

Blijven of Verhuizen?

Minder leegstand door binding van de huurder



Naam: T.P.A.H. (Tim) Hendrixx
Studentnummer: 1257188
Adres: Van Beverningkstraat 249, 2582 VG Den Haag
Mobiël: 06-13421955
E-mail: t.p.a.h.hendrixx@student.tudelft.nl

Universiteit: Technische Universiteit Delft
Faculteit: Bouwkunde
Master: Real Estate & Housing
AfstudeerLab: Corporate Real Estate Management

Eerste mentor: dr. ir. D.J.M. (Theo) van der Voordt
Tweede mentor: dr. ir. H.T. (Hilde) Remøy
Gecommitteerde: dr. ir. K.J. (Karel) Vollers

Afstudeerbedrijf: OVG Projectontwikkeling
Afstudeerbegeleider: mr. M. (Mark) Hesselink



Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek 'Blijven of Verhuizen? Minder leegstand door binding van de huurder', als onderdeel van de master Real Estate & Housing aan de faculteit Bouwkunde van de TU Delft. Het onderzoek is uitgevoerd binnen het Corporate Real Estate Management (CREM) lab onder begeleiding van dr. ir. D.J.M. (Theo) van der Voordt en dr. ir. H.T. (Hilde) Remøy.

In het onderzoek wordt 'de afweging van kantoorgebruikers tussen blijven of verhuizen' en 'de maatregelen van kantooreigenaren om gebruikers te behouden/ aan te trekken' in beeld gebracht. Binnen het afstudeeronderzoek staan twee onderzoeksvragen centraal:

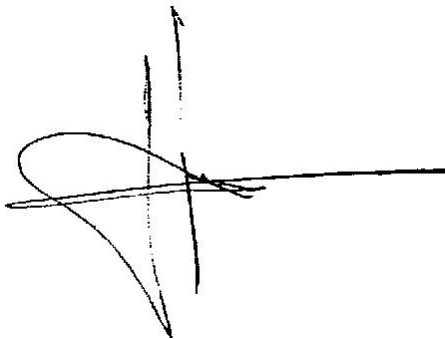
Wat zijn de beweegredenen van een kantoorgebruiker bij de afweging tussen blijven in zijn huidige kantoor, verhuizen naar een bestaand kantoor en verhuizen naar een nieuw kantoor?

Wat doet de kantooreigenaar om de kantoorgebruiker te behouden en daarmee leegstand te voorkomen? Indien een kantoor leegstaat, wat doet de kantooreigenaar om de leegstand op te lossen?

Ik ben blij verheugd te kunnen vermelden dat het afstudeeronderzoek binnen de daarvoor beschikbare tijd is gerealiseerd en dat de master Real Estate & Housing tevens nominaal is afgerond. Het vroegtijdig beginnen met het formuleren van een afstudeeronderwerp is hier een oorzaak van. Evenals het vinden van een afstudeerbedrijf, waardoor het onderzoek ook aansluit op de actualiteit van de vastgoedmarkt. Tijdens het afstuderen heb ik ook werkervaring opgedaan bij het afstudeerbedrijf, OVG Projectontwikkeling. Dit gaf mijn afstudeerproces de juiste momenten van afleiding en reflectie op de vastgoedpraktijk. Ik ben dan ook Marlon Huysmans en Mark Hesselink dankbaar voor deze leerzame ervaring.

Ik wil daarnaast Theo van der Voordt en Hilde Remøy van de TU Delft bedanken voor hun begeleiding tijdens het afstudeeronderzoek. Ook bedank ik prof. Pellenbarg van de Rijksuniversiteit Groningen en Ruben Langbroek van Jones Lang LaSalle vanwege hun input in het onderzoekstraject. Uiteraard wil ik ook mijn respondenten en andere geïnterviewde bedanken voor hun bijdrage aan dit onderzoek. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar Nikaj van Hermon van PostNL en Arjan Kuilman van TCN voor hun feedback op mijn aanbevelingen voor de praktijk.

Tot slot wil ik mijn familie, mijn vrienden en mijn vriendinnetje Nikki bedanken voor hun steun en feedback gedurende het afstudeerproces.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Tim Hendriks

Delft, januari 2012

Inhoudsopgave

Leeswijzer	12
I. Introductie.....	13
1 Onderzoeksoepzet.....	14
1.1 Motivatie	14
1.2 Probleemstelling.....	14
1.3 Onderzoeksdomein.....	14
1.3.1 <i>Schaal en toepassingsgebied</i>	15
1.4 Relevantie van het onderzoek	15
1.4.1 <i>Academische relevantie</i>	15
1.4.2 <i>Maatschappelijke relevantie</i>	15
1.5 Onderzoekdoelen.....	16
1.6 Onderzoeksvragen.....	16
1.6.1 <i>Hypothesen</i>	16
1.6.2 <i>Onderzoeksproducten</i>	16
1.6.3 <i>Doelgroep</i>	17
2 Onderzoeksmethoden	18
2.1 Onderzoeksfasen	18
2.2 Onderzoektype	18
2.3 Respondenten selectie	19
2.4 Onderzoeksinstrumenten	20
2.5 Interviewopzet.....	20
2.5.1 <i>Kantoorgebruiker</i>	20
2.5.2 <i>Kantooeigenaar</i>	21
2.6 Originaliteitswaarde	22
2.7 Mentorschap	22
3. De respondenten	23
3.1 Kantoorgebruiker	23
3.2 Kantooeigenaar	30
3.2.1 <i>Belegingsprofielen</i>	31
II. De kantorenmarkt in beweging	32
4. Leegstand in de Nederlandse kantorenmarkt	33
4.1 Ontstaansgeschiedenis uit de literatuur	33
4.2 Oorzaken leegstand genoemd door de eigenaren.....	35
4.3 Reflectie op de literatuur	36
4.4 Interesse van eigenaren in kantoorvastgoed anno 2011.....	37
4.5 Invloed leegstand op huisvestingskeuzes gebruikers anno 2011	38
4.6 Toekomstverwachting van de leegstand naar 2020	39
Tussentijdse conclusie	40
5. Huisvestingskeuzes van kantoorgebruikers.....	41
5.1 Factoren van invloed	41
5.2 Internationale geschiedenis van het bedrijfsmigratie onderzoek.....	41
5.3 Nederlandse beweegredenen	42
5.3.1 <i>Push-factoren anno 2011</i>	44
5.3.2 <i>Reflectie op de literatuur</i>	46
5.3.3 <i>Pull-factoren anno 2011</i>	48
5.3.4 <i>Reflectie op de literatuur</i>	50
5.3.5 <i>Keep-factoren</i>	51
5.3.6 <i>Reflectie op de literatuur</i>	53
Tussentijdse conclusie	54

III. Motieven & Maatregelen	56
6. Het huurcontract en de incentives	57
6.1 De waarde van een huurcontract	57
6.2 Incentives	57
7. Blijven of verhuizen?	59
7.1 Literatuur	59
7.2 Afwegingen van de gebruiker	59
7.3 Reflectie op de literatuur	61
7.4 Behoud van de gebruiker	62
Tussentijdse conclusie	66
8. Bestaande of Nieuwbouw?	68
8.1 Afwegingen voor de gebruiker	68
8.2 Maatregelen van de eigenaar	70
Tussentijdse conclusie	72
9. Relatie tussen de kantoorgebruiker en de eigenaar	73
9.1 Kantoorgebruiker	73
9.2 Kantooereigenaar	74
Tussentijdse conclusie	75
IV. Discussie, Conclusies & Aanbevelingen	76
10. Discussie	77
10.1 Terugblik op het onderzoek	77
10.2 Terugblik op het onderzoekstraject	79
11. Conclusies & Aanbevelingen	82
11.1 Conclusies	82
11.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	86
11.3 Aanbevelingen voor de praktijk	88
Bronvermelding.....	90
1. Literatuur	90
2. Afstudeerverslagen	92
3. Interviews	92
3.1 Bedrijfsmigratie expert	92
3.2 Adviseur kantooreigenaren.....	92
3.3 Kantoorgebruikers	92
3.4 Kantooreigenaren	93
3.5 Aanvullende interviews.....	93
4. Websites	93
Bijlagen.....	94
Bijlage I: vragenlijst verhuizers	94
Bijlage II: vragenlijst blijvers.....	99
Bijlage III: verdiepende vragenlijst kantoorgebruikers	102
Bijlage IV: vragenlijst kantooreigenaren	105
Bijlage V: verbeterde verdiepende vragenlijst kantoorgebruikers	108

Management Summary

Introduction

The growing vacancy in the Dutch office market is an immense dilemma. Currently, there is 7.2 million sqm of office space empty in the Netherlands (reference date: January 2011), of which approximately 4 million sqm can be characterized as structural vacant (surface for more than three years empty). During the same era, several companies announced to leave their current office to move to a new office building, resulting in further vacancy in the office market. According to a recent forecast by the Economic Institute of Construction (EIB), by 2020 the vacancy rate will be doubled to 8 million sqm. Regularly, debates and symposia are organized trying to search for possible solutions to solve this rising problem.

This state of affairs intrigues me, since despite the large amount of vacancy in the office market; people are still building new offices. According to consultants and developers new offices are built to meet the needs of office users. Currently tenders are issued for the development of new offices. Among other things this demonstrates there is a mismatch between the existing office supply and the demands of the office user.

Research to both sides of the market is needed to restore a situation and to create more balance between supply and demands. On the demand side it is not clear what the motives and considerations of an office user are between staying in his current office, moving to an existing office and moving to a new office. From the supply side it is not clear what the office owner does to retain the office user and thereby prevent vacancy. Last, it is not clear what the owner does to solve the office problems if an office is vacant.

The aim of the research was to complement the current knowledge about the motives and factors of an office user affecting the considerations between staying and moving. Secondly, this research wanted to give more insight into the role of the office owner in the considerations of the user regarding its current office building.

This leads to the following research questions:

- 1. What are the motives and considerations of an office user between staying in his current office, moving to an existing office and moving to a new office?*
- 2. What is the role of the office owner to retain the office user and in doing so prevent vacancy? If an office is vacant, what is the role of the office owner to resolve the vacancy?*

Methodology

The research process is cyclical in nature which enhances additions could be made at earlier stages of the research. Figure 1 shows the different research phases. The first phase of the study was an exploration of the subject site, which led to the main and sub-questions. Accordingly, these questions were defined in the study area, the scale and scope of the investigation.

In the second phase, the literature study and 2 interviews took place. The 2 interviews were held; one with an expert in the field of relocation patterns of office users (prof. Pellenbarg) and one with an advisor to office owners (mr. Langbroek). Primarily, in the literature study the motives of office users are argued since literature about the office owners, specifically about their role and actions in order to avoid vacancy, is very scarce. This phase led to partially answering the research questions and formulating the questionnaire for the interviews.

In the third phase the empirical research was discussed, involving 21 interviews in total, consisting of 13 interviews with office users and 8 interviews with office owners. There is a distinction between the interviews with the office user and the owner's office mainly because literature of office owners was lacking. The interviews with the office user are therefore mainly been to test the literature, while the interviews with the office owner are rather exploratory in nature.

During the fourth phase an analysis of the results from the empirical study is made. Here the themes 'Stay or Move?' and 'Existing or New office building' were argued. In these themes the motives from the office users are linked to the actions of the office owners. This is reflected in the table 3 (p. 9) and 4 (p.10).

The overall conclusion is formulated in the final stage together with the recommendations for the practice. These recommendations have been

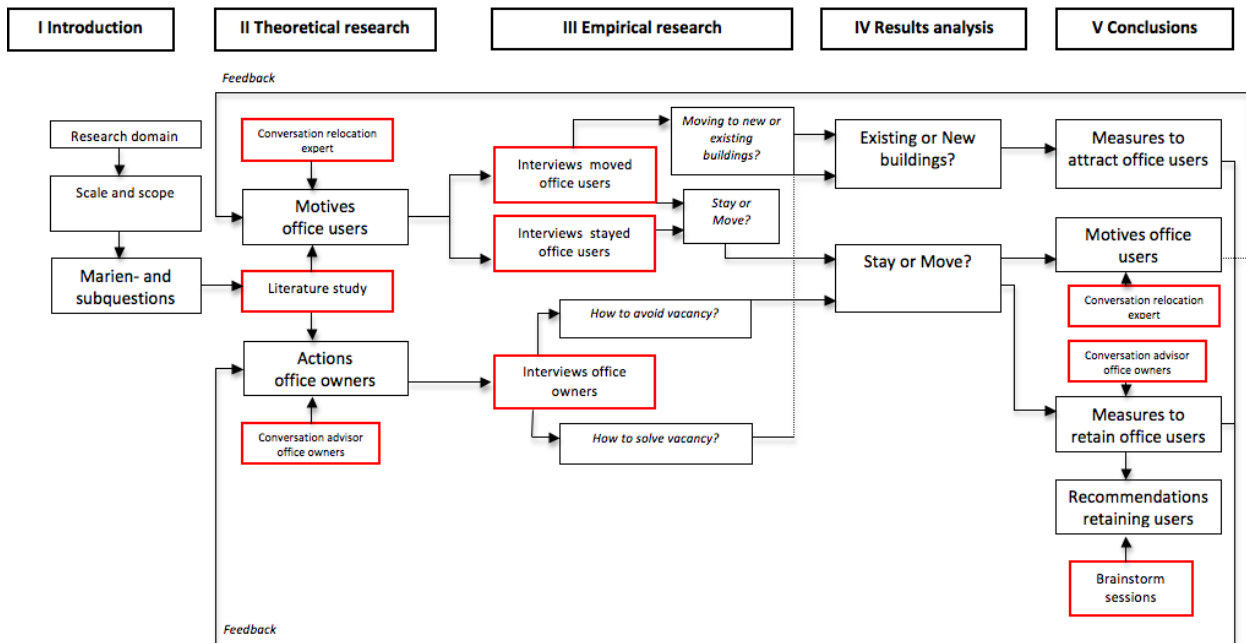


Figure 1: The research instruments are framed in red.

Results

Vacancy

The office market has changed from an expanding market to a replacement market. The new buildings are mainly built to replace the old buildings. Due to the replacement market, office users are able to move to better quality office buildings and locations at comparable or even more attractive prices. For users it is attractive to move into new buildings because of the mechanism of the office market since 1. a lease contract has value to investors/owners, 2. the municipality revenue is generated through land. 3. Office users are able to share in profits.

Besides the financial benefits of new buildings, there is also a declining demand for office space, due to a shrinking economy. This is enhanced by new ways of working resulting in a more efficient use of office space. The qualitative requirements have also been changing; the office user now wants a building that meets the quality requirements of the current time, similar to flexibility and sustainability (including a low energy bill) of a building. The above mentioned tendencies create a mismatch between user needs and current supply, which will increase further structural vacancy in the office market.

The interest of the user for new buildings may also explain the interest of the Dutch office property owners in Dutch office buildings which results from this study. There is interest for all three asset classes: 'core', 'value added' and 'opportunistic'. The owners indicate that the difference between these asset classes is reflected in the focus on the location / building and the tenant on the other hand. With 'core' the focus is largely on the location / building, and with 'opportunistic' this is for the most part on the tenant, 'value added' is somewhere in between.

For users connected to the real estate market, the vacancy influences their housing choices. They choose to preserve an existing building as marketing for their business. However, the vast majority of office users do not regard property as a strategic asset. The vacancy plays no or a limited role in their housing choices.

Moving motives for office users

The sub question: *What are the motives for moving for office users?* has been answered in this research. These results are compared to the results of previous studies to the motives for moving of users. Here, the moving patterns can be described as the push and pull factors.

1977	1988	1999	2008	2011*
Lack expansion space	Lack expansion space	Lack expansion space	Lack expansion space	Organizational considerations
Organizational considerations	Organizational considerations	Organizational considerations	Organizational considerations	Environmental reasons
Poor condition of the premises	Difficult local traffic situation	Optimistic expectations for the future	Optimistic expectations for the future	Poor condition of the premises
Threat of expropriation / lease termination	Poor condition of the premises	No representative building	No representative building	Lack expansion space
No representative environment	No representative building	Poor condition of the premises	Poor condition of the premises	Poor accessibility by public transport

Table 1: Comparison push-factors 1977-1988-1999-2008-2011. Source: Pellenbarg (1977), Besselink e.a. (1988), Kok e.a. (1999), Boelens (2008), own research (2011).

* The own research is not an update from the existing series since the selection of respondents is not the same as in the previous studies.

1977	1988	1999	2008	2011*
Possibility of extension	Convenient traffic location	Convenient traffic location	Convenient traffic location	Representative building
Organizational considerations	Possibility of extension	Representative building	Representative building	Possibility of extension
Presence of premises	Favourable local traffic	Possibility of extension	Presence of premises	Convenient traffic location
Convenient traffic location	Low cost land and buildings	Presence of premises	Low price to acquire land	Representative environment
Favourable local traffic	Better accessibility for customers	More parking possibilities	Representative environment	Low price to acquire land

Table 2: Comparison pull-factors 1977-1988-1999-2008-2011. Source: Pellenbarg (1977), Besselink e.a. (1988), Kok e.a. (1999), Boelens (2008), own research (2011).

* The own research is not an update from the existing series since the selection of respondents is not the same as in the previous studies.

After comparing the push- and pull-factors from the own research, different matters stand out. Remarkably, sustainability is a clear climber in both push and pull-factors compared to previous years. For a number of respondents, the emerging sustainability of a building is reason to name the push-factor 'poor condition of the premises'. To be housed in a sustainable building supports the socially responsible image of the company. This may also be the reason for the increase of the pull-factor 'representative building'.

Besides the influence of representativeness of the building on the motives of moving for office users, the surroundings also play an important role. This is reflected in the above mentioned pull-factor 'representative environment', in the rising pull factor 'convenient traffic location' and the push-factor 'poor accessibility by public transport'. The increase in the importance of public transport can be linked with the aforementioned importance of sustainability, since public transport is a sustainable way to travel.

Since there are many traffic jams on the motorways, public transport becomes a more efficient way of travelling. Several respondents mention the use of public transport in their plans for the new way of working. This allows us to link the mobility of staff with the push-factor 'organizational considerations'. In this factor new ways of working are mentioned which ultimately leads to more flexibility and efficiency of employees. This factor can also be linked to the pull-factor 'possibility of extension'. For a large number of respondents, the desire to expand is not directly linked to a larger total office area, but to a larger work floor as a result of better communication between employees.

The factor 'other considerations' is frequently mentioned among the push-factors and is less related to the pull-factors. It is notable that under both these factors the lease contract is mentioned. At the push-factors perspective, a reason to leave the existing office is the descending lease contract and at the pull-factors a flexible lease contract is a reason to move to another office.

Keep-factors

In previous research on firm relocation there is little attention to the reasons to stay in the present building, even though these keep-factors play a role in the housing choices of firms.

Compared to the keep-factors of previous relocation studies, it is notable that the keep-factor 'staff' is not often mentioned in this research. In the 70s, staff was the main keep-factor; apparently it has declined over the years. This decrease can be explained by the increasingly acceptable commuting distance between home and work, the phenomenon of two-income families, the rise of the service sector (where the work usually is done at the customer rather than the corporate office) and the recent phenomenon of the emergence of new ways of working, which enable working from home. There is also a short-term focus on office housing, due to the economic crises of the recent decade.

Again, the factor 'other considerations' is frequently mentioned. Under this factor several respondents mentioned the emotional attachment to the building. This emotion was mainly shared by the staff of the companies.

Stay or Move?

The sub-question: *Does the office user make a consideration between staying in his current office or moving to a new or existing office?* is divided into the following themes 'Stay or Move?' and 'Existing or New building?'

In the theme 'Stay or Move?' the moved office users were asked which factors stimulate to move. The office users who stayed were asked what factors stimulate to stay. Here, several factors that influence the choice were mentioned, with some factors arguing for both moving as staying.

Besides mapping of these influencing factors, respondent office owners were asked the question: *What are the measures that an owner makes for an office tenant to maintain in the current building?* The data of the users and owners is combined in the table below.

Factors that influence the user's	Conservation measures for the user*
- current location	- tenants moving within the property portfolio
- finance	- indirect incentives: rent free periods, lower rent price - direct incentives: renovation, refurbishment
- sustainability	- direct incentives: renovation (sustainable)
- cooperation current owner	- stay in contact - services (dry-cleaning etc.) - internal technical department - internal construction&development department
- emotional attachment building	
- impact on staff	
- company culture	
- current supply	
- adaptability current building	- direct incentives: renovation, refurbishment - internal construction&development department
- expansion possibilities	- direct incentives: renovation - internal construction&development department
- future	- indirect incentives: flexible contracts, short lease contracts - stay in contact - services (dry-cleaning etc.)
- parking	- internal construction&development department
- representativeness current building	- direct incentives: renovation - internal construction&development department

Table 3: Linking the reasons to stay or move from the user to the conservation measures from the owner.

Table 3 shows that mostly the current owner responds to the considerations of the tenant to stay or move. The impact of the actions of the owner on the factors 'current supply' and 'location' are limited which result in no action or limited action (i.e. a move within the property portfolio of the current owner). On tough factors as 'adaptability current building' and 'finance' owners respond in several ways, both indirectly and through direct investments. But also on some soft factors such as 'future', a broad range of measures can be distinguished.

No other measures can be linked to the soft factors 'emotional attachment building', 'impact staff' and 'company cultures' (see table). In paragraph 11.3 'recommendations for practice' an attempt has made to devise measures for these soft -factors.

Existing or New building?

In the theme 'Existing or New building?' a clear subdivision can be identified for the reasons which call for *existing buildings* and reasons which call for *new buildings*. Besides the mapping of these motives, respondent office owners were asked the question: *What are the measures that an owner makes for an office tenant to move to a vacant office?* The data of the users and owners is linked in the table below.

New buildings motives for users	Measures to attract users
financially attractive	- direct incentives: renovation, refurbishment - indirect incentives: rent free periods, flexible lease contracts, short lease contracts, lower rent price
mismatch demand-supply	- stay in contact - services (dry-cleaning etc.)
limited adaptability existing buildings	- internal technical department - internal construction&development department - direct incentives: renovation, refurbishment
Existing buildings motives for users	
fast time period	- market-ready: building cleaning, designing a showroom - enable broker - marketing - direct incentives: renovation, refurbishment
flexibility	- indirect incentive: flexible lease contracts, short lease contracts,
identity	- concept - marketing
sustainability	- direct incentives: renovation (sustainable)

Table 4: Linking the reasons to choose for new buildings or existing buildings with the measures from the owner to attract a tenant.

The arguments which call for new building are: 'a financial advantage', 'the mismatch between supply and demand' and 'the limited adjustability of the existing building'.

Besides the financial advantage of new buildings, there is also a financial advantage for company's who choose existing buildings. Office users move to other existing properties, where they are accommodated for the same price in a better place. This argument advocates together with: 'a fast moving period', 'flexible lease', 'derive identity' and 'sustainability for existing buildings'.

What is notable about this comparison of motives and measures is that the measures are focused on attracting one or more tenants for a longer period of time. However, one should take into account that temporary measures to overcome the vacancy period were not mentioned.

Relationship between owner and user

From the user's perspective both the contact prior to signing the lease and the communication during the rental period are important and pleasant. The owner speaks mainly about communication during the rental period and emphasizes the importance of clear communication about the technique of the building. The technical condition of the building is an item that both owners as users mentioned as a possible stumbling point in the relationship.

The willingness of the owner to invest in the existing building was for some respondent office user's a reason to stay or to relocate to an existing building. The interviewed owners also indicated its willingness to invest in the building. However they appoint that investment in the building from their side must be compared with something from the user's side, for example an extension of the lease.

Hypotheses

Finally, we look back on the hypotheses:

1. The office user does not see renovation from the current building as an option because:

- The current building no longer meets its requirements*
- A renovation is regarded to be too complex*
- People find a renovation too expensive*

2. The office owner does nothing besides a financial incentive to the office user to retain or attract.

This research has proved the first hypothesis to be false. Instead, renovation is certainly an option considered by the users; 5 of the 7 relocated users did consider a renovation. The 2 users who did not make the consideration do not blame the building as a reason to move, but indicate the location is not meeting their demands.

Also, the second hypothesis does not match the findings of this research. Table 3 (p.9) and 4 (p.10) shows that the current owner responds to the considerations of the tenant to stay or to move.

Recommendations for the office owner

After analyzing the results from the study, recommendations are made for the office owners. These recommendations are based on the soft factors 'emotional attachment building', 'impact staff' and 'company cultures'.

The property market is characterized as a rigid market. The attitude of the owner plays a role in this rigidity by making demands for the user (i.e. there is only the opportunity for a 5 years contract to sign). In today's office market only owners at A-locations are in the position to ask such demands. To B and C office locations owners, it is recommendable to be flexible and adjust to the different requirements of users. Expectedly, this will also be the case for owners of A-office sites in the future.

It is strongly recommended that the owner is able to imagine what drives the tenant. This demands the owner is also willing to be flexible on a signed lease if the user wants to adjust it. Certainly, for owners it is important not to give in too quickly to the tenant, since the owner is having legal equivalent. Nevertheless, the avoiding of a conflict with your tenant in a users market is recommended. This may not be reflected in increases in revenue, however in doing so loss of income can be prevented.

The expectation is that the investment market in 2020 primarily consists of short leases. Here, the track record of building is leading to the sale of the building. The track record insists the attractiveness of a building for tenants, expressed in a significantly low vacancy rate over several years.

The ability to imagine what drives a tenant ultimately leads to innovations such as accommodating companies in the same building who all work in the same industry but control each a different business chain. Accommodating companies with the same business organization may lead to a sense of togetherness / club feeling. In addition, tenants may be compensated for introducing new tenants, comparable with introducing a friend to the fitness club where you get a free month of fitness.

As mentioned in chapter 8 Existing or New buildings? (p.68) the temporary exploitation of vacant offices is recommended to property owners. Temporary exploitation can be managed by in-house staff or through the many emerging vacancy management organizations.

Leeswijzer

Dit rapport is verdeeld in vier delen:

- I. Introductie
- II. De kantorenmarkt in beweging
- III. Motieven & Maatregelen
- IV. Discussie, Conclusies & Aanbevelingen

De introductie bestaat uit twee hoofdstukken (1, 2 en 3), het eerste hoofdstuk introduceert het onderzoek en het domein samen met de hoofd- en deelvragen. Hoofdstuk 2 beschrijft de onderzoeksmethodologie met hierin het onderzoeksmodel en de respondenten selectie. Hoofdstuk 3 bestaat uit profielen van de kantoorgebruikers en de kantooreigenaren.

‘De kantorenmarkt in beweging’ is het tweede deel van het rapport, deze bestaat uit twee hoofdstukken (4 en 5). In het vierde hoofdstuk wordt de ontstaansgeschiedenis van leegstand, de huidige situatie en de toekomstige leegstand in de Nederlandse kantorenmarkt besproken. Hiervoor wordt geput uit informatie uit de literatuur en de interviews met de kantooreigenaren en gebruikers. In het vijfde hoofdstuk worden de factoren besproken die van invloed zijn op de huisvestingskeuzes van de kantoorgebruiker aan de hand van de literatuur en de interviews.

In deel III ‘Motieven & Maatregelen’ worden de motieven van de kantoorgebruikers en de maatregelen van de eigenaren besproken. Waarbij eerst in hoofdstuk 6 het huurcontract en de incentives worden besproken. In dit deel komen de hoofdvragen uit dit onderzoek aan bod, in hoofdstuk 7 ‘Blijven of verhuizen?’ en hoofdstuk 8 ‘Bestaande of Nieuwbouw’. Tot slot zal hoofdstuk 9 ingaan op de relatie tussen de kantoorgebruiker en de eigenaar.

De titel van het vierde deel dekt de lading van de hoofdstukken. Te beginnen met de discussie waar er wordt teruggeblikt op de inhoudelijke bijdrage van het onderzoek en er verschillende zaken ter discussie worden gezet. Tot slot zijn in het laatste hoofdstuk ‘Conclusies en Aanbevelingen’ de conclusies geformuleerd en zijn er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek en voor de praktijk.

I. Introductie

1 Onderzoeksopzet

1.1 Motivatie

De groeiende leegstand in de Nederlandse kantorenmarkt is een groot probleem. Er staat momenteel 7,2 miljoen m² kantooroppervlakte in Nederland leeg (peildatum: januari 2011), hiervan is ongeveer 4 miljoen m² te beschouwen als structurele leegstand (oppervlakte die al meer dan 3 jaar leeg staat). Volgens een recente voorspelling van het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) zal de structurele leegstand in 2020 zijn verdubbeld naar 8 miljoen m². Regelmatig worden er debatten en symposia over mogelijke oplossingen georganiseerd voor dit groeiende probleem. In dezelfde periode kondigen diverse bedrijven aan om hun huidige kantoor te verlaten en te verhuizen naar een nieuwbouw kantoor, wat resulteert in nog meer leegstand van het bestaande vastgoed.

Deze situatie intrigeert mij, doordat ondanks de grote hoeveelheid leegstand in de kantorenmarkt er nog steeds nieuwe kantoren gebouwd worden. Uit gesprekken met adviseurs en ontwikkelaars komt naar voren dat er nog steeds vraag naar nieuwbouw kantoren is vanuit de kantoorgebruikers. Er worden tenders uitgeschreven voor de ontwikkeling van nieuwe kantoren. Onder andere hierdoor blijkt dat er een mismatch tussen het bestaande aanbod en de vraag van de kantoorgebruiker is.

Door het oplopende leegstandspercentage komt er nog meer overaanbod. Daarom is onderzoek naar beide kanten van de markt nodig om weer tot een situatie in balans te komen. Aan de vraagzijde is het belangrijk om de beweegredenen van de kantoorgebruikers in kaart te brengen. Vanuit de aanbodzijde is het van belang om te weten wat een eigenaar eraan doet om deze gebruiker te behouden en welke maatregelen er worden genomen bij leegstand van het kantoorgebouw.

1.2 Probleemstelling

Vanuit de vraagzijde is het niet duidelijk wat de beweegredenen zijn waarop een kantoorgebruiker stuurt bij de afweging tussen blijven in zijn huidige kantoor, verhuizen naar een bestaand kantoor en verhuizen naar een nieuw kantoor.

Vanuit de aanbodzijde is het niet duidelijk wat de kantooreigenaar doet om de kantoorgebruiker te behouden en daarmee leegstand te voorkomen. Ook is het niet duidelijk, indien een kantoor leegstaat, wat de kantooreigenaar doet om de leegstand op te lossen.

Om uit dit onderzoek heldere conclusies te kunnen trekken, wordt in de volgende paragraaf het onderzoeksdomein, de schaal en het toepassingsgebied afgebakend.

1.3 Onderzoeksdomein

Zowel de vraagzijde als de aanbodzijde heeft een interne en externe omgeving. De belegger is onder andere afhankelijk van financiële instellingen zoals banken voor de rente op hun lening, eveneens is de kantoorgebruiker afhankelijk van de beschikbaar gestelde grond door de gemeente. Beide kennen ook interne invloedssferen, zoals fusies, overnames en organisatiestructuur. Om een compleet beeld te krijgen van de verhuismotieven van eindgebruikers en de middelen die eigenaren voor handen hebben om leegstand tegen te gaan, focust het onderzoeksdomein van dit rapport zich op zowel de interne als de externe omgeving van de vraag- en aanbodzijde van de kantorenmarkt.

1.3.1 Schaal en toepassingsgebied

In de vorige paragraaf is al een eerste afbakening gemaakt naar eindgebruikers, namelijk de kantoorgebruiker. Naast de leegstand in de kantorenmarkt is er een andere reden om de kantoorgebruiker centraal te zetten in dit onderzoek. Uit onderzoek van Pellenburg(2007) naar bedrijfsmigratie blijkt dat de dienstensector de meest mobiele bedrijfstak is. Waarbij de kantoorgebruiker voornamelijk blijkt te verhuizen op korte afstand, binnen de gemeente of provinciegrens. Steeds meer bedrijven verhuizen naar de Randstad en juist minder uit de Randstad (Pellenburg, 2011). Vandaar dat de voornaamste focus van dit onderzoek ligt op de verhuizingen van de kantoorgebruikers binnen de Randstad. Om de resultaten uit het onderzoek naar de vraag en aanbodzijde met elkaar te kunnen vergelijken ligt de focus ook bij de aanbodzijde op kantooreigenaren in de Randstad.

Er is geen verdere afbakening gekozen voor de kantooreigenaar, aangezien er uit het literatuuronderzoek naar voren komt dat er relatief weinig bekend is over deze groep.

1.4 Relevantie van het onderzoek

1.4.1 Academische relevantie

Bedrijfsmigratie kan als een onderdeel van het Corporate Real Estate Management (CREM) worden gezien. Immers een verhuizing is een gevolg van de huisvestingsstrategie van een bedrijf, dat op haar beurt weer een afgeleide is van het bedrijfsbeleid. Er is veel onderzoek gedaan naar bedrijfsmigratie in Nederland, aangezien zowel bedrijven als overheden er mee te maken hebben. Elk jaar verhuizen ongeveer 18.000 bedrijven en overheidsinstellingen. Dit is 4% van het Nederlandse bedrijvenbestand. Met de bedrijven verhuizen ook ca. 200.000 banen. Gemeenten concurreren met elkaar om de bedrijven aan te trekken of voor de gemeente te behouden (Van Oort et al., 2008). Er wordt sinds de jaren 50 onderzoek gedaan naar bedrijfsmigratie, maar tot op heden focussen de onderzoeken zich voornamelijk op de motieven om te verhuizen. Onderzoek naar motieven om te blijven, de later toegelichte keep-factoren, is onderbelicht. Dit onderzoek speelt hier op in en onderzoekt de afwegingen tussen blijven of verhuizen.

De rol van de kantooreigenaar in de verhuismotieven is tot op heden summier belicht. Uit gesprekken met diverse onderzoekers, onder andere prof. Pellenburg en dr. ir. Remøy blijkt dat er weinig bekend is over beleggers en hun maatregelen om een huurder te behouden. In de praktijk wordt er gesproken over financiële kortingen (genaamd incentives), zoals een huurvrije periode, maar maatregelen om leegstand te voorkomen worden nauwelijks besproken. Ook in de rapportage 'Beleggers met leegstaand kantoorvastgoed in kaart', van het OGA (2009), komt naar voren dat de maatregelen van beleggers onderbelicht zijn. Aanbeveling vanuit het rapport is dan ook dat er verder onderzoek gedaan moet worden naar de aspecten die hebben bijgedragen aan de beslissing kantoorgebouwen te renoveren. Jasper Breugelmans trekt in zijn afstudeerrapport van de Universiteit Utrecht (2010) een zelfde conclusie. Uit zijn onderzoek komt naar voren dat de keuze om verbeteringen aan de kantoorpanden aan te brengen, aan de eigenaren is. Zijn aanbevelingen voor verder onderzoek gaan over het verkrijgen van meer inzicht in de eigenaren.

Met dit onderzoek is op een wetenschappelijke wijze getracht een beeld te schetsen van de rol van de kantooreigenaar met een (toekomstig) leegstaand gebouw.

1.4.2 Maatschappelijke relevantie

Leegstand verhoogt de kans op verpaupering van een gebied, zeker wanneer de concentratie van het leegstaand vastgoed hoog is in een gebied. De verpaupering wordt onder andere veroorzaakt doordat eigenaren tijdens leegstand bezuinigen op de instandhoudingskosten. Dit geeft de omgeving een negatieve uitstraling en dreigt het gebied in een neerwaartse spiraal terecht te laten komen. Dit is voor de resterende gebruikers van het gebied een onwenselijke situatie, maar ook voor de gemeente.

Dat leegstand een maatschappelijk probleem is blijkt ook uit de grote media aandacht. Maandelijks wordt er aandacht aan besteedt in de kranten en op televisie zijn er verschillende documentaires overgemaakt.

Met dit onderzoek wordt beoogd een helder beeld te schetsen van de beweegredenen van kantoorgebruikers en de rol van beleggers hierin. In de hoop en verwachting dat door beter te sturen op vasthouden van gebruikers, de leegstand gereduceerd kan worden.

1.5 Onderzoeksdoelen

Dit onderzoeksrapport heeft twee hoofddoelen:

- Aanvulling van de huidige kennis over de beweegredenen van een kantoorgebruiker bij de afweging tussen blijven in zijn huidige kantoor, verhuizen naar een bestaand kantoor en verhuizen naar een nieuw kantoor.
 - De factoren van invloed op de afweging tussen blijven of verhuizen in kaart te brengen.
- Inzicht te geven in de rol van de kantooreigenaar bij de heroverwegingen die een kantoorgebruiker heeft bij zijn huidige gebouw.
 - De maatregelen van de kantooreigenaar in kaart te brengen bij leegstand en dreigende leegstand.

1.6 Onderzoeksvragen

Er zijn twee hoofdvragen geformuleerd in dit onderzoek en de daaraan gekoppelde deelvragen zijn hieronder weergegeven:

- 1. Wat zijn de beweegredenen van een kantoorgebruiker bij de afweging tussen blijven in zijn huidige kantoor, verhuizen naar een bestaand kantoor en verhuizen naar een nieuw kantoor?**
 - Wat zijn de verhuismotieven van de kantoorgebruiker?
 - Welke factoren zijn hierop van invloed?
 - Wordt er door de kantoorgebruiker een afweging gemaakt tussen blijven in zijn huidige kantoor of verhuizen naar een bestaand of nieuw kantoor?
 - Welke factoren pleiten voor nieuwbouw?
 - Welke factoren pleiten voor bestaande bouw?
- 2. Wat doet de kantooreigenaar om de kantoorgebruiker te behouden en daarmee leegstand te voorkomen? Indien een kantoor leegstaat, wat doet de kantooreigenaar om de leegstand op te lossen?**
 - Wat zijn de maatregelen die een kantooreigenaar neemt om de huurder in het huidige gebouw te behouden?
 - Wat zijn de maatregelen die een kantooreigenaar neemt om een huurder aan te trekken naar een leegstaand kantoor?

1.6.1 Hypothesen

1. De kantoorgebruiker ziet renovatie van het huidige gebouw niet als een optie omdat:
 - het huidige gebouw niet kan voldoen aan de wens van de gebruiker;
 - een renovatie als te complex wordt ervaren;
 - een renovatie als te duur wordt ervaren.
2. De kantooreigenaar doet naast een financiële incentive niets meer om de kantoorgebruiker te behouden of aan te trekken.

1.6.2 Onderzoeksproducten

Een tabel met hierin weergegeven de beweegredenen van een kantoorgebruiker bij de afweging tussen blijven in zijn huidige kantoor, verhuizen naar een bestaand kantoor en verhuizen naar een nieuw kantoor. In Tabel 1 opzet van een dergelijke tabel:

Renoveren huidig gebouw	Verhuizen naar bestaande bouw	Verhuizen naar nieuwbouw
- Binding met de regio	- Goede locatie	- Nieuwe locatie
- Monumentaal gebouw	- Gunstige exploitatiekosten	- Gunstige prijs/kwaliteitsverhouding
- Prijs minder van belang	- Aanpasbaarheid gebouw	- Kwalitatief beter gebouw

Tabel 1: opzet beweegredenen kantoorgebruiker

Met het onderwerp exploitatiekosten wordt bedoeld het totaal bedrag dat ene huurder kwijt is aan zijn huisvesting (huur, service en energie kosten).

Een tabel met hierin weergegeven de maatregelen die een kantooreigenaar neemt om de huurder in het huidige gebouw te behouden en om een nieuwe huurder aan te trekken naar een leegstaand kantoor. In Tabel 2 een opzet van een dergelijke tabel:

Behouden huurder		Aantrekken huurder	
-	Huurvrije periode	-	Nieuw inbouwpakket
-		-	Huurvrije periode
-		-	

Tabel 2: opzet maatregelen kantooreigenaren

Door daarnaast aan de huurders te vragen naar de relatie met de eigenaar is er inzicht verkregen in de sterke en zwakke punten in deze relatie. Dit resulteert in een lijst met aanbevelingen voor kantooreigenaren hoe huurders langer te binden.

