

MASTER

Leegstand & fysieke potentie kantoren van eigenaar-gebruikers

Eskens, L.J.

Award date:
2014

[Link to publication](#)

Disclaimer

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain



Leegstand & fysieke potentie

Kantoren van eigenaar-gebruikers



Colofon

Leegstand & fysieke potentie

Kantoren van eigenaar-gebruikers

16 - juni - 2014

Student:

L.J.Eskens
0614791

Begeleiders:

Dr. Ir. W.J.M. Heijs (voorzitter)
Department of Real Estate Management & Development
Faculteit Architecture Building and Planning
Technische Universiteit/Eindhoven

Dr. Ir. H.A.J.A Appel– Meulenbroek
Department of Real Estate Management & Development
Faculteit Architecture Building and Planning
Technische Universiteit/Eindhoven

Dr. Ir. P.E.W van den Berg
Department of Real Estate Management & Development
Faculteit Architecture Building and Planning
Technische Universiteit/Eindhoven

Ing. R. van Natterm
Hoofd Beheer en Onderhoud
Dienst Huisvesting
Technische Universiteit Eindhoven

Contactgegevens:

Kerkstraat 42D
5611 GK Eindhoven

T: 0683240700
E: l.j.eskens@student.tue.nl
W: www.loekeskens.nl

Voorwoord

Hierbij presenteer ik mijn afstudeerscriptie over de omgang met kantorenvastgoed door de Nederlandse eigenaar-gebruikers en het ontwikkelde potentie-instrument dat de fysieke potentie van dit kantorenvastgoed bepaalt. Deze scriptie is de afronding van mijn masteropleiding 'Real Estate Management & Development' (REMD) aan de faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e). Ik verwacht met deze scriptie nieuwe inzichten te geven over de Nederlandse kantorenmarkt en inspiratie te geven voor toepassing in de praktijk of verder onderzoek.

Nederland kampt met de hoogste kantorenleegstand uit de geschiedenis, en zit hiermee wereldwijd in de kopgroep. De leegstand binnen de Nederlandse vastgoedmarkt is niet meer weg te denken in de hedendaagse vastgoedverslaggeving.

Tijdens het bestuderen van de Nederlandse kantorenmarkt werd mijn aandacht getrokken door verschillende onderwerpen, zoals de kantorenleegstand en de fysieke potentie van deze kantoren. Zijn de kantoren die leegstaan fysiek echt zo slecht, of liggen ze op de verkeerde locatie, of zijn er andere redenen voor de leegstand? Het viel op dat er weinig aandacht bestond voor de potentie van leegstaande kantoren en de leegstand bij eigenaar-gebruikers binnen de Nederlandse kantorenmarkt. Beide facetten zijn zelden onderzocht.

Bij mijn scriptie heb ik steun gehad van verschillende mensen. Deze zou ik graag bij naam willen bedanken. Dit zijn mijn afstudeerbegeleidsters Rianne Appel-Meulenbroek en Pauline van den Berg van de Technische Universiteit Eindhoven. Tevens Ronald van Natter, als derde begeleider en contactpersoon bij de TU/e voor het interview en het testen van het instrument. Verder wil ik nog de geïnterviewde bedrijven bedanken voor hun medewerking aan het onderzoek en de inzichten die ik door deze interviews heb gekregen. Tenslotte wil ik nog mijn ouders en vrienden bedanken voor hun hulp en steun.

Het uitvoeren van het onderzoek en het schrijven van deze scriptie was een mooie ervaring. Het zou mooi zijn als het ontwikkelde potentie-instrument in de praktijk toegepast gaat worden.

Loek Eskens

16 - juni - 2014

Samenvatting

Door de huidige economische crisis kampt de kantorenmarkt met een hoog leegstandspercentage en worden - steeds meer - kantoren ter verkoop op de markt gebracht. Het is veelal niet duidelijk wat de fysieke potentie van deze kantoren is en of er hierbij verschil is tussen kantoren van eigenaar-gebruikers en beleggers. Deze scriptie geeft een indicatie van de leegstand bij eigenaar-gebruikers en kijkt naar de potentie van kantoren van eigenaar-gebruikers die ter verkoop aangeboden worden. Hierbij concentreert het onderzoek zich op de fysieke aspecten van (leegstaande) kantoren. Meestal wordt de locatie als het belangrijkste vestigingsargument gezien (Lusht, 2001). Door de crisis en marktverandering is de fysieke potentie steeds belangrijker geworden. Verbetering van deze fysieke aspecten kan de verkooppotentie verbeteren.

Deze aanleiding leidt tot de volgende doel- en probleemstelling en deelvragen:

Doelstelling

Het onderzoeken van de leegstand bij eigenaar-gebruikers en het ontwikkelen van een beslissingsondersteunend instrument dat inzicht geeft in de potentie van en beheerstrategieën voor verkoop van kantoren van eigenaar-gebruikers.

Probleemstelling

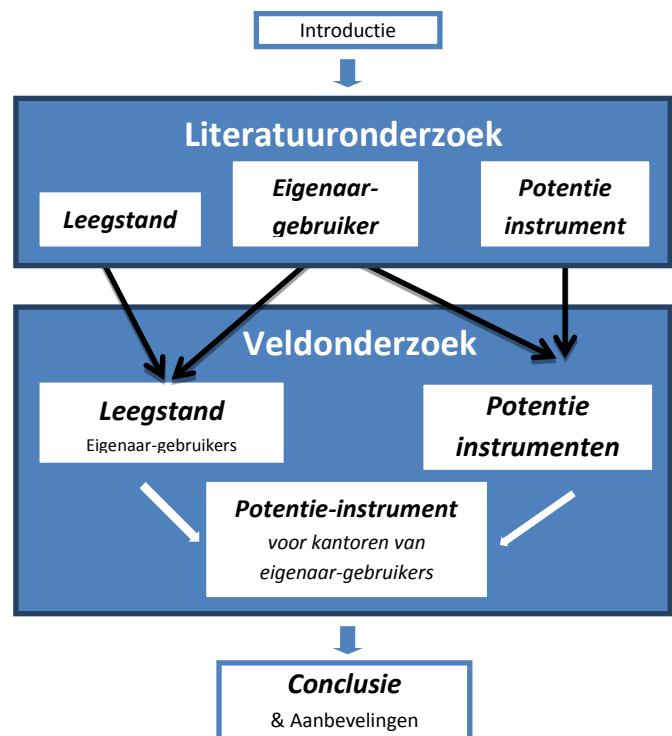
‘Hoe staat het met de leegstand van kantoren van eigenaar-gebruikers en welke beoordeelbare fysieke aspecten hebben invloed op de potentie en beheerstrategieën van deze kantoren?’

Deelvragen:

1. Wat is leegstand en hoe is deze binnen de Nederlandse kantorenmarkt ontstaan?
2. Wat wordt verstaan onder eigenaar-gebruikers en hoe gaan zij met hun kantorenvastgoed om?
3. Hoe staat het met de kantorenleegstand bij eigenaar-gebruikers in Nederland?
4. Welke fysieke aspecten bepalen de potentie van kantoren voor verkoop?
5. Hoe ziet een potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers eruit?

Onderzoeksopzet

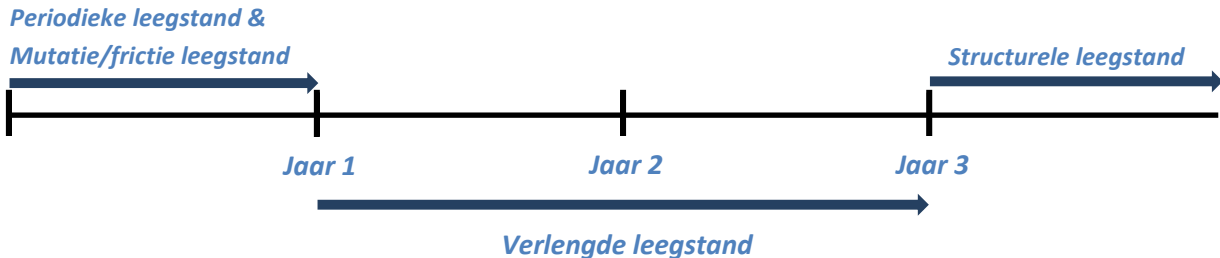
Het onderzoek is opgebouwd uit een literatuur- en veldonderzoek (figuur 1). In de literatuur is gekeken naar het begrip leegstand, ontwikkeling van leegstand, eigenaar-gebruikers en bestaande potentie-instrumenten. Op basis van de analyse van deze instrumenten is een nieuw instrument ontwikkeld om de fysieke potentie van kantoren van eigenaar-gebruikers te beoordelen. De samenvatting volgt de lijn van de onderzoeksopzet. Uit de literatuurstudie wordt eerst het begrip leegstand en de ontwikkeling van leegstand behandeld. Vervolgens wordt kort beschreven over de eigenaar-gebruikers, gevolgd door het onderwerp ‘potentie-instrumenten’.



Figuur 1: Onderzoeksopzet scriptie

Leegstand

In deze scriptie is de volgende definitie voor leegstand gebruikt (Huizinga, 2006): “Nieuwbouwpanden die nog niet in gebruik zijn genomen alsook bestaande panden die door eerdere gebruikers zijn verlaten en niet opnieuw een gebruiker hebben gekregen”. Leegstand kent verschillende vormen: conjuncturele leegstand, mutatie leegstand / frictie leegstand, periodieke leegstand, structurele leegstand en verborgen leegstand (figuur 2).



Figuur 2: Vormen van leegstand in chronologische volgorde

Naast de definitie van leegstand is ook de geschiedenis van de leegstand binnen de Nederlandse kantorenmarkt behandeld. Tot de jaren '70 namen vooral eigenaar-gebruikers initiatief tot het ontwikkelen van kantoren. Hierna kwam dit initiatief vooral van beleggers. Vanaf de jaren '90 speelde bij beleggers 'financieel gewin' hierbij een steeds belangrijkere rol. Ondanks de verminderde economische situatie na 2001, het afnemende werknemersbestand en de afnemende behoefte aan kantooroppervlakte, werd onverminderd doorgegaan met het ontwikkelen van kantoren. Dit zorgde, tot op heden, voor de opbouw van de leegstand. Daarbij speelde de beleggers een belangrijkere rol dan eigenaar-gebruikers.

Eigenaar-gebruikers

Deze scriptie gebruikt de volgende definitie van eigenaar-gebruikers (Hek et al, 2004): ‘De eigenaar-gebruiker is gebruiker van een kantoorpand/ruimte dat tevens in zijn eigendom is’. Eigenaar-gebruikers hebben ongeveer 37 % van de Nederlandse kantorenmarkt in eigendom (Bak, 2012). Sinds de opkomst van strategisch Corporate Real Estate Management (CREM) is de omgang met vastgoed duidelijk veranderd. Door CREM kunnen acht strategische ofwel toegevoegde waarden worden gecreëerd (Lindholm,2008; Gibler & Lindholm, 2012)

Potentie-instrumenten

Er bestaan verschillende instrumenten om de potentie van kantoren te bepalen. Enkele hiervan zijn hieronder opgesomd. De eerste 6 instrumenten (zwart) worden in de praktijk gebruikt en zijn daarom in deze scriptie geanalyseerd op vooraf bepaalde criteria. Deze criteria worden ook gebruikt bij de verdere ontwikkeling van het potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers (voor meer informatie zie hoofdstuk 4). De analyse van de instrumenten leverde een basis voor het te ontwikkelen potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers bij het verkopen van kantoren.

- Scan DTZ Zadelhoff (DTZ Zadelhoff)
- ABT-quickscan (ABT)
- Transformatiepotentiometer (APTO, Twynstra Gudde)
- De checklist
- Leegstandsrisicometer
- Transformatiemeter voor Kerkgebouwen
- Gebouwscan HNW (Groot, 2012)
- Herbestemmingswijzer (Ecorys, TU/D)
- INKOS (TU/D)
- NEN 8021 (Rijksoverheid, vanaf begin 2014)
- Triple-jump-methode
- TOK checklist
- Cultuurhistorische waardemeter

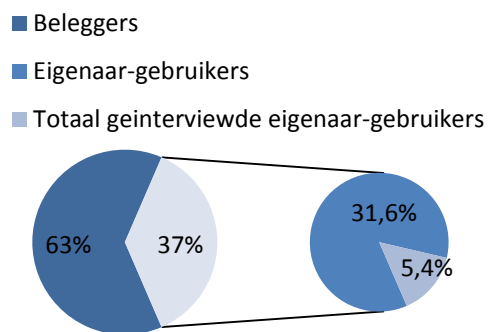
Veldonderzoek

Het veldonderzoek is uitgevoerd om informatie te verzamelen die niet via literatuur verkregen kon worden. Het betreft informatie over mogelijke leegstand bij eigenaar-gebruikers en informatie voor het te ontwikkelen potentie-instrument. Dit gebeurde door middel van semi-gestructureerde interviews met eigenaar-gebruikers en adviesbureaus. Er is gekozen voor interviews, aangezien specifieke kennis over eigenaar-gebruikers beperkt is en via interviews snel een grote hoeveelheid informatie verzameld kan worden. Verder is het ontwikkelde potentie-instrument in het veldonderzoek onderbouwd, ontwikkeld en getest.

Uit de populatie van eigenaar-gebruikers is een selecte gelegenheidssteekproef genomen. De respondenten moesten aan twee criteria voldoen:

- 1) Eigenaar-gebruiker
- 2) Minimaal 500 m² aan kantooroppervlakte

In totaal zijn zeven Nederlandse eigenaar-gebruikers geïnterviewd (figuur 3). Tijdens de interviews is gevraagd naar het vastgoedportfolio, de leegstand, de beheerstructuur, de redenen dat vastgoed in eigendom is, de potentie van hun kantoren of de eisen die ze hieraan stellen en de toekomstvisie van deze bedrijven m.b.t. hun kantorenvastgoed.



Figuur 3: Percentage geïnterviewde eigenaar-gebruikers gekeken naar het kantooroppervlakte in Nederland.

De omgang met vastgoed door eigenaar-gebruikers

De definitie die de literatuur geeft voor eigenaar-gebruikers bleek niet dekkend voor in de praktijk. Tegenwoordig kent de Nederlandse markt nog weinig bedrijven die hun kantoren volledig in eigendom hebben. Dit is te verklaren doordat de literatuur definieert op basis van gebouwniveau en de interviews (werkelijkheid) informatie geven op bedrijfsniveau.

Veel grote eigenaar-gebruikers huren kantoren om een flexibele schil te hebben. De kleinere eigenaar-gebruikers zijn vaak wel volledig eigenaar-gebruiker. Ten aanzien van de omgang met het kantorenvastgoed is nog het volgende geconstateerd:

- Het aantal managementlagen of het betrokken aantal vastgoedmanagers staat niet altijd in verhouding tot de in beheer zijnde kantooroppervlakte.
- Corporate Real Estate Management (CREM) wordt zowel toegepast op operationeel als strategisch vlak. Tijdens de interviews werd m.b.t. het strategisch uitvoeren van CRE gesproken over vijf toegevoegde waarden: 'Bevorderen van marketing en sales', 'Verhogen van productiviteit', 'Verhogen van de flexibiliteit', 'Verlagen van de kosten' en 'Duurzaamheid'. Het is echter aannemelijk dat het 'verhogen van de innovatie' en het 'verhogen van de werknemerstevredenheid' wel op strategisch niveau wordt nagestreefd. Het verhogen van de vastgoedwaarde niet, aangezien het de CRE managers niet gaat om de waarde van het vastgoed, maar om de core business.
- De aanschaf van kantoorruimte gebeurt vooral op basis van de behoefte voor de bedrijfsvoering en niet vanuit een winstogmerk.

Leegstand bij eigenaar-gebruikers

Een onderdeel van de semi-gestructureerde interviews betrof het vastgoedportfolio van de eigenaar-gebruikers. Daarbij is gekeken naar de verhouding van huur en eigendom en de leegstand binnen dit portfolio. De geïnterviewde bedrijven kennen een lage leegstand. Deze eventuele leegstand wordt gezien als gezonde dan wel noodzakelijke leegstand om mutaties binnen het bedrijf op te vangen.

Verder blijkt de leegstand bij eigenaar-gebruikers vaak gelokaliseerd bij de huurpanden of worden panden afgestoten om de leegstand te verminderen. Zo gaven verschillende geïnterviewde bedrijven aan afdelingen of dochterbedrijven samen te voegen in een gebouw en zodoende huurpanden af te stoten of eigendomspanden vrij te maken om deze te verkopen.

Ontwikkeling potentie-instrument

De ontwikkeling van het potentie-instrument is in negen stappen tot stand gekomen. De eerste vijf stappen zijn doorlopen tijdens de literatuurstudie. Daarbij zijn onder andere op basis van de criteria de beoordeelbare fysieke aspecten bepaald (tabel 1). Deze aspecten zijn vervolgens samen met de uitkomst van de analyses van de bestaande instrumenten vertaald in de eerste versie van het te ontwikkelen instrument. Tijdens het veldonderzoek is geïnterviewden vervolgens gevraagd naar adviespunten voor het te ontwikkelen instrument:

- Het hanteren van veto criteria
- Het beschrijven van de karakteristiek van de eigenaar-gebruiker
- Het aanpassen van de visuele presentatie van het instrument

Deze adviespunten zijn vervolgens in het instrument verwerkt. Hierbij wogen de karakteristieken zeer zwaar. De eigenaar-gebruikers hebben namelijk specifieke karakteristieken, ten opzichte van beleggers. Zo is hun vastgoedkennis meestal zeer specifiek en vooral gericht op de core business. De kennis van consequenties van regelgeving en bijtende factoren bij de verkoop is niet iets waar CRE managers vaak mee te maken krijgen. Wanneer de CRE managers zich hiervan niet bewust zijn, kan dit gevolgen hebben voor het bedrijf. Het potentie-instrument bestaat uit drie delen:

1. Bedrijf
2. De vetocriteria
3. De fysieke potentie van kantoorgebouwen

Ten slotte is het instrument beperkt getest en wel op twee gebouwen van de TU/Eindhoven (figuren 4 & 5) en het nieuwe kantoor van Antea Group in Oosterhout (figuur 6). Vanuit het doel (beoordelen fysieke potentie van kantoren ter verkoop) van het ontwikkelde instrument zijn deze drie gebouwen interessant om te onderzoeken.



Figuur 4: Gebouw 1, Potentiaal (Europas, 2014)



Figuur 5: Gebouw 2, Vertigo (Joep Rutgers, 2013)



Figuur 6: Gebouw 3, Antea Group in Oosterhout (Eigen foto, 2014)

Het ontwikkelde instrument kan op basis van de beoordeelbare fysieke aspecten een duidelijke uitspraak doen over de fysieke potentie van de kantoren van eigenaar-gebruikers. Na het testen zijn nog kleine aanpassingen gedaan aan het instrument, het uiteindelijke instrument is te zien in tabel 1.

Tabel 1: Uiteindelijke potentie-instrumenten voor eigenaar-gebruikers

Potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers			
<ul style="list-style-type: none"> • Naam bedrijf: • Type bedrijf: • Functie gebouw: 			
Bedrijf			
Uitgangspunten	Gebouw minder dan 10 jaar in eigendom	a b c d e	Gebouw meer dan 50 jaar in eigendom
	Multinational	a b c d e	Familiebedrijven
	Groot bedrijf	a b c d e	Klein bedrijf
	Vastgoed kleine impact op bedrijfsfinanciën	a b c d e	Vastgoed grote impact op bedrijfsfinanciën
Redenen	Geen leegstand van kantoorpand	a b c d e	Leegstand van kantoorpand
	Nodig voor bedrijfsvoering	a b c d e	Niet meer nodig voor bedrijfsvoering
	Uitstekende flexibele schil	a b c d e	Slechte flexibele schil
	Kantoor positief voor bedrijfsfinanciën	a b c d e	Kantoor negatief voor bedrijfsfinanciën
	Andere reden:	
Vetocriteria			
Regelgeving	Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. oppervlakte	1 2 3 4 5	Veel aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. oppervlakte
	Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. ontsluiting	1 2 3 4 5	Veel aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. ontsluiting
	Bestemmingsplan staat huidige en nieuwe functie s toe	1 2 3 4 5	Bestemmingsplan staat huidige en nieuwe functie s niet toe
Consequenties	Verkoop heeft positieve invloed voor de bedrijfsvoering	1 2 3 4 5	Verkoop heeft negatieve invloed op de bedrijfsvoering
	Regelgeving voor het bedrijf blijft hetzelfde	1 2 3 4 5	Regelgeving voor het bedrijf veranderd
Fysieke potentie van kantoorgebouwen			
Architectuur	Uitstekende uitstraling gevel	1 2 3 4 5	Slechte uitstraling gevel
	Uitstekende uitstraling hoofdentree	1 2 3 4 5	Slechte uitstraling hoofdentree
	Uitstekende herkenbaarheid	1 2 3 4 5	Slechte herkenbaarheid
	Uitstekend afwerkingsniveau exterieur	1 2 3 4 5	Slecht afwerkingsniveau exterieur
	Uitstekend afwerkingsniveau interieur	1 2 3 4 5	Slecht afwerkingsniveau interieur
	Multipurpose	1 2 3 4 5	Gebruikersspecifiek
Oppervlakte	Verhouding bvo/vvo meer dan 0,85	1 2 3 4 5	Verhouding bvo/vvo minder dan 0,7
	Uitstekende gebouwindeling	1 2 3 4 5	Slechte gebouwindeling
	Volledig mogelijkheid tot uitbreidbaarheid	1 2 3 4 5	Geen mogelijkheid tot uitbreidbaarheid
	Volledig flexibele indeelbaar	1 2 3 4 5	Niet flexibel indeelbaar
	Oppervlakte daglichttoetreding (> 20%)	1 2 3 4 5	Oppervlakte daglichttoetreding (< 2,5 %)
Ontsluiting	Uitstekende entree capaciteit	1 2 3 4 5	Slechte entree capaciteit
	Halbreedte meer dan 2,6 meter	1 2 3 4 5	Halbreedte minder dan 1,8 meter
	Max 30 meter tot uitgangen	1 2 3 4 5	Meer dan 75 meter tot uitgangen
	Uitstekende toegangen (trap)	1 2 3 4 5	Slechte toegangen (trap)
	Uitstekende toegangen (lift)	1 2 3 4 5	Slechte toegangen (lift)
Installaties	Uitstekende typen installaties	1 2 3 4 5	Slechte typen installaties
	Uitstekend binnenmilieu	1 2 3 4 5	Slecht binnenmilieu
	Energielabel A	1 2 3 4 5	Energielabel G
	Geschikte inbouw	1 2 3 4 5	Ongeschikte inbouw
	Uitstekende technische staat installaties	1 2 3 4 5	Slechte technische staat installaties
Constructie	Plafondhoogte meer dan 3 meter	1 2 3 4 5	Plafondhoogte minder dan 2 meter
	Gebouwdiepte meer dan 17,2 meter	1 2 3 4 5	Gebouwdiepte minder dan 11,4 meter
	Duurzaam materiaalgebruik	1 2 3 4 5	Niet duurzaam materiaalgebruik

Toepassing van het instrument

Door het instrument objectief toe te passen kan de CRE manager zich beter voorbereiden bij de verkoop van kantoren. Het instrument maakt namelijk inzichtelijk hoe het kantoor op fysiek niveau in de huidige markt staat. Het ontwikkelde potentie-instrument kent voor de toepassing het volgende stappenplan:

1. Verzamelen van data en benodigde informatie
2. Beoordelen van het bedrijf en vetocriteria
3. Beoordelen van de fysieke aspecten

De eerste stap bij het potentie-instrument is het verzamelen van data en benodigde informatie. Bij CRE managers die hun gegevens goed documenteren, is deze stap snel uitgevoerd. De tweede stap geeft aan wat de uitgangspunten van het bedrijf zijn en de redenen om het kantoor te verkopen. Daarnaast wordt in deze stap bekeken of op vijf punten een veto van toepassing is. De derde stap is het beoordelen van de fysiek aspecten. Deze beoordeling gebeurt door het invullen van een formulier. De uitkomst van het invulformulier wordt overgezet naar het antwoordformulier.

Wanneer de beheerder dit antwoordformulier heeft ingevuld, is de fysieke potentie van het kantoorgebouw meteen zichtbaar. De CRE manager kan hierna eventueel aanpassingen aan het gebouw laten verrichten om de fysieke potentie te verbeteren voor de verkoop.

Conclusie

De leegstand van kantoren in Nederland is de laatste jaren sterk toegenomen, en zal naar verwachting nog verder toenemen. Bij de geïnterviewde eigenaar-gebruikers was de leegstand zeer beperkt. Deze eigenaar-gebruikers maken strategische beheerkeuzes om leegstand naar de huurkantoren te plaatsen of kantoren af te stoten.

De fysieke aspecten hebben veel invloed op de potentie van (leegstaande) kantoorgebouwen. Waar de locatie vaak wordt gezien als vestigingsargument, speelt in toenemende mate de fysieke kwaliteit van het kantoorgebouw als een vergelijkbaar vestigingsargument. De meest gebruikte fysieke aspecten zijn: architectuur, oppervlakte, constructie, installaties en ontsluiting.

De potentie van kantoren of het maken van afstootstrategieën blijkt pas een rol te spelen als de top van een bedrijf aangeeft dat een kantoor verkocht wordt. Vooraf zijn weinig bedrijven bezig met het maken van beheerstrategieën voor het afstoten van kantoorgebouwen en wordt weinig gekeken naar de potentie van het kantoorgebouw.

Met het ontwikkelde potentie-instrument is het goed mogelijk om de specifieke karakteristieken van kantoren van eigenaar-gebruikers te beoordelen.

Reflectie

In de reflectie komen drie thema's aan de orde: literatuur, onderzoeksproces en toepassing van de informatie in de praktijk. De literatuur over eigenaar-gebruikers is zeer beperkt en vaak specifiek op een bedrijf gericht. Het onderzoeksproces naar eigenaar-gebruikers werd bemoeilijkt door de beperkte literatuur en beschikbare informatie. Zo ontbrak het aan de kennis welk bedrijf een huurder of eigenaar-gebruiker is. Dit probleem werkte belemmerend tijdens het veldonderzoek, maar wordt ook onderkend door de bekende makelaars.

Eigenaar-gebruikers gaan de komende jaren veel van hun vastgoed afstoten en willen meer kantoren gaan huren. Dit doen eigenaar-gebruikers om een betere flexibele schil te creëren. Het afstoten van

kantoren maakt de potentie hiervan steeds belangrijker. Het ontwikkelde instrument kan daarbij een goed hulpmiddel zijn.

Door het afstoten van kantoren en het creëren van een flexibele schil, komt de aan het beheer van vastgoed verbonden risico bij de beleggers te liggen.

Aanbevelingen

In deze scriptie is het segment van eigenaar-gebruikers binnen de Nederlandse kantorenmarkt onderzocht. Daarbij is af en toe de vergelijking getrokken met de beleggers. Het is interessant om meer verschillen tussen deze segmenten te belichten.

Het instrument dat ontwikkeld is kan in een vervolg onderzoek verder uitgewerkt worden of toegepast worden bij meer eigenaar-gebruikers om een beeld te krijgen van de potentie van hun kantoren.

Beleggers kennen veel verenigingsverbanden en samenwerkingsvormen. Eigenaar-gebruikers zijn hier minder mee bekend. Dit bemoeilijkt het onderzoek naar eigenaar-gebruikers, maar lijkt ook een gemiste kans voor deze doelgroep. Het kan daarom voor CRE managers een meerwaarde zijn om een dergelijk samenwerkingsverband op te richten. Deze samenwerkingsverbanden kunnen leiden tot leegstandvermindering bij eigenaar-gebruikers.

Summary

The Dutch office market faces a high vacancy rate. Due to this vacancy rate more and more owners want to push off their (vacant) office buildings. Most of the time the physical potential of those buildings is unclear and it is also unclear if there is any difference between office buildings owned by investors or owners-occupiers. This thesis gives an indication of the vacancy rate by owner-occupiers and looks to the physical potential of owner occupied office buildings which are offered for sale. In general the location is considered to be the most important establishment argument (Lusht, 2001). Due to the crisis and the market changing the physical aspects of office buildings become more and more important. Positive modifications on these aspects can improve the sales potential of an office building. These notifications resulted in the following research objective, research-question and sub-questions:

Research objective:

Research to the vacancy rates of the owner-occupied office buildings and develop a decision supporting tool which assesses the physical potential of these buildings and also helps to define strategies for the office buildings.

Research question:

‘What is the vacancy rate of owner occupied office buildings and which assessable physical aspects influence the strategies and potential of these office buildings?’

Sub-questions:

1. What is vacancy and how is the vacancy rate developed in the Dutch office market?
2. What is the definition of owner-occupiers and how will they manage their office buildings?
3. What is the vacancy rate by owner-occupiers in the Dutch office market?
4. Which physical aspects assess the potential of those office buildings?
5. How does a decision supporting tool look for an owner occupied office buildings?

Research outline

The research project is divided in two parts figure 1): first the literature study and second the field research. The literature study reviewed the definition of vacancy (rates) and owner-occupiers, the development of the Dutch office vacancy and the existing decision supporting tools. The developed decision supporting tool for owner occupied office buildings is partly based on these existing tools. In the field research this tool was further developed into a final version and was also obtain information about vacancy rates at and management by owner-occupiers.

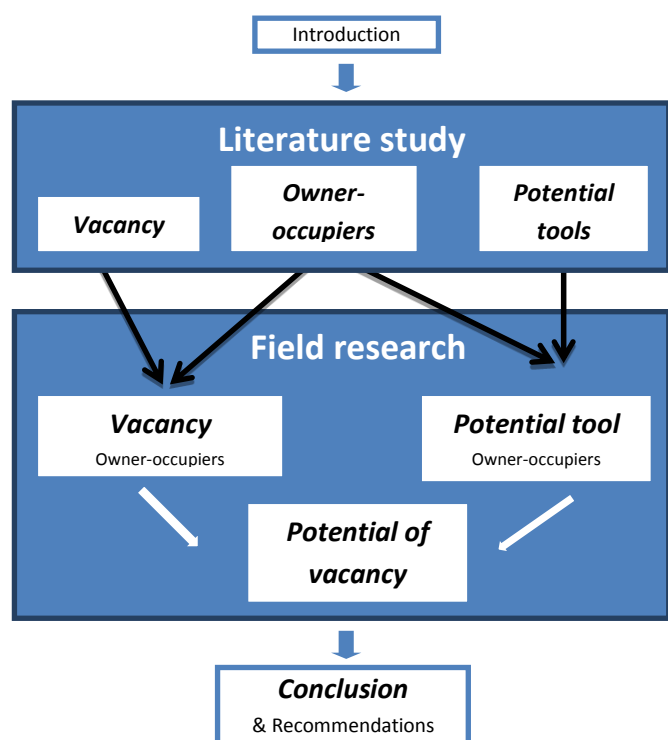


Figure 1: Research outline master thesis

Vacancy

The definition of vacancy is (Huizinga, 2006): *New buildings which are still not used as well as existing office buildings which are vacant after the old user left.* There are different types of vacancy: conjunctural vacancy, mutation / frictional vacancy, periodic vacancy, structural vacancy, hidden vacancy (figure 2).

Periodic vacancy &

Mutation/frictional vacancy

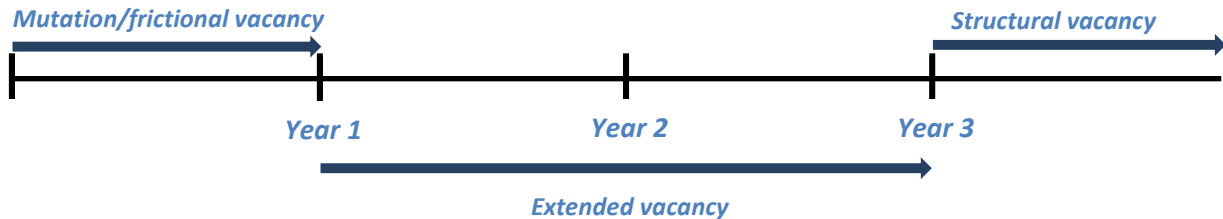


Figure 2: Forms of vacancy in chronological order

Besides looking at the definition of vacancy, this thesis also reviewed the historical development of the Dutch vacancy rates. In 1990 this vacancy rate was 5 percent and nowadays it is almost 15 percent. Until the seventies the initiative behind the building of offices was created by owner-occupiers. From 1990 on the initiative has been coming from the investors, one of the most important reasons behind the building of offices is the potential financial benefit. Despite of the financial situation, the decrease of employees and demand for office buildings, investors still developed new office buildings. Due to this reason, the vacancy rate in the office market increased over the last 10 years.

Owner-occupiers

Owner-occupiers are defined as (Hek et al, 2004): *'The user of the office building /space, which is also in their ownership'*. The owner-occupiers own approximately 37 percent of the Dutch office market (Bak, 2012). Since 1990 the management regarding real estate and also owner-occupied office buildings has changed, due to the introduction of strategic Corporate Real Estate Management (CREM). CREM makes it possible to create eight strategic, either added, values (Lindholm, 2008; Gibler & Lindholm, 2012).

Decision supporting tools

The Dutch real estate market knows a few decision supporting tools, which assess the physical potential of buildings. Six of those tools (tools in black) have been analyzed by predetermined criteria. These six tools are used by different companies (...). The foundation of the decision supporting tool for owner occupied office building is made based on the analyzed existing tools. For more information, see chapter four.

- Scan DTZ Zadelhoff (DTZ Zadelhoff)
- ABT-quickscan (ABT)
- Transformatiepotentiometer (APTO, Twynstra Gudde)
- De checklist
- Leegstandsrisicometer
- Transformatiemeter voor Kerkgebouwen
- Gebouwsan HNW (Groot, 2012)
- Herbestemmingswijzer (Ecorys, TU/D)
- INKOS (TU/D)
- NEN 8021 (Rijksoverheid)
- Triple-jump-methode
- TOK checklist
- Cultuurhistorische waardemeter

Field research

The field research is performed in order to obtain information not covered by the literature review. It concerns information about the vacancy rates and management of owner occupied office buildings and has helped in the development of the tool. The field research has been performed by semi-structured interviews with owner-occupiers and other players in the Dutch office market. The reason to opt for semi-structured interviews was the limited and nonspecific information about owner-occupied. Interviews give a lot of information in a short time, without the need of specific knowledge. Beside the interviews is in the field research the decision supporting tool further developed, substantiated and tested.

To extract a select convenience sample out of the population, the respondents has to meet the next two criteria:

1. Owner-occupier
2. Owns a minimum of 500 m² office space

In total 7 Dutch owner-occupiers have been interviewed (figure 3). During the interviews the respondents were asked about their real estate portfolio, vacancy, management structure, reason to own their office buildings and their requirements for office buildings.

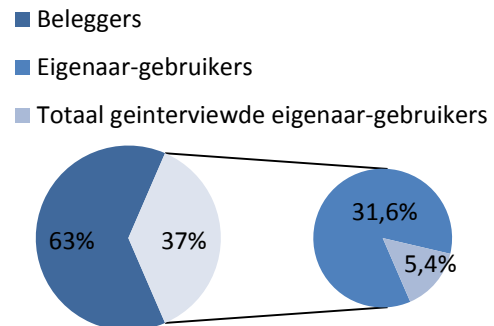


Figure 3: Percentage of interviewed owner-occupiers looked at the total Dutch office space

Management of owner occupied office buildings

The definition of owner-occupiers is not fitted with the reality, due to the fact that a lot of owner-occupiers also rent a few of their office buildings. This difference can be explained by the fact that the definition is about building level and the interviews (reality) is about company level. A lot of corporates rent office buildings to have a 'flexible shell', smaller owner-occupiers most of the time own all of their buildings. About the real estate management of owner-occupiers can concluded:

- The amount of management levels or the number of real estate managers who manage portfolios didn't commensurate the office space which owner-occupiers owned.
- Corporate Real Estate Management (CREM) has been used at operational and strategic level. At strategic level respondents spoke about five strategic values which they trying to achieve: promoting marketing and sales, increasing productivity, increasing flexibility, reducing costs and sustainability. However, it is also likely that owner-occupiers pursued 'increasing innovation' and 'increasing employee satisfaction' as a strategic value. The 'increasing the value of assets' is not a strategic value which CRE managers of owner-occupiers try to achieve. This is only a strategic value for investors.
- The acquisition of office buildings or space is based on the needs from the core business, not because of the financial prospects.

Vacancy by owner-occupiers

The respondents have a low vacancy rate in their owner occupied office buildings, possible vacancy is most of the time healthy or necessary vacancy. If owner-occupiers have any vacancy, most of the time this vacancy is located in their rented offices or in offices which will be pushed off.

Development of the decision supporting tool

The development of the tool was divided into nine subsequent steps. The first five steps were completed in the literature study. These steps shaped the foundation of the tool, part of this

foundation are the selected physical aspects (table 1, in part: Physical potential of office building). These aspects together with the information of the six analyzed tools are translated into the first version of the decision supporting tool. During the field research respondents gave advice for further development of the tool:

- The use of veto criteria
- Describe the characteristics of owner-occupiers
- Small changes in the visual presentation of the tool.

This advice was processed in a next version of the tool. The characteristics of respondents played an important role in making changes in the first version of the tool. For example, the knowledge of a CRE manager of owner-occupiers is specified to their own core business. Usually their knowledge about other facets within the office market is limited. This limited knowledge can have consequences when selling an office building, for example due to regulation and ‘corrosive factors’. When CRE managers do not recognize these consequences, problems might arise during the selling process or in the near future. The second version of the decision supporting tool counts three parts:

1. The company
2. The veto criteria
3. The physical potential of the office building

The second version is tested at three buildings, two of those buildings are located at the TU/Eindhoven (figure 4 & 5) and the third office building is a new office building of the Antea Group in Oosterhout (figure 6). These buildings are interesting to test, because of the goal (estimate the physical potential of office buildings for sale) of the developed tool. The tests made clear that this tool can assess and show the physical potential of owner occupied office buildings. Table 1 shows the final version of the tool.



Figure 4: Building 1, Potentiaal (Europaan, 2014)



Figure 5: Building 2, Vertigo (Joep Rutgers, 2013)



Figure 6: Building 3, Antea Group in Oosterhout (Eigen foto, 2014)

Application of the tool

This objective decision supporting tool enables the CRE manager to prepare himself better by pushing off office building(s). The tool shows the current physical potential based on current market standards. The application of this tool has three steps:

1. Collecting data and information
2. Estimation of ‘the company’ and ‘veto criteria’
3. Estimation of physical aspects

The first step is to collect information and data of the office building, company and relevant regulations. CRE managers with well documented data and information have a benefit in succeeding the assessment of the owner occupied office building. The second step is to assess the company (company facts and reasons to push off an office building) and to pass the five veto criteria of this tool. The third and last step is to assess the physical aspects of the building.

At the end the tools immediately show the physical potential of the building. CRE managers then, know which physical aspect they need to upgrade before they sell the building.

Table 1: Final decision supporting tool for owner occupied office buildings

The decision supporting tool for owner occupied office building			
<ul style="list-style-type: none"> Name company: Company type: Function of building: 			
Company			
Assumptions	Building shorter than 10 years in ownership	a b c d e	Building over 50 years in ownership
	Multinational	a b c d e	Family businesses
	Major company	a b c d e	Small company
	Small financial impact real estate on corporate finance	a b c d e	Large financial impact real estate on corporate finance
Reasons	No vacant building	a b c d e	Vacant building
	Necessary for business operation	a b c d e	Not necessary for business operation
	Excellent flexible shell	a b c d e	Worse flexible shell
	Office positive for corporate finance	a b c d e	Office negative for corporate finance
	Other reasons:
Veto criteria			
Regulations	Some adjustments due to regulations regarding surface	1 2 3 4 5	Lot of adjustments due to regulations regarding surface
	Some adjustments due to regulations regarding access	1 2 3 4 5	Lot of adjustments due to regulations regarding access
	Zoning plan authorizes current and new functions	1 2 3 4 5	Zoning plan don't authorize current or new functions
Consequences	Sale has a positive impact on business operations	1 2 3 4 5	Sale has a negative impact on business operations
	Regulations remains the same for the company	1 2 3 4 5	Regulations changes for the company
Physical potential of office building			
Architecture	Excellent appearance of the facade	1 2 3 4 5	Worse appearance of the facade
	Excellent appearance of the main entrance	1 2 3 4 5	Worse Appearance of the main entrance
	Excellent recognition	1 2 3 4 5	Worse recognition
	Excellent finishing level exterior	1 2 3 4 5	Worse finishing level exterior
	Excellent finishing level interior	1 2 3 4 5	Worse finishing level interior
	Multipurpose	1 2 3 4 5	User-specific
Area	Ratio gFA /nLA above 0,85	1 2 3 4 5	Ratio gFA /nLA below 0,7
	Excellent building layout	1 2 3 4 5	Worse building layout
	Completely the possibility of extensibility	1 2 3 4 5	No possibility of extensibility
	Fully flexible building layout	1 2 3 4 5	No flexible building layout
	Surface day lighting (> 20%)	1 2 3 4 5	Surface day lighting (< 2,5 %)
Access	Excellent capacity of entrance	1 2 3 4 5	Worse capacity of entrance
	Hall width above 2,6 meter	1 2 3 4 5	Hall width under 1,8 meter
	Max 30 meter to exits	1 2 3 4 5	Above 75 meter to exits
	Excellent exits (stairs)	1 2 3 4 5	Worse exits (stairs)
	Excellent exits (elevator)	1 2 3 4 5	Worse exits (elevator)
Installations	Excellent type of installations	1 2 3 4 5	Worse type of installations
	Excellent climate of interior	1 2 3 4 5	Worse climate of interior
	Energy label A	1 2 3 4 5	Energy label G
	Suitable size installations	1 2 3 4 5	Unsuitable size installations
	Excellent technical condition installations	1 2 3 4 5	Worse technical condition installations
Construction	Ceiling height above 3 meter	1 2 3 4 5	Ceiling height below 2 meter
	Building depth above 17,2 meter	1 2 3 4 5	Building depth below 11,4 meter
	Sustainable use of materials	1 2 3 4 5	No sustainable use of materials

Conclusion

The last years the total vacancy rate of Dutch office buildings is strongly increased, and the expectation is that the vacancy will increase even more. The vacancy rate of the respondents (seven owner-occupiers) is very low, lower than two percent. This can be explained by the strategic decisions to move vacant office spaces to rented offices building and the support of the core business through the office buildings.

