra servicekosten** | ***€ 136.500,00*** |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  | ***Aantal m2 VV0 per jaar*** | ***10.000*** |  |  |

*Tabel 7. Extra servicekosten per jaar*

In tabel 7 zijn de extra servicekosten per jaar berekend als gevolg van het aannemen van extra personeel. In jaar 1 zal er €1,95 ,- per m2 verhuurbaar vloeroppervlak extra aan servicekosten gerekend worden. In jaar 2 is dit €10,66,-, in jaar 3 €16,42,- , in jaar 4 €19,41,-. Een ZZP werkplek is ongeveer 15m2, dit betekent dat men vanaf jaar 4 €291,15,- extra aan servicekosten per werkplek per jaar moet betalen (15x19.41). Dit betekend per maand €24,3,- aan servicekosten (291,15/12).

# Literatuurlijst

**Internetsites**

* www.CBS.nl
* www.estrade.nl
* fd.nl/economie-politiek/732186-1112/de-zzper-vaart-wel-bij-nieuwe-crisis
* www.hakagebouw.nl
* www.ikgastarten.nl/ondernemers/nieuws/2333-de-6-geheimen-van-succesvol-ondernemen.html
* www.kvk.nl
* www.rabobank.nl
* www.SER.nl
* www.thinnc.nl/1638/werkomgeving/derde-werkplek-in-opmars
* www.vestia.nl

**Boeken**

Baarda en de Goede( 2006) Basisboek Methoden en Technieken, Groningen: Wolters- Noordhoff bv.

Boswijk. A, Thijssen. T, Peelen. E (2007), Een nieuwe kijk op de experience economy. Amsterdam: Pearson Education Benelux

Hoff van der R. (2011), Society 3.0, Stichting society 3.0

* Jans. R (2009) Het schrijven van beleidsadviezen, Soest: Uitgeverij Nelissen
* Pine and Gilmore (1999) The experience economy
* Pine and Korn (2011) Infinite Possibility, creating customer value on the digital frontier, Berett-Koehler Publishers
* SER (2010) ZZP’ers in beeld, een integrale visie op zelfstandigen zonder personeel
* Strelitz. Z. ZZA Responsive User Environments October2011, Why place still matters in the digital age: Third place working in easy reach of home

**Artikelen**

* Dinteren. van. J. (2011) De toekomstige werkplek, FMI
* Gaatstra V. J (2008) Integraal inspelen op stijgende vraag naar flexibele huisvesting, Facto

**Publicaties**

* Hakagebouw Ontwikkelingsvisie, the second part of her life
* Kantoren bericht regio Rotterdam, Cijfers over de kantorenmarkt per 1 januari 2011
* Majoor. A.J. (2009) Onderzoek naar de succesfactoren van open Flexkantoren in Nederland. Frisblik
* Remøy H. , Koppels.P, Jonge. de. H. (2009)Keeping up appearance, Real Estate Research Quarterly
* Vermeulen. M, Wieman. M (2010) Handboek Vastgoedmanagement, Groningen: Noordhoff Uitgevers.
* Vries. de N. Vroonhof. P. (2011) Economische zelfstandigheid van ZZP'ers resultaten ZZP-panel meting I van 2O11, Zoetermeer: EIM
* Volkerdr. ir. L. van der Voordt ir. D.J.M. (2005) invloedsfactoren op de beleving. Delft: Center for people and buildings.
* Zuidema, M. van & M. van Elp (2010), Kantorenleegstand. Probleemanalyse en oplossingsrichtingen. Economisch Instituut voor de Bouw, Amsterdam

**Personen**

Dhr. van den Hoff- directeur Seats2meet

Dhr. Geerdink - organisatieadviseur Laanbroek Schoeman adviseurs

Mevr. de Jager – directrice Goodplace2work

Dhr. Roosen – community manager Igluu

Dhr. Bulten- projectmanager Estrade

1. “Hakagebouw wordt een ‘Living Lab: je kunt je ideeën op, aan, in het gebouw uitproberen. Er zijn (bijna) geen grenzen. Door ideeën direct in de praktijk te brengen, verloopt het proces van idee naar marktintroductie veel sneller.” [↑](#footnote-ref-1)
2. Majoor. A.J. (2009) Onderzoek naar de succesfactoren van open Flexkantoren in Nederland. Frisblik [↑](#footnote-ref-2)
3. Strelitz. Z. ZZA Responsive User Environments October2011, Why place still matters in the digital age: Third place working in easy reach of home [↑](#footnote-ref-3)
4. www.kvk.nl [↑](#footnote-ref-4)
5. www.CBS.nl [↑](#footnote-ref-5)
6. Vries. de N. Vroonhof. P. (2011) Economische zelfstandigheid van ZZP'ers resultaten ZZP-panel meting I van 2O11, Zoetermeer: EIM [↑](#footnote-ref-6)
7. Boswijk. A, Thijssen. T, Peelen. E (2007), Een nieuwe kijk op de experience economy. Amsterdam: Pearson Education Benelux [↑](#footnote-ref-7)
8. Pine and Golmore (1999) The experience economy, [↑](#footnote-ref-8)
9. Volkerdr. ir. L. van der Voordt ir. D.J.M. (2005) invloedsfactoren op de beleving. Delft: Center for people and buildings. [↑](#footnote-ref-9)
10. Kantoren bericht regio Rotterdam, Cijfers over de kantorenmarkt per 1 januari 2011 [↑](#footnote-ref-10)
11. www.SER.nl [↑](#footnote-ref-11)
12. Vermeulen. M, Wieman. M (2010) Handboek Vastgoedmanagement, Groningen: Noordhoff Uitgevers. [↑](#footnote-ref-12)
13. H. Remøy, Koppels.P, Jonge. de. H. (2009)Keeping up appearance, Real Estate Research Quarterly [↑](#footnote-ref-13)
14. Zuidema, M. van & M. van Elp (2010), Kantorenleegstand. Probleemanalyse en oplossingsrichtingen. Economisch Instituut voor de Bouw, Amsterdam [↑](#footnote-ref-14)
15. Pine and Korn (2011) Infinite Possibility, creating customer value on the digital frontier, Berett-Koehler Publishers [↑](#footnote-ref-15)
16. Gaatstra V. J (2008) Integraal inspelen op stijgende vraag naar flexibele huisvesting, Facto [↑](#footnote-ref-16)
17. http://www.thinnc.nl/1638/werkomgeving/derde-werkplek-in-opmars [↑](#footnote-ref-17)
18. Hoff van der R. (2011), Society 3.0, Stichting society 3.0 [↑](#footnote-ref-18)
19. Dinteren. van. J. (2011) De toekomstige werkplek, FMI [↑](#footnote-ref-19)
20. www.CBS.nl [↑](#footnote-ref-20)
21. www.CBS.nl [↑](#footnote-ref-21)
22. www.rabobank.nl [↑](#footnote-ref-22)
23. EIM: ZZP-panel 2011 [↑](#footnote-ref-23)
24. http://fd.nl/economie-politiek/732186-1112/de-zzper-vaart-wel-bij-nieuwe-crisis [↑](#footnote-ref-24)
25. SER (2010) ZZP’ers in beeld, een integrale visie op zelfstandigen zonder personeel [↑](#footnote-ref-25)