



HERBESTMEMMINGSMODEL GEMEENTEHUIZEN FUSIEGEMEETNEN

“LEEGSTAND GEMEENTEHUIZEN; POLITIEKE GIFFIL OF HET
MAATSCHAPPELIJK GOUDEN EI?”



JILLES DE HAAS
09-06-2014

Afstudeerscriptie:

Herbestemmingsmodel gemeentehuizen fusiegemeenten

**“Leegstand gemeentehuizen; politieke gifpil of het
maatschappelijk gouden ei?”**

Naam: Jilles de Haas
Studentnummer: 0849715

Stagebedrijf: GETGRIPP BV
Stagebegeleider: ir. J.B. Grootenhuis



School: Hogeschool Rotterdam
Instituut: Gebouwde Omgeving
Opleiding: Vastgoed en Makelaardij
Stagebegeleider: A.W.C. van Susteren



Versie: Definitief
Datum: 09-06-2014
Plaats: Alblasterdam

Voorwoord

Voor u ligt een eindrapportage van een afstudeeronderzoek van de opleiding Vastgoed en Makelaardij aan de Hogeschool Rotterdam. Het onderzoek betreft een zoektocht naar criteria die bepalen of een gemeentehuis succesvol te herbestemmen is. Het ontwikkelde op basis van deze zoektocht geeft inzicht in de herbestemmingskansen van een gemeentehuis voor eigenaar en/of projectontwikkelaar middels een model.

Het rapport is geschreven voor diegenen die geïnteresseerd of betrokken zijn bij de leegstand van gemeentehuizen en de herbestemming daarvan. Vanuit het vakgebied Projectontwikkeling wordt onderzoek gedaan of een leegstaand gemeentehuis daadwerkelijk te herbestemmen is en welke criteria hierin een hoofdrol spelen. Door middel van verschillende theorieën en uitkomsten van praktijkonderzoek wordt een model samengesteld dat inzicht geeft hoe een (leegstaand) gemeentehuis scoort op het gebied van herbestemming kansen. Het uiteindelijk model zal uiteenvallen in zowel een Excel model als een stromenmodel.

Graag wil ik de mensen bedanken die er mede aan hebben bijgedragen om tot dit resultaat te komen. Als eerste de partijen die mee wilden werken met een interview omtrent de case studie van de Burgt. Daarnaast de professionals uit het bedrijfsleven die wilden helpen bij het opstellen van het model. Ook wil ik de begeleider vanuit de Hogeschool Rotterdam, de heer A.W.C van Susteren, bedanken voor zijn kritische blik en inhoudelijke ondersteuning op de door mij geschreven stukken. Daarnaast wil ik mijn bedrijfsbegeleiders, Joost Grootenhuys en Jeroen Plaisier van GETGRIPP BV, bedanken voor het vertrouwen en de steun die ik heb gekregen tijdens mijn afstudeerperiode. En tot slot wil ik mijn ouders bedanken voor de onvoorwaardelijke steun die zij mij geboden hebben tijdens de afstudeerperiode.

Alblasserdam, 9 juni 2014

Samenvatting

Binnen Nederland is een trend waarneembaar waarbij gemeenten steeds vaker fuseren. In de afgelopen tien jaar zijn in totaal 38 nieuwe gemeenten ontstaan uit fusies. Momenteel telt Nederland 403 verschillende gemeenten, ooit is Nederland begonnen met 1209 gemeenten in 1851. De minister van Binnenlandse Zaken minister Plassterk, heeft de ambitie uitgesproken om in 2018 nog maar 300 gemeenten te handhaven. Dit betekent dat de komende vijf jaar het aantal gemeenten moet afnemen met 20 gemeenten per jaar, wat een enorm aantal is.

Het fuseren van gemeenten heeft grote gevolgen voor de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Wanneer gemeenten met elkaar fuseren worden de vastgoedportefeuilles die gemeenten bezitten samengevoegd door het samenbrengen van gemeentelijke dienstverlening. De recente negatieve ontwikkelingen op de vastgoedmarkt en het samenvoegen van de gemeentelijke vastgoedportefeuilles leidt tot een vergroting van leegstand binnen de portefeuilles. Denk bijvoorbeeld hierbij aan de samenvoeging van twee of drie gemeenten waarbij maar één gemeentehuis operationeel blijft. Dit zal in de toekomst alleen maar toenemen aangezien steeds meer gemeenten fuseren. Ook hangen lokaal een aantal financiële gevolgen vast aan deze leegstand; er zal namelijk onderhoud moeten worden gepleegd aan het object en daarnaast is de boekwaarde van het leegstaande pand vaak lager dan de marktwaarde. Dit leidt tot een afwaardering van het gemeentelijke vastgoed binnen de gemeentelijke portefeuille.

Verder speelt naast het herindelen van de gemeenten, een andere ontwikkeling een grote rol bij de toenemende leegstand. Vanuit de centrale overheid, het Rijk, wordt gestuurd op het toepassen van het Nieuwe Werken. Dit houdt in dat de ambtenaren steeds vaker vanuit thuis werken, waardoor er in de toekomst ongeveer tussen de 20%-30% minder werkplekken nodig zijn. Dit betekent dat de vraag naar vierkante meters gemeentehuizen vanuit de gemeenten evenredig zal afnemen. Deze ontwikkeling versterkt bovenop de fuserende gemeenten het risico op leegstand binnen de gemeentelijke vastgoedportefeuilles.

Deze ontwikkelingen hebben enorme gevolgen voor de gemeentehuizen in dorpen en steden binnen Nederland. Een gemeentehuis verzorgt meestal het gezicht van een dorp of stad. Het is vaak een herkenbaar pand dat makkelijk te vinden is binnen de gemeente. Het geeft de inwoners van de gemeente een bepaalde identiteit en herkenbaarheid. Wanneer een gemeentehuis leeg komt te staan heeft dit een negatieve uitstraling op de omgeving en verliezen de inwoners een gedeelte van hun identiteit, doordat bijvoorbeeld de burgemeester niet langer meer om de hoek woont en werkt. Daarnaast verliest men een centraal gelegen ontmoetingsplek waar de inwoners bijeen kunnen komen.

Bij dit probleem uit de praktijk is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Welk gemeentehuis binnen een portefeuille van een fuserende gemeente, is aan de hand van een empirisch opgesteld model met daarin de benoemde criteria, te herbestemmen om leegstand binnen de portefeuille, op te lossen of zo veel mogelijk te beperken?”

De volgende doelstelling behoort bij bovenstaande probleemstelling:

“Het adviseren van fuserende gemeenten op basis van een model betreffende de huisvestingskeuze en de daaruit voortvloeiende vraag naar eventuele transformatie, herbestemming of afstoting van gemeentehuizen.”

Het onderzoek beperkt zich tot gemeentehuizen in Nederland, andere objecten binnen de gemeentelijke vastgoedportefeuille zoals kerken, scholen en sportaccommodaties worden buiten beschouwing gelaten.

Wanneer er wordt gekeken naar de context van het vastgoed van Nederlandse gemeenten komen een aantal redenen naar voren waarom gemeenten steeds vaker fuseren. De meest voorkomende redenen zijn; het vergroten van de bestuurskracht van de gemeenten en efficiency voordelen behalen door een herindeling. Gemeenten krijgen steeds meer te maken met extra taken die vanuit het Rijk door worden geschoven naar de gemeenten. In de huidige vorm, kleine zelfstandige gemeenten, kunnen de gemeenten het uitvoeren van deze taken niet aan. Er dienen dus grotere gemeenten worden gerealiseerd die over meer bestuurskracht beschikken.

Het model dat ontwikkeld wordt binnen dit onderzoek wordt gestoeld op verschillende bewezen theorieën, namelijk de Transformatiewijzer van het SBR, het Business Model Canvas, CREM, de Pizza Pie en de conceptontwikkeling van TCN. Daarnaast is er een case studie uitgevoerd naar een succesvolle herbestemming van een voormalige gemeentehuis. Tot slot zijn er professionals geïnterviewd uit het betreffende vakgebied. Uit deze verschillende grondslagen worden vervolgens criteria bepaald en samengevoegd in een overkoepelend model. Belangrijke criteria die naar voren komen uit het onderzoek zijn;

- De huidige fysieke kenmerken en de potentie van een pand.
- De vraag vanuit de markt in de directe omgeving en de toepasbaarheid van een directe gebruiker.
- Het beleid dat rust in de bestaande situatie op het pand en de rol van de gemeente op dit gebied.
- De maatschappelijke betrokkenheid bij het pand en het draagvlak bij de direct omwonende betreffende het product.
- De aansluiting van het opgesteld Business Model op de bestaande situatie.
- De financiële haalbaarheid van het plan.

De uitkomst van het model is een advies richting desbetreffende gemeente op gebied van de herbestemmingskansen van een voormalige gemeentehuis. Mogelijke adviezen zijn:

- Het pand te verhuren aan een directe gebruiker, wanneer deze aanwezig is in de directe omgeving.
- Het pand te verkopen aan een ontwikkelaar en deze vervolgens carte blanche te geven op gebied van de herbestemming.
- Het pand met daarop rustend een plan te verkopen aan een ontwikkelaar. De ontwikkelaar zal zich vervolgens moeten houden aan het plan dat rust op het pand.

Deze adviezen zullen in de meest gunstige situatie vervolgens leiden tot hergebruik van het voormalige gemeentehuis. Het gemeentehuis staat niet langer leeg en vormt geen probleem meer voor desbetreffende gemeente.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding van het onderzoek	7
1.2 Probleemstelling	10
1.3 Relevantie van het onderzoek	11
1.4 Focus van het onderzoek	11
1.5 Leeswijzer	12
2. Onderzoeksopzet	14
2.1 Type onderzoek	14
2.2 Theoretisch kader	14
2.2 Methoden en technieken	15
2.3 Betrouwbaarheid	16
2.4 Validiteit	16
3. Context vastgoed Nederlandse gemeenten	17
3.1 Inleiding	17
3.2 Redenen fusies	17
3.3 Gevolgen fusies voor vastgoed	19
3.4 Beleid verkoop gemeentehuizen	20
3.5 Voorbeelden fusiegemeenten	20
3.6 Conclusie	22
4. Criteria succesvol herbestemmen gemeentehuizen	23
4.1 Inleiding	23
4.2 Theoretisch kader	23
4.3 Case studie Dorpshuis de Burgt	28
4.4 Interview	31
4.5 Conclusie	31
5. Het model	33
5.1. Input en output	33
5.2 Stromenschema	41
5.3 Conclusie	42
6. Conclusie en aanbevelingen	43
6.1 Conclusie	43
6.2 Aanbevelingen	45
Bijlagen	46

Bijlage I: Literatuurlijst

Bijlage II: Het stromenmodel

Bijlage III: Het model

Bijlage IV: Case studie de Burgt

Bijlage V: Interview Draaijer+Partners

Bijlage VI: Interview gemeente Katwijk

Bijlage VII: Interviews gebruikers de Burgt

1. Inleiding

1.1 Aanleiding van het onderzoek

Steeds vaker fuseren verschillende gemeenten met elkaar om verschillende redenen. In de afgelopen tien jaar ontstonden, volgens cijfers het Centraal Bureau van Statistiek (CBS), meer dan dertig nieuwe gemeenten door fusies¹. Zo zijn er in het eerste kwartaal van 2014 al twee nieuwe gemeenten die zijn ontstaan door een fusie. Hieronder vindt u de tabel waarin de fuserende gemeenten naar voren komen.

Opgeheven Gemeenten						
Naam	Begin Datum	Code	Provincie	Afk.	Code Datum	Fusie van
Geldrop-Mierlo	1 januari 2004	GM1771	Noord-Brabant	NB.	20040101	Geldrop & Mierlo
Midden-Delfland	1 januari 2004	GM1842	Zuid-Holland	ZH.	20040101	Schipmuiden & Maasland
Westland	1 januari 2004	GM1783	Zuid-Holland	ZH.	20040101	De Lier, 's-Gravenzande, Monster, Poeldijk, Naaldwijk & Wateringen
Berkelland	1 januari 2005	GM1859	Gelderland	Gld.	20050101	Borculo, Eibergen, Neede & Ruurlo
Bronckhorst	1 januari 2005	GM1876	Gelderland	Gld.	20050101	Hengelo, Hummelo en Keppel, Steenderen, Vorden & Zelhem
Lochem	1 januari 2005	GM0262	Gelderland	Gld.	20050101	Lochem & Gossel
Montferland	1 januari 2005	GM1955	Gelderland	Gld.	20050101	Bergh & Didam
Oude IJsselstreek	1 januari 2005	GM1509	Gelderland	Gld.	20050101	Wisch & Gendringen
Teylingen	1 januari 2006	GM1525	Zuid-Holland	ZH.	20060101	Sassenheim, Voorhout & Warmond
Katwijk	1 januari 2006	GM0537	Zuid-Holland	ZH.	20060101	Katwijk, Rijnsburg & Valkenburg
Utrechtse Heuvelrug	1 januari 2006	GM1581	Utrecht	U.	20060101	Amerongen, Doorn, Driebergen-Rijsenburg, Leersum & Maarn
Roermond	1 januari 2007	GM0957	Limburg	L.	20070101	Swalmen, Roermond
Roerdalen	1 januari 2007	GM1669	Limburg	L.	20070101	Roerdalen & Ambt Monfort
Binnenmaas	1 januari 2007	GM0585	Zuid-Holland	ZH.	20070101	Binnenmaas & 's-Gravendeel
Nieuwkoop	1 januari 2007	GM0569	Zuid-Holland	ZH.	20070101	Liemer, Nieuwkoop & Ter Aar
Koggenland	1 januari 2007	GM1598	Noord-Holland	NH.	20070101	Obdam & Wester-Koggenland
Lansingerland	1 januari 2007	GM1621	Zuid-Holland	ZH.	20070101	Berkel en Rodenrijs, Bleiswijk & Bergschenhoek
Leudal	1 januari 2007	GM1640	Limburg	L.	20070101	Haelen, Heythuysen, Hunsel & Roggel en Neer
Maasgouw	1 januari 2007	GM1641	Limburg	L.	20070101	Heel, Maasbracht & Thorn
Oost Gelre	1 januari 2007	GM1586	Gelderland	Gld.	20070101	Groenlo & Lichtenvoorde
Kaag en Braassem	1 januari 2009	GM1884	Zuid-Holland	ZH.	20090101	Alkemade & Jacobswoude
Bloemendaal	1 januari 2009	GM0377	Noord-Holland	NH.	20090101	Bloemendaal & Bennebroek
Oldambt	1 januari 2010	GM1895	Groningen	Gr.	20100101	Scheemda, Winschoten & Reiderland
Peel en Maas	1 januari 2010	GM1894	Limburg	L.	20100101	Helden, Kessel, Meijel & Maasbree
Zuidplas	1 januari 2010	GM1892	Zuid-Holland	ZH.	20100101	Moordrecht, Nieuwekerk aan den IJssel & Zevenhuizen-Moerkapelle
Horst aan de Maas	1 januari 2010	GM1507	Limburg	L.	20100101	Horst aan de Maas, Sevenum & Meerlo-Wanssum
Venlo	1 januari 2010	GM0983	Limburg	L.	20100101	Arce en Velden & Venlo
Medemblik	1 januari 2011	GM0420	Noord-Holland	NH.	20110101	Andijk, Medemblik & Wervershoof
Bodegraven-Reeuwijk	1 januari 2011	GM1901	Zuid-Holland	ZH.	20110101	Bodegraven & Reeuwijk
Eijsden-Margraten	1 januari 2011	GM1903	Limburg	L.	20110101	Eijsden & Margraten
Stichtse Vecht	1 januari 2011	GM1904	Utrecht	U.	20110101	Beukelen, Loenen & Maarssen
Súdwest-Fryslân	1 januari 2011	GM1900	Friesland	F.	20110101	Bolsward, Nijefurd, Sneek, Wonsradeel & Wymbritseradeel
Hollands Kroon	1 januari 2012	GM1911	Noord-Holland	NH.	20120101	Wieringen, Wieringermeer, Anna Paulowna & Niedorp
Goeree-Overflakkee	1 januari 2013	GM1924	Zuid-Holland	ZH.	20130201	Goedereede, Dirksland, Middelharnis & Oostflakkee
Molenwaard	1 januari 2013	GM1927	Zuid-Holland	ZH.	20130201	Graafstroom, Liesveld & Nieuw-Lekkerland
Schagen	1 januari 2013	GM0441	Zuid-Holland	ZH.	20130201	Harenkarspel, Schagen & Zijpe
Alpen aan de Rijn	1 januari 2014	GM0484	Zuid-Holland	ZH.	20140201	Alphen aan den Rijn, Rijnwoude & Boskoop
Friese Meeren	1 januari 2014	GM1921	Zuid-Holland	F.	20140201	Gaasterlân-Sleat, Lemsterland & Skasterlân

Tabel 1: Overzicht fuserende gemeenten

De redenen waarom gemeenten steeds vaker fuseren liggen uiteen. Het Rijk noemt als belangrijkste reden voor de fusies dat de gemeenten steeds meer taken en verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld het beleid rondom Jeugdzorg, overnemen van het Rijk. De gemeenten kunnen deze taken in de huidige vorm niet aan, door het ontbreken van expertise of doordat het aantal ambtenaren te laag ligt. Maar door verschillende gemeenten samen te voegen vergroot de bestuurskracht van deze nieuwe gemeenten. Dit houdt in dat ze deze verantwoordelijkheden nu wel aankunnen.²

De Vereniging van Nederlandse Gemeente (VNG) noemt in hun Factsheet I: Herindeling op hoofdlijnen uit 2012 meerdere mogelijke redenen voor een gemeentelijke herindeling. Zij zijn van mening dat het herindelen een betere bijdrage levert aan de aanpak van maatschappelijk problemen binnen de gemeenten. Daarnaast vinden ze dat een fusie de kwetsbaarheid van het ambtelijke apparaat reduceert. Ook zorgt een herindeling ervoor dat de gemeenten een hogere kwaliteit van dienstverlening aan burgers kan realiseren. En tot slot brengt een herindeling ook efficiency voordelen met zich mee. Het ambtelijke apparaat kan namelijk verkleind en geprofessionaliseerd worden bij een gemeentelijke herindeling en dit brengt een kostenreductie met zich mee.³

Een gevolg van deze gemeentelijke herindeling is dat de verschillende grond- en vastgoedportefeuilles van de gemeenten ook worden samengevoegd. Hierdoor kan er leegstand ontstaan bij de gemeenten doordat de gemeenten na een herindeling en efficiëncyslagen voor sommige vastgoedobjecten geen functie meer heeft. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het centraliseren van

¹ Centraal Bureau voor Statistiek. *Gemeentelijke indeling op 1 januari 2014*.

² Rijksoverheid. *Gemeentelijke Herindeling*.

³ Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2012). *Factsheet I: Herindeling op hoofdlijnen*.

gemeentelijke diensten. Hierdoor verdwijnt de functie van gemeentehuizen in overige kernen, met leegstand als gevolg. Deze leegstand zal met de trend van het fuseren van gemeenten in de loop der jaren toenemen. Dat kan een groot probleem zijn voor de gemeenten. Gevolgen van leegstand kunnen zijn: inkomstenderving doordat er geen huur meer betaald wordt en financiële schade doordat leegstaande panden onderhouden moeten worden (de exploitatiekosten lopen door). Maar leegstand kent soms ook nadelige gevolgen voor binnen de lokale maatschappij, denk hierbij aan verloedering, ontsiering van het straatbeeld, vandalisme, kraken, onveiligheidsgevoel bij de inwoners en in het ergste geval criminaliteit.⁴

Maar over hoeveel vierkante meter praten we nu eigenlijk? Op deze vraag is lastig antwoord te geven. Uit een onderzoek van Twynstra Gudde uit 2010 komt naar voren dat slechts 60% van de ondervraagde gemeenten inzicht heeft in hoe groot hun vastgoedportefeuille bedraagt.⁵ Dit wordt ook bevestigd in een onderzoek van Geotax Vastgoedinformatie uit 2013 over vastgoedmanagement bij gemeenten. Uit dit onderzoek komt naar voren minder dan twee derde van de gemeenten een betrouwbaar inzicht heeft in de precieze aantal meters, bestemmingen, het gebruik en de waarde van de vastgoedportefeuille. Daarnaast meet maar 54% van de aantal gemeenten de prestaties van het vastgoed, zoals het financiële rendement, de bezettingsgraad van het vastgoed en de leegstand. Slechts 44% van de gemeenten heeft een centraal geregelde strategie voor de vastgoedportefeuille en voert deze ook daadwerkelijk uit. Vrijwel iedere gemeente binnen het onderzoek vermeldt dat zij te maken hebben met leegstand binnen de portefeuille. Deze leegstand komt voornamelijk voor binnen de woningen en de het vastgoed ten behoeve van de strategische doelstellingen. Tot slot heeft slechts 42% van de gemeenten uit het onderzoek een portefeuille manager in dienst. Dit betekent dat het overgrote gedeelte van het vastgoed bij gemeenten niet professioneel is geregeld. Hierbij moet gemeld worden dat nagenoeg iedere gemeenten, ongeveer 94%, vindt dat de gemeenten de aanpak betreffende het vastgoed verder moet professionaliseren in de toekomst.⁶ Er valt dus nog veel terrein te winnen op het gebied van inzicht en de uitvoering betreffende de gemeentelijke vastgoed portefeuilles.

Dit blijkt ook uit de onderzoeken die gedaan zijn naar de omvang van het gemeentelijk vastgoed. De uitkomsten van deze onderzoeken lopen nogal uit elkaar. Uit het onderzoek van BBN Adviseurs uit 2011 komt naar voren dat het totaal aan gemeentelijk vastgoed in Nederland tussen de 40 en de 47 miljoen vierkante meter BVO ligt.⁷ Het Kadaster meldt dat uit een onderzoek van 2012 naar voren komt dat de gemeentelijke vastgoed portefeuille zo'n 43 miljoen vierkante meter BVO beslaat.⁸ Deze portefeuille is te vergelijken met de Nederlandse kantoren portefeuille, de totale voorraad kantoren bedroeg in 2013 49,4 miljoen BVO.⁹ Uit deze cijfers komt naar voren dat de portefeuille gemeentelijk vastgoed binnen Nederland enorm is, dit terwijl er weinig overzicht is bij gemeenten hoe deze portefeuille ingevuld is. Het IPD-ROZ presenteerde in 2012 de resultaten van Benchmark Gemeentelijk Vastgoed 2011. In dit onderzoek trachtte het IPD-ROZ inzichtelijk te maken wat de precieze omvang en waarde was op dat moment van het gemeentelijk vastgoed. Dertig grote gemeenten deden mee aan dit onderzoek, dit terwijl er anno 2014 403 gemeenten binnen Nederland zullen zijn.¹⁰ Uit dit onderzoek komt naar voren dat de portefeuilles van desbetreffende gemeenten 8,1 miljoen vierkante meter BVO bedroeg met een waarde van € 6,8 miljard (WOZ-Waarde). Om inzicht te krijgen in het totale aandeel van gemeentehuizen binnen de gemeentelijk vastgoedportefeuille, wordt er gekeken naar een overzicht van de gemeentelijke vastgoedportefeuille verdeeld per beleidsveld.¹¹

⁴ GeoTax vastgoedinformatie. *Effecten leegstand*.

⁵ Twynstra Gudde. (2010). *Onderzoek professioneel gemeentelijk vastgoed*. Amersfoort.

⁶ GeoTax Vastgoedinformatie. (2013). *Vastgoedmanagement Stand van zaken bij gemeenten; Onderzoeksresultaten 2013*.

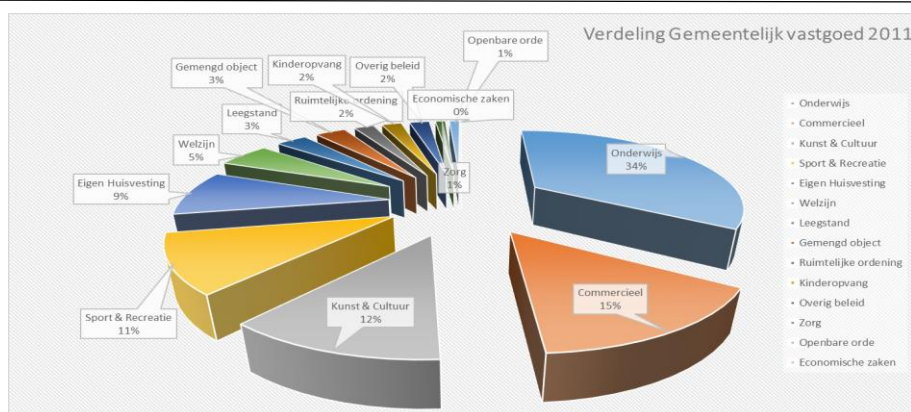
⁷ BBN Adviseurs. (2011). *Cijfers maatschappelijk vastgoed 2011*. Amersfoort.

⁸ Aalbers, S. Heijnders, L. (2013). Enorme besparingen mogelijk op maatschappelijk vastgoed. *Vastgoedmarkt, november 2013*, pp. 22-24

⁹ DTZ Zadelhoff (2014). *Nederland compleet: Factsheets kantoren- en bedrijfsruimte*. Amsterdam

¹⁰ Centraal Bureau voor Statistiek. *Gemeentelijk indeling op 1 januari 2014*.

¹¹ IPD-ROZ. (2012). *Resultaten IPD Benchmark Gemeentelijk Vastgoed 2011*. Almere.



Figuur 1: Verdeling gemeentelijk vastgoed

Over het aantal vierkante meter BVO aan gemeentehuizen is onduidelijkheid binnen Nederland. In het onderzoek van BBN Adviseurs van 2011 wordt vastgesteld dat er voor ongeveer 4 miljoen vierkante meter BVO aan gemeentehuizen in Nederland staat. Ook wanneer het percentage Eigen Huisvesting uit het onderzoek van IPD-ROZ wordt doorgetrokken naar heel Nederland komt hieruit dat het totale aantal vierkante meter gemeentehuizen 3,9 miljoen (= 9% van 43 miljoen m²) vierkante meter BVO bedraagt.

Ook kent de vastgoedmarkt moeilijke tijden, de vastgoedmarkt heeft te maken met een vastgoedcrisis. Ongeveer 15% van de totale voorraad kantoren en bedrijfsruimte staat momenteel leeg. Dit komt doordat kantoren in goede economische tijden in grote getalen werden gebouwd. In economisch slechtere tijden is er weinig vraag naar deze kantoren, dit zorgt voor een enorme leegstand van kantoren en vastgoed in het algemeen. Deze leegstand zorgt vervolgens voor een afwaardering van vastgoed. Wanneer een object leeg staat heeft dit object weinig tot geen waarde, dit terwijl beleggers in het vastgoed hun panden amper tot niet afschrijven omdat ze verwachten dat de markt wel weer zal aantrekken. Hierdoor ontstaat er een verschil tussen de boekwaarden van panden en de marktwaarden. Deze ontwikkeling geldt niet alleen voor kantoren maar geldt ook voor de gemeentehuizen in Nederland.

Daarnaast is er binnen Nederland een ontwikkeling die de leegstand van kantoren versterkt. Het Nieuwe Werken, de overheid wil deze vorm van werken ook gaan toepassen bij de gemeenten. Het Nieuwe werken is een visie op het werken waarbij recente ontwikkelingen binnen de technologie gelden als aanjager voor een betere inrichting van het werkenproces. Hierbij gaat het om vernieuwingen op het gebied van de fysieke werkplek(ken), de structuur en cultuur van de organisatie, de stijl van het management en de mentaliteit van de werknemer. Het invoeren van het Nieuwe Werken bij organisatie leidt tot een verhoging van de opbrengst, aangezien de werknemers effectiever en efficiënter te werk gaan. Maar het invoeren van het Nieuwe Werken leidt ook tot kostenbesparingen binnen de organisatie. Het Nieuwe Werken brengt geavanceerde ICT-voorzieningen met zich mee, dit leidt er toe dat werknemers overal en altijd kunnen werken, dus ook vanuit thuis. Doordat de werknemers flexibeler worden en dus overal kunnen werken zijn de vaste werkplekken binnen het kantoor niet meer nodig en kunnen deze worden vervangen door de zogenaamde flex-plekken. Uit onderzoek komt naar voren dat er op het kantoor na het invoeren van het Nieuwe Werken 30 tot 40 procent minder ruimte nodig is. Dit is ook 30 tot 40 procent minder ruimte die verwarmd en verlicht dient te worden.¹² Het Nieuwe Werken leidt dus tot het feit dat de vraag naar kantoorruimte afneemt en zelfs tot gedeeltelijke afstoting van kantoren, aangezien ze leeg komen te staan. Deze trend leidt naast het herindelen van gemeenten ook tot een grotere leegstand binnen de gemeentelijke vastgoedportefeuille.

Tot slot leidt de wens vanuit de centrale overheid om het ambtelijke apparaat te verkleinen ook tot een vergroting van de leegstand van gemeentehuizen. In 2012 ligt het totaal aantal ambtenaren in

¹² Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC.

alle overheidssectoren rond de 1,06 miljoen. Het gaat hier om abtenaren in dienst van Het Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen, het onderwijs, defensie, politie en de rechtelijke macht. Het openbaar bestuur in Nederland, het Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen, heeft momenteel veel te maken met vergrijzing. Veel ambtenaren gaan in de nabije toekomst met pensioen, daarnaast zullen deze vrijkomende vacatures niet worden opgevuld en ook zullen veel tijdelijke contracten niet worden verlengd. Met deze maatregelen moet het totaal aantal ambtenaren in dienst van de overheid dalen tot 1 miljoen in 2016. Een afname van ongeveer 60.000 ambtenaren in 4 jaar. Deze afname leidt ook tot een afname van het totaal aantal werkplekken en dus de ruimtebehoefte van kantoren binnen Nederland. Deze ontwikkeling versterkt ook de oplopende leegstand binnen gemeentelijke vastgoedportefeuilles.

Wanneer de trend van gemeentelijke herindeling, het Nieuwe Werken en de afname van het aantal ambtenaren zich doorzet in de toekomst betekent dit dat er steeds grotere gemeenten met minder werknemers en werkplekken binnen Nederland zullen ontstaan. Daarnaast heeft Nederland te maken met een vastgoedcrisis, wat de waarde van het vastgoed niet ten goede komt. Een onvermijdelijk gevolg van deze trends is een toenemend aanbod van gemeentehuizen in vierkante meters en leegstand binnen de gemeentelijke vastgoedportefeuille wat leidt tot een daling van de waarde van vastgoed. Dit onderzoek richt zich op de leegstand van gemeentehuizen om zo inzicht te verkrijgen in het potentieel van gemeentehuizen. Hoe kan de leegstand van gemeentehuizen worden voorkomen? Zijn ze te herbestemmen naar commerciële en/of maatschappelijke functies? Welke criteria bepalen of een gemeentehuis succesvol te herbestemmen is? En hoe moet omgegaan worden met de maatschappelijke waarde van een gemeentehuis binnen een gemeenschap? Deze vragen worden steeds relevanter door de trend van gemeentelijke herindeling. Deze herindelingen hebben vergaande gevolgen voor de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Binnen deze scriptie wordt onderzoek gedaan naar de mogelijke oplossing voor dit probleem binnen de gemeentelijke vastgoedportefeuilles.

1.2 Probleemstelling

Binnen deze scriptie zal er onderzoek gedaan worden welke criteria bepalen of een gemeentehuis succesvol te herbestemmen is naar commerciële en/of maatschappelijke doeleinden. Er zal onderzoek worden gedaan naar de wat leegstand precies voor effect heeft op de maatschappij. Daarnaast zal er in het model worden opgesteld waarin de bouwkundige, financiële, juridische en maatschappelijke criteria betreffende een herbestemming naar voren komen. Met dit in het achterhoofd is de volgende doelstelling geformuleerd:

“Het adviseren van fuserende gemeenten op basis van een model betreffende de huisvestingskeuze en de daaruit voortvloeiende vraag naar eventuele transformatie, herbestemming of afstoting van gemeentehuizen.”

Het beoogde model moet fusiegemeenten adviseren over welk gemeentehuis binnen de gezamenlijke portefeuille het meest geschikt is om her te transformeren naar commerciële en/of maatschappelijk doeleinden. Door het model in te vullen voor beide gemeentehuizen komt naar voren welk gemeentehuis het meest geschikt is om te transformeren. Bij bovenstaande doelstelling is vervolgens de volgende probleemstelling samengesteld:

“Welk gemeentehuis binnen een portefeuille van een fuserende gemeente, is aan de hand van een empirisch opgesteld model met daarin de benoemde criteria, te herbestemmen om leegstand binnen de portefeuille, op te lossen of zo veel mogelijk te beperken?”