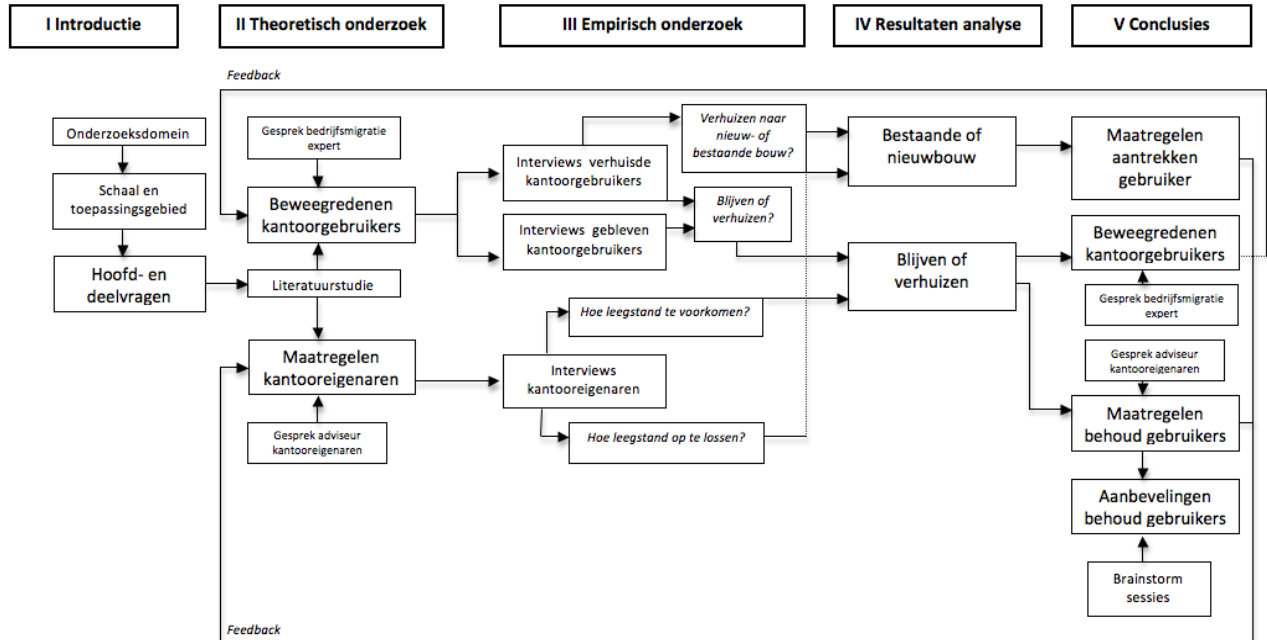
1.6.3 Doelgroep

De eindgebruiker en de belegger zijn de primaire doelgroep voor dit onderzoek, aangezien zij de vraag en aanbodzijde van de vastgoedmarkt vormen. Secundaire doelgroepen zijn gemeenten, bouwers, projectontwikkelaars, adviseurs, architecten etc. aangezien deze partijen een rol kunnen spelen in nieuwbouw en renovatie van bestaand vastgoed.

2 Onderzoeksmethoden

2.1 Onderzoeksfasen

Figuur 2 geeft de onderzoeksfasen aan. Het onderzoeksproces heeft een cyclisch karakter waar met kennis van latere fases aanvullingen gedaan kunnen worden aan eerdere fasen van het onderzoek.



Figuur 2: Onderzoeksfasen

Tijdens de eerste fase van het onderzoek (P1) vond een verkenning van het onderwerp plaats, die leidde tot de hoofd- en deelvragen. Deze zijn vervolgens afgebakend in het onderzoeksdomein, de schaal en het toepassingsgebied van het onderzoek.

In de tweede fase (P2) is literatuurstudie gedaan en hebben gesprekken plaats gevonden met een expert op het gebied van verhuismotieven van kantoorgebruikers en een adviseur van kantooreigenaren. In de literatuurstudie kwamen voornamelijk de verhuismotieven van kantoorgebruikers naar voren. Dit omdat er weinig literatuur te vinden is over de kantooreigenaren, specifiek wat hun rol en maatregelen zijn om leegstand te voorkomen. Dit leidde tot het deels beantwoorden van de onderzoeksvragen.

In de derde fase (P3) staat het empirische onderzoek centraal, waarbij interviews met kantoorgebruikers en kantooreigenaren zijn gehouden. Hierbij is de gevonden literatuur getoetst op de kantoorgebruiker en is op een explorerende manier kennis genomen van de kantooreigenaar. Hierdoor konden de onderzoeksvragen beantwoordt worden.

Tijdens de vierde fase (P4) is een analyse van de resultaten uit het empirische onderzoek gemaakt. Hierbij staan de thema's 'Blijven of verhuizen' en 'Bestaande of nieuwbouw' centraal. Deze twee thema's resulteren in tussentijdse conclusies.

De algemene conclusie is in de laatste fase (P5) geformuleerd, evenals de aanbevelingen voor de praktijk. Deze aanbevelingen zijn aangescherpt door middel van brainstormsessies op individuele basis met adviseurs, eigenaren en gebruikers.

2.2 Onderzoektype

Het onderzoek is een kwalitatief onderzoek, waarin de term toetsen in een ruime betekenis gebruikt zal worden. De onderzoeker zal zoeken naar zowel informatie die de bewering(en) kunnen ondersteunen (verifiëren) als naar informatie die de bewering(en) kunnen weerleggen (falsifiëren) (Baarda et al, 1998).

2.3 Respondenten selectie

In paragraaf 1.2.1 is de afbakening van de respondenten gedeeltelijk beschreven, hier volgt een specifiekere afbakening.

De geïnterviewde kantoorgebruikers voldoen aan de volgende selectiecriteria;

- verhuis- of renovatiebeslissing tussen 2009- 2011 genomen;
- verhuisd naar of binnen de Randstad (zie paragraaf 1.3.1).

In het kader van de huidige leegstandsdiscussie is het van belang dat de respondent op de hoogte was van dit probleem tijdens zijn verhuis -of renovatiebeslissing. Vandaar de afbakening in de tijd, van 2009-2011.

Er is verder geen onderscheid gemaakt in bedrijfsgrootte en sectoren, aangezien de relatie gebouw en gebruiker centraal staat en niet zozeer de sector en de grootte van de gebruiker.

De geïnterviewde respondenten zijn:

Renovatie huidig gebouw	Verhuisd naar bestaand gebouw	Verhuisd naar nieuwbouw
- DHV (Amersfoort)	- Makro (Amsterdam)	- RET (Rotterdam)
- Allen&Overy (Amsterdam)	- Bol.com (Utrecht)	- Capgemini (Utrecht)
- PostNL (Den Haag)	- Ziggo (Den Haag)	- Brunel (Rotterdam)
- NIBC (Den Haag)	- DGMR (Den Haag)	
- SER (Den Haag)		
- ASR (Utrecht)		

Tabel 3: Respondenten kantoorgebruikers (N=13 gebruiker).

De geïnterviewde kantooreigenaren voldoen aan de volgende selectiecriteria;

- hebben kantoren in de Randstad die potentieel leeg komen te staan of al leegstaan;
- hebben kantoorgebouw(en) gerenoveerd of zijn bezig met maatregelen.

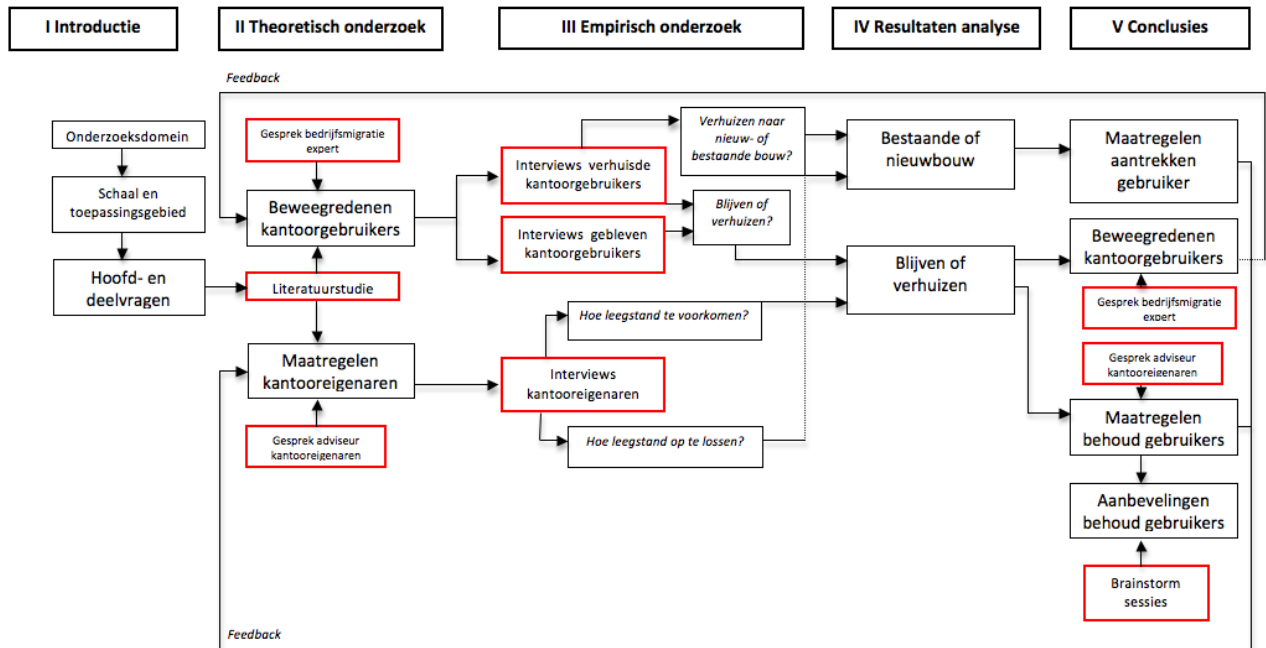
Onderstaand de geïnterviewde respondenten:

Leegstaande gebouwen in de portefeuille
- De Groene Groep
- ING REIM
- IVG Netherlands
- Uni-Invest
- Van der Vorm
- PingProperties
- TCN
- NSI

Tabel 4: Respondenten kantooreigenaren (N=8 eigenaren).

2.4 Onderzoeksinstrumenten

De onderzoeksinstrumenten die voor dit onderzoek gebruikt zijn: literatuurstudie, gesprekken met een bedrijfsmigratie expert, een adviseur van kantooreigenaren, diepte-interviews met de respondenten en brainstorm gesprekken. In onderstaand schema zijn de onderzoeksinstrumenten rood omlijnd.



Figuur 3: De onderzoeksinstrumenten in het rood gekaderd

Zoals in paragraaf 2.1 en 2.2 is aangegeven is er een onderscheid gemaakt tussen de interviews met de kantoorgebruikers en met de kantooreigenaren. Dit vanwege de aanwezige literatuur over de kantoorgebruiker en de weinige beschikbare literatuur over de kantooreigenaar. De interviews met de kantoorgebruiker zijn dan ook voornamelijk toetsend geweest aan de literatuur, terwijl de interviews met de kantooreigenaar eerder een exploratief karakter hadden. De uiteindelijke aanbevelingen voor de praktijk zijn aangescherpt door middel van brainstormsessies op individuele basis met adviseurs, eigenaren en gebruikers.

2.5 Interviewopzet

Zoals vermeld in paragraaf 2.4, is door middel van diepte-interviews kwalitatieve data verzameld voor het onderzoek. Deze diepte-interviews zijn op te splitsen in twee typen: de interviews met de kantoorgebruikers en die met de kantooreigenaren. De twee type interviews zijn gebaseerd op het elite-interview. Hiervan wordt gesproken als invloedrijke, vooraanstaande en goed geïnformeerde leden van een organisatie worden geselecteerd voor een open interview vanwege hun specifieke deskundigheid (Baarda et al, 1998). In dit geval zullen het de beslissers zijn die voor de keuze stonden om te blijven of te verhuizen en om maatregelen te nemen of niet. In de volgende paragrafen zal per doelgroep de opzet van het interview beschreven worden.

2.5.1 Kantoorgebruiker

Bij het diepte-interview met de kantoorgebruiker is gekozen voor een data-verzamelmethode, genaamd het half- of gedeeltelijk gestructureerde interview. Hierbij worden eerst aan de hand van open vragen om vervolgens met een verdiepende vragenlijst met gesloten vragen af te sluiten. De keuze voor deze methode is gemaakt, vanwege de aard van het kwalitatief onderzoek waarin er nooit enkel gewerkt wordt met gesloten vragen waarbij het antwoord aangekruist moet worden. Het gesloten deel van het interview, de verdiepende vragenlijst, wordt voornamelijk gebruikt om de gevonden literatuur over verhuismotieven te toetsen (Baarda et al, 1998). In het ongestructureerde deel van het onderzoek is onder andere gevraagd naar de rol van de kantooreigenaar bij de afweging tussen blijven of verhuizen.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen kantoorgebruikers die zijn gebleven en die zijn verhuisd. In bijlage I is de vragenlijst opgenomen voor gebruikers die zijn verhuisd (naar nieuwbouw of bestaande bouw) en in bijlage II de vragenlijst voor gebruikers die zijn gebleven.

Verdiepende vragenlijst

Zoals vermeld wordt er een verdiepende vragenlijst gebruikt die de push-, pull- en keepfactoren van kantoorgebruikers inzichtelijk maken. Deze verdiepende vragenlijst wordt al drie decennia gebruikt om de beweegredenen van gebruikers te meten. Onderstaand een impressie van deze verdiepende vragenlijst, hij bestaat uit drie delen, te weten de push-, pull- en keepfactoren. In bijlage III is de volledige verdiepende vragenlijst weergegeven.

B. Pushfactoren

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

	1 = niet van belang; 2 = enigszins van belang; 3 = van belang	1	2	3
1	Gebrek aan uitbreidingsruimte			
2	Te hoge prijs uitbreidingsruimte			
3	Slechte staat van de bedrijfsruimte			
4	(Dreigende) onteigening/huuropzegging			
5	Geen representatief gebouw			
6	Afwezigheid flexibele huurruimte			

Figuur 3: Impressie van de verdiepende vragenlijst

Om tot een beoordeling te komen van de meest genoemde push-, pull- en keepfactoren wordt er een weging gehouden. Het wegen van de factoren om tot een totaal score te komen bij de verdiepende vragenlijst gaat als volgt.

	1 (niet van belang)	2 (enigszins van belang)	3 (van belang)	4 (zelf genoemd)
Gebrek aan uitbreidingsruimte	0	1	2	2

Tabel 5: Weging van de factoren, als voorbeeld de pushfactor 'gebrek aan uitbreidingsruimte'

In bovenstaande tabel is de weging van de pushfactor 'gebrek aan uitbreidingsruimte' weergegeven. Indien een respondent deze pushfactor als niet van belang acht, dan zet deze een kruisje bij '1 (niet van belang)' de weging hiervan is dan 0. Dit geldt hetzelfde bij 'enigszins van belang' en 'van belang', deze krijgen respectievelijk de wegingsfactor 1 en 2.

Voorafgaand aan de verdiepende vragenlijst is de vraag 'Wat waren de verhuismotieven' aan de respondent gesteld. Het aantal maal dat een pushfactor zelf werd genoemd door de respondent, krijgt een extra score van 2.

Stel bij een totaal van 10 kantoorgebruikers vinken er 5 'enigszins van belang' aan 5 'van belang', waarbij er 2 respondenten op voorhand deze factor al hadden genoemd. Dan is de totaal score van de factor 'gebrek aan uitbreidingsruimte': $5*1 + 3*2 + 2*4 = 19$.

2.5.2 Kantooreigenaar

In de interviewopzet van kantooreigenaren is gekozen voor de data verzamelingsmethode 'open interview'. Volgens Baarda et al(1998) zijn er verschillende situaties aan te geven waarin het gebruik van open interviews de beste keuze is. Twee daarvan zijn van toepassing bij dit onderzoek. Nieuwe problematiek en problematiek in taboesfeer. Uit het theoretische gedeelte blijkt dat er weinig kennis voor handen is over de maatregelen die de kantooreigenaar neemt om de huurder te behouden. Het is onduidelijk of er een relatie is met de beweegredenen van de huurder en de rol van de verhuurder. Daarnaast is er een taboesfeer over de mogelijke maatregelen, waaronder de incentives. Uit het afstudeeronderzoek van Roemer Alfrink (2006) waarbij diverse gesprekken met makelaars zijn gevoerd, blijkt dat 'incentives er nu eenmaal bij horen'. De respondenten wilden weinig informatie verstrekken over het onderwerp incentives. Het gebruik ervan werd noch bevestigd nog ontkend door hen.

Gezien de beperkte bereidheid tot delen is er voor gekozen om het vrije-attitude-interview met de eigenaren af te leggen. Dit interview lijkt in sterkere mate dan een gestructureerd interview op een gewoon gesprek met iemand. Het is een volledig ongestructureerd interview. Waarbij de interviewer meestal maar een vraag stelt, de beginvraag, en stimuleert mede via doorvragen de geïnterviewde zijn of haar mening te geven over een onderwerp (Baarda et al, 1998). In bijlage IV is deze vragenlijst opgenomen.

2.6 Originaliteitswaarde

De twee onderzoeksvelden van dit onderzoek zijn de kantoorgebruiker en de kantooreigenaar. Samen vormen zij de vraag- en aanbodzijde van de vastgoedmarkt. Dit onderzoek focust zich op het overlappende gebied tussen vraag en aanbod, waar een kantoorgebruiker een gebouw huurt van een kantooreigenaar. Specifiek wat de afweging van een kantoorgebruiker is tussen blijven en verhuizen en wat de rol van de kantooreigenaar in deze afweging is.

Zoals eerder vernoemd is onderzoek naar de keepfactoren van kantoorgebruikers onderbelicht. Onderzoek naar de maatregelen van kantooreigenaren om huurders te behouden en aan te trekken is erg summier. Dit onderzoek vult de huidige kennis over de beweegredenen van kantoorgebruikers aan en zal nieuwe inzichten verschaffen over de rol van kantooreigenaren in de leegstandsproblematiek. Vandaar dat de originaliteitswaarde van dit onderzoek hoog te noemen is.

2.7 Mentorschap

Eerste mentor:

Dr. Ir. Theo van der Voordt is expert op gebied van eindgebruikers in tal van sectoren.

Tweede mentor:

Dr. Ir. Hilde Remøy is een van de weinige onderzoekers op het gebied van de kantorenleegstand.

Bedrijfsmentor:

mr. Mark Hesselink is commercieel manager bij OVG projectontwikkeling, hij heeft de juiste ingangen in het bedrijfsleven om de respondenten van het onderzoek te benaderen.

3. De respondenten

Door middel van diepte-interviews wordt kwalitatieve data verzameld voor het onderzoek. Dit onderzoek richt zich op de kantoorgebruiker en de kantooreigenaar. In dit hoofdstuk een profiel van beide partijen. Waar bij de kantoorgebruiker de focus ligt op het gebouw, ligt deze bij de kantooreigenaar bij zijn totale bezit in vastgoed.

De eigenaren die zijn geïnterviewd zien het vastgoed als een beleggingsproduct waar geld mee verdiend wordt. Het hebben van een huurcontract met een gebruiker is hierbij leidend voor de waarde van het kantoorvastgoed. Dit element is van invloed op de huisvestingskeuzes van kantoorhuurders en de maatregelen die de verhuurders nemen om deze huurders aan te trekken. Voor het verdere onderzoek is daarom enige kennis over de werking van het huurcontract en de daarbij behorende incentives van belang, deze worden in respectievelijk paragraaf 3.4 en 3.5 toegelicht.

3.1 Kantoorgebruiker

Onderstaand zijn de 13 profielen van de respondent kantoorgebruikers verder uiteengezet. Ze zijn verdeeld in de 3 categorieën: nieuwbouw, bestaande bouw en renovatie bestaande gebouw.

Verhuisd naar nieuwbouw			
Bedrijf	RET	Contactpersoon	Hans van Veen
Type bedrijf	Openbaar vervoersbedrijf Rotterdam	Functie	Programma manager
Type gebruiker	Gebruiker	Datum interview	17-08-2011
Oude situatie		Nieuwe situatie	
Adres	Vasteland 80, Rotterdam	Adres	Laan op Zuid 2, Rotterdam
Metrage (BVO m ²)	12.800	Metrage (BVO m ²)	10.000
Aantal FTE	550	Aantal FTE	550
Eigendom/huur	Huur	Eigendom/huur	Huur
 <p>bron: www.google.nl</p>		 <p>bron: www.ovg.nl</p>	

Verhuisd naar nieuwbouw			
Bedrijf	Capgemini	Contactpersoon	Jack Knol
Type bedrijf	IT-consultancy	Functie	Manager facilities & accomodations
Type gebruiker	Gebruiker	Datum interview	04-10-2011
Oude situatie		Mogelijke nieuwe situatie	
Adres	Papendorpseweg 110, Utrecht	Adres	Leidsche Rijn, Utrecht
Metrage (BVO m ²)	42.000	Metrage (BVO m ²)	30.000
Aantal werkplekken	2500	Aantal werkplekken	2500
Eigendom/huur	Huur	Eigendom/huur	Huur
 <p>bron: www.architectuurgids.nl</p>		 <p>bron: Capgemini</p>	

Verhuisd naar nieuwbouw			
Bedrijf	Brunel	Contactpersoon	Ingrid van Kasteren
Type bedrijf	Detachering	Functie	Manager Facility
Type gebruiker	Gebruiker	Datum interview	12-10-2011
Oude situatie		Nieuwe situatie	
Adres	Rivium 1 ^{ste} straat 121, Capelle aan den IJssel	Adres	Rotterdam airport
Metrage (BVO m ²)	1800	Metrage (BVO m ²)	2000
Aantal FTE	60-70	Aantal FTE	60-70
Eigendom/huur	Huur	Eigendom/huur	Huur
 <p>bron: www.google.nl</p>		<p>Geen impressie beschikbaar</p>	

Verhuisd naar bestaande bouw			
Bedrijf	Ziggo	Contactpersoon	Steven Breuker
Type bedrijf	Multi-media bedrijf	Functie	Location & security manager
Type gebruiker	Gebruiker	Datum interview	13-07-2011
Oude situatie		Nieuwe situatie	
Adres	Diverse locaties	Adres	Atoomweg 100, Utrecht
Metrage (BVO m ²)		Metrage (BVO m ²)	12.000
Eigendom/huur		Eigendom/huur	Huur



bron: www.google.nl

Verhuisd naar bestaande bouw			
Bedrijf	DGMR	Contactpersoon	Gert-Jan Verbaan
Type bedrijf	adviesbureau voor bouw, industrie, verkeer, milieu en software	Functie	sectormanager bouwfysica
Type gebruiker	Gebruiker	Datum interview	20-07-2011
Oude situatie		Nieuwe situatie	
Adres	Eisenhowerlaan 112, Den Haag	Adres	Casuariestraat 5, Den Haag
Metrage (BVO m ²)	1400	Metrage (BVO m ²)	1900
Aantal FTE	80	Aantal FTE	80
Eigendom/huur	Huur	Eigendom/huur	Huur




bron: www.google.nl




bron: DGMR

Verhuisd naar bestaande bouw			
Bedrijf	Bol.com	Contactpersoon	Ingrid Splinter
Type bedrijf	Mediawinkel	Functie	Facility manager
Type gebruiker	Gebruiker	Datum interview	29-08-2011
Oude situatie		Nieuwe situatie	
Adres	Zoomstede 13-23, Nieuwegein	Adres	Keulsekade 189, Utrecht
Metrage (BVO m ²)	4200	Metrage (BVO m ²)	6.754
Aantal FTE	345	Aantal FTE	374
Eigendom/huur	Huur	Eigendom/huur	Huur
 <p>bron: www.google.nl</p>		 <p>bron: www.google.nl</p>	

Verhuisd naar bestaande bouw			
Bedrijf	Makro	Contactpersoon	Claudia Moews
Type bedrijf	Groothandel	Functie	Head of real estate & engineering
Type gebruiker	Gebruiker	Datum interview	17-10-2011
Oude situatie		Nieuwe situatie	
Adres	Dalsteindreef 101-139, Diemen	Adres	Sparklerweg 52, Amsterdam
Metrage (BVO m ²)	7000	Metrage (BVO m ²)	4600
Aantal FTE	318	Aantal FTE	318
Eigendom/huur	Huur	Eigendom/huur	Huur
 <p>bron: www.google.nl</p>		 <p>bron: www.appelhoven.nl</p>	


Renovatie huidig gebouw			
Bedrijf	DHV	Contactpersoon	Henriko van de Pol
Type bedrijf	advies en ingenieursbureau	Functie	Directeur SSC Facilities
Type gebruiker	Eigenaar-gebruiker	Datum interview	20-07-2011
Oude situatie		Nieuwe situatie	
Adres	Laan 1914 35, Amersfoort	Adres	Laan 1914 35, Amersfoort
Metrage (BVO m ²)	25.594	Metrage (BVO m ²)	25.594
Eigendom/huur	Eigendom	Eigendom/huur	Eigendom
			
bron: www.greenstep.nu			

Renovatie huidig gebouw			
Bedrijf	ASR	Contactpersoon	Marco Meetz
Type bedrijf	Financiële dienstverlening	Functie	Hoofd huisvesting
Type gebruiker	Eigenaar-gebruiker	Datum interview	28-10-2011
Oude situatie		Nieuwe situatie	
Adres	Archimedeslaan 10, Utrecht	Adres	Archimedeslaan 10, Utrecht
Metrage (BVO m ²)	84.000	Metrage (BVO m ²)	67.000
Aantal werkplekken	3400	Aantal werkplekken	2800
Eigendom/huur	Eigendom	Eigendom/huur	Eigendom
			
bron: www.architectuur.org			

Renovatie huidig gebouw			
Bedrijf	SER	Contactpersoon	Cor van den Berg
Type bedrijf	Advies raad	Functie	Hoofd facilitair bedrijf
Type gebruiker	Eigenaar-gebruiker	Datum interview	06-10-2011
Oude situatie		Nieuwe situatie	
Adres	Bezuidenhoutseweg 60, Den Haag	Adres	Bezuidenhoutseweg 60, Den Haag
Metrage (BVO m ²)	10.000	Metrage (BVO m ²)	10.000
Eigendom/huur	Eigendom	Eigendom/huur	Eigendom
			
bron: www.nieuweallianties.nl			

Renovatie huidig gebouw			
Bedrijf	PostNL	Contactpersoon	Nikaj van Hermon
Type bedrijf	Postbedrijf	Functie	Directeur transacties
Type gebruiker	Gebruiker	Datum interview	03-10-2011
Oude situatie		Nieuwe situatie	
Adres	Prinses Beatrixlaan 23, Den Haag	Adres	Prinses Beatrixlaan 23, Den Haag
Metrage (BVO m ²)	28.000	Metrage (BVO m ²)	28.000
Aantal werkplekken	1000	Aantal werkplekken	1350
Eigendom/huur	Huur	Eigendom/huur	Huur
			
bron: www.ramocafe.com			

Renovatie huidig gebouw			
Bedrijf	NIBC	Contactpersoon	Wijnand Brosius
Type bedrijf	Bank	Functie	Associate director facilities & services
Type gebruiker	Eigenaar-gebruiker	Datum interview	12-09-2011
Oude situatie		Nieuwe situatie	
Adres	Carnegieplein 4, Den Haag	Adres	Carnegieplein 4, Den Haag
Metrage (VVO m ²)	17.000	Metrage (VVO m ²)	17.000
Aantal FTE	650	Aantal FTE	650
Eigendom/huur	Eigendom	Eigendom/huur	Eigendom
			
bron: NIBC			

Renovatie huidig gebouw			
Bedrijf	Allen&Overy	Contactpersoon	Wybrand van den Broek
Type bedrijf	Advocatenkantoor	Functie	Manager Business Services
Type gebruiker	Gebruiker	Datum interview	28-09-2011
Oude situatie		Nieuwe situatie	
Adres	Apollolaan 15, Amsterdam	Adres	Apollolaan 15, Amsterdam
Metrage (BVO m ²)	14.400	Metrage (BVO m ²)	14.400
Aantal FTE	430	Aantal FTE	430
Eigendom/huur	Huur	Eigendom/huur	Huur
			
bron: www.ipmmc-consult.nl			

3.2 De kantooreigenaar

Onderstaand de 8 profielen van de respondent kantooreigenaren, zoals gezegd ligt de focus op de totale portefeuille van de vastgoedeigenaren. In paragraaf 3.2.1 worden de verschillende typen beleggingsprofielen nader toegelicht.

Bedrijf	De Groene Groep	ING REIM	IVG Netherlands	Uni-Invest	Van der Vorm	TCN	Ping Properties	NSI
Datum interview	18-08-2011	09-09-2011	06-09-2011	22-08-2011	03-11-2011	13-10-2011	12-10-2011	17-08-2011
Contactpersoon	Arend den Boef	Anne de Jong	Floris Spronk	Diederick Louman	Sico van Ammers	Arjan Kuilman	Nick Verouden	Johan Buijs
Functie	Commercieel directeur	Portfolio manager offices	Directeur asset management	Asset manager	Algemeen directeur	Partner	Asset manager	CEO
Type eigenaar	particuliere belegger met ontwikkel activiteiten	investment management	investment management	private equity fonds	familie fonds	ontwikkelaar, belegger, beheerder	investment management	beursgenoteerd vastgoedfonds (closed-end)
Totaal belegd vermogen	€ 300.000.000	€ 2.200.000.000	€ 22.000.000.000	€ 900.000.000	€ 650.000.000	€ 600.000.000	€ 900.000.000	€ 1.400.000.000
Verhouding NL-Buitenland	100% - 0%	100% - 0%	6,4% - 93,6%	100% - 0%	70% - 30%	85% - 15%	100% - 0%	91% - 9%
Huidige situatie		ING Dutch Office Fund						
- kantoorruimte	80%	100%	99%	75	24	80	100%	46
- winkelruimte	15%		1%		35	20		49
- woningen	1%				35			1
- bedrijfsruimte	4%			25	5			4
- overige					1			
Aantal kantoren in Nederland	2	80	75	150	12	55	78	75
Risicoprofiel Kantoren								
- core		100%	70%	1%	100%		50%	
- value added	100%		30%	50%		100%	50%	100%
- opportunistisch				49%				

3.2.1 Beleggingsprofielen

Zoals uit de profielen blijkt zijn er drie verschillende beleggingsprofielen: 'core', 'value added' en 'opportunistic'. Met 'core' worden beleggingen bedoeld met een laag risico en laag verwacht rendement. Denk hierbij aan langjarig verhuurd vastgoed (van 10 jaar of meer) op 'goede locaties'. De term 'goede locatie' wordt door een aantal respondenten beschreven als een top kantorenlocatie nabij het station, denk hierbij aan de Amsterdamse Zuid-as, Het Haagsche Beatrixkwartier etc.

'Opportunistic' betreffen beleggingen met een hoog risico en hoog verwacht rendement. Dit zijn gebouwen met een hoog leegstandspercentage. Het risico dat dit percentage leeg blijft is groot waardoor de stijging van de vastgoedwaarde ook hoog is, indien deze leegstand wel wordt opgevuld. Deze kantoren bevinden zich op de locaties met de grootste leegstand, denk hierbij aan gebieden in de periferie of kleine gemeenten zoals Capelle aan den IJssel, Rijswijk, Diemen etc.

'Value added' beleggingen zijn gebouwen die tussen voornoemde twee categorieën in zitten. Dit betekent volgens een aantal respondenten een kort huurcontract van rond de vijf jaar op locaties die ook leegstand in de huidige markt kennen. Hoofddorp is een gebied die men als 'value added' in de huidige vastgoedmarkt zou kunnen omschrijven.

II. De kantorenmarkt in beweging

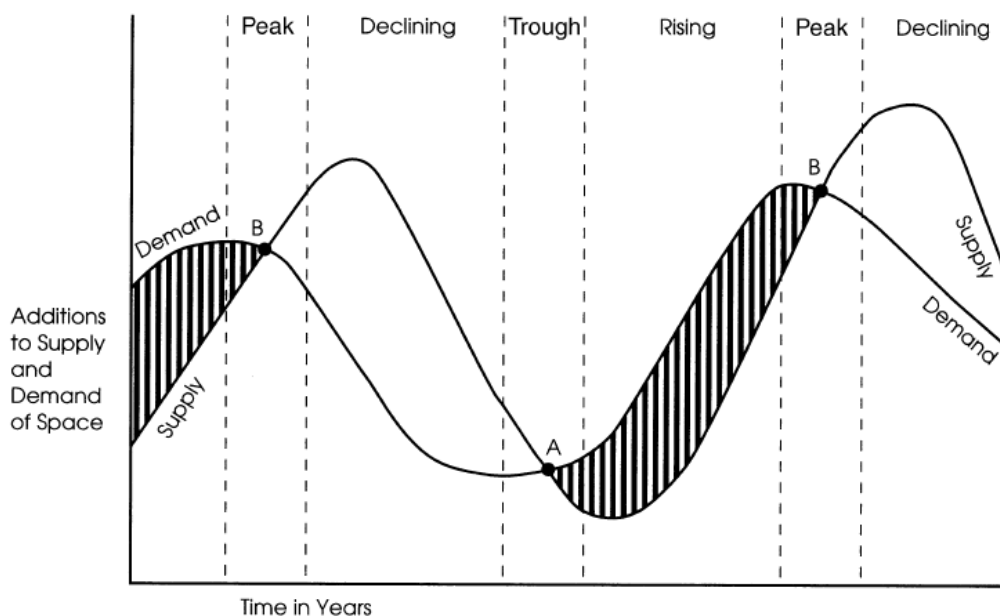
4. Leegstand in de Nederlandse kantorenmarkt

Uit de verschillende berichten in de media kan worden opgemaakt dat leegstand in de Nederlandse kantorenmarkt een groot probleem is voor alle betrokken partijen, van initiatiefnemer tot eigenaar. Immers bij een overaanbod wordt er minder gebouwd en wordt het huidige aanbod minder waard door de hoeveelheid aanbod. In dit hoofdstuk bespreken we de ontstaansgeschiedenis van leegstand, de huidige situatie om vervolgens een blik te werpen op de toekomstige leegstand in de Nederlandse kantorenmarkt.

4.1 Ontstaansgeschiedenis uit de literatuur

Aan de aanbodzijde wordt na een periode van schaarste en terughoudendheid bij gemeenten, beleggers en ontwikkelaars aan het einde van de jaren negentig op grote schaal het initiatief genomen om 'op risico' nieuwe kantoren te ontwikkelen. Tot 80% van de nieuwe kantoren wordt ontwikkeld zonder dat voor oplevering een gebruiker is gevonden (Bak, 2010). Dit 'op risico' ontwikkelen kan verklaard worden aan de hand van de groei van de werkgelegenheid in de dienstensector, die tussen 1990 en 2005 sterk is toegenomen. Hierdoor steeg ook de vraag naar kantoorruimte in deze periode. De verschuiving in werkgelegenheid naar kantoorhoudende werkzaamheden zorgde voor voldoende opvulling aan gebruikers van de aanwas van nieuwe kantoorgebouwen (Pellenbarg e.a., 2005 & Zuidema, 2006).

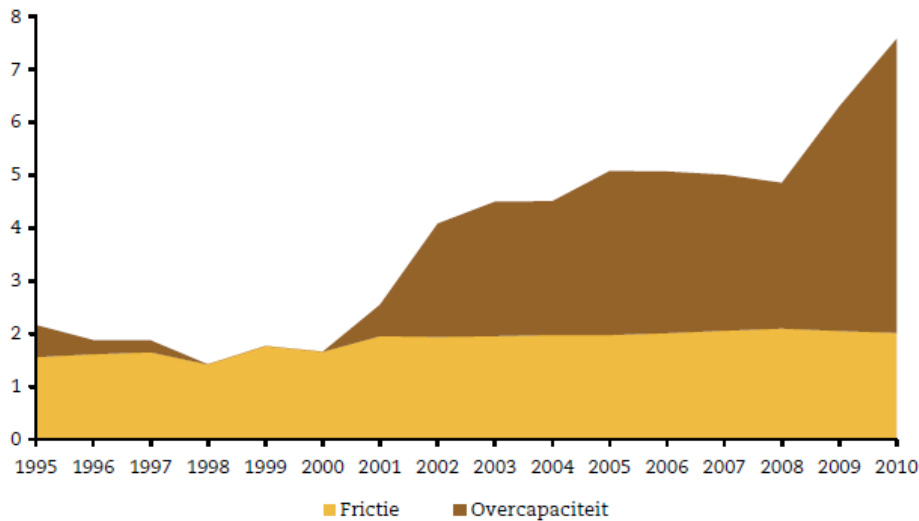
Wanneer de economie in 2001 omslaat, duurt het nog enige tijd voordat de in ontwikkeling genomen kantoren op de markt komen. Deze vertraging wordt veroorzaakt door de voor vastgoed kenmerkende lange realisatietijd en is onderdeel van de varkenscyclus¹ (figuur 4).



Figuur 4: Fases van de vastgoed vraag en aanbod cyclus. Bron: Phyr e.a., 2000.

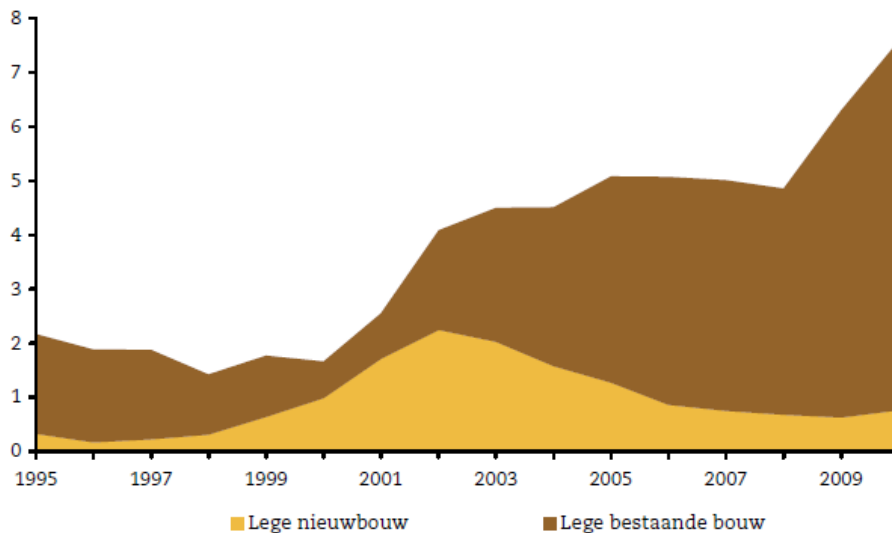
¹ De term 'varkenscyclus' is afkomstig uit de varkensfokkerij. Als varkensfokkers de prijs van varkens op de varkensmarkt zien stijgen, dan reageren ze door méér varkens te gaan fokken. Maar voordat die op de markt kunnen worden aangeboden, gaat er ruim een jaar voorbij. Wanneer dat toegenomen aanbod 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).

Uit cijfers van het Economisch Instituut van de Bouwnijverheid blijkt dat vanaf 2000 er al een stijgende lijn in de overcapaciteit van kantoren zit, zie figuur 5.



Figuur 5: Frictieeestand en overcapaciteit, in miljoen vierkante meters. Bron: Bak, EIB 2010.

De op risico ontwikkelde nieuwbouw is verantwoordelijk voor bijna de gehele toename in de leegstand tot 2002 (zie figuur 6). Pas na 2002 neemt het aantal lege nieuwbouwkantoren weer af en neemt de leegstand in de bestaande voorraad sterk toe. Kantoororganisaties stromen door naar de nieuwbouw waarbij de oude kantoren aan de leegstand worden toegevoegd (Zuidema & Van Elp, 2010).



Figuur 6: Leegstand naar nieuwbouw en bestaande bouw (in miljoen vierkante meter). Bron: Bak, EIB 2010.

In de periode tussen 1995 en 2005 is de economische levensduur van kantoorgebouwen soms maar 10 jaar. Dit is ontstaan door de veranderende eisen van de gebruikersmarkt enerzijds en het overaanbod op de kantorenmarkt anderzijds. Terwijl kantoorgebouwen een gemiddelde functionele levensduur van 30 jaar hebben (Koshiek & Warnink, 2001). De toenemende economische veroudering op de kantorenmarkt wordt voor het grootste deel veroorzaakt door verplaatsingen. Deze verplaatsingen zijn ingegeven door dat kantoren, om verschillende redenen anders dan capaciteitsgebrek, niet meer voldoen. Deze vervangingsvraag zorgt weer voor leegstand in de bestaande voorraad kantoren (Korteweg, 2002).

Het SBR concludeerde in 2007 al dat er een kwalitatieve mismatch tussen de vraag en het aanbod van kantoorgebouwen is. De kantorenmarkt is van een uitbreidingsmarkt in een vervangingsmarkt veranderd. Wat nieuw gebouwd wordt, is voornamelijk om het oude te vervangen. Doordat er een vervangingsmarkt is ontstaan, kunnen kantoorgebruikers naar kwalitatief betere kantoorpanden en locaties verhuizen tegen aantrekkelijke huren (Remøy, 2007). Deze kwalitatieve mismatch wordt veroorzaakt door ontwikkelingen zoals: een afname van het

aantal werknemers, een afname van het aantal vierkante meters per werknemer door nieuwe vormen van werken en hogere duurzaamheidseisen van kantoorgebruikers aan hun huisvesting. Deze beïnvloeden de keuzes van kantoorgebruikers bij hun huisvesting (Twynstra Gudde, 2010). Ook het onderzoek 'Occupier Special 2011' van Jones Lang LaSalle onderschrijft een groeiende vraag naar aanpassingen aan het bestaande gebouw. In dit onderzoek geven 60% van de kantoorgebruikers aan dat ze binnen nu en 5 jaar hun gebouw willen laten aanpassen aan nieuwe werkplekconcepten.

Deze mismatch kan deels worden opgelost door het aanpassen van het bestaande kantoor. Dit vergt een investering van de kantooreigenaar. Bij een renovatie zit de eigenaar altijd in het spanningsveld van eerst een huurder zoeken en dan renoveren of eerst renoveren en dan een huurder zoeken (Houtveen, 2002). In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de oorzaken van de leegstand volgens de geïnterviewde kantooreigenaren.

4.2 Oorzaken leegstand genoemd door de eigenaren

De eigenaren van de bestaande voorraad kantoren is gevraagd wat zij zien als de oorzaken van de leegstand in hun bezit. Er wordt door deze groep een onderscheid gemaakt tussen interne factoren die leegstand veroorzaken in een gebouw en de externe factoren die leegstand in de totale voorraad veroorzaken. Waarbij de eigenaar invloed heeft op de interne factoren, maar niet op de externe factoren. In de tabel op de volgende pagina is een overzicht gemaakt van de genoemde factoren inclusief het verwachte leegstandspercentage in 2011-2012.

	De Groene Groep	ING REIM	IVG Netherlands	Uni-Unvest	Van der Vorm	TCN	PingProperties	NSI
Leegstandspercentage 2010 ²	12%	10%	15%	(+/-) 25%	5,7%	10-15%	13-14%	14,4%
Leegstandspercentage 2011-2012	14%	10%	<10%	(+/-) 25%	10%	15%	< 13-14%	(+/-) 15%
Interne factoren								
			Gebouwen zijn te oud vergelijken met het aanbod	Gebouwen bevinden zich in een secundaire kantorenmarkt		Huidige gebouwen voldoen niet aan de vraag		
				Gebouwen ('70-'90) hebben een investering nodig om huurders aan te trekken				
Externe factoren								
	Overaanbod kantoren	Vraag kleiner dan aanbod	Overaanbod van (nieuwe) kantoorruimte	Overaanbod kantoren	Vertrekkende huurders	Veranderende vraag van de gebruiker	Afgelopen 10 jaar zonder visie te veel gebouwd	Marktmechanisme: nieuw huurcontract veel waarde voor ontwikkelaars en gemeente
	Economische situatie huurders (minder m ²)	Organisaties krimpen vanwege de economie		Krimpende huurders (nieuwe werken)			Verhuizen levert geld op	Huurders krimpen

Tabel 6: leegstandspercentage van de kantooreigenaren, met daarbij de genoemde interne en externe factoren van leegstand (N=8 eigenaren).

Overaanbod

Een van de externe factoren die uit de literatuurstudie naar voren komt is dat de leegstand de afgelopen 10 jaar gecreëerd is doordat er nieuwe kantoren gebouwd zijn, terwijl er niet meer vraag naar kantoren was. Dit leidde tot een verplaatsingsmarkt. Het overaanbod aan kantoren wordt ook door de respondenten genoemd als een van de factoren die leegstand veroorzaakt. *'In het algemeen kun je zeggen dat er de afgelopen 10 jaar gigantisch te veel gebouwd is, veelal zonder visie, zonder doel'* aldus Nick Verouden, asset manager bij Ping Properties. De gemeente is verantwoordelijk voor het gronduitgiftebeleid en hiermee dus ook betrokken bij de creatie van de hoeveelheid kantoren.

Nick Verouden vat het als volgt samen: *'Er is een trend ontstaan de afgelopen jaren, waarbij gemakkelijk grond werd uitgegeven en huurders makkelijk aangezet werden tot verhuizingen door het delen van ontwikkelingswinst. Maar als je het grote geheel bekijkt, dan is het funest voor de kantorenmarkt en maatschappelijk onverantwoord'*.

² Het gaat hierom door de respondent genoemde getallen, deze worden niet onderbouwd door een document.

Dit wordt ook onderbouwd door Johan Buijs CEO van NSI: *'Gemeenten zouden ook kunnen weten van de winstdelingen bij verhuisbewegingen en zich afvragen waarom de pure winst naar die huurder moet gaan. Waarom profiteer ik daar niet meer van in die gronduitgifte? Volgens mij kan ik meer voor mijn grond vragen. Als dat gebeurt, dan zal je zien dat er minder overblijft voor de huurder en je sneller een eerlijkere afweging zou krijgen tussen blijf ik zitten in bestaand of ga ik naar nieuwbouw toe.'*

Door deze verhuizingen groeit het overaanbod op de secundaire kantorenlocaties³. Hier bevinden zich kantoren van eigenaren die een 'value added' en/of een 'opportunistic' risico/rendementsprofiel hanteren. Een aantal respondenten, die op deze locaties bezit hebben, zien daar de komende tijd weinig positiefs gebeuren.

Economische situatie

Een andere externe factor die door de respondenten wordt genoemd is de economische situatie waarin de huurders verkeren. De meeste huurders zijn gekrompen in het aantal medewerkers. Daarbij zijn de meeste organisaties aan het reduceren op hun huisvestingskosten, door middel van nieuwe werkconcepten zijn er minder vierkante meters per medewerker nodig. Deze ontwikkelingen hebben tot gevolg dat er een kleinere vraag naar kantoorruimte is dan voor de economische crisis van 2007. Deze dalende vraag komt bovenop het al bestaand overaanbod van kantoorruimten in Nederland.

Kwaliteit van het gebouw

Een interne factor die genoemd wordt is de kwaliteit van het gebouw. Dit heeft te maken met het steeds hoger wordende kwaliteitsniveau van gebouwen (flexibele werkconcepten, duurzaamheid etc.), waardoor de kwaliteit van een bestaand gebouw sneller dan voorheen achterhaald is. Hierdoor is er bij een vertrekkende huurder veelal een investering in het gebouw nodig om een nieuwe huurder aan te trekken.

Veranderende vraag

De respondenten geven aan dat de huisvestingsvraag van huurders in kwantitatieve zin minder geworden is. Volgens Arjan Kuilman, partner bij TCN is de vraag ook anders geworden dan die van vijf jaar geleden: *'De vraag van de gebruiker is dat zij flexibeler willen zijn, aangezien zij moeilijker kunnen inschatten of zij volgend jaar groeien of krimpen. Dit uit zich in kortere contracten en fasering in het geen zij willen huren.'*

Leegstandscijfers

Uit de interviews blijkt dat bijna alle respondenten te maken hebben met gelijk blijvende of stijgende leegstandscijfers in 2011-2012. Dit is grotendeels ingegeven door de bovengenoemde oorzaken van leegstand. De uitzondering hierop vormt IVG Netherlands, zij voorzien een daling van het leegstandspercentage. Dit komt doordat deze eigenaar bezig is met het transformeren van kantoren naar hotels. Deze transformaties worden in 2011-2012 opgeleverd waardoor het leegstandspercentage daalt in de kantorenportefeuille, meer over maatregelen van kantooreigenaren om leegstand op te lossen in paragraaf 7.2 'Maatregelen van de eigenaar'.

4.3 Reflectie op de literatuur

De oorzaken van de leegstand in de kantorenmarkt komen overeen met de bevindingen uit de literatuur, waarbij de begrippen kwaliteit en kwantiteit centraal staan. Kwaliteit uit zich in de vraag naar duurzame huisvesting en nieuwe vormen van werken. Kwantiteit uit zich in een afname van het aantal medewerkers en een hogere bezettingsgraad per werkplek door nieuwe vormen van werken.

Een van de respondenten geeft aan dat de huisvestingsvraag van kantoorgebruikers drastisch is gewijzigd, door de vraag naar flexibiliteit in de huurcontracten. De huurder noemt de onzekere toekomst als reden hiervoor. Daarnaast geeft een van de eigenaren aan dat door veranderde regelgeving de vraag naar kortere huurcontracten zal worden vergroot. Uit een artikel van PropertyNL 'Beleggen in kantoren levert 8 procent rendement op' (2011) blijkt dat mogelijk de IFRS⁴-regels aangepast worden. Hierdoor moeten meerjarige huurcontracten geactiveerd worden als schuld, dit maakt het ook financieel minder aantrekkelijk voor huurders om langjarig te huren.

³ Met secundaire kantorenlocaties worden gebieden in de periferie bedoeld of kleine gemeenten zoals Capelle aan den IJssel, Rijswijk etc.

⁴ IFRS (International Financial Reporting Standards) is een set van afspraken over hoe het jaarverslag van een verslagplichtige organisatie er uit dient te zien. Voor allerlei categorieën van zaken is vastgelegd hoe / wanneer ze in een jaarverslag opgenomen dienen te worden.

4.4 Interesse van eigenaren in kantoorvastgoed anno 2011

De eigenaren onderkennen de problemen van leegstand in de Nederlandse kantorenmarkt. Maar in hoeverre heeft deze situatie invloed op hun toekomstige interesse in Nederlands kantoorvastgoed? Deze vraag is voorgelegd aan de eigenaren. De resultaten zijn in onderstaande tabel weergegeven

	De Groene Groep	ING REIM	IVG Netherlands	Uni-Invest	Van der Vorm	TCN	PingProperties	NSI
Interesse?	Ja	Ja	Ja	Momenteel niet	Nee	Ja	Ja	Ja
Waarin?								
- core		X	X	X			X	
- value add	X		X	X				X
- opportunistisch				X		X		
Waarom wel/geen interesse?		Vraag naar hoogwaardig vastgoed	Vraag van Duitse fondsen naar vastgoed	Huidige focus op de herfinanciering van de portefeuille	geen waardevermeerdering cq slechte rendement/risico verhouding	Gebouwen tegen grondprijzen kopen		Mix van kantoren en winkels
Waar moet dit vastgoed aan voldoen?	-Goede locatie -Goede financieringsmogelijkheden					Gebouwen uit de jaren '70-'80	Langjarig verhuurde gebouwen	

Tabel 7: de interesse van de kantooreigenaren voor Nederlands kantoorvastgoed (N=8 eigenaren).

Van de 8 geïnterviewde respondenten geven 7 aan nog steeds interesse te hebben in Nederlands kantoorvastgoed. Uni-Invest geeft aan op dit moment geen interesse te hebben, zij geven als voornaamste reden de focus op de herfinanciering van de portefeuille. Echter zodra de herfinanciering een feit is dan ziet Uni-Invest momenteel veel kansen in de huidige markt⁵.

Uit de resultaten van de interviews blijkt dat er vanuit de institutionele beleggers voornamelijk interesse is voor core producten. Zij geloven dat er altijd een markt zal blijven voor kwalitatief hoogwaardig vastgoed. Dit wordt onderbouwd door Anne de Jong, portfolio manager van ING REIM, hij ziet dat er een markt voor kantoren blijft. Zijn verwachtingen is dat de vraag halveert, wat momenteel al aan de hand is, en dat deze op dit niveau zal blijven. Hij vertelt dat de kantorenmarkt specifiek is geworden: *'Wij zien alleen dat de eisen die gesteld worden aan locatie en kwaliteit van het gebouw scherper worden. Er blijft een markt voor kantoren, maar de vraag wordt steeds specifiek.'*

IVG Netherlands heeft naast 'core' producten ook interesse in 'value added' gebouwen. Er is ook een institutionele belegger die enkel interesse heeft in 'value added' gebouwen en dat is NSI. Johan Buijs praat positief over dit segment: *'Op zich is er met mono-culturele gebieden niets mis, bedrijventerreinen kunnen best heel goed zijn. Hoofddorp is redelijk kantoor georiënteerd. En dat zal je ook wel zien in hele goede economische tijden zitten ze ook gewoon vol. De kracht is dan dat ze goed bereikbaar zijn en dat ze relatief goedkoop zijn. Het nadeel is dat er weinig te beleven valt, er is wat minder kwaliteit van leven. Maar het is wel heel functioneel en daarom zitten wij hier zelf ook. Puur praktisch, daar is niets mis mee.'* NSI focust met de 'value added' gebouwen op het MKB-segment. Uit de prognoses en gesprekken met hun huurders komt naar voren dat deze hun bezuinigingen hebben doorgevoerd en er weer financieel positief voor staan.

Het 'value added' segment lijkt populairder te zijn bij de particuliere belegger en buitenlandse fondsenbouwers. Reden voor de interesse vanuit de particuliere beleggers is dat zij geld verdienen door waarde aan gebouwen toe te voegen. Hierbij moet worden gedacht aan het optimaliseren van de huurstream door het verlengen van contracten etc.

In de strategie van Uni-Invest en TCN spelen 'opportunistisch' gebouwen een belangrijke rol. TCN heeft hiertoe een zogenoemd 'Dog Fund' opgericht, dat beoogt in potentie kansrijke gebouwen te kopen voor een prijs vergelijkbaar met de grondprijzen. *'Dat zullen gebouwen uit de jaren 70-80 voorraad zijn, waar wij nog wel een draai aan kunnen geven dat het een spannende huisvesting wordt voor de kandidaat gebruikers'*, aldus Arjan Kuilman.

⁵ De Duitse vastgoedfinancier Eurohypo probeert Uni-Invest momenteel te verkopen (Vastgoedmarkt, 2011).

4.5 Invloed leegstand op huisvestingskeuzes gebruikers anno 2011

De eigenaar geeft aan nog steeds interesse te hebben in Nederlandse kantoren, de vraag is echter veel specifieker geworden en de toekomstige eigenaar is erg kritisch. Maar hoe kijkt de gebruiker naar leegstand ten opzichte van zijn huisvestingskeuzes? Met dit gegeven is aan de respondenten voorgelegd of de huidige leegstand in de kantorenmarkt van invloed is geweest op hun huisvestingskeuze.

	Nieuwbouw			Bestaande bouw				Renovatie					
	RET	Capgemini	Brunel	Ziggo	DGMR	Bol.com	Makro	DHV	ASR	SER	PostNL	NIBC	Allen&Overy
Leegstand van invloed op de huisvestingskeuze?	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Nvt	Ja	Nee	Nvt
Waarom?													
- mismatch vraag - aanbod		X	X						X				
- tijdsredenen				X		X							
Wat zijn de gevolgen van leegstand voor bestaand vastgoed?													
- financieel aantrekkelijk	X			X	X	X	X				X		
- duurzaamheid					X			X	X		X	X	

Tabel 8: invloed van leegstand op de huisvestingskeuze van de kantoorgebruikers en de gevolgen voor het bestaande aanbod (N=13 gebruikers)

Bij 2 van de 13 respondenten was, gezien de tijd van hun huisvestingskeuze (2007), de leegstandsdiscussie nog niet bij deze gebruikers bekend. Beide zijn achteraf tevreden met de keuze. Een noemt de lagere renovatiekosten als reden, aangezien door de crisis de geraamde kosten lager uitvielen dan begroot. De andere gebruiker geeft aan dat zij als organisatie niet op een negatieve manier met deze discussie geassocieerd willen worden.

Hierdoor blijven er 11 respondenten over die de gestelde vraag kunnen beantwoorden. Waarvan er 5 aangeven dat de huidige leegstand niet van invloed is geweest op de huisvestingskeuzes die zij hebben gemaakt. Capgemini en Brunel geven aan dat er een mismatch is tussen de vraag en het bestaande aanbod naar kantoorgebouwen, vandaar dat de leegstand niet van invloed was op hun huisvestingskeuzes. Voor Bol.com en Ziggo speelden de leegstandsdiscussie ook geen rol om te kiezen voor bestaand vastgoed, waarom deze bedrijven gekozen hebben voor nieuwbouw of bestaande bouw is te lezen in Hoofdstuk 7 'Bestaande of Nieuwbouw'. Hier worden ook de redenen genoemd van de 6 respondenten waarbij de leegstand wel van invloed is geweest op hun huisvestingskeuzes.

Toch benoemen alle respondenten een aantal, dat leegstand heeft voor het bestaande aanbod:

- financieel aantrekkelijkheid
- duurzaamheid

5 respondenten benoemen de financiële voordelen van het bestaande vastgoed. Voor RET was de leegstand van invloed op hun keuze, aangezien ten tijde van de huisvestingskeuze(2009) er veel aanbod aan kantoorruimte was. Hierdoor kregen zij veel aanbiedingen op bestaand vastgoed. Ook Ziggo profiteerde van de gunstige kantorenmarkt en vond een bereidwillige eigenaar die wilde investeren in het verbeteren van het bestaande gebouw.

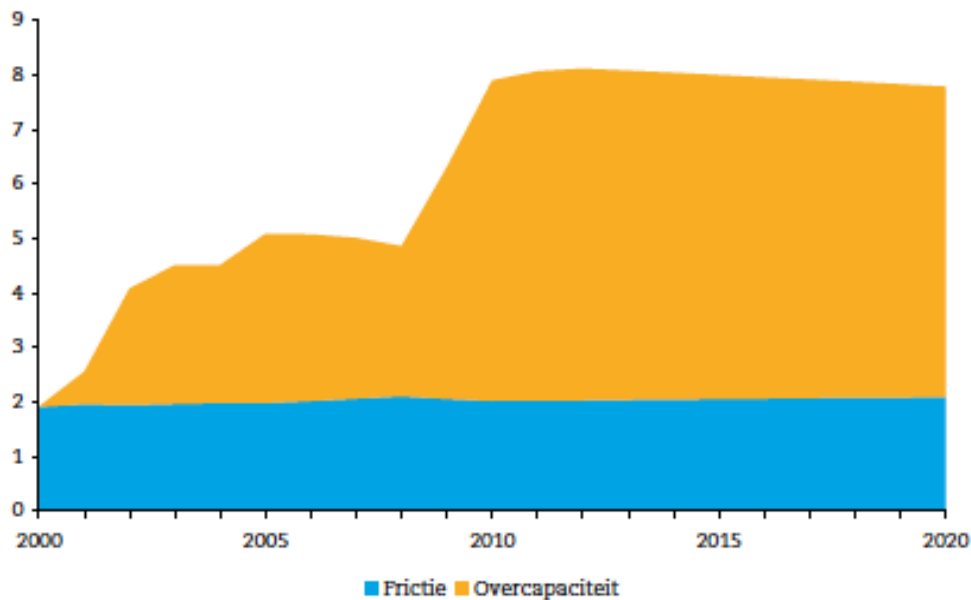
Ook 5 van de 11 respondenten noemen de verduurzaming van het bestaande vastgoed als gevolg van de oplopende leegstand. Vier personen koppelen duurzaamheid aan het bestaande vastgoed. Bij de NIBC en PostNL is duurzaamheid onderdeel van hun Corporate Social Responsibility beleid. Bij de Haagse bank is de recente renovatie(2010) van hun gebouw puur ingegeven door dit beleid, waarbij het gebouw geüpgrade wordt van een G-label naar een mogelijk A-label (minimaal streven is een C-label). In het verleden ging de beheerder Wynand Brosius bij een investering met een terugverdientijd van meer dan 5 jaar toestemming vragen aan de directie. De huidige renovatie om tot een A-label te komen kent een terugverdientijd van 15 jaar. In het verleden zou deze beslissing, economisch gezien, niet snel genomen zijn. Maar de NIBC noemt zichzelf een maatschappelijk verantwoorde onderneming. Dit willen ze terug laten zien in hun financieringen, maar ook in huisvesting. '*Dat is de belangrijkste motivator geweest om die investering te doen*', aldus de eigen beheerder van de middelgrote bank.

Het bestaand gebouw verduurzamen is bij de adviesbureaus (DGMR en DHV) onderdeel geworden van hun marketing. Voor DHV is duurzaamheid een belangrijk argument om aan te tonen dat bestaand vastgoed nog prima te moderniseren is en daarmee voldoet aan de eisen van de gebruiker.

4.6 Toekomstverwachting van de leegstand naar 2020

In voorgaande paragrafen is duidelijk geworden hoe de leegstand tot stand is gekomen en wat de huidige omvang. De vraag in deze paragraaf is in hoeverre de leegstand op de lange termijn, tot 2020, zich zal ontwikkelen.

Uit de rapportage 'Kantorenleegstand' van het Economisch Instituut voor de Bouw (2010) komt als conclusie naar voren dat bij ongewijzigd beleid een hoge structurele leegstand te verwachten is. Deze uitkomst is gebaseerd op de CPB scenario's van de toekomst van Europa.



Figuur 7: Analyse frictieleegstand en overcapaciteit, bron: CPB,2010

In Figuur 7 is de analyse vertaald naar frictieleegstand (is 5% van de kantorenvorraad in gebruik) en de overcapaciteit. In 2020 bedraagt de overcapaciteit nog steeds circa 70% van de totale leegstand. In vierkante meters is het overaanbod dan 5,7 miljoen; ten opzichte van nu (cijfers eind 2009) een toename van ongeveer 1,5 miljoen vierkante meter. Door de trendbreuk in de werkgelegenheidsontwikkeling zou, bij ongewijzigde uitgangspunten, de overcapaciteit na 2020 verder toenemen. Anders dan in de periode na 1995, zal de vraagzijde de markt niet in evenwicht kunnen brengen. De werkgelegenheid zal naar verwachting beperkt toenemen. Lagere huurprijzen die zich gaandeweg gaan aftekenen, zouden de vraag wel wat kunnen ondersteunen, maar de omvang van de fysieke ruimtevrage is naar verwachting niet erg prijselastisch, zodat ook langs deze weg geen belangrijk vraagherstel is te verwachten. Een betekenisvolle vermindering van de leegstand is dan alleen via onttrekking van het aanbod te realiseren. Maar zelfs als de omvang van de onttrekkingen een factor drie tot vier hoger komt te liggen dan in het verleden, dan zal er nog vele jaren sprake zijn van hoge leegstandsniveaus (Zuidema & Van Elp, 2010).

De kanttkening dient gemaakt te worden dat het afgeven van prognoses voor de toekomst altijd is omgeven door onzekerheden en niet alleen door de onzekere economische vooruitzichten. De verschillende uitgangspunten in de scenario's van het CPB hebben namelijk een relatief beperkt effect op de leegstand. De onzekerheden in het prognosticeren van leegstand zitten vooral in de mate waarin de markt zelfstandig in staat zal zijn de leegstand terug te dringen en in de mate waarin overheidsbeleid effectief kan worden ingezet (Westerink, 2011).

Tussentijdse conclusie

De kantorenmarkt is van een uitbreidingsmarkt in een vervangingsmarkt veranderd. Wat nieuw gebouwd wordt, is voornamelijk om het oude te vervangen. Doordat er een vervangingsmarkt is ontstaan, kunnen kantoorgebruikers naar kwalitatief betere kantoorpanden en locaties verhuizen tegen vergelijkbare of zelfs aantrekkelijkere huurprijzen. Door het mechanisme van de kantorenmarkt, waarbij een huurcontract veel waarde heeft voor eigenaren, de gemeente opbrengsten genereert door grondverkoop en kantoorgebruikers meedelen in ontwikkelingswinst, wordt het voor gebruikers financieel aantrekkelijk om zich te verplaatsen naar nieuwe gebouwen.

De leegstand in de Nederlandse kantorenmarkt wordt enerzijds veroorzaakt door de afnemende vraag naar kantoorruimte bij een gelijkblijvend aanbod. Deze vraag neemt af door een verslechterde economie, waardoor kantoorgebruikers krimpen in hun aantal werknemers. Deze dalende vraag naar kantoorruimte wordt versterkt door nieuwe manieren van werken wat leidt tot een efficiënter gebruik van de kantoorruimte. Niet alleen is de vraag in kwantitatieve zin minder geworden maar ook in kwalitatieve zin eist de kantoorgebruiker een gebouw dat voldoet aan de kwaliteitseisen van deze tijd, denk hierbij aan de interne flexibiliteit en duurzaamheid van een gebouw.

De interesse van de gebruiker voor een ander gebouw kan ook een verklaring zijn voor de interesse van de Nederlandse kantooreigenaren in Nederlands kantoorvastgoed die voorkomt uit dit onderzoek. De eigenaren geven hierbij wel aan dat ze erg kritisch zijn. Dit uit zich dan ook in de interesse voor 'core' gebouwen. De gedachte van de eigenaren is dat er naar 'core' gebouwen altijd vraag is, aangezien het kwaliteitsniveau van deze gebouwen hoog is en de locatie goed.

De interesse naar kantoorgebouwen van eigenaren kan ook verklaard worden doordat eigenaren altijd op zoek zullen zijn naar verjonging van hun vastgoedportefeuille. Verjonging van de portefeuille kan via het gebouw en/of het huurcontract gerealiseerd worden. Deze verjonging kan plaats vinden door nieuwere gebouwen aan te kopen, maar ook door het aankopen van bestaande gebouwen met 'nieuwe' huurcontracten.

Dit laatste kan dan ook verklaring zijn voor de interesse in 'value added' en 'opportunistic' gebouwen. De eigenaren die interesse hebben in deze twee gebouw soorten, kijken minder naar het fysieke gebouw maar veel meer naar de huurder in het gebouw. Wat kunnen ze voor de huurder betekenen en wat kunnen ze betekenen om deze vast te houden in het gebouw op de langere termijn. Dit in vergelijking met de eigenaren van 'core' gebouwen, waar de focus meer op de locatie, het gebouw en de voorzieningen ligt.

De vraag naar gebouwen wordt bepaald door de kantoorgebruikers. Uit het onderzoek komt naar voren dat het afhankelijk van de gebruiker is of de leegstand wel of niet van invloed is op de huisvestingskeuzes. Bij gebruikers die zelf actief zijn in de vastgoedsector is de leegstand van invloed. Maar bij andere gebruikers speelt de leegstand geen of een beperkte rol in hun huisvestingskeuzes.

Een verklaring hiervoor kan zijn dat een deel van de kantoorgebruikers vastgoed niet zien als een strategisch middel. Aangezien vastgoed voor hen een last is, een hoge kostenpost die nodig is om hun core business te draaien. Deze kostenpost wil een gebruiker zo laag mogelijk houden. Dit komt ook voor een deel naar voren uit de gevolgen die de geïnterviewde gebruikers benoemen van leegstand: financiën en duurzaamheid. Het grote aanbod op de kantorenmarkt heeft een gebruikersmarkt gecreëerd, waar de geïnterviewde gebruikers een kans zien een financieel voordeel te behalen. Immers bij een groter aanbod dan de vraag zal in welke markt dan ook de prijs dalen.

Op de tweede plaatst word de verduurzaming van het bestaande vastgoed genoemd als gevolg van de olopende leegstand. Het bestaand gebouw verduurzamen is bij deze partijen onderdeel van hun corporate social responsibility beleid en/of onderdeel van de marketing van de eigen bedrijfsactiviteiten. Maar ook bij duurzaamheid draait het voor een gedeelte om financiën. Door duurzame maatregelen wordt er energie bespaard, wat resulteert in een lagere energierekening voor de gebruiker.

De geprognosticeerde stijgende leegstand in de kantorenmarkt blijft een probleem voor de gebouweigenaren en andere betrokkenen. Het wordt echter als een kans bevonden door de geïnterviewde gebruikers. Deze olopende leegstand is voor een deel te koppelen aan de verhuisbewegingen van bedrijven. De veranderende vraag leidt tot een mismatch met het bestaande aanbod. Om dieper in te gaan wat deze veranderende vraag precies inhoudt, wordt in het volgende hoofdstuk de beweegredenen van kantoororganisaties in kaart gebracht.

5. Huisvestingskeuzes van kantoorgebruikers

Ondanks de economische crisis zijn er een aantal kantoorgebruikers die kiezen voor een nieuw gebouw. Hiermee wordt de leegstand alleen maar groter, dat ook blijkt uit de toekomstverwachting. De vraag welke factoren van invloed zijn op de huisvestingskeuzes van kantoorgebruikers staat dan ook centraal in dit hoofdstuk. De verschillende overwegingen zullen besproken worden en de verandering hierin over de tijd.

5.1 Factoren van invloed

In de literatuur worden vier factoren genoemd die de huisvestingskeuzes beïnvloeden; push-, pull-, keep- en objection factoren. Push-factoren zijn die motieven die ertoe bijdragen dat een bedrijf besluit tot een verplaatsing. Dit is het geval wanneer het woonmilieu in de eigen vestigingsplaats als zodanig slecht wordt ervaren dat men nieuwe vestigingsmogelijkheden elders gaat zoeken.

Wanneer echter een nieuwe vestigingsplaats in een bepaalde streek een zo grote aantrekkingskracht uitoefent dat men overweegt om die reden de eigen vestigingsplaats te verlaten, ook al bevat de huidige vestigingsplaats, dan is er sprake van pull-factoren (Meester & Pellenbarg, 1986).

Keep-factoren zijn impulsen om op de huidige locatie te blijven en objection-factoren weerhouden een bedrijf zich op een bepaalde locatie te vestigen. Verreweg de meeste bedrijfsmigratiestudies beperken zich tot push- en pull-factoren. Daarbij is het zo dat de belangrijkste pull-factoren overeenkomen met de voornaamste push-factoren, aangezien in de praktijk vaak beide krachten tegelijk werkzaam zijn (Louw, 1996).

De verhouding tussen de factoren bepalen of een bedrijf verhuis geneigd is of niet. Zolang de keep-factoren aanzienlijk sterker zijn dan de push-factoren houdt het bedrijf zich weinig bezig met verplaatsingsplannen en wordt er nauwelijks naar andere gebieden gekeken. Dit verandert echter naarmate de push-factoren krachtiger worden en het evenwicht tussen push- en keep-factoren dreigt te worden verstoord. Vervolgens zullen pull-factoren hun invloed doen gelden en zijn er drie soorten krachten tegelijk in het spel, in de vorm van twee tegenstellingen: push tegenover keep en push tegenover pull. Bij push tegenover keep ligt het accent op één plaats namelijk de huidige vestigingsplaats. Bij het tweede paar gaat het om het krachtenveld tussen verschillende plaatsen (Meester & Pellenbarg, 1986).

5.2 Internationale geschiedenis van het bedrijfsmigratie onderzoek

Halverwege de twintigste eeuw worden de eerste beweegredenen van de bedrijfsmigratie waargenomen in de Verenigde Staten. Industriële bedrijven verhuizen van de noordoostelijke staten naar de zuidoostelijke. Primaire pullfactoren hiervoor zijn het lagere loonpeil en de organisatiegraad van het personeel in het zuiden vergeleken met het noorden (McLaughlin & Robock, 1949).

In de eerste naoorlogse decennia lijken de ruimtelijke patronen in de bedrijfsmigratie in bijna alle Europese landen op elkaar. De industriële sector decentraliseert op zowel stedelijke schaal als op landelijke schaal, dit veroorzaakt een tweedeling in verhuizingen op korte en op lange afstand. De pushfactoren waardoor bedrijven over korte afstand verhuizen zijn: gebrek aan bedrijfsruimte en de slechte bereikbaarheid in de stad. Ze verhuizen over langere afstand als er in de kernregio's een tekort is aan (laaggeschoold) personeel. In de jaren zeventig neemt de langeafstandsmigratie in de meeste landen behoorlijk af, terwijl de korte afstandsmigratie juist toeneemt. (Klaassen & Molle, 1983).

In de jaren zeventig komt er ook meer belangstelling voor de verhuismotieven van de sector zakelijke dienstverlening, die binnen stedelijke regio's steeds mobieler blijkt te worden. De jaren zeventig vormen het hoogtepunt van internationaal onderzoek naar bedrijfsmigratie, gebaseerd op het aantal grote onderzoeken met een nationale scope. Het onderzoek staat vooral in de belangstelling van veel Europese regeringen. Het thema 'lange afstandsmigratie' correspondeert met hun ambitie om werkgelegenheid van centrumregio's naar economische achterblijvende perifere regio's te verplaatsen. De externe bedrijfsomgeving staat in deze onderzoeken centraal, zoals de onmogelijkheid aan ruimte voor uitbreiding als push- of pull-factor van de meeste verplaatsingen over korte afstanden of het tekort aan laaggeschoold en/of goedkoop personeel als voornaamste oorzaak voor verplaatsing over langere afstanden (van Oort e.a., 2007; Holl, 2004a).

In de jaren tachtig verschuift de focus van het onderzoek zich verder naar de zakelijke dienstverleningssector en naar de korte afstand migratie. Dit vanwege de steeds mobilere dienstensector en de toename van de korte afstandsmigratie door de oplopende ruimte- en bereikbaarheidsproblemen in de centrale steden (Pen, 2002). Helaas wordt in deze periode veel bedrijfsmigratie onderzoek uitgevoerd door

onderzoeks- en adviesbedrijven, die veelal hun studies niet hebben gepubliceerd en daardoor grotendeels onbekend zijn gebleven (Pellenbarg e.a. 2002).

In de jaren negentig volgt wederom een heroriëntatie, deze keer staan de ontwikkelingen in het algemene bedrijfsleven centraal. Het onderzoek wordt net als in de bevolkingsdemografie uiteengehaald naar de samenstellende componenten geboorte, sterfte en migratie. In beginsel krijgt de oprichting van nieuwe bedrijven (geboortecomponent) internationaal de meeste aandacht (Van Oordt e.a., 2007).

Geleidelijk groeit ook het inzicht dat het op de langere termijn meer gaat om de vraag waar en hoe nieuwe bedrijven groeien en overleven dan om de korte termijn bedrijfsoprichtingen (Van Oordt e.a., 2007). Ruimtelijke condities zijn bij de start wellicht minder belangrijk maar nemen aan belang toe in een latere levensfase, als de overlevende nieuwe bedrijven groter worden en ruimte voor uitbreiding nodig hebben (Holl, 2004b). Hierdoor wordt het bedrijfsmigratie onderzoek meer een locatiestrategie van bedrijven die de beperkingen aan hun groei weg willen nemen. Hierdoor wordt de in de jaren zeventig ontwikkelde denkwijze, dat de prikkel tot verhuizen enkel in de externe bedrijfsomgeving ligt, omver geworpen. De focus van het onderzoek verlegt zich naar de interne bedrijfsomgeving (leeftijd, sector, voorgaand migratiegedrag) en toont aan dat bedrijfsinterne factoren en kenmerken minstens zo belangrijk zijn als bedrijfsexterne factoren (grond aanbod, arbeidsmarkt) (Knoben, 2007).

5.3 Nederlandse beweegredenen

De eerder genoemde tweedeling van bedrijfsverhuizingen in de jaren zestig vindt ook in Nederland plaats. Deze tweedeling maakt een onderscheid in bedrijfsverhuizingen in lange (vooral vanuit de Randstad naar provincies in de nationale periferie) of korte afstand (binnen gemeenten of naar aangrenzende gemeenten). De bedrijven die over korte afstanden verhuizen blijken meestal kleinere en zelfstandige bedrijven te zijn die uitbreidingsruimte zoeken. Bedrijven die over langere afstanden verhuizen zijn vaker nevenvestigingen van grotere ondernemingen, die laaggeschoolde arbeidskrachten zoeken. In deze periode zijn de gewilde laaggeschoolde arbeidskrachten steeds minder in de Randstad te vinden, dit verklaart de verhuizingen naar de periferie.

In de jaren zeventig neemt deze langeafstandsmigratie af, doordat er een focus op de arbeiders in de lage lonen landen is, voornamelijk Zuidoost Azië (Pellenbarg, 1985). Net zoals in de meeste Europese landen wordt het aandeel korte afstandsmigraties steeds groter in het totaal. In de jaren tachtig en negentig komt dit door de groeiende bedrijfstak zakelijke dienstverlening, die uitgroeit tot de meest mobiele bedrijfstak van Nederland. In de jaren negentig wordt op basis van data (1992-1996) van de Kamers van Koophandel aangetoond dat er steeds minder bedrijven uit de Randstad verhuizen (Atzema; Lombooy, 1996).

Push- en pull-factoren

Er is een overzicht gemaakt van vier decennia verhuismotieven. Dit is zichtbaar gemaakt door vier onderzoeken, ieder uit een andere tijdsperiode, naast elkaar te zetten. Bij alle vier de onderzoeken is informatie verzameld via diepte-interviews bij vijftig respondenten, enkel het onderzoek van 2008 had 35 respondenten. Deze respondenten waren recent verhuisde grote en kleine bedrijven uit verschillende sectoren. In tabel 9 en 10 zijn de vijf belangrijkste push- en pull factoren weergegeven op volgorde van belangrijkheid in de verhuizingbeslissing.

1977	1988	1999	2008
Gebrek uitbreidingsruimte	Gebrek uitbreidingsruimte	Gebrek uitbreidingsruimte	Gebrek uitbreidingsruimte
Organisatorische overwegingen	Organisatorische overwegingen	Organisatorische overwegingen	Organisatorische overwegingen
Slechte toestand bedrijfsruimte	Moeilijke plaatselijke verkeerssituatie	Optimistische toekomstverwachting	Optimistische toekomstverwachting
Dreiging onteigening/huuropzegging	Slechte toestand bedrijfsruimte	Geen representatief gebouw	Geen representatief gebouw
Geen representatieve omgeving	Geen representatief gebouw	Slechte toestand bedrijfsruimte	Slechte toestand bedrijfsruimte

Tabel 9: Vergelijking pushfactoren 1977-1988-1999-2008. Bron: Pellenbarg (1977), Besselink e.a. (1988), Kok e.a. (1999), Boelens (2008).

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

Tabel 10: Vergelijking pullfactoren 1977-1988-1999-2008. Bron: Pellenbarg (1977), Besselink e.a. (1988), Kok e.a. (1999), Boelens (2008).

In vrijwel alle onderzoeken zijn de factoren 'gebrek uitbreidingsruimte' en 'bereikbaarheid' overheersend. Er is weliswaar een trendmatige verschuiving tussen deze en andere push- en pull-factoren waar te nemen. In 2008 blijkt de belangrijkste reden om de oude vestigingslocatie te verlaten een gebrek aan uitbreidingsruimte te zijn, gevolgd door de push-factoren 'organisatorische overwegingen' en een 'optimistische toekomstverwachting'. Buiten deze afgetekende top drie spelen de 'representativiteit en staat van het gebouw' en de 'representativiteit van de omgeving' een belangrijke rol. Ook worden pushfactoren met betrekking tot de ligging en de bereikbaarheid vrij vaak genoemd. Bij het vergelijken van de uitkomsten met de onderzoeken uit 1977, 1988 en 1999 blijkt dat de push-factoren 'een gebrek aan uitbreidingsruimte' en 'organisatorische overwegingen' al dertig jaar de meest genoemde redenen voor bedrijven zijn om de oude locatie te verlaten. De vijf belangrijkste pushfactoren in 2008 zijn dezelfde als de push-factoren die in het onderzoek uit 1999 het belangrijkste waren. De twee belangrijkste pull-factoren zijn, net als negen jaar geleden, een gunstige verkeersligging en een representatief gebouw. Daarnaast spelen de aanwezigheid van bedrijfsruimte, de lage prijs van de te verwerven grond en gebouwen en de representatieve omgeving een belangrijke rol bij de beslissing om voor de nieuwe locatie te kiezen. De mogelijkheid tot uitbreiding op de nieuwe locatie neemt sinds 1977 geleidelijk in belang af. In 2008 valt deze factor zelfs buiten de top 5 en komt op de zesde plaats terecht.

Keep-factoren

In 2008 is er door Boelens ook gevraagd naar de persoonlijke motieven om eventueel op de oude vestigingslocatie gevestigd te blijven. Deze vraag kon door 15 van de 35 respondenten niet beantwoord worden omdat zij de uiteindelijke beslissing niet hebben genomen. Van de 20 respondenten die de vraag wel beantwoord hebben, stelde er 10 dat er geen persoonlijke motieven een rol hebben gespeeld. De beslissing was puur zakelijk genomen. Voor de overige 10 respondenten was het een feit dat het bedrijf daar vanouds gevestigd was en het de woonplaats of geboorteplaats van de respondent was als belangrijkste persoonlijk motief om eventueel op de oude locatie gevestigd te blijven.

De belangrijkste bezwaren tegen een verplaatsing van het bedrijf, of wel objections, zijn net als in 1977 de noodzaak tot pendel van het personeel en de onzekerheid over het al dan niet meegaan van het personeel bij een verhuizing. In 1988 speelde het personeel in mindere mate een rol bij de objections en in 1999 zelfs geen rol van belang. De verklaring hiervoor is waarschijnlijk dat gemiddelde verplaatsingsafstand van de bedrijven verschilt tussen de onderzoeken. In het onderzoek uit 1977 en in dit onderzoek is een verplaatsing tussen districten van de Kamer van Koophandel als minimum gesteld. In de andere onderzoeken uit 1988 en 1999 zijn respectievelijk ook verhuizingen tussen en binnen gemeenten meegenomen in het onderzoek. Hierdoor is de gemiddelde verplaatsingsafstand kleiner en het personeel voor minder bedrijven een bezwaar bij een overwogen verhuizing. Naast de objections met betrekking tot het personeel zijn net als in 1988 en 1999 ook de investeringskosten, de verhuiskosten en een minder productieve periode ten tijde van de verhuizing, bezwaren tegen een bedrijfsverplaatsing (Boelens, 2009).

5.3.1 Push-factoren anno 2011

Om de push-factoren in kaart te brengen is in eerste instantie aan de 7 (3 naar nieuwbouw en 4 naar bestaande bouw) verhuizende respondenten gevraagd wat de verhuismotieven waren en om vervolgens de gebruikersverdiepende vragenlijst van bijlage III te laten invullen. 2 van de 6 blijvende respondenten konden deze vraag ook beantwoorden, waarmee het totaal op 9 respondenten komt. De antwoorden resulteren in onderstaande tabel, waarbij de push-factoren van hoog naar laag zijn weergegeven.

	Verhuizers		Blijvers	Totaal Score	Aantal x genoemd
	Nieuwbouw	Bestaande bouw	Renovatie		
Organisatorische overwegingen	2	11	4	17	6
Overige motieven	8	6	0	14	4
Milieutechnische redenen	0	6	6	12	4
Slechte staat van het bedrijfspand	4	4	2	10	4
Gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden	0	10	0	10	3
Slechte bereikbaarheid openbaar vervoer	4	4	0	8	2
Geen representatief gebouw	5	2	1	8	4
Geen representatieve omgeving	4	4	0	8	2
Geen prettig woon- en leefklimaat	2	3	2	7	4
Afwezigheid flexibele huurruimte	0	3	2	5	3
Optimistische toekomstverwachting	0	3	2	5	3
Gebrek aan parkeergelegenheid	1	1	2	4	3
Moeilijke plaatselijke verkeerssituatie	0	1	2	3	2
Slecht contact officiële / gemeentelijke instanties	0	2	0	2	1
Verandering productie	0	0	2	2	1
Ongeschikt arbeidsklimaat	0	2	0	2	1
Slechte bereikbaarheid	0	2	0	2	1
Afwezigheid kenniscentra	0	1	0	1	1
Overlast in of van de omgeving	0	0	1	1	1
Slechte ligging ten opzichte van leveranciers/ afnemers	1	0	0	1	1

Tabel 11: Push-factoren uit het eigen onderzoek (N=9 gebruikers). Het wegen van de factoren om tot een totaal score te komen bij de verdiepende vragenlijst gaat als volgt:

	1 (niet van belang)	2 (enigszins van belang)	3 (van belang)	4 (zelf genoemd)
Gebrek aan uitbreidingsruimte	0	1	2	2

In bovenstaande tabel is de weging van de pushfactor 'gebrek aan uitbreidingsruimte' weergegeven. Indien een respondent deze pushfactor als niet van belang acht, dan zet deze een kruisje bij '1 (niet van belang)' de weging hiervan is dan 0. Dit geldt hetzelfde bij 'enigszins van belang' en 'van belang', deze krijgen respectievelijk de wegingsfactor 1 en 2. Voorafgaand aan de verdiepende vragenlijst is de vraag 'Wat waren de verhuismotieven' aan de respondent gesteld. Het aantal maal dat een pushfactor zelf werd genoemd door de respondent, krijgt een extra score van 2. Score per categorie (nieuwbouw, bestaande bouw en renovatie)= aantal keren vermeld * weegfactor. Totaal score= score per categorie opgeteld. Stel bij een totaal van 10 kantoorgebruikers vinken er 5 'enigszins van belang' aan 5 'van belang', waarbij er 2 respondenten op voorhand deze factor al hadden genoemd. Dan is de totaal score van de factor 'gebrek aan uitbreidingsruimte': $5*1 + 3*2 + 2*4 = 19$.

Organisatie

De factor 'organisatorische overwegingen' scoort het hoogst, deze wordt door 6 respondenten aangevinkt. Onder deze noemer worden verschillende factoren genoemd. Een hier van is 'nieuwe manieren van werken'. Het adviesbureau DGMR noemt deze reden omdat zij eerst in drie aaneengeschaalde panden gehuisvest waren. Hierdoor zagen werknemers elkaar niet snel en was er weinig wisselwerking. Dit is belangrijk voor DGMR, aangezien zij in hun adviezen ook organisatie breed een advies geven, zo onderbouwt Gert-Jan Verbaan, sectormanager bouwfysica DGMR: *'Een van onze drijfveren is het zoeken naar een brede aanpak in onze adviezen en dat betekent dat er ook veel wisselwerking moet plaats vinden. Dat je moet weten wat je collega's doen. Sterker nog dat je je collega's bij jouw projecten moet betrekken, omdat zij wellicht net weer een andere visie hebben en daar iets aan kunnen toevoegen'*. Het stimuleren van interactie en ontmoeting is voor hun reden om te verhuizen naar één gebouw.

Bij het Nederlandse hoofdkantoor van de groothandel Makro zijn nieuwe manieren van samenwerken ook aanleiding om te verhuizen. Zij zitten momenteel verdeeld over 10 verdiepingen. Door te verhuizen naar een gebouw met minder verdiepingen en grotere vloeren, kan de communicatie en samenwerking beter worden.

Betere communicatie is bij de Makro onderdeel van de gewenste cultuurverandering die de directie voor ogen heeft, een andere huisvesting wordt hierbij als middel ingezet.

Dit was voor Ziggo ook de reden om te verhuizen, zij noemden maar één push-factor: een cultuurverandering teweeg brengen. Deze verandering was het gevolg van de fusie van @Home, Casema en Multikabel. Deze bedrijven fuseerden op 16 mei 2008 en gingen vanaf dat moment verder onder een naam: Ziggo. Het doel van de verhuizing was om te zorgen dat die drie verschillende culturen met elkaar zouden smelten. Daarom is er direct besloten om naar een nieuwe plek, Utrecht, te gaan zodat er geen associatie met de andere bedrijfsculturen zou blijven bestaan. In Utrecht hadden ze de mogelijkheid om een totaal nieuwe cultuur neer te kunnen zetten. Steven Breuker, location and security manager Ziggo, vat het als volgt samen: *'Het werd echt een nieuwe vestiging waar we het Ziggo gevoel wilden creëren'*.

Voor PostNL waren de organisatorische overwegingen juist een van de redenen om te kiezen voor renovatie van het huidige kantoor. De renovatie beslissing is genomen in de tijd, september 2010, van de grootschalige protestacties van de postbodes tegen de ontslaggolf waarbij 10.000 postbodes werden ontslagen. De directie van PostNL vond het een goed signaal naar de buitenwereld en de postbodes om duidelijk te maken dat er ook aan de andere kant van de organisatie bezuinigd werd. Nikaj van Hermon, directeur transacties PostNL vult hierbij aan: *'Dat heeft er ook aan bijgedragen of je wel of niet kiest voor nieuwbouw, dan waren al helemaal de poppen aan het dansen. Ondanks dat dat niet duurder hoeft te zijn'*.

In de resultaten van de interviews komt het voor dat organisatorische overwegingen onder andere push-factoren worden genoemd. Dit is het geval bij RET, zij noemen het stimuleren van de interne communicatie en samenwerking onder geen 'representatief gebouw'. Er wordt aangegeven dat het niet mogelijk is dit te realiseren in het bestaande gebouw. Het huidige gebouw kent te veel kamers, waardoor de werkvloer erg gefragmenteerd is en erg weinig interactie is tussen de werknemers. Dit is een van de redenen die er toe heeft geleid dat RET het bestaande gebouw heeft verlaten.

Overige motieven

De factor 'overige motieven' staat op de tweede plaats en wordt dus vaak genoemd. Deze factor is een verzameling van uiteenlopende verhuisredenen. Één factor wordt hierbij meerdere keren genoemd en is zodoende interessant om te vermelden: een aflopend huurcontract. Dit wordt door 3 respondenten genoemd als aanleiding om de huisvesting te heroverwegen en te verhuizen. *'Op het moment dat er een huurcontract opgezegd kan worden, gaan we kijken of het gebouw nog bij ons past. Of we verder gaan of niet'* aldus Ingrid van Kasteren, manager facility Brunel, een van de drie respondenten.

Duurzaamheid

De 'milieutechnische redenen' komen op de derde plaats in de lijst van push-factoren en worden door 4 respondenten genoemd. Voor DGMR was duurzaamheid een belangrijk verhuismotief, aangezien het bestaande pand een kantoorvilla uit de jaren 30 was met enkel glas en slecht tot niet geïsoleerd was. Als middelgroot duurzaamheids adviesbureau wilde zij dat hun huisvesting ook bij de identiteit van de organisatie paste. Het huidige gebouw paste niet meer bij hun identiteit. Daarnaast zorgde de technische staat van het oude gebouw voor een onprettig binnenklimaat waar het vaak te warm of te koud was en een forse energierekening het gevolg was.

Bij PostNL was duurzaamheid een van de drie factoren die van invloed waren op hun herhuisvestingsoverwegingen, naast financiën en prestatie-eisen. Deze factoren waren verwerkt in de Total Cost of Ownership. Hierbij is voor alle opties een raming gemaakt met een business case met de kosten (inclusief energieverbruik etc.) voor de komende 10 jaar. Daarbij kwam renovatie als voordeligste variant uit de tender.

Het gebouw

4 respondenten vinken de 'slechte staat van de bedrijfsruimte' aan als push-factor. Deze factor wordt onder andere door Brunel genoemd, hier wordt gesproken over een slecht onderhouden gebouw met een verouderde klimaatinstallatie en een lekkend dak. Dit heeft tot gevolg dat zij de enige huurder in een multi-tenant gebouw⁶ zijn. Ook Metro geeft aan dat in hun huidige gebouw er al 15 jaar niets aan het gebouw gedaan is. In beide gevallen is gevraagd aan de gebruikers indien het gebouw opgeknapt zou worden of ze dan zouden blijven. Beide

⁶ Multi-tenant gebouw: meerdere huurders mogelijk in een gebouw

gaven een aan dat dit dan nog steeds niet het geval zou zijn. Dit heeft voornamelijk met de locaties van de gebouwen te maken, respectievelijk Capelle aan den IJssel en Diemen Zuid.

Als vijfde wordt het 'gebrek aan uitbreidingsruimte' door zowel DGMR als Bol.com zelf genoemd. Bij beide bedrijven voldeed het bestaande kantoor niet meer aan de groeiende schaalgrootte van het bedrijf. Ingrid Splinter, facility manager van het snelgroeiende internetbedrijf Bol.com omschrijft deze push-factor als volgt: *'We groeiden letterlijk uit het pand, dat is de primaire reden geweest. Eigenlijk de enige, als het pand nog drie extra verdiepingen had gehad dan hadden we daar waarschijnlijk nu nog gezeten'*.

Openbaar vervoer

De 'slechte bereikbaarheid openbaar vervoer' komt op de zesde plaats terecht. Deze wordt door Capgemini en DGMR genoemd. DGMR zocht een gebouw met een betere bereikbaarheid met de auto en met het openbaar vervoer. Hierdoor zijn zij gaan zoeken naar gebouwen in de buurt van stationslocaties. Een van de criteria voor de bereikbaarheid was dat het kantoor op loopafstand van een station lag.

Representativiteit

Op een gedeelde zesde plaats staan de factoren 'geen representatieve omgeving' en 'geen representatief gebouw', nauw gevolgd door nummer zeven 'geen prettig woon- en leefklimaat'. Deze factoren hebben betrekking op de uitstraling van het bedrijf. Brunel is hier een goed voorbeeld van, als internationaal detacheringbureau vonden ze de huidige locatie, bedrijvenpark Rivium in Capelle aan den IJssel niet passen bij hun uitstraling en hebben ze gekozen om te verhuizen naar Rotterdam Airport. Zowel de uitstraling naar hun internationale klanten als naar hun medewerkers was hierin belangrijk.

5.3.2 Reflectie op de literatuur

De resultaten uit de eerdere onderzoeken over de verhuismotieven van gebruikers door Pellenbarg (1977), Besselink e.a. (1988), Kok e.a. (1999), Boelens (2008) worden in deze paragraaf vergeleken met de resultaten uit het eigen onderzoek. De door Boelens gebruikte verdiepende vragenlijst is ook bij de respondenten uit dit onderzoek gebruikt, waardoor enigszins een vergelijking mogelijk is. Kritische noot bij deze vergelijking is dat de respondenten niet op dezelfde manier zijn geselecteerd als bij de eerdere onderzoeken. aangezien in het eigen onderzoek de afweging tussen blijven of verhuizen centraal stond en niet enkel de verhuisbeweging zoals bij de eerdere onderzoeken.

In tabel 12 zijn de uitkomsten uit de vier onderzoeken en het eigen onderzoek weergegeven, waarbij er een top vijf belangrijkste pushfactoren is gemaakt. De factoren staan op volgorde van gewicht in de verhuisbeslissing.

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	Optimistische toekomstverwachting	Slechte staat van de bedrijfsruimte
Dreiging onteigening/huuropzegging	Slechte staat van de bedrijfsruimte	Geen representatief gebouw	Geen representatief gebouw	Gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden
Geen representatieve omgeving	Geen representatief gebouw	Slechte staat van de bedrijfsruimte	Slechte staat van de bedrijfsruimte	Slechte bereikbaarheid openbaar vervoer

Tabel 12: Vergelijking pushfactoren 1977-1988-1999-2008-2011. Bron: Pellenbarg (1977), Besselink e.a. (1988), Kok e.a. (1999), Boelens (2008), eigen onderzoek(2011).

* Het eigen onderzoek is geen update van de bestaande reeks aangezien in het eigen onderzoek de afweging tussen blijven of verhuizen centraal stond en niet enkel de verhuisbeweging zoals bij de eerdere onderzoeken.

In tabel 12 zijn de belangrijkste redenen van bedrijven om de oude locatie te verlaten over 34 jaar weergegeven. De belangrijkste pushfactor in de afgelopen dertig jaar was het 'gebrek aan uitbreidingsruimte', gevolgd door de factor 'organisatorische overwegingen'. Opvallend is dat tussen 1999 en 2008 de top 5 belangrijkste pushfactoren onveranderd is gebleven. In het onderzoek van Boelens uit 2008 blijkt uit de totale tabel van pushfactoren dat de 'slechte bereikbaarheid openbaar vervoer' de afgelopen jaren het meest is gedaald.

Als de kolom 2011 met de andere jaren worden vergeleken, dan vallen meerdere zaken op. Allereerst de factor 'milieutechnische redenen' is enorm gestegen en wordt door 4 van de 9 respondenten genoemd. In het onderzoek

van Boelens (2008) waren dit er maar 2 van de 35. Deze stijging heeft voornamelijk te maken met de opkomst van het thema duurzaamheid de afgelopen jaren. Deze trend was nog niet zichtbaar in het onderzoek van Boelens uit 2008, aangezien de respondenten in zijn onderzoek verhuizers uit 2006 en 2007 waren. Het merendeel van de respondenten uit het eigen onderzoek geeft aan dat een verhuisbeslissing ongeveer 1-2 jaar voorbereidingstijd vergt. Dat betekent dat de verhuisbeslissing in het onderzoek van Boelens tussen 2004 en 2006 is genomen. Deze 'duurzaamheids' factor lijkt in de plaats te zijn gekomen voor de factor 'optimistische toekomstverwachting' die door 1 van de 9 respondenten wordt genoemd als pushfactor. In het onderzoek van Boelens waren dit er nog 12 van de 35. Deze minder positieve toekomstverwachting is het gevolg van een andere gebeurtenis: de economische crisis. Deze gebeurtenis speelde ook nog niet ten tijde van de verhuisbeslissing van de respondenten van Boelens. Dit is een mogelijke verklaring voor het verschil in beide onderzoeken. Met deze crisis kan ook de krimp van veel bedrijven beschreven worden, dat tot uiting komt in de daling van de factor 'gebrek aan uitbreidingsruimte' ten opzichte van voorgaande onderzoeken.

De stijging van de milieutechnische redenen is ook te linken met een andere nieuwe factor in de top 5: 'slechte bereikbaarheid van het openbaar vervoer'. Beide factoren geven de focus van bedrijven op duurzaamheid aan. Waarbij werkgevers de werknemers steeds meer stimuleren om gebruik te maken van het openbaar vervoer onder andere vanuit milieuoverwegingen en de hoeveelheid files op de autowegen. De zakelijke ICT dienstverlener Capgemini is hier een goed voorbeeld van. De geïnterviewde Jack Knol, facility en mobility manager bij Capgemini, spreekt in de brochure SlimReizen van de 'New Way of Working'(NWW). Dit is een innovatief en duurzaam programma, gebaseerd op tijd- en plaatsonafhankelijk werken en gericht op een betere balans tussen werk, privé en mobiliteit voor medewerkers. Nu gebruikt Capgemini in Nederland dagelijks nog 41.000 liter brandstof, produceert 105.000 kg CO2 en is het verantwoordelijk voor 16 km file. NWW moet het woon-werkverkeer met 20-25 procent verminderen, dit staat vermeld in hun brochure Slim Reizen. Uit het bovenstaande blijkt dat de mobiliteit van de medewerker wordt gekoppeld aan een andere push-factor 'organisatorische overwegingen', waarbij nieuwe vormen van werken leiden tot flexibiliteit en efficiency van medewerkers.

Ondanks dat de factoren 'geen representatieve omgeving' en 'geen representatief gebouw' niet in tabel 8 voorkomen, staan deze gelijk met de factor 'slechte bereikbaarheid van het openbaar vervoer'. Verder is de factor 'overige motieven' uit de vergelijking gehaald aangezien het gaat om een verzameling van motieven en niet om een enkel motief dat steeds terugkeert.

5.3.3 Pull-factoren anno 2011

Om de pull-factoren in kaart te brengen is in eerste instantie aan de 6 (3 naar nieuwbouw en 3 naar bestaande bouw) verhuizende respondenten gevraagd wat de verhuismotieven waren waarnaar zij vervolgens de gebruikersverdiepende vragenlijst van bijlage III invulden. 3 van de 6 blijvende respondenten konden deze vraag ook beantwoorden, waarmee het totaal op 9 respondenten komt. De antwoorden resulteren in onderstaande tabel, waarbij de pull-factoren van hoog naar laag zijn weergegeven.

	Verhuizers		Blijvers	Totaal Score	Aantal x genoemd
	Nieuwbouw	Bestaande bouw	Renovatie		
Representatief gebouw	9	5	2	16	7
Mogelijkheid tot uitbreiding	3	8	2	13	6
Gunstige verkeersligging	6	5	2	13	7
Representatieve omgeving	7	3	2	12	7
Lage prijs te verwerven grond	4	2	5	11	5
Aantrekkelijk woon/leefklimaat	2	4	4	10	5
Milieutechnische aspecten	0	3	6	9	5
Centrale ligging in Nederland	3	3	3	9	6
Betere bereikbaarheid openbaar vervoer	3	4	2	9	4
Overige motieven	4	4	0	8	2
Organisatorische overwegingen	0	4	4	8	4
Geschikt arbeidsklimaat	1	4	3	8	5
Meer parkeergelegenheid	2	2	3	7	4
Aanbod (geschoold) personeel	1	2	3	6	4
Goede contacten met officiële / gemeentelijke instanties	1	4	1	6	5
Betere bereikbaarheid afnemers/leveranciers	1	2	2	5	3
Aanwezigheid flexibele huurruimte	0	3	2	5	3
Aanwezigheid andere bedrijven	1	3	0	4	3
Mogelijke subsidies	0	1	3	4	3
Betere productiemogelijkheden	1	0	1	2	2

Tabel 13: Pull-factoren uit het eigen onderzoek (N=9 gebruikers). Het wegen van de factoren om tot een totaal score te komen bij de verdiepende vragenlijst gaat als volgt:

	1 (niet van belang)	2 (enigszins van belang)	3 (van belang)	4 (zelf genoemd)
Gebrek aan uitbreidingsruimte	0	1	2	2

In bovenstaande tabel is de weging van de pushfactor 'gebrek aan uitbreidingsruimte' weergegeven. Indien een respondent deze pushfactor als niet van belang acht, dan zet deze een kruisje bij '1 (niet van belang)' de weging hiervan is dan 0. Dit geldt hetzelfde bij 'enigszins van belang' en 'van belang', deze krijgen respectievelijk de wegingsfactor 1 en 2. Voorafgaand aan de verdiepende vragenlijst is de vraag 'Wat waren de verhuismotieven' aan de respondent gesteld. Het aantal maal dat een pushfactor zelf werd genoemd door de respondent, krijgt een extra score van 2. Score per categorie (nieuwbouw, bestaande bouw en renovatie)= aantal keren vermeld * weegfactor. Totaal score= score per categorie opgeteld. Stel bij een totaal van 10 kantoorgebruikers vinken er 5 'enigszins van belang' aan 5 'van belang', waarbij er 2 respondenten op voorhand deze factor al hadden genoemd. Dan is de totaal score van de factor 'gebrek aan uitbreidingsruimte': $5*1 + 3*2 + 2*4 = 19$.

Representativiteit

De factor 'representatief gebouw' scoort het hoogst, deze wordt door 7 respondenten aangevinkt. In de vorige paragraaf wordt deze genoemd als push-factor door RET. Hierbij wordt een link gelegd met de organisatorische overwegingen, waar het stimuleren van de interne communicatie en samenwerking leidt tot een andere indeling van de werkvloer. In het nieuwe gebouw van RET heeft men naar eigen zeggen veel meer mogelijkheden qua inrichting vergeleken met het bestaande gebouw.

Ook Brunel noemt uit zichzelf de representativiteit van het nieuwe gebouw en de omgeving als pullfactor om te verhuizen. De uitstraling van het nieuwe pand en de omgeving past bij de uitstraling van Brunel. 'We wilden ook weg uit Capelle, de locatie speelt hierbij een rol. Rotterdam heeft toch een andere uitstraling dan Capelle', aldus de manager facility. Bij DGMR had de verhuizing naar een bestaand pand ook een representatieve reden. Zij ontlenen hun identiteit aan de renovatie van een bestaand kantoor, hierdoor was het voor hun mogelijk om er hun eigen stempel op te drukken. Het gebouw wordt hierbij echt als visitekaartje gebruikt.

Uitbreiding

DGMR noemt net als 5 andere respondenten de 'mogelijkheid tot uitbreiding' als pullfactor, nummer twee in de top 5, waarbij het huidige gebouw niet meer bij het groeiende DGMR paste. Bij Bol.com was ook het huidige gebouw te klein geworden en zocht men naar een groter onderkomen. Het verschil tussen beide gebruikers is dat Bol.com de intentie had om te blijven waar men zat, maar het fysiek onmogelijk was om een extra verdieping te huren. Voor DGMR was het geen optie om te blijven aangezien zij naar één gebouw wilden in plaats van de drie aangeschakelde kantoorvilla's.

Bereikbaarheid

Nummer drie, 'gunstige verkeersligging', is te koppelen aan de factor 'betere bereikbaarheid openbaar vervoer', die op de gedeelde vijfde plaats staat. Aangezien de meeste respondenten de bereikbaarheid met het openbaar vervoer en de auto aan elkaar koppelen, beide dienen goed te zijn. Voor Caggemini was een van de factoren om te verhuizen de bereikbaarheid met het openbaar vervoer. De mogelijk nieuwe locatie waar zij naar toe verhuizen heeft een eigen treinstation. Deze factor speelde ook bij het Rotterdamse openbaar vervoersbedrijf een rol in de verhuizing naar het nieuwe gebouw. Hier zijn ze gehuisvest naast een metrostation en tramhalte.

Financieel

De RET noemt hiernaast ook de pull-factor 'lage prijs te verwerven grond', de nummer vijf. In dit geval ging het om een huurpand, dus verwierven zij zelf niet de grond. Het was voor hen belangrijk dat ze er in het nieuwe gebouw qua huisvesting en indelingsmogelijkheden op vooruit zouden gaan, maar niet omhoog zouden gaan in de kosten. *'Verhuizen naar de nieuwe locatie bleek voor de RET goedkoper dan te blijven in de bestaande locatie'*, aldus Hans van Veen.

Aantrekkelijk woon/leefklimaat

Het 'aantrekkelijk woon/leefklimaat' wordt door 5 respondenten genoemd. Deze factor is te vergelijken met de pull-factor 'representatieve omgeving' en wordt dan ook door dezelfde respondenten genoemd.

Duurzaamheid

Ook de 'milieutechnische aspecten' speelden net als bij de push-factoren een belangrijke rol, deze factor wordt door 5 respondenten genoemd. Een daarvan is ASR, zij kozen ervoor om het bestaande gebouw te verduurzamen. Deze keuze is onder andere ingegeven door het feit dat de verzekeraars de laatste tijd zwaar onder vuur liggen met alle woekerpolis affaires. Voor ASR is het lastig om aan te geven in de pers dat zij hun gebouw gaan renoveren terwijl er verzekerde zijn die geen geld terug krijgen van hun woekerpolis. Zaken als duurzaamheid dragen dan bij aan het verantwoorden van die keuze. *'Het is als verzekeraar belangrijk om je naar de klant toe te verantwoorden'*, aldus hoofd huisvesting facilitair bedrijf Marco Meetz.

Overige motieven

Ook bij de pull-factoren is, net als bij de push-factoren, de factor 'overige motieven' regelmatig aangekruist. Wederom wordt één factor door meerdere respondenten genoemd: de wens om in een eigen gebouw gehuisvest te zijn. Hiermee wordt niet bedoeld het in eigendom hebben van een gebouw. DGMR spreekt deze wens nadrukkelijk uit, evenals Brunel: *'Waar wij eigenlijk op zoek naar waren was een pand voor ons alleen, dus echt een Brunel pand'*. De Makro wil ook verhuizen naar een eigen gebouw. Er bestaat bij hun altijd de wens om een hoofdkantoor naast een Makro vestiging te hebben, zodat medewerkers daar de nieuwe concepten kunnen laten proefdraaien. Momenteel moeten deze mensen dagelijks op en neer pendelen tussen het hoofdkantoor en de vestiging (een afstand van 5 km), dat kan straks met een wandeling van 5 minuten.

Het begrip flexibiliteit wordt vaak genoemd onder de pull-factoren: organisatorische overwegingen en representatief gebouw. Flexibiliteit is voor het snelgroeiende Bol.com belangrijk: *'Wij zijn een internetbedrijf dat geen lange verplichtingen heeft voor de kantoorhuisvesting en dat willen we ook niet. Omdat we niet zo goed kunnen inschatten hoe de business blijft gaan en de groei is zo explosief en dat blijft maar zo en dat maakt het lastig om daar een goede inschatting op te maken of dat inderdaad zo gaat blijven of niet. Op wat voor een termijn zitten we dan vast aan onze huisvesting en zoals ik al zei dat is nu heel flexibel'*.

5.3.4 Reflectie op de literatuur

De resultaten uit de eerdere onderzoeken over de verhuismotieven van gebruikers door Pellenbarg (1977), Besselink e.a. (1988), Kok e.a. (1999), Boelens (2008) worden in deze paragraaf vergeleken met de resultaten uit het eigen onderzoek. De door Boelens gebruikte verdiepende vragenlijst is ook bij de respondenten uit dit onderzoek gebruikt, waardoor enigszins een vergelijking mogelijk is. Kritische noot bij deze vergelijking is dat de respondenten niet op dezelfde manier zijn geselecteerd als bij de eerdere onderzoeken. Aangezien in het eigen onderzoek de afweging tussen blijven of verhuizen centraal stond en niet enkel de verhuisbeweging zoals bij de eerdere onderzoeken.

Net als bij de push-factoren wordt het overzicht van vier decennia van pull-factoren vergeleken met de uitkomsten uit het eigen onderzoek. In tabel 14 zijn de vijf belangrijkste pull-factoren weergegeven op volgorde van belangrijkheid in de verhuizingbeslissing.

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	Representatief omgeving	Lage prijs te verwerven grond

Tabel 14: Vergelijking pull-factoren 1977-1988-1999-2008-2011. Bron: Pellenbarg (1977), Besselink e.a. (1988), Kok e.a. (1999), Boelens (2008), eigen onderzoek(2011).

* Het eigen onderzoek is geen update van de bestaande reeks aangezien in het eigen onderzoek de afweging tussen blijven of verhuizen centraal stond en niet enkel de verhuisbeweging zoals bij de eerdere onderzoeken.

Bij een vergelijking tussen het onderzoek uit 2008 en de eerdere onderzoeken blijft de hoogste notering van de gunstige verkeersligging echter ongewijzigd en de representativiteit is net als in het voorgaande onderzoek, na de gunstige verkeersligging, de belangrijkste pull-factor. Er is sprake van een toenemend belang dat bedrijven hieraan hechten. Een andere trend die bij vergelijking van de pull-factoren opvalt, is het afnemende belang van de mogelijkheid tot uitbreiding op de nieuwe locatie.

Als de kolom 2011 met de andere jaren wordt vergeleken, dan valt op dat de representativiteit in zowel het gebouw als in de omgeving is gestegen. Deze factoren bleken in 2008 ook al voor veel bedrijven belangrijk te zijn.

Een verschil met het huidig onderzoek en de onderzoeken uit het verleden is de opkomst van de pullfactor 'mogelijkheid tot uitbreiding'. De afgelopen decennia was er een dalende trend te zien van deze factor, waarbij in 2008 deze op een zesde plek eindigde. In het eigen onderzoek komt deze op de tweede plaats en wordt door 5 van de 9 respondenten genoemd. De wens om uit te breiden is voor een aantal respondenten gekoppeld aan een open, grotere werkvloer, waarbij er betere communicatie tussen de medewerkers is. Soms is het realiseren van een grotere werkvloer niet mogelijk in het bestaande gebouw en leidt dit tot een verhuizing. De populariteit van de mogelijkheid tot uitbreiding kan ook gedreven zijn door het groei denken van de respondenten. Clara H. Mulder omschrijft in haar artikel '*Groot, groter, grootst. Over de hardnekkigheid van het groeidenken*' uit 2009: '*Ook managers laten zich nogal eens meeslepen door het idee dat hun bedrijf of organisatie moet groeien*'.

Maar in feite is de stijging van de pullfactor 'mogelijkheid tot uitbreiding' lastig te verklaren, aangezien het grootste deel van de respondenten in de nieuwe situatie kleiner gehuisvest is. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat twee respondenten deze factor zelf hebben genoemd en hierdoor een extra hoge score hebben gekregen. Gezien het beperkt aantal respondenten in het eigen onderzoek (12 tegen 35 uit 2008) heeft dit een positief effect op de notering in de top vijf.

De 'gunstige verkeersligging' blijkt de belangrijkste pull-factor te zijn in de afgelopen drie onderzoeken. Gezien de dicht op elkaar liggende scores in tabel 11 is de factor 'gunstige verkeersligging' nog steeds van belang als pullfactor. De factor 'goede bereikbaarheid met het openbaar vervoer' is nauw verbonden met het verkeer. In 2008 wordt deze factor door 7 van de 35 respondenten genoemd (20%). In 2011 stijgt het belang van deze pullfactor naar 44%, 4 van de 9 respondenten.

Net als bij de push-factoren kan de trend van duurzaamheid, een reden voor de stijging van de pull-factor 'milieutechnische aspecten' zijn. Deze wordt in dit onderzoek door 5 van de 9 respondenten genoemd, in 2008 was dit maar door 2 van de 35.

Deze beide stijgingen zijn aan elkaar te koppelen, aangezien het openbaar vervoer een duurzame manier van vervoer is. Dit wordt beaamd door Gert-Jan verbaan van DGMR met zijn antwoord op de vraag wat motieven waren om te verhuizen: *'Een belangrijke was bereikbaarheid. We zoeken een pand wat beter bereikbaar is met de auto maar ook met het openbaar vervoer. Ook uit het oogpunt van duurzaamheid, je wilt juist promoten dat er gebruik wordt gemaakt van openbaar vervoer. Dus we zijn heel snel gaan zoeken naar stationslocaties'*.

5.3.5 Keep-factoren

Bij het maken van de keuze om de oude vestigingsplaats te verlaten wordt een afweging gemaakt tussen de push-factoren aan de ene kant en de keep-factoren aan de andere kant. Om de keep-factoren in kaart te brengen is in eerste instantie aan de 4 (geen 6, aangezien 1 verdiepende vragenlijst momenteel nog wordt ingevuld) blijvende respondenten gevraagd wat de verhuismotieven waren waarnaar zij vervolgens de gebruikersverdiepende vragenlijst van bijlage III invulden. 5 van de 7 (2 naar nieuwbouw en 3 naar bestaande bouw) verhuizende respondenten konden deze vraag ook beantwoorden, waarmee het totaal op 9 respondenten komt. De antwoorden resulteren in onderstaande tabel, waarbij de keep-factoren van hoog naar laag zijn weergegeven.

	Verhuizers		Blijvers		Aantal maal genoemd
	Nieuwbouw	Bestaande bouw	Renovatie	Score	
Het bedrijf is daar vanouds gevestigd	2	6	10	18	7
Andere overwegingen	0	0	12	12	4
Imago van de plaats	1	4	5	10	5
Culturele- en ontspanningsmogelijkheden	0	2	1	3	2

Tabel 15: Keep-factoren uit het eigen onderzoek (N=9 gebruikers). Het wegen van de factoren om tot een totaal score te komen bij de verdiepende vragenlijst gaat als volgt:

	1 (niet van belang)	2 (enigszins van belang)	3 (van belang)	4 (zelf genoemd)
Gebrek aan uitbreidingsruimte	0	1	2	2

In bovenstaande tabel is de weging van de pushfactor 'gebrek aan uitbreidingsruimte' weergegeven. Indien een respondent deze pushfactor als niet van belang acht, dan zet deze een kruisje bij '1 (niet van belang)' de weging hiervan is dan 0. Dit geldt hetzelfde bij 'enigszins van belang' en 'van belang', deze krijgen respectievelijk de wegingsfactor 1 en 2. Voorafgaand aan de verdiepende vragenlijst is de vraag 'Wat waren de verhuismotieven' aan de respondent gesteld. Het aantal maal dat een pushfactor zelf werd genoemd door de respondent, krijgt een extra score van 2. Score per categorie (nieuwbouw, bestaande bouw en renovatie)= aantal keren vermeld * weefactor. Totaal score= score per categorie opgeteld. Stel bij een totaal van 10 kantoorgebruikers vinken er 5 'enigszins van belang' aan 5 'van belang', waarbij er 2 respondenten op voorhand deze factor al hadden genoemd. Dan is de totaal score van de factor 'gebrek aan uitbreidingsruimte': $5*1 + 3*2 + 2*4 = 19$.

Van oudsher gevestigd

Door 7 respondenten wordt de factor 'het bedrijf is daar vanouds gevestigd' genoemd. Een voorbeeld hiervan is DGMR, de bedrijfsnaam staat voor de vier letters van de vier oprichters. Zij hebben zich van begin af aan opgesplitst in tweetallen. Waarbij ieder tweetal verantwoordelijk was voor een vestiging: Den Haag of Arnhem. Ook NIBC is vanouds gevestigd in Den Haag en hebben het gebouw in eigendom. Het merendeel van de respondenten die deze factor noemen hebben het gebouw in eigendom. Wijnand Brosius van NIBC beantwoordt de vraag waarom ze het gebouw in eigendom hebben als volgt: *'Historisch gegroeid, daar is wel eerder naar gekeken of dat in economische zin wel of niet handig is. Maar wij hebben voorsnog de afweging gemaakt om het in eigendom te houden'*.

Andere overwegingen

Net als bij de push- en pull-factoren zijn de andere overwegingen interessant om te noemen, wat opvalt is dat deze enkel door de blijvende partijen genoemd zijn. Tijdens de interviews met deze groep kwam het begrip 'emotionele binding met het gebouw' regelmatig terug. Bijvoorbeeld bij DHV waar Henriko van de Pol spreekt over de keepfactoren: *'Dat is toch sterk een emotionele, dat krijg je niet zo goed helder. Maar ik denk wel dat dit mee speelt. Deze locatie hoort heel erg bij DHV, staat voor wat DHV is'*. Het hoofdkantoor in Amersfoort past heel erg bij hun manier van werken. Het gebouw was een van de eerste kantoorruimtes gebouwd van Nederland en daarmee voldeed het aan het nieuwe werken, met grote vloeren van 2.000m². De emotionele binding met het gebouw geldt ook voor NIBC, zo vertelt Wijnand Brosius in het interview voor dit onderzoek: *'Ik heb wel eens een lid van de raad van bestuur horen zeggen, je eigen huis is het laatste wat je moet verkopen, maar dat is een opmerking die niet ondersteund wordt door welk document dan ook. Dus het zijn vooral emotionele motieven die aangeven: jongens,*

blijf nu gewoon prima op je eigen locatie zitten en houd het pand gewoon in eigendom'. Ook de SER kent een emotionele binding met het adres: Bezuidenhoutseweg 60. De locatie is verankerd in de geest van de medewerkers als dé overleg locatie, het gebouw staat ergens voor.

Alle drie deze partijen zijn eigenaren en het advocaten kantoor Allen&Overy is een huurder. Maar ook hun personeel had een emotionele binding met het gebouw. De plannen om te verhuizen ondervonden dan ook van een grote groep van het personeel kritiek. Zij hadden moeite om afstand van het gebouw te nemen. Het Apollo house staat in de top 10 van mooiste panden van Amsterdam en sinds kort een rijksmonument. Het unieke is dat Allen&Overy de tweede gebruiker is in een pand wat er al 70-80 jaar staat.

Imago

Het 'imago van de plaats' wordt door vijf respondenten genoemd, waarbij PostNL, SER, NIBC en DGMR allen in Den Haag zijn gevestigd. Den Haag wordt als een mooie en chique stad gezien, waar een ruim aanbod aan culturele en ontspanningsmogelijkheden zijn. Door twee van deze respondenten worden de culturele- en ontspanningsmogelijkheden apart genoemd als keep-factor.

Bezwaren tegen verplaatsing

Ook zijn er bezwaren tegen verplaatsing door de gebruikers genoemd. In onderstaande tabel een overzicht van deze bezwaren:

	<u>Verhuizers</u>		<u>Blijvers</u>	Score	Aantal maal genoemd
	Nieuwbouw	Bestaande bouw	Renovatie		
Investeringskosten (Bv. aanpassingen gebouw)	2	6	4	12	7
Verhuiskosten	2	4	5	11	6
Noodzaak tot pendel personeel	1	2	6	9	6
Het in eigendom hebben van het gebouw	0	0	8	8	3
Minder productieve periode	1	2	3	6	6
Onzekerheid over meegaan personeel	0	2	4	6	5
Problemen bij huisvesting meegaand personeel	0	1	3	4	3
Onzekerheid over de arbeidsmarkt	0	2	1	3	5

Tabel 16: Bezwaren tegen verplaatsing (N=9 gebruikers). Het wegen van de factoren om tot een totaal score te komen bij de verdiepende vragenlijst gaat als volgt:

	1 (niet van belang)	2 (enigszins van belang)	3 (van belang)	4 (zelf genoemd)
Gebrek aan uitbreidingsruimte	0	1	2	2

In bovenstaande tabel is de weging van de pushfactor 'gebrek aan uitbreidingsruimte' weergegeven. Indien een respondent deze pushfactor als niet van belang acht, dan zet deze een kruisje bij '1 (niet van belang)' de weging hiervan is dan 0. Dit geldt hetzelfde bij 'enigszins van belang' en 'van belang', deze krijgen respectievelijk de wegingsfactor 1 en 2. Voorafgaand aan de verdiepende vragenlijst is de vraag 'Wat waren de verhuismotieven' aan de respondent gesteld. Het aantal maal dat een pushfactor zelf werd genoemd door de respondent, krijgt een extra score van 2. Score per categorie (nieuwbouw, bestaande bouw en renovatie)= aantal keren vermeld * weegfactor. Totaal score= score per categorie opgeteld. Stel bij een totaal van 10 kantoorgebruikers vinken er 5 'enigszins van belang' aan 5 'van belang', waarbij er 2 respondenten op voorhand deze factor al hadden genoemd. Dan is de totaal score van de factor 'gebrek aan uitbreidingsruimte': $5*1 + 3*2 + 2*4 = 19$.

De belangrijkste bezwaren hebben betrekking op de kosten en het personeel. Waarbij de investeringskosten het meest genoemd zijn, gevolgd door de verhuiskosten. Hieruit blijkt dat de kostenoverwegingen; investeringskosten en verhuiskosten, een grotere rol speelden dan de mogelijke personele bezwaren bij de verhuizing.

Bij het personeelsmotief werd de noodzaak tot pendelen van het personeel het meest genoemd. Voor DHV was dit een van de motieven om te blijven. *'Heel veel mensen, vooral ondersteunend personeel woont hier in de omgeving, omdat we hier al lang zitten. Een verhuizing zou daarmee een grote impact hebben op het personeel'*.

De factor 'het in eigendom hebben van het gebouw' wordt logischerwijs door de eigenaar-gebruikers genoemd. DHV en SER hebben uiteindelijk niet de behoefte om het gebouw in eigendom te houden. DHV noemt hierbij dat momenteel het geld 'vast' zit in de stenen, ze zouden het beter in het personeel willen investeren. Maar ook de flexibiliteit die je als huurder hebt speelt hierin een rol.

5.3.6 Reflectie op de literatuur

Er is in de voorgaande onderzoeken geen tabel samengesteld zoals bij de push- en pull-factoren, zo blijkt uit het literatuuronderzoek. Dit was ook een van de aanleidingen om dit onderzoek te doen. Toch zijn er wel enkele gegevens bekend. In 2008 gaven 10 van de 35 respondenten als keep-factor aan dat het bedrijf daar vanouds gevestigd was en het de woonplaats of geboorteplaats van de respondent was. In dit onderzoek zijn dat er 7 van de 9, dit is een stijging ten opzichte van 2008. Een mogelijke verklaring voor dit verschil kan de selectie van de respondenten zijn. Deze zijn niet op dezelfde manier geselecteerd als bij de eerdere onderzoeken. Aangezien in het eigen onderzoek de afweging tussen blijven of verhuizen centraal staat en niet enkel de verhuisbeweging zoals bij de eerdere onderzoeken. Indien een soortgelijk onderzoek als voorgaande jaren was gehouden, dan zouden eigenaren niet geïnterviewd worden. Van 5 respondenten die de factor 'het bedrijf is daar vanouds gevestigd' noemen betreft het eigenaren.

Mogelijk geldt hetzelfde voor de factor 'imago van de plaats', die door 5 van de 9 respondenten wordt genoemd. Ook hier zijn 3 respondenten eigenaar.

Opvallend is dat de factor 'geboortestad/ oude woonplaats ondernemer' in het onderzoek uit 2008 door 10 van 35 respondenten wordt genoemd. Terwijl in het eigen onderzoek deze factor niet wordt aangekruist. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de eigenaren van de bedrijven niet zijn geïnterviewd voor dit onderzoek. Mogelijkerwijs speelde deze factor enkel mee in de hoofden van de beslissers.

Ook bij de bezwaren tegen verhuizing is er in voorgaande onderzoeken geen score bijgehouden, enkel of de respondenten de factoren noemden. De volgende zijn genoemd:

1. noodzaak tot pendel personeel, onzekerheid meegaan personeel;
2. investeringskosten, verhuiskosten, minder productieve periode.

Hieruit blijkt dat de bezwaren uit het verleden hetzelfde zijn als die naar voren komen uit dit onderzoek.

Tussentijdse conclusie

De resultaten uit de eerdere onderzoeken over de verhuismotieven van gebruikers door Pellenbarg (1977), Besselink e.a. (1988), Kok e.a. (1999), Boelens (2008) worden in dit hoofdstuk vergeleken met de resultaten uit het eigen onderzoek. Ondanks de toepassing van dezelfde verdiepende vragenlijst als de eerdere onderzoeken, is het eigen onderzoek geen update van de bestaande reeks. Aangezien de respondenten niet op dezelfde manier zijn geselecteerd als bij de eerdere onderzoeken. In het eigen onderzoek staat de afweging tussen blijven of verhuizen centraal en niet enkel de verhuisbeweging zoals bij de eerdere onderzoeken.

Als de push en pullfactoren uit het eigen onderzoek met elkaar worden vergeleken dan vallen er verschillende zaken op. Duurzaamheid is bij beide een duidelijke stijger ten opzichte van eerdere jaren. In beide gevallen worden ze respectievelijk door 4 en 5 van de 9 respondenten genoemd, terwijl dit er in 2008 maar 2 van de 35 waren.

Duurzaamheid is nauw verbonden met de staat van het gebouw, denk hierbij onder andere aan het energielabel van een gebouw. De opkomende duurzaamheid van een gebouw is voor een aantal respondenten reden om de pushfactor 'slechte staat van de bedrijfsruimte' aan te vinken. Tegenwoordig ondernemen de meeste bedrijven op een maatschappelijk verantwoorde manier. Hierbij is duurzaamheid een belangrijk thema zo blijkt uit de gehouden interviews. Gehuisvest zijn in een duurzaam kantoor kan dan ook van de redenen zijn dat er een stijging is van de pullfactor 'representatief gebouw'. In een duurzaam gebouw gehuisvest zijn draagt bij aan het maatschappelijk verantwoorde imago van het bedrijf. Deze stijging wordt ook bij de pushfactoren bevestigd hier noemen 4 van de 9 respondenten 'geen representatief gebouw' als reden om het bestaande kantoor te verlaten.

De eigenaar van een gebouw is verantwoordelijk voor de staat van het gebouw. Uit de interviews met de kantoorgebruikers komt naar voren dat sommige gebruikers verhuizen om de slechte staat al dan niet representativiteit van het gebouw. Terwijl andere gebruikers juist kiezen om te blijven, hierbij wordt er samen met de eigenaar in de renovatie van het bestaande gebouw geïnvesteerd. In het volgende hoofdstuk wordt er dieper op de afweging tussen blijven of verhuizen van de kantoorgebruiker ingegaan.

Naast de invloed van representativiteit van het gebouw op de verhuismotieven van kantoorgebruikers speelt ook de omgeving hierbij een belangrijke rol. Niet voor niets blijkt uit de resultaten dat 7 van de 9 respondenten de pullfactor 'representatieve omgeving' aanvinken. Gevolgd door 5 van de 9 respondenten die aangetrokken worden door een 'aantrekkelijk woon/leefklimaat'. De verkeerssituatie is bij de aantrekkelijkheid van de omgeving ook van belang. De opkomende pullfactor 'gunstige verkeersligging' is hier een bewijs van, genoemd door 6 van de 9 respondenten. Net als de 'betere bereikbaarheid met het openbaar vervoer'. Deze omgevingsfactoren worden in vergelijkbare mate ook als pushfactor genoemd. Hierbij wordt 'slechte bereikbaarheid van het openbaar vervoer' in de top 5 genoemd. Deze stijging is te linken met het eerder genoemde belang van duurzaamheid, immers het openbaar vervoer is een duurzame manier van reizen.

Uit het bovenstaande blijkt dat duurzaamheid een niet te miskennen trend is die doorwerkt in zowel de gebouw als gebiedskeuzes die een kantoorgebruiker voor zijn huisvesting maakt.

Het belang van het openbaar vervoer is, door de hoeveelheid files op de autowegen, ook een efficiënte manier van reizen te noemen. Meerdere respondenten noemen het gebruik van het openbaar vervoer in hun plannen voor het nieuwe werken. Hiermee kan de mobiliteit van de medewerker gekoppeld kan worden aan een andere pushfactor 'organisatorische overwegingen', waarbij nieuwe vormen van werken leiden tot flexibiliteit en efficiency van medewerkers.

De factor 'organisatorische overwegingen' speelt een hoofdrol bij de pushfactoren, deze factor kan ook gekoppeld worden aan de genoemde pullfactor 'mogelijkheid tot uitbreiding'. De wens om uit te breiden is voor een aantal respondenten niet direct gekoppeld aan een totaal groter gebruiksoppervlak, maar aan grotere werkvloeren. Hierbij is er betere communicatie tussen de medewerkers mogelijk. Bij de organisatorische overwegingen wordt dit beschreven als nieuwe manieren van werken. Soms is het realiseren van een grotere werkvloer niet mogelijk in het bestaande gebouw en leidt dit tot een verhuizing. De populariteit van de mogelijkheid tot uitbreiding kan ook gedreven zijn door het groei denken van de respondenten. Clara H. Mulder omschrijft in haar artikel '*Groot, groter, grootst. Over de hardnekkigheid van het groeidenken*' uit 2009: '*Ook managers laten zich nogal eens meeslepen door het idee dat hun bedrijf of organisatie moet groeien*'.

Maar in feite is de stijging van de pullfactor 'mogelijkheid tot uitbreiding' lastig te verklaren, aangezien het grootste deel van de respondenten in de nieuwe situatie juist op een kleiner totaal gebruiksoppervlak is

gehuisvest. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat twee respondenten deze factor zelf hebben genoemd. In de weging van de factoren leidt dit tot een extra hoge score. Gezien het beperkt aantal respondenten in het eigen onderzoek (12 tegen 35 uit 2008) heeft dit een positief effect op de notering in de top vijf.

De factor 'overige motieven' komt bij de pushfactoren in de top 5 terecht en wordt in minder mate ook bij de pullfactoren genoemd. Opvallend is dat bij zowel de push- als pullfactoren onder de factor 'overige motieven' het huurcontract wordt genoemd. Bij de pushfactoren is een aflopend huurcontract reden om het bestaande kantoor te verlaten en bij de pullfactoren is een flexibel huurcontract een reden om naar een ander kantoor te verhuizen.

Uit eerder onderzoek naar bedrijfsmigratie wordt er weinig aandacht besteedt aan de keepfactoren die een rol spelen in de huisvestingskeuzes van bedrijven. In dit onderzoek staan deze factoren centraal. Het is opvallend dat in het eigen onderzoek de factor personeel als keepfactor relatief weinig wordt genoemd. Dit in vergelijking met eerder bedrijfsmigratie onderzoek. In de jaren 70 was personeel de belangrijkste keepfactor, dit is in de loop der jaren afgenomen. Deze afname kan verklaard worden door de steeds groter geworden geaccepteerde pendelafstand tussen werk en woning, het verschijnsel tweeverdieners, de opkomst van de dienstensector waarbij het werk veelal bij de klant wordt gedaan in plaats van op het bedrijfskantoor. Met als laatste verschijnsel de opkomst van het nieuwe werken, waarbij thuis werken mogelijk is. Hierbij komen de economische crisissen van het afgelopen decennia; de internetbubbel en de kredietcrisis, waardoor er een korte termijn focus is gekomen op de huisvesting.

Net als bij de pushfactoren eindigt de factor 'andere overwegingen' op de tweede plek in de lijst van keepfactoren. Onder deze factor werd door meerdere respondenten de emotionele binding met het gebouw genoemd. Deze emotie werd voornamelijk door het personeel van de desbetreffende bedrijven gevoeld.

Het resultaat van dit hoofdstuk is naast de resultaten uit het eigen onderzoek ook een aanvulling op de bestaande push-, pull- en keepfactoren. Onderstaand een overzicht van de aanvullingen uit dit onderzoek:

- pushfactoren: aflopend huurcontract
- pullfactoren: eigen gebouw gehuisvest te zijn, flexibel huurcontract
- keepfactoren: emotionele binding met het gebouw

III. Motieven & Maatregelen

6. Het huurcontract en de incentives

Kantoorvastgoed vertegenwoordigt een bepaalde waarde, deze waarde wordt onder andere beïnvloed door het onderliggende huurcontract met een kantoorgebruiker. De rol van de kortingen, de incentives, die gegeven worden om de kantoorgebruiker een huurcontract te laten tekenen spelen hierin een belangrijke rol. Voordat er dieper op de afwegingen van kantoorgebruikers en de maatregelen van de kantooreigenaren wordt ingegaan, zal er in dit hoofdstuk de waarde van een huurcontract en het begrip incentives nader worden toegelicht.

6.1 De waarde van een huurcontract

De eigenaren die zijn geïnterviewd zien het vastgoed als een beleggingsproduct waar geld mee verdiend wordt. Het hebben van een huurcontract met een gebruiker is hierbij leidend voor de waarde van het kantoorvastgoed. Dit element is van invloed op de huisvestingskeuzes van kantoorhuurders en de maatregelen die de verhuurders nemen. Voor het verdere onderzoek is daarom enige kennis over de werking van het huurcontract nodig.

Uit de interviews met de kantooreigenaren blijkt dat de rol van het huurcontract mogelijk tot verhuizingen leidt. Een van de eigenaren ligt dit nader toe: *‘Een groot huurcontract heeft een duidelijke waarde in vastgoedland. Het hebben van dat contract of het niet hebben, maakt een enorm waardeverschil uit voor je pand. Op het moment dat je een nieuwbouw met een lang huurcontract hebt dan kan je daar, nog steeds, een uitstekende verkoopprijs voor krijgen. Omdat je die uitstekende prijs krijgt kan je die huurder heel veel dingen bieden, een goed huurniveau, volledige inrichting, wat je maar wilt noemen’*. Hierbij wordt met een ‘groot huurcontract’, een omvang van een gebouw van meer dan 5.000m² bedoeld. Met een ‘lang huurcontract’ wordt een tijdsperiode van 10 jaar of langer bedoeld.

De eigenaar van het bestaande gebouw kan de huurder niet zo veel bieden als bij een nieuw gebouw. Dit komt doordat in de huidige waarderingsmethodiek, het verlengen van een bestaand huurcontract geen forse waardesprong oplevert. Wat wel het geval is bij een nieuw te bouwen kantoor. Hierdoor is het mogelijk dat een kantoorhuurder als het ware ‘weggekocht’ kan worden van het bestaande gebouw naar een nieuw gebouw.

Een andere eigenaar vertelt dat dit de oorzaak is van het overschot aan kantoorgebouwen: *‘De oorzaak van het overschot aan kantoren zit in het mechanisme van de vastgoedmarkt, waarbij een nieuw huurcontract veel waarde heeft voor ontwikkelaars en de gemeente als prikkel heeft grond te verkopen en daarmee extra inkomsten te genereren’*.

6.2 Incentives

Het geven van incentives is een maatregel die door bijna alle respondenten wordt genoemd om huurders te behouden en aan te trekken. In deze paragraaf wordt daarom een toelichting gegeven op de inhoud van dit begrip. Een incentive is een korting of een tegemoetkoming die een verhuurder aan de huurder geeft en is onderdeel van het huurcontract. Er zijn twee soorten incentives te onderscheiden:

- directe
Dit zijn vaak fysieke aanpassingen aan het gebouw, zoals een renovatie van de gevel of een vernieuwing van het interieur. Deze aanpassingen voegen waarde toe aan het gebouw. In uitzonderlijke gevallen wordt er ook geld gegeven aan de huurder om tot een getekend huurcontract te komen.
- indirecte
Bij indirecte investeringen hoeft de eigenaar niet direct geld te investeren, er worden bijvoorbeeld huurvrije periodes of een lagere huurprijs afgesproken. Hierdoor krijgt de eigenaar minder inkomsten, maar hoeft er dus niet van te voren geïnvesteerd te worden. Deze incentives voegen geen waarde toe aan het pand.

De soort incentive is afhankelijk van:

- de wensen van de huurder
- de financiële situatie van de eigenaar

Uit de interviews blijkt dat de wensen van de huurder leidend zijn, zonder huurder geen contract en zonder contract geen inkomsten. Op de tweede plaats speelt de financiële situatie van de eigenaar een grote rol, aangezien bij onvoldoende liquiditeit deze aangewezen is op financiering van de bank. Sommigen eigenaren zullen om deze reden in een ongunstige economische situatie eerder de huurder indirecte incentives geven aangezien zij

hiervoor geen geld hoeven vrij te maken. Daar waar andere eigenaren juist sturen op directe incentives waarbij het besteedde geld terug te zien is in de waarde van het gebouw.

De hoogte van de incentive is afhankelijk van:

- de status van de locatie
- de technische status van het pand
- de huurder
- de eigenaar

De hoogte van de incentive is afhankelijk van de status van de locatie. Is de locatie een secundaire kantorenlocatie, waar veel aanbod is en hierdoor een hoog leegstandspercentage in de omgeving, dan zullen de incentives hoger zijn dan op een primaire kantorenlocatie. De respondenten geven aan dat de hoogte van de incentives op een secundaire kantorenlocatie in een economische ongunstige periode kunnen oplopen tot 50% van het huurcontract en rond de 20% liggen op de primaire kantorenlocaties.

Daarnaast speelt de technische status van het pand een rol in de hoogte van de incentives. Indien de afschrijvingstermijn van de installaties of andere gebouwonderdelen is verlopen, dan kan de eigenaar een investering in het gebouw doen naast de incentives. De hoogte van de incentives zullen minder hoog zijn als de afschrijvingstermijn van een onderdeel van het gebouw nog niet verlopen is. Denk hierbij aan het vervangen van het inbouwpakket (binnenwanden, plafonds etc.) wat een gemiddelde technische levensduur heeft van 10 jaar en na 5 jaar vervangen moet worden om aan de wensen van een nieuwe huurder te voldoen.

Ook de soort huurder speelt een rol in de hoogte van de incentives. Hogere incentives kunnen verwacht worden bij stabiele huurders waar niet snel betalingsproblemen verwacht hoeven te worden, denk hierbij aan overheidsinstellingen. Een labiele huurder, bijvoorbeeld een startende ondernemer, zal een hoger betalingsrisico met zich meebrengen. Dit zal invloed hebben op de hoogte van de incentives.

Niet alleen de stabiliteit van de huurder bepaalt de hoogte van de incentive, de financiële situatie van de eigenaar is ook een factor die meetelt in de hoogte van de incentive. Waarbij eigenaren die er financieel gunstig voor staan meer incentives kunnen weggeven dan partijen die er wat ongunstiger voorstaan. Dit staat in relatie met het de segmenten waarin een eigenaar belegt. Een 'core' belegging zal minder incentives nodig hebben dan een 'value added' of zelfs 'opportunistic' belegging.

Uit de interviews met de huurders komt naar voren dat vastgoedbeleggingsondernemingen, bedrijven die 100% beleggen in vastgoed, hogere incentives geven dan ondernemingen die vastgoed als onderdeel van hun beleggingsportefeuille hebben. Dit kan verklaard worden doordat het de voornaamste bron van inkomsten is. Waarbij het voor beleggingsmaatschappijen met een gespreide portefeuille in aandelen, obligaties etc. een van de beleggingscategorieën is. Ook hebben de vastgoedbeleggingsondernemingen vaker expertise in huis, zoals een eigen bouw & ontwikkelingsafdeling, hierdoor kunnen zij beter de risico's inschatten.

7. Blijven of verhuizen?

In het vorige hoofdstuk is er kennis opgedaan van de beweegredenen van kantoorgebruikers, waarbij de afweging tussen blijven en verhuizen al werd genoemd. In dit hoofdstuk staat deze afweging centraal. Maar ook de maatregelen die een kantooreigenaar neemt om een huurder te behouden zijn op deze afweging van invloed. Deze onderwerpen worden besproken in dit hoofdstuk, allereerst zal de literatuur over deze afweging besproken worden.

7.1 Literatuur

Louw(1996) concludeert in zijn onderzoek naar de vestigingsplaats van bedrijven dat geografisch onderzoek veelal uitsluitend gaat over het verhuisalternatief. Voor onderzoek naar de uitbreidingsmogelijkheden van het bestaande vastgoed bestaat weinig interesse. Het EIB-onderzoek van Israel uit 1992 geeft inzicht in de afweging die is gemaakt bij de uiteindelijke keuze voor een bepaald plan ter aanpassing van de huisvestingssituatie. Vooral wordt ingegaan op de overwogen alternatieven. Een van de conclusies is dat bedrijven met verhuisplannen meer alternatieven hebben overwogen dan bedrijven die op dezelfde locatie bleven. Israel schrijft dit verschil toe aan de relatief grote financiële consequenties van verhuizingen en de gevolgen daarvan voor de werknemers. Bijna de helft van de alternatieven van verhuizers heeft betrekking op uitbreiding, vervangende nieuwbouw of renovatie. Dit betekent dat voor hen verhuizen niet bij voorbaat vaststond. Van de niet-verhuizers die een alternatief hebben overwogen, heeft bijna 80% bestudeerd of een verhuizing tot de mogelijkheden behoorde. Israel heeft ook de motieven onderzocht voor de keuze om wel of niet te verhuizen, deze zijn:

- goedkoopste oplossing
- kwalitatief beter resultaat
- beste prijs-kwaliteitsverhouding
- geen medewerking alternatief huidige verhuurder
- geen geschikte locatie
- geen uitbreidingsmogelijkheden

Volgens Israel hebben niet-verhuizers vooral op grond van financiële overwegingen hun keuze gemaakt. Het kan daarbij gaan om de goedkoopste oplossing of de oplossing met de beste prijs-kwaliteitsverhouding. Ook het niet beschikbaar zijn van een geschikte locatie heeft er toe geleid dat verhuizen als alternatief afviel.

7.2 Afwegingen van de gebruiker

Aangezien de afweging van de kantoorgebruikers tussen blijven of verhuizen de rode draad in dit onderzoek is, is aan de verhuizers de vraag voorgelegd: *'Heeft u overwogen om te blijven?'* en aan de blijvers: *'Heeft u overwogen om te verhuizen?'*. In onderstaande tabel de uitkomsten op deze vragen:

	Verhuizers							Blijvers					
	Nieuwbouw			Verhuisd naar bestaande bouw				DHV	ASR	SER	PostNL	NIBC	Allen&Overy
	RET	Capgemini	Brunel	Ziggo	DGMR	Bol.com	Makro						
Eigenaar van het gebouw?	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee
Overwogen om te blijven?	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja						
Overwogen om te verhuizen?								Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabel 17: uitkomsten op de vragen: 'Heeft u overwogen om te blijven/ te verhuizen?' (N=13 gebruikers).

Van de 13 respondenten geven 11 personen aan deze overweging gemaakt te hebben. In het onderzoek van Israel worden motieven genoemd zoals 'geen geschikte locatie', dit is duidelijk een motief om te verhuizen. In het eigen onderzoek is er voor gekozen om met factoren te werken, zodat het zowel een blijf als verhuismotief kan zijn. De factoren die in deze afweging een rol hebben gespeeld zijn in onderstaande tabel weergegeven. Belangrijk is op te merken dat de beperking aan het stellen van open vragen is dat de antwoorden worden geïnterpreteerd en samengevoegd onder overkoepelende factoren. Dit is ook in dit onderzoek gedaan. In onderstaande tabel zijn de invloedsfactoren weergegeven, waarbij het aantal maal genoemd de hoogte op de ranglijst bepaald.

	<u>Verhuizers</u>		<u>Blijvers</u>	Totaal
	Nieuwbouw	Bestaande bouw	Renovatie	
- huidige locatie	1	1	5	7
- financiën	2	0	3	5
- duurzaamheid	1	0	3	4
- medewerking huidige eigenaar	1	0	2	3
- emotionele binding gebouw	0	0	3	3
- impact personeel	0	1	2	3
- bedrijfscultuur	0	2	0	2
- aanpasbaarheid huidig gebouw	1	1	0	2
- huidig aanbod	1	0	1	2
- uitbreidingsmogelijkheden	0	1	1	2
- onzekere toekomst	0	0	1	1
- parkeren	0	0	1	1
- uitstraling huidig gebouw	1	0	0	1

Tabel 18: Factoren die van invloed zijn op de afweging tussen blijven of verhuizen (N=13 gebruikers).

Huidige locatie

Bovenaan de lijst staat de huidige locatie, deze wordt zowel door verhuizers als blijvers genoemd in de afweging tussen blijven of verhuizen. De twee bedrijven die niet hebben overwogen te blijven zijn Brunel en Ziggo. Brunel heeft niet overwogen te blijven in het bestaande kantoor, aangezien de locatie niet voldeed: *‘Rotterdam heeft toch een andere uitstraling dan Capelle aan den IJssel’*, aldus Ingrid van Kasteren. Zoals Steven Breuker van Ziggo al aangaf bij de push-factoren was het voor hen geen optie om te blijven. Zij hadden na de fusie een cultuurverandering voor ogen, de verhuizing werd hierbij als middel ingezet. Aan de andere kant wordt de huidige locatie door de blijvers voornamelijk genoemd als motief om te blijven. Hierbij worden keefactoren als van oudsher gevestigd genoemd, maar ook nieuwe factoren zoals de nabijheid van het openbaar vervoer.

Financieel aantrekkelijk

Er wordt 5 maal een financieel motief genoemd om te blijven of te verhuizen. Bij de pull-factoren heeft RET aangegeven dat verhuizen goedkoper was dan te blijven voor hun organisatie. Ook Capgemini heeft op basis van de financiële business case besloten om te verhuizen. Zij hebben hierbij een berekening gemaakt tot 2023 naar de jaarlijkse kosten aan huisvesting bij verschillende scenario’s. DHV is een gebruiker die zijn eigen gebouw in eigendom heeft, hier bleek de renovatie variant het financieel aantrekkelijkst. Aangezien het huidige gebouw renoveren ongeveer 10 miljoen euro zou kosten en het gebouw slopen en nieuw bouwen ongeveer 40 miljoen euro. PostNL maakte voor verschillende scenario’s een kostenraming voor de komende 10 jaar. Hier bleek renovatie de financieel voordeligste variant.

Duurzaamheid

Zoals bleek uit het vorige hoofdstuk ‘Huisvestingskeuzes van kantoorgebruikers’ is ook duurzaamheid hier vaak genoemd. Aanleiding voor DHV om te renoveren was het einde van de technische levensduur van de gevel. Duurzaamheid is een belangrijk onderwerp voor dit grote adviesbureau, zij adviseren onder andere in het verduurzamen van de bebouwde omgeving. Onder andere daarom wilden zij zelf het renovatietraject doen. Hierbij is middels een integrale aanpak van gevel, dak en installaties een A-label behaalt (i.t.t. een D-label bij enkel het vervangen van de gevel). Vooral de integrale benadering vanuit de expertise van de verschillende vakgebieden: architect, technisch installateur, aannemer heeft geleid tot dit duurzame ontwerp. Door dit traject zelf mee te maken kan DHV haar klanten beter adviseren in hun huisvestigingsmogelijkheden. Deze renovatie dient dan ook als voorbeeld in hun marketing, dat je bestaand vastgoed nog prima kan moderniseren en kan laten voldoen aan de eisen van de gebruiker.

Medewerking huidige eigenaar

De medewerking van de huidige eigenaar is vooral een reden om te blijven, zo ook voor PostNL. Het postbedrijf huurt het gebouw dat momenteel gerenoveerd wordt. Zoals besproken bij de push-factoren heeft het postbedrijf op basis van de Total Cost of Ownership een keuze gemaakt. Belangrijk in de uiteindelijke keuze om te blijven was de bereidheid van de eigenaar om te investeren in het gebouw.

Emotionele binding met het gebouw

Bij de blijvers komt het begrip 'emotionele binding met het gebouw' regelmatig terug. Bijvoorbeeld bij DHV waar Henriko van de Pol spreekt over de keepfactoren: *'Dat is toch sterk een emotionele, dat krijg je niet zo goed helder. Maar ik denk wel dat dit mee speelt. Deze locatie hoort heel erg bij DHV, staat voor wat DHV is'*. Het hoofdkantoor in Amersfoort past heel erg bij hun manier van werken. Het gebouw was een van de eerste kantoortuin gebouwen van Nederland en daarmee voldeed het aan het nieuwe werken, met grote vloeren van 2.000m². De emotionele binding met het gebouw geldt ook voor NIBC, zo vertelt Wijnand Brosius in het interview voor dit onderzoek: *'Ik heb wel eens een lid van de raad van bestuur horen zeggen, je eigen huis is het laatste wat je moet verkopen, maar dat is een opmerking die niet ondersteund wordt door welk document dan ook. Dus het zijn vooral emotionele motieven die aangeven: jongens, blijf nu gewoon prima op je eigen locatie zitten en houd het pand gewoon in eigendom'*. Ook de SER kent een emotionele binding met het adres: Bezuidenhoutseweg 60. De locatie is verankerd in de geest van de medewerkers als dé overleg locatie, het gebouw staat ergens voor.

Impact personeel

Alle drie deze partijen zijn eigenaren en het advocaten kantoor Allen&Overy is een huurder. Maar ook hun personeel had een emotionele binding met het gebouw. De plannen om te verhuizen ondervonden dan ook van een grote groep van het personeel kritiek. Zij hadden moeite om afstand van het gebouw te nemen. Het Apolo house staat in de top 10 van mooiste panden van Amsterdam en sinds kort een rijksmonument. Het unieke is dat Allen&Overy de tweede gebruiker is in een pand wat er al 70-80 jaar staat.

Bedrijfscultuur

Bedrijfscultuur en impact op het personeel zijn twee begrippen die nauw met elkaar verbonden zijn. Zo blijkt ook uit de verhuisbeweging van de Makro. Hier zijn nieuwe manieren van samenwerken een aanleiding om te verhuizen. Zij zitten momenteel verdeeld over 10 verdiepingen. Door te verhuizen naar een gebouw met minder verdiepingen en grotere vloeren, kan de communicatie en samenwerking beter worden. Dit heeft een impact op het personeel. Waarbij betere onderlinge communicatie bij de Makro onderdeel is van de gewenste cultuurverandering die de directie voor ogen heeft, een andere huisvesting wordt hierbij als middel ingezet.

Aanpasbaarheid van het gebouw

De aanpassingen aan het huidige gebouw om aan de huisvestingsbehoefte van de gebruiker te voldoen werden met wisselende gevoelens ontvangen. Bij Capgemini speelde naast de financiële motieven ook de aanpasbaarheid van het gebouw een rol om niet te blijven. Om deze huurder te behouden moest de eigenaar investeren in het complex. Dat zou volgens de wensen van Capgemini betekenen: het afstoten van drie gebouwen en extra vloeren tussen de andere drie gebouwen maken om tot de gewenste grote vloeren te komen. Daar liepen ze tegen allerlei welstand kwesties aan, waarbij de gemeente nog goedkeuring moest geven. Ook dienden de installaties vervangen te worden omdat deze waren ingericht op een cellenkantoor en niet op een open werkvloer.

Toekomst

Interessant te vermelden is dat de factor 'toekomst' reden geweest is om te blijven. Bij PostNL speelde de renovatie beslissing ten tijde van grootschalige ontslagrondes onder de postbodes. Naast deze ontslagperiode zat PostNL ook zelf in een onzekere periode, waarbij de splitsing van TNT en PostNL nog onduidelijk was. Zelfs een potentiële verkoop aan een venture capitalist was een optie. Om dan een nieuw gebouw inclusief een langjarig huurcontract te tekenen vond de directie te voorbarig. Ook ging het met de eigenaar ING in deze tijd niet al te best. Vandaar dat er voor een renovatie met een korte doorlooptijd is gekozen en niet voor een renovatie waarbij de gevel vervangen zou worden.

7.3 Reflectie op de literatuur

Een aantal motieven die bij de afweging tussen blijven of verhuizen spelen, worden zowel in dit onderzoek genoemd als in het onderzoek van Israel (1992). Wat opvalt, is dat Israel in zijn onderzoek motieven benoemd, zoals 'geen geschikte locatie', dit is duidelijk een motief om te verhuizen. In dit onderzoek wordt er daarom gestuurd op factoren, zoals 'huidige locatie', zodat het zowel een blijf als verhuismotief kan zijn.

De factor 'financiën' is te koppelen aan het motief 'goedkoopste oplossing', ook de 'beste prijs kwaliteitsverhouding' uit het onderzoek van Israel kan hieronder geschaard worden, aangezien het begrip kwaliteit niet expliciet naar voren komt in het eigen onderzoek. Het motief 'kwalitatief betere resultaat' wordt dan ook niet genoemd door de respondenten. De verwachting is dat deze wellicht verwerkt is in de factor 'duurzaamheid', die wel veelvuldig wordt genoemd in het eigen onderzoek. Verder komt in beide onderzoeken de factor 'locatie' voor

en ook het motief 'geen geschikte locatie' komt in beide onderzoeken naar voren. Dit geldt hetzelfde voor de motieven: 'geen medewerking alternatief huidige verhuurder' en 'geen uitbreidingsmogelijkheden'.

Daarnaast heeft 'aanpasbaarheid van het gebouw' uit dit onderzoek een link met de motieven uit 1992: 'geen uitbreidingsmogelijkheden' en 'geen medewerking alternatief huidige verhuurder'. Waarbij de aanpasbaarheid gaat over een renovatie en geen uitbreiding in het totale oppervlakte. Dit is de reden dat deze aan de lijst van motieven is toegevoegd. Evenals: onzekere toekomstverwachting, duurzaamheid en emotionele binding met het gebouw.

Israël maakt in zijn onderzoek een bewering over niet verhuizers, deze zouden vooral op grond van financiële overwegingen hun keuzes maken. Deze bewering komt overeen met resultaten uit dit onderzoek. Er zijn 6 niet-verhuizers, waarvan er 4 eigenaar zijn. Voor deze groep diende het gebouw eerst verkocht te worden alvorens ze konden gaan verhuizen. Waarbij 3 van de 6 niet-verhuizers aangaven een emotionele binding met het gebouw te hebben als reden om niet te verhuizen.

Een andere bewering van deze onderzoeker, dat het niet beschikbaar zijn van een geschikte locatie als aanleiding dat verhuizen als alternatief afviel, wordt in dit onderzoek niet genoemd door de respondent blijvers.

De medewerking van de huidige eigenaar wordt in deze paragraaf genoemd als invloedsfactor. Daarom zal in de volgende paragraaf ingegaan worden op de rol van de huidige eigenaar: wat voor maatregelen neemt deze om de gebruiker te behouden?

7.4 Behoud van de gebruiker

Onderstaand worden de maatregelen genoemd die een kantooreigenaar neemt om de huurder in het huidige gebouw te houden. De respondenten gaven aan dat het de hoogste en gemakkelijkste prioriteit van de verhuurder is om de zittende huurder te behouden. Dit betekent voor de respondenten dat de huurder niet per definitie in hetzelfde gebouw hoeft te blijven, maar dat het ook mogelijk is om de huurder binnen de portefeuille te huisvesten.

	De Groene Groep	ING REIM	IVG Netherlands	Uni-Invest	Van der Vorm	TCN	PingProperties	NSI
Aantal commerciële contact momenten per jaar?	2x	Verschilt per situatie	Min. 1x	Min. 1x	Afhankelijk van de huurder	26	Afhankelijk van de huurder (2-6x)	4
Intensivering van dit contact bij einde huurcontract?			Ja, 2 jaar voor einde huurcontract		Ja, 1,5-2 jaar voor einde huurcontract			
Maatregelen?								
- contact te onderhouden	X	X	X	X	X	X	X	X
- technisch beheer intern				X	X	X		X
- incentives	X	X	X	X	X	X	X	X
- bestaande gebouw verduurzamen	X	X	X	X	X		X	X
- overige		Investeren in kwaliteit locatie, kwaliteit gebouw, kwaliteit management	Teruggeven van m ² in het huurcontract	Herontwik kelaars in dienst	- Flexibele contracten - Contract openbreken en verlengen	- Hotelier: dienst verlenend - Een clubgevoel creëren in een multi-tenant gebouw	- Volle controle op technisch beheer - Dienst verlenend	- interne bouw- en ontwikkelings-afdeling - Contract openbreken en verlengen

Tabel 19: Relatieonderhoud van de eigenaar met de huurder en de maatregelen om deze in het gebouw te behouden (N=8 eigenaren).

Organisatie vastgoedeigenaar

Alvorens er wordt ingegaan op de genoemde maatregelen is het van belang de organisatie van een vastgoedeigenaar nader toe te lichten. De commerciële afdeling van een eigenaar bestaat uit asset-managers. Deze zijn verantwoordelijk voor alle commerciële zaken gerelateerd aan de huurder (contractvorming, verlenging van het contract, huurprijsbepaling etc.) Maar ook het onderhouden van het contact met de kantoorhuurders is een taak van deze afdeling. Daarnaast is er ook een technische afdeling. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het technisch beheer van de gebouwen en zijn hiermee verantwoordelijk voor het dagelijks onderhoud aan de

gebouwen. Zij hebben veel vaker dan de asset-manager contact met de huurder, bijvoorbeeld in geval van een lekkage of een gebroken ruit.

Contact onderhouden

Bij alle respondenten kwam naar voren dat de basis maatregel om een huurder te behouden is door regelmatig contact met ze te onderhouden. Op deze manier komt de verhuurder erachter hoe de huurder over zijn huisvesting denkt en of deze nog steeds aansluit bij zijn wensen. Uni-Invest heeft er onder andere daarom voor gekozen om de organisatie over het land uit te spreiden. Zij zijn verdeeld over vier kantoren, te weten Amsterdam, Capelle aan den IJssel, Apeldoorn en Eindhoven. Hiermee zijn ze beter in staat al hun kantoren te managen.

Iedere respondent heeft een of een aantal, afhankelijk van de grootte van de vastgoedportefeuille, managers in dienst die het contact met de huurders onderhouden (de asset-managers). De mate van contact tussen de asset-manager en de huurder verschilt per situatie, bij een renovatie is er soms dagelijks contact. Zoals in tabel 20 is te zien, wordt er regelmatig contact onderhouden gedurende het jaar. Nick Verouden gaat zelfs verder dan alleen contact houden, hij wil met de huurder een band opbouwen: *'Klinkt makkelijk: contact houden met je huurder en een band opbouwen, maar het kost oprechte betrokkenheid, aandacht en energie. Een band opbouwen doe je niet net voor het einde van het huurcontract.'*

Algemeen directeur Sico van Ammers van Van der Vorm Vastgoed heeft een andere mening over de mate van contact houden met de huurder. Zij gaan gemiddeld 1,5-2 jaar voor expiratie van het huurcontract langs bij de huurder. Van der Vorm heeft vooral kantoorgebouwen in bezit met een vijfjarig huurcontract met de huurder. *'In het systeem van een vijfjaars huurtermijn, dan wil die huurder helemaal niet met je praten als je in jaar 2 komt. Dan beginnen ze erover dat het lampje daar het niet doet en dat de WC niet doortrekt. Je kunt beter je technische mensen of je beheerder dat gesprek laten voeren dan dat je daar zelf zit.'* Van Ammers vindt dat een pro-actief technisch beheer niet bij de vijfjaars termijn past, hij gelooft er niet in dat je in die tijd een verbintenis met een huurder kunt opbouwen, dat willen de meeste niet. *'De huurder wacht tot jaar 4 van het contract met de afweging of ze wel of niet weggaan'*.

De reden dat TCN er met 26 contactmomenten per jaar uitschiet is vanwege hun beleid dat ze een aanspreekpersoon hebben naar de huurder toe.

Technisch beheer

Uit de interviews blijkt dat de core-profiel belegger het technische beheer van het gebouw heeft uitbesteed aan zogenoemde property-managers. Als reden om het technisch beheer uit te besteden wordt genoemd dat bij verkoop van een gebouw of een portefeuille er niet een beheerorganisatie achterblijft in het beleggingsbedrijf. Hierdoor zijn eigenaren flexibel in het aan- en verkopen van gebouwen.

De respondenten die beleggen in 'value added' en 'opportunistic' gebouwen geven aan dat zij het technische beheer van de gebouwen intern hebben georganiseerd. Als een van de redenen hiervoor wordt de betere communicatie tussen de commerciële en technische afdeling genoemd, vergeleken met de communicatie met een externe beheerder. Een andere reden is dat de problemen eerder op de gewenste manier van de eigenaar worden opgelost. Dit is wenselijk voor de eigenaar aangezien deze de wensen van de huurder het beste kent. Een beheerder bekijkt deze zaken vaak op een praktische manier, wat niet altijd de gewenste oplossing voor de huurder hoeft te betekenen.

PingProperties en De Groene Groep zijn de twee partijen die het technische beheer wel hebben uitbesteed ondanks dat ze eigenaar zijn van 'value added' gebouwen. Bij beide organisaties wordt er strak op de beheerder gezeten. Bij De Groene Groep zat de technische dienst intern, maar vanwege de eerder genoemde flexibiliteit is deze ook uitbesteedt. Het bedrijf dat deze dienst aanbood is in hetzelfde gebouw gehuisvest als De Groene Groep, waardoor de communicatie lijnen kort zijn gebleven.

Bij PingProperties is er een technische man in dienst voor de controle op het technische beheer. Er is een systeem waar de storingsmelding binnen komt, zodat PingProperties het overzicht behoudt en kan ingrijpen zodra iets commercieel invloed heeft. *'Zelden zal daarom een storing niet tijdig worden opgelost'*, aldus Nick Verouden.

Incentives

In hoofdstuk 6 is het begrip incentive uitgelegd. Bijna alle eigenaren geven aan incentives te geven aan de huurder om deze in het bestaande gebouw te behouden.

Een aantal respondenten geeft aan te focussen op een kwaliteitsverbetering van het gebouw bij een verlenging van het huurcontract, omdat daardoor de waarde van het pand hoger wordt. De verbetering van de waarde maakt het een aantrekkelijk incentive voor de eigenaar. Maar uiteindelijk geven de respondenten aan dat de wens van de huurder leidend blijft, soms is de huurder tevreden met het gebouw en wil zij minder betalen voor de huisvesting. Dit leidt dan tot het geven van financiële incentives zoals huurvrije periodes. Diederick Louman, asset-manager bij Uni-Invest kent deze situatie: *'Het liefst proberen wij in het pand te investeren, maar uiteindelijk ontkom je er niet aan om huurvrije periodes te verstrekken.'*

Niet iedere respondent wil iets zeggen over de hoogte van de incentives, omdat deze informatie gevoelig is. Het komt namelijk voor dat aanbiedingen van eigenaren aan huurders gebruikt worden bij een andere eigenaar om een betere aanbieding te krijgen. Arend den Boef van de Groene Groep schetst een algemeen beeld van de hoogtes van de incentives in de huidige kantorenmarkt. Daar waar in een normale situatie incentives worden gegeven van 5-10%, loopt dit in de huidige kantorenmarkt (bij een overaanbod) verder op: *'De hoogte van de incentives is locatie gebonden. Je moet je voorstellen dat in de regio's waar heel veel overaanbod is, daar zijn die incentives heel hoog. Dan kan dat echt wel oplopen tot 20%'*. Dit is niet het maximum, er is momenteel erg veel concurrentie en er zijn zelfs gevallen waarbij de korting oploopt tot 50%, zo blijkt uit de gehouden interviews.

Door deze concurrentie worden eigenaren gedwongen door de markt om mee te gaan in deze incentives. Uiteindelijk kent iedere eigenaar zijn eigen grens en blijft de business case het belangrijkste. Sico van Ammers geeft aan dat de grens voor Van der Vorm om de zittende huurder tegemoet te komen gelijk is aan het bedrag dat nodig is om een leeg gebouw weer te verhuren. Dit bedrag is een optelsom van de volgende bedragen:

- de leegstandsperiode;
- huurvrije periodes;
- aanpassingen aan het gebouw;
- makelaarscourtage.

Kennis van zaken

Het begrijpen van de huurder is voor iedere eigenaar belangrijk. Hoe ver een verhuurder hierin gaat verschilt. NSI wil de huurder als klant zien die een product afneemt. Vandaar dat zij bij hun eigen verhuizing de pet van de huurder hebben opgezet om de klant echt te leren begrijpen: *'Wij hebben dit pand gebruikt als experimenteertuin op het gebied van duurzaamheid, wat voor energie besparingen kan je doorvoeren, wat voor effect heeft dit op het leefklimaat. Ook nieuwe werkconcepten hebben we uitgetest. Bewust uitgetest om te weten of ze daadwerkelijk ook werken, zodat we met droge ogen onze huurders kunnen adviseren.'* Johan Buijs vertelt dat ze een eigen bouw&ontwikkelingsafdeling in huis hebben gehaald om dit soort projecten goed te begrijpen. *'We moeten verstand van zaken hebben: hoe lang duurt zo'n renovatie, hoeveel overlast brengt het met zich mee.'*

Duurzaamheid

Het verduurzamen van het bestaande gebouw wordt door veel respondenten genoemd als middel om de huurder te behouden. NSI heeft er haar businessmodel van gemaakt. Johan Buijs legt dit als volgt uit: *'Wij hebben een heel goed systeem qua energie-huishouding, dat is energiezuinig, daar investeren wij graag in. Daar profiteert de huurder van, want die betaalt de energie-rekening. Wij vragen daar iets voor terug en dat is een verlenging van het huurcontract'*.

Flexibiliteit

Volgens Arjan Kuilman zitten heel veel huurders nu te ruim in hun jasje en die komen met het verzoek om vierkante meters terug te geven. *'Per geval wordt dit bekeken, maar het kan zijn dat vierkante meters worden teruggegeven, maar daar moet wel wat tegenover staan zoals een huurverlenging.'* Dat is per belegger afhankelijk hoe die daar mee omgaat. TCN is dan een partij die een huurder wil behouden, *'aangezien als de huurder weggaat aan het einde van het huurcontract, dan heb je in ieder geval een probleem.'* Ook Sico van Ammers biedt deze flexibiliteit aan huurders. Een voorbeeld hiervan is een huurder die wilde vertrekken, maar het nog niet zeker wist. Daarbij hebben ze de *'boei'* van een vijfjarig huurcontract doorgesneden en gezegd dat ze altijd weg mochten, maar de opzegtermijn ging van 12 maanden naar 18 maanden. *'Hierdoor is deze huurder nog 3 jaar gebleven wat niets kostte: enkel flexibiliteit van onze kant.'*

Deze flexibiliteit is mogelijk voor eigenaren die het vastgoed in bezit willen houden. Maar wat betreft de waarde van het vastgoed zit er ook een kanttekening aan flexibele huurcontracten. Indien een belegger zijn huurders kan vasthouden met flexibele contracten van jaar tot jaar, dan doet hij het cashflowmatig goed. Het nadeel is dat het risico van dergelijke flexibele contracten de verkoopwaarde zodanig doet dalen, dat er geen goede verkoopprijs voor gegeven kan worden. Het risico dat een huurder een jaar later uit het gebouw vertrekt wordt meegenomen in de waardering van het vastgoed, zie ook paragraaf 3.4 'de werking van het huurcontract'.

Dienstverlenend

'In plaats van huurbaas te spelen, moet je een hotelier zijn.' vertelt een van de partners van TCN. Je moet in het kantoor een gastheer zijn, dat betekent dat je ieder dingetje waar de huurder tegen aanloopt direct van hem kan overnemen. Hierdoor kan de huurder zich volledig richten op zijn primaire proces van zijn bedrijf. *'Dat die ontzorgt wordt.'*

Opsomming genoemde maatregelen om een huurder te behouden:

- a. Contact onderhouden met de huurder, door:
 - i. Regelmatig op gesprek te gaan
 - ii. Contacten bij te houden in een CRM-systeem
- b. Interne technische afdeling
- c. Interne bouw & ontwikkelingsafdeling
- d. Incentives
 - i. directe
 1. renovatie
 - a. verduurzamen
 2. inbouwpakket
 - ii. indirecte
 1. huurvrije periodes
 2. flexibele contracten
 3. korte contracten
 4. lagere huurprijs
- e. huurders binnen de eigen portefeuille laten verhuizen
- f. dienstverlenend

Tussentijdse conclusie

De afwegingen van de kantoorgebruikers om te blijven of te verhuizen zijn in dit hoofdstuk in kaart gebracht. Dit gegeven kan gekoppeld worden aan de maatregelen die de kantooreigenaren nemen om de huurders te behouden.

Invloedsfactoren van de gebruiker	Maatregelen voor behoud van de gebruiker
- huidige locatie	- huurders binnen de portefeuille laten verhuizen
- financiën	- indirecte incentives: huurvrije periodes, lagere huurprijs - directe incentive: renovatie, inbouwpakket
- duurzaamheid	- directe incentive: renovatie (verduurzamen)
- medewerking huidige eigenaar	- contact onderhouden - dienstverlenend - interne technische afdeling - interne bouw&ontwikkelingsafdeling
- emotionele binding gebouw	
- impact personeel	
- bedrijfscultuur	
- huidig aanbod	
- aanpasbaarheid huidig gebouw	- directe incentive: renovatie, inbouwpakket - interne bouw&ontwikkelingsafdeling
- uitbreidingsmogelijkheden	- directe incentive: renovatie - interne bouw&ontwikkelingsafdeling
- toekomst	- indirecte incentive: flexibele contracten, korte contracten - contact onderhouden - dienstverlenend
- parkeren	- interne bouw&ontwikkelingsafdeling
- uitstraling huidig gebouw	- directe incentive: renovatie - interne bouw&ontwikkelingsafdeling

Tabel 20: koppeling van de motieven om te blijven of te verhuizen van de gebruiker aan de maatregelen voor behoud van de gebruiker door de eigenaar.

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de huidige eigenaar voor het grootste gedeelte inspeelt op de afwegingen van de huurder om te blijven of te verhuizen. Hierbij dient gezegd te worden dat de lijst van maatregelen een opsomming van verschillende eigenaren is. Er kan niet gesteld worden dat iedere kantooreigenaar op de juiste manier inspeelt op de kantoorgebruiker. Daarnaast is de koppeling van de factoren aan de maatregelen een vrije interpretatie van de afstudeerder. Hierbij is wel zo realistisch mogelijk gekeken naar de motieven achter de factoren om zo tot een match met de maatregelen te komen.

De invloed van de maatregelen van de eigenaar op de factoren 'huidig aanbod' en 'huidige locatie' zal beperkt zijn, dit uit zich dan ook in geen of beperkte maatregelen zoals een verhuizing binnen de vastgoedportefeuille van de huidige eigenaar. Op harde factoren⁷ als 'aanpasbaarheid huidig gebouw' en 'financiën' wordt op meerdere manieren ingespeeld, zowel indirect als door directe investeringen te doen. Maar ook op de wat zachtere factoren als 'toekomst' is een breed scala aan maatregelen te ontdekken, zoals flexibele huurcontracten.

Op de echt zachte factoren blijkt uit de tabel dat er een gat valt. Bij de factoren 'emotionele binding gebouw', 'impact personeel' en 'bedrijfscultuur' zijn er geen maatregelen te koppelen die door de geïnterviewde gebruikers worden genoemd.

In paragraaf 11.3 *Aanbevelingen voor de praktijk* is een poging gedaan om maatregelen te bedenken voor de factoren waar nog geen maatregel achter staat.

⁷ Met harde factoren worden factoren bedoeld die meetbaar zijn, deze zijn uit te drukken in waarde en hoeveelheden. Dit is bij zachte factoren over het algemeen lastiger.

Onderstaand zijn de hypothesen weergegeven:

1. De kantoorgebruiker ziet renovatie van het huidige gebouw niet als een optie omdat:

- het huidige gebouw niet kan voldoen aan de wens van de gebruiker;*
- een renovatie als te complex wordt ervaren;*
- een renovatie als te duur wordt ervaren.*

2. De kantooreigenaar doet naast een financiële incentive niets meer om de kantoorgebruiker te behouden of aan te trekken.

De eerste hypothese gaat niet op. Integendeel renovatie wordt wel degelijk als optie door de gebruikers overwogen, 5 van de 7 verhuizende partijen heeft dit overwogen. De 2 gebruikers die de afweging niet hebben gemaakt noemen de locatie van het gebouw als reden en niet het gebouw zelf. Over complexiteit of kosten van een renovatie wordt in de interviews niet of nauwelijks gesproken.

De tweede hypothese komt ook niet overeen met de bevindingen in dit onderzoek. Uit bovenstaande tabel blijkt dat de huidige eigenaar inspeelt op de afwegingen van de huurder om te blijven of te verhuizen. Hierbij dient gezegd te worden dat de lijst van maatregelen een opsomming van verschillende eigenaren is. Er kan niet gesteld worden dat iedere kantooreigenaar op de juiste manier inspeelt op de kantoorgebruiker.

8. Bestaande of Nieuwbouw?

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de afweging tussen nieuwbouw en bestaande bouw. In hoeverre wordt deze afweging door kantoorgebruikers gemaakt en wat zijn de motieven om voor een nieuw gebouw of een bestaand gebouw te kiezen. Vanuit de eigenaar wordt gekeken naar de maatregelen om een huurder aan te trekken naar een leegstaand gebouw.

8.1 Afwegingen voor de gebruiker

Aangezien de blijvers allemaal een afweging hebben gemaakt om ook te verhuizen, is deze vraag ook aan hun voorgelegd, dat een totaal van 13 respondenten oplevert.

	Verhuizers							Blijvers					
	Verhuisd naar nieuwbouw			Verhuisd naar bestaande bouw				Renovatie huidig gebouw					
	RET	Cappgemini	Brunel	Ziggo	DGMR	Bol.com	Makro	DHV	ASR	SER	PostNL	NIBC	Allen&Overy
Eigenaar van het gebouw?	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee
Afweging gemaakt tussen bestaande of nieuwbouw?	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja
Waarom nieuwbouw?													
- mismatch vraag-aanbod		X											
- beperkte aanpasbaarheid bestaande bouw	X	X	X										
- financieel aantrekkelijk	X	X											
- efficiënter gebouw	X												
Waarom bestaande bouw?													
- snel verhuistraject				X	X	X							
- flexibiliteit						X	X				X		
- ontlenen van een identiteit					X					X		X	X
- duurzaamheid					X			X	X		X		

Tabel 21: afweging tussen bestaande bouw en nieuwbouw (N=13 gebruikers).

Uit tabel 21 blijkt dat 6 van de 13 verhuisde respondenten de afweging heeft gemaakt tussen verhuizen naar nieuwbouw of bestaande bouw.

Nieuwbouw

Uiteindelijk hebben 3 respondenten gekozen voor nieuwbouw, onderstaand de genoemde motieven om voor nieuwbouw te kiezen:

- financieel aantrekkelijk
- mismatch vraag-aanbod
- beperkte aanpasbaarheid bestaande bouw

Cappgemini had verschillende redenen om te verhuizen, de financiële business case had de meeste invloed, waarbij er is gekeken tot 2023 naar wat ze per jaar kwijt zouden zijn in de verschillende huisvestingsscenario's. Dit was ook een van de motieven van RET om te verhuizen naar een nieuw gebouw. Zoals bij de pullfactoren al is aangegeven was verhuizen naar een nieuwe locatie voor hun goedkoper dan te blijven in de bestaande locatie.

In de verschillende huisvestingsscenario's heeft Cappgemini zowel naar bestaande als naar nieuwbouw gekeken. Er bleek geen geschikt gebouw beschikbaar te zijn die aansloot op hun huisvestingsbehoefte. De eisen aan het gebouw waren onder ander: een totaal oppervlakte van 20.000m², grote vloeren(vanaf 1000m²), goede OV-bereikbaarheid en parkeervoorzieningen.

Voor RET was er niet echt een afweging tussen bestaand of nieuwbouw. Er was een grote hoeveelheid bestaand vastgoed beschikbaar, waaronder op risico ontwikkelde nieuwbouw. Zij hebben toen gekozen voor iets nieuws. Met als reden dat er minimale aanpassingen aan het gebouw moeten worden gedaan en niet afhankelijk zijn van de bouwkundige voorzieningen die door een vorig bedrijf zijn achtergelaten. Ook Brunel onderkent de beperkte

aanpasbaarheid van bestaand vastgoed en vertelt dat een bestaand pand al een bepaalde uitstraling heeft, die niet aan te passen is. De beperkte aanpasbaarheid van het bestaande kantoor van Capgemini is als verhuismotief ook in het hoofdstuk 'Blijven of verhuizen' genoemd.

Bestaande bouw

4 van de 13 respondenten hebben gekozen voor bestaande bouw, onderstaand de motieven die pleiten voor het bestaande aanbod:

- snel tijdstraject
- flexibiliteit, korte huurcontracten
- identiteit
- duurzaamheid

Het motief 'snel tijdstraject' wordt door 3 respondenten genoemd. Ziggo is een van deze partijen, zij hebben bewust nieuwbouw niet overwogen, omdat dit voor hen te lang zou duren. Het traject zou tussen de 2-4 jaar in beslag nemen, waarbij er gezocht moest worden naar een locatie, een projectontwikkelaar, het vergunningstraject met de gemeente etc. De wens van dit multimediabedrijf was om binnen 2 jaar verhuisd te zijn, dit naar aanleiding van de fusie. Hierdoor hebben zij gekozen voor bestaand vastgoed. Ook Bol.com had door een verandering in de organisatie behoefte aan een andere huisvesting. Hier ging het om de snelle groei van het bedrijf (van 280 naar 350 medewerkers in een jaar). Zij hadden ook geen tijd om te wachten op nieuwbouw.

De explosieve groei van dit internetbedrijf heeft tot gevolg dat zij geen lange termijn verplichtingen aan willen gaan voor een huurkantoor. Zij kunnen niet goed inschatten hoe de business er de komende jaren voor staat. Zo bevestigt Ingrid Splinter, facility manager Bol.com *'De groei is nu explosief, maar of dat zo blijft is erg lastig in te schatten'*. Belangrijk voor hen is flexibiliteit in hun huisvesting.

Ook voor DGMR speelde de snelheid van verhuizen bij bestaand vastgoed een rol om te kiezen voor iets bestaands. Voor hen stond echter op nummer 1 de identiteit die zij konden ontleen aan een bestaand kantoor. De identiteit van DGMR kwam in de grote nieuwbouwplannen van Den Haag niet tot haar recht. Dit duurzaamheidsadviesbureau was juist op zoek naar een bestaand kantoor waar iets aan moest gebeuren. Zij wilde hun stempel op dit kantoor drukken om aan hun relaties de mogelijkheden van het bestaande aanbod te laten zien.

Voor de Makro had het motief identiteit een andere lading, zij verhuizen naar de straat waar in het verleden hun hoofdkantoor stond, de Sparklerweg. De medewerkers zijn gewend aan deze wijk en dat speelde mee in de afweging tussen ander bestaand vastgoed. Zij kiezen voor bestaand vastgoed als een tijdelijke oplossing om uiteindelijk naast de Amsterdamse Makro vestiging hun hoofdkantoor te bouwen.

Makro koos ook voor Zuidpark aangezien het concept van dit gebouw hun erg aansprak. Dit kan ook een mogelijk motief zijn om voor een (bestaande) gebouw te kiezen.

Bereidheid tot investeren

4 van de 6 respondenten die gekozen hebben voor renovatie van het bestaande kantoor hebben het gebouw in eigendom. Allen&Overy en PostNL, huren de gebouwen die momenteel gerenoveerd worden. Zoals besproken bij de push-factoren heeft het postbedrijf op basis van de Total Cost of Ownership een keuze gemaakt. Dezelfde berekening lag ten grondslag aan hun keuze om in Hoofddorp te kiezen voor nieuwbouw. Dit verschil wordt door de respondent verklaard door de bereidheid van de eigenaar om te investeren in het gebouw. De tender voor huisvesting was in 2006 gestart in Hoofddorp, naar eigen zeggen werden zij uitgelachen met hun vraagstelling om het bestaande gebouw te verduurzamen. Door uiteindelijk de beperkte mogelijkheid tot renovatie, waarbij ze 1,5 jaar ergens anders gehuisvest moesten worden, inclusief de negatieve financiële gevolgen hiervan, deed PostNL toen besluiten te verhuizen. De interesse om het gebouw groen te maken was er in die tijd nog niet van de eigenaar. Toen zij voor de keuze in Den Haag stonden (2009) was de bereidheid tot investeren van eigenaren aanwezig. Uiteindelijk konden ze ook drie varianten volledig met elkaar vergelijken op duurzaamheid. Het tijdsperspectief waarin de eigenaar zich bevond is hierin belangrijk.

8.2 Maatregelen van de eigenaar

De bereidheid van eigenaren om te investeren in het gebouw is in de vorige paragraaf al genoemd. In deze paragraaf een aanvulling op deze maatregelen, waarbij uit wordt gegaan van een leegstaand kantoor.

	De Groene Groep	ING REIM	IVG Netherlands	Uni-Invest	Van der Vorm	TCN	PingProperties	NSI
Maatregelen leegstaand kantoor								
- bij bezichtiging gebouw schoonmaken?	X	X	X	X	X		X	X
- investeren in het gebouw zonder een huurder (indien kansrijk geacht)	X	X	X	X	X		X	X
- showroom (vloer) inrichten	X	X	X	X	X		X	X
- makelaar inschakelen	X	X	X	X	X		X	X
- transformatie naar een andere functie	X	X	X	X		X	X
Opvallend	Geen aanpassingen aan het kantoor, maar mogelijkheden laten zien middels artist impressions			- Marketing: online tool om vragen te stellen aan asset manager - Herontwikkelaars in dienst voor de moeilijke panden	-Kortingsacties op de huur - casco maken -diversifiëren qua doelgroep - winstdeling met de makelaar	- concept verzinnen voor het gebouw - aan de hand van het strijdplan bovenstaande maatregelen definiëren	- alles valt of staat met een visie	Focus op huurder gemakkelijk maken: voldoende parkeerplaatsen beschikbaar etc. bij bezichtiging

Tabel 22: maatregelen die door de respondenten zijn genoemd om een leegstaand kantoor weer te verhuren (N=8 eigenaren).

Indien een gebouw leegstaat, onderneemt de eigenaar in eerste instantie 2 acties:

- er wordt gezorgd dat het gebouw weer marktconform oogt;
- er wordt een verkoopapparaat opgezet.

De invulling van beide acties verschilt per eigenaar.

Marktconform

De financiële situatie van de eigenaar is leidend voor de invulling die wordt gegeven aan het marktconform krijgen van het gebouw. De financieel daadkrachtige partijen investeren in hun leegstaande gebouwen alvorens er een huurder gevonden is. Door middel van het aanbrengen van nieuwe entrees, het inrichten van verdiepingen als showrooms voor verschillende werkconcepten etc. De financieel minder draagkrachtige partijen zullen met minder kapitaal intensieve maatregelen het gebouw marktconform proberen te krijgen. Denk hierbij aan het maken van artist impressions van de toekomstige inrichting, het schoonhouden van de leegstaande ruimten etc. Beide partijen hebben als doel om het de potentiële huurder zo gemakkelijk mogelijk te maken om de mogelijkheden van het gebouw te laten zien.

Bijna alle respondenten onderkennen het belang om het een potentiële huurder gemakkelijk te maken tijdens een bezichtiging van het leegstaande gebouw. *'Als er een bezichtiging is zijn er een paar simpele trucs die je moet doen om de grootste slagingskans te hebben dat ze bij jou willen landen. Heel banaal: zorg dat het schoon is. Als het vies is dan verhuur je het niet.'* zo stelt Johan Buijs. Het gaat om de simpele zaken als het schoonhouden van de lege ruimtes, zorgen dat er voldoende parkeerplekken vrij zijn etc.

Makelaar

De tweede actie die een eigenaar onderneemt om een leegstaand gebouw verhuurd te krijgen is het opzetten van een verkoopapparaat. Hiermee wordt bedoeld een promotiecampagne om het gebouw onder de aandacht te krijgen van potentiële huurders. Alle respondenten noemen de rol van de makelaar hierin evident, aangezien de makelaar in contact staat met potentiële huurders en een overzicht heeft van de markt. Alle respondenten proberen het beste makelaarsteam op te zetten om het leegstaande kantoorgebouw te vermarkten. Dit team bestaat meestal uit een lokale makelaar en een grote (inter)nationale makelaar. De relatie met deze makelaars is belangrijk aangezien zij een lijst bijhouden van leegstaande gebouwen. Hoe beter de relatie tussen de eigenaar en de makelaar is des te hoger het gebouw op de lijst komt te staan. Johan Buijs van NSI zegt hierover: *'Een huurder is*

aan het zoeken en die heeft meestal 5 of 6 plekjes waar die naartoe wordt geleid door een makelaar. Het begint er natuurlijk mee dat je op dat lijstje komt van de makelaar. Dus daar zal je een goede verstandhouding mee moeten hebben en onderhouden.' Ook is het netwerk van de betreffende asset-manager van het lege gebouw belangrijk om aandacht te krijgen van zoekende huurders. Om deze reden houdt Uni-Invest kantoor op vier locaties in Nederland, om zo een goed beeld te krijgen en te houden van de lokale markt.

Bij Van der Vorm deelt een makelaar of ontwikkelaar die bezig is met het vinden van een huurder ook mee in de winst: *'Ze krijgen een vaste fee. Maar als het snel verhuurd wordt of tegen een hoge huur, dan krijgen ze een stukje van de meerwaarde.'*

Marketing

Als maatregel wordt het gebouw ook gepromoot via websites (soms een eigen website van het gebouw), flyers etc. Uni-Invest heeft hiervoor een marketingcommunicatie medewerker aangenomen voor het promoten van het leegstaande vastgoed. Daarnaast is het mogelijk om online vragen te stellen aan de asset-manager van het leegstaande gebouw. Dit alles met het doel om de drempel tot het benaderen van de eigenaar voor potentiële huurders zo laag mogelijk te maken.

Concept

'Alles valt of staat met een visie', zo stelt Nick Verouden van PingProperties om een leegstaand gebouw weer gevuld te krijgen. Zo denkt TCN er ook over, dit blijkt alleen al uit de namen voor hun kantoren, zoals de Atoomclub. Arjan Kuilman, partner bij TCN geeft aan dat het voor hun belangrijk is om goed na te denken om een aantal huurders als trekkers voor het concept van het gebouw binnen te halen. *'Het worden geen financiële dragers maar echt conceptuele dragers. Dit kan een creatief architectenbureau zijn, maar ook een accountantskantoor, om dat soort type bedrijven in het gebouw te krijgen. Voorbeeld hierin is de Atoomclub, waar met veel moeite een architectenclub is ingekomen en die is de kartrekker geworden.'* Het creëren van een soort clubgevoel in een multi-tenant gebouw is waar TCN zich op focust. *'Het klinkt allemaal wat zacht, maar dat onderscheidt wel. De kwaliteiten die je aanbiedt en de sfeer die in zo'n gebouw hangt die moeten goed zijn.'* Het zijn moeilijk meetbare punten maar Kuilman merkt dat de afgelopen twee jaar die zachte kanten doorslaggevend zijn geweest. *'Natuurlijk moeten de huurprijzen lager liggen en moet je kortere huurcontracten aanbieden, maar dat doet iedereen. Het kunnen creëren van een clubgevoel, het erbij willen horen, dat denkt TCN net een slagje beter te doen dan andere partijen'.*

Incentives

Uiteraard spelen ook de incentives een belangrijke rol om een huurder naar een leegstaand gebouw te krijgen. De inhoud hiervan is vergelijkbaar met de soort incentives die in de paragraaf 6.4 'behoud van de gebruiker' zijn besproken. Voor een verder toelichting op deze inhoud wordt dan ook naar verwezen naar dit hoofdstuk.

Herbestemmen

Indien een gebouw op een locatie staat waar er de komende jaren geen kans bestaat dat er zich een huurder zal aandienen, dan wordt een andere bestemming van het gebouw overwogen. Slopen wordt hierbij niet als een optie genoemd door de respondenten. Johan Buijs van NSI ligt het als volgt toe: *'Dit dilemma kan je als privépersoon ook beantwoorden als je een eigen tweede huis zou hebben, waar je ieder jaar geld in moet stoppen om te onderhouden. Waarom zou ik het helemaal weghalen en mijn verlies daadwerkelijk keihard nemen? Of als ik het kan betalen toch hopen dat die huurder langs komt of iemand die het wil kopen. En als je daar 5 jaar op wilt wachten dan is dat uiteindelijk je goede recht als eigenaar.'*

Herbestemming wordt wel vaak door de respondenten genoemd als maatregel tegen leegstand. In het proces van herbestemmen worden soms externe consultants ingehuurd om met hun specifieke kennis van een bepaalde functie naar het gebouw te kijken. Deze consultants hebben vaak ook contacten met potentiële huurders uit deze branche. Dit maakt de samenwerking interessant voor een eigenaar, aangezien deze dan zicht heeft op een potentiële huurder. Uni-Invest huurt niet alleen kennis in, maar neemt deze ook aan om de leegstand op te lossen: *'Wij hebben sinds 2010 een drietal redevelopment-managers aangesteld, die echt op dit moment bezig zijn met panden in portefeuille die herontwikkeld moeten worden. Dat zijn panden waar wij nu van denken, dat kunnen woningen worden of dat kunnen hotels worden. Die echt dat proces oppakken, dat is echt een mega intensief proces.'*

IVG Netherlands gaat een voormalig kantoor (Orly Plaza in Telepoort, 8200m²) transformeren naar een hotel. Na 2 jaar leegstand in het gebouw bleek een kantoorgebruiker te vinden erg lastig. Er is samen met een adviseur naar

het gebouw gekeken en men is daarbij tot de conclusie gekomen dat de bestemming hotel het zou zijn voor zowel het gebouw als de vraag in de markt.

De CEO van NSI is kritisch over het herbestemmen van vastgoed: *'Herbestemmen is niet het toverwoord om de leegstand op te lossen, wanneer dat werkt is als een bedrijventerrein met alleen maar kantoren tegen een woonwijk aanzit en dat je langzamerhand de eerste ring naar woningen kan omzetten. Maar dat zal altijd maar een beperkt percentage zijn, misschien 10-15%.'* De problemekantoren die helemaal of voor 80% leeg staan, staan veelal niet op plekken waar herbestemming mogelijk is.

Tussentijdse conclusie

De afwegingen van de kantoorgebruikers tussen nieuwbouw of bestaande bouw zijn in dit hoofdstuk in kaart gebracht. Dit gegeven kan gekoppeld worden aan de maatregelen die de kantooreigenaren nemen om een leegstaand kantoorgebouw weer aantrekkelijk te maken voor verhuur.

Nieuwbouw motieven van de huurder	Maatregelen voor aantrekken huurder
Financieel aantrekkelijk	- directe incentives: renovatie, inbouwpakket - indirecte incentives: huurvrije periodes, flexibele contracten, korte contracten, lagere huurprijs
mismatch vraag-aanbod	- contact onderhouden - dienstverlenend
beperkte aanpasbaarheid bestaande bouw	- interne technische afdeling - interne bouw&ontwikkelingsafdeling - directe incentive: renovatie, inbouwpakket
Bestaande bouw motieven van de huurder	
snel tijdstraject	- marktconform maken: gebouw schoonmaken, showroom inrichten - makelaar inschakelen - marketing - directe incentive: renovatie, inbouwpakket
flexibiliteit	- indirecte incentive: flexibele contracten, korte contracten
identiteit	- concept - marketing
duurzaamheid	- directe incentive: renovatie (verduurzamen)

Tabel 23: koppeling van de motieven om voor nieuwbouw dan wel bestaande bouw te kiezen aan de maatregelen voor het aantrekken van een huurder door de eigenaar. Hierbij zijn de maatregelen om huurders te behouden van tabel 22 ook meegenomen, omdat deze ook worden ingezet om huurders naar een leegstaand gebouw te trekken.

Onderstaand de hypothese over kantooreigenaar weergegeven:

De kantooreigenaar doet naast een financiële incentive er niets aan om de kantoorgebruiker te behouden of aan te trekken.

De gestelde hypothese komt niet overeen met de bevindingen in dit onderzoek. Uit bovenstaande tabel blijkt dat de eigenaren van leegstaand vastgoed inspelen op de afwegingen van de huurder om te kiezen tussen nieuwbouw of bestaande bouw. Hierbij dient gezegd te worden dat de lijst van maatregelen een opsomming van verschillende eigenaren is. Er kan niet gesteld worden dat iedere kantooreigenaar op de juiste manier inspeelt op het aantrekken van een nieuwe kantoorgebruiker.

Naast het behoud van de kantoorfunctie wordt het herbestemmen van leegstaande kantoren naar een andere functie genoemd door eigenaren. Dit om weer een huurstream, cashflow, te generen zodat het gebouw weer gaat renderen. De scope van dit onderzoek beperkt zich tot de kantoorfunctie van een gebouw, vandaar dat er niet verder wordt ingegaan op het herbestemmen van kantoren naar andere functies.

9. Relatie tussen de kantoorgebruiker en de eigenaar

In de afweging om te blijven of te verhuizen speelt de relatie met de huidige en/of toekomstige eigenaar ook een rol. In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de sterke punten in de relatie met de eigenaar, gezien vanuit de gebruiker.

9.1 Kantoorgebruiker

Aan de gebruiker is gevraagd via welke organisatie zij contact hebben met de eigenaar, dit kan via een property-manager zijn. Dit zijn organisaties die gebouwen beheren voor eigenaren. Maar er kan ook direct met de eigenaar contact zijn.

	Verhuizers							Blijvers					
	Verhuisd naar nieuwbouw			Verhuisd naar bestaande bouw				Renovatie huidig gebouw					
	RET	Capgemini	Brunel	Ziggo	DGMR	Bol.com	Makro	DHV	ASR	SER	PostNL	NIBC	Allen&Overy
Via wie contact met de huidige eigenaar?				nvt	nvt			nvt	nvt	nvt		nvt	
- property manager		X	X				X						
- eigenaar zelf	X	X				X					X		X
Tevreden?	nvt	Nee	Nee										
Via wie contact met de nieuwe eigenaar?								nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
- property manager													
- ontwikkelaar	X	X											
- eigenaar zelf			X	X	X	X	X						

Tabel 24: contactpersoon huidige en nieuwe huisvesting (N=13 gebruikers).

Uit bovenstaande tabel is af te lezen dat het succes van het contact met de huurder niet één manier van slagen kent. Zowel van contact met de eigenaar als contact via property managementorganisatie zijn succesvolle en minder succesvolle voorbeelden te noemen. Wel is uit de interviews met de kantoorgebruikers een lijst met de sterke punten in de relatie met de eigenaar samen te stellen. Deze punten hebben de respondenten terloops in het interview genoemd. Onderstaand zijn deze uiteen gezet:

- communicatie
- bereidheid tot investeren

De communicatie met de gebruiker bleek voor zowel nieuwbouw als bestaande bouw een belangrijke factor om de keuze te maken. Bij RET was de directie al geruime tijd in gesprek met de ontwikkelaar van de uiteindelijk gekozen nieuwbouw. Ook bij de Makro was er sinds het begin van de zoektocht naar een alternatieve huisvesting contact. De managing director van de groothandel was onder de indruk van het concept van Zuidpark, waardoor het contact is blijven bestaan. Bij de zoektocht van DGMR naar een leegstaand gebouw sprak de aanpak van de eigenaar hen erg aan. Vanuit het bouwkundige adviesvak waren zij in staat door de gebouwen heen te kijken. Maar het werd als zeer prettig ervaren dat de eigenaar een interieurarchitect had ingeschakeld om de plannen te visualiseren. Zo konden er afspraken gemaakt worden over de te verwachte kwaliteiten, zodat misvattingen voorkomen zouden worden. Niet alleen in het voortraject is de communicatie belangrijk, bij Bol.com wordt er wekelijks contact onderhouden met de eigenaar. Voor Ingrid Splinter, facility manager Bol.com is het: *'Een verhuurder met extra's'*. Een dag in de week loopt er een huismeester van TCN door het gebouw om problemen op te pakken. Met de facilitair manager van TCN is maandelijks contact en met de ontwikkelingsmanager die de verbouwing en verhuizing heeft gecoördineerd vanuit TCN is per kwartaal contact over de tevredenheid van het internetbedrijf in het gebouw.

Door 4 respondenten die een bestaand gebouw huurden of renoveerden was de bereidheid tot investeren van de eigenaar bepalend voor het tekenen/verlengen van het huurcontract.

Er was een financiële bereidheid tot investeren, bijvoorbeeld bij Ziggo heeft de eigenaar het gebouw compleet gerenoveerd opgeleverd. Niet alleen door direct financieel te investeren heeft de eigenaar de huurder kunnen overtuigen, maar ook de bereidheid flexibel te zijn in het huurcontract. Zo heeft PostNL de mogelijkheid om vierkante meters terug te geven tijdens de looptijd van het contract en heeft Bol.com zelfs een kortlopend huurcontract.

Bij de zoektocht naar een geschikt kantoor liep DGMR tegen onwelwillende eigenaren op. Daar bleek dat panden bij beleggers nog te hoog in de boeken staan, waardoor men ervan uitgaat dat met een minimale investering er

wel weer een huurder inkomt. 'Daar zouden ze in deze tijd toch wel meer voor moeten doen. Alternatieven zijn daar wel eens op stuk gelopen'. aldus Gert-Jan Verbaan, sector manager bouwfysica DGMR.

9.2 Kantooreigenaar

	De Groene Groep	ING REIM	IVG Netherlands	Uni-Invest	Van der Vorm	TCN	PingProperties	NSI
Oordeel over de relatie met de huurder?	zeer tevreden	tevreden	tevreden	neutraal- tevreden	neutraal	tevreden	zeer tevreden	tevreden
Aantal commerciële contact momenten per jaar?	Min. 2x per jaar	Verschilt per situatie	Min. 1x per jaar	Min. 1x	Afhankelijk van de huurder	26	Afhankelijk van de huurder (2-6x)	
Technisch beheer intern				X	X	X		X
Struikelpunten?								
- technische problemen niet goed opgelost	X	X	X					X
- rol van de makelaar				X				
- veel aanbod bestaand vastgoed				X		X		
- overige	betalingsgedrag huurder				5 jaar huurcyclus, creëert geforceerd onderhandelingsmoment			

Tabel 25: contactmomenten met de huurder, technisch beheer en de struikelpunten in de relatie met de huurder (N=8 eigenaren).

Bijna alle respondenten geven aan tevreden te zijn over de relatie met de huurder. Ondanks deze tevredenheid zijn er struikelpunten in de relatie tussen verhuurder en huurder te noemen.

Techniek

Bijna alle respondenten noemen de techniek van het gebouw een struikelpunt. Veelal gaat het bij evaluaties over technische mankementen aan het gebouw die volgens de huurder niet adequaat genoeg worden opgelost, niet naar wens of te laat. De eigenaren die gebruik maken van externe beheerders geven aan dat gemelde storingen van de huurders soms niet opgevolgd worden. Ook worden opgeloste storingen niet altijd teruggekoppeld aan de huurder evenals het versturen van de factuur voor de servicekosten een paar maanden na dato.

Bovengenoemde zaken zijn allemaal irritatie punten van de huurder die van invloed kunnen zijn op het onderhandelingsproces bij een huurverlenging. Hierbij is het belangrijk dat er afstemming is tussen de technische en commerciële mensen. Dit om te voorkomen dat de commerciële persoon in gesprek gaat om over een verlenging te praten terwijl er nog technische problemen moeten worden opgelost.

Om deze afstemming optimaal te krijgen hebben sommige respondenten de technische beheerders in loondienst genomen. De eigenaren met een externe beheersdienst geven als maatregel aan dat zij daarom bovenop de beheerder zitten, om te zorgen dat deze de storingen op de door hun gewenste manier oplossen. 'Maar het belangrijkste is gewoon bovenop de beheerder te zitten en te zorgen dat die goede mensen heeft. Dat is wel uitdagend', zo vertelt Anne de Jong van ING REIM.

Communicatie

Communicatie blijft een terugkerend onderwerp in de relatie met de huurder. Over de discussie of het in een gebouw te warm of te koud is zegt Nick Verouden van PingProperties: 'Het gaat vooral om communicatie en aandacht voor het probleem. Het is goed om aan een huurder duidelijk te communiceren wat de mogelijkheden en de onmogelijkheden van technische systemen zijn. Bijvoorbeeld: als een klimaatsysteem is ingesteld op 25 temperatuur overschrijdingsdagen per jaar, dan kan de huurder daar rekening mee houden. Een huurder zal minder snel klachten hebben en tevreden zijn op het moment dat ze goed geïnformeerd zijn. Ook hier gaat het om contact, beleving en begrip: veel struikelpunten neem je daarmee weg.'

Heronderhandeling

De huidige markt wordt ook als struikelpunt genoemd in de relatie met de huurders. Door de grote hoeveelheid aanbod van kantoren is de huurder kritischer geworden ten aanzien van zijn huisvesting. De rol van de makelaar is hierin leidend volgens Diederick Louman van Uni-Invest: 'Deze was voorheen bezig met de huurder uit het bestaande gebouw naar nieuwbouw te trekken, maar is nu bezig met het heronderhandelen van de huidige huurcontracten.' Veelal werkt de bemiddelaar op een fee-basis. Dit betekent dat er een percentage van de korting die wordt bedongen als vergoeding aan de bemiddelaar wordt gegeven.

Ook bij TCN vormen de heronderhandelingen van de bestaande contracten voor struikelmomenten. *‘Dat is voor meer dan 50% de bron van de akkefietjes. TCN’s standaard antwoord is: Ja, is mogelijk. Maar daar moet dan wel wat tegenover staan, dat wordt meestal gezocht in het verlengen van een huurcontract.’*

De algemeen directeur van Van der Vorm geeft aan dat de 5-jaars cyclus van huurcontracten zorgt voor een geforceerd onderhandelingsmoment. *‘Hierdoor zijn huurders niet geïnteresseerd in die vijf jaar om zich langer te binden. Ze wachten tot de opzegtermijn en kijken dan wat ze gaan doen, hierdoor is er een ingedikt onderhandelingsmoment gecreëerd’.* Dit stimuleert volgens hem opportunistisch gedrag van huurders om te gaan shoppen bij andere verhuurders.

Tussentijdse conclusie

Bij zowel de eigenaar als de gebruiker worden overeenkomstig zaken genoemd die de relatie tussen beiden beschrijft.

Communicatie

Vanuit de gebruiker wordt zowel het belang van het contact voorafgaand aan het tekenen van het huurcontract als de communicatie tijdens de huurperiode als belangrijk en prettig ervaren. De eigenaar spreekt vooral over de communicatie tijdens de huurperiode en benadrukt daarbij het belang van het helder communiceren over de techniek van het gebouw. De technische staat van het gebouw is een onderwerp die ook door de geïnterviewde partijen wordt genoemd als een mogelijk struikelpunt in de relatie met de eigenaar. Techniek is een onderwerp die ook door de geïnterviewde partijen wordt genoemd als belangrijk in de relatie met de eigenaar.

Heronderhandeling

De bereidheid tot investeren van de eigenaar in het bestaande gebouw was voor 4 respondent gebruikers redenen om te blijven al dan niet verhuizen naar bestaand vastgoed. De geïnterviewde eigenaren geven ook aan bereid te zijn te investeren in het gebouw. Wel benoemen zij dat hier iets tegenover moet staan, bijvoorbeeld een verlenging van het huurcontract.

IV. Discussie, Conclusies & Aanbevelingen

10. Discussie

In dit hoofdstuk wordt er teruggeblikt op het onderzoek, deze terugblik is opgedeeld in een inhoudelijk deel en een methodisch deel.

10.1 Terugblik op het onderzoek

In deze paragraaf wordt er teruggeblikt op de inhoudelijke bijdrage van het onderzoek en worden verschillende zaken ter discussie gezet.

Oorzaak leegstand

In de literatuur wordt beschreven dat er in de periode tussen 1995 en 2005 de economische levensduur van kantoorgebouwen soms maar 10 jaar is. De genoemde oorzaak van deze toenemende economische veroudering is voor het grootste deel verplaatsingen. Deze verplaatsingen zijn ingegeven door dat kantoren, om verschillende redenen anders dan capaciteitsgebrek, niet meer voldoen.

‘Om verschillende redenen’ is een erg ruim begrip. Uit de interviews uit dit onderzoek wordt het mechanisme van de kantorenmarkt genoemd als hoofdoorzaak van leegstand. Het mechanisme in de kantorenmarkt werkt zo dat een nieuw huurcontract veel waarde heeft voor een ontwikkelaar. Zij gaan met dit getekende huurcontract naar een belegger, deze ziet er een rendement in en is bereid het gebouw inclusief getekend huurcontract te kopen. Vervolgens gaat de ontwikkelaar naar de gemeente om grond te kopen, deze ziet daarbij een kans om extra inkomsten te genereren. Aan het einde wordt veelal de ontwikkelingswinst gedeeld door de huurder en de ontwikkelaar.

Uiteraard is het bovenstaande een voorbeeld en kan niet worden gesteld dat het in alle gevallen zo zwart-wit gegaan is. Het voorbeeld is vooral ter illustratie van het mechanisme van de kantorenmarkt en geeft aan dat het financieel aantrekkelijk voor bedrijven is om zich te verplaatsen. Deze financiële aantrekkelijkheid kan dan ook gekoppeld worden aan de toegenomen economische veroudering van kantoren, aangezien een kantoorgebouw vaak worden gehuurd voor een periode van 5 tot 10 jaar.

Het bovenstaande wordt ook onderbouwd door sommige respondent gebruikers. Zij geven aan dat verhuizen goedkoper was dan blijven. Andere noemen een aflopend huurcontract als aanleiding om kritisch naar de huisvesting te kijken en te verhuizen.

Huisvestingskeuzes

Kijkende naar de huisvestingskeuzes van kantoorgebruikers dan blijkt dat duurzaamheid bij zowel de push- als bij de pullfactoren een duidelijke stijger is. Daarnaast komt het thema duurzaamheid terug in verschillende push- en pullfactoren zoals: de staat van het gebouw, representatief gebouw, gunstige verkeersligging, bereikbaarheid met het openbaar vervoer. De geïnterviewde bedrijven vinden de representativiteit van het gebouw en de locatie belangrijk bij hun vestigingskeuze. Ook bij de keefactoren spelen de zachtere factoren een hoofdrol, factoren als: van oudsher gevestigd, emotionele binding met het gebouw en imago van de stad, worden veelvuldig genoemd.

Dat de bovengenoemde zachte thema's een hoofdrol spelen in de beweegredenen van kantoorgebruikers wijst op twee zaken: er is een overaanbod van kantoren waardoor de huurder op 'luxe' elementen als duurzaamheid, representativiteit etc. kan selecteren. Maar ook dat blijktbaar een deel van de Nederlandse kantorenmarkt zich op een hoog kwaliteitsniveau bevindt. Dit kwaliteitsniveau kan vergeleken worden met de behoefte piramide van Maslow. Hieruit blijkt dat de kantoorgebruiker zich oriënteert op de een na hoogste laag 'behoefte aan waardering en erkenning'. Dit blijkt ook uit de nog niet eerder genoemde pullfactor 'eigen gebouw gehuisvest te zijn' en de nieuwe keefactor 'emotionele binding met het gebouw'.



Figuur 8: Behoeftepiramide van Maslow. Bron: Maslow, A.H., (1943) *A theory of human motivation*, Brooklyn College

De harde zaken, de financieel/juridische zaken, komen in minder mate naar voren bij de verdiepende vragenlijst (zie bijlage IV). Zoals eerder besproken wordt het huurcontract meerdere malen genoemd als invloedsfactor. Maar zoals bij de eerste paragraaf 'oorzaak leegstand' al is aangegeven zijn de harde zaken niet verdwenen uit de hoofden van de beslissers, er wordt zelfs voornamelijk op gestuurd. Dit komt beter naar voren op de vraag of de kantoorgebruiker overwogen heeft te blijven of te verhuizen.

Hieruit kan worden opgemaakt dat de bestaande verdiepende vragenlijst niet meer voldoet, aangezien de financiële factoren niet zijn opgenomen. In bijlage V is een verbeterde vragenlijst opgesteld waarin deze financiële factoren wel zijn meegenomen.

Incentives

Er was weinig bekend over het begrip incentives, uit vorig onderzoek uit 2006 hiernaar bleek dat de toenmalige respondenten weinig informatie wilden verstrekken over dit onderwerp. In dit onderzoek bleek een bereidheid tot delen van zowel de kantoorgebruikers als kantooreigenaren over incentive. Hierdoor was het mogelijk de definitie incentive meer betekenis te geven, waarbij er twee soorten te onderscheiden zijn: directe en indirecte, zie p. 57-58 voor meer informatie hierover.

De bereidheid tot delen is in het licht van de huidige problematiek op de kantorenmarkt te verwachten. Dit aangezien de kantooreigenaren momenteel op zoek zijn oplossingen voor het probleem. Het oplossen van een probleem begint vaak bij het benoemen ervan en open communiceren hierover.

Blijven of verhuizen?

De afwegingen van de kantoorgebruikers om te blijven of te verhuizen is in dit onderzoek in kaart gebracht. Waarbij deze gekoppeld zijn aan de maatregelen die de kantooreigenaren nemen om de huurders te behouden. Zie onderstaande tabel:

Invloedsfactoren van de gebruiker	Maatregelen voor behoud gebruiker*
- huidige locatie	- huurders binnen de portefeuille laten verhuizen
- financieën	- indirecte incentives: huurvrije periodes, lagere huurprijs - directe incentive: renovatie, inbouwpakket
- duurzaamheid	- directe incentive: renovatie (verduurzamen)
- medewerking huidige eigenaar	- contact onderhouden - dienstverlenend - interne technische afdeling - interne bouw&ontwikkelingsafdeling
- emotionele binding gebouw	
- impact personeel	
- bedrijfscultuur	
- huidig aanbod	
- aanpasbaarheid huidig gebouw	- directe incentive: renovatie, inbouwpakket - interne bouw&ontwikkelingsafdeling
- uitbreidingsmogelijkheden	- directe incentive: renovatie - interne bouw&ontwikkelingsafdeling
- toekomst	- indirecte incentive: flexibele contracten, korte contracten - contact onderhouden - dienstverlenend
- parkeren	- interne bouw&ontwikkelingsafdeling
- uitstraling huidig gebouw	- directe incentive: renovatie - interne bouw&ontwikkelingsafdeling

Tabel 26: koppeling van de motieven om te blijven of te verhuizen van de gebruiker aan de maatregelen voor behoud van de gebruiker.

De geïnterviewde verhuisde kantoorgebruikers huren het gebouw. Hierdoor is er veelal weinig binding met het gebouw/ de eigenaar, zeker als men de financiële belangen in oog schouw neemt die eerder genoemd zijn. De zachte factor 'emotionele binding gebouw' wordt dan ook genoemd door de gebruikers die zijn gebleven/ het gebouw in eigendom hebben. Manieren om gebruikers te binden aan het gebouw, waarbij de zachte factoren een rol spelen zijn te vinden in de paragraaf 11.3 *Aanbevelingen voor de praktijk*.

Bestaande of nieuwbouw?

De afwegingen van de kantoorgebruikers tussen nieuwbouw of bestaande bouw zijn in dit onderzoek in kaart gebracht. Dit gegeven is gekoppeld aan de maatregelen die de kantooreigenaren nemen om een leegstaand kantoorgebouw weer aantrekkelijk te maken voor verhuur. Wat opvalt in deze vergelijking van motieven en maatregelen is dat de kantooreigenaren maatregelen noemen die erop zijn gefocust om een of meerdere huurders aan te trekken naar het gebouw. Dit kan zowel door een nieuw concept voor het gebouw in dezelfde functie als

een nieuwe functie. Maar tijdelijke maatregelen om de periode van planvorming en uitwerking te overbruggen worden niet genoemd.

Het niet naar voren komen van deze tijdelijke maatregelen uit het onderzoek kan enerzijds te maken hebben met de starheid van de kantorenmarkt. Waarbij het bieden van flexibiliteit omgeven is met onzekere factoren waar een eigenaar voornamelijk risico's in ziet. Anderzijds kan het zijn dat tijdelijke maatregelen wel genomen zijn door de eigenaren, maar door de vraagstelling: Wat doet u eraan om de leegstand op te lossen? de nadruk van het antwoord is komen te liggen op het toekomstig gebruik van het kantoorgebouw.

10.2 Terugblik op het onderzoekstraject

In deze paragraaf wordt er teruggeblikt op het onderzoekstraject waarbij de beperkingen van het onderzoek worden besproken en er aanbevelingen worden gedaan hoe het onderzoek in het vervolg beter gedaan zou kunnen worden.

Kwalitatief onderzoek

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek om een breed beeld te geven van de huidige stand van zaken van de beweegredenen van de kantoorgebruikers en de maatregelen van de kantooreigenaren. De beperking van kwalitatief onderzoek is dat volledige geldigheid en generaliseerbaarheid van bevindingen niet kan worden gegarandeerd, zo ook in dit onderzoek.

> Vervolg: een grotere groep respondenten waardoor er meer validiteit te behalen valt. Dit kan onder andere door enkel gebruik te maken van een verdiepende vragenlijst, waardoor niet iedere respondent persoonlijk geïnterviewd hoeft te worden.

Onderzoeksdomein

In het opgestelde onderzoeksdomein wordt gesproken over de externe omgeving van de kantooreigenaar en de kantoorgebruiker, waarbij de eigenaar onder andere afhankelijk is van financiële instellingen zoals banken voor de rente op hun lening, eveneens is de kantoorgebruiker afhankelijk van de beschikbaar gestelde grond door de gemeente. De externe omgeving is beperkt betrokken in dit onderzoek, er zijn geen interviews met financiële instellingen of gemeenten afgelegd over hun rol in de afweging blijven of verhuizen.

> Vervolg: om een totaal beeld van de afweging tussen blijven of verhuizen van kantoorgebruikers te krijgen is het aan te raden om in het vervolg de externe omgeving te interviewen. Hierbij kan worden gedacht aan het interviewen van verschillende financiële instellingen en verschillende gemeenten.

Respondenten selectie

In dit onderzoek zijn de respondenten geselecteerd op basis van een aantal criteria. De geïnterviewde kantoorgebruikers dienden te voldoen aan de volgende selectiecriteria:

- verhuis- of renovatiebeslissing tussen 2009- 2011 genomen;
- verhuisd naar of binnen de Randstad.

Het eerste criterium heeft niet direct tot implicaties geleid in het onderzoek. Echter het tweede criterium is te streng gekozen, waardoor een tweetal respondenten de vraag of de leegstanddiscussie van invloed was op de huisvestingskeuzes niet kon beantwoorden. Dit gezien de tijd van hun huisvestingskeuze (2007).

> Vervolg: aan te raden niet te spreken over de beslissing tot renovatie of verhuizen, maar het tijdstip van daadwerkelijke renovatie of verhuizing.

De selectiecriteria voor de kantooreigenaren dienden te voldoen aan de volgende selectiecriteria:

- hebben kantoren in de Randstad die potentieel leeg komen te staan of al leegstaan;
- hebben kantoorgebouw(en) gerenoveerd of zijn bezig met maatregelen.

Het eerste criterium is lastig vooraf in kaart te brengen, omdat deze gegevens niet openbaar zijn. Dit criterium kon dan ook niet vooraf onderzocht worden bij de selectie van de eigenaren. Het tweede criterium wordt breed in de media uitgemeten, eigenaren laten weten als ze aan het renoveren of transformeren zijn. Hierdoor heeft dit criterium wel tot de selectie van de respondenten geleid.

> Vervolg: het verwijderen van het eerste criterium.

De resultaten uit de eerdere onderzoeken over de verhuismotieven van gebruikers door Pellenbarg (1977), Besselink e.a. (1988), Kok e.a. (1999), Boelens (2008) worden in dit onderzoek vergeleken met de resultaten uit het eigen onderzoek. Ondanks de toepassing van dezelfde verdiepende vragenlijst als de eerdere onderzoeken, is het eigen onderzoek geen update van de bestaande reeks, aangezien de respondenten niet op dezelfde manier zijn geselecteerd als bij de eerdere onderzoeken. In het eigen onderzoek staat de afweging tussen blijven of verhuizen centraal en niet enkel de verhuisbeweging zoals bij de eerdere onderzoeken.

Literatuur

Bij de literatuurstudie is gebruik gemaakt van verschillende bronnen, die op verschillende momenten in het proces ontdekt werden. Deze literatuur is altijd zowel digitaal als hardcopy geordend in een map, met markeerstiften en post-it's is er geprobeerd een overzichtelijke structuur in te krijgen. Deze manier van ordenen bleek niet ideaal, dit gezien de omvang van de literatuurstudie, waardoor er minder snel onderlinge verbanden gelegd konden worden. De efficiency waarmee er teruggezocht werd, was ook niet optimaal.

> Vervolg: het gebruik van Atlas.ti voor het markeren en coderen van stukken, waardoor er sneller onderlinge verbanden gelegd kunnen worden. Daarbij kan er op een efficiënte manier documenten geordend worden en teruggevonden.

Gesprekken

Aan het einde van de literatuurstudie hebben er verkennende gesprekken plaats gevonden met prof. Pellenbarg, expert op het gebied van verhuismotieven van kantoorgebruikers en dhr. Langbroek, adviseur van kantooreigenaren. Tijdens deze gesprekken is de onderzoekopzet, de gevonden literatuur en de concept vragenlijst besproken. Deze gesprekken bleken van groot nut. Zowel bij prof. Pellenbarg als bij dhr. Langbroek bleek er een bestaande vragenlijst te zijn, die gebruikt zijn in het eigen onderzoek.

> Vervolg: in een vroeger stadium (ten tijde van de literatuurstudie) experts op het desbetreffende vakgebied interviewen.

Diepte-interviews

Door middel van diepte-interviews is kwalitatieve data verzameld voor het onderzoek. Deze diepte-interviews zijn op te splitsen in twee typen: de interviews met de kantoorgebruikers en die met de kantooreigenaren. De twee type interviews zijn gebaseerd op het elite-interview. Hiervan wordt gesproken als invloedrijke, vooraanstaande en goed geïnformeerde leden van een organisatie worden geselecteerd voor een open interview vanwege hun specifieke deskundigheid (Baarda et al, 1998). In dit geval zullen het de beslissers zijn die voor de keuze stonden om te blijven of te verhuizen en om maatregelen te nemen of niet.

Een beperking aan het onderzoek is dat de beslissers niet altijd geïnterviewd zijn. Veelal hebben er gesprekken plaats gevonden met de verantwoordelijke van de bedrijfshuisvesting. In de interviews wordt daarom meerdere malen verwezen naar redenen die in de hoeden van de directies zouden spelen. Doordat deze factoren door de geïnterviewde genoemd zijn, zijn deze toch in het onderzoek meegenomen, weliswaar in beperkte mate.

> Vervolg: proberen afspraken te maken met directies van organisaties en niet enkel met de verantwoordelijke voor de bedrijfshuisvesting.

Vragenlijst

Vanwege de aanwezige literatuur over de kantoorgebruiker en de weinige beschikbare literatuur over de kantooreigenaar zijn de interviews met de kantoorgebruikers toetsend en met de kantooreigenaren exploratief.

De literatuur over de beweegreden van kantoorgebruikers is gebruikt bij het opstellen van de vragenlijst. Er is daarnaast ook aan de gebruikers een verdiepende vragenlijst voorgelegd, waarbij tussen verschillende push-, pull- en keepfactoren kon worden aangekruist op belang in de huisvestingskeuzes. Opvallend in het totale onderzoek naar de huisvestingskeuzes van kantoorgebruikers is dat de focus op de harde zaken, bijvoorbeeld de financiële factoren, vrijwel niet uit de verdiepende vragenlijst komt, deze harde zaken komen echter wel naar voren bij een vraag uit de zelf opgestelde vragenlijst: *Heeft u overwogen te blijven/verhuizen?*

Een oorzaak hiervan kan liggen in de gebruikte verdiepende vragenlijst. Deze stamt uit de jaren 70. Om het onderzoek over de jaren heen te waarborgen is deze minimaal aangepast. Het is belangrijk te beseffen dat in de jaren 70 er vooral eigenaar-gebruikers waren, de huurdersmarkt stond nog in haar kinderschoenen. Inmiddels is dit beeld omgekeerd en spelen er andere zaken, voornamelijk in de kantorenmarkt.

> *Vervolg: Een aanbeveling is dan ook om de huidige verdiepende vragenlijst aan te passen, waardoor er een specifieke vragenlijst ontstaat voor de kantorenmarkt. In bijlage V is een vernieuwde opzet hiervan te vinden, waarbij de volgende factoren zijn toegevoegd:*

- *pushfactoren: financieel onaantrekkelijk (te hoge huurprijs, te weinig incentive), aflopend huurcontract*
- *pullfactoren: financieel aantrekkelijk (lage huurprijs, meer incentive), eigen gebouw gehuisvest te zijn, flexibel huurcontract*
- *keepfactoren: emotionele binding met het gebouw*

Zoals eerder gezegd is er ook een bestaande vragenlijst gebruikt van kantooreigenaren in dit onderzoek. Deze heeft echter niet tot letterlijke overname van de eigen vragenlijst geleid, maar tot een aanvulling op sommige punten. Uit de literatuur kwam verder naar voren dat er bij de eigenaar een beperkte bereidheid tot delen was. Hierdoor is er voor gekozen om het vrije-attitude-interview met de eigenaren af te leggen, waardoor de vragenlijst erg open was. Echter uit het eigen onderzoek komt naar voren dat de eigenaar bereid is tot het delen van kennis over zijn organisatie. Hierdoor zal in vervolgonderzoek het mogelijk zijn om een meer gestructureerde interviewtechniek toe te passen.

> *Vervolg: de maatregelen van kantooreigenaren zijn in kaart gebracht, waardoor er voor het vervolg een basis ligt voor een verdiepende vragenlijst vergelijkbaar als bij de kantoorgebruiker.*

11. Conclusies & Aanbevelingen

De aanleiding voor dit onderzoek is de almaar oplopende leegstand in de Nederlandse kantorenmarkt enerzijds en anderzijds de aankondiging van diverse bedrijven om hun huidige kantoor te verlaten en te verhuizen naar een nieuwbouwkantoor, wat resulteert in nog meer leegstand van het bestaande vastgoed.

Naar aanleiding van dit probleem zijn er twee hoofdvragen geformuleerd:

Wat zijn de beweegredenen van een kantoorgebruiker bij de afweging tussen blijven in zijn huidige kantoor, verhuizen naar een bestaand kantoor en verhuizen naar een nieuw kantoor?

Wat doet de kantooreigenaar om de kantoorgebruiker te behouden en daarmee leegstand te voorkomen? Indien een kantoor leegstaat, wat doet de kantooreigenaar om de leegstand op te lossen?

Op basis van de bevindingen uit de literatuur en het empirisch onderzoek zijn de onderzoeksvragen beantwoord. Hierbij dient de kanttekening geplaatst te worden dat de resultaten van het empirisch onderzoek zijn gebaseerd op 27 interviews en observaties.

Dit hoofdstuk is opgebouwd uit twee delen te weten de conclusies en de aanbevelingen, waarbij er aanbevelingen worden gedaan voor vervolg onderzoek en voor de vastgoedpraktijk.

11.1 Conclusies

Leegstand

De kantorenmarkt is van een uitbreidingsmarkt in een vervangingsmarkt veranderd. Wat nieuw gebouwd wordt, is voornamelijk om het oude te vervangen. Doordat er een vervangingsmarkt is ontstaan, kunnen kantoorgebruikers naar kwalitatief betere kantoorpanden en locaties verhuizen tegen vergelijkbare of zelfs aantrekkelijkere huurprijzen. Dit is mogelijk door het mechanisme van de kantorenmarkt, waar ten eerste een huurcontract veel waarde heeft voor beleggers, ten tweede de gemeente opbrengsten genereert door grondverkoop en ten derde kantoorgebruikers verleid worden om te verhuizen door mee te delen in ontwikkelingswinst.

Naast het financiële voordeel bij nieuwbouw is er ook sprake van een afnemende vraag naar kantoorruimte, door een verslechterde economie. Deze wordt versterkt door nieuwe manieren van werken wat leidt tot een efficiënter gebruik van de kantoorruimte. Ook de kwalitatieve eisen zijn veranderd waarbij de kantoorgebruiker een gebouw wenst dat voldoet aan de kwaliteitseisen van deze tijd, denk hierbij aan flexibiliteit en duurzaamheid (o.a. lage energierekening) van een gebouw. Door het bovenstaande ontstaat er een mismatch tussen de wensen van de gebruiker en het huidige aanbod, waardoor de leegstand structureel nog verder zal oplopen in de kantorenmarkt.

De interesse van de gebruiker voor nieuwe gebouwen kan ook een verklaring zijn voor de interesse van de Nederlandse kantooreigenaren in Nederlands kantoorvastgoed die voortkomt uit dit onderzoek. De eigenaren geven hierbij wel aan dat ze erg kritisch zijn. Dit uit zich dan ook in de interesse voor 'core' gebouwen. De gedachte van de eigenaren is dat er naar 'core' gebouwen altijd vraag is, aangezien het kwaliteitsniveau van deze gebouwen hoog is en de locatie goed. Er is ook interesse voor de andere beleggingscategorieën: 'value added' en 'opportunistic'. De eigenaren geven aan dat het verschil hiertussen zich uit in de focus op de locatie/ gebouw enerzijds en de huurder anderzijds. Bij 'core' ligt de focus grotendeels op de locatie/ gebouw en bij 'opportunistic' ligt deze voor het grootste deel op de huurder, 'value added' zit hier tussenin.

De vraag naar gebouwen wordt mede bepaald door de kantoorgebruikers. Uit het onderzoek komt naar voren dat het afhankelijk van de gebruiker is of de leegstand wel of niet van invloed is op de huisvestingskeuzes. Bij gebruikers die verbonden zijn met de vastgoedsector is de leegstand van invloed op hun huisvestingskeuzes. Zij kiezen ervoor om een bestaand gebouw te verduurzamen als marketing voor hun eigen bedrijfsactiviteiten. Maar bij het overgrote deel van de kantoorgebruikers wordt het vastgoed niet als een strategisch middel gezien, waardoor de leegstand geen of een beperkte rol heeft.

Beweegredenen van kantoorgebruikers

De deelvraag 'Wat zijn de verhuismotieven van kantoorgebruikers?' is beantwoord en de resultaten uit de eerdere onderzoeken over de verhuismotieven van gebruikers worden in dit onderzoek vergeleken met de resultaten uit het eigen onderzoek. Hierbij zijn de verhuismotieven te omschrijven als de push- en pullfactoren.

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	Optimistische toekomstverwachting	Slechte staat van de bedrijfsruimte
Dreiging onteigening/huuropzegging	Slechte staat van de bedrijfsruimte	Geen representatief gebouw	Geen representatief gebouw	Gebrek aan uitbreidingsmogelijkheden
Geen representatieve omgeving	Geen representatief gebouw	Slechte staat van de bedrijfsruimte	Slechte staat van de bedrijfsruimte	Slechte bereikbaarheid openbaar vervoer

Tabel 27: Vergelijking pushfactoren 1977-1988-1999-2008-2011. Bron: Pellenbarg (1977), Besselink e.a. (1988), Kok e.a. (1999), Boelens (2008), eigen onderzoek(2011).

* Het eigen onderzoek is geen update van de bestaande reeks aangezien in het eigen onderzoek de afweging tussen blijven of verhuizen centraal stond en niet enkel de verhuisbeweging zoals bij de eerdere onderzoeken.

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	Representatief omgeving	Lage prijs te verwerven grond

Tabel 28: Vergelijking pull-factoren 1977-1988-1999-2008-2011. Bron: Pellenbarg (1977), Besselink e.a. (1988), Kok e.a. (1999), Boelens (2008), eigen onderzoek(2011).

* Het eigen onderzoek is geen update van de bestaande reeks aangezien in het eigen onderzoek de afweging tussen blijven of verhuizen centraal stond en niet enkel de verhuisbeweging zoals bij de eerdere onderzoeken.

Als de push- en pullfactoren uit het eigen onderzoek met elkaar worden vergeleken dan vallen er verschillende zaken op. Duurzaamheid is bij beide een duidelijke stijger ten opzichte van eerdere jaren. De opkomende duurzaamheid van een gebouw is voor een aantal respondenten reden om de pushfactor 'slechte staat van de bedrijfsruimte' aan te vinken. In een duurzaam gebouw gehuisvest zijn draagt bij aan het maatschappelijk verantwoorde imago van het bedrijf. Dit kan de reden zijn van de stijgende pullfactor 'representatief gebouw'.

Naast de invloed van representativiteit van het gebouw op de verhuismotieven van kantoorgebruikers speelt ook de omgeving hierbij een belangrijke rol. Dit blijkt uit de genoemde pullfactor 'representatieve omgeving'. De verkeerssituatie is bij de aantrekkelijkheid van de omgeving ook van belang, bewijst de opkomende pullfactor 'gunstige verkeersligging'. Net als de 'slechte bereikbaarheid van het openbaar vervoer' bij de pushfactoren. De stijging van het belang van openbaar vervoer is te linken met het eerder genoemde belang van duurzaamheid, immers het openbaar vervoer is een duurzame manier van reizen.

Het belang van het openbaar vervoer is, door de hoeveelheid files op de autowegen, ook een efficiënte manier van reizen te noemen. Meerdere respondenten noemen het gebruik van het openbaar vervoer in hun plannen voor het nieuwe werken. Hiermee kan de mobiliteit van de medewerker gekoppeld worden aan een andere push-factor 'organisatorische overwegingen', waarbij nieuwe vormen van werken leiden tot flexibiliteit en efficiency van medewerkers. Deze factor kan ook gekoppeld worden aan de genoemde pullfactor 'mogelijkheid tot uitbreiding'. De wens om uit te breiden is voor een aantal respondenten niet direct gekoppeld aan een groter totaal gebruiksoppervlak, maar aan grotere werkvloeren als gevolg van betere communicatie tussen de medewerkers.

De factor 'overige motieven' wordt bij de pushfactoren regelmatig genoemd en in minder mate ook bij de pullfactoren. Opvallend is dat bij zowel de push- als pullfactoren onder deze factor het huurcontract wordt genoemd. Bij de pushfactoren is een aflopend huurcontract reden om het bestaande kantoor te verlaten en bij de pullfactoren is een flexibel huurcontract een reden om naar een ander kantoor te verhuizen.

Keepfactoren

Uit eerder onderzoek naar bedrijfsmigratie wordt er weinig aandacht besteedt aan de motieven om te blijven in het huidige gebouw. Deze keepfactoren spelen een rol in de huisvestingskeuzes van bedrijven.

In vergelijking met eerder bedrijfsmigratie onderzoek is het opvallend dat in het eigen onderzoek de keepfactor 'personeel' relatief weinig wordt genoemd. In de jaren 70 was personeel de belangrijkste keepfactor, dit is in de loop der jaren afgenomen. Deze afname kan verklaard worden door: de geaccepteerde pendelafstand tussen werk en woning, het verschijnsel tweeverdieners en de opkomst van de dienstensector (waarbij het werk veelal bij de klant wordt gedaan in plaats van op het bedrijfskantoor). Met als laatste verschijnsel de opkomst van het nieuwe werken, waarbij thuis werken mogelijk is. Hierbij komen de economische crisissen van het afgelopen decennia waardoor er een korte termijn focus is gekomen op de huisvesting.

Ook hier wordt de factor 'andere overwegingen' regelmatig genoemd. Onder deze factor werd door meerdere respondenten de emotionele binding met het gebouw genoemd. Deze emotie werd voornamelijk door het personeel van de desbetreffende bedrijven gevoeld.

Blijven of verhuizen?

De deelvraag: 'Wordt er door de kantoorgebruiker een afweging gemaakt tussen blijven in zijn huidige kantoor of verhuizen naar een en bestaand of nieuw kantoor?' is opgesplitst in de thema's *Blijven of Verhuizen?* en *Bestaande of Nieuwbouw?*

Bij het thema *Blijven of Verhuizen?* is aan de verhuisde respondent kantoorgebruikers gevraagd welke factoren pleiten voor verhuizen en aan de gebleven respondenten is gevraagd welke factoren pleiten voor blijven. Hierbij werden verschillende invloedsfactoren genoemd, waarbij sommigen zowel voor verhuizen als voor blijven pleiten.

Naast het in kaart brengen van deze invloedsfactoren is de vraag: *Wat zijn de maatregelen die een kantooreigenaar neemt om de huurder in het huidige gebouw te behouden?* beantwoordt door de respondent eigenaren. Beide gegevens zijn in onderstaande tabel aan elkaar gekoppeld.

Invloedsfactoren van de gebruiker	Maatregelen voor behoud van de gebruiker*
- huidige locatie	- huurders binnen de portefeuille laten verhuizen
- financiën	- indirecte incentives: huurvrije periodes, lagere huurprijs - directe incentive: renovatie, inbouwpakket
- duurzaamheid	- directe incentive: renovatie (verduurzamen)
- medewerking huidige eigenaar	- contact onderhouden - dienstverlenend - interne technische afdeling - interne bouw&ontwikkelingsafdeling
- emotionele binding gebouw	
- impact personeel	
- bedrijfscultuur	
- huidig aanbod	
- aanpasbaarheid huidig gebouw	- directe incentive: renovatie, inbouwpakket - interne bouw&ontwikkelingsafdeling
- uitbreidingsmogelijkheden	- directe incentive: renovatie - interne bouw&ontwikkelingsafdeling
- toekomst	- indirecte incentive: flexibele contracten, korte contracten - contact onderhouden - dienstverlenend
- parkeren	- interne bouw&ontwikkelingsafdeling
- uitstraling huidig gebouw	- directe incentive: renovatie - interne bouw&ontwikkelingsafdeling

Tabel 29: koppeling van de motieven om te blijven of te verhuizen van de gebruiker aan de maatregelen voor behoud van de gebruiker. Voor een omschrijving per invloedsfactor en/of maatregel wordt verwezen naar Hoofdstuk 7 Blijven of Verhuizen?

Uit tabel 29 blijkt dat de huidige eigenaar voor het grootste gedeelte inspeelt op de afwegingen van de huurder om te blijven of te verhuizen. De invloed van de maatregelen van de eigenaar op de factoren 'huidig aanbod' en 'huidige locatie' is beperkt. Dit uit zich in geen of beperkte maatregelen. Op harde factoren⁸ als 'aanpasbaarheid huidig gebouw' en 'financiën' wordt op meerdere manieren ingespeeld, zowel indirect als door directe investeringen te doen. Maar ook op de zachte factoren als 'toekomst' is een breed scala aan maatregelen te ontdekken.

Aan de factoren 'emotionele binding gebouw', 'impact personeel' en 'bedrijfscultuur' zijn geen maatregelen te koppelen. In de paragraaf 11.3 *Aanbevelingen voor de praktijk* is er een poging gedaan om maatregelen voor de factoren te bedenken waar nog geen maatregel achter staat.

Bestaande of nieuwbouw?

Bij het thema *Bestaande of Nieuwbouw?* is er een duidelijke onderverdeling te maken welke motieven pleiten voor bestaande bouw en welke voor nieuwbouw. Naast het in kaart brengen van deze motieven is de vraag: *Wat zijn de maatregelen die een kantooreigenaar neemt om een huurder aan te trekken naar een leegstaand kantoor?* beantwoordt door de respondent eigenaren. Beide gegevens zijn in onderstaande tabel aan elkaar gekoppeld.

Nieuwbouw motieven van gebruiker	Maatregelen voor aantrekken gebruiker
financieel aantrekkelijk	- directe incentives: renovatie, inbouwpakket - indirecte incentives: huurvrije periodes, flexibele contracten, korte contracten, lagere huurprijs
mismatch vraag-aanbod	- contact onderhouden - dienstverlenend
beperkte aanpasbaarheid bestaande bouw	- interne technische afdeling - interne bouw&ontwikkelingsafdeling - directe incentive: renovatie, inbouwpakket
Bestaande bouw motieven van gebruiker	
snellidstraject	- marktconform maken: gebouw schoonmaken, showroom inrichten - makelaar inschakelen - marketing - directe incentive: renovatie, inbouwpakket
flexibiliteit	- indirecte incentive: flexibele contracten, korte contracten
identiteit	- concept - marketing
duurzaamheid	- directe incentive: renovatie (verduurzamen)

Tabel 30: koppeling van de motieven om voor nieuwbouw dan wel bestaande bouw te kiezen aan de maatregelen voor het aantrekken van een huurder.

De argumenten die pleitten voor nieuwbouw zijn: 'het financieel voordeel', 'de mismatch tussen vraag en aanbod' en de 'beperkte aanpasbaarheid van het bestaande gebouw'.

Naast het financiële voordeel van nieuwbouw, is er ook een financieel voordeel te behalen voor bedrijven bij bestaande bouw. Daarbij verhuizen kantoorgebruikers naar ander bestaand vastgoed, waar ze voor hetzelfde geld op een betere plek kunnen zitten. Dit argument pleit samen met: een 'snellidstraject', 'flexibiliteit in huurcontract', 'identiteit ontlennen' en 'duurzaamheid' voor bestaande bouw.

Wat opvalt in deze vergelijking van motieven en maatregelen is dat de kantooreigenaren maatregelen noemen die erop zijn gefocust om een of meerdere huurders aan te trekken naar het gebouw voor een langere periode. Maar tijdelijke maatregelen om de leegstandsperiode te overbruggen worden niet genoemd.

⁸ Met harde factoren worden factoren bedoeld die meetbaar zijn, deze zijn uit te drukken in waarde en hoeveelheden. Dit is bij zachte factoren over het algemeen lastiger.

Relatie tussen de eigenaar en gebruiker

Vanuit de gebruiker wordt zowel het belang van het contact voorafgaand aan het tekenen van het huurcontract als de communicatie tijdens de huurperiode als belangrijk en prettig ervaren. De eigenaar spreekt vooral over de communicatie tijdens de huurperiode en benadrukt daarbij het belang van het helder communiceren over de techniek van het gebouw. De technische staat van het gebouw is een onderwerp die ook door de geïnterviewde gebruikers wordt genoemd, dit wordt als een mogelijk struikelpunt in de relatie met de eigenaar genoemd.

De bereidheid tot investeren van de eigenaar in het bestaande gebouw was voor een aantal respondent kantoorgebruikers redenen om te blijven al dan niet verhuizen naar bestaand vastgoed. De geïnterviewde eigenaren geven ook aan bereid te zijn te investeren in het gebouw. Wel benoemen zij dat hier iets tegenover moet staan, bijvoorbeeld een verlenging van het huurcontract.

Hypotheses

Tot slot wordt er teruggekoppeld op de gestelde hypothesen:

1. De kantoorgebruiker ziet renovatie van het huidige gebouw niet als een optie omdat:

- het huidige gebouw niet kan voldoen aan de wens van de gebruiker;*
- een renovatie als te complex wordt ervaren;*
- een renovatie als te duur wordt ervaren.*

2. De kantooreigenaar doet naast een financiële incentive niets meer om de kantoorgebruiker te behouden of aan te trekken.

De eerste hypothese gaat niet op. Integendeel renovatie wordt wel degelijk als optie door de gebruikers overwogen, 5 van de 7 verhuizende partijen heeft dit overwogen. De 2 gebruikers die de afweging niet hebben gemaakt noemen de locatie van het gebouw als reden en niet het gebouw zelf. Over complexiteit of kosten van een renovatie wordt in de interviews niet of nauwelijks gesproken.

De tweede hypothese komt ook niet overeen met de bevindingen in dit onderzoek. Uit tabel 29(p. 84) en 30(p.85) blijkt dat de huidige eigenaar inspeelt op de afwegingen van de huurder om te blijven of te verhuizen.

11.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Na de terugblik en de aanbevelingen op het gevolgde onderzoekstraject, zal er in deze paragraaf aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek.

Externe omgeving

In dit onderzoek is de externe omgeving van de kantooreigenaar en kantoorgebruiker beperkt meegenomen. Om een totaal beeld van de afweging tussen blijven of verhuizen van kantoorgebruikers te krijgen is verder onderzoek naar de externe omgeving van belang. De eigenaar is onder andere afhankelijk van financiële instellingen zoals banken voor de rente op hun lening. Eveneens is de kantoorgebruiker afhankelijk van de beschikbaar gestelde grond door de gemeente. Voor verder onderzoek kan er gedacht worden aan onderzoek naar de rol van financiële instellingen bij de maatregelen van kantooreigenaren en onderzoek naar de rol van gemeenten bij verhuisbewegingen van kantoorgebruikers.

Lessen uit andere sectoren

De aanleiding van dit onderzoek is de leegstand in de kantorenmarkt. In andere vastgoedmarkten kent men (nog) weinig leegstand. Het is interessant om met de vraagstelling van dit onderzoek 'Blijven of verhuizen?' te kijken naar andere vastgoedmarkten, bijvoorbeeld de woning- of winkelmarkt. Wat zijn de beweegredenen van deze gebruikers en welke maatregelen nemen de eigenaren om deze groep te behouden?

Als extra bijkomstigheid zouden hieruit wellicht lessen te trekken zijn die van nut zijn voor de huidige kantorenmarkt.

Blijven of verhuizen?

In dit onderzoek zijn onder andere de afwegingen van kantoorgebruikers onderzocht om te blijven of te verhuizen. Uit het proefschrift van Aleid Brouwer (2005) genaamd 'Oude bedrijven in Nederland' blijkt dat oude bedrijven weinig verhuizen. Om op het onderwerp van blijven of verhuizen dieper in te gaan is het aan te bevelen om onderzoek te doen naar de toegevoegde waarde van verhuizen. Dit kan onderzocht worden door te kijken naar het

verloop van het bedrijfsresultaat van het bedrijf voor en na de verhuizing. Dit onderzoek kan ook gedaan worden naar de blijvers: Wat is het gevolg van blijven voor het bedrijfsresultaat voor en na de renovatie.

In dezelfde trend als het bovenstaande is onderzoek aan te bevelen naar verhuiskosten. Een van de respondent eigenaren noemt hierbij een onderschattingpercentage van 30% bij deze kostenpost.

Beweegredenen

Uit een vervolgesprek met prof. Pellenburg bleek dat de huidige verdiepende vragenlijst al sinds 1977 wordt gebruikt. Vandaar dat er een vernieuwde verdiepende vragenlijst is opgesteld, zie bijlage V. Om de resultaten uit dit onderzoek verder te valideren, zou met de vernieuwde vragenlijst een grotere groep kantoorgebruikers benaderd kunnen worden.

Verhuizen

Een van de hoofdredenen om te verhuizen die in het onderzoek zowel door een respondent als een eigenaar wordt genoemd is dat verhuizen goedkoper is dan blijven. Het delen van ontwikkelingswinst, waarbij de gemeente een te lage grondprijs zou vragen is een van de genoemde argumenten hiervoor. Om meer inzicht te krijgen in de financiële voordelen van gebruikers bij verhuizen is daarom onderzoek naar deze ontwikkelingswinst aan te raden. Hierdoor wordt er meer inzicht verschaft in de motieven om te blijven of te verhuizen.

Vastgoed als last?

Verscheidende respondenten, zowel eigenaren als gebruikers geven aan dat ze vastgoed voornamelijk zien als een kostenpost en niet als strategisch middel. De vraag of er een strategisch vastgoedplan is, wordt dan ook regelmatig negatief beantwoordt. Een aanbeveling voor verder onderzoek is om na te gaan of de volgende bewering klopt: Vastgoed wordt door het merendeel van de kantoorgebruikers als kostenpost gezien. In dit onderzoek kan het strategisch belang van vastgoed in kaart worden gebracht, door partijen te interviewen die vastgoed als strategisch middel zien.

Incentives

Het gebruik van incentives wordt in dit onderzoek nader toegelicht, er is een indeling te maken in directe en indirecte incentives. Er wordt zelfs een uitspraak gedaan over de hoogte van de incentives. Het gebruik van incentives werkt marktinzicht verstorend. Onderzoek naar het afschaffen van incentives kan leiden tot een transparantere kantorenmarkt.

Eigenaar

Uit de interviews met de huurders komt naar voren dat vastgoedbeleggingsondernemingen, bedrijven die 100% beleggen in vastgoed, hogere incentives geven dan ondernemingen die vastgoed als onderdeel van hun beleggingsportefeuille hebben. Verder onderzoek naar de hoogte van de incentives door verschillende eigenaren kan deze bewering onderbouwen.

Maatregelen

Bij de factoren 'emotionele binding gebouw', 'impact personeel' en 'bedrijfscultuur' zijn er geen maatregelen te koppelen die door de geïnterviewde gebruikers worden genoemd. In de paragraaf 11.3 *Aanbevelingen voor de praktijk* is onder andere een poging gedaan om maatregelen voor de factoren te bedenken waar nog geen maatregel achter staat. Dit is echter een summiere aanzet, verder onderzoek naar maatregelen voor deze factoren is van belang voor het behoud van de kantoorgebruiker in het huidige gebouw.

Relatie tussen gebruiker en eigenaar

De relatie tussen de kantooreigenaar en de kantoorgebruiker is in dit onderzoek in beeld gebracht. Het is afhankelijk van de gebruiker of de relatie met de eigenaar een vereiste is voor het behouden van deze gebruiker in het gebouw. Verder onderzoek naar verschillende type huurders kan uitwijzen of verschillende type huurders gevoelig zijn voor het hebben van een relatie met de eigenaar als maatregelen om te blijven.

Aanbod

Dit onderzoek focust op het (her)gebruik van bestaand vastgoed. Verder onderzoek naar de typologie van leegstand vastgoed is nuttig om erachter te komen welk deel kansrijk is en welk deel kansarm. De volgende onderzoeksvraag dient daarbij beantwoordt te worden: Wat is het profiel van dat deel van leegstand wat nog wel potentie heeft?

11.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Na het analyseren van de resultaten uit het onderzoek zijn er aanbevelingen geformuleerd voor de kantorenmarkt, dit om de leegstand terug te dringen en het bestaande vastgoed aantrekkelijker te maken. Deze aanbevelingen zijn verder aangescherpt door brainstormsessies met Nikaj van Hermon (directeur transacties bij PostNL) en Arjan Kuilman (partner bij TCN).

Gemeenten

De gemeente is verantwoordelijk voor het gronduitgiftebeleid en hiermee dus ook betrokken bij de creatie van de hoeveelheid kantoren. Het huidige uitgiftebeleid is nog steeds van kracht, dat betekent dat gemeenten inkomsten uit grondverkoop nodig hebben om ander uitgaven te dekken. Hierdoor is de kans aanwezig dat de gemeente een belang heeft bij bedrijfsverplaatsingen. Met het besef dat er mogelijk ontwikkelingswinst wordt gedeeld met de huurder, waardoor een verhuisbeweging voor hun aantrekkelijker wordt, is het aan de gemeente aan te bevelen de hoogte van de huidige grondprijzen nader te bestuderen.

Uit eerder onderzoek komt naar voren dat gemeenten met elkaar concurreren om bedrijven aan te trekken of voor de gemeente te behouden (Van Oort et al., 2008). Deze concurrentie heeft mogelijk tot gevolg dat de gemeente, welke de inkomsten het meeste nodig heeft, te weinig voor zijn grond vraagt. Om opportunisme bij het kopen en verkopen van grond te voorkomen is het daarom aan de gemeente aan te bevelen om de huidige grondpolitiek te heroverwegen en te kijken naar mogelijkheden om op regionaal niveau samen te werken met andere gemeenten. Denk hierbij aan gezamenlijke verdienmodellen waardoor er een realistische prijs voor de grond gekregen kan worden. Bijvoorbeeld een compensatiefonds waarbij alle gemeenten profiteren van de vestiging van een bedrijf in de regio, waardoor onderlinge concurrentie wordt beperkt.

Kantooreigenaar

De vastgoedmarkt kenmerkt zich als een stugge markt, de houding van de eigenaar speelt hier ook een rol in. De eigenaar stelt eisen aan de gebruiker, er is bijvoorbeeld enkel de mogelijkheid om voor 5 jaar een huurcontract te tekenen. In de huidige kantorenmarkt is het enkel voor eigenaren op A locaties weggelegd om dergelijke eisen te stellen. Op B en C kantoorlocaties is het aan eigenaren aan te bevelen zich flexibel in de verschillende eisen op te stellen. Maar ook in de toekomst zal dit ook gaan gelden voor A-locaties.

Deze flexibiliteit heeft grote gevolgen voor de waarde van kantoorvastgoed, aangezien het huurcontract voor het grootste deel de waarde van het kantoorgebouw bepaalt. Hierdoor is het huurcontract een financieel product geworden. De lengte van het huurcontract bepaalt immers de gegarandeerde huurstream die een eigenaar krijgt. Helaas is door deze ontwikkeling de lange termijn gedachte van vastgoed voor een deel uit het oog verloren en zijn er op slechte plekken kantoren gebouwd omwille van de waarde van het huurcontract.

Het is daarom aan eigenaren aan te raden om niet enkel op huurcontracten te sturen. Maar juist te sturen op huurderstevredenheid, waarbij deze als een klant wordt gezien die voor een bepaalde periode gebruik maakt van de faciliteiten die het kantoor biedt. Deze omwenteling van star naar flexibel is geen makkelijke, maar in een markt waarin de gebruiker kan kiezen is het een noodzaak voor eigenaren op B en C locaties.

Zoals gezegd zal dit in de toekomst ook gaan gelden voor A-locaties, een de respondent eigenaren denkt dat de beleggingsmarkt van 2020 voornamelijk bestaat uit korte huurcontracten. Hierin is het trackrecord van een gebouw leidend voor de verkoop van het gebouw. Met trackrecord wordt de aantrekkelijkheid van een gebouw bedoeld voor huurders, uitgedrukt in een aantoonbaar laag leegstandspercentage over de jaren heen.

Persoonlijk geloof ik erin dat het opbouwen van een relatie met de huurder zich direct of indirect altijd wel terug verdient. Reciprociteit is hierbij een belangrijk onderdeel, indien je eigenaar van een kantoorgebouw bent waar een accountantskantoor inzit dan ligt het voor de hand om de diensten van dat bureau te gebruiken. Uit de interviews met de kantoorgebruikers komt het 'gebruik van de expertise van de huurder' ook naar voren als een wens. Helaas heeft de eigenaar in dat specifieke geval geen gebruik gemaakt van de expertise van de gebruiker, waardoor het als een van de struikelpunten in de huidige relatie in het interview wordt genoemd.

Hieruit blijkt dat het sterk aan te bevelen is om als eigenaar niet in het 'ik' te denken maar in het 'wij'. Door het 'wij'-denken is een eigenaar ook in staat om zich te verplaatsen in de huurder. Onderdeel van dit wij-denken is dat een eigenaar ook bereid is mee te bewegen met de gebruiker. Waar bijvoorbeeld een gebruiker een contract getekend heeft voor 3 jaar voor 100m² en na 1 jaar erachter komt dat hij maar 50m² nodig heeft. Deze mogelijkheid bieden, maar bijvoorbeeld sturen op een 6 jaar contract voor 50m². Hiermee realiseer je wellicht

geen stijging in inkomsten, maar voorkom je het wegvallen van inkomsten. Uiteraard is het belangrijk om niet te snel toe te geven aan de eisen van de huurder, aangezien je als eigenaar juridisch in je gelijk staat. Maar het voorkomen van een conflict met je huurder is in een gebruikersmarkt aan te bevelen.

Het verplaatsen in de huurder kan ook leiden tot innovaties waar iedereen van profiteert. Het voorbeeld van het kantoorgebouw de Creative Cube⁹ past in deze gedachte. In dit multi-tenant gebouw zijn bedrijven gehuisvest die elkaar nodig hebben in een bepaalde bedrijfsketen. De kans op onderlinge kruisbestuiving wordt hierdoor vergroot dat een mogelijke omzet van iedere huurder tot gevolg heeft. Als eigenaar bestaat de kans dat er meer vraag naar ruimte komt in het gebouw, waardoor eventuele leegstand terug gedrongen wordt.

Een andere innovatie is de gebruiker zich verantwoordelijk laten voelen voor het gebouw. In het kantoorgebouw van TCN, 'De Atoomclub', zijn soortgelijke bedrijfstypen gehuisvest, deze bedrijven werken op een vergelijkbare manier waardoor een clubgevoel ontstaat. Daarnaast geven zij vergoedingen aan huurders die andere huurders aanbrengen. Een vergelijking met een fitnessabonnement, waarbij je een beloning krijgt als je een vriend aanmeldt is hierbij snel gemaakt.

In het bovenstaande voorbeeld heeft TCN gefocust op een bepaald type gebruikers. Dit is ook aan te raden aan andere eigenaren om te focussen op een bepaalde groep gebruikers. In de huidige gebruikersmarkt is het belangrijk op te vallen tussen het bestaande aanbod, dit is onder andere mogelijk door een heldere profilering van het kantoor. Let hierbij wel op dat de profilering niet te beperkt wordt, waardoor de poule van bedrijven te klein wordt en verhuur een onmogelijke opgave wordt.

Uit het onderzoek komt het nemen van tijdelijke maatregelen in leegstaande kantoorgebouwen niet naar voren als maatregel. Zoals in de discussie is beschreven kan dit liggen aan de vraagstelling van dit onderzoek liggen. Maar het tijdelijk exploiteren van leegstand vastgoed is aan eigenaren aan te bevelen. Hiermee wordt de periode van planvorming voor een nieuw concept en/of het aantrekken van huurders overbrugd. Tijdelijke exploitatie is te realiseren in eigen beheer of middels de tal van opkomende leegstandsbeheerorganisaties.

Bovenstaande maatregelen zijn voornamelijk zachte maatregelen om huurders aan te trekken/te behouden. Want zoals uit tabel 28(p. 84) blijkt, zijn dat juist de factoren waar in dit onderzoek nog geen maatregelen voor bedacht zijn.

Kantoorgebruiker

Uit het onderzoek komt naar voren dat een aantal gebruikers een korte termijn focus op de huisvesting hebben, waarin er minder rekening wordt gehouden met de woonwensen van de medewerkers. Met een krimpende (beroeps)bevolking in de komende jaren is het aan te bevelen om meer rekening te gaan houden met de woonwensen van de werknemers.

Ontwikkelaars

Het gebruik van incentives werkt marktinzicht verstorend. Een verkoper dient de gebreke van een te verkopen product op voorhand kenbaar te maken aan de koper. Zo dient een ontwikkelaar als verkoper van een gebouw ook aan een belegger, koper van een gebouw kenbaar te maken wat de incentives zijn. Denk hierbij aan het benoemen van 2 jaar huurvrije periode op een 5 jarig contract. Hierdoor wordt het voor een belegger/toekomstig eigenaar duidelijk wat de risico's aan het 'product' zijn.

Daarnaast dient er een eerlijkere afweging te komen voor de keuze tussen bestaande of nieuwbouw. Een manier om tot een eerlijkere afweging te komen is door de ontwikkelaar financieel te straffen voor het achterlaten van een bestaand kantoor. Deze financiële boete zal de ontwikkelaar doorberekenen aan de gebruiker, waardoor er een eerlijke afweging komt tussen bestaande of nieuwbouw.

⁹ Delftsestraat 33, Rotterdam

Bronvermelding

1. Literatuur

Atzema, O.A.L.C. & J.G. Lambooy (1999), 'Agglomeration economics and migration of firms', pp. 123-140 in: J. van Dijk & P.H. Pellenburg (eds.), *Demography of firms; spatial dynamics of firm behaviour*. Netherlands Geographical Studies 262, Groningen: RUG.

Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Meer-Middelburg, A.G.E. van der (1998), *Open interviewen*, Stenfort Kroese, eerste druk.

CPB (2006b), *Welvaart en Leefomgeving: Achtergronddocument*, CPB: Den Haag.

Decisio (2006), *Stimuleren hergebruik en herbestemming lang leegstaand commercieel vastgoed*. Amsterdam.

DTZ, (2010), *Het aanbod veroudert: De Nederlandse markt voor kantoorruimte*, maart 2010.

DTZ, (2011), *Van veel te veel: De markt voor Nederlands commercieel onroerend goed*, januari 2011.

Gool, P. van, D. Brounen, P. Jager & R.M. Weisz (2007), *Onroerend goed als belegging*. Houten: Wolters-Noordhoff. Vierde druk.

Hart, H.W. ter, (1979) *Vestigingsplaatsaspecten van top-management*. Amsterdam .

Hendriks, C.J.G.M., Muller, F.L.P. (2004) *Vastgoedbeleggingen, Deel 2*. Kluwer Amsterdam.

Holl, A. (2004a), *Manufacturing location and impacts of road transport infrastructure: empirical evidence from Spain*, *Regional Science and Urban Economics*, Vol. 34: 341-363.

Israel, F.J. (1992), *Kantoren in gebruik*, Amsterdam (Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid).

Jones Lang LaSalle (2010), *Occupier Special 2011: creëren van 'Wining Workplaces'*.

Keeris, W.G. & P.W. Koppels (2006), *Uncertainty about the vacancy rate in the Dutch office market, due to the different vacancy types and stratified structure*. Delft: Faculty of Architecture. Department Real Estate and Housing, TU Delft.

Keeris, W.G. (2007) *Gelaagdheid in leegstand*. In: T. Van der Voordt, R. Geraedts, H. Remøy and C. Oudijk (Eds.) *Transformatie van kantoorgebouwen thema's, actoren, instrumenten en projecten*. Rotterdam, Uitgeverij 010

Klaassen, L.H. & W.T.M. Molle (1983), *Industrial Mobility and Migration in the European Community*, Aldershot: Avebury.

Knoben, J. (2007). *A spider and the stickiness of its web: The causes and consequences of spatial firm mobility*. Ridderkerk: Ridderprint.

Koppels, P.W. & W.G. Keeris (2006), *Office vacancy types and lease incentives. Exploration by means of the rental adjustment equation*. Weimar: Conference of the European Real Estate Society in Weimar, 7-10 June, 2006.

Korteweg, P.J. (1996), *Veroudering en vernieuwing op de kantorenmarkten van Amsterdam en Rotterdam*. Verslag van een survey onder eigenaren van kantoorpanden. Universiteit Utrecht, Utrecht.

Korteweg, P.J. (2002), *Veroudering van kantoorgebouwen: probleem of uitdaging?* Utrecht: KNAG/Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen Universiteit Utrecht. NGS 291.

- Koshiek, R., L. Warnink (2001), *Honkvaste kantoren*. Rooilijn nr. 1, januari 2001.
- Kurver, C.Z.W. (2008), *Kantoorlocaties met toekomst. De ontwikkeling van UDR Rivium*. Delft: Faculteit Bouwkunde. Real Estate and Housing, TU Delft.
- Louw, E., (1996), *Kantoorgebouw en vestigingsplaats*, Delft Universitaire Pers.
- Maslow, A.H., (1943) *A theory of human motivation*, Brooklyn College
- McLaughlin, G.E. & S. Robock (1949), *Why Industry Moves South*, New York: NPA.
- Meer van der, J. *Naar een nieuwe kantorenmarkt*. Twynstra Gudde: 2010.
- Meester, W.J., Pellenburg, P.H., (1986), *Subjectieve waardering van bedrijfsvestigingsmilieus in Nederland*, Geografisch Instituut Rijksuniversiteit Groningen.
- Mulder, Clara H. (2009) *Groot, groter, grootst. Over de hardnekkigheid van het groeidenken*. Mensch en maatschappij, 84e jaargang, nr. 3, september 2009.
- Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam (2009), *Beleggers met leegstaand kantoorvastgoed in kaart. Waarom een belegger in kantoorvastgoed niet over gaat tot verkoop of transformatie van leegstaand vastgoed*. Gemeente Amsterdam.
- Oort, F. van, Ponds, R., Vliet, J. van, Amsterdam, H. van, Declerck, S., Knobens, Pellenburg, J.P.H., Weltevreden, J., (2007) *Verhuizingen van bedrijven en groei van werkgelegenheid*. Rotterdam/Den Haag, NAI Uitgevers/Ruimtelijk Planbureau.
- Pellenburg, P.H. (1985), *Bedrijfsrelokatie en ruimtelijke cognitie*, Sociaal-Geografische Reeks nr. 33, Groningen: FRW.
- Pellenburg, P.H., L.J.G. van Wissen & J. van Dijk (2002), 'Firm Migration', pp. 110-148 in: P. McCann (ed.), *Industrial Location Economics*, Cheltenham USA: Edward Elgar.
- Pellenburg, P., P. van Steen, L. van Wissen (2005), *Ruimtelijke aspecten van de bedrijvendynamiek in Nederland*. Koninklijke van Gorcum, Assen.
- Pen, C.J. (2002), *Wat beweegt bedrijven. Besluitvormingsprocessen bij verplaatste bedrijven*, NGS 297, Groningen: Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen.
- Phyrr, Roulac, Born, (2000), *Real Estate Cycles and their Strategic Implications for investors and portfolio managers in the Global Economy*, Austin, Texas, USA.
- Reinink, G.J. (1970), *Industriële bedrijfsmigratie in Nederland in de jaren 1950-1962. Een onderzoek naar verplaatsingsfactoren*, Amsterdam: SISWO .
- Remøy, H.T. (2007), *De markt van transformatie van kantoren tot woningen*. In: T. van der Voordt, red. *Transformatie van kantoorgebouwen. Thema's, actoren, instrumenten en projecten*, pp 194-203. Rotterdam: Uitgeverij 010.
- Remøy (2010), *Out of Office: A Study on the Cause of Office Vacancy and Transformation as a Means to Cope and Prevent*, proefschrift, Technische Universiteit Delft: Delft.
- SBR (2007), *Verdiene aan leegstaande kantoren. Kansrijke businessmodellen voor een nieuwe markt*. Rotterdam.
- Schutjens, V.A.J.M., R. van Kempen & B. Wiendels (1998), *Werk geïnduceerde migratie over lange afstand: een vooronderzoek*, Utrecht: Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen.
- Twynstra Gudde. *Nationaal Kantorenmarkt onderzoek 2010*.

Verschuren, P., Doorewaard, H. (2007) *Het ontwerpen van een onderzoek*, Utrecht: Boom Lemma Bv.

Voordt, T. van der.; Geraedts.; Remøy, H.; Oudijk, C. (2007) *Transformatie van kantoorgebouwen*. Technische Universiteit Delft, faculteit Bouwkunde.

Westerink, J.P. (2011), *Leegstand & behavioral*, Amsterdam School of Real Estate.

Zuidema, M. en Van Elp, M. (2010). *Kantorenleegstand*. Amsterdam: Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid, interview met Rudolf Bak (kantorenonderzoeker).

Zuidema, M. (2006), *Nieuwbouw van kantorenmarkt klimt uit dal*. Property Research Quarterly 5. pp 6-11.

2. Afstudeerverslagen

Alfrink, R. (2010), *Leegloop naar de Zuidas?*. Masterthesis. Universiteit Utrecht.

Arends, C.C. (2006), *Verhuld vastgoed*. Masterthesis. Rijksuniversiteit Groningen.

Boelens, M. (2009), *Motieven voor bedrijfsmigratie*. Masterthesis. Rijksuniversiteit Groningen.

Breugelmans, J. (2010), *Verloren kantoren? Leegstaande kantooruimte in Amstel III en mogelijke oplossingen*. Masterthesis. Universiteit Utrecht.

Neecke, A. (2007), *Klantenbinding bij kantoorhuurders. Kwaliteitsverhoging van kantooruimte als middel om huurders te binden*. Masterthesis. Technische Universiteit Delft.

Oudijk, C.P.A. (2007), *Verhuizing en transformatie: een onderzoek naar de mogelijkheden van een Package Deal tussen een kantooreigenaar en gebruiker*. Masterthesis. Technische Universiteit Delft.

Sala, L. (2004), *Risico en rendement van besloten vastgoedbeleggingen*. Masterthesis Rijksuniversiteit Groningen.

3. Interviews

3.1 Bedrijfsmigratie expert

Op 26 mei 2011 is prof. dr. P.H. Pellenburg geïnterviewd in Groningen. Prof. Dr. P.H. Pellenburg is verbonden aan de Rijksuniversiteit van Groningen als professor Economische Geografie van de faculteit Ruimtelijke Wetenschappen. Hij is expert op het gebied van bedrijfsmigratie en houdt zich hier al mee bezig sinds 1977.

3.2 Adviseur kantooreigenaren

Op 7 juli 2011 is Ruben Langbroek, Head of Research Jones Lang LaSalle geïnterviewd ten behoeve van het opstellen van het interview van kantooreigenaren. Als input voor het uiteindelijke interview van de kantooreigenaren is gebruik gemaakt van de 'Vragenlijst vastgoedbeleggingsbeleid 2011' opgesteld door Jones Lang LaSalle en de universiteit van Amsterdam.

3.3 Kantoorgebruikers

Onderstaand de interviews die zijn gehouden met de kantoorgebruikers:

Verhuisd naar nieuwbouw:

- 17 augustus 2011: Hans van Veen, programma manager RET
- 4 oktober 2011: Jack Knol, manager facilities en accommodatie Capgemini
- 12 oktober 2011: Ingrid van Kasteren, manager facility Brunel

Verhuisd naar bestaande bouw:

- 13 juli 2011: Steven Breuker, location and security manager Ziggo
- 20 juli 2011: Gert-Jan Verbaan, sector manager Bouwfysica DGMR
- 29 augustus 2011: Ingrid Splinter, facility manager Bol.com
- 17 oktober 2011: Claudia Moews, head of real estate & engineering Makro

Renovatie bestaande gebouw:

- 20 juli 2011: Hendriko van de Pol, directeur SSC facilities DHV
- 12 september 2011: Wijnand Brosius, associate director facilities & services NIBC
- 28 september 2011: Wybrand van den Broek, manager business services Allen&Overy
- 3 oktober 2011: Nikaj van Hermon, directeur transacties PostNL
- 6 oktober 2011: Cor van den Berg, hoofd facilitair bedrijf SER
- 28 oktober 2011: Marco Meetz, hoofd huisvesting ASR

3.4 Kantooreigenaren

Onderstaand de interviews die zijn gehouden met de kantooreigenaren:

- 17 augustus 2011: Johan Buijs, CEO NSI
- 18 augustus 2011: Arend den Boef, commercieel directeur De Groene Groep
- 22 augustus 2011: Diederick Louman, asset manager Uni-Invest
- 6 september 2011: Floris Spronk, asset management director IVG Netherlands
- 9 september 2011: Anne de Jong, portfolio manager ING REIM
- 12 oktober 2011: Nick Verouden, asset manager PingProperties
- 13 oktober 2011: Arjan Kuilman, partner TCN
- 3 november 2011: Sico van Ammers, algemeen directeur Van der Vorm

3.5 Aanvullende interviews

Er zijn ook interviews afgenomen die niet direct zichtbaar zijn in het rapport maar wel hebben bijgedragen aan dit onderzoek:

- 14 juli 2011: Erik van den Hoeven, asset-manager van Aberdeen Property Investors
- 18 augustus 2011: Kees Wassenaar, portefeuille coördinator Rijksgebouwendienst
- 25 augustus 2011: Alphons Spaninks, Regional Head Benelux & Nordics AXA Real Estate
- 30 augustus 2011: Leon van Leersum, voormalig directeur vastgoed Philips Nederland

4. Websites

Gebouwen van respondent kantoorgebruikers:

- www.google.nl
- www.ovg.nl
- www.architectuurgids.nl
- www.haac.nu
- www.appelhoven.nl
- www.greenstep.nu
- www.nieuweallianties.nl
- www.ramocafe.com
- www.ipmmc-consult.nl
- www.architectuur.org
- www.archined.nl

Bijlage I: vragenlijst verhuizers

Vragenlijst verhuizende kantoorgebruikers (naar nieuwbouw of bestaande bouw)

Datum:

Gegevens respondent

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

Gegevens bedrijf

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

1. Huidige situatie (na de verhuizing)

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

2. 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:

6. Financiën

- Zijn de huisvestingskosten gelijk gebleven?
 - Totaal:

- Per fte:

- Verhuizen brengt zelf ook kosten met zich mee, hoe is hiermee omgegaan?
 - Verrekend in de huisvestingskosten?

- Doorberekend aan de ontwikkelaar? Is dit realistisch?
 - o Wie was de ontwikkelaar, of direct contact met de eigenaar?

7. Toekomst

- Contract loopt inaf, intentie om te blijven? Waarom wel, waarom niet?

- Is er een strategisch vastgoedplan?

8. Eigenaar

- Wie is de eigenaar?

- Via wie verloopt het contact met de eigenaar?
 - o Asset-manager
 - o Eigenaar zelf

- Hoe was u te spreken over het contact voor het tekenen van het contract?
 - o zeer tevreden
 - o tevreden
 - o neutraal
 - o ontevreden
 - o zeer ontevreden

- Hoe was u te spreken over het contact na het tekenen van het contract?
 - o zeer tevreden
 - o tevreden
 - o neutraal
 - o ontevreden
 - o zeer ontevreden

- Wat zijn struikelpunten in de relatie met de eigenaar?

9. Evaluatie

1. Hoeveel tijd is er verstreken tussen het moment waarop de verhuisbeslissing werd genomen en het moment van de daadwerkelijke verhuizing?

- 0 tot 6 maanden
- 6 tot 12 maanden
- 1 tot 2 jaar
- Meer dan 2 jaar

2. Heeft deze periode langer geduurd dan waarop vooraf werd gerekend?

- Ja / Nee

3. Welke moeilijkheden heeft u ondervonden bij het zoeken naar een nieuwe vestigingsplaats?

4. Stel dat de keuze voor een locatie opnieuw gemaakt zou moeten worden. Zou u dan nu een andere keuze maken dan toen?

- Ja / Nee

- Waarom wel/ niet?

5. Stel dat de keuze voor een gebouw opnieuw gemaakt zou moeten worden. Zou u dan nu een andere keuze maken dan toen?

- Ja / Nee

- Waarom wel/ niet?

6. Welke plaatsen/ gebieden zouden in aanmerking komen?

7. Zouden er nu andere factoren/ motieven een rol spelen?

- Ja / Nee

- Zo ja, welke?

8. Hoe tevreden bent u met de huidige locatie?

- zeer tevreden
- tevreden
- neutraal
- ontevreden
- zeer ontevreden

9. Zijn er onderwerpen niet aan bod gekomen die voor mijn onderzoek wel belangrijk zijn?

10. Heeft u suggesties voor ander gesprekspartners of aanvullende informatie?

11. Heeft u belangstelling voor een exemplaar voor het onderzoeksverslag?

Bijlage II: vragenlijst blijvers

Vragenlijst blijvende kantoorgebruikers (renovatie bestaande gebouw)

Datum:

Gegevens respondent

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

Gegevens bedrijf

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

1. Huidige situatie (na de renovatie)

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

2. Oude situatie (voor de renovatie)

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

3. Verhuismotieven

Wat waren de motieven om te blijven?

4. Blijven of verhuizen?

Heeft u overwogen om te verhuizen?

- Ja, waarom?

- Nee, waarom niet?

- Welke factoren waren hiervan op invloed

- Heeft de huidige leegstandsdiscussie een rol gespeeld?

5. Renovatie

Hoe is de renovatie verlopen, qua planning, tijdelijke huisvesting etc.?

- Heeft u slopen/nieuwbouw overwogen?

6. Financiën

- Zijn de huisvestingskosten gelijk gebleven na de renovatie?
 - Totaal:

 - Per fte:

7. Toekomst

- Contract loopt inaf, intentie om te blijven? Waarom wel, waarom niet?

- Is er een strategisch vastgoedplan?

8. Eigenaar

- Wie is de eigenaar?

- Via wie verloopt het contact met de eigenaar?
 - o Asset-manager
 - o Eigenaar zelf

- Hoe was u te spreken over het contact voor het tekenen van het contract?
 - o zeer tevreden
 - o tevreden
 - o neutraal
 - o ontevreden
 - o zeer ontevreden

- Hoe was u te spreken over het contact na het tekenen van het contract?
 - o zeer tevreden
 - o tevreden
 - o neutraal
 - o ontevreden
 - o zeer ontevreden

- Wat zijn struikelpunten in de relatie met de eigenaar?

9. Evaluatie

1. Hoeveel tijd is er verstreken tussen het moment waarop de renovatiebeslissing werd genomen en het moment van de daadwerkelijke renovatie?

- 0 tot 6 maanden

- 6 tot 12 maanden

- 1 tot 2 jaar

- Meer dan 2 jaar

2. Heeft deze periode langer geduurd dan waarop vooraf werd gerekend?

- Ja / Nee

3. Welke moeilijkheden heeft u ondervonden bij de renovatie?

4. Zijn er onderwerpen niet aan bod gekomen die voor mijn onderzoek wel belangrijk zijn?

5. Heeft u suggesties voor ander gesprekspartners of aanvullende informatie?

6. Heeft u belangstelling voor een exemplaar voor het onderzoeksverslag?

Bijlage III: verdiepende vragenlijst kantoorgebruikers

Deze verdiepende vragenlijst is gebaseerd op een verdiepende vragenlijst die al drie decennia gebruikt wordt in onderzoek naar de beweegredenen van kantoorgebruikers. Een recente bewerking van deze verdiepende vragenlijst is gemaakt door M. Boelens (2009) in zijn masterscriptie genaamd 'Motieven voor bedrijfsmigratie' aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Pushfactoren

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

	<i>1=niet van belang; 2=enigszins van belang; 3=van belang</i>	1	2	3
1	Gebrek aan uitbreidingsruimte			
2	Te hoge prijs uitbreidingsruimte			
3	Slechte staat van de bedrijfsruimte			
4	(Dreigende) onteigening/huuropzegging			
5	Geen representatief gebouw			
6	Afwezigheid flexibele huurruimte			
7	Moeilijke plaatselijke verkeerssituatie			
8	Slechte bereikbaarheid			
9	Slechte bereikbaarheid openbaar vervoer			
10	Geen centrale ligging in Nederland			
11	Slechte ligging ten opzichte van leveranciers/ afnemers			
12	Gebrek aan parkeergelegenheid			
13	Overlast in of van de omgeving			
14	Geen representatieve omgeving			
15	Afwezigheid kenniscentra			
16	Onvoldoende aanbod personeel			
17	Ongeschikt arbeidsklimaat (bv. personeelsverloop, arbeidsonrust, arbeidsproductiviteit, regionaal loonniveau)			
18	Optimistische toekomstverwachting			
19	Verandering productie			
20	Organisatorische overwegingen (bv. samenvoeging bedrijfsonderdelen, interne logistiek)			
21	Gemeentelijke voorschriften			
22	Slecht contact officiële / gemeentelijke instanties			
23	Milieutechnische redenen (duurzaamheid)			
24	Geen prettig woon,- leefklimaat			
25	Persoonlijke motieven			
26	Overige motieven			

Pullfactoren

2. Welke factoren bepaalden de keuze van de vestigingsplaats?

	<i>1=niet van belang; 2=enigszins van belang; 3=van belang</i>	1	2	3
1	Mogelijkheid tot uitbreiding			
2	Lage prijs te verwerven grond en gebouwen			
3	Aanwezigheid bedrijfsruimte			
4	Aanwezigheid flexibele huurruimte			
5	Representatief gebouw			
6	Gunstige verkeersligging			
7	Meer parkeergelegenheid			
8	Centrale ligging in Nederland			
9	Betere bereikbaarheid openbaar vervoer			
10	Betere bereikbaarheid afnemers/ leveranciers			
11	Aanwezigheid andere bedrijven			
12	Representatieve omgeving			
13	Aanwezigheid kenniscentra			
14	Geschikt arbeidsklimaat: Te weten: - arbeidsmentaliteit - kwaliteit woon/leefklimaat - regionaal loonniveau			
15	Aanbod (geschoold) personeel			
16	Betere productiemogelijkheden			
17	Organisatorische overwegingen			
18	Goede contacten met officiële / gemeentelijke instanties			
19	Milieutechnische aspecten			
20	Mogelijkheid subsidies			
21	Aantrekkelijk woon/ leefklimaat			
22	Persoonlijke motieven			
23	Overige motieven			

Keepfactoren

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

	<i>1=niet van belang; 2=enigszins van belang; 3=van belang</i>	1	2	3
1	Het bedrijf is daar vanouds gevestigd			
2	Geboortestad/ oude woonplaats ondernemer			
3	Woonplaats van familie, vrienden, kennissen, e.d.			
4	Imago van de plaats			
5	Culturele,- en ontspanningsmogelijkheden			
6	Opleidingsmogelijkheden voor de kinderen			
7	Andere overwegingen			

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

	<i>1=niet van belang; 2=enigszins van belang; 3=van belang</i>	1	2	3
1	Minder productieve periode			
2	Verhuiskosten			
3	Investeringskosten (bv. Aanpassingen aan gebouw)			
4	Onzekerheid over de arbeidsmarkt			
5	Noodzaak tot pendel personeel			
6	Onzekerheid over meegaan personeel			
7	Problemen bij huisvesting meegaand personeel			
8	Het in eigendom hebben van het bedrijfsgebouw			
9	Andere problemen			

Bijlage IV: vragenlijst kantooreigenaren

Vragenlijst Kantooreigenaren

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. Belegd vermogen:
 - aantal objecten:
8. Aantal FTE in dienst:

Gegevens beleggingsportefeuille.

Huidige situatie

9. Kunt u aangeven wat de allocatie van uw beleggingsportefeuille is naar de volgende segmenten (in percentages of in euro's, op basis van de marktwaarde)?

% Euro

Kantoorruimte
Winkelruimte
Woningen
Bedrijfsruimte
Anders, nl..... ..

10. Wat is de verhouding binnen- en buitenland?

11. In welk risico/rendementsprofiel belegt u, geef aan in welke klasse u zit met uw strategie¹⁰.

Core

Value added

Opportunistic

Kantoorruimte
Winkelruimte
Woningen
Bedrijfsruimte
Anders, nl..... ..

¹⁰ Core betreffen beleggingen met een laag risico en laag verwacht rendement Opportunistic betreffen beleggingen met een hoog risico en hoog verwacht rendement Value Added beleggingen zitten tussen deze twee categorieën in.

Direct kantoorvastgoed: Nederland

12. Is uw bestedingsruimte dit jaar (2011) om te beleggen in direct kantoorvastgoed groter, kleiner of gelijk gebleven ten opzichte van de totale beleggingsportefeuille?

- Groter geworden met
- Kleiner geworden met
- Gelijk gebleven

13. Kunt u oorzaken noemen voor deze toe- / afname?

- Waardestijging / -daling door hertaxaties (vastgoed)
- Waardestijging / -daling door koersverloop (aandelen en obligaties)
- Dispositie / acquisitie
- Emissie(s)
- Meer / minder bestedingsruimte (eigen vermogen / vreemd vermogen)
- Gedwongen verkopen (noodlijdend vastgoed)
- Strategische heroverweging van proportie vastgoed binnen de totale portefeuille
- Anders, nl.....

14. Hoe hoog is het percentage leegstand in uw kantoren portefeuille nu en in de toekomst(2011-2012)?
We gaan hierbij uit van de leegstaande oppervlakte methode¹¹.

	Ultimo 2010	Verwachting 2011 – 2012
Kantoren		

15. Wat is de oorzaak van dit leegstandspercentage?

16. Wat doet u eraan om de kantoorgebruiker te behouden en daarmee leegstand te voorkomen?

- Wat zijn de maatregelen die een kantooreigenaar neemt om de huurder in het huidige gebouw te behouden?

¹¹ Leegstand wordt hier gedefinieerd aan de hand van de leegstaande oppervlakte methode. Dit is de leegstaande oppervlakte als percentage van de totale oppervlakte van het onroerend goed in exploitatie.

17. Indien een kantoor leegstaat, wat doet u eraan om de leegstand op te lossen?

18. Gezien het hoge leegstandspercentage, bent u nog geïnteresseerd in Nederlands kantoorvastgoed?

- Zo Ja, waar moet deze aan voldoen?

Kantoorgebruiker

19. Hoe bent u te spreken over uw relatie met de huidige kantoorhuurders?

- zeer tevreden
- tevreden
- neutraal
- ontevreden
- zeer ontevreden

20. Wat zijn de grootste struikelpunten in deze relatie?

21. Zijn er onderwerpen niet aan bod gekomen die voor mijn onderzoek wel belangrijk zijn?

22. Heeft u suggesties voor andere gesprekspartners of aanvullende informatie?

23. Heeft u belangstelling voor een exemplaar voor het onderzoeksverslag?

Bijlage V: verbeterde verdiepende vragenlijst kantoorgebruikers

Aangepaste verdiepende vragenlijst om de beweegredenen van kantoorgebruikers in kaart te brengen, met input van het eigen onderzoek.

Pushfactoren

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

	<i>1=niet van belang; 2=enigszins van belang; 3=van belang</i>	1	2	3
1	Gebrek aan uitbreidingsruimte			
2	Slechte staat van de bedrijfsruimte			
3	(Dreigende) onteigening/huuropzegging			
4	Geen representatief gebouw			
5	Financieel onaantrekkelijk			
	Te weten: - te hoge huurprijzen			
	- te weinig incentives			
6	Te hoge prijs uitbreidingsruimte			
7	Aflopend huurcontract			
8	Afwezigheid flexibele huuruimte			
9	Moeilijke plaatselijke verkeerssituatie			
10	Slechte bereikbaarheid			
11	Slechte bereikbaarheid openbaar vervoer			
12	Geen centrale ligging in Nederland			
13	Slechte ligging ten opzichte van leveranciers/ afnemers			
14	Gebrek aan parkeergelegenheid			
15	Overlast in of van de omgeving			
16	Geen representatieve omgeving			
17	Afwezigheid kenniscentra			
18	Onvoldoende aanbod personeel			
19	Ongeschikt arbeidsklimaat (bv. personeelsverloop, arbeidsonrust, arbeidsproductiviteit, regionaal loonniveau)			
20	Optimistische toekomstverwachting			
21	Verandering productie			
22	Organisatorische overwegingen (bv. samenvoeging bedrijfsonderdelen, interne logistiek)			
23	Gemeentelijke voorschriften			
24	Slecht contact officiële / gemeentelijke instanties			
25	Milieutechnische redenen (duurzaamheid)			
26	Geen prettig woon,- leefklimaat			
27	Persoonlijke motieven			
28	Overige motieven			

Pullfactoren

2. Welke factoren bepaalden de keuze van de vestigingsplaats?

	<i>1=niet van belang; 2=enigszins van belang; 3=van belang</i>	1	2	3
1	Mogelijkheid tot uitbreiding			
2	Aanwezigheid bedrijfsruimte			
3	Eigen gebouw gehuisvest te zijn			
4	Representatief gebouw			
5	Financieel aantrekkelijk:			
	Te weten: - lage huurprijs			
	- meer incentives			
6	Lage prijs te verwerven grond en gebouwen			
7	Flexibel huurcontract			
8	Aanwezigheid flexibele huurruimte			
9	Gunstige verkeersligging			
10	Meer parkeergelegenheid			
11	Centrale ligging in Nederland			
12	Betere bereikbaarheid openbaar vervoer			
13	Betere bereikbaarheid afnemers/ leveranciers			
14	Aanwezigheid andere bedrijven			
15	Representatieve omgeving			
16	Aanwezigheid kenniscentra			
17	Geschikt arbeidsklimaat:			
	Te weten: - arbeidsmentaliteit			
	- kwaliteit woon/leefklimaat			
	- regionaal loonniveau			
18	Aanbod (geschoold) personeel			
19	Betere productiemogelijkheden			
20	Organisatorische overwegingen			
21	Goede contacten met officiële / gemeentelijke instanties			
22	Milieutechnische aspecten			
23	Mogelijkheid subsidies			
24	Aantrekkelijk woon/ leefklimaat			
25	Persoonlijke motieven			
26	Overige motieven			

Keepfactoren

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

	<i>1=niet van belang; 2=enigszins van belang; 3=van belang</i>	1	2	3
1	Het bedrijf is daar vanouds gevestigd			
2	Geboortestad/ oude woonplaats ondernemer			
3	Emotionele binding met het gebouw			
4	Woonplaats van familie, vrienden, kennissen, e.d.			
5	Imago van de plaats			
6	Culturele,- en ontspanningsmogelijkheden			
7	Opleidingsmogelijkheden voor de kinderen			
8	Andere overwegingen			

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

	<i>1=niet van belang; 2=enigszins van belang; 3=van belang</i>	1	2	3
1	Minder productieve periode			
2	Verhuiskosten			
3	Investeringskosten (bv. Aanpassingen aