

TU DELFT

Bedrijfs(re)allocatie processen

Een onderzoek naar afwegingsprocessen tijdens
(re)allocatieprocessen

Y.Zaghdoud

17-4-2013

BEDRIJFS (RE)ALLOCATIE PROCESSEN

Een onderzoek naar afwegingsprocessen
tijdens (re)allocatieprocessen

Yassine Zaghdoud

2013

PERSONALIA

Yassine Zaghdoud, BSc

April 2013



Personalia

Name: Yassine Zaghdoud
Adres: Vadinushof 16, 3453 JK Utrecht
Mobiel nummer: 06-18994534
E-mail: yzaghdoud@hotmail.com

Onderwijsinformatie

Universiteit: Technische Universiteit Delft
Faculteit: Bouwkunde
Master: Real Estate & Housing
Master lab: Real Estate Management
Student nummer: 1361430
1^e docent: ir. M.H. Arkesteijn
2^e docent: dr. ir. H.T. Remøy

Afstudeerbedrijf

Organisatie: Rijksgebouwendienst
Stagebegeleider: drs. ing. Aldo Looijenga

Organisatie(s): CoreNet Benelux
Facility Management Nederland (FMN)

VOORWOORD

Voor u ligt het eindrapport van het onderzoek naar bedrijfs(re)allocaties voor mijn master thesis Real Estate & Housing. Dit rapport geeft inzicht in mijn onderzoeksmethodologie. In dit rapport wordt ingegaan op mijn motivatie voor het gekozen onderwerp en een verdere uitwerking van het probleem. Hierop volgend komen de methodologische aspecten van het onderzoek aan bod. Daarnaast zal het theoretische aspect van het onderzoek uitgewerkt worden. Het tweede gedeelte van dit rapport bestaat uit de resultaten en de conclusies.

Bij deze wil ik tevens van de gelegenheid gebruik maken om de begeleiding van het afstudeerlaboratorium Monique Arkesteijn, Hilde Remøy, mijn stagebegeleider Aldo Looijenga, medestudenten en alle andere betrokkenen te bedanken.

Yassine Zaghdoud,
Delft, April 2013

INHOUDSOPGAVE

Personalia	3
Voorwoord.....	4
Leeswijzer.....	8
Management Summary.....	9
1. Introductie.....	18
1.1 Aanleiding.....	18
2. Probleemanalyse.....	19
2.1 Analyse.....	19
2.2 Probleemstelling	19
2.3 Relevantie	20
2.3.1 Wetenschappelijke relevantie	20
2.3.2 Maatschappelijke relevantie	20
2.4 Onderzoeksdoelen.....	20
2.5 Onderzoeksvragen	21
2.5.1 Hoofdvraag	21
2.5.2 Deelvragen	21
2.5.3 Hypothesen.....	21
2.7 Afbakening	22
2.7.1 Doelgroep.....	22
2.7.2 Locatie.....	22
3. Methodologisch kader	24
3.1 Conceptueel model.....	24
3.2 Onderzoeksmethodologie.....	25
3.4 Onderzoeksinstrumenten.....	25
3.4.1 Casestudies	25
3.5 Enquête.....	27
4. Theoretisch kader	29
4.1 Commerciële kantorenmarkt.....	30
4.1.1 Conclusie.....	31
4.2 Stakeholder analyse.....	32
4.2.1 Conclusie	33
4.3 Onstaansgeschiedenis leegstand.....	35
4.3.1 Discrepantie vraag en aanbod	35
4.3.2 Prognose kantorenmarkt.....	37
4.3.3 Conclusie.....	37
4.4 Maatschappelijke verantwoordelijkheid.....	39
4.4.1 Conclusie	42
4.5 Sturingsmiddelen leegstand	43
4.5.1 Kantorenconvenant.....	44
4.5.2 Conclusie.....	44
4.6 Huisvestingskeuzes.....	45

4.6.1	Invloedsfactoren	45
4.6.2	Bedrijfsmigratie.....	45
4.6.3	Conclusie	49
4.7	NEN-8021	50
5.	Casestudies.....	52
6.1	Respondent 1 Shell.....	54
6.2	Respondent 2 Microsoft.....	57
6.3	Respondent 3 AkzoNobel.....	60
6.4	Respondent 4 Philips	63
6.5	Respondent 5 TNT	66
6.6	Respondent 6 D.E Master Blenders 1753.....	68
6.7	Respondent 7 Enexis.....	71
6.8	Cross-case analyse.....	74
6.	Huisvestingskeuzen anno 2013	76
6.1	Pushfactoren anno 2013	76
6.1.1	Organisatorische overwegingen.....	77
6.1.2	Aflopend huurcontract.....	77
6.1.3	Optimistische toekomstverwachtingen.....	77
6.1.4	Duurzaamheid	78
6.1.5	Bereikbaarheid met het openbaar vervoer.....	78
6.2	Pullfactoren anno 2013.....	79
6.2.1	Betere bereikbaarheid openbaar vervoer	79
6.2.2	Representatief gebouw	80
6.2.3	Organisatorische overwegingen.....	80
6.2.4	Overige factoren.....	80
6.3	Keepfactoren anno 2013	81
6.4	Rejectfactoren anno 2013.....	81
6.5	Reflectie op het conceptueel model	82
6.6	Tussentijdse conclusie.....	84
7.	Enquete	88
7.1	Resultaten.....	88
7.1.1	Frequenties.....	88
7.1.2	Pushfactoren	90
7.1.3	Pullfactoren	92
7.1.4	Keepfactoren.....	94
7.1.5	Rejectfactoren	95
9.	Conclusie	97
9.1	Conclusies.....	97
9.1.1	Top vijf motieven.....	97
9.1.2	Bestaande bouw of nieuwbouw	98
9.1.3	Leegstandsproblematiek en MVO.....	99
9.1.4	Enquete.....	100

9.2	Aanbevelingen.....	103
8.	Terugblik.....	106
8.1	Discussie.....	106
8.1.1	Discussie onderzoeksresultaten.....	106
8.1.2	Discussie onderzoeksmethodologie.....	107
10.	Literatuur.....	109
11.	Bijlagen.....	112

LEESWIJZER

Dit rapport is onderverdeeld in negen hoofddelen:

- **I INTRODUCTIE**
De introductie bestaat uit de aanleiding/motivatie die het onderzoek introduceert.

- **II METHODOLOGISCH ONDERZOEKSPLAN**
In het methodologisch onderzoeksplan wordt de onderzoeksmethodologie uiteengezet. Hierin worden de onderzoeksvragen toegelicht en het methodologisch kader gevormd. De onderzoeksinstrumenten komen tevens in dit hoofdstuk aan bod. De empirische methoden zoals de casestudies en de interviewmethodes komen daarnaast ook in dit hoofdstuk naar voren.

- **III THEORETISCH ONDERZOEKSKADER**
In het theoretisch kader wordt de theoretische input voor het onderzoek verzameld. Om te beginnen wordt de kantorenmarkt ontleedt en worden de verschillende typen kantoorgebruikers toegelicht. Vervolgens wordt de ontstaansgeschiedenis van de huidige leegstand in kaart gebracht. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en sturingsmiddelen om de leegstand tegen te gaan volgen daarop. Het theoretisch kader sluit af met het in kaart brengen van alle bestaande onderzoeken naar bedrijfsmigraties.

- **IV CASESTUDIES**
In de casestudies worden de zeven cases behandeld.

- **V RESULTATEN EN REFLECTIE**
In dit deel worden de caseresultaten uiteengezet en vervolgens worden deze op de literatuur gereflecteerd. Waar nodig wordt het conceptueel model aangepast aan de gevonden resultaten.

- **VI ENQUÊTE**
Dit deel bestaat uit de resultaten verkregen uit de enquête uitgezet bij CoreNet en FMN.

- **VII CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN**
In dit deel van het rapport worden aan de hand van zowel de caseresultaten als de enquêteresultaten conclusies gelegd. Verder worden aanbevelingen gegeven voor toekomstige soortgelijke onderzoeken en voor de vastgoedpraktijk.

- **VIII TERUGBLIK OP HET ONDERZOEK**
In dit hoofdstuk zal worden gereflecteerd op zowel de onderzoeksresultaten als de onderzoeksmethodiek.

- **IX LITERATUUR EN BIJLAGEN**
Gebruikte literatuur en relevante bijlagen

MANAGEMENT SUMMARY

INTRODUCTION

The Dutch office market is characterized by its high vacancy rate. More and more offices are becoming vacant in a stagnating market affected by the economic crisis. A healthy office market needs a vacancy rate which is about five to six percent in order to have the necessary elasticity (Geltner, 2007). However, current statistics show percentages close to fifteen percent, without even the hidden vacancies (DTZ Zadelhoff, 2012). Despite this fact, large multinationals are still building new offices. The office market has changed from a demand-driven market into a supply-driven market. Offices are still being built at risk without a clearly identified demand. Research into the (re)allocation motives of companies may provide insight into the demand of the office uses.

PROBLEM ANALYSIS

The vacancy problem can be seen as an outcome of various causes linked to different actors. Besides economic market mechanisms such like the supply and demand model, there are also other reasons to be found in the behavior of actors and the governmental/municipal regulations.

One of the most important causes mentioned in the literature, is the discrepancy between supply and demand. Structural vacancy can be the outcome of such a unbalanced office market (Remøy, 2010, p. 22). The discrepancy between demand and supply is not just related to the quantitative aspects but also to qualitative aspects. In other words, more and more offices aren't fitting the demand set by the office user. While there is a large oversupply of offices in the Netherlands, the demand for offices still exists. However, this demand cannot be answered only with the existing stock. Structural vacancy is defined as an object, which hasn't been used for more than three years. This structural vacancy is the outcome of a growing supply and steady demand (Remøy, 2010, p. 22). Structural vacancy is primarily a social problem with economic and social decline as a result. Vandalism, graffiti, burglaries and illegal occupation and social insecurity are a consequence of the structural vacancy (Remøy, 2010, p. 16).

PROBLEM STATEMENT

As described in the problem analysis, a problem statement can be stated which relates to the various aspects involved. To begin with, there is an oversupply of offices created in stronger economic times. In addition, a shift in demand occurred which increased the vacancy rate. Despite the increasing vacancy rate companies continue to build new offices which cause, in some cases, damage to society. The problem statement consists of the fact that there is a set of requirements which need to be defined in order to offer organizations better fitting alternatives. These alternatives can then be executed by developers and office owners. Next to these elaborations, knowledge about the demand can be used to change the office market back to its previous situation, that of the demand-driven market. In order to make this possible, it is important to identify the (re)allocation motives. The problem statement that follows;

The demands of companies which are in a process of a (re)allocation are not sufficiently well defined to subsequently provide this organizations with fitting alternatives. This implies that companies should make their motives clear also to counter in this way the vacancy.

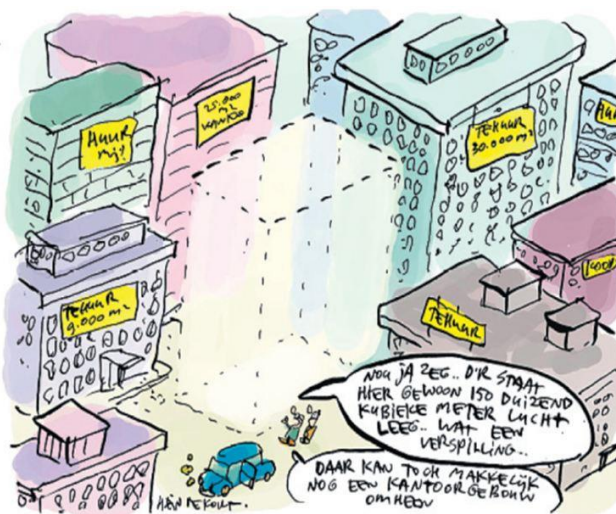


FIGURE 1 VACANCY PROBLEMATICS (HEIN DE KORT)

RESEARCH QUESTIONS

What are the (re)allocation motives of an office user in the process of choosing either new or existing offices and does the vacancy play any role in that process?

- *How does the vacancy in the Netherlands look like?*
 - How does the origin of the current vacancy look like?
 - Which stakeholders have had an impact in the current vacancy.
- *What are the (re)allocation motives of an office user in the process of choosing either new or existing offices?*
 - Which factors influence this?
 - Which requirements does a user pose during a (re)allocation?
 - Which governmental regulations are influential in this process?
- *What was the role of corporate social responsibility during the process of choosing either new or existing offices?*
 - What is corporate social responsibility?
 - What is the role of social responsibility in real estate?
 - Which stakeholders have a social responsibility and how does it look like?
 - Is CSR included in the (re)allocation process, if so, how is it included?
- *Which steps have been set by the office user to act against the vacancy?*

HYPOTHESES

The office user chooses for new offices because of the fact that existing offices often fail to meet the requirements of the user.

The office user experiences the office vacancy as an increasingly important factor in the choice between existing or new buildings

RESEARCH GOAL

The goal of this research is to provide insight in the demand of the office user concerning its office accommodation. In addition, the decision-making processes concerning the (re)allocation of a company to either new or existing offices and the impact of the vacancy on this process will be mapped. Existing literature will provide the framework for this research and forms the basis of this study.

DEMARICATION

The office user is the primary target group in this study as this group is the decision-making one during a (re)allocation and thus makes up the demand-side. However, the vacancy is related to many other actors which are included in the literature review. The secondary target groups are the municipality, developers, office owners, contractors, government and citizens. In order to be able to make use of previous studies, the target group will have the same demarcation as in the used studies. Research conducted by DTZ Zadelhoff (2012) showed that major uptake of office space in 2011 are to be found in the sectors of business services, government and other non-profits and industries, trade and transport.

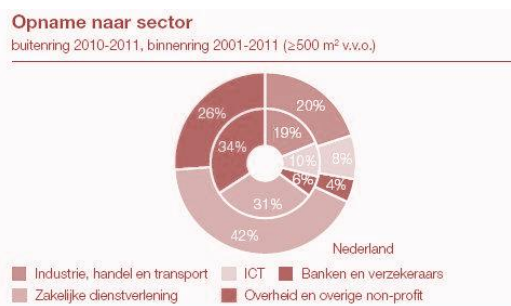


FIGURE 2 UPTAKE PER SECTOR (DTZ ZADELHOFF, 2012)

Omvangrijke transacties kantoorruimte
2011

Plaats	Locatie	Huurder/koper	Metrage
Rotterdam	Centrum	Hogeschool Rotterdam	16.000
Eindhoven	Strip S	Bosch Security Systems	15.000
Breda	Stationsgebied	Belastingdienst	13.000
Amsterdam	Centrum	Booking.com	12.500
Amsterdam	Zuidoost	Deutsche Bank	11.500
Maastricht	Randwijk-Noord	Mercedes-Benz	11.300
Amsterdam	Zuidoost	TMF Group	10.600
Amstelveen	Laan van Kronenburg	De Sociale Verzekeringsbank	9.700
Hilversum	Mediapark	United Broadcasting Facilities	9.500
Utrecht	Graadt van Roggenweg	Flabobank	8.800

FIGURE 3 LARGE OFFICE TRANSACTIONS (DTZ ZADELHOFF, 2012)

METHODOLOGICAL FRAMEWORK

The research process is by nature a cyclical process in which the research gradually grows and shrinks. This research consists of a qualitative and a quantitative part. The conceptual model (figure 4) shows the process of a (re)allocation. This model starts from its center and grows to the top. The used systematic of push, pull, keep and reject-factors have been used as input in this process. These factors influence the satisfaction of a company towards its accommodation. Upwards in the model, the process of a (re)allocation starts and the choice between moving or staying is elaborated.

Qualitative research

The qualitative part is the most profound and consists of case studies with a focus on (re)allocation processes of companies. This part will be based on empirical findings from interviews and case researches. The cases are held with companies affiliated with CoreNet Benelux. A distinction has been made between companies that have moved, those who are in a (re)allocation process, and those who have stayed in their existing building. In addition a distinction has been made between companies that have moved to either an existing office or a newly built office.

The cases consisted of an open interview and a closed questionnaire. In this way differences between the two approaches appeared and where used to formulate questions towards the interviewee.

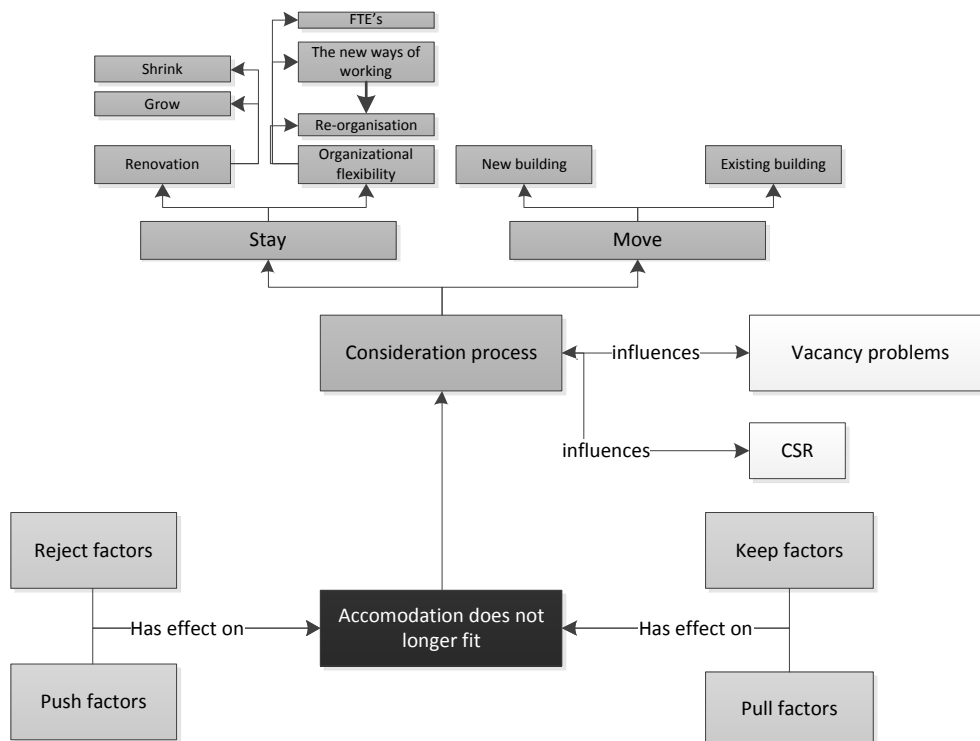


FIGURE 4 CONCEPTUAL MODEL

QUANTITATIVE RESEARCH

The quantitative research consists of a survey combined with the study conducted by J.Lokhorst concerning hidden vacancies. This survey consists of questions about the (re)allocation motives of companies and the factors which are of interest. SPSS has been used to explore the results of the survey. The survey has been set up by using the factors which have proven to be the most influential during a (re)location. These factors are then to be ranked by the respondents.

THEORETICAL FRAMEWORK

The office market can be seen from different points of view and consists of different type of users. The fact that the office market can be divided into an office space-market, an development market and an asset-market implies that there are different demands for different office types. A transport company will likely be in the office-space market instead of the development market. Pairing the user to the markets will make it possible to quickly identify the demand and matching it to the supply.

Besides the types of office markets a look into the history of the current vacancy has been taken. Also the corporate social responsibility, steering means against the vacancy and already carried out (re)allocation researches have been incorporated into the theoretical framework. The outcome was that the influence of the current office vacancy on the demand of the office user wasn't clear. This research makes this connection and also contributes to the strengthening of the body of knowledge.

RESPONDENTS

The respondents were selected based on a set of criteria. Hendriks (2012) used more or less the same criteria to selecting his respondents (only difference is the time span). In this way it's possible to compare the result of both researches. The used criteria in this study are the following ones:

- (re)allocation or renovation decision between 2008 – 2012;
- Moved to or within the Randstad or to the Eindhoven region.

As said these criteria have been selected to be able to continue on the research done by Hendriks (2012). In addition more specific criteria are formulated based on the sub-questions. In this way the cases researched by Hendriks (2012) cumulated towards the ones in this study. The following criteria have been formulated:

- Companies have already moved or are still in the process of a (re)allocation.

The respondents obtained through CoreNet Benelux are the following ones.

Stayed (renovation)	Moved (existing building)	Moved (new building)
Philips	Shell	Microsoft Enexis TNT D.E. MASTER BLENDEERS 1753 AkzoNobel

TABLE 1 RESPONDENTS SELECTION

The respondents in this study are namely large Dutch multinationals. The (re)allocations concern in this study mostly the headquarter of these companies.

CASE STUDIES

Seven cases have been executed in this study. These interviews were coded and the outcome was linked to the theoretical framework. Besides the open interview, closed questionnaires were performed. The differences between the open interview and the closed questionnaires raised some critical question. These were again fed back to the interviewee.

Shell

Shell Downstream has moved multiple offices into one offices at the Weena in Rotterdam. One of the most important motives in this case has to do with consolidation of different offices into one. In this way the accommodation costs for the Shell Downstream could be decreased. Shell has chosen to move to an existing building due to both the relationship they have with the municipality of Rotterdam and the risk of reputation damage when building a new office.

Microsoft

The only office of Microsoft in the Netherlands is situated in Schiphol Center. Microsoft moved to Schiphol Center in 2008. Before the relocation they were accommodated in an office in Schiphol Rijk. Important motives in this case have to do with the new ways of working and the accessibility by car and public transport. Microsoft chose to move to a new built office due to different reasons. The implementation of the new ways of working was according to Microsoft less ideal in the existing office. Also factors like transparency and the creating of large meeting places played a role in this process.

AkzoNobel

AkzoNobel moved from Arnhem to an temporarily office in Amsterdam. Their intention is to eventually move to a new to build office in Amsterdam-South. The first movement has been set into action due to location of Arnhem in the Netherlands. AkzoNobel used to run different plants in Amersfoort, Oss and several places in Germany. After the selling of the plants in Oss and Germany, Arnhem lost his central role. The choice to move to Amsterdam has to do with its better accessibility for foreign guests, it's service providers and it's highly educated professionals. The second movement is to new offices which still has to be built. AkzoNobel explains that the choice to build has been made in 2006 and is irreversible.

Philips

Philips is consolidating their IJ-tower to the Breitner-Tower in Amsterdam-Amstel. This movement has been made possible by the implementation of the new ways of working. Philips states that due to the new ways of working the IJ-tower could be divested. The choice has been made to move to an existing office. This is due to societal aspects, like reputation damage, and financial aspects. By consolidating two similar offices into one the accommodation costs could be roughly decreased by half. Also important in this case, is the fact that the parking capacity at the location of the Breitner-Tower was very high and that Philips wanted to keep these.

TNT

TNT moved to newly built office in Hoofddorp. The most important motive of the company has to do with sustainability. TNT wanted the most sustainable office in the Netherlands. The choice to move to a new building is elaborated by stating that the former office owner made it impossible to achieve the goals set by TNT. Besides the former owner, other developers thought that achieving the sustainability ambitions of TNT was impossible without large investments.

D.E. MASTER BLENDEERS 1753

D.E. MASTER BLENDEERS 1753 (DEMB) has moved to the center of Amsterdam. This movement was driven by the desire to implement a new culture within DEMB. The location was chosen to improve the dynamic and internationalization of the company. In addition, the location improved the accessibility with public transport. DEMB moved to a building which was under construction. The office was being built at risk. In this way, the implementation of the new ways of working and the desire to have an open and transparent building was accomplished.

Enexis

Enexis moved to the Paleiskwartier in Den Bosch. Enexis elaborated that their desire to consolidate different functions into one headquarters was a motive during this process. Besides this desire, Enexis had grown in the past years and more places were needed. Also, the former building had some climate issues which couldn't be solved easily. Enexis introduced the new ways of working in their offices, however their former building wasn't able to adopt this way of working. Besides the mentioned factors, the accessibility by public transport was seen as worse in the former building and very good in the new building.

RESULTS

Results have been obtained from both the case studies as from the questionnaire. The case studies form a profound investigation into seven (re)allocation processes. The questionnaire is generic approach to obtain the most important factors during different types of (re)allocation processes.

CASE STUDIES CONCLUSIONS

*What are the (re)allocation motives of an office user in the process of choosing either new or existing offices
Which factors influence this?*

In order to obtain the answer on this question cases have been investigated into their (re)allocation process. The factors that play a role in this process have been divided into the push-, pull-, keep-, and reject factors. This research showed the keep- and reject factors are little to not important for the involved respondents. This has to do with the fact that most of the respondents have moved or are in a process concerning their headquarter. More important are the push- and pull factors. The outcome of the case studies makes it possible to formulate to following top five lists:

Push factors		Pull factors	
2013		2013	
1	Organizational considerations	1	Improved accessibility public transport
2	Descending contract	2	Representative building
3	Sustainability	3	Organizational considerations
4	Optimistic future expectations	4	Representative location
5	Poor accessibility public transport	5	Convenient traffic location

TABLE 2 RANKING PUSH- AND PULL FACTORS

Keepfactoren		Rejectfactoren	
2013		2013	
1	Reputation of the location	1	Reputation Damage by leaving behind vacant building
2	The company has always been located there	2	Uncertainty about joining staff
3	Reputation Damage to leave vacant building	3	Need for commuting staff
4	Emotional attachment to the building	4	Uncertainty about the labor market
5	Training opportunities for the children	5	Investment costs (adjustments to the building)

TABLE 3 RANKING KEEP- AND REJECT FACTORS

The top five list anno 2013 shows the set of factors which are the most important to the involved respondents. However, this does not mean that other factors are unimportant in a (re)allocation process. This rank is part of the answer to the main research question.

NEW OR EXISTING BUILDING

The choice between either existing buildings or new buildings seems to be very nuanced. All interviewees indicate that they have considered the existing stock. In two cases, extensive comparison studies in which the existing stock is compared against new buildings have been executed. The final decision for either the existing or new buildings is elaborated in table 4.

The new ways of working (NWW) play an important role in the (re)allocation process. It can be concluded that there are no fundamental technical obstacles in the renovation of an existing building. Respondents emphasize that however the NWW can be implemented into the existing stock but it's far from ideal. In this perspective it can be concluded that the choice between an existing building or a new building doesn't merely depend on the technical aspects. Financial capabilities are pointed out as important factors in this process. The segmentation between new and existing is substantiated by the following statements:

Existing building motives	Explanation
financially attractive	This factor has to do with the possibility of consolidating several offices into one office. Office users see the new ways of working as an opportunity to combine offices and restart negotiations with the office owner.
Chance of reputational damage	The risk of reputational damage for a company plays an important role in the selection for an existing building. Office users do not want to add additional square meters of office to an already saturated market.
Public transport	Office users mention that existing buildings are situated very well offering good public transport.
Parking capacity	Office users which have a large parking capacity due to historical events don't give these up.
Fast timeframe	Respondents indicate that a movement to a new building is very much time consuming. The choice for the existing stock is in this sense obvious.
New building motives	Explanation
Implementation NWW	Office users indicate that the implementation of the new ways of working is more convenient in a new building than in an existing building.
Commercial considerations	This consideration has to do with the intention to make investments existing buildings versus new buildings.
Choice of location	The current office market provides the office user with a large degree of freedom in the choice of location. This gives office users more (re)location possibilities.
Optimization of business	Office users mention that the implementation of goals set on organizational levels are easier to be applied in new buildings.

TABLE 4 MOTIVES CHOICE NEW OR EXISTING BUILDING

Above mentioned arguments are formulated based on case studies. The motives for either existing or new buildings provide insight into the choices of the respondents in their assessment processes. Also, the hypotheses can be tested:

The office user chooses for new offices because of the fact that existing offices often fail to meet the requirements of the user.

It can be concluded that the hypotheses mentioned above is valid. Respondents indicate that renovation is possible in existing offices but often is not chosen due to the implications it brings with it. Renovation of existing buildings is being seen as not ideal, especially when it comes to the implementation of the NWW.

OFFICE VACANCY

Besides the assessment process and the choice between either new buildings or existing buildings the influence of the office vacancy on this process has been examined. The following hypotheses can be tested:

The office user experiences the office vacancy as an increasingly important factor in the choice between existing or new buildings

The hypotheses above is confirmed by the respondents in this research. Reputation is playing an increasing role in the decisions of companies. More and more companies have integrated corporate social

responsibility in their mission. The office vacancy plays an important role in five of the seven cases. The research of Hendrikx (2012) has more or less the same conclusion:

Hendrikx (2011)		Zaghdoud (2013)	
Office vacancy plays a role	Office vacancy plays no role	Office vacancy plays a role	Office vacancy plays no role
6	5	5	2

TABLE 5 OFFICE VACANCY COMPARISON

However, it must be emphasized that the results obtained with the survey show a different result. In the survey the office vacancy and the chance of reputation damage is seen as less important.

SURVEY

The survey reached 102 respondents. Of these respondents, more than 50% states that have been in a relocation movement since 2008. Of this group, nearly 60% moved to either new or existing buildings. The remaining 40% is currently in a process of (re)allocation or has already chosen to remain in their building. A top five in both the push-, pull-, keep-, and reject factors has been the outcome of the survey. These rankings are included in tables 6 and 7. This classification makes it possible to make a comparison with the results obtained from both the case studies and with previous studies on (re)allocations. It's important to emphasize that the case studies used a wider range of factors. The factors used in the survey have proven to be the most important ones in the last years.

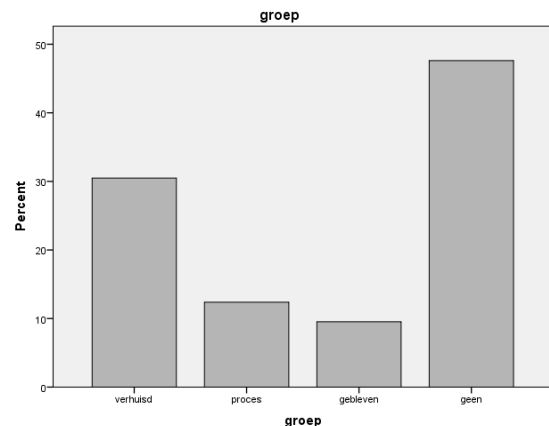


FIGURE 5 GROUP FREQUENCIES

Push factors 2013		Pull factors 2013	
1	Organizational considerations	1	Representative building
2	Other motives	2	Other motives
3	Bad state of the office	3	Representative location
4	Sustainability	4	Improved accessibility public transport
5	Lack of expansion possibilities	5	Improved accessibility by car
6	Poor accessibility by car	6	Possibility to expand
7	Poor accessibility public transport	7	Low price to acquire land

TABLE 6 RANKING PUSH- AND PULL FACTORS

Keep factors 2013		Reject factors 2013	
1	The company has always been located there	1	Investment costs (adjustments to the building)
2	Reputation of the location	2	Moving costs
3	Emotional attachment to the building	3	Owning the building
4	Other motives	4	Other motives
5	Reputation damage to leave vacant building	5	Need for commuting staff
6	Cultural leisure activities	6	Reputation Damage by leaving behind vacant building

TABLE 7 RANKING KEEP- AND REJECT FACTORS

Introductie

Relevantie, aanleiding,

probleemanalyse en probleemstelling

Deel I

1. INTRODUCTIE

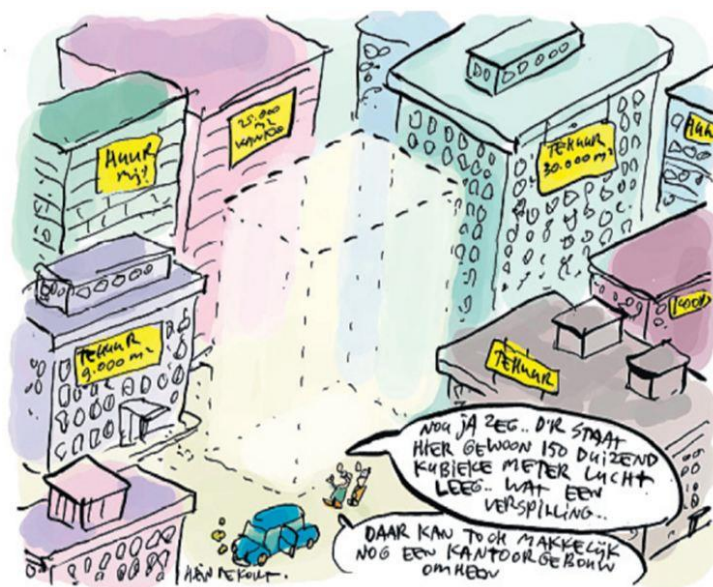
Dit rapport vormt het definitieve onderzoeksverslag van het afstuderen in de track Real Estate & Housing met als afstudeerrichting Real Estate Management. Dit hoofdstuk bestaat uit de aanleiding voor dit onderzoek

1.1 AANLEIDING

De Nederlandse kantorenmarkt kenmerkt zich door het hoge percentage leegstand. Steeds meer kantoren komen leeg te staan in een markt die door de economische crisis stagnatie vertoont. In een gezonde markt is een leegstand van vijf a zes procent nodig voor enige elasticiteit (Geltner, 2007). De huidige statistieken vertonen echter percentages van nabij de vijftien procent, zonder de verborgen leegstanden (DTZ Zadelhoff, 2012). Ondanks dit feit blijven grote multinationals nieuwe kantoren bouwen. Op het eerste gezicht lijken deze bedrijven geen oog te hebben voor de toenemende leegstand. Het is de vraag waarom deze kantoren ervoor blijven kiezen om nieuwe kantoren te bouwen in de huidige markt. Vragen die opkomen hebben te maken met de beweegredenen en overwegingen die deze bedrijven hebben om nieuwbouw te prefereren. De huidige regelgeving in Nederland biedt geen uitkomst om dergelijke bedrijven ertoe te dwingen te kiezen voor de bestaande bouw alvorens nieuw te gaan bouwen. In combinatie met winstgevendende constructies, is er een klimaat gecreëerd die nieuwbouw erg lucratief heeft gemaakt voor bedrijven.

Een ander veel gehoord fenomeen is de mis-match tussen vraag en aanbod. Huisvesting die niet aan de huidige eisen voldoet versterkt de discrepantie tussen vraag en aanbod. Gebouwen zijn vaak technisch moeilijk te renoveren naar de vraag van vandaag. Benadrukt moet dus worden dat naast de vraagzijde ook het aanbod van kantoren bijdraagt aan de groeiende leegstand.

In de laatste jaren is het belang van een goed imago ten opzichte van de maatschappij alsmaar belangrijker geworden. Deze situatie, waarin gevolgen niet enkel invloed hebben op kantoorgebruikers maar in steeds groter wordende mate ook op de maatschappij fascineert mij. Bedrijven claimen dat zij nieuwe kantoren bouwen onder het mom van duurzaamheid. Vanuit de maatschappij is er een groeiende vraag naar meer maatschappelijke verantwoordelijkheid binnen bedrijven. Bekend is ook de bestaande mis-match tussen het bestaande aanbod en de vraag van de kantoorgebruiker. Onderzoek naar de sociaal zakelijke motieven in combinatie met de vraag van de kantoorgebruiker kan inzicht bieden in de wijze waarop besluiten omtrent (re)allocaties worden gemaakt.



FIGUUR 6 LEEGSTANDSPROBLEMATIEK (HEIN DE KORT)

2. PROBLEEMANALYSE

In dit hoofdstuk wordt het probleem geanalyseerd en volgt hieruit een probleemstelling. De relevantie van het onderzoek wordt in dit hoofdstuk aangekaart en daarnaast komen de onderzoeksvragen aan bod.

2.1 ANALYSE

De leegstandsproblematiek kan worden gezien als een gevolg van verschillende oorzaken liggend bij verschillende actoren. Behalve economische marktmechanismes zoals het vraag en aanbod model zijn er ook oorzaken te vinden in het gedrag van actoren en in de regelgeving.

Eén van de belangrijkste oorzaken genoemd in de literatuur is de ontstane discrepantie tussen vraag en aanbod. Zo kan een onevenwichtige kantorenmarkt leiden tot structurele leegstand (Remøy, 2010, p. 22). Deze discrepantie tussen vraag en aanbod heeft niet alleen te maken met de kwantitatieve aspecten maar ook met de kwalitatieve aspecten. Er is weliswaar een groot overaanbod aan kantoren in Nederland, maar er is ook een vraag. Deze vraag correspondeert echter niet met het huidige aanbod. Structurele leegstand wordt gedefinieerd als een object, dat gedurende drie jaar niet in gebruik is geweest. Deze leegstand is structureel als gevolg van groeiend aanbod en constante vraag (Remøy, 2010, p. 22). Structurele leegstand is in de eerste plaats een maatschappelijk probleem met economische en sociaal verval als gevolg. Vandalisme, graffiti, inbraken en illegale bezetting als uitingen van de onzekerheid en sociale onveiligheid zijn een gevolg van de structurele leegstand (Remøy, 2010, p. 16).

Naast de marktmechanismes zijn er oorzaken te vinden in het gedrag van actoren [een nadere uitleg van de betrokkene actoren is te vinden in hoofdstuk 4.2 *Stakeholder analyse*]. Zo geven enkele kantooreigenaren in Hendriks' (2012) onderzoek aan dat er naast het aanbodoverschot en de economische crisis ook andere redenen zijn voor de ontstane leegstand. Nick Verouden, asset manager bij Ping Properties, geeft aan dat er de afgelopen jaren een trend is ontstaan waarbij de gemeente gemakkelijk grond uitgeeft en het de huurders gemakkelijk maakt om te verhuizen door het delen van de ontwikkelingswinst (Hendriks, 2012). Hij voegt er aan toe dat wanneer het grotere geheel wordt bekeken dit funest is voor de kantorenmarkt en tevens maatschappelijk onverantwoord is (Hendriks, 2012)

Een voor de hand liggende oplossing voor de leegstandsproblematiek lijkt de transformatie van kantoren. Naast een overschot aan vierkante meters kantoor kenmerkt Nederland zich door een grote behoefte aan woonruimte voor bepaalde doelgroepen als studenten, starters en ouderen. Transformatie zou een oplossing kunnen bieden. Rodenhuis (2012) heeft het in haar afstudeerthesis over de sturingsmogelijkheden bij een transformatie. Bij de transformatie van kantoren zijn er echter knelpunten, waarbij de financiële aspecten als hoofdproblemen worden gezien (Rodenhuis, 2012).

Zoals eerder is gesteld heeft de leegstandsproblematiek een dubbele dimensie. Het feit dat er vandaag de dag een mis-match bestaat tussen vraag en aanbod heeft te maken met zowel de vraag als het aanbod. In dit onderzoek is er voor gekozen om een focus te leggen op de vraagzijde van deze problematiek.

2.2 PROBLEEMSTELLING

De probleemstelling zoals die nu gesteld kan worden heeft betrekking tot diverse aspecten beschreven in de probleemanalyse. Om te beginnen is er dus het overaanbod aan kantoren gecreëerd in economisch sterke tijden. Daarnaast is er een veranderende vraag opgetreden die de leegstand heeft versterkt. Ondanks deze leegstand blijven bedrijven nieuwe kantoren bouwen en veroorzaken daarmee in sommige gevallen maatschappelijke schade. De probleemstelling bestaat uit het feit dat er een set van eisen nodig zijn die beter gedefinieerd worden om op die manier beter aansluitende alternatieven te kunnen bieden voor organisaties. Deze alternatieven kunnen dan door ontwikkelaars en eigenaren van kantoren geboden worden. Om dit mogelijk te maken is het dus van belang dat bedrijven hun verhuismotieven duidelijk moeten maken. De probleemstelling die volgt;

De eisen van bedrijven bij een (re)allocatie zijn niet duidelijk genoeg gedefinieerd om goed aansluitende alternatieven te kunnen bieden voor deze organisaties. Dit betekent dat bedrijven hun verhuismotieven duidelijk moeten maken om op deze manier de leegstand tegen te gaan.

2.3 RELEVANTIE

2.3.1 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Onderzoeken naar bedrijfsmigraties bestaan al sinds de jaren vijftig maar hebben zich voornamelijk gericht op de motieven om te verhuizen en in mindere mate op de motieven om te blijven. De rol van de kantoorgebruiker in het (re)allocatieproces ten opzichte van de leegstandsproblematiek is tot op heden te weinig onderzocht. Dit onderzoek speelt daarop in en tracht op een wetenschappelijke wijze een beeld te schetsen van de rol van de kantoorgebruiker in de bedrijfsmigratie met betrekking tot de leegstandsproblematiek.

2.3.2 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Zoals eerder is vermeld heeft de huidige kantorenleegstand in Nederland zorgelijke maten bereikt. Ondanks deze leegstand blijven organisaties nieuwe kantoren bouwen. In deze zin is het relevant om te achterhalen hoe organisaties hiermee omgaan. Inzicht krijgen in de besluitvormingen kan een licht werpen op de redenen van kantooreigenaren voor het bouwen van nieuwe kantoren. Verder zullen in dit onderzoek casestudies gehouden worden die inzicht kunnen geven in wat de eisen zijn van kantoorgebruikers bij hun (re)allocatie. Een betere afstemming van de markt op deze specifieke eisen kan hiervan een gevolg zijn. Bedrijfsmigraties zijn een onderdeel van het Corporate Real Estate Management doordat deze bewegingen van organisaties gevolgen hebben voor de huisvestingsstrategie en het bedrijfsbeleid.

Het onderzoek heeft sociale relevantie wat betreft het in kaart brengen van eventuele sociale motieven bij een (re)allocatie van een organisatie. Tevens biedt het verduidelijken van de verhuismotieven, eisen gesteld door de gebruiker, de markt om in plaats van een vervangingsmarkt te zijn, een markt te zijn die inspeelt op de juiste vraag en daarmee de leegstand tegen kan gaan. Structurele leegstand is in de eerste plaats een maatschappelijk probleem met economische en sociaal verval als gevolg. Vandalisme, graffiti, inbraken en illegale bezetting als uitingen van de onzekerheid en sociale onveiligheid zijn een gevolg van de structurele leegstand (Remøy, 2010, p. 16). Het is dus relevant voor de maatschappij om te begrijpen waar deze leegstanden vandaan komen en hoe deze opgelost kunnen worden. Door de eisen van kantoorgebruikers beter in kaart te brengen ontstaat de mogelijkheid hiervoor.

2.4 ONDERZOEKSDOELEN

Het onderzoeksdoel is om inzicht te verkrijgen in de besluitvorming van organisaties bij de afweging tussen nieuwbouw kantoren of bestaande kantoren en de invloed van de kantorenleegstand hierop. Daarnaast wordt de eventuele sociale verantwoordelijkheid van bedrijven onderzocht.

Het onderzoek moet kennis genereren wat betreft de verhuismotieven van organisaties in Nederland en de omgang van organisaties met de huidige leegstand. Deze motieven kunnen gebruikt worden om betere aansluiting te vinden om de kantorenmarkt. De combinatie van deze twee doelen vormen de basis voor het uiteindelijke onderzoeksproduct.

2.5 ONDERZOEKSVRAGEN

2.5.1 HOOFDVRAAG

Wat zijn de beweegredenen van een kantoorgebruiker bij de afweging tussen ofwel nieuwbouw kantoren of bestaande kantoren en speelt de kantorenleegstand hier een rol in?

2.5.2 DEELVRAGEN

- *Hoe ziet de leegstand er in Nederland uit?*
 - Hoe ziet de ontstaansgeschiedenis van de huidige leegstand eruit?
 - Welke stakeholders hebben een invloed gehad in de huidige leegstand?
- *Wat zijn de verhuismotieven van een kantoorgebruiker naar ofwel nieuwbouw of bestaande bouw?*
 - Welke factoren zijn hierop van invloed?
 - Welke eisen zijn er gesteld door de kantoorgebruiker bij de (re)allocatie?
 - Welke overheidsreglementen zijn hiervan op invloed?
- *Wat was de rol van maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de afweging tussen ofwel nieuwbouw kantoren of bestaande kantoren?*
 - Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen?
 - Wat is de rol van maatschappelijke verantwoordelijkheid in de vastgoed?
 - Welke stakeholders hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid en hoe ziet deze eruit?
 - Is MVO in het (re)allocatieproces opgenomen, zo ja, hoe is het in het (re)allocatieproces opgenomen?
- *Welke stappen zijn gezet door de kantoorgebruiker om tegen de leegstand op te treden?*

2.5.3 HYPOTHESEN

De kantoorgebruiker kiest voor nieuwbouw omdat de bestaande bouw veelal niet voldoet aan de hedendaagse eisen gesteld door de gebruiker.

De kantoorgebruiker ervaart de leegstandproblematiek als een steeds belangrijker wordende factor in het afwegingsproces tussen ofwel nieuwbouw of bestaande bouw.

2.7 AFBAKENING

2.7.1 DOELGROEP

De kantoorgebruiker is de primaire doelgroep in dit onderzoek. Aangezien deze doelgroep de beslissing maakt bij een (re)allocatie en daarmee de vraagzijde van de kantorenmarkt vormen. Aangezien de leegstandsproblematiek in verband staat met veel actoren worden overige doelgroepen meegenomen in de literatuurstudie. De secundaire doelgroepen zijn de gemeente, ontwikkelaars, kantooreigenaren, aannemer, overheid en burger. Om gebruik te kunnen maken van voorgaande onderzoeken zal de kantoorgebruiker, of huurder, zal deze onderzoeksgroep nagenoeg gelijk zijn aan die van de voorafgaande onderzoeken. Uit onderzoek van DTZ Zadelhoff (2012) blijkt dat de grote opnemers van kantoorruimtes in 2011 bestonden uit de sectoren van de zakelijke dienstverleners, de overheid en overige non-profits en industrieën, handel en transport. In dit onderzoek zal daarom een focus worden gelegd op de sectoren van de zakelijke dienstverlening, de overheid en overige non-profits en industrieën, handel en transport.