Physical aspects have a major influence on the potential of office buildings. Location was most of the time the most important establishment argument, due to the crisis and the decrease of demand in office space the physical potential became a comparable establishment argument. The assessable and most used physical aspects are: architecture, surface, construction, installations and access.

The potential of office building and push off strategies are only a part of the selling process, if the higher management levels decided to sell or push off an owned office building. Only a few respondents looking to the physical potential of office buildings or making strategies for push off one or more buildings in the (near) future.

The developed decision supporting tool for owner occupied office building makes it possible to assess the specific characteristics of their office buildings.

Reflection

The reflection is divided in three parts: literature, research process and the application of the research information. The literature about owner-occupiers was limited and mostly specific orientated on companies. The research process was complicated, due to the limited scientific sources and information about owner-occupiers. An example was the lack of knowledge about who owns an office building, an investor or an owner-occupier.

In the next few years a lot of owner-occupiers will push off some of their own office buildings. Sometimes the CRE managers will rent some office space back to have a better flexible shell. The push off of office buildings makes the potential increasingly important, for example in the sales competition with other office buildings. The developed tool can play a major part in this process.

The push off have influence at the ratio between office buildings owned by investors and owner-occupiers. The ratio will change into more and more office buildings owned by investors. This means that a lot of the vacancy pressure and problems will be situated by the investors.

Recommendations

This thesis studied the owner-occupiers within the Dutch office market. Some parts of the thesis compared the position of owner-occupiers with investors. It can be interesting to study more differences between those two. A second recommendation is to do more research in developing an instrument for owner-occupiers or to assess more owner-occupied office buildings. Finally, investors know a lot of cooperation organizations, owner-occupiers are less familiar with these organizations. This made the research to owner-occupiers more difficult and looks like a missed opportunity for CRE managers of owner-occupiers. The creation of these kinds of organizations can generate added value for the CRE managers. For example, the incorporation in these organizations can lead to a decrease of the vacancy.

Inhoudsopgave

Colofon	III
Voorwoord	V
Samenvatting.....	VII
Summary	XV
Inhoudsopgave	XXII
Hfdst. 1 Inleiding	1
1.1 Leegstand in de kantorenmarkt.....	1
1.2 Doelstelling & probleemstelling	3
1.3 Onderzoeksvragen.....	3
1.4 Relevantie.....	3
1.5 Onderzoeksopzet.....	4
1.6 Leeswijzer	5
Hfdst. 2 Leegstand en de Nederlandse historie van de kantorenmarkt	6
2.1 Leegstand.....	6
2.2 Ontwikkeling kantorenmarkt.....	8
2.3 Conclusie.....	11
Hfdst. 3 Eigenaar-gebruikers en hun strategie.....	12
3.1 Eigenaar-gebruikers.....	12
3.2 Management door eigenaar-gebruikers.....	12
3.3 Waarom hebben eigenaar-gebruikers kantoren in eigendom?	15
3.4 Leegstand bij eigenaar gebruikers nader beschouwd	16
3.5 Conclusie.....	16
Hfdst. 4 Potentie-instrumenten	17
4.1 Beoordeling van de instrumenten	17
4.2 Waardering bestaande potentie instrumenten kantorenmarkt	24
4.3 Bepalende fysieke aspecten hergebruik leegstaande kantoren.....	28
4.4 Beoordeelbare fysieke aspecten	30
4.5 Wegingsfactoren.....	35
4.6 Beoordelingsinstrument potentie (leegstaande) kantoren eigenaar-gebruikers.....	36

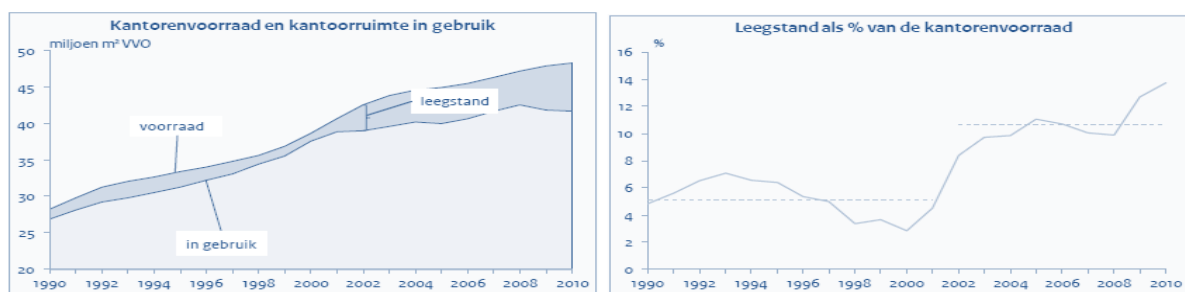
Hfdst. 5	Structuur onderzoekopzet veldonderzoek.....	38
5.1	Interviews (Stappenplan).....	39
5.2	Instrument (stappenplan).....	41
5.3	Respondenten interviews.....	42
Hfdst. 6	Veldonderzoek bij eigenaar-gebruikers.....	43
6.1	Karakteristieken geïnterviewde eigenaar-gebruikers.....	43
6.2	Vastgoedportfolio van de eigenaar-gebruikers.....	45
6.3	Strategieën & managementstructuur eigenaar-gebruikers.....	46
6.4	De eigenaar-gebruiker in kaart.....	51
6.5	Conclusie.....	54
Hfdst. 7	Het potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers.....	55
7.1	Consequentie informatie Interviews voor het instrument.....	55
7.2	Tweede versie van het potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers.....	60
7.3	Toepassing van het potentie-instrument.....	60
Hfdst. 8	Onderzoek: casestudie.....	62
8.1	Testen van potentie-instrument.....	62
8.2	Conclusie.....	65
Hfdst. 9	Conclusie, reflectie en aanbevelingen.....	67
9.1	Conclusie.....	67
9.2	Reflectie.....	70
9.3	Aanbevelingen.....	71
10.	Bronnenlijst.....	73
11.	Afkortingen.....	79
12.	Begrippenlijst.....	80

Hfdst. 1 Inleiding

Leegstand maakt de kantorenmarkt sinds 2000 tot een van de zwaarst getroffen sectoren binnen de vastgoedmarkt in Nederland. Nu, in 2014, is het vooruitzicht op herstel nog niet gunstig. Hoe wordt omgegaan met deze leegstand, welke instrumenten worden gebruikt om potenties van deze leegstand te bepalen en welke strategieën hebben eigenaar-gebruikers om leegstand te voorkomen? Het zijn vragen die in deze scriptie aan de orde komen.

1.1 Leegstand in de kantorenmarkt

Decennia lang zijn er op grote schaal kantoren gebouwd. Hierbij stond financieel rendement vaak voorop en werd weinig rekening gehouden met een mogelijk veranderende vraag in de toekomst (Remøy, 2012). Vanaf 2000 liep de leegstand van de Nederlandse kantorenmarkt gestaag op. Dit kwam allereerst door de negatieve marktsituatie, gecreëerd door de gebeurtenis van 9/11 en de internetbubbel. Nederland kon door haar handelspositie op de wereldmarkt meeliften met de ontwikkeling van het internet en de vraag naar kantoorruimte die hierdoor ontstond. Het aanbod aan kantoren groeide echter sneller dan de ontwikkeling van deze internetbedrijven. Dit leidde tot de 'internetbubbel' op de vastgoedmarkt (Belegger.nl, 2013). Medio 2008 begon de wereldwijde crisis, die de kantorenmarkt verder in het dal bracht (CPB, 2012). Bedroeg de geregistreeerde leegstand binnen de kantorenmarkt voor het jaar 2000 minder dan 5 procent, in 2012 bedroeg deze leegstand 15 procent (Figuur 1.1). De literatuur wijst daarbij nog op het fenomeen verborgen leegstand. De werkelijke leegstand zal daarom hoger liggen (Keeris, 2006; CPB, 2012; AOS, 2013).



Figuur 1.1: Grafische weergave leegstand kantorenmarkt (CPB, 2012)

Leegstand en de maatschappelijke context

Leegstand van kantoren heeft niet alleen negatieve consequenties voor de verschillende eigenaars. Het heeft ook effect op de leefbaarheid van de omgeving rondom deze leegstaande kantoren (CPB, 2012; Remøy & De Jonge, 2012). Dit wordt nog eens versterkt als leegstaande kantoren gelokaliseerd zijn in monofunctionele gebieden. Op dergelijke locaties kennen kantoren vaak hetzelfde bouwjaar en hebben veelal dezelfde (fysieke) gebouw aspecten (Remøy, 2012). Het negatieve effect op de leefbaarheid komt naar voren door de toename van criminaliteit, het gevoel van onveiligheid en de versobering van de groenvoorzieningen. De leegstand, en de aanleiding tot deze leegstand, zorgt voor zowel publieke als politieke discussies. De vastgoedsector staat maatschappelijk in de spotlights.

Eigenaar-gebruikers versus beleggers

Binnen de vastgoedwereld zijn op de kantorenmarkt twee eigenaren te onderscheiden:

- de eigenaar-gebruikers
- de beleggers

De 'eigenaar-gebruikers' vormen een marktsegment dat de kantoorruimte die ze gebruiken in eigendom heeft. De groep koopt kantoren aan voor hun operationele activiteiten en verkoopt deze weer bij reorganisaties of wanneer de ruimte niet meer nodig is. De kantoren worden niet gekocht om hun kapitaalwaarde, maar juist om hun gebruikswaarde (Brounen, 2013).

De 'beleggers'¹ vormen een marktsegment dat vastgoed in eigendom heeft om hun kapitaalwaarde en dit vastgoed verhuren aan bedrijven of particulieren.

De leegstand van kantoren van de beleggers is vaak onderzocht (o.a., Remøy, 2010; Teernstra, 2007; DTZ, 2012). Bij eigenaar-gebruikers blijkt de leegstand van kantoren daarentegen minder te zijn onderzocht, voorbeelden van onderzoeken naar de positie van de eigenaar-gebruiker zijn: Het onderzoek naar Corporate Real Estate Management (CREM) door Louko (2004) en de ontwikkeling van de herbestemmingswijzer door Hek et al. (2004). Bij CREM wordt strategisch de vastgoedmissie en -visie geïntegreerd in de bedrijfsmissie en -visie (Appel, 2013). Hierdoor worden beheer strategieën opgesteld die beter aansluiten bij de core business van het bedrijf.

Louko (2004) vergelijkt in haar onderzoek over CREM o.a. de financiële beweegredenen om kantoren te huren of in eigendom te hebben. Hek et al. (2004) neemt in hun ontwikkelde potentie-instrument ook de positie van eigenaar-gebruikers mee als doelgroep. De constatering dat niet naar alle facetten van eigenaar-gebruikers veel wetenschappelijk onderzoek is gedaan, gaf een aanleiding en wekte interesse om nader onderzoek te doen naar dit marktsegment.

Potentie bepaling als oplossing voor leegstand

De leegstand binnen de Nederlandse kantorenmarkt dwingt veel eigenaren tot het vinden van oplossingen. Het opnieuw verhuren als kantoor of verkoop van het kantoor (wat bij eigenaar-gebruikers de voorkeur heeft) is een 'traditionele' maar moeilijke oplossing; er is immers veel aanbod en weinig vraag. Andere opties zijn het veranderen van de gebruiksfunctie. Zo worden veel kantoren van beleggers getransformeerd tot studentenwoningen, hotels, culturele instellingen, etc. (Quist et al., 2012). Voor eigenaar-gebruikers behoren dit soort activiteiten niet tot hun core business, al komt dit soms wel voor. Een voorbeeld hiervan is Philips met Strijp-S (Strijp-S, 2012).

Om de kans op een succesvolle transformatie te kunnen beoordelen zijn er in het verleden verschillende potentie-instrumenten ontwikkeld. Veel van deze instrumenten proberen een match te vinden tussen de eigenschappen en de potentie van het (leegstaande) kantoor en een geschikte functie voor hergebruik (Loef, 2012). Deze instrumenten worden door marktpartijen ook gebruikt om zich beter te oriënteren bij het verhuren of verkopen van kantoren. Deze scriptie richt zich naast de leegstand bij eigenaar-gebruikers ook op de potentie van hun kantoren. Het bepalen van de potentie kan in de toekomst helpen bij het oplossen van leegstand (NNi, 2014; Twynstra Gudde, 2014).

Deze instrumenten richten zich op de markt, de locatie en het gebouw. Hierbij wordt de locatie vaak als het belangrijkste aspect gezien (Lusht, 2001). Het te ontwikkelen potentie-instrument concentreert zich op de fysieke aspecten van (leegstaande) kantoren. Hiervoor is gekozen omdat de eigenaar-gebruiker wel de fysieke aspecten van het kantoor kan veranderen, maar de locatie niet. Bovendien worden door de marktverandering de fysieke aspecten van kantoren steeds belangrijker. Daarnaast is een relevant verschil met bestaande instrumenten dat het te ontwikkelen instrument zich op een specifieke doelgroep richt.

¹ Beleggers zijn bedrijven of particulieren welke investeren in onroerend goed met als doel het realiseren van financiële opbrengsten doormiddel van de exploitatie en verkoop van dit onroerend goed (Bak, 2012).

Managen van kantoorpanden

De keuze voor een bepaalde oplossing voor leegstaande kantoren wordt bepaald door de missie en visie van de bedrijven. ‘Financieel gewin’ is bij beleggers vaak de belangrijkste missie, terwijl bij eigenaar-gebruikers de bedrijfsvoering voorop staat. Zowel bij de beleggers als bij de eigenaar-gebruikers is het management op het gebied van ontwikkeling en beheer van vastgoed veel veranderd. Zo werd vanaf 1993 de vastgoedmissie en -visie steeds meer geïntegreerd met de bedrijfsmissie en –visie (Appel, 2013). De professionalisering van CREM speelt hierbij een belangrijke rol. CREM biedt ondersteuning bij het bepalen en bereiken van de bedrijfsdoelstellingen en strategieën (Lindholm, 2008). Zo heeft bijvoorbeeld de grootste eigenaar-gebruiker van Nederland, de Rijksgebouwendienst (RGD), zich ontwikkeld tot een organisatie die CREM uitvoert ofwel een corporate real estate organisatie (CREO)(Paas, 2013). De toegevoegde waarde van een dergelijke managementfunctie kan onder andere zijn het verhogen van de productiviteit, of werknemerstevredenheid, of het verlagen van de kosten (Lindholm, 2008). Meer informatie over de toegevoegde waarde en strategieën betreffende CREM is te vinden in paragraaf 3.2.

1.2 Doelstelling & probleemstelling

Beschouwing van de leegstand van de kantorenmarkt en het zoeken naar oplossingen leidt tot de volgende doel- en probleemstelling:

Doelstelling

Het onderzoeken van de kantorenleegstand bij eigenaar-gebruikers en het ontwikkelen van een beslissingsondersteunend instrument dat inzicht geeft in de potentie van en beheerstrategieën voor verkoop van kantoren van eigenaar-gebruikers.

Probleemstelling

‘Hoe staat het met de leegstand van kantoren van eigenaar-gebruikers en welke beoordeelbare fysieke aspecten hebben invloed op de potentie en beheerstrategieën van deze kantoren?’

1.3 Onderzoeksvragen

Om deze scriptie een basis te geven zijn verschillende deelvragen opgesteld:

Deelvragen:

1. Wat is leegstand en hoe is deze binnen de Nederlandse kantorenmarkt ontstaan?
2. Wat wordt verstaan onder eigenaar-gebruikers en hoe gaan zij met hun kantorenvastgoed om?
3. Hoe staat het met de kantorenleegstand bij eigenaar-gebruikers in Nederland?
4. Welke fysieke aspecten bepalen de potentie van kantoren voor verkoop?
5. Hoe ziet een potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers eruit?

1.4 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

De leegstand binnen de Nederlandse kantorenmarkt is de laatste jaren veel onderzocht, maar dan vooral vanuit het oogpunt van, en gericht op, beleggers (o.a., Teernstra, 2007; Remøy, 2010; DTZ, 2012). Voor het doorgronden van het leegstandsvraagstuk en het vinden van oplossingen is ook inzicht relevant in de leegstand bij eigenaar-gebruikers. Er is niet veel wetenschappelijke informatie bekend over de Nederlandse eigenaar-gebruikers. Een onderzoek dat ook deze groep beschouwt, is

daarom een toevoeging aan de literatuur op het gebied van vastgoed. Daarnaast worden op dit moment innovaties gedaan, zoals het ontwikkelen van instrumenten, waarmee het mogelijk wordt de potentie (naar een succesvolle transformatie) van vastgoed te bepalen. De combinatie van mijn onderzoeksgegevens met potentie-instrumenten, zoals gebruikt worden door ‘beleggers’, kan interessante inzichten bieden.

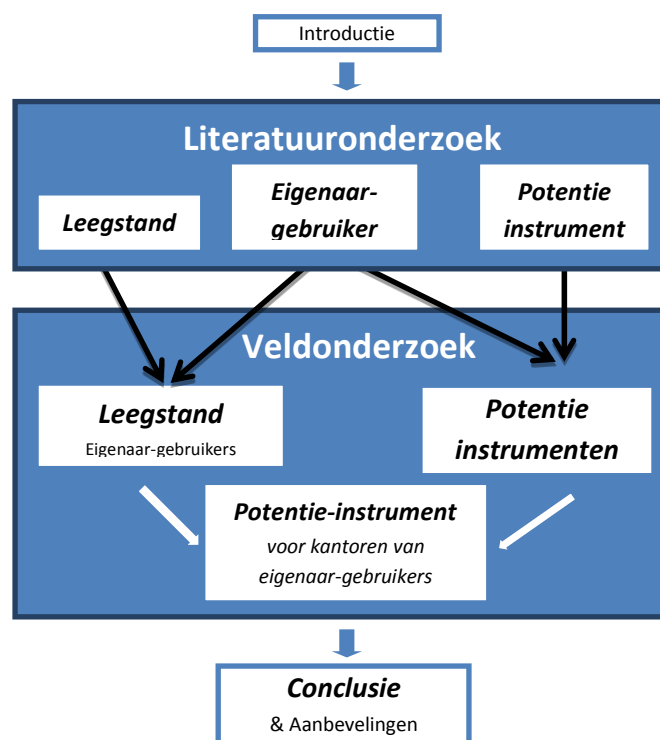
Maatschappelijke relevantie

De leegstand binnen de Nederlandse kantorenmarkt heeft een omvang bereikt die negatief doorwerkt op de Nederlandse economie als totaal. Naast het effect op de financiële omgeving, werkt de omvang van de leegstand ook negatief door op de fysieke omgeving (dus op gebouwniveau) en leefbaarheid van de omgeving. Bij vastgoedleegstand wordt vaak gekozen voor afstoten of herbestemmen. Als hulpmiddel bij deze keuze zijn verschillende potentie-instrumenten ontwikkeld. Deze zijn over het algemeen gericht op de beleggers. Vanwege de maatschappelijke relevantie geeft deze scriptie een beslissingsondersteunend instrument voor eigenaar-gebruikers.

In de komende jaren zal veel vastgoed van eigenaar-gebruikers afgestoten worden en op de markt verschijnen. De fysieke potentie van de kantoren van eigenaar-gebruikers is niet veel onderzocht en kan voor een gevaar zorgen binnen de Nederlandse kantorenmarkt. Vandaar dat het maatschappelijk relevant is deze potentie te onderzoeken met het ontwikkelde instrument. Tevens streven adviesbureaus en andere marktpartijen binnen de vastgoedwereld naar meer kennis over het marktaanbod en de marktvraag van verschillende partijen, zoals de eigenaar-gebruikers.

1.5 Onderzoeksopzet

In figuur 1.2 wordt een schematische opzet van de scriptie gepresenteerd, waarbij de belangrijke punten in volgorde van analyse en documentatie worden benoemd. De scriptie kent twee delen; de literatuurstudie en het veldonderzoek.



Figuur 1.2: Schematische weergave onderzoeksopzet

In de literatuurstudie worden de onderwerpen leegstand, eigenaar-gebruikers, vastgoedstrategieën en de potentie-instrumenten geanalyseerd en gedocumenteerd. Dit legt de basis voor het veldonderzoek. Tijdens het veldonderzoek wordt de informatie over eigenaar-gebruikers uitgebreid en een potentie-instrument ontwikkeld en getest. Dit instrument is een beslissingsondersteunend instrument dat eigenaar-gebruikers helpt bij het bepalen van de potentie van hun kantoren voor de mogelijke verkoop. Wanneer het onderzoek is afgerond, worden de conclusies en aanbevelingen gegeven.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de eerste deelvraag van de scriptie behandeld en beantwoord. Eerst wordt het begrip leegstand en vormen van leegstand behandeld. Vervolgens wordt er gekeken naar de historie van de Nederlandse kantorenmarkt en hoe de leegstand zich in deze markt heeft ontwikkeld.

Hoofdstuk 3 behandelt de deelvraag die gaat over de 'eigenaar-gebruikers' binnen de Nederlandse kantorenmarkt. Eerst wordt een definitie van eigenaar-gebruikers gegeven. Vervolgens wordt er gekeken naar de redenen van eigenaar-gebruikers om kantoren in eigendom te hebben en de managementlagen en -vormen die eigenaar-gebruikers kunnen hebben om te zorgen voor een succesvolle bedrijfsvoering van hun kantorenvastgoed.

Voor het bepalen van de potentie of de kans dat een kantoorgebouw opnieuw een functie kan krijgen zijn verschillende instrumenten ontwikkeld. In hoofdstuk 4 worden de instrumenten die in de praktijk gebruikt worden behandeld en geanalyseerd op basis van opgestelde criteria. Uiteindelijk wordt een eerste versie van het potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers gemaakt.

Hoofdstuk 5 presenteert de structuur van het veldonderzoek. Dit hoofdstuk zet een stappenplan op voor de interviews en het verder ontwikkelen van het potentie instrument.

Hoofdstuk 6 gaat in op de verschillende interviews die gehouden zijn tijdens het veldonderzoek. Daarbij worden in eerste instantie de resultaten van de interviews gepresenteerd. Vervolgens wordt ingegaan op de huidige leegstand bij een aantal eigenaar-gebruikers en de omgang van deze eigenaar-gebruikers met hun vastgoed.

In hoofdstuk 7 wordt het potentie-instrument verder ontwikkeld. Deze kan door eigenaar-gebruikers gebruikt worden om de potentie van hun (leegstaande) kantoren te bepalen. Om dit instrument te realiseren wordt informatie uit de vorige hoofdstukken gebruikt. De conclusie van dit hoofdstuk bestaat uit de tweede versie van het potentie-instrument.

Hoofdstuk 8 kijkt op basis van de portfoliogegevens van een paar eigenaar-gebruikers naar de fysieke potentie van hun kantoorgebouwen. Daarvoor wordt de informatie uit het potentie-instrument gebruikt. Als conclusie wordt het definitieve instrument gepresenteerd.

In hoofdstuk 9 wordt de conclusie gegeven op de verschillende deelvragen en de probleemstelling. Dit alles vanuit het doel van deze scriptie: het verschaffen van inzicht in de kantorenmarkt van eigenaar-gebruikers. Ten slotte wordt er een reflectie op het onderzoek en aanbevelingen gegeven. Bij de aanbevelingen wordt gekeken naar ontbrekende onderdelen binnen het onderzoek en naar eventuele uitkomsten die een vervolgonderzoek vereisen.

Hfdst. 2 Leegstand en de Nederlandse historie van de kantorenmarkt

In dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag van de scriptie behandeld en beantwoord. Deze deelvraag luidt; ‘Wat is leegstand en hoe is deze binnen de Nederlandse kantorenmarkt ontstaan?’ Om antwoord op deze vraag te krijgen worden verschillende vormen van leegstand behandeld. Daarbij wordt dieper ingegaan op de factoren die belangrijk zijn voor eigenaar-gebruikers in hun omgang met leegstand. Aansluitend wordt de historie van de Nederlandse kantorenmarkt beschreven, alsmede de ontwikkeling van de leegstand binnen deze markt vanaf 1990. Sinds 1990 is de leegstand, vanwege strategische en fysieke ontwikkelingen, een steeds grotere rol gaan spelen binnen de kantorenmarkt. Hoofdstuk 2 wordt afgesloten met een korte conclusie.

2.1 Leegstand

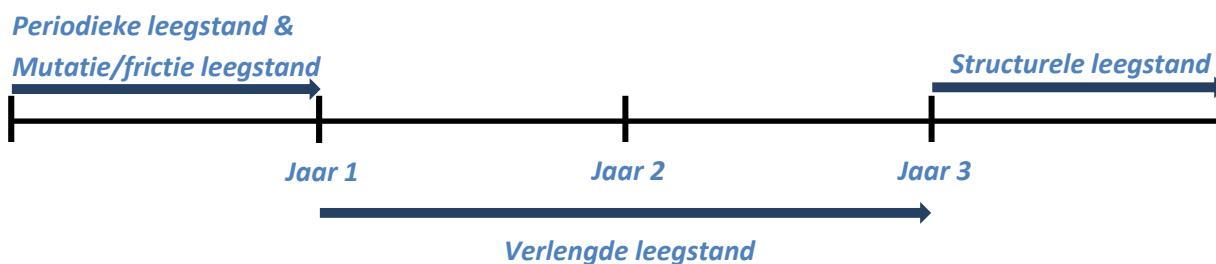
In januari 2013 bedroeg de voorraad op de Nederlandse kantorenmarkt circa 50 miljoen m² verhuurbaar vloeroppervlak (vvo). Binnen deze voorraad bedroeg de geregistreerde leegstand 14,6 procent. Dat komt neer op 7,1 miljoen m² vvo (DTZ, 2013).

Leegstand wordt als volgt gedefinieerd (Huizinga, 2006): *“Nieuwbouwpanden die nog niet in gebruik zijn genomen alsook bestaande panden die door eerdere gebruikers zijn verlaten en niet opnieuw een gebruiker hebben gekregen”*.

Kort gesteld betekent leegstand dat een (kantoor)ruimte geen gebruiksfunctie heeft. Deze leegstand kan geregistreerd zijn, en dan vooral door makelaars, maar er bestaat op landelijk niveau geen wetgeving die verplicht om leegstaande kantooruimte te melden. Binnen de vastgoedwereld zijn er verschillende vormen van leegstand bekend. Elke vorm heeft weer zijn eigen definities en consequenties. De belangrijkste vormen van leegstand worden hieronder toegelicht (Keeris, 2006):

- Periodieke leegstand
- Mutatie leegstand / Frictie leegstand
- Verlengde leegstand
- Structurele leegstand
- Verborgene leegstand
 - Conjuncturele leegstand
 - Operationele leegstand

In Figuur 2.1 wordt van de verschillende vormen van leegstand de tijdsduur weergegeven. Verborgene leegstand is niet opgenomen, omdat hieraan geen tijdsduur is gekoppeld.



Figuur 2.1: Grafische weergave van de tijdsduur van verschillende vormen van leegstand, figuur gemaakt op basis van informatie van Keeris (Keeris, 2006)

Periodieke leegstand

Periodieke leegstand is een verzamelnaam van verschillende vormen van tijdelijke leegstand, zoals opstartleegstand en verbouwingsleegstand. Er wordt gesproken van periodieke leegstand tot maximaal een jaar na de verbouwing of oplevering (Keeris, 2006).

Mutatie leegstand / frictie leegstand

Mutatie/frictie leegstand is een tijdelijke leegstand die ontstaat wanneer een bedrijf van kantoorruimte wisselt. Hiervoor geldt een maximale periode van een jaar, ingaande na beëindiging van het huurcontract. Mutatie/frictieleegstand van 2 tot 5 % is noodzakelijk om een gezonde markt te behouden (Keeris, 2006; Remøy, 2012).

Verlengde leegstand

Verlengde leegstand is een overgang van maximaal 2 jaar tussen tijdelijke leegstand (periodieke leegstand & mutatie/frictie leegstand) en structurele leegstand. Door verschillende makelaars wordt veel van deze leegstand al geregistreerd (Keeris, 2006).

Structurele leegstand

Structurele leegstand is een vorm van leegstand waarbij kantoren meer dan drie jaar leeg staan. Daarbij is er geen perspectief dat er op korte termijn een koper of huurder voor het pand gevonden kan worden.

Verborgene leegstand

In Nederland bedraagt de leegstand op de kantorenmarkt op dit moment 14,6 %. Dit betreft zoals eerder aangegeven alleen de geregistreerde leegstand (DTZ, 2013). Er bestaat ook verborgen leegstand. Deze is per definitie niet geregistreerd en wordt daardoor ook niet meegenomen in het leegstandscijfer van de kantorenmarkt in Nederland. Vormen van verborgen leegstand zijn:

- **Conjuncturele leegstand** wordt gecreëerd door de conjuncturele werking van de markt. Bij hoogconjunctuur nemen de operationele activiteiten van bedrijven toe, met een toenemende vraag naar kantoorruimte tot gevolg. Bij laagconjunctuur nemen de operationele activiteiten weer af en ook de vraag naar kantoorruimte (Weisz et al, 2001; Keeris, 2006; Brounen, 2013).
- **Operationele leegstand** is een gevolg van een mismatch tussen het gehuurde en de behoefte van de huurder. Daarbij spelen aspecten als oppervlakte, locatie, huurprijs en faciliteiten, etc. van het kantoorgebouw een rol (Keeris, 2006).

Verborgene leegstand is niet opgenomen in een registratiesysteem en vaak niet zichtbaar voor buitenstaanders. Indien verborgen leegstand geen strategie van de huurder is, kan gesteld worden dat er sprake is van een mismatch tussen huurder en object. Deze mismatch geldt zowel tussen beleggers en huurders als bij eigenaar-gebruikers (Lokhorst, 2013). Belangrijke redenen voor deze mismatch en zodoende het ontstaan van operationele en/of conjuncturele leegstand zijn:

- Het Nieuwe Werken. (HNW)²
- Incentives³ bij huurcontracten
- Conjunctuurschommelingen
- Afname werkende populatie

² Het Nieuwe Werken (HNW) is een manier van werken waarbij geprobeerd wordt een zo ideaal mogelijke match te bereiken tussen werkplek en werknemer, met als doel bedrijfsresultaat te verbeteren. Door HNW neemt het oppervlak per FTE af, wat betekent dat vanuit bedrijven minder ruimtevraag hebben. Hierdoor ontstaat er leegstand, welke vaak voor buitenstaanders niet zichtbaar is (Bijl, 2009).

³ Een incentive is een afwijking van de normale contractbepaling. Het stimuleert of maakt de keuze voor een bepaalde huisvesting mogelijk door een financieel of niet-financieel middel. Zo kan een verhuurder zorgen voor de inboedel, of meer ruimte verhuren dan in het contract staat, waardoor de huurder meer ruimte krijgt voor dezelfde prijs (Muijsson, 2010).

In een onderzoek van AOS-Studley is de schatting gemaakt dat verborgen leegstand procentueel ongeveer gelijk is aan de geregistreerde leegstand (AOS, 2013). Dit zou dan betekenen dat ongeveer 27 procent van de Nederlandse kantorenmarkt leegstaat (AOS, 2013). Verschillende makelaars beoordelen deze schatting echter als te ruim, omdat het ook voorkomt dat verborgen leegstand door eigenaren is gemeld aan makelaars die dit vervolgens registreren. (DTZ, 2013b; PropertyNL, 2013).

Door het aflopen van huurcontracten van kantoren zal in de komende jaren veel verborgen leegstand overgaan in de structurele leegstand of andere vormen van geregistreerde leegstand (AOS, 2013).

Tabel 2.1: Punten verschillende vormen Leegstand (Keeris, 2006; Lokhorst, 2013).

	<i>Ingaan vorm leegstand</i>	<i>Periode</i>	<i>Relevantie voor eigenaar-gebruikers</i>
Mutatie /frictie leegstand	Na aflopen laatste huurcontract	Maximaal 1 jaar	Nee
Periodieke leegstand	Na oplevering of verbouwing	Maximaal 1 jaar	Nee
Verlengde leegstand	Na een periode van 1 jaar tijdelijke leegstand	Maximaal 2 jaar	Ja
Structurele leegstand	Na 3 jaar leegstand	onbeperkt	Ja
Verborgene leegstand	Na reorganisatie(s)	n.v.t	Ja

Tabel 2.1 geeft een samenvatting van de verschillende vormen van leegstand. De eerste twee kolommen geven het moment van ingaan en de duur van de vorm van leegstand aan (Keeris, 2006). De derde kolom geeft de relevantie van de vorm aan gekeken naar het doel van de eigenaar-gebruiker. Dit is het verkopen van het (leegstaande) kantoor. De niet relevante vormen van leegstand zijn vaak een bewuste keuze door eigenaar-gebruikers, die niet leiden tot verkoop.

2.2 *Ontwikkeling kantorenmarkt*

De Nederlandse kantorenmarkt is een van de oudste ter wereld. Al in de 16de eeuw kende de VOC een kantorenstructuur die te vergelijken is met die van tegenwoordig (Bes, 2002). Rond het einde van de 19de eeuw kende het Nederlandse handelsklimaat een gedegen ontwikkeling ten gevolge van de industriële revolutie. De toenemende industrialisatie zorgde voor de toename van administratieve taken waarvoor kantoorminuten nodig was (Koornneef, 2013). Gedurende deze periode ontstonden ook enkele van de huidige Nederlandse multinationals, zoals Royal Dutch Shell, Philips en Unilever (Weisz et al, 2001).

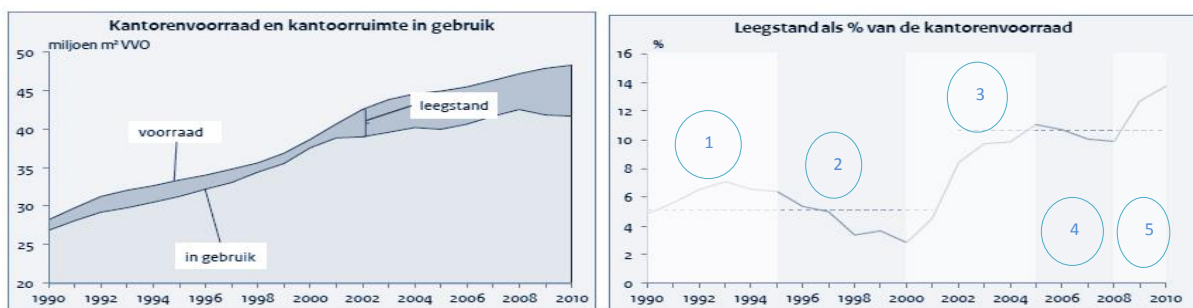
De kantoren waren tot in het begin van de 19^{de} eeuw vooral aan huis gebonden. Een bekend voorbeeld in Nederland is de Amsterdamse wijk ‘De Jordaan’. In de loop van de 19^{de} eeuw veranderde dit doordat de huisnijverheid gestaag verdrongen werd door de fabrieksactiviteiten. Doordat Nederland gespaard bleef tijdens de eerste wereldoorlog, groeide de economie gestaag en kon ons land een inhaalslag maken. De industriële revolutie kwam in Nederland namelijk later op gang dan in omliggende landen. De economische groei in Nederland en een groot deel van Europa stopte tussen 1925 en 1936, vanwege de eerste grote wereldwijde crisis (Weisz et al, 2001).

In de periode voor 1945 werden de kantoren veelal op initiatief van eigenaar-gebruikers ontwikkeld. Deze ‘eerste generatie’ van Nederlandse kantoren was veelal uniek van ontwerp en afgestemd op de core business van het bedrijf (Koornneef, 2013). Pas na de tweede wereldoorlog kende de Nederlandse economie weer een periode van bloei. Hierbij werd de rol van de dienstensector steeds belangrijker. In de jaren ‘60 werd de Nederlandse kantorenmarkt een vrije markt. Zodoende deden vele internationale invloeden hun intrede (Koornneef, 2013). Door de vrije markt situatie groeide de

kantorenmarkt sterk en traden buitenlandse investeerders toe in de Nederlandse markt. Deze groei stakte door de oliecrisis in 1973. Twee jaar later nam de vraag naar kantoorruimte weer toe. De oorzaak hiervan was niet zozeer de economische groei, maar de fysieke eisen die er door de gebruikers aan een kantoor werden gesteld (Weisz et al, 2001). Deze fysieke eisen betroffen een grote vloeroppervlakte per werknemer, het anders indelen van de werkvloer, het verbeteren van de ontsluitingen van de kantoren en (het verbeteren van) het leefklimaat (Weisz et al, 2001).

In 1989 kende de wereld een volgende mondiale (vastgoed)crisis. Deze werd veroorzaakt door een eerdere aanzienlijke waardestijging van het vastgoed. Hierdoor was de waarde van het vastgoed niet meer representatief voor de marktwaarde, ofwel de waarde van het vastgoed gaf niet meer de verhouding van vraag en aanbod aan. In de jaren 90 herstelde de markt zich, en kende vervolgens een sterke groei (Weisz et al, 2001).

In de kantorenmarkt kan de periode van 1990 – 2010 in vijf verschillende fases worden opgedeeld (figuur 2.2). In de rechter afbeelding zijn door kleurverschil deze vijf fases weergegeven.



Figuur 2.2: Leegstand ontwikkeling Nederlandse kantorenmarkt tussen 1990 en 2010

1990 – 1995 (1)

Waar in de jaren '80 sprake was van hoogconjunctuur, veranderde dit richting de jaren '90 in laagconjunctuur. De Nederlandse kantorenmarkt kampt dan met een hoog percentage leegstand. Deze was veelal van structurele aard. Dit werd gecreëerd door de mismatch tussen de vraag naar kwaliteit en de geboden kwaliteit. Daarnaast werd de leegstand versterkt door conjuncturele schommelingen, waarbij ook de vastgoedcrisis een rol speelde (EIB, 2010).

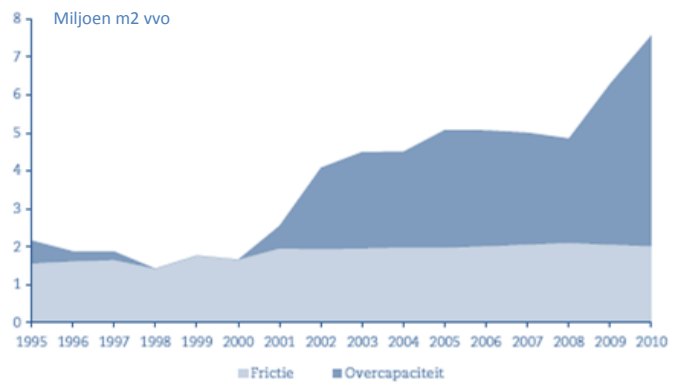
Van 1995 tot 2000 (2)

De Nederlandse kantorenmarkt vertoonde na 1995 een sterk herstel. Echter, door de hoge leegstand bleven de overheid, beleggers en ontwikkelaars terughoudend bij het ontwikkelen van nieuwe kantoren. Hierdoor ontstond schaarste op de Nederlandse kantorenmarkt, waardoor huurprijzen opliepen. In deze periode veranderde veelal de duur van huurcontracten van 10 jaar naar 5 jaar, aangezien bedrijven meer flexibel wilden blijven. Door de schaarste aan het einde van de jaren '90 veranderde de terughoudendheid in het ontwikkelen van kantoren naar een impulsieve vorm van ontwikkeling (EIB, 2010).

Van 2001 tot 2005 (3)

Door de impulsieve vorm van ontwikkelen, waarbij voor ongeveer 80 procent van de opgeleverde kantoren nog geen gebruiker bekend was, ontstaat er tussen 2001 en 2005 een mismatch in de Nederlandse kantorenmarkt (EIB, 2010). Deze mismatch tussen de vraag van de huurder en het aanbod van de verhuurder zorgde voor een toenemende leegstand. Naast de geregistreeerde leegstand nam na 2001 ook de verborgen leegstand sterk toe (Lokhorst, 2013). De internetbubbel veroorzaakte ook een toename van de leegstand. Er waren kantoren in aanbouw voor

internetbedrijven die al niet meer bestonden. Ten slotte werd de toename van leegstand ook versterkt door de gebeurtenis van 11 september 2001, waardoor ook de handels-economie een harde klap kreeg. Figuur 2.3 laat zien dat er na 2001 een duidelijke overcapaciteit binnen de kantorenmarkt ontstaat.



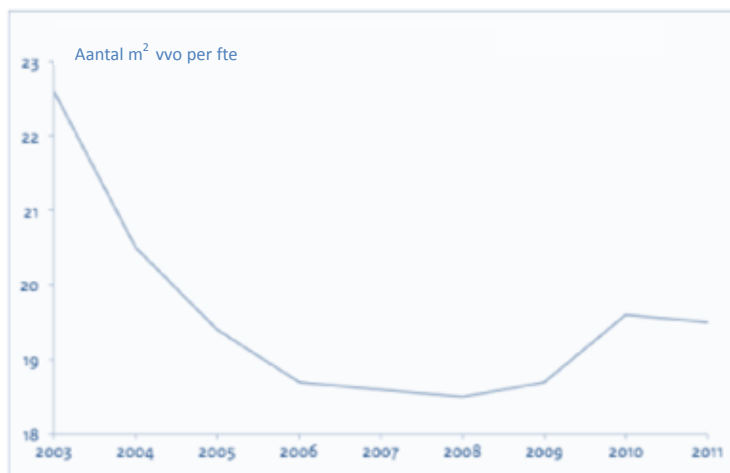
Figuur 2.3: Frictieleegstand en overcapaciteit, in miljoen vierkante meters (EIB, 2010)

Van 2006 tot 2008 (4)

Na 2005 zette zich een voorzichtig herstel in. Dit werd veroorzaakt door kapitaalinvesteringen van beleggers. Door deze investeringen, en een grotere vraag naar kantoorruimte, nam de structurele (Figuur 2.3) en verborgen leegstand af. In deze periode werden huurcontracten veel waard door verschillende financiële constructies die werden bedacht. Het leidde ertoe dat beleggers en ontwikkelaars meer opdrachten gaven om kantoren te ontwikkelen. Daarbij werd aan huurders, naast goede huurcontracten, ook veel incentives aangeboden. Dit werd gedaan om meer en meer huurcontracten af te sluiten, omdat deze contracten op de financiële markt veel geld waard waren (EIB, 2010).