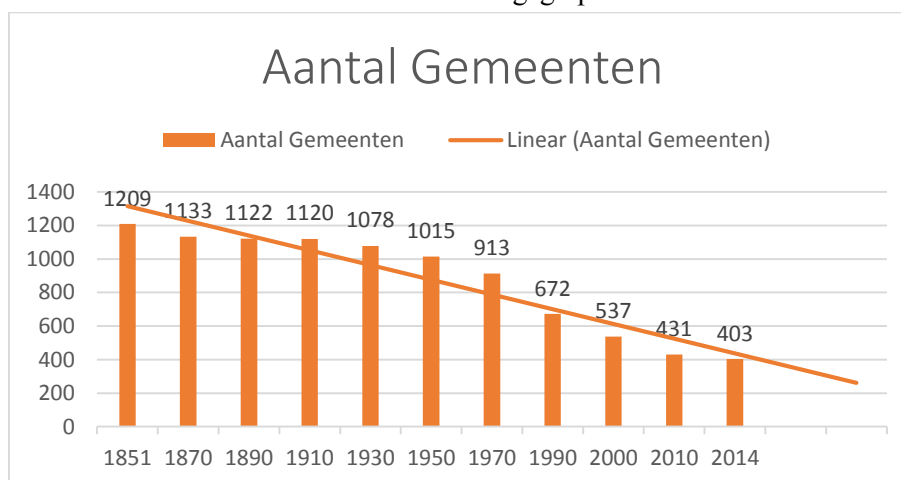
Dit onderzoek beperkt zich tot gemeentehuizen binnen de Nederlandse gemeentelijke vastgoedportefeuille. Ander maatschappelijk vastgoed zoals scholen, kerken en recreatieruimte vallen buiten het kader van het onderzoek.

Om de probleemstelling te beantwoorden is de hoofdvraag in meerdere componenten opgesplitst, de onderzoeksvragen. Hieronder zijn de onderzoeksvragen die binnen dit onderzoek worden beantwoord opgenomen:

1. Wat zijn de aanleidingen en de redenen waarom gemeenten binnen Nederland steeds vaker fuseren?
2. Welke gemeenten zijn in de afgelopen jaren gefuseerd en wat voor gevolgen had dit voor het gemeentelijke vastgoed in de grond- en vastgoedportefeuille?
3. Welke criteria spelen een rol bij een succesvolle transformatie van een gemeentehuis?
4. Hoe kunnen deze criteria inzichtelijk en gerelateerd aan elkaar worden samengevoegd binnen een model?

1.3 Relevantie van het onderzoek

Momenteel hebben gemeenten in het algemeen al veel te maken met leegstand binnen hun vastgoedportefeuille. Dit zal in de toekomst alleen maar toenemen. Hierom is het van belang om de criteria te benoemen die bijdragen aan succesvolle herbestemming zodat leegstand kan worden tegengegaan. In ruim honderd jaar is het aantal gemeenten binnen Nederland afgenomen van 1029 gemeenten in 1851 naar 403 gemeenten in 2014¹³. Een verschil van 626 gemeenten. Deze afname van gemeenten is terug te zien in de grafiek hieronder. Het gaat om een probleem dat in de toekomst alleen nog maar groter zal worden wanneer er nu niet wordt ingegrepen.



Figuur 1: Aantal gemeenten door de jaren heen

1.4 Focus van het onderzoek

Zoals hierboven vermeld zal er onderzoek worden gedaan naar gemeentelijk vastgoed in bezit van Nederlandse gemeenten. Gemeentelijk vastgoed is alleen een breed begrip, zoals eerder vermeld wordt de grootte van de gemeentelijke vastgoedportefeuille geschat op ongeveer 43 miljoen. Binnen deze portefeuille is er een groot onderscheid tussen functies van het vastgoed. Vastgoed voor het onderwijs, kinderopvang, museum, bibliotheken, sportaccommodaties, zorginstellingen, welzijnsinstellingen, politiebureau, brandweerkazernes, kerken en gemeentehuizen¹⁴. Aangezien niet iedere soort vastgoed

¹³ Centraal Bureau voor de Statistiek. *Gemeentelijk indeling op 1 januari 2014*.

¹⁴ IPD-ROZ. (2012). *Resultaten IPD Benchmark Gemeentelijk Vastgoed 2011*. Almere.

interessant is voor mijn onderzoek, zal het onderzoek zich alleen richten op gemeentehuizen binnen de vastgoedportefeuille.

Tijdens het onderzoek wordt er een best case onderzocht. Dit zal het project “het Dorpshuis” te Rijnsburg zijn. Deze case, waarbij een gemeentehuis is herbestemd naar zowel commerciële als maatschappelijke ruimte, zal uitvoerig worden bestudeerd en geanalyseerd. Door deze case goed te bestuderen wordt inzichtelijk welke criteria ervoor gezorgd hebben dat het gemeentehuis succesvol is herbestemd. De criteria waarop beoordeeld wordt of een gemeentehuis te herbestemmen is zullen uiteenvallen in bouwtechnische aspecten, juridische aspecten, financiële aspecten, markttechnische aspecten en maatschappelijke waarde/betrokkenheid bij het pand. Deze aspecten zorgen ervoor dat het model toetst op vele verschillen vlakken die bij een herbestemming van een gemeentehuis behoren.

Tot slot zal er onderzoek worden gedaan naar aanleidingen en gevolgen van fusies binnen Nederland, niet iedere fusie die zich binnen Nederland heeft plaatsgevonden zal onderzocht worden. Om het onderzoek relevant te houden zullen alleen fusies worden onderzocht die plaats hebben gevonden in de afgelopen tien jaar.

1.5 Leeswijzer

Deze scriptie zal bestaan uit zes verschillende hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk zal de inleiding van de scriptie worden behandeld aan wordt ingegaan op de aanleiding en de probleemstelling.

In het volgende hoofdstuk, hoofdstuk 2, zullen de methoden, technieken en de theorieën worden behandeld. Daarnaast zullen ook de betrouwbaarheid en de validiteit van deze methoden en technieken terugkomen. De onderzoeksopzet geldt als basis voor het onderzoek dat gedaan wordt. In de onderzoeksopzet wordt beschreven hoe er onderzoek wordt gedaan en dient dus als kapstok van het onderzoek.

In hoofdstuk 3 zal de context van het Nederlandse vastgoed bij gemeenten worden geschetst. De onderzoeksvragen: Wat zijn de aanleidingen en redenen waarom gemeenten binnen Nederland steeds vaker fuseren? Welke gemeenten zijn in de afgelopen jaren gefuseerd en wat voor gevolgen had dit voor het gemeentelijke vastgoed in de grond- en vastgoedportefeuille? Zullen beantwoord worden binnen dit hoofdstuk. De onderzoeksvragen worden beantwoord aan de hand van een literatuurstudie. Het hoofdstuk is ingedeeld in een inleiding, de redenen van fusies, de gevolgen van deze fusies voor het vastgoed, het beleid rondom de verkoop van gemeentehuizen, voorbeelden van fusies bij gemeenten en tot slot een conclusie.

In hoofdstuk 4 zullen de criteria naar voren komen die bepalen of een gemeentehuis te herbestemmen is of niet. Dit hoofdstuk wordt opgesteld aan de hand van de uitgangspunten uit het vorige hoofdstuk. De criteria worden bepaald door verschillende theorieën, een case studie van het Dorpshuis de Burgt en interviews met professionals binnen het vakgebied. Het hoofdstuk is ingedeeld in allereerst een inleiding, vervolgens een onderzoek naar verschillende theorieën, een case studie van het Dorpshuis de Burgt, een interview met een professional en tot slot een conclusie.

In hoofdstuk 5 zal het ontworpen model centraal staan. Het model zal al geïntroduceerd worden in het in dit hoofdstuk. De criteria die uit voorgaande deelvragen naar voren zijn gekomen gelden als basis voor het ontworpen model. Vervolgens zal de validiteit van het model worden getoetst, door het model toe te passen op een case. Met deze toetsing wordt aangetoond of het ontworpen model werkt. Het hoofdstuk is ingedeeld in allereerst het de input en output van het model met daarin de testcase verwerkt, daarna zal het stromenmodel getoond worden en tot slot een conclusie.

Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 6, zal conclusies en aanbevelingen bevatten. De conclusies betreffende het ontworpen model zullen naar voren komen, werkt het model? En wat kan het model bijdragen bij gemeenten waar een fusie plaats gaat vinden? Verder bevat het aanbeveling omtrent een verder onderzoek op gebied van uitwerking van het model. Binnen dit hoofdstuk zal er antwoord

gegeven worden of het model fuserende gemeenten een advies kan geven of een gemeentehuis te herbestemmen is naar commerciële en/of maatschappelijke doeleinden.

Samenvatting

In het eerste hoofdstuk van de scriptie stonden de aanleiding van het onderzoek, de probleemstelling, de focus en de relevantie van het onderzoek centraal. Hieronder nog een korte opsomming van het hoofdstuk.

- Trend waarneembaar waarbij gemeenten in Nederland steeds vaker herindelen, wat leidt tot het samenvoegen van gemeentelijke vastgoedportefeuilles.
- Veel objecten binnen deze gemeentelijke portefeuilles verliezen hierdoor hun functie.
- Een compleet overzicht in deze portefeuilles ontbreekt regelmatig bij de gemeenten.
- De trend van het Nieuwe Werken versterkt samen met de herindelingen de toenemende leegstand binnen de gemeentelijke vastgoedportefeuille.
- Doelstelling: “Het adviseren van fuserende gemeenten op basis van een model betreffende de huisvestingskeuze en de daaruit voortvloeiende vraag naar eventuele transformatie, herbestemming of afstoting van gemeentehuizen.”
- Probleemstelling: “Welk gemeentehuis binnen een portefeuille van een fuserende gemeente, is aan de hand van een empirisch opgesteld model met daarin de benoemde criteria, te herbestemmen om leegstand binnen de portefeuille, op te lossen of zo veel mogelijk te beperken?”

2. Onderzoeksopzet

2.1 Type onderzoek

Het onderzoek dat gedaan wordt binnen deze scriptie valt onder de typologie praktijkgericht onderzoek. Er wordt namelijk onderzoek gedaan naar een wezenlijk probleem dat ontstaan is vanuit de praktijk. Aangezien het hierbij gaat om een probleem uit de praktijk is de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek hoog. Het onderzoek zal uiteenvallen in vier deelvragen, de eerste drie deelvragen zullen voornamelijk vooronderzoek bevatten en zullen helpen bij het vinden van de aanleidingen, kansen en gevolgen van leegstand bij gemeentehuizen. Deze deelvragen zullen beschrijvend van aard zijn. De laatste deelvraag zal voorschrijvend van aard zijn. In deelvraag vier zal het model opgezet worden waarmee de herbestemmingskansen van gemeentehuizen bepaald kan worden¹⁵. Vervolgens wordt het model toegepast op de case van het voormalige gemeentehuis te Rijnsburg.

Daarnaast zullen er binnen dit onderzoek voornamelijk kwalitatieve methoden worden toepast. De methoden en technieken die zullen worden toegepast binnen dit onderzoek zullen nog nader beschreven worden.

2.2 Theoretisch kader

Een term die veel gebruikt wordt binnen dit onderzoek is de term gemeentehuis. Wat wordt er precies verstaan onder deze term binnen dit onderzoek? De Dikke van Dale komt met de volgende definitie: Een gebouw waar zowel de bestuurlijke tak als de administratieve tak van de gemeente is gevestigd. Een synoniem voor gemeentehuis is een raadhuis. Een gemeentehuis dat gelegen is in een stad wordt ook wel stadhuis genoemd. Een gemeentehuis van een kern is een pand waar de gemeenteraad vergadert, daarnaast biedt het plaats voor het organiseren van informatieavonden. Ook is het een plaats waar nieuwe bewoners worden ontvangen, waar kinderen ingeschreven kunnen worden en waar huwelijken gesloten worden. Daarnaast is de Front Office van de gemeente gevestigd in het gemeentehuis en veelal is ook de Back Office, het gemeentekantoor, gevestigd in het gemeentehuis. Tot slot is het gemeentehuis vaak gelegen in het centrum van een kern, het is toegankelijk voor iedereen en het is eenvoudig om te vinden. Een gemeentehuis geeft een gemeente een identiteit, het geeft de gemeente een eigen gezicht.¹⁶

Een theorie die toepast zal worden in dit onderzoek is het zogenaamde Corporate Real Estate Management (CREM). CREM is een vakgebied binnen het facility management van vastgoed en richt zich op de bijdrage van vastgoed aan het primaire proces. Bij CREM wordt er gekeken naar de prestaties van vastgoed en de bijdrage die dit levert aan het bedrijfsproces. De prestaties die geleverd kunnen worden lopen erg uiteen. Zo kan een object bijdrage leveren aan de uitstaling van een organisatie, denk hierbij aan het enorme schaatsvormige ING-kantoor op de Zuid-As te Amsterdam of de enorme torens van het Rabobank kantoor te Utrecht. Maar een gebouw kan ook een bijdrage leveren door de bereikbaarheid en de geografische ligging van het object. Wanneer het object goed te bereiken is en in de buurt ligt van andere grote bedrijven zal de bijdrage die de locatie levert aan de organisatie groter zijn dan wanneer het object ligt in een achterbuurt van een stad. Deze benadering waarbij er gekeken wordt naar hoe een object waarde kan toevoegen aan een organisatie zal bij het ontwerpen van het model ook meegenomen worden. Want op welke manier voegt een gemeentehuis dat centraal gelegen is in een gemeente waarde toe aan de gebruiker?¹⁷

Een methode die gebruikt zal worden bij het opstellen van criteria en uitgangspunten voor het model is het zogenaamde Business Model Canvas geschreven door Osterwalder en Pigneur. Met dit

¹⁵ Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

¹⁶ Vereniging van Gemeentesecretarissen. (2012). *Dienstverlening van de toekomst. Een gemeente zonder huis*.

¹⁷ Dewulf, G., P. Krumm en H. de Jonge (2000). *Successful Corporate Real Estate Strategies*. Nieuwegein: ARKO Publisher.

model is het mogelijk om een volledige 360 graden Business Model te maken van een organisatie.¹⁸ Door inzicht te geven in de mogelijke klanten, het mogelijke product, de communicatie enzovoorts wordt duidelijk wat belangrijke punten zijn om een succesvolle organisatie te vestigen op een locatie.

Een andere theorie die gebruikt zal worden tijdens dit onderzoek is die van de Transformatiewijzer. De Transformatiewijzer is een invul model waarbij er gekeken wordt of een kantoor te herbestemmen is naar woningen. Aangezien dit model ook snel inzichtelijk maakt of een pand is te herbestemmen zal dit model ook als basis gebruikt worden voor het model. Niet alles uit het model zal gebruikt worden in het model, aangezien het hier gaat om de transformatie van kantoren naar woningen. Wel zal de basis en de inslag van de Transformatiewijzer gebruikt worden binnen het model.¹⁹

De laatste bestaande modellen die gebruikt zullen worden binnen deze scriptie zijn beide afkomstig van TCN. De Pizza Pie en het Conceptvorming model zullen ook ten grondslag liggen van het op te stellen model. Deze beide modellen geven inzicht op welke aspecten een vastgoedontwikkeling dient te worden getoetst per fase. Daarnaast geeft het inzicht dat het ontwikkelde product op de context moet worden toegepast om tot een concept te komen.

De verschillende theorieën die gebruikt zullen worden in dit onderzoek, CREM, het Business Model Canvas, de Transformatiewijzer en de modellen van TCN dienen als basis voor het opstellen van het model. Uit deze verschillende theorieën kunnen verschillende criteria en uitgangspunten worden afgeleid die kunnen helpen bij een herbestemming van een pand. Zo kunnen uit CREM criteria naar voren worden gehaald die gaan over de bijdrage van het vastgoed aan het primaire proces van de (toekomstige) gebruiker. Bij het Business Model wordt een volledige scan gemaakt van de organisatie op bedrijfskundige manier. Uit deze scan komen criteria op bedrijfskundig niveau naar voren die bepalen of een pand te herbestemmen is. De Transformatiewijzer zal voornamelijk als voorbeeld dienen voor het model dat opgesteld wordt. In deze Transformatiewijzer komen een aantal bouwkundige criteria naar voren die bepalen of een kantoor te herbestemmen is naar woningen. Deze criteria kunnen ook gelden voor een herbestemming van gemeentehuis naar een ander doeleinden. En tot slot zullen de modellen van TCN gebruikt worden om de pijlers te formuleren waarop de transformatie van het voormalige gemeentehuis getoetst wordt. Een verder beschrijving van de theorieën vindt u in hoofdstuk 4.

2.2 Methoden en technieken

Tijdens dit onderzoek zal er gebruikt gemaakt worden van voornamelijk kwalitatieve methoden. De methoden zullen gecombineerd worden binnen dit onderzoek om zo de geldigheid van het onderzoek te verhogen.

Er zal binnen dit onderzoek voornamelijk gebruik gemaakt worden van de kwalitatieve methode van onderzoek doen. De kwalitatieve methode onderscheidt zich van kwantitatieve methoden, op het gebied van cijfermatig onderzoek doen. Waar kwantitatieve methoden zich voornamelijk bezig houden met puur cijfermatig onderzoek, wordt er bij kwalitatieve methoden onderzoek gedaan naar de achterliggende gedachten bij het onderzochte. Er wordt dus onderzoek gedaan naar meningen, redenen en rationeel handelen van mensen. Binnen deze methoden zullen er verschillende technieken worden gebruikt.

Zo zal er een grootschalig literatuuronderzoek worden uitgevoerd. Dit literatuuronderzoek zal gedaan worden tijdens zowel het vooronderzoek als tijdens het “echte” onderzoek. Aan de hand van dit literatuuronderzoek zullen de eerste drie deelvragen worden beantwoord. Deze deelvragen gaan over de aanleidingen van fuserende gemeenten binnen Nederland, de gevolgen van fusies voor de gemeentelijke vastgoedportefeuille en over criteria die de herbestemming kansen van leegstand vastgoed bepalen.

¹⁸ Osterwalder, O. Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Modderman Drukwerk.

¹⁹ SBR. (2011). *Transformatiewijzer: Van kantoor naar woonruimte, perspectief, financiën en regelgeving*. Zwijndrecht: DeckersSnoeck N.V.

Daarnaast zal er een case studie worden uitgevoerd om antwoord te vinden op de probleemstelling en de onderzoeksvragen. Zo zal er een best case worden onderzocht, om zo mogelijke criteria te achterhalen die bepalen of een gemeentehuis te herbestemmen is. Daarnaast zal er in hoofdstuk 5 aan de hand van een case studies toegelicht hoe het model werkt.. Hierbij wordt het ontworpen model toegepast in de praktijk. Bij deze case studie zal een advies gegeven worden over de herbestemmingskansen van een gemeentehuis binnen de portefeuille van de gemeente.

Ook zullen er verschillende interviews worden gehouden met professionals die betrokkenen zijn bij de case waar onderzoek naar gedaan zal worden. Deze interviews zullen open van aard zijn, de onderwerpen waarover gevraagd zal worden liggen vast, maar de precieze invulling van het interview ligt niet vast aan de hand van een voorgevormde vragenlijst.

2.3 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek bepaalt of een onderzoek herhaalbaar is. Zijn de aannames en daarbij de conclusies die zijn getrokken geldig? En kloppen ze met de werkelijkheid? Als het onderzoek op dezelfde manier wordt uitgevoerd, zijn de uitkomsten dan ook hetzelfde?

Er zal nauw contact worden onderhouden met de opdrachtgever GETGRIPP BV. Daarnaast zullen er zoveel mogelijk interne documenten worden gebruikt bij de case studie van de best case. Ook zullen er professionals geïnterviewd worden die betrokken zijn bij de cases waar onderzoek naar gedaan wordt. Tot slot zal er altijd gebruik gemaakt worden van een degelijk bronvermelding, deze bronnen die gebruikt zullen worden zijn zo recent mogelijk, om zo de betrouwbaarheid van deze bronnen zo hoog mogelijk te houden. Tijdens het onderzoek zal er voornamelijk gebruik gemaakt worden van literaire en wetenschappelijke bronnen. Met deze maatregelen zal de betrouwbaarheid van dit onderzoek hoog liggen.²⁰

2.4 Validiteit

De validiteit van het onderzoek bepaalt de generaliseerbaarheid en geldigheid van het onderzoek. Zijn de juiste conclusies getrokken? Is de probleemstelling goed en volledig beantwoord? Zijn er geen systematische fouten gemaakt?

Om de validiteit van het ontworpen model te waarborgen, wordt het model toegepast op de het Dorpshuis te Rijnsburg. Wanneer het model de test goed doorstaat, kan worden aangenomen dat het model werkt en dus valide is. Daarnaast wordt de validiteit van het onderzoek gewaarborgd doordat de begeleider vanuit GETGRIPP BV mijn gemaakte hoofdstukken doorneemt en voorziet van feedback. Deze feedback zal meegenomen worden en zal mogelijk tot aanpassingen leiden binnen het onderzoek. Daarnaast zal de begeleider vanuit de Hogeschool Rotterdam de conceptversie van mijn scriptie doornemen en voorzien van feedback.²¹

²⁰ Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

²¹ Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

3. Context vastgoed Nederlandse gemeenten

3.1 Inleiding

In de algemene inleiding kwam al naar voren dat steeds meer gemeenten kiezen om te fuseren. Maar waarom fuseren deze gemeenten? En wat voor gevolgen heeft dit voor de gemeenten en het vastgoed? In dit hoofdstuk worden fusies van Nederlandse gemeenten en het gevolg voor het vastgoed in de context geplaatst. In deze paragraaf wordt gekeken naar het algemeen beleidskader betreffende gemeentelijke herindeling en de redenen die volgens de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) het meest ten grondslag liggen aan een fusie. Vervolgens worden de algemene gevolgen van de verschillende fusies in kaart gebracht. Daarna wordt het beleid rondom de verkoop van gemeentehuizen bekeken. Hierna wordt door het beschrijven van verschillende fusies in Nederland de gevolgen, in grote lijnen, van deze fusies voor de vastgoedportefeuille in kaart gebracht. Tot slot wordt het hoofdstuk afgesloten met een conclusie en uitgangspunten voor het model van hoofdstuk 4.

3.2 Redenen fusies

Beleidskader gemeentelijke herindeling

Het ministerie van Binnenlandse Zaken heeft een algemeen beleidskader gevormd betreffende gemeentelijke herindeling binnen Nederland²². Binnen dit beleidskader meldt het ministerie dat het beleid binnen het land het best zo dicht mogelijk bij de burger uitgevoerd moet worden. Om deze reden neemt de druk op de bestuurskracht van gemeenten steeds verder toe. Deze bestuurskracht wordt deels bepaald door de bestuurlijke schaal van de gemeenten en deels door de kwaliteit van de ambtelijke organisatie. Daarnaast meldt het ministerie dat een mogelijke herindeling vanuit onderop moet worden aangestuurd. De gemeente dient met een voorstel te komen en deze te laten keuren door de Provincie. De Provincie zal vervolgens de herindeling beoordelen en deze doorsturen naar het Kabinet, het Kabinet heeft vervolgens het laatste woord of een herindeling door kan gaan of niet.

Een herindelingsvoorstel wordt op verschillende criteria beoordeeld door het Kabinet. De volgende criteria hanteert het Kabinet;

- Draagvlak. Een fusie van verschillende gemeenten dienen een zo groot mogelijk draagvlak bij zowel het bestuur als onder de inwoners te hebben.
- Bestuurskracht. De nieuwe gemeenten die ontstaan door de herindeling dienen te beschikken over voldoende bestuurskracht, hieronder wordt verstaan dat ze de maatschappelijke opgaven die voortkomen uit de omgeving op kunnen lossen.
- Samenhang. Een herindeling dient bij te dragen aan een betere uitvoering van ruimtelijke, economische en maatschappelijke functies binnen de regio.
- Financieel perspectief. Door herindeling van gemeente kan de financiële basis die de gemeente heeft worden vergroot, waardoor de kwaliteit van de aangeboden diensten blijft gewaarborgd.
- Duurzaamheid. Het is niet de bedoeling dat een gemeente kort achter elkaar meerdere malen fuseert. Er moet dus goed gekeken worden of een fusie een lange toekomst heeft.²³

Naast deze criteria had het ministerie van Binnenlandse zaken nog de ambitie om alle gemeente op te schalen naar +100.000 inwoners. Dit gedeelte van het beleidskader zorgde voor veel onrust bij de kleine gemeenten. Uiteindelijk is door het indienen van een motie vanaf de kant van de VNG dit gedeelte van

²² Ministerie van Binnenlandse Zaken. *Beleidskader gemeentelijke herindeling*.

²³ Idem

het beleidskader te komen vervallen.²⁴ Volgens cijfers van het Centraal Bureau van Statistiek (CBS) voldeden slechts 27 gemeenten in 2013 aan de 100.000+ norm die werd voorgesteld.²⁵

Echter blijft van minister Plasterk van het ministerie van Binnenlandse Zaken bij het idee dat gemeenten groter moeten worden. De schaalvergroting van gemeenten binnen Nederland blijft een must wil men de gemeentelijke taken goed blijven uitvoeren. Nederland heeft momenteel te veel kleine gemeenten, daarnaast gaan de herindelingen te langzaam. Het tempo van de herindelingen moet omhoog. Minister Plasterk meldt in een interview met Binnenlands Bestuur dat de decentralisatie van taken betreffende jeugdzorg, bijstandsuitkeringen en langdurige zorg voor grote problemen kan zorgen bij kleine gemeenten. Daarnaast staat in het reageerakkoord dat Nederland 300 gemeenten moet tellen, in plaats van de 400 die het nu telt. Minister Plasterk wil dit getal van 300 bereiken door het aantal herindelingen per jaar te verdubbelen, zodat per jaar Nederland 20 gemeenten minder telt.²⁶

In de inleiding was al te lezen dat de gemeenten ongeveer 3,9 miljoen vierkante meter aan gemeentehuizen in hun portefeuille hadden. Wanneer er een afname is van 400 naar 300 gemeenten in 5 jaar is dat een procentuele daling van 25% van gemeenten. Wanneer deze procentuele daling door wordt berekend in de behoefte naar gemeentehuizen houdt dit in dat de verwachte behoefte naar gemeentehuizen afneemt met 25%. Het verwachte aantal vierkante meter gemeentehuizen in 2018 bij deze gelijk blijven daling wordt ongeveer 3 miljoen. Dit houdt in dat er een verwachting is van een extra 900.000 vierkante meter aan gemeentehuizen dat in de komende 5 jaar leeg komt te staan. Dit is een enorm aantal aan potentiële gemeentehuizen die herbestemd moeten gaan worden in de toekomst.

VNG

De VNG is de belangenbehartiger van alle gemeenten in Nederland, daarnaast is de VNG een belangrijke gesprekspartner met de overheid betreffende beleid van gemeenten. Ook publiceert de VNG het een en andere betreffende herindeling. Zo komen in Factsheet 1: Herindeling op hoofdlijnen,²⁷ redenen naar voren waarom gemeenten over gaan op herindeling. Volgens VNG zijn dit de redenen die het vaakst ten grondslag liggen bij een herindeling:

- Het vergroten van de bestuurskracht, door het samenvoegen van het ambtelijke apparaat ontstaat een groter en degelijker ambtelijk apparaat dat beter in staat is om problemen aan te pakken.
- Het verstrekken van aanpak van maatschappelijk problemen. Maatschappelijk problemen stoppen niet bij de gemeentegrenzen, door gemeenten samen te voegen ontstaat er een beter zicht op de maatschappelijke problemen die spelen.
- Het professionaliseren van het ambtelijke apparaat. Door het samenvoegen van de gemeentelijke diensten van de gemeenten ontstaat er meer knowhow.
- De kwaliteit van aangeboden diensten aan burgers vergroten. Er ontstaat een groter ambtelijk apparaat, hierdoor hebben de gemeentelijke medewerkers meer tijd voor het aanbieden van diensten aan verschillende burgers.
- Het vergroten van de efficiencyvoordelen. Alle gemeentelijke diensten kunnen worden samengevoegd wat leidt tot efficiencyvoordelen bij de gemeenten.

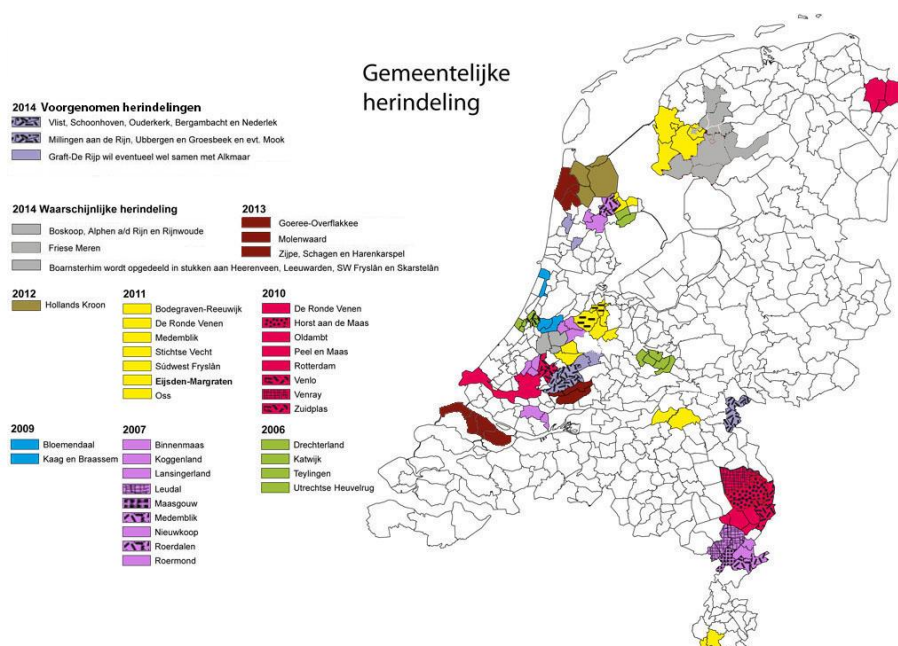
Om de specifieke redenen voor een gemeentelijke herindeling te achterhalen zullen een aantal cases waarbij sprake was van een herindeling worden onderzocht en beschreven. Hieronder vindt u een kaartje met daarin gemeenten die de afgelopen periode zijn gefuseerd.

²⁴ Vereniging van Nederlandse Gemeenten. *Opschaling naar 100.000+ gemeenten geschrapt uit herindelingskader*.

²⁵ Centraal Bureau van Statistiek Statline. *Bevolking: geslacht, leeftijd, burgerlijke staat en regio, 1 januari*.

²⁶ Binnenlands Bestuur. *Het tempo van herindelingen moet omhoog*.

²⁷ Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2012). *Factsheet 1: Herindeling op hoofdlijnen*.



Figuur 2: Gemeentelijke Herindeling 2006-2014

3.3 Gevolgen fusies voor vastgoed

De Rijksuniversiteit heeft in 2008 een onderzoek gedaan naar de effecten van gemeentelijke herindelingen.²⁸ Binnen dit onderzoek zijn de resultaten van twaalf herindelingen van gemeenten in de provincie Zuid-Holland geanalyseerd. Aan de hand van een enquête bij de direct betrokkenen en verschillende vormen van deskresearch werd er antwoord gegeven wat de effecten waren van de gemeentelijke herindelingen.

Binnen het onderzoek is onder andere gekeken naar de effecten van een gemeentelijke herindeling op het gebied van betrokkenheid van de burger, voorzieningenniveau en de capaciteit van de ambtelijke organisatie.

Op het gebied van de betrokkenheid van burgers bij de gemeenten valt op dat de opkomst bij de nieuwe gemeenteverkiezingen zeer laag was. Wel is de participatie van burgers in het openbaar bestuur toegenomen, de burgers zijn eerder bereid om actief mee te werken aan de veiligheid en de kwaliteit van het openbare gebied.

Het voorzieningenniveau is na vrijwel iedere fusie toegenomen, het ambtelijke apparaat is geprofessionaliseerd en kan dus betere diensten aanbieden aan de inwoners. Wel is de fysieke afstand tot deze diensten toegenomen, dit komt door het centraliseren van de gemeentelijke diensten op één gemeentehuis in een kern. Hierdoor verliezen de andere gemeentehuizen in de overige kernen van de nieuwe gemeente de functie en neemt de fysieke afstand toe. Tot slot is de capaciteit van het ambtelijke apparaat toegenomen. De gemeenten hebben zich verder kunnen specialiseren en de kwetsbaarheid van het ambtelijke apparaat is afgenomen. De kennis binnen het ambtelijke apparaat is toegenomen, dit zorgt ervoor dat de ambtelijke apparaten beter in staat zijn om problemen op te lossen.

De uitkomst betekent voor dit onderzoek, dat de maatschappelijke betrokkenheid bij een herindeling in de grote gemeenten in Zuid-Holland niet zo groot is als dat er voorheen gedacht werd. Daarnaast geeft dit onderzoek weer dat een herindeling van een gemeente leidt tot positieve gevolgen voor de gemeente, denk hierbij aan professionalisering van de diensten, toename van kennis en afname

²⁸ Assenbergh, A.M. Beerepoot, R.M. Brouwer, B.J. Fraanje, M.J. Heins, H.J. Herweijer, M. (2008). *Effecten van gemeentelijke herindeling. Onderzoek naar twaalf Zuid-Hollandse Herindelingen*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

van de kwetsbaarheid van het ambtelijke apparaat. Wel wordt de fysieke afstand tot gemeentelijke diensten vergroot, dit heeft te maken met het centraliseren van gemeentelijke diensten. Door het centraliseren komen gemeentehuizen die voorheen gebruikt werden voor gemeentelijke diensten leeg te staan. De gevolgen en het beleid rondom de verkoop van deze panden worden hierna besproken.