FIGUUR 7 OPNAME NAAR SECTOR (DTZ ZADELHOFF, 2012)

Omvangrijke transacties kantoorruimte
2011

Plaats	Locatie	Huurder/koper	Metrage
Rotterdam	Centrum	Hogeschool Rotterdam	16.000
Eindhoven	Strijp S	Bosch Security Systems	15.000
Breda	Stationsgebied	Belastingdienst	13.000
Amsterdam	Centrum	Booking.com	12.500
Amsterdam	Zuidoost	Deutsche Bank	11.500
Maastricht	Randwijk-Noord	Mercedes-Benz	11.300
Amsterdam	Zuidoost	TMF Group	10.600
Amstelveen	Laan van Kronenburg	De Sociale Verzekeringsbank	9.700
Hilversum	Mediapark	United Broadcasting Facilities	9.500
Utrecht	Graadt van Roggenweg	Flabobank	8.800

FIGUUR 8 OMVANGRIJKE TRANSACTIES KANTOORRUIMTE (DTZ ZADELHOFF, 2012)

2.7.2 LOCATIE

Volgens Pellenburg verhuizen steeds meer bedrijven naar de Randstad en juist minder uit de Randstad (Hendriks, 2012, p. 15). Onder andere om deze reden is er gekozen om voornamelijk een focus te leggen op de verhuizingen binnen de Randstad. Een andere reden is om net als bij de doelgroepen voor te bouwen op voorgaande onderzoeken. Tevens blijkt uit dat in 2011 de meeste transacties m.b.t. kantoorruimte in de Randstad hebben plaatsgevonden (DTZ Zadelhoff, 2012, p. 4). Mogelijk is het zo dat doordat er sprake is van kostenefficiëntie, een groot deel van de kantoorgebruikers is verhuisd naar de duurdere locaties in de Randstad zoals de Amsterdamse Zuid-as, Utrechtse Papendorp en het Haagse Beatrixkwartier (Zuidema & Elp, 2010, p. 10).

Methodologisch onderzoeksplan

Het methodologische onderzoekskader en
onderzoeksinstrumenten

Deel II

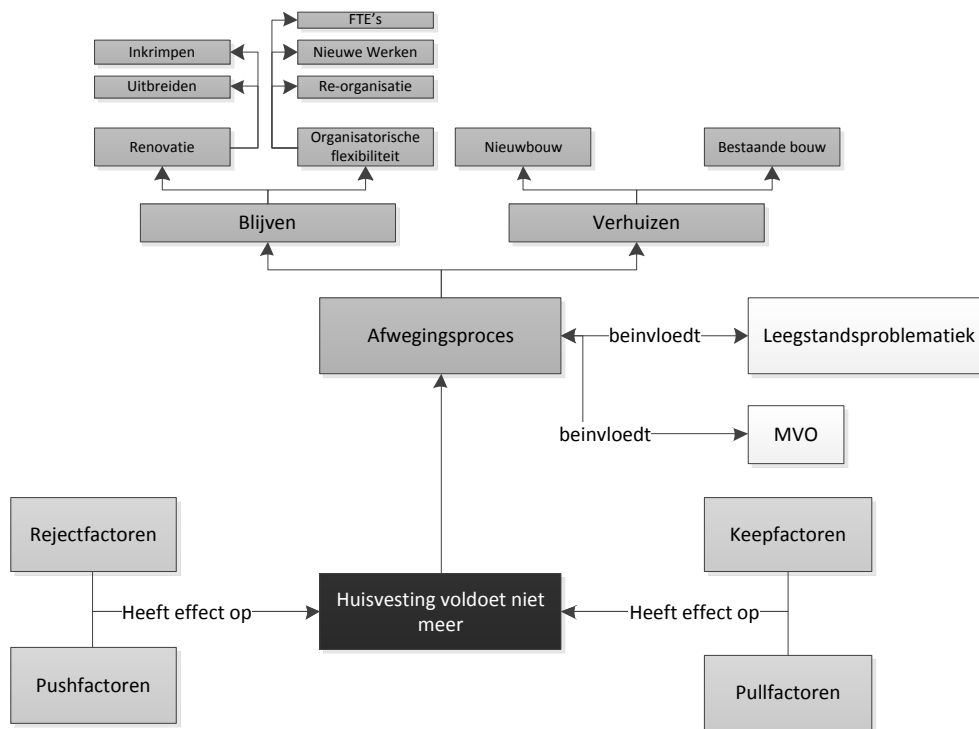
3. METHODOLOGISCH KADER

3.1 CONCEPTUEEL MODEL

Het conceptueel model heeft als bedoeling de bruikbare theorie en de daaraan gekoppelde controlevariabelen die belangrijk zijn voor het onderzoek te ordenen. Het is de visuele weergave van een theorie en geeft een schematisch overzicht van welke begrippen worden gemeten in het onderzoek en welke relaties er moeten worden geanalyseerd.

Het conceptueel model is centrisch georiënteerd en maakt duidelijk welke variabelen invloed op dat centrum hebben. Duidelijk is te zien dat de eisen gesteld bij de gebeurtenis van een (re)allocatie invloed hebben op de alternatieven die gekozen kunnen worden. Deze alternatieven hebben op zich weer invloed op de uiteindelijke besluitvorming tussen ofwel blijven of verhuizen.

Het afwegingsproces dat volgt op een huidige huisvesting die niet meer voldoet (centrum van het model) bestaat uit de keuze tussen ofwel blijven of verhuizen. Deze bestaan op zich weer uit diepere alternatieven bestaande uit renoveren, organisatorische aanpassingen, nieuwbouw en bestaande bouw. De eisen gesteld door de kantoorgebruiker, ofwel de pushfactoren en pullfactoren die als belangrijk kunnen worden aangemerkt bestaan in het conceptuele model uit een selectie van mogelijkheden. Deze locatie gebonden, object gebonden en overige factoren worden later in het onderzoek door middel van een literatuurstudie duidelijk gemaakt en vastgelegd. Het model is in figuur 9 weergegeven. Een uitgeklapte versie van het conceptueel model is in de bijlagen te vinden.



FIGUUR 9 CONCEPTUEEL MODEL

3.2 ONDERZOEKSMETHODOLOGIE

Het onderzoek bestaat uit zowel een kwalitatief gedeelte als een kwantitatief gedeelte. Het kwalitatieve onderzoek zal gebaseerd zijn op empirische bevindingen uit casestudies en interviews. De casestudies worden gehouden bij bedrijven aangesloten bij CoreNet. Deze casestudies houden in dat er wordt onderzocht hoe de besluitvorming is gegaan bij een (re)allocatie van de organisatie. Er wordt getracht een onderscheid te krijgen in bedrijven die al door de besluitvorming heen zijn gelopen en die nog moeten beginnen met het proces.

De casestudies zullen met name bestaan uit interviews. Voor het opstellen van de interviews is er gebruik worden gemaakt van het boek *Basic interviewing skills* (Gorden, 2006). De interviews moeten inzicht geven in de manier waarop een bedrijf is omgegaan met haar verantwoordelijkheid tegenover de kantorenleegstand bij een (re)allocatie. Naast de casestudies worden er verdiepende interviews met experts gehouden omtrent dit probleem. Dit zijn interviews met hoogleraren als deskundigen op dit gebied.

Het kwantitatieve gedeelte zal bestaan uit een enquête uitgevoerd in Collector. De enquête zal in paragraaf 3.4.6 nader worden toegelicht.

3.4 ONDERZOEKSINSTRUMENTEN

3.4.1 CASESTUDIES

De cases worden onderzocht door gebruik te maken van interviews. Deze hebben als bedoeling inzicht te creëren in de besluitvorming bij een (re)allocatie van een organisatie. De cases bestaan uit gesprekken met de betrokkenen in het besluitvormingsproces bij een (re)allocatie in een organisatie. Deze gesprekken zijn feitelijk interviews van ongeveer drie kwartier tot een uur tijd. De cases worden zoals eerder beschreven op een gelijkmatige manier uitgevoerd als in Hendriks' zijn onderzoek. Op deze manier wordt het body of knowledge versterkt en kunnen er conclusies getrokken worden.

De case respondenten selectie is gebaseerd op een set van criteria. Hendriks (2012) gebruikt in zijn onderzoek een dertiental respondenten gebaseerd op de volgende criteria, die tevens in dit onderzoek als criteria gebruikt zullen worden:

- Verhuis- of renovatiebeslissing tussen 2008 – 2013;
- Verhuisd naar of binnen de Randstad.

Om voort te kunnen bouwen op het voorgaande onderzoek van Hendriks (2012) worden deze criteria overgenomen. Deze worden aangevuld met een specifiekere set van criteria gebaseerd op de gestelde deelvragen. Hierdoor wordt het mogelijk om respondenten uit beide onderzoeken te vergelijken en een eventuele verdieping van de door Hendriks onderzochte cases uit te voeren.

- Bedrijven zijn al verhuisd of zitten nog in het proces van verhuizen;

In tabel 8 zijn de respondenten, verkregen via CoreNet Benelux, weergegeven.

Gebleven (renovatie)	Verhuisd (bestaande bouw)	Verhuisd (nieuwbouw)
Philips	Shell	AkzoNobel Enexis Microsoft D.E. MASTER BLENDEERS 1753 (DEMB) TNT

TABEL 8 RESPONDENTENSELECTIE

3.4.1.1 INTERVIEWS

Een interviewschema en een vragenlijst worden vaak onderling verwisselbaar gebruikt (Boelens, 2008). Maar er bestaat een verschil tussen een lijst bestaande uit enkel vragen die beantwoord dienen te worden en een schema dat verder gaat. Een interviewschema betreft onder andere de instructies voor het introduceren van het interview, het opnemen van het interview, het afsluiten van het interview, de methode van verdere vragen en de evaluatie van de antwoorden (Boelens, 2008).

Het interviewschema is bedoeld als een schema waarin een (hoofd)onderzoeksvraag beantwoord kan worden middels een interview. Het doel in dit geval is het verkrijgen van nuttige informatie over alle relevante aspecten van de besluitvorming bij een bedrijfs(re)allocatie. Daarnaast is er een tweedeling wat betreft de vragenlijsten voor de verhuide of gebleven kantoorgebruikers.

3.4.1.2 INTERVIEWOPZET

De interviewopzet is gebaseerd op de diepte-interview methode waarin er een intensief gesprek is tussen één respondent en de interviewer. Bij een kwalitatief onderzoek is het van belang dat de onderzoeker flexibel in kan spelen op de onderzoekssituatie en op de informatie die respondenten geven. Volledig gestructureerde interviews zijn niet flexibel, en daarom niet geschikt als dataverzamelmethode voor kwalitatief onderzoek. De data-verzamelmethode in het interview half/gedeeltelijk gestructureerd waarin er eerst open vragen worden gesteld en vervolgens met diepte vragen af te sluiten. Er kan dus worden gesproken van een open interview. In een half gestructureerd interview liggen de vragen en antwoorden niet van tevoren vast maar de onderwerpen wel. Dit soort interviews beginnen vaak met enkele gestructureerde vragen naar persoonlijke of organisatorische gegevens. De interviewer heeft voor het interview een aantal onderwerpen vastgesteld die behandeld worden (Besselink, van Greene, Kerkhof, Rotink, & Schaafsma, 1988). Gedeeltelijk gestructureerde interviews bestaan uit gesloten vragen met een vaste formulering. De vragen worden in een vaste volgorde aan de geïnterviewde gesteld. De vragen worden in een vaste volgorde aan de geïnterviewde gesteld. Naast de gesloten vragen bevat de vragenlijst ook een aantal open vragen, waarbij de nadruk ligt op het doorvragen (Besselink et al., 1988).

De verdiepende vraaglijst heeft als bedoeling om de invloedsfactoren push, pull, reject and keep inzichtelijk te maken. Deze vragenlijst werd naast door Hendriks (2012) al vaker gebruikt bij het meten van beweegredenen van gebruikers. Er wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de verbeterde verdiepende vragenlijst voor de kantoorgebruikers. Om tot een beoordeling te komen van de meest genoemde push-, pull-, reject- en keepfactoren wordt er een weging gehouden (Hendriks, 2012, p. 21). De weging die Hendriks (2012) heeft gebruikt houdt in dat er weging als volgt plaats vindt:

	1 (niet van belang)	2 (enigszins van belang)	3 (van belang)	4 (zelf genoemd)
Representatiewaarde	0	1	2	2

TABEL 9 WEGING VAN DE FACTOREN (HENDRIKS, 2012)

Er is in dit onderzoek gekozen om deze weging niet te koppelen aan empirische waarden. Het in kaart brengen van objecten in een empirisch systeem naar een mathematisch systeem (Kok, Menkhorst, de Roo, & Vening, 1999, p. 25) kan worden gezien als een voorkeursweging. Echter, de toegepaste weging kan worden gezien als een taartverdeling.

3.4.1.3 INTERVIEWSHEMA

De aspecten van het interviewschema zijn ervoor bedoeld om een duidelijk beeld te creëren over de besluitvorming bij een (re)allocatie van een organisatie. Om te beginnen moet duidelijk worden om wat voor bedrijf het precies gaat en wat voor activiteiten zij uitvoeren. Daarnaast moet duidelijk zijn om wat voor soort huisvesting het gaat, er gelden immers andere beweegredenen voor een nevenvestiging als voor een hoofdvesting. Globaal gezien kan er een onderverdeling worden gemaakt in organisatorische aspecten en substantiële aspecten. Daarnaast worden de interviewschema's onderverdeeld in interviews voor blijvers als voor verhuizers. Deze zijn gebaseerd op de interviews van Hendriks (2012) maar zijn waar nodig aangepast aan dit onderzoek. De interviewschema's zijn terug te vinden in de bijlage.

3.4.1.4 EXPERT INTERVIEWS

Expert interviews zijn nodig om de benodigde expertise op het gebied van de leegstandproblematiek en bedrijfsmigratie te verkrijgen. Hieronder volgt een opsomming van de experts waarbij interviews zijn afgenomen:

Expert	Gebied	Datum
Prof. ir. H. de Jonge	Directievoorzitter van de Brink Groep, Voorzitter Actieprogramma Leegstand kantoren	Donderdag 12 april 2012
Dr. ir. R. Binnekamp	Design and decision Systems	September 2012
Prof. dr. P.H. Pellenbarg	Hoogleraar Economische Geografie	Maandag 10 september 2012
Drs. Mathieu Zuidema	Professional Kantorenleegstand	Woensdag 7 november 2012

TABEL 10 EXPERT INTERVIEWS

Eventuele samenvattingen van deze gesprekken zijn in de bijlagen meegenomen.

3.5 ENQUÊTE

Naast casestudies en interviews bestaat het onderzoek uit het uitvoeren van een enquête. Deze wordt in samenwerking met J.Lokhorst opgebouwd. De enquête onder andere via CoreNet Benelux en FMN verstuurd worden. Door een aantal gegeneraliseerde vragen te ontwikkelen is het mogelijk een groot aantal respondenten te benaderen. Deze vragen zullen bestaan uit een rangschikking van de belangrijkste geldende push-, pull-, keep- en rejectfactoren tijdens het (re)allocatieproces en de invloed van de kantorenleegstand hierop. De rangschikking heeft als bedoeling het plaatsten van een aantal factoren op een schaal waarbij de hoogste waarde voor de hoogste belangrijkheid staat en de laagste waarde voor de laagste belangrijkheid. Deze methode biedt de mogelijkheid om een sluitend antwoord te verkrijgen van de respondent, dubbele nummers zijn immers niet mogelijk. Hieronder is een voorbeeld van een dergelijke rangschikkingsvraag (tabel 11).

Waarde	Factor
1	Representatiewaarde van een gebouw
2	Uitbreidingsmogelijkheden
3	Gunstige verkeersligging
4	Representatiewaarde van de omgeving
5	Lage grondprijs

TABEL 11 VOORBEELD RANGSCHIKKINGSVRAAG PULLFACTOREN ENQUÊTE

De resultaten van de enquête zullen in IBM SPSS verwerkt en geanalyseerd worden. Hierdoor is het mogelijk om met verschillende invalshoeken naar de verkregen responsen te kijken. Zo zal er een rangschikking volgen op basis van de respons.

Theoretisch onderzoekskader

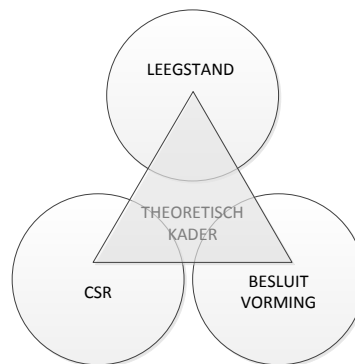
Het theoretische onderzoekskader en
beantwoording van relateerde
onderzoeksvragen

Deel III

4. THEORETISCH KADER

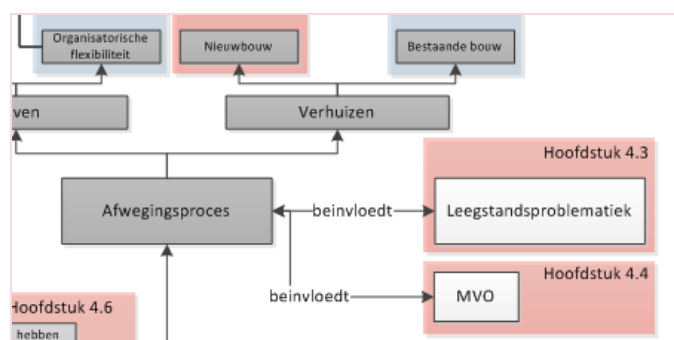
In dit hoofdstuk wordt een kader gevormd waarin een theoretische verkenning zal plaatsvinden. Dit theoretisch kader heeft als bedoeling het (deels) beantwoorden van de onderzoeksvragen en het verkrijgen van inzicht in de problematiek. Om te beginnen wordt er een beeld geschetst over de Nederlandse leegstand. Daarnaast komt corporate social responsibility (CSR) aan bod en als laatste de besluitvorming. Deze aspecten zullen onderzocht worden en in verband worden gelegd met elkaar. Om deze verbanden te vinden wordt gebruik gemaakt van Atlas.ti, in dit programma zullen de literatuur gecodeerd worden en in verband met elkaar worden gebracht. Door empirische waarnemingen te koppelen aan deze codes wordt het mogelijk om in een later stadium deze eenvoudig te koppelen aan de literatuur.

Gekozen is om een nadruk op de vraagzijde te focussen. Zoals eerder in de aanleiding is besproken bestaat de huidige problematiek uit een mis-match tussen vraag en aanbod. De vraag die door de loop der tijd is veranderd sluit niet meer aan op de bestaande voorraad. Vanuit het perspectief van de gebruiker is in dit onderzoek getracht inzicht te verkrijgen in hedendaagse vraag van de gebruiker en daarmee de vraagzijde van (mis)match tussen vraag en aanbod.



FIGUUR 10 MODEL THEORETISCH KADER

4.1 COMMERCIELE KANTORENMARKT



In dit hoofdstuk komt de commerciële kantorenmarkt aan bod. Wie zijn deze kantoorgebruikers? Welke stakeholders hebben een invloed gehad in de huidige leegstand? Zoals in het conceptuele model is te zien beïnvloeden deze aspecten het afwegingsproces. In hoofdstuk 4.2 wordt aan de hand van een stakeholder analyse de doelen van de verschillende belanghebbenden in kaart gebracht.

De commerciële kantorenmarkt wordt door Remøy (2010) gekenmerkt als drie verschillende markten; de kantoorruimte markt, de ontwikkelingsmarkt en de asset-markt. De marktmechanismen vraag en aanbod gaan samen met deze markten. Diverse actoren hebben een verschillende kijk op de kantorenmarkt. Zo zien de kantoorgebruikers, in de kantoorruimte markt, de kantoorruimte als een productiemiddel (Remøy, 2010, p. 32). Hierin zijn de eigenschappen van de organisatie, het type en de manier van werken van invloed op de wensen van de organisatie met betrekking tot de fysieke eigenschappen van een kantoor.



FIGUUR 11 HOOGBOUW
(WWW.BOUWFONDSREIM.NL)

De ontwikkelingsmarkt kenmerkt zich als een markt die gebaseerd is op de kantoorwaarde en mogelijke winsten bij een nieuwe ontwikkeling (Remøy, 2010, p. 32). Deze markt ziet de kantorenmarkt als een markt waarin aan de hand van de profijten of risico's nieuwe ontwikkelingen worden gestart. De asset-markt theorie suggereert dat de waarde van een asset gedefinieerd wordt door de vraag en aanbod in de markt en de verwachte financiële waarde van de asset in de toekomst. Een verschil tussen financiële assets en kantoren assets is de invloed die de locatie van een kantoor heeft op de waarde van het gebouw (Remøy, 2010, p. 32). Deze beschrijving laat zien dat er vanuit verschillende invalshoeken naar de kantorenmarkt gekeken kan worden. Dit staat in direct verband met de actoren in de kantorenmarkt. Zo bewegen sommige actoren zich voornamelijk in de ontwikkelingsmarkt en andere juist in de kantoorruimte markt. Deze manieren van kijken naar de kantorenmarkt heeft invloed op de wijze van omgang met deze markt.

Naast het feit dat de kantorenmarkt vanuit verschillende hoeken bekeken kan worden bestaat de markt uit verschillende soorten gebruikers. Het soort kantoorgebruiker heeft invloed op de huisvestingsbeslissing. In het verleden zijn verschillende pogingen gedaan om tot bruikbare indelingen van kantoorgebruikers te komen. In 1993 maakten ABP, DTZ Zadelhoff en SBR in samenwerking met Motivaction een indeling naar vijf zogenaamde bedrijfspersoonlijkheden (van Bochoven, Begeleider, & Marquard, 2010, p. 31). Het onderzoek spreekt over de volgende vijf bedrijfspersoonlijkheden:

1. Stationairen (Bij OV knooppunt, B en G)
2. Visualisten (representatief, A, C en D)
3. Modalisten (F)
4. Classicisten (A)
5. Ambulanten (B,E)

Door Motivaction is dit onderzoek in samenwerking met Atelier V in 2004 uitgebreid naar 7 profielen (van Bochoven et al., 2010).

- A. Statusgevoelige professionals (reputatie, naamsbekendheid)
- B. Bureaucratische functionelen (semi overheid en kennisintensieve dienstverlening)
- C. Stedelijke specialisten (imago reputatie, kleine en middelgrote zakelijke dienstverlening)
- D. Extraverte trendsetters (spraakmakend, vernieuwend)
- E. Ingetogen conservatieven (notarissen, accountants, belastingadviseurs etc.)

- F. Sobere verkooporganisaties (productie, verkoop kantoor van industrieën)
- G. Maatschappelijke dienstverleners (overheid. Non profit)

Deze indeling is gebaseerd op de aard en de soort gebruiker en zou daardoor goed inzicht moeten kunnen bieden in de beweegredenen van kantoorgebruikers ten aanzien van hun huisvestingsbeslissingen (van Bochoven et al., 2010, p. 31). Het ontbreekt bij deze indeling echter aan voldoende data en is bovendien engszins arbitrair. Om toch gebruik te kunnen maken van indeling type kantoorgebruiker is aansluiting gezocht bij de door DTZ Zadelhoff gehanteerde indeling van twaalf categorieën van gebruikers.

1. Industrie
2. Bouw
3. Handel
4. Transport en Opslag
5. Communicatie
6. Bank- en verzekeringswezen
7. Financiële diensten
8. Zakelijke diensten
9. Computerbedrijven
10. Overheid
11. Onderwijs en Gezondheidszorg
12. Overige diensten

Deze indeling van kantoorgebruikers kan worden gekoppeld aan de verschillende soorten kantoremarkt. Zo zal de categorie van transport en opslag zich voornamelijk in de kantoorruimte markt bevinden. Deze koppeling biedt inzicht in de beweegredenen en de achtergrond hiervan.

4.1.1 Conclusie

De kantorenmarkt kan vanuit verschillende hoeken bekeken worden en bestaat uit verschillende gebruikers. Het feit dat de kantorenmarkt onderverdeeld kan worden in een kantoorruimte markt, de ontwikkelingsmarkt en de asset-markt heeft als gevolg dat er verschillende vragen zijn naar een kantoortype. Een transport bedrijf zal zich waarschijnlijk niet in de asset-markt bevinden en eerder in de kantoorruimte markt. Het koppelen van de gebruikers aan de markten maakt het mogelijk om de vraag sneller te identificeren en te koppelen aan het aanbod. In dit hoofdstuk is er gekeken naar de verschillende soorten gebruikers. Naast de gebruikers zijn er ook andere belanghebbende in de kantorenmarkt. In het volgende hoofdstuk zullen deze aan bod komen.

4.2 STAKEHOLDER ANALYSE

Welke stakeholders hebben een invloed gehad in de huidige leegstand?

Deze analyse is gebaseerd op het actoren kader dat de verschillende actoren definieert (Winch, 2010). De theorie van Winch (2010) verdeelt de analyse in interne en externe actoren met belangen in een project. Zowel de interne als de externe beïnvloeden het project, het project vindt daarom in de overlap van belangen plaats (Bourne & Walker, 2005). De doelen van de stakeholders kunnen op verschillende manieren worden getypeerd (de Vries, 2007). Porter (1985) maakt een onderscheid tussen enerzijds de markt (segmentatie- of totale marktbenadering) en anderzijds het onderscheidend vermogen (lage prijs of differentiatie in producten). Kotler (1996) typeert de organisatie strategieën aan de hand van de marketing-P's (beste product, beste prijs, beste plaats en beste promotie). De Vries heeft door het combineren van de typering van Porter en Kotler een weergave gemaakt van de verschillende doelstellingen bij een vastgoedingreep (tabel 7). Zo hanteert de Vries (2007) de driedeling; winstgevendheid, productiviteit en het onderscheidend vermogen. Deze theorieën kunnen gebruikt worden bij het doen van een stakeholder analyse op het gebied van de leegstandproblematiek. Door gebruik te maken van de logische verdeling van interne en externe belanghebbende is het mogelijk duidelijk beeld van de actoren te schetsen.

Marketingdoelstelling (Kotler)	Organisatiestrategie (Porter)	Prestatieaspect	Doelstelling vastgoed ingreep
Prijs (Price)	Cost leadership en focus op kosten	Winstgevendheid	Kosten verlagen, risico beheersen, financieringsmogelijkheden vergroten,
Product (Product) en Proces (Process)	Differentiatie en segmentatie	Productiviteit	flexibiliteit vergroten Satisfactie verhogen, onderwijssynergie vergroten, innovatie stimuleren
Imago (Performance)	Focus op differentiatie en segmentatie	Onderscheidend vermogen	Imago ondersteunen, cultuur verbeteren, productie vergroten

TABEL 6 VERSCHILLENDE ORDENINGEN EN DOELSTELLINGEN VASTGOEDINGREEP (DE VRIES, 2007, P. 95)

Stakeholder	Doel
Kantoorgebruiker	Hoge kwaliteit kantoorruimte voor een zo laag mogelijke huurprijs
Kantooreigenaar	Hoge kwaliteit kantoorruimte verhuren voor een zo hoog mogelijke huurprijs
Belegger	Belegging met het hoogste rendement
Ontwikkelaar	Ontwikkelingen realiseren en hierbij winst maken
Aannemer	Zoveel mogelijk ontwikkelen en hierbij winst maken
Gemeente	Zoveel mogelijk werkgelegenheid in een kwalitatieve kantooromgeving en het aantrekken/behouden van organisaties
Overheid	Zoveel mogelijk werkgelegenheid en het aantrekken/behouden van organisaties
Burger	Een aantrekkelijke en prettige leefomgeving

TABEL 7 STAKEHOLDER DOELEN

Stakeholder	Doel	Belang	Middelen
Kantoorgebruiker	Hoge kwaliteit kantoorruimte voor een zo laag mogelijke huurprijs	Kantoor als middel om bedrijfsprocessen te kunnen uitvoeren	Financiële middelen en keuze van huisvesting
Kantooreigenaar	Hoge kwaliteit kantoorruimte verhuren voor een zo hoog mogelijke huurprijs	Kantoren als een asset en de voortzetting van de organisatie	Financiële middelen
Belegger	Belegging met het hoogste rendement	Kantoren als een asset en de voortzetting van de organisatie	Financiële middelen
Ontwikkelaar	Ontwikkelingen realiseren en hierbij winst maken	Kantoorontwikkelingen als een inkomstenbron en de voortzetting van de organisatie	Financiële middelen
Aannemer	Zoveel mogelijk ontwikkelen en hierbij winst maken	Ontwikkelingen realiseren als een inkomstenbron en de voortzetting van de organisatie	Financiële middelen
Gemeente	Zoveel mogelijk werkgelegenheid in een kwalitatieve kantooromgeving en het aantrekken/behouden van organisaties	Het realiseren/behartigen van de wensen van de bevolking	Gemeenteregels
Overheid	Zoveel mogelijk werkgelegenheid en het aantrekken/behouden van organisaties	Het realiseren/behartigen van de wensen van de bevolking	Overheidsregels
Burger	Een aantrekkelijke en prettige leefomgeving	Een gelukkig leven leiden in een prettige leefomgeving	Stemrecht en publieke opinie

TABEL 8 STAKEHOLDER ANALYSE

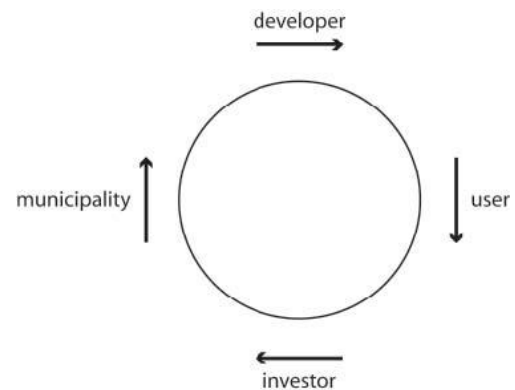
4.2.1 Conclusie

Samenvattend kan er worden geconcludeerd worden dat alle partijen baat hebben bij een goed functionerende markt. Om te beginnen is het dan voor de kantoorgebruiker makkelijker om zonder imago schade te verhuizen naar gunstigere kantoorlocaties. Het is duidelijk te zien dat alle betrokkene een belang hebben in de huidige leegstandsproblematiek. Zo kan er gezegd worden dat doordat er in overmaat kantoren werden gebouwd door ontwikkelaars en beleggers in de goede hoop dat deze in de toekomst verhuurd zouden worden er een oververzadiging heeft plaatsgevonden van de markt. Prijzen zijn gaan dalen en kantoorgebruikers zagen mogelijkheden om voor minder geld betere kantoorruimtes te krijgen. In 2002 blijkt dat de kantorenmarkt is getroffen door de typische 'varkenscyclus' (zie 4.3.1). Grote aantallen op risico ontwikkelde nieuwbouw komen op de markt terwijl door de ingezette recessie de vraag wegvalt. De nieuwbouw wordt zeer geleidelijk opgenomen door de markt waarbij gebruikers doorstromen. De concessies die in de krappe jaren voor de eeuwwisseling noodgedwongen zijn gedaan, worden teruggedraaid, geholpen door het aflopen van veel 5-jarige huurcontracten. Het betekent dat het voorheen al 'rotte fruit' weer als leegstand terugkomt op de markt (Zuidema & Elp, 2010, p. 19). Na 2005 verdwijnt het probleem van het structurele aanbod even naar de achtergrond. Enorme beleggingsvragen zorgen ervoor dat huurcontracten zeer waardevol worden.

Beleggers zijn bereid hoge bedragen te betalen voor een kantoor met een huurder wat er weer toe leidt dat veel gebruikers nieuwe contracten afsluiten en voor nieuwbouw kiezen. Naast gematigde huurprijsontwikkelingen en forse incentives die worden geboden, betekent dit voor een gebruiker vaak zelfs een kostenbesparing op de huisvesting (Zuidema & Elp, 2010, p. 20).

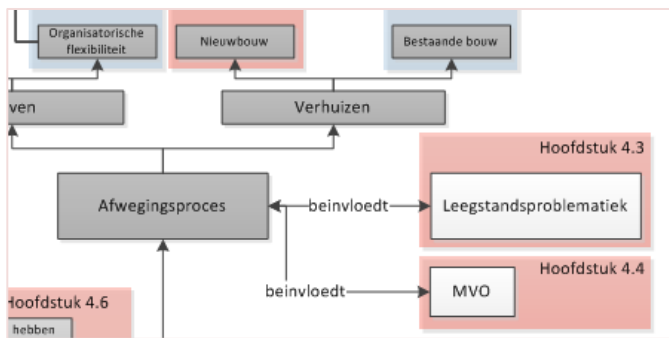
Het is duidelijk dat er geen eenduidige partij aangewezen kan worden voor de ontstane problematiek op de kantorenmarkt. De zogenaamde *circle of blame* is een vicieuze cirkel die de ontwikkeling van een oplossing in de weg staat. Iedereen voelt de noodzaak om de huidige leegstand terug te dringen, maar tegelijkertijd wijzen partijen vooral naar elkaar als het gaat om het nemen van de eerste stap. De term *circle of blame* bedacht door de Engelse milieuactivist Jonathan Porritt (Van Dijk & Pellenbarg, 2000, p. 12). Deze cirkel is echter wel te doorbreken, zo is er de mogelijkheid om alle betrokken partijen duidelijk te maken wat het welbegrepen eigenbelang zou kunnen zijn (Van Dijk & Pellenbarg, 2000, p. 12) De vastgoedontwikkelaar krijgt vaak de schuld van structurele leegstand in een kantorenmarkt (Remøy, 2010, p. 205).

Ontwikkelaars nemen over het algemeen het risico niet om kantoren te ontwikkelen zonder de gebruiker voor het kantoor te kennen. Remøy (2010) voegt eraan toe dat zolang gebruikers nieuwe kantoren blijven prefereren, de vervangingsmarkt zal blijven bestaan, en daarmee deze *circle of blame* compleet blijft.



FIGUUR 12 CIRCLE OF BLAME (REMØY, 2010)

4.3 ONSTAANSGESCHIEDENIS LEEGSTAND

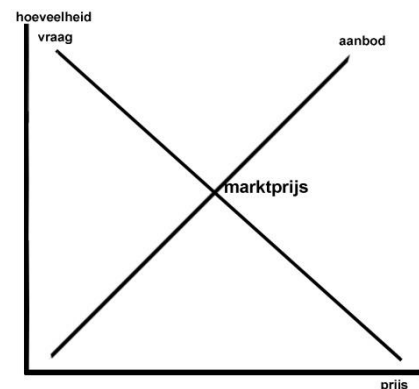


Hoe ziet de leegstand er in Nederland uit? Hoe ziet de ontstaansgeschiedenis van de huidige leegstand eruit? Om de invloed van de leegstand op het afwegingsproces in kaart te kunnen brengen is het van belang deze leegstand te begrijpen. In dit hoofdstuk wordt deze discrepantie tussen vraag en aanbod aan bod gebracht.

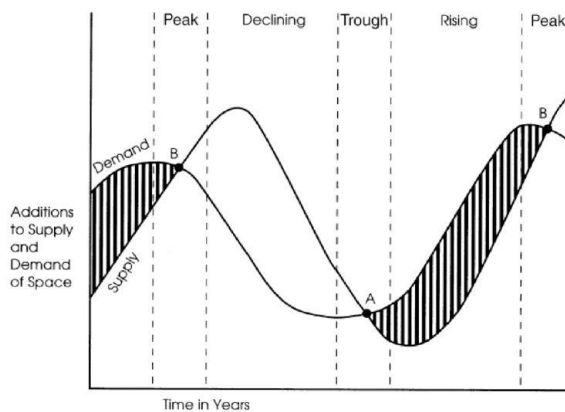
4.3.1 Discrepantie vraag en aanbod

De huidige leegstand in Nederland is een gevolg van diverse oorzaken. De oorzaken van deze leegstand zijn allereerst terug te vinden in de discrepantie tussen aanbod en vraag. Zo kan een onevenwichtige kantorenmarkt leiden tot structurele leegstand (Remøy, 2010, p. 22). Deze discrepantie tussen vraag en aanbod heeft niet alleen te maken met de kwantitatieve aspecten maar ook met de kwalitatieve aspecten. Er is weliswaar een groot overaanbod aan kantoren in Nederland, maar er is ook een vraag. Deze vraag correspondeert echter niet met het huidige aanbod.

De ontwikkeling van kantoren en daarmee het creëren van een aanbod om de vraag mee te voeden is een tijdrovend proces. Er is sprake van een vertraging tussen het moment van het ontstaan van een vraag en het creëren van een aanbod op de kantorenmarkt. Vastgoed in het algemeen is gekenmerkt door deze zogenaamde varkenscyclus (figuur 21).



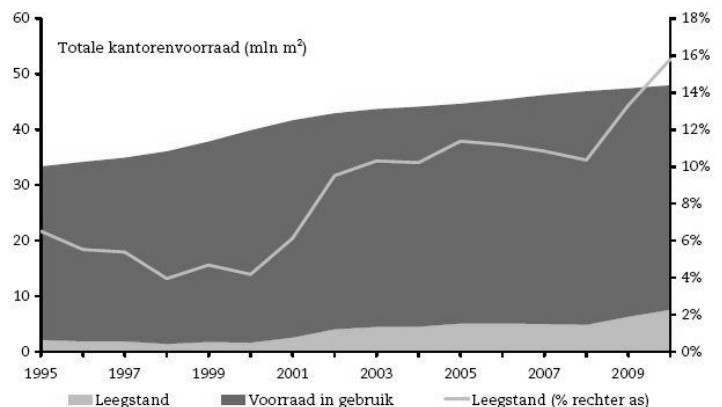
FIGUUR 13 VRAAG EN AANBOD (WWW.WIKIPEDIA.NL)



FIGUUR 14 VARKENSCYCLUS (PELLENBARG, 1977)

Tussen 1995 en 2000 trok de markt krachtig aan, waarbij de leegstand in 2000 zelfs tot een onevenwichtige minimum terugliep. Vervolgens ontstond er rond de eeuwwisseling een hausse in de nieuwbouw van kantoren, waarvan het grootste gedeelte op voorraad werd gebouwd. Als de economie rond 2002 en 2003 begint te stagneren, stijgt de leegstand spectaculair. Ondanks het economisch herstel vanaf 2005

De term 'varkenscyclus' is afkomstig uit de varkensfokkerij. Als varkensfokkers de prijs van varkens op de varkensmarkt zien stijgen, dan reageren ze door méér varkens te gaan fokken. Maar voordat die op de markt kunnen worden aangeboden, gaat er ruim een jaar voorbij. Wanneer dat toegenomen aanbod eenmaal op de markt komt, dan zal het daar - bij gegeven vraag - de prijs flink laten kelderen. Bij een zo lage prijs zien de fokkers er geen brood meer in en ze besluiten hun productie sterk in te krimpen. Als er bijna geen varkens meer worden aangeboden schiet de prijs weer omhoog en de geschiedenis herhaalt zich (www.nrc.nl). Een dergelijke cyclus is waargenomen op de koffiemarkt, het hoger onderwijs, de markt voor opslagsystemen van computers en de kantorenmarkt (www.wikipedia.nl).

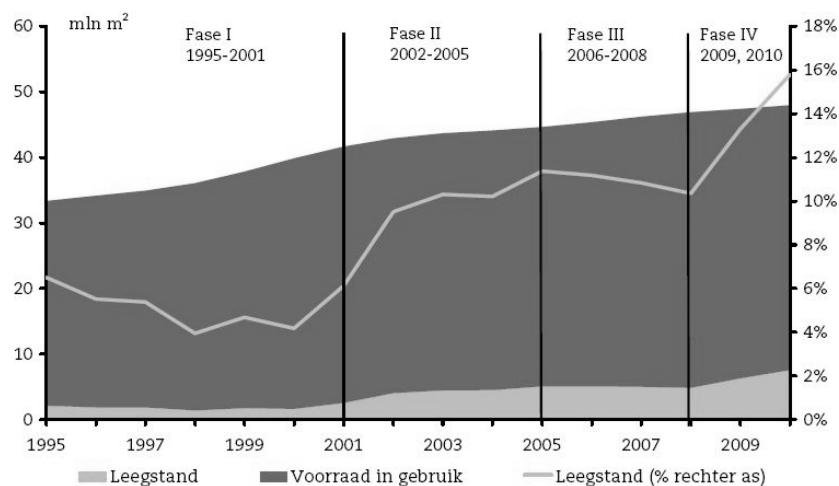


FIGUUR 15 TOTALE KANTORENVOORRAAD (ZUIDEMA & ELP, 2010)

blijft de leegstand vervolgens hoog. Nieuw aanbod wordt nog altijd afgezet; het zijn de bestaande kantoren waar grote overcapaciteit ontstaat. Efficiënter ruimtegebruik zorgt er in deze jaren ook voor dat de ruimtevraag in deze periode achterblijft bij de werkgelegenheidsgroei. In 2008 slaat de crisis toe op een uiterst ongelukkig moment en schiet de kantoren leegstand omhoog tot een ongekend hoog niveau. (Zuidema & Elp, 2010, p. 1).

Figuur 11 laat de kantoorvoorraad in gebruik en de leegstand. De sterke groei in de leegstand is vanaf 2000 duidelijk terug te zien. Zo is eerder gezegd dat enige leegstand nodig is voor een goede marktwerking. Het maakt het mogelijk dat verhuisbewegingen van kantoor houdende bedrijven soepel kunnen verlopen. Een gangbaar percentage voor deze zogenaamde frictieleegstand is zo'n 4% tot 5% van de kantoorvoorraad in gebruik (Zuidema & Elp, 2010). In de huidige markt zou dit ongeveer 2,1 miljoen vierkante meter zijn. Zuidema en van Elp (2010) benoemen het verschil tussen de leegstand en de frictieleegstand als overcapaciteit. In de huidige markt zou dit ongeveer 5,4 miljoen vierkante meter zijn.

Zuidema en van Elp (2010) beschrijven de ontstaansgeschiedenis van de huidige leegstand aan de hand van een viertal fases elk met een verschillende evenwicht tussen vraag en aanbod. De eerste fase loopt vanaf 1995 tot 2001, en is gekenmerkt door een hoge economische groei. De tweede periode is tussen 2002 en 2005 waarin een lage conjunctuur zorgt voor oplopende leegstand. De derde fase van 2006 tot en met 2008 wordt bepaald door de sterke dynamiek in de beleggersmarkt. De vierde fase begint in 2009 na het inzetten van de recessie en loopt door tot nu (Zuidema & Elp, 2010, p. 18).



FIGUUR 16 KANTORENGESCHIEDENIS FASEN (ZUIDEMA & ELP, 2010)

Fase 1, is gekenmerkt door een markt met zeer hoge economische groei waarin met name de werkgelegenheidsontwikkeling in de kantoorhoudende dienstensector sterk is. In deze fase zien we ook de eerste veranderingen in contractduur, waar voorheen contracten 10-jarig waren daalde dit snel naar een 5-jarige vorm vanwege de vraag naar meer flexibiliteit. In 2000 bedraagt de leegstand in bijvoorbeeld Amsterdam nog geen 2% bedraagt. Op grote schaal worden er op risico plannen in ontwikkeling genomen waarbij dit oploopt tot 80% van de ontwikkelingen (Zuidema & Elp, 2010, p. 19).

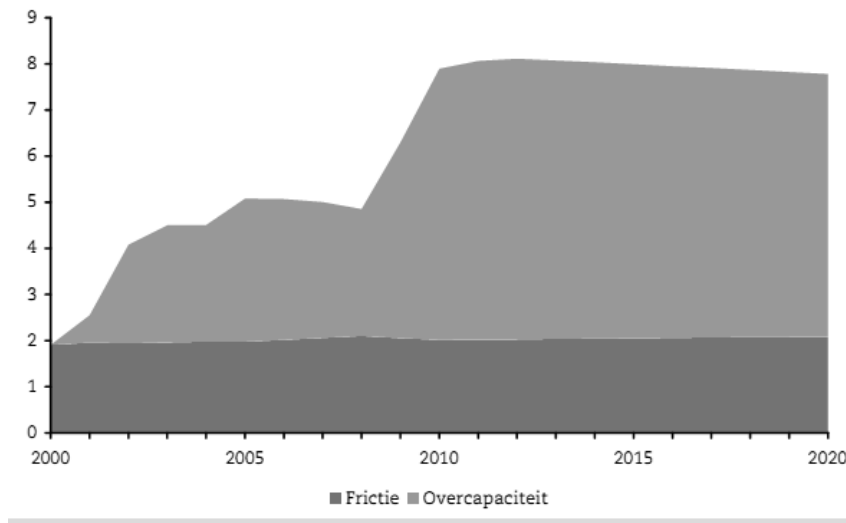
Fase 2, gekenmerkt door de oplopende leegstand. Terwijl de vraag door de recessie wegvalt blijven de op risico ontwikkelde kantoren op de markt komen. Deze worden geleidelijk opgevuld en de bestaande kantoren blijven leegstaan (Zuidema & Elp, 2010, p. 19).

In fase 3 wordt door de toestroom van kapitaal door beleggers en hun financiers de leegstandsproblematiek tijdelijk verzacht. Huurcontracten werden zeer waardevol en de huisvesting werd voor de kantoorgebruiker een kostenbesparing (Zuidema & Elp, 2010, p. 19).

Fase 4, lopend van 2009 tot en met nu laat zien dat door de kredietcrisis de beleggervraag wegvalt. De huurcontracten worden minder waard en de huurprijzen van kantoren dalen. Nieuwbouw blijkt nu minder lucratief en steeds minder nieuwe kantoren worden gebouwd. De dynamiek verdwijnt uit de markt en de positie van de leegstand verslechterd (Zuidema & Elp, 2010, p. 19).