Van 2009 tot heden (5)

Aan het einde van 2008 deed de huidige crisis zijn intrede (EIB, 2010). Op dat moment bedroeg de geregistreerde leegstand ongeveer 10 procent. De werkelijke leegstand lag hoger door verschillende incentives bij huurcontracten (EIB, 2010). Na 2009 nam de leegstand alleen maar meer toe doordat bij veel bedrijven hun vijfjarig contract afliep en die bedrijven vervolgens minder bedrijfsruimte nodig hadden, dan ze eerder volgens het contract huurden. Behalve door de economische crisis nam door nieuwe werkmethoden ook de werkruimte per fulltime-equivalent (fte) af. Dit resulteerde eveneens in minder vraag. Dit oppervlak per fte bedroeg in 2003 zo'n 22,5 m² vvo en in 2011 was dit 19,5 m²



Figuur 2.4: Gemiddelde aantal m² verhuurbaar vloeroppervlakte per werkplek (EIB, 2010)

Doordat de ruimtevraag van bedrijven de afgelopen periode is afgenomen en, naar verwachting, de komende jaren nog verder af neemt, zal de leegstand toenemen (EIB, 2010). Daarnaast is de verwachting dat, vanwege het doorzetten van de economische crisis, de komende jaren nog veel verborgen leegstand omgezet wordt naar structurele leegstand.

2.3 Conclusie

De deelvraag; 'Wat is leegstand en hoe is deze binnen de Nederlandse kantorenmarkt ontstaan?' is als volgt te beantwoorden: Leegstand is te omschrijven als, *'nieuwbouwpanden die nog niet in gebruik zijn genomen alsook bestaande panden die door eerdere gebruikers zijn verlaten en niet opnieuw een gebruiker hebben gekregen'*.

Leegstand kent daarbij verschillende categorieën: conjuncturele leegstand, mutatie leegstand / frictie leegstand, periodieke leegstand, structurele leegstand en verborgen leegstand. De vormen verborgen en structurele leegstand zijn hierbij relevant om voor eigenaar-gebruikers verder te onderzoeken.

Waar tot de jaren '70 de opdracht tot het bouwen van kantoren vooral werd gegeven door eigenaar-gebruikers, kwam hierna het initiatief voor het ontwikkelen vooral vanuit de beleggers. Daarbij begon na de jaren '90 het 'financieel gewin' een steeds belangrijkere rol te spelen, met als toppunt de periode tussen 1995 en 2000. Na 2001 bleven, ondanks de verminderde economische situatie, de ontwikkelaars, beleggers en overheid doorgaan met het ontwikkelen van kantoren. De kantoren werden met incentives verhuurd, dit veroorzaakte o.a. voor de opbouw van verborgen leegstand in de Nederlandse kantorenmarkt. Doordat veel bedrijven destijds langdurige contractperiodes hadden afgesproken, zal in de komende jaren deze vorm van leegstand zich nog vertalen naar de geregistreerde leegstand.

Hfdst. 3 Eigenaar-gebruikers en hun strategie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het opereren van eigenaar-gebruikers binnen de Nederlandse kantorenmarkt. Daarbij komt de definitie, het marktaandeel, de beweegredenen en managementvormen van eigenaar-gebruikers aan bod.

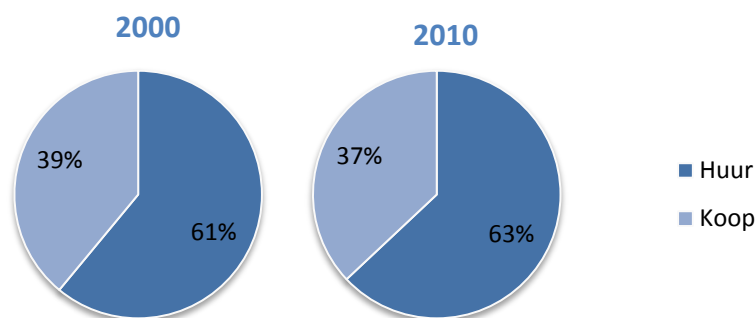
3.1 Eigenaar-gebruikers

Deze scriptie gebruikt de volgende definitie van eigenaar-gebruikers (Hek et al, 2004): *'De eigenaar-gebruiker is gebruiker van een kantoorpand/ruimte dat tevens in zijn eigendom is.'*

Daarbij moet wel een kanttekening gemaakt worden. Zo huren eigenaar-gebruikers, naast de kantoren die ze in eigendom hebben ook nog andere kantoren om een geschikt portfolio te creëren. Dit fenomeen wordt niet meegenomen in deze scriptie, omdat het hier huur en geen eigendom betreft. Indien eigenaar-gebruikers binnen het bedrijf aan eigen bedrijfsonderdelen verhuren, wordt dit aspect wel meegenomen. Het vastgoed blijft immers een interne bedrijfsaangelegenheid.

De kantoren in Nederland zijn in bezit van beleggers (63 %) en eigenaar-gebruikers (37 %)(Bak, 2012). Waar beleggers hun vermogen in onroerend goed investeren ten behoeve van een toekomstige opbrengst⁴, beheren eigenaar-gebruikers hun kantoren voor operationele doeleinden.

Bak (2012) heeft bij zijn onderzoek een ondergrens gehanteerd van 500 m² bruto vloeroppervlakte, omdat de informatie over kleinere kantoren niet eenduidig en transparant is. De verhouding tussen beleggers en eigenaar-gebruikers is in de afgelopen jaren redelijk stabiel gebleven zoals figuur 3.1 aantoont (Bak, 2012).

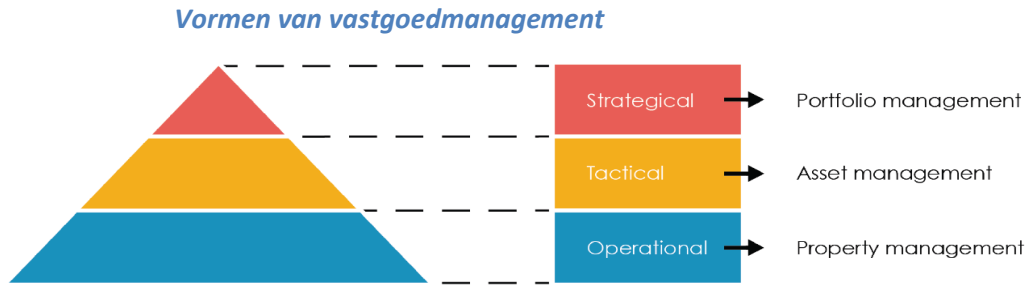


Figuur 3.1: Voorraad kantoorruimte naar eigendomssituatie binnen de vrije Nederlandse kantorenmarkt (Bak, 2012)

3.2 Management door eigenaar-gebruikers

Om de keuzes van eigenaar-gebruikers m.b.t. de omgang met hun kantorenvastgoed te begrijpen, is het noodzakelijk om het vastgoedmanagement en de mogelijk strategische keuzes en waardes te kennen die bij het beheer van vastgoed zich voordoen. Vastgoedmanagement heeft veelal een traditionele structuur. Deze structuur is weergegeven in de vastgoedmanagementpiramide in figuur 3.2 (Janssen, 2008) en opgedeeld in drie delen: strategisch (portfolio management), tactisch (asset management) en operationeel (property management). Daarbij staat het beleidsontwikkellende portfoliomanagement aan de top van de organisatie en het beleidsuitvoerende property management onderaan de organisatie (Janssen, 2008).

⁴ Deze opbrengst wordt verkregen door exploitatie-inkomsten en door verkoop. Bij de verkoop van onroerend goed wordt gespeculeerd op waardestijging (Bak, 2012).

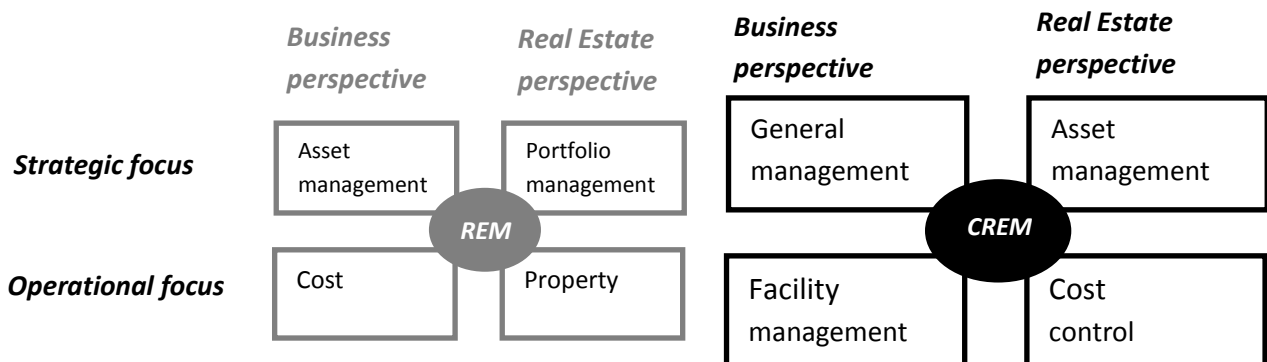


Figuur 3.2: Opbouw vastgoedmanagement (Janssen, 2008)

Het portfolio management bepaalt op basis van de bedrijfsvisie en missie een plan voor de volledige vastgoedportfolio. In dit plan worden doelen en mogelijke uit te voeren veranderingen binnen de vastgoedportfolio beschreven. Het asset management zet dit plan om in concrete strategieën voor de verschillende panden. Daarbij wordt gekeken naar ontwikkelingen van de markt en hoe die effect kunnen hebben op hun portfolio. Het operationeel management houdt zich bezig met het dagelijks management van het pand. Hieronder wordt het onderhoud, het contact met de huurder, etc. verstaan (Janssen, 2008). Deze scriptie richt zijn focus op het portfolio en asset management van eigenaar-gebruikers (figuur 3.2). Binnen deze lagen van het management worden de macro-beslissingen over het vastgoed genomen (Haynes, 2012).

Eigenaar-gebruikers hebben kantoren in eigendom voor operationele doeleinden. De mate waarin het portfoliebeleid is opgenomen in de missie en visie van bedrijven is aan het veranderen. De opkomst van Corporate Real Estate Management (CREM) en het strategisch omgaan met de waarden van vastgoed maakt sinds 1993 een opmars binnen de vastgoedwereld, zowel in toepassing als in wetenschappelijk onderzoek (Lindholm, 2008; Appel, 2013). CREM is een managementfunctie waarbij ondersteuning wordt geboden aan de bedrijfsdoelstellingen en strategieën (Feijts, 2013). Hierbij wordt het vastgoedbeleid geïntegreerd in het beleid van het bedrijf. Er zijn twee manieren om naar corporate real estate (CRE) te kijken: vanuit de waarde (beleggers) of vanuit de core business (eigenaar-gebruikers) (Dewulf et al, 2000).

Figuur 3.3 geeft het verschil tussen real estate management (REM) en CREM. REM is het klassieke vastgoedbedrijf met een statische en onafhankelijke bedrijfsvoering (Donselaar, 2013). CREM is een meer dynamische managementfunctie (Lindholm, 2008), doordat het strategische vastgoedbeleid en -beheer toegevoegd zijn aan de bedrijfsmissie en -visie. Kortom: strategisch kijken naar vastgoed als dynamisch bedrijfsmiddel (Feijts, 2013).



Figuur 3.3: Vergelijking REM met CREM (Dewulf et al., 2000)

CREM bij eigenaar-gebruikers

De hoofdreden waarom eigenaar-gebruikers kiezen voor strategisch CREM, is de strategische ofwel de toegevoegde waarde (Lindholm, 2008). De *strategische waarde* ontstaat vooral door het integreren van de vastgoedmissie en -visie in de overkoepelende bedrijfsmissie en -visie (Feijts, 2013). Zodoende kan de core business van het bedrijf beter worden ondersteund (Lindholm, 2008). Om de mogelijke strategische waarde inzichtelijk te krijgen, is het voor CRE manager(s) noodzakelijk om vastgoed vanuit verschillende oogpunten te belichten. Gibson (2000) benoemt in haar onderzoek naar flexibiliteit binnen CRE portfolio's drie oogpunten: fysiek, functioneel en financieel. Deze punten zijn ook bij een algemene benadering van CRE portfolio's te gebruiken. Zo is fysiek terug te brengen tot het gebouw of de gebouwaspecten, de functie tot de core business van bedrijven en financiën tot de bedrijfsbalans (Gibson, 2000). Het fysieke oogpunt betreft aspecten als: ontwerp, vloeroppervlakte, plaatsing van de kolommen, kwaliteit van het gebouw en onderhoud. Het functionele oogpunt betreft het gebruik van het gebouw, het verbeteren van de effectiviteit en productiviteit en het zorgen voor een goed binnenmilieu. Het laatste oogpunt, de financiën, belicht de contracten en de uitgaven en inkomsten die worden gecreëerd door de exploitatie van het gebouw (Louko, 2004). Zo worden bedrijven op het punt van financiën tegenwoordig gedwongen om steeds beter te kijken naar het effect van vastgoed op hun balans. Hierbij speelt de economische situatie en druk van stakeholders een belangrijke rol (Veuger, 2013), maar ook nieuwe regelgeving als International Financial Reporting Standards (IFRS⁵) en ontwikkelingen als HNW (Appel, 2013; Baltussen & Schelle, 2013).

De *strategische waarde* die door CREM kan worden gecreëerd is opgesomd door Lindholm (2013):

- Verhogen van de vastgoedwaarde
- Bevorderen van marketing en sales
- Verhogen van innovatie
- Verhogen van werknemerstevredenheid
- Verhogen van productiviteit
- Verhogen van de flexibiliteit
- Verlagen van de kosten

Aan deze opsomming kan nog het ondersteunen van duurzaamheid⁶ toegevoegd worden (Gibler & Lindholm, 2012). Duurzaamheid wordt steeds belangrijker, onder andere vanwege de energiekosten die een steeds groter onderdeel uitmaken van de exploitatiekosten van een gebouw en de opkomst van verschillende duurzaamheidskeurmerken.

CREM heeft ook toegevoegde waarde bij managen van kapitaal investeringen of bij het strategisch afstoten van kantoorruimte (Singer et al., 2007). Daarnaast kan, vanuit een strategische visie, ook rekening gehouden worden met de fysieke aspecten van vastgoed. Door de fysieke aspecten van kantorenvastgoed te optimaliseren, kunnen bijna alle hierboven genoemde toegevoegde waarden bereikt worden. Naast het directe effect van CRE zijn er ook positieve neveneffecten. Als een vastgoedstrategie van het bedrijf door de buitenwereld wordt gezien als een positief voorbeeld, kan dit een verbetering van het imago opleveren. Denk hierbij aan het hoofdkantoor van Interpolis in Tilburg, dat gezien wordt als het schoolvoorbeeld van het nieuwe werken.

⁵ International Financial Reporting Standards (IFRS) is een boekhoudkundige standaard van rapporteren. De regelgeving is in 2005 ingevoerd. Het verplicht bedrijven de eerlijke waarden te geven van hun financiële balans. Zodoende worden bedrijven gestimuleerd (beter) na te denken over hun vastgoedbeslissing en CRE strategieën (Baltussen & Schelle, 2013).

⁶ Duurzaamheid wordt gedefinieerd als een minimale impact van het gebouw op de natuurlijke omgeving. (Roper & Beard, 2006).

3.3 Waaron hebben eigenaar-gebruikers kantoren in eigendom?

Eigenaar-gebruikers hebben verschillende redenen en visies om kantoren in bezit te hebben. Eerst worden de financiële redenen belicht en vervolgens worden de overige redenen aangegeven. De CRE managers bekijken vooral de financiële achtergrond bij de keuze tussen huren of bezit. Louko geeft aan dat deze benadering leidt tot een voorkeur voor huren (2004). In haar artikel somt Louko aspecten op die een rol spelen bij de financiële afweging tussen het huren of het bezitten van een kantoor. Deze opsomming wordt in tabel 3.1 weergegeven, waarbij aan de linkerkant de financiële argumenten voor huur en aan de rechterkant de financiële argumenten voor het in eigendom hebben van kantoren zijn opgesomd. Tot de invoering van IFRS hoefden huurders de huur nog niet op de balans te zetten, hoogstwaarschijnlijk vanaf het begin van 2015 wel (Bouwfonds, 2011; EY, 2013). Doordat huur niet op de balans stond en 100 % van de kapitaalwaarde van het kantoorpand beschikbaar was, had een bedrijf meer financiële vrijheid. Echter deze bedrijven hadden minder fiscale voordelen en vrije beslissingsmogelijkheden m.b.t. hun panden (tabel 3.1).

Tabel 3.1: Financiële afweging tussen huren of het in eigendom hebben (Louko, 2004)

Huren	In eigendom
<ul style="list-style-type: none">• Niet op de balans⁷• 100 % van de waarde beschikbaar• Risico bij de belegger• Weinig te zeggen over ontwikkeling gebouw	<ul style="list-style-type: none">• Als vermogen op de balans• 100 % van de waarde in het gebouw, echter kan wel waarde gecreëerd worden door stijging van de waarde van het gebouw.• Risico bij het eigen bedrijf• Zelf bepalen of je investeert in het gebouw• Lagere leenrente dan huurrente• Mogelijkheid tot sale & lease back

Tegenwoordig kiezen meer eigenaar-gebruikers voor de sale & lease back constructie'. Deze strategische beslissing houdt in dat ze hun kantoor of kantoren verkopen en deze vervolgens weer terug huren. Leegstand is dus in de huidige economie niet meer de enige reden om kantoorruimte te verkopen (NYTimes, 2013). Het verkopen van kantoren geeft de gebruikers extra bedrijfskapitaal, daarnaast speelt het niet meer hoeven beheren van hun eigen kantoorgebouw ook een rol bij deze besluitvorming. Bij het beheren van kantoorgebouwen komt namelijk veel kijken en sommige bedrijven hebben daar de expertise niet voor.

Naast de financiële redenen, zijn er ook enkele functionele en fysieke redenen en visies om kantoren in eigendom te hebben. Deze zijn (Paas, 2013):

- Het kantoor is specifiek afgestemd op de eigenaar: het kantoor is naar functie en op het gebied van imago specifiek afgestemd op de wensen en eisen van de eigenaar.
- Omringende gebouwen zijn ook in eigendom: Het kantoor is functioneel en/of fysiek verbonden met de productieruimten en andere eigendommen. Zodoende houdt de eigenaar het kantoorpand ook in eigendom.
- Controle op interne en externe ontwikkeling van het kantoorgebouw: Als eigenaar-gebruiker heb je de strategische controle over de interne en externe ontwikkeling van het kantoorgebouw.
- Historie: Vaak hebben bedrijven de kantoren vanuit hun historie in eigendom en kiezen er voor om dit zo te houden.

⁷ Door nieuwe Europese wetgeving moeten beursgenoteerde bedrijven binnenkort de huurcontracten ook op de begroting zetten, in de toekomst gaat dit voor alle bedrijven gelden (Baltussen & Schelle, 2013; Shell, 2013).

3.4 Leegstand bij eigenaar gebruikers nader beschouwd

Beleggers en eigenaar-gebruikers reageren fundamenteel verschillend op leegstand. Een belegger zal zich inspannen om zo spoedig mogelijk weer opbrengst te genereren. Functieverandering is hierbij niet uitgesloten. De eigenaar-gebruikers hebben vastgoed veelal in eigendom voor operationele doeleinden en niet voor financieel gewin (Brounen, 2013). De strategische keuzes van eigenaar-gebruikers bij leegstand zijn daarom (Hulsman & Knoop, 1998):

- Niets doen, behoud van ruimte als toekomstige capaciteit (eventueel hergebruik in de toekomst)
- Verkoop

Deze keuzes, in combinatie met verborgen- en/of structurele leegstand, brengen consequenties met zich mee (DTZ, 2013, Hek et al., 2004). Tabel 3.2 geeft de consequenties van leegstand gekoppeld aan de keuzes van gebruikers (Hulsman & Knoop, 1998; Hek et al, 2004; DTZ, 2013). In kolom één wordt de vorm van leegstand weergegeven, in kolom twee de mogelijke keuzes (Hulsman & Knoop, 1998) en in de kolom drie de consequenties van deze combinaties. Daarbij zijn de consequenties gebaseerd op de informatie van Hulsman & Knoop (1998), Hek et al. (2004) en DTZ (2013).

Tabel 3.2: Consequenties voor eigenaar-gebruikers bij leegstand (DTZ, 2013; Hek et al, 2004; Hulsman & Knoop, 1998)

Vorm van leegstand	Keuzes	Consequenties
Leegstand > 1 jaar	Verkoop	<ul style="list-style-type: none">• Nieuwe functie zal gezocht moeten worden (Hek et al., 2004)• Onderzoek fysieke aspecten (DTZ, 2013; Hek et al., 2004)• Onderzoek regelgeving (Hek et al., 2004)
Verborgen leegstand	Verkoop	<ul style="list-style-type: none">• Nieuwe functie zal gezocht moeten worden (Hek et al., 2004)• Onderzoek fysieke aspecten (DTZ, 2013; Hek et al., 2004)• Onderzoek regelgeving (Hek et al., 2004)• Kosten - opbrengsten vergelijking (Hulsman & Knoop, 1998)
Verborgen leegstand	Niets doen	<ul style="list-style-type: none">• Functie zal behouden blijven• Kosten - opbrengsten vergelijking (Hulsman & Knoop, 1998)

3.5 Conclusie

In hoofdstuk 3 wordt, zover mogelijk met literatuur, antwoord gegeven op de deelvraag: Wat wordt verstaan onder eigenaar-gebruikers en hoe gaan zij met hun kantorenvastgoed om? Dit antwoord wordt later met informatie uit de interviews uitgebreid.

Eigenaar-gebruikers zijn te definiëren als *'De gebruiker van een kantoorpand/ruimte dat hij tevens in eigendom heeft.'* Binnen de Nederlandse kantorenmarkt hebben ze ongeveer 37 procent van het kantorenvastgoed in eigendom. Tot voor kort was veel van dit vastgoed niet geïntegreerd in de bedrijfsmissie en -visie. Met de opkomst van Corporate Real Estate Management is dit toegenomen. Door CREM en het strategisch omgaan met vastgoed worden strategische ofwel toegevoegde waarden gecreëerd. Door Lindholm zijn 'zeven plus een' strategische waarden opgesteld: Verhogen van de vastgoedwaarde, bevorderen van marketing en sales, verhogen van innovatie, verhogen van werknemerstevredenheid, verhogen van productiviteit, verhogen van de flexibiliteit, verlagen van de kosten en ondersteunen duurzaamheid. Deze gegevens vormen het wetenschappelijk kader van de omgang met hun kantorenvastgoed door eigenaar-gebruikers. In de interviews wordt deze deelvraag verder uitgewerkt en beantwoord.

Hfdst. 4 Potentie-instrumenten

Om de potentie voor hergebruik van leegstaande kantoren te bepalen, zijn er de afgelopen jaren verschillende instrumenten ontwikkeld. In dit hoofdstuk worden enkele belangrijke instrumenten besproken die in het bedrijfsleven gebruikt worden of recent (door studenten) zijn ontwikkeld. Hierbij wordt o.a. gekeken naar het doel, de meetniveaus, de input, de output en de (fysieke) aspecten die deze instrumenten beoordelen. Ten slotte wordt ingegaan op de deelvragen: Welke fysieke aspecten bepalen de potentie van leegstaande kantoren voor hergebruik en welke criteria zijn bepalend bij het ontwikkelen van een beslissingsondersteunend instrument voor eigenaar-gebruikers? Het te ontwikkelen potentie-instrument concentreert zich op de fysieke aspecten van (leegstaande) kantoren. Andere potentie instrumenten zien vooral de locatie als het belangrijkste aspect (Lusht, 2001). Hiervoor is gekozen omdat de eigenaar-gebruiker wel de fysieke aspecten van het kantoor kan veranderen, maar de locatie niet. Tevens zorgt de marktverandering ervoor dat de fysieke aspecten van kantoren steeds belangrijker worden.

4.1 Beoordeling van de instrumenten

In de literatuur over potentie-instrumenten wordt gesproken over scans en methodes om de (hergebruik)potentie van vastgoed te bepalen (Loef, 2012). Scans of methodes worden in deze scriptie enkel gezien als een andere benaming voor een potentie - instrument. Deze instrumenten worden gebruikt om een match te vinden tussen het aanbod van en de vraag naar een bepaalde functie of oplossingen voor deze (leegstaande) kantoren. Dit om de kans op hergebruik te bevorderen. Loef (2012) beschrijft de volgende criteria waarmee instrumenten voor hergebruik beoordeeld kunnen worden:

- Verhouding tijd – resultaat
- Snel/eenvoudig en grondig te gebruiken
- Flexibiliteit van het instrument
- Overzichtelijkheid en navolgbaarheid
- Waarderingswijze
- Stadium van problemen signaleren
- Meetbaarheid van aspecten
- Concreetheid van het resultaat

In hoofdstuk 8 worden deze criteria nader besproken.

Het doel is gesteld om een instrument te ontwikkelen waarmee de fysieke potentie van (leegstaande) kantoren van eigenaar-gebruikers snel wordt beoordeeld, om zodoende een advies te geven aan CRE managers bij de verkoop van hun kantoorpanden. Bij het ontwikkelen van dit instrument wordt ‘geselecteerd’ binnen de geanalyseerde instrumenten, hierdoor zijn niet al de door Loef (2012) opgestelde criteria relevant. De relevante criteria zijn: waarderingswijze, overzichtelijkheid en navolgbaarheid, de meetbaarheid van de aspecten en de concreetheid van het advies-resultaat. Doordat het instrument vanaf de grond opgebouwd wordt, zijn de criteria m.b.t. de tijds-investering en de gebruiksvorm niet relevant om mee te nemen bij de beoordeling van de bestaande instrumenten. Het voldoen aan deze criteria wordt immers zelf bewerkstelligd bij het ontwikkelen van het instrument. Wanneer het instrument gerealiseerd is, worden deze criteria weer relevant.

Vanwege het doel van het instrument moeten enkele beoordelingscriteria worden toegevoegd: de bepalende onderdelen van het instrument, de beoordeelbare fysieke aspecten, het specifieke stappenplan, de primaire doelgroep van het instrument en de geschiktheid van het instrument om te gebruiken voor verkoop en/of hergebruik. Deze criteria beoordelen dus de inhoud, waar de criteria van Loef (2012) de contouren (uitvoerbaarheid) van het instrument beoordelen. De extra criteria zijn meegenomen om ook de inhoudelijke kant van de instrumenten te vergelijken en te kijken welke

fysieke aspecten in het instrument meegenomen moeten worden. Daarnaast zorgen deze criteria er mede voor dat er een goede match met het onderwerp en doel van het te ontwikkelen instrument ontstaat.

De instrumenten

Er zijn verschillende instrumenten die de potentie van een (leegstaand) kantoor bepalen. Op basis van de opgenoemde criteria worden de volgende instrumenten geanalyseerd:

- Scan DTZ Zadelhoff (DTZ Zadelhoff)
- ABT-quickscan (ABT)
- Transformatiepotentiometer (APTO, Twynstra Gudde)
- Herbestemmingswijzer (Ecorys, TU/D)
- INKOS (TU/D)
- NEN 8021 (Rijksoverheid)

Naast deze professionele instrumenten zijn er potentie-instrumenten ontwikkeld door studenten of professoren (Fikse, 2008). Meestal zijn deze instrumenten bedoeld als hulpmiddel bij transformatie of herbestemming.

- De checklist (Geraedts & van der Voordt, 2005)
- Leegstandsrisicometer (Geraedts en Van der Voordt, 2007)
- Transformatiemeter voor Kerkgebouwen (Van der Vlist, 2007)
- Gebouwsan HNW (Groot, 2012)
- Triple-jump-methode (Jongeling, 2006)
- TOK checklist (Witte, 2001)
- Cultuurhistorische waardemeter (van Beers, 2004)

De laatst genoemde instrumenten niet zijn meegenomen, omdat deze zijn afgeleid van reeds in de praktijk gebruikte instrumenten of deze een specifiek onderwerp kennen. Zo is de gebouwsan HNW (Groot, 2012) gericht op het HNW en de transformatiemeter voor Kerkgebouwen (Van der Vlist, 2007) op kerkgebouwen.

4.1.1 Scan DTZ Zadelhoff

De scan van DTZ Zadelhoff bepaalt de kans dat een leegstaand kantoorpand weer langdurig verhuurd kan worden. Het instrument oriënteert zich daarbij op de kantoren die in eigendom zijn van beleggers. Deze kans wordt door DTZ gepresenteerd met de volgende bandbreedte (DTZ, 2012):

- Kansrijk
- Kanshebbend
- Kansarm

DTZ maakt in dit instrument gebruik van drie hoofdspecificaties (onderdelen): markt, locatie en object. Binnen de marktspecificatie wordt gekeken naar de stad en de demografie (zie figuur 4.1). De locatiespecificatie gaat over de bereikbaarheid, de functieverdeling, het imago en de uiterlijke kenmerken van de omgeving. De belangrijke aspecten om de potentie van het gebouw te analyseren (ofwel de fysieke aspecten), zijn te vinden binnen het onderdeel objectspecifiek:

- Vloeroppervlakte
- Flexibele indeling vloerplattegrond
- Afwerkingsniveau
- Hal en entree
- Installaties
- Uitbreidbaarheid
- Energielabel
- Architectuur

De verschillende aspecten worden beoordeeld op basis van een 10-puntsschaal. Deze is voor de specificatie 'markt' te zien in figuur 4.1. Daarbij moet geconstateerd worden dat de precieze uitwerking van dit instrument alleen bekend is bij DTZ. Dat is een nadeel voor het gebruik van dit instrument in deze scriptie.

Loef, 2012). In de ABT-quickscan worden tien mogelijke (her)gebruiksfuncties beoordeeld. Deze functies zijn:

- woonfunctie
- bijeenkomstfunctie
- celfunctie
- gezondheidsfunctie
- industriefunctie
- kantoorfunctie,
- logiesfunctie
- onderwijsfunctie
- sportfunctie
- winkelfunctie

De onderdelen en beoordelingspunten worden gewogen via een 5-puntsschaal. Deze schaal verloopt van zeer goed, goed, redelijk, matig tot slecht. Dezelfde schaal wordt ook gebruikt om een beoordeling te geven van de uiteindelijke geschiktheid per functie. De ABT-quickscan is zeer geschikt om de potentie te bepalen van hergebruik en voor de verkoop. Dit door de functiealternatieven die het instrument aandraagt. Meer informatie is te vinden in bijlage 3.2.

4.1.3 *Transformatiemeter*

De transformatiemeter (bijlage 3.3) is een uitgebreid instrument voor de eerste verkenningen van de (her)ontwikkeling van een gebouw. Het instrument is opgesteld door APTO, TUD en Twynstra Gudde en is bedoeld om een snelle match te vinden tussen het aanbod van leegstaande kantoren en de vraag naar woningen (Geraedts & de Vrij, 2004). Er wordt getoetst op de financiële en technische haalbaarheid van de transformatie naar woningen (Loef, 2012). De transformatiemeter is hierdoor bruikbaar voor kantooreigenaren en adviseurs.

De ontwikkelaars van de transformatiemeter zijn vanuit een uniforme basis, ieder hun eigen variant gaan ontwikkelen. De oorspronkelijke vijf werkstappen zijn:

Stap 0: Inventarisatie aanbod. Deze stap bestaat uit literatuuronderzoek en onderzoek ter plaatse, waardoor een beeld verkregen kan worden van het marktaanbod in de omgeving.

Stap 1: beoordeling marktaanbod met vetocriteria. Hier wordt op basis van 5 vetocriteria een snelle scan uitgevoerd waarbij vanwege het veto aan alle criteria voldaan moet worden. Deze criteria zijn de stedelijke ligging, het bouwjaar, leegstand, afmetingen casco en de capaciteit voor het nieuwe functiegebruik.

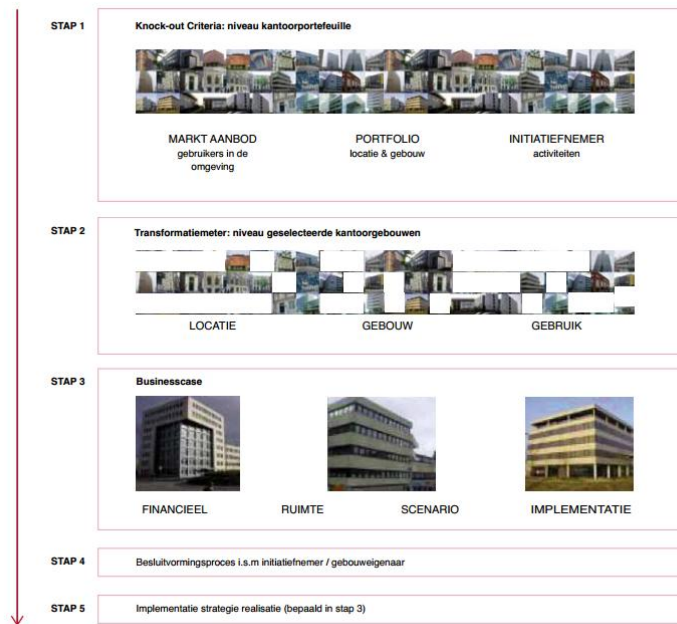
Stap 2: beoorderling marktaanbod met graduele criteria. Stap 2 beoordeelt vervolgens de graduele criteria. Deze criteria bestaan uit 6 locatieaspecten en 7 gebouwaspecten, welke wederom in sub aspecten zijn verdeeld. De zes locatieaspecten zijn: grondeigendom, leegstand, representativiteit, afstand voorzieningen, bereikbaarheid OV en bereikbaarheid met auto + parkeren. De zeven gebouwaspecten zijn: representatief, uitbreidbaarheid, draagconstructie, gevel, ontsluiting, installaties, milieu.

Stap 3: bepaling van de transformatieklassen. Deze stap geeft een conclusie waarmee het onderdeel technische haalbaarheid wordt afgesloten. Zodoende worden de transformatieklassen bepaald.

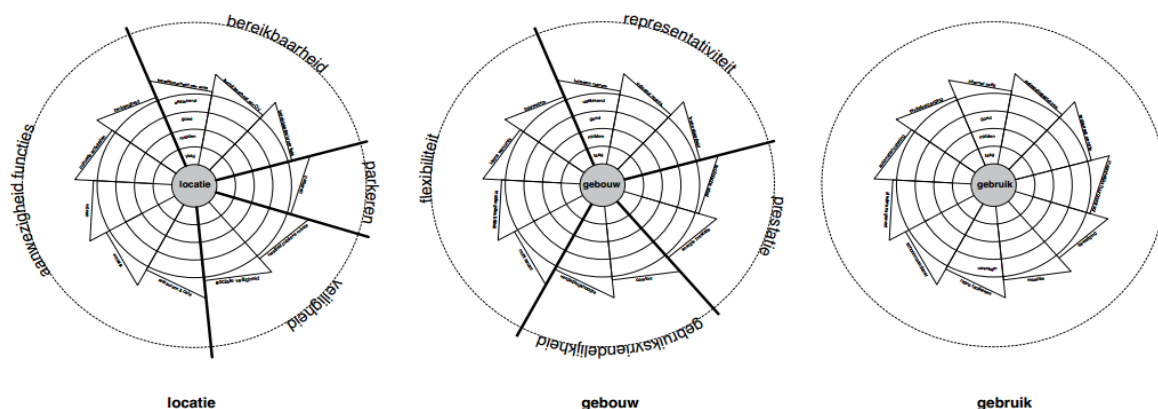
Stap 4: gedetailleerde waarderingsmethode van de beoordeling gebouw. Hier wordt door middel van een rekenmethode de informatie van stap 3 omgezet naar een rekenkundige waarde (Arkenbout, 2012; Loef, 2012).

Naast de aspecten locatie en gebouw, kent de transformatiemeter ook het aspect gebruik. Dit aspect komt onder andere terug in de variant van Twynstra Gudde en APTO (figuur 4.3) (Arkenbout, 2012). Het nadeel van de verschillende versies van de transformatiemeter is de verminderde overzichtelijkheid en navolgbaarheid voor derden.

Het versieverschil bij de transformatiemeter komt onder meer naar voren in de wijze van input van beoordelingen. Zo wordt bij sommige versies een stelling gepresenteerd die bevestigend (Ja), of ontkennend (Nee), wordt beantwoord (bijlage 3.3). Andere versies kennen een grafische vraagstelling op basis van 4 punten, waar de respondent zijn input intekent. Deze grafische toetsingsversie is te zien in figuur 4.4 (Arkenbout, 2012). De grafische versie biedt een groter onderscheidend vermogen door de grotere schaal en het ontbreken van een neutrale keuze (vanwege de vierpuntsschaal).



Figuur 4.3: Variant transformatiemeter van Twynstra Gudde en APTO waarin het stappenplan grafisch is weergegeven (Arkenbout, 2012)



Figuur 4.4: Waarderingsmethode van de transformatiemeter (Arkenbout, 2012)

De transformatiemeter is gemaakt voor beleggers om de transformatie van kantoren naar wooneenheden te onderzoeken. Het instrument is echter ook geschikt voor eigenaar-gebruikers en potentiële kopers om hergebruik te onderzoeken.

4.1.4 Herbestemmingswijzer

De herbestemmingswijzer (bijlage 3.4) kan door verschillende actoren binnen de vastgoedwereld gebruikt worden om een nieuwe functie voor een kantoor te vinden. Het instrument kent 195 mogelijke functiecategorieën, waarbij in acht stappen, onderverdeeld in vier fases, de meest geschikte functies gezocht worden (Hek et al., 2004).

In de eerste fase worden de functiecategorieën uiteengezet ten opzichte van de locatie (markt en omgeving) en het gebouw (de fysieke eigenschappen). De fysieke eigenschappen betreffen de installaties, de constructie en het vloeroppervlak. Bij de beoordeling van deze aspecten speelt regelgeving ook een rol. Daarbij wordt beoordeeld of de functiecategorieën passen bij deze aspecten. De waardering vindt plaats op basis van een 5 puntsschaal: ongeschikt, zwak, neutraal, positief en geschikt. Door het beoordelen van de verschillende aspecten wordt er stap voor stap

gezocht naar de geschikte functie (Hek et al., 2004; Loef, 2012). Zodoende wordt overzichtelijk gekeken naar de mogelijke functies.

- Stap 1: locatie
- Stap 2: functie grof
- Stap 3: functie fijn

In fase 2 wordt gekeken of de overgebleven functies te combineren zijn. Daarbij wordt gekeken naar de bedrijfsprocessen per functie en de ervaring met de combinatie van functies (Hek et al., 2004).

- Stap 4: afstemming
- Stap 5: gebouwconcept
- Stap 6: positionering

In fase 3 wordt een vlekkenplan opgezet. Hierbij worden geschikte functiecombinaties verwerkt in de plattegrond van het leegstaande kantoor.

- Stap 7: indelingsvariant

In fase 4 wordt beoordeeld of de combinaties en de functie invulling financieel haalbaar is.

- Stap 8: financiële beoordeling

Om deze stappen logisch en geordend te doorlopen, zijn deze opgesteld volgens de Zweedse *samarbetskommittén för bygnadsfrågor-codering*. Deze methode is een classificatie van het samenwerkingscomité voor bouwvraagstukken (Hek et al., 2004; Loef, 2012). Na het doorlopen van de 8 stappen komt de meeste geschikte functie voor de herbestemming naar voren.

Bij de herbestemmingswijzer is de eerste fase duidelijk geformuleerd en geeft het instrument een eenduidige output. De fases 2 en 3 geven minder eenduidige output en zijn voor eigen interpretatie vatbaar.

4.1.5 *INKOS*

Het computerprogramma *INKOS* (instrument voor Kosten en Opbrengsten Simulatie⁸) is ontworpen om herbestemming naar verzorgings- of ziekenhuizen te beoordelen. Het programma geeft een oordeel over de financiële en economische consequenties. Het is ontwikkeld door de afdeling Real Estate & Housing van de faculteit Bouwkunde aan de TUD (Remøy & Van der Voordt, 2011). Het aantal gebruiksfuncties waarna getransformeerd kan worden is vervolgens door Loef uitgebreid. Zodoende kan ook de transformatie naar andere kantoorfuncties, leisure en wonen beoordeeld worden (Loef, 2012).

INKOS bestaat uit een teken- en rekenonderdeel. Bij het tekendeel moeten de plattegrond digitaal worden geïmporteerd. De plattegrond dient als onderlegger, welke overgetrokken moet worden met een tekenprogramma, waarna de verschillende ruimtes een functie toegekend krijgen.

Op basis van de gecreëerde plattegrond, wordt het aantal m² per functie bepaald (Bijleveld 2010; Remøy & Van der Voordt, 2011). Aan de functies zijn verschillende kwalitatieve en kwantitatieve eisen gesteld. Deze eisen zijn o.a. verdiepingshoogte, lichtinval en minimale oppervlakte per functie. Het instrument geeft de kosten voor het hergebruik van het kantoorpand / ruimte als output.