3.4 Beleid verkoop gemeentehuizen

Overheidsinstellingen hebben te maken met andere regelgeving bij de verkoop van vastgoed dan particulieren. Uit de kadernota Vastgoedbeheer komt naar voren dat gemeente in beginsel vastgoed via een openbare inschrijving moet verkopen.²⁹ Daarnaast hebben overheidsinstellingen te maken met Europese regelgeving voor aanbestedingen. Het doel van deze Europese aanbestedingsregels is het realiseren en ondersteunen van de interne markt voor overheidsopdrachten binnen de Europese Unie. Verplichten partijen die moeten aanbesteden zijn; de Rijksoverheid, gemeenten, provincies, waterschappen, publiekrechtelijke instellingen (bijvoorbeeld universiteiten) en speciale-sectorbedrijven (bijvoorbeeld energievoorzieningen). Het bedrag van de aanbesteding, ook wel de drempelwaarde, bepaald of er een Europese aanbesteding wordt georganiseerd of een normale openbare aanbesteding. Hieronder in de tabel vindt u de geldende drempelwaarden.³⁰

Drempelwaarde 2014 2015	Werken	Prijsvragen	Levering	Diensten
Het Rijk	€ 5.186.000	€ 134.000	€ 134.000	€ 134.000
Provincies, gemeenten, waterschappen	€ 5.186.000	€ 207.000	€ 207.000	€ 207.000
Speciale sectorbedrijven	€ 5.186.000	€ 414.000	€ 414.000	€ 414.000

Tabel 2: Drempelwaarde

Uit de tabel komt naar voren dat de gemeenten bij een verkoop van vastgoed pas bij een waarde van € 5.186.000,- het via een Europese aanbesteding moet verkopen. Wanneer de gemeente een prijsvraag organiseert voor een gemeentehuis, waarbij de aanbesteder zelf een ontwerp mag indienen ligt de drempelwaarde al bij € 207.000,-. Een Europese aanbesteding neemt vaak meer tijd in beslag en kent meer regels dan een normale openbare aanbesteding.

3.5 Voorbeelden fusiegemeenten

Alphen aan den Rijn

De gemeenten Boskoop, Rijnwoude en Alphen aan den Rijn fuseerde op 1 januari 2014. De nieuwe gemeente genaamd Alphen aan de Rijn centraliseerde ook haar gemeentendiensten. Het stadhuis van Alphen aan den Rijn wordt als enige gebruikt voor het aanbieden van de gemeentelijke diensten.

- Gemeentehuis Boskoop verloor de functie en stond leeg. Het stond te koop via een openbare inschrijving.³¹ Het gaat om een rijksmonument uit 1929, en omvat ongeveer 1080 m². Het pand is uiteindelijk verkocht via een openbare inschrijving voor circa € 800.000,-
- Gemeentehuis Rijnwoude staat momenteel leeg, er was een plan om gezondheidscentrum te vestigen in het pand, maar dit liep vlak voor de fusiedatum stuk.³²
- Binnen de nieuwe gemeentelijke vastgoedportefeuille van Alphen aan den Rijn was voor circa 13463 m² aan gemeentehuizen aanwezig. Door centralisatie van de gemeentelijke dienst verloor er circa 4920 m² aan gemeentehuizen haar functie.

²⁹ Overheid. *Centrale regelgeving kadernota Vastgoedbeheer*.

³⁰ Kennisportal Europese Aanbestedingen. *Theorie en praktijk over Europese Aanbestedingen*

³¹ Redres De erfgoedexpert. *Boskoop, Raadhuisplein 1*

³² Leidsch Dagblad. *Geen gezondheidscentrum in gemeentehuis Rijnwoude*.

Lansingerland

De gemeente Lansingerland, gevormd door een fusie van gemeente Bleiswijk, Bergschenhoek en Berkel en Rodenrijs, is op 1 januari 2007 in het leven geroepen. De fusie betekende voor de gemeente Lansingerland dat zij drie gemeentehuizen in de portefeuille kreeg. Namelijk het gemeentehuis van Bleiswijk, het gemeentehuis van Bergschenhoek en het gemeentehuis van Berkel en Rodenrijs. De gemeente heeft uiteindelijk gekozen om de gemeente centraal te vestigen in een nieuwbouwpand aan de Tobias Asserlaan te Bergschenhoek. Dit betekende dat de overige gemeentehuizen hun functie verloren.

- Voormalige gemeentehuis Bleiswijk verloor functie door realisatie van nieuwbouw pand. Uiteindelijk is het herbestemt naar een zorgconcept, de oplevering was 1 december 2013.³³
- Voormalige gemeentehuis Bergschenhoek verloor ook haar functie en wordt momenteel te koop aan geboden via makelaar. Het gaat om een pand van circa 1.216 m², het bouwjaar van het pand is 1982 en de bestemming binnen het bestemmingsplan is maatschappelijke doeleinden. Het pand staat te koop voor € 895.000,- kosten koper, wat een marktconforme prijs is voor een kantoor binnen de directe omgeving.
- Tot slot verloor ook het gemeentehuis van Berkel en Rodenrijs haar functie. Ook voor dit pand is een nieuwe bestemming gezocht en uiteindelijk ook gevonden. Het voormalige gemeentehuis aan de Kerk singel is gesloopt en heeft plaats gemaakt voor nieuwbouw appartementen met daarbij winkelruimte op de begane grond.³⁴
- Door het centraliseren van gemeentelijke diensten kreeg de gemeente te maken met de leegstand van drie gemeentehuizen. Voor twee hiervan is een andere bestemming gevonden, momenteel staat er nog voor 1.216 m² aan gemeentehuizen leeg in de gemeente.

Westland

De gemeente Westland is ontstaan op 1 januari 2004 door een fusie van de gemeenten De Lier, 's-Gravenzande, Monster, Poeldijk, Naaldwijk en Wateringen. Deze fusie betekende dat de nieuwe gemeente Westland een aantal gemeentehuizen in portefeuille kreeg, waarvan een aantal de functie zal verliezen. Na de fusie voert de gemeente haar taken nog decentraal uit, maar in december 2012 heeft de gemeenteraad besloten om de gemeentelijke taken centraal uit te gaan voeren in een nieuw gemeentekantoor te Naaldwijk. De Europese Aanbesteding voor dit nieuwe gemeentehuis is nog lopende. Uit jaarberekeningen komt naar voren dat het nieuwe gemeentehuis een besparing van circa 3,7 miljoen euro op jaarbasis van de exploitatiekosten oplevert. Dit betekent dat de overige gemeentehuizen hun functie verliezen of gaan verliezen.³⁵

- Het voormalige gemeentehuis de Lier is momenteel via een derde partij tijdelijk verhuurd aan ZZP'ers. Uiteindelijk wordt het pand gesloopt en maakt het plaats voor nieuwbouw.³⁶
- Voor het gemeentehuis van Monster is nog geen bestemming gevonden, er loopt nog een onderzoek naar de definitieve bestemming.
- Het gemeentehuis van 's-Gravenzande wil men herbestemming naar een pand met verschillende functies, onder andere naar woonruimte en horecaruimte.
- Het gemeentehuis in Naaldwijk heeft geen potentie en men wil het dus slopen. Het moet ruimte maken voor groenvoorzieningen en nieuwbouwwoningen.

³³ PropertyNL. *Gemeentehuis Bleiswijk omgetoverd tot gezondheidscentrum.*

³⁴ De Hoge Singel. *Recht in het hart van Berkel.*

³⁵ Gemeente Westland. *Aanbesteding nieuw gemeentehuis met drie partijen van start.*

³⁶ Groot Westland. *Metamorfose Locatie oud gemeentehuis De Lier.*

- Tot slot het gemeentehuis van Wieringen, het bouwjaar van dit pand is 1993. Het pand heeft potentie en heeft de voorkeur om verhuurd te worden aan ZZP'ers.³⁷
- Afwachting op de aanbesteding van het nieuwe gemeentehuis zijn sommige gemeentehuizen nog in gebruik. In totaal bedraagt de inbreng van gemeentehuizen aan de gemeentelijke vastgoedportefeuille zo'n 18.144 m². De huidige leegstand zit bij het gemeentehuis van de Lier. Maar het potentiële aantal vierkante meters dat leeg komt te staan binnen deze gemeente is enorm, namelijk 15.757 m² en hiervoor moet nog een passende oplossing worden gezocht.

3.6 Conclusie

De redenen die ervoor zorgen dat gemeenten fuseren liggen volgens de VNG vooral in het vergroten van de bestuurskracht van de gemeenten, zodat ze complexere vraagstukken beter aankunnen. Deze complexere vraagstukken worden vanaf het Rijk doorgeschoven naar de gemeenten. Daarnaast zorgt het landelijke beleid en de visie van de minister ervoor dat gemeenten steeds vaker fuseren. Minister Plassterk heeft namelijk de visie om binnen 5 jaar het aantal gemeenten met 100 stuks te laten verminderen. Dit houdt in dat vanaf dit moment ieder jaar het aantal gemeenten met 20 af moet nemen. Dit landelijke beleid zorgt voor een steeds grotere leegstand van gemeentehuizen, aangezien bij een fusie van gemeenten steeds vaker gekozen wordt om de gemeentelijke diensten te centraliseren. Deze trend heeft als gevolg dat er een enorm aantal vierkante meters binnen de gemeentelijke portefeuille mogelijk haar functie gaat verliezen in de toekomst.

Wanneer er wordt gekeken naar hoe er gereageerd wordt op de toenemende leegstand van gemeentehuizen door de lokale overheden, valt op te merken dat de lokale overheden geen beleid of visie hebben op dit onderdeel. De lokale overheden zitten door de centralisatie van gemeentelijke diensten met leegstaande gemeentehuizen in hun maag. De gemeentehuizen worden via een openbare inschrijving aangeboden of er wordt Europese aanbesteding georganiseerd om het pand te herontwikkelen. De gemeentehuizen staan vaak langere tijd te koop, dit wordt veroorzaakt door het aanbestedingsbeleid aan de ene kant en aan de andere kant het ontbreken van vraag vanuit de markt naar voormalige gemeentehuizen. De periode van leegstand leidt vaak tot onnodige onderhoudskosten voor de gemeenten. Om deze tijd van leegstand te beperken is het mogelijk om in een voorstadium van de fusie van gemeenten te bepalen welk gemeentehuis het beste te herbestemmen is naar een andere functie. Het model dat binnen dit onderzoek ontworpen wordt helpt deze gemeenten door eenvoudig inzicht te geven de herbestemmingskansen van een gemeentehuis.

Samenvatting context vastgoed Nederlandse gemeenten:

- Herindelen om zo de bestuurskracht en de kwetsbaarheid van de gemeenten te vergroten.
- Centralisering van gemeentelijke diensten op één gemeentehuis, vaak in de grotere kernen.
- Leegstand van de voormalige gemeentehuizen een groot probleem voor de gemeente.
- Wet en regelgeving op het gebied van de verkoop van gemeentehuizen verlengt de leegstandsperiode, leegstaande gemeentehuizen worden per Europese aanbesteding of via een openbare aanbesteding aangeboden.
- De vraag naar gemeentehuizen is gering, hierdoor daalt de waarde van de voormalige gemeentehuizen bij de leegstand.
- Het model geeft advies over de herbestemmingskansen van een voormalige gemeentehuis in het voortraject van of na een gemeentelijke herindeling.

³⁷ Gemeente Westland.(2013). *Visie herbestemming gemeentehuizen 's-Gravenzande, Naaldwijk, Wieringen*. Naaldwijk

4. Criteria succesvol herbestemmen gemeentehuizen

4.1 Inleiding

Om criteria te bepalen die zorgen dat een herbestemming van een voormalig gemeentehuis succesvol is, wordt er onderzoek gedaan naar criteria uit zowel de literatuur als de praktijk. Als eerste zullen de gebruikte theorieën uit de literatuur die als kapstok dienen voor het model worden behandeld. Deze theorieën worden toegelicht en de daaruit voortvloeiende criteria en uitgangspunten worden toegepast in het model. Vervolgens zullen de criteria die uit de praktijk naar voren komen worden onderzocht. Allereerst door het doen van een casestudie naar de herbestemming van het voormalige gemeentehuis van Rijnsburg. Deze herbestemming zal worden geanalyseerd aan de criteria en uitgangspunten die uit de literatuur naar voren komen. Tot slot zijn er professionals geïnterviewd om hun visie betreffende de criteria die bepalen of een herbestemming succesvol te achterhalen.

4.2 Theoretisch kader

De theorieën die ten grondslag liggen van het ontworpen model zijn de bewezen succesvolle modellen die een verschillende benadering hanteren. Deze benadering zijn vanuit het vastgoed, de organisatie, de toepassing van vastgoed in de organisatie, het ontwikkelproces en tot slot de conceptontwikkeling. De volgende model behoren bij deze verschillende benaderingen: De Transformatiewijzer van SBR, het Business Model Canvas, Corporate Real Estate Management en de Pizza Pie en het Conceptvormingsmodel van TCN. Vanuit deze vier verschillende modellen worden verschillende criteria en uitgangspunten vastgesteld en vervolgens samengevoegd in één model.

Transformatiewijzer (vastgoed)

De Transformatiewijzer van Kantoorruimte naar woonruimte van het SBR³⁸ geeft een benadering vanuit het vastgoed op een mogelijke herbestemming. De Transformatiewijzer geeft een aantal criteria en knelpunten waar op gelet moet worden bij de herbestemming van kantoren en daarnaast is het een goed voorbeeld van een checklist. Ook geeft de Transformatiewijzer inzicht in de juridische regelgeving en de financiële haalbaarheid omtrent een herbestemming van een kantoor. Al deze punten zullen mee worden genomen in het model dat opgesteld wordt. Voor de herbestemming van gemeentehuizen gelden nagenoeg dezelfde criteria en knelpunten als voor de herbestemming van kantoren, wel kent de herbestemming van gemeentehuizen nog een aantal specifieke knelpunten en criteria deze zullen worden onderzocht binnen de casestudie. Hieronder vindt u een uitwerking van criteria die naar voren komen in de Transformatiewijzer en die relevant zijn voor mijn model. De volgende gebieden zullen worden besproken: de haalbaarheid van een herbestemming, de meest voorkomende knelpunten, de regelgeving en de financiële haalbaarheid.

Haalbaarheid van een herbestemming.

De haalbaarheid van een herbestemming hangt af veel verschillende factoren. Daarbij zijn sommige factoren van een gebouw bijvoorbeeld belangrijker dan andere, de locatie, de uitstraling en de maatvoering van de draagstructuur zijn belangrijker dan de binnen-afwerking en systeemwanden. Welke factoren belangrijk zijn zullen in het vervolg van dit hoofdstuk aan bod komen.

De uiteindelijk vraag of een transformatie haalbaar is, is een financiële rekensom waarbij de bouwtechnische, marktfactoren en de bereidheid van de lokale overheid om mee te werken vertaald worden in stichtingskosten en opbrengsten. Uit dit overzicht komt de residuele grondwaarde naar voren, dit is het maximale bedrag dat betaald kan worden voor de aankoop van het pand. De belangrijkste kosten die in dit overzicht naar voren zullen komen zijn de aankoopkosten van het pand en de

³⁸ SBR. (2011). *Transformatiewijzer: van kantoor naar woonruimte*. Zwijndrecht: Deckersnoeckers BV.

verbouwkosten. Waarbij de aankoopkosten berekend wordt door het model en de verbouwkosten afhangen van het kwaliteitsniveau waarnaar gestreefd wordt bij de herbestemming.

Verder wordt de haalbaarheid van de herbestemming in grote mate bepaald door de mogelijkheden die het pand en het perceel bieden. Om deze mogelijkheden van het pand in de huidige situatie inzichtelijk te maken, zal een checklist worden ontwikkeld waarin de huidige kenmerken van het pand en perceel naar voren komen. Belangrijke zaken die in deze checklist naar voren komen zijn:

- Bouwjaar van het pand.
- De uitstraling van de gevel.
- De locatie van het pand
- De staat van het gebouw.
- De parkeermogelijkheid in de directe omgeving.

Meest voorkomende knelpunten

Een herbestemming van een pand naar een nieuwe functie kent een aantal verschillende knelpunten. Zo zijn er technische knelpunten, die voortkomen uit de kenmerken van het pand. Daarnaast zijn er ook nog andere knelpunten zoals een te hoge aankoopprijs. Wanneer een gemeente een niet conforme marktprijs vraagt, omdat de boekwaarde van het pand te hoog is, wordt de herbestemming onhaalbaar. Maar ook wanneer er geen medewerking wordt gegeven vanuit de gemeente bij een aanpassing van een bestemmingsplan wordt de herbestemming onhaalbaar. Deze knelpunten zijn zeer verschillend en daarom lastig om te definiëren. De knelpunten van een herbestemming zullen per case worden onderzocht en beschreven. Hiervoor zal er per case gedegen onderzoek moeten worden gepleegd naar de huidige situatie, onderverdeeld in fysieke kenmerken, beleid, vraag vanuit de markt en maatschappelijke betrokkenheid, de knelpunten zullen zich bevinden in deze onderscheiding. Deze knelpunten zullen altijd worden vertaald in tijd en geld.

Regelgeving omtrent herbestemming

Naast de bouwkundige mogelijkheden die een pand biedt zijn de mogelijke juridische zaken die op een pand berusten ook van cruciaal belang of een herbestemming uit te voeren is of niet. Wanneer een herbestemming vergaande juridische stappen behoeft, is het niet meer aantrekkelijk om deze herbestemming door te voeren. Mogelijke juridische zaken waar tegen aangelopen kan worden tijdens een herbestemming is het bestemmingsplan, de welstandnota en het bouwbesluit.

Bij een herbestemming van een gemeentehuis zal het regelmatig voorkomen dat het geldende bestemmingsplan dat rust op het gemeentehuis aangepast moet worden om het te herbestemmen. Naar de huidige functie van het pand, maatschappelijk doeleinden, is vaak geen vraag meer naar in de omgeving. Er zal dus een nieuwe functie en bestemming voor het pand gevonden moeten worden. De gemeente moet bij deze wijziging balanceren tussen haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en de geldende regelgeving. Wanneer de gemeente zich niet flexibel opstelt en dus ervoor kiest om geen vrijstelling te geven voor de herbestemming, kan het wijzigen van een bestemmingsplan zo maar een half jaar extra duren, dit terwijl tijd kostbaar is bij een herbestemming van een pand. Binnen deze stap valt dus het opvragen van het bestemmingsplan en de bijbehorende regels bestuderen om na te gaan of er een wijziging doorgevoerd moet worden.

Een andere regelgeving vanuit de gemeente waarbij tegen aangelopen wordt bij een herbestemming is de welstandnota en bijbehorende commissie. Wanneer de gevel van het pand onveranderd blijft er geen bijgebouw wordt geplaatst aan het hoofgebouw zal de welstandscommissie hier geen problemen mee hebben. De welstandscommissie komt pas in beeld wanneer er aanpassingen worden gedaan aan de gevel van het pand, deze verandering zal moeten voldoen aan de eisen die de welstandscommissie stelt in hun welstandnota. De commissie van welstand heeft veel invloed op de haalbaarheid van de herbestemming.. Wanneer de welstand stelt dat het nieuwe ontwerp van de gevel

niet voldoet aan de eisen, regels en niet maatschappelijk verantwoord is volgens de commissie, wordt het ontwerp afgekeurd en kan men weer van vooraf aan beginnen.

De laatste regelgeving waarmee rekening gehouden moet worden bij een herbestemming van een gemeentehuis is het zogenaamde bouwbesluit. Het bouwbesluit geeft de minimale eisen weer waaraan een pand moet voldoen bij desbetreffende functie. Het belangrijkste is om bij de herbestemming te bepalen of het gaat om nieuwbouw, een verbouwing of dat het bestaande bouw blijft. Deze drie vormen hebben hun eigen regels en striktheid van regels. Bij nieuwbouw zullen de regels in het bouwbesluit het verst gaan en de hoogste eisen stellen. Bij bestaande bouw zijn deze regels een stuk minder vergaand en heeft minder hoge eisen. Daarnaast kan de gemeente ook een aantal verwachtingen stellen op het gebied van regels waaraan het pand moet voldoen. Uitgangspunten die als eerst dienen te worden gecontroleerd bij een herbestemming zijn als volgt:

- De toekomstige indeling van het gebouw en de daarbij behorende gebruiksfuncties.
- Het vaststellen van de toekomstige bezettingsgraden.
- De brandveiligheid van het pand bekijken, het indelen in verschillende brand- en rookcompartimenten en het bepalen van vluchtroutes.³⁹

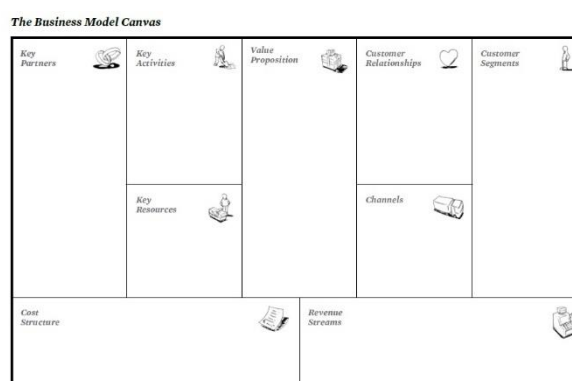
Financiën en herbestemmen

De laatste stap in het bepalen of een herbestemming succesvol kan zijn of niet is het financiële plaatje. Is de herbestemming financieel gezien een bodemloze put of een goudmijntje? De ontwikkelaar die de herbestemming coördineert wil dit graag van te voren weten. De ontwikkelaar zal streven naar een zo hoog mogelijk winst dit terwijl de gemeente juist de herbestemming zal kiezen die het meeste oplevert voor samenleving. Aangezien er vanuit de ontwikkelaar gekeken wordt naar de herbestemming van een gemeentehuis zal er alleen gekeken worden naar de opbrengsten voor de ontwikkelaar. Dit gebeurt aan de hand van een eenvoudige versie van de residuele grondwaardemethode, waarin de opbrengsten en de stichtingskosten per functie inzicht geven in de residuele grondwaarde.

Uit de transformatiewijzer van het SBR zal een gedeelte van de checklist gebouw en perceel meegenomen worden om zo de fysieke kenmerken in kaart te brengen. Daarnaast zal de juridische analyse in een uitgekilde versie meegenomen worden om het beleid in kaart te brengen. Tot slot zullen de financiële methoden van de residuele grondwaarde meegenomen worden in het op te stellen model om zo de haalbaarheid te toetsen.

Business Model Canvas (organisatie)

Het Business Model Canvas dient als middel om het vastgoed te benaderen als een bijdrage aan een organisatie.⁴⁰ Het Business Model Canvas helpt om een volledige 360 graden scan te maken van het te ontwikkelen product dat aansluit bij de bestaande situatie. Het verdienmodel van de potentiële gebruikers komt in dit model naar voren, hoe er winst gemaakt gaat worden en wat het product precies inhoudt. Daarnaast wordt inzichtelijk gemaakt hoe de toekomstige kostenstructuur er uit zal zien binnen het Business Model. Wanneer het Business Model volledig is ingevuld, is op één A4 overzichtelijk te zien wat de waarde toevoeging, de doelgroep, de kosten en de inkomsten van een product zijn en hoe ze tot



Figuur 3: Business Model Canvas

³⁹ Kuburo. *QuickScan Bouwbesluit*.

⁴⁰ Osterwalder, O. Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Modderman Drukkerwerk.

stand komen. Door de doelgroep van het product te definiëren kan vervolgens gekeken worden of deze voldoende aanwezig is binnen de omgeving. Het Business Model Canvas zal gebruikt worden binnen de productontwikkeling fase van de herbestemming.

Het gebouw wordt binnen dit Business Model meegenomen als een belangrijke grondstof. Het gaat vooral om de toepassing van het vastgoed binnen het Business Model. Hoe kan het vastgoed op zodanige manier worden ingezet om een draaiende organisatie te ondersteunen binnen de huidige situatie. Vanuit de te huisvesten organisatie is er namelijk geen vraag naar een gebouw, de vraag vanuit de markt richt zich meer op een omgeving of organisatie waarin men kan excelleren. Een gebouw alleen voegt geen waarde toe aan een organisatie, het gaat om hoe het ingezet wordt binnen de organisatie. Het Business Model benaderd het vastgoed op deze manier. Het Business Model geeft uiteindelijk inzicht in het verdienmodel van de nieuwe toekomstige gebruiker en welke bijdrage vastgoed daarin kan leveren. Hierboven treft u het schema van het Business Model Canvas.

Corporate Real Estate Management (organisatie en vastgoed)

CREM wordt omschreven als een groot geheel van activiteiten omtrent huisvesting van een organisatie, om zo het vastgoed dat binnen de organisatie aanwezig is optimaal te laten bijdragen aan de primaire organisatieprestaties. Kortom wordt er bij CREM gekeken naar hoe de huisvesting van een organisatie waarde kan toevoegen aan de organisatie. Dit sluit aan bij het Business Model Canvas. CREM is echter meer gericht op het product vastgoed naast arbeid en kapitaal. Er zijn binnen de theorie van CREM negen verschillende manieren waarop vastgoed waarde kan toevoegen aan vastgoed. Vastgoed kan namelijk ingezet worden om; de huisvestingskosten te verlagen, om de productie te verhogen, de flexibiliteit qua huisvesting te vergroten, de bedrijfscultuur te ondersteunen, het bedrijfsrisico te ondersteunen, de financieringsmogelijkheden binnen het bedrijf te vergroten, het imago te verbeteren, innovatie en technologische ontwikkelingen te stimuleren en tot slot de medewerkers tevredenheid te vergroten. Uiteindelijk kan het vastgoed binnen een bedrijf alleen waarde toevoegen door het aanbod van ruimte binnen de portefeuille af te stemmen op de vraag en huisvestingsbehoeften. Per functie en per eigenaar van vastgoed verschilt de invulling van CREM erg sterk. Zo zou een industrie graag de productie willen verhogen maar daarnaast ook de werknemer tevredenheid vergroten. Terwijl een grote multinational liever het imago verbetert en de bedrijfscultuur in een land ondersteunt.⁴¹

Aangezien het gaat om gemeentehuizen, zal de toegevoegde waarde het pand voornamelijk zitten in het verbeteren van het openbare imago. Voorheen werd het pand gebruikt om gemeentelijke diensten aan te bieden aan de inwoners en was het vrij toegankelijk. De gevel straalt uit dat het pand vrij toegankelijk is en wanneer deze gevel niet veranderd wordt blijft het openbare karakter behouden. Een organisatie die vrij toegankelijk is voor iedereen, kan waarde halen uit het openbare karakter van een voormalige gemeentehuis. Door het openbare karakter van de gevel zullen mensen eerder geneigd zijn om naar binnen te lopen. Op deze manier kan de “grondstof” vastgoed waarde toevoegen aan een organisatie binnen het Business Model.

Modellen TCN (ontwikkelp proces en conceptontwikkeling)

De Pizza PIE van TCN, zie figuur 4, geeft op een grafische manier inzicht in vijf verschillende criteria waaraan telkens getoetst dient te worden bij een volgende stap van de ontwikkeling van vastgoed. Deze vijf verschillende criteria zijn als volgt; perceel en gebouw, vergunningen en beleid, marketing, haalbaarheid en financiën. De Pizza Pie kent daarnaast zes verschillende fases binnen de ontwikkeling van vastgoed namelijk; het vooronderzoek, de conceptvorming, toewijding aan het concept,

⁴¹ Hoendervanger, J.G. (2009). Corporate Real Estate Management. In: Vermeulen, M. Wieman, M. (Ed.). *Handboek Vastgoedmanagement*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

ontwikkelingsfase, de bouw en tot slot het asset-management. Bij iedere overgang van de fases dient het concept getoetst te worden aan de vijf verschillende criteria.

In het ontworpen model worden al deze criteria getoetst, perceel en gebouw is terug te vinden in stap 1: de analyse van de fysieke kenmerken van het pand. Deze analyse bestaat uit een checklist perceel en gebouw. De marketing komt terug in stap 2 waarin de markt van de huidige situatie wordt geanalyseerd. De vergunningen en het beleid komen terug in stap 3, de juridische analyse waarin het beleid dat rust op het pand in de huidige situatie wordt onderzocht. De haalbaarheid wordt voornamelijk in stap 6 en 7 getoetst, hier wordt geanalyseerd of het product aansluit bij de huidige situatie. Wanneer het aansluit is de toepassing van het product in de bestaande situatie haalbaar. Tot slot de financiën, stap 7 behelst een residuele grondwaarde methode die bepaalt of het product financieel ook haalbaar is. Bij iedere stap in het ontwikkelingsproces wordt het product getoetst aan de verschillende criteria, wanneer bij iedere toets een ja of een GO uit komt, gaat het project naar de volgende fase. Hierboven ziet u de Pizza Pie van TCN.



Figuur 4: Pizza Pie van TCN

Een ander model, zie figuur 5, ook afkomstig van TCN is de het model van de conceptontwikkeling, zie figuur 5. Om tot een concept te komen, in dit geval een herbestemming, dient er eerst inzicht te komen in de context. Dit gebeurt door de bestaande situatie te analyseren op fysieke kenmerken, in dit geval de kenmerken van het pand en het perceel. Vervolgens wordt er een marktanalyse gemaakt, deze gaat over in welke markt het object zich bevindt en naar welke functies vraag is binnen de markt. Tot slot dient het beleid rondom het pand te worden onderzocht, hoe het zit met het bestemmingsplan en andere juridische regelgeving. Het inzichtelijk maken van de context komt terug in de stappen 1, 2 en 3 van het model.



Figuur 5: Conceptontwikkeling van TCN

Wanneer de context geschept is en er geen directe huurder voor het pand is gevonden kan er op basis van trends een nieuw product worden ontwikkeld, dit is de conceptuele vormgeving van de herbestemming. Het product heeft een eigen doelgroep, deze doelgroep moet aansluiten bij de markt van de context. Vervolgens moeten de functies van het pand worden beschreven, deze functies moeten passen binnen zowel het fysieke gedeelte van het pand als binnen het beleid omtrent het pand. Tot slot dient er een beleving aan het pand worden gehangen, hoe ervaren mensen het nieuwe product? Dit moet aansluiten bij de vraag vanuit de markt.

Conclusie

Uit de bovenstaande werkende modellen, worden uitgangspunten en criteria samengevoegd. De modellen geven inzicht vanuit verschillende invalshoeken bij een herbestemming van een gemeentehuis. Zo geeft het Business Model inzicht in het realiseren van een succesvolle organisatie. Het conceptontwikkelingsmodel en de Pizza Pie van TCN geven inzicht in het ontwikkelproces tijdens een herbestemming en de criteria waaraan een herbestemming wordt getoetst per fase. De Transformatiewijzer geeft op zijn beurt inzicht in de haalbaarheid, knelpunten en criteria op gebied van het vastgoed bij een herbestemming. En tot slot geeft CREM inzicht in hoe vastgoed toegevoegde waarde kan realiseren in de organisatie. Door het samenvoegen van deze verschillende modellen ontstaat een compleet model dat inzicht geeft in de herbestemming van een gemeentehuis. De volgende

uitgangspunten zijn geformuleerd die nodig zijn om een voormalig gemeentehuis te herbestemmen en als basis dienen voor het model:

- Het in kaart brengen van de huidige situatie waarin het pand zich verkeert. Een analyse van de fysieke kenmerken door een QuickScan van perceel en pand. Een juridische analyse maken om het beleid te achterhalen. Een marktanalyse maken in de directe omgeving en tot slot de maatschappelijke betrokkenheid toetsen bij het pand.
- Het onderzoeken naar de mogelijkheid van een directe toepassing van een eindgebruiker(s) van het pand en de daarbij behorende eisen en wensen vaststellen.
- Het ontwikkelen van een product aan de hand van het Business Model Canvas, dit dient te passen binnen de geldende regelgeving, binnen het pand op gebied van bouwkundige aspecten en binnen de vraag vanuit markt rondom het pand.
- De toetsing van het Business Model op de huidige situatie, waar zitten mogelijke knelpunten en hoe kunnen deze opgelost worden? Dit gebeurt door een haalbaarheidstoets op gebied van criteria die uit de modellen van TCN komen, namelijk fysieke, beleidstechnische, markttechnische en maatschappelijke kenmerken.
- De financiële analyse toetst de haalbaarheid van het ontwikkelde product. Bij de financiële analyse is het van cruciaal belang dat de residuele grondwaarde van het product lager ligt dan de aankoopkosten van het pand.

4.3 Case studie Dorpshuis de Burgt

Het Dorpshuis de Burgt te Rijnsburg is een voorbeeld van een succesvolle herbestemming van een voormalig gemeentehuis. Om deze reden is gekozen om aan de hand van de verschillende criteria en uitgangspunten uit bovenstaande theorieën de case van de Burgt te analyseren, om zo na te gaan of deze criteria uit de theorie overeenkomen met de criteria uit de praktijk. Voor de volledige casestudie verwijst ik u graag door naar de bijlagen.

Bestaande situatie

Zoals eerder beschreven gaat het om het voormalige gemeentehuis van Rijnsburg. Na de fusie van de gemeenten Katwijk, Rijnsburg en Valkenburg verloor het pand in Rijnsburg na enige tijd zijn functie. Alle gemeentelijke diensten werden namelijk gecentraliseerd in het gemeentehuis van Katwijk. Dit betekende dat het pand met leegstand te maken ging krijgen na het verliezen van de functie.