4.3.2 Prognose kantorenmarkt

In voorgaande paragraaf is duidelijk geworden hoe de huidige leegstand tot stand is gekomen. De toekomst verwachtingen voor de leegstand bij ongewijzigd beleid laten grote stijgingen zien. Het Economisch Instituut voor de Bouw (2010) noemt de werkgelegenheidsontwikkeling te belangrijkste factor in de kantorenvraag op lange termijn. De kantoorwerkgelegenheid bepaalt samen met het gemiddelde ruimtegebruik van een werknemer de totale kantorenvorraad in gebruik. Op basis van ramingen van het CPB en het lange termijn scenario Transatlantic Market, uit de studie Welvaart en Leefomgeving, is de toekomstige kantorenwerkgelegenheid verkend. Conclusies hieruit zijn dat de overcapaciteit in 2020 nog steeds circa 70% van de totale leegstand bedraagt. In vierkante meters bedraagt de overcapaciteit dan 5,7 miljoen. Er moet worden benadrukt dat dit een prognose is op basis van gegevens uit 2010. Daarnaast zijn prognoses onderhevig aan onzekerheden.



FIGUUR 17 KANTORENPROGNOSE CPB (ZUIDEMA & ELP, 2010)

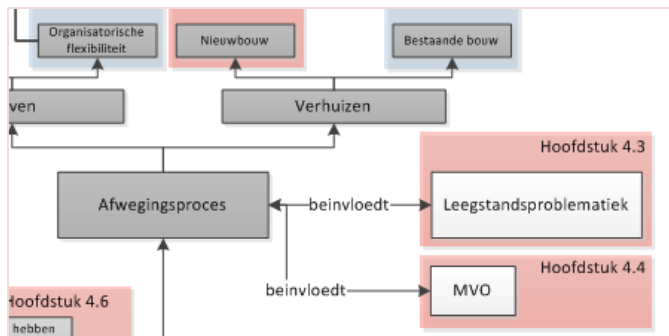
Dat bovenstaande prognoses onderhevig zijn aan onzekerheden blijkt in het meest jonge rapport van het economisch instituut voor de bouw. Marktkrachten zullen voor meer evenwicht op de kantorenmarkt zorgen. Doordat de leegstand de prijzen drukt, waardoor nieuwbouw wordt ontmoedigd en onttrekkingen worden gestimuleerd ontstaat een terugval van de leegstand. Per saldo bereikt de markt in 2020 een meer evenwichtige situatie. De leegstand loopt terug van 14% naar 7%. Hiervan is 5% frictieleegstand, de overige 2% is op te vatten als incurante leegstand, als gevolg van de veroudering van kantoorgebouwen (Zuidema, van Elp, & van der Schaaf, 2012, p. 7). Er wordt echter nog eens benadrukt dat de leegstand zich voornamelijk in de Randstad bevindt met een gemiddelde leegstand van 14%. De metropoolregio Amsterdam vertoont zelfs een leegstand van 18% (Zuidema et al., 2012, p. 7). De vraag naar kantoorruimte zal tot 2020 nog toenemen, dit geldt in wat meer of mindere mate voor alle regio's. Na 2020 groeit de werkgelegenheid alleen in delen van de Randstad nog, terwijl in de meeste delen van Nederland de werkgelegenheid daalt (Zuidema et al., 2012, p. 7).

4.3.3 Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat de kantorenmarkt is veranderd van een uitbreidingsmarkt in een vervangingsmarkt. Nieuwbouw wordt voornamelijk toegepast om het oude te vervangen. Deze trend maakt het mogelijk voor kantoorgebruikers om te verhuizen naar een kwalitatief beter kantoor en locatie tegen vergelijkbare of zelfs aantrekkelijkere huurprijzen. Naast het feit dat dit mechanisme het aantrekkelijk maakt voor kantoorgebruikers om te verhuizen naar nieuwbouw is er een kwantitatief tekort aan kwalitatief passende kantoren. De veranderende vraag naar type kantoorruimtes kan niet enkel beantwoord worden met het huidige aanbod. Het nieuwe werken, onderdeel van deze veranderende vraag, wordt door veel organisaties toegepast. Deze aangepaste werkvormen vragen om een kantoorsoort dat zich hieraan kan aanpassen. De vraag naar multifunctionele kantoorruimte zal onder andere om deze reden stijgen.

In het onderzoek van Hendriks (2012) blijkt dat het afhankelijk van de gebruiker is of de leegstand wel of niet van invloed is op de huisvestingskeuze. Bij kantoorgebruikers die zelf actief in de vastgoedsector zijn, is de leegstand van invloed. Bij andere gebruikers speelt de leegstand geen of een beperkte rol in hun huisvestingskeuze. Een verklaring hiervoor is dat een deel van de kantoorgebruikers vastgoed niet als een strategisch middel zien (Hendriks, 2012, p. 40). Vastgoed wordt door hun als een last gezien om hun core businesses uit te kunnen voeren. Deze gebruiker zal deze kosten dan zo laag mogelijk willen houden en zien een kans in de gecreëerde gebruikersmarkt om een financieel voordeel te behalen (Hendriks, 2012, p. 40). De oplopende leegstaand is voor een deel te koppelen aan de verhuisbewegingen van bedrijven. In hoofdstuk 4.6 zal een verdieping in wat deze verhuisbewegingen precies inhouden en waardoor deze worden beïnvloedt plaatsvinden.

4.4 MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID



In dit hoofdstuk komt maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) aan bod. De betekenis van MVO en rol hiervan in de vastgoed worden nader toegelicht. Tevens wordt in dit hoofdstuk een analyse worden gemaakt naar de verantwoordelijkheden van de verschillende stakeholders. In het conceptueel model is MVO een invloedsfactor op het afwegingsproces. De daadwerkelijke invloed hierop moet in het onderzoek duidelijk worden.

Corporate social responsibility wordt door Thyssen (2011) onderverdeeld in de drie delen; Corporate, social en responsibility. Corporate vertegenwoordigt het feit dat we met bedrijven te maken hebben. Sociaal plaatst het bedrijf in een maatschappelijke context, de maatschappij. Verantwoordelijkheid, staat voor de verplichtingen die een zekere partij heeft ten opzichte van anderen (Thyssen, 2011). Door het combineren van deze drie componenten kan CSR gedefinieerd worden als volgt: *“CSR betreft de verplichtingen die een zakelijke organisatie heeft ten opzichte van de maatschappij”* (Thyssen, 2011). Het moet worden opgemerkt dat er vele definities bestaan van CSR, een andere definitie is die van Wan-Jan namelijk de stakeholders definitie (Wan Jan, 2006). Deze definitie is specifiek als de voorgaande aangezien de effecten niet voor elke stakeholder gelijk zijn. Bedrijven zijn de laatste jaren zich steeds meer gaan richten op het promoten van hun inspanningen ten behoeve van de sociaal verantwoordelijkheid bij de besluitvorming (Callan & Thomas, 2009). De Nederlandse equivalent van CSR, MVO (Maatschappelijk verantwoord ondernemen) wordt door steeds meer organisaties opgenomen in ondernemingen (Meester & Pellenbarg, 1986, p. 18). Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt door MVO Nederland als volgt omschreven (McLaughlin & Robock, 1949): *“Bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen neemt een bedrijf de verantwoordelijkheid voor de effecten van haar bedrijfsactiviteiten. Het bedrijf maakt hierdoor bewustere keuzes om een balans te vinden tussen People, Planet en Profit. MVO is dan ook:*

1. *een integrale visie op ondernemerschap;*
2. *verankerd in alle bedrijfsprocessen;*
3. *een proces waarvan de doelen continue veranderen in de tijd en worden bijgesteld.”*

Steeds meer bedrijven hebben de beschikking over of zijn bezig met het opstellen van een MVO-beleid. In deze programma's is vastgelegd op welke wijze de organisatie maatschappelijk verantwoord wil ondernemen. MVO binnen een organisatie is gericht op het leggen van een koppeling tussen het financiële rendement van een bedrijf en de prestatie op ecologisch en sociaal gebied. Het creëren van zoveel mogelijk winst is echter niet meer de enige verantwoordelijkheid van ondernemingen. De samenleving spreekt bedrijven steeds nadrukkelijker aan op hun bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn. (Meester & Pellenbarg, 1986, p. 7).

Thyssen (2011) gebruikt in zijn afstudeerthesis de theorie van Roberto Rocco (2008) om duidelijk te maken wat maatschappelijke verantwoordelijkheid te maken heeft met de gebouwde omgeving. De sociale functie van een eigendom (property) is gebaseerd op het principe dat het in het bezit hebben van een stuk land niet betekend dat er ongelimiteerd macht over is, aangezien plotten veelal in complexe stedelijke gebieden liggen. Landeigendom dwingt plichten en beperkingen bij eigenaren af (Rocco, 2008). Vastgoed heeft niet bij voorbaat altijd een maatschappelijk voordeel voor de gehele maatschappij. Zo heeft privaat vastgoed in de eerste instantie een invloed op de eigenaren en de vastgoedontwikkelaars (Thyssen, 2011, p. 14). Aldus moet de maatschappelijke verantwoordelijkheid ook per actor en wellicht per project bekeken worden. Zo heeft een gemeentelijke- of overheidsinstantie te maken met een zeer hoge mate van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een aannemer heeft al in veel mindere mate te maken met maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een verbinding kan daarom gelegd worden met de stakeholder analyse. Vragen die hierbij gebruikt kunnen worden zijn;

Hebben de geïdentificeerde stakeholders een maatschappelijke verantwoordelijkheid? Zo ja, wat is deze sociale verantwoordelijkheid?

Deze vraag kan niet beantwoord worden met een eenduidig antwoord maar met een afbakening van de macht die een actor bezit bij het realiseren van vastgoed. De plichten en beperkingen moeten in kaart gebracht worden. De plichten zijn veelal te vinden in de regelgeving, geschreven en ongeschreven, en de beperkingen zijn terug te vinden in bijvoorbeeld de gevolgen van onverantwoord gedrag (imago schade, inkomstendalingen etc.).

De kantoorgebruiker heeft zoals in de stakeholder analyse is uitgelegd kantoorruimte als een middel om hun bedrijfsprocessen voor te kunnen zetten. De gebruiker heeft een belangrijke rol in de kantorenmarkt aangezien zij de vraagzijde van de markt vormen. De eisen gesteld door de gebruiker zijn van invloed op de acties van de overige actoren. Zoals eerder is vermeld, kan er niet eenduidig een verantwoordelijkheid gekoppeld worden aan een bepaalde actor. Vaak worden deze verantwoordelijkheden pas naderhand duidelijk.

Lars Dinissen (2012) bekijkt maatschappelijk verantwoord ondernemen vanuit een andere invalshoek, namelijk die van de duurzaamheid. Duurzaamheid wordt steeds belangrijker en krijgt daardoor binnen het bedrijfsleven steeds meer aandacht. Veel bedrijven achten duurzaamheid als een kritische succesfactor bij technische innovaties (Dinissen, 2012, p. 6). Duurzaamheidsmaatregelen binnen het bedrijfsvastgoed hebben voornamelijk betrekking op de reductie van CO²-emissie en de reductie van energieverbruik. De besluitvorming binnen een huisvestingsproject betreffende het vaststellen van de duurzaamheidsambitie met betrekking tot het bedrijfsvastgoed verloopt erg ad hoc. Koppeling van met de bedrijfsstrategie en het organisatiebrede duurzaamheid-/MVO-beleid voor de langere termijn vindt daardoor op dit moment niet plaats. Hierdoor worden kansen om duurzaam vastgoed de maximale toegevoegde waarde te laten bieden ten behoeve van de organisatie en haar MVO-doelstellingen niet worden benut (Dinissen, 2012, p. 6).

Dinissen (2012) noemt een aantal oorzaken voor het feit dat het bepalen van een duurzaamheidsambitie (in het kader van een huisvestingsproject) vaak ad hoc verloopt:

1. *onbekendheid met duurzaam vastgoed bij de gebruiker van vastgoed;*
2. *in het huisvestingsproject wordt geen koppeling gemaakt met de duurzaamheid-*
3. *onbekendheid met de mogelijke toegevoegde waarde van duurzaam vastgoed voor de organisatie.*

Het blijkt voor huurders en gebruikers/eigenaren lastig om invulling te geven aan het begrip duurzaam vastgoed zonder dat duidelijk en helder omschreven is wanneer iets nu wel en wanneer iets nu geen duurzaam vastgoed is. Bestaande beoordelingsmethoden als BREEAM, GPR Gebouw, Greencalc en het Energielabel proberen de mate van duurzaamheid vast te leggen in een getal of waarde gebaseerd op gebouwkenmerken. Duurzaamheid blijft in deze methoden echter nog te vaak een verzameling van technische maatregelen om bijvoorbeeld de CO²-emissie te verlagen. Het begrip duurzaam vastgoed dient een gebruikersspecifieke inhoud te krijgen doordat het een belangrijke bijdrage levert aan het realiseren van het MVO-beleid en de strategie van de organisatie (Dinissen, 2012, p. 6).

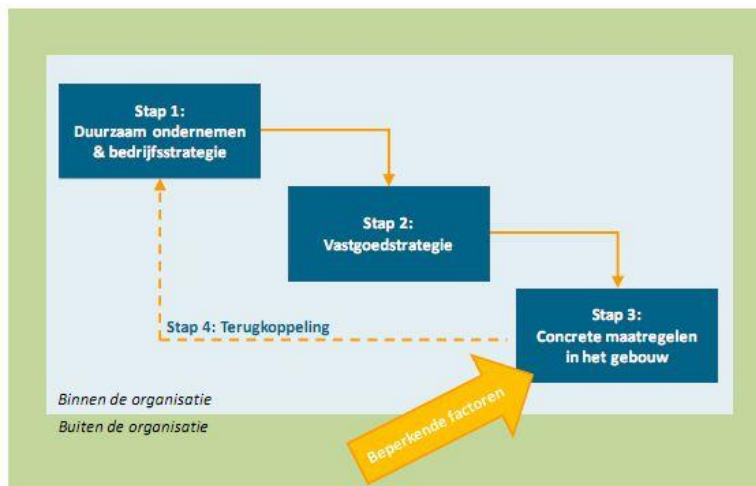
Dinissen benadrukt dat nog niet alle organisaties zo ver zijn dat duurzaam ondernemen. Daarnaast onderscheidt hij een drietal fasen met betrekking tot duurzaam ondernemen/MVO binnen een organisatie (Dinissen, 2012, p. 7):

1. *defensief: alleen dat doen wat moet van de wetgever;*
2. *preventief: alleen iets doen als het duidelijk kostenvoordelen of imago voordelen oplevert;*
3. *offensief: duurzaamheid is een integraal onderdeel van de beslissingen en processen op alle niveaus binnen een organisatie. Nadruk ligt niet op losse projecten of acties, maar op strategie voor de lange termijn.*



FIGUUR 18 FASEN IN DUURZAAM ONDERNEMEN (DINISSEN, 2012, P. 34)

Afhankelijk van de fase waarin een organisatie zich bevindt kan duurzaam vastgoed een steeds meer integrale bijdrage leveren aan het realiseren van het MVO-beleid van de organisatie. Daarnaast is er het ontwikkelde beslissingsondersteunend model kan een organisatie binnen een huisvestingsproject de duurzaamheidsambitie met betrekking tot het bedrijfsvastgoed structureel bepalen en vertalen zodat het duurzaam vastgoed die prestaties levert die aansluit bij de strategie van de organisatie en haar MVO-doelstellingen.



FIGUUR 19 HOOFDOPZET BESLISSINGSONDERSTEUNEND MODEL (DINISSEN, 2012, P. 52)

In figuur 23 is de hoofdopzet van het beslissingsondersteunend model van Dinissen (2012) te zien. Stap 1 bepalen van de uitgangspunten en het vaststellen van een startpositie. Hiermee wordt bedoeld het vaststellen van de MVO doelstelling en het vaststellen of de organisatie hier al mee bezig is geweest. Stap 2 bestaat uit het formuleren van een gewenste ambitie. Hiermee wordt bedoeld dat er wordt bepaald wat de toegevoegde waarde is ten behoeve van de bedrijfsstrategie en het bepalen van de toegevoegde waarde van het vastgoed. Door gebruik te maken van bestaande modellen van Nourse & Roulac (1993) en Scheffer et al. (2006) kunnen de drijvende krachten van de bedrijfsstrategie gekoppeld aan die toegevoegde waarden van het bedrijfsvastgoed die een positieve bijdrage aan de bedrijfsstrategie kunnen realiseren (Dinissen, 2012, p. 47). In figuur 24 is deze koppeling duidelijk te zien.

Drijvende krachten	Toegevoegde waarden van het vastgoed						
	Productiviteit	Kosten	Risico	Waarde	Flexibiliteit	Cultuur	PR&Marketing
Producten	✓	✓	✓				
Markten			✓		✓		✓
Technologie	✓		✓		✓	✓	
Productie	✓		✓				
Bedrijfsmiddelen	✓	□	✓	✓			
Distributie			✓				✓
Verkoop		✓	✓				✓
Groei			✓				✓
Winst		✓	✓	✓			

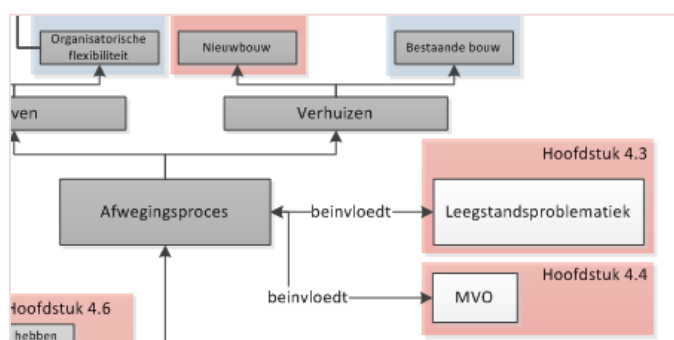
FIGUUR 20 KOPPELING DRIJVENDE KRACHTEN MET TOEGEVOEGDE WAARDEN VASTGOED (DINISSEN, 2012, P. 47)

De derde en laatste stap in het model bestaat uit het transformeren van de vastgoed strategieën naar concrete maatregelen/ingrepen in het vastgoed.

4.4.1 Conclusie

Er kan worden geconcludeerd dat Dinissen (2012) met zijn model het proces van duurzaam ondernemen/MVO in banen te leiden. Door stapsgewijs het proces te doorlopen krijgt duurzaamheid de gebruikersspecifieke invulling die het nodig heeft. De vraag of de geïdentificeerde stakeholders een maatschappelijk verantwoordelijkheid hebben kan niet met een eenduidig antwoord worden beantwoord. Een afbakening van de macht die een actor bezit bij het realiseren van vastgoed kan uitkomst bieden bij het koppelen van MVO aan stakeholders. De theorie van Roberto Rocco (2008) kan worden gebruikt om duidelijk te maken wat de maatschappelijke verantwoordelijkheid is in de gebouwde omgeving. De sociale functie van een eigendom is gebaseerd op het principe dat het in het bezit hebben van een stuk land niet betekent dat er ongelimiteerd macht over is. De invloed die dit eigendom heeft op de omgeving dwingt plichten en beperkingen bij eigenaren af. De plichten zijn goed in kaart te brengen aangezien deze veelal uit regelgevingen bestaan. De beperkingen zijn echter complexer en zijn vaak naderhand te herkennen. Ervaring leert dat bijvoorbeeld het bouwen van een nieuw kantoor en het achterlaten van een leegstaand kantoor tot imagoschade kan leiden. Dit zijn beperkingen die bestaan die niet goed in te schatten zijn en erg afhankelijk zijn van de publieke opinie.

4.5 STURINGSMIDDELEN LEEGSTAND



In dit hoofdstuk komen de huisvestings- - keuzes aan bod. Invloedsfactoren in dit proces zullen nader worden toegelicht. Daarnaast wordt er gekeken naar historisch onderzoek in deze context. De zogenaamde push, pull, keep en rejectfactoren zullen nader worden toegelicht. Tevens zullen resultaten uit voorgaande vergelijkbare onderzoeken aan bod komen.

Naast een overschot aan vierkante meters kantoor kenmerkt Nederland zich door een grote behoefte aan woonruimte voor bepaalde doelgroepen als studenten, starters en ouderen. Transformatie zou een oplossing kunnen bieden. Het lijkt een voor de hand liggende oplossing, een die zowel de leegstand als het woningtekort aanpakt. Transformatie stuit echter op een aantal knelpunten waarvan de financiële aspecten als hoofdproblemen worden gezien (Rodenhuis, 2012, p. 10). Rodenhuis (2012) heeft op basis van interviews met marktpartijen en de overheid, een sturingsmatrix opgesteld (tabel 1). De matrix is verdeeld in een verticale as met een onderscheid tussen instrumenten van de markt en de overheid. De horizontale as bestaat uit de drie schaalniveaus; markt, locatie en object. Uit de matrix volgen twaalf potentiële sturings instrumenten (Rodenhuis, 2012, p. 12). De twaalf instrumenten staan gerangschikt op de effectiviteit van het instrument, met de meest effectieve bovenaan en de minst effectieve onderaan (Rodenhuis, 2012, pp. 116, 117).

1. Reëel afwaarderen door eigenaren; leegstaande kantoren waarderen naar de reële waarde door de betreffende eigenaren, waarbij de daadwerkelijke kosten van leegstand tot uitdrukking komen en herbestemming aantrekkelijker wordt.
2. Reëel waarderen van leegstaand vastgoed door taxateurs; taxateurs moeten een waarderingssysteem bedenken om leegstaande objecten te waarderen.
3. Vrijstelling en/of flexibiliteit in bestemmingsplannen; sta als gemeente toe om van bestemmingsplannen af te wijken in het geval van transformatieprojecten.
4. Aanpassen beoordelingssysteem van duurzaamheidslabels; de integrale afweging en beoordeling van duurzame nieuwbouw in combinatie met het achterlaten van een oud en niet duurzaam pand. Dit wordt nu nog niet meegenomen bij het toekennen van een label.
5. Soepelere toets van Bouwbesluit; maak als overheid het Bouwbesluit voor transformatieprojecten duidelijker. Maak het Bouwbesluit vrij. Toets enkel op het gebied van veiligheid bij transformatieprojecten.
6. Gebiedsgerichte aanpak; leegstand moet gebiedsgericht aangepakt worden door gemeenten. Hierdoor wordt meer kwaliteit verkregen op bestaande locaties. Dit kan gedaan worden door eerst de openbare ruimte aan te pakken.
7. Pro-actief structuurvisies opstellen; laat provincies pro-actief structuurvisies opstellen. Aan de hand van deze visies kunnen beleggers al dan niet afwaarderen naar de nieuwe waarde die het gebouw krijgt binnen de nieuwe bestemming.
8. Centrale regie en voorbeeld functie vanuit het Rijk; de overheid moet een voorbeeldfunctie genieten ten aanzien van transformatie van leegstaande kantoorpanden. Ook moet de overheid een centrale en coördinerende rol krijgen. Niet om de rekening te betalen maar om veranderingen te bevorderen.

9. Geef actief invulling aan pilotprojecten; geef als marktpartij actief invulling aan pilotprojecten in samenwerking met gemeenten.
10. Openheid geven in incentives door eigenaren; maak huurvrije periodes en andere incentives openbaar, omdat deze de waarde van het vastgoed negatief beïnvloeden.
11. Grondprijzen verdubbelen door gemeenten; nieuwe grondprijzen zouden zo hoog moeten zijn dat transformatie lucratiever is dan het bouwen van nieuwe objecten. Op deze manier wordt nieuwbouw afgeremd en is alleen beschikbaar voor huurders die bereid zijn om meer te betalen.
12. Aflossings- en rentevrij financieren door banken; wanneer een eigenaar niet beschikt over eigen geld maar er wel zoveel vertrouwen in heeft dat deze dat over 5 jaar wel heeft, dan zou aan een bank gevraagd kunnen worden om een lening van 5 jaar waarin nog geen aflossing en rente is meegenomen.

Te hoge boekwaarden speelt in veel gevallen een belangrijke rol bij transformatieprocessen. Rodenhuis (2012) benadrukt verder dat de financiële aspecten nauw verbonden zijn met de structurele, wettelijke en functionele aspecten van een transformatie. Leegstaande kantoren zijn veelal te vinden in perifere gebieden rondom stadscentra. Dit betekent veelal dat het voorzieningsniveau in deze gebieden matig tot slecht is, te denken aan openbaar vervoer, winkelcentra en uitgaansgelegenheden. Dit zijn voorzieningen die nodig zijn voor een woongebied. Daarnaast wordt er door het Bouwbesluit eisen gesteld aan de bruikbaarheid, het milieu en de gezondheid van bewoners. Deze eisen zorgen ervoor dat transformaties veelal complex en duur zijn (Rodenhuis, 2012, p. 12).

4.5.1 Kantorenconvenant

Op 27 juni 2011 is er door de hoofdrolspelers op de kantorenmarkt een 'historisch' genoemd akkoord gesloten over de aanpak van de leegstand (Wessels & van Enk, 2012, p. 21). Het convenant legt de klemtoon op de vorming van lokale kantorenfondsen om kansloos vastgoed uit de markt te nemen en een strakkere regie van de provinciale en lokale overheid (Wessels & van Enk, 2012, p. 21). Deze hoofdrolspelers bestaan uit het IVBN, Neprom, Vastgoed Belang, CoreNet, Facility Management Nederland, de Nederlandse Vereniging van Banken, IPO, VNG en het Rijk. Het is echter opvallend te noemen dat de grote vastgoedadviseurs of de NVM niet betrokken zijn bij het convenant. Het uiteindelijke convenant bevat voornamelijk kwalitatieve doelstellingen over een kwalitatief sterkere kantorenmarkt. Deze intenties missen echter doelstellingen zoals een gewenst leegstandsniveau en concrete bedragen voor opkoopfondsen. Daarnaast blijkt uit het convenant blijkt dat ontwikkelaars zelfs in krimpgebieden nieuwbouw mogen toevoegen zolang zij bereid zijn 'afspraken te maken over compenserende maatregelen, voor zover er geen regeling bestaat over afdracht aan een regionaal kantorenfonds' (Wessels & van Enk, 2012, p. 21).

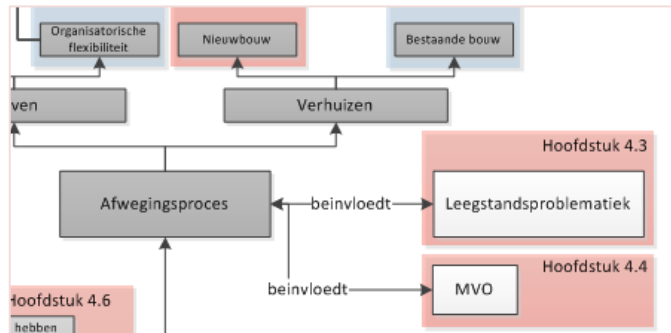
4.5.2 Conclusie

Het kantorenconvenant toont dat de betrokken partijen op de kantorenmarkt stappen willen zetten tegen de leegstand. Het opzetten van een sloopfonds voor kansloos leegstand is hier onderdeel van. Kritiek is er op de tijdsduur waarin ruimtelijke beleidskaders gestalte moeten krijgen. Zo moeten provincies en gemeenten in samenspraak met marktpartijen, binnen 12 maanden de afstemming van vraag en aanbod als 'ruimtelijk belang' opnemen in hun structuurvisie en vervolgens een kantorenbeleid formuleren. Dit beleid moet vervolgens weer, binnen de 12 maanden, worden vertaald in het 'ruimtelijk instrumentarium' van de provincie en gemeenten. Dit zijn, gezien de looptijden van gemeentelijke en provinciale vorderingen, ambitieuze doelstellingen (Leyendeckers, 2012, p. 39). Daarnaast is in de laatste weken gebleken dat steeds meer gemeenten tegen een sloopfonds zijn. De gemeente Amsterdam lijkt de enige van de vier grote steden een voorstander van het sloopfonds (Leyendeckers, 2012, p. 39). Matthieu Zuidema geeft aan dat hij veel kansen ziet in het beleid dat door gemeentes en provincies wordt gevoerd¹. Hij benadrukt dat de gemeenten door hun houding t.o.v. hun grondexploitatiebeleid het zichzelf erg lastig hebben gemaakt in deze markt. Hij ziet bij de gemeentes een sleutelrol in de huidige leegstanddiscussie.

¹ Gesprek Matthieu Zuidema 22-11-2012

4.6 HUISVESTINGSKEUZES

Wat zijn de verhuismotieven van een kantoorgebruiker naar ofwel nieuwbouw of bestaande bouw?
Welke factoren zijn hiervan op invloed?



In dit hoofdstuk komen de huisvestings-keuzes aan bod. Invloedsfactoren in dit proces zullen nader worden toegelicht. Daarnaast wordt er gekeken naar historisch onderzoek in deze context. De zogenaamde push, pull, keep en reject factoren zullen nader worden toegelicht. Tevens zullen resultaten uit voorgaande vergelijkbare onderzoeken aan bod komen.

De kantorenmarkt in Nederland lijkt een oververzadigde markt. Kantoren in deze markt sluiten soms niet aan bij de wensen van een kantoorgebruiker, die zich dan genoodzaakt ziet om te kiezen voor een nieuw kantoor. Er zijn verschillende factoren te onderscheiden bij de beslissingen omtrent het huisvestingsgedrag van kantoorgebruikers. Deze factoren en de huisvestingskeuzes hieraan verbonden zullen in dit hoofdstuk nader worden bekeken.

4.6.1 INVLOEDSFACTOREN

Welke factoren zijn hiervan op invloed?

De invloedsfactoren kunnen worden onderscheiden in respectievelijk de push-, pull-, reject- en keepfactoren (Klaassen & Molle, 1983, p. 21). Pushfactoren zijn factoren die de verhuisdrang bij een huurder aanwakkeren. Pullfactoren zijn redenen om voor één bepaald nieuw kantoorgebouw te kiezen. Rejectfactoren zijn juist factoren om een mogelijk nieuw gebouw af te wijzen en keepfactoren ten slotte zijn factoren die ervoor zorgen dat een huurder in zijn bestaande huisvesting blijft (Van Oort et al., 2007, p. 28).

Push factoren omvatten de motieven die ertoe bijdragen dat een bedrijf besluit tot een verplaatsing (Van Oort et al., 2007). Edwards (1962) gaat in op de interne en externe pushfactoren die ertoe leiden dat er beslist wordt om naar een nieuwe huisvesting te gaan zoeken. Edwards (1962) onderscheid drie karakteristieken om ondernemingen te classificeren. De grootte en de complexiteit van de organisatie, de mate waarin management en eigendom van een onderneming zijn gescheiden en de status van een vestiging binnen een onderneming. Pullfactoren worden vaak gebruikt in de betekenis van vestigingsplaatsfactoren. Deze kunnen worden gedefinieerd als criteria die een rol spelen bij de selectie van een nieuwe vestigingsplaats (Van Oort et al., 2007, p. 29). In de praktijk zijn de push- en pullfactoren tegelijk werkzaam. Een combinatie van push en pull (slecht in de huidige omgeving, goed elders) voert naar de uiteindelijke beslissing tot wel of niet verplaatsen. (Van Oort et al., 2007, p. 30). Daarnaast kan kennis van een goede situatie elders, ertoe leiden dat men de eigen situatie als slecht gaat ervaren (Oort et al., 2007). Keepfactoren zijn de impulsen om op de huidige locatie te blijven en de rejectfactoren zijn de factoren die een bedrijf ervan weerhouden zich op een bepaalde plaat te vestigen (Louw, 1996).

4.6.2 BEDRIJFSMIGRATIE

In deze paragraaf wordt een literatuur review opgezet aan de hand van verschillende bedrijfsmigratie onderzoeken. Deze verschillende onderzoeken worden in een matrix weergegeven zodat duidelijk wordt waar, als het nodig blijkt, deze moet worden aangevuld.

Auteur(s)	Inhoud
(McLaughlin & Robock, 1949)	Een studie naar invloedsfactoren van (re)allocaties van productiefabrieken naar zuiden van de Verenigde Staten. Primaire pullfactoren hierin zijn het lagere loonpeil en de organisatiegraad van het personeel in het zuiden vergeleken met het noorden.
(Luttrell, 1962)	Europese landen kennen in de naoorlogse jaren soortgelijke patronen in bedrijfsmigratie. Er ontstaat een tweedeling in verhuizingen op korte en lange afstanden. Gebrek aan bedrijfsruimte en slechte bereikbaarheid in de stad gelden als pushfactoren. In de jaren zeventig neemt de langeafstandsmigratie af, terwijl de korte afstandsmigratie toeneemt.
(Klaassen & Molle, 1983)	In Nederland verhuizen jaarlijks ongeveer 18.000 bedrijven en overheidsinstellingen wat ongeveer 4% van de populatie vertegenwoordigt. Verhuizende bedrijven groeien aanmerkelijk sneller als niet verhuizende bedrijven. De externe bedrijfsomgeving staat in dit onderzoek centraal, zoals de onmogelijkheid aan ruimte voor uitbreiding als push- of pullfactor van de meeste verplaatsingen over korte afstanden of het tekort laaggeschoold en/of goedkoop personeel als voornaamste oorzaak voor verplaatsingen over langere afstanden.

TABEL 9 ONDERZOEKEN BEDRIJFSMIGRATIE

Deze matrix (tabel 15) met literaturen laat duidelijk de chronologie zien in werken m.b.t. bedrijfsmigraties. Deze matrix op de volgende pagina aangevuld met verdere informatie over de bedrijfsmigratie-onderzoeken.

Zoals blijkt uit de matrix begint internationaal gezien het onderzoek naar bedrijfsmigraties in het boek van McLaughlin & Robock (1949). Zij beschrijven de invloedsfactoren van (re)allocaties van productiefabrieken naar het zuiden van de Verenigde Staten. Hun boek *Why Industry Moves South* laat zien dat de primaire pullfactoren hier het lagere loonpeil en de organisatiegraad van het personeel in het zuiden vergeleken met het noorden zijn. In Europa wordt het onderzoek naar bedrijfsmigraties gestart door Luttrell (1962) met zijn onderzoek naar industriële bedrijfsverhuizingen in het Verenigd Koninkrijk. Klaassen & Molle (1983) publiceerden een overzicht van het Europese onderzoek en laten zien dat er de Europese landen soortgelijke patronen in de bedrijfsmigratie kennen. Het gaat volgens hun om een deconcentratie van de industriële sector zowel op stedelijke schaal ('industriële suburbanisatie') als op landelijke schaal (verhuizing van kernregio's naar perifere regio's) (Klaassen & Molle, 1983).

Het bedrijfsmigratie onderzoek concentreert zich aanvankelijk sterk op de industrie. In de jaren zeventig ontstaat er meer belangstelling voor de dienstensector, die binnen stedelijke regio's steeds mobieler lijkt te worden (Oort et al., 2007, p. 30). Het thema van de langeafstandsmigratie correspondeert met de door veel Europese regeringen gekoesterde ambitie om werkgelegenheid van centrumregio's naar economisch achterblijvende perifere regio's te verplaatsen (Van Oort et al., 2007, p. 30). In de jaren tachtig wordt de korteaftandsmigratie steeds belangrijker en komt er meer aandacht voor het overheidsbeleid op het gebied van stadsvernieuwing en de milieubescherming (Oort et al., 2007, p. 30).

In de jaren negentig wordt door van Dijk en Pellenbarg (2000) een nieuwe heroriëntatie van het bedrijfsmigratie onderzoek gegeven. Ontwikkelingen zoals de bevolkingsdemografie, sterfte en migratie worden uiteengerfeld en bieden meer inzicht in de bedrijfsmigratie. Bedrijfsmigratie komt op den duur in een nieuw licht te staan: niet als een beleidsdoel voor overheden die het fenomeen willen beïnvloeden, maar als een locatiestrategie van bedrijven die de beperkingen aan hun groei weg willen nemen. niet als een beleidsdoel voor overheden die het fenomeen willen beïnvloeden, maar als een locatiestrategie van bedrijven die de beperkingen aan hun groei weg willen nemen.

De tabellen 15 en 16 laten zien hoe het verloop in tijd is m.b.t. de invloedsfactoren push en pull.

1977	1988	1999
Gebrek uitbreidingsruimte	Gebrek uitbreidingsruimte	Gebrek uitbreidingsruimte
Organisatorische overwegingen	Organisatorische overwegingen	Geen representatief gebouw
Slechte toestand bedrijfsruimte	Moeilijke plaatselijke verkeerssituatie	Slechte toestand bedrijfsruimte
Dreiging onteigening/huuropzegging	Optimistische toekomstverwachtingen	Organisatorische overwegingen
Geen representatieve omgeving	Slechte toestand bedrijfsruimte	Slechte bereikbaarheid

TABEL 106 VERGELIJKING PUSHFACTOREN 1977-1988-1999 (VAN OORT ET AL., 2007)

1977	1988	1999
Mogelijkheid uitbreiding	Gunstige verkeersligging	Representatief gebouw
Organisatorische overwegingen	Mogelijkheid uitbreiding	Bereikbaarheid afnemers en leveranciers
Slechte toestand bedrijfsruimte	Gunstige plaatselijke verkeerssituatie	Mogelijkheid uitbreiding
Aanwezigheid	Prijs te verwerven land/gebouw	Gunstige verkeersligging
Gunstige verkeersligging		
Gunstige plaatselijke verkeerssituatie	Representatief gebouw	Aanwezigheid bedrijfsruimte

TABEL 117 VERGELIJKING PULLFACTOREN 1977-1988-1999 (VAN OORT ET AL., 2007)

De onderzoeken gedaan aan het einde van de twintigste eeuw laten duidelijk zien dat de factoren gebrek aan uitbreidingsruimte en bereikbaarheid overheersend waren. De laatste jaren blijkt de belangrijkste reden voor verhuizen nog steeds het gebrek aan uitbreidingsruimte te zijn, gevolgd door de pushfactoren 'organisatorische overwegingen' en een 'optimistische toekomstverwachting' (Van Oort et al., 2007). Het is daarnaast duidelijk te zien dat de representatie waarde van een gebouw door de jaren heen steeds belangrijker is geworden en tegenwoordig een van de belangrijkste factoren is. Dit kan betekenen dat bedrijven steeds meer waarde hechten aan hun *image* en het *benchmarking* van hun organisatie. Het blijkt dus dat het gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden en de mogelijkheid tot uitbreiding al dertig jaar de meest genoemde redenen zijn voor een (re)allocatie. In het onderzoek van Boelens (2008) is duidelijk te zien dat de top vijf factoren genoemd in de voorgaande onderzoeken ook in 2008 nog van kracht is. Het onderzoek van Hendriks (2012) toont nog steeds een soortgelijke vergelijking, waarin de representatiewaarde van gebouwen is gestegen tot één van de belangrijkste factoren.

1977	1988	1999	2008	2011
Gebrek uitbreidingsruimte	Gebrek uitbreidingsruimte	Gebrek uitbreidingsruimte	Gebrek uitbreidingsruimte	Organisatorische overwegingen
Organisatorische overwegingen	Organisatorische overwegingen	Organisatorische overwegingen	Organisatorische overwegingen	Milieutechnische redenen
Slechte staat van de bedrijfsruimte	Moeilijke plaatselijke verkeerssituatie	Optimistische toekomstverwachting en	Optimistische toekomstverwachtingen	Slechte staat van de bedrijfsruimte
Dreiging onteigening/huuropzegging	Slechte staat van de bedrijfsruimte	Geen representatief gebouw	Geen representatief gebouw	Gebrek uitbreidingsmogelijkheden
Geen representatieve omgeving	Geen representatief gebouw	Slechte bereikbaarheid	Slechte staat van de bedrijfsruimte	Slechte bereikbaarheid OV

TABEL 128 VERGELIJKINGSTABEL PUSHFACTOREN (PELLENBARG, 1977; BESSELINK ET AL., 1988; KOK ET AL., 1999; BOELENS, 2008; HENDRIKS, 2012)

1977	1988	1999	2008	2011
Mogelijkheid uitbreiding	Gunstige verkeersligging	Gunstige verkeersligging	Gunstige verkeersligging	Representatief gebouw
Organisatorische overwegingen	Mogelijkheid uitbreiding	Representatief gebouw	Representatief gebouw	Mogelijkheid tot uitbreiding
Aanwezigheid bedrijfsruimte	Gunstige plaatselijke verkeerssituatie	Mogelijkheid uitbreiding	Aanwezigheid bedrijfsruimte	Gunstige verkeersligging
Gunstige verkeersligging	Lage prijs grond en gebouwen	Aanwezigheid bedrijfsruimte	Lage prijs grond en gebouwen	Representatieve omgeving
Gunstige plaatselijke verkeerssituatie	Betere bereikbaarheid voor afnemers	Meer parkeergelegenheid	Representatieve omgeving	Lage prijs te verwerven grond

TABEL 19 VERGELIJKINGSTABEL PULLFACTOREN (PELLENBARG, 1977; BESSELINK ET AL., 1988; KOK ET AL., 1999; BOELENS, 2008; HENDRIKX, 2012)

Een nadere uitleg van deze bevindingen is nodig om te kunnen begrijpen waarom bepaalde factoren in de loop der tijd een stijgende lijn vertonen. Zo zijn de organisatorische overwegingen een steeds belangrijker wordende pushfactor die nadere toelichting verdient.

Organisatorische overwegingen zijn de afgelopen jaren steeds koploper geweest in factorlijsten. Het samenvoegen van bedrijfsonderdelen en het nieuwe werken blijken steeds vaker een zeer wichtige factor in huisvestingsprocessen. In het onderzoek van Hendrikkx (2012) wordt door de respondenten de factor organisatorische overwegingen hoog gescoord. Er wordt in dat onderzoek aangegeven dat bedrijven verhuisd zijn vanwege het nieuwe werken en de mogelijkheid tot samenvoeging van bedrijfsonderdelen. Het nieuwe werken heeft als gevolg dat er minder vraag ontstaat naar kantoorruimtes. Organisaties zien in het nieuwe werken mogelijkheden om in hun portefeuilles te snijden en kantoren samen te voegen in enkele kantoren en daarmee de huisvestingskosten te drukken. Deze trend is al sinds 2002 ingezet, en in 2009 heeft 60% van de kantoorgebruikers al intensief bezuinigd op de huisvestingskost (van der Meer, 2010). 'Het Nieuwe Werken' wordt gezien als de invoering van een nieuwe werkorganisatie en nieuwe werkvormen. Kenmerkend voor het HNW is het wegvallen van de vaste kantoorruimten en daarmee gepaard de vermindering in vraag naar kantoorruimte. Uit onderzoeken is gebleken dat HNW kan leiden tot een afname van ruimtevrage en wijziging van de bestaande kantoorconcepten. Gebleken is dat ruimtebesparingen van 25-30% probleemloos te realiseren zijn (van der Meer, 2010).

In het onderzoek van Hendrikkx (2012) geeft DGMR aan dat zij in eerst in drie aaneengeschakelde panden gehuisvest waren. Hierdoor zagen werknemers elkaar niet snel en was er weinig wisselwerking (Hendrikkx, 2012, p. 44). Een ander voorbeeld uit het onderzoek van Hendrikkx (2012) is dat van het Nederlandse hoofdkantoor van de groothandel Makro. Door te verhuizen werd het mogelijk gemaakt om tien verschillende verdiepingen meer samen te voegen en daarmee de communicatie en samenwerking te bevorderen. Betere communicatie wordt bij Makro gezien als een van de gewenste cultuurveranderingen die de directie voor ogen heeft, een andere huisvesting wordt hierbij als middel ingezet (Hendrikkx, 2012, p. 45). Bij PostNL waren de organisatorische overwegingen juist een van de redenen om te kiezen voor renovatie van het huidige kantoor. Deze beslissing is genomen in een tijd waarin PostNL waarin er grootschalige protestacties plaatsvonden tegen de ontslaggolf waarbij 10.000 postbodes werden ontslagen. Door middel van de renovatie wilde de directie van PostNL een signaal afgeven om duidelijk te maken dat er naast ontslagen ook aan de andere kant van de organisatie werd bezuinigd (Hendrikkx, 2012, p. 45). Al met al kunnen de organisatorische overwegingen worden omschreven als de redenen die door het bedrijf worden gegeven omtrent de organisatie.

Bereikbaarheid van vastgoed en de invloed van bereikbaarheid op de waarde van het vastgoed wordt in verschillende onderzoeken behandeld. Twee onderzoeken zijn dat van Neecke (2007) en dat van de Graaff et al. (2007). Deze twee studies zullen behandeld worden en reflectie van de eigen onderzoeksresultaten naar deze literaturen zal plaatsvinden.

Het aspect bereikbaarheid wordt in het onderzoek van Neecke (2007) onderverdeeld in; autobereikbaarheid, bereikbaarheid OV en parkeergelegenheid. In dit onderzoek valt op dat de bereikbaarheid met de auto en de parkeergelegenheden als belangrijkste locatiefactoren worden beschouwd (Neecke, 2007, p. 21). In een ander onderzoek van Twynstra & Gudde uit 2001 blijkt dat locatiefactoren onderverdeeld in onder andere parkeergelegenheid, autobereikbaarheid, bereikbaarheid OV en binnenstad op loopafstand weinig uitschieters laten zien.