Het instrument laat de waardering over aan de gebruiker (Remøy & Van der Voordt, 2011). Een nadeel van dit instrument is dat het vooral gericht is op het bepalen van de kosten voor hergebruik en in mindere mate op de potentie van het kantoorgebouw.

⁸ *INKOS* is een onderdeel van de methode Life Cycle COST & Benefitmodellering (LCC/B). In deze methode worden alle kosten en opbrengsten gedurende de volledige levensduur van een object in een rekenmodel verwerkt (Bijleveld, 2010).

4.1.6 NEN 8021

De NEDerlandse Norm 8021 'Waardering gebruiksprestatie van utiliteitsgebouwen' is ontwikkeld door het Nederlands Normalisatie-instituut (NNi) in samenwerking met 20 marktpartijen. De norm is ontwikkeld voor marktpartijen om de gebruikswaarde van een gebouw objectief en transparant te bepalen (NNi, 2014).

Het instrument is te gebruiken door alle marktpartijen in de vastgoedwereld. Het geeft de gebruiker de mogelijkheid om op basis van acht onderdelen (in de NEN Kritieke Prestatie Indicatoren of wel KPI's genoemd) een waardering of beoordeling te geven van een (leegstaand) utiliteitsgebouw. De KPI's zijn verdeeld in aspecten die een waardering geven van de gebruiksprestatie door het beoordelen van het aanbod (het vastgoedprofiel), de vraag (gebruikersprofiel) en een wegingsfactor (belang van het onderwerp). Deze opbouw, weergegeven in bijlage 3.6, wordt in de NEN steeds herhaald wat de overzichtelijkheid en navolgbaarheid ten goede komt (NNi, 2014).

De output per KPI is een gewogen waarderingsscore, waarmee gebouwen met elkaar te vergelijken zijn. De huidige NEN 8021 heeft nog alle kenmerken van een conceptversie, de waarderingstappen zijn inhoudelijk nu nog niet altijd overzichtelijk en navolgbaar.

4.2 Waardering bestaande potentie instrumenten kantorenmarkt

In deze paragraaf worden de instrumenten en de criteria waaraan getoetst is in tabel 4.1 weergegeven. Aansluitend worden de criteria toegelicht en keuzes gemaakt voor de ontwikkeling van het beslissingsondersteunend instrument.

Tabel 4.1: Vergelijkende tabel van de potentie-instrumenten

Criteria	Scan DTZ Zadelhoff	ABT-quickscan	Transformatiepotentiemeter	Herbestemmingswijzer	INKOS	NEN 8021
Primaire doelgroep	<ul style="list-style-type: none"> • Beleggers 	<ul style="list-style-type: none"> • Beleggers • Overheid • Ontwikkelaars • Eigenaar-gebruikers 	<ul style="list-style-type: none"> • Beleggers • Eigenaar-gebruikers 	<ul style="list-style-type: none"> • Beleggers • Overheid • Ontwikkelaars • Eigenaar-gebruikers 	<ul style="list-style-type: none"> • Architecten • Ontwikkelaars • Beleggers • Eigenaar-gebruikers 	Alle marktpartijen binnen vastgoedwereld
Beoordelings- & waarderingswijze	<p>10 puntsschaal: Punten 1-2 kansrijk, 3 t/m 7 kanshebbend en 8-10 kansarm</p>	<p>5 puntsschaal: zeer goed, goed, redelijk, matig tot slecht</p> <p><i>beoordeling is een functieanalyse</i></p>	Enkele versies 4 puntsschaal & andere versies ja/nee	5 puntsschaal: ongeschikt, zwak, neutraal, positief en geschikt.	De waardering van de kosten wordt bij de onderzoeker neergelegd.	Voor het gebruikersprofiel en gebouwprofiel een zespuntsschaal en voor het belang van het aspect een driepuntsschaal.
Specifiek stappenplan	Geen specifiek stappenplan. In eerste instantie data verzamelen en deze gebruiken om het kantoor te beoordelen.	Geen specifiek stappenplan. In eerste instantie data verzamelen en deze gebruiken om het kantoor te beoordelen.	Stap 0: Inventarisatie aanbod Stap 1: beoordeling marktaanbod met vetocriteria Stap 2: beoorderling marktaanbod met graduele criteria Stap 3: bepaling van de transformatieklassen Stap 4: gedetailleerde beoordeling gebouw	Geen specifiek stappenplan. In eerste instantie data verzamelen en deze gebruiken om het kantoor te beoordelen.	Figuur importeren in tekenonderdeel, daarna ruimtes tekenen en functies toekennen en tenslotte de kosten uitrekenen.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Waardering van de gebruiksprestatie per onderwerp <ul style="list-style-type: none"> • Aanbod: het vastgoedprofiel • Vraag: Het gebruiksprofiel • Wegingsfactor 2. Waarderingsmethodiek en weging van onderwerp per PI en vervolgens KPI 3. Totaal scores KPI 4. Vergelijking vastgoedprofiel met gebruiksprofiel van verschillende geanalyseerde gebouwen
Overzichtelijkheid & navolgbaarheid	Het beoordelingsschema en de presentatie van de uitkomst zijn overzichtelijk en navolgbaar. Dit komt door de schaalverdeling van kansrijk (1) tot kansarm (10). De achterliggende waarderingsmethode is voor externen niet inzichtelijk waardoor de waardering niet navolgbaar is.	Stappen en uitkomst zeer overzichtelijk en volgbaar.	Stappen volgbaar. De overzichtelijkheid wordt beperkt doordat er verschillende versies bestaan.	Overzichtelijke schaal en goede navolgbaarheid van de beoordeling. In het bijlagenboekje staat helder wat per onderdeel onder de 5-puntsschaal wordt verstaan. Het verloop van de schaal is steeds hetzelfde, van positief/ uitstekend naar negatief / slecht.	Door de simpele opzet zeer overzichtelijk en navolgbaar.	Contouren van instrument zeer overzichtelijk en navolgbaar, inhoud van de conceptversie laat op het gebied van overzichtelijk nog te wensen over.

Criteria	Scan DTZ Zadelhoff	ABT-quickscan	Transformatiepotentiometer	Herbestemmingswijzer	INKOS	NEN 8021
Bepalende onderdelen	<ul style="list-style-type: none"> • Markt • Locatie • Object 	<ul style="list-style-type: none"> • Gebouw <ul style="list-style-type: none"> ▪ Draagconstructie ▪ Gebouwschil ▪ Toegangen ▪ Inbouw ▪ Installaties • Locatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Locatie • Gebouw 	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruik • Functie • Financieel 	<ul style="list-style-type: none"> • Financieel 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereikbaarheid • Comfort • Duurzaamheid • Flexibiliteit • Ruimtegebruik • Representativiteit • Veiligheid • Voorzieningen
Beoordeelbare fysieke aspecten	<ul style="list-style-type: none"> • Vloeroppervlak • Flexibele indeling plattegrond • Afwerkingsniveau • Hal en entree • Installaties • Uitbreidbaarheid • Energielabel • Architectuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Toegangen • Draagconstructie • Gebouwschil • Installaties • Inbouw 	<ul style="list-style-type: none"> • Representatief • Uitbreidbaarheid • Draagconstructie • Gevel • Ontsluiting • Installaties 	<ul style="list-style-type: none"> • Installatie gegevens • Constructie gegevens • Kavelgrootte 	<ul style="list-style-type: none"> • Gebouwooppervlak • Gebouwindeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Comfort • Energielabel • Energiebron • Flexibiliteit • Ruimtegebruik • Representativiteit
Meetbaarheid van de aspecten	Een bandbreedte van 10 stappen vereist een groot scheidend vermogen en is hierdoor gevoelig voor onnauwkeurige input.	Door de goede schaal en de duidelijke codering van de stappen binnen de schalen zijn de aspecten overzichtelijk en meetbaar.	De meetbaarheid verschilt per versie: Bij de ja/nee versie is de meetbaarheid niet sterk, bij de versie met een 4 puntenschaal hebben we wel te maken met een goede meetbaarheid.	Zeer uitgebreid, waarbij bij elk punt de keuzemogelijkheden zijn aangegeven.	computermodel	Door de goede schaal en de duidelijke codering van de stappen binnen de schalen zijn de aspecten overzichtelijk en meetbaar.
input	<ul style="list-style-type: none"> • Data • Observatie • Interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspectie • Controle • Waardering • Functie - analyse • Kosten – analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Data • Observatie • Literatuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Data • Observatie • Literatuur 	Kaart van het gebouw	<ul style="list-style-type: none"> • Observatie • Data
Output (Concreetheid van het resultaat)	Concreet resultaat in de kans op langdurig verhuur van het kantoor. Dit door de bandbreedte van kansrijk, kanshebbend en kansarm.	De functie die het beste past bij het leegstaande kantoor. Dit wordt met dezelfde schaal als de beoordelings-schaal weergegeven.	De kans op succesvolle transformatie, deze kans wordt gegeven op basis van de score die uit het instrument volgt.	De functie die het best past bij het leegstaande kantoor. Hierdoor is het meteen duidelijk op welke functies georiënteerd moet worden.	Kosten voor de transformatie, concreet in getallen, niet concreet in de interpretatie, die ligt dus bij de gebruikers.	Per KPI (onderdeel) een gewogen score, welke per gebouw te vergelijken is.
Uiteindelijke gebruiksfuncties	<ul style="list-style-type: none"> • Kantoor 	10 functies (Bijlage 3.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Wonen 	195 mogelijke functies	<ul style="list-style-type: none"> • Kantoor • Leisure • Ziekenhuis • Zorghuis • Wonen 	N.v.t.
Geschikt voor Verkoop/hergebruik	Verkoop & hergebruik	Verkoop & hergebruik	Verkoop & hergebruik	Verkoop & hergebruik	Hergebruik	Verkoop & Hergebruik

Op basis van de informatie uit tabel 4.1 worden de criteria toegelicht en de consequenties van deze criteria voor het te ontwikkelen instrument onderbouwd. Per criteria wordt uiteindelijk aangegeven welke keuze is gemaakt. Deze keuze kan overeenkomen met de uitvoering van een bepaald instrument of een combinatie zijn. Voor de uitwerking van tabel 4.1 zijn sommige criteria samengevoegd, dit zijn:

- Meetbaarheid, Beoordelings- & Waarderingswijze
- Onderdelen, Aspecten, Fysieke aspecten
- Output, Verkoop / hergebruik

Primaire doelgroep

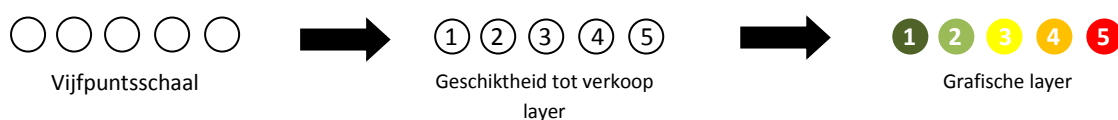
De geanalyseerde potentie-instrumenten zijn gericht op het bepalen van de markt- of transformatiepotentie van een kantoor. Daarbij richten deze instrumenten zich vaak op de kantoren van beleggers. Soms zijn deze instrumenten ook bruikbaar voor andere actoren in de vastgoedwereld. Bij het 'selecteren' uit de geanalyseerde instrumenten moet gekeken worden of de uitgangspunten voor beleggers ook valide zijn voor eigenaar-gebruikers. Dit aangezien een uitgangspunt door een ander type gebruiker anders geïnterpreteerd kan worden. Dit kan betekenen dat enkele fysieke aspecten op een andere manier onderbouwd dienen te worden.

Meetbaarheid, beoordelings- & waarderingswijze

De waarderingswijze, ofwel de wijze waarop aan een aspect van het instrument een beoordeling of waarde wordt toegekend, kent grote verschillen. DTZ Zadelhoff kent een 10 puntenschaal, de concept NEN 8021 een zespuntsschaal (in werkelijkheid een vijfpuntsschaal), de ABT-quickscan en de herbestemmingswijzer een 5 puntenschaal, de transformatiemeter een 4 puntenschaal of de keuze uit ja of nee. INKOS kent geen vergelijkbare waarderingswijze⁹.

Het te ontwikkelen instrument moet snel toepasbaar, duidelijk en overzichtelijk zijn. Een hoge schaalcategorie, een 7-puntsschaal of hoger, zorgt voor een complexer instrument en achterliggend rekenmodel (Baarda & de Goede, 2006). Beoordeeld vanuit het doel is deze complexiteit niet vereist. Verder gebruiken de meeste geanalyseerde instrumenten een vijfpuntsschaal, zoals de instrumenten van ABT, Ecorys & TU/D en de NEN 8021. Ook wordt vanuit de markt aangegeven dat deze schaal het makkelijkste hanteerbaar is voor dergelijke doeleinden (Arcadis, 2013; JLL, 2014; Twynstra Gudde, 2014). Het te ontwikkelen instrument krijgt daarom een vijfpuntsschaal.

In figuur 4.5 is de opbouw van de vijfpuntsschaal te zien, waarbij er twee layers over deze schaal zijn geprojecteerd. De eerste layer is een cijfer van 1 (uitstekend) t/m 5 (slecht), het kleurgebruik van de tweede layer verduidelijkt deze waardering en geeft als output een beter grafisch overzicht.



Figuur 4.5: Van vijfpuntsschaal tot potentie layer

Verder vraagt een goede meetbaarheid dat de categorieën van de vijfpuntsschaal op een objectieerbare wijze worden onderbouwd. Bij de NEN 8021 en de herbestemmingswijzer is dit voor een buitenstaander goed onderbouwd en inzichtelijk gemaakt.

⁹ De waardering van INKOS ligt bij de gebruiker, de output is namelijk een kostentotaal en de gebruiker moet zelf bepalen of deze kosten voor hergebruik reëel zijn.

Specifiek stappenplan

Het criterium 'stappenplan' beoordeelt de logica en routing van de stappen. Hierdoor wordt de overzichtelijkheid en navolgbaarheid beter te beoordelen. De geanalyseerde instrumenten kennen de volgende stappen. Het verzamelen van de benodigde informatie is bij alle instrumenten de eerste stap. Dit gebeurt doormiddel van observaties, interviews en data-analyses. De tweede stap is over het algemeen het waarderen of beoordelen van de potentie of transformatie. Bij sommige instrumenten zit hiervoor nog een veto moment. Deze vervolgstappen hebben beide als input de gegevens uit stap 1. De volgende stap is bij al de geanalyseerde instrumenten afhankelijk van de doelstelling van het instrument.

Het verzamelen van data en benodigde informatie wordt ook de eerste stap van het te ontwikkelen instrument voor eigenaar-gebruikers. De tweede stap beoordeelt enkele veto criteria en de eigenschappen van de eigenaar-gebruiker. De derde en laatste stap, beoordeelt de fysieke aspecten. De tweede en derde stap zijn gebaseerd op de transformatiemeter. Deze stappen zijn goed onderbouwd en overzichtelijk bij de transformatiemeter.

Overzichtelijkheid en navolgbaarheid

De geanalyseerde instrumenten kennen steeds dezelfde opbouw van de categorieschalen. Deze loopt van positief (kansrijk, uitstekend, positief en geschikt) tot negatief (kansarm, slecht, negatief en ongeschikt). Het toepassen van deze opbouw wordt in onderzoeksliteratuur geadviseerd (Baarda & de Goede, 2006). Dit maakt instrumenten overzichtelijk, navolgbaar, duidelijk en minder foutgevoelig. Om de overzichtelijkheid verder te vergroten is bij de ABT-quickscan en het instrument van DTZ Zadelhoff de volledige opbouw van de beoordelingsschalen doorgetrokken tot en met de uitkomst. De verantwoording van de beoordeling van de verschillende aspecten is niet inzichtelijk voor derden, waardoor de navolgbaarheid en overzichtelijkheid zeer betrekkelijk is. ABT en DTZ Zadelhoff gebruiken de instrumenten namelijk voor commerciële doeleinden.

Het te ontwikkelen instrument zal een zelfde opbouw van de categorieschalen krijgen. Tevens wordt de opbouw doorgetrokken van begin tot de conclusie. Ten slotte wordt in het instrument met kleuren en cijfers gewerkt en kent het een toelichtende bijlage. Deze punten moeten zorgen voor extra overzicht.

Bepalende Onderdelen & beoordeelbare fysieke aspecten

Alle instrumenten kennen de onderdelen locatie en object. De aanwezigheid van de onderdelen markt, financieel en functie is afhankelijk van de invalshoek van het instrument.

De onderdelen worden onder andere onderbouwd door fysieke aspecten, zoals: fysiek, regelgeving, conditie en kwaliteit. De verschillende fysieke aspecten die voorkomen in de instrumenten zijn in tabel 4.2 te vinden.

Input

De input bestaat bij de meeste instrumenten uit data, observatie en literatuur. Daarbij kan eventueel nog specifiek analyse gedaan worden voordat begonnen wordt met het invullen van het instrument. Het te ontwikkelen instrument zal vooral ingevuld worden op basis van bekende data en observatie van de beheerder van het kantoorgebouw.

Uiteindelijke gebruiksfuncties

De meeste instrumenten analyseren de mogelijkheid voor het hergebruik van kantoren door andere functies. Het te ontwikkelen instrument doet daar geen specifieke uitspraak over, maar kijkt naar de potentie om een kantoor te verkopen.

Output & Geschiktheid tot verkoop/hergebruik

Voor het ontwikkelen van het instrument is bij de analyse gekeken naar de output en de geschiktheid om het instrument te gebruiken bij de verkoop van een kantoorpand. De output verschilt per instrument en geeft bijvoorbeeld de potentie van hergebruik of de mogelijke nieuwe functies. De meeste geanalyseerde instrumenten zijn te gebruiken bij de verkoop van kantoren, enkel met het instrument INKOS is dit lastig.

Als output bij het te ontwikkelen instrument is gekozen voor de verkooppotentie. Deze keuze volgt op basis van de kennis over eigenaar-gebruikers, de informatie uit tabel 3.2 en de mogelijkheden die de outputinformatie van de scan van DTZ Zadelhoff, de ABT-quickscan, de transformatiemeter en de herbestemmingswijzer geeft. Tabel 3.2 beschreef de combinatie tussen de leegstandsvorm en de keuze tussen verkoop of hergebruik.

4.3 Bepalende fysieke aspecten hergebruik leegstaande kantoren

Uit de instrumenten volgen fysieke aspecten die de potentie van het kantoor bepalen. Tabel 4.2 somt de meest genoemde aspecten op. Om de tabel meer maatschappelijk georiënteerd te maken zijn ook aspecten uit recente scripties toegevoegd. Deze aspecten gaan over representativiteit, duurzaamheid of regelgeving (Jasperse, 2013). Daarbij valt op dat regelgeving bij de geanalyseerde instrumenten niet als bepalend fysiek aspect is opgenomen. In de afgelopen jaren zijn deze toegevoegde aspecten steeds belangrijker geworden in vastgoeddiscussies en daarbuiten. Om deze aspecten bruikbaar te maken voor het instrument worden deze getransformeerd in fysieke aspecten, waarbij duurzaamheid met 1 ster, regelgeving met 2 sterren en representatief met 3 sterren is gemarkeerd in de tabel.

Tabel 4.2: Algemene fysieke aspecten van kantoorgebouwen

		Scan DTZ Zadelhoff	ABT-quickscan	Transformatiemeter	Herbestemmingswijzer	INKOS	concept NEN 8021	Fysieke aspecten: Jasperse (2013)	Fysieke aspecten: Korteweg (2002)	Fysieke aspecten: Remøy (2010)	Fysieke aspecten: Hendriks (2012)	Fysieke aspecten: De Groot (2012)
Architectuur	Uitstraling gevel											
	Uitstraling hoofdentree ***											
	Representatief ***											
	Herkenbaarheid ***											
	Afwerkingsniveau exterieur ***											
	Afwerkingsniveau interieur ***											
	Kwaliteit pand											
	Bouwjaar											
Oppervlakte	Gebruikersspecifiek											
	Vloeroppervlakte											
	Gebouwooppervlakte											
	Gebouwindeling											
	Kavelgrootte											
	Uitbreidbaarheid											
	Flexibele indeling plattegrond											
	Daglichttoetreding*											
Ontsluiting	Arbo eisen en veiligheid qua oppervlakte**											
	Hal en entree											
	Uitgangen											
	Toegangen											
	Arbo eisen en veiligheid qua ontsluitingen**											

		Scan DTZ Zadelhoff	ABT-quickscan	Transformatiemeter	Herbestemmingswijzer	INKOS	concept NEN 8021	Fysieke aspecten: Jasperse (2013)	Fysieke aspecten: Korteweg (2002)	Fysieke aspecten: Remøy (2010)	Fysieke aspecten: Hendriks (2012)	Fysieke aspecten: De Groot (2012)
Installaties	Installaties											
	Energie prestatie/gebruik*											
	Milieubelasting tijdens gebruik*											
	Soort energiebron*											
	Waterbesparingen*											
	Binnen milieu*											
	Energielabel											
	Inbouw											
Constructie	Technische staat installaties											
	Verdiepingshoogte											
	Draagconstructie											
	Materiaalgebruik*											
	Milieubelasting tijdens sloop*											
	Gevelconstructie											
Constructie gebouwschil												

- * Duurzaamheid
** Regelgeving
*** Representatief

Tabel 4.3: Uiteindelijk fysieke aspecten voor beoordeling kantoorgebouwen van eigenaar-gebruikers

In tabel 4.3 worden de fysieke aspecten gepresenteerd die gebruikt worden bij de beoordeling van de potentie van een kantoorgebouw. Daarnaast worden de fysieke aspecten bouwjaar (architectuur) en vloeroppervlakte (oppervlakte) beschreven. Dit gebeurt aangezien deze fysieke aspecten andere fysieke aspecten nodig hebben om een beoordeling van de potentie te geven. De selectie van de beoordeelbare fysieke aspecten uit de totale lijst van fysieke aspecten is gebeurd op basis van de doelstelling van het instrument en daarnaast:

- De eventuele overlap tussen de aspecten
- De schaalverdeling en de waarde van de beoordeling van het aspect
- Hoe vaak het aspect is gebruikt bij de bepaling van de potentie in bestaande instrumenten
- De onderbouwing van een beoordeling van een instrument (tijd, bronnen, duidelijkheid en overzichtelijkheid).
- Objectiviteit van een aspect (blijft de uitgangswaarde hetzelfde bij verschillende gebruikers of kan deze erg veel verschillen, vb. energieverbruik.)

Architectuur	Uitstraling gevel
	Uitstraling hoofdentree
	Representatief
	Herkenbaarheid
	Afwerkingsniveau exterieur
	Afwerkingsniveau interieur
Oppervlakte	Gebruikersspecifiek
	Gebouwoppervlakte
	Gebouwindeling
	Uitbreidbaarheid
	Flexibele indeling plattegrond
	Oppervlakte Daglichttoetreding
Ontsluiting	Arbo eisen en veiligheid qua oppervlakte
	Halbreedte
	Entree capaciteit
	Uitgangen (Liften)
	Uitgangen (Trap)
	Toegangen
Installaties	Arbo eisen en veiligheid qua ontsluitingen
	Type installaties
	Binnen milieu
	Energielabel
	Inbouw
Constructie	Technische staat installaties
	Verdiepingshoogte
	Draagconstructie
	Duurzaam materiaalgebruik

In bijlage 4.1 en 4.2 is meer informatie over de fysieke aspecten en de selectie van de beoordeelbare fysieke aspecten te zien.

4.4 Beoordeelbare fysieke aspecten

De fysieke aspecten uit tabel 4.3 worden gebruikt om de potentie van de kantoren van eigenaar-gebruikers te beoordelen of te beschrijven. In deze paragraaf wordt per hoofdaspect gekeken hoe de fysieke aspecten te beoordelen zijn, of worden deze aspecten beschreven hoe ze invloed hebben op de potentie. De verschillende hoofdaspecten zijn: architectuur, oppervlakte, ontsluiting, installaties en constructie. In bijlage 4.3 worden deze hoofdaspecten uitgebreider toegelicht. In deze paragraaf wordt nog niet de informatie die verkregen is bij het veldonderzoek meegenomen, dit gebeurt in hoofdstuk 7.

4.4.1 Architectuur

Het hoofdaspect architectuur bevat acht fysieke aspecten (tabel 4.4). Zeven van deze aspecten worden beoordeeld op basis van de vijfpuntsschaal. Het fysieke aspect bouwjaar wordt gezien als

Tabel 4.4: fysieke aspect architectuur

Architectuur	Uitstraling gevel
	Uitstraling hoofdentree
	Representatief
	Herkenbaarheid
	Afwerkingsniveau exterieur
	Afwerkingsniveau interieur
	Gebruikersspecifiek
	Bouwjaar *

* Beschrijvend aspect

beschrijvend aspect. Dit komt doordat het aspect wel indicatief is voor leegstand en de potentie, maar niet te beoordelen is zonder ondersteuning van andere fysieke aspecten. De eerste zeven fysieke aspecten uit tabel 4.4 worden beoordeeld met persoonlijke input uit de observatie van de kwaliteit van een kantoorgebouw. Dit gebeurt met de standaard ordinale vijfpuntsschaal (van uitstekend tot slecht). In bijlage 4.3.1. wordt een specifiekere uitleg gegeven bij deze aspecten.

Bij de beoordeling van een pand door een potentiële koper is een negatieve indruk van de uitstraling van de gevel en de hoofdentree later moeilijk te compenseren door de positieve fysieke aspecten van de rest van het kantoorgebouw. Vandaar dat deze fysieke aspecten als eerste zijn opgenomen in het instrument, met als doel de huidige gebruiker een indicatie te geven om de potentie van deze aspecten te verbeteren. De potentiële koper vergelijkt daarnaast het kantoorgebouw met andere kantoren. Vandaar dat het fysieke aspect 'representatief' is opgenomen in het instrument. Dit aspect kijkt hoe het kantoor representatief in de markt staat.

Om het fysieke aspect herkenbaarheid goed en meetbaar te beoordelen is dit gesplitst in: imago¹⁰ en associatie. Het imago van een kantoorgebouw is een invloedrijk aspect bij de mogelijke verkoop. Echter als een pand geassocieerd wordt met een bepaald bedrijf kan dit een belemmering zijn. Voorbeeld hiervan is de schoen van ING aan de Amsterdamse Zuidas. Als een dergelijk gebouw later te koop wordt gezet, wordt het gebouw nog langdurig geassocieerd met de vorige gebruiker.

De fysieke aspecten 'interieur' en 'exterieur' beoordelen de uitstraling van de afwerking van het kantoorgebouw. Daarbij wordt gekeken naar eventuele schade, verwaarlozing, tekenen van slecht onderhoud, etc.

Het laatste beoordeelbare aspect binnen architectuur is gebruikersspecifiek. Hoe specifiek een kantoor op de huidige gebruiker is afgestemd, des te lastiger het is om het aan een andere gebruiker te verkopen. Dit aspect is een belangrijk aspect bij de beoordeling van de verkoop door eigenaar-gebruikers. De schaal die bij dit aspect wordt gebruikt is afkomstig uit het instrument van DTZ Zadelhoff en loopt in vijf stappen van multipurpose tot gebruikersspecifiek.

¹⁰ Imago is het beeld dat van een bedrijf of persoon bestaat. Het imago kan positieve en/of negatieve gevolgen met zich meebrengen, wanneer dit bij een groot publiek bekend is (Ensie, 2014).

Het fysieke aspect bouwjaar kan als een indicator gezien worden m.b.t. de potentie van een kantoorgebouw. Om dit aspect te onderbouwen zijn echter verschillende andere fysieke aspecten nodig. Vandaar dat dit aspect wordt beschreven. Een kantoor uit 1900 wil niet meteen fysiek slechter zijn dan een kantoor uit 2000. De verschillende bouwdecennia hebben verschillende plattegrond type, kwaliteitseisen, verdiepingshoogtes, constructietypes, energielabels en huidige leegstandscijfers. Om een beschrijving te geven van het aspect bouwjaar wordt in deze scriptie gekeken naar drie punten: leegstandscijfers, energielabel en vloerstructuur. Van deze aspecten is namelijk duidelijk wat het bouwjaar betekent m.b.t. leegstand en verkoopbaarheid.

Tabel 4.5: leegstand gekeken naar bouwjaren (EIB, 2010)

bouwjaren	leegstand
< 1970	8 %
1970 - 1980	14 %
1980 - 1990	27 %
1990 - 2000	25 %
2000 - 2010	16 %
> 2010	10 %

In tabel 4.5 is zichtbaar dat de kantoren tussen 1980 en 2000 de meeste leegstand hebben. Dit is o.a. te verklaren doordat veel van deze kantoren op monofunctionele kantoorlocaties staan en dezelfde basis vloerstructuur kennen (EIB, 2010). Integron (2013) geeft aan dat het energielabel¹¹ het hoogste is bij kantoren tussen 1970 en 1990. Verder hebben kantoren van na WOII vaak lage plafonds en een vloerstructuur die lastig aan te passen is aan de hedendaagse eisen (Koorneef, 2012).

4.4.2 Oppervlakte

Bij het beoordelen van het hoofdaspect 'oppervlakte' moet het doel van het instrument goed in het oog worden gehouden. Doel is, het door CRE managers van

4.6: fysiek aspect oppervlakte

Oppervlakte	Gebouwooppervlakte
	Gebouwindeling
	Uitbreidbaarheid
	Flexibele indeling plattegrond
	Daglichttoetreding
	Arbo eisen en veiligheid qua oppervlakte
Vloeroppervlakte*	

* Beschrijvend aspect

eigenaar-gebruikers kunnen beoordelen van hun eigen kantoor. Meestal wordt namelijk bij het behandelen van de oppervlakte gekeken naar de vragende partij en niet naar de partij die kantoorruimte aanbied. Het hoofdaspect 'oppervlakte' bestaat uit 6 fysieke aspecten die de potentie beoordelen. Daarnaast wordt er een beschrijving gegeven van het fysieke aspect vloeroppervlakte en hoe dit aspect invloed heeft op de potentie van een kantoorgebouw.

Het fysieke aspect 'gebouwooppervlakte' beoordeelt de verhouding tussen de brute vloeroppervlakte (bvo) en het verhuurbaar vloeroppervlakte (vvo). De vormfactor tussen bvo en vvo is de laatste tijd steeds belangrijker geworden. In tijden van hoogconjunctuur waren atriums en tuinen in het gebouw een gewilde toevoeging (Vonk et al., 2009), tegenwoordig willen gebruikers een zo efficiënt mogelijk kantoor dat de gebruiker veel comfort biedt. Daardoor wordt er een steeds hogere vormfactor verwacht, oftewel meer vvo per bvo. Dit speelt helemaal een rol bij de eigenaar-gebruiker, deze wil de vastgoedkosten zo laag mogelijk houden en tegelijkertijd wel volledig de core business van het bedrijf ondersteunen. Eigenaar-gebruikers willen over het algemeen zo min mogelijk stenen in het beheer hebben. In de bijlage 4.3 zijn de vormfactoren te vinden met daarbij de desbetreffende wegging.

Het volgende aspect in de tabel 4.6, de gebouwindeling, is de laatste jaren een belangrijk punt geworden binnen de Nederlandse kantorenmarkt. Bedrijven willen zo flexibel mogelijk hun kantoor kunnen indelen, gesloten cellen maken dit lastig. Om het aspect gebouwindeling te beoordelen wordt gebruik gemaakt van de vijfpuntsschaal (uitstekend tot slecht). In bijlage 4.3.2 wordt

¹¹ De Nederlandse energielabels lopen van AAA tot G, waarbij AAA voor laag verbruik staat en G voor hoog verbruik. Een hoog energielabel (bijvoorbeeld G) betekent dus ook een hoog energieverbruik (Integron, 2013).

aangegeven welke gebouwindeling onder welke categorie valt. Het aspect gebouwindeling kent geen onbeperkte houdbaarheidsdatum, omdat de eisen van gebruikers door de tijd heen veranderen.

Conjuncturele schommelingen van de economie zijn van invloed op het aantal werknemers binnen een bedrijf. Zodoende ontstaat er conjuncturele leegstand, of vraag naar kantoorruimte. Een mogelijke toename van de vraag naar kantoorruimte vereist uitbreidingsmogelijkheden. Om de potentie van de uitbreidingsmogelijkheden te beoordelen is de volgende schaal opgesteld: 'volledige vrijheid tot uitbreiden' tot 'uitbreiden onmogelijk' (Hek et al., 2004). Naast de externe uitbreidbaarheid wordt ook de potentie van de interne structuurverandering beoordeeld. Dit wordt beoordeeld op basis van de flexibiliteit van de plattegrond.

Daglicht toetreding en de Arbo en veiligheid worden als laatste van het hoofdaspect oppervlakte beoordeeld. Dit gebeurt met behulp van hoofdstuk 4 uit het Bouwbesluit 2012 (Min. van BZK, 2012).

Bij de daglichttoetreding is de informatie uit het Bouwbesluit gecombineerd met informatie uit de transformatiemeter (Gereardts, 2004) en bij de Arbo eisen en regelgeving is deze informatie gecombineerd met de herbestemmingswijzer (Hek et al., 2004). Zo vereist het Bouwbesluit een daglichttoetreding van minimaal 2,5% per oppervlakte van een kantooreenheid en minimaal 10 % van de vloeroppervlakte bij wooneenheden. De minimale vereiste is als ondergrens bij de beoordeling aangehouden en de 10% van de transformatiemeter als uitgangspunt van schaalcategorieën beschouwd (Gereardts, 2004; Min. van BZK, 2012). De precieze schaal is terug te vinden in de bijlage 4.3.2.

Bij het aspect Arbo is het Bouwbesluit 2012 (Min. van BZK, 2012) gebruikt om de inhoud af te bakenen en de herbestemmingswijzer (Hek et al., 2004) is gebruikt om de schaalcategorieën te bepalen (bijlage 4.3.2).

Gebruikers denken steeds meer na over effectief ruimtegebruik en dus het aspect 'vloeroppervlakte' (Dynamis, 2013). In de markt is dit zichtbaar doordat gebruikers steeds kleinere kantoren gaan huren of een kantoorruimte die flexibel is in afmeting. Hiermee wordt bedoeld dat ze makkelijk aangrenzend meer kantoorruimte kunnen huren (Dynamis, 2013). De precieze behoefte aan vloeroppervlakte is zeer gebruiker afhankelijk en daardoor moeilijk wetenschappelijk te onderbouwen en objectief beoordeelbaar te maken. Vandaar dat dit aspect kort wordt beschreven.

4.4.3 Ontsluiting

Het fysieke hoofdaspect ontsluiting geeft een oordeel over zes fysieke aspecten (tabel 4.7). Bij de beoordeling worden de geanalyseerde instrumenten en het Bouwbesluit 2012 als leidraad gebruikt. In het Bouwbesluit 2012 zijn de minimale eisen voor de ontsluiting van een gebouw opgenomen (Min. van BZK, 2012).

Tabel 4.7: Fysiek aspect ontsluiting

Ontsluiting	Entree
	Halbreedte
	Uitgangen
	Toegangen (Trap)
	Toegangen (lift)
	Arbo eisen en veiligheid qua ontsluitingen**

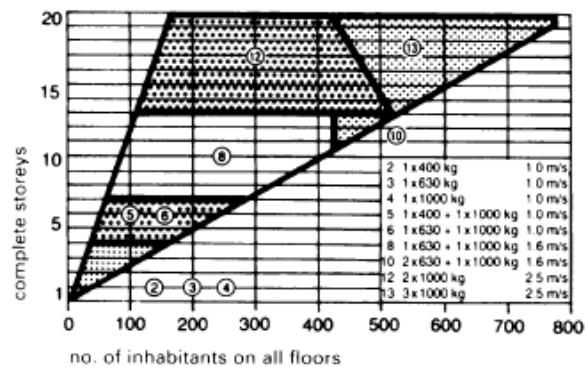
De entree is in paragraaf 4.4.1 al beoordeeld op de architectonische kwaliteit. De entree is echter ook noodzakelijk om de werknemers en gasten het gebouw in en uit te laten en moet als verkeersfunctie voldoende capaciteit hebben. Naast deze capaciteit wordt ook gekeken naar de toegankelijkheid voor invaliden. De

entree voor invaliden kan apart gesitueerd of in de hoofdentree geïntegreerd zijn. (Min. van BZK, 2012). Wanneer deze voor invaliden entree niet aanwezig is, heeft dit een negatieve invloed op de beoordeling van het aspect entree (bijlage 4.3.3).

Voor het fysieke aspect ‘halbreedte’ is in het Bouwbesluit 2012 een minimaal vereiste breedte opgenomen. Deze is afhankelijk van de gebruiksfunctie. De eis voor kantoren wordt als gemiddelde genomen bij de beoordeling van de halbreedte (Min. van BZK, 2012). De afmetingen van de halbreedte uit de Bouwbesluiten van 1998 en 2003 zijn gebruikt als hulpmiddel om de categorieën matig en slecht te definiëren. Deze categorieën zijn ten opzichte van het gemiddelde gespiegeld voor de categorieën goed en uitstekend.

Een werknemer wil geen grote afstanden lopen vanaf de toegang tot de werkplek. Vandaar dat het Bouwbesluit 2012 de eis stelt van maximaal 75 meter afstand tussen een eenheid en lift/trappenhuis. In de transformatiemeter (2002) is een eis gesteld van 50 meter. Op basis van deze twee afstanden zijn de schaalcategorieën vastgesteld (bijlage 4.3.3).

Onder het fysieke aspect toegangen worden de lift en trappenhuis verstaan. Bij de beoordeling van deze aspecten is niet alleen de afstand van belang, maar ook de capaciteit. De eisen in het Bouwbesluit 2012 gelden als uitgangspunt voor de vijfpuntsschaal van de fysieke aspecten toegangen. De trappen in een kantoor worden beoordeeld op basis van de steilheid, breedte en type (brandtrap of anders). De liften worden beoordeeld op basis van de benodigde capaciteit. Dit is echter niet duidelijk weergegeven in het Bouwbesluit, vandaar ook dat gebruik is gemaakt van Neufert¹² (Baiche & Walliman, 2003). Figuur 4.6 geeft de gewenste hoeveelheid en type liften aan voor het maximaal aantal werknemers dat een kantoorgebouw telt. Op basis hiervan is de vijfpuntsschaal vastgesteld (bijlage 4.3.3).



Figuur 4.6: Liftcapaciteit voor kantoorgebouwen (Baiche & Walliman, 2003)

Tijdens interviews met de ontwikkelaars van de NEN 8021 kwam naar voren dat dit figuur ook de inspiratiebron is geweest voor de KPI liftcapaciteit.

Veel Arbo en veiligheidseisen qua ontsluitingen zijn behandeld bij de vorige fysieke aspecten. Hoofdstuk 3 van het Bouwbesluit 2012 geeft echter nog meer eisen op het gebied van ontsluiting. Deze worden bij het fysieke aspect Arbo en regelgeving met de standaard vijfpuntsschaal beoordeeld.

4.4.4 Installaties

4.8: Fysiek aspect installaties

Installaties	Type installaties
	Binnen milieu*
	Energie label
	Inbouw
	Technische staat installaties

Installaties van kantoren, woningen en winkels zijn wezenlijk verschillend. Daarbij innoveren de installaties zich in een razend tempo en vragen deze een steeds groter volume van het gebouw. (Hek et al., 2004; BREEAM, 2013). Het hoofdaspect installaties wordt bij kantoren op vijf verschillende aspecten beoordeeld (tabel 4.8). Het keurmerk

¹² Neufert is een technisch boek met daarin eisen en feiten voor architectonische ontwerpen (Baiche & Walliman, 2003).

BREEAM¹³ wordt hierbij als hulpmiddel gebruikt. Het keurmerk kent verschillende categorieën, waaronder energieverbruik, nieuwbouw en ‘in gebruik’ (IN-USE).

De categorie ‘in gebruik’ geeft o.a. een beoordeling van het type en de eigenschap van de installaties die in een gebouw aanwezig zijn (BREEAM, 2013c). Deze categorie wordt gebruikt om het fysieke aspect ‘type installaties’ te beoordelen (bijlage 4.3.4). In deze categorie worden waarderingspunten per type installaties gegeven. De sommatie van de waarderingspunten per type installatie geeft een totaalscore voor het gebouw. Deze totaalscore wordt vertaald naar een beoordeling met de standaard vijfpuntsschaal. De beoordeling van de installaties heeft een beperkte houdbaarheid, omdat de beoordeling ‘uitstekend’ de nieuwste installaties betreft die op dat moment beschikbaar zijn. Dit aspect moet dus door de jaren heen geüpdatet worden met de beschikbare informatie van het BREEAM keurmerk.

Het tweede fysieke aspect ‘binnen milieu’ beoordeelt de gebruiker gevoelsmatig, of het kantoorgebouw een aangenaam binnen klimaat heeft. Dit gebeurt eveneens met de vijfpuntsschaal.

Sinds 2006 kent de Nederlandse kantorenmarkt een wettelijk verplicht energielabel (AgentschapNL, 2013). Dit label gaat van A (zuinig) t/m G (groot verbruik). Nederlandse kantoren scoren gemiddeld E. De kleine impact van de energiekosten op de totale kosten bij de Nederlandse bedrijven en de beperkte regelgeving zorgen niet voor een echte prikkel om te verduurzamen (Integron, 2013). Bijlage 4.3.4 toont de schaalverdeling van dit energielabel.

De technische installaties nemen een steeds groter volume van een kantoorgebouw in. Dit komt door toenemende innovaties en steeds grotere installaties voor luchtbehandeling en de lift (Hek et al., 2004). Wanneer de nieuwe eigenaar nieuwe installaties moet plaatsen, kan dit naast een investering ook een ruimteprobleem geven met negatieve gevolgen voor de potentie. Voor het bepalen van de potentie van het fysieke aspect ‘inbouw’ wordt de beoordeling van de herbestemmingswijzer overgenomen (Hek et al, 2004) en vertaald in de vijfpuntsschaal.