Fysieke kenmerken

Om te bepalen welke fysieke kenmerken van het vastgoed een rol hebben gespeeld bij het al dan niet herbestemmen van het pand worden de kenmerken geanalyseerd. Het gaat om een pand dat bestaat uit twee delen, het voorste gedeelte is het oudst en dateert uit de jaren 70. Daarnaast heeft het pand een nieuwbouwvleugel die gerealiseerd is rond het jaar 2000. Het gaat dus om een gedeelte dat nog redelijk nieuw is. Het pand wordt getoetst op de belangrijke criteria die uit de Transformatiewijzer komen.

Het pand heeft een de draagconstructie die in een goede staat verkeert, beschikt over veel parkeergelegenheid, ligging van het pand ten opzichte van het centrum is goed en tot slot de bereikbaarheid van het pand met zowel de auto als met het OV is goed.

Het pand beschikt over niet voldoende installaties, daarnaast is er sprake van achterstallig onderhoud en tot slot voldoet de indeling op de begane grond niet aan de wensen van de directe gebruiker. Al met al beschikt het pand over voldoende bouwkundige mogelijkheden, wel dient de indeling van de begane grond volledig op de schop te gaan en nieuwe installatie te worden aangelegd. Er is uiteindelijk gekozen om het pand tot casco te slopen op de begane grond. Uit deze case blijkt dat

de locatie belangrijk is voor de herbestemming, net als de aanwezige installaties, de draagconstructie en de parkeergelegenheid.

Markt

Om te bepalen waar vraag naar is in de directe omgeving heeft zowel de gemeente als GETGRIPP BV een marktonderzoek uitgevoerd. Daarnaast heeft GETGRIPP BV een succesvol Business Model opgesteld voor de herbestemming van het gemeentehuis

De gemeente Katwijk heeft in 2009 een enquête verspreid onder non-profit organisatie in Rijnsburg. Uit het onderzoek kwam naar voren dat men behoefte had aan een multifunctioneel centrum in Rijnsburg waar verschillende soorten maatschappelijke instellingen zich huisvesten.⁴² Het multifunctionele centrum vroeg echter om minder vierkante meters dan dat er aanwezig zijn in het voormalige gemeentehuis. Dit betekent dat er voor een gedeelte van het gemeentehuis nog een andere gebruiker moet worden gezocht.

Hier sprong GETGRIPP BV op in en heeft vervolgens verschillende marktonderzoeken uitgevoerd naar bedrijfsbranches en startende ondernemers in de omgeving van Rijnsburg. Uit het onderzoek van de Kamer van Koophandel naar de bedrijfsdichtheid kwam naar voren dat er voornamelijk groothandel aanwezig is in de omgeving.⁴³ Daarnaast is er onderzoek gedaan naar startende ondernemers in de omgeving. Uit dit onderzoek van de Rabobank kwam naar voren dat de startende ondernemers voornamelijk actief zijn binnen de zakelijke dienstverlening. Verder gaat het voornamelijk om kleine bedrijven met 1 of 2 werknemers. Tot slot is er gevraagd naar wat voor eisen de startende ondernemers hebben bij een werkplek, hieruit kwam naar voren dat een internetaansluiting het belangrijkste was, daarna de parkeergelegenheden en als derde de algemene nutsvoorzieningen in het pand.⁴⁴ Uit deze onderzoeken wordt geconcludeerd dat de overige vierkante meter van het voormalige gemeentehuis kunnen worden ingevuld voor de huisvesting van zelfstandige ondernemers.

Beleid

Vlak voor de fusie van de gemeente, heeft de gemeente Rijnsburg een visie geschreven over wat er met het voormalige gemeentehuis diende te gebeuren na het verlies van de functie. Het zou herbestemt moeten worden naar een multifunctioneel centrum. De nieuwe gemeente Katwijk heeft deze visie overgenomen en vervolgens toegepast. De gemeente Katwijk wil het pand behouden voor de gemeenschap en besloot dus het initiatief te nemen bij de herbestemming. De gemeente wil eigenaar blijven van het pand en de herbestemming op eigen risico dragen. Ze vinden het realiseren van maatschappelijk rendement, door het aanbieden van maatschappelijke functies in de kern van Rijnsburg, belangrijker dan het financiële rendement van de herbestemming. Door deze rol van de gemeente bracht het beleid op het pand amper tot geen moeilijkheden met zich mee. De gemeente paste een toevoeging aan bij het bestemmingsplan, waardoor het mogelijk werd om horeca en kantoren te vestigen in het pand naast de maatschappelijke functies. Uit deze case valt dus op dat de rol van de gemeente zeer belangrijk is bij een herbestemming van een gemeentehuis. Wanneer de gemeente niet mee wil werken, kan de herbestemming op juridische gebied grote nadelige gevolgen hebben en zelfs knelpunten opleveren. Bijvoorbeeld wanneer de gemeente niet wil meewerken aan planologische verandering van de locatie.

Maatschappelijke betrokkenheid

Er is sprake van maatschappelijke verankering bij het pand, de inwoners van Rijnsburg hechten waarde aan het pand en willen dat het behouden moet blijven voor het dorp. Deze verankering zit hem voornamelijk bij de oudere inwoners en ze vinden het voornamelijk niet wenselijk dat de gemeentelijke

⁴² Gemeente Katwijk. (2009). *Resultaten behoefte-onderzoek maatschappelijke accommodaties*. Katwijk

⁴³ Kamer van Koophandel. (2012). *Handelsregister*.

⁴⁴ Rabobank. (2012). *Enquête startende ondernemers*.

dienstverlening uit Rijnsburg zal vertrekken. Daarnaast voegt het gemeentehuis een bepaalde identiteit toe aan bij de inwoners van Rijnsburg. Door de inwoners van Rijnsburg te betrekken bij het herbestemming door middel van klankboordgroepen werd de weerstand vanuit de omgeving voor een groot gedeelte weggenomen en omarmde men uiteindelijk het plan. De uiteindelijke toevoegde waarde van het pand binnen het Business Model zit hem in het maatschappelijke rendement. De herbestemming voegt waarde toe aan de directe omgeving door de maatschappelijke functies die worden aangeboden binnen het multifunctionele centrum.

Product Dorpshuis

GETGRIPP BV heeft een Business Model voor de herbestemming van het voormalige gemeentehuis opgesteld, in dit Business Model staat het creëren van een organisatie waarin het vastgoed een rol zal spelen centraal. Voor het ontwikkelen van het Business Model is het Business Model Canvas gebruikt, voor een uitwerking hiervan verwijst ik u graag door naar de casestudie in de bijlage.

In het uiteindelijke concept zal het voormalige gemeentehuis gedeeltelijk herbestemd worden naar gemeenschapshuis, waar maatschappelijke en zorginstelling zich vestigen en een dorpskantoor voor startende ondernemers. Dit concept past binnen de huidige situatie zowel op gebied van de fysieke, beleidstechnische, markttechnische als maatschappelijke kenmerken.

Financiële analyse

De totale herbestemming van het voormalige gemeentehuis heeft de gemeente Katwijk uiteindelijk iets minder dan € 2.200.000,- gekost, een aanzienlijk bedrag voor een pand waar nauwelijks kopers voor te vinden waren. Maar omdat de gemeente dit financieringsrisico liep is er weinig te zeggen over de financiën. Een gemeente kan in principe niet omvallen en kan dus op het gebied van financiën een groter risico lopen dan een commerciële partij. Wel dient de gemeente haar uitgaven op dit gebied altijd te verantwoorden aan de maatschappij. De maatschappelijke waarde van het pand was voor de gemeente belangrijker dan de financiële waarde van het pand. Uiteindelijk is het wel de bedoeling vanuit de gemeente dat ze op de langere termijn het break-evenpoint behalen, dit bereiken ze door een kostprijs dekkende huur vragen aan de gebruikers.

Conclusie

Uit de casestudie naar de Burgt te Rijnsburg zijn de volgende criteria naar voren gekomen die bepalen of een voormalig gemeentehuis te herbestemmen is naar in dit geval een combinatie van maatschappelijke en commerciële ruimte.

Uit deze case valt op dat de gemeente Katwijk de leegstand van het gemeentehuis als niet wenselijk beschouwde. De redenen hiervan lagen zowel op maatschappelijke als financiële vlakken. Waarbij het maatschappelijke rendement voor de gemeente belangrijker was dan het financiële rendement. De gemeente wilde daarom de leegstand oplossen en nam hierdoor initiatief bij het zoeken naar de oplossing. Dit heeft een positieve uitwerking op de haalbaarheid van de herbestemming. Ook het beleid rondom het voormalige gemeentehuis is belangrijk. Wanneer er een bestemmingsplan op dit pand berust dat niet aan te passen is, is de herbestemming niet meer haalbaar. De herbestemming is haalbaar wanneer de gemeente bereid is om mee te helpen aan een herbestemming, deze rol van de gemeente wordt meegenomen in het onderzoek naar het beleid rondom het pand.

In de casestudie kwamen ook een aantal fysieke criteria van het pand naar voren; De staat van het pand, de parkeergelegenheden, de draagconstructie en tot slot de ligging van het pand. Deze criteria zullen worden meegenomen in de fysieke analyse van de huidige situatie.

Eén van de belangrijkste criteria voor een herbestemming is het vinden van een eindgebruiker voor het pand, wanneer er geen eindgebruiker gevonden wordt voor het concept zal het pand leeg blijven staan. Er moet dus een goede marktanalyse van de huidige situatie gemaakt worden om zo een potentiële

eindgebruiker te vinden. Ook bij het opstellen van het Business Model dient de eindgebruiker in het achterhoofd worden gehouden.

Tot slot is de maatschappelijke betrokkenheid belangrijk, wanneer de betrokkenheid vanuit de gemeenschap groot is bij het pand. Zal er veel weerstand ontstaan vanuit de omgeving op de herbestemming, dit bemoeilijkt het proces van de herbestemming en daarmee de haalbaarheid.

4.4 Interview

Tijdens het onderzoek zijn er een aantal gesprekken en interviews gehouden met verschillende partijen over de herbestemming van de Burgt maar ook over herbestemmingen van gemeentehuizen in het algemeen. Het doel van de interviews was om naast de case studie ook de criteria te toetsen aan de professionals in de markt. Onder ander is de heer E.J. Bronda van Draaijer+Partners geïnterviewd over gemeentelijk vastgoed, de daarbij behorende transformatiekansen en over de toepassing van CREM bij de huisvesting van organisatie. De heer E.J. Bronda heeft tijdens zijn werkzaamheden te maken met de huisvestingskwestie van gemeenten. Hieronder vindt u een korte samenvatting van de relevante onderdelen van het gesprek, voor een globale transcriptie verwijs ik u graag door naar de bijlage.

Het belangrijkste bij een herbestemming is het vinden van een eindgebruiker. Wanneer er geen eindgebruiker is voor het pand, vertegenwoordigt het pand amper tot geen waarde. Zonder een eindgebruiker is een pand niet meer dan op elkaar gestapelde materialen. De eindgebruiker van het pand wordt gezocht tijdens het onderzoek binnen de bestaande situatie. Wanneer een eindgebruiker niet direct toe te passen is in het pand, omdat de eisen en wensen verschillen met de bestaande situatie, kan er gekozen worden om het pand aan te passen aan de eisen en wensen.

De aanpassingen die gedaan kunnen worden aan het pand zijn onder te verdelen in vier verschillende niveaus. De eerste is het slopen van het pand en nieuwbouw realiseren op de locatie. Het tweede niveau is het slopen tot casco en vervolgens een renovatie doorvoeren binnen het pand. Het derde niveau is het slopen van systeemwanden en vloeren en het pand herbestemmen. Het laatste niveau is het plaatsen van nieuwe materialen, het pand krijgt in dit geval een soort upgrade. Het eerste niveau, dus de volledige sloop kost het meest geld, grondstoffen en daarnaast ook de meeste tijd en het laatste niveau kost het minste geld, grondstoffen en. Deze verschillende niveaus van herbestemmen zullen worden meegenomen bij de toetst van het Business Model aan de bestaande situatie.

Belangrijke kenmerken van het vastgoed waar gelet op moet worden binnen de bestaande situatie zijn de uitstraling van de gevel, het bouwjaar, de draagconstructie, de globale indeling en de aanwezige installaties. Deze kenmerken zullen worden opgenomen in de checklist van het gebouw en het perceel. Daarnaast moet er gekeken worden naar het bestemmingsplan dat rust op het pand, een wijziging van een bestemmingplan kost veel tijd en geld.

4.5 Conclusie

Welke criteria spelen een rol bij een succesvolle transformatie van een gemeentehuis en hoe kunnen deze samen worden gevoegd in een model? Om antwoord te geven op deze vraag is er een casestudie gedaan naar het dorpshuis de Burgt te Rijnsburg. Daarnaast is er een professional op dit gebied geïnterviewd en is er gebruik gemaakt van verschillende theorieën.

Om te bepalen of er het pand potentie biedt voor een herbestemming of toepassing van een gebruiker, dient er onderzoek naar de bestaande situatie worden gedaan. Dit onderzoek valt uiteen in vier pijlers die voortkomen uit de modellen van TCN namelijk, fysieke kenmerken, beleid, de huidige markt en de maatschappelijke betrokkenheid. Wanneer het pand potentie heeft zijn er vervolgens drie opties; er wordt een directe gebruiker van het pand toegepast. Of er wordt een Business Model opgesteld waarin het pand een bijdrage levert aan een nieuwe organisatie.

Wanneer er een Business Model opgesteld is, wordt de haalbaarheid getoetst aan de bestaande situatie. Deze toets vindt plaats binnen de eerder benoemde pijlers te weten; fysiek, beleid, markt en

maatschappelijk. Uit deze toets komen vervolgens een aantal knelpunten naar voren. Om deze bepaalde knelpunten te verhelpen zijn er een aantal opties die verschillen per pijler. Wanneer deze knelpunten onmogelijk zijn om op te lossen kan er gekozen worden om een nieuw Business Model op te stellen, dit kost wel extra tijd, geld en grondstoffen.

Mocht het Business Model wel toepasbaar zijn binnen de bestaande situatie bepaalt tot slot de financiële toetst of een herbestemming haalbaar is. Vanuit deze toetst wordt vervolgens de gemeente geadviseerd wat ze kunnen doen met het voormalige gemeentehuis: Het verhuren aan een gebruiker, het verkopen aan een ontwikkelaar of het pand verkopen met daarop rustend een plan.

De kenmerken van het gebouw spelen een belangrijke rol bij een herbestemming van een voormalige gemeentehuis. Belangrijke kenmerken van een gebouw zijn; het bouwjaar, de staat van het gebouw, de locatie, de parkeergelegenheden, de uitstraling van de gevel en de indeelbaarheid van het pand.

De maatschappelijk verankering en het beleid dat rust op het pand spelen ook een belangrijke rol, om een gemeentehuis succesvol te herbestemmen is er ook input nodig vanuit de gemeenschap. Gemeentehuizen bieden inwoners van de kernen vaak een laatste identiteit, wanneer dit dreigt te verdwijnen door het verschuiven van gemeentelijke diensten naar een andere kern, zullen de inwoners zich tegen dit besluit keren. Daarnaast kan het geldende beleid dat rust op een pand ervoor zorgen dat het ontwikkelde product niet toe te passen is in het pand.

Een geschikte eindgebruiker vinden voor het pand is van cruciaal belang om een herbestemming succesvol uit te voeren. Zonder gebruiker blijft het pand leeg en vertegenwoordigt het nagenoeg geen waarde.

De criteria die gevonden zijn binnen dit onderzoek zullen vervolgens terug komen in het op te stellen model. Het model zal de criteria bundelen en daaraan een bepaalde wegingsfactor koppelen om zo de samenhang en het belang van de criteria te bepalen. Het invullen van het model geeft inzicht in de herbestemming kansen van het voormalige gemeentehuis.

Samenvatting criteria herbestemmen gemeentehuis

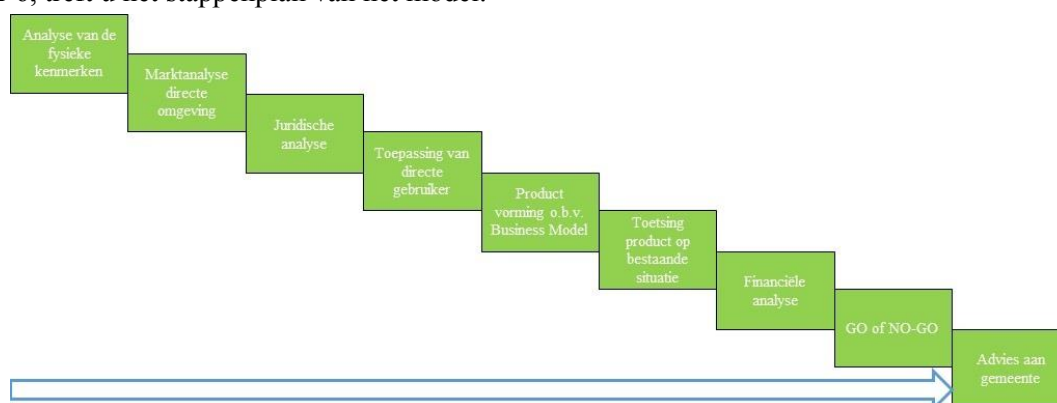
- Door het vastgoed te toetsen aan de criteria die uit de Transformatiewijzer naar voren komen, ontstaat er inzicht in de bouwkundige mogelijkheden van zowel het pand als het perceel.
- Door een marktonderzoek te doen in de directe omgeving van het gemeentehuis, kan de belangrijkste criteria de eindgebruiker worden bepaald.
- Het toetsen van het product aan het geldende bestemmingsplan, wanneer dit niet voldoet dient het bestemmingsplan wijzigingsprocedure te worden gestart. Hierbij speelt de rol van de gemeente ten opzichte van de herbestemming zwaar mee.
- Aan de ontwikkelaar is vervolgens de keuze bij het ontwikkelen van het product om het pand te slopen, opbouwen vanaf casco, het grondig te verbouwen, alleen nieuwe materialen te plaatsen of de herbestemming te beëindigen.
- De gehele herontwikkeling dient voor een commerciële partij winst op te leveren, maar voor een bijvoorbeeld de gemeente is het draaien van break-even ook voldoende. Een gemeente hecht meer waarde in het maatschappelijke rendement van een herontwikkeling. Waarbij het maatschappelijke rendement lastig uit te drukken in geld.

5. Het model

5.1. Input en output

Hoe kunnen de transformatie kansen van een gemeentehuis worden bepaald? Om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de haalbaarheid van een herbestemming is gekozen om het model dat de kansen bepaalt in te delen in acht verschillende stappen. In dit model worden verschillende succesvolle theorieën uit hoofdstuk 4 samengevoegd. Het gaat hier om de Transformatiewijzer, de Pizza Pie, het conceptmodel van TCN en CREM. Verder is er informatie uit het bedrijfsleven en interne informatie van GETGRIPP BV.

Hieronder vindt u het stappenplan van het model, vervolgens wordt per stap de input en de output van het model toegelicht aan de hand van de testcase van het voormalige gemeentehuis van Rijnsburg. Voor een Excelversie van het model verwijst ik u graag door naar de bijlagen. Hieronder, figuur 6, treft u het stappenplan van het model.



Figuur 6: Stappenplan

Stap 1: Het bepalen van de fysieke eigenschappen pand en perceel

Om een beeld te krijgen van de mogelijkheden en knelpunten die een pand biedt wordt er een checklist ingevuld voor zowel het pand als het perceel. Hierdoor worden de objectieve kenmerken van het pand en het perceel inzichtelijk. Door de kenmerken te analyseren komen de sterke punten en de zwakke punten van het pand naar voren. Belangrijke zaken om op te letten zijn het bouwjaar van het pand, de hoofdconstructie, de staat van het pand, de uitstraling, de aanwezige installaties, monumentale bescherming en de mogelijkheid op gebruik van asbest in het pand. Voor het perceel zijn belangrijke punten; de locatie, de parkeergelegenheden, mogelijke kans op bodemverontreiniging en de bereikbaarheid van het pand.

Checklist gebouw en perceel			
Weging	Gebouw		
2	Bouwjaar van het pand	Goed, het pand stamt rond gedeeltelijk uit 1970 en gedeeltelijk uit 2000 hierdoor nog herbruikbaar	3
1	Afmeting van het pand (diepte x lengte x hoogte)	1556 m2 BVO	2
2	Uitstraling van de gevel	Goed, gaat om voormalige gemeentehuis, openbaar karakter van het pand	3
1	Aantal bouwlagen	Voldoende, het pand heeft twee bouwlagen	2
1	Verdiepingshoogte bestaande bouw	Goed, conform bouwbesluit circa 2,90 meter	3
3	Hoofdconstructie (staat, veiligheid)	Zeer goed, in goede staat	4
3	Staat van het gebouw	Matig, wat achterstallig onderhoud aan kozijnen en vloeren	1
2	Indeling van het pand (vrij indeelbaar)	Matig, indeling voldoet niet aan eisen maatschappelijke dienstverlening	1
3	Mogelijkheid op asbest of andere verontreiniging	Zeer goed, asbest niet aanwezig	4
1	Verticale ontsluiting van het pand (traphuizen, liften)	Goed, lift aanwezig en verschillende trappen	3
1	Horizontale ontsluiting (entree, gangen)	Matig, centrale entree, met kleine gesloten opening (draaideur)	1
2	Aanwezige installaties	Slecht, alleen 1 hoofdinstantie aanwezig, niet indeelbaar in verschillende stukken	0
1	Buitenruimte	Matig, alleen kleine patio aanwezig	1
1	Toekomstige ontwikkelingen (nieuwbouw etc)	Zeer goed, opwaardering van het centrum. En vestigen van multifunctioneel centrum	4
3	Monumentale bescherming	Goed, geen bescherming	4
3	Maatschappelijke verankering pand	Slecht, het pand geeft de inwoners van Rijnsburg een bepaalde identiteit	0
TOTAAL			69

Figuur 7: Checklist gebouw

Wanneer dit onderzoek uitgevoerd is kan vervolgens worden bepaald waar vraag naar is in de omgeving. Wanneer er bijvoorbeeld rondom het pand veel woningen zijn gevestigd, maar weinig voorzieningen aanwezig zijn op gebied van commerciële ruimte. Dan is er een gat waarneembaar aan de aanbodzijde van commerciële ruimte, vervolgens kan er gekeken worden naar wat voor commerciële ruimte behoefte is, grootschalige of kleinschalige? Dit kan bepaald worden door de aanwezige commerciële ruimte. Tot slot kan aan de hand van de gemiddelde huurprijs bepaald worden of er een tekort is aan hoog segment commerciële ruimte of laag segment. In figuur 9 ziet u het eerste gedeelte van het marktonderzoek.

Uit het marktonderzoek van zowel de Rabobank als de KvK binnen de case valt op dat het aanbod kantoorruimte voor kleine zelfstandige ondernemers achterblijft bij de rest, er zijn voornamelijk woningen aanwezig in de directe omgeving van het gemeentehuis. Uit het onderzoek van de gemeente komt naar voren dat er behoefte is aan een multifunctioneel centrum waarin zowel maatschappelijke als zorginstelling gehuisvest zijn. Daarnaast zijn er nauwelijks horecavoorzieningen aanwezig in de directe omgeving van het pand. Op deze onderzoek dient bij de mogelijk herbestemming van het pand te worden ingespeeld. In figuur 10 treft u het bijbehorende ingevulde schema.

Naar welke functie is vraag in de omgeving?		
Woningen	Huurwoningen	Koopwoningen
	Hoog Segment	Hoog Segment
	Midden Segment	Midden Segment
	Laag Segment	Laag Segment
Kantoren	Hoog Segment	
	Midden Segment	
	Laag Segment	
Commerciële ruimte	Grootschalig	Kleinschalig
	Hoog Segment	Hoog Segment
	Midden Segment	Midden Segment
	Laag Segment	Laag Segment
Zorg verlening	Eerstelijns	Tweedeelijns
Maatschappelijk Ruimte	Bijeenkomst	
	Vereniging	
	Bibliotheek	
	Anders	Multifunctioneel centrum
Bedrijfsruimte	Industrie	Opslag
	Hoog Segment	Hoog Segment
	Midden Segment	Midden Segment
	Laag Segment	Laag Segment

Figuur 10: Marktanalyse deel 2

Stap 3: Analyseren beleid

De volgende stap is het bepalen van de mogelijke juridische regelgeving die rust op het pand in de bestaande situatie. De vijf zaken waarnaar gekeken zal worden bij de juridische analyse is; het bestemmingsplan, monumentale bescherming, welstandsnota, het aanbestedingsbeleid en bouwbesluit. Wanneer de gemeente niet mee werkt aan het veranderen van het beleid of wanneer er een monumentale status rust op het pand, leidt een herbestemming tot extra kosten en geld.

Ook moet er gekeken worden onder wat voor aanbesteding der verkoop van het pand valt. Mocht het gaan om een werk van boven € 5.186.000,- of een prijsvraag van boven € 207.000,- dan dient de inschrijving via een Europese aanbesteding te gaan. Deze aanbesteding kent meer regels dan een openbare, wat zorgt voor extra werk vanuit de aanbesteder.

Tot slot dient er te worden nagegaan of de wijziging past binnen het bouwbesluit en of er wijziging aan de gevel wordt toegepast wanneer dit zo is zal het plan langs de commissie van de welstand moeten gaan, wat extra tijd kost en daarnaast ook extra kosten. De commissie van de welstand is daarnaast in staat om het bouwplan in de huidige vorm af te keuren, zodat er weer van vooraf aan kan worden begonnen met het plan.

Juridische analyse	
Wat is de huidige bestemming die rust op het pand?	Maatschappelijke doeleinden
Moet er een bestemmingswijziging aangevraagd worden?	De bestemming, kantoor en horeca dient toegevoegd te worden. Maar gemeente staat hier open voor
Rust er een monumentale status op het pand?	Nee er rust geen monumentale status op het pand
Is het huidige gebruik conform het bouwbesluit?	Ja, de verdiepingshoogte installaties enzovoorts voldoen allemaal
Wat is de toekomstige indeling en daarbij behorende gebruiksfuncties	Op de begane grond; openbare ruimte met maatschappelijke dienstverlening. Op de eerste etage kantoren
Wat is de toekomstige bezettingsgraad?	Er zijn 56 vaste werkplekken, en 32 flexplekken. Daarnaast maatschappelijke doeleinden met dagelijks bezoekers.
Waar zitten de brand- rookcompartimenten en vluchtroutes?	Vluchtroutes zijn aanwezig en aangegeven.
Is er sprake van verbouw, nieuwbouw of huidige bouw?	Er is sprake van verbouw, aangezien de gevel opgeschoven wordt en er gesloopt wordt tot casco
Is het toekomstige gebruik conform het bouwbesluit?	Ja, alles zal voldoen aan de bouwbesluit eisen
Zo nee, wat moet er aangepast worden?	n.v.t.
Brengt de herbestemming vergaande verandering aan de gevel met zich mee?	Nee, hier is geen sprake van. Gevel blijft intact maar zal naar voren worden geplaatst om de ruimte in het centrum te vergroten
Gaat het om een werk van meer dan € 5.186.000 of een prijsvraag van boven de € 207.000?	Nee, het multifunctionele centrum is zelf ontwikkeld en niet aanbesteed. Het dorpskantoor is een werk onder de 5 miljoen.

Figuur 11: Juridische analyse

Uit de juridische analyse van de case, zie figuur 11, komt naar voren dat de bestemming die rust op het pand maatschappelijke doeleinden is. Hieronder vallen maatschappelijke en zorginstellingen maar ook gemeentehuizen. Wanneer er een andere bestemming toegepast wordt in het pand, staat de gemeente hier open voor. De gemeente is bereid mee te werken aan een mogelijke herbestemming van het pand. De gemeente vindt de leegstand van het voormalige gemeentehuis onwenselijk en wil hiervan af. Daarnaast gaat het niet om een pand waarop een monumentale status rust, dit houdt in dat er veel aangepast mag worden binnen en rondom het pand.

Stap 4: Toepassen van directe gebruiker

Is het mogelijk om de potentiële gebruiker die uit het marktonderzoek naar voren komt direct toe te passen binnen de huidige situatie? Wanneer dit het geval is wordt er gekeken of deze directe gebruiker direct toe te passen in de huidige situatie. Deze analyse toetst op basis van verschillende criteria of het pand voldoet aan de eisen en wensen van een directe gebruiker. Voor de testcase geldt dat er in de omgeving van het pand een directe gebruiker gevonden is. De gemeente is namelijk van plan om een multifunctioneel centrum te vestigen in het pand. Er zijn voldoende potentiële gebruikers aanwezig voor ruimte in dit centrum. Wel dienen er aanpassingen worden gedaan aan het pand, de huidige installaties en indeling voldoen niet aan de wensen van deze potentiële gebruikers. Daarnaast biedt het pand te veel ruimte voor de potentiële gebruikers en dient er dus een product te worden ontwikkeld voor de overige ruimte.

Directe toepassing gebruiker	
Is er een directe gebruiker in de markt aanwezig voor het pand?	Ja, maatschappelijke en zorginstellingen, zoals het Centrum Jeugd en Gezin, Bibliotheek en Kinderdagopvang: GO
Past deze binnen de fysieke kenmerken van het pand?	Nee, de indeling van het pand voldoet niet. Daarnaast is het pand te groot, er blijft leegstand: NO-GO
Past deze binnen het huidige beleid dat rust op het pand?	Ja, het gaat om instelling met een maatschappelijke functie: GO
Is een eindgebruiker direct toepasbaar in het pand?	Nee, het pand dient aangepast te worden aan de gebruiker: Er dient een product te worden ontwikkeld

Figuur 12: Directe toepassing gebruiker

Stap 5: Het ontwikkelen van een product

Nadat de bestaande situatie is onderzocht en de sterke punten en de zwakke punten zijn geanalyseerd. De directe eindgebruiker is gevonden voor het pand maar niet past binnen de huidige situatie, dan kan er een product worden ontwikkeld aan de hand van het Business Model. Het model kent elf verschillende stappen waarin het product wordt toegelicht en beschreven. Bij het opstellen van het model moet de uitkomst van de marktanalyse in het achterhoofd gehouden worden. De doelgroep van het Business Model moet aansluiten op de vraag vanuit de markt. Hieronder vindt u een uitwerking van het Business Model binnen de testcase.

Zoals eerder beschreven is er een vraag vanuit de markt naar een multifunctioneel centrum. Daarnaast zijn er veel startende ondernemers actief binnen de zakelijke dienstverlening en is er een potentiële groeiende markt aanwezig op dit gebied. Het product is gebaseerd op de uitkomst van de marktanalyse. Het product dat ontwikkeld is een Dorpshuis voor iedere ondernemende Rijnsburger of het nu gaat om maatschappelijke of commerciële doeleinden. Het multifunctionele centrum waar al directe gebruikers voor zijn, wordt gecombineerd met een Dorpskantoor dat zich richt op de lokale zelfstandige ondernemers. Dit product vraagt om specifieke eisen van de bestaande situatie, om het product toe te

Business Model	
Visie Missie en Waarden	"Lokaal netwerk verbinden en faciliteren in centraal pand": "Nieuw Dorpshuis realiseren voor iedere ondernemende Rijnsburger": "Lokale verankering, professioneel, gastvrij, betaalbaar en maatschappelijk betrokken"
Klantensegment/eindgebruiker	ZZPers, Freelancers, Verenigingen, Maatschappelijke dienstverleners, startende ondernemers, horeca en bezoekers
Toegevoegde Waarde	Professionele uitstraling, opstarten netwerk, stimuleren lokale ondernemersklimaat en Maatschappelijke bestemming gemeentehuis
Kanalen van Verkoop en Communicatie	Naamsbekendheid en vindbaarheid: Pers, netwerkborrels, events, roadshow en website. Locatiemanager t.b.v exploitatie
Klantenrelaties	Via de locatiemanager, hij is gastheer, gebruikers en huurders monitoren. Kennis van lokaal netwerk
Inkomsten kasstromen	Huur inkomsten, exploitatie voor gemeente en uiteindelijke verkoop
Belangrijke "grondstoffen"	Het oude gemeentehuis, kennis en financiën
Kernactiviteiten	Huisvesten ondernemers, netwerk opzetten, kennisontwikkeling en stimuleren ondernemen
Belangrijke partners	Gemeente, gebruikers, horecaexploitant/locatiemanager, bezoekers
Kostenstructuur	Aankoop en beheer vastgoed, exploitatie van het pand, onderhoud
Projectomschrijving	Het huisvesten van zowel commerciële als maatschappelijke partijen in het voormalige gemeentehuis

Figuur 13: Business Model

passen dienen er veranderingen worden toegepast in de bestaande situatie. Tot slot is op basis van de Business Model een missie en visie geformuleerd voor het Dorpshuis.

Stap 6: Toetsing van het product

Wanneer er een Business Model is opgesteld voor het product in de vorige stap, is de volgende stap de toetsing van dit product in de bestaande situatie. Deze toetsing vindt plaats op de eerder onderzochte gebieden van de bestaande situatie, namelijk de fysieke kenmerken, het geldende beleid, de markt en maatschappelijke kenmerken.