Dat bereikbaarheid een steeds belangrijker item aan het worden is, is al enkele jaren een bekend fenomeen. Zoals duidelijk is gebleken in het voorgaande laat bereikbaarheid zien dat het geen eenduidig

gedefinieerd begrip is. Bereikbaarheid hangt af van vervoerswijze, van reisdoel, en van de actoren zelf (de Graaff, Debrezion, & Rietveld, 2007). Het begrip bereikbaarheid betekent in ieder geval niet het gebied waar de minste files staan, want daar is tevens ook weinig vastgoed – zowel woningen als bedrijven – en dus weinig economische activiteit (de Graaff et al., 2007, p. 7). Een verdere verdieping in de soorten bereikbaarheid laat zien dat er de mogelijkheid bestaat om het begrip onder te verdelen in de volgende vier soorten, aldus de Graaff et al. (2007):

- Bereikbaarheid naar potentiële werknemers over de weg – al dan niet tijdens de spitsuren.
- Bereikbaarheid naar potentiële werknemers met het openbaar transport, met name reizend met de trein.
- Bereikbaarheid naar Schiphol over de weg als maatstaf voor de bereikbaarheid naar buitenlandse bezoekers.
- Bereikbaarheid naar andere kantoren als maatstaf voor mogelijke optreden van agglomeratie effecten.

Een conclusie die de Graaff et al. (2007) stellen is dat de ligging van een kantoor ten opzichte van Schiphol een grote rol speelt. Uit het door hun uitgevoerde statistisch onderzoek blijkt dat elke verdubbeling van de afstand tussen een kantoor en Schiphol de vastgoedwaarde met 6% doet dalen.

Een andere conclusie is dat wanneer een kantoor binnen 500 meter van een NS-station ligt, de waarde met ongeveer 16% stijgt. Dit effect verdwijnt snel op het moment dat het kantoor verder dan 1 km van een NS-station ligt. Dit kan verklaard worden doordat na-transport naar een kantoor meestal te voet gaat (de Graaff et al., 2007, p. 18).

Duurzaamheid is de afgelopen jaren een belangrijke factor geweest in de keuze voor de huisvesting van kantoorgebruikers. In een onderzoek van Jones Lang LaSalle (2010) blijkt dat een meerderheid van kantoorgebruikers een duurzame huisvesting willen en bereid is hiervoor meer te betalen. Hoe toegenomen aantal gebouwopleveringen met een BREAAM-certificaat bewijst dat het conceptuele begrip duurzaamheid concreet voet aan de grond heeft gezet. Verduurzaming van de bestaande Nederlandse kantoorvoorraad is de volgende stap die gezet wordt. Zo geeft de Rijksgebouwendienst aan in 2020 geen gebouwen met energielabel G of F in de portefeuille te willen hebben.

4.6.3 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk is de geschiedenis van bedrijfsmigratie onderzoeken behandeld. Duidelijk is de scheiding in bepalende factoren in respectievelijk push-, pull-, keep- en rejectfactoren. Deze factoren zijn door de tijd heen onderzocht en gerangschikt op hun belangrijkheid. Vergelijkingstabellen laten het verloop van deze rangschikkingen gedurende enkele decennia. Zo is te concluderen dat organisatorische overwegingen, het bijvoorbeeld samenvoegen van bedrijfsonderdelen en het nieuwe werken, steeds belangrijker is geworden. Overige factoren die juist het tegenovergesteld laten zien zijn de mogelijkheden tot uitbreiding in zowel een push- en pull vorm. Door de tijd heen zijn deze factoren steeds minder belangrijk gaan worden. Onderzoeken zijn in de laatste jaren een steeds grotere focus gaan leggen op de kantorenmarkt.

4.7 NEN-8021

In deze paragraaf zal ingegaan worden op de NEN 8021 i.o.. Deze NEN toont mogelijkheden om gebruikt te worden in toekomstige onderzoeken naar gebruikswensen van kantoorgebruikers. In deze paragraaf is onderzocht in welke zin de NEN 8021 aanvulling kan bieden in deze toekomstige onderzoeken. De NEN is hier vergeleken met de methodiek gehanteerd in dit onderzoek.

De NEN-8021 heeft als doel het eenduidig en objectief benoembaar en meetbaar maken van de functionele waarde of gebruikswaarde van utiliteitsbouw is. Daarmee wordt beoogt twee zaken te bereiken. In de eerste plaats zou het instrument beheerders van vastgoedportefeuilles in staat moeten stellen om op basis van functionele kwaliteitseisen de huisvestingslocatie in de portefeuille te beoordelen en vergelijkbaar te maken. Een normalisatie heeft als voordeel dat deze door iedereen wordt toegepast wat ook de vergelijkbaarheid met andere huisvestingslocaties op de markt vergroot. In de tweede plaats zou de norm het mogelijk moeten maken om de eisen aan een huisvestingslocatie van gebruikers te vergelijken met de gebruikswaarde van verschillende huisvestingslocaties, om zo te komen tot een optimale keuze van de huisvesting. De NEN-8021 in de meest recente versie is in de bijlage opgenomen.

Binnen de Rijksgebouwendienst (Rgd) is reeds een methodiek ontwikkeld om het meten van functionele kwaliteit van gebouwen mogelijk te maken. De Rgd is momenteel bezig met de zogenaamde masterplannen. In deze masterplannen worden alternatieven bekeken voor de huisvesting van de rijks departementen. De Methodiek Gebruiksprestaties is binnen de Rgd gebruikt om in het kader van de masterplannen 200 gebouwen te scoren op hun gebruiksprestaties. Dit model bestaat uit het matchen van vraag en aanbod. Deze methodiek bestaat uit een set van vragen in zowel 'gebruikers' vorm als in 'vastgoed' vorm.

Dit onderzoek naar bedrijfs(re)allocaties vertoont zowel overeenkomsten als verschillen met de ontwikkeling van de NEN en de gebruiksmethodiek binnen de Rgd. In de NEN 8021 zijn thema's, kritische prestatie indicatoren en prestatie indicatoren opgenomen. Zowel de NEN 8021 als dit onderzoek hebben als doel inzicht te krijgen in de gebruikswensen van de kantoorgebruiker. Er bestaat echter een verschil in de methodiek die beiden hanteren. Het onderzoek naar bedrijfs(re)allocaties gebruikt de push-, pull-, keep- en rejectfactoren systematiek. De onderwerpen in de NEN 8021 zijn op basis van verschillende bestaande systematiek ontwikkeld. Zo is er gebruikt gemaakt van de ASTM en de REN quick scan. Dit houdt in dat er een schaal is ontwikkeld van 1 – 9 bij het scoren van een onderwerp in de NEN 8021. Van deze negen mogelijkheden zijn er vijf gespecificeerd en kan bij twijfel tussen twee mogelijkheden in worden gescoord. In de bijlage is een vergelijking tussen de verdiepende vragenlijst en de NEN 8021 opgenomen. Deze exercitie benadrukt dat het onderzoek naar bedrijfs(re)allocaties een andere insteek gebruikt, namelijk, die van de verhuismotieven.

Daarnaast bestaat er een verschil in het gebruik van de invloed van omgevingsvariabelen (aanwezigheid andere bedrijven, aanwezigheid kenniscentra etc.) op de vraag van de eindgebruiker. In dit onderzoek worden zowel locatie specifieke als gebouw specifieke eisen behandeld. De NEN 8021 legt hoofdzakelijk de nadruk op gebouw specifieke factoren. In dit perspectief biedt de NEN 8021 een zeer volledig beeld zonder het algemene beeld te verliezen. De NEN meet functionele kwaliteiten van gebouwen. Om gebruikerswensen volledig in beeld te kunnen brengen zijn locatie specifieke factoren echter, zoals gebleken uit voorgaande onderzoeken, van essentieel belang.

De belangrijkste verschillen tussen dit onderzoek en de NEN 8021 zijn:

Omgeving: Omgevingsvariabelen zoals *overlast van de omgeving, aanwezigheid van kenniscentra, serviceproviders en het aanbod van personeel* worden niet genoemd in de NEN 8021. Deze factoren hebben allen betrekking tot de locatie van het gebouw.

Financieel: Financiële aspecten worden in de NEN 8021 niet behandeld. Deze hebben betrekking tot *het huurcontract, kosten voor uitbreiding en incentives*. Deze factoren hebben weliswaar te maken met gebruikseisen maar niet met gebruikskwaliteiten van gebouwen. In de NEN 8021 is er bewust voor gekozen deze factoren los te laten.

Organisatorisch: Organisatorische factoren zoals een *optimistische toekomstverwachting, ongeschikt arbeidsklimaat en contacten met officiële/gemeentelijke instanties* worden in de NEN 8021 weggelaten. Dit is vanwege het feit dat de NEN 8021 beoogt snel gebouwen te kunnen meten op hun kwaliteit. Organisatorische variabelen hebben weliswaar te maken met de gebruikswensen maar zeggen niets over de kwaliteit van een gebouw.

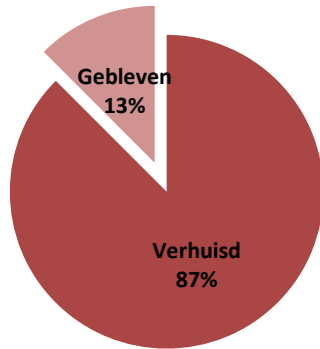
Case studies

Kwalitatieve onderzoeksresultaten case studies

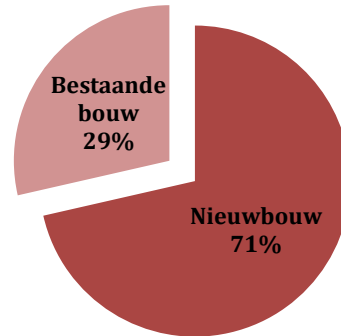
Deel IV

5. CASESTUDIES

In dit hoofdstuk worden de bevindingen in de cases uitgezet. Alle respondenten in dit onderzoek zijn huurder.

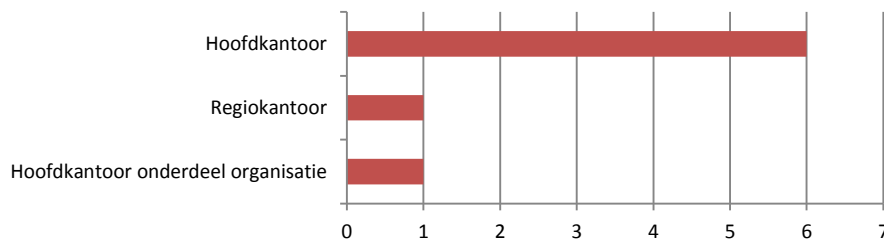


FIGUUR 21 RESPONDENTEN SELECTIE VERHUISD OF GEBLEVEN



FIGUUR 22 VERHUISDE RESPONDENTEN SELECTIE KEUZE BESTAANDE BOUW OF NIEUWBOUW

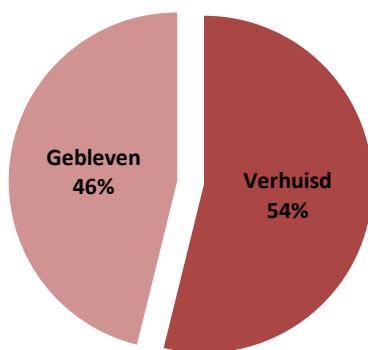
Bovenstaande diagrammen laten zien wat voor verhuisbeweging de respondenten hebben gemaakt. Deze respondenten kunnen verder worden ontleed in het type respondent en type verhuisd of gebleven kantoor. Op deze wijze ontstaat een duidelijke focus op de geselecteerde respondent.



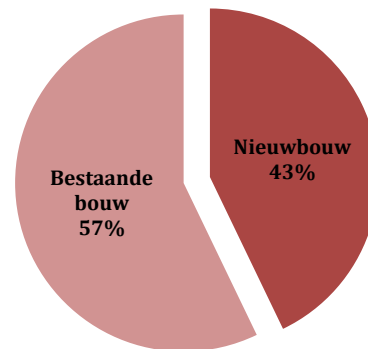
FIGUUR 23 KANTOORTYPE RESPONDENT

Deze casestudies bestaan uit diepgaande interviews bij de desbetreffende respondenten. Deze cases zullen aan de hand van een cross-case analyse worden vergeleken.

Naast cases gehouden in dit onderzoek is het mogelijk om een dergelijke samenvatting te geven van de cases in het onderzoek van Hendrixx. Dit is mogelijk omdat in beide onderzoeken dezelfde methodiek is gehanteerd.



FIGUUR 24 RESPONDENTEN SELECTIE VERHUISD OF GEBLEVEN VERWIJZING HENDRIKX



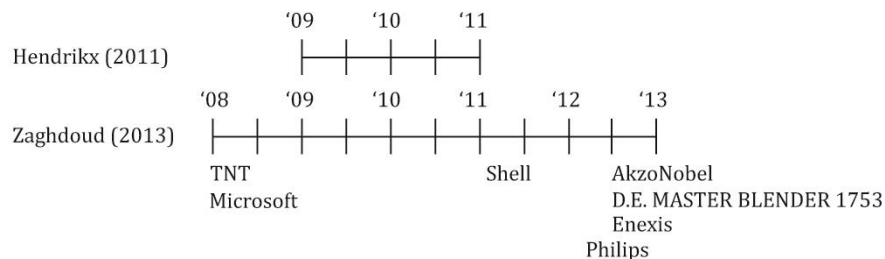
FIGUUR 25 VERHUISDE RESPONDENTEN SELECTIE GROEP KEUZE BESTAANDE BOUW OF NIEUWBOUW

Respondent	Verhuisd/Gebleven	Verhuisd naar?	Aanvullende informatie
RET	Verhuisd	Nieuwbouw	Verhuisd naar nieuwbouw in Rotterdam
Capgemini	Verhuisd	Nieuwbouw	Verhuisd naar nieuwbouw in Leidsche Rijn
Brunel	Verhuisd	Nieuwbouw	Verhuisd naar nieuwbouw op Rotterdam Airport
Ziggo	Verhuisd	Bestaande bouw	Verhuisd naar een bestaand gebouw in Utrecht
DGMR	Verhuisd	Bestaande bouw	Verhuisd naar een bestaand gebouw in Den Haag
Bol.com	Verhuisd	Bestaande bouw	Verhuisd naar een bestaand gebouw in Utrecht
Makro	Verhuisd	Bestaande bouw	Verhuisd naar een bestaand gebouw in Amsterdam
DHV	Gebleven	-	-
ASR	Gebleven	-	-
SER	Gebleven	-	-
PostNL	Gebleven	-	-
NIBC	Gebleven	-	-
Allen & Overy	Gebleven	-	-
Shell	Verhuisd	Bestaande bouw	Verhuisd naar een bestaand gebouw in Rotterdam
Microsoft	Verhuisd	Nieuwbouw	Verhuisd naar nieuwbouw in Schiphol Centre
AkzoNobel	Verhuisd	Nieuwbouw	Verhuisd naar nieuwbouw in Amsterdam
Philips	Gebleven	Gebleven in bestaande bouw	Transformatie en samenvoeging van andere onderdelen in bestaand hoofdkantoor
TNT	Verhuisd	Nieuwbouw	Verhuisd naar nieuwbouw in Hoofddorp
Master Blenders	Verhuisd	Op risico gebouwd kantoor	Verhuisd naar nieuwbouw in Amsterdam
Enexis	Verhuisd	Op risico gebouwd kantoor	Verhuisd naar nieuwbouw in 's-Hertogenbosch

TABEL 20 RESPONDENTEN ONDERZOEK ZAGHDOUD EN HENDRIKX

Bovenstaande tabel is de samenvoeging van de respondenten in het onderzoek van Hendrikkx en dit onderzoek. In totaal zijn er twintig cases onderzocht.

Hieronder is de tijdspanne van zowel dit onderzoek als het onderzoek van Hendrikkx weergegeven:



FIGUUR 26 TIJDSPANNE VERHUIZINGEN ZAGHDOUD EN HENDRIKX (2012)

6.1 RESPONDENT 1 SHELL

<i>Bedrijf</i>	Shell Downstream	<i>Contactpersoon</i>	Edward Berkel
<i>Type bedrijf</i>	Productie- en leveringsbedrijf van Shell	<i>Functie</i>	Opportunity Manager Real Estate

Datum interview 9 oktober 2012

<i>Oude situatie</i>		<i>Nieuwe situatie</i>	
<i>Adres</i>	Verschillende locaties	<i>Adres</i>	Het Weena 70, Rotterdam
<i>Metrage (VVO m²)</i>	17.864 m ²	<i>Metrage (VVO m²)</i>	11 800 m ²
<i>Aantal FTE</i>	1000	<i>Aantal FTE</i>	1000
<i>Eigendom/Huur</i>	Huur	<i>Eigendom/Huur</i>	Huur



FIGUUR 27 SHELL WEENA BRON: WWW.GOOGLE.NL

INLEIDING

Shell is onderverdeeld in de afdelingen Upstream, Downstream en Projects & Technology. Shell Upstream houdt zich voornamelijk bezig met het zoeken en winnen van ruwe olie en aardgas. Downstream bestaat uit verschillende onderdelen en houdt zich hoofdzakelijk bezig met het omzetten van ruwe olie in een reeks geraffineerde producten. De afdelingen Projects & Technology biedt de twee andere afdelingen technische diensten en capaciteiten aan in hun upstream- en downstream-activiteiten. In dit interview is het hoofdkantoor van de afdeling Downstream aan het Weena in Rotterdam behandeld. In dit onderzoek is Edward Berkel, Opportunity Manager Real Estate, geïnterviewd.

VERHUISMOTIEVEN

Samenvoegen van bedrijfsonderdelen in één gebouw

Edward Berkel, Opportunity Manager Real Estate bij Shell, geeft aan dat de verhuizing van de Downstream afdeling voornamelijk te maken heeft met overwegingen op organisatorisch niveau. De eerste overweging, namelijk het samenvoegen van de verschillende divisies van de Downstream tot één geheel in één gebouw was de voornaamste reden voor het starten van het verhuisproces. De organisatorische redenen worden door Shell echter niet als trigger gezien om te gaan verhuizen.

Huisvestingskosten verlagen voor de Downstream afdeling

Berkel geeft aan dat de Downstream afdeling relatief lagere winstmarges heeft. Hij voegt hieraan toe dat de huisvesting een aanzienlijke kostenpost vormt in de Downstream.

“De Downstream olie en gas business is een business met hele kleine marges die eigenlijk de hele tijd aan het kijken zijn hoe ze meer kosten efficiënt kunnen zijn. Dus er was die commerciële overweging, die was wel de trigger om dit te doen”.

Alvorens Shell zich wilde vestigen in het huidige gebouw aan het Weena was de keuze gemaakt om te verhuizen naar een nieuw gebouw in Capelle aan de IJssel. Er werd eerst gekozen voor deze nieuwbouw omdat: *“Iedereen was wel gecharmeerd van het nieuwe gebouw want alle bestaande gebouwen waren oud, pasten de stramienmaten niet en waren de plafondhoogtes te laag. Alle beschikbare bestaande gebouwen hadden nadelen. Het Weena was toen nog niet beschikbaar, want het was in gebruik en wij wisten toentertijd helemaal niet dat het op de markt kwam”.*

Kans op imagoschade zowel intern als extern

Nieuwbouw bleek niet meer haalbaar toen de financiële- en vastgoedcrisis uitbraken. Berkel noemt voornamelijk de kans op imagoschade, zowel intern als extern gezien. Naast het feit dat er in 2009 een reorganisatie is geweest in het bedrijf noemt Berkel ook de enorme leegstand in de markt als een risico op reputatieschade van het bedrijf. *“Shell kijkt niet om zich heen om te zeggen: er is crisis en er is zoveel leegstand, laten we maar een nieuw gebouw neerzetten”.* Dus het was echt reputatie dat we toen tegen de ontwikkelaar hebben gezegd dat we het niet doen. Reputatie van het bedrijf”.

Relatie gemeente Rotterdam

De derde overweging die een rol heeft gespeeld in huisvestingsproces heeft te maken met de relatie van Shell met de gemeente Rotterdam. Een verhuizing van Shell Downstream uit Rotterdam kon nadelige gevolgen hebben voor de werkgelegenheid in Rotterdam. Berkel geeft aan dat de relatie met de stad Rotterdam dusdanig belangrijk is dat er toen samen met de gemeente is gezocht naar een oplossing. Deze oplossing diende zich in de vorm van het vertrek van ASR uit het Weena. Dit kwam aan het licht door de relatie van Shell met de gemeente Rotterdam. Dit gebouw bleek goed aan te sluiten op de wensen van Shell maar had nog niet de ideale stramienmaten.

“Toen wij zijn gaan kijken bleek het eigenlijk wel het ideale gebouw om in te gaan zitten. De stramienmaten waren nog niet ideaal, maar het gebouw heeft wel een vorm waarin we heel veel konden doen”.

Veiligheid explosiecirkels raffinaderijen

Veiligheid is een vierde overweging geweest en wordt door Berkel genoemd als een van de belangrijke factoren in de keuze om te verhuizen. Oliemaatschappijen zijn, sinds het ongeluk dat BP in de Verenigde Staten heeft gehad, strengere eisen gaan stellen aan de kantoren op hun raffinaderijen. Een direct resultaat hiervan is de zogenaamde explosiekringel binnen deze raffinaderijen. Hieruit bleek dat de raffinaderij in Pernis veel mensen dicht op een fabriek zaten en een onnodig hoger risico liepen. *“Toen BP een heel groot incident heeft gehad, en er grote ontploffing is geweest waarbij veel mensen zijn omgekomen zijn bij iedere oliemaatschappij de raffinaderijen nog een keertje doorgelicht. Er werden explosiecirkels gemaakt van exposure en er is toen geconstateerd dat we veel mensen op de plant in Pernis zitten, midden op de plant”.*

Er was een verschuiving nodig van personeel in de fabriek naar het kantoor bij de raffinaderij. Het kantoor was geheel gevuld met personeel. In het Pernis kantoor was een afdeling aanwezig die ook vanuit een ander gebouw konden werken. Vervolgens is toen besloten om een afdeling naar het Weena te verplaatsen en zo plek te creëren voor het personeel dat nu in de fabriek aan het werk was.

Medewerkers met het OV

Naast de mogelijkheden in het gebouw noemt Berkel ook de duurzaamheid die behaald kon worden door hun medewerkers met het openbaar vervoer te laten reizen. Concreet gezien zou het betekenen dat er circa 1000 voertuigen dagelijks minder op de snelwegen waren.

“Wij zagen meteen de duurzaamheid om iedereen uit de auto te halen. Op de locatie Hoofdweg kwamen iedere dag 200 mensen met 200 auto's. Het zelfde gold voor de andere locaties. Er reden voor deze locaties sowieso dagelijks 1000 auto's over de snelwegen. Nu hebben we geen parkeerplekken meer en hebben we tegen de medewerkers gezegd dat ze met het openbaar vervoer moeten komen”.

VERHUISPROCES

Het verhuisproces heeft bij Shell bijna zeven jaar geduurd. Dit was het gevolg van een wisseling van vastgoedadviseurs op cruciale momenten. Berkel geeft aan dit twee jaar heeft gekost en benadrukt daarnaast ook dat de huidige vastgoedmarkt een rol heeft gespeeld in de duur van dit proces. Moeilijkheden in dit proces ontstonden doordat Shell meerdere partijen had gevraagd voor advies in het huisvestingsproces. Berkel geeft aan dat er erg veel over werd gelaten aan de consultants wat problemen bracht in de communicatie tussen de partijen.

'Achteraf zeg ik, we hadden een eigen projectmanager erop moeten zetten met nog steeds de consultants, maar met veel meer day-to-day control met wat we wilde'.

CLASSIFICATIE

In de conclusie van deze case worden de overwegingen, genoemd door de respondent, gekoppeld aan de in de literatuur bestaande verhuismotieven. De overwegingen genoemd in deze case hebben te maken met de volgende aspecten:

Verhuismotieven	Koppeling aan theoretisch kader v.w.b. de verhuismotieven
1. Samenvoegen van bedrijfsonderdelen in één gebouw	<i>Organisatorische overwegingen</i>
2. Huisvestingskosten verlagen voor de Downstream afdeling	<i>Financieel aantrekkelijk (lagere huurprijs)</i>
3. Kans op imagoschade zowel intern als extern	<i>Kans op imagoschade</i>
4. Relatie gemeente Rotterdam	<i>Contacten met officiële/ gemeentelijke instanties</i>
5. Veiligheid raffinaderijen	<i>Overige</i>
6. Medewerkers met het openbaar vervoer laten komen	<i>Duurzaamheid</i>

TABEL 21 KOPPELING VERHUISMOTIEVEN THEORETISCH KADER

Toelichting koppeling aan het theoretisch kader verhuismotieven

Het samenvoegen van de verschillende bedrijfsonderdelen van de Downstream afdeling in één gebouw is gekoppeld aan de factor 'organisatorische overwegingen'. Deze factor heeft in deze case ook invloed op de overweging om de huisvestingskosten te verlagen van Downstream. Dit was immers mogelijk door het samenvoegen van de bedrijfsonderdelen.

Kans op imagoschade, zowel intern als extern, sluit aan op de factor 'kans op imagoschade'. De relatie die Shell met de gemeente Rotterdam onderhoudt is van invloed geweest op het huisvestingsbesluit. Deze relatie kan worden gekoppeld aan de factor 'contacten met officiële/gemeentelijke instanties'.

Veiligheid op de raffinaderijen is dusdanig case-specifiek dat er niet direct een factor aan kan worden gekoppeld. Gekozen is om deze factor te koppelen aan de factor 'overige'.

Medewerkers met het openbaar vervoer naar de locatie laten komen kan worden gekoppeld aan de factor 'duurzaamheid' in de literatuur.

Tussentijdse reflectie

Als we de vergelijking maken met het interview en de verdiepende factorenlijst zien we een aantal verschillen. In de lijst van de pushfactoren worden de factoren *gebrek aan uitbreidingsruimte, slechte staat van de bedrijfsruimte, dreigende huuropzegging, aflopend huurcontract en optimistische toekomstverwachtingen* als van belang aangegeven. Deze factoren zijn niet in het interview naar voren gekomen. Hiernaast worden in de pullfactoren de factoren *mogelijkheid tot uitbreiding, representatief gebouw, representatieve omgeving, aanwezigheid andere bedrijven en geschikt arbeidsklimaat* gescoord als van belang. Ook hiervan geldt dat deze niet in het interview zijn genoemd. Deze reflectie heeft een aantal kritische vragen opgewekt (zie bijlage case informatie Shell).

6.2 RESPONDENT 2 MICROSOFT

<i>Bedrijf</i>	Microsoft	<i>Contactpersoon</i>	Ed Folge
<i>Type bedrijf</i>	Computer software producent	<i>Functie</i>	

Datum interview 12 oktober 2012

<i>Oude situatie</i>		<i>Nieuwe situatie</i>	
<i>Adres</i>	Boeing Avenue Schiphol-Rijk	<i>Adres</i>	Evert van de Beekstraat 354, Schiphol
<i>Metrage (VVO m²)</i>	9.956 m ²	<i>Metrage (VVO m²)</i>	11 863 m ²
<i>Aantal werkplekken</i>	524	<i>Aantal werkplekken</i>	635
<i>Aantal meeverhuisde FTE's</i>	607	<i>Aantal FTE's</i>	730 (Feb 2013)
<i>Eigendom/Huur</i>	Huur	<i>Eigendom/Huur</i>	Huur



FIGUUR 28 MICROSOFT SCHIPHOL BRON: WWW.GOOGLE.NL

INLEIDING

Microsoft is een computer software producent en heeft in Schiphol Center haar enige Nederlandse kantoor gevestigd. Het kantoor is vanuit Schiphol Rijk naar Schiphol Center verhuisd. Het voormalige kantoor in Schiphol Rijk bestond uit twee gebouwen waarvan het tweede gebouw in 2000 is ontwikkeld. De verhuizing naar Schiphol Center heeft in 2008 plaatsgevonden. In deze case wordt de verhuizing vanuit Schiphol Rijk naar Schiphol Center behandeld. Hiervoor is Ed Folge, Regional Regional Intergration Manager/Area Portfolio Manager geïnterviewd.

VERHUISMOTIEVEN

Kwalitatieve vergelijking Microsoft

Microsoft is in april 2008 verhuisd van Schiphol Rijk naar Schiphol Center. De afstand tussen deze twee locaties bedraagt vier kilometer. Microsoft heeft tijdens het huisvestingsproces een vergelijkingsanalyse opgesteld van verschillende locaties (figuur 20). In deze vergelijking is de bestaande locatie afgewogen tegen potentiële locaties; Schiphol-Rijk, Anthony Fokker Business park en Schiphol Center. Deze locaties zijn gewogen op de topics; locatie en voorzieningen, flexibiliteit en uitbreidingsmogelijkheden, imago en representatie van de omgeving, parkeermogelijkheden, bereikbaarheid met de auto, bereikbaarheid met het OV, kwaliteit van het gebouw en de reputatie van de eigenaar.

Summary Qualitative Comparison

Topics	Weight	Alt. Options			
		Existing Location	Schiphol-Rijk	Anthony Fokker	Schiphol Center
Location & amenities	10%	4	4	3	5
Flexibility & expansion	20%	2	4	5	5
Image & prestige location	5%	3	3	5	5
Availability of parking	12,5%	4	4	5	4
Accessibility by car	20%	2	2	3	5
Accessibility by public transport	10%	3	3	3	5
Quality of building	12,5%	3	4	4	4
Landlord reputation	10%	4	4	4	4
Total	100%	2,93	3,45	3,98	4,65

In figuur 29 is een vergelijking gemaakt tussen de bestaande locatie (bestaande bouw), Schiphol-Rijk (nieuwbouw), Anthony Fokker (nieuwbouw) en Schiphol Center (nieuwbouw). De scores zijn door Microsoft toegekend aan elk van deze opties op de verschillende topics. De schaal die werd gebruikt bij de scores loopt van 1 tot en met 5. De topics zijn bij elke locatie gescoord en gesommeerd vormen ze de uiteindelijke score voor elke optie. Hieruit bleek dat de bestaande locatie met een 2,93 het laagste scoorde. Dit was met name het gevolg van de slechte bereikbaarheid met de auto, de mogelijkheid tot uitbreiding en de flexibiliteit van het gebouw. Schiphol-Rijk scoort een 3,45 en laat vooral op het topic bereikbaarheid met de auto een lage waarde zien. Anthony Fokker scoort een 3,98 en wordt lager gewaardeerd op het gebied van de locatie en voorzieningen. Deze kwalitatieve vergelijking tussen de verschillende opties wees uit dat de optie voor nieuwbouw in Schiphol Center het hoogste scoorde.

Bereikbaarheid

De bereikbaarheid met de auto wordt als eerste factor genoemd door Folge. Voorheen was het kantoor van Microsoft te bereiken via de autoweg N201. Deze autoweg leidde naar zowel het kantoor van Microsoft als naar de bloemenveiling in Aalsmeer. De hierbij horende stromen van verkeer resulteerde in grote ontstoppingen op een relatief korte afstand. Plannen van de overheid om dit probleem op te lossen werden niet uitgevoerd. Folge concludeert: *“Voornamelijk de bereikbaarheid van het gebouw en het ontbreken van de overheid om adequaat te reageren op de problemen van de N201 heeft ons doen besluiten om te gaan verhuizen”.*

Het nieuwe werken en de commerciële afweging

De tweede overweging heeft te maken met de manier van werken. Het nieuwe werken speelt in het huidige kantoor een zeer belangrijke rol. Deze andere manier van werken vraagt om een flexibel gebouw en de nodige investeringen. De investeringen die nodig waren om HNW mogelijk te maken waren in het voormalige gebouw en het nieuwe gebouw van verschillende orden. Deze investeringen hebben te maken met de commerciële afweging die Microsoft heeft gemaakt.

“Een ander alternatief was dat wij op een andere manier wilde gaan werken. Wij hebben gekeken naar de gebouwen die we al hadden gebouwd en de mogelijkheid om hier meer flexibiliteit in te brengen. Op die manier wilden wij een hoog percentage mensen op een andere manier te laten werken. De investeringen in het voormalig kantoor kwamen op ongeveer 6 miljoen in twee gebouwen en dat afgezet van naar een nieuw gebouw te gaan een huur af te spreken en dan 6 miljoen in een nieuw gebouw te steken en dan te optimaliseren, ja dat was een afweging”.

Optimalisatie van de bedrijfsvoering

De optimalisatie van de bedrijfsvoering wordt door Folge als vierde overweging genoemd. Folge benadrukt dat op één locatie in één gebouw de gehele bedrijfsvoering kon worden geoptimaliseerd. De keuze tot verhuizing naar een nieuw gebouw is gebaseerd op een studie naar 32 locaties in de metropool regio Amsterdam met een focus op de bestaande bouw. Folge benadrukt dat Microsoft 2 ½ jaar voor het aflopen van het huurcontract is gestart met de verkenning. Bestaande bouw die destijds direct beschikbaar was zou als gevolg hebben dat Microsoft voor deze periode een dubbele huur moest betalen.

“We zijn 2 ½ jaar van te voren begonnen, de toen beschikbare gebouwen zouden betekenen dat je 2 ½ jaar dubbele huur zou gaan betalen. Het was veel interessanter om dit te optimaliseren zodat je bijna geen dubbele huur hebt. Dit betekende dat je dus naar een nieuw gebouw toe verhuisd en het andere gebouw afstoot”.

Bereikbaarheid met het OV

De vijfde overweging is de betere bereikbaarheid met het OV. De locatie in Schiphol Center is zeer goed te bereiken met het openbaar vervoer. Naast het reguliere openbaar vervoer is het vliegverkeer hier een belangrijke factor in. Folge schets het volgende:

“Het moet toegankelijk zijn, we wilden in de buurt van goed publiek transport zitten. Er moesten voldoende faciliteiten zijn om te kunnen parkeren. Daarnaast hebben we een grote reizende populatie binnen onze organisatie. Binnen Microsoft Nederland hebben veel mensen vanuit deze organisatie een Europese functie gekregen met nog steeds Nederland in hun portfolio.. Dit is hun basis, maar ondertussen vliegen ze zeer regelmatig. Daarnaast is dit de ideale locatie om regelmatig met het team bijeen te komen. Er is gekeken of in de bestaande bouw iets is wat aan de door mij geschetste randvoorwaarden voldoet. Wij konden dit niet vinden in de bestaande bouw en hebben dus besloten om nieuw te gaan bouwen”.

Creëren van een ontmoetingsplek en transparantie

De zesde en zevende overwegingen hebben te maken met gebouw specifieke eigenschappen. Deze hebben te maken met de openheid van het gebouw, de creatie van een ontmoetingsplek en het bevorderen van samenwerking binnen het gebouw.

“Wij wilde meer openheid, transparantie, bevordering van samenwerking en de creatie van een ontmoetingsplek in het gebouw. Dit kan niet echt in de bestaande bouw, daar heb je te weinig vloeroppervlak zijn de breedtes niet groot genoeg. Je zit toch vast aan de standaard van 14 of 16 meter brede gebouwen”.

VERHUISPROCES

Het verhuisproces van Microsoft heeft 2 ½ jaar geduurd. Deze periode heeft langer geduurd als waarop was gerekend. Dit heeft te maken gehad met vertragingen in het bouwproces. Daarnaast geeft Folge aan dat het contact met de gebouweigenaar moeizaam verliep. Vanuit Microsoft was Ed Folge het enige aanspreekpunt. De gebouweigenaar daarentegen had zes personen betrokken in het proces.

CLASSIFICATIE

Bij de koppeling van de overwegingen, genoemd in het interview, aan de verhuismotieven in het theoretisch kader volgt:

Overwegingen	Koppeling aan theoretisch kader v.w.b. de verhuismotieven
1. Bereikbaarheid van het gebouw	<i>Bereikbaarheid met de auto</i>
2. Het nieuwe werken	<i>Organisatorische overwegingen</i>
3. Commerciële afweging	<i>Financieel aantrekkelijk</i>
4. Optimalisatie van de bedrijfsvoering	<i>Organisatorische overwegingen</i>
5. Bereikbaarheid met publiek transport	<i>Bereikbaarheid met het OV</i>
6. Openheid en transparantie	<i>Representatief gebouw</i>
7. Ontmoetingsplaats/samenwerking	<i>Organisatorische overwegingen</i>

TABEL 22 KOPPELING VERHUISMOTIEVEN AAN THEORETISCH KADER

Toelichting koppeling aan het theoretisch kader verhuismotieven

Bereikbaarheid van het gebouw, zoals Microsoft dit heeft toegelicht, kan worden gekoppeld aan de *bereikbaarheid met de auto*. Daarnaast wordt het nieuwe werken genoemd dat in het theoretisch kader gekoppeld is aan de factor *organisatorische overwegingen*. De commerciële afweging zoals die is gemaakt in deze case heeft betrekking tot de factor *financieel aantrekkelijk*. De optimalisatie van de bedrijfsvoering heeft in dit geval te maken met het samenvoegen van twee gebouwen in één gebouw. Dit is in het theoretisch kader een *organisatorische overweging*. Naast de bereikbaarheid met de auto wordt de bereikbaarheid met het publieke transport genoemd. Deze overweging is gekoppeld aan de *bereikbaarheid met het OV*. Het hoofdkantoor moest de openheid en transparantie bevorderen, een factor die gekoppeld is aan het hebben van een *representatief gebouw*. De laatste overweging die is genoemd door Microsoft had betrekking tot de samenwerking tussen de medewerkers in het gebouw. *Dit is een organisatorische overweging*.

Tussentijdse reflectie

Als we de vergelijking maken met het interview en de verdiepende factorenlijst zien we een aantal verschillen. In de pushfactoren lijst zijn de factoren onvoldoende aanbod personeel en optimistische toekomst verwachtingen aangegeven als van belang. Deze factoren zijn niet aan bod gekomen in het interview. In de pullfactoren zijn de factoren voldoende aanbod personeel, geschikt arbeidsklimaat en contacten met officiële/gemeentelijke instanties aangemerkt als van belang. In het interview zijn ook deze factoren niet aan bod geweest. Deze reflectie heeft een aantal kritische vragen opgewekt (zie bijlage case informatie Microsoft).

6.3 RESPONDENT 3 AKZONOBEL

<i>Bedrijf</i>	AkzoNobel	<i>Contactpersoon</i>	Roland Huitink
<i>Type bedrijf</i>	Verf fabrikant	<i>Functie</i>	Real Estate Director

Datum interview 29 oktober 2012

<i>Oude situatie</i>	<i>Nieuwe situatie</i>
----------------------	------------------------

Adres Velperweg 76,
Arnhem
Metrage (VVO m²) 22.000 m²
Eigendom/Huur Eigendom nu huur
door middel van een
sale & leaseback

Adres Strawinskylaan,
Amsterdam
Metrage (VVO m²) 7 500 m²
Eigendom/Huur Huur
Huurcontract 10 jaar met 5 jarige
optie



FIGUUR 30 AKZONOBEL BRON: WWW.DEGELDERLANDER.NL



FIGUUR 31 AKZONOBEL BRON: WWW.GOOGLE.NL

INLEIDING

AkzoNobel is een bedrijf dat zich specialiseert op het gebied van verven, lakken en chemicaliën. Het hoofdkantoor is in Amsterdam gevestigd. AkzoNobel is in 2007 verhuisd naar Amsterdam. Zij zijn toen ingetrokken in een tijdelijke huisvesting aan de Strawinskylaan te Amsterdam. In deze case is Roland Huitink, Real Estate Director bij AkzoNobel, geïnterviewd.

VERHUISMOTIEVEN.

Centrale functie hoofdkantoor AkzoNobel

Arnhem was van oudsher het centrum van AkzoNobel. Arnhem lag gelegen tussen de verschillende afdelingen gevestigd in Oss, Amersfoort en in Duitsland. Nadat de activiteiten in Oss en Duitsland waren verkocht had Arnhem geen centrale rol meer.

“De farma-activiteiten zaten in Oss, de chemie-activiteiten in Amersfoort en veel vezel-activiteiten net over de grens in Duitsland. De farma-activiteiten en de vezel-activiteiten zijn verkocht, dus als je in Nederland kijkt had Arnhem geen centrale rol meer”.

Bereikbaarheid met het OV

Daarnaast heeft de internationale functie van AkzoNobel een grote rol gespeeld. Dit betekende dat er erg veel verkeer was tussen Schiphol en Arnhem. De locatie in Arnhem werd door internationale gasten van AkzoNobel als slecht bereikbaar gezien.

“De internationale functie van dit bedrijf betekende dat er veel verkeer was tussen Schiphol en Arnhem. De bereikbaarheid van dit kantoor wordt door internationale reizigers als slecht wordt gezien. “Voor de internationale bezoekers duurde het twee uur om in Arnhem te komen, het duurt nu tien minuten om op de nieuwe locatie in Amsterdam Zuid te komen”.

Serviceproviders in Amsterdam

Huitink benadrukt dat een hoofdkantoor veel gebruik maakt van serviceproviders (banken, advocaten en toeleveranciers). Deze zitten meer in Amsterdam als in Arnhem.

“Heel veel serviceproviders van ons, zoals banken, advocaten en toeleveranciers zitten in Amsterdam”

Beter geschoold personeel

De vierde overweging genoemd door Huitink heeft betrekking tot het aanbod van geschoold personeel. Een hoofdkantoor maakt gebruik van hoogopgeleide en ervaring rijke professionals. Deze zijn meer in Amsterdam te vinden, aldus Huitink.

Voor een hoofdkantoorfunctie heb je hoogopgeleide professionals met de juiste ervaring nodig en die heb je meer in Amsterdam dan in Arnhem.

Keuze voor nieuwbouw

Het besluit om te verhuizen naar een tijdelijke huisvesting is genomen omdat AkzoNobel na de intentie te hebben uitgesproken om te verhuizen ook daadwerkelijk direct wilde verhuizen. De keuze voor nieuwbouw is destijds in 2007 gemaakt. Huitink geeft aan dat toen de keuze werd gemaakt om naar Amsterdam te gaan er meteen is besloten om naar nieuwbouw te gaan. Deze beslissing is toen genomen en vastgelegd. Er is destijds voor nieuwbouw gekozen omdat er op de Zuid-As geen passende huisvesting werd gevonden. Huitink geeft daarnaast aan dat het huidige tijdelijke gebouw ook niet aan de eisen van AkzoNobel voldoet.

“Toen wij kozen om naar Amsterdam te gaan, in 2006/2007, toen is meteen besloten om naar nieuwbouw te gaan. Het was toen natuurlijk een andere tijd, iedereen was aan het bouwen. In 2006 is toen die beslissing vastgelegd, dus alles wat nu gebeurt, gebeurt eigenlijk omdat er in 2006 al een beslissing was gemaakt. Keuze voor nieuwbouw was destijds gemaakt omdat er op de Zuid-As geen passende huisvesting was”.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Op de vraag of de leegstandsdiscussie een rol heeft gespeeld in het proces van verhuizing naar Amsterdam geeft Huitink aan dat die destijds niet aan de orde was. Mocht er opnieuw een beslissing worden genomen voor een verhuizing dan zou deze wel degelijk een rol gaan vervullen. Wat betreft MVO geeft Huitink aan dat dit in de besluitvorming wordt meegenomen. Hij specificeert dit door naar hun duurzaamheids-vraagstuk te refereren.

“In de huidige economische situatie en maatschappij ligt het voor de hand om bestaande bouw serieus mee te nemen natuurlijk. Ook als het gaat om het hele sustainability vraagstuk: AkzoNobel staat wereldwijd op nummer één van de Dow Jones sustainability index, dit soort dingen nemen wij gewoon in onze hele systematiek. Het nieuwe hoofdkantoor krijg een label LEED excellent. Maar als je dan kijkt wat het meest duurzaam is, dan is dat natuurlijk om iets te gebruiken dat er al is”.

VERHUISPROCES

Het huisvestingsproces heeft in eerste instantie maar 6 maanden gekost. Dit betreft de verhuizing naar het tijdelijke gebouw in Amsterdam. De verhuizing naar nieuwbouw heeft inmiddels al 5 jaar gekost. Dit verschil wordt door Huitink als volgt verklaart: *“De eerste verhuizing was natuurlijk een tijdelijke beslissing en dan kun je heel snel beslissen”.* De bouw van het nieuwe hoofdkantoor is tot dusver uitgesteld en Huitink ligt dit toe met: *“We zitten in een crisis en we hebben gezegd dat dit niet het juiste moment is om van gebouw te gaan veranderen. We hebben toen in overleg met de ontwikkelaar de periode verlengd”.*

Wat betreft de struikelblokken in zowel de verhuizing van Arnhem naar Amsterdam als de verhuizing van de tijdelijke huisvesting naar nieuwbouw in Amsterdam geeft Huitink aan dat deze er niet waren.

“Je moet het zien dat het met dit soort contracten om veel geld gaat en je zit iedere keer weer in onderhandelingsituaties. Je bouwt eigenlijk geen langdurige relaties op, je bent eigenlijk één op één met iemand aan het onderhandelen. Nu onderhandel ik met de ene partij en als ik weer naar het nieuwe kantoor ga zit ik weer met iemand anders te onderhandelen. De status van de markt is 100% verantwoordelijk voor de uitkomst van de onderhandeling. Dus als er een tekort is aan vastgoed, dan zal je zien dat de eigenaren heel veel macht hebben en nu zie je het tegenovergestelde. Ik geloof dus niet zozeer in goede en slechte huisbazen. Als het goed gaat met de markt, is het lastiger onderhandelen dan wanneer het slecht gaat met de markt”.