De huidige staat van de technische installaties wordt beoordeeld met de informatie die verkregen is bij de beoordeling van de voorgaande fysieke aspecten. Dit gebeurt met de standaard vijfpuntsschaal van uitstekend tot slecht.

4.4.5 Constructie

De constructie is een bepalend onderdeel van het gebouw. Om dit hoofdaspect te beoordelen zijn er drie aspecten die de input leveren (tabel 4.9).

4.9: Fysiek aspect constructie

Constructie	Verdiepingshoogte
	Draagconstructie
	Duurzaam materiaalgebruik

Ten eerste het aspect verdiepingshoogte, deze bepaalt veel van de beleving van een ruimte. Zo bepaalt het de lichtinval, de menselijke maat (hoogte/diepte-verhouding) en de toepasbare installaties (Arcadis, 2013). De verdiepingshoogte wordt met een vijf punten interval schaal beoordeeld. De input hiervoor wordt geleverd door het Bouwbesluit 2012 en de voorgaande versies. Hierin wordt de vereiste verdiepingshoogte van een verblijfsruimte van een utiliteitsgebouw aangegeven, waarbij het gestelde in Bouwbesluit 2012 als gemiddelde in de beoordeling is gehanteerd.

¹³ Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM) is een duurzaamheidskeurmerk dat de duurzaamheidsprestatie van een gebouw beoordeeld. Daarbij geeft het een beoordeling op drie niveaus: Gebouw, Beheer en Gebruik (BREEAM, 2013).

Om de draagconstructie te beoordelen is naar de gebouwdiepte (oftewel overspanningslengte) gekeken. De gebouwdiepte is namelijk voor een groot deel gekoppeld aan de type constructie die in een gebouw wordt toegepast. De beoordelingsschaal van de overspanningslengte is opgebouwd uit gangbare stramienmaten (1,8 meter) voor een gebouwdiepte en kennis uit de NEN 8021 (bijlage 3.6). De vijfpuntsschaal beoordeelt op basis van de hart op hart (h.o.h.) afstand.

Aandacht voor duurzaam materiaal gebruik is iets van de laatste jaren. Hierdoor is dit fysieke aspect in de meeste geanalyseerde instrumenten nog niet meegenomen. Het BREEAM keurmerk kent wel criteria om te beoordelen of er sprake is van duurzaam materiaal gebruik (BREEAM, 2013). De uiteindelijke schaalcategorie loopt van duurzaam materiaalgebruik tot geen duurzaam materiaalverbruik.

4.5 *Wegingsfactoren*

Niet alle fysieke aspecten wegen even zwaar bij het bepalen van de fysieke potentie van kantoren. Het bepalen van een weging voor al de fysieke aspecten is vanuit objectief en wetenschappelijk oogpunt niet mogelijk binnen het tijdsbestek van deze scriptie. Dit komt door:

- De wegingsfactoren die gebruikt zijn bij de geanalyseerde potentie-instrumenten zijn niet inzichtelijk. Deze bedrijfskennis is niet beschikbaar voor derden.
- De wegingsfactoren die afkomstig zijn uit verschillende onderzoeken van Remøy (2010) en Korteweg (2002) zijn niet dekkend voor alle fysieke aspecten. Daarnaast bleek door het verschil in datering het vergelijken van deze wegingsfactoren wetenschappelijk niet verantwoord, en zijn wegingsfactoren voor de fysieke aspecten niet opgenomen in deze scriptie.
- Het zelf bepalen van wegingsfactoren vereist statistisch een zeer grote groep respondenten wat bij de onderzochte populatie lastiger is dan wanneer de hele kantorenmarkt geanalyseerd wordt.

De grafische vormgeving van het instrument (paragraaf 4.6) is voor de eigenaar/gebruiker inzichtelijk genoeg om zelfstandig een oordeel toe te kennen aan de fysieke aspecten. Het uitwerken van een wegingsfactor is daarom niet direct noodzakelijk, maar kan wel van toegevoegde waarde zijn.

4.6 Beoordelingsinstrument potentie (leegstaande) kantoren eigenaar-gebruikers

Tabel 4.10 presenteert de eerste versie van het potentie-instrument. In de eerste kolom worden de hoofdaspecten vermeld en in de tweede kolom de fysieke aspecten met de daarbij behorende beoordelingschaal gepresenteerd.

Tabel 4.10: Eerste versie potentie-instrument

Architectuur	Uitstraling gevel	1	2	3	4	5	Uitstraling gevel
	Uitstraling hoofdentree	1	2	3	4	5	Uitstraling hoofdentree
	Representatief	1	2	3	4	5	Representatief
	Herkenbaarheid	1	2	3	4	5	Herkenbaarheid
	Afwerkingsniveau exterieur	1	2	3	4	5	Afwerkingsniveau exterieur
	Afwerkingsniveau interieur	1	2	3	4	5	Afwerkingsniveau interieur
	Kwaliteit pand	1	2	3	4	5	Kwaliteit pand
	Multipurpose	1	2	3	4	5	Gebruikersspecifiek
Oppervlakte	Verhouding bvo/vvo meer dan 0,85	1	2	3	4	5	Verhouding bvo/vvo minder dan 0,7
	Vrije gebouwindeling	1	2	3	4	5	Gesloten gebouwindeling
	Volledig uitbreidbaarheid	1	2	3	4	5	Niet uitbreidbaarheid
	Volledig flexibele indeelbaar	1	2	3	4	5	Niet flexibel indeelbaar
	Oppervlakte daglichttoetreding (>20 %)	1	2	3	4	5	Oppervlakte daglichttoetreding (< 2,5 %)
	Arbo eisen en veiligheid, qua oppervlakte	1	2	3	4	5	Arbo eisen en veiligheid, qua oppervlakte
Ontsluiting	Entree capaciteit	1	2	3	4	5	Entree capaciteit
	Halbreedte meer dan 2,6 meter	1	2	3	4	5	Halbreedte minder dan 1,8 meter
	Max 30 meter tot uitgangen	1	2	3	4	5	Meer dan 75 meter tot uitgangen
	Toegangen (trap)	1	2	3	4	5	Toegangen (trap)
	Toegangen (lift)	1	2	3	4	5	Toegangen (lift)
	Arbo eisen en veiligheid, qua ontsluiting	1	2	3	4	5	Arbo eisen en veiligheid, qua ontsluiting
Installaties	Type installaties	1	2	3	4	5	Type installaties
	Veel milieubelasting tijdens gebruik	1	2	3	4	5	Weinig milieubelasting tijdens gebruik
	Uitstekend binnenmilieu	1	2	3	4	5	Slecht binnenmilieu
	Energielabel A	1	2	3	4	5	Energielabel G
	Geschikte inbouw	1	2	3	4	5	Ongeschikte inbouw
	Technische staat installaties	1	2	3	4	5	Technische staat installaties
Constructie	Plafondhoogte meer dan 3 meter	1	2	3	4	5	Plafondhoogte minder dan 2 meter
	Gebouwdiepte meer dan 17,2 meter	1	2	3	4	5	Gebouwdiepte minder dan 11,4 meter
	Duurzaam materiaalgebruik	1	2	3	4	5	Niet duurzaam materiaalgebruik



Veldonderzoek

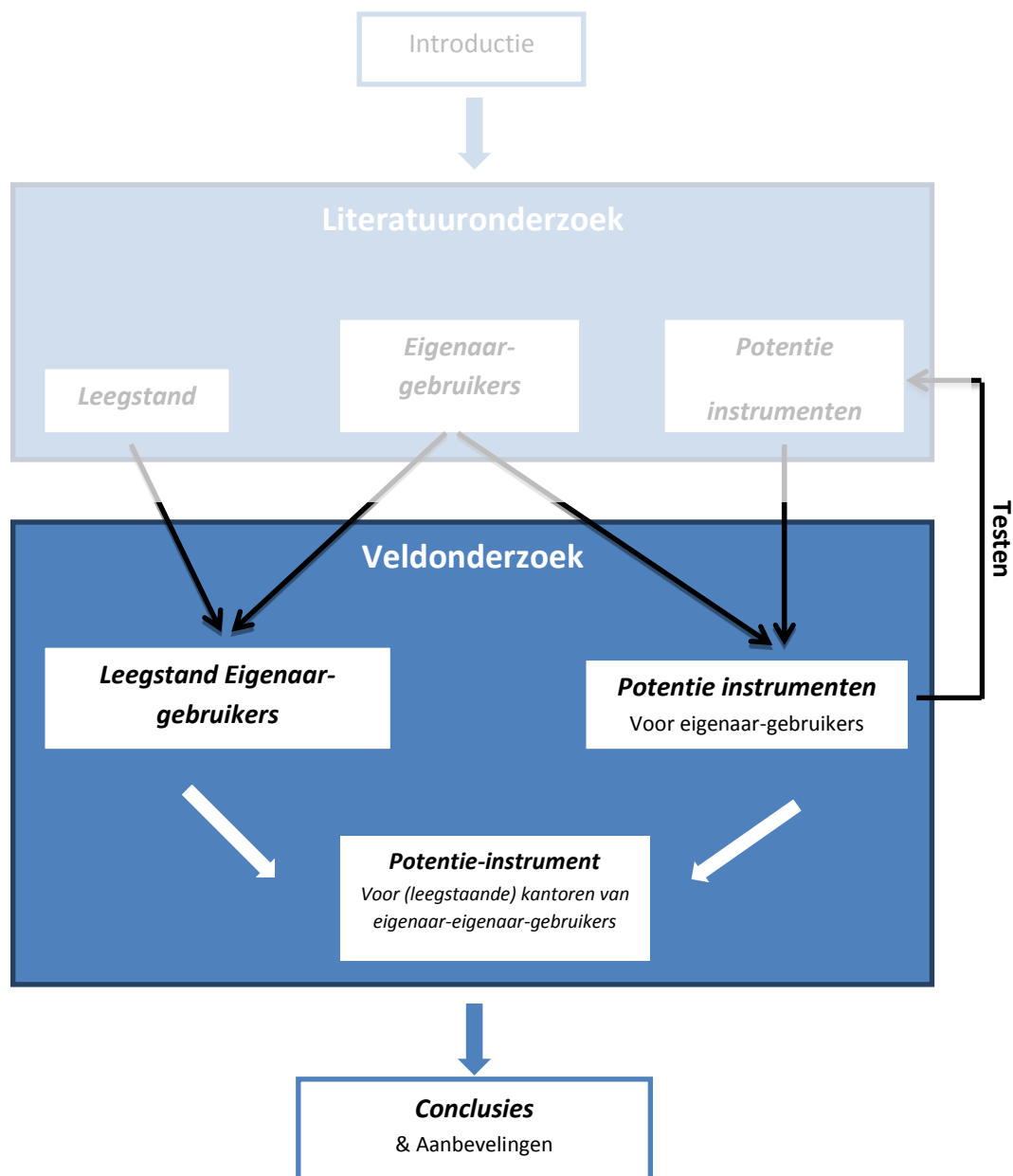
Bryant Park One is het eerste gebouw ter wereld met het keurmerk LEED Platinum. Tijdens de oplevering werd het gezien als het gebouw met de beste potentie op het gebied van gebouwaspecten (Moss, 2011; Durst, 2013).

Hfdst. 5 Structuur onderzoeksofzet veldonderzoek

Op basis van de literatuurstudie zijn de deelvragen één en vier zoveel mogelijk beantwoord. Aangezien de literatuur over de eigenaar-gebruikers binnen de Nederlandse kantorenmarkt beperkt is, moet (aanvullende) informatie via bedrijfsdata en interviews worden verkregen. Op basis van de beschikbare literatuur zijn twee deelvragen beantwoord:

1. Wat is leegstand en hoe is deze binnen de Nederlandse kantorenmarkt ontstaan?
4. Welke fysieke aspecten bepalen de potentie van leegstaande kantoren voor verkoop?

In dit hoofdstuk wordt op basis van de onderzoeksofzet uit hoofdstuk 1 de structuur neergezet om de overige deelvragen te beantwoorden (figuur 5.1). De vier resterende deelvragen uit hoofdstuk 1 worden behandeld in het veldonderzoek en beantwoord via interviews.



Figuur 5.1: Onderzoeksofzet van de scriptie: veldonderzoek

Deelvraag 2 is in hoofdstuk 3 op basis van literatuur zoveel mogelijk beantwoord. Hierbij is de definitie van eigenaar-gebruikers bepaald, literatuur beschouwd over het managen van vastgoed bij beheer of afstoten en gekeken naar redenen voor eigenaar-gebruikers om vastgoed in eigendom te hebben. Het antwoord wordt in het veldonderzoek uitgebreid met de informatie uit de interviews:

2. ‘Wat wordt verstaan onder eigenaar-gebruikers en hoe gaan zij met hun kantorenvastgoed om?’

De resterende deelvragen (3 en 5) worden beantwoord door de informatie uit interviews en het testen van het ontwikkelde potentie-instrument. Daarbij is voor de deelvraag 5 vanuit de literatuurstudie al een voorzet gegeven. De resterende deelvragen zijn:

3. Hoe staat het met de kantorenleegstand bij eigenaar-gebruikers in Nederland?

5. Hoe ziet een potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers eruit?

5.1 Interviews (Stappenplan)

De interviews hebben twee doelen; het uitbreiden van het antwoord op de deelvragen en het leveren van input voor het potentie-instrument. Tijdens de interviews komen verschillende onderwerpen aan bod (bijlage 5).

Stap 1, grondvorm onderzoek

Gedurende het onderzoek worden interviews afgenomen met eigenaar-gebruikers. De keuze voor interviews is gemaakt op basis van de probleemstelling, de doelstelling en de ondersteunende deelvragen. Door het uitvoeren van interviews kan binnen een beperkte tijd veel informatie verkregen worden en is minder specifieke kennis vereist dan bij het uitvoeren van enquêtes. Dit is noodzakelijk omdat niet veel concrete informatie over de eigenaar-gebruikers binnen de Nederlandse kantorenmarkt bekend is. Vandaar dat de keuze is gemaakt voor interviews met de CRE beheerders van de grote eigenaar-gebruikers. Het uitvoeren van interviews betekent dat de grondvorm van dit veldonderzoek exploratief is.

Stap 2, design

Tijdens het veldonderzoek zijn data verzameld door interviews die semi-gestructureerd van opzet zijn. Deze interviews worden mondeling afgenomen opdat de respondenten een breed antwoord kunnen geven.

Het plan van aanpak wordt hieronder in interviewformat verticaal gepresenteerd (de uitwerking en onderbouwingen van tabel 5.1 is te vinden in bijlage 5.1).

Tabel 5.1: Verticaal uitwerking interviewformat

Fase	Onderwerp
<i>Voorstellen</i>	De aanwezigen stellen zich voor
<i>Introductie</i>	Reden interview, inhoud interview
<i>Scriptie & opzet interview</i>	Onderzoek, onderzoeksopzet, plan van aanpak onderzoek, scriptie tot dusver, tijdsplanning
<i>Informatievergaring</i>	<p>Informatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het bedrijf • De portfoliokenmerken <ul style="list-style-type: none"> ○ Redenen om juist te huren of het in eigendom hebben (deelvraag 2) ○ Verdeling huur en eigendom (deelvraag 2) ○ (verborgen) leegstand binnen eigendomsportfolio (deelvraag 3) • Strategieën <ul style="list-style-type: none"> ○ Management van het vastgoedportfolio (deelvraag 2) ○ Uitvoering van CREM (deelvraag 2) ○ Beheer strategieën van het vastgoed (deelvraag 2)

	<p>Onderzoek (leveren van input)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategieën bij afstoten <ul style="list-style-type: none"> ○ Hoe is de leegstand ontstaan (deelvraag 2 & 3) ○ Verschil in beheer tussen eigendom en huur (deelvraag 2 & 3) ○ fysieke potentie kantoren, kennis van marktpotentie en de rol van de potentie bij de keuze tot afstoten (deelvraag 3, 4 & 5) • Potentie-instrument <ul style="list-style-type: none"> ○ Fysieke aspecten (deelvraag 4) ○ Trends bij eigenaar-gebruikers (deelvraag 2) ○ Criteria voor het instrument (deelvraag 4 & 5) ○ Waarde van het instrument voor eigenaar-gebruikers (deelvraag 3) <p>Instrument (toevoeging voor het te ontwikkelen instrument)</p> <ul style="list-style-type: none"> • NEN 8021 <ul style="list-style-type: none"> ○ Belang bedrijf ○ NEN 8021 (Deelvraag 4 & 5) ○ Fysieke aspecten (Deelvraag 3) ○ Criteria voor het instrument (deelvraag 4)
<i>Afronding</i>	<p>Samenvatting interview en sluiting (dank) Afspraken maken over nazenden informatie</p>

Bij het afnemen van mondelinge interviews bestaat het gevaar van onvolledige en sociaalwenselijke antwoorden. Dit wordt voorkomen door antwoorden te herhalen en controlevragen te stellen. Zo worden onderdelen bevestigd en gecontroleerd (Baarda & De Goede, 2006).

Bij het benaderen van de bedrijven, is ook meteen naar portfolio data gevraagd. Dit betreft data over oppervlakte, verhouding huur/eigendom, leegstand en toekomstige leegstand. Veel bedrijven waren echter terughoudend in het geven van deze informatie voorafgaand aan de interviews. Vandaar dat na afloop van de interviews aan de respondenten nogmaals om deze data is gevraagd. De respondenten hebben immers na de interviews meer duidelijkheid waarom de betreffende data gevraagd wordt. De geïnterviewden gaven achteraf de gevraagde data. Echter niet alles mocht publiek worden gemaakt.

Stap 3, bewerking

Bij de bewerking wordt de populatie en gekozen steekproef behandeld en wie binnen de bedrijven benaderd worden.

Populatie en de steekproef

Van de Nederlandse kantorenmarkt wordt de populatie 'eigenaar-gebruikers' geanalyseerd. Uit deze populatie wordt een selecte steekproef genomen. Aangezien de respondenten op gelegenhedenbasis uit de populatie worden benaderd, is het een gelegenheid selecte steekproef (Baarda & De Goede, 2006). Daarbij gelden enkel de volgende criteria als vereiste:

- 1) Eigenaar-gebruiker
- 2) Minimaal 500 m² aan kantooroppervlakte¹⁴

Op basis van deze criteria worden eigenaar-gebruikers binnen de Nederlandse kantorenmarkt benaderd. Daarbij moet degelijk geanalyseerd worden welke bedrijven benaderd worden, aangezien niet altijd duidelijk is welke bedrijven kantoren in eigendom hebben. Dit zal gebeuren door:

- Het bekijken van de jaarverslagen van de bedrijven (wanneer vastgoed specifiek is opgenomen op de balans is als snel duidelijk of het gehuurd wordt of in eigendom is).
- Het bekijken van de vastgoedtransacties op vastgoedmarkt
- Het benaderen van adviesbureaus om via hun contact met de beoogde bedrijven te krijgen.

¹⁴ De verdeling van de kantorenmarkt, eigenaar-gebruikers (37 %) en beleggers (63 %), is door Bak (2012) onderzocht bij kantoren groter dan 500 m². Vandaar dat met dezelfde randvoorwaarden wordt gewerkt.

De gehanteerde criteria moeten ervoor zorgen dat de interviews zoveel mogelijk een representatief beeld geven. Daarbij wordt rekening gehouden met non-respons van eigenaar-gebruikers, omdat bedrijven mogelijk geen belang hechten aan het delen van informatie (bijlage 5.5).

Organisatie van veldwerk

Om een valide beeld van de vastgoedsituaties bij de eigenaar-gebruikers te krijgen worden de asset of portfolio managers geïnterviewd. Deze managers hebben het beste beeld van hun vastgoedportfolio. Vandaar dat hun een algemene vragenlijst (bijlage 5.2) wordt voorgelegd, welke is opgesteld op basis van de literatuurstudie en de deelvragen die zijn opgesteld in hoofdstuk 1. De uitwerking van deze vragenlijst vindt per hoofdpunt plaats. Dit gebeurt zowel grafisch als tekstueel. Bij deze uitwerking wordt gekeken of de verschillende deelvragen voldoende beantwoord zijn.

In paragraaf 5.3 wordt kort overzicht gegeven met onder andere informatie of het gelukt is om aan de criteria voor de steekproef daadwerkelijk te houden.

5.2 Instrument (stappenplan)

Naast het via interviews verkrijgen van informatie over de Nederlandse eigenaar-gebruikers, wordt in deze fase ook het potentie-instrument ontwikkeld. Dit instrument heeft tot doel dat eigenaar-gebruikers zelf de potentie van hun kantoren kunnen bepalen. Om een overzichtelijk en volgbaar instrument te maken, moeten de volgende stappen worden doorlopen:

Stappen literatuurstudie

- 1) **Analyseren potentie-instrumenten.** Het analyseren van instrumenten die in de praktijk gebruikt worden.
- 2) **Bepalen van de fysieke aspecten.** Dit is gebeurd in hoofdstuk 4 via de analyse van de potentie-instrumenten. Daarbij zijn fysieke aspecten toegevoegd uit recente scripties.
- 3) **Criteria opstellen voor het instrument.** Dit is o.a. op basis van de literatuur van Loef (2012) gedaan.
- 4) **Literatuur zoeken waarmee de fysieke aspecten overzichtelijk en duidelijk beoordeelbaar te maken zijn.**
- 5) **Eerste versie potentie-instrument maken**

Stappen veldonderzoek

- 6) **Criteria voor de eigenaar-gebruikers opstellen.** Deze criteria worden op basis van literatuur, interviews en eigen inzichten opgesteld. Deze criteria worden in hoofdstuk 6 behandeld.
- 7) **Tweede versie van het instrument maken en uitwerken.** Hierbij wordt de informatie uit de vorige stappen en uit de interviews gebruikt.
- 8) **Instrument testen (Vertigo (TU/e), Potentiaal(TU/e) & Antea Group (Oosterhout))**
- 9) **Definitief potentie instrument voor eigenaar-gebruikers**

De onderzoeksopzet van de interviews en het potentie-instrument leidt tot de volgende hoofdstukindeling:

Hfdst 6. Veldonderzoek bij eigenaar-gebruikers

Hfdst 7. Het potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers

Hfdst 8. Onderzoek: casestudie

5.3 Respondenten interviews

Eigenaar-gebruikers hebben circa 37 % van de Nederlandse kantooroppervlakte in bezit (Bak, 2012). Voor het veldonderzoek zijn met 5 grote eigenaar-gebruikers interviews afgenomen. Hun eigendomspanden samen vertegenwoordigen 5,6 % van de totale Nederlandse kantooroppervlakte, wat ongeveer 1/7, gekeken naar de oppervlakte, deel van de Nederlandse eigenaar-gebruikers vertegenwoordigd. Dit komt vooral door de RGD die 2,0 miljoen m² bvo kantoorruimte in eigendom heeft. Tabel 5.2 geeft de geïnterviewde eigenaar-gebruikers.

Deze bedrijven zijn benaderd volgens de gehanteerde criteria voor het bepalen van de selecte steekproef. De animo van bedrijven om mee te doen aan het onderzoek was laag (bijlage 5.5). Toch zijn er vijf interessante eigenaar-gebruikers die geholpen hebben bij het onderzoek. De keuze voor een gelegenheid

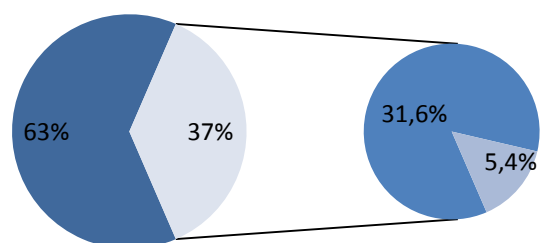
selecte steekproef bleek verstandig. Het creëren van een representatief beeld van de markt is niet gelukt. Wel is een redelijk representatief beeld gekregen van de grote eigenaar-gebruikers (corporates) binnen de Nederlandse kantorenmarkt. Het niet verkrijgen van een representatief marktbeeld, kwam doordat het moeilijk was om bedrijven te benaderen en de vele non-respons. Daarentegen wel moet gesteld worden dat met deze steekproef een grote oppervlakte van de kantorenmarkt in kaart is gebracht.

Arcadis, Schiphol RE, Twynstra Gudde en CGI zijn geïnterviewd om hun adviesrol m.b.t. het te ontwikkelen instrument en hun marktkennis (tabel 5.3). Dit zijn geen eigenaar-gebruikers van hun kantoorruimte.

Tabel 5.2: datum en geïnterviewde eigenaar-gebruikers

Datum	Bedrijven
12 augustus 2013	Rijksgebouwendienst
29 oktober 2013	Achmea NV
13 november 2013	Royal Dutch Shell
20 december 2013	Fokker
21 januari 2014	TU/Eindhoven

- Beleggers
- Eigenaar-gebruikers
- Totaal geïnterviewde eigenaar-gebruikers



Figuur 5.2: geïnterviewde eigenaar-gebruikers

Tabel 5.3: datum en geïnterviewde (advies)bedrijven

Datum	Bedrijven
5 november 2013	Arcadis
20 december 2013	Schiphol Real Estate
17 januari 2014	Twynstra & Gudde
24 januari 2014	CGI

Hfdst. 6 Veldonderzoek bij eigenaar-gebruikers

In dit hoofdstuk wordt de informatie uit de interviews gepresenteerd. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de bedrijven (par. 6.1), de vastgoedportfolio (par. 6.2), de strategieën m.b.t. beheer en afstoten (par. 6.3) en ten slotte de informatie ten behoeve van het te ontwikkelen potentie-instrument (par. 6.4). Op basis van deze punten wordt antwoord gegeven op de deelvragen (par. 6.5). De verslagen van de interviews zijn opgenomen in bijlage 5.

6.1 Karakteristieken geïnterviewde eigenaar-gebruikers

Ten behoeve van deze scriptie is bij vijf grote Nederlandse eigenaar-gebruikers een interview afgenomen. In deze paragraaf worden de karakteristieken van deze bedrijven beschreven.

Rijksgebouwendienst

De Rijksgebouwendienst (RGD) is een onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). De taak van deze dienst is het beheren en ontwikkelen van de vastgoedportefeuille van de Nederlandse overheid. Het betreft hier kantoren, maar bijvoorbeeld ook penitentiaire inrichtingen, onderwijsinstellingen, rechtbanken etc. De RGD beheert ongeveer 7 miljoen m² bruto vloeroppervlakte (bvo) aan vastgoed. Hiervan is circa 5,3 miljoen m² bvo in eigendom en wordt 1,7 miljoen m² bvo gehuurd. De RGD is de grootste eigenaar-gebruiker binnen de Nederlandse vastgoedmarkt (Rijksgebouwendienst, 2013). Van deze zeven miljoen m² bvo is 3,7 miljoen m² in gebruik als kantoor, waarvan 2,2 miljoen m² bvo kantoorruimte in eigendom is (Rijksgebouwendienst, 2013).

De rijksoverheid wil het ambtenaar bestand verkleinen en de vastgoedkosten verlagen. Dit werkt sterk door op het opereren van de RGD. Thans leidt dit er toe dat in de komende zeven jaren ongeveer 40% van het vastgoed van de RGD wordt afgestoten (Rijksgebouwendienst, 2013). Dit betekent dat er de komende jaren circa 2.1 miljoen m² bvo aangeboden wordt aan een kantorenmarkt die al onder druk staat.

Achmea NV

Het bedrijf Achmea NV is de juridische verzamelnaam van verschillende (dochter)bedrijven. Dit zijn onder andere Achmea, Interpolis, FBTO, Avero, Staalbankiers en Syntrus Achmea. Achmea NV kent een beheerafdeling en het bedrijfsonderdeel Syntrus Achmea. De beheerafdeling beheert het vastgoed van de totale juridische Achmea NV. Syntrus Achmea is de vastgoedbelegger van Achmea NV.

Achmea NV heeft een 'geschikt' portfolio opgebouwd van ongeveer 320.000 m² vvo. Deze bestaat voor 60% uit kantoren in eigendom en voor 40% uit huurkantoren. Daarbij huurt de beheerafdeling van Achmea NV het kantorenvastgoed van Syntrus Achmea en andere beleggers. Met een portfolio van ongeveer 200.000 m² vvo is het een van de grootste eigenaar-gebruikers van Nederland. Een bekend kantoor van Achmea NV is het hoofdkantoor van Interpolis in Tilburg. Dit kantoor is een voorloper op het gebied van HNW.

Royal Dutch Shell

Het bedrijf Royal Dutch Shell is als multinational een toonaangevend energiebedrijf. Het probeert op economische, maatschappelijke en milieutechnische verantwoorde wijze aan de energiebehoefte van de mensen te voldoen (Shell, 2013).

In Nederland houdt Shell zich bezig met onderzoek, marketing en de verwerking van olie, gas en andere brandstoffen. Hierdoor zijn bijna alle kerntaken van Shell in Nederland gevestigd. Een van de twee hoofdkantoren is gevestigd in Den Haag. Dit kantoor en de meeste andere kantoren binnen Nederland zijn in eigendom van Shell. Hiermee is Shell een van de grootste eigenaar-gebruikers binnen de Nederlandse markt. In totaal bezit Shell ongeveer 45.000 m² bvo aan kantoorruimte.

Fokker

Fokker is een wereldwijde speler binnen het vliegtuigspecialisme. Fokker ontwerpt, ontwikkelt en produceert hoogwaardige systemen die door de grote vliegtuigbouwers worden gebruikt. Het hoofdkantoor van Fokker ligt in Papendrecht. Hier werken enkele honderden mensen in kantoren of fabriekshallen (Fokker, 2013). Deze gebouwen zijn volledig in eigen beheer en gebruik, waarbij de kantoren ondersteunend zijn aan de activiteiten in de fabriekshallen. Fokker bezit ongeveer 10.000 m² bvo aan kantoorruimte.

TU/Eindhoven

De Technische Universiteit Eindhoven (TU/e) is gelegen in het centrum van Eindhoven en tegenwoordig is het vastgoed volledig in eigendom van de TU/e zelf. Op het terrein van de TU/e zijn verschillende typen vastgoed aanwezig, zoals onderwijsgebouwen, kantoren, onderzoeksgebouwen en sportcentra. Dit vastgoed wordt beheerd door de dienst huisvesting van de TU/e. De totale kantooroppervlakte van de TU/e bedraagt circa 70.000 m² bvo.

Naast de mondelinge interviews hebben een tweetal bedrijven via mailcontacten het onderzoek ondersteund. Dit zijn AEGON en NS Vastgoed. Geconstateerd is dat de informatie uit de mailcontacten de bevindingen bij de mondelinge interviews ondersteunt dan wel versterkt.

AEGON

AEGON is een Nederlandse verzekeraar die in meer dan 20 landen actief is. In Nederland heeft het twee kantoren, waarbij het hoofdkantoor in Den Haag in eigendom is en het kantoor in Leeuwarden gehuurd wordt. Aegon houdt zich naast de verzekeringen, ook bezig met hypotheek, pensioenen en vermogensbeheer. Het hoofdkantoor heeft een oppervlakte van circa 35.000 m² bvo. De oppervlakte gegevens van het gehuurde kantoor zijn niet bekend.

NS Vastgoed BV

NS Vastgoed BV exploiteert verschillende vastgoedobjecten in Nederland. Deze objecten worden onder meer door bedrijfsonderdelen van NS gebruikt, zoals NS Stations, NSR, NS Opleidingen, NS Post, NS Retail bedrijf, HiSpeed etc. De meeste kantoren van NS Vastgoed BV zijn gelokaliseerd nabij de stations in Nederland. NS Stations en Retail verhuren soms weer door aan derden. Over NS Vastgoed BV zijn geen gegevens bekend over de bvo in eigendom.

De karakteristieken van de andere geïnterviewde bedrijven zijn te vinden in bijlage 5.4. In deze bijlage is ook meer verdiepende informatie te vinden over de hierboven genoemde bedrijven.

6.2 Vastgoedportfolio van de eigenaar-gebruikers

De vastgoedportfolio's van de genoemde bedrijven worden in deze paragraaf nader beschreven. Tabel 6.1 geeft informatie over de verdeling binnen de portfolio en de (verborgen) leegstand, deze volgt uit de interviews en verkregen data. In paragraaf 6.2.1 worden de contractconstructies binnen deze eigenaar-gebruikers geanalyseerd. De informatie wordt vervolgens toegelicht en opvallende details worden aangehaald.

Tabel 6.1: Algemene gegevens kantoorportfolio eigenaar-gebruikers

Kantorenportfolio eigenaar-gebruikers	ACHMEA *	AEGON	Fokker	NS Vastgoed	RGD *	Shell	TU/e
Eigenaar-gebruiker	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Huur van kantoorruimte	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Nee
Leegstand	n.p	0 %	0 %	11 %	< 3 %	< 2 %	< 2 %
Leegstand (eigen kantoren)	n.p	0 %	0 %	11 %	n.p	< 2 %	< 2 %
Leegstand (gehuurde kantoren)	n.p	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.p	0 %	n.v.t.
Verborgene leegstand	0 %	0 %	0 %	0 %	n.p	0 %	0 %

Grijzen vlakken geven aan of genoemde punt bij de bedrijven van toepassing is.

* Vanwege het afstoten van vastgoed is geen actueel leegstandspercentage bekend of mag dit niet gepubliceerd (n.p.) worden.

Al de bedrijven in tabel 6.2 zijn eigenaar-gebruiker. Alleen TU/e en Fokker zijn tot op heden volledig eigenaar-gebruikers, de andere bedrijven huren ook van derden.

Vanwege de deelvraag betreffende de kantorenleegstand bij eigenaar gebruikers, is de respondenten gevraagd naar de leegstand en verborgen leegstand binnen hun portfolio. Het blijkt dat deze zeer klein is. Sommige respondenten gaven zelfs aan dat ze te maken hadden met krapte binnen de eigen kantoorruimte. Enkele geïnterviewde bedrijven vormen hierop een uitzondering. Dit heeft bij deze bedrijven vaak te maken met het vrijmaken van kantoorruimte die binnenkort wordt of reeds is afgestoten.

De lage leegstand bij de respondenten komt o.a. doordat kantoren net afgestoten zijn of het bedrijf daarmee bezig is, of de leegstand is verplaatst naar huurkantoren. Verder wegen de respondenten af of ze extra kantoorruimte voor hun personeel nodig hebben, of deze kunnen onderbrengen binnen eigen kantoorruimte. Het is aannemelijk dat meerdere grote eigenaar-gebruikers, net zoals de respondenten, zo met hun leegstand omgaan.

Eigenaar-gebruikers die niet te maken hebben met leegstand in hun eigen kantoren, geven aan soms wel leegstand in de door hun gehuurde kantoren te hebben. De leegstandcijfers die bedrijven aangeven, betreffen meestal de geregistreerde leegstand. Er kan echter ook sprake zijn van verborgen leegstand. Dit is doorgaans een gevoelig onderwerp. Tijdens de interviews werd dit bevestigd. De verschillende redenen hiervoor worden toegelicht in paragraaf 6.3. Bij de interviews gaven twee bedrijven aan dat er bij hun sprake was van zeer beperkte verborgen leegstand, maar dat deze noodzakelijk was voor een flexibele bedrijfsvoering. Verder kennen sommige geïnterviewden geen verborgen leegstand, doordat bij een afnemende bezettingsgraad de vrijgekomen kantooroppervlakte door het overige personeel wordt ingenomen.

6.2.1 Contractconstructies

Hoewel een eigenaar-gebruiker één orgaan lijkt, bestaan tussen de gebruiker (afdelingen, dochterbedrijven) én de eigenaar (het bedrijf) verschillende contractconstructies. Het betreft interne contractconstructies, waarbij een afdeling/personeel kantoorruimte huurt van de eigen vastgoedbeheerder, of de beheerder krijgt een bedrijfsbudget om personeel te huisvesten (tabel 6.2). Als bedrijven geen contractconstructies kennen voor het vastgoedbeheer, ligt de financiële verantwoordelijkheid veelal direct bij de directie. Het beheer van het vastgoed blijft hierbij altijd bij het vastgoedmanagement. De contractconstructies worden behandeld, omdat ze verklaren waarom eigenaars niet alle gegevens over leegstand duidelijk in beeld hebben. Verder geeft het inzicht in verschillende gradaties van eigendom.

Tabel 6.2: Verschillende contractconstructies eigenaar-gebruikers

Contractconstructie	ACHMEA NV	AEGON*	Fokker	NS Vastgoed	RGD	Shell	TU/e
<i>Geen contractconstructie</i>		n.p.					
<i>Budget van het bedrijf</i>		n.p.					
<i>Afdeling huur van vastgoedafdeling</i>		n.p.					

Grijzen vlakken geven aan of genoemde punt bij de bedrijven van toepassing is.

* niet publiceerbaar (n.p.)

De juridische Achmea NV beheert het vastgoed voor verschillende dochterbedrijven. Hierbij zijn verschillende contractconstructies van toepassing. Bij de RGD en Shell betalen de bedrijfsafdelingen voor het vastgoedbeheer. De TU/e kent net als Fokker en sommige dochterbedrijven van Achmea NV geen contractconstructies. De TU/e gebruikt een deel van haar totale inkomsten voor het dragen van de huisvestingskosten, daarbij wordt het vastgoedgebruik niet doorbelast aan de faculteiten.

6.3 Strategieën & managementstructuur eigenaar-gebruikers

Bij de interviews is ook aandacht geschonken aan de strategie voor het beheer en afstoten van kantorenvastgoed. Dit om antwoord te krijgen op de deelvraag over de omgang van eigenaar-gebruikers met hun vastgoed. Om de strategieën te doorgronden, is het van belang de managementstructuur van het bedrijf te kennen en te weten waarom een bedrijf kantoren in eigendom heeft. De vragen die gesteld zijn gingen over:

- De managementstructuur en uitvoering van Corporate Real Estate Management (CREM)
- Redenen om vastgoed in eigendom te hebben
- Strategieën voor het beheer en afstoten van vastgoed

6.3.1 Managementstructuur eigenaar-gebruikers

Voor de interviews zijn bewust de managers benaderd die goed overzicht hebben van de vastgoedsituatie van hun bedrijf. Tabel 6.3 toont de gangbare lagen binnen het vastgoedmanagement van de geïnterviewde bedrijven. De grijze markering geeft aan of een laag aanwezig is binnen dat bedrijf. Daarnaast is aangegeven of de bedrijven Corporate Real Estate Management (CREM) strategisch of operationeel uitvoeren. Een bedrijf gaf aan dat CREM bij hun niet van toepassing was. Echter uit de beschrijving bleek dat sprake was van CREM op operationeel vlak. Dit bedrijf heeft geen specifieke strategie voor het uitbreiden of aanschaffen van vastgoed, maar besluit op operationeel

niveau. In paragraaf 6.3.3. wordt ingegaan op de strategische waarden van CREM bij de geïnterviewde bedrijven.

Tabel 6.3: Vastgoedmanagementlagen bij geïnterviewde eigenaar-gebruikers

	ACHMEA NV	AEGON*	Fokker	NS Vastgoed*	RGD	Shell	TU/e
<i>Strategisch management</i>							
<i>Portfolio management</i>		n.p		n.p			
<i>Asset management</i>							
<i>Property/facility management</i>		n.p		n.p			
<i>CREM: operationeel</i>							
<i>CREM: strategisch</i>		n.p		n.p			

Grijzen vlakken geven aan of genoemde punt bij de bedrijven van toepassing is.

* niet publiceerbaar (n.p.)

Bij het veldonderzoek was het opvallend dat het aantal managementlagen of het hierbij betrokken aantal personen niet altijd in verhouding staat tot de in beheer zijnde kantooroppervlakte (zie ook paragraaf 6.1). De managementopbouw van de geïnterviewde bedrijven bestaat bij de ene eigenaar-gebruiker uit een hele afdeling of bedrijfstak en bij de andere uit één of enkele personen.

Beheer door één persoon of een kleine groep personen heeft als risico dat de kennis alleen daar aanwezig is. Wanneer deze personen wegvallen gaat veel kennis verloren. Dit is een continuïteitsrisico voor het bedrijf. De impact hiervan is afhankelijk van het type vastgoed, bij kantoren is deze impact kleiner dan bij gespecialiseerde productie gebouwen. Dit gevaar was bij enkele bedrijven zichtbaar. Door sommige bedrijven werd aangehaald dat het vastgoedmanagement niet te groot moest zijn om de contacten tussen de managementlagen en de vastgoedbeheerder kort te houden en niet te klein om al het werk degelijk uit te voeren.

6.3.2 Reden om kantoren in eigendom te hebben

Er zijn voor een eigenaar-gebruiker verschillende redenen om kantoren in eigendom te hebben (tabel 6.4). In paragraaf 3.3 zijn op basis van literatuur al verschillende redenen gegeven. Deze zijn tijdens de interviews als basis gebruikt. Historie is de meest genoemde en veruit belangrijkste reden van eigenaar-gebruikers om kantoren in eigendom te hebben. De historische achtergrond om kantoren in eigendom te hebben ligt vooral in het feit dat Nederland vroeger niet de gewenste huurmogelijkheden kende voor de geïnterviewde bedrijven.

Tabel 6.4: Redenen voor de geïnterviewde bedrijven om kantoren in eigendom te hebben

<i>Redenen om kantoren in eigenaar-gebruikers te hebben</i>	ACHMEA NV	AEGON	Fokker	NS Vastgoed	RGD	Shell	TU/e
Historie							
Geen geschikte huurmarkt							
Specifiek afgestemd op de eigenaar							
Omvang van bedrijf							
Locatie							
Interne en externe ontwikkeling van het kantoorgebouw							

Grijzen vlakken geven aan of genoemde punt bij de bedrijven van toepassing is.