Als eerste wordt er gekeken of het product past binnen de fysieke kenmerken van het pand. Wanneer dit het geval is wordt er een GO gegeven op het gebied van de toepassing van het product. Wanneer dit niet het geval is kan er gekozen worden tussen vier verschillende manieren om het product toch toe te passen in het pand namelijk;

1. Herontwikkeling. Mocht het pand totaal niet voldoen aan de eisen en wensen van de eindgebruiker, of als het pand teveel knelpunten kent die lastig op te lossen zijn kan er gekozen worden voor de meest drastische vorm van herbestemming. Hierbij wordt het pand volledig gesloopt en zal er nieuwbouw worden gerealiseerd op het perceel. Een herontwikkeling kan rekenen op veel maatschappelijke weerstand.
2. Slopen tot casco. Mocht het pand aan de binnenkant niet voldoen aan de eisen en wensen, bijvoorbeeld op gebied van indeling en installaties. Maar mocht de draagconstructie nog goed op orde zijn, kan er gekozen worden om het pand tot casco te slopen en vervolgens een nieuwe indeling plaatsen.
3. Gedeeltelijke sloop. Een lichtere variant dan het slopen tot casco is een gedeeltelijke sloop van de binnen indeling. Hierbij worden de systeemwanden en plafonds verwijderd en nieuwe materialen geplaatst. Deze variant is minder ingrijpend dan het slopen tot casco en brengt ook minder kosten met zich mee. Voor deze variant wordt gekozen wanneer het pand op gebied van hoofdconstructie, de indeelbaarheid en verdiepingshoogte voldoet aan de eisen van de eindgebruiker en bouwbesluit.
4. Plaatsen nieuwe indeling. De laatste variant is ook wel de “light” variant, bij deze variant worden er voornamelijk nieuwe materialen geplaatst in het pand en wordt er nauwelijks wat gesloopt. Voor deze variant wordt gekozen wanneer het pand voldoet aan de eisen en wensen van de eindgebruiker, dit kan zo zijn wanneer de nieuwe eindgebruiker in het verlengde ligt van de voormalige functie van het pand.

Aan de hand van de wijzigingen die doorgevoerd dienen te worden kan de projectontwikkelaar kiezen om door te gaan met de toepassing van het product. De ontwikkelaar moet daarnaast kiezen tussen de kwaliteit, de planning, het product, de kosten en de inkomsten van de herbestemming. Daarnaast kan de ontwikkelaar afzien van de toepassing van het product, bijvoorbeeld wanneer het pand te weinig mogelijkheden biedt en dus gesloopt dient te worden en er dus teveel kosten aan de herbestemming vast hangen. Wanneer aan deze hoge kosten lage opbrengsten hangen, zal de herbestemming in de huidige vorm worden afgeblazen.

De volgende stap is het analyseren of het product past binnen het huidige beleid omtrent het pand. Wanneer er geen bestemmingsplanwijziging doorgevoerd dient te worden kan het product op dit gebied 1-op-1 worden toegepast en is er dus een GO. Wanneer het product een nieuwe bestemming toevoegt aan het pand moet er een wijziging komen in het beleid. De gemeente voert dit beleid uit voor het pand, wanneer de gemeente bereid is om mee te werken aan het pand en het beleid wil aanpassen is er een GO voor het verder traject. Wanneer de gemeente niet bereid is om mee te werken zorgt dit voor extra tijd en kosten om het beleid te wijzigen en dit kan vervolgens leiden tot een NO-GO.

Tot slot dient er gekeken te worden of het product aansluit bij de vraag vanuit de markt. Komt de doelgroep van het Business Model overeen met de potentiële eindgebruiker die naar voren kwam uit

de marktanalyse? Wanneer dit het geval is wordt er een GO gegeven op dit gebied en is er sprake van een match. Wanneer dit niet het geval is, is er sprake van een mis-match en kan het gebied waarin het marktonderzoek heeft plaatsgevonden worden vergroot, door bijvoorbeeld in plaats van een onderzoek in een straal van circa 10 kilometer een onderzoek uit te voeren in een straal van circa 30 kilometer. Is er nog steeds spraken van een mis-match dan kan het huidige Business Model de prullenbak in en er kan weer van vooraf aan worden begonnen.

Tot slot dient er gekeken te worden naar de maatschappelijke betrokkenheid bij het pand. Mochten de inwoners zeer betrokken zijn bij het pand, wordt geadviseerd de inwoners inspraak te geven in het plan door middel van het organiseren van klankboorgroepen. Hiernaast vindt u een ingevulde haalbaarheidstoets van de testcase van Rijnsburg.

Bij de testcase komt naar voren dat het pand in de huidige vorm niet voldoet op gebied van indeling en installaties, er wordt gekozen voor sloop tot casco. Doordat de gemeente het pand wil behouden en een positieve rol speelt binnen de herbestemming zijn er geen grote knelpunten op gebied van beleid aanwezig. Het maatschappelijke rendement van het pand is de doorslaggevende reden waarom de gemeente het pand wil herbestemmen. Daarnaast sluit het Business Model aan bij de vraag vanuit de markt. Tot slot zijn er klankboordgroepen ingesteld om de inwoners van het dorp te betrekken bij de herbestemming.

Toetsing Business Model	
Past het product binnen de fysieke kenmerken van het gebouw?	Zo ja, toepassen concept: GO Zo niet, keuze uit vier mogelijkheden: 1. Volledige sloop en herontwikkelen 2. Slopen tot casco en renoveren 3. Slopen systeemwanden en herbestemmen 4. Alleen nieuwe materialen plaatsen
Past het product binnen het beleid betreffende het pand?	Zo ja, toepassen product: GO Zo niet, rol van de gemeente belangrijk: 1. Gemeente werkt mee: GO 2. Gemeente werkt niet mee: NO-GO
Past het product binnen de huidige markt?	Zo ja, toepassen concept: GO Zo niet, twee mogelijkheden 1. Veranderen product: NO-GO 2. Vergroten marktonderzoek: GO
Is er draagvlak vanuit de inwoners voor het concept?	Zo ja, toepassen concept: GO Zo niet, inwoners betrekken bij het concept, dmv instellen klankboordgroep

Figuur 14: Toetsing Business Model

Stap 7: Financiële haalbaarheid

De financiële analyse bepaalt uiteindelijk of een herbestemming haalbaar is. Mocht de herbestemming meer kosten met zich meebrengen dan dat het oplevert zal de herbestemming niet worden uitgevoerd. De investering die wordt gedaan in het pand, aan verbouwkosten en bouwkosten, moeten worden gedekt door de toekomstige huurinkomsten.

Voor de financiële analyse wordt gebruik gemaakt van verschillende kengetallen per vierkante meter. Het gaat hier om kengetallen van stichtingskosten per functie per vierkante meter BVO. Deze kengetallen zullen worden gehaald uit het bouwkostenkompas. Daarnaast zal de huurprijs bepaald worden door de huidige cijfers van DTZ Zadelhoff, dit geldt ook voor de BAR. De herkomst van deze kengetallen worden later in deze stap beschreven.

Om te bepalen of de herbestemming financieel haalbaar is zal de residuele grondwaardemethode gebruikt worden. Door de totale opbrengsten te verminderen met de totale stichtingskosten blijft het maximaal te betalen bedrag over voor het pand. Om winst te maken dient het pand voor minder dan dat bedrag te worden aangekocht om het financieel haalbaar te maken. Uit deze analyse is eenvoudig op te maken welk bedrag er uitgegeven kan worden aan het pand en welk bedrag aan de aanpassing van het pand.

In deze residuele waarde zitten nog de overdrachtskosten. Wanneer het gaat om nieuwbouw, dus eerst sloop van het pand en vervolgens de aanschaf van bouwgronden zal deze overdrachtskosten 21% bedragen. Mocht het gaan om herbestemming van het pand en dus de aanschaf van het pand, wordt er een overdrachtskosten van 8% berekend waarbij 2% voor de notariskosten zijn en 6% overdrachtsbelasting voor kantoorruimte en bedrijfsruimte.

Wanneer deze overdrachtskosten van de residuele waarde worden gehaald, blijft het maximale bedrag over dat besteedt mag worden voor de aankoop van het pand of de bouwgrond. Mocht de vraagprijs boven dit bedrag uitkomen, wordt geadviseerd om de herbestemming niet door te voeren, aangezien er geen winst gehaald kan worden op de herbestemming. De winst voor de ontwikkelaar zit

hem namelijk in het verschil tussen de residuele waarde en de aanschafprijs van het pand. Hieronder de uitwerking van de testcase.

Financiële analyse

Programma	Bestaande bouw	Opbrengsten	Stichtingskosten
Koopwoningen	0 m ²	€ 2.008,00 per m ²	€ 382,68 per m ²
Huurwoningen	0 m ²	€ 1.200,00 per m ²	€ 316,33 per m ²
Kantoor	960 m ²	€ 844,46 per m ²	€ 477,48 per m ²
Commerciële Ruimte	50 m ²	€ 2.316,67 per m ²	€ 282,69 per m ²
Zorg verlening	530 m ²	€ 1.200,00 per m ²	€ 531,37 per m ²
Maatschappelijke Ruimte	0 m ²	€ 450,00 per m ²	€ 502,65 per m ²
Bedrijfsruimte	0 m ²	€ 434,57 per m ²	€ 273,85 per m ²
Parkeerplaatsen	0 stuks	€ 150,00 per stuk	€ 817,63 per stuk
	Totaal	€ 1.562.516,90	Totaal € 754.136,50

Nieuwbouw	Opbrengsten	Stichtingskosten
0 m ²	€ 2.646,00 per m ²	€ 1.093,36 per m ²
0 m ²	€ 1.400,00 per m ²	€ 903,80 per m ²
0 m ²	€ 971,60 per m ²	€ 1.364,22 per m ²
0 m ²	€ 2.550,00 per m ²	€ 807,68 per m ²
0 m ²	€ 1.200,00 per m ²	€ 1.518,19 per m ²
0 m ²	€ 600,00 per m ²	€ 1.436,16 per m ²
0 m ²	€ 592,59 per m ²	€ 758,88 per m ²
0 stuks	€ 150,00 per stuk	€ 2.336,08 per stuk
	Totaal	€ -

Indices	
Vormfactor	90%
Overdrachtskosten	8%

Resultaat	
Opbrengsten	€ 1.562.516,90
Stichtingskosten	€ 754.136,50
Residuele Waarde incl. BTW	€ 808.380,40
Overdrachtskosten	€ 59.880,03
Residuele Waarde excl. BTW	€ 748.500,37

Het bedrag dat maximaal besteed kan worden bij de aankoop van het pand

Figuur 15: Financiële Analyse

Uit de ontwerptekeningen is een meetstand gemaakt waaruit het volgende programma naar voren komt. 960 m² BVO aan kantoorruimte, deze zal gevestigd zijn in de nieuwbouw vleugel van het pand. 530 m² aan zorgverlening/maatschappelijke ruimte en tot slot zal er 50 m² BVO als horeca worden ingericht.

Uit de residuele grondwaarde methode met dit programma komt een residuele grondwaarde naar voren van circa € 750.000,-. De vraagprijs van de gemeente voor het gemeentehuis ligt rond de € 1.850.000,-. Er zit een gat tussen de residuele grondwaarde en de vraagprijs van € 1.000.000,- dit lijkt een onoverbrugbaar gat. Om deze reden wordt een commerciële partij afgeraden om het pand aan te kopen en te herbestemmen naar het bovenstaande product. Er wordt dus een NO-GO gegeven.

Maar binnen deze case is het anders verlopen. De gemeente vindt de leegstand van het voormalige gemeentehuis onwenselijk, men wil het pand inzetten om maatschappelijk rendement te behalen voor de directe omgeving. Om deze reden zal de gemeente eigenaar blijven van het gemeentehuis. De gemeente is bereid het risico te lopen en wordt er dus toch een GO gegeven op gebied van de financiële haalbaarheid.

Kengetallen

De stichtingskosten per functie worden bepaald door kengetallen die gehaald worden uit kengetallenkompas bouwkosten (2012).⁴⁶ De nieuwbouwkosten per vierkante meter BVO van verschillende functies komen in dit kompas naar voren, deze zullen gebruikt worden om de nieuwbouwkosten te definiëren. Dit zijn de kale bouwkosten per functie, plus de bijkomende kosten bij deze kale bouwkosten. Deze percentages worden ook gegeven in het bouwkostenkompas.

Om de verbouwkosten te bepalen wordt een onderscheid gemaakt in bouwkosten. De nieuwbouwkosten bestaan voor 30% bouwkundige aspecten, denk hierbij aan kosten voor de gevel, wanden en afbouw. Aangezien de gevel vaak niet zal worden aangepast en daarbij ook de hoofdconstructie, zullen de bouwkundige kosten voor ongeveer 10% worden meegenomen in de verbouwkosten.

Verder worden de nieuwbouwkosten voor 30% bepaald door de aanleg van installaties, bij een herbestemming zal voor een groot gedeelte gebruik gemaakt worden van de aanwezige installaties. Dit houdt in dat deze 30% voor de aanleg van installaties wordt verminderd en dat de kosten voor de verbetering van de installaties op 10% van de nieuwbouwkosten worden geschat.

⁴⁶ Kengetalenkompas. (2012). *Bouwkosten*. Calcsoft BV/IGG Bointon de Groot BV: Wassenaar

Daarnaast worden de nieuwbouwkosten voor 30% bepaald door constructieve aspecten, denk hierbij aan de draagconstructie en de fundering. Wanneer er gekozen wordt voor het in standhouden van het pand en dus te kiezen voor de herbestemming, zullen de fundering en draagconstructie mogelijk alleen een upgrade krijgen. Hierdoor zullen de constructieve aspecten 10% van de nieuwbouwkosten bedragen.

Tot slot zijn er nog algemene kosten die in de nieuwbouwkosten per vierkante meter zitten, deze bedragen ongeveer 10% van de nieuwbouwkosten, dit zijn kosten voor bouwplaats en andere algemene zaken. Bij een herbestemming zullen deze kosten lager uitvallen dan nieuwbouw, er wordt geschat dat deze kosten voor de helft minder zijn dan bij nieuwbouw. Bij verbouw zullen deze kosten dus 5% van de nieuwbouwkosten zijn. Dit houdt uiteindelijk in dat de verbouwkosten 35% van de nieuwbouwkosten bedragen.

De opbrengsten per functie zijn bepaald door landelijke gemiddelde te pakken, deze cijfers zijn afkomstig uit de marktanalyses dan Dynamis⁴⁷, NVM⁴⁸ en van DTZ Zadelhoff⁴⁹. Om de opbrengsten van de functies te bepalen worden de gemiddelde huurprijzen per functie gedeeld door de gemiddelde BAR die geldt voor desbetreffende functie. De opbrengsten van de zorgverlening en maatschappelijk ruimte zijn intern bepaald bij GETGRIPP BV door ervaringen uit eerdere projecten. Er wordt aangeraden om bij de financiële analyse gemiddelde cijfers per regio te pakken in plaats van landelijke gemiddelde. De vastgoedmarkt verschilt op gebied van opbrengsten per regio erg, waardoor er een onnauwkeurige financiële analyse kan ontstaan.

Door cijfers die bij stap 1 worden geanalyseerd te gebruiken in de opbrengsten per functie, komt de marktanalyse van de huidige situatie weer terug in het financiële model. Daarnaast dient er een extra kostenpost worden opgenomen voor een eventuele bestemmingsplanwijziging. Wanneer een gemeente niet mee wil werken aan de herbestemming moet de bestemmingsplan wijziging procedure zelf gefinancierd worden. Hieronder treft u het schema van de kengetallen per functie. In de kengetallen is het maatschappelijke rendement buiten beschouwing gebleven. Het maatschappelijke rendement is niet direct om te zetten in een absoluut meetbaar resultaat. Wel is het maatschappelijke rendement belangrijk om mee te nemen in de herbestemming van een gemeentehuis. Voor dit onderzoek is het echter beperkt tot het benoemen van het rendement. Voor een vervolgonderzoek zou het meetbaar maken van maatschappelijk rendement bij een herbestemming van een gemeentehuis een interessant vraagstuk zijn.

Kengetallen: Opbrengsten

Programma	Nieuwbouw	Verbouw	
Koopwoningen	€ 2.646,00	€ 2.008,00	per m²
Huurwoningen	€ 1.400,00	€ 1.200,00	per m²
Kantoor	€ 971,60	€ 844,46	per m²
Commerciële Ruimte	€ 2.550,00	€ 2.316,67	per m²
Zorgverlening	€ 1.200,00	€ 1.200,00	per m²
Maatschappelijke Ruimte	€ 600,00	€ 450,00	per m²
Bedrijfsruimte	€ 592,59	€ 434,57	per m²
Parkeerplaatsen	€ 150,00	€ 150,00	per stuk

Stichtingskosten

Programma	Nieuwbouw			Verbouw			
	Bouwkosten	Bijkomende	Totaal	Bouwkosten	Bijkomende	Totaal	
Koopwoningen	€ 894,00	€ 199,36	€ 1.093,36	€ 312,90	€ 69,78	€ 382,68	per m² BVO
Huurwoningen	€ 739,00	€ 164,80	€ 903,80	€ 258,65	€ 57,68	€ 316,33	per m² BVO
Kantoor	€ 1.081,00	€ 283,22	€ 1.364,22	€ 378,35	€ 99,13	€ 477,48	per m² BVO
Commerciële Ruimte	€ 640,00	€ 167,68	€ 807,68	€ 224,00	€ 58,69	€ 282,69	per m² BVO
Zorgverlening	€ 1.203,00	€ 315,19	€ 1.518,19	€ 421,05	€ 110,32	€ 531,37	per m² BVO
Maatschappelijke Ruimte	€ 1.138,00	€ 298,16	€ 1.436,16	€ 398,30	€ 104,35	€ 502,65	per m² BVO
Bedrijfsruimte	€ 620,00	€ 138,88	€ 758,88	€ 217,00	€ 56,85	€ 273,85	per m² BVO
Parkeerplaatsen	€ 1.907,00	€ 429,08	€ 2.336,08	€ 667,45	€ 150,18	€ 817,63	per stuk

Figuur 16: Kengetallen

⁴⁷ Dynamis (2014). *Sprekende Cijfers*.

⁴⁸ Nederlandse Vereniging van Makelaars o.g. en Vastgoeddeskundigen. (2013). *Vastgoedmarkt in beeld 2013 in feiten en cijfers*.

⁴⁹ DTZ Zadelhoff. (2014). *Nederland compleet kantoren- en bedrijfsruimtemarkt*. Amsterdam

Stap 8: Conclusie

De laatste stap is het naast elkaar leggen van de uitkomsten van de voorgaande stappen. Dit gebeurt aan de hand van een klein overzicht. Per punt dient er een GO of NO-GO te worden gegeven. Mocht er sprake zijn van een NO-GO dan wordt het traject beëindigd of waar mogelijk worden er veranderingen aangebracht binnen het product. Om het uiteindelijk toch te laten aansluiten op de bestaande situatie. Ook telt de financiële haalbaarheid zwaar mee om te bepalen of een product toegepast kan worden binnen een leegstaand gemeentehuis. Wanneer uit de financiële haalbaarheidsanalyse een NO-GO rolt wordt een commerciële partij afgeraden om het traject verder uit te voeren. Het uitvoeren van het traject en dus de toepassing van het product leidt niet tot winst voor een commerciële partij.

Conclusie

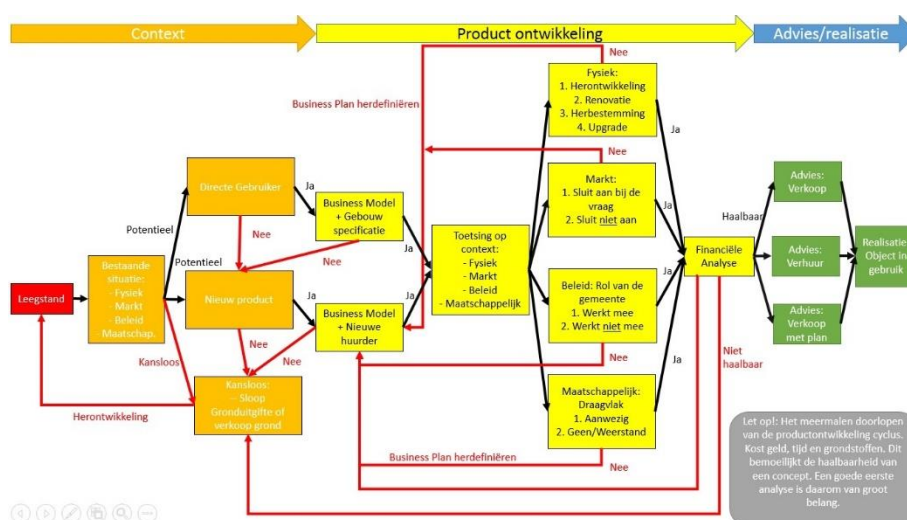
Is het product toe te passen in het pand?	GO	NO-GO
Is het product toe te passen binnen het beleid?	GO	NO-GO
Sluit het product aan bij de markt?	GO	NO-GO
Is het product financieel haalbaar?	GO	NO-GO
Is er een eindgebruiker voor het pand?	GO	NO-GO
Eindoordeel	GO	NO-GO

Figuur 17: Conclusie

De uiteindelijk conclusie voor de toepassing van het product voor een commerciële partij is een NO-GO, op gebied van de financiële haalbaarheid is de herbestemming bij de vraagprijs vanaf de gemeente niet haalbaar. Op alle overige gebieden is de herbestemming wel haalbaar en krijg het ook een GO. Uiteindelijk krijgt de herbestemming wel een GO, omdat de gemeente de leegstand graag opgelost ziet worden en meer waarde hecht aan het maatschappelijke dat de herbestemming levert aan Rijsburg. De herbestemming wordt uitgevoerd zonder het pand te verkopen aan een derde partij. De gemeente blijft eigenaar en loopt zo het financiële risico van de herbestemming zelf.

5.2 Stromenschema

Om het model overzichtelijk te maken is er gekozen om een stromenmodel op te stellen dit inzicht geeft in het herbestemmingstraject van een gemeentehuis. Bij iedere stap is een keuze te maken tussen ja en nee. Deze keuze heeft uiteindelijk iedere keer een ander gevolg. Hieronder vindt u een kleine weergave van het model, voor de grote versie van het model verwijst ik u door naar de bijlage.



Figuur 18: Stromenschema

5.3 Conclusie

In dit hoofdstuk is een model opgesteld op basis van criteria en uitgangspunten die uit eerder hoofdstukken van deze scriptie naar voren zijn gekomen. Het uiteindelijke model bestaat uit acht stappen die zijn afgeleid uit de gebruikte theorieën en kennis uit de praktijk.

Het ontworpen model is vervolgens toegepast op het voormalige gemeentehuis te Rijnsburg, om zo de werking van het model te toetsen. Uit deze testcase komt naar voren dat het model werkt en inzicht geeft in een mogelijke herbestemming van een voormalige gemeentehuis.

Als eerste wordt de bestaande situatie onderzocht op het gebied van fysieke kenmerken van het pand, het beleid en de markt. Vervolgens wordt er gekeken of er een potentiële huurder of koper is voor het pand en of deze direct toegepast kan worden in de bestaande situatie. Is dit het geval dan dient er een product worden ontwikkeld aan de hand van het Business Model waarin de huurder al bekend is. Is dit niet het geval dan wordt er aan de hand van het Business Model opgesteld met daarin de potentiële doelgroep en de vraag vanuit de markt in de direct omgeving van het gemeentehuis.

Vervolgens wordt dit product getoetst aan de huidige situatie. Mochten er knelpunten ontstaan die een 1-op-1 toepassing in de weg zitten kunnen er aanpassingen worden doorgevoerd op gebied van fysieke, beleid, markt, maatschappelijke kenmerken of dient het Business Model opnieuw opgesteld te worden. Wanneer het wel past kan er een financiële analyse worden gemaakt op basis van de residuele grondwaarde. Uit deze analyse wordt de gemeente geadviseerd het pand direct te verhuren, het pand te verkopen of het pand te verkopen terwijl er een plan op rust.

Dit model kan gebruikt worden als basis van een ontwikkeling van een model dat dieper ingaat op deze materie. Door het tijdsgebrek van de afstudeerperiode is het niet mogelijk geweest om alle criteria die bepalen of een gemeentehuis te herbestemmen is te onderzoeken. De criteria die het vaakst voorkwamen in de literatuur en in de case studie zijn meegenomen in het model. Daarnaast is de financiële analyse niet volledig. Er wordt aangeraden om in plaats van landelijke gemiddelde, regionale cijfers te pakken voor de stichtingskosten en opbrengsten van vastgoed. Daarnaast dient het maatschappelijke rendement van een herbestemming van gemeentehuizen verder te worden onderzocht. Door gebrek aan tijd is het maatschappelijke rendement alleen benoemd in het model en niet uitgewerkt. Een interessant vervolg onderzoek naar de herbestemming van gemeentehuizen is het meetbaar maken van het maatschappelijke rendement.

6. Conclusie en aanbevelingen

6.1 Conclusie

In de inleiding van dit onderzoek komt naar voren dat gemeenten binnen Nederland steeds vaker kiezen voor een gemeentelijke herindeling. Ook de Nederlandse politiek wil dat er steeds minder en grotere gemeenten ontstaan binnen Nederland. Deze grotere gemeenten kunnen de extra taken beter aan, kunnen beter inspelen op problematiek binnen de gemeenten en kunnen efficiënter te werk gaan dan voorheen. Deze redenen zorgen ervoor dat steeds meer gemeenten met elkaar fuseren. Deze fusies hebben grote gevolgen voor gemeentelijk vastgoed, in het bijzonder voor gemeentehuizen. Fusies zorgen er namelijk vaak voor dat de gemeentelijke dienstverlening wordt gecentraliseerd op één locatie binnen de nieuwe gemeente. De bijbehorende probleemstelling bij deze trend is:

“Welk gemeentehuis binnen een portefeuille van een fuserende gemeente, is aan de hand van een empirisch opgesteld model met daarin de benoemde criteria, te herbestemmen om leegstand binnen de portefeuille, op te lossen of zo veel mogelijk te beperken?”

Het doel van het onderzoek is het adviseren van gemeente aan de hand van het ontworpen model op het gebied van de huisvestingskwestie en de daaruit voortvloeiende vraag naar eventuele transformatie, herbestemming of afstoting van gemeentehuizen. Het model kan gebruikt worden voor gemeenten binnen Nederland die al gefuseerd zijn of voor gemeenten waar een fusie speelt en aanstaande is. Aan de hand van het model kan bepaald worden welk gemeentehuis de beste herbestemmingskansen biedt.

Het onderzoek bestaat uit kwalitatieve onderzoeksmethoden. Zo is er deskresearch gedaan naar de context van vastgoed bij Nederlandse gemeenten, tijdens deze deskresearch zijn de redenen en de gevolgen van fusies van Nederlandse gemeenten geanalyseerd. Vervolgens is er een literatuurstudie naar verschillende theorieën omtrent een herbestemming gedaan. Ook is er een casestudie gedaan naar criteria die uit de praktijk naar voren komen. Uitgangspunten en criteria uit deze theorieën en de praktijk zijn vervolgens samengevoegd en gebruikt voor het opstellen van het uiteindelijke model.

Uit het onderzoek naar de context van het vastgoed bij Nederlandse gemeenten kwam naar voren dat de reden voor een fusie ligt bij het vergroten van de bestuurskracht, omdat gemeenten steeds meer taken van het Rijk overnemen. De kleine gemeenten zijn kwetsbaar en door een fusie zijn de nieuwe gemeenten minder kwetsbaar. Deze fusies zorgen uiteindelijk voor leegstand van gemeentehuizen, bij een fusie wordt vaak gekozen om de gemeentelijke dienst centraal uit te voeren op één gemeentehuis, overige gemeentehuizen binnen de portefeuille verliezen daardoor hun functie. Gemeenten hebben vaak niet een oplossing om de leegstand van gemeentehuizen op te lossen en leiden vaak financiële verliezen op deze panden. Daarnaast liggen de voormalige gemeentehuizen in de huidige vorm niet goed in de markt. Ook rust er vaak een beperkend beleid op de panden en zorgen de fysieke kenmerken voor knelpunten. Zoals eerder vermeld wordt het probleem rondom de leegstand van gemeentehuizen de komende tijd alleen maar groter, doordat steeds meer gemeenten fuseren.

Uitgangspunten en criteria die bepalen of een gemeentehuis te herbestemmen is zijn gehaald uit een viertal theorieën met iedere een eigen invalshoek bij een herbestemming. De theorieën van de Transformatiewijzer, het Business Model, CREM en de modellen van TCN gelden als basis voor het ontworpen model. Uit iedere theorie is een gedeelte mee genomen in het ontworpen model. Zo zijn de checklists uit de Transformatiewijzer meegenomen om de bestaande situatie te analyseren op het gebied van de fysieke kenmerken en juridische kenmerken. Het Business Model is meegenomen in het model om een product in vorm van een organisatie te ontwerpen dat toegepast wordt in het pand wanneer dit pand potentie heeft. CREM wordt gebruikt om de toevoegde waarde van het vastgoed te bepalen binnen de organisatie die is opgesteld aan de hand van het Business Model. En tot slot zijn uit de modellen van

TCN verschillende pijlers gehaald waarop de bestaande situatie en het product worden getoetst. Deze pijlers zijn afgeleid van de Pizza Pie van TCN en de pijlers zijn:

- Fysieke kenmerken, dit zijn de bouwkundige kenmerken van het pand.
- De markt, ook wel de vraag vanuit de markt in de directe omgeving,
- Het beleid, juridische regelgeving vanuit de planologie die rusten op het pand.
- En tot slot het draagvlak, de maatschappelijke verankering van de direct omwonende bij het pand.

Om inzicht te krijgen in de kenmerken van het voormalige gemeentehuis, moet als eerste de context ook wel de huidige situatie worden onderzocht. Dit gebeurt op fysieke kenmerken, het beleid, de markt en de draagvlak. Uit deze eerste analyse komt naar voren of het pand potentie heeft. Wanneer het pand geen potentie heeft is een optie om het pand te slopen.

De volgende stap binnen het model is het ontwikkelen van een product, dit gebeurt aan de hand van het Business Model Canvas. Bij het ontwikkelen van een product wordt gekeken hoe het vastgoed ingezet kan worden binnen de organisatie die op de locatie wordt gerealiseerd. Wanneer er een directe huurder aanwezig is, wordt het Business Model opgesteld aan de hand van de wensen van deze huurder. Het uiteindelijke Business Model wordt uiteindelijk getoetst op de context, met deze toets wordt inzichtelijk waar de knelpunten zitten die de toepassing van het Business Model beperken. Deze knelpunten zitten hem in beleid dat op het pand rust, het draagvlak binnen de direct omwonende voor het plan, de vraag vanuit de markt en tot slot de fysieke kenmerken van het pand.

Om het Business Model toe te passen in de context dienen de knelpunten worden weggenomen, hoe dat precies kan ligt aan binnen welke pijler de knelpunten zich bevinden. Op het gebied van beleid kan er worden samengewerkt met de gemeente. Op het gebied van draagvlak kunnen de direct omwonenden betrokken worden bij het plan. Op het gebied van de vraag vanuit de markt, kan de doelgroep vergroot of aangepast worden en tot slot op gebied van fysieke kenmerken zijn er vier mogelijkheden, namelijk;

- Volledige sloop en vervolgens een herontwikkeling van nieuwbouw
- Sloop tot casco en hiervan uit renoveren
- Systeemwanden- en plafonds slopen en grondig verbouwen en herbestemming.
- Alleen meer nieuwe materialen plaatsen en het pand een upgrade geven

Mochten de knelpunten te groot zijn en niet oplosbaar zijn binnen het huidige Business Model is er een mogelijkheid om het Business Model te herdefiniëren. Dit houdt in dat het productontwikkeling proces weer van vooraf aan begint. Dit brengt extra kosten en tijd met zich mee wat weer moeilijkheden opbrengt bij de financiële haalbaarheid van het plan. Het model sluit af met een financiële analyse, deze geeft tot slot inzicht of de toepassing van het product op de bestaande situatie financieel haalbaar is. Dit gebeurt aan de hand van een residuele grondwaarde methoden, uit dit overzicht komt en maximaal bedrag naar voren dat betaald mag worden voor het pand.

Wanneer het model volledig doorlopen is kan er vervolgens een advies gegeven worden op basis van de uitkomsten aan de gemeente. De gemeente kan vervolgens drie mogelijkheden kiezen wat ze doen met het pand:

- Verkoop van het pand aan een projectontwikkelaar die vervolgens het pand herbestemd of herontwikkeld.
- Verkoop van het pand met daarop rustend een plan. De koper dient het plan vanuit de gemeente toe te passen op het pand.
- En tot slot de verhuur van het pand aan een directe gebruiker.

Het model blijkt te werken voor voormalige gemeentehuizen en kan dus ingezet worden om gemeenten te adviseren op het gebied van de huisvestingskwesatie. De uitkomst van het model geeft de gemeente advies over welk gemeentehuis ze het beste kunnen herbestemmen naar andere doeleinden en welk gemeentehuis ze dus het beste kunnen gebruiken voor het uitvoeren van de gemeentelijke diensten.

Een beperking van het ontworpen model is dat het maatschappelijke rendement niet meetbaar is meegenomen in het model. Daarnaast zijn niet alle criteria op gebied van het bouwbesluit meegenomen in het model. De maatschappelijke betrokkenheid is summier meegenomen in het model, op dit gebied zal meer onderzoek worden gedaan naar de betrokkenheid van inwoners bij een bepaald gemeentehuis.