CLASSIFICATIE

De overwegingen genoemd in deze case hebben te maken met de volgende aspecten:

Overwegingen	Koppeling aan theoretisch kader v.w.b. de verhuismotieven
1. Centrale functie hoofdkantoor AkzoNobel	<i>Organisatorische overwegingen</i>
2. Bereikbaarheid van het hoofdkantoor	<i>Bereikbaarheid met het OV/auto</i>
3. Serviceproviders in Amsterdam	<i>Professionele omgeving</i>
4. Beter geschoold personeel	<i>Aanbod (geschoold) personeel</i>
5. Keuze voor nieuwbouw	<i>Overige</i>
6. Maatschappelijk verantwoord ondernemen	<i>Overige</i>

TABEL 23 KOPPELING VERHUISMOTIEVEN AAN THEORETISCH KADER

Toelichting koppeling aan het theoretisch kader verhuismotieven

De centrale functie van het hoofdkantoor van AkzoNobel is een organisatorische overweging. Organisatorisch werd er bepaald dat vanwege de verkopen van de locaties in Oss en Duitsland, Arnhem niet langer een centrale positie had. Hieraan gelinkt is de bereikbaarheid van het hoofdkantoor. Door de groeiende internationale functie van het bedrijf, bleek dat het voormalig hoofdkantoor in Arnhem slecht te bereiken was. De bereikbaarheid was zowel met het openbaar vervoer als met de auto slecht. Verder wordt de overweging om naar Amsterdam te verhuizen verder onderbouwd door het feit dat veel serviceproviders in Amsterdam zijn gevestigd. Deze overweging kan worden gekoppeld aan de factor 'professionele omgeving'. De vierde overweging genoemd door AkzoNobel heeft te maken met het aanbod van professionelen. Deze overweging kan worden gekoppeld aan de factor 'aanbod geschoold personeel'. Zowel de overwegingen om te kiezen voor nieuwbouw als de wijze van gebruik van MVO in het huisvestingsproces kunnen worden gekoppeld aan de factor 'overige'.

Tussentijdse reflectie

Als we de vergelijking maken met het interview en de verdiepende factorenlijst zien we een aantal verschillen. In de lijst van de pushfactoren is de factor *aflopend huurcontract* gescoord als van belang. De lijst van de keepfactoren laten een verschil zien in de factoren *het bedrijf is daar vanouds gevestigd en de emotionele binding met het gebouw*. Deze factoren zijn niet aan bod gekomen in het interview. Deze reflectie heeft een aantal kritische vragen opgewekt (zie bijlage case informatie AkzoNobel).

6.4 RESPONDENT 4 PHILIPS

<i>Bedrijf</i> <i>Type bedrijf</i>	Philips Elektronica producent	<i>Contactpersoon</i> <i>Functie</i>	Ronald Blanken Hoofd portfolio management
---------------------------------------	----------------------------------	---	--

Datum interview 1 november 2012

<i>Oude situatie</i>		<i>Nieuwe situatie</i>	
<i>Adres</i>	Emmasingel 29, Eindhoven	<i>Adres</i>	Amstelplein 2, Amsterdam
<i>Metrage (VVO m²)</i>	-	<i>Metrage (VVO m²)</i>	7 500 m ²
<i>Eigendom/Huur</i>	Eigendom	<i>Aantal FTE</i>	700
		<i>Eigendom/Huur</i>	Huur
		<i>Huurcontract</i>	10 jaar



FIGUUR 32 VOORMALIG HOOFDKANTOOR PHILIPS EINDHOVEN BRON: WWW.DEGELDERLANDER.NL



FIGUUR 33 PHILIPS AMSTERDAM BRON: WWW.GOOGLE.NL

INTRODUCTIE

Philips is begin jaren '90 vanuit Eindhoven naar Amsterdam verhuisd en zit nu in een proces waarbij de *Lifestyle divisie* in de IJ-toren wordt samen gevoegd in het kantoor te Amstelplein, de Breitner toren. Binnen Philips zijn er verschillende afdelingen die een hoofdkantoor hebben met Philips Group in het kantoor aan het Amstelplein als overkoepelend orgaan. Er is in het interview zowel om een toelichting gevraagd op de eerste verhuizing als op de verhuizing die momenteel plaats vindt. Het interview is afgenomen bij Ron Blanken, hoofd portfoliomanagement. Daarnaast zijn er in de terugkoppeling van het interview naar Philips aanvullingen gegeven door Claudine van Vlimmeren, met de functie van Program Manager Workplace Innovation bij Philips.

VERHUISMOTIEVEN

A) Beweging uit Eindhoven naar Amsterdam

Loskomen van de Eindhoven cultuur

Blanken geeft aan dat er een aantal facetten mee hebben gespeeld in de verhuizing van Eindhoven naar Amsterdam. Om te beginnen was er de drang om uit de Eindhoven cultuur los te komen.

“Er zijn een aantal facetten geweest in de geschiedenis van het verhuizen van het hoofdkantoor. De eerste was dus de verhuizing vanuit Eindhoven naar Amsterdam ruim tien jaar geleden. Dit was voor mijn tijd en factoren die ik hierin ken zijn onder andere de wil om uit de Eindhovense cultuur los te komen”.

Toegang tot internationale arbeidsmarkt

Daarnaast was er de behoefte om de internationale arbeidsmarkt toegankelijk te maken voor Philips.

“De volgende factor was om de internationale arbeidsmarkt toegankelijker te maken voor Philips. Het is natuurlijk makkelijker om buitenlandse mensen naar Amsterdam te halen dan naar Eindhoven. In mijn optiek is dat misschien wel het belangrijkste motief”.

Serviceproviders in Amsterdam

Het derde facet dat bij de verhuizing een rol speelde was het feit dat de serviceproviders die het hoofdkantoor nodig heeft zich voornamelijk in Amsterdam bevinden.

“Alle consultants zitten eigenlijk voornamelijk in de regio Amsterdam. Wij wilden dus ook dichterbij in de controllers omgeving komen”.

B) Samenvoeging van divisies in het kantoor van Philips Group

De tweede beweging is dat de *Lifestyle divisie* in 2007 vanuit Amersfoort naar de IJ-toren te Amsterdam is verhuisd. Het proces waar Philips nu in zit is dat de *lifestyle divisie* in de IJ-toren en het topmanagement van de *Lighting divisie* uit Eindhoven samengevoegd gaan worden in het kantoor van de *Philips Group* te Amstelplein in Amsterdam.

Kostenbesparing

Deze motieven voor deze verhuizing zijn in de afgelopen zeven jaar dat deze gaande is continu veranderd. Bij het leggen van een focus op de motieven die er nu zijn geeft Blanken aan dat er om te beginnen een kostenbesparing mogelijk was.

“In een soort random volgorde kun je zeggen dat kosten besparing een motief is geweest in de uiteindelijke besluitvorming. Dus efficiëntie maatregelen”.

Het maatschappelijke klimaat

Daarnaast wilde Philips in verband met het huidige maatschappelijke klimaat geen nieuwe kantoor meters op de markt toevoegen. Dit hing naast het maatschappelijke vraagstuk samen met de logistieke complexiteit van het opbouwen van een nieuw kantoor.

“In het huidige maatschappelijke klimaat wilde wij geen extra meters gaan toevoegen, dus geen nieuw kantoor te gaan neerzetten. Dat hing uiteraard ook samen met logistieke complexiteit. Wij vonden het niet gepast om een nieuw kantoor te gaan neerzetten en te gaan ontwikkelen in de huidige markt van leegstand”.

Het nieuwe werken

Het nieuwe werken wordt door Blanken genoemd als een doorslaggevende factor bij de beslissing in het huisvestingsproces.

Het nieuwe werken heeft vooral de doorslag gegeven omdat wij vinden dat als wij op een hele extreme manier anders gaan werken wij de IJ-toren kunnen vrijspelen, dat huurcontract verliep sowieso af. En al die mensen in de IJ-toren zouden samengevoegd kunnen worden in deze toren.

Parkeercapaciteit

De parkeercapaciteit wordt in het interview genoemd als een detail dat een rol speelde in het huisvestingsproces. Het kantoor aan het Amstelplein had de beschikking over een grote hoeveelheid parkeerplaatsen.

Een detail dat ook erg meespeelde was de parkeercapaciteit. We waren ons er ook van bewust dat als we naar een ander kantoor zouden gaan dat onze parkeercapaciteit enorm onder druk zou komen te staan. We hebben door omstandigheden hier een abnormale capaciteit aan parkeerplaatsen. We wisten dat we hier dan op zouden moeten indikken dus dat was toen nog een heel belangrijk element.

VERHUISPROCES

Philips is momenteel bezig met een verhuizing van hun *lifestyle divisie* in de IJ-toren en het top management van de *Lighting divisie* uit Eindhoven naar de Breitner toren, hoofdkantoor van de Philips Group in Amsterdam Amstel. Andere opties in het verhuisproces waren nieuwbouw op de Zuid-As, het renoveren van een bestaand gebouw uit de jaren '70 op de Zuid-As, huren in een gerenoveerd kantoor in de binnenstad van Amsterdam en een locatie op Schiphol. Er is gekozen voor de Breitner Toren omdat deze oplossing beter en duurzamer bleek. Van Vlimmeren geeft aan dat deze keuze geen extra vierkante meters op de markt zou brengen en dus geen extra leegstand zou creëren.

Om dit mogelijk te maken is er voor gekozen om het Nieuwe Werken te gaan introduceren in de Breitner toren. Hiervoor waren aanpassingen nodig in het gebouw. Van Vlimmeren geeft aan dat het gehele interieur en de cellenstructuur van de kantoren verwijderd moest worden. Deze aanpassingen waren nodig om een grotere variëteit aan werkplektype (open en gesloten), meer meeting rooms, meer ontmoetingsplaatsen en het afbreken van wanden ten behoeve van meer openheid te creëren.

Blanken noemt in het verhuisproces dat de discussies omtrent de duurzaamheid van het gebouw in het begin redelijk “stroperig” verliepen en uiteindelijk toch goed zijn verlopen. Van Vlimmeren geeft verder aan dat duurzaamheid een van de hoofd criteria is geweest bij de afweging tussen de alternatieven. Gestreefd is naar een BREEAM Very-good/Excellent bij bestaande bouw en BREEAM Outstanding bij nieuwbouw. De kosten voor deze duurzaamheidsambities zijn grotendeels door de eigenaar opgepakt met onder andere een nieuwe energiecentrale door NUON voor alle gebruikers op het Amstelplein. Daarnaast is er opnieuw onderhandeld over het contract en zijn de huur- en servicekosten naar beneden bijgesteld.

CLASSIFICATIE

In de classificatie zal verhuisbeweging B behandeld worden.

De overwegingen genoemd in deze case hebben te maken met de volgende aspecten:

Overwegingen	Koppeling aan theoretisch kader v.w.b. de verhuismotieven
1. Kostenbesparing	<i>Financieel aantrekkelijk (huurprijs)</i>
2. Het maatschappelijk klimaat	<i>Maatschappelijke verantwoordelijkheid</i>
3. Het nieuwe werken	<i>Organisatorische overwegingen</i>
4. Parkeercapaciteit	<i>Parkeergelegenheid</i>

TABEL 24 KOPPELING VERHUISMOTIEVEN AAN THEORETISCH KADER

Toelichting koppeling aan het theoretisch kader verhuismotieven

Om te beginnen moet er worden benadrukt dat de overwegingen genoemd door Blanken geen duidelijke hiërarchie vertonen. Kostenbesparing, als eerste genoemd in de case, heeft betrekking tot het hebben van financiële aantrekkelijke huisvestingskosten. Deze zijn in de classificatie gekoppeld aan de factor financieel aantrekkelijk (huurprijs) het theoretisch kader. Het huidige maatschappelijke klimaat heeft een rol gespeeld in de uiteindelijke beslissing genomen door Philips. Deze overweging is gekoppeld aan de factor maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daarnaast wordt het nieuwe werken als een overweging genoemd door Blanken. Het nieuwe werken kan worden gekoppeld aan de factor organisatorische overwegingen. De overweging met betrekking tot de parkeercapaciteit kan direct worden gekoppeld aan de factor parkeergelegenheid.

Tussentijdse reflectie

Als we de vergelijking maken met het interview en de verdiepende factorenlijst zien we een aantal verschillen. In de lijst van de pushfactoren is de factor *aflopend huurcontract* gescoord als van belang. Deze factor is niet direct genoemd in het interview maar kan worden gezien als een trigger. Deze trigger heeft een financiële basis als achtergrond. In de keepfactoren zien we dat de factor *imago van de plaats* gescoord is als van belang. In het interview is weliswaar de geografische ligging van het hoofdkantoor aan bod gekomen, imago v.w.b. de plaats is echter in mindere tot geen mate aanwezig geweest. Deze reflectie heeft een aantal kritische vragen opgewekt (zie bijlage case informatie Philips).

6.5 RESPONDENT 5 TNT

<i>Bedrijf</i>	TNT	<i>Contactpersoon</i>	Flip Verwaaijen
<i>Type bedrijf</i>	Logistiek	<i>Functie</i>	
		<i>Datum interview</i>	6 november 2012
<i>Oude situatie</i>		<i>Nieuwe situatie</i>	
<i>Adres</i>	-	<i>Adres</i>	Taurusavenue 111, Hoofddorp
<i>Metrage (VVO m²)</i>	-	<i>Metrage (VVO m²)</i>	15 000 m ²
<i>Eigendom/Huur</i>	Huur	<i>Aantal FTE</i>	800
		<i>Eigendom/Huur</i>	Huur
		<i>Huurcontract</i>	10 jaar



FIGUUR 34 TNT BRON: WWW.GOOGLE.NL

INTRODUCTIE

TNT is een internationale logistieke dienstverlener. Het Nederlandse bedrijf is in 1998 afgesplitst van KPN. Het hoofdkantoor van TNT is gelegen in Hoofddorp. TNT is in 2011 verhuisd over een afstand van nog geen 2 kilometer naar de Taurusavenue in Hoofddorp. In dit onderzoek is Flip Verwaaijen geïnterviewd.

VERHUISMOTIEVEN

Duurzaamheid

Bij deze verhuizing geeft Flip Verwaaijen aan dat de verhuismotieven voornamelijk betrekking hadden tot de duurzaamheidsambities. Om te beginnen noemt hij de vermindering van de CO² uitstoot en dit wilde TNT bereiken door een duurzaam gebouw en minder vierkante meters.

“Wij wilden onze CO₂ uitstoot verminderen en dat wilden we bereiken met een duurzaam gebouw en minder vierkante meters”.

Investerings in het oude pand door de vorige eigenaar

Als tweede factor geeft Verwaaijen aan het niet mogelijk bleek om bij de vorige eigenaar het kantoor te verbeteren en duurzamer te maken. Verwaaijen benadrukt dat TNT wel degelijk in het gebouw wilde blijven mits de eigenaar van dat gebouw vergaande investeringen zou doen in het gebouw. Deze investeringen hadden betrekking tot de duurzaamheid en het nieuwe werken.

Verwaaijen geeft aan dat het verhuizen geen doel op zich was en dat het doel duurzaamheid was. Het blijven in het bestaande gebouw was volgens hem dan ook niet uitgesloten.

“Wij zijn verhuisd omdat wij onze duurzaamheidsambities niet konden waarmaken bij vorige eigenaar. Ik heb zelf met de vorige eigenaar gesproken en heb hem verteld dat we duurzame installaties wilden hebben en minder vierkante meters wilden. Dit speelde vier jaar geleden maar de eigenaar wilde toen niet investeren. Het contract liep op dat moment nog 2 ½ jaar”.

Ambities van beleggers

TNT heeft in dit huisvestingsproces gekozen voor nieuwbouw. Verwaaijen geeft hierin aan dat de vorige eigenaar de duurzaamheidsambities van TNT niet in het vorige gebouw wilde uitvoeren. Dit wijt

Verwaaijen aan de periode waarin beleggers opportunistischer waren. De huidige leegstand heeft destijds ook een minimale rol gespeeld in het huisvestingsproces.

Wat betreft het maatschappelijk verantwoord ondernemen geeft Verwaaijen aan dat de vorige bellegger het TNT onmogelijk heeft gemaakt TNT's doel te verwezenlijken in het toenmalige pand.

"Ik heb met een paar beleggers/ontwikkelaars gesproken en die zeiden dat wat jij wilt kan helemaal niet en dus hebben wij besloten te gaan voor nieuwbouw, om het schijnbaar onmogelijke mogelijk te maken. Vier jaar geleden was de markt anders en was men terughoudend met investeren in verregaande duurzaamheidsambities in gebouwen".

Multifunctioneel kantorenpark

Verwaaijen geeft aan dat de nadrukkelijke wens was gesteld dat het gebouw in een kantorenpark zou komen met multifunctionele voorzieningen.

"De parkgedachte is door de ontwikkelcombinatie (OVG Triodos) losgelaten, van een multifunctioneel park naar een traditionele kantorenlocatie. De ontwikkelcombinatie is niet op onze wensen ingegaan, er zou een centraal restaurant voor de te ontwikkelen kantoren komen, een supermarkt To Go, een stomerij en een kinderopvang. Deze zijn allemaal niet gekomen".

Er moet worden benadrukt dat Verwaaijen in dit interview een nadruk legt op de duurzaamheidsambities van TNT. Dit betekent echter niet dat overige eisen niet aan bod zijn geweest in het huisvestingsproces. De trigger om te verhuizen was weliswaar de duurzaamheid. Andere factoren zijn in de verdiepende factorenlijst aan bod gekomen (zie bijlage verdiepende factorenlijst TNT).

VERHUISPROCES

In het verhuisproces zijn er verscheidene struikelblokken geweest. Verwaaijen geeft aan dat de ontwikkelcombinatie voornamelijk procesgericht was en juist minder klantgericht.

CLASSIFICATIE

De overwegingen genoemd in deze case hebben te maken met de volgende aspecten:

Overwegingen	Koppeling aan theoretisch kader v.w.b. de verhuismotieven
1. Duurzaamheidsambities	<i>Duurzaamheid</i>
2. Investeren in het oude pand door de vorige eigenaar	<i>Overige</i>
3. Ambities van beleggers	<i>Overige</i>
4. Multifunctioneel kantorenpark	<i>Representatieve omgeving/voorzieningen</i>

TABEL 25 KOPPELING VERHUISMOTIEVEN AAN THEORETISCH KADER

Toelichting koppeling aan het theoretisch kader verhuismotieven

In deze case is een grote nadruk gelegd op de duurzaamheidsambities van TNT. Deze ambities kunnen direct worden gekoppeld aan de factor duurzaamheid. Naast deze overwegingen hebben de moeilijkheden met de bereidbaarheid van de vorige eigenaar om te investeren in het oude pand een rol gespeeld in het huisvestingsproces. Zowel deze moeilijkheden als de genoemde ambities van beleggers kunnen gekoppeld worden aan de factor overige. Het hebben van een multifunctioneel kantorenpark was een van de beoogde wensen gesteld door TNT. Hiermee beoogde zij een interactieve omgeving te krijgen rondom hun hoofdkantoor.

Tussentijdse reflectie

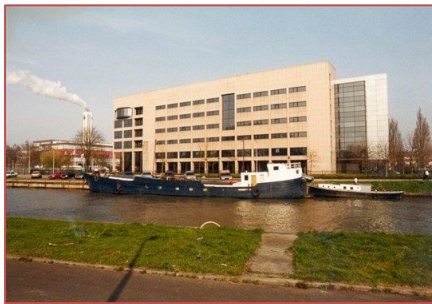
Als we de vergelijking maken tussen het interview en de verdiepende factorenlijst zien we een aantal verschillen. In de lijst van de pushfactoren zijn de factoren *een aflopend huurcontract* en *organisatorische overwegingen* als van belang gescoord. In de lijst van de pullfactoren zijn de factoren *financieel aantrekkelijk* (Verwaaijen noemt hier een lage TCO prijs), *organisatorische overwegingen* als van belang aangegeven. De duurzaamheidsambities van TNT hebben een zeer grote rol gespeeld in het huisvestingsproces naar de Taurusavenue. Deze duurzaamheidsambities zijn op een organisatorisch niveau besloten. Organisatorische overwegingen kunnen in dit perspectief te maken hebben met de duurzaamheidsambities. Deze reflectie heeft een aantal kritische vragen opgewekt (zie bijlage case informatie TNT).

6.6 RESPONDENT 6 D.E MASTER BLENDERS 1753

<i>Bedrijf</i>	D.E Master Blenders 1753	<i>Contactpersoon</i>	Flip Verwaaijen
<i>Type bedrijf</i>	Koffie, thee en andere levensmiddelen	<i>Functie</i>	

Datum interview 6 november 2012

<i>Oude situatie</i>		<i>Nieuwe situatie</i>	
<i>Adres</i>	Vleutensevaartweg 100, Utrecht	<i>Adres</i>	Oosterdoksstraat 80, Amsterdam
<i>Metrage (VVO m²)</i>	6 000	<i>Metrage (VVO m²)</i>	6 000 m ²
<i>Eigendom/Huur</i>	Eigendom	<i>Eigendom/Huur Huurcontract</i>	Huur 10 jaar



FIGUUR 35 VOORMALIG HOOFDKANTOOR DEMB UTRECHT BRON:
WWW.DEGELDERLANDER.NL

D.E MASTER BLENDERS 1753 (DEMB) is een zelfstandige onderneming afgesplitst van het voormalige Sara Lee. DEMB is een onderneming die met name koffie en thee verwerkt en verhandelt. De raad van bestuur wilde een nieuw hoofdkantoor. Een kantoor dat past bij de uitstraling dat wereldwijd veertig landen moet besturen. In dit interview is Flip Verwaaijen geïnterviewd.

VERHUISMOTIEVEN

Cultuurverandering

Er moest een cultuur van innovatie en gedrevenheid ontstaan. De voorgaande cultuur was een cultuur van het beheer met minder focus op innovatie. Verwaaijen geeft aan dat de ambities van DEMB bestaan uit het hebben van een jonge, dynamische, innovatieve en toekomstgerichte onderneming.

“DEMB moet een cultuur van innovatie, gedreven en met je poten in de bagger hebben. De cultuur die er was, was een cultuur van beheer met het oude gebouw als symbool. Dit gebouw lag op een industrieterrein en had een afgelegen indruk. DEMB wil flitsend, jong, dynamisch, innovatief en toekomst gericht zijn”.

Locatie

Bij de verkenningen is gekeken naar waar deze cultuur zich het beste kon ontplooiën. Hieruit volgde de locatie groot Amsterdam. De keuze is vervolgens gevallen op het centrum van Amsterdam. Het centrum van Amsterdam sloot het beste aan op de wens van DEMB. Verwaaijen noemt de term ‘bruisen’ om aan te geven dat het een locatie was met grote dynamiek en levendigheid. In het centrum van Amsterdam werd een op risico gebouwd kantoor gerealiseerd. Dit gebouw was voor 75% voltooid toen DEMB instapte en hun programma van eisen erop toepaste. .

“Waar vind je de cultuur die we wilden hebben? Vind je dat op de Veluwe, Heerlen, Groningen of in Amsterdam? Er werd toen gezegd dat dat in de buurt van Amsterdam is, daar is de consumenteninnovatie en de bereikbaarheid met het OV (vliegtuig). De eisen die we hebben kunnen beantwoord worden door in Groot-Amsterdam te gaan zitten. Toen zijn we gaan kijken waar we in Amsterdam wilde gaan zijn. DEMB wilde tussen in de bruis (dynamiek van mensen) gaan zitten en dat kan in het centrum van Amsterdam”.

Tussen de mensen in... Poten in de bagger...

DEMB stimuleerde haar personeel om voortaan maximaal met het openbaar vervoer te komen en te lunchen in de directe omgeving. In het gebouw is in zeer kleine mate de mogelijkheid om te lunchen. Het lunchen in de directe omgeving moest de dynamiek van het bedrijf op deze locatie nog verder vergroten.

“De mensen eten voornamelijk buiten want binnen is er geen restaurant. Wij hebben met restaurants in de omgeving vouchers geregeld zodat mensen tussen de middag echt naar buiten toe moeten en onder hun klanten moeten rondlopen”.

Bereikbaarheid OV

Verwaaijen geeft aan dat de bereikbaarheid met zowel het reguliere openbaar vervoer als met het vliegverkeer zeer goed moest zijn op de nieuwe locatie. In dit perspectief zijn ook maar een zeer beperkt aantal parkeerplaatsen gehuurd voor het kantoor. Er kan gebruik worden gemaakt van een nabij gelegen openbare fietsenstalling.

“Wij hebben een zeer beperkt aantal parkeerplaatsen gehuurd. We zitten pal naast het centraal station en er is een grote openbare fietsenstalling”.

Representatieve omgeving

Verwaaijen zelf noemt het hebben van een representatieve omgeving een belangrijke factor, *deze was uitstekend in Amsterdam*, aldus Verwaaijen. Verwaaijen ligt dit toe door de dynamiek (het bruisen) van het centrum van Amsterdam te benadrukken.

“Het bijzondere is dat de mensen in Utrecht het niet meer zagen (representatieve omgeving). Ik moest dus achter de Gamma zijn en daar was dan het wereldwijde hoofdkantoor van DEMB, de plek klopt niet”.

VERHUISPROCES

DEMB is verhuisd van Utrecht naar Amsterdam vanwege een set van factoren. Zo is er de cultuurverandering die het bedrijf nastreefde. Het bedrijf veranderde van een meer traditioneel bedrijf naar een zeer open bedrijf. Amsterdam werd gezien als de locatie waar een cultuur van een jonge, dynamische, innovatie en toekomstgerichte visie kon worden ontplooid. Daarnaast biedt het nieuwe gebouw de mogelijkheid om het nieuwe werken toe te passen. Verwaaijen geeft aan dat de gemeente Amsterdam met onder andere de Bedrijvenloods (contactpersoon met de gemeente) zeer ‘masserend’ heeft gewerkt tijdens de verhuizing.

CLASSIFICATIE

De overwegingen genoemd in deze case hebben te maken met de volgende aspecten:

Overwegingen	Koppeling aan theoretisch kader v.w.b. de verhuismotieven
1. Cultuurverandering	<i>Organisatorische overwegingen</i>
2. Locatie	<i>Representatieve omgeving</i>
3. Tussen de mensen in.. Poten in de bagger	<i>Organisatorische overwegingen</i>
4. Geen parkeerplaatsen en stimuleren van OV	<i>Bereikbaarheid OV</i>
5. Representatieve omgeving	<i>Representatieve omgeving</i>

TABEL 26 KOPPELING VERHUISMOTIEVEN AAN THEORETISCH KADER

Toelichting koppeling aan het theoretisch kader verhuismotieven

In de DEMB case heeft de verandering van de cultuur een grote rol gespeeld. Omdat deze verandering van hogere hand binnen het bedrijf is opgesteld is deze gekoppeld aan de factor organisatorische overweging. De huisvesting is een middel geweest om deze cultuurverandering tot stand te brengen.

Gelinkt aan de cultuurverandering speelt de locatie een rol in de huisvestingskeuze. Deze overweging is in het theoretisch kader gelinkt aan het hebben van een representatieve omgeving. Immers, deze omgeving moet de uitgedragen cultuur representeren. De dynamiek en het bruisen van het centrum in Amsterdam kan evenals de cultuurverandering gekoppeld worden organisatorische overwegingen. De vierde overweging van DEMB was de bereikbaarheid met de OV. Medewerkers worden gestimuleerd om voortaan met het openbaar vervoer naar het kantoor te komen. Koppeling is daarom gelegd met de factor bereikbaarheid met het openbaar vervoer. De vijfde overweging heeft te maken met het hebben van een representatieve omgeving. Deze wordt door Verwaaijen genoemd als een pushfactor en heeft een rol

gespeeld in het verlaten van de vorige locatie. Deze overweging kan direct worden gekoppeld aan de factor een *representatieve omgeving*.

Tussentijdse reflectie

Als we de vergelijking maken met het interview en de verdiepende factorenlijst zien we een aantal verschillen. In de pushfactorenlijst zijn geen verschillen te zien. In de pullfactorenlijst is de factor een representatief gebouw aangegeven als van belang. Deze reflectie heeft een aantal kritische vragen opgewekt (zie bijlage case informatie D.E. MASTER BLENDERS 1753).

6.7 RESPONDENT 7 ENEXIS

<i>Bedrijf</i>	Enexis	<i>Contactpersoon</i>	Geert Huisman
<i>Type bedrijf</i>		<i>Functie</i>	
		<i>Datum interview</i>	13 november 2012
<i>Oude situatie</i>		<i>Nieuwe situatie</i>	
<i>Adres</i>	Hambakenwetering 5, Den Bosch	<i>Adres</i>	Paleiskwartier, Den Bosch
<i>Metrage (VVO m²)</i>	6 000 m ² 2 500 m ²	<i>Metrage (VVO m²)</i>	7 800 m ²
<i>Eigendom/Huur</i>	Huur	<i>Eigendom/Huur</i>	Huur
<i>Aantal werkplekken</i>	550	<i>Huurcontract</i>	11 jaar en 1 maand
		<i>Aantal werkplekken</i>	400



FIGUUR 36 ENEXIS ROSMALEN BRON: WWW.GOOGLE.NL



FIGUUR 37 DE CROON PALEISKWARTIER BRON: WWW.GOOGLE.NL

Enexis is een Nederlandse netbeheerder die met name in de provincies Groningen, Drenthe, Overijssel, Noord-Brabant en Limburg een deel van het elektriciteitsnetwerk en het gasnetwerk beheert. In 2009 werd Enexis van Essent afgesplitst en werd er in Rosmalen een hoofdkantoor voor Enexis opgericht. In 2010 nam Enexis de *Shared Service Centres* van Essent over en kwamen er nog eens 140 medewerkers bij waarvoor een aparte huisvesting werd gehuurd. De recente verhuizing betreft de verhuizing van twee verschillende gebouwen. Van het ene gebouw liep het contract en van het andere was er een breakoptie in het huurcontract overeengekomen. Deze twee gebouwen zijn verhuisd naar een op risico gebouwd kantoor in het Paleiskwartier te Den Bosch.

VERHUISMOTIEVEN

Bovenregionale functies clusteren in één hoofdkantoor

In 2011 werd een heroriëntatie gestart in de regio Den Bosch. Er werd gekeken naar de mogelijkheid om een aantal bovenregionale functies te clusteren in één hoofdkantoor.

“In de regio Den Bosch hadden we nog een vestiging en wij hebben toen onderzocht of we alles gingen clusteren in nieuwbouw of gaan we toch een aantal bovenregionale functies clusteren. Dat laatste is besloten”.

Aflopend huurcontract

De aanleiding voor deze heroriëntatie was het feit dat het huurcontract van de dislocatie afliep en dat het contract van het huidige hoofdkantoor tegen een relatief lage kosten kon worden opgebroken. Daarnaast paste het huidige hoofdkantoor niet meer aan de gestelde eisen.

“Aanleiding was dat één huurcontract afliep en we het andere contract konden breken tegen relatief weinig kosten”.

Groei van Enexis

Enexis was gegroeid en paste niet meer in het gebouw. In 2010 is het bedrijfsonderdeel shared service centres overgenomen van Essent. Door deze overname groeide het werknemersaantal met 140 bij Enexis. *“Het huidige kantoor paste functioneel niet meer, we waren gegroeid, qua bezetting”.*

Klimaatklachten

Het huidige hoofdkantoor heeft klachten die niet goed konden worden opgelost. Huisman noemt klimaatklachten die niet goed konden worden opgelost. Het gebouw was ongeveer 15 jaar oud.

“Het gebouw had klimaatklachten die we niet goed opgelost kregen. Het nieuwe gebouw is klimaattechnisch veel duurzamer. Dat gebouw heeft een A+ label, iets wat we nooit in het bestaande gebouw gerealiseerd konden krijgen”.

Het nieuwe werken

Naast bovenstaande klimaatklachten konden de werkplekconcepten van Enexis niet goed in het gebouw geïntroduceerd worden. Enexis is in 2011 begonnen met het introduceren van het nieuwe werken. Het gebouw verleende zich hier echter zonder ingrijpende aanpassingen niet voor.

“Wij zijn de afgelopen jaren het nieuwe werken gaan introduceren en inmiddels hebben we ook meer als duizend mensen die programma’s hebben doorgelopen om dat nieuwe werken te kunnen gaan toepassen. Alleen is de werkomgeving hier nog niet op aangepast. Het gebouw had dus ook functioneel belemmeringen”.

Bereikbaarheid OV

De factor bereikbaarheid wordt door Enexis als belangrijk genoemd aangezien het huidige gebouw slecht te bereiken is met het OV.

“Hier kom je moeilijk met het openbaar vervoer en ook de dislocatie in Den Bosch is slecht bereikbaar met het openbaar vervoer”.

De motieven boven genoemd zijn door Enexis in een afwegingsschema geplaatst. In deze vergelijking zijn de huidige situatie, het gebouw in Rosmalen en de Croon met elkaar vergeleken. In deze vergelijking zijn twee bestaande locaties afgewogen tegen het op risico gebouwde kantoor in het Paleiskwartier (de Croon). De kleuren geven de mate van aansluiting op de strategische doelstelling door een huisvesting. Donker roze staat voor de minst optimale aansluiting en donker groen de meest optimale aansluiting op de doelstelling.

Probleemstelling	De Croon	Rosmalen	Huidige situatie
Aansluiting strategische doelstellingen			
• Betaalbaar	Exploitatielasten lager dan huidige situatie	Grootste reductie jaarlijkse exploitatielasten	Duurste exploitatielasten
• Betrouwbaar	Zeer robuuste uitstraling in traditionele materialen	Gebouw degelijk, uitstraling locatie minder.	
• Publieksgericht	Makkelijker bereikbaar voor bezoekers, herkenbaar in de stad en aan het spoor.	Moelijk bereikbaar met OV, herkenbaar aan snelweg	Moelijk bereikbaar met OV, herkenbaar aan snelweg. Twee locaties niet efficiënt
• Duurzaam	Conform nieuwe energie- en bouwbesluit eisen. Degelijke materialen. Reductie mobiliteit.	Verouderd bouwconcept	Twee locaties leidt tot extra verkeersbewegingen.
Meerdere locaties, waardoor meer verkeersbewegingen	Concentratie op een locatie bij spoor leidt tot reductie (auto)reisbewegingen	Concentratie op een locatie leidt tot minder onderlinge reisbewegingen.	Wordt niet opgelost
Versnippering locaties, daardoor hogere kosten.	Vanwege nieuwe, hoogwaardige locatie hogere basishuurprijs die in totaliteit lager is dan huidige situatie vanwege concentratie tgv X-werken.	Door heronderhandelingen huur en concentratie aanmerkelijke reductie kosten.	Wordt niet opgelost. Kosten nemen toe vanwege aanpassingen voor X-werken.
• Verouderde kantoorpanden, klimaatklachten,	Nieuw gebouwd pand met hoogwaardige installaties. Kwalitatief beter dan Enexis PvE.	Opwekkingsinstallaties worden verbeterd, echter basisinstallatie wordt gehandhaafd.	Wordt niet opgelost.
• Kantoorpanden faciliteren X-werken onvoldoende en niet toereikend qua capaciteit.	X-werken wordt optimaal ingericht., vraagt wel verandering mindset medewerkers.	X-werken wordt optimaal ingericht., vraagt wel verandering mindset medewerkers.	Wordt niet echt veranderd.

FIGUUR 38 VERGELIJKING HUISVESTINGSLOCATIES ENEXIS BRON: ENEXIS

CLASSIFICATIE

De overwegingen genoemd in deze case hebben te maken met de volgende aspecten:

Overwegingen	Koppeling aan theoretisch kader v.w.b. de verhuismotieven
1. Bovenregionale functies clusteren in één hoofdkantoor	<i>Organisatorische overwegingen</i>
2. Aflopend huurcontract	<i>Aflopend huurcontract</i>
3. Groei van Enexis	<i>Organisatorische overwegingen</i>
4. Het nieuwe werken	<i>Organisatorische overwegingen</i>
5. Bereikbaarheid OV	<i>Bereikbaarheid OV</i>

TABEL 27 KOPPELING VERHUISMOTIEVEN AAN THEORETISCH KADER

Toelichting koppeling aan het theoretisch kader verhuismotieven

In de Enexis case heeft de overweging om verschillende bovenregionale functies te clusteren een grote rol gespeeld. Deze overweging is in het theoretisch kader gekoppeld aan de factor organisatorische overwegingen. Deze overweging werd in eerste instantie getriggerd door het aflopende huurcontract bij de vorige huisvesting. Deze trigger kan worden gekoppeld aan de factor aflopend huurcontract.

Enexis heeft aangegeven in de afgelopen jaren te zijn gegroeid door de overname van de shared service centres van Essent. De hieruit volgende overweging kan gekoppeld worden aan organisatorische overwegingen. Hetzelfde geldt voor de wil om het nieuwe werken te introduceren. Deze wijziging in de manier van werken is in het theoretisch kader gekoppeld aan de factor organisatorische overwegingen. De overweging met betrekking tot de bereikbaarheid met het openbaar vervoer kan in het theoretisch kader direct worden gekoppeld aan de factor bereikbaarheid OV.

Tussentijdse reflectie

Als we de vergelijking maken met het interview en de verdiepende factorenlijst zien we een aantal verschillen. In de pushfactorenlijst zijn geen verschillen te zien. In de pullfactorenlijst zijn de factoren *flexibel huurcontract en een representatieve omgeving* aangegeven als van belang. In de rejectfactoren lijst wordt de factor *minder productieve periode* gescoord als van belang. Deze factoren zijn niet aan bod geweest in het interview. Deze reflectie heeft een aantal kritische vragen opgewekt (zie bijlage case informatie Enexis).

6.8 CROSS-CASE ANALYSE

Factoren							
Enexis	Master Blenders	TNT	Philips	AkzoNobel	Microsoft	Shell	Respondent
Het nieuwe werken/ Bovenregionale functies clusteren in één hoofdkantoor	Cultuur verandering	-	Het nieuwe werken / samenvoegen van bedrijfsonderdelen	Centrale functie hoofdkantoor r AkzoNobel	Het nieuwe werken	Samenvoegen van bedrijfsonderdelen	Organisatorisch e overwegingen
Bereikbaarheid met het openbaar vervoer	Bereikbaarheid met het openbaar vervoer	-	Bereikbaarheid met het openbaar vervoer	Bereikbaar heid voor international e klanten	Bereikbaar heid voor afnemers en leveranciers	Bereikbaarheid met het openbaar vervoer	Bereikbaarheid
Aflopend huurcontract contractbreuk weinig kosten	-	-	Kostenbesparing door samenvoegen onderdelen in een kantoor	-	Aantrekkelijk ke huurprijs en incentives	Lagere huisvestingskost en voor bedrijf	Financieel aan trekkelijk (huurprijs)
-	Contacten met de gemeente Amsterdam	-	-	-	-	Contact met de gemeente Rotterdam	Contacten met officiële/ gemeentelijke
-	-	Bereikbaarheid eigenaar tot renovatie	-	-	-	Veiligheidscirkel rondom raffinaderij	Overige
-	Locatie centrum Amsterdam	Multifunctioneel kantorenpark	-	Serviceprovi ders omgeving	Schiphol Center voor buitenlandse klanten	Representatieve omgeving	Representatieve omgeving
Geen nieuwbouw in de huidige markt	-	-	Kans op imago schade bij creatie extra meters	-	-	Zowel intern als extern bij nieuwbouw	Kans op imago schade
-	Open en transparant gebouw	Het meest duurzame kantoor in NL	-	-	Representati ef voor Microsoft	Representatief gebouw	Representatief gebouw
Energie label A+	-	Het meest duurzame kantoor van Nederland	BREEAM very good/excellent	Leed Excellent	A-label, verdiepingen worden afgesloten	A-label, plakkaat niet nodig	Duurzaamheid

Resultaten en reflectie

Resultaten vanuit de casestudies en reflectie op de literatuur

Deel V

6. HUISVESTINGSKEUZEN ANNO 2013

In dit deel van het onderzoek zullen de resultaten uit de casestudies behandeld worden. Vervolgens volgt een reflectie en een tussentijdse conclusie.

6.1 PUSHFACTOREN ANNO 2013

PUSH FACTOREN	
Organisatorische overwegingen (samenvoegen bedrijfsonderdelen etc.)	17
Aflopend huurcontract	14
Optimistische toekomstverwachtingen	9
Duurzaamheid	9
Slechte bereikbaarheid openbaar vervoer	8
Geen representatieve omgeving	5
Onvoldoende aanbod personeel	5
Slechte ligging ten opzichte van afnemers/leveranciers	5
Slechte bereikbaarheid	4
Financieel onaantrekkelijke incentives	4
Slechte staat van de bedrijfsruimte	4
Gebrek aan uitbreidingsruimte	4
Moeilijke plaatselijke verkeerssituatie	3
Financieel onaantrekkelijke huurprijs	3
Persoonlijke motieven	2
Verandering productie	2
Afwezigheid kenniscentra	2
Gebrek aan parkeergelegenheid	2
Geen centrale ligging in Nederland	2
Te hoge prijs uitbreidingsruimte	2
Geen representatief gebouw	2
(Dreigende) onteigening/huuropzegging	2
Geen prettig woon/leefklimaat	1
Overige	0
Slecht contact officiële/gemeentelijke instanties	0
Gemeentelijke voorschriften	0
Ongeschikt arbeidsklimaat (bv. personeelsverloop, arbeidsonrust etc.)	0
Overlast in of van de omgeving	0
Afwezigheid flexibele huurruimte	0

TABEL 28 PUSHFACTOREN ANNO 2013

Tabel 13 geeft de pushfactoren anno 2013 weer. Deze factoren zijn gewogen door de 7 benaderde respondenten. Deze bestaan zowel uit verhuisde, in proces verkerende en gebleven respondenten.

De weging van de factoren is gebaseerd op een taartverdeling weging met drie mogelijkheden. Nadat het open interview was afgenomen volgde de lijst met factoren die gewogen werden op hun mate van belang in de desbetreffende context.

Bijv.: de factor *organisatorische overwegingen* kon worden gewogen op de volgende wijze:

Niet van belang	Enigszins van belang	Van belang
0	1	2

Als een factor tijdens het interview door de respondent zelf werd genoemd kreeg deze een extra score van 2 punten.

Het totaal wordt dan als volgt bereikt:

Stel dat de factor *duurzaamheid* door 5 respondent als enigszins van belang werd aangemerkt en door 5 als van belang, waarbij 2 de factor op voorhand noemde, volgt de totaalscore:

$$5 * 1 + 5 * 2 + 2 * 2 = 19$$

Bovenstaande lijst is een samenvoeging van de zowel verhuisde, in proces verkerende en gebleven respondenten. De pushfactoren anno 2013 laten zien dat *organisatorische overwegingen*, net als in 2011, de lijst aanvoeren. Een opvallende binnenkomer is de factor *aflopend huurcontract* op de tweede plaats in de lijst. *Optimistische toekomstverwachtingen* volgt op de derde plaats. *Duurzaamheid* deelt de derde positie en de factor *slechte bereikbaarheid openbaar vervoer* volgt op een vijfde plaats. Op de volgende pagina volgt een uitgebreide specificering van deze resultaten.

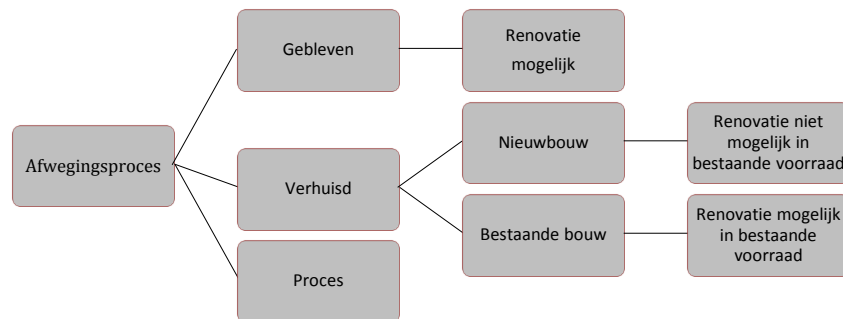
6.1.1 ORGANISATORISCHE OVERWEGINGEN

De factor *organisatorische overwegingen* werd door zes respondent aangevinkt als van belang waarbij nog enkele de factor tijdens het interview noemde. De noemer *organisatorische overwegingen* omvat in dit onderzoek de gevallen waarin de factor het samenvoegen van bedrijfsonderdelen en het nieuwe werken belichaamt. Met name het laatstgenoemde speelt een belangrijke rol in veel van de huisvestingsprocessen. Dit fenomeen heeft met name te maken met de mogelijkheid van renovatie van het bestaande gebouw. Verhuisde respondenten die voor nieuwbouw hebben gekozen geven aan dat renovatie in de bestaande voorraad financieel en technisch niet mogelijk was.

Enexis geeft bijvoorbeeld aan dat een gebouw van ongeveer 6000 m² makkelijk in de markt is te krijgen maar dat deze niet voldoen aan de eisen gesteld door Enexis. Zo zijn dat vaak oude en slecht te renoveren gebouwen. De gebleven respondenten waren veelal tevreden over het bestaande pand en zagen mogelijkheden om dit gebouw te renoveren naar de nieuwe standaard.

Microsoft geeft aan dat zij zijn verhuisd vanwege de mogelijkheden die het nieuwe gebouw bood voor het nieuwe werken. De implementatie van het nieuwe werken was weliswaar ook mogelijk in de vorige huisvesting van Microsoft maar hier is niet voor gekozen, hierin was de commerciële afweging bepalend.

Op basis van de resultaten kan er invulling worden gegeven aan een deel van het conceptuele model. Een verdere invulling zal in een latere paragraaf volgen.



FIGUUR 39 DEELINVULLING CONCEPTUEEL MODEL

Naast het nieuwe werken was het samenvoegen van bedrijfsonderdelen of gebouwen ook één van de genoemde factoren bij de organisatorische overwegingen. Shell geeft aan dat hun Downstream afdeling financieel gezien minder sterk is als hun ontwikkelingstak. In de huisvesting kon een grote slag worden geslagen door de vele verschillende onderdelen in verschillende gebouwen samen te voegen in één gebouw.

Philips geeft aan dat mede dankzij het nieuwe werken het voor hun mogelijk werd om de IJ-toren af te stoten hun onderdelen daar samen te voegen in het hoofdkantoor van de Philips Group.