Naast historie is bij eigenaar gebruikers de specifieke afstemming van de kantoorruimte ook een belangrijke reden. Veel kantoren van eigenaar-gebruikers zijn gebruikersspecifiek, te denken valt aan productiebedrijven die voor hun bedrijfsproces kantoren nodig hebben. In deze kantoren wordt bijvoorbeeld de administratie verricht, ondersteuning geboden aan de productie of worden nieuwe producten ontwikkeld.

Door het gebruikersspecifieke karakter is het voor deze bedrijven ook lastig om geschikte huurpanden te vinden. De respondenten geven aan dat dit komt: door de locatie waar ze zoeken, het bedrijfsproces, de materialen waar ze mee werken of de logistieke koppeling die het bedrijf heeft met andere bedrijven. De 'specifieke afstemming' en 'geen geschikte huurmarkt' werden door drie bedrijven samen als redenen opgenoemd.

Naast de redenen uit tabel 6.4, zijn er ook redenen die specifiek genoemd werden door adviseur (Arcadis) en eigenaar-gebruikers (Achmea & Antea Group). Door de crisis is het financieel gunstig voor bedrijven om kantoren zelf aan te schaffen. Sommige kantoren staan in de verkoop voor een prijs die gelijk is aan de vroegere jaarhuurprijs. Daarom kiezen verschillende bedrijven om kantoren nu aan te schaffen. Een notie hierbij is dat deze kantoren vaak al gehuurd worden door betreffende bedrijven of speciaal voor hun ontwikkeld zijn. Dus naast het financiële argument speelt ook het bedrijfsspecifieke aspect een rol.

Opvallend feit is wel dat eigenaar-gebruikers aangaven in de toekomst liever meer kantoren te gaan huren. Enkel bedrijfsspecifieke kantoren worden dan in eigendom gehouden. Dit werd bevestigd in het telefonisch interview met de onderzoeksafdeling van Jones Lang LaSalle (bijlage 5.3).

6.3.3 Strategieën voor het beheer van kantorgebouwen

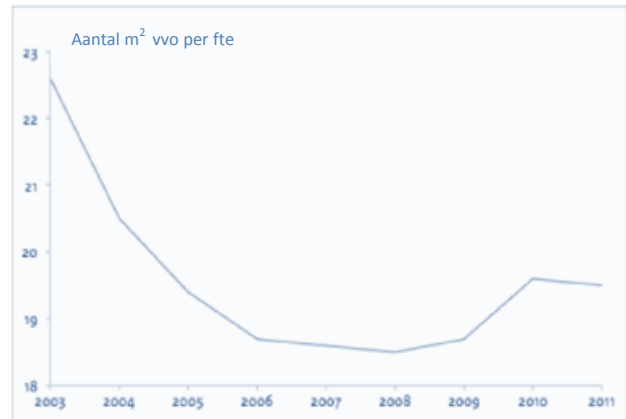
Bij het analyseren van de informatie uit de interviews m.b.t. strategieën voor het beheer, valt op dat de bedrijfsgrootte van de geïnterviewde bedrijven niet voor het verschil zorgt in beheerstrategieën. Zowel grote als kleine eigenaar-gebruikers hebben dezelfde strategieën. Het verschil in strategie lijkt bij de geïnterviewden voort te komen uit het toepassen van CREM op operationeel / strategisch vlak.

Strategieën voor het beheer van kantorgebouwen zijn afhankelijk van: de vorm van CREM, de bedrijfsprocessen en trends binnen de vastgoedmarkt. In hoofdstuk 3 zijn de *strategische waarden* van CREM opgesomd (Lindholm, 2013). Vijf van deze strategische toegevoegde waarden zijn tijdens de interviews, bij het onderdeel beheer van het vastgoed, aan de orde gekomen. Deze vijf worden hieronder toegelicht met voorbeelden en gegevens uit de interviews en eventueel met de gegevens uit de literatuur versterkt. De strategische waarden 'verhogen van de vastgoedwaarde', 'verhogen van de innovatie' en het 'verhogen van de werknemerstevredenheid' zijn tijdens de interviews niet aan bod gekomen. Het is echter aannemelijk dat het verhogen van de innovatie en het verhogen van de werknemerstevredenheid wel op strategisch niveau wordt nagestreefd. Het verhogen van de vastgoedwaarde niet, aangezien het de CRE managers niet gaat om de waarde van het vastgoed, maar om de core business ofwel de gebruikswaarde van het kantoor.

De waarde van het 'bevorderen van marketing en sales' en 'duurzaamheid' komt bij sommige geïnterviewde eigenaar-gebruikers naar voren in de potentie van hun kantoren. Deze bedrijven willen dat hun kantorgebouwen met trends als duurzaamheid en 'het nieuwe werken' (HNW) meegaan. Daarnaast stellen ze ook eisen aan hoogte, de gevel, etc. Shell is een voorbeeld van een bedrijf dat zelfs een eigen kwalitatief hoogstaand fysiek eisenpakket heeft opgesteld om voor een continuïteit van de potentie te zorgen.

Het verhogen van de productiviteit wordt gekoppeld aan de trend van HNW binnen de Nederlandse kantorenmarkt. HNW moet voor een verbetering van de core business zorgen. De trend HNW leidt ook tot de afname van de benodigde oppervlakte per fulltime-equivalent (fte) en een lagere flexfactor¹⁵.

Ten aanzien van de strategische waarde ‘verhogen van de flexibiliteit’ gaven de geïnterviewden aan dat ze doormiddel van HNW onder andere investeren in flexibele kantoorruimte. Dit leidt vaak tot een verminderde behoefte aan kantoorruimte (figuur 6.1) en dus mogelijk (verborgen) leegstand. In de huidige tijd is deze leegstaande kantoorruimte moeilijk te verkopen. Dit betekent dat eigenaar-gebruikers, doormiddel van het creëren van flexibele ruimte, investeren in leegstand ofwel geld uitgeven om lege ruimtes te creëren. Het



Figuur 6.1: Fte per m2 vvo van de Nederlandse kantorenmarkt

implementeren wordt om bovengenoemde reden uitgesteld tot de marktsituatie is verbeterd. Dit werd door drie geïnterviewde managers aangegeven. Voor de geïnterviewde huurders ligt de situatie anders. Deze hebben de kantoren niet in eigendom en kunnen kiezen voor het huren van minder kantoorruimte, waardoor het probleem verschuift naar de belegger.

Huren is een strategische beheerkeuze van eigenaar-gebruikers. Het werd tijdens interviews ook wel de flexibele schil genoemd. De flexibele schil is de kantoorruimte die een eigenaar-gebruiker huurt om in te spelen op operationele schommelingen binnen het bedrijf. Naast het hebben van een geschikte portfolio vormt ook de nieuwe accountancy regelgeving een reden om te huren. Vanaf 2005 is regelgeving als International Financial Reporting Standards (IFRS) en Basel III van kracht voor kantooreigenaren. Langdurige leegstand moet, volgens IFRS, worden meegenomen in de taxatiewaarde van kantoren en wordt dus uiteindelijk op de balans zichtbaar (Baltussen & Schelle, 2013). Dit leidt ertoe dat sommige geïnterviewde bedrijven personeel van hun huurkantoren naar hun eigen kantoor verplaatsen, om leegstand in de eigendomspannen te voorkomen.

De laatste strategische waarde is het ‘verlagen van de kosten’. Dit is duidelijk zichtbaar bij de RGD, waar de overheid - als beleidsmaker - de kosten voor het vastgoedbeheer wil verlagen door minder kantoren in gebruik en eigendom te hebben. Ook andere eigenaar-gebruikers willen deze kosten omlaag brengen en willen daarnaast dat hun vastgoed een minder groot deel gaat uitmaken van hun totaalbalans. Dit willen ze bereiken door meer te huren en gebouwen af te stoten.

Naast het doorvoeren van deze strategische waarden, geven de respondenten nog meer strategische keuzes m.b.t. het beheer van het kantorenvastgoed.

- **Financiën.** Uit het gesprek met JLL (bijlage 5.3.12) volgt dat kleine bedrijven de strategische keuze maken om kantoren in eigendom te hebben als kapitaal voor hun latere pensioen.
- **Bedrijfsspecifiek en gevoelige activiteiten.** Wanneer een kantoorgebouw bedrijfsspecifieke kenmerken moet bezitten, moeten hiervoor vaak specifieke en hoge kosten worden gemaakt. Bij huur gaan deze investeringen verloren wanneer het huurcontract eindigt. Geïnterviewden gaven

¹⁵ Flexfactor is de factor van thuiswerken van het totale werknemers bestand. Wanneer van de 5 werknemers 1 thuis werkt of op een andere locatie dan het kantoor, dan is de flexfactor 0,8 (5/4).

aan dat een bedrijf een dergelijk scenario niet wil meemaken en daarom kantoren in eigendom houden.

Gevoelige activiteiten zijn argumenten om een kantoorgebouw bedrijfsspecifiek te maken en het kantoor in eigendom te houden.

- **Outsourcen van het property management.** Tijdens het gesprek met JLL en interviews met de eigenaar-gebruikers werd aangegeven dat eigenaar-gebruikers het property management uitbesteden aan gespecialiseerde bedrijven. Deze strategische keuze lijkt een trend te zijn bij de eigenaar-gebruikers.

6.3.4 Strategieën voor afstoten kantoorgebouwen

In tegenstelling tot het maken van strategieën voor beheer, is het maken van strategieën voor het afstoten geen routine voor de geïnterviewde eigenaar-gebruikers. Vanwege de huidige marktsituatie maken sommige eigenaar-gebruikers nu strategieën voor het afstoten van kantorenvastgoed. Dit is dus een door de marktsituatie ingegeven reactie en geen routine.

De aanleiding voor afstotingsstrategieën komt bij de RGD en de Achmea NV voort uit de afname van het personeelsbestand. Hierdoor is er minder kantoorruimte nodig. De strategieën zijn vooral gericht op het gestructureerd afstoten van kantoorruimte. Daarbij wordt gekeken naar de eigendomsituatie, duur van huurcontracten, de potentie van het kantoor (dit laten deze bedrijven vaak testen door externe adviesbureaus), de eventueel al aanwezige leegstand en eventuele partijen die interesse hebben in de kantoren. Relevant is dat bij de RGD de politieke situatie invloed heeft op de strategieën.

RGD en Shell hebben strategieën die juist het afstoten moeten voorkomen. Zo heeft de RGD enkele jaren geleden een standaard format voor de kantoorinrichting gemaakt, zodat departementen snel kunnen ruilen of deels overgeplaatst kunnen worden. Shell heeft zijn nieuwe kantoren zo ingericht dat delen van het kantoor afgestoten kunnen worden zonder dat dit een gevaar is voor de continuïteit van het kantoor als totaal. Het voordeel van deze werkwijze is dat kantoren niet eerst afgestoten worden om vervolgens weer nieuwe kantoren aan te schaffen.

De informatie uit de voorgaande paragrafen levert de basis voor het beantwoorden van de volgende deelvragen:

2. Wat wordt verstaan onder eigenaar-gebruikers en hoe gaan zij met hun kantorenvastgoed om?
3. Hoe staat het met de kantorenleegstand bij eigenaar/gebruikers in Nederland?

De andere deelvragen worden in hoofdstuk 7 en 8 beantwoord en hieraan wordt dan meteen de consequentie voor het potentie-instrument verbonden. Deze vragen zijn:

4. Welke fysieke aspecten bepalen de potentie van leegstaande kantoren voor verkoop?
5. Hoe ziet een potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers eruit?

6.4.1 Hoe gaan eigenaar-gebruikers met hun kantorenvastgoed om

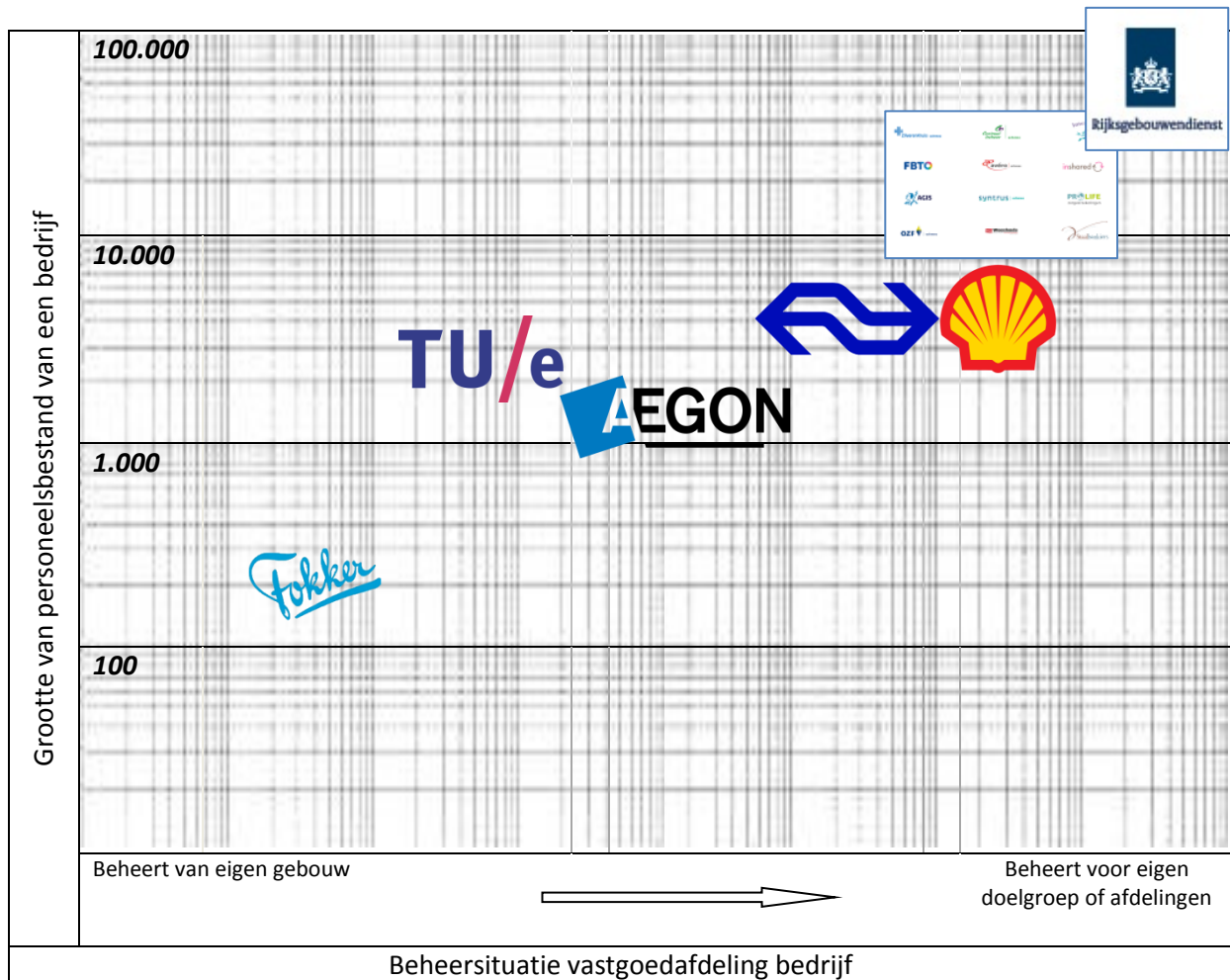
Deelvraag twee van de scriptie luidt: Wat wordt verstaan onder eigenaar-gebruikers en hoe gaan zij met hun kantorenvastgoed om? Het eerste deel van deze vraag is beantwoord in hoofdstuk 3.

In hoofdstuk 3 is aangegeven dat eigenaar-gebruikers zijn te definiëren als 'De gebruiker van een kantoorpand/ruimte dat tevens in eigendom is'. Uit de interviews volgt dat deze definitie niet dekkend is voor de werkelijkheid. Tegenwoordig kent de Nederlandse markt nog weinig bedrijven die hun kantoren volledig in eigendom hebben. Daarbij is volgens Jones Lang LaSalle (JLL) een driedeling te maken tussen de grote corporates, de middelgrote productiebedrijven en de MKB. De grote corporates huren naast hun eigen kantoren ook kantoren om een flexibele schil te creëren. De middelgrote productiebedrijven zijn soms volledig eigenaar-gebruiker, maar kennen soms ook een flexibele schil. De Midden- en Kleinbedrijven die kantoren in eigendom hebben, hebben dit vaak vanuit de historie.

De literatuur beantwoordt de vraag wat een eigenaar-gebruikers feitelijk is, terwijl er in de praktijk er sprake is van een nuance. Deze nuance is dat de literatuur definieert op basis van gebouwniveau en de interviews informatie geven op bedrijfsniveau. Op bedrijfsniveau kan een eigenaar-gebruiker gezien worden als een partij die kantoren in eigendom heeft die door eigen werknemers worden gebruikt.

Het tweede deel van deelvraag twee is beantwoord met behulp van interviews. De geïnterviewde CRE-managers beheren, naarmate het bedrijf groter wordt, vanuit een ander oogpunt. Bij kleine bedrijven beheert het management het gebouw. Bij een groter bedrijf beheert het management meer voor de doelgroepen of de afdelingen van het bedrijf. Figuur 6.2. geeft de beheersituatie van een bedrijf in relatie tot de grootte van het personeelsbestand aan.

De grootte van het bedrijf heeft ook invloed op de uitvoering van CREM op operationeel of strategisch niveau. Zo past Fokker CREM op operationeel niveau toe en de andere grote eigenaar-gebruikers CREM op strategisch niveau. De omgang met vastgoed was bij de geïnterviewden niet gekoppeld aan de grootte van het vastgoedmanagement. Zo zijn bij de RGD heel veel mensen in dienst bij het operationeel en strategisch vastgoedmanagement en bij Achmea NV en Shell maar een kleine groep mensen binnen Nederland.



Figuur 6.2: Verhouding tussen personeelsbestand en vastgoedbeheer door eigenaar-gebruikers

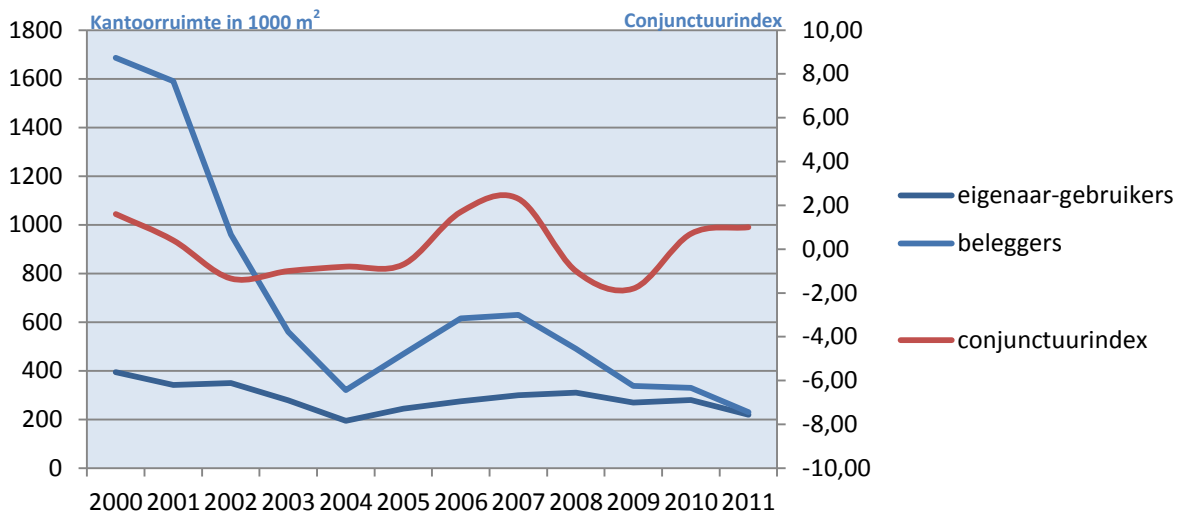
Door de veranderde marktsituatie worden veel eigenaar-gebruikers zich bewuster van de potentie van hun kantoor, zowel bij het actuele beheer als bij de afweging tot afstoten. Er wordt nu vooral gekeken naar een passende potentie voor de core business in plaats van de potentie die in algemene zin de meeste waarde vertegenwoordigt. Bij huur wordt wel gekeken naar de beste potentie.

Over de operationele of strategische omgang van eigenaar-gebruikers met hun vastgoed zijn verschillende redenen aangedragen. Deze worden hieronder opgesomd en soms met literatuur bevestigd of ondersteunt. Deze redenen hebben soms raakvlak met de acht toegevoegde waarden die door Lindholm (2008) zijn opgesomd.

- **Flexibele schil en accountancy regelgeving.** Eigenaar-gebruikers huren steeds vaker kantoren naast de kantoren die ze in eigendom hebben. Door de kapitaalwaarde van de kantoren en de negatieve gevolgen van de nieuwe accountancy regelgeving m.b.t. leegstand wordt gekozen om huurkantoren als leegstandsbuffer te gebruiken.
- **Niet investeren in flexibel maken van hun kantoor.** Het niet investeren door eigenaar-gebruikers in flexibele kantoren wordt ook gezien als middel om verborgen leegstand te voorkomen. Dit houdt in dat bedrijven de hoge benodigd vloeroppervlakte per fte behouden en niet verlagen door werkplekken efficiënter te maken.
- **De aanschaf van kantoorruimte gebeurt vooral op basis van de behoefte voor de bedrijfsvoering en niet vanuit een winst oogmerk.** Hierbij wordt vaak eerst gekeken of de extra werkplekken binnen de huidige kantoorruimte gerealiseerd kunnen worden. Wanneer dit niet

mogelijk is, wordt gekeken of het aanschaffen van nieuwe kantoorruimte negatieve gevolgen heeft voor de core business en bedrijfsfinanciën.

- **Betere afweging voorafgaand aan nieuwbouw van kantoren.** Figuur 6.3 laat zien dat eigenaar-gebruikers constant zijn met het investeren in nieuwe kantoren. De beleggers bewegen (vertraagd) mee met de conjunctuur. Door de mogelijke vertraging zijn beleggers gevoelig voor conjuncturele leegstand.



Figuur 6.3: Nieuwbouw kantoorruimte (in 1000 m²) & de conjunctuurindex tussen 2000 en 2011 (Bak, 2010; Bak, 2012; CPB, 2012; Bak, 2013)

Naast deze redenen gaven Shell en Achmea NV aan dat nieuwe kantoren in eigendom zo ontworpen worden dat bij leegstand een deel verhuurd of verkocht kan worden. Bij het bouwontwerp is er op gelet dat er een fysieke en logistieke scheiding mogelijk is. Zo wordt leegstand voorkomen.

6.4.2 De kantorenleegstand bij eigenaar-gebruikers

Bij het analyseren van de kantorenleegstand wordt gekeken naar leegstand en verborgen leegstand. In tabel 6.2 zijn de leegstandscijfers van de geïnterviewde bedrijven aangegeven en of er sprake is van verborgen leegstand.

Vanwege de omvangrijke geregistreerde en de verwachte verborgen kantorenleegstand in Nederland bestond de verwachting dat er veel verborgen leegstand zou zijn bij eigenaar gebruikers. Gedurende de interviews werd dit beeld anders. De eigenaar-gebruikers gaven aan weinig tot geen geregistreerde of verborgen leegstand te kennen binnen hun eigendom. Aanwezige verborgen leegstand wordt gezien als gezonde dan wel noodzakelijke leegstand om mutaties binnen het bedrijf op te vangen. Verder wordt bij eigenaar-gebruikers met een lage of afnemende bezettingsgraad de vrijgekomen vloeroppervlakte nuttig ingevuld door de overige werknemers. Dit zorgt ervoor dat het benodigde vloeroppervlakte per fte toeneemt, maar er geen verborgen leegstand ontstaat.

De leegstand bij eigenaar-gebruikers is nu laag en ligt vooral bij de huurpanden binnen de portfolio. De geïnterviewden gaven aan dat ze een grotere flexibele schil willen hebben, dus minder eigendomspanden en meer huren. Dit kan tot gevolg hebben dat de leegstand binnen de eigendomspanden nog lager wordt. De panden die in eigendom blijven, zijn dan bedoeld voor bedrijfsspecifieke activiteiten.

6.5 Conclusie

Eigenaar-gebruikers bezitten ongeveer 37 % van de Nederlandse kantooroppervlakte (Bak, 2012). Uit de 'gelegenheid selecte' steekproef zijn vijf bedrijven geselecteerd. Deze bedrijven vertegenwoordigen ongeveer 1/6 deel van de landelijke kantooroppervlakte in eigendom van eigenaar-gebruikers. Dit geeft een actueel beeld van de grote eigenaar-gebruikers. Tevens zijn twee deelvragen beantwoord:

Tabel 6.5: Datum en geïnterviewde eigenaar-gebruikers

Datum	Bedrijven
12 augustus 2013	Rijksgebouwendienst
29 oktober 2013	Achmea NV
13 november 2013	Royal Dutch Shell
20 december 2013	Fokker
21 januari 2014	TU/Eindhoven

2. Wat wordt verstaan onder eigenaar-gebruikers en hoe gaan zij met hun kantorenvastgoed om?
3. Hoe staat het met de kantorenleegstand bij eigenaar/gebruikers in Nederland?

In hoofdstuk 3 is deelvraag 2 vanuit de literatuur beantwoord: Eigenaar-gebruikers zijn te definiëren als 'De gebruiker van een kantoorpand/ruimte dat tevens in eigendom is'. Uit de interviews volgt dat deze definitie niet dekkend is voor de werkelijkheid. Tegenwoordig kent de Nederlandse markt nog weinig bedrijven die hun kantoren volledig in eigendom hebben. De literatuur beantwoordt de definitie van eigenaar-gebruiker feitelijk en op gebouwniveau, in de werkelijkheid en de interviews is er een nuance, doordat de definitie op bedrijfsniveau wordt gebruikt.

Ten aanzien van de omgang met het kantorenvastgoed is geconstateerd dat:

- Het aantal managementlagen of het hierbij betrokken aantal vastgoedmanagers niet altijd in verhouding staat tot de in beheer zijnde kantooroppervlakte.
- CREM wordt toegepast op operationeel en strategisch vlak. Tijdens de interviews werd m.b.t. het strategisch uitvoeren van CRE gesproken over vijf toegevoegde waarde: 'Bevorderen van marketing en sales', 'Verhogen van productiviteit', 'Verhogen van de flexibiliteit', 'Verlagen van de kosten' en 'Duurzaamheid'. Verder is te verwachten dat het 'verhogen van de innovatie' en het verhogen van de werknemerstevredenheid ook op strategisch niveau wordt nagestreefd. Het verhogen van de vastgoedwaarde niet, aangezien het de CRE managers gaat om het ondersteunen van de core business en niet de waarde van het vastgoed.
- Eigenaar-gebruikers integreren HNW in het bedrijfsproces. Er spelen hierbij verschillende strategische afwegingen:
 - HNW moet voor een verbetering van de core business zorgen
 - Kapitaal moet beschikbaar zijn
 - Het introduceren van HNW moet geen leegstand veroorzakenDoor deze afwegingen gaven sommige geïnterviewde bedrijven aan te wachten met de invoering van HNW, totdat de markt is aangetrokken.
- De aanschaf van kantoorruimte gebeurt vooral op basis van de behoefte voor de bedrijfsvoering en niet vanuit een winstoogmerk.

Voor deelvraag 3 inzake de leegstand van de kantoren wordt geconstateerd dat:

- De geïnterviewde bedrijven slechts een lage leegstand kennen. Deze leegstand wordt gezien als gezonde dan wel noodzakelijke leegstand om mutaties binnen het bedrijf op te vangen. Daarnaast is eventuele leegstand bij deze bedrijven gelokaliseerd bij de huurpanden of worden panden afgestoten om de leegstand te verminderen.
- Verborgene leegstand zou bij de geïnterviewde bedrijven klein zijn.

Hfdst. 7 Het potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers

In dit hoofdstuk wordt de eerste versie van het te ontwikkelen potentie-instrument geschikt gemaakt voor toepassing door de eigenaar-gebruiker. Daarbij wordt geanalyseerd welke criteria bepalend zijn voor dit instrument. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt de tweede versie van het instrument gepresenteerd en aangegeven hoe dit instrument toegepast moet worden.

Voordat de tweede versie van het instrument wordt ontwikkeld, wordt eerst teruggekeken naar het doel van deze scriptie. Het doel is een instrument waarmee snel de fysieke potentie van kantoren van eigenaar-gebruikers kan worden beoordeeld. Dit instrument kan CRE managers adviseren bij het opstellen van beheerstrategieën of de verkoop van een kantoor.

Het resultaat van hoofdstuk 7 beantwoordt deelvraag 5; hoe ziet een potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers eruit? In hoofdstuk 8 wordt dit instrument getest bij enkele kantoren van eigenaar-gebruikers.

7.1 Consequentie informatie Interviews voor het instrument

Uit de interviews bleek dat het afstoten van kantoorruimte door eigenaar-gebruikers vaak gebeurt op basis van de bedrijfsvisie of afstotingsplannen. Daarna wordt gekeken hoe dit afstoten geregeld kan worden en wat de marktsituatie of de potentie van de kantoorruimte is.

Het te ontwikkelen instrument richt zich op de fysieke potentie van kantoren. De eigenaar-gebruiker kan ten behoeve van de verkoop van een kantoor deze fysieke potentie verbeteren en weet tevens beter hoe het kantoor qua fysieke potentie in de markt ligt. Eigenaar-gebruikers maken soms al gebruik van bestaande instrumenten om de potentie te bepalen. Deze bestaande instrumenten zijn besproken in hoofdstuk 4.

Vanuit de ervaring van de geïnterviewden met dergelijke al bestaande en professionele instrumenten, zijn aandachtspunten naar voren gekomen voor het te ontwikkelen instrument. Hieronder zijn de belangrijkste punten opgesomd, welke vervolgens worden uitgewerkt per deelparagraaf:

- De karakteristiek van de eigenaar-gebruiker (par 7.1.1)
- Het toevoegen van veto criteria (par 7.1.2)
 - Regelgeving
 - Bijtende factoren
 - Marktsituatie & marktkennis
- Het veranderen van de fysieke aspecten, de gebruikswijze en het uiterlijk (par 7.1.3.)

De uiteindelijke keuzes voor het instrument zijn gemaakt op basis van de literatuur en de informatie uit de interviews.

7.1.1 Karakteristiek van de eigenaar-gebruiker

De karakteristieken van eigenaar-gebruikers binnen de kantorenmarkt zijn anders dan die van beleggers. Dit zorgt voor een verschil in de omgang met vastgoed op het gebied van beheer- en afstoten (zie hfdst. 6 voor de omgang met vastgoed door eigenaar-gebruikers). Tabel 7.1 toont enkele van deze verschillen tussen de eigenaar-gebruiker en de belegger. Deze zijn naar voren gekomen uit de interviews, literatuur en de data die beschikbaar is gesteld door de respondenten. Zo

volgden de karakteristieken van eigenaar-gebruikers uit de interviews. De karakteristieken van beleggers, volgen uit interviews met Arcadis, JLL, Schiphol Real Estate en Twynstra Gudde. Het verschil in karakteristiek wordt eerst toegelicht, waarna wordt aangegeven hoe het instrument er uit gaat zien.

Tabel 7.1: Verschillen tussen eigenaar-gebruikers en beleggers

Verschillen	Eigenaar-gebruikers	Beleggers
1. Betrokken bij eigen kantoorgebouw(en)	Veel	Weinig
2. Ervaring afstoten vastgoed	Weinig tot geen	Redelijk veel tot veel
3. Samenhang in portfolio	Kantoren zijn vaak logistiek verbonden en vaak combinatie van type vastgoed (vb. kantoren en productiebedrijf)	Vaak hetzelfde type vastgoed (retail, kantoren, woningen, etc.)
4. Kennis marktsituatie	Weinig	Veel
5. Reden om vastgoed in eigendom te hebben	Meerdere redenen	Financiële reden
6. Beslissing omtrent vastgoed	Bij beheer combinatie van fysiek en functioneel, bij afstoten vaak financieel in combinatie met fysiek en/of functioneel.	Meestal op basis van financiële aspecten.
7. Consequenties bij afstoten van kantoren voor de bedrijfsvoering	Mogelijk	Weinig

Eigenaar-gebruikers zijn over het algemeen meer betrokken bij hun kantoren dan beleggers (Louko, 2004). Dit is te verklaren vanuit de rol die het vastgoed speelt bij de bedrijfsvisie en –doelstellingen. Bij de geïnterviewde bedrijven blijkt dat hoe groter het bedrijf is (hoe meer werknemers), de betrokkenheid met het vastgoed steeds professioneler wordt. Dit zorgt er wel voor dat de directe of persoonlijke betrokkenheid met de eigen gebouwen afneemt. Deze directe betrokkenheid is vooral zichtbaar bij MKB of productiebedrijven (vb. Fokker).

Beleggers zijn vaak commerciëler en niet ‘persoonlijk’ betrokken bij hun vastgoed, omdat vastgoedbeheer hun core business is. Beleggers hebben meer ervaring in het verwerven en afstoten van kantoren en kunnen de consequenties hierdoor beter overzien. Deze ervaring bij beleggers wordt versterkt, doordat hun portfolio zich vaak richt op eenzelfde type vastgoed. De samenhang van het portfolio van eigenaar-gebruikers is afhankelijk van het type bedrijf.

Uit de interviews en de jaarverslagen blijkt dat eigenaar-gebruikers een goed overzicht hebben van de vastgoedontwikkeling binnen hun marktsegment, maar minder overzicht van de totale marktsituatie. Uit de interviews volgde daarnaast dat grote eigenaar-gebruikers zich steeds meer bewust zijn van de noodzaak van een goed vastgoedbeleid en de integratie van visie en missie in de bedrijfsvoering.

De redenen die eigenaar-gebruikers tijdens interviews aangaven voor het afstoten van hun vastgoed zijn vooral functioneel en fysiek van aard. Beleggers daarentegen, verkopen hun vastgoed om financiële redenen. De redenen ‘functioneel en fysiek’ of ‘financieel’ blijken steeds het kenmerkende verschil te zijn tussen afwegingen bij eigenaar-gebruikers en beleggers. Wanneer bij eigenaar-gebruikers sprake is van functiebeëindiging, wordt vaak het hele volume afgestoten. Sommige geïnterviewden gaven aan in de toekomst hun gebouwen zo te ontwerpen dat deze deels afgestoten of verhuurd kunnen worden. Bij beleggers wordt een volume afgestoten als een reactie op vraag en aanbod. Dit kenmerkende verschil zal ook in het potentie-instrument naar voren moeten komen, omdat het afstoten door eigenaar-gebruikers negatieve consequenties voor de bedrijfsvoering kan hebben.

Keuzes voor het instrument op basis van de karakteristieken

De karakteristieken van eigenaar-gebruikers zorgen voor uitgangspunten en redenen voor het afstoten van vastgoed. Volgens geïnterviewde bedrijven (Shell, Twynstra Gudde, JLL en Arcadis), moeten deze karakteristieken verwerkt worden in het te ontwikkelen instrument. Ze gaven tevens aan dat fysieke aspecten door kleine eigenaar-gebruikers (minder dan 50 werknemers) positiever en persoonlijker zullen worden gewaardeerd, dan door een CRE manager van een groot bedrijf.

Uitgangspunten van eigenaar-gebruikers zijn omschreven in tabel 7.2. Het betreft de belangrijkste uitgangspunten die werden genoemd tijdens de interviews en die invloed hebben op de karakteristieken van een eigenaar-gebruiker (tabel 7.1). Veel respondenten gaven aan dat de impact op de balans en het verschil tussen bijvoorbeeld multinationals en familiebedrijven een belangrijke rol spelen bij de karakteristieken 'betrokkenheid met het eigen vastgoed' en de 'kennis van de vastgoedmarkt'. Verder zorgt de periode dat een kantoor in eigendom is ook voor meer betrokkenheid met het pand. Vandaar dat op aanwijzing van de geïnterviewden de uitgangspunten zijn toegevoegd.

Tabel 7.2 geeft tevens de meest genoemde redenen voor het afstoten van vastgoed tijdens de interviews. Deze redenen betreffen het fysiek (leegstand & flexibele schil), de financiën (negatief voor bedrijfsfinanciën) en de functionaliteit (niet meer nodig voor bedrijfsvoering). In tabel 7.2 is, evenals in het gehele instrument, een vijfpuntsschaal gehanteerd om het instrument duidelijk, overzichtelijk en begrijpbaar te houden.

In tabel 7.2 wordt zowel onder 'uitgangspunten' en 'redenen' gesproken over bedrijfsfinanciën. Bij 'uitgangspunten' betreft dit het percentage van de financiële balans dat wordt ingenomen door het vastgoed van het bedrijf en bij 'redenen' gaat het om een negatief of positief effect ten gevolge van het eigendom van het kantoor.

Tabel 7.2: Uitgangspunten en redenen van eigenaar-gebruikers bij het afstoten

Uitgangspunten	Gebouw minder dan 10 jaar in eigendom	1 2 3 4 5	Gebouw meer dan 50 jaar in eigendom
	Multinational	1 2 3 4 5	Familiebedrijven
	Groot bedrijf	1 2 3 4 5	Klein bedrijf
	Vastgoed kleine impact op bedrijfsfinanciën	1 2 3 4 5	Vastgoed grote impact op bedrijfsfinanciën
	Reden		
	Geen leegstand van kantoorpand	1 2 3 4 5	Leegstand van kantoorpand
	Nodig voor bedrijfsvoering	1 2 3 4 5	Niet meer nodig voor bedrijfsvoering
	Uitstekende flexibele schil	1 2 3 4 5	Slechte flexibele schil
	Kantoor positief voor bedrijfsfinanciën	1 2 3 4 5	Kantoor negatief voor bedrijfsfinanciën
	Geen reden	1 2 3 4 5	Meerdere redenen

7.1.2 Veto-criteria

Veel van de professionele potentie-instrumenten die in hoofdstuk 4 geanalyseerd zijn, kennen vetocriteria. Uit de interviews kwam naar voren dat het verstandig is om vetocriteria toe te voegen aan het te ontwikkelen instrument. De karakteristieken in tabel 7.1 geven o.a. aan dat het bij de eigenaar-gebruiker vaak ontbreekt aan algemene marktkennis. Uit de interviews en analyse van de bestaande instrumenten volgen drie belangrijke argumenten om als vetocriteria toe te passen:

1. (Veranderende) regelgeving
2. Bijtende factoren in relatie tot het eigen bedrijfsproces
3. Beperkte marktkennis en veranderende marktsituatie

Door de jaren heen verandert de wetgeving. Bestemmingsplannen en Bouwbesluiten volgen elkaar op. Dit kan invloed hebben op de verkoop van ‘oude’ kantoren. Zo kan een bestemmingsplan enkel de huidige functie toestaan of aangeven dat bij een nieuwe eigenaar de toegestane functie verandert. Dit laatste komt overigens zelden voor (voorbeeld is een fabriek in een woonwijk).

Een kantoor dat van eigenaar verandert en vervolgens verbouwd moet worden, moet eerst weer worden getoetst aan het actuele Bouwbesluit. Tijdens de interviews werd deze verandering van de regelgeving weinig aangehaald. Maar soms was duidelijk zichtbaar dat zich een confrontatie met de nieuwe regels uit het Bouwbesluit zou kunnen voordoen. Zo was er bij één kantoor sprake van transformatie naar woningen, maar had daarvoor te lage verdiepingshoogte. Op het moment van verkoop betekent dit een mogelijk veto voor de kopende partij, en dus ook voor de verkoper.

Bij veel bedrijven is het eigendom van kantoren historisch gegroeid. Tijdens deze groei creëerden bedrijven hun eigen computersystemen, beveiliging, installaties of parkeerterreinen. Bij een bouwkundige en/of logistieke koppeling kunnen deze voorzieningen bij het afstoten van het kantorenvastgoed bijtende factoren worden. Onder een bouwkundige en/of logistieke koppeling wordt een aantal gebouwen of ruimten van dezelfde eigenaar verstaan die aan elkaar verbonden zijn of een gebouw dat gekoppeld is aan een productiebedrijf. Ook kunnen milieubelasting of de omgang met gevoelige informatie een bijtende factor zijn. De reden dat dit bijtende factoren kunnen worden staat beschreven in bijlage 6.2.1.

Het derde punt, dat tot een vetocriterium leidt, is het ontbreken van een algemeen marktoverzicht door eigenaar-gebruikers. Dit gebrek werd bevestigd tijdens interviews met zowel de eigenaar-gebruikers als de adviespartijen. Vaak weten de beheerders wel wat mogelijk is voor hun eigen bedrijfstype, maar is het hun niet bekend of er andere functies in het gebouw mogelijk zijn.

Keuzes voor vetocriteria in het instrument

Op basis van deze drie punten en de geanalyseerde instrumenten zijn vetocriteria opgesteld (Tabel 7.3). Deze vetocriteria gaan over verandering in regelgeving en consequenties voor het bedrijf. Het punt regelgeving (tabel 7.3) beoordeelt of de huidige of nieuwe kantoorfunctie voldoet aan het bestemmingsplan en eisen uit het Bouwbesluit 2012 (specifiek de punten oppervlakte en ontsluiting van het kantoor). Doordat bij de CRE manager mogelijk marktoverzicht ontbreekt, bestaat de kans dat de manager ontwikkelingen in de regelgeving of bestemmingsplannen heeft gemist. Het criterium consequenties kijkt naar de gevolgen die de verkoop in de toekomst kan hebben voor het verkopende bedrijf. Daarbij wordt gekeken naar de bedrijfscontinuïteit en naar eventuele nieuwe regelgeving die van toepassing wordt.

7.3: Veto criteria: regelgeving en consequenties

Regelgeving	Bestemmingsplan
	Arbo eisen en veiligheid qua oppervlakte
	Arbo eisen en veiligheid qua ontsluiting
Consequenties	Toekomstige bedrijfsvoering
	Nieuwe regelgeving

Het instrument kent vijf vetocriteria (tabel 7.4). Binnen deze criteria wordt, evenals in de rest van het instrument, met een vijfpuntsschaal gewerkt. Wanneer een vijf wordt gescoord (ofwel ongeschikt), is er sprake van een veto. Een veto betekent niet dat verdere toepassing van het instrument gestopt moet worden. Het betekent dat het veto-element nadrukkelijk gesignaleerd wordt, en dat bij de conclusies van het instrument vermeld wordt dat de potentie pas aanwezig is als het veto wordt opgeheven. Wanneer 100% duidelijk is dat dit vetocriterium nooit opgeheven kan worden, is het nutteloos om de beoordeling voort te zetten. Vandaar dat de vetocriteria eerder dan de fysieke aspecten behandeld worden in het instrument.

Tabel 7.4: Vetocriteria potentie-instrument

Regelgeving	Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. oppervlakte	1 2 3 4 5	Veel aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. oppervlakte
	Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. ontsluiting	1 2 3 4 5	Veel aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. ontsluiting
	Bestemmingsplan staat huidige en nieuwe functies toe	1 2 3 4 5	Bestemmingsplan staat huidige en nieuwe functies niet toe
Consequenties	Verkoop heeft positieve invloed op de bedrijfsvoering	1 2 3 4 5	Verkoop heeft negatieve invloed op de bedrijfsvoering
	Regelgeving voor het bedrijf blijft hetzelfde	1 2 3 4 5	Regelgeving voor het bedrijf verandert

7.1.3 Gebruikseigenschappen van het instrument

Een instrument dat snel de fysieke potentie van kantoorgebouwen bepaalt, wordt door veel geïnterviewde eigenaar-gebruikers als een meerwaarde gezien. Dit wordt ook bevestigd door de NEN 8021, die recent ontwikkeld is op vraag van de Rijksgebouwendienst (RGD) en Dienst Vastgoed Defensie (DVD). Volgens Twynstra Gudde (2014) wordt verwacht dat deze NEN snel, duidelijk en overzichtelijk is. Wanneer deze gebruikseigenschappen niet haalbaar zijn, wordt het instrument niet meer als een meerwaarde gezien bij het beheer of de verkoop van vastgoed. Geïnterviewde bedrijven geven aan dat zij hiervoor dan liever direct hulp van professionele makelaars inhuren.

Door het instrument tevens overzichtelijk en duidelijk te maken, wordt het voor de CRE manager zichtbaar waar er aanpassingen verricht kunnen worden aan hun kantoorgebouw, om deze kantoren met meer potentie in de markt te zetten.

Om het potentie-instrument snel uit te kunnen voeren adviseren de geïnterviewde bedrijven:

- Niet teveel en te moeilijke aspecten. De aspecten moeten door de beheerder of CRE manager zonder moeite worden verkregen.
- De aspecten moeten duidelijk de potentie bepalen en niet beschrijvend zijn
- Aspecten moeten actueel zijn (duurzaamheid, flexibele kantoorruimte)

En om het instrument duidelijk en overzichtelijk te laten zijn:

- Geen totaalcijfer, maar per aspect een uitkomst of grafische weergave
- Dezelfde uitslag en invulmogelijkheid (van positief tot negatief)
- De aspecten moeten gelijk ingevuld worden door meerdere personen om objectief te worden. Dit vereist dat per aspect duidelijk wordt uitgelegd hoe het beoordeeld moet worden en hoe de schaalverdeling verloopt (bijlage 7.1). Hierbij blijft het lastig om het hoofdaspect architectuur objectief te beoordelen, omdat hierbij altijd subjectieve elementen een rol spelen.
- Instrument moet grafisch verantwoord worden opgezet, uitstekend is groen en een 1, en slecht is rood en een 5.

Uit de interviews volgde dat de uiterlijke en uitvoeringskenmerken van het instrument veel overlap kennen. Daarom worden ten opzichte van de eerste versie van het instrument enkele fysieke aspecten weggelaten:

- ARBO en regelgeving. Deze punten zijn omgezet naar vetocriteria.
- Kwaliteit pand. Door dit aspect weg te laten is oververtegenwoordiging van het hoofdaspect architectuur binnen het instrument voorkomen.
- Representatief. Door dit aspect weg te laten is oververtegenwoordiging van het hoofdaspect architectuur binnen het instrument voorkomen. Daarnaast is dit aspect moeilijk objectiveerbaar.
- Milieubelasting tijdens gebruik. Dit aspect is weggelaten omdat de beoordeling tijdrovend is.

7.2 Tweede versie van het potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers

De tweede versie van het potentie-instrument bestaat uit drie delen:

1. Bedrijf (nieuw toegevoegd)
2. De vetocriteria (nieuw toegevoegd)
3. De fysieke potentie van kantoorgebouwen

Tabel 7.5 geeft het uiteindelijke potentie-instrument inclusief de beoordelingsaspecten. Deze eindversie wordt in hoofdstuk 8 geanalyseerd met de criteria van Loef (2012). Tevens wordt bepaald of het instrument voldoet aan de toetsingscriteria (zie paragraaf 4.1). Vervolgens wordt het instrument getest om het gebruik te evalueren.

7.3 Toepassing van het potentie-instrument

In paragraaf 4.2 is op basis van de geanalyseerde instrumenten een eerste stappenplan van het te ontwikkelen potentie-instrument gegeven:

1. Verzamelen van data en benodigde informatie
2. Beoordelen van het bedrijf en vetocriteria
3. Beoordelen van de fysieke aspecten

De eerste stap bij het potentie-instrument is het verzamelen van data en benodigde informatie. Bij CRE managers die hun gegevens goed documenteren, is deze stap snel uitgevoerd. De tweede stap geeft aan wat de uitgangspunten van het bedrijf zijn en de redenen om het kantoor te verkopen. Daarnaast wordt in deze stap bekeken of op vijf punten een veto van toepassing is.

De derde stap is het beoordelen van de fysiek aspecten. Deze beoordeling gebeurt door het invullen van een formulier. Bijlagen 4 en 6 geven hierbij een boekje waarin per aspect is aangegeven hoe het formulier toegepast moet worden. De uitkomst van het invulformulier wordt overgezet naar het antwoordformulier.

Wanneer de beheerder dit antwoordformulier heeft ingevuld, is de fysieke potentie van het kantoorgebouw meteen zichtbaar. De CRE manager kan hierna eventueel aanpassingen aan het gebouw laten verrichten om de fysieke potentie te verbeteren.

Tabel 7.5: Uiteindelijke potentie-instrument

Potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers			
Bedrijf			
Uitgangspunten	Gebouw minder dan 10 jaar in eigendom	1 2 3 4 5	Gebouw meer dan 50 jaar in eigendom
	Multinational	1 2 3 4 5	Familiebedrijven
	Groot bedrijf	1 2 3 4 5	Klein bedrijf
	Vastgoed kleine impact op bedrijfsfinanciën	1 2 3 4 5	Vastgoed grote impact op bedrijfsfinanciën
Redenen	Geen leegstand van kantoorpand	1 2 3 4 5	Leegstand van kantoorpand
	Nodig voor bedrijfsvoering	1 2 3 4 5	Niet meer nodig voor bedrijfsvoering
	Uitstekende flexibele schil	1 2 3 4 5	Slechte flexibele schil
	Kantoor positief voor bedrijfsfinanciën	1 2 3 4 5	Kantoor negatief voor bedrijfsfinanciën
	Geen reden	1 2 3 4 5	Meerdere redenen
Vetocriteria			
Regelgeving	Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. oppervlakte	1 2 3 4 5	Veel aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. oppervlakte
	Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. ontsluiting	1 2 3 4 5	Veel aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. ontsluiting
	Bestemmingsplan staat huidige en nieuwe functies toe	1 2 3 4 5	Bestemmingsplan staat huidige en nieuwe functies niet toe
Consequenties	Verkoop heeft positieve invloed op de bedrijfsvoering	1 2 3 4 5	Verkoop heeft negatieve invloed op de bedrijfsvoering
	Regelgeving voor het bedrijf blijft hetzelfde	1 2 3 4 5	Regelgeving voor het bedrijf verandert
Fysieke potentie van kantoorgebouwen			
Architectuur	Uitstraling gevel	1 2 3 4 5	Uitstraling gevel
	Uitstraling hoofdentree	1 2 3 4 5	Uitstraling hoofdentree
	Herkenbaarheid	1 2 3 4 5	Herkenbaarheid
	Afwerkingsniveau exterieur	1 2 3 4 5	Afwerkingsniveau exterieur
	Afwerkingsniveau interieur	1 2 3 4 5	Afwerkingsniveau interieur
	Multipurpose	1 2 3 4 5	Gebruikersspecifiek
Oppervlakte	Verhouding bvo/vvo meer dan 0,85	1 2 3 4 5	Verhouding bvo/vvo minder dan 0,7
	Gebouwindeling	1 2 3 4 5	Gebouwindeling
	Uitbreidbaarheid	1 2 3 4 5	Uitbreidbaarheid
	Flexibele indeelbaar	1 2 3 4 5	Niet flexibel indeelbaar
	Oppervlakte daglichttoetreding (> 20%)	1 2 3 4 5	Oppervlakte daglichttoetreding (< 2,5 %)
Ontsluiting	Entree capaciteit	1 2 3 4 5	Entree capaciteit
	Halbreedte meer dan 2,6 meter	1 2 3 4 5	Halbreedte minder dan 1,8 meter
	Max 30 meter tot uitgangen	1 2 3 4 5	Meer dan 75 meter tot uitgangen
	Toegangen (trap)	1 2 3 4 5	Toegangen (trap)
	Toegangen (lift)	1 2 3 4 5	Toegangen (lift)
Installaties	Type installaties	1 2 3 4 5	Type installaties
	Binnenmilieu	1 2 3 4 5	Binnenmilieu
	Energielabel A	1 2 3 4 5	Energielabel G
	Geschikte inbouw	1 2 3 4 5	Ongeschikte inbouw
	Technische staat installaties	1 2 3 4 5	Technische staat installaties
Constructie	Plafondhoogte meer dan 3 meter	1 2 3 4 5	Plafondhoogte minder dan 2 meter
	Gebouwdiepte meer dan 17,2 meter	1 2 3 4 5	Gebouwdiepte minder dan 11,4 meter
	Duurzaam materiaalgebruik	1 2 3 4 5	Niet duurzaam materiaalgebruik

Hfdst. 8 Onderzoek: casestudie

Dit hoofdstuk beschrijft het tweede deel van het veldonderzoek, waarin als casestudie het ontwikkelde potentie-instrument wordt beoordeeld en getest. Dit gebeurt indicatief, door het toetsen van enkele kantoorgebouwen. Hierdoor wordt het uiteindelijke antwoord op de deelvraag 'hoe een potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers eruit moet zien' gegeven. Daarbij wordt gekeken of de eerder bij de ontwikkeling van het instrument gedane aannames kloppen.

8.1 Testen van potentie-instrument

Het instrument is getest op twee gebouwen van de TU/Eindhoven (figuur 8.1 & 8.2) en het nieuwe kantoor van Antea Group in Oosterhout (figuur 8.3). Dit is gebeurd om te kijken naar de toepasbaarheid van het instrument en of aan de vooraf gestelde criteria wordt voldaan. Deze gebouwen zijn vanuit het doel (beoordelen fysieke potentie van kantoren ter verkoop) van het ontwikkelde instrument interessant om te onderzoeken. Het ontwikkelde potentie-instrument bestaat uit drie delen; 'Bedrijf', 'Vetocriteria' en 'Fysieke potentie van kantoorgebouwen'.



Figuur 8.1: Gebouw 1, Vertigo (Joep Rutgers, 2013)



Figuur 8.2: Gebouw 2, Potentiaal (European, 2014)



Figuur 8.3: Gebouw 3, Antea Group in Oosterhout (eigen foto 2014)

8.1.1 Testverslag

Tijdens het testen van het potentie-instrument is samengewerkt met de Dienst Huisvesting van de TU/e en beheerder Frank Winkel van de Antea Group (tabel 8.1). De bedoeling is namelijk dat de beheerder van het kantoorgebouw het instrument zelf toepast. Ten behoeve van het onderzoek is de wijze van invullen geobserveerd en waar nodig ondersteund.

Tabel 8.1: Datum en geteste gebouwen

Datum	Bedrijven
25 maart 2014	TU/e: Vertigo
27 maart 2014	Antea Group, Oosterhout
31 maart 2014	TU/e: Potentiaal

Bij het beoordelen van de fysieke potentie van 'Vertigo' en 'Potentiaal' was de uitgebreide documentatie van de TU/e een goed hulpmiddel. Deze documentatie bevat bestanden met plattegronden, installaties en de prestatie van deze installaties en registraties van bouwkundige aanpassingen of toevoegingen. Hierdoor kon het instrument snel worden ingevuld. Ook bij het beoordelen van de fysieke potentie van het gebouw van Antea Group was goede documentatie aanwezig. Het feit dat Frank Winkel pas sinds kort beheerder is, had vanwege de goede documentatie geen negatieve gevolgen voor de snelheid van het toepassen van het instrument. Een goede documentatie biedt dus een enorm voordeel.

Het invullen van het instrument was per kantoor binnen 45 minuten gereed. Na het invullen zijn aan de respondenten ook enkele vragen (gebaseerd op de vooraf bepaalde criteria) gesteld om te bekijken wat de positieve punten van het instrument waren en welke punten verbeterd konden worden. Dit gebeurde op basis van vooraf gestelde criteria en doelstellingen uit paragraaf 4.1. De beantwoording van de vragen wordt in paragraaf 8.1.3. geanalyseerd.

8.1.2 Testuitslagen van het potentie-instrument

In deze paragraaf worden de testresultaten van achtereenvolgens 'Vertigo', 'Antea Group' en 'Potentiaal' behandeld.

Vertigo

Figuur 8.4 geeft de testuitslag voor 'Vertigo' (In bijlage 7.2 is het formulier op ware grootte afgebeeld). In het onderdeel vetocriteria valt op dat er een vier is gescoord. Dit betekent dat er niet per definitie een veto bestaat, maar wel als 'Vertigo' aan een niet onderwijs gerelateerd bedrijf wordt verkocht. Op het gebied van de fysieke potentie scoort 'Vertigo' boven gemiddeld. Er zijn maar enkele punten die verbeterd kunnen worden om de verkooppotentie te bevorderen. De meeste negatief beoordeelde fysieke aspecten waren reeds bekend (een verbeterprogramma loopt).

Antea Group

De testuitslag van het potentie-instrument voor 'Antea Group' te Oosterhout wordt gegeven in figuur 8.5. Het kantoorgebouw van Antea Group is medio 2013 opgeleverd. In eerste instantie zou het gehuurd worden, maar achteraf bleek het voor Antea Group gunstiger om het kantoorgebouw te kopen van eigenaar OVG (vastgoedmarkt, 2013).

Aangezien het een nieuw kantoorgebouw betreft werd verwacht dat het goed zou scoren op de fysieke aspecten. Dit 'goede' score bleek ook grotendeels het geval, op enkele punten scoort het gebouw minder dan 'uitstekend of goed'. Dit waren bewuste keuzes van het bedrijf. Een voorbeeld is de liften die net aan de minimale eisen voldoen, om hiermee het personeel te stimuleren gebruik te maken van de trap. Een ander voorbeeld is de kleine mogelijkheid om uit te breiden. Dit komt voort uit de keuze voor een uniforme uitstraling van het kantoor.

Potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers		
Eigenaar - gebruiker		
Uitgangspunten	Gebouw minder dan 10 jaar in eigendom	5
	Multinational	4
	Groot bedrijf	4
	Vastgoed kleine impact op bedrijfsfinancien	4
Redenen	Geen leegstand van kantoorpand	4
	Nodig voor bedrijfsvoering	4
	Uitstekende flexibele schil	4
	Kantoor positief voor bedrijfsfinancien	4
Vetocriteria		
Regelgeving	Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. oppervlakte	4
	Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. ontsluiting	4
	Bestemmingsplan staat huidige en nieuwe functie s toe	4
Consequenties	Verkoop heeft positieve invloed voor de bedrijfsvoering	4
	Regelgeving voor het bedrijf blijft hetzelfde	4
Fysieke potentie van kantoorgebouwen		
Architectuur	Uitstraling gevel	4
	Uitstraling hoofdentree	4
	Herkenbaarheid	4
	Afwerkingsniveau exterior	4
	Afwerkingsniveau interieur	4
Oppervlakte	Gebouwooppervlakte	4
	Gebouwindeling	4
	Uitbreidbaarheid	4
	Flexibele indeelbaar	4
Ontsluiting	Entree capaciteit	4
	Hal meer dan 2,6 meter	4
	Max 30 meter tot uitgangen	4
	Toegangen (trap)	4
Installaties	Type installaties	4
	Binnenmilieu	4
	Energie label A	4
	Inbouw	4
Constructie	Technische staat installaties	4
	Plafondhoogte meer dan 3 meter	4
	Dragconstructie	4

Figuur 8.4: Uitslag test potentie-instrument 'Vertigo'

Potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers		
Eigenaar - gebruiker		
Uitgangspunten	Gebouw minder dan 10 jaar in eigendom	5
	Multinational	4
	Groot bedrijf	4
	Vastgoed grote impact op bedrijfsfinancien	4
Redenen	Geen leegstand van kantoorpand	4
	Nodig voor bedrijfsvoering	4
	Uitstekende flexibele schil	4
	Kantoor positief voor bedrijfsfinancien	4
Vetocriteria	Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. oppervlakte	4
	Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. ontsluiting	4
	Bestemmingsplan staat huidige en nieuwe functie s toe	4
	Verkoop heeft positieve invloed voor de bedrijfsvoering	4
Consequenties	Regelgeving voor het bedrijf blijft hetzelfde	4
	Verkoop heeft negatieve invloed op de bedrijfsvoering	4
Fysieke potentie van kantoorgebouwen		
Architectuur	Uitstraling gevel	4
	Uitstraling hoofdentree	4
	Herkenbaarheid	4
	Afwerkingsniveau exterior	4
	Afwerkingsniveau interieur	4
Oppervlakte	Gebouwooppervlakte	4
	Gebouwindeling	4
	Uitbreidbaarheid	4
	Niet flexibel indeelbaar	4
Ontsluiting	Entree capaciteit	4
	Hal minder dan 1,8 meter	4
	Max meer dan 75 meter tot uitgangen	4
	Toegangen (trap)	4
Installaties	Type installaties	4
	Binnenmilieu	4
	Energie label G	4
	Inbouw	4
Constructie	Technische staat installaties	4
	Plafondhoogte minder dan 2 meter	4
	Dragconstructie	4

Figuur 8.5: Uitslag test potentie-instrument 'Antea Group'

Potentiaal

Figuur 8.6 toont de testuitslag voor 'Potentiaal'. Daarbij valt de grote spreiding in de beoordeling van de fysieke aspecten op. Deze spreiding is vooral zichtbaar bij de hoofdaspecten 'Architectuur' en 'Installaties'. Dit is te verklaren vanuit de leeftijd van het gebouw. De hoofdaspecten 'Oppervlakte' en 'Ontsluiting' worden over het algemeen goed beoordeeld en voldoen daarmee aan de huidige eisen of verwachtingen van de overheid en de markt. Gezien de voorgenomen verkoop, is dit relevant.

8.1.3 Gebruikerscriteria

In deze paragraaf wordt geanalyseerd of het instrument voldoet aan de gestelde criteria met betrekking tot de contouren van het instrument. Dit is gedaan in samenspraak met de beheerders van de geteste gebouwen. De criteria zijn:

- Verhouding tijd – resultaat
- Snel/eenvoudig en grondig te gebruiken
- Flexibiliteit van het instrument
- Overzichtelijkheid en navolbaarheid
- Waarderingswijze
- Stadium van problemen signaleren
- Meetbaarheid van aspecten
- Concreetheid van het resultaat

Verhouding tijd – resultaat

Het ontwikkelde potentie-instrument moest snel toepasbaar zijn. Dit doel is bereikt, aangezien het toepassen van het instrument ongeveer 45 min duurde. In vergelijking met andere potentie-instrumenten is dit snel, het invullen hiervan duurt vaak een of enkele dagen. Tijdens het toepassen van het ontwikkelde instrument moest de waarde van de meeste fysieke aspecten ook nog worden opgezocht. De snelheid was mede mogelijk door de goede documentatie bij de bedrijven. In de toekomst kan het invullen, bij veelvuldig gebruik (ofwel benchmarking) mogelijk nog sneller gaan. Echter is dit bij een eigenaar-gebruiker niet snel te verwachten, aangezien deze niet vaak een eigen kantoor zal verkopen (Adviesbureaus kunnen uiteraard wel routine met het instrument opbouwen).

De keuze om eenzelfde presentatiewijze¹⁶ van begin tot eind aan te houden, werd door de respondenten als positief en prettig ervaren. Genoemd werd dat de stoplichtkleuren voor een duidelijk resultaat zorgden.

Snel/eenvoudig en grondig te gebruiken

De respondenten vonden het instrument herkenbaar en duidelijk van opzet. Punt van kritiek was de beperkte toelichting bij de eerste onderdelen (bedrijf en vetocriteria). Dit punt is opgelost door een extra uitleg van het instrument te geven en ook een bijlage voor deze onderdelen te maken. Deze uitleg is te vinden in bijlagen 6.1 en 6.2.

Flexibiliteit van het instrument

De flexibiliteit van het instrument betreft de bewegingsvrijheid van een respondent bij het invullen. Hoe groter deze bewegingsvrijheid is, hoe meer kans op verschillende antwoorden (bij vergelijkbare kantoren), en hoe minder objectief het instrument is. Hierdoor neemt de waarde van het instrument

Potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers																									
Eigenaar - gebruiker																									
Uitgangspunten	<table border="0"> <tr> <td>Gebouw minder dan 10 jaar in eigendom</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Gebouw meer dan 50 jaar in eigendom</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Multinational</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Familiebedrijven</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Groot bedrijf</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Klein bedrijf</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Vastgoed kleine impact op bedrijfsfinancien</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Vastgoed grote impact op bedrijfsfinancien</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> </table>	Gebouw minder dan 10 jaar in eigendom	1 2 3 4 5	Gebouw meer dan 50 jaar in eigendom	1 2 3 4 5	Multinational	1 2 3 4 5	Familiebedrijven	1 2 3 4 5	Groot bedrijf	1 2 3 4 5	Klein bedrijf	1 2 3 4 5	Vastgoed kleine impact op bedrijfsfinancien	1 2 3 4 5	Vastgoed grote impact op bedrijfsfinancien	1 2 3 4 5								
Gebouw minder dan 10 jaar in eigendom	1 2 3 4 5	Gebouw meer dan 50 jaar in eigendom	1 2 3 4 5																						
Multinational	1 2 3 4 5	Familiebedrijven	1 2 3 4 5																						
Groot bedrijf	1 2 3 4 5	Klein bedrijf	1 2 3 4 5																						
Vastgoed kleine impact op bedrijfsfinancien	1 2 3 4 5	Vastgoed grote impact op bedrijfsfinancien	1 2 3 4 5																						
Redenen	<table border="0"> <tr> <td>Geen leegstand van kantoorpand</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Leegstand van kantoorpand</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Nodig voor bedrijfsvoering</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Niet meer nodig voor bedrijfsvoering</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Uitstekende flexibele schil</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Slechte flexibele schil</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Kantoor positief voor bedrijfsfinancien</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Kantoor negatief voor bedrijfsfinancien</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Geen reden</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Overige Redenen</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> </table>	Geen leegstand van kantoorpand	1 2 3 4 5	Leegstand van kantoorpand	1 2 3 4 5	Nodig voor bedrijfsvoering	1 2 3 4 5	Niet meer nodig voor bedrijfsvoering	1 2 3 4 5	Uitstekende flexibele schil	1 2 3 4 5	Slechte flexibele schil	1 2 3 4 5	Kantoor positief voor bedrijfsfinancien	1 2 3 4 5	Kantoor negatief voor bedrijfsfinancien	1 2 3 4 5	Geen reden	1 2 3 4 5	Overige Redenen	1 2 3 4 5				
Geen leegstand van kantoorpand	1 2 3 4 5	Leegstand van kantoorpand	1 2 3 4 5																						
Nodig voor bedrijfsvoering	1 2 3 4 5	Niet meer nodig voor bedrijfsvoering	1 2 3 4 5																						
Uitstekende flexibele schil	1 2 3 4 5	Slechte flexibele schil	1 2 3 4 5																						
Kantoor positief voor bedrijfsfinancien	1 2 3 4 5	Kantoor negatief voor bedrijfsfinancien	1 2 3 4 5																						
Geen reden	1 2 3 4 5	Overige Redenen	1 2 3 4 5																						
Vetocriteria																									
Regelgeving	<table border="0"> <tr> <td>Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. oppervlakte</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Veel aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. oppervlakte</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. ontsluiting</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Veel aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. ontsluiting</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Bestemmingsplan staat huidige en nieuwe functie s toe</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Bestemmingsplan staat huidige en nieuwe functie s niet toe</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> </table>	Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. oppervlakte	1 2 3 4 5	Veel aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. oppervlakte	1 2 3 4 5	Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. ontsluiting	1 2 3 4 5	Veel aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. ontsluiting	1 2 3 4 5	Bestemmingsplan staat huidige en nieuwe functie s toe	1 2 3 4 5	Bestemmingsplan staat huidige en nieuwe functie s niet toe	1 2 3 4 5												
Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. oppervlakte	1 2 3 4 5	Veel aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. oppervlakte	1 2 3 4 5																						
Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. ontsluiting	1 2 3 4 5	Veel aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. ontsluiting	1 2 3 4 5																						
Bestemmingsplan staat huidige en nieuwe functie s toe	1 2 3 4 5	Bestemmingsplan staat huidige en nieuwe functie s niet toe	1 2 3 4 5																						
Consequenties	<table border="0"> <tr> <td>Verkoop heeft positieve invloed voor de bedrijfsvoering</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Verkoop heeft negatieve invloed op de bedrijfsvoering</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Regelgeving voor het bedrijf blijft hetzelfde</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Regelgeving voor het bedrijf veranderd</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> </table>	Verkoop heeft positieve invloed voor de bedrijfsvoering	1 2 3 4 5	Verkoop heeft negatieve invloed op de bedrijfsvoering	1 2 3 4 5	Regelgeving voor het bedrijf blijft hetzelfde	1 2 3 4 5	Regelgeving voor het bedrijf veranderd	1 2 3 4 5																
Verkoop heeft positieve invloed voor de bedrijfsvoering	1 2 3 4 5	Verkoop heeft negatieve invloed op de bedrijfsvoering	1 2 3 4 5																						
Regelgeving voor het bedrijf blijft hetzelfde	1 2 3 4 5	Regelgeving voor het bedrijf veranderd	1 2 3 4 5																						
Fysieke potentie van kantoorgebouwen																									
Architectuur	<table border="0"> <tr> <td>Uitstraling gevel</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Uitstraling gevel</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Uitstraling hoofdentree</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Uitstraling hoofdentree</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Herkenbaarheid</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Herkenbaarheid</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Afwerkingsniveau exterieur</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Afwerkingsniveau exterieur</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Afwerkingsniveau interieur</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Afwerkingsniveau interieur</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Multipurpose</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Gebruikersspecifiek</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> </table>	Uitstraling gevel	1 2 3 4 5	Uitstraling gevel	1 2 3 4 5	Uitstraling hoofdentree	1 2 3 4 5	Uitstraling hoofdentree	1 2 3 4 5	Herkenbaarheid	1 2 3 4 5	Herkenbaarheid	1 2 3 4 5	Afwerkingsniveau exterieur	1 2 3 4 5	Afwerkingsniveau exterieur	1 2 3 4 5	Afwerkingsniveau interieur	1 2 3 4 5	Afwerkingsniveau interieur	1 2 3 4 5	Multipurpose	1 2 3 4 5	Gebruikersspecifiek	1 2 3 4 5
Uitstraling gevel	1 2 3 4 5	Uitstraling gevel	1 2 3 4 5																						
Uitstraling hoofdentree	1 2 3 4 5	Uitstraling hoofdentree	1 2 3 4 5																						
Herkenbaarheid	1 2 3 4 5	Herkenbaarheid	1 2 3 4 5																						
Afwerkingsniveau exterieur	1 2 3 4 5	Afwerkingsniveau exterieur	1 2 3 4 5																						
Afwerkingsniveau interieur	1 2 3 4 5	Afwerkingsniveau interieur	1 2 3 4 5																						
Multipurpose	1 2 3 4 5	Gebruikersspecifiek	1 2 3 4 5																						
Oppervlakte	<table border="0"> <tr> <td>Gebouwooppervlakte</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Gebouwooppervlakte</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Gebouwindeling</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Gebouwindeling</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Uitbreidbaarheid</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Uitbreidbaarheid</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Flexibele indelbaar</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Niet flexibel indelbaar</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Oppervlakte daglichttoetreding</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Oppervlakte daglichttoetreding</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> </table>	Gebouwooppervlakte	1 2 3 4 5	Gebouwooppervlakte	1 2 3 4 5	Gebouwindeling	1 2 3 4 5	Gebouwindeling	1 2 3 4 5	Uitbreidbaarheid	1 2 3 4 5	Uitbreidbaarheid	1 2 3 4 5	Flexibele indelbaar	1 2 3 4 5	Niet flexibel indelbaar	1 2 3 4 5	Oppervlakte daglichttoetreding	1 2 3 4 5	Oppervlakte daglichttoetreding	1 2 3 4 5				
Gebouwooppervlakte	1 2 3 4 5	Gebouwooppervlakte	1 2 3 4 5																						
Gebouwindeling	1 2 3 4 5	Gebouwindeling	1 2 3 4 5																						
Uitbreidbaarheid	1 2 3 4 5	Uitbreidbaarheid	1 2 3 4 5																						
Flexibele indelbaar	1 2 3 4 5	Niet flexibel indelbaar	1 2 3 4 5																						
Oppervlakte daglichttoetreding	1 2 3 4 5	Oppervlakte daglichttoetreding	1 2 3 4 5																						
Ontsluiting	<table border="0"> <tr> <td>Entree capaciteit</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Entree capaciteit</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Hal meer dan 2,6 meter</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Hal minder dan 1,8 meter</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Max 30 meter tot uitgangen</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Max meer dan 75 meter tot uitgangen</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Toegangen (trap)</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Toegangen (trap)</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Toegangen (lift)</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Toegangen (lift)</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> </table>	Entree capaciteit	1 2 3 4 5	Entree capaciteit	1 2 3 4 5	Hal meer dan 2,6 meter	1 2 3 4 5	Hal minder dan 1,8 meter	1 2 3 4 5	Max 30 meter tot uitgangen	1 2 3 4 5	Max meer dan 75 meter tot uitgangen	1 2 3 4 5	Toegangen (trap)	1 2 3 4 5	Toegangen (trap)	1 2 3 4 5	Toegangen (lift)	1 2 3 4 5	Toegangen (lift)	1 2 3 4 5				
Entree capaciteit	1 2 3 4 5	Entree capaciteit	1 2 3 4 5																						
Hal meer dan 2,6 meter	1 2 3 4 5	Hal minder dan 1,8 meter	1 2 3 4 5																						
Max 30 meter tot uitgangen	1 2 3 4 5	Max meer dan 75 meter tot uitgangen	1 2 3 4 5																						
Toegangen (trap)	1 2 3 4 5	Toegangen (trap)	1 2 3 4 5																						
Toegangen (lift)	1 2 3 4 5	Toegangen (lift)	1 2 3 4 5																						
Installaties	<table border="0"> <tr> <td>Type installaties</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Type installaties</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Binnenmilieu</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Binnenmilieu</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Energielabel A</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Energielabel G</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Inbouw</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Inbouw</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Technische staat installaties</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Technische staat installaties</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> </table>	Type installaties	1 2 3 4 5	Type installaties	1 2 3 4 5	Binnenmilieu	1 2 3 4 5	Binnenmilieu	1 2 3 4 5	Energielabel A	1 2 3 4 5	Energielabel G	1 2 3 4 5	Inbouw	1 2 3 4 5	Inbouw	1 2 3 4 5	Technische staat installaties	1 2 3 4 5	Technische staat installaties	1 2 3 4 5				
Type installaties	1 2 3 4 5	Type installaties	1 2 3 4 5																						
Binnenmilieu	1 2 3 4 5	Binnenmilieu	1 2 3 4 5																						
Energielabel A	1 2 3 4 5	Energielabel G	1 2 3 4 5																						
Inbouw	1 2 3 4 5	Inbouw	1 2 3 4 5																						
Technische staat installaties	1 2 3 4 5	Technische staat installaties	1 2 3 4 5																						
Constructie	<table border="0"> <tr> <td>Plafondhoogte meer dan 3 meter</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Plafondhoogte minder dan 2 meter</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Draagconstructie</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Draagconstructie</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> <tr> <td>Materiaalgebruik</td> <td>1 2 3 4 5</td> <td>Materiaalgebruik</td> <td>1 2 3 4 5</td> </tr> </table>	Plafondhoogte meer dan 3 meter	1 2 3 4 5	Plafondhoogte minder dan 2 meter	1 2 3 4 5	Draagconstructie	1 2 3 4 5	Draagconstructie	1 2 3 4 5	Materiaalgebruik	1 2 3 4 5	Materiaalgebruik	1 2 3 4 5												
Plafondhoogte meer dan 3 meter	1 2 3 4 5	Plafondhoogte minder dan 2 meter	1 2 3 4 5																						
Draagconstructie	1 2 3 4 5	Draagconstructie	1 2 3 4 5																						
Materiaalgebruik	1 2 3 4 5	Materiaalgebruik	1 2 3 4 5																						

Figuur 8.6: Uitslag test potentie-instrument 'Potentiaal'

¹⁶ Onder de presentatiewijze wordt verstaan dezelfde volgorde van categorieën (van uitstekend tot slecht), de uitleg die aanwezig is per fysiek aspect, etc.

af. Het instrument wordt door de respondenten als voldoende flexibel beoordeeld. De vijfpuntsschaal is goed gekozen en dwingt CRE managers het instrument objectief in te vullen.

Overzichtelijkheid en navolgbaarheid

Omtrent de overzichtelijkheid en navolgbaarheid bestond een klein verschil van mening tussen de respondenten. Zo beoordeelden de respondenten van de TU/e het gehele instrument als duidelijk en overzichtelijk, terwijl de respondent van de Antea Group de opbouw van het eerste deel als onoverzichtelijk beoordeelde. Dit kwam door de mismatch met het doel (toepassing bij verkoop) van het instrument omdat Antea Group het kantoor als eigenaar-gebruikers recent had aangekocht. Verder was volgens de respondenten het antwoordformulier duidelijk, zeker door het kleurgebruik en de bijlage (bijlage 7).

Waarderingswijze

De waarderingswijze, ofwel de manier hoe een waarde/beoordeling aan een fysiek aspect wordt gegeven, bestaat uit een vijfpuntsschaal. Deze is per aspect vastgelegd, en wordt op het antwoordformulier weergegeven met stoplichtkleuren. Deze waarderingswijze werd goed en herkenbaar bevonden, zeker door de respondenten die al meerdere potentie-instrumenten hadden gezien. Deze respondenten gaven aan dat een waardering met een vijfpuntsschaal dwingt om keuzes te maken en daarbij objectief te werk te gaan.

Stadium van probleem signaleren

Het stadium van probleem signaleren gebeurt pas als de uitkomst per aspect op het antwoordformulier wordt genoteerd. Het is echter bij het invullen van de verschillende fysieke aspecten al duidelijk waar de problemen liggen en waar de potentie zwaktes kent.

Meetbaarheid van de aspecten

De meetbaarheid, ofwel de objectiveerbare onderbouwing van de beoordelingscategorieën, van de aspecten is in hoofdstuk vier bepaald. Tijdens het invullen van het instrument zijn hierop geen opmerkingen gekomen. Het was voor de beheerders van de verschillende kantoren meteen duidelijk op basis van welke waarde het aspect beoordeeld werd en waar deze waarde vandaan kwam. Toch werd aangeraden om de uiterste categorieën (uitstekend en slecht) ook op het antwoordformulier weer te geven. Dit zorgt voor extra duidelijkheid.

Concreetheid van het resultaat

De concreetheid, ofwel de duidelijke en zekere weergave, van het resultaat geldt voor het algehele gebouw. De respondenten begrepen dat dit een bewuste keuze was in plaats van te oordelen over individuele onderdelen van het gebouw. Om de concreetheid te verbeteren werden nog enkele toevoegingen aangedragen. Dit was het toevoegen van de functie van het te beoordelen gebouw en het toevoegen van een bijlage voor de eerste twee onderdelen van het instrument.

Op basis van de testen en de beantwoording van de vragen zijn enkele verbeteringen toegevoegd:

- functie van het gebouw
- extra toelichting van doel instrument
- een bijlage voor eerste twee delen instrument (eigenaar-gebruiker & vetocriteria)

8.2 Conclusie

Het doel van het instrument was een snel toepasbaar potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers te ontwikkelen, dat een gebouw beoordeelt op de fysieke aspecten (tabel 8.2). Het is denkbaar dat bedrijven een dergelijk instrument gaan toepassen bij het opstellen van beheerstrategieën of de verkoop van een kantoor.

Tabel 8.2: Uiteindelijk ontwikkelde potentie-instrument

Potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers			
<ul style="list-style-type: none"> • Naam bedrijf: • Type bedrijf: • Functie gebouw: 			
Bedrijf			
Uitgangspunten	Gebouw minder dan 10 jaar in eigendom	a b c d e	Gebouw meer dan 50 jaar in eigendom
	Multinational	a b c d e	Familiebedrijven
	Groot bedrijf	a b c d e	Klein bedrijf
	Vastgoed kleine impact op bedrijfsfinanciën	a b c d e	Vastgoed grote impact op bedrijfsfinanciën
Redenen	Geen leegstand van kantoorpand	a b c d e	Leegstand van kantoorpand
	Nodig voor bedrijfsvoering	a b c d e	Niet meer nodig voor bedrijfsvoering
	Uitstekende flexibele schil	a b c d e	Slechte flexibele schil
	Kantoor positief voor bedrijfsfinanciën	a b c d e	Kantoor negatief voor bedrijfsfinanciën
	Andere reden:
Vetocriteria			
Regelgeving	Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. oppervlakte	1 2 3 4 5	Veel aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. oppervlakte
	Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. ontsluiting	1 2 3 4 5	Veel aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. ontsluiting
	Bestemmingsplan staat huidige en nieuwe functie s toe	1 2 3 4 5	Bestemmingsplan staat huidige en nieuwe functie s niet toe
Consequenties	Verkoop heeft positieve invloed voor de bedrijfsvoering	1 2 3 4 5	Verkoop heeft negatieve invloed op de bedrijfsvoering
	Regelgeving voor het bedrijf blijft hetzelfde	1 2 3 4 5	Regelgeving voor het bedrijf veranderd
Fysieke potentie van kantoorgebouwen			
Architectuur	Uitstekende uitstraling gevel	1 2 3 4 5	Slechte uitstraling gevel
	Uitstekende uitstraling hoofdentree	1 2 3 4 5	Slechte uitstraling hoofdentree
	Uitstekende herkenbaarheid	1 2 3 4 5	Slechte herkenbaarheid
	Uitstekend afwerkingsniveau exterieur	1 2 3 4 5	Slecht afwerkingsniveau exterieur
	Uitstekend afwerkingsniveau interieur	1 2 3 4 5	Slecht afwerkingsniveau interieur
	Multipurpose	1 2 3 4 5	Gebruikersspecifiek
Oppervlakte	Verhouding bvo/vvo meer dan 0,85	1 2 3 4 5	Verhouding bvo/vvo minder dan 0,7
	Uitstekende gebouwindeling	1 2 3 4 5	Slechte gebouwindeling
	Volledig mogelijkheid tot uitbreidbaarheid	1 2 3 4 5	Geen mogelijkheid tot uitbreidbaarheid
	Volledig flexibele indeelbaar	1 2 3 4 5	Niet flexibel indeelbaar
	Oppervlakte daglichttoetreding (> 20%)	1 2 3 4 5	Oppervlakte daglichttoetreding (< 2,5 %)
Ontsluiting	Uitstekende entree capaciteit	1 2 3 4 5	Slechte entree capaciteit
	Halbreedte meer dan 2,6 meter	1 2 3 4 5	Halbreedte minder dan 1,8 meter
	Max 30 meter tot uitgangen	1 2 3 4 5	Meer dan 75 meter tot uitgangen
	Uitstekende toegangen (trap)	1 2 3 4 5	Slechte toegangen (trap)
	Uitstekende toegangen (lift)	1 2 3 4 5	Slechte toegangen (lift)
Installaties	Uitstekende typen installaties	1 2 3 4 5	Slechte typen installaties
	Uitstekend binnenmilieu	1 2 3 4 5	Slecht binnenmilieu
	Energielabel A	1 2 3 4 5	Energielabel G
	Geschikte inbouw	1 2 3 4 5	Ongeschikte inbouw
	Uitstekende technische staat installaties	1 2 3 4 5	Slechte technische staat installaties
Constructie	Plafondhoogte meer dan 3 meter	1 2 3 4 5	Plafondhoogte minder dan 2 meter
	Gebouwdiepte meer dan 17,2 meter	1 2 3 4 5	Gebouwdiepte minder dan 11,4 meter
	Duurzaam materiaalgebruik	1 2 3 4 5	Niet duurzaam materiaalgebruik

Hfdst. 9 Conclusie, reflectie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van het totale onderzoek gepresenteerd. Eerst worden de doelstelling, probleemstelling en deelvragen herhaald, waarna per deelvraag een conclusie wordt gegeven en de probleemstelling wordt beantwoord. Aansluitend worden een reflectie van het onderzoek en aanbevelingen voor nieuw onderzoek gegeven.