6.2 Aanbevelingen

Het ontworpen model geldt als een basis voor een verder scanmodel. In verband met de beperkende tijd zijn niet alle criteria onderzocht die invloed hebben op de herbestemming van een gemeentehuis. De volgende onderwerpen kunnen worden uitgezocht in een vervolgonderzoek

- *Fysieke kenmerken*, op dit moment is er een QuickScan model meegenomen om de fysieke kenmerken van een pand te testen. Deze checklist is nog niet volledig en moet nog nader uitgewerkt worden door een bouwkundige specialist.
- *Maatschappelijk betrokkenheid*, de maatschappelijke betrokkenheid bij een gemeentehuis is de vierde pijler die bepaald of een gemeentehuis te herbestemmen is. Om de maatschappelijke betrokkenheid te onderzoeken, kunnen er verschillende enquêtes worden gehouden onder de inwoners van een dorp/stad.
- *Maatschappelijk rendement*, in dit onderzoek wordt het maatschappelijke rendement dat behaald kan worden bij een herbestemming van een gemeentehuis alleen genoemd. Het meetbaar maken van het maatschappelijk rendement is een interessant vraagstuk voor een vervolgonderzoek.
- *Financiële analyse*, de residuele grondwaarde die momenteel gebruikt is in het model geeft snel een inzicht financiële haalbaarheid van het product. Deze financiële analyse is niet volledig en geeft alleen een globale haalbaarheid weer. Om de haalbaarheid goed te toetsen wordt geadviseerd om de financiële analyse verder uit te werken in de bijvoorbeeld de vorm van een stichtingskostenmodel.

Bijlagen

Bijlage I: Literatuurlijst

Boeken

- Assenbergh, A.M. Beerepoot, R.M. Brouwer, B.J. Fraanje, M.J. Heins, H.J. Herweijer, M. (2008). *Effecten van gemeentelijke herindeling. Onderzoek naar twaalf Zuid-Hollandse Herindelingen*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC.
- Dewulf, G., P. Krumm en H. de Jonge (2000). *Successful Corporate Real Estate Strategies*. Nieuwegein: ARKO Publisher.
- Hoendervanger, J.G. (2009). Corporate Real Estate Management. In: Vermeulen, M. Wieman, M. (Ed.). *Handboek Vastgoedmanagement*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Kengetalenkompas. (2012). *Bouwkosten*. Calcsoft BV/IGG Bointon de Groot BV: Wassenaar
- Osterwalder, O. Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Modderman Drukwerk.
- SBR. (2011). *Transformatiewijzer: Van kantoor naar woonruimte, perspectief, financiën en regelgeving*. Zwijndrecht: DeckersSnoeck N.V.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Wilson, R.A. (2000). *Prometheus Rising*. Tempe, Arizona: New Falcon Publications.

Publicaties

- Aalbers, S. Heijnders, L. (2013). Enorme besparingen mogelijk op maatschappelijk vastgoed. *Vastgoedmarkt, november 2013*. pp. 22-24.
 - BBN Adviseurs. (2011). *Cijfers maatschappelijke vastgoed 2011*. Amersfoort. Verkregen op 3 maart 2014.
 - DTZ Zadelhoff. (2014). *Nederland compleet: Factsheets kantoren- en bedrijfsruimte*. Amsterdam. Verkregen op 6 maart 2014.
 - Dynamis. (2014). *Spreekende cijfers*. Verkregen op 13 mei 2014.
 - Gemeente Katwijk. (2009). *Resultaten behoefte-onderzoek maatschappelijke accommodaties*. Verkregen op 22 maart 2014.
 - Gemeente Westland. (2013). *Visie herbestemming gemeentehuizen 's-Gravenzande, Naaldwijk, Wateringen*. Naaldwijk. Verkregen op 22 maart 2014.
 - GeoTax Vastgoedinformatie. (2013). *Vastgoedmanagement stand van zaken bij gemeenten; Onderzoeksresultaten 2013*. Verkregen op 28 februari 2014.
 - IPD-ROZ. (2012). *Resultaten IPD Benchmark Gemeentelijk vastgoed 2011*. Almere. Verkregen op 10 maart 2014.
 - Kamer van Koophandel. (2012). *Handelsregister*. Verkregen 7 april 2014.
 - Ministerie van Binnenlandse Zaken. (2011). *Beleidskader gemeentelijke herindeling*. Verkregen op 24 maart 2014.
-

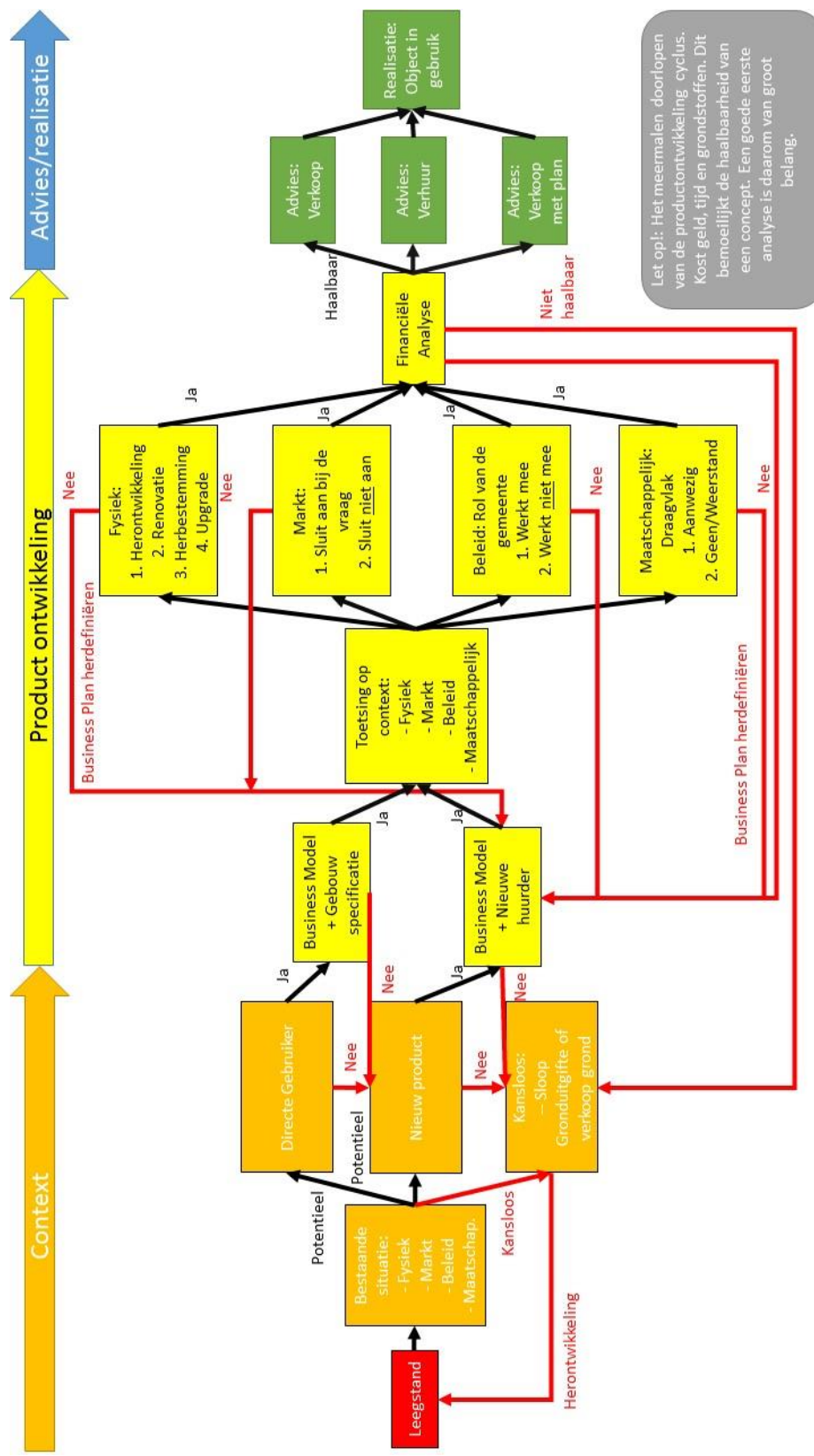
- Nederlandse Vereniging van Makelaars o.g. en Vastgoeddeskundigen. (2013). *Vastgoedmarkt in beeld 2013 in feiten en cijfers*. Verkregen op 13 mei 2014.
- Rabobank. (2012). *Enquête startende ondernemers*. Verkregen op 7 april 2014.
- Twynstra Gudde. (2010). *Onderzoek professioneel gemeentelijk vastgoed*. Amersfoort. Verkregen op 3 maart 2014.
- Vereniging van Gemeentesecretarissen. (2012). *Dienstverlening van de toekomst. Een gemeente zonder huis*. Verkregen op 19 maart 2014.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2012). *Factsheet I: Herindeling op hoofdlijnen*. Verkregen op 24 februari 2014.

Internet

- Binnenlands Bestuur. *Het tempo van herindelingen moet omhoog*. Verkregen op 18 maart van <http://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/achtergrond/achtergrond/verdubbel-tempo-van-herindelingen.8777225.lynkx>
- Centraal Bureau voor Statistiek. *Gemeentelijke indeling op 1 januari 2014*. Verkregen op 26 februari 2014 van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/classificaties/overzicht/gemeentelijke-indeling/2014/default.html>
- Centraal Bureau van Statistiek Statline. *Bevolking: geslacht, leeftijd, burgerlijke staat en regio, 1 januari*. Verkregen op 17 maart 2014 van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=03759ned&D1=0-2,15&D2=129-132&D3=339,345,780&D4=24-25&VW=T>
- Decentrale regelgeving overheid. *Kadernota Vastgoedbeheer*. Verkregen op 9 juni 2014 van http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/XHTMLoutput/Historie/Velsen/298925/298925_1.html
- De Hoge Singel. *Recht in het hart van Berkel*. Verkregen op 20 maart 2014 van <http://www.dehogesingel.nl/home/>
- Gemeente Westland. *Aanbesteding nieuw gemeentehuis met drie partijen van start*. Verkregen op 21 maart 2014 van <https://www.gemeentewestland.nl/actueel/nieuws/artikel/artikel/aanbesteding-nieuw-gemeentehuis-met-drie-partijen-van-start/>
- GeoTax vastgoedinformatie. *Effecten leegstand*. Verkregen op 7 maart 2014 van <http://www.geotax.nl/nieuws/1383-effecten-leegstand>
- Groot Westland. *Metamorfose locatie oud gemeentehuis De Lier*. Verkregen op 21 maart 2014 van <http://www.groot-westland.nl/nieuws/actueel/metamorfose-locatie-oud-gemeentehuis-de-lier/2/1423>
- Kennisportal Europese aanbesteding. *Theorie en praktijk over Europese aanbesteding*. Verkregen op 9 juni 2014 van http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese_aanbesteding
- Kuburo. *QuickScan Bouwbesluit*. Verkregen op 7 mei 2014 van <http://www.kuburo.nl/diensten/projectbegeleiding/quickscan-bouwbesluit>
- Leidsch Dagblad. *Geen gezondheidscentrum in gemeentehuis Rijnwoude*. Verkregen op 18 maart 2014 van <http://www.leidschdagblad.nl/regionaal/rijnenveen/article26365373.ece>

-
- PropertyNL. *Gemeentehuis Bleiswijk omgetoverd tot gezondheidscentrum*. Verkregen op 20 maart 2014 van <http://www.propertynl.com/index-newsletter/gemeentehuis-bleiswijk-omgetoverd-tot-gezondheidscentrum/>
 - Redres De erfgoedexpert. *Boskoop, Raadhuisplein 1*. Verkregen op 18 maart van <http://www.redres.nl/erfgoedmakelaar/erfgoed-aangeboden/967/boskoop-raadhuisplein-1-raadhuis-rijksmonument-inschrijving.asp>
 - Rijksoverheid. *Gemeentelijke herindeling*. Verkregen op 4 maart 2014 van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/gemeentelijke-herindeling>
 - Vereniging van Nederlandse Gemeenten. *Opschaling naar 100.000+ gemeenten geschrapt uit herindelingskader*. Verkregen op 14 maart 2014 van <http://www.vng.nl/onderwerpenindex/bestuur/herindeling/nieuws/opschaling-naar-100000-gemeenten-geschrapt-uit-herindelingskader>

Bijlage II: Het stromenmodel



Bijlage III: Het model

Stap 1:

Checklist gebouw en perceel

Weging	Gebouw		
2	Bouwjaar van het pand		
1	Afmeting van het pand (diepte x lengte x hoogte)		
2	Uitstraling van de gevel		
1	Aantal bouwlagen		
1	Verdiepingshoogte bestaande bouw		
3	Hoofdconstructie (staat, veiligheid)		
3	Staat van het gebouw		
2	Indeling van het pand (vrij indeelbaar)		
3	Mogelijkheid op asbest of andere verontreiniging		
1	Verticale ontsluiting van het pand (traphuizen, liften)		
1	Horizontale ontsluiting (entree, gangen)		
2	Aanwezige installaties		
1	Buitenruimte		
1	Toekomstige ontwikkelingen (nieuwbouw etc)		
3	Monumentale bescherming		
3	Maatschappelijke verankering pand		
TOTAAL			0

	Perceel		
1	Grootte van het totale perceel		
1	Gedeelte bebouwd van het perceel		
3	Parkeergelegenheid		
3	Locatie van het pand		
2	Bereikbaarheid van het pand (auto, OV)		
2	Bodemsanering nodig?		
3	Beschermde stads-/dorpgezicht		
1	Aangrenzende percelen:	Groen	
		Agrarisch gebied	
		Stedelijk gebied	
		Bedrijventerrein	
		Woonwijk	
TOTAAL			0
EINDTOTAAL			0

Stap 2:

Marktanalyse

	Hoeveelheid
Aantal inwoners van de kern (dorp/stad)	
Aantal woningen in de directe omgeving	
Aanwezigheid kantoren in directe omgeving	
Aanwezigheid commerciële ruimte in directe omgeving	
Aanwezigheid van zorgverleners in directe omgeving	
Aantal verenigingen en andere maatschappelijke voorzieningen in omgeving	
Aanwezige bedrijfsruimte in de directe omgeving	
Ligging van het object	

Welke bedrijfs branche aanwezig in omgeving?		
Gemiddelde koop/huur prijs per m ² van woning?		
Gemiddelde huur kantoorruimte per m ²		
Gemiddelde huur commerciële ruimte per m ²		
Gemiddelde huur bedrijfsruimte per m ²		

Naar welke functie is vraag in de omgeving?

Woningen	Huurwoningen	Koopwoningen
	Hoog Segment	Hoog Segment
	Midden Segment	Midden Segment
	Laag Segment	Laag Segment

Kantoren	Hoog Segment
	Midden Segment
	Laag Segment

Commerciële ruimte	Grootschalig	Kleinschalig
	Hoog Segment	Hoog Segment
	Midden Segment	Midden Segment
	Laag Segment	Laag Segment

Zorg verlening	Eerstelijns	Tweedelijns
----------------	-------------	-------------

Maatschappelijk Ruimte	Bijeenkomst
	Vereniging
	Bibliotheek
	Anders

Bedrijfsruimte	Industrie	Opslag
	Hoog Segment	Hoog Segment
	Midden Segment	Midden Segment
	Laag Segment	Laag Segment

Stap 3:

Juridische analyse

Wat is de huidige bestemming die rust op het pand?	
Moet er een bestemmingswijzing aangevraagd worden?	
Rust er een monumentale status op het pand?	
Is het huidige gebruik conform het bouwbesluit?	
Wat is de toekomstige indeling en daarbij behorende gebruiksfuncties	
Wat is de toekomstige bezettingsgraad?	
Waar zitten de brand- rookcompartimenten en vluchtroutes?	
Is er sprake van verbouw, nieuwbouw of huidige bouw?	
Is het toekomstige gebruik conform het bouwbesluit?	
Zo nee, wat moet er aangepast worden?	
Brengt de herbestemming vergaande verandering aan de gevel met zich mee?	
Gaat het om een werk van meer dan € 5.186.000 of een prijsvraag van boven de € 207.000?	

Stap 4:

Directe toepassing gebruiker

Is er een eindgebruiker in de markt aanwezig voor het pand?	
Past deze binnen de fysieke kenmerken van het pand?	
Past deze binnen het huidige beleid dat rust op het pand?	
Is de eindgebruiker direct toepasbaar in het pand?	

Stap 5:

Bussiness Model	
Visie Missie en Waarden	
Klantensegment/eindgebruiker	
Toegevoegde Waarde	
Kanalen van Verkoop en Communicatie	
Klantenrelaties	
Inkomsten kasstromen	
Belangrijke "grondstoffen"	
Kernactiviteiten	
Belangrijke partners	
Kostenstructuur	
Projectomschrijving	

Stap 6:

Toetsing Business Model

Past het product binnen de fysieke kenmerken van het gebouw?	Zo ja, toepassen product: GO Zo niet keuze uit vier mogelijkheden: 1. Volledige sloop en herontwikkelen 2. Slopen tot casco en renoveren 3. Slopen systeemwanden en herbestemmen 4. Alleen nieuwe materialen plaatsen
Past het product binnen het beleid betreffende het pand?	Zo ja, toepassen product: GO Zo niet, rol van de gemeente belangrijk: 1. Gemeente werkt mee: GO 2. Gemeente werkt niet mee: NO-GO
Past het product binnen de huidige markt?	Zo ja, toepassen product: GO Zo niet, twee mogelijkheden 1. Veranderen product: NO-GO 2. Vergroten marktonderzoek: GO
Is er sprake van maatschappelijke betrokkenheid bij het pand?	Zo nee, toepassen product: GO Zo ja, inspraak geven aan inwoners

Stap 7:

Financiële analyse

Programma	Bestaande bouw	Opbrengsten	Stichtingskosten
Koopwoningen	0 m ²	€ 2.008,00 per m ²	€ 382,68 per m ²
Huurwoningen	0 m ²	€ 750,00 per m ²	€ 316,33 per m ²
Kantoor	0 m ²	€ 844,46 per m ²	€ 477,48 per m ²
Commerciële Ruimte	0 m ²	€ 2.316,67 per m ²	€ 282,69 per m ²
Zorg verlening	0 m ²	€ 1.200,00 per m ²	€ 531,37 per m ²
Maatschappelijke Ruimte	0 m ²	€ 450,00 per m ²	€ 502,65 per m ²
Bedrijfsruimte	0 m ²	€ 434,57 per m ²	€ 273,85 per m ²
Parkeerplaatsen	0 stuks	€ 150,00 per stuk	€ 817,63 per stuk
	Totaal	€ -	Totaal € -

Nieuwbouw	Opbrengsten	Stichtingskosten
0 m ²	€ 2.646,00 per m ²	€ 1.093,36 per m ²
0 m ²	€ 700,00 per m ²	€ 903,80 per m ²
0 m ²	€ 971,60 per m ²	€ 1.364,22 per m ²
0 m ²	€ 2.550,00 per m ²	€ 807,68 per m ²
0 m ²	€ 1.200,00 per m ²	€ 1.518,19 per m ²
0 m ²	€ 600,00 per m ²	€ 1.436,16 per m ²
0 m ²	€ 592,59 per m ²	€ 758,88 per m ²
0 stuks	€ 150,00 per stuk	€ 2.336,08 per stuk
	Totaal	€ -

Indices	
Vormfactor	90%
Overdrachtskosten	8%

Resultaat	
Opbrengsten	€ -
Stichtingskosten	€ -
Kosten bestemmingsplan	€ -
Residuele Waarde incl. BTW	€ -
Overdrachtskosten	€ -
Residuele Waarde excl. BTW	€ -

Het bedrag dat maximaal besteed kan worden bij de aankoop van het pand

Kengetallen: Opbrengsten

Programma	Nieuwbouw	Verbouw	
Koopwoningen	€ 2.646,00	€ 2.008,00	per m²
Huurwoningen	€ 700,00	€ 750,00	per m²
Kantoor	€ 971,60	€ 844,46	per m²
Commerciële Ruimte	€ 2.550,00	€ 2.316,67	per m²
Zorgverlening	€ 1.200,00	€ 1.200,00	per m²
Maatschappelijke Ruimte	€ 600,00	€ 450,00	per m²
Bedrijfsruimte	€ 592,59	€ 434,57	per m²
Parkeerplaatsen	€ 150,00	€ 150,00	per stuk

Stichtingskosten

	Nieuwbouw			Verbouw			
Programma	Bouwkosten	Bijkomende	Totaal	Bouwkosten	Bijkomende	Totaal	
Koopwoningen	€ 894,00	€ 199,36	€ 1.093,36	€ 312,90	€ 69,78	€ 382,68	per m² BVO
Huurwoningen	€ 739,00	€ 164,80	€ 903,80	€ 258,65	€ 57,68	€ 316,33	per m² BVO
Kantoor	€ 1.081,00	€ 283,22	€ 1.364,22	€ 378,35	€ 99,13	€ 477,48	per m² BVO
Commerciële Ruimte	€ 640,00	€ 167,68	€ 807,68	€ 224,00	€ 58,69	€ 282,69	per m² BVO
Zorgverlening	€ 1.203,00	€ 315,19	€ 1.518,19	€ 421,05	€ 110,32	€ 531,37	per m² BVO
Maatschappelijke Ruimte	€ 1.138,00	€ 298,16	€ 1.436,16	€ 398,30	€ 104,35	€ 502,65	per m² BVO
Bedrijfsruimte	€ 620,00	€ 138,88	€ 758,88	€ 217,00	€ 56,85	€ 273,85	per m² BVO
Parkeerplaatsen	€ 1.907,00	€ 429,08	€ 2.336,08	€ 667,45	€ 150,18	€ 817,63	per stuk

Stap 8:

Conclusie

Is het product toe te passen in het pand?	GO	NO-GO
Is het product toe te passen binnen het beleid?	GO	NO-GO
Sluit het product aan bij de markt?	GO	NO-GO
Is het product financieel haalbaar?	GO	NO-GO
Is er een eindgebruiker voor het pand?	GO	NO-GO
Eindoordeel	GO	NO-GO

Bijlage IV: Case studie de Burgt

Het concept

Inleiding

Zoals eerder vermeld kwam in 2011 het gemeentehuis van Rijnsburg leeg te staan. Dit werd veroorzaakt door de fusie van de gemeente met Katwijk en Valkenburg. Het in stand houden van een servicebalie op het voormalige gemeentehuis bleek uiteindelijk meer te kosten dan op te brengen. Dit deed de gemeente Katwijk besluiten om deze balie op te heffen.

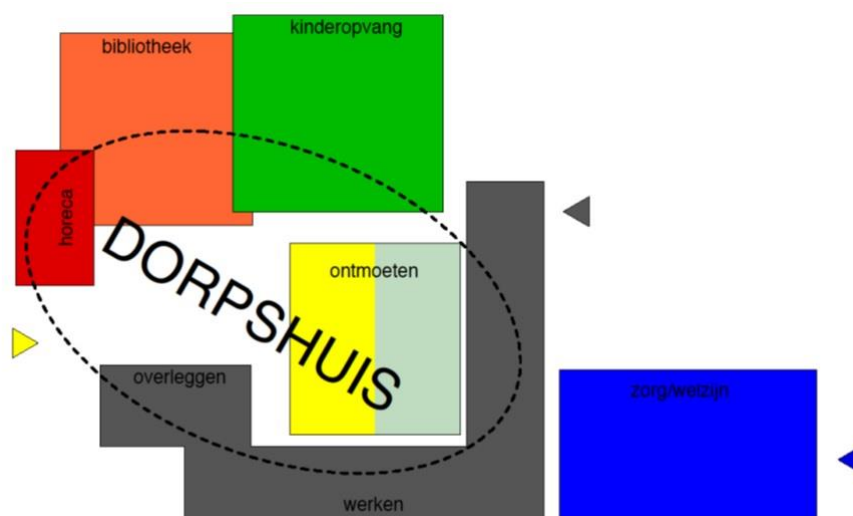
Leegstand van het voormalige gemeentehuis was volgende de gemeente en de omwonende niet wenselijk. Er moest dus een oplossing worden gevonden voor de leegstand van het gemeentehuis. Zo is de gemeente begonnen met het ontwikkelen van een concept. Het concept dat ontwikkeld werd heette: “Ons Huis” en was een gezondheidscentrum. Dit werd gevestigd in het hoofdgebouw en bij de hoofdentree van het gebouw. Het gezondheidscentrum bood ruimte voor verschillende zorgverleners. Het voormalige gemeentekantoor, gevestigd in de vleugel van het gemeentehuis, werd voor zowel te huur als te koop aangeboden op de markt. Er was echter geen interesse in dit object voor desbetreffende prijs (circa €1.850.000), daarnaast was het op juridisch en kadastraal gebied erg lastig om het pand te scheiden in twee gedeelten. Aangezien er gemeenschappelijke ruimten waren binnen het pand was dit niet eenvoudig te splitsen in twee verschillende gedeelten.

Hierdoor zat de gemeente Katwijk met dit object in de maag, er was immers maar een gedeelte van het voormalige gemeentehuis in gebruik. Uiteindelijk is er vanuit de gemeente besloten om GETGRIPP BV te betrekken bij de ontwikkeling van het voormalige gemeentehuis. GETGRIPP BV presenteerde vervolgens een Business Model voor het maatschappelijke gedeelte, waarin een andere manier van benaderen van het vastgoed werd gepresenteerd. In dit Business Model stond de vraag vanuit de markt centraal. Maar ook de eisen en wensen van de dienstverleners stonden centraal en wat deze dienstverleners bereid zijn om te betalen. Daarnaast had GETGRIPP BV het idee om een groot gedeelte van het gemeentehuis te huren van de gemeente en dit gedeelte vervolgens te verhuren aan lokale kleinschalige ondernemers. Er moest ruimte komen voor flexplekken en kleinere kantoorruimte die voorzien zijn van allerlei voorzieningen. Hierdoor zal er een netwerk ontstaan van ondernemend Rijnsburg en zal dit professionele netwerk van lokale ondernemers worden gecombineerd met het gemeenschapshuis dat al gerealiseerd was in het voormalige gemeentehuis.

De gemeente stemde in met dit plan, maar de gemeente wilde het pand om verschillende redenen niet verkopen. Het pand kon in eerste instantie voor een vast verhuurbedrag gehuurd worden door GETGRIPP BV, daarnaast werd GETGRIPP BV door de gemeente ingehuurd om de verbouwing van het gemeentehuis te controleren. Ze werden dus ingehuurd om het bouwmanagement uit te voeren tijdens de noodzakelijk verbouwingen van het gemeentehuis. Uiteindelijk is besloten om het gemeenschapshuis en de zorgverleners te vestigen op de begane grond van het pand met een eigen ingang aan de achterkant van het gebouw en de kantoren te vestigen op de eerste verdieping van het pand. Deze kantoren zijn bereikbaar via de hoofdentree van het voormalige gemeentehuis. GETGRIPP BV regelt momenteel nog de verhuur van de kantoorruimten en de flexplekken. Het pand staat momenteel nog op de balans van de gemeente en dat blijft voorlopig zo, ze hebben teveel belangen die vastkleven aan het voormalige gemeentehuis. Om deze reden willen ze niet dat het pand in handen komt van een derde partij.

De combinatie van het gemeenschapshuis aan de ene kant, dat plaats biedt aan verschillende plaatselijk verenigingen, een bibliotheek, een kinderdagopvang en verschillende zorgverleners. En een dorpskantoor aan de andere kant, dat plaats biedt aan verschillende kleinschalige lokale ondernemers. Past binnen de visie van de gemeente op het voormalige gemeentehuis, men wilde het maatschappelijke karakter van het gemeentehuis behouden en dat blijft met deze functies ook behouden. Er is ruimte om samen te komen in de gemeenschapshuis, bijvoorbeeld in de horecavoorzieningen, maar ook om te

vergaderen en te werken. Hieronder vindt u een vlekkenplan voor het voormalige gemeentehuis met daarin de verschillende functies.



Figuur 19: Vlekkenplan

De ambitie voor het concept is dat het gastvrij moet zijn, de klant staat centraal en alles is er op gericht om de beste service te verlenen aan de gebruikers. Daarnaast moet het Dorpshuis een professionele uitstraling hebben, betaalbaar zijn voor de ondernemers en er moet sprake zijn van maatschappelijke betrokkenheid. De doelgroep voor het concept zijn ondernemers, het onderwijs, de overheid, verenigingen, vrijwilligers en omwonenden. De kantoorruimte in het pand zal worden aangeboden volgens een all-inclusief concept. De huurder betaalt een all-in prijs en krijgt hiervoor de ruimte, kastruimte, vergaderruimte, datavoorzieningen, een bureau en een stoel. De kantoorruimte in zijn totaal bedraagt ongeveer 640 m² en daarnaast is er 224 m² aan vergaderruimte aanwezig in het kantoorgedeelte. Tot slot vindt u hieronder het functionele Programma van Eisen, waarin de functies die gebruik zullen maken van het Dorpshuis terug komen.



Figuur 20: Functioneel PvE

De missie en visie

De gemeente Katwijk is van mening dat de leegstand van het voormalige gemeentehuis te Rijsburg niet wenselijk is. De gemeente Katwijk heeft een missie, visie en een aantal doelstellingen voor het voormalige gemeentehuis te Rijsburg. Te wetende algemene doelstellingen, kwalitatieve en sociale doelstellingen voor de horeca en een aantal uitgangspunten.

Eerst zullen de missie, visie en de waarden van het plan worden beschreven en toegelicht.

De missie van het concept betreffende het voormalige gemeentehuis te Rijsburg is als volgt:

“Lokale netwerken verbinden en faciliteren in een goed bereikbaar centraal gelegen punt in een dorp of stad geeft een sterke stimulans aan ondernemerschap en maatschappelijke verbinding”

Het gaat dus om het binden van lokale ondernemers binnen het gemeentehuis te Rijnsburg. Daarnaast is het de missie om maatschappelijke functies ook te binden aan het gemeentehuis zodat er een mix ontstaat van maatschappelijke functies en commerciële functies in het gemeentehuis.

Bij deze missie is de volgende visie gedefinieerd:

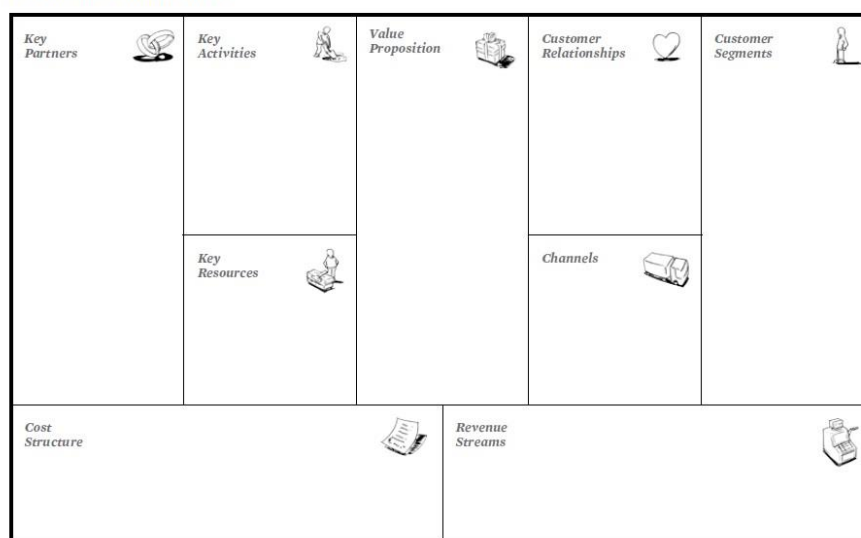
“Het nieuwe dorpshuis realiseren voor elke ondernemende Rijnsburger die zich maatschappelijk of professioneel wil ontwikkelen of profileren”

De visie is een wat verder uitgewerkte missie en ligt in het verlengde van de missie. Het gaat dus echt om het stimuleren van plaatselijk ondernemers en het bijbehorende ondernemersklimaat in Rijnsburg. De kernwaarden van het plan zitten hem in de lokale verankering aan het gemeentehuis. Men wil de professionaliteit en de gastvrijheid combineren, ook de betaalbaarheid en maatschappelijke betrokkenheid bij de omgeving zijn erg belangrijk voor het concept.

Business Model Canvas

Om te bepalen of het product, waarbij het gemeenschapshuis met het dorpskantoor gecombineerd wordt, dat GETGRIPP BV bedacht heeft past binnen het voormalige gemeentehuis te Rijnsburg is er als eerste een Business Model in elkaar gezet. Het gebruikte model heet Business Model Canvas⁵⁰. Het Business Model valt uit in verschillende groepen. Hieronder vindt u een afbeelding waarin de verschillende groepen van het Business Model naar voren komen.

The Business Model Canvas



Figuur 21: Het Business Model Canvas

Zoals hierboven valt te zien valt het Business Model uiteen in Customer Segments, Value proposition, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partners en Cost Structure. Deze blokken waaruit het model valt zullen hieronder kort worden toegelicht en ingevuld voor het voormalige gemeentehuis te Rijnsburg.

⁵⁰ Osterwalder, O. Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Modderman Drukkerwerk.

Costumer Segments

Costumer Segments gaat over de doelgroep waarop het concept zich op richt. Het gaat hier om specifieke doelgroepen die worden beschreven. Voor het dorps huis in Rijnsburg zijn de volgende doelgroepen gedefinieerd:

- ZZP'ers en freelancers, zelfstandige ondernemers zonder personeel die op zoek zijn naar een kleine kantoorruimte waar ze kantoor kunnen houden. Deze doelgroep zal voornamelijk vraag hebben naar de flexplekken en/of kleine kantoorruimten die gevestigd zijn op de eerste verdieping van het voormalige gemeentehuis
- Verenigingen, de begane grond van het object zullen worden gebruikt maatschappelijke functies te huisvesten. Zo zullen er ruimtes worden gerealiseerd die plaats bieden voor verschillende verenigingen, denk hierbij aan de plaatselijke biljartvereniging of bridgeclub. Deze verenigingen zullen vraag hebben naar deze ruimtes en zullen deze ruimtes ook huren/afnemen.
- Maatschappelijke dienstverleners, daarnaast zullen er op de begane grond ruimte worden gereserveerd voor diverse maatschappelijke dienstverleners, hierbij moet gedacht worden aan zorgdienstverleners of kinderdagopvang.
- Horeca, ook zal er een ruimte worden gereserveerd voor een horeca-uitbater die goed bereikbaar is vanuit zowel het pand als vanaf de straat. Ook de bezoekers van deze horeca behoort tot het klantensegment van het plan.

Wanneer al deze doelgroepen voldoende aanwezig zijn binnen de directe omgeving van het gemeentehuis, zorgt dit ervoor dat het concept past binnen de omgeving en haalbaar is. Deze doelgroepen zullen de huurders/uitbaters worden van de verschillende verhuurbare ruimten van het concept. Tot slot dient het dorp waar het concept wordt toegepast een minimale omvang hebben van 10.000 inwoners. Bij een dorp met deze omvang sluit het Business Model goed aan bij de omgeving. Wanneer het dorp 10.000 inwoners heeft is het klantensegment groot genoeg om het concept toe te passen.

Value Proposition

De Value Proposition van het concept geeft inzicht in de mogelijke waarde die het concept kan genereren wanneer het wordt toegepast. De waarde die een concept kan toevoegen valt uiteen in allerlei soorten waarden, zo kan het financiële waarde toevoegen maar ook maatschappelijk waarde. Om de toegevoegde waarde die kan ontstaan door het uitvoeren van het concept zal de toegevoegde waarde worden opgedeeld in twee groepen. De toegevoegde waarde voor de gebruiker en die voor de gemeente, de eigenaar van het pand.

Voor de gebruikers kan er waarde ontstaan door het concept omdat het de professionele uitstraling van de gebruiker versterkt. Hierbij moet gedacht worden aan het feit dat een ondernemers niet meer vanuit thuis of een afgelegen pand werken, maar middenin het dorpscentrum van Rijnsburg in een pand dat een professionele uitstraling heeft. Daarnaast heeft het bundelen van verschillende ondernemingen in het dorpskantoor het gevolg dat er een professioneel netwerk ontstaat binnen het voormalige gemeentehuis. Het bundelen van verschillende ondernemingen uit verschillende takken van bedrijven ontstaat er een toegevoegde waarde, een netwerk.

Het pand met een hoge kwaliteit draagt bij aan de ondersteuning van de bedrijfsvoering. Alle mogelijke voorzieningen die een ondernemers nodig kan hebben zijn aanwezig, denk hierbij aan data-aansluitingen, elektriciteit maar ook extra voorzieningen zoals kantoormeubilair of een vergaderruimte. De aanwezigheid van deze goede voorzieningen zorgt ervoor dat de bedrijfsvoering van een onderneming verbetert.

Naast de toegevoegde waarde voor de gebruikers realiseert het concept ook toegevoegde waarde voor de gemeente. Het concept stimuleert lokale werkgelegenheid, door het ontstaan van een professioneel netwerk zullen meerdere ondernemingen zich willen vestigen in het pand. Deze ondernemingen brengen ook banen met zich mee, wat ten goede komt van de lokale werkgelegenheid. Daarnaast biedt het concept ook werkgelegenheid op het gebied van horeca, onderhoud en schoonmaak. Een andere toegevoegde waarde die het project genereert is dat de bestemming van maatschappelijke doeleinden behouden blijft. Het beleid van de gemeente hoeft niet te worden aangepast, de maatschappelijke bijdrage aan de gemeenschap blijft behouden binnen het concept. Tot slot wordt er toegevoegde waarde gecreëerd doordat het concept een stimulans geeft aan het ondernemersklimaat binnen de gemeenschap. Er wordt ruimte gegeven binnen de gemeenschap aan startende en ook zelfstandige ondernemers. Wanneer de condities binnen het pand goed zijn zullen de ondernemers zich graag willen vestigen in het pand, wat het ondernemersklimaat binnen de gemeenschap een boost geeft.

Channels

De Channels geven inzicht in hoe de communicatie naar de doelgroep, hoe de verhuur van de ruimte in het pand verloopt en of deze communicatievorm ook aansluit bij de doelgroepen. In het concept is er gekozen om te communiceren met de doelgroep onder de naam Dorpshuis Rijnsburg, om de naamsbekendheid van het concept te vergroten zal er voornamelijk worden geadverteerd binnen de lokale media. Daarnaast zal er worden geadverteerd op lezingen en netwerkborrels. Om de lokale mensen bekend te maken met het concept zullen er verschillende events worden georganiseerd waar ze vragen kunnen stellen. De communicatie naar de doelgroep toe is voornamelijk kleinschalig en richt zich op de inwoners van de gemeenten.

De communicatie naar de gebruikers toe zal verlopen via een locatiemanager. Deze locatiemanager zal de verhuur van werkplekken, vergaderruimte en diensten via de kanalen die lopen naar de doelgroepen aanbieden. De locatiemanager moet affiniteit hebben met de omgeving om zo beter aan te sluiten bij de omgeving en doelgroep. Ook zal de locatiemanager een evaluatie houden ten behoeve van het verhogen van de gastvrijheid en kwaliteit. De locatiemanager heeft de taak om wensen en verbeteringen die de gebruikers te horen en zo mogelijk toepassen binnen het concept. Door te kiezen voor plaatselijke en persoonlijke communicatie via de locatiemanager en de advertenties in het plaatselijke dagblad sluit dit goed aan bij de doelgroepen. De doelgroepen voor het concept kenmerken zich voornamelijk dat het gaat om plaatselijke ondernemers. Deze zijn het beste te bereiken door plaatselijke advertenties en persoonlijke communicatie.

Customer Relationships

De Customer Relationships geeft inzicht in hoe de klanten worden gebonden aan het concept en hoe ze daar vast worden gehouden. Hoe verloopt het onderhoud tussen de klant enerzijds en het concept anderzijds.

Bij het Dorpshuis is er gekozen om de communicatie met de klanten te laten verlopen via de manager. De manager zal regelmatig onderhoud hebben met de gebruiker en luisteren naar wat er te melden valt vanuit de gebruiker, om zo de gebruiker te binden aan het Dorpshuis. De manager heeft de volgende werkzaamheden; Hij is de gastheer van het Dorpshuis, hij heet de gasten welkom. Daarnaast zet hij de klantenacquisitie op en beheert deze ook. Ook blijft hij de gebruikers en huurder motiveren ze en probeert ze langer te binden aan de Dorpshuis. De locatiemanager is de bindende factor van het Dorpshuis.

De competenties die deze manager moet bezitten zijn als volgt gedefinieerd; hij/zij moet kennis hebben van de omgeving en wat daarin zich afspeelt. Daarnaast moet hij/zij afkomstig zijn van een lokaal bestaand netwerk waarin andere ondernemers in de omgeving ook actief zijn. Hij/zij moet regelmatig persoonlijk contact hebben met de huurders en gebruikers. Hij/zij moet zich dienstbaar

opstellen, gastvrij en professioneel zijn. En tot slot moet hij/zij enige betrokkenheid bij het concept hebben, hij/zij moet inzien hoe belangrijk het concept kan zijn voor de gemeenschap binnen Rijsburg.

Revenue Streams

De Revenue Streams geven aan hoe de mogelijke inkomsten uit het concept verlopen en wat deze inkomsten precies inhouden. In het concept van Rijsburg zijn de volgende mogelijke inkomstenstromen vastgesteld:

De huur die betaald wordt door de huurders van de kantoorruimte maar ook die van de maatschappelijke ruimte. Deze inkomstenbron is een redelijk vastgelegde inkomstenbron, aangezien de huur van de ruimte wordt vastgelegd in contracten. Daarnaast zullen er nog extra voorzieningen worden aangeboden aan de huurders die voor extra inkomsten zorgen bovenop de huurinkomsten.

Tot slot zal het pand verkocht worden aan het eind van de exploitatie. De verwachte exploitatie in deze staat is begroot op 15 tot 20 jaar, na deze periode zal het pand in zijn geheel worden verkocht. Deze verkoop levert voor het concept een extra geldbedrag op wat zorgt voor een rendement dat behaald kan worden op het concept.

Key Resources

De Key Resources kunnen het beste worden omschreven als de grondstoffen van een concept die het belangrijkste zijn binnen het model. Met grondstoffen wordt bedoeld de producten die onmisbaar zijn voor het concept, zonder deze Key Resources is het concept niet toe te passen binnen het voormalige gemeentehuis. In Rijsburg is het vastgoed zelf een Key Resource, het oude gemeentehuis en alle zaken die het met zich meebrengt is één van de belangrijkste producten van dit model. Mocht het gemeentehuis bijvoorbeeld vol zitten met asbest of voldoet het totaal niet aan de geldende bouwbesluit dan is het concept lastig tot niet meer toe te passen binnen het voormalige gemeentehuis.

Een ander belangrijk product is de kennis van de locatiemanager, de projectontwikkelaar en de gemeente. Het gaat hier om mensen die al ervaring hebben met zo'n dergelijk concept, wanneer de kennis niet voldoende aanwezig is komt dit niet ten goede van het concept. Mogelijk wordt het concept hierdoor onuitvoerbaar of worden er fouten gemaakt tijdens het ontwikkel- en uitvoerproces die ervoor zorgen dat het concept lastig toe te passen is.

Daarnaast zijn de financiën ook een zeer belangrijk punt, er is kapitaal nodig om het concept uit te voeren, dit kapitaal moet op één of andere manier vrij gemaakt worden ten behoeve van het concept. Een mogelijkheid is dat de gemeente enig kapitaal versterkt ten behoeve van het concept of dat lokale banken dit doen. Zonder de financiën is het concept niet toe te passen, er dienen een aantal aanpassingen te worden gedaan aan het gemeentehuis en deze brengen kosten met zich mee. Wanneer er geen financiën beschikbaar zijn, zijn deze aanpassingen niet uit te voeren en dus ook het concept niet.

Key Activities

De Key Activities binnen het Business Model bestaan uit de activiteiten die plaatsvinden binnen het concept en ervoor zorgen dat het een succes is. Het zijn de belangrijkste activiteiten van het concept die plaats vinden.

Voor het Dorpshuis te Rijsburg zijn de volgende Key Activities gedefinieerd; het huisvesten van plaatselijke ondernemers en deze ondernemers een fullservice concept aanbieden. De werkplekken worden compleet aangeboden aan de ondernemers, het enige wat ze moeten doen is een laptop meenemen en ze kunnen aan de slag. De overige voorzieningen worden geregeld via de locatiemanager, in ruil voor deze voorzieningen betaalt de ondernemer een all-in prijs. Een andere belangrijke activiteit van het Dorpshuis is het vormen van een professioneel plaatselijk netwerk van zelfstandige ondernemers. Het Dorpshuis moet plaats bieden voor deze ondernemers en ervoor zorgen dat deze ondernemers samen een netwerk kunnen opbouwen.

Een andere belangrijke activiteit van het Dorpshuis is plaats bieden voor het uitvoeren van workshops en kennisontwikkeling, de congreszalen en de vergaderzalen zullen ruimte bieden voor het houden van deze workshops en kennisontwikkeling. Door het organiseren hiervan stijgt de aanwezige kennis van de omgeving en ook van de aanwezige gebruikers van het concept. Daarnaast zorgt de verhuur van deze zalen ten behoeve van verschillende workshops voor extra inkomsten van het concept.

Key Partners

De Key Partners geven inzicht in welke actoren het belangrijkste zijn om het concept succesvol uit te voeren. Het geeft inzicht in welke actoren onmisbaar zijn voor het Business Model en waarom ze zullen kiezen om deel te nemen binnen het Business Model. Bij het Business Model van het Dorpshuis zijn de volgende actoren gedefinieerd en de reden waarom ze zullen kiezen voor het Dorpshuis:

- De gemeente Katwijk, door deel te nemen binnen het concept blijft het voormalige gemeentehuis in Rijnsburg behouden. Er wordt een nieuw leven in het voormalige gemeentehuis geblazen. Door de maatschappelijke verankering van de lokale bevolking met het gemeentehuis is het herbestemmen een belangrijk doel van de gemeente.
- De gebruikers van het Dorpshuis, de gebruikers van het pand zorgen ervoor of het concept een succes is of niet. De gebruiker zorgt voor leven en waarde in het pand. De gebruikers zullen voor dit pand kiezen wanneer ze waar voor hun geld krijgen. De uitstraling moet professioneel zijn en de aangeboden services en diensten moeten een hoge kwaliteit hebben. Wanneer dit het geval is en de prijs die ze moeten betalen is marktconform zullen gebruikers eerder kiezen voor het Dorpshuis dan kantoorruimte elders. Daarnaast is het aanwezige professionele netwerk ook van belang, het netwerk zorgt ervoor dat de ondernemers zich willen vestigen binnen het netwerk.
- Leveranciers van services en diensten, de diensten die worden aangeboden binnen het Dorpshuis moeten ook op manier worden aangeboden die past bij de doelgroep. Deze leveranciers van services zoals internet maar ook de verhuurmanager en de horecaexploitant is van belang om gebruikers te binden aan het Dorpshuis. Wanneer dit niet op orde is zullen ook weinig mensen gebruik gaan maken van het Dorpshuis en zullen weinig potentiële gebruikers zich willen binden aan het Dorpshuis.

Cost Structure

De Cost Structure geeft inzicht in de belangrijkste kostenstromen die verbonden zijn aan het concept. De Cost Structure moeten lager zijn dan de Revenue Streams zodat het Business Model succesvol kan zijn. De kosten die verbonden zijn aan de herbestemming van het pand en de exploitatie van het pand zijn als volgt beschreven.

Het beheer van het pand, er zal af en toe onderhoud aan het pand moeten worden gepleegd en er zal na een aantal jaren groot onderhoud worden gepleegd aan het pand. Daarnaast zijn vaste kosten verbonden aan het pand, denk hierbij aan de stook, water en elektriciteitskosten. Daarnaast zijn er kosten verbonden aan de inrichting van het pand, het vaste interieur maar ook de losse inrichting. Tot slot zal het pand gedeeltelijk verbouwd worden om het geschikt te maken voor het concept. Dit zijn de belangrijkste kosten die verbonden zijn aan dit concept. Deze kosten zullen gemaakt moeten worden wil het concept van het Business Model uitgevoerd worden.

Marktonderzoek

Inleiding

Om te bepalen of het kantoorgedeelte van het Dorpshuis (het Dorpskantoor) aansluit bij de vraag vanuit de omgeving zijn een tweetal marktonderzoeken geraadpleegd. De eerste die geraadpleegd is een onderzoek van de Kamer van Koophandel (KvK). In dit onderzoek is er gekeken naar de bedrijfsdichtheid van een bepaalde sector en dit vergeleken met het landelijke gemiddelde. Daarnaast is er een onderzoek van de Rabobank geraadpleegd waarin er onderzoek wordt gedaan naar startende ondernemers en hun situatie, wensen en eisen. Uit deze onderzoeken komt de vraag vanuit de markt naar voren. Sluit het concept van kleine kantoorruimte en flexplekken voor startende ondernemers bij de vraag vanuit de markt?

Onderzoek KvK

Het onderzoek uitgevoerd door de KvK geeft weer tot welke branche de bedrijven behoren die ingeschreven staan bij de KvK⁵¹. Hierdoor is het mogelijk om te zien welke branche het meeste vertegenwoordigd is in de directe omgeving van het Dorpshuis. Wanneer dit bekend is, is het mogelijk om na te gaan wat voor bedrijfshuisvestingsvraag deze bedrijven nodig hebben. Zo zal een groothandel een locatie nodig hebben die goed bereikbaar is met de vrachtwagen en zal daarnaast een zeer groot pand nodig hebben. En daar tegenover zal een onderneming binnen de zakelijke dienstverlening genoeg nemen met een kleinschalig kantoor met een goede bereikbaarheid per auto of openbaar vervoer. Wanneer er een inzicht is in welke bedrijven voornamelijk vertegenwoordigd zijn in de omgeving kan worden bepaald of het concept dat zich richt op kleine ondernemingen met hooguit een paar werknemers aansluit bij de vraag vanuit de verschillende branches uit de markt. Hieronder vindt u de tabel waarin de dichtheid van de bedrijven terug komt. Primair staat in dit geval voor de regio rondom Katwijk.

Bedrijfsdichtheid			
	Primair	Vershil	Landelijk
Landbouw en visserij	5%	-2%	7%
Industrie	4%	-1%	5%
Bouw	17%	1%	16%
Groothandel	21%	11%	11%
Detailhandel	17%	2%	15%
Horeca	4%	-2%	6%
Vervoer	3%	0%	3%
Financiën	4%	1%	4%
Zakelijke dienstverlening	14%	-8%	22%
Onderwijs en overheid	2%	-1%	2%
Overige dienstverlening	8%	-2%	9%

Bron: Handelsregister, Kamer van Koophandel, 2012

Bedrijfsomvang		
	tot 10	meer dan 10
Primair	88%	12%
Landelijk	91%	9%

Bron: Handelsregister, Kamer van Koophandel, 2012

Figuur 22: Bedrijfsdichtheid onderzoek KvK

Wanneer er naar deze tabellen wordt gekeken valt op dat de branches groothandel, detailhandel, bouw en zakelijke dienstverleningen het meeste voorkomen in de regio. De groothandel is zo groot vertegenwoordigd doordat de regio bekend staat om zijn bloemenafslag, wat in principe ook een groothandel is. Van deze branches die naar voren komen uit het onderzoek past zakelijke dienstverlening het beste in de doelgroep die bepaald is binnen het concept. Naast het onderzoek welke branche het

⁵¹ Kamer van Koophandel. (2012). Handelsregister.

meeste voorkomt in de regio is er ook gekeken naar de bedrijfsgrootte, hieruit komt naar voren dat de meeste bedrijven kleinschalige bedrijven zijn met een werknemer aantal van onder de 10 werknemers. Zoals eerder vermeld richt het concept zich op ondernemers die voornamelijk opzoek zijn naar kleinschalige kantoorruimte. Uit het onderzoek van de KvK komt naar voren dat deze doelgroep aanwezig is in de regio rondom Katwijk. Er is dus een markt voor dit concept aanwezig in de regio.

Rabobank

Naast het onderzoek van de KvK is er ook nog onderzoek gedaan naar startende ondernemers door de Rabobank. Er is onderzoek gedaan naar de wensen, eisen en de huidige situatie van de ondernemers.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de regio Katwijk en Rijnsburg en verricht in het voorjaar van 2012⁵². Er zijn in totaal 593 enquêtes verspreid onder de ondernemingen en hiervan zijn er 110 ingevuld terug gestuurd. De belangrijkste zaken die in dit onderzoek naar voren kwamen zullen aan de hand van de tabellen worden uitgelegd.

Hoe lang geleden bent u uw onderneming gestart?						
0 tot 1 jaar	1	2	15	11	29	26,61%
1 tot 2 jaar	6	2	3	12	23	21,10%
2 tot 3 jaar	3	0	8	11	22	20,18%
3 tot 4 jaar	1	4	3	10	18	16,51%
4 tot 5 jaar	2	1	9	5	17	15,60%
					109	100,00%

Tabel 3: Rabobank onderzoek 1

Uit bovenstaande tabel is op te maken dat er veel startende ondernemingen zijn in de regio. Maar liefst 26% van de ondernemingen die meededen aan het onderzoek zijn nog geen jaar oud. Deze startende ondernemingen hebben niet altijd een definitieve locatie voor het kantoor bepaald in het eerste jaar en zijn dus op zoek naar een locatie om zich te vestigen. Hier kan het Dorpskantoor goed op inspelen door goedkope en goede werkplaatsen aan te bieden.

Hoeveel werknemers telt uw bedrijf?	Aantal	Procent
0	58	52,73%
1	41	37,27%
2 tot 4	8	7,27%
5 of meer	3	2,73%
	110	100,00%

Tabel 4: Rabobank onderzoek 2

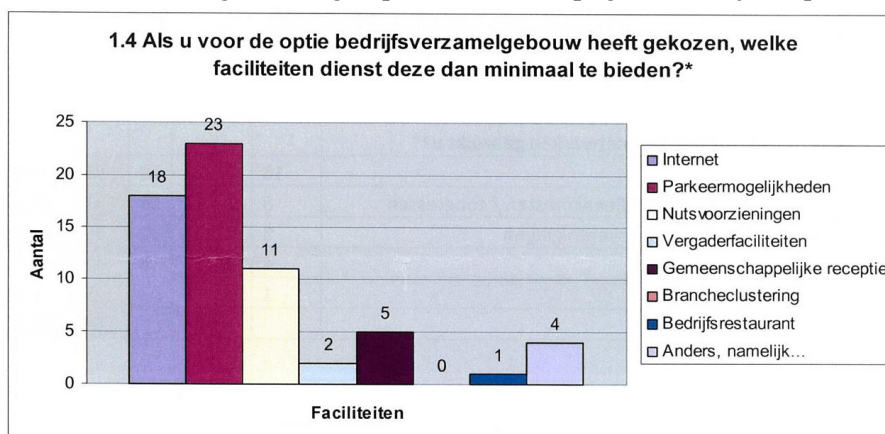
Uit deze tabel is op te maken dat er veel kleinschalige ondernemingen zijn gevestigd in de regio Katwijk en Rijnsburg. Wat een goed teken is voor de werkplekken die beschikbaar zijn in het Dorpskantoor, deze werkplekken zijn namelijk bedoeld voor kleinschalige ondernemingen.

⁵² Rabobank. (2012). *Enquête startende ondernemers*.

Tot welke branche behoort uw onderneming?	Aantal	Procent
Bouwnijverheid	21	18,26%
Landbouw, tuinbouw en visserij	1	0,87%
Industrie	1	0,87%
Groothandel	2	1,74%
Horeca en recreatie	1	0,87%
Transport en communicatie	6	5,22%
Dienstverlening	59	51,30%
Publieke sector	3	2,61%
Detailhandel Food	1	0,87%
Detailhandel Non-Food	15	13,04%
Anders, namelijk...	5	4,35%
	115	100,00%

Tabel 5: Rabobank onderzoek 3

Opvallend aan deze tabel is dat van de respondenten veel ondernemingen actief zijn in de dienstverlening. De startende ondernemers zijn in deze branche veel meer vertegenwoordigd dan in het onderzoek naar bestaande bedrijven van de KvK. De dienstverlening is dus vooral populair bij startende ondernemers, er is dus een opkomende markt op het gebied van de dienstverlening. Aangezien het Dorpskantoor de dienstverlening als doelgroep sluit het concept goed aan bij de opkomende markt.

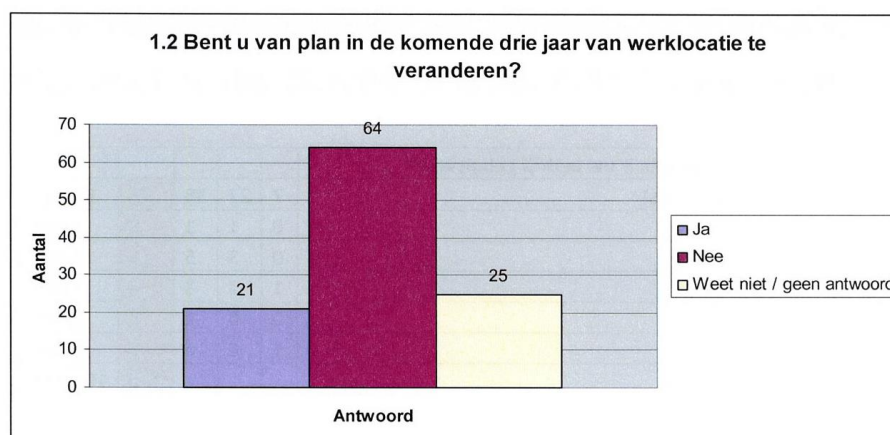


Tabel 6: Rabobank onderzoek 4

Uit bovenstaande tabel komen de belangrijkste faciliteiten naar voren van een bedrijfsverzamelgebouw. De belangrijkste zijn parkeermogelijkheden, internetaansluiting en nutsvoorzieningen. Het Dorpshuis en daarmee ook het Dorpskantoor kan deze drie belangrijkste faciliteiten gemakkelijk aanbieden, er zijn veel gratis parkeerplaatsen beschikbaar, daarnaast beschikt iedere werkplek over een internetaansluiting en daarnaast over de nutsvoorzieningen water en elektriciteit.

1.1 Op wat voor type locatie is uw bedrijf gehuisvest?						
Woonhuis (werken aan huis)	9	7	27	36	75	68,18%
Kantoor	0	0	1	1	2	1,82%
Bedrijfspand	0	0	3	5	11	10,00%
Bedrijfsverzamelgebouw	1	1	2	3	8	7,27%
Flexibele locatie	1	0	0	2	8	7,27%
Anders, namelijk...	2	1	6	6	6	5,45%
					110	100,00%

Tabel 7: Rabobank onderzoek 5



Tabel 8: Rabobank onderzoek 6

1.3 Zo ja, naar welk type locatie wilt u mogelijk verhuizen?						
Woonhuis (werken aan huis)	1	0	0	3	4	10,26%
Kantoor	2	1	1	2	6	15,38%
Bedrijfspand	0	1	6	9	16	41,03%
Bedrijfsverzamelgebouw	1	1	4	4	10	25,64%
Flexibele locatie	0	0	1	1	2	5,13%
Anders, namelijk...	0	0	0	1	1	2,56%
					39	100,00%

Tabel 9: Rabobank onderzoek 7

Uit deze tabellen komen naar voren dat veel startende ondernemers nog in huis zijn gevestigd. Van de respondenten heeft 21 van de 110 aangegeven te willen verhuizen binnen de komende drie jaar. En van deze respondenten hebben er 10 van de 39 aangegeven naar een bedrijfsverzamelgebouw te willen verhuizen. Daarnaast hebben er 16 van de 39 aangegeven te willen verhuizen naar een bedrijfspand. De vraag naar een professionele plaats om te werken is dus goed vertegenwoordigd onder de startende ondernemers die willen verhuizen. Het Dorpskantoor speelt in op deze vraag en biedt werkplaatsen aan die een professionele uitstraling hebben. Naast deze professionaliteit spelen kwaliteit en de prijs ook een zeer grote rol in de vraag naar kantoorruimte.

Behoeftte-onderzoek maatschappelijke accommodaties

Naast de verschillende marktanalyses uitgevoerd door GETGRIPP BV heeft de gemeente Katwijk ook onderzoek gedaan naar de behoefte omtrent huisvesting van maatschappelijke accommodaties.⁵³ Het onderzoek richt zich op non profit-instellingen op het gebied van sport, cultuur, zorg, welzijn en onderwijs die opereren in Katwijk. Deze organisaties hebben een enquête gekregen met vragen over de behoefte die ze hebben. Uit dit onderzoek kwam onder andere naar voren dat ongeveer 71% van de

⁵³ Gemeente Katwijk. (2009). Resultaten behoefte-onderzoek maatschappelijke accommodaties. Katwijk

ondervraagde open stond voor een multifunctioneel centrum in de gemeente met daarin verschillende organisaties. Op het moment van het onderzoek hadden verschillende organisaties te maken met een tekort aan beschikbare en geschikte ruimte. Er is dus een vraag vanuit de maatschappelijke dienstverlening sector naar beschikbare ruimte in een multifunctioneel centrum.

Conclusie marktonderzoeken

Uit het onderzoek van de Rabobank komt naar voren dat er een markt is voor het Dorpskantoor, er zijn namelijk veel startende ondernemers actief binnen de zakelijk dienstverlening. Daarnaast is er aangegeven dat een groot gedeelte van deze ondernemingen opzoek is naar een professionele werkplek binnen drie jaar. De belangrijkste faciliteiten die ondernemers stellen aan bedrijfsverzamelgebouwen zijn ook in grote mate aanwezig in het Dorpskantoor, er zijn goede parkeervoorzieningen en een goede ICT aanwezig in het pand. Ook spelen de betaalbaarheid, kwaliteit en de professionele uitstraling een grote rol bij de vraag naar werkplekken bij de startende ondernemers. Ook in deze vraag voorziet het dorpskantoor. Tot slot is er nog sprake van een opkomende markt van dienstverleners binnen de regio Katwijk en Rijnsburg, wat de potentiële markt voor het Dorpskantoor nog verder vergroot.

Daarnaast komt uit het onderzoek van de gemeente Katwijk naar voren dat er een vraag is naar beschikbare en geschikte ruimte bij organisaties in de maatschappelijke dienstverlening sector. Ook staat het merendeel van de organisaties open voor een accommodatie in een multifunctioneel centrum in de gemeente Katwijk.

Het gebouw

De staat van het gebouw is redelijk goed, het gebouw is wat gedateerd. Bouwjaar is rondom de jaren 70. Ook is een vleugel van het gebouw recentelijk gebouwd, in 2000, en is dus in uitstekende staat. De parkeergelegenheden van het pand zijn uitstekend er is een grote parkeerplaats aan de achterkant van het gebouw aanwezig, daarnaast zijn een aantal parkeerplekken aan de voorzijde van het pand aanwezig. De draagconstructie van het gebouw is voldoende om te herbestemmen, de sloop van deze constructie en een herontwikkeling is maatschappelijk en economisch gezien niet verantwoord.

De uitstraling van het gebouw is niet bijzonder. Maar de inwoners van Rijnsburg hechten veel waarde aan het pand en zijn uitstraling. De maatschappelijke betrokkenheid bij het pand zorgt ervoor dat de gevel van het pand niet zal worden aangepast. De huidige indeling van het pand zorgt ervoor dat het goed mogelijk is om kleine (kantoor) units te creëren die verhuurd kunnen worden aan de zorgdienstverleners en ondernemers. Aangezien het om een voormalige gemeentehuis met een Back Office gaat, waar in principe ook sprake is van kleine kantoor units.

Het gebouw is dus geschikt op gebied van indeling om te herbestemmen naar kantoren, maar niet geschikt voor het maatschappelijk gedeelte. Daarnaast biedt het pand ook ruimte voor een horeca concept en bibliotheek. De staat van het pand is ook goed aangezien het gedeeltelijk gaat over een nieuwbouw pand. Op het gebied van de gevel scoort het pand niet goed, het gaat om een niets zeggende gevel. De verdiepingshoogte in het pand zijn voldoende voor het bouwbesluit daarnaast rust er geen monumentale bescherming op het pand. Dit zorgt ervoor dat het pand goed scoort en dat het pand voldoende mogelijkheden biedt voor een herbestemming van het pand. De voornaamste reden is de staat van het pand en de uitstekende parkeergelegenheid.

De locatie

De locatie van het pand is midden in het centrum van het dorp Rijnsburg. Hieronder vindt u een kaartje met daarin de locatie aangegeven van het voormalige gemeentehuis en de belangrijkste voorzieningen die aanwezig zijn in de omgeving.

In de directe omgeving van het pand zijn voornamelijk woningen aanwezig, kantoren zijn in de directe omgeving amper tot niet te vinden. Dit terwijl er wel veel kleine zelfstandige ondernemingen aanwezig zijn. Daarnaast is er ook vraag naar kantoorruimte vanuit deze groep kleine zelfstandige ondernemingen dit zorgt ervoor dat er een markt is voor kleine kantoorruimte. De bereikbaarheid van het voormalige gemeentehuis is per OV en per auto goed, het pand is gelegen in de kern maar wel nabij een snelweg, de A44 heeft nabij Rijnsburg een afslag. Ook heeft het nabijgelegen Leiden een groot Centraal Station waar vanuit vele richtingen op gereisd kan worden, de verbinding met het OV en het Centraal Station is ook goed geregeld. De voorzieningen die aanwezig zijn op het gebied van commerciële ruimte en maatschappelijk dienstverlening is matig, er is een klein winkelcentrum aanwezig op loopafstand van het pand.

Maatschappelijke betrokkenheid

De maatschappelijke betrokkenheid bij dit pand is groot, de inwoners van Rijnsburg wilden dat het gemeentehuis en de servicebalie daarin bleven behouden. Uit verschillende interviews met betrokkenen komt naar voren dat de scheiding tussen Katwijk en Rijnsburg groot is. De provinciale weg N206 zorgt voor deze fysieke afscheiding van Katwijk en Rijnsburg, deze afscheiding geldt voor Rijnsburgers niet alleen voor een fysieke afscheiding maar ook voor een mentale afscheiding. De inwoners zagen het niet zitten om voortaan voor gemeentelijke diensten naar Katwijk te gaan en wilde dat het gemeentehuis bleef bestaan. Daarnaast heeft het gemeentehuis ook een bepaalde betrokkenheid bij de inwoners, Rijnsburg is een gesloten gemeenschap en de inwoners willen alles bij hetzelfde houden. Om deze redenen wilden men ook niet dat het gemeentehuis gesloopt zal worden en opnieuw ontwikkeld worden. Hierdoor is er gekozen voor een gedeeltelijke herbestemming en niet voor een herontwikkeling.

Hieruit is op te maken dat gemeentehuizen die een goede uitstraling hebben, gelegen midden in het centrum van een kern en gelegen in een middelgrote tot kleine gemeente hebben te maken met een grote maatschappelijke betrokkenheid. Wanneer deze panden herontwikkeld worden of wanneer deze panden een face lift krijgen aan de buitenkant zal dit op grote weerstand leiden vanuit de omgeving. Deze weerstand kan het aanvragen van bestemmingsplannen en het goedkeuren van de plannen zeer bemoeilijken en zelfs onmogelijk maken. Dit dient mee te worden genomen in de herbestemmingsplannen van het gemeentehuis.

Rol van de gemeente

De gemeente speelt ook een bepaalde rol in het herbestemmen van een voormalige gemeentehuis. De gemeente is meestal eigenaar van het pand en heeft dus de zeggenschap over het pand. Zij bepaalt of een gemeentehuis wordt verkocht of herbestemd en voor welke prijs. Ook moet de gemeente bij een mogelijke herbestemming het bestemmingsplan wijzigen. Wanneer dit veel voeten in de aarde heeft bemoeilijkt dit de herbestemming van het pand enorm. Wanneer men niet flexibel is bij het wijzigen van een bestemmingsplan kan dit het verloop van de herbestemming bemoeilijken en verlengen met een lange tijd. Wanneer de gemeente open staat voor een herbestemming en actief mee participeert bij een herbestemming, zoals gedaan is in Rijnsburg. Zorgt dit ervoor dat de haalbaarheid van de herbestemming stijgt, bijvoorbeeld wanneer de gemeente een krediet aanbiedt voor de herontwikkeling of het risico gedeeltelijk wil dragen. De gemeente Rijnsburg zag de fusie van de verschillende gemeente aankomen en heeft het gemeentehuis van Rijnsburg meegenomen in een visie. Hierin stond dat het gemeentehuis van Rijnsburg wordt gebruikt als multifunctioneel centrum mocht het gemeentehuis haar functie verliezen. De gemeente Katwijk heeft deze visie meegenomen en uiteindelijk uitgevoerd. De gemeente Katwijk vond het behalen van maatschappelijk rendement op het pand, dus de aanbieding van maatschappelijke dienstverlening in Rijnsburg belangrijker dan het behalen van een financieel rendement op het vastgoed.

Gebruikers van de Burgt

Tot slot om een volledig beeld te krijgen van de meningen omtrent de herbestemming van het voormalige gemeentehuis en de succes van het concept de Burgt zijn er een aantal gesprekken georganiseerd met de gebruikers van het Dorpskantoor. Met de volgende partijen heeft er een gesprek plaatsgevonden: De bibliotheek van Rijnsburg, het Centrum voor Jeugd en Gezin, de Kinderopvang en de Wijkraad Rijnsburg.

Uit deze interviews kwam naar voren dat iedereen tevreden is over de toepassing van het concept in het voormalige gemeentehuis van Rijnsburg. Volgens hun sluit het centrum goed aan bij de vraag vanuit de omgeving. Er was namelijk volgens een onderzoek uit 2009 van de gemeente Katwijk vraag vanuit de non-profit organisatie in Rijnsburg naar een multifunctioneel centrum in de kern Rijnsburg. Daarnaast komt naar voren dat de inwoners van Rijnsburg graag nog een aantal voorzieningen wilden houden in de kern en dat niet alles verplaatst zal worden naar Katwijk.

De redenen om zich te vestigen in het voormalige gemeentehuis lopen uiteen. De bibliotheek was bezig met het ontwikkelen van een nieuwe concept samen met de gemeente. En toen het voormalige gemeentehuis leeg kwam te staan, is de bibliotheek benaderd om zich te vestigen in dit pand aangezien de ruimte perfect aansloot bij het nieuwe ontwikkelde concept. Het centrum van Jeugd en Gezin (CJG) zat eerst in een pand aan de overkant van het gemeentehuis, maar dit pand werd herbestemd waardoor CJG tijdelijk werd gehuisvest in het voormalige gemeentehuis. Naast dat het oude pand van CJG vernieuwd en herbestemd werd was er een vraag vanuit CJG om een grotere ruimte. De gemeente heeft vervolgens een onderzoek onder de inwoners van Rijnsburg laten doen met de vraag wat willen jullie in een multifunctioneel centrum in de Burgt. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat ze het CJG hier wel in wilden hebben. Om deze reden werd vervolgens het CJG wat een verlengde is van de gemeente benaderd om zich te huisvesten in het voormalige gemeentehuis. Tot slot de Wijkraad van Rijnsburg, ook dit is een verlengde van de gemeente Katwijk. De Wijkraad is ingesteld om de historische identiteit van de kernen te bewaren na de fusie van de gemeenten Katwijk, Rijnsburg en Valkenburg. Omdat het hier weer gaat om een verlengde van de gemeente werd ook deze partij benaderd om zich te huisvesten in het pand.

Over het succes van het Dorpshuis zijn de verschillende gebruikers het wel eens. Iedereen vindt dat het concept geslaagd is en dat het een toevoeging is op de maatschappij van Rijnsburg. De verschillende functies versterken elkaar volgens de gebruikers en het spreekt verschillende doelgroepen aan. Hierdoor is de toeloop naar het centrum dynamisch en verschillend. Daarnaast vindt de Wijkraad

het positief dat de bevolking van Rijnsburg erg is betrokken bij de herbestemming van het voormalige gemeentehuis. Zo zijn er klankbordgroepen georganiseerd en had de bevolking van Rijnsburg wat te zeggen over de het voormalige gemeentehuis. Daarnaast is de gemeente Katwijk ook positief over het Dorpshuis en wordt het gedragen binnen de gemeenteraad. Tot slot zijn de gebruikers van mening dat er een goede mix is ontstaan van partners die elkaar waar mogelijke versterken.

Naast het succes van het Dorpshuis hadden de verschillende partijen ook een aantal kleine verbeterpunten. Zo vond men dat er een gat was binnen de doelgroep die het centrum momenteel aanspreekt, voor de jongeren worden weinig activiteiten georganiseerd. Daarnaast vond men dat de samenwerking tussen de verschillende partners wat beter kon en zeker het samen organiseren van evenementen om zo het centrum onder de aandacht te brengen kan beter. Ook vonden verschillende gebruikers dat het horecaconcept verder uitgewerkt kan worden en vergroot, om zo nog meer inwoners aan te spreken. Tot slot kan de bewegwijzering om het pand en binnen het pand verbeterd worden, momenteel is het nog te onduidelijk welke gebruikers gehuisvest zijn in het pand.

Conclusie

Het concept van het Dorpshuis valt goed te realiseren in het voormalige gemeentehuis in Rijnsburg. Dit komt omdat er vraag is naar een centrum waarin verschillende zorgverleners en overige maatschappelijk dienstverlening worden gebundeld. Daarnaast zijn er veel zakelijke dienstverleners aanwezig waaruit een vraag naar werkplekken en kleine kantoor units voortvloeit. Het concept sluit dus aan bij de vraag vanuit de markt. Daarnaast biedt het gebouw goede mogelijkheden om het te herbestemmen, dit zonder grote uitgaven en aanpassingen.

Mogelijke obstakels waar tegen aangelopen kan worden tijdens de herbestemming is dat de verschillende functies en gebruik van het pand met elkaar in botsing komen. Bijvoorbeeld door geluidsoverlast van wachtende mensen voor de zorgverlening maken dat het lastig werken is in het dorpskantoor. Of de continue stroom van mensen naar de bibliotheek en horeca zorgt voor afleiding bij de werkplekken. Dit zorgt ervoor dat de verschillende functies elkaar verzwakken in plaats van versterken. Een ander obstakel is dat de gemeente toch niet mee wil werken aan het uitrollen van het concept. Wanneer de gemeente het pand alleen wil verkopen en niet mee wil werken aan het uitrollen van het concept wordt het plan financieel onhaalbaar. Een mogelijk ander gevaar is dat het concept toch niet helemaal aansluit bij de vraag vanuit de markt. Dit zorgt er dan voor dat er veel leegstand komt in het nieuwe concept wat de huuropbrengsten drukt.

Naast deze obstakels zijn er nog verschillende factoren die bepalen of het concept een succes is of niet, de belangrijkste zijn de maatschappelijke verankering en een betrokken manager. De maatschappelijke verankering van de inwoners met het pand zorgt ervoor dat de gemeente de leegstand van het pand niet wenselijk vindt en dus maar al te graag een oplossing wil voor deze leegstand. Dit zorgt ervoor dat de gemeente een grote rol speelt bij de herbestemming van het pand. Daarnaast is een betrokken manager bij het pand van groot belang. Wanneer deze manager betrokken is bij het pand en de omgeving zorgt dit ervoor dat lokale ondernemers zich eerder zullen vestigen in het pand. Dit voorkomt leegstand binnen het pand.

Het concept van de herbestemming van het voormalige gemeentehuis is succesvol, aangezien het haalbaar is op gebied van bouwkundig en juridisch aspecten. Ook sluit het concept goed aan bij de vraag vanuit de omgeving en de markt. De gemeente is op zoek naar geschikte oplossing voor de leegstand van het voormalige gemeentehuis en dit concept sluit aan bij deze zoektocht. Het behalen van maatschappelijk rendement met dit concept is belangrijk voor de gemeente. De gemeente wil als het ware wat terug geven aan de inwoners van Rijnsburg, in de vorm van een multifunctioneel centrum.

Tot slot is het een uniek project, waarbij een voormalig gemeentehuis wordt herbestemd naar een pand met zowel maatschappelijke als commerciële doeleinden, dat als voorbeeld kan dienen voor andere leegstaande gemeentehuizen in Nederland.

Bijlage V: Interview Draaijer+Partners

Uit het gesprek met de heer E.J. Bronda van Draaijer+Partners kwam naar voren dat de eindgebruiker het belangrijkste was van een herbestemming. Wanneer er geen afnemer of gebruiker is voor het herbestemde pand, zal het pand leeg blijven staan. Zonder een gebruiker heeft een pand nauwelijks waarde, alleen de materialen die gebruikt zijn en te hergebruiken zijn leveren waarde aan het pand. De cruciale factor is dus de eindgebruiker, deze eindgebruiker levert ook kasstromen op voor het pand, door de verkoop van het pand of de verhuur aan de eindgebruiker. Om de eindgebruiker te definiëren dient er marktonderzoek in de directe omgeving te worden uitgevoerd.

Wanneer de eindgebruiker bekend is, zullen de eisen en wensen van deze eindgebruiker verder moeten worden onderzocht, kantoren hebben behoefte aan andere kenmerken van het pand dan dat woningen of bedrijfsruimten hebben.

Uit deze doelgroepen en daarbij de behorende eisen en wensen kan er vervolgens bepaald worden of het pand in de huidige staat aansluit bij deze wensen. Of wat er aan het pand veranderd moet worden om het te laten aansluiten bij de gebruiker en regelgeving. Er kan op vier verschillende soorten worden herstemd om het pand aan te laten sluiten:

- Sloop van het pand en vervolgens nieuwbouw toepassen. Dit is de meest ingrijpende manier van herbestemmen. Wanneer het pand niet voldoet aan de eisen en wensen, de staat van het pand zeer slecht is en het pand slecht gelegen is kan er worden gekozen om het pand compleet te slopen. Om daarna de nieuwbouw aan te laten sluiten op de eisen en wensen van de eindgebruiker. Deze vorm van herbestemmen is het arbeids- en kapitaal intensief van de vier verschillende vormen. Daarnaast heeft deze vorm van herontwikkelen de strengste juridische regelgeving.
- Slopen tot casco en vervolgens vernieuwen. Wanneer het pand aan de binnenzijde niet voldoet maar wel mogelijkheden heeft, aangezien de draagstructuur van het pand nog goed is. Kan er worden gekozen om het pand tot casco te slopen, hierbij wordt het pand tot de draagstructuur gesloopt en vervolgens vernieuwd. Er kan voor deze vorm gekozen worden wanneer het pand in eerste instantie niet voldoet aan de eisen en wensen, maar de basis wel voldoende is. Dan kan er om kosten te besparen gekozen worden voor deze vorm. Een andere keuze mogelijkheid binnen deze vorm is het aanpassen van de gevel, wanneer er gekozen wordt voor een aanpassing van de gevel spreekt men van een transformatie. Het aanpassen van de gevel is een kapitaal en arbeid intensieve aanpassing en zal alleen worden toegepast wanneer de gevel niet voldoet.
- De derde vorm is het strippen van de binnenzijde en vervolgens nieuwe materialen plaatsen. Deze vorm van herbestemmen wordt toegepast wanneer de indeling van het pand voldoet aan de eisen en wensen van de eindgebruiker. Er worden voornamelijk systeemplafonds en wanden weggehaald maar de rest laat men zitten. Deze vorm van herbestemmen is niet ingrijpend en brengt weinig kosten met zich mee aan de sloopkant. De vernieuwing van het pand kan wel veel kosten met zich meebrengen aangezien alles op maat gemaakt moet worden.
- De laatste vorm van herbestemmen is de “light” versie. Hierbij wordt er amper gesloopt binnen het gebouw en worden er alleen nieuwe materialen geplaatst om zo te voldoen aan de wensen en eisen. Deze versie kan toegepast worden wanneer het pand voldoet aan de eisen, geen nieuwe bestemming krijgt en de staat van het pand ook goed is. Er wordt een soort update toegepast aan het pand zodat die weer voldoet aan de eisen, wensen en de kwaliteit van de eindgebruikers.

Na het vaststellen van het concept en het bijbehorende programma, dient de financiële haalbaarheid van het plan te worden getoetst. Dit kan aan de hand van een residuele grondwaarde methoden, waarin de opbrengsten en stichtingskosten van het programma worden berekend. Het uiteindelijke verschil tussen de opbrengsten en de stichtingskosten is het maximale bedrag dat er betaald mag worden voor de aanschaf van het leegstaande pand.

Een extra toevoeging aan de herbestemming is het toepassen van Corporate Real Estate Management (CREM). CREM zorgt voor extra toegevoegde waarde van het pand voor de eindgebruiker. Dit kan worden bereikt door het pand duurzaam te herbestemmen en het pand zelfs CO2 neutraal te maken. Hierdoor wordt de begin investering hoger, maar kan het pand in de toekomst meer opbrengen. Een andere mogelijk om waarde toe te voegen aan een gebouw is om een omgeving te creëren waarin mensen graag verblijven, dit kan aan de hand van een goede daglichttoetreding, frisse lucht en het toepassen van zichtlijnen.

De uiteindelijke criteria die naar voren komen in het interview zijn; het bepalen van de eindgebruiker(s) en hun eisen en wensen omtrent de huisvesting dit wordt onderzocht binnen de huidige situatie. De eindgebruiker komt ook terug tijdens het ontwikkelen van het product. Het product moet gespitst zijn op de eindgebruiker, anders heeft de herbestemming geen zin.

Ook de kenmerken en mogelijkheden die een pand biedt zijn belangrijke criteria die mee genomen moeten worden bij een mogelijke herbestemming. Deze kenmerken worden geanalyseerd en getoetst bij het onderzoek naar de huidige situatie. Uiteindelijk worden de kenmerken die in dit onderzoek naar voren komen getoetst aan het uiteindelijke product, is er een match dan kan het product toegepast worden, zo niet dan moeten er aanpassingen gedaan worden aan het pand. Belangrijke kenmerken van een pand zijn onder anderen, de uitstraling van de gevel, het bouwjaar, de draagconstructie, de globale indeling en de aanwezige installaties.

Daarnaast moet het bestemmingsplan dat rust op het pand ook de mogelijkheid bieden om de herbestemming toe te passen. Het bestemmingsplan is vaak in geval van een herbestemming een knelpunt, het wijzigen hiervan kost veel tijd en geld. Tot slot geeft een eenvoudig financieel overzicht inzicht in de financiële haalbaarheid van de herbestemming, dit kan globaal berekend worden om een eerste inzicht te krijgen.

Bijlage VI: Interview gemeente Katwijk

Financiële status van het pand

Er zat een boekwaarde op het gebouw, maar omdat het gebouw nog steeds in gebruik is, is de boekwaarde niet volledig afgeschreven en loopt het gewoon door. Bij de berekening van de huur van het gebouw zijn de oude kapitaallasten verrekend. Normaal is een gemeente verplicht om af te schrijven op een pand, wanneer het pand voor andere doeleinden of niet meer gaat gebruiken. Maar dit is niet aan de orde geweest en loopt de boekwaarde en afschrijvingen gewoon door. De enige verandering is dat er een nieuwe investering bij is gekomen.

Leegstand

Er is tijdelijke leegstand geweest. De ambtelijke organisatie is er in april 2012 uit verdwenen. De verbouwing is aangevangen in oktober 2012. Dat was wat laat, maar het gebouw werd nog voor gemeentelijke en lokale festiviteiten gebruikt. Aangezien de verbouwingen binnen 6 maanden te realiseren waren is er besloten om de verbouwing over de festiviteiten heen te tillen en te starten in oktober 2012. Dus het gebouw heeft bijna een half jaar leeg gestaan, maar met de kanttekening dat het tussendoor wel is gebruikt voor allerlei activiteiten. Deze periode kostte de gemeente meer dan dat het opleverde, de exploitatiekosten van het pand liepen gewoon door.

Reden herbestemming pand

De gemeente Rijnsburg zag voor 2006 de fusie al aankomen, men heeft zich toen gerealiseerd dat wanneer het gemeentehuis haar functie zal verliezen in de nabije toekomst dat er voorzieningen zullen worden gemist in Rijnsburg. Men miste een pand waarin de Rijnsburgers samen kunnen komen, elkaar kunnen ontmoeten en ontspannen. En hebben dus besloten om een visie op te stellen waarin het pand aangeduid wordt als multifunctioneel pand. Waar de Rijnsburgers kunnen samenkomen enzovoorts. Dit beleid van de gemeente Rijnsburg, heeft de nieuwe gemeente Katwijk na de fusie omarmt en opnieuw vastgesteld. Toen het pand uiteindelijk vrijkwam is er nooit overwogen om ook maar iets anders met het pand te doen. Er zal een multifunctioneel centrum worden gerealiseerd in het pand. Het pand bestaat uit twee delen een nieuwbouwgedeelte uit 2000, en een ouder gedeelte. Het nieuwbouwgedeelte wilde men verkopen via een bedrijfsmakelaar, maar het was in het begin van de crisis en het gebouw miste een afsluitbare installatie. Om deze redenen is het pand niet verkocht. Om deze reden is toen besloten om de plannen voor het pand aan te passen en het multifunctionele in de nieuwbouwvleugel te plaatsen. Toen is besloten om een dorpskantoor te vestigen op de eerste etage in plaats van de gehele nieuwbouw vleugel, om zo de leegstand van het nieuwbouwgedeelte op te lossen. Wanneer het leegstaat kost het de gemeente geld en wanneer het in gebruik is kan het wat opleveren voor de gemeente.

Beleid rustend op het pand

Voor de herbestemming had het pand de bestemming van maatschappelijke doeleinden. En dat is eigenlijk een hele brede bestemming, waarbinnen van alles en nog wat past.

Uiteindelijk is het aangepast en uitgebreid met en horeca, kantoren en dienstverlening. Voor beneden voor het bouwen, is er een omgevingsvergunning aangevraagd. Het terras is daar ook mee ingenomen, maar het hekwerk een windscherm waren hierin niet meegenomen, om dat rond te krijgen is later de gehele procedure van de omgevingsvergunning doorlopen, omdat dit hek buiten het bestemmingsplan viel. Daarnaast is er ook voor de ondergrondse vuilcontainer een hele procedure doorlopen, onder andere is archeologisch onderzoek gedaan op deze locatie. Het gebouw is daarnaast ook iets uitgebreid dat is er ook in meegenomen.

Maatschappelijke betrokkenheid

Er is opgemerkt dat bij een fusiegemeenten er heel veel oude sentimenten spelen binnen die dorpskernen. De gemeentehuizen krijgen dan een soort status van een laatste strohalp van de eigen identiteit. Dat is in zowel Valkenburg en Rijsburg erg sterk opgevallen. Voordat dit gebouw gerealiseerd werd, speelden de gedachten dat Rijsburg werd achtergesteld met de rest van Katwijk. Dat er maar wat werd bedacht in de ivoren toren van Katwijk, dit soort geruchten en gedachten zijn wel wegnomen door de komst van het gemeenschapshuis. Maar deze liggen nog wel wat verscholen onder de oppervlakte. Er gaan generaties overheen voordat soort dingen helemaal verdwijnen. Rijsburg is gewoon nog steeds een andere gemeente als Valkenburg en Katwijk. Maar dit is niet de reden om het pand te behouden voor de gemeenschap, want er lagen al plannen maar ze spelen weldegelijk mee. Het is wel de aanleiding dat er tijdens de bouw klankbordgroepen ingesteld zijn en in de groepen is er bewust gekozen om daarin mensen te zetten waarnaar geluisterd werd binnen de gemeenschap van Rijsburg. Die de plannen uitdragen en verdedigen in de gemeenschap. En dit heeft tot een succes geleid, hierdoor hebben de inwoners de plannen meer kunnen omarmen. Het heeft echt geholpen want in het begin is het pand nog gebruikt als servicebalie, waar je je paspoort kunt halen. Maar in praktijk kwamen er toch te weinig mensen het pand binnen. Er moesten wel altijd twee man aanwezig zijn daar, daarnaast had je te maken met openingstijden van deze balie. En er kwamen toch te weinig mensen binnen. Het was dus een dure oplossing om de publieksbalie open te houden en die discussie, wel of niet een publieksbalie heeft een sterke negatieve invloed gehad op de beginfase van de realisering van multifunctioneel centrum in Rijsburg. Uiteindelijk is er toch wat gerealiseerd voor de gemeenschap, Toen het besluit was genomen over de balie, waarin iedereen in de gemeenschap wat kon zeggen over het pand, konden we pas echt gaan bouwen. De maatschappelijke betrokkenheid heeft dus veel invloed gehad op het proces, in het begin was men sceptisch en negatief. Maar later waren ze erg positief over het plan. De overheid wordt in het begin erg gewantrouwd. Om dit weg te nemen zijn we begonnen met het enquêteren van de inwoners. Met de vraag wat wil men in het multifunctionele centrum. En toen dat in beeld was is er in beeld gedacht wat er aangeboden kon worden, en zijn er ook instellingen die daar iets op willen bieden. Toen is het puzzelen met het plaatsen van instellingen in het pand. In dit hele project is de hele tijd het klankbordgroep betrokken geweest en om advies gevraagd. Daarnaast organiseren we avonden om de planvorming terug te koppelen aan de bewoners, schetsontwerp, definitief ontwerp enzovoorts. De toekomstige huurders hebben zich gepresenteerd. Daarnaast zijn er ook open dagen georganiseerd. Zodat iedereen op de hoogte bleef van de ontwikkelingen en dan gaat het leven bij de mensen en dan start het enthousiasme.

Benadering van de huurders

Eerst is de behoefte bij de bewoners in beeld gebracht d.m.v. die enquête. En daarna zijn er een heel open, via persberichten, instellingen benaderd om één van deze functies in het gebouw te vervullen. Vervolgens zijn er intakegesprekken gehouden met de huurders, met daarin vooraf criteria meegenomen over het gebruik, de functies van het gebouw vastgesteld. Wat hebben jullie nodig wat willen jullie betekenen voor de gemeenschap op die basis daarvan is er begonnen met schetsen.

Rol gemeente

Het project is gestart in een slechte economische tijd. Iedere ondernemer die zich toen melde voor het pand was waarschijnlijk omgevallen. De enige mogelijkheid is het om vanuit de overheid deze ontwikkeling sturen. Want als overheid kan je niet omvallen. En kan dus meer risico lopen dan een commerciële partij. Er was een nog een investering pot voor een strategische brede investering. Uit deze pot zijn de investeringskosten uit gehaald. Maar de exploitatiekosten van het pand moeten gehaald worden uit enerzijds de huurinkomsten en anderzijds de subsidies en daar moeten we het mee

zien te redden. Maatschappelijk gedeelte brengt minder op maar doel is ook niet winst maken maar aanbieden van functies. Gemeente is niet om winst te maken maar om de burgers een dienst te bieden.

Investeringskosten

Voor het gemeenschapshuis was er 2,2 miljoen beschikbaar. Dat is niet helemaal uitgegeven. Er is 2,1 miljoen uitgegeven, voor de verbouwing van de beneden etage. De gevel is naar voren geschoven, zowel boven als beneden. De indeling is compleet op de schop gegaan. De hal is totaal veranderd met andere vloeren, nieuwe installaties, klimaatbeheersing installaties, nieuwe elektriciteit. De entree is veranderd, het trappenhuis is veranderd. Het buitenterras is erbij gekomen. De patio is aangepast, leeg gehaald en bestraat. Er is geschilderd, onderhoud mankementen aangepast het sanitair is aangepast. De bibliotheek is erin geplaatst. De biljartruimte was een oude fietsenstalling en is volledig omgebouwd, er is een nieuwe lift is geplaatst. Het pand is dus tot casco gesloopt en dit als basis gebruikt om het opnieuw op te bouwen. Op de bovenetage is er weinig veranderd, het dorpskantoor had weinig aanpassingen nodig.

Bijlage VII: Interviews gebruikers de Burgt

Inleiding

Om een volledig beeld te krijgen van het concept de Burgt te Rijnsburg is er gekozen om de dagelijkse gebruikers en betrokkenen bij het pand te interviewen. Deze betrokkenen werden gevraagd naar de keuze waarom ze zich hebben gevestigd in de Burgt, wat hun eventuele rol was bij de herbestemming van het pand, de maatschappelijke betrokkenheid bij het pand, de sterke punten van het concept en de eventuele verbeterpunten. De volgende gebruikers zijn geïnterviewd: De horecaexploitant, de bibliotheek, kinderdagopvang, Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) en de Wijkraad Rijnsburg.

Reden voor keuze de Burgt

De redenen voor de keuze voor een vestiging in het dorpshuis de Burgt lopen uiteen. Zo zocht de bibliotheek naar een geschikte ruimte waarin het concept de onbemande bibliotheek kon worden uitgerold. Het CJG was op zoek naar een grote locatie, daarnaast werd hun voormalige locatie gesloopt en herontwikkeld. Tijdens de sloop van de oude locatie, huurde het CJG tijdelijk ruimte in het voormalige gemeentehuis. Vervolgens is er vanuit de gemeente een onderzoek geweest onder de inwoners naar welke maatschappelijke functies ze behoefte hadden in het multifunctionele centrum. Uit dit onderzoek kwam onder andere een behoefte naar het CJG naar voren, om deze reden is er gekozen om zich definitief te vestigen in het multifunctionele pand.

De horecaexploitant is op zijn beurt benaderd via een adviesbureau voor zowel het beheer als de exploitatie van de brasserie. Hier hebben ze op ingeschreven en moesten vervolgens het plan presenteren aan de gemeente. Onder andere op basis van deze presentatie heeft de gemeente gekozen voor de horecaexploitant.

De kinderdagopvang is een grote organisatie in de gemeente Katwijk, maar had nog geen locatie in Rijnsburg. Men ging dus op zoek naar een geschikte locatie, daarnaast wilde men extra ruimte hebben voor de kinderdagopvang. De gemeente Rijnsburg en later Katwijk wilde de kinderdagopvang helpen met het zoeken naar deze locatie. De gemeente kwam uiteindelijk met de locatie het Dorpshuis en toen is besloten om zich hier te vestigen.

Rol bij de herbestemming

Een partij van de geïnterviewde die betrokken was bij de herbestemming was de wijkraad. De wijkraad is halverwege het traject van de herbestemming ingestapt toen duidelijk was dat het concept van het Dorpshuis uitgerold zal worden op de locatie. Er is vanuit de wijkraad gevraagd of de servicebalie voor Rijnsburg niet behouden kon blijven. Het verliezen van deze functie zag onder andere de bevolking niet zitten. Maar uiteindelijk is de service balie toch uit het pand gegaan, doordat er te hoge kosten aan het in stand houden van deze balie zaten. Daarnaast hebben er gebruikers overleggen plaatsgevonden waar er input mogelijkheden voor de toekomstige gebruikers waren voor de afwerking van het pand. Uit de overige interviews kwam naar voren dat de gemeente de belangrijkste rol speelde bij de herbestemming. De verschillende partijen zijn nagenoeg allemaal benaderd vanuit de gemeente of ze zich wilden vestigen in het pand. De partijen die ze benaderden kwamen naar voren uit een onderzoek naar de behoeften die inwoners hadden bij een multifunctioneel centrum in Rijnsburg.

Maatschappelijke betrokkenheid

Hebben de partijen iets gemerkt van maatschappelijke betrokkenheid en/of weerstand vanuit de gemeenschap ten opzichte van het concept? Deze vraag werd door verschillende gebruikers bevestigend beantwoord. Reden voor deze betrokkenheid kwam volgens sommige uit het feit dat de

herbestemming van het voormalige gemeentehuis volledig gefinancierd is uit gemeenschapsgeld. Daarnaast vinden de inwoners de investering van ongeveer twee miljoen euro in het pand erg hoog. Ook speelde de gedachten dat men in Rijnsburg het gemeentehuis wilden behouden. De inwoners wilden niet helemaal naar Katwijk om een paspoort en dergelijke aan te vragen. Vooral de oudere generatie had moeite met het verdwijnen van de gemeentelijke dienstverlening naar Katwijk. Maar door de inwoners te betrekken bij de herbestemming door middel van klankboordgroepen en de mensen uit te leggen wat de herbestemming precies inhoudt en dat de herbestemming echt wat oplevert voor de inwoners van Rijnsburg. Werd de weerstand vanuit de maatschappij ten opzichte van de herbestemming gedeeltelijk weggenomen.

Sterke punten concept

De sterke punten van het concept in de gebruikers ligt hem voornamelijk in de versterking van elkaars functie. De verschillende maatschappelijke instellingen vullen elkaar aan en werken steeds beter met elkaar er is sprake van veel onderling contact en samenwerking. De mix van partners is op dit moment erg compleet en voorziet in veel vraag naar maatschappelijke instellingen vanuit de omgeving. Hier ligt de toegevoegde waarde van het centrum. Daarnaast verzorgen de bibliotheek en het CJG door hun functie binnen het centrum voor een constante instroom van mensen. Ook is het een goede keus geweest van de gemeente om de inwoners direct te betrekken bij de herbestemming, hierdoor hebben de inwoners het concept omarmd en zijn er gebruik van gaan maken. Het concept spreekt daarnaast ook de gehele samenleving aan, voor de kinderen en ouders zit het CJG en de kinderdagopvang. De bibliotheek spreekt de gehele bevolking aan binnen Rijnsburg, jong en oud, daarnaast heb je nog een actief verenigingsleven dat zich afspeelt in het pand, denk hierbij aan de biljartvereniging, ook voorziet het centrum in ruimte voor commerciële doeleinden, het dorpskantoor en tot slot is het nog steeds mogelijk om te trouwen in het Dorpshuis.

De gemeente heeft er daarnaast goed aan gedaan om het pand in eigen bezit te houden, door het niet te verkopen maar in hun eigen portefeuille te houden heeft de gemeente grip op het pand. Ze kunnen zelf bepalen hoe het pand wordt ingezet voor de gemeenschap. Ze kunnen zelf het maatschappelijke rendement dat behaald wordt door het concept bepalen. Tot slot heeft het pand een mooie, lichte uitstraling, dat helpt bij het openbare karakter van het pand. Het is gratis parkeren, de ligging ten opzichte van de snelwegen is goed. Dit heeft een positieve uitstraling op het pand.

Verbeterpunten

Een verbeterpunt voor het centrum dat door meerdere gebruikers wordt genoemd is dat de samenwerking tussen de verschillende zorginstellingen en maatschappelijke instellingen verbeter kan worden. Er zullen meer activiteiten moeten worden georganiseerd met alle partners van het gemeenschapshuis om het nog populairder te maken in de directe omgeving. Momenteel komt deze samenwerking nog niet helemaal goed van de grond.

Daarnaast zouden er meer activiteiten georganiseerd kunnen worden voor de jongeren, dit is de enige doelgroep die nog gemist wordt binnen het centrum. Ook de zichtbaarheid van de ingangen en de bewegwijzering zowel in als buiten het pand kunnen beter. Het is voor de bezoekers niet meteen duidelijk welke partners gevestigd zijn in het multifunctionele centrum. Daarnaast wordt het Dorpshuis buiten niet aangegeven met borden, dit kan veel beter om de publieke belangstelling in het concept te vergroten. Daarnaast wordt er afgevraagd of de investeringen in het pand niet te hoog waren, is de kwaliteit die nagestreefd wordt niet te hoog? Wanneer de afwerking net wat van een lagere kwaliteit was geweest, was het mogelijk om lagere huurprijzen door te bereken aan gebruikers. Hierdoor was de toestroom van gebruikers misschien groter geweest en sprak je een grotere doelgroep aan met de beschikbare ruimte in het pand.