6.1.2 AFLOPEND HUURCONTRACT

Een opvallende nieuwkomer op de lijst is de factor "aflopend huurcontract". Met 12 punten staat deze op de tweede plaats in de lijst. Respondenten noemen deze factor het startsein voor het huisvestingsproces. Enexis gaf aan dat hun huurcontract in 2012 afliep en er in 2011 gestart is met de heroriëntatie. Deze factor heeft een financiële basis als achtergrond. Respondenten geven aan dat het aflopend huurcontract het mogelijk maakte een heroriëntatie te starten op de huisvesting en dus kosten hiervoor te verlagen. Bedrijven geven aan dat het aflopend huurcontract gezien kan worden als een trigger van het huisvestingsproces.

6.1.3 OPTIMISTISCHE TOEKOMSTVERWACHTINGEN

Respondenten in het onderzoek geven aan dat bij het besluit tot herhuisvesting optimistische toekomstverwachtingen een rol hebben gespeeld. Dit kan worden terug gekoppeld naar de gewenste stijging van bedrijfsprestaties door de huisvesting. Daarnaast speelt het feit dat twee respondenten al voor de crisis een besluit hadden genomen over een verhuizing. Zo geeft AkzoNobel aan dat hun beslissing al ver voor de crisis is genomen en destijds is vastgelegd.

Optimistische toekomstverwachtingen staat op een derde plaats met 9 punten.

6.1.4 DUURZAAMHEID

Duurzaamheid staat in de push factoren lijst op een vierde plaats. Veel organisaties hebben duurzaamheid in hun bedrijfsvisies opgenomen en geven aan hier actief mee bezig te zijn. Enkele uitschieters geven aan dat duurzaamheid de belangrijkste drijfveer is geweest in hun huisvestingskeuze. Zo geeft TNT aan dat zij destijds het meest duurzame kantoor van Nederland wilde hebben. Bij deze respondent scoort duurzaamheid het hoogst in de factoren lijst. Andere respondenten geven aan dat duurzaamheid weliswaar een rol heeft gespeeld in hun huisvestingsproces maar het niet een doel op zich was. Duurzaamheid valt bij veel respondenten terug in maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit betekent dat deze organisaties zich als verplicht zien te investeren in duurzaamheid. Echter, in dit onderzoek is de focus gelegd op hoofdkantoren van grote multinationals wat als gevolg had dat er niet een direct beeld kan worden gevormd van de duurzaamheidsaspecten van deze bedrijven. Hoofdkantoren vormen immers in veel gevallen een klein deel van de vastgoedportefeuille. Duurzaamheid speelt bij deze bedrijven met name een rol in hun *core business*. Respondenten erkennen dat het meest duurzame de renovatie van hun huidige gebouw is.

Een interessante toevoeging is dat respondenten het niet nodig achten een BREEAM of LEED certificaat aan te schaffen. Ondanks dat hun gebouwen deze wel verdienen.



FIGUUR 40 BREEAM (BRON: GOOGLE)

6.1.5 BEREIKBAARHEID MET HET OPENBAAR VERVOER

Bereikbaarheid met het openbaar vervoer staat op de vijfde plaats en heeft met een aantal aspecten van bereikbaarheid te maken. Zo wordt er door de respondenten Microsoft en AkzoNobel duidelijk aangegeven dat de bereikbaarheid voor internationale bezoekers zeer belangrijk is. Dit heeft er mede voor gezorgd dat AkzoNobel vanuit Arnhem naar Amsterdam is verhuisd. Ook voor Microsoft geldt dat de bereikbaarheid met het vliegtuig als belangrijke factor bij de verhuizing naar Schiphol Centre. Andere respondenten noemen eerder ook het reguliere openbaar vervoer. Enexis geeft aan dat de bereikbaarheid met het openbaar vervoer één van de belangrijke pushfactoren is geweest in het verhuisproces.

6.2 PULLFACTOREN ANNO 2013

PULL FACTOREN	
Betere bereikbaarheid openbaar vervoer	15
Representatief gebouw	15
Organisatorische overwegingen	14
Representatieve omgeving	10
Gunstige verkeersligging	10
Financieel aantrekkelijk (lage huurprijzen)	10
Duurzaamheid	9
Geschikt arbeidsklimaat (kwaliteit woon/leefklimaat)	8
Geschikt arbeidsklimaat (arbeidsmentaliteit)	8
Betere bereikbaarheid afnemers/leveranciers	8
Aanbod (geschoold) personeel	7
Aanwezigheid andere bedrijven	7
Centrale ligging in Nederland	7
Meer parkeergelegenheid	7
Financieel aantrekkelijk (meer incentives)	7
Aanwezigheid flexibele ruimte	6
Flexibel huurcontract	6
Contacten met officiële / gemeentelijke instanties	5
Mogelijkheid tot uitbreiding	5
Aantrekkelijk woon/leefklimaat	4
Imago verbetering door renovatie leegstaand kantoor	4
Aanwezigheid kenniscentra	4
Aanwezigheid bedrijfsruimte	4
Geschikt arbeidsklimaat (regionaal loonniveau)	3
Persoonlijke motieven	2
Betere productiemogelijkheden	2
Lage prijs te verwerven grond en gebouwen	1
Mogelijke subsidies	0
Eigen gebouw gehuisvest zijn	0

TABEL 13 PULLFACTOREN ANNO 2013

Tabel 13 geeft de pullfactoren anno 2013 weer. Deze factoren zijn gewogen door de 7 benaderde respondenten. Deze bestaan zowel uit verhuisde, in proces verkerende en gebleven respondenten.

De weging van de factoren is gebaseerd op een taartverdeling weging met drie mogelijkheden. Nadat het open interview was afgenomen volgde de lijst met factoren die gewogen werden op hun mate van belang in de desbetreffende context.

Bijv.: de factor *organisatorische overwegingen* kon worden gewogen op de volgende wijze:

Niet van belang	Enigszins van belang	Van belang
0	1	2

Als een factor tijdens het interview door de respondent zelf werd genoemd kreeg deze een extra score van 2 punten.

Het totaal wordt dan als volgt bereikt:

Stel dat de factor *duurzaamheid* door 5 respondent als enigszins van belang werd aangemerkt en door 5 als van belang, waarbij 2 de factor op voorhand noemde, volgt de totaalscore:

$$5 * 1 + 5 * 2 + 2 * 2 = 19$$

Bovenstaande lijst is een samenvoeging van de zowel verhuisde, in proces verkerende en gebleven respondenten. De pullfactoren kunnen worden omschreven in de betekenis van vestigingsplaatsfactoren. Deze kunnen worden gedefinieerd als criteria die een rol spelen bij de selectie van een nieuwe vestigingsplaats (Van Oort et al., 2007, p. 29). De pullfactoren kennen een verspreidere verdeling van de punten. De wijze waarop bedrijven zich aangetrokken voelen tot een nieuwe huisvesting geeft een duidelijk beeld van wat een organisatie verwacht van de huisvesting. Daar waar de pushfactoren aangaven wat de gebruiker uit zijn huidige huisvesting 'duwde' geven de pullfactoren een beter beeld van wat de gebruiker 'aantrekt' tot een nieuwe huisvesting.

6.2.1 BETERE BEREIKBAARHEID OPENBAAR VERVOER

Bij de pushfactoren staat de betere bereikbaarheid met het openbaar vervoer op een vierde plaats. Bij de pullfactoren neemt deze factor de eerste plaats in. Dit tekent het algemene beeld dat er bij de respondenten heerst. Zo voelen de meeste respondenten zich aangetrokken tot gebouwen die goed te bereiken zijn met het openbaar vervoer. De geografische ligging van het kantoor blijkt voor veel respondenten een belangrijk punt. In de huidige markt, gekenmerkt door grote leegstand, is de keuzevrijheid van organisaties groot en kunnen zij naar veel locaties uitwijken. Enkele respondenten gaven daarnaast aan dat zij specifiek hebben gekozen voor een bepaalde locatie om op die wijze het autoverkeer naar het kantoor toe te verminderen.

6.2.2 REPRESENTATIEF GEBOUW

Met 15 punten deelt de factor “een representatief gebouw” de nummer één plaats met de factor “betere bereikbaarheid openbaar vervoer”. Het hebben van een representatief gebouw heeft grotendeels te maken met de selectie van respondenten in dit onderzoek. De focus in het onderzoek is gelegd op de hoofdkantoren van grote multinationals. Van de huisvesting van deze organisaties wordt vereist dat zij het affiche vormen naar de buitenwereld. Representatiewaarde speelt een grote rol in hun keuze van een bepaald kantoor en in mindere mate het gebied. Het hebben van een representatieve omgeving rondom de huisvesting staat in de lijst van pullfactoren op een vierde plaats en zal verder in dit hoofdstuk toegelicht worden.

6.2.3 ORGANISATORISCHE OVERWEGINGEN

Organisatorische overwegingen in de pullfactoren staan op een derde plaats. In het onderzoek geven de respondenten aan dat bij hun huisvestingskeuze de mogelijkheid tot organisatorische aanpassingen van groot belang waren. Zo moest bij vrijwel elke respondent de mogelijkheid bestaan om het nieuwe werken toe te passen. De keuze tussen nieuwbouw en bestaande bouw ligt in dit onderzoek zeer genuanceerd. In paragraaf 9.1.2 zal dieper ingegaan worden op de keuze tussen ofwel nieuwbouw of bestaande bouw.

6.2.4 OVERIGE FACTOREN

De factoren op de 4^e, 5^e en 6^e plaats hebben allen een gelijke score hebben behaald. Op deze gedeelde plaats staan de factoren *representatieve omgeving*, *gunstige verkeersligging* en *financieel aantrekkelijke huurprijs*.

De factor *representatieve omgeving* sluit goed aan op het hebben van een representatief gebouw. Respondenten geven aan dat veelal vanwege hun internationale karakter het gebouw in een representatieve omgeving moet liggen. De locatie moet het imago niet verzwakken maar juist versterken. Een representatieve omgeving houdt in veel van de gevallen in dat zij zich situeren op locaties met hoogwaardige architectuur, goede bereikbaarheid, aanwezigheid van andere toonaangevende bedrijven en een goed imago.

De factor *gunstige verkeersligging* sluit aan bij de bereikbaarheid met het openbaar vervoer. De bereikbaarheid in het algemeen wordt door veel organisaties als een van de belangrijkste aspecten in het huisvestingsproces. Organisaties, met een internationaal karakter, willen goed bereikbaar zijn voor hun internationale klanten en stellen daarnaast hoge eisen aan de bereikbaarheid van het kantoor.

De factor *financieel aantrekkelijke huurprijs* heeft in essentie te maken met het gegeven dat in de huidige markt veel keuze is wat betreft kantoorruimtes. De onderhandelingspositie van de kantoorgebruiker is in de laatste jaren dusdanig versterkt dat zij kansen zien om de huisvestingskosten nog meer te verlagen. Gebruikers eisen meer van hun huisvesting tegen lagere prijzen dan voorheen.

6.3 KEEPFACTOREN ANNO 2013

KEEP FACTOREN	
Imago van de plaats	8
Het bedrijf is daar vanouds gevestigd	6
Imagoschade bij achterlaten leegstaand gebouw	3
Emotionele binding met het gebouw	3
Opleidingsmogelijkheden voor de kinderen	1
Culturele,- en ontspanningsmogelijkheden	1
Geboortestad/oude woonplaats werknemer	1
Andere overwegingen	0
Woonplaats van familie, vrienden, kennissen, e.d.	0

TABEL 30 KEEPFACTOREN ANNO 2013

De keeufactoren hebben te maken met de redenen die een organisatie in hun huidige gebouw laten blijven. Deze factoren kunnen invloed hebben op de wijze waarop naar het bestaande gebouw wordt gekeken en wordt veelal gevormd door een langdurig verblijf op een bepaalde vestiging. In dit onderzoek zijn de factoren maar enkele keren gescoord. Respondenten geven aan dat de imago van de plaats enigszins meetelt in het huisvestingsproces. Imagoschade bij het achterlaten van een leegstand gebouw scoort relatief gezien weinig punten. Van de benaderde respondenten waren er vijf verhuisd naar nieuwbouw. Vaak zien respondenten de leegstand als de verantwoordelijkheid van de kantooareigenaar. Eén van de respondenten voegt eraan toe dat zij van de eigenaar niet de mogelijkheden kregen die zij wilde krijgen. Zo wilde de eigenaar hun kantoor niet verduurzamen naar de wens van de gebruiker waarna de gebruiker zich gedwongen voelde te verhuizen naar een ander gebouw.

6.4 REJECTFACTOREN ANNO 2013

REJECT FACTOREN	
Imagoschade bij het achterlaten leegstaand gebouw	3
Onzekerheid over meegaan personeel	2
Noodzaak tot pendel personeel	2
Onzekerheid over de arbeidsmarkt	2
Investeringskosten (aanpassingen aan het gebouw)	2
Minder productieve periode	2
Problemen bij huisvesting meegaan personeel	1
Verhuiskosten	1
Andere problemen	0

TABEL 31 REJECTFACTOREN ANNO 2013

De rejectfactoren hebben te maken met de factoren die tegen de een verhuizing zijn. Deze factoren hebben onder andere te maken met redenen zoals te hoge verhuiskosten en het hebben van een minder productieve periode.

In dit onderzoek zijn de rejectfactoren weinig tot niet ingevuld door de respondenten. Veel respondenten zien het verhuizen op zich niet als een probleem. Zij stellen dat de voordelen van een verhuizing zwaarder gelden dan de nadelen hiervan. Hiernaast is de scope in het onderzoek gelegd op hoofdkantoren van organisaties. Bedrijven stellen vaak hogere eisen aan dit type kantoor. Daarnaast worden de rejectfactoren vaak teniet gedaan door maatregelen van de gebruiker. Zo wordt de noodzaak tot pendel gecompenseerd door het vergoeden van de reiskosten of het bieden van recreatie mogelijkheden rondom het kantoor.

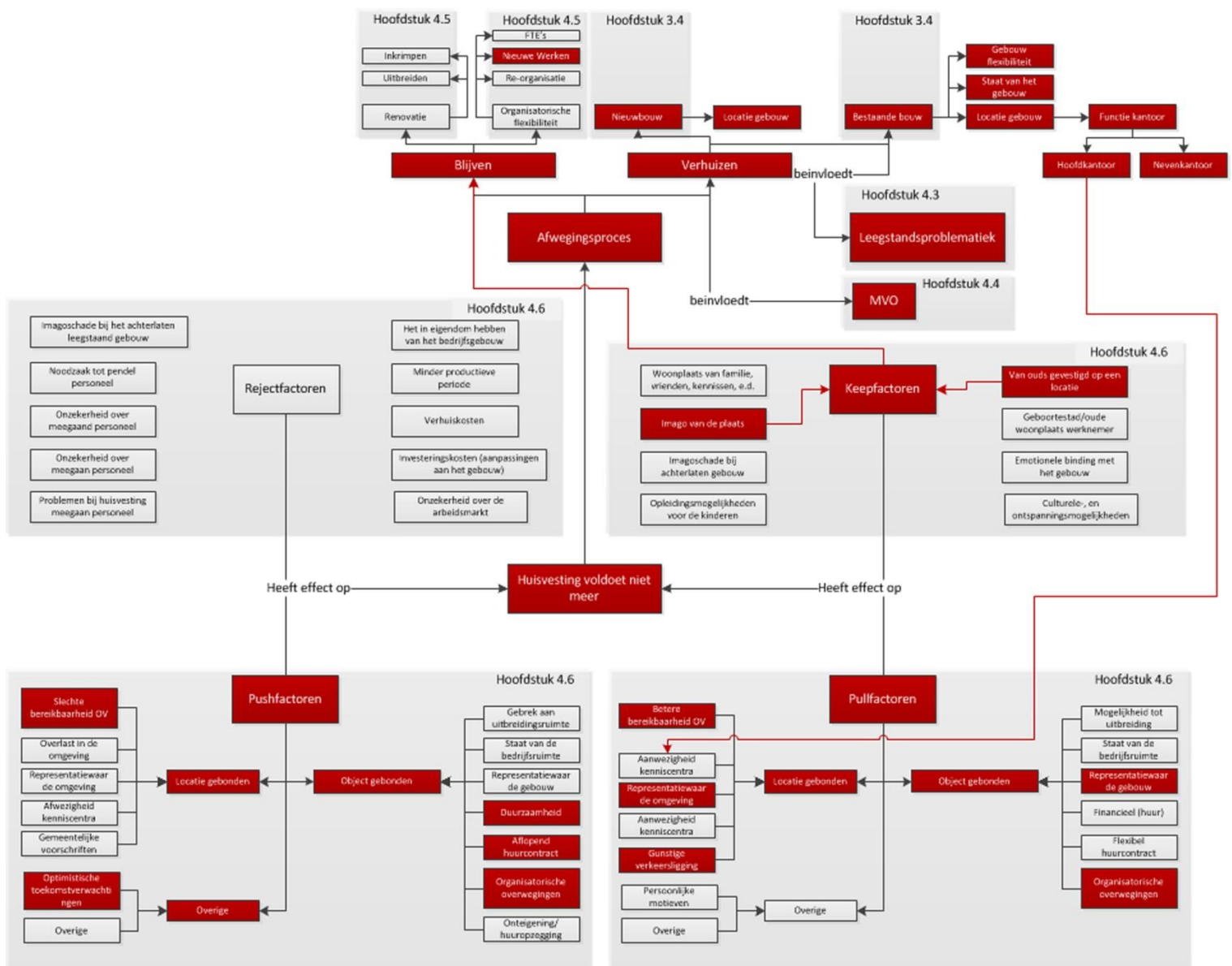
6.5 REFLECTIE OP HET CONCEPTUEEL MODEL

In dit hoofdstuk wordt het empirisch kader gekoppeld aan het theoretisch kader. Met de nu bekende resultaten, kan het conceptueel model zo nodig aangepast worden aan de bevonden resultaten.

De rode vlekken geven aan waar de nadruk op ligt in het verhuisproces. Zo gelden bij de respondenten in dit onderzoek de keep- en rejectfactoren in mindere of geen mate.

Het model is, dankzij de onderzoeksresultaten, aan de verhuizijde verder ontwikkeld. De uitbreiding van het model heeft zich voornamelijk gemanifesteerd in de keuze tussen ofwel nieuwbouw of bestaande bouw. Naast de verschuiving in het conceptuele model zal er worden gekeken naar de verschuiving in huisvestingsmotieven door de jaren heen. Een nadruk zal hierin worden gelegd tussen het onderzoek van Hendriks en dit onderzoek.

Het conceptueel model is een centrisch model waarin het verloop van een huisvestingsproces schematisch is weergegeven. Het centrum vormt ook het begin van het afwegingsproces. Alle aftakkingen zijn daar de oorzaak of het gevolg van.



FIGUUR 41 AANGEPAST CONCEPTUEEL MODEL

In deze reflectie zal een focus worden gelegd op het afwegingsproces en de daarbij horende variabelen. Deze bestaan uit de belangrijke factorsoorten die van invloed zijn geweest op het afwegingsmechanisme in een huisvestingsproces.

Afwegingsproces

Het afwegingsproces wordt in dit onderzoek hoofdzakelijk beïnvloedt door de push-, pullfactoren. Daar waar in het onderzoek van Hendriks de keep- en rejectfactoren redelijk vertegenwoordigd waren vallen ze in dit onderzoek niet op. Deze discrepantie ontstaat door het verschil in scope en respondent selectie. In dit onderzoek is een blik geworpen op met name grote multinationals (m.u.v. Enaxis). Het onderzoek van Hendriks legde niet deze nadruk en had een wat breder perspectief v.w.b. de respondentselectie. In het afwegingsproces is een verschuiving waar te nemen in de wijze waarop het huisvestingsbesluit tot stand komt. Daar waar in het verleden (onderzoeken van Pellenburg, Boelens etc.) een focus lag op uitbreidingsmogelijkheden voor een organisatie ligt anno 2013 een focus op organisatorische overwegingen met veelal als uitgangspunt de mogelijke kostenbesparingen.

Pushfactoren

De pushfactoren anno 2013 laten zien dat *organisatorische overwegingen* en *duurzaamheid* ongewijzigd de lijst aanvoeren. Een binnenkomer, en dus verschuiving van de lijst, is de factor *optimistische toekomstverwachtingen*. Deze stond in 1999 en 2008 op de zelfde hoogte maar verdween in 2011 van de lijst. De factor *slechte bereikbaarheid OV* is ten opzichte van 2011 gestegen met één niveau naar de 4^e plaats. Op de vijfde plaats staat de tweede binnenkomer in de lijst de factor *geen representatieve omgeving*. Benadrukt moet worden dat deze factor de vijfde plaats deelt met twee andere factoren.

Verschuivingen zijn in onderstaande tabel weergegeven. In de tabel zijn koppelingen met bevindingen uit het verleden gelegd.

1977	1988	1999	2008	2011	2013
Gebrek uitbreidingsruimte Organisatorische overwegingen	Gebrek uitbreidingsruimte Organisatorische overwegingen	Gebrek uitbreidingsruimte Organisatorische overwegingen	Gebrek uitbreidingsruimte Organisatorische overwegingen	Organisatorische overwegingen Duurzaamheid	Organisatorische overwegingen Aflopend huurcontract
Slechte staat van de bedrijfsruimte Dreiging onteigening/huuroppzegging Geen representatieve omgeving	Moelijke plaatselijke verkeerssituatie Slechte staat van de bedrijfsruimte Geen representatief gebouw	Optimistische toekomstverwachtingen Geen representatief gebouw Slechte bereikbaarheid	Optimistische toekomstverwachtingen Geen representatief gebouw Slechte staat van de bedrijfsruimte	Slechte staat van de bedrijfsruimte Gebrek uitbreidingsmogelijkheden Slechte bereikbaarheid OV	Duurzaamheid Optimistische toekomstverwachtingen Slechte bereikbaarheid OV

TABEL 32 PUSHFACTOREN VERGELIJKINGSTABEL

Pullfactoren

De pullfactoren anno 2013 laat zien dat de factor *betere bereikbaarheid met het openbaar vervoer* de lijst aanvoert. Deze factor is een nieuwkomer in de pullfactoren lijst en is niet terug te vinden in de voorgaande jaren. Op een tweede plaats zien we de factor *representatief gebouw*, deze factor stond in 2011 op een tweede plaats en in de jaren 1999 en 2008 op dezelfde tweede plaats. Organisatorische overwegingen komt op een derde plaats en geldt als nieuwkomer in deze lijst. Het hebben van een *representatieve omgeving* is als vierde gescoord en staat op gelijke hoogte als in 2011. Het hebben van een *gunstige verkeersligging* leek in 2011 al dalende na jaren van op een nummer 1 plaats te hebben gestaan. Ook in 2013 laat deze factor een dalende trend zien en staat deze op een vijfde plaats.

1977	1988	1999	2008	2011	2013
Mogelijkheid uitbreiding Organisatorische overwegingen Aanwezigheid bedrijfsruimte Gunstige verkeersligging Gunstige plaatselijke verkeerssituatie	Gunstige verkeersligging Mogelijkheid uitbreiding Gunstige plaatselijke verkeerssituatie Lage prijs grond en gebouwen Betere bereikbaarheid voor afnemers	Gunstige verkeersligging Representatief gebouw Mogelijkheid uitbreiding Aanwezigheid bedrijfsruimte Meer parkeergelegenheid	Gunstige verkeersligging Representatief gebouw Aanwezigheid bedrijfsruimte Lage prijs grond en gebouwen Representatieve omgeving	Representatief gebouw Mogelijkheid tot uitbreiding Gunstige verkeersligging Representatieve omgeving Lage prijs te verwerven grond	Betere bereikbaarheid openbaar vervoer Representatief gebouw Organisatorische overwegingen Representatieve omgeving Gunstige verkeersligging/ gunstige huurprijs

TABEL 33 PULLFACTOREN VERGELIJKINGSTABEL

6.6 TUSSENTIJDSE CONCLUSIE

Bij de vergelijking van de resultaten uit het eigen onderzoek met de resultaten uit voorgaande onderzoeken moet eerst de volgende vergelijking gemaakt worden. In het onderzoek van Hendrixx (2012) is er naast de kantoorgebruiker ook gekeken naar de kantooareigenaar. In het eigen onderzoek is er gekeken naar het algehele verhuisproces van enkel de kantoorgebruiker en de belangrijke factoren hierin. Onderzoeken van Pellenbarg (1997), Besellink e.a. (1988), Kok e.a. (1999) en Boelens (2008) verschillen ten opzichte van het eigen onderzoek in de zin van de selectie van respondenten en de methodiek gebruikt. Deze onderzoeken zijn op basis van surveys opgebouwd in tegenstelling tot de onderzoeken uit 2011 en 2013 die op basis van interviews en casestudies tot stand zijn gekomen. Desondanks maakt de hantering van dezelfde begrippen het mogelijk om vergelijkingen te maken tussen beiden.

Daarnaast heeft het eigen onderzoek een focus op voornamelijk multinationals die sinds 2008 in een huisvestingsproces hebben gezeten. In de tussentijdse conclusie zal worden gekeken of er zich een verschuiving heeft plaatsgevonden in de verhuismotieven.

In voorgaande paragrafen is per factor al een vergelijking gemaakt met de bestaande literatuur. Deze vergelijkingen zijn het gevolg van de koppeling van de eigen resultaten met de literatuur door middel van Atlas.ti. De vergelijkingstabellen zoals opgenomen door Hendrixx (2012) kunnen worden aangevuld door de eigen resultaten. Per *factorsoort* is er een vergelijkingstabel opgesteld.

PUSHFACTOREN

1977	1988	1999	2008	2011	2013
Gebrek uitbreidingsruimte	Gebrek uitbreidingsruimte	Gebrek uitbreidingsruimte	Gebrek uitbreidingsruimte	Organisatorische overwegingen	Organisatorische overwegingen
Organisatorische overwegingen	Organisatorische overwegingen	Organisatorische overwegingen	Organisatorische overwegingen	Duurzaamheid	Aflopend huurcontract
Slechte staat van de bedrijfsruimte	Moeilijke plaatselijke verkeerssituatie	Optimistische toekomstverwachtingen	Optimistische toekomstverwachtingen	Slechte staat van de bedrijfsruimte	Duurzaamheid
Dreiging onteigening/huuro pzegging	Slechte staat van de bedrijfsruimte	Geen representatief gebouw	Geen representatief gebouw	Gebrek uitbreidingsmogelijkheden	Optimistische toekomstverwachtingen
Geen representatieve omgeving	Geen representatief gebouw	Slechte bereikbaarheid	Slechte staat van de bedrijfsruimte	Slechte bereikbaarheid OV	Slechte bereikbaarheid OV

TABEL 34 VERGELIJKINGSTABEL PUSHFACTOREN (PELLENBARG, 1977; BESSELINK ET AL., 1988; KOK ET AL., 1999; BOELENS, 2008; HENDRIXX, 2012) (ONDERZOEKSRISULTATEN UIT 2013 ZIJN EEN AANVULLING OP DIE VAN 2011. DEZE TEZAME KUNNEN WORDEN VERGELEKEN MET DE ONDERZOEKSRISULTATEN UIT 2008 EN EERDER)

Organisatorische overwegingen

De factor *organisatorische overwegingen* staat in 2013 net als in 2011 op een eerste plaats. Dit lijkt in de tijd van het nieuwe werken geen opmerkelijke verandering. Zoals eerder is behandeld kiezen steeds meer bedrijven voor deze wijze van werken (HNW). Daarnaast is het samenvoegen van bedrijfsonderdelen, ten goede van de efficiëntie en de kosten, een gebruikt argument in dit onderzoek.

Duurzaamheid

De pushfactor *duurzaamheid* staat in deze lijst op een gedeelde tweede plaats en wordt door respondenten erkend als belangrijke factor. Het hebben van een duurzaam gebouw wordt weliswaar een grotere vanzelfsprekendheid, maar, het huisvestingsgedrag van kantoorgebruikers vertoont nog geen versterking hiervan.

Optimistische toekomstverwachtingen

De factor *optimistische toekomstverwachtingen* is in dit onderzoek weer onderdeel van de lijst. Deze factor deelt samen met de factor *duurzaamheid* de tweede plaats. Er is veelal sprake van optimistische toekomstverwachtingen bij de respondenten waarvan de huisvestingskeuze reeds voor het uitbreken van de crisis is gemaakt.

Slechte bereikbaarheid met het openbaar vervoer

Slechte bereikbaarheid OV staat in dit onderzoek naast het gangbare openbaar vervoer ook voor het vliegverkeer. In dit onderzoek geven respondenten nadrukkelijk aan dat zij dichtbij een vliegveld worden gesitueerd. Daarnaast is het reguliere openbaar vervoer ook van groter belang bij organisaties.

Onvoldoende aanbod (geschoold) personeel

De factor *onvoldoende aanbod personeel* is een nieuwkomer in deze lijst en heeft te maken met het type respondent dat is onderzocht. Respondenten in dit onderzoek zijn benaderd om een verhuisbeweging van hun hoofdkantoor. Het kantoorstype 'hoofdkantoor' brengt met zich mee dat geschoold personeel van groot belang is. Service providers in nabije omgeving worden genoemd als belangrijke voorwaarden voor een huisvesting.

PULLFACTOREN

1977	1988	1999	2008	2011	2013
Mogelijkheid uitbreiding	Gunstige verkeersligging	Gunstige verkeersligging	Gunstige verkeersligging	Representatief gebouw	Betere bereikbaarheid openbaar vervoer
Organisatorische overwegingen	Mogelijkheid uitbreiding	Representatief gebouw	Representatief gebouw	Mogelijkheid tot uitbreiding	Representatief gebouw
Aanwezigheid bedrijfsruimte	Gunstige plaatselijke verkeerssituatie	Mogelijkheid uitbreiding	Aanwezigheid bedrijfsruimte	Gunstige verkeersligging	Organisatorische overwegingen
Gunstige verkeersligging	Lage prijs grond en gebouwen	Aanwezigheid bedrijfsruimte	Lage prijs grond en gebouwen	Representatieve omgeving	Representatieve omgeving
Gunstige plaatselijke verkeerssituatie	Betere bereikbaarheid voor afnemers	Meer parkeergelegenheid	Representatieve omgeving	Lage prijs te verwerven grond	Gunstige verkeersligging/gunstige huurprijs

TABEL 35 VERGELIJKINGSTABEL PULLFACTOREN (PELLENBARG, 1977; BESSELINK ET AL., 1988; KOK ET AL., 1999; BOELEN, 2008; HENDRIKX, 2012) (ONDERZOEKSRISULTATEN UIT 2013 ZIJN EEN AANVULLING OP DIE VAN 2011. DEZE TEZAME KUNNEN WORDEN VERGELEKEN MET DE ONDERZOEKSRISULTATEN UIT 2008 EN EERDER)

Bereikbaarheid met het openbaar vervoer

In de pullfactoren lijst blijkt dat anno 2013 de factor *betere bereikbaarheid met het openbaar vervoer* de top 5 lijst aanvoert. De *betere bereikbaarheid met het openbaar vervoer* is een nieuwkomer in de pullfactoren lijst. Respondenten geven allen aan dat zij zich tot bepaalde gebieden aangetrokken voelen vanwege hun bereikbaarheid. Onderscheid moet hierin worden gemaakt wat betreft het reguliere openbaar vervoer en het vervoer met het vliegtuig. Multinationals met veel buitenlandse klanten geven aan dat zij het erg belangrijk vinden dat zij dicht bij een luchthaven zijn gesitueerd. Naast het feit dat dit beter te bereiken is voor hun buitenlandse klanten is het ook zo dat het hun imago ten goede komt.

Representativiteit van het gebouw

Op een tweede plaats komt de factor *representativiteit van het gebouw* in de lijst aan. Deze factor heeft te maken met de algemene trend dat bedrijven steeds vaker in 'unieke' gebouwen gevestigd willen zijn. Daarnaast heeft ook hier weer het kantoorstype 'hoofdkantoor' ermee te maken. Een functie van een hoofdkantoor is het ontvangen van klanten in een representatieve setting. Het hebben van een representatief gebouw laat een stabiel patroon zien in onderzoeken.

Organisatorische overwegingen

Organisatorische overwegingen volgt op een derde plaats en is net als de eerste factor een nieuwkomer in de lijst. Respondenten in dit onderzoek zijn veelal vanwege organisatorische overwegingen verhuisd in zowel push- als pullfactoren. Wat betreft het 'aangetrokken' voelen tot een bepaald kantoor heeft in deze zin te maken met mogelijkheden die respondenten zagen om organisatorische aanpassingen te doen met behulp van een huisvesting. Het Nieuwe Werken is eerder al uitgebreid besproken en speelt ook in de pullfactoren een belangrijke rol. Respondenten voelen zich in dit onderzoek vaak aangetrokken tot gebouwen, in dit onderzoek zijn vijf respondenten verhuisd naar een nieuw gebouw, omwille van de mogelijkheden die zij erin zien wat betreft organisatorische overwegingen.

Representativiteit van de omgeving

Het hebben van een *representatieve omgeving* sluit aan bij de eerder behandelde factor *representatief gebouw* en heeft te maken met de gewenste uitstraling die respondenten nastreven. Deze factor staat net als in 2011 op de vierde plaats.

Gunstige verkeersligging/gunstige huurprijs

De factor *gunstige huurprijs* heeft sinds 2008 zijn intrede gemaakt in de pullfactoren lijst en deelt zijn positie met de factoren *gunstige verkeersligging* en *gunstige huurprijs*. Een gunstige verkeersligging heeft te maken met de bereikbaarheid dat een bedrijf nastreeft voor haar hoofdkantoor. In dit onderzoek is gebleken dat respondenten naast bereikbaarheid met het openbaar vervoer goed bereikbaar willen zijn voor hun leveranciers. Een enkele geeft aan dat dit één van de hoofdredenen was om te verhuizen naar een ander gebouw.

Enquête

Kwantitatieve onderzoeksresultaten enquête met gebruik van SPSS

Deel VI

7. ENQUETE

Dit hoofdstuk bestaat uit de resultaten van de enquête. De enquête is verstuurd vanuit verschillende instanties waaronder CoreNet Benelux, FMN en Savills en is ingevuld door 102 respondenten. Dit zijn zowel grote multinationals als kleinschalige eenmanszaken. Op deze wijze is een generieke greep gemaakt in de kantoorgebruikers. De resultaten zijn verwerkt in SPSS. Dit programma maakt het tevens mogelijk om statistische gegevens uit de resultaten te genereren. Zo wordt er in dit hoofdstuk via verschillende invalshoeken naar de verkregen resultaten gekeken.

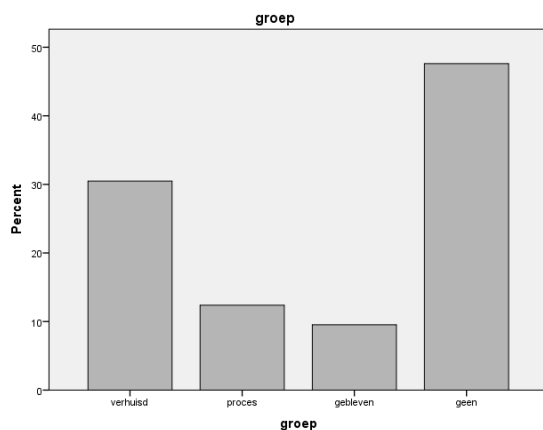
7.1 RESULTATEN

De enquête is allereerst ontleedt in frequenties van antwoorden. Hieruit kan duidelijk worden wat de groepen zijn en wat de frequenties zijn van bepaalde antwoorden. De resultaten zijn hieronder weergegeven.

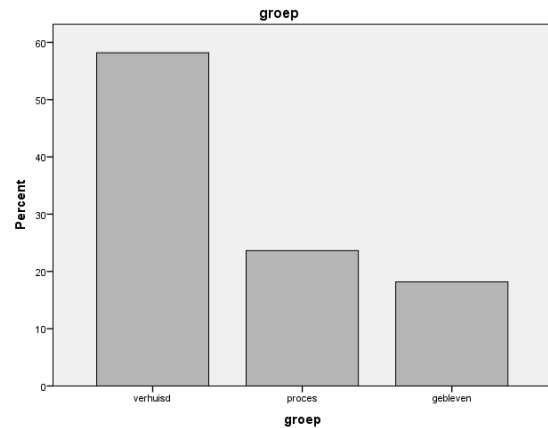
7.1.1 FREQUENTIES

De factor “groep” bestaat uit de vier variabelen; verhuisd, proces, gebleven en geen. De resultaten, zoals weergegeven in figuur 31, laten zien wat de frequenties zijn. Zo geeft **30,5%** van de respondenten aan dat zij zijn verhuisd, **12,4%** geeft aan dat zij in een proces zitten en **9,5%** geeft aan dat zij in een proces hebben gezeten en hebben gekozen om te blijven. Van de respondenten geeft **47,6%** aan niet in een verhuisproces te hebben gezeten.

Als we de factor “groep” gaan verdelen onder de variabelen; verhuisd, proces en gebleven, ontstaat een andere verdeling. Op deze wijze kunnen we in kaart brengen wat de frequenties zijn bij de respondenten die allen in een verhuisproces hebben gezeten. Op deze wijze zien we dat **58,2%** van de respondenten aan geeft te zijn verhuisd, **23,6%** zegt in een proces te zitten en **18,2%** geeft aan in een proces te hebben gezeten en te hebben gekozen om te blijven.

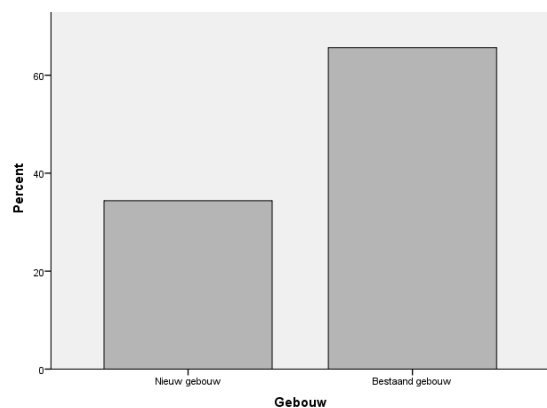


FIGUUR 42 FREQUENTIES TOTALE RESPONDENTEN



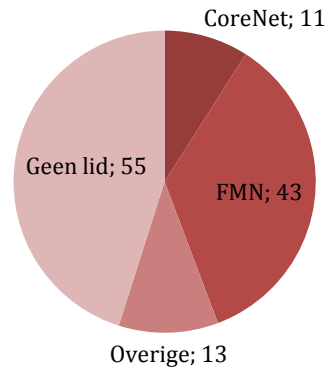
FIGUUR 43 FREQUENTIES RESPONDENTEN MET EEN VERHUISBEWEGING

De frequenties laten een duidelijke verdeling zien van de respondenten. Van de respondenten met een verhuisbeweging geeft meer als de helft aan te zijn verhuisd. De volgende vraag, gesteld aan deze respondenten, is of hun keuze is gevallen op nieuwbouw of bestaande bouw. Hierop geeft **36,4%** te zijn verhuisd naar een nieuw gebouw en **65,6%** naar een bestaand gebouw. Concluderend kan er worden gesteld dat van alle respondenten **62,4%** in een verhuisproces zit of heeft gekozen om te blijven of te verhuizen. Hiervan zit een aanzienlijk deel momenteel nog in een proces. Daarnaast is in meer als **60%** van de gevallen de keuze gevallen op bestaande bouw. Verder in dit hoofdstuk zal dit nader worden verklaard.

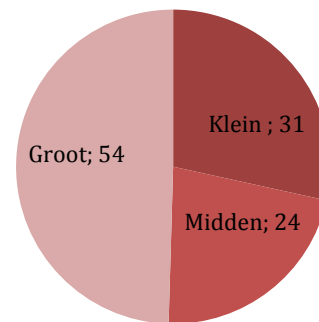


FIGUUR 44 FREQUENTIES KEUZE BESTAANDE BOUW OF NIEUWBOUW

In de enquête is gevraagd of respondenten aangesloten zijn bij ofwel CoreNet Benelux, FMN of andere organisaties. Daarnaast is de verdeling van de grootte van het bedrijf in figuur 46 te zien. In deze verdeling zijn de kleine organisaties (minder dan 50 werknemers, minder dan €10 mln omzet), midden grootte organisaties (51-25 werknemers, tussen de €10 en €50 mln omzet) en de grootte organisaties (>250 werknemers, meer dan €50 mln omzet).



FIGUUR 45 VASTGOEDORGANISATIES



FIGUUR 46 GROOTTE ORGANISATIES

Tevens zijn de verschillende categorieën van organisaties in kaart gebracht:

Categorie	Aantal	Percentage
Industrie	7	6%
Bouwnijverheid	9	8%
Handel en reparatie	10	9%
Transport	3	3%
Communicatie	2	2%
Bank- en verzekeringswezen	11	10%
Financiële zakelijke dienstverlening	6	6%
Overige zakelijke dienstverlening	30	28%
Automatisering	5	5%
Openbaar bestuur	5	5%
Onderwijs en gezondheidszorg	7	6%
Overige	14	13%

TABEL 36 CATEGORIËN ORGANISATIES

7.1.2 PUSHFACTOREN

De pushfactoren zijn onderzocht op hun rangschikking. Respondenten hebben de mogelijkheid gehad deze te sorteren op mate van belangrijkheid tijdens het verhuisproces. Het gemiddelde van de resultaten geeft inzicht in de mate van het belang van een bepaalde factor. Een gemiddelde bij de *factor organisatorische overwegingen* van **1,8545** laat zien dat deze factor in veel gevallen op de eerste plaats is gezet. Zo zijn in onderstaande tabel ook de andere gemiddeldes van de pushfactoren weergegeven. Naast het gemiddelde zien we ook de standaarddeviatie in de tabel 37 weergegeven. Deze geeft de mate van spreiding van een variabele aan en laat hierin de mate van onderlinge verschillen zien tussen de waarden.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Organisatorische overwegingen	55	1,00	5,00	1,8545	,82593
Duurzaamheid	55	2,00	7,00	4,2545	1,25045
Slechte staat van bedrijfsruimte	55	1,00	7,00	3,9273	1,83439
Gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden	55	1,00	7,00	4,2909	2,24163
Overige motieven	53	1,00	7,00	3,7925	2,17820
Slechte bereikbaarheid met het OV	55	2,00	7,00	5,6364	1,33837
Slechte bereikbaarheid met de auto	55	1,00	7,00	4,3455	1,85810

TABEL 37 GEMIDDELDEN PUSHFACTOREN RESPONDENTEN MET EEN VERHUISBEWEGING

De gemiddeldes zoals deze boven zijn aangegeven geven iets aan over het gemiddelde van een factor bij alle groepen. De pushfactoren zijn door 55 respondenten ingevuld. Hierbij geven zij het meeste gewicht aan de *factor organisatorische overwegingen*. Gemiddeld gezien is deze het vaakst op de eerste plaats gezet. De rangschikking die uit bovenstaande tabel is te herleiden is in de volgende tabel weergegeven:

Pushfactoren 2013	
1	Organisatorische overwegingen
2	Overige motieven
3	Slechte staat van bedrijfsruimte
4	Duurzaamheid
5	Gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden
6	Slechte bereikbaarheid met de auto
7	Slechte bereikbaarheid met het OV

TABEL 38 PUSHFACTOREN ANNO 2013 ENQUETE

Bovenstaande rangschikking kan verder worden versterkt door de standaard deviatie te bekijken. Deze geeft aan in hoeverre er een afwijking kan zijn van het gemiddelde. Bij de *factor organisatorische overwegingen* is deze 0,82593. Daarmee is de afwijking ten opzichte van het gemiddelde lager dan bij al de andere pushfactoren. In tabel xx is de rangschikking voor alle 55 respondenten weergegeven. Een verdere verdieping maakt het mogelijk om per type verhuisbeweging een dergelijke rangschikking te maken.

Verhuismotieven anno 2013 (pushfactoren)				
	Verhuisd (nieuwbouw)	Verhuisd (bestaand)	Proces	Gebleven
1	Organisatorische overwegingen	Organisatorische overwegingen	Organisatorische overwegingen	Organisatorische overwegingen
2	Overige motieven	Overige motieven	Slechte staat van bedrijfsruimte	Slechte bereikbaarheid met de auto
3	Slechte staat van bedrijfsruimte	Slechte staat van bedrijfsruimte	Duurzaamheid	Gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden
4	Slechte bereikbaarheid met de auto	Gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden	Slechte bereikbaarheid met de auto	Duurzaamheid
5	Duurzaamheid	Duurzaamheid	Overige motieven	Overige motieven
6	Gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden	Slechte bereikbaarheid met de auto	Gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden	Slechte staat van bedrijfsruimte
7	Slechte bereikbaarheid met het OV	Slechte bereikbaarheid met het OV	Slechte bereikbaarheid met het OV	Slechte bereikbaarheid met het OV

TABEL 3914 VERHUISMOTIEVEN ANNO 2013

De schuingedrukte factoren verschillen van positie in vergelijking met de rangschikking waarin alle soorten verhuisbewegingen zijn opgenomen (tabel xx). De rode factoren bevestigen deze.

In de enquête is bij een score van één of twee voor de factor *overige motieven* gevraagd om een nadere toelichting. De factor *overige motieven* is in het algemeen op de tweede plaats gezet. Uit de toelichting die respondenten hierop geven blijkt dat deze motieven veelal te maken hebben met organisatorische overwegingen. Zo worden de mogelijkheden tot HNW, samenvoegen van panden en de krimp van de organisatie genoemd. In twee gevallen wordt het aflopen van het huurcontract genoemd als belangrijke pushfactor.

Tussentijdse reflectie

In de tussentijdse conclusie worden de resultaten uit de enquête gereflecteerd met bestaande resultaten uit voorgaande onderzoeken. Door de resultaten anno 2013 naast de resultaten uit voorgaande jaren te plaatsen zien we een bepaald verloop in resultaten. Gekozen is om het onderzoek van Hendriks (2012) hier weg te laten. Dit is gedaan omdat dat onderzoek gebruik heeft gemaakt van casestudies om de top vijf lijst tot stand te brengen. Daarnaast is ervoor gekozen om de factor *overige motieven* hierin weg te laten aangezien deze veelal te maken hebben met organisatorische overwegingen. Voorgaande onderzoeken hebben gebruik gemaakt van vergelijkbare surveys. In figuur xx zijn deze resultaten opgenomen.

1977	1988	1999	2008	2013
Gebrek uitbreidingsruimte	Gebrek uitbreidingsruimte	Gebrek uitbreidingsruimte	Gebrek uitbreidingsruimte	Organisatorische overwegingen
Organisatorische overwegingen	Organisatorische overwegingen	Organisatorische overwegingen	Organisatorische overwegingen	Slechte staat van bedrijfsruimte
Slechte staat van de bedrijfsruimte	Moeilijke plaatselijke verkeerssituatie	Optimistische toekomstverwachtingen	Optimistische toekomstverwachtingen	Duurzaamheid
Dreiging onteigening/huuropzegging	Slechte staat van de bedrijfsruimte	Geen representatief gebouw	Geen representatief gebouw	Gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden
Geen representatieve omgeving	Geen representatief gebouw	Slechte bereikbaarheid	Slechte staat van de bedrijfsruimte	Slechte bereikbaarheid met de auto

TABEL 40 VERHUISMOTIEVEN ANNO 2013 REFLECTIE

De factor organisatorische overwegingen blijkt anno 2013 de belangrijkste pushfactor te zijn. Deze factor wordt daarnaast versterkt in de overige motieven waarin respondenten toelichtingen geven die veelal betrekking hebben tot organisatorische overwegingen. De factor *slechte staat van bedrijfsruimte* is een opvallende stijger in de lijst die betrekking heeft tot de technische levensduur van gebouwen. Veel van de organisaties geven met deze factor aan dat hun gebouwen in slechte technische staat verkeren. Deze staat werkt vervolgens als een pushfactor op de gebruiker.

De factor *duurzaamheid* volgt op een derde plaats en is een nieuwkomer in de pushfactorenlust. Organisaties hechten steeds meer waarden aan duurzaamheid. Echter, er moet worden benadrukt dat duurzaamheid steeds meer een intrinsiek aspect is van een bedrijfsallocatie. Het is in veel gevallen geen doel op zich maar eerder een afgeleide. *Gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden* wordt in de enquête lager gescoord als in voorgaande onderzoeken. In een tijd waarin, voornamelijk grote, bedrijven aan het krimpen zijn is dit een logisch gevolg. Op een vijfde plaats staat de factor *slechte bereikbaarheid met de auto*, waaruit blijkt waarvan door de decennia heen gezegd kan worden dat deze een fluctuerende rol gespeeld in de pushfactorenlust.

7.1.3 PULLFACTOREN

In de pullfactoren is de factor *representatiewaarde gebouw* met een gemiddelde van **2,9556** gemiddeld de meest hoog geplaatste pullfactor. Benadrukt moet worden dat in tegenstelling tot de pushfactoren de spreiding bij de pullfactoren veel kleiner is. De spreiding loopt van een minimum van 1,00 naar een maximum van 7,00 voor alle factoren. In tabel 42 zijn de gemiddelden van de groepen verhuisd (nieuwbouw), verhuisd (bestaand) en proces weergegeven.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Representatiewaarde gebouw	45	1,00	7,00	2,9556	1,49173
Mogelijkheid tot uitbreiding	45	1,00	7,00	4,6222	1,89843
Gunstige bereikbaarheid met het OV	45	1,00	7,00	4,2444	1,83595
Gunstige bereikbaarheid met de auto	45	1,00	7,00	4,3556	1,68085
Representatiewaarde omgeving	45	1,00	7,00	3,4444	1,61746
Lage prijs te verwerven grond	45	1,00	7,00	5,2667	1,93532
Overige motieven	45	1,00	7,00	3,1111	2,40475

TABEL 41 GEMIDDELDEN PULLFACTOREN RESPONDENTEN MET EEN VERHUISBEWEGING

De gemiddeldes zoals deze boven zijn aangegeven geven iets aan over het gemiddelde van een factor bij alle groepen. De pushfactoren zijn door 45 respondenten ingevuld. Hierbij geven zij het meeste gewicht aan de factor *representatiewaarde gebouw*. Gemiddeld gezien is deze het vaakst op de eerste plaats gezet. De rangschikking die uit bovenstaande tabel is te herleiden is in de volgende tabel weergegeven:

Pullfactoren	
2013	
1	Representatiewaarde gebouw
2	Overige motieven
3	Representatiewaarde omgeving
4	Gunstige bereikbaarheid met het OV
5	Gunstige bereikbaarheid met de auto
6	Mogelijkheid tot uitbreiding
7	Lage prijs te verwerven grond

TABEL 42 PULLFACTOREN ANNO 2013 ENQUETE

Zoals eerder al gezegd is wordt de factor *representatiewaarde gebouw* als belangrijkste pullfactor gescoord. Als tweede factor worden, net als bij de pushfactoren, de *overige motieven* genoemd. Later zal hier verder op worden ingegaan. De derde factor sluit aan op de belangrijkste pullfactor en heeft te maken met de *representatiewaarde van de omgeving*. Net als bij de pushfactoren kan er bij de pullfactoren een differentiatie worden gemaakt met betrekking tot de verschillende typen verhuisbewegingen.

Verhuismotieven anno 2013 (pullfactoren)			
	Verhuisd (nieuwbouw)	Verhuisd (bestaand)	Proces
1	<i>Overige motieven</i>	<i>Overige motieven</i>	<i>Representatiewaarde omgeving</i>
2	<i>Representatiewaarde gebouw</i>	<i>Representatiewaarde gebouw</i>	<i>Representatiewaarde gebouw</i>
3	<i>Representatiewaarde omgeving</i>	<i>Representatiewaarde omgeving</i>	<i>Gunstige bereikbaarheid met het OV</i>
4	<i>Mogelijkheid tot uitbreiding</i>	<i>Gunstige bereikbaarheid met het OV</i>	<i>Overige motieven</i>
5	<i>Gunstige bereikbaarheid met de auto</i>	<i>Gunstige bereikbaarheid met de auto</i>	<i>Gunstige bereikbaarheid met de auto</i>
6	<i>Gunstige bereikbaarheid met het OV</i>	<i>Mogelijkheid tot uitbreiding</i>	<i>Mogelijkheid tot uitbreiding</i>
7	<i>Lage prijs te verwerven grond</i>	<i>Lage prijs te verwerven grond</i>	<i>Lage prijs te verwerven grond</i>

TABEL 43 VERHUISMOTIEVEN ANNO 2013

Duidelijk is te zien dat aan de top factoren verschillen vertonen tussen de verschillende typen verhuisbewegingen. De laagst gescoorde factoren vertonen allen wel overeenkomsten. In de enquête is bij een score van één of twee voor de factor *overige motieven* gevraagd om een nadere toelichting. De factor

overige motieven is in het algemeen op de tweede plaats gezet. Uit de toelichting die respondenten hierop geven blijkt dat deze motieven veelal te maken hebben met organisatorische overwegingen. Zo worden hier net als bij de pushfactoren aspecten genoemd die te maken hebben met de implementatie van HNW, het samenvoegen van panden en in een enkel geval zijn de kostenbesparingen expliciet genoemd.

Tussentijdse reflectie

In de tussentijdse conclusie worden de resultaten uit de enquête gereflecteerd met bestaande resultaten uit voorgaande onderzoeken. Door de resultaten anno 2013 naast de resultaten uit voorgaande jaren te plaatsen zien we een bepaald verloop in resultaten. Gekozen is om het onderzoek van Hendrixx (2012) hier weg te laten. Dit is gedaan omdat dat onderzoek gebruik heeft gemaakt van casestudies om de top vijf lijst tot stand te brengen. Daarnaast is ervoor gekozen om de factor *overige motieven* hierin weg te laten aangezien deze veelal te maken hebben met organisatorische overwegingen. Voorgaande onderzoeken hebben gebruik gemaakt van vergelijkbare surveys. In figuur xx zijn deze resultaten opgenomen.

1977	1988	1999	2008	2013
Mogelijkheid uitbreiding	Gunstige verkeersligging	Gunstige verkeersligging	Gunstige verkeersligging	Representatiewaarde gebouw
Organisatorische overwegingen	Mogelijkheid uitbreiding	Representatief gebouw	Representatief gebouw	Representatiewaarde omgeving
Aanwezigheid bedrijfsruimte	Gunstige plaatselijke verkeerssituatie	Mogelijkheid uitbreiding	Aanwezigheid bedrijfsruimte	Gunstige bereikbaarheid met het OV
Gunstige verkeersligging	Lage prijs grond en gebouwen	Aanwezigheid bedrijfsruimte	Lage prijs grond en gebouwen	Gunstige bereikbaarheid met de auto
Gunstige plaatselijke verkeerssituatie	Betere bereikbaarheid voor afnemers	Meer parkeergelegenheid	Representatieve omgeving	Mogelijkheid tot uitbreiding

TABEL 44 VERHUISMOTIEVEN ANNO 2013 REFLECTIE

De enquête anno 2013 laat zien dat de factor *representatiewaarde gebouw* gestegen is ten opzichte van voorgaande jaren. Dat geldt ook voor de hieraan gerelateerde factor *representatiewaarde omgeving*. Deze hebben beide te maken met het imago dat een bedrijf nastreeft, waarin het gebouw en de omgeving belangrijke rollen vervullen. In 2008 gold de factor *gunstige verkeersligging* nog als belangrijkste pullfactor. Deze factor had betrekking tot de bereikbaarheid met de auto. Anno 2013 blijkt dat de bereikbaarheid met het OV belangrijker geldt als die met de auto.

7.1.4 KEEFFACTOREN

In de keepfactoren is de factor *van oudsher gevestigd* met een gemiddelde van **2,5417** gemiddeld de meest hoog geplaatste keepfactor. Net als in de pullfactoren is ook bij de keepfactoren de spreiding lager als bij de pushfactoren. De keepfactoren zijn door 23 respondenten ingevuld.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Van oudsher gevestigd	23	1,00	6,00	2,5417	1,58743
Emotionele binding met het gebouw	23	1,00	6,00	3,0833	1,28255
Imago van de plaats	23	1,00	6,00	2,7500	1,48177
Culturele ontspanningsmogelijkheden	23	2,00	6,00	4,7083	1,26763
Imagoschade bij achterlaten leegstaand gebouw	23	2,00	6,00	4,7083	1,39811
Overige motieven	23	1,00	6,00	3,2083	1,86452

TABEL 45 GEMIDDELDEN KEEFFACTOREN GROEP*TOTAAL

Uit bovenstaande tabel kan een rangschikking worden opgesteld met de belangrijkste factoren.

Keepfactoren 2013	
1	Van oudsher gevestigd
2	Imago van de plaats
3	Emotionele binding met het gebouw
4	Overige motieven
5	Imagoschade bij achterlaten leegstand gebouw
6	Culturele ontspanningsmogelijkheden

TABEL 46 KEEFFACTOREN ANNO 2013 ENQUETE

Bovenstaande laat zien dat de belangrijkste keepfactoren te maken hebben het feit dat bedrijven van oudsher gevestigd zijn op een bepaalde locatie. Dergelijke factoren zijn ook in de casestudies naar voren gekomen. Daarnaast geven organisaties aan dat de imago van de plaats waar ze gehuisvest zijn hun ertoe doet leiden te blijven. Imagoschade bij het achterlaten van een leegstand gebouw staat op een vijfde plaats en geldt in mindere mate als reden om te blijven in de bestaande locatie.

Verhuismotieven anno 2013 (keepfactoren)		
	Gebleven	Proces
1	<i>Imago van de plaats</i>	<i>Van oudsher gevestigd</i>
2	<i>Emotionele binding met het gebouw</i>	<i>Imago van de plaats</i>
3	<i>Van oudsher gevestigd</i>	<i>Emotionele binding met het gebouw</i>
4	<i>Overige motieven</i>	<i>Overige motieven</i>
5	<i>Culturele ontspanningsmogelijkheden</i>	<i>Imagoschade bij achterlaten leegstand gebouw</i>
6	<i>Imagoschade bij achterlaten leegstand gebouw</i>	<i>Culturele ontspanningsmogelijkheden</i>

TABEL 47 VERHUISMOTIEVEN ANNO 2013

In figuur xx zijn de factoren afgezet tegen het type verhuisbeweging. Duidelijk is te zien dat de gebruikers die momenteel in een verhuisproces zitten zwaar wegen in de uiteindelijke rangschikking. Aan de andere kant bestaat er een verschuiving bij de gebleven respondenten.

Tussentijdse reflectie

Keepfactoren hebben te maken met de redenen die een organisatie ertoe doen leiden om hun bestaande huisvesting te houden en daarin te blijven. In de casestudies hebben de keepfactoren weinig tot geen invloed hadden op het verhuisproces. Daar waar in de cases de kan op imagoschade bij achterlaten leegstand gebouw als belangrijkste keepfactor is gescoord is deze in de enquête als minst belangrijke gescoord.

7.1.5 REJECTFACTOREN

In de rejectfactoren is de factor *investeringskosten* met een gemiddelde van **2,0833** gemiddeld de meest hoog geplaatste rejectfactor.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Investeringskosten	23	1,00	4,00	2,0833	1,01795
Verhuiskosten	23	1,00	6,00	2,8333	1,34056
Noodzaak tot pendel personeel	23	1,00	6,00	3,9583	1,68056
Het in eigendom hebben van gebouw	23	1,00	6,00	3,6667	2,16025
Imagoschade bij achterlaten leegstaand gebouw	23	2,00	6,00	4,5417	1,14129
Overige motieven	23	1,00	6,00	3,9167	1,58572

TABEL 48 GEMIDDELDEN REJECTFACTOREN

Uit bovenstaande tabel kan een rangschikking worden opgesteld met de belangrijkste factoren.

Rejectfactoren 2013	
1	Investeringskosten
2	Verhuiskosten
3	Het in eigendom hebben van gebouw
4	Overige motieven
5	Noodzaak tot pendel personeel
6	Imagoschade bij achterlaten leegstaand gebouw

TABEL 49 REJECTFACTOREN ANNO 2013

De rejectfactoren anno 2013 laten zien dat de *investeringskosten* als belangrijkste reden worden gezien voor het verwerpen van een verhuizing. Deze *investeringskosten* hebben te maken met het aanpassen van het gebouw in zowel technische als functionele zin. *Verhuiskosten* worden als tweede gescoord en hebben te maken met de kosten van de daadwerkelijke verhuizing. Net als bij de keepfactoren speelt bij de rejectfactoren de factor *imagoschade bij achterlaten leegstand gebouw* een minder belangrijke rol.

Verhuismotieven anno 2013 (rejectfactoren)		
	Gebleven	Proces
1	Investeringskosten	Investeringskosten
2	Verhuiskosten	Verhuiskosten
3	Overige motieven	Het in eigendom hebben van gebouw
4	Noodzaak tot pendel personeel	Noodzaak tot pendel personeel
5	Het in eigendom hebben van gebouw	Overige motieven
6	Imagoschade bij achterlaten leegstaand gebouw	Imagoschade bij achterlaten leegstaand gebouw

TABEL 50 VERHUISMOTIEVEN ANNO 2013

In figuur xx zijn de rejectfactoren afgezet tegen het type verhuisbeweging van de respondent. Duidelijk is te zien dat zowel de gebleven als de in proces verkerende respondenten het eens zijn over de twee belangrijkste factoren.

Tussentijdse reflectie

Uit de rejectfactoren anno 2013 blijkt dat de belangrijkste factoren te maken hebben met financieen (*investeringskosten* en *verhuiskosten*). Deze factoren worden door zowel de gebleven respondenten als de in proces verkerende respondenten aangegeven als belangrijkste factoren. Net als bij de keepfactoren wordt ook bij de rejectfactoren de factor *imagoschade bij achterlaten leegstand gebouw* als minst belangrijke gescoord.

Conclusies en aanbevelingen

Gereflecteerde onderzoeksconclusies en
aanbevelingen voor vervolgonderzoeken

Deel VII

9. CONCLUSIE

Dit onderzoek is gestart naar aanleiding van de groeiende kantorenleegstand in Nederland. Naast deze leegstand bestaat er een steeds groter wordende discrepantie tussen de vraag naar kantoren en het aanbod van kantoren in zowel kwantitatieve als kwalitatieve zin. Het in kaart brengen van de vraag van de kantoorgebruiker kan bijdragen om richting een vraag gestuurde kantorenmarkt te groeien. Op basis hiervan is een hoofdvraag geformuleerd:

Wat zijn de beweegredenen van een kantoorgebruiker bij de afweging tussen ofwel nieuwbouw kantoren of bestaande kantoren en speelt de kantorenleegstand hierin een rol?

Op basis van bevindingen uit zowel het theoretisch kader en het empirisch onderzoek is een antwoord op deze hoofdvraag geformuleerd. Het empirisch onderzoek bestaat uit enerzijds een kwalitatief gedeelte (7 cases) en anderzijds een kwantitatief gedeelte (enquête 102 respondenten).

Dit hoofdstuk is opgebouwd uit twee hoofddelen te weten de conclusies uit zowel het kwalitatieve en het kwantitatieve gedeelte van het empirisch kader en de aanbevelingen voor toekomstige onderzoeken.

9.1 CONCLUSIES

9.1.1 TOP VIJF MOTIEVEN

*Wat zijn de verhuismotieven van een kantoorgebruiker naar ofwel nieuwbouw of bestaande bouw?
Welke factoren zijn hierop van invloed?
Welke eisen zijn er gesteld door de kantoorgebruiker bij de (re)allocatie?*

In dit onderzoek is een licht geworpen op wat de kantoorgebruiker eist van zijn huisvesting. De factoren die hier een rol in spelen zijn onderverdeeld in de push-, pull-, keep- en rejectfactoren. Om te beginnen bekijken we de push- en pullfactoren, deze hebben immers aangetoond van groter belang te zijn in het huisvestingsproces. Concluderend kunnen de volgende top vijf lijsten worden gevormd:

Pushfactoren 2013		Pullfactoren 2013	
1	Organisatorische overwegingen		Betere bereikbaarheid openbaar vervoer
2	Aflopend huurcontract		Representatief gebouw
3	Duurzaamheid		Organisatorische overwegingen
4	Optimistische toekomstverwachtingen		Representatieve omgeving
5	Slechte bereikbaarheid OV		Gunstige verkeersligging

TABEL 51 PUSH- EN PULLFACTOREN ANNO 2013

Keepfactoren 2013		Rejectfactoren 2013	
1	Imago van de plaats		Imagoschade bij het achterlaten leegstaand gebouw
2	Het bedrijf is daar vanouds gevestigd		Onzekerheid over meegaan personeel
3	Imagoschade bij achterlaten leegstaand gebouw		Noodzaak tot pendel personeel
4	Emotionele binding met het gebouw		Onzekerheid over de arbeidsmarkt
5	Opleidingsmogelijkheden voor de kinderen		Investeringskosten (aanpassingen aan het gebouw)

TABEL 52 KEEP- EN REJECTFACTOREN ANNO 2013

De top vijf lijst anno 2013 laat de set van factoren zien waaraan de respondenten in dit onderzoek de meeste waarde aan hechten. Dit betekent echter niet dat andere factoren niet van belang zijn in het proces. Deze rangschikking vormt een onderdeel van de beantwoording van de gestelde hoofdvraag. De sub-vraag (*welke factoren zijn hierop van invloed*) wordt op deze wijze beantwoordt.

9.1.2 BESTAANDE BOUW OF NIEUWBOUW

De keuze tussen bestaande bouw of nieuwbouw blijkt uit dit onderzoek erg genuanceerd te liggen. Geïnterviewde geven allen aan dat zij hebben nagedacht over bestaande bouw. In twee gevallen zijn er uitgebreide vergelijkingsonderzoeken uitgevoerd waarin bestaande bouw wordt vergeleken met een enkele nieuwbouw oplossing. De uiteindelijke keuze voor of wel bestaande bouw of nieuwbouw is in tabel 25 weergegeven. Het onderzoek van Hendriks vertoont een soortgelijke conclusie:

Hendriks (2011)		Zaghdoud (2013)	
Bestaande bouw	Nieuwbouw	Bestaande bouw	Nieuwbouw
4	3	2	5

TABEL 53 BESTAANDE- OF NIEUWBOUW VERGELIJKING

HNW speelt in deze keuze een belangrijke rol. Concluderend kan er worden gesteld dat er technisch gezien geen fundamentele obstakels bestaan bij de renovatie van bestaande kantoren om o.a. HNW mogelijk te maken. Respondenten geven aan dat HNW weliswaar vaak in bestaande bouw kan worden gerealiseerd maar dat dit niet ideaal is. In dit perspectief moet worden benadrukt dat de afweging tussen ofwel bestaande bouw of nieuwbouw niet enkel afhankelijk is van de technische mogelijkheden. Financiële mogelijkheden worden in dit onderzoek door verschillende respondenten genoemd als een belangrijke factor in de uiteindelijke keuze. Bij de segmentatie tussen bestaande of nieuwbouw bestaan de volgende argumenten die voor de uiteindelijke keuze pleit:

Bestaande bouw motieven gebruiker	Toelichting
Financieel aantrekkelijk	Deze factor heeft o.a. te maken met de mogelijkheid van consolidatie van verschillende kantoren in één kantoor. Kantoorgebruikers zien dankzij HNW mogelijkheden om meerdere kantoren samen te voegen en te starten met heronderhandelingen met de kantooreigenaar.
Kans op imagoschade	De kans op imagoschade bij het bouwen van een nieuw kantoor speelt een rol bij de keuze van bestaande bouw. Kantoorgebruikers willen geen extra vierkante meters op de al verzadigde kantorenmarkt brengen.
Openbaar vervoer	Kantoorgebruikers noemen de mogelijkheden die veelal bestaande gebouwen bieden ten opzichte van het openbaar vervoer erg belangrijk.
Parkeercapaciteit	Kantoorgebruikers die vanuit een historisch perspectief een grote parkeercapaciteit hebben bij een kantoor geven deze niet zo snel op. Kentekening is dat deze parkeerplaatsen goed bereikbaar zijn.
Snel tijdsbestek	Respondenten geven aan dat een verhuizing naar nieuwbouw erg veel tijd kost. Keuze voor bestaande bouw is in deze zin voor de hand liggend.
Nieuwbouw motieven gebruiker	Toelichting
Implementatie HNW	Kantoorgebruikers geven aan dat de implementatie van HNW in nieuwbouw volledig tot zijn recht komt. Een nieuw gebouw kent geen ruimtelijke beperkingen zoals in talrijke bestaande gebouwen wel het geval is.
Commerciële afweging	Deze afweging heeft te maken met de wil om investeringen te doen in bestaande gebouwen versus nieuwbouw.
Keuze van locatie	In de huidige markt bezit de kantoorgebruiker een grote mate van vrijheid wat betreft de keuze van vestigingslocatie. Dit geeft kantoorgebruikers meer beweegmogelijkheden.
Optimalisatie van de bedrijfsvoering	Kantoorgebruikers noemen de implementatie van op organisatie niveau vastgestelde doelen beter mogelijk in nieuwbouw. Vergaande duurzaamheidsambities zijn lastig te realiseren in de bestaande bouw (case TNT).

TABEL 54 MOTIEVEN BESTAANDE BOUW OF NIEUWBOUW

Bovenstaande argumenten zijn op basis van de casestudies tot stand gekomen. Deze motieven voor ofwel bestaande bouw of nieuwbouw geven inzicht in de keuzes van de respondenten in het afwegingsproces. Hiernaast kunnen deze gekoppeld worden aan de eerder opgestelde hypothese:

De kantoorgebruiker kiest voor nieuwbouw omdat de bestaande bouw veelal niet voldoet aan de hedendaagse eisen gesteld door de gebruiker.

Van de eerste hypothese kan worden geconcludeerd dat deze opgaat. Immers, respondenten hebben aangegeven dat renovatie mogelijk is in de bestaande bouw maar hier om verschillende redenen niet voor is of kan worden gekozen. Dit betekent dat er niet wordt voldaan aan de eisen van de gebruiker.

Respondenten geven aan dat renovatie lastig is te realiseren in de bestaande voorraad. Hierin spelen verschillende aspecten een rol in.

Gebouw technische aspecten zoals stramienmaten, installaties en plafonhoogtes spelen hier belangrijke rollen in. Deze aspecten zijn belemmeringen in het renoveren van bestaande gebouwen maar vormen geen onmogelijke barrières. Immers, respondenten geven aan dat zolang de financiële mogelijkheden toereikend zijn alles mogelijk is. Renovatie in de bestaande bouw is weliswaar mogelijk maar kan in veel gevallen niet ideaal worden genoemd.

9.1.3 LEEGSTANDSPROBLEMATIEK EN MVO

Naast het afwegingsproces tussen ofwel nieuwbouw en bestaande bouw is er gekeken naar de invloed van kantorenleegstand op dat proces. Daarnaast is er gekeken naar het MVO en de invulling hiervan in het huisvestingsproces. De volgende hypothese wordt in deze paragraaf behandeld:

De kantoorgebruiker ervaart de leegstandproblematiek als steeds belangrijker wordende factor in het afwegingsproces tussen ofwel nieuwbouw als bestaande bouw.

Van bovenstaande hypothese moet worden gezegd dat deze door de caserespondenten wordt bevestigd en in de enquête wordt verworpen.

Imago speelt de laatste jaren een steeds grotere rol in besluiten van bedrijven. Respondenten hebben MVO opgenomen in hun visies en zetten dit door in hun representatie naar buiten toe. De leegstandproblematiek speelt in dit onderzoek in twee van de zeven gevallen geen rol. Dit zijn gevallen waarin het besluit om te verhuizen na het uitbreken van de crisis is genomen. Organisaties geven nu aan wel degelijk over de leegstand na te denken bij een eventueel nieuw huisvestingsproces. De overige vijf respondenten geven aan dat de leegstand discussie een rol heeft gespeeld in hun huisvestingsproces. Er bestaat echter een verschil in de wijze waarop de leegstand een rol heeft vervuld. In drie gevallen is de leegstanddiscussie van invloed geweest op de uiteindelijke allocatie. Organisaties prefereerde in deze gevallen bestaande bouw boven nieuwbouw vanwege de extra leegstand die nieuwbouw met zich mee kon brengen. De overige twee gevallen geven aan er over te hebben nagedacht maar dat zij dit toch als een probleem van de markt zien.

In het onderzoek van Hendrixx geeft grofweg de helft aan dat de leegstand geen rol heeft gespeeld in het verhuisproces. Van elf respondenten gaven er in dat onderzoek vijf aan dat de leegstand discussie geen rol heeft gespeeld.

Hendrixx (2011)		Zaghdoud (2013)	
Leegstanddiscussie speelt een rol	Leegstanddiscussie speelt geen rol	Leegstanddiscussie speelt een rol	Leegstanddiscussie speelt geen rol
6	5	5	2

TABEL 55 LEEGSTANDSDISCUSSIE VERGELIJKING

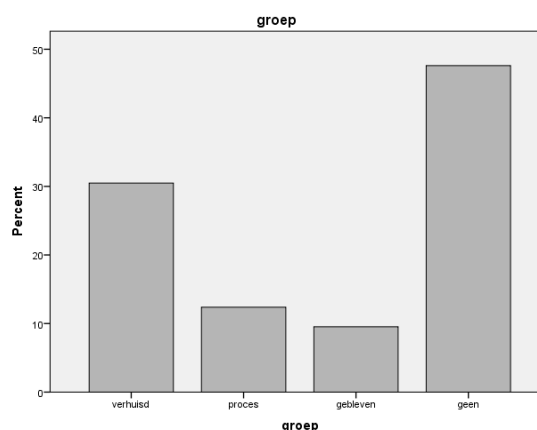
Zoals gezegd wordt deze hypothese door de enquête verworpen. Respondenten in de enquête scoren de factor *imago* *schade bij achterlaten leegstand gebouw* als minst belangrijke. In de volgende paragraaf zal verder ingegaan worden op deze verschillen.

9.1.4 ENQUETE

Met de enquête zijn 102 respondenten benaderd. Van deze respondenten geeft meer dan 50% aan sinds 2008 in een verhuisbeweging te hebben gezeten. Van deze groep is bijna 60% verhuisd naar ofwel nieuwbouw of bestaande bouw. De overige 40% zit of in een proces of heeft gekozen om te blijven in hun gebouw.

Vanuit de enquête kan een top-vijf factoren worden opgesteld in zowel de push, pull, keep en rejectfactoren. In de tabellen 54 en 55 zijn deze rangschikkingen te opgenomen. Deze rangschikking maakt het mogelijk om een vergelijking te maken met de resultaten verkregen uit zowel de casestudies als met voorgaande onderzoeken naar bedrijfsmigraties.

Voor dat hier een conclusie uit kan worden getrokken is het van belang te benadrukken dat in de cases een breder scala aan factoren is gebruikt. In de enquête zijn de, historisch bepaalde, belangrijkste zes factoren als mogelijkheid opgenomen. Daarnaast is de factor *overige* opgenomen om extra invulling van respondenten mogelijk te maken. Met deze kanttekening kan er worden geconcludeerd dat net als bij de casestudies de factor *organisatorische overwegingen* het hoogste scoort bij de pushfactoren. Hierop volgt de factor *overige* motieven (de inhoud van deze factor is nader gespecificeerd in hoofdstuk 8). Aan de pullfactor zijde zien we dat in de enquête de factor *representatiewaarde gebouw* het hoogste scoort.



FIGUUR 47 FREQUENTIES GROEP

Pushfactoren		Pullfactoren	
2013		2013	
1	Organisatorische overwegingen	Representatiewaarde gebouw	
2	Overige motieven	Overige motieven	
3	Slechte staat van bedrijfsruimte	Representatiewaarde omgeving	
4	Duurzaamheid	Gunstige bereikbaarheid met het OV	
5	Gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden	Gunstige bereikbaarheid met de auto	
6	Slechte bereikbaarheid met de auto	Mogelijkheid tot uitbreiding	
7	Slechte bereikbaarheid met het OV	Lage prijs te verwerven grond	

TABEL 56 PUSH- EN PULLFACTOREN ANNO 2013

De rangschikking van de keep- en rejectfactoren zijn in tabel 55 weergegeven.

Keepfactoren		Rejectfactoren	
2013		2013	
1	Van oudsher gevestigd	Investeringskosten	
2	Imago van de plaats	Verhuiskosten	
3	Emotionele binding met het gebouw	Het in eigendom hebben van gebouw	
4	Overige motieven	Overige motieven	
5	Imagoschade bij achterlaten leegstand gebouw	Noodzaak tot pendel personeel	
6	Culturele ontspanningsmogelijkheden	Imagoschade bij achterlaten leegstaand gebouw	

TABEL 57 KEEP- EN REJECTFACTOREN

In de enquête zijn de verschillende factortypen (push, pull, keep en reject) per groep geanalyseerd. Hierin is gezocht naar verschillen tussen de verschillende groepen. In de pushfactoren zien we een belangrijk verschil ontstaan tussen enerzijds de naar nieuwbouw verhuisde respondenten en anderzijds de naar bestaande bouw verhuisde respondenten. De factor *organisatorische overwegingen* scoort bij de eerste groep een gemiddelde van **1,5455** en bij de laatst genoemde een gemiddelde van **2,1429**. Deze discrepantie geeft aan dat respondenten die zijn verhuisd naar ofwel nieuwbouw of bestaande bouw verschillend denken over *organisatorische overwegingen*. In de enquête zijn deze overwegingen vertaald als de redenen die te maken hebben met onder andere HNW en het samenvoegen van bedrijfsonderdelen. In deze zin geven de naar bestaande bouw verhuisde respondenten minder vaak aan dat de implementatie van HNW of de mogelijkheid tot samenvoeging van bedrijfsonderdelen als pushfactor gold tijdens het verhuisproces.

De enquête vertoont zowel verschillen als overeenkomsten met de casestudies. De belangrijkste verschillen zijn te vinden in de rejectfactoren. De factor *imagoschade bij het achterlaten leegstaand gebouw* scoort in de enquête het laagst en staat op de zesde plaats. In de casestudies staat deze factor op de eerste plaats. Een ander verschil in de rejectfactoren bestaat in de factor *investeringskosten*. Daar waar in de enquête deze op de eerste plaats staan zijn worden deze op de vijfde plaats gezet in de casestudies. In tabel 56 zijn van alle factorsoorten de vergelijkingen weergegeven.

Pushfactoren enquête		Pushfactoren casestudies	
1	Organisatorische overwegingen	1	Organisatorische overwegingen
2	Overige motieven	2	Aflopend huurcontract
3	Slechte staat van bedrijfsruimte	3	Optimistische toekomstverwachtingen
4	Duurzaamheid	4	Duurzaamheid
5	Gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden	5	Slechte bereikbaarheid met het OV
6	Slechte bereikbaarheid met de auto	6	Geen representatieve omgeving
7	Slechte bereikbaarheid met het OV	7	Onvoldoende aanbod personeel
Pullfactoren enquête		Pullfactoren casestudies	
1	Representatiewaarde gebouw	1	Gunstige bereikbaarheid met het OV
2	Overige motieven	2	Representatiewaarde gebouw
3	Representatiewaarde omgeving	3	Organisatorische overwegingen
4	Gunstige bereikbaarheid met het OV	4	Representatiewaarde omgeving
5	Gunstige bereikbaarheid met de auto	5	Gunstige verkeersligging
6	Mogelijkheid tot uitbreiding	6	Financieel aantrekkelijk (lage huurprijs)
7	Lage prijs te verwerven grond	7	Duurzaamheid
Keepfactoren enquête		Keepfactoren casestudies	
1	Van oudsher gevestigd	1	Imago van de plaats
2	Imago van de plaats	2	Van oudsher gevestigd
3	Emotionele binding met het gebouw	3	Imagoschade bij achterlaten leegstaand gebouw
4	Overige motieven	4	Emotionele binding met het gebouw
5	Imagoschade bij achterlaten leegstaand gebouw	5	Opleidingsmogelijkheden voor de kinderen
6	Culturele ontspanningsmogelijkheden	6	Culturele,- en ontspanningsmogelijkheden
Rejectfactoren enquête		Rejectfactoren casestudies	
1	Investeringskosten	1	Imagoschade bij het achterlaten leegstaand gebouw
2	Verhuiskosten	2	Onzekerheid over meegaan personeel
3	Het in eigendom hebben van gebouw	3	Noodzaak tot pendel personeel
4	Overige motieven	4	Onzekerheid over de arbeidsmarkt
5	Noodzaak tot pendel personeel	5	Investeringskosten (aanpassingen aan het gebouw)
6	Imagoschade bij achterlaten leegstaand gebouw	6	Minder productieve periode

TABEL 58 VERGELIJKING ENQUETE-CASESTUDIES

Uit de vergelijking tussen de enquête en de casestudies valt te bevestigen dat de factor *organisatorische overwegingen* als belangrijkste pushfactor geldt in verhuisprocessen. Dit bevestigt de conclusie dat gebouwen veelal niet voldoen aan de hedendaagse eisen gesteld door de gebruiker. Overwegingen op een organisatorisch niveau lijken veelal niet toe te passen in het bestaande gebouw en werken als pushfactor voor de gebruiker. Al met al lijken de factoren binnen de pushfactoren in de enquête en de cases grote overeenkomsten te vertonen.

Binnen de pullfactoren blijkt dat de eerste plaats niet gedeeld wordt door dezelfde factor. Enerzijds wordt in de enquête aangegeven dat het hebben van een *representatief gebouw* de belangrijkste factor is. Anderzijds wordt binnen de cases de factor *gunstige bereikbaarheid OV* gescoord als belangrijkste factor. Dit verschil is te verklaren door de verschillende typen kantoorgebruikers. Binnen de cases zijn hoofdkantoren van grote multinationals besproken en binnen de enquête is een bredere doorsnede van

kantoorgebruikers gemaakt, van multinationals tot aan kleine mkb's. In de cases is door de respondenten gesteld dat de bereikbaarheid met het OV en met name het vliegtuig van groot belang was. De respondenten, veelal grote multinationals, opereren veelal internationaal en achten de mogelijkheid om klanten te ontvangen zeer belangrijk. Kleinere bedrijven, veelal nationaal gericht, hechten minder waarde aan de bereikbaarheid voor internationale klanten.

Met betrekking tot de factor *imago schade bij achterlaten leegstand gebouw* bestaat er het verschil tussen de enquête en de cases. Allereerst kan dit verklaard worden vanwege het feit dat de enquêtes anoniem was in te vullen. Daarnaast betreft het in de cases een zeer specifieke groep van grote multinationals. In de cases is een breder perspectief genomen van de kantorenmarkt en bestaat er een grotere differentiatie in type gebruiker. Om een representatieve vergelijking te kunnen maken zijn in de enquête de grote bedrijven (meer dan 250 medewerkers en meer dan € 50 miljoen omzet) gefilterd. Hieruit volgde dat deze factor gemiddeld op een vierde plaats is gezet door de respondenten. Deze rang verschilt nog steeds met die door de respondenten is gegeven in de cases.

9.2 AANBEVELINGEN

Op basis van de terugblik op het eigen onderzoek worden er in dit deel aanbevelingen gegeven voor toekomstige vervolgonderzoeken. Daarnaast worden in deze paragraaf aanbevelingen gedaan voor de praktijk.

Aanbevelingen vervolgonderzoeken

Functionele gebruikskwaliteiten

Functionele gebruikskwaliteiten met betrekking tot gebouweigenschappen hebben grote invloed op hoe een kantoorgebruiker een kantoor ervaart. Deze functionele kwaliteiten hebben met een tal van aspecten te maken en zijn in de NEN 8021 opgenomen. Deze indeling van de NEN 8021 kan in de vervolgonderzoeken wat betreft functionele gebruikskwaliteiten die gebruikers eisen voor een vollediger beeld zorgen.

Technische gebouwkwaliteiten

Technische gebouweigenschappen zijn in dit onderzoek genoemd in de cases. Verder onderzoek naar de invloed van de technische aspecten in het huisvestingsproces kan meer inzicht bieden in de keuze van ofwel bestaande bouw of nieuwbouw.

Type kantoorgebruiker

Uit dit onderzoek blijkt dat de vraag verschilt per type kantoorgebruiker. Zo zijn in dit onderzoek voornamelijk grote multinationals behandeld. Onderzoek naar andere type kantoorgebruikers en de daar bijhorende vraag is aan te raden.

Externe factoren

Net als in het onderzoek van Hendriks is in dit onderzoek een focus gelegd op de verhuismotieven van de kantoorgebruiker. Echter een verhuisbeweging is ook afhankelijk van externe factoren. Een gebruiker is onder andere afhankelijk van de mogelijkheden die een eigenaar heeft bij het realiseren van de doelen van de kantoorgebruiker. Bij vervolgonderzoeken kan er worden gedacht aan onderzoek naar de invloed van financiële instellingen en gemeentelijke instanties op het huisvestingsproces.

Eigenaar

In het dit onderzoek is een focus gelegd op de kantoorgebruiker. Deze is echter niet los te zien van de kantooareigenaar. Deze vormt immers het aanbod. Om een match tussen de vraag en het aanbod meer solide te maken is verder onderzoek naar de eigenaar nodig.

Respondenten enquête

De enquête gebruikt in dit onderzoek is ingevuld door 102 kantoorgebruikers.

Om het onderzoek representatiever te maken is het in vervolgonderzoeken aan te raden vroegtijdig te beginnen met het werven van respondenten. In dit onderzoek is per e-mail contact opgenomen met mogelijke respondenten. Het is aan te bevelen om in vervolgonderzoeken dit telefonisch te doen.

Aanbevelingen praktijk

Gebruikswensen

De huidige vastgoedmarkt laat zich kenmerken als een vragersmarkt waarin de klant 'koning' is. De kantoorgebruiker heeft erg veel ruimte om eisen te stellen in een markt die verzadigd is met kantoorruimtes. De gebruikswensen van kantoorgebruikers geven inzicht in de eisen die gesteld moeten worden aan de kantoren en dus aan de kantorenvorraad. De gebruikswensen zijn in dit onderzoek aan de hand van zeven cases en ruim honderd enquête respondenten in kaart gebracht. Deze zijn in deze paragraaf als aanbevelingen opgenomen en worden uitgewerkt in de aspecten gebouw en locatie.

Met betrekking tot gebruikswensen wordt momenteel ook de NEN 8021 *Waardering gebruiksprestatie van utiliteitsgebouwen* ontwikkeld. Deze NEN maakt het mogelijk om gebouwen te waarderen op basis van de gebruiksprestaties die deze leveren. Dit maakt een match tussen vraag en aanbod mogelijk. Naast een match ontstaat ook een mis-match die inzicht geven in de gebreken van de huidige markt. Middels de NEN wordt het ook mogelijk om snel en efficiënt de vraag van een bepaalde gebruiker in kaart te brengen. Het is aan de gebruiker aan te bevelen zijn vraag inzichtelijk te maken middels de NEN 8021 en hiermee duidelijke communicatie met de aanbieder mogelijk te maken.

Gebouw

In veel van de gevallen waarin gekozen is voor nieuwbouw voldeed de bestaande bouw in zowel technische als functionele zin. Technische aspecten spelen een belangrijke rol daar waar deze betrekking hebben tot stramien/beuk maten, plafondhoogtes en vloeroppervlakten. Dit zijn veelal vaste fysieke gegevens waarmee gewerkt moet worden. Dit heeft als gevolg dat de implementatie van nieuwe vormen van werken hier vaak mee wordt belemmerd.

Naast bovengenoemde aspecten speelt ook de representatie van een organisatie een belangrijke rol. Grote multinationals achten dat het gebouw, voornamelijk het hoofdkantoor, representatief is. Dit speelt naarmate bedrijven kleiner worden een steeds minder belangrijke rol. Een veel genoemd aspect is de openheid/transparantie van het gebouw. Gebouwen moeten toegankelijk al dan niet toegankelijk ogen voor het publiek. Het is aan te bevelen dat aanbieders van kantoorgebouwen hier op inspelen.

Locatie

Zeer belangrijke push- en pullfactoren hebben te maken met de locatie van een gebouw. Gebruikers achten de bereikbaarheid van het gebouw als zeer belangrijk. Hierin moet onderscheid worden gemaakt tussen kleine/middelgrote bedrijven en grote multinationals. De eerst genoemde hechten weliswaar hoge waarde aan bereikbaarheid met het reguliere openbaar vervoer maar achten de bereikbaarheid met de auto als nog belangrijkere factor. Grote multinationals daarentegen geven aan dat de bereikbaarheid met het OV en met name met het vliegtuig zeer belangrijk is. Locaties rondom belangrijke OV hubs en nabijheid van een internationaal vliegveld worden als zeer belangrijk gezien voor internationale organisaties. Het is raadzaam om als aanbieder te focussen op de locaties die aan deze eisen met betrekking tot bereikbaarheid voldoen. Locaties die uit de casestudies naar voren komen zijn de Amsterdamse Zuidas, Amsterdam centrum, Amsterdam Amstel, Schiphol Centrum, Rotterdam centraal en het Paleiskwartier in Den Bosch.

Naast de bereikbaarheid van een locatie spelen ook de representatiewaarde van de omgeving en een belangrijke rollen vervullen. De locatie speelt net als het gebouw een belangrijke imago rol van een organisatie. De hoofdkantoren van multinationals maken veel gebruik van serviceproviders die op hun beurt weer vaak gevestigd in representatieve omgevingen.

Terugblik

Terugblik op het onderzoek, zowel inhoudelijk
als methodologisch

Deel VIII

8. TERUGBLIK

In dit hoofdstuk zal worden gereflecteerd op zowel de onderzoeksresultaten als de onderzoeksmethodiek.

8.1 DISCUSSIE

In deze paragraaf wordt er teruggeblikt op zowel de inhoudelijke onderzoeksresultaten als de gebruikte onderzoeksmethodologie. Het eerste gedeelte bestaat uit de inhoudelijke discussie waarbij de resultaten kritisch zullen worden bekeken. Het tweede gedeelte behandelt de onderzoeksmethode en doet aanbevelingen voor toekomstige onderzoeken.

8.1.1 DISCUSSIE ONDERZOEKSRESULTATEN

Bewegredenen van een kantoorgebruiker

Uit de bewegredenen van een kantoorgebruiker anno 2013 blijken de pushfactoren *organisatorische overwegingen, een aflopend huurcontract, duurzaamheid, optimistische toekomstverwachtingen, bereikbaarheid met het openbaar vervoer* en het hebben van een *representatieve omgeving* belangrijke aspecten. In de pullfactoren geldt de bereikbaarheid met het openbaar vervoer, het hebben van een representatief gebouw, organisatorische overwegingen, het hebben van een representatieve omgeving en een gunstige verkeersligging belangrijke aspecten. De keep- en rejectfactoren worden in dit onderzoek niet tot nauwelijks genoemd.

De bewegredenen van de kantoorgebruiker wijzen op een verandering in de vraag. Daar waar in het verleden de vraag op uitbreidingsmogelijkheden was gefocust ligt nu een nadruk op de luxe van een gebouw. Kantoorgebruikers zien de mogelijkheid om in de huidige markt meer te vragen van een gebouw. Het hebben van een duurzaam en representatief gebouw wordt door de geïnterviewde als zeer belangrijk geacht. Deze aspecten hebben allen te maken met gebouw- of locatiespecifieke eigenschappen van een kantoor. Daarentegen heeft pushfactor *een aflopend huurcontract* te maken met de financiële zijde van het verhuisproces. Respondenten zien het aflopend huurcontract als een mogelijkheid om de huisvestingskosten te verlagen. Veelal gebeurt dit in combinatie met Het Nieuwe Werken.