9.1 Conclusie

De doelstelling van deze scriptie is het onderzoeken van de leegstand bij kantoren van eigenaar-gebruikers en het ontwikkelen van een beslissingsondersteunend instrument dat inzicht geeft in de potentie van, en beheerstrategieën voor, de verkoop van kantoren van eigenaar-gebruikers. Om dit doel te bereiken is de volgende probleemstelling opgesteld: 'Hoe staat het met de leegstand van kantoren van eigenaar-gebruikers en welke beoordeelbare fysieke aspecten hebben invloed op de potentie en beheerstrategieën van deze kantoren?'

Om deze probleemstelling te beantwoorden zijn er ondersteunende deelvragen opgesteld:

1. Wat is leegstand en hoe is deze binnen de Nederlandse kantorenmarkt ontstaan?
2. Wat wordt verstaan onder eigenaar-gebruikers en hoe gaan zij met hun kantorenvastgoed om?
3. Hoe staat het met de kantorenleegstand bij eigenaar-gebruikers in Nederland?
4. Welke fysieke aspecten bepalen de potentie van kantoren voor verkoop?
5. Hoe ziet een potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers eruit?

Vanuit de literatuurstudie zijn van de begrippen leegstand en eigenaar-gebruikers de definities gespecificeerd. Leegstand is te definiëren als, '*nieuwbouwpanden die nog niet in gebruik zijn genomen alsook bestaande panden die door eerdere gebruikers zijn verlaten en niet opnieuw een gebruiker hebben gekregen*' (Huizinga, 2006). Leegstand kent verschillende vormen: mutatie / frictie leegstand, periodieke leegstand, verlengde leegstand, structurele en verborgen leegstand. Verborgene leegstand kent twee vormen: conjuncturele en operationele leegstand.

De definitie van eigenaar-gebruikers kent een feitelijke versie en een nuance hierop. De feitelijke is: '*De gebruiker van een kantoorpand/ruimte dat hij tevens in eigendom heeft*'. De nuance is dat de definitie op bedrijfsniveau wordt gebruikt en niet op gebouwniveau, doordat van verhuur of onderverhuur sprake kan zijn. Op bedrijfsniveau is de eigenaar-gebruiker een partij die kantoren in eigendom heeft, welke door eigen werknemers worden gebruikt.

Naast de definitie van leegstand werd ook de leegstandsgeschiedenis binnen de Nederlandse kantorenmarkt weergegeven. De huidige leegstandsproporties kennen hun oorsprong in de jaren '90. De Nederlandse kantorenmarkt kende daarvoor een gezonde vorm van leegstand, met af en toe leegstandspieken. De leegstand na de jaren '90 was deels het gevolg van het creëren van extra kantoorvolume ten behoeve van 'financieel gewin'. In de jaren daarna, zelfs ondanks de verminderde economische situatie, bleven de ontwikkelaars, beleggers en overheid doorgaan met het ontwikkelen van kantoren. Dit veroorzaakte een opbouw van leegstand in de Nederlandse kantorenmarkt.

Bij veel eigenaar-gebruikers is de omgang met vastgoed de laatste jaren sterk veranderd. Tot voor kort was de vastgoedmissie en -visie niet geïntegreerd in de bedrijfsmissie en -visie. Met de opkomst van strategisch Corporate Real Estate Management (CREM) is dit veranderd. CREM wordt bij

eigenaar-gebruikers zowel op operationeel als strategisch niveau toegepast. Door CREM op strategisch niveau toe te passen kunnen strategische ofwel toegevoegde waarden worden gecreëerd voor de core business.

Uit de interviews blijkt dat de fysieke aspecten en -potentie van kantoren pas bij het maken van verkoopstrategieën een rol te spelen. Eerder zijn weinig bedrijven bezig met het maken van strategieën voor het afstoten van kantoorgebouwen en de potentie van hun vastgoedportfolio. De crisis en de marktverandering hebben het bewustzijn omtrent de wenselijkheid van deze strategieën vergroot.

Bij het vastgoedmanagement van eigenaar-gebruikers staat het aantal managementlagen of het hierbij betrokken aantal personen, niet altijd in verhouding tot de in beheer zijnde totale kantooroppervlakte van een bedrijf. Zo hebben enkele grote eigenaar-gebruikers slechts een of enkele personen in dienst en andere weer grote vastgoedbeheerafdelingen.

Tijdens de literatuurstudie zijn de fysieke aspecten om de potentie van kantoren van eigenaar-gebruikers te beoordelen bepaald. Deze aspecten zijn opgesomd in tabel 9.1, bij het onderdeel: Fysieke potentie van kantoorgebouwen. Naast deze fysieke aspecten werd voor de ontwikkeling van het potentie-instrument ook input gegenereerd vanuit opgestelde criteria, interviews en een drietal testmomenten. Deze criteria beoordelen de inhoud en de contouren (uitvoerbaarheid) van het instrument om onderbouwd het potentie-instrumenten te ontwikkelen. Tabel 9.1 toont de grafische weergave van het scoreformulier van het instrument. Dit bestaat uit drie onderdelen:

1. Bedrijf
2. Veto-criteria
3. Fysieke aspecten

Als laatste werd gekeken naar de kantorenleegstand bij eigenaar/gebruikers in Nederland. Hiertoe zijn zeven Nederlandse eigenaar-gebruikers geïnterviewd om een indicatie te krijgen van de leegstand bij eigenaar-gebruikers. De leegstand bij deze respondenten blijkt zeer beperkt. De oorzaken zijn de verbondenheid van het vastgoed met de core business, de vastgoedstrategieën en de nieuwe accountancy regelgeving (IFRS en Basel III). Daarnaast verplaatsen eigenaar-gebruikers hun leegstand vaak naar huurkantoren. Deze leegstand weegt niet door op de financiële balans, door het ontlopen van de IFRS regelgeving, en is eenvoudig af te stoten.

Tabel 9.1: Uiteindelijke potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers

Potentie-instrument voor eigenaar-gebruikers			
<ul style="list-style-type: none"> • Naam bedrijf: • Type bedrijf: • Functie gebouw: 			
Bedrijf			
Uitgangspunten	Gebouw minder dan 10 jaar in eigendom	a b c d e	Gebouw meer dan 50 jaar in eigendom
	Multinational	a b c d e	Familiebedrijven
	Groot bedrijf	a b c d e	Klein bedrijf
	Vastgoed kleine impact op bedrijfsfinanciën	a b c d e	Vastgoed grote impact op bedrijfsfinanciën
Redenen	Geen leegstand van kantoorpand	a b c d e	Leegstand van kantoorpand
	Nodig voor bedrijfsvoering	a b c d e	Niet meer nodig voor bedrijfsvoering
	Uitstekende flexibele schil	a b c d e	Slechte flexibele schil
	Kantoor positief voor bedrijfsfinanciën	a b c d e	Kantoor negatief voor bedrijfsfinanciën
	Andere reden:
Vetocriteria			
Regelgeving	Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. oppervlakte	1 2 3 4 5	Veel aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. oppervlakte
	Enkele aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. ontsluiting	1 2 3 4 5	Veel aanpassingen vanwege regelgeving m.b.t. ontsluiting
	Bestemmingsplan staat huidige en nieuwe functie s toe	1 2 3 4 5	Bestemmingsplan staat huidige en nieuwe functie s niet toe
Consequenties	Verkoop heeft positieve invloed voor de bedrijfsvoering	1 2 3 4 5	Verkoop heeft negatieve invloed op de bedrijfsvoering
	Regelgeving voor het bedrijf blijft hetzelfde	1 2 3 4 5	Regelgeving voor het bedrijf veranderd
Fysieke potentie van kantoorgebouwen			
Architectuur	Uitstekende uitstraling gevel	1 2 3 4 5	Slechte uitstraling gevel
	Uitstekende uitstraling hoofdentree	1 2 3 4 5	Slechte uitstraling hoofdentree
	Uitstekende herkenbaarheid	1 2 3 4 5	Slechte herkenbaarheid
	Uitstekend afwerkingsniveau exterieur	1 2 3 4 5	Slecht afwerkingsniveau exterieur
	Uitstekend afwerkingsniveau interieur	1 2 3 4 5	Slecht afwerkingsniveau interieur
	Multipurpose	1 2 3 4 5	Gebruikersspecifiek
Oppervlakte	Verhouding bvo/vvo meer dan 0,85	1 2 3 4 5	Verhouding bvo/vvo minder dan 0,7
	Uitstekende gebouwindeling	1 2 3 4 5	Slechte gebouwindeling
	Volledig mogelijkheid tot uitbreidbaarheid	1 2 3 4 5	Geen mogelijkheid tot uitbreidbaarheid
	Volledig flexibele indeelbaar	1 2 3 4 5	Niet flexibel indeelbaar
	Oppervlakte daglichttoetreding (> 20%)	1 2 3 4 5	Oppervlakte daglichttoetreding (< 2,5 %)
Ontsluiting	Uitstekende entree capaciteit	1 2 3 4 5	Slechte entree capaciteit
	Halbreedte meer dan 2,6 meter	1 2 3 4 5	Halbreedte minder dan 1,8 meter
	Max 30 meter tot uitgangen	1 2 3 4 5	Meer dan 75 meter tot uitgangen
	Uitstekende toegangen (trap)	1 2 3 4 5	Slechte toegangen (trap)
	Uitstekende toegangen (lift)	1 2 3 4 5	Slechte toegangen (lift)
Installaties	Uitstekende typen installaties	1 2 3 4 5	Slechte typen installaties
	Uitstekend binnenmilieu	1 2 3 4 5	Slecht binnenmilieu
	Energielabel A	1 2 3 4 5	Energielabel G
	Geschikte inbouw	1 2 3 4 5	Ongeschikte inbouw
	Uitstekende technische staat installaties	1 2 3 4 5	Slechte technische staat installaties
Constructie	Plafondhoogte meer dan 3 meter	1 2 3 4 5	Plafondhoogte minder dan 2 meter
	Gebouwdiepte meer dan 17,2 meter	1 2 3 4 5	Gebouwdiepte minder dan 11,4 meter
	Duurzaam materiaalgebruik	1 2 3 4 5	Niet duurzaam materiaalgebruik

Deze paragraaf geeft reflectie op de literatuur over eigenaar-gebruikers, het veldonderzoek en de mogelijke toepassing van het ontwikkelde instrument in de praktijk.

Literatuur

De literatuur over eigenaar-gebruikers is in vergelijking met die van de beleggers zeer beperkt. Daarbij is de literatuur over de Nederlandse eigenaar-gebruikers vaak gericht op een specifiek bedrijf. Om toch een integraal beeld te krijgen was het noodzakelijk om de literatuur breed te benaderen (zie literatuurlijst), hetgeen veel gefragmenteerde informatie opleverde. In hoofdstuk 3 is deze diverse informatie samengebracht. Doordat de informatie over eigenaar-gebruikers beperkt bleek, was het niet mogelijk deze uitgebreid met die van beleggers te vergelijken en zo een meerwaarde te creëren.

Proces onderzoek

Het vinden van eigenaar-gebruikers bleek een lastige opgave. Van buitenaf is vaak niet goed zichtbaar of bedrijven kantoren in eigendom hebben. Daarnaast was er redelijk wat non-respons bij de bedrijven die uiteindelijk benaderd zijn. De respons leverde echter een mooie steekproef met interessante zeer meewerkzame bedrijven en eigenaar-gebruikers op.

Bij het zoeken naar eigenaar-gebruikers blijkt het ontbreken van een (vrij toegankelijke) database van eigenaar-gebruiker een groot gemis. Makelaars als DTZ Zadelhoff, JLL, etc. hebben hiervan deels een overzicht. Tijdens het onderzoek bleek dat ook bij hun niet volledig duidelijk is wie eigenaar-gebruikers is en wie kantoren huurt.

Het benaderen de juiste contactpersonen van de bedrijven bleek tijdrovend, omdat vaak verschillende schakels van het bedrijf moesten worden doorlopen. Een oplossing kan zijn om een openbare database op te zetten met contactgegevens van CRE managers van eigenaar-gebruikers. Deze database is al aanwezig bij beleggers en blijkt daar van grote meerwaarde. Bij een dergelijke database moet gelet worden op het overbelasten van deze contacten.

Toepassing informatie in de praktijk

Het ontwikkelde instrument richt zich op de fysieke aspecten van kantoren van eigenaar-gebruikers. Het verschil met de bestaande instrumenten zit daarnaast in het toevoegen van de stappen 'het bedrijf' en 'vetocriteria'. Zonder deze focus en toevoeging scoren kantoren in Noord Nederland bijvoorbeeld moeilijk uitstekend of kansrijk, terwijl gezien vanuit die regio dit wel van toepassing zou zijn.

Daarnaast zijn veel van de bestaande instrumenten gericht op meerdere doelgroepen binnen de vastgoedwereld en niet specifiek op een doelgroep. Hierdoor neemt de objectiviteit en concreetheit van het antwoord af.

Het testen van het instrument bleek leerzaam. Het bleek dat CRE managers die hun vastgoedbeheer goed gedocumenteerd hadden, een voordeel hadden bij het invullen van het ontwikkelde instrument. De conclusie van het instrument werd beoordeeld als nuttige management-informatie.

Benchmarking van dit instrument zal niet snel mogelijk zijn. Eigenaar-gebruikers hoeven namelijk niet vaak (leegstaande) kantoren te verkopen. Zoals uit het onderzoek blijkt proberen eigenaar-gebruikers juist leegstand op te lossen met een flexibele schil. Maar, hoewel het instrument ontwikkeld is voor eigenaar-gebruikers, kunnen beleggers of huurders het instrument ook gebruiken.

Met name het bij dit onderzoek toegevoegde onderdeel 2 (vetocriteria) kan ook voor deze groep zeer bruikbare informatie opleveren.

Op dit moment bedraagt de verhouding tussen eigenaar-gebruikers en beleggers ongeveer 37 % om 63 %. In de komende 10 jaren zal deze verhouding opschuiven naar meer kantoren in eigendom van beleggers. Dit komt mede doordat grote eigenaar-gebruikers veel vastgoed in eigendom afstoten of gebruik maken van de sale & lease back constructie.

De kantoren die eigenaar-gebruikers afstoten zijn veelal niet meer nodig voor de bedrijfsvoering vanwege krimp of het hanteren van een flexibele schil. Afstoten betekent echter een vergroting van het aanbod van leegstaande kantoren. Illustratief is het gestructureerd afstoten van kantorenvastgoed door de overheid. Hoewel dit op gestructureerde wijze gebeurt in samenspraak met ontwikkelaars en lokale overheden, kan dit voor een kwetsbaar gebied toch net de spreekwoordelijke druppel zijn die de emmer laat overlopen. Hierbij moet de vraag worden gesteld of dit nu een korte- of lange termijn politiek is.

9.3 Aanbevelingen

Het onderzoek leidt tot aanbevelingen voor vervolgonderzoek of toepassing door CRE managers:

Potentie-instrument verbeteren of uitbreiden

Het ontwikkelde potentie-instrument bevat naast beoordelende fysieke aspecten ook beschrijvende fysieke aspecten. Deze beschrijvende aspecten kunnen in een vervolg scriptie toegevoegd worden als beoordeelbaar aspect. Dit vereist per aspect wel een grondig onderzoek om tot een wetenschappelijke onderbouwing te komen. Daarbij moet ook gekeken worden of beter objectiveerbare aspecten ook leiden tot een beter resultaat. Het kan zijn dat extra beoordeelbare fysieke aspecten geen toegevoegde waarden bieden. Nader onderzoek zal in eerste instantie juist daarin duidelijkheid moeten scheppen.

Verskil in potentie tussen kantoren van beleggers en eigenaar-gebruikers

In deze scriptie is een aanzet gemaakt om de potentie van kantoren van eigenaar-gebruikers te bepalen. Daarbij is vaak de vergelijking gemaakt met de beleggers, aangezien veel potentie-instrumenten zich richten op de beleggers. Het is interessant om te bekijken of er verschil is tussen de fysieke potentie van de kantoren van eigenaar-gebruikers en die van beleggers. Daarnaast is het ook interessant om te kijken waarom deze verschillen er zijn of hoe deze zijn ontstaan.

Meer beoordelen fysiek potentie

De fysieke potentie van kantoren van eigenaar-gebruikers is nu alleen getoetst bij enkele kantoorgebouwen en met interviews. Een aanbeveling is om op basis van dit instrument, via een grote steekproef, de potentie te bepalen van de kantoren van de Nederlandse eigenaar-gebruikers. Dit geeft een betere kennis en inzicht van de markt. Bij het onderzoek bleek dat deze kennis zeer gewild is bij de verschillende makelaars en adviesbureaus.

Fysieke eisen van doelgroepen

Adviesbureau Twynstra Gudde en makelaar JLL gaven aan dat veel potentie-instrumenten worden ontwikkeld om de specifieke eisen van verschillende typen gebruikers in kaart te brengen. Deze ontwikkeling staat nog in de kinderschoenen en zou een goed onderzoeksgebied zijn. Dergelijk onderzoek kan de markt meer kennis verschaffen en speelt in op de verandering van een aanbod-naar een vragersmarkt.

In kaart brengen huur en eigendomskantoren

Door Bak (2013) wordt al een aantal jaar de verhouding tussen kantoren in eigendom en in huur gepubliceerd. Er bestaat naast deze informatie op marktniveau geen duidelijk beeld welke kantoren van de bedrijven zelf zijn en welke worden gehuurd. Geïnterviewden geven aan deze informatie te missen. Voordat er onderzoek gedaan kan worden naar doelgroepen binnen de kantorenmarkt is het eerst van belang om de eigendomspositie gedocumenteerd in kaart te brengen. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om (de relaties tussen) leegstand, leefomgeving en kwaliteit van het vastgoed te beschouwen.

Verder zijn er ook aanbevelingen voor CRE managers van eigenaar-gebruikers. Tijdens de interviews en het testen van het ontwikkelde instrument werd opgemerkt dat het goed documenteren van fysieke gegevens van een kantoorgebouw veel voordelen oplevert. Dit voordeel kan naar voren komen wanneer een kantoor verkocht wordt aan een nieuwe gebruiker of wanneer een CRE manager wil bekijken waar hij de core business van het bedrijf nog beter kan ondersteunen.

Kunnen fysieke aspecten de core business ondersteunen?

Het kan dus voor CRE managers interessant zijn om te kijken hoe fysieke aspecten ervoor kunnen zorgen dat de core business zo goed mogelijk wordt ondersteund en of de acht toegevoegde waarden van Lindholm (2008) behaald kunnen worden door het upgraden van deze fysieke aspecten.

Verskil tussen fysieke aspecten kantoren van beleggers en eigenaar-gebruikers

Tijdens de interviews gaven CRE managers aan dat een reden om kantoren in eigendom te hebben de mismatch met het kantorenaanbod van beleggers is. De belegger is bezig met duurzaamheidskeurmerken, mooie kantoren, beste installaties etc. Maar is dit wel wat de gebruiker echt wil? Het is interessant om dit te onderzoeken.

CRE vereniging van eigenaar-gebruikers

Ten slotte, beleggers kennen veel verenigingsverbanden, onderzoeksgroepen en samenwerkingsvormen. Eigenaar-gebruikers zijn hier minder mee bekend. Dit bemoeilijkt niet alleen het onderzoek naar eigenaar-gebruikers, maar lijkt ook een gemiste kans voor deze doelgroep zelf. Het kan voor CRE managers een meerwaarde zijn om een dergelijk samenwerkingsverband, op grote schaal, op te richten. Hierdoor kan niet alleen kennis gedeeld worden maar kunnen op gebruiksniveau samenwerkingsvormen worden ontwikkeld (bijv. elkaar gebruiken voor de flexibele schil, gezamenlijk locatieonderzoek). Deze samenwerkingsverbanden kunnen leiden tot (meer voordelen dan alleen) leegstandvermindering bij eigenaar-gebruikers.

Bronnenlijst

- ABT (2007). Hergebruik: een nieuwe start voor een bestaand gebouw. Geraadpleegd op 20 augustus 2013, via <http://www.abt.eu/hergebruik/>
- AgentschapNL (2013). Energielabel Gebouwen. Geraadpleegd op 15 oktober 2013, via <http://www.agentschapnl.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/gebouwen/epbd—energielabel/energielabel-gebouwen>
- AOS (2013). 14,6% VERBORGEN KANTOORLEEGSTAND IN NEDERLAND. Geraadpleegd op 26 juni 2013, via http://www.aos-studley.nl/uploads/media/AOS_Studley_-_Persbericht_Verborgen_leegstand.pdf
- Appel-Meulenbroek, H.A.J.A. (2013). Lectori Salutem. SERVICE Magazine, 20(2), 4 – 5
- Appel-Meulenbroek, H.A.J.A. (2013). Reader CRE Strategies: 7U772 Corporate Real Estate Strategy. Eindhoven, Technische Universiteit/Eindhoven
- Arkenbout, R.B. (2012). Kantoor binnenste buiten: gebruikersvoorkeuren bedrijfshuisvesting creatieve industrie in Nederland. Delft University of Technology, Faculty of Architecture.
- Baarda, D.B. & De Goede, M.P.M.(2006). Basisboek Methoden en technieken: Handleiding Voor Het Opzetten En Uitvoeren Van Kwantitatief Onderzoek. Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Baiche, B. & Walliman, N. (2003). Ernst and Peter Neufert: Architects' Data, third edition. Oxford: Oxford Brookes University
- Bak, R. (2010). Kantoren in cijfers 2009: Statistiek van de Nederlandse kantorenmarkt. Nieuwegein: NVM Business
- Bak, R. (2012). Kantoren in cijfers 2011: Statistiek van de Nederlandse kantorenmarkt. Nieuwegein: NVM Business
- Bak, R. (2013). Kantoren in cijfers 2012: Statistiek van de Nederlandse kantorenmarkt. Nieuwegein: NVM Business
- Baltussen, S. & Schelle, T.G.F. (2013). IFRS lease accounting impact on Corporate Real Estate Management. Eindhoven, Technische Universiteit/Eindhoven
- Beers, B.J. (2004). Herbestemmen van industrieel erfgoed. Delft, Technische Universiteit Delft
- Bes, L. (2002). Voorlopige inventaris van de archieven van de VOC - kantoren Malabar, Coromandel, Surat en Bengalen en rechtsopvolgers (zogenaamde "Dutch Records") (1647 -) 1664 - 1825 (- 1852). Den Haag, Nationaal archief.
- Belegger.nl (2013). De Internet bubble, ook wel dot-com bubble of internetzeepbel genoemd, speelde van 1997 tot 2001. Geraadpleegd op 3 oktober 2013, via <http://www.belegger.nl/encyclopedie/term/Internet+Bubble>
- Bijl, D. (2009). Aan de slag met Het Nieuwe Werken. Zeewolde: Par CC.

- Bijleveld, S. (2010). Handleiding INKOS. Delft, Technische Universiteit Delft
- Bouwfonds (2011). Market update: De Nederlandse kantorenmarkt tot 2015. Hoevelaken, Bouwfonds REIM Research
- BRIS (2013). BRISbouwbesluit online: 5 Toekomst van het Bouwbesluit. Geraadpleegd op 17 oktober 2013, via http://www.bouwbesluitonline.nl/inhoud/docs/wet/bb2003_nvt/5
- BREEAM (2013a). BREEAM-NL. Geraadpleegd op 17 oktober 2013, via <http://www.breeam.nl/>
- BREEAM (2013b). Energieverbruik totaal. Geraadpleegd op 17 oktober 2013, via http://www.wiki.dgbc.nl/index.php/Energieverbruik_totaal
- BREEAM (2013c). Energieverbruik t.g.v. installaties en apparatuur Geraadpleegd op 17 oktober 2013, via http://www.wiki.dgbc.nl/index.php/Energieverbruik_t.g.v._installaties_en_apparatuur
- Brounen, D. (2013). Vastgoed; een dure bijzaak. SERVICE Magazine, 20(2), 28 – 30
- Centraal Planbureau (2012). Kantorenmarkt in historisch en toekomstig perspectief. Den Haag: Centraal Planbureau.
- DTZ Zadelhoff (2012). De kanshebbers in de markt: De markt voor Nederlands commercieel onroerend goed. Utrecht: DTZ Zadelhoff v.o.f..
- DTZ Zadelhoff (2013). Waar vraag en aanbod elkaar vinden: De markt voor Nederlands commercieel onroerend goed. Utrecht: DTZ Zadelhoff v.o.f..
- Dewulf, G., Krumm, P., & Jonge, H. D. (2000). Successful corporate real estate strategies. Nieuwegein: Arko.
- Van Donselaar, I. (2013). Corporate Real Estate Management. SERVICE Magazine, 20(2), 15-16.
- Durst (2013). One Bryant Park. Geraadpleegd op 17 november 2013, via <http://www.durst.org/properties/one-bryant-park>
- Dynamis (2013). Spreekende Cijfers Kantorenmarkten 2013. Utrecht: Dynamis B.V.
- EIB (2010). Eindrapport: Kantorenleegstand – probleemanalyse en oplossingsrichtingen. Amsterdam, Economisch instituut voor de Bouw.
- Ebbert, T. (2010). Proefschrift - Re-face: refurbishment strategies for the technical improvement of office façades. Faculty of Architecture, TU Delft
- Ensie (2014). Imago | definitie & betekenis. Geraadpleegd op 22 april 2014, via <http://www.ensie.nl/definitie/Imago>
- European Nederland (2014). Eindhoven Potentiaal gebouw TU/e (European 11). Geraadpleegd op 7 februari 2014, via <http://www.european.nl/detail-locatie/items/59.html>
- EY (2013). Vergelijking IFRS met Nederlandse wet- en regelgeving. Rotterdam, Ernst & Young Accountants LLP

- Feijts, B.F.M. (2013). Return on Real Estate. SERVICE Magazine, 20(2), 17 – 19
- Fikse, R. (2008). Transformatietools Uncovered: Een zoektocht naar de toepassingsmogelijkheden van de transformatieinstrumenten. Delft University of Technology, Faculty of Architecture.
- Fokker (2013). Fokker Aerostructures. Geraadpleegd op 22 december 2013, via <http://www.fokker.com/>
- Geraedts, R.P. & De Vrij, N. (2004). Transformation Meter Revisited. Delft University of Technology, Faculty of Architecture.
- Geraedts, R.P. & D.J.M. van der Voordt (2002). WOONKANTOREN: Meetinstrument voor de transformatiepotentie van kantoren naar woningen. Geraadpleegd op 15 oktober 2013, via http://www.bk.tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/BK/Over_de_faculteit/Afdelingen/Real_Estate_and_Housing/Opleiding/Master/Methodologie/doc/PaperWoonkantoren.pdf
- Geraedts, R., en D.J.M. van der Voordt (2005). Van leegstand naar herbestemming. Real Estate Magazine 39, 12-17.
- Geraedts, R.P. & Voordt, D.J.M. van der (2007). Leegstandsrisicometer. Transformatie van kantoorgebouwen. Rotterdam: Uitgeverij 010
- De Groot (2012). Gebouwen scan voor het nieuwe werken in bestaande kantoorgebouwen. Delft, Technische Universiteit Delft
- Gunnelin, A., England, P., Hendershott, P., Soderberg, B. (2005). Adjustment in property space markets: estimates from the Stockholm office market. Cambridge, National bureau of economic research.
- Haynes, B.P. (2012). Office productivity: a theoretical framework. Journal of Corporate Real Estate, 9(2), 97 - 110
- Hek, M., Kamstra, J., Geraedts, R. (2007). Herbestemmingswijzer: herbestemming van bestaan vastgoed. Delft, Publikatieburo bouwkunde.
- Huizinga, J.T. (2006). Leegstand op kantoorlocaties: Veel aanbod, weinig aandacht. Amsterdam, Amsterdam School of Real Estate.
- Integron performance management (2013). Energiebesparing kantoren onder de maat. Geraadpleegd op 15 oktober 2013, via <http://www.integron.nl/actueel/nieuws/278-energiebesparing-kantoren-onder-de-maat>.
- Janssen, I.I. (2008). Kansen voor het vastgoedmanagement. Nieuwegein, NVM Vastgoedmanagement.
- Janssen, M.G.J. (2013). The Office Market in Transition: The Dichotomy between Real Estate Management and the Tenant. Eindhoven, Technische Universiteit/Eindhoven
- Jasperse, S.H. (2013). Het Nieuwe Werken en kantoorvastgoed: Een onderzoek naar de relevante gebouw- en locatie aspecten voor het invoeren van het activiteit gerelateerd kantoorconcept. Eindhoven, Technische Universiteit/Eindhoven
- Jongeling, N. (2006). Transformatiepotentie van Rabobankkantoren. Delft: Technische Universiteit Delft.

- Rutgers, J. (2013). Foto Vertigo, 'Het liftproject Vertigo'
- Hendriks, T.P.A.H. (2012). Blijven of Verhuizen. Minderleegstand door binding van de huurder. Delft, Technische Universiteit Delft
- Van Holland, E. (2012) tijdens gastcollege betreffende M2 project
- Hofmans, F., Schopmeijer, M., Klerkx, M., Van Herwijnen, F. (2007). Transformatie van kantoorgebouwen: Thema's, actoren, instrumenten en projecten. Rotterdam, uitgeverij 010.
- Hulsman, C.L., Knoop, F.A.M. (1998). Transformatie van kantoorgebouwen: sturingsmiddelen om herbestemming van kantoorpanden te bevorderen. Delft University of Technology: Faculty of Architecture.
- Keeris, W.G. (2006). A CLOSER LOOK AT VACANCY LEVELS IN THE DUTCH OFFICE MARKET. Geraadpleegd op 9 juni 2013, via http://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB_DC10168.pdf
- Koornneef, F.P. (2012). Converting office space: using modular prefab architecture to convert vacant office buildings. Delft University of Technology: Faculty of Architecture.
- Korteweg, P.J. (2002). Veroudering van kantoorgebouwen: probleem of uitdaging? Utrecht: Universiteit Utrecht
- Kreijkers, M.M.J. (2009). Successful real estate strategies for multinationals. Delft University of Technology: Faculty of Architecture.
- Krumm, P.J.M.M. & De Vries, J. (2003). Value creation through the management of corporate real estate, *Journal of Property Investment & Finance*, 21 (1), 61 – 72.
- Lindholm, A.L. (2008). Identifying and measuring the success of Corporate Real Estate Management. Helsinki University of Technology, Faculty of Engineering and Architecture.
- Lindholm, A-L., Gibler, K.M. (2006). Measuring the added value of corporate real estate management. Institute of Real Estate Studies, Helsinki University of Technology
- Lindholm, A-L., Levainen, K.I. (2006). A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate, *Journal of Corporate Real Estate*, 8(1), 34-46.
- Local (2013). Zo hebben we het aangepakt: TU Delft. Geraadpleegd op 1 november 2013, via <http://www.local.nl/projects/tu-delft/>
- Loef, A. (2012). Van vvo/bvo naar gbo: een onderzoek naar haalbaarheid van de transformatie van Amstel III. Amsterdam, Amsterdam School of Real Estate.
- Lokhorst, J. (2013). Hidden vacancy. Delft University of Technology, Faculty of Architecture.
- Louko, A.J. (2004). Competitive advantage from operational corporate Real Estate disposals. *International journal of strategic property management*, (2004)8, 11 - 24
- Lusht, K.M. (2001). Real Estate Valuation: principles and applications. State college, Pa, KML Publishing

- Ministerie van BZK (2012). Bouwbesluit Online 2012. Geraadpleegd 3 oktober 2013, via <http://vrom.bouwbesluit.com/Inhoud>
- Ministerie van VROM (2005). Praktijkboek Bouwbesluit 2003. Den Haag: Min. van VROM
- MKBservicedesk (2014). Informatie over het MKB (midden- en kleinbedrijf) in Nederland Geraadpleegd op 28 mei 2014, via <http://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf-nederland.htm>
- Moss, L. (2011). Biophilia at One Bryant Park. Geraadpleegd op 17 November 2013, via <http://www.scoop.it/t/sustainable-architecture/p/426848646/2011/09/04/biophilia-at-one-uujbryant-park>
- Muijsson, M.A. (2010). Incentives op de kantorenmarkt, kan het niet anders? Amsterdam, Amsterdam School of Real Estate
- NFC (2011). NFC jaarbericht kantoren 2010. Naarden, NFC index, AOS Studley, METRI, Twynstra & Gudde.
- NNI (2011). NEN 2767-1:2011 nl: Condiëmeting - Deel 1: Methodiek. NNI, Delft
- NNI (2014). Marktintrodactie nieuwe norm NEN 8021: Waardering gebruiksprestatie van utiliteitsgebouwen. NNI, Delft
- NY Times (2013). Sotheby's Considers Putting Its Headquarters Up for Sale. Geraadpleegd 25 augustus 2013, via <http://www.nytimes.com/2013/06/20/arts/design/sothebys-considers-putting-its-headquarters-up-for-sale.html>
- Juda, P. (2013). Euroscop Tilburg: bouwplannen megasuper Stappegooor 'overhaast'. Geraadpleegd 1 november 2013, via <http://www.omroepbrabant.nl/?news/197011512/Euroscop+Tilburg+bouwplannen+megasuper+Stappegooor+overhaast+.aspx>
- Paas, R. (2013) interview bijlage 5.3.1
- PropertyNL (2013). AOS Studley: verborgen leegstand 6 mln. m². Geraadpleegd op 24 juli 2013, via <http://www.propertynl.com/index-newsletter/aos-studley-verborgen-leegstand-6-mln-m2/>
- Quist, W.J., Stroux, S.A., Bierman, J. (2012). Temp.mo.mo.: Tijdelijk gebruik van modern erfgoed: bedreiging of zegen? Delft: Delft digital press
- Remøy, H.T. (2012). Out of Office: A Study on the Cause of Office Vacancy and Transformation as a Means to Cope and Prevent. Delft University of Technology: Faculty of Architecture.
- Remøy, H.T., De Jonge, H. (2012). TRANSFORMATION OF MONOFUNCTIONAL OFFICE AREAS. Delft University of Technology: Faculty of Architecture.
- Remøy, H. & Koppels, P.W. (2012). Structural vacancy revisited: are user demands changing? In Dunse, Jones and White (eds) ERES 2012 Conference Proceedings. Edinburgh, Heriot Watt University.
- Remøy, H. & Van der Voordt, T. (2011). Zorg voor leegstand: Herbestemmen van leegstaande kantoren naar zorgfuncties. Amsterdam & Delft, BNA & Technische Universiteit Delft.

- Rijksgebouwendienst (2013). Jaaroverzicht 2012. Geraadpleegd op 8 mei 2013, via <http://www.rgd.nl/>
- Singer, B.P., Bossink, B.A.G. & Van de putte, H.J.M. (2007). Corporate real estate and competitive strategy. *Journal of corporate real estate*, vol. 9, no. 1 p. 25-38.
- Shell (2013). Over Shell. Geraadpleegd op 15 december 2013, via <http://www.shell.nl/nld/aboutshell.html>
- Park Strijp CV (2012). Strijp-S: Nieuw Dynamisch Bruisend Stadsdeel Eindhoven. Geraadpleegd 8 januari 2014, via <http://www.strijp-s.nl/>.
- Teernstra, T. (2007). *Structural Vacancy in Office Buildings*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- TU/e (2008). *Beleid Binnenklimaat in gebouwen: Besluit MT Dienst Huisvesting*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Vastgoedmarkt (2013). OVG verkoopt nieuw kantoor aan Oranjewoud. Geraadpleegd op 22 december 2013, via <http://www.vastgoedmarkt.nl/nieuws/2013/09/23/OVG-verkoopt-nieuw-kantoor-aan-Oranjewoud>
- Veuger, J. (2013) CREM voor woningcorporaties. *SERVICE Magazine*, 20(2), 24-27.
- Vlist, N. van der. (2007). *Geloofwaardige transformatie: Een onderzoek naar de herontwikkelingsmogelijkheden van leegkomende kerkgebouwen*. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2012). *MILIEU EN MOBILITEIT / EXTERNE VEILIGHEID: Bedrijven en milieuzonering*. Geraadpleegd op 1 november 2013, via <http://www.vng.nl/onderwerpenindex/milieu-en-mobiliteit/externe-veiligheid/bedrijven-en-milieuzonering>.
- VNG (2013). Wanneer is sprake van Leegstand? Geraadpleegd op 24 juli 2013, via <https://www.vng.nl/onderwerpenindex/ruimte-en-wonen/leegstand-en-herbestemming/vraag-en-antwoord/wanneer-is-sprake-van-leegstand>
- Vonk, A., de Wilde, J., de Groot, T., Hengstmangers, M. & Simonis, A. (2009). *KengetallenKompas Bouwkosten 2009: Woningbouw, utiliteitsbouw, civiele werken, sloopwerken, terreininrichting en bijkomende kosten*. Wassenaar: Calcsoft bv
- Weisz, R.M., van Gool, P., Jager, P. (2001). *Onroerend goed als belegging*. Groningen: Wolters – Noordhoff bv
- Westerink, J.P. (2011). *LEEGSTAND & BEHAVIORAL FINANCE: EEN ONDERZOEK NAAR IRRATIONELE ASPECTEN BIJ DE BESLUITVORMING VAN BELEGGERS*. Amsterdam, Amsterdam School of Real Estate.
- Witte, A.R. (2001). *Het woonkantoor: ontwikkeling van transformatiegeschikte kantoren*. Delft: Technische Universiteit Delft.

Afkortingen

BREEAM	Building Research Establishment Environmental Assessment Method
BV	Besloten vennootschap
BVO	Bruto vloeroppervlakte
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CPB	Centraal Planbureau
CREM	Corporate Real Estate Management
CREO	Corporate Real Estate Organisatie
DVD	Dienst Vastgoed Defensie
E-G	Eigenaar-gebruikers
EIB	Economisch Instituut voor de Bouw
FTE	Fulltime-equivalent
HNW	Het Nieuwe Werken
INKOS	Instrument van Kosten en Opbrengsten Simulatie
IFRS	International Financial Reporting Standards
KPI	Kritieke Prestatie Indicatoren
KWH	Kilo Watt Uur
LEED	Leadership in Energy & Environmental Design
NEN	Nederlandse Norm
NV	Naamloze Vennootschap
NVO	Netto vloeroppervlakte
REM	Real estate management
RGD	Rijksgebouwendienst
RVOB	Rijksvastgoed- en ontwikkelingsbedrijf
TUD	Technische Universiteit Delft
TUE	Technische Universiteit Eindhoven
VOC	Vereenigde Oostindische Compagnie
VOGON	Vereniging van Onroerend Goed Onderzoekers Nederland
VVO	Verhuurbaar vloeroppervlakte

Begrippenlijst

- **Belegger:**

Beleggers zijn bedrijven of particulieren die investeren in onroerend goed met als doel het realiseren van financiële opbrengsten doormiddel van de exploitatie en verkoop van dit onroerend goed (Bak, 2012).

- **BREEAM:**

Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM) is een duurzaamheidskeurmerk, dat de duurzaamheidsprestatie van een gebouw op drie niveaus beoordeelt: Gebouw, Beheer en Gebruik (BREEAM, 2013).

- **CREM:**

CREM is een managementfunctie die ondersteuning biedt aan de bedrijfsdoelstellingen en strategieën. Dit gebeurt door de integratie van de strategische vastgoedmissie en -visie in de bedrijfsvisie en -missie (Lindholm, 2008; Appel, 2013).

- **Duurzaam:**

Het zo min mogelijk negatieve impact leveren aan de gebouwde en natuurlijke omgeving. Op gebouw niveau betekent dit weinig impact voor de directe, regionale en wereldwijde omgeving (Roper & Beard, 2006).

- **Eigenaar-gebruiker:**

‘De gebruiker van een kantoorpand/ruimte dat hij tevens in eigendom heeft.’ (Hek et al, 2004)

- **Het Nieuwe Werken (HNW):**

Het Nieuwe Werken (HNW) is een manier van werken waarbij geprobeerd wordt een zo ideaal mogelijke match te bereiken tussen werk en werknemer, met als doel bedrijfsresultaat te verbeteren (Bijl, 2009).

- **IFRS:**

International Financial Reporting Standards (IFRS) is een boekhoudkundige standaard van rapporteren. Deze regelgeving is in 2005 ingevoerd. Het verplicht bedrijven de eerlijke waarden te geven van hun financiële balans. Zodoende worden bedrijven gestimuleerd (beter) na te denken over hun vastgoedbeslissing en CRE strategieën (Baltussen & Schelle, 2013).

- **Incentives:**

Een incentive is een afwijking van de normale contractbepaling. Het stimuleert of maakt de keuze voor een bepaalde huisvesting mogelijk door een financieel of niet-financieel middel. Zo kan een verhuurder zorgen voor de inboedel, of meer ruimte verhuren dan in het contract staat, waardoor de huurder meer ruimte krijgt voor dezelfde prijs (Muijsson, 2010).

- **Mutatie/Frictie leegstand:**

Tijdelijke leegstand die ontstaat wanneer een bedrijf van kantoorruimte wisselt. Hiervoor geldt een maximale periode van een jaar, ingaande na beëindiging van het huurcontract (Remøy, 2012; Keeris, 2006).

- **Periodieke leegstand:**

Periodieke leegstand is een verzamelnaam van verschillende vormen van tijdelijke leegstand, zoals opstartleegstand en verbouwingsleegstand. Er wordt gesproken van periodieke leegstand tot maximaal een jaar na de verbouwing of oplevering (Keeris, 2006).

- **Verborgene leegstand:**

Verborgene leegstand is leegstand die niet meegenomen is in de geregistreerde leegstand. Deze is vaak niet zichtbaar voor buitenstaanders. Twee belangrijke vormen van verborgene leegstand zijn; conjuncturele leegstand en operationele leegstand (Keeris, 2006).

- **Structurele leegstand:**

Structurele leegstand is een vorm van leegstand waarbij een kantoor meer dan drie jaar leeg staat. Daarbij is er geen perspectief dat er op korte termijn een koper of huurder voor het pand gevonden kan worden.