Het feit dat de keep- en rejectfactoren niet tot nauwelijks worden genoemd in dit onderzoek heeft te maken met de respondenten selectie. In dit onderzoek zijn voornamelijk grote multinationals geïnterviewd. De gebouwen die hierin zijn behandeld waren veelal hoofdkantoren. De keep- en rejectfactoren hebben te maken met de motieven die tegen een verhuizing zijn (bv. de verhuiskosten of de investeringskosten). Deze factoren blijken niet tot minder van belang in dit type kantoor.

Het *aflopend huurcontract* wordt door bijna alle respondenten gescoord als van belang maar is niet direct naar voren gekomen in de interviews. Het feit dat deze factor niet genoemd kan worden kan verschillende redenen hebben. Enkele bedrijven geven aan dat het aflopend huurcontract van belang is geweest maar willen hier verder geen financiële onderbouwing aan geven. In het onderzoek van Hendrik (2012) is een soort gelijke conclusie getrokken waarna de financiële factoren zijn meegenomen in de verdiepende vragenlijst (zie bijlage). Deze factoren worden echter eerder als vanzelfsprekend genoemd als dat ze een verhuismotief zijn geweest.

Hieruit kan worden opgemaakt dat de financiële motieven een onderdeel moeten worden van het open interview. In de bijlage is deze verbetering opgenomen.

Nieuwbouw of bestaande bouw

De keuze tussen ofwel nieuwbouw of bestaande bouw is reeds behandeld en ligt zeer genuanceerd. Enkele respondenten gaan diep in op deze keuze. Hieruit volgt dat gebouw specifieke aspecten vaak een belangrijke factor zijn om niet te kiezen voor bestaande bouw. De breedte en de structuur van gebouwen worden vaak genoemd. Deze aspecten hebben nauw verband met HNW aangezien laatstgenoemde om grote open ruimtes vraagt. In dit onderzoek geven respondenten aan dat renovatie weliswaar mogelijk is in de bestaande bouw maar dat dit vaak niet ideaal is. Koppeling kan hierin worden gelegd met de genoemde technische motieven.

Aangezien de keuze tussen ofwel nieuwbouw en bestaande bouw vaak gebouw specifiek van aard is, kan hieruit worden opgemaakt dat een verdere verdieping in het interview van belang is. De NEN 8021 kan hierin een volledig beeld vormen. Deze norm is in de bijlage te vinden.

8.1.2 DISCUSSIE ONDERZOEKSMETHODOLOGIE

Kwalitatief onderzoek

De beweegredenen van een kantoorgebruiker zijn in dit onderzoek ontleedt middels de push-, pull-, keep- en reject-systematiek. Deze systematiek biedt een algeheel beeld over de belangrijke zaken omtrent een verhuisproces. Hierin is gekozen om casestudies te houden bestaande uit interviews met respondenten. Het doel van het kwalitatieve deel van het onderzoek is om dieper in te gaan op de verhuismotieven van de respondenten. Het inleiden van de interviews en het in kaart brengen van de feitelijke informatie van respondenten nam veel tijd in beslag.

>> In het vervolg vooraf de feitelijke informatie in kaart brengen om op die wijze meer tijd over te houden om dieper in te gaan op de daadwerkelijke motieven. Wellicht twee afspraken in plannen, de eerste ter oriëntatie en de tweede als kritische terugblik.

Kwantitatief onderzoek

Het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek bestond uit een enquête uitgezet bij verschillende organisaties. Deze is in het begin van het traject niet voldoende benaderd door kantoorgebruikers. Wellicht speelt de duur van de enquête hier een rol in.

>> In het vervolg een enquête compacter maken en telefonisch benaderen van respondenten voor het invullen van een enquête.

Respondenten selectie

In dit onderzoek is er gekozen om respondenten op de volgende wijze te selecteren:

- Verhuis- of renovatiebeslissing of verhuizing tussen 2008 – 2012;
- Verhuisd naar of binnen de Randstad.

De tijdspanne (2008 – 2012) heeft mogelijk gemaakt om de term verhuis- of renovatiebeslissing te kunnen hanteren. Echter om de leegstand problematiek goed vergelijkbaar te maken is het aan te bevelen de tijdspanne vanaf 2009 te laten starten.

>> In het vervolg minimaal van 2009 starten aangezien veel bedrijven hiervoor nog niet met de leegstand te maken hebben gehad.

Interviews

De interviews bestonden uit een open gedeelte en een gesloten gedeelte. In het open gedeelte kwam voornamelijk de geïnterviewde aan het woord. Het gesloten gedeelte bestond uit het invullen van een verdiepende vragenlijst. Door deze verschillende benaderingen ontstonden verschillen. Een verklaring hiervoor is dat de verdiepende factorenlijst met een gesloten vragenlijst rationeel wordt benaderd. Het open interview daarentegen is emotionele benadering. Hierdoor kunnen verschillen ontstaan tussen enerzijds het open interview en anderzijds de gesloten vragenlijst. Interessant is om juist op deze verschillen in te gaan.

>> In het vervolg ingaan op de verschillen tussen zowel het open gedeelte als het gesloten gedeelte van het interview. Deze vervolgens terug koppelen aan de geïnterviewde en interviewtijd gebruiken om hierop in te gaan.

Vragenlijst

De verdiepende vragenlijst betreft niet genoeg vragen om de rol van gebouw specifieke eigenschappen in het verhuisproces in kaart te brengen. Hierdoor waren soms na afloop extra vragen nodig om de rol van deze eigenschappen in beeld te krijgen.

>> In het vervolg gebruiken maken van de NEN 8021 om hiermee gebouw specifieke eigenschappen in kaart te brengen.

Literatuur en bijlagen

Geraadpleegde literatuur, bronnen en relevante bijlagen

Deel IX

10. LITERATUUR

- Besselink, H., van Greene, M., Kerkhof, R., Rotink, A., & Schaafsma, A. (1988). Veranderende vestigingstendensen. *Groningen: Geografisch Instituut Rijksuniversiteit Groningen*.
- Boelens, M. (2008). Motieven voor bedrijfsmigratie. Een onderzoek naar de verhuismotieven van bedrijven in Nederland. *Order*, 501, 903.
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649-660.
- Callan, S. J., & Thomas, J. M. (2009). Corporate financial performance and corporate social performance: an update and reinvestigation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(2), 61-78.
- de Graaff, T., Debrezion, G., & Rietveld, P. (2007). De invloed van bereikbaarheid op vastgoedwaarden van kantoren: Delft: TRANSUMO.
- de Vries, J. (2007). *Presteren door vastgoed: onderzoek naar de gevolgen van vastgoedingrepen voor de prestatie van hogescholen*: Eburon Uitgeverij BV.
- Dinissen, L. (2012). *Duurzaam vastgoed met toegevoegde waarde voor de gebruiksorganisatie*. TiasNimbas Business School.
- DTZ Zadelhoff. (2012). Nederland compleet, Factsheets kantoren- en bedrijfsruimtemarkt. 82.
- Geltner, D. (2007). *Commercial real estate analysis and investments*: Cengage Learning.
- Gorden, R. L. (2006). Basic interviewing skills.
- Hendriks, T. (2012). *Blijven of verhuizen?*, TU Delft, Delft.
- Klaassen, L. H., & Molle, W. (1983). *Industrial mobility and migration in the European Community*: Gower Publishing Company.
- Kok, J., Menkhorst, G., de Roo, B., & Vening, E. (1999). Migratieprocessen anno 1999. *Groningen: Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen Rijksuniversiteit Groningen*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). Principles of Marketing: Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall in *Presteren door vastgoed*.
- Leyendeckers, F. (2012). Het kantorenconvenant: doorbraak of afbraak? *PropertyNL*, nr. 17.
- Louw, E. (1996). Kantoorgebouw en vestigingsplaats. *Stedelijke en regionale verkenningen. Regional Science. Delft, Technical University Delft*.
- Luttrell, W. F. (1962). *Factory location and industrial movement (Vol. 2)*: National Institute of Economic and Social Research.

- McLaughlin, G. E., & Robock, S. (1949). Why Industry Moves South. *National Planning Association, Washington*.
- Meester, W., & Pellenbarg, P. (1986). *Subjectieve waardering van bedrijfsvestigingsmilieus in Nederland*: Rijksuniversiteit Groningen.
- Neecke, A. (2007). *Klantenbinding bij kantoorhuurders*. TU Delft, Delft.
- Nourse, H. O., & Roulac, S. E. (1993). Linking real estate decisions to corporate strategy. *Journal of Real Estate Research, 8*(4), 475-494.
- Oort, F., Ponds, R., Van Vliet, J., Van Amsterdam, H., Declerck, S., Knobens, J., et al. (2007). Verhuizingen van bedrijven en groei van werkgelegenheid. *Den Haag/Bilthoven, the Netherlands: Planbureau voor de Leefomgeving*.
- Pellenbarg, P. (1977). Bedrijfsmigratie in Nederland. Deel II Onderzoeksresultaten. *Geographic Institute, State University (mimeographed)*.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. *New York et al in Presteren door vastgoed*.
- Remøy, H. T. (2010). *Out of Office: A Study on the Cause of Office Vacancy and Transformation as a Means to Cope and Prevent*: IOS Press.
- Rocco, R. (2008). *An urban geography of globalisation: new urban structures in the age of hyper-connectivity*.
- Rodenhuis, L. (2012). *Sturen op transformatie*. TU Delft, Delft.
- Scheffer, J. J. L., Singer, B. P., & Van Meerwijk, M. C. C. (2006). Enhancing the contribution of corporate real estate to corporate strategy. *Journal of Corporate Real Estate, 8*(4), 188-197.
- Steinmaier, E. (2010). *Kansen voor kwaliteit "De Nederlandse kantorenmarkt in beeld"*: ABN Amro.
- Thyssen, J. (2011). *Corporate Social Responsibility - Real Estate Management: Understanding how a corporate real estate object interacts with society*. TU Delft, Delft.
- van Bochoven, M., Begeleider, A., & Marquard, A. (2010). *Gebied Gebouw Gebruiker*. Amsterdam School of Real Estate.
- van der Meer, J. (2010). Naar een nieuwe kantorenmarkt. *Real Estate Magazine*(72), 33.
- Van Dijk, J., & Pellenbarg, P. H. (2000). Firm relocation decisions in The Netherlands: An ordered logit approach. *Papers in Regional Science, 79*(2), 191-219.
- Van Oort, F., Ponds, R., van Vliet, J., van Amsterdam, H., Declerck, S., Knobens, J., et al. (2007). Achtergronden: Verhuizing van bedrijven en groei van werkgelegenheid. *Nai Uitgevers, Rotterdam*.
- Wan Jan, W. S. (2006). Defining corporate social responsibility. *Journal of Public Affairs, 6*(34), 176-184.
- Wessels, P., & van Enk, W. (2012). Kantorenconvenant. *PropertyNL*(11).

Winch, G. M. (2010). *Managing construction projects*: Wiley-Blackwell.

Zuidema, M., & Elp, M. v. (2010). *Kantorenleegstand* Economisch Instituut voor de Bouw.

Zuidema, M., van Elp, M., & van der Schaaf, M. J. (2012). Landelijke samenvatting kantorenmonitor. *Economisch instituut voor de bouw (EIB)*.

11. BIJLAGEN

VRAGENLIJST VERHUISDE KANTOORGEBRUIKERS

>> *Vervolg: schuingedrukte tekst bij voorhand uitzoeken en geen navraag na doen tijdens het interview.*

Datum:

Gegevens respondent

1. *Naam:*
2. *Functie:*
3. *In deze functie sinds:*

Gegevens bedrijf

4. *Naam:*
5. *Adres:*
6. *Bedrijfstype en omschrijving van de activiteiten:*
7. *Is het bedrijf een zelfstandige vestiging/hoofdvestiging/ of nevenvestiging?*

Huidige situatie (na de verhuizing)

8. *Aantal vierkante meters:*
9. *Grond: eigendom/huur/lease/erfpacht?*
10. *Gebouwen: eigendom/huur/lease/erfpacht?*
11. *Looptijd huurcontract (in geval huur):*
12. *Verwachte verblijfsduur (in geval eigendom):*

Oude situatie (voor de verhuizing)

13. *Oude adres:*
14. *Aantal vierkante meters:*
15. *Grond: eigendom/huur/lease/erfpacht?*
16. *Gebouwen: eigendom/huur/lease/erfpacht?*
17. *Looptijd huurcontract (geschiedenis)*
18. *Verblijfsduur*
19. *Verhuisdatum*
20. *Verhuisafstand*
21. *Is het bedrijf eerder verhuisd*
22. *Aantal FTE's:*
23. *Aantal meeverhuisd:*

Verhuismotieven

24. *Wat waren de verhuismotieven?*

Blijven of verhuizen?

25. *Heeft u overwogen om te blijven?*
 - a. *Zo ja, waarom?*
 - b. *Waarom is er uiteindelijk toch voor verhuizen gekozen?*
 - c. *Zo nee, waarom niet?*
 - d. *Welke factoren waren hiervan op invloed?*

Bestaande of nieuwbouw

26. U bent uiteindelijk verhuisd, heeft u een afweging gemaakt tussen nieuwbouw en bestaande bouw?
- Zo ja, wat pleit voor bestaande bouw, wat voor nieuwbouw en wat heeft voor u de doorslag gegeven?
 - Spelen de renovatiemogelijkheden in de bestaande bouw hier een rol in?
 - Zo ja? In welke zin?
 - Zo nee, waarom niet? Waarom lag de voorkeur voor nieuwbouw/bestaande bouw al vooraf vast?
27. Heeft de huidige leegstandsdiscussie een rol gespeeld?
- Zo ja, hoe heeft deze een rol gespeeld?
 - Zo nee, waarom is de leegstandsproblematiek niet opgenomen in het afwegingsproces?
28. Heeft u MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) in uw afweging opgenomen?
- Zo ja, hoe heeft dit een rol gehad in het afwegingsproces?
 - Zo nee, waarom is ervoor gekozen dit niet op te nemen in het afwegingsproces?

Financiën

29. Zijn de huisvestingskosten gelijk gebleven?
- Totaal:
 - Per FTE:
30. Verhuizen brengt zelf ook kosten met zich mee, hoe is hiermee omgegaan?
- Verrekend in de huisvestingskosten?
 - Doorberekend aan de ontwikkelaar? Is dit realistisch?
 - Wie was de ontwikkelaar, of direct contact met de eigenaar?

Toekomst

31. Contract loopt in_____af, intentie om te blijven?
- Zo ja, waarom?
 - Zo nee, waarom?
32. Is er een strategisch vastgoedplan?

Eigenaar

33. Wie is de eigenaar?
34. Via wie verloopt het contact met de eigenaar?
- Asset-Manager
 - Eigenaar zelf
35. Hoe was u te spreken over het contact voor het tekenen van het contract?
- Zeer tevreden
 - Tevreden
 - Neutraal
 - Ontevreden
 - Zeer ontevreden
36. Hoe was u te spreken over het contact na het tekenen van het contract?
- Zeer tevreden
 - Tevreden
 - Neutraal

- d. Ontevreden
- e. Zeer ontevreden

37. Wat zijn struikelpunten in de relatie met de eigenaar?

Evaluatie

38. Hoeveel tijd is er verstreken tussen het moment waarop de verhuisbeslissing werd genomen en het moment van de daadwerkelijke verhuizing?
- a. 0 – 6 maanden
 - b. 6 – 12 maanden
 - c. 1 – 2 jaar
 - d. Meer dan 2 jaar
39. Heeft deze periode langer geduurd dan waarop vooraf werd gerekend?
- e. Ja / Nee
40. Welke moeilijkheden zijn er ondervonden bij het zoeken naar een nieuwe vestigingsplaats?
41. Stel dat de keuze voor een locatie opnieuw gemaakt zou moeten worden, zou u dan een andere keuze maken dan toen?
- f. Zo ja, waarom?
 - g. Zo nee, waarom?
42. Stel dat de keuze voor een gebouw opnieuw gemaakt zou moeten worden, zou u dan een andere keuze maken dan toen?
- h. Zo ja, waarom?
 - i. Zo nee, waarom?
43. Welke plaatsen/gebieden zouden in aanmerking komen?
44. Zouden er nu andere factoren/motieven een rol spelen?
- j. Ja/Nee
 - k. Zo ja, welke?
45. Hoe tevreden bent u met de huidige locatie
- l. Zeer tevreden
 - m. Tevreden
 - n. Neutraal
 - o. Ontevreden
 - p. Zeer ontevreden
46. Zijn er onderwerpen niet aan bod gekomen die voor mijn onderzoek wel belangrijk zijn?
47. Heeft u suggesties voor andere gesprekspartners of aanvullende informatie?
48. Heeft u belangstelling voor een exemplaar van het onderzoeksverslag?

VRAGENLIJST GEBLEVEN KANTOORGEBRUIKERS

>> *Vervolg: schuingedrukte tekst bij voorhand uitzoeken en geen navraag na doen tijdens het interview.*

Datum:

Gegevens respondent

1. *Naam:*
2. *Functie:*
3. *In deze functie sinds:*

Gegevens bedrijf

4. *Naam:*
5. *Adres:*
6. *Bedrijfstype en omschrijving van de activiteiten:*
7. *Is het bedrijf een zelfstandige vestiging/hoofdvestiging/ of nevenvestiging?*

Huidige situatie (na de renovatie)

8. *Aantal vierkante meters:*
9. *Grond: eigendom/huur/lease/erfpacht?*
10. *Gebouwen: eigendom/huur/lease/erfpacht?*
11. *Looptijd huurcontract (in geval huur):*
12. *Verwachte verblijfsduur (in geval eigendom):*

Oude situatie (voor de renovatie)

13. *Aantal vierkante meters*
14. *Grond: eigendom/huur/lease/erfpacht?*
15. *Gebouwen: eigendom/huur/lease/erfpacht?*
16. *Looptijd huurcontract (geschiedenis):*
17. *Verblijfsduur:*
18. *Aantal FTE's:*

Verhuismotieven

19. *Wat waren de verhuismotieven?*

Blijven of verhuizen?

20. *Heeft u overwogen om te verhuizen?*
 - e. *Zo ja, waarom?*
 - f. *Waarom is er uiteindelijk toch voor verhuizen gekozen?*
 - g. *Zo nee, waarom niet?*
 - h. *Welke factoren waren hiervan op invloed?*
21. *Heeft de huidige leegstandsdiscussie een rol gespeeld?*
 - i. *Zo ja, hoe heeft deze een rol gespeeld?*
 - j. *Zo nee, waarom is de leegstandsproblematiek niet opgenomen in het afwegingsproces?*
22. *Heeft u MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) in uw afweging opgenomen?*
 - k. *Zo ja, hoe heeft dit een rol gehad in het afwegingsproces?*
 - l. *Zo nee, waarom is ervoor gekozen dit niet op te nemen in het afwegingsproces?*

Renovatie

1. Hoe is de renovatie verlopen, qua planning, tijdelijke huisvesting etc.?
 - a. Heeft u slopen/nieuwbouw overwogen?

Financiën

1. Zijn de huisvestingskosten gelijk gebleven na de renovatie?
 - a. Totaal:
 - b. Per FTE:

Toekomst

2. Contract loopt in____af, intentie om te blijven? Waarom wel, waarom niet?
3. Is er een strategisch vastgoedplan?

Eigenaar

1. Wie is de eigenaar?
2. Van wie verloopt het contact met de eigenaar?
 - a. Asset-Manager
 - b. Eigenaar zelf
49. Hoe was u te spreken over het contact voor het tekenen van het contract?
 - a. Zeer tevreden
 - b. Tevreden
 - c. Neutraal
 - d. Ontevreden
 - e. Zeer ontevreden
50. Hoe was u te spreken over het contact na het tekenen van het contract?
 - a. Zeer tevreden
 - b. Tevreden
 - c. Neutraal
 - d. Ontevreden
 - e. Zeer ontevreden
51. Wat zijn struikelpunten in de relatie met de eigenaar?

Evaluatie

52. Hoeveel tijd is er verstreken tussen het moment waarop de renovatiebeslissing werd genomen en het moment van de daadwerkelijke renovatie?
 - q. 0 – 6 maanden
 - r. 6 – 12 maanden
 - s. 1 – 2 jaar
 - t. Meer dan 2 jaar
53. Heeft deze periode langer geduurd dan waarop vooraf werd gerekend?
 - u. Ja / Nee
54. Welke moeilijkheden zijn er ondervonden bij de renovatie?

55. Zijn er onderwerpen niet aan bod gekomen die voor mijn onderzoek wel belangrijk zijn?
56. Heeft u suggesties voor ander gesprekspartners of aanvullende informatie?
57. Heeft u belangstelling voor een exemplaar van het onderzoeksverslag?

VERDIEPENDE VRAGENLIJST KANTOORGEBRUIKER

Pushfactoren

1. Welke factoren speelden een rol bij de beslissing om de oude vestigingsplaats te verlaten?

	Weging	1	2	3
	Object gebonden			
1	Gebrek aan uitbreidingsruimte			
2	Slechte staat van de bedrijfsruimte			
3	(Dreigende) onteigening/huuropzegging			
4	Geen representatief gebouw			
5	Financieel onaantrekkelijke huurprijs			
6	Financieel onaantrekkelijke incentives			
7	Te hoge prijs uitbreidingsruimte			
8	Aflopend huurcontract			
9	Afwezigheid flexibele huurruimte			
10	(Dreigende) onteigening/huuropzegging			
11	Geen representatief gebouw			
12	Financieel onaantrekkelijke huurprijs			
13	Financieel onaantrekkelijke incentives			
14	Te hoge prijs uitbreidingsruimte			
	Locatie gebonden			
15	Moeilijke plaatselijke verkeerssituatie			
16	Slechte bereikbaarheid			
17	Slechte bereikbaarheid openbaar vervoer			
18	Geen centrale ligging in Nederland			
19	Slechte ligging ten opzichte van afnemers/leveranciers			
20	Gebrek aan parkeergelegenheid			
21	Overlast in of van de omgeving			
22	Geen representatieve omgeving			
23	Afwezigheid kenniscentra			
24	Onvoldoende aanbod personeel			
25	Ongeschikt arbeidsklimaat (bv. personeelsverloop, arbeidsonrust etc.)			
	Overige			
26	Optimistische toekomstverwachtingen			
27	Verandering productie			
28	Organisatorische overwegingen (samenvoegen bedrijfsonderdelen etc.)			
29	Gemeentelijke voorschriften			
	Slecht contact officiële/gemeentelijke instanties			
30	Duurzaamheid			
31	Geen prettig woon/leefklimaat			
32	Persoonlijke motieven			
33	Overige			

Pull factoren

2. Welke factoren bepalen de keuze van de vestigingsplaats?

	Weging	1	2	3
	Object gebonden			
1	Mogelijkheid tot uitbreiding			
2	Aanwezigheid bedrijfsruimte			
3	Eigen gebouw gehuisvest zijn			
4	Representatief gebouw			
5	Financieel aantrekkelijk (lage huurprijs)			
6	Financieel aantrekkelijk (meer incentives)			
7	Lage prijs te verwerven grond en gebouwen			
8	Flexibel huurcontract			
9	Aanwezigheid flexibele ruimte			
	Locatie gebonden			
10	Gunstige verkeersligging			
11	Meer parkeergelegenheid			
12	Centrale ligging in Nederland			
13	Betere bereikbaarheid openbaar vervoer			
14	Betere bereikbaarheid afnemers/leveranciers			
15	Aanwezigheid andere bedrijven			
16	Representatieve omgeving			
17	Aanwezigheid kenniscentra			
18	Geschikt arbeidsklimaat (arbeidsmentaliteit)			
19	Geschikt arbeidsklimaat (kwaliteit woon/leefklimaat)			
20	Geschikt arbeidsklimaat (regionaal loonniveau)			
21	Aanbod (geschoold) personeel			
	Overige			
22	Betere productiemogelijkheden			
23	Organisatorische overwegingen			
24	Contacten met officiële / gemeentelijke instanties			
25	Imago verbetering door renovatie leegstaand kantoor			
26	Duurzaamheid			
27	Mogelijke subsidies			
28	Aantrekkelijk woon/leefklimaat			
29	Persoonlijke motieven			
30	Overige			

Keep- en Reject factoren

3. Welke motieven speelden een rol om op de oude locatie/vestigingsplaats te blijven?

	Weging	1	2	3
1	Het bedrijf is daar vanouds gevestigd			
2	Geboortestad/oude woonplaats werknemer			
3	Emotionele binding met het gebouw			
4	Woonplaats van familie, vrienden, kennissen, e.d.			
5	Imago van de plaats			
6	Imagoschade bij achterlaten leegstaand gebouw			
7	Culturele,- en ontspanningsmogelijkheden			
8	Opleidingsmogelijkheden voor de kinderen			
9	Andere overwegingen			

4. Welke van de volgende bezwaren tegen verplaatsing werden onderkend?

	Weging	1	2	3
1	Minder productieve periode			
2	Verhuiskosten			
3	Investeringskosten (aanpassingen aan het gebouw)			
4	Onzekerheid over de arbeidsmarkt			
5	Noodzaak tot pendel personeel			
6	Onzekerheid over meegaan personeel			
7	Problemen bij huisvesting meegaan personeel			
8	Het in eigendom hebben van het bedrijfsgebouw			
9	Imagoschade bij het achterlaten leegstaand gebouw			
10	Andere problemen			

VERDIEPENDE VRAGENLIJST KANTOORGEBRUIKER VS. NEN 8021

Pushfactoren

1. Welke factoren speelden een rol bij de beslissing om de oude vestigingsplaats te verlaten?

	Weging	Gebruikt in de NEN 8021		
		Ja	Nee	Code
	Object gebonden			
1	Gebrek aan uitbreidingsruimte	x		
2	Slechte staat van de bedrijfsruimte		x	
3	(Dreigende) onteigening/huuropzegging		x	
4	Geen representatief gebouw	x		
5	Financieel onaantrekkelijke huurprijs		x	
6	Financieel onaantrekkelijke incentives		x	
7	Te hoge prijs uitbreidingsruimte		x	
8	Aflop contract		x	
	Locatie gebonden			
15	Moeilijke plaatselijke verkeerssituatie	x		
16	Slechte bereikbaarheid	x		
17	Slechte bereikbaarheid openbaar vervoer	x		
18	Geen centrale ligging in Nederland	x		
19	Slechte ligging ten opzichte van afnemers/leveranciers		x	
20	Gebrek aan parkeergelegenheid	x		
21	Overlast in of van de omgeving		x	
22	Geen representatieve omgeving		x	
23	Afwezigheid kenniscentra		x	
24	Onvoldoende aanbod personeel		x	
25	Ongeschikt arbeidsklimaat (bv. personeelsverloop, arbeidsonrust etc.)		x	
	Overige			
26	Optimistische toekomstverwachtingen		x	
27	Verandering productie		x	
28	Organisatorische overwegingen (samenvoegen bedrijfsonderdelen etc.)	x		
29	Gemeentelijke voorschriften		x	
30	Slecht contact officiële/gemeentelijke instanties		x	
31	Duurzaamheid	x		
32	Geen prettig woon/leefklimaat		x	
33	Persoonlijke motieven		x	
34	Overige		x	

Pull factoren

2. Welke factoren bepaalden de keuze van de vestigingsplaats?

	Weging	Gebruikt in de NEN 8021		
		Ja	Nee	Code
	Object gebonden			
1	Mogelijkheid tot uitbreiding		x	
2	Aanwezigheid bedrijfsruimte (kantine)	x		
3	Eigen gebouw gehuisvest zijn		x	
4	Representatief gebouw	x		
5	Financieel aantrekkelijk (lage huurprijs)		x	
6	Financieel aantrekkelijk (meer incentives)		x	
7	Lage prijs te verwerven grond en gebouwen		x	
8	Flexibel huurcontract		x	
9	Aanwezigheid flexibele ruimte	x		
	Locatie gebonden			
10	Gunstige verkeersligging	x		
11	Meer parkeergelegenheid	x		
12	Centrale ligging in Nederland	x		
13	Betere bereikbaarheid openbaar vervoer	x		
14	Betere bereikbaarheid afnemers/leveranciers	x		
15	Aanwezigheid andere bedrijven		x	
16	Representatieve omgeving		x	
17	Aanwezigheid kenniscentra		x	
18	Geschikt arbeidsklimaat (arbeidsmentaliteit)		x	
19	Geschikt arbeidsklimaat (kwaliteit woon/leefklimaat)		x	
20	Geschikt arbeidsklimaat (regionaal loonniveau)		x	
21	Aanbod (geschoold) personeel		x	
	Overige			
22	Betere productiemogelijkheden		x	
23	Organisatorische overwegingen		x	
24	Contacten met officiële / gemeentelijke instanties		x	
25	Imago verbetering door renovatie leegstaand kantoor		x	
26	Duurzaamheid	x		
27	Mogelijke subsidies		x	
28	Aantrekkelijk woon/leefklimaat		x	
29	Persoonlijke motieven		x	
30	Overige		x	

EXPERT INTERVIEWS

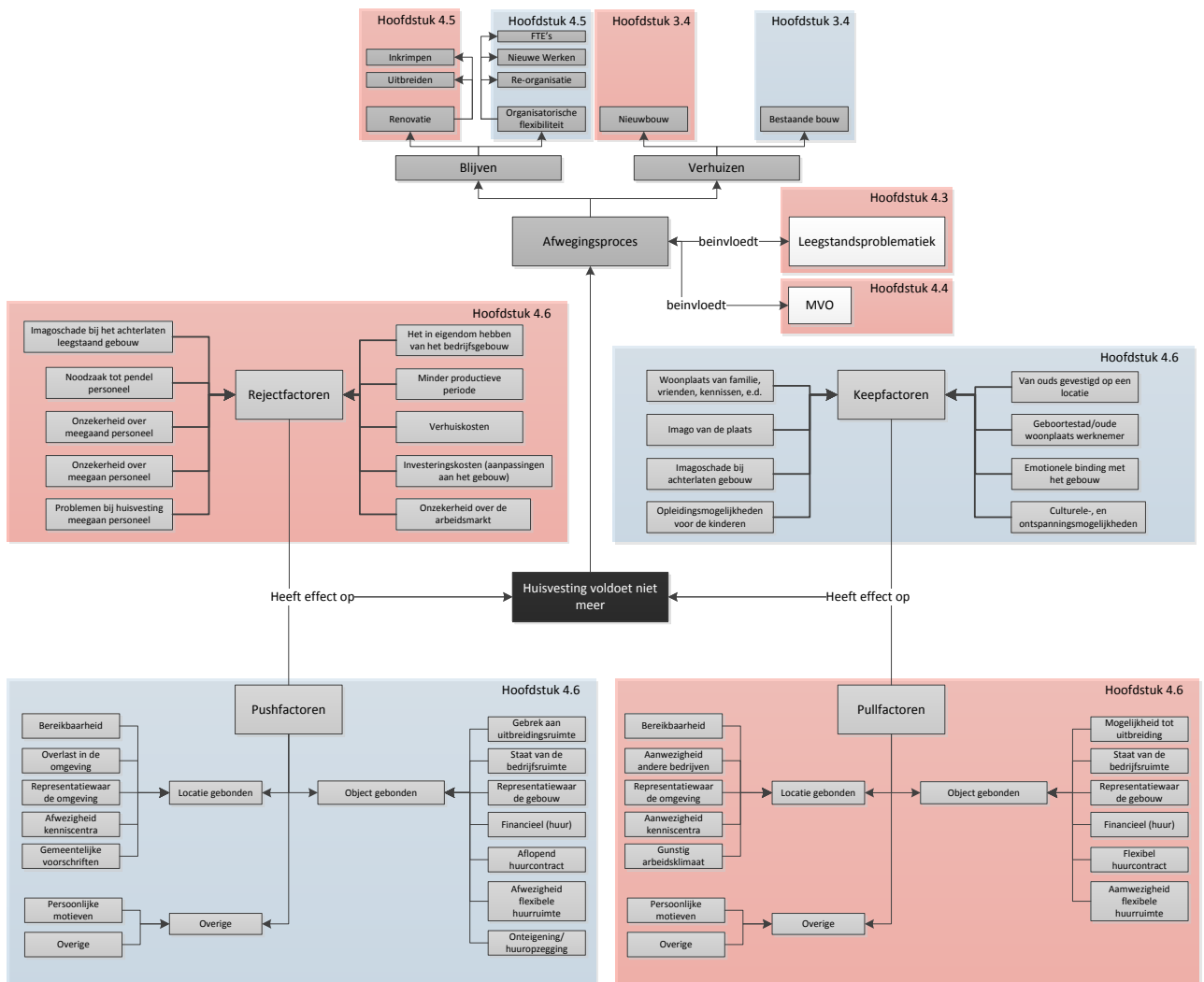
Prof. Dr. P.H. Pellenbarg, maandag 10 september 2012, Groningen

De heer Pellenbarg is een van de vooraanstaande experts op het gebied van bedrijfsmigraties. Onder zijn begeleiding zijn er een reeks onderzoeken gedaan naar bedrijfsmigraties en is er een lijst van belangrijke push en pull factoren ontstaan. Deze onderzoeken zijn om de tien jaar gehouden en beslaan een tijdsperiode van 40 jaar. Deze continuïteit wordt ook benadrukt door Pellenbarg. Zo raad hij mij aan om de lijst van factoren aan te houden en eventueel in hetzelfde vlak aan te passen aan de onderzoeksresultaten. Dit maakt het mogelijk om vergelijkingen te maken met de voorgaande onderzoeken. Daarnaast heeft Pellenbarg het proces tijdens een bedrijfsmigratie uitgebreid uitgelegd. Zo bestaan er een drietal fasen waarin een bedrijf zich kan bevinden:

1. *Alle mogelijkheden;*
2. *Selectie van alternatieven, locatie en gebouw specifieke factoren worden steeds belangrijker;*
3. *Twee a drie alternatieven, locatie, gebouw specifieke en overige factoren worden steeds specifiekere en belangrijker.*

Daarnaast raad Pellenbarg mij aan om duurzaamheid een belangrijkere rol te geven in het onderzoek en er meer aandacht aan te wijden. Tevens is het een idee om duurzaamheid als een losstaand deel in de interviews mee te nemen. Objectivering van de vragen is ook aan bod gekomen, waarbij de belangrijkste tips waren om geen gerichte vragen te stellen en zo weinig mogelijk woorden te gebruiken om vooral de respondenten aan het woord te laten. Specificering van de factoren is soms ook nodig, zo valt er onder bereikbaarheid bijvoorbeeld bereikbaarheid met de auto of juist met fiets. Al met al een leerzaam uurtje in Groningen. Het was het reizen waard!

CONCEPTUEEL MODEL



CASE INFORMATIE SHELL

Kritische vragen

De verschillen tussen het interview en de verdiepende factorenlijst wekken een aantal kritische vragen op:

- De Downstream afdeling heeft te kampen met lage marges en zocht daarom naar wegen om in hun huisvestingskosten te snijden. Optimistische toekomstverwachtingen worden als pushfactor aangegeven. Past deze factor niet beter bij de pullfactoren?
- Bij de pullfactoren word representativiteit van zowel het gebouw als de locatie aangevinkt als van belang. Dit is niet naar voren gekomen in het interview, speelt dit een minder belangrijke rol als de aangegeven motieven in het interview?
- Bij de pullfactoren word het hebben van een geschikt arbeidsklimaat gescoord als van belang. Zijn deze niet gelijk als in de voorgaande huisvesting? Zo nee, waar zit het verschil tussen de verschillende huisvestingen?
- Is er in het huidige kantoor een renovatie geweest?

CASE INFORMATIE MICROSOFT

- Microsoft is verhuisd over een afstand van 4 kilometer. In welke zin heeft de factor onvoldoende aanbod personeel bijgedragen aan het vertrekken uit de oude huisvesting? **Geen factor met betrekking tot eigen personeel, wel een positieve invloed van verhuizen op toeleveranciers die meer afhankelijk waren van openbaar vervoer en de mogelijkheid om de oude locatie te bereiken.**
- Optimistische toekomstverwachtingen zijn als push factor aangegeven als van belang. Hoe is dit tot uiting gekomen in de keuze voor de huisvesting? **Microsoft had een groeiprognoze die met de oude huisvesting en inrichting moeilijk op te vangen was. Door een gebouw te creëren waar flexibel ruimte bij gehuurd kan worden in opname van 500 en 1000 m2 per keer was groei in personeel gewaarborgd in huisvesting toekomst. Door de flexibele inrichting is het personeel bestand gegroeid maar is geen extra ruimte benodigd**
- Is het hebben van een geschikt arbeidsklimaat veranderd sinds de verhuizing naar Schiphol Center? **Vraag is wat onduidelijk..... een geschikt arbeidsklimaat is altijd een hoge prioriteit binnen Microsoft, vandaar dat wij ook meedoen met great place to work en al een aantal jaren op nummer 1 staan.**
- Welke verhuisoptyes in de kwalitatieve vergelijking zijn bestaande bouw en welke nieuwbouw? **Heb ik boven in geel aangegeven in de tekst, allemaal nieuwbouw**
- Zijn er tussen de verhuisoptyes bestaande gebouwen afgevallen omdat ze niet verbouwd konden worden? Zo ja, waar lag dit aan? **Na eerste analyse is bestaande bouw overboord gegaan en hebben we ons alleen op ontwikkeling gefocussed**
- Waar heeft het contact met een officiële/gemeentelijke instantie een rol gespeeld in de keuze voor de huisvesting? **Keuze van huisvesting is niet door gemeente bepaald, wij hebben Microsoft belangen bovenaan gezet. Er is echter wel overleg geweest met de gemeente Haarlemmermeer die Microsoft graag binnen haar grenzen wilde houden en dat is moet onze voorkeurlocatie ook gelukt.**

CASE INFORMATIE TNT

Kritische vragen

De verschillen tussen het interview en de verdiepende factorenlijst wekken een aantal kritische vragen op:

- Is er gekeken naar het verduurzamen van een andere bestaande locatie?
nee
- Hoe is er gekeken naar het achterlaten van de oude locatie in de duurzaamheidsafweging?
Er is niet gekeken naar het achterlaten van de oude locatie, dit was de verantwoordelijkheid geworden voor de belegger. De sfeer in de beleggers markt was toen minimaal investeren in een pand. De verregaande duurzaamheidsambities werden in de beleggersmarkt afgedaan als onmogelijk.

CASE INFORMATIE D.E. MASTER BLENDERS 1753

Kritische vragen

De verschillen tussen het interview en de verdiepende factorenlijst wekken een aantal kritische vragen op:

- Hoe heeft het hebben van een representatief gebouw bijgedragen aan de ambities van het bedrijf?
Ja, dit gebouw heeft bijgedragen aan de ambities. Met name twee elementen: het centrum Amsterdam en de indeling van het gebouw zelf. Het nieuwe werken is tot in de details doorgevoerd. Zo is er één grote vloer die een ontmoetingsruimte is waar de beste koffie en thee wordt geserveerd, werkoverleg in the open. Daarnaast zijn grote bijeenkomsten mogelijk op deze verdieping. Tevens is de inrichting van het gebouw in dit perspectief georganiseerd. Een voorbeeld zijn de trappen van vijf meter breed om zo collectiviteit te versterken.
- Hoe is er omgegaan met duurzaamheid in het afwegingsproces?
Dit is een afgeleide, geen doel opzicht. Openbaar vervoer, verlichting etc. Koude-warmte. Klasse A gebouw. Label A.

CASE INFORMATIE AKZONOBEL

Kritische vragen

De verschillen tussen het interview en de verdiepende factorenlijst wekken een aantal kritische vragen op:

- Het aflopend huurcontract is als van belang gescoord in de verdiepende factorenlijst. Hoe heeft het aflopend huurcontract bijgedragen aan de verhuizing vanuit Arnhem?
- De factor *het bedrijf is daar vanouds gevestigd* is in de verdiepende factorenlijst als van belang aangevinkt. Hoe heeft zich dit geuit in het verhuisproces?
- Is er tijdens het verhuisproces een afweging geweest tussen ofwel bestaande bouw en nieuwbouw?
- De keuze voor nieuwbouw is in 2006 gemaakt. Was dit niet meer mogelijk dit terug te draaien?

CASE INFORMATIE PHILIPS

Kritische vragen

De verschillen tussen het interview en de verdiepende factorenlijst wekken een aantal kritische vragen op:

- Zijn er ook andere opties geweest in het verhuisproces van het samenvoegen van de divisies in het kantoor van Philips Group?
Ja: nieuwe locatie te bouwen op de Zuid-As, renoveren van jaren zeventig pand op de Zuid-As, huren gerenoveerd kantoor in binnenstad, locatie op Schiphol, etc. Business-case voor Breitner Toren was beter en oplossing duurzamer (geen extra leegstand op de markt creëren, geen nieuwbouw plegen)
- Gekozen is om het kantoor aan het Amstelplein te renoveren, wat wordt er in het gebouw aangepast?
Gehele interieur van alle etages en cellenstructuur van kantoren wordt verwijderd
- Worden de aanpassingen in het gebouw gedaan om het Nieuwe Werken mogelijk te maken? Zo ja, wat wordt er specifiek voor het Nieuwe Werken aangepast?
Ja, grotere variëteit aan werkplektype (open en gesloten), meer meeting rooms, meer ontmoetingsplekken. Afbreken van wanden en meer "open ruimte"
- Hoe wordt er met duurzaamheid omgegaan in het verhuisproces?
Duurzaamheid is een van de hoofd criteria geweest bij de afweging van alternatieven. Wij hebben gestreefd naar BREEAM Very-good/Excellent bij bestaande bouw en BREEAM Outstanding bij nieuwbouw.
 - o Neemt de eigenaar dit op zich?

Ja grotendeels (o.a. nieuwe energiecentrale door NUON voor alle gebruikers op Amstelplein, maatregelen aan E&W installaties), kleine bijdrage van Philips.

- Is er verder onderhandeld over het huurcontract?
Uiteraard!
 - o Zijn de huur en servicekosten gelijk gebleven?
Nee, wat naar beneden bijgesteld.

CASE INFORMATIE ENEXIS

Kritische vragen

De verschillen tussen het interview en de verdiepende factorenlijst wekt een kritische vraag op:

- Als aanleiding voor de verhuizing wordt het aflopen huurcontract genoemd. Tevens wordt de mogelijkheid tot het openbreken van het contract tegen relatief weinig kosten genoemd. Hoe kunnen deze twee tegelijk van invloed zijn op het verhuisproces?
Het betreft twee verschillende gebouwen. Van een liep het contract af en van het ander was er een breakoptie in het huurcontract overeengekomen. Aangezien de dislocatie in Den Bosch later hebben aangehuurd dan het hoofdkantoor in Rosmalen is destijds de einddatum van het huurcontract te Den Bosch overeengekomen op de datum van de breakoptie van Rosmalen. Op deze wijze is vanuit het portfoliomanagement geanticipeerd op mogelijke herhuisvesting.
- Wat voor soort klimaatklachten waren er in het oude gebouw die niet goed opgelost konden worden?
De regeling van de installatie is niet goed te krijgen. Installatie reageert te traag en niet goed op plotselinge weersomslagen.
- De werkplekconcepten van Enexis konden niet worden geïntroduceerd in het oude gebouw. Wat was hier de oorzaak van?
Natuurlijk kunnen de nieuwe werkplekconcepten wel worden geïmplementeerd. Hiervoor is een aanzienlijke renovatie van het kantoor Rosmalen noodzakelijk waarbij het interieur tot casco-niveau wordt gestript en opnieuw ingedeeld en ingericht. Dit is het alternatieve scenario Rosmalen dat in de tabel staat. In combinatie met het aanhuren van extra kantoorruimte in het bedrijfsgebouw naast het hoofdkantoor was dit een serieus alternatief. Beide scenario's zijn vergeleken met de optie 'niets doen', m.a.w. de huidige situatie continueren en geen gebruik maken van de breakoptie in het huurcontract en met beperkte aanpassingen van het huidige hoofdkantoor (vooral inrichting, beperkt klimaat).
- In welke zin speelt het hebben van een representatieve omgeving een rol in de keuze tot samenvoeging van bovenregionale functies in één hoofdkantoor?
Niet. Er is eerst functioneel bepaald dat concentratie wenselijk was. Dit was vertaald in een ruimtelijke programma van eisen. Met dit PVE is de markt gescreend op potentiële herhuisvestingslocaties. Deze locaties zijn getoetst aan eisen. De eisen zijn gebaseerd op de strategische doelstellingen en kernwaarden van de locatie. Het bieden van een aantrekkelijke werkomgeving (gebouw, gebied) is een van de vertalingen hiervan.
- Hoe is er met de factor *minder productieve periode* omgegaan in het huisvestingsproces?
Zit vooral in de bijkomende factoren die meegewogen worden in de besluitvorming. Moeten mensen een of twee keer verhuizen? wat is de impact van verbouwen op de productiviteit? Wat moet er organisatorisch extra geregeld worden? Etc. Daar waar direct (externe) kosten toe te wijzen zijn, worden deze meegenomen in de business case/kasstroomschema's.
- In het interview worden bij de verhuismotieven een zestal aspecten genoemd. In de vergelijkingstabel worden 8 doelstellingen genoemd. Wat is de relatie tussen deze twee en waar wijken deze van elkaar af?
Het interview was te kort om alle aspecten te benoemen. De vergelijkingstabel is ook weer een samenvatting van een uitgebreider onderzoek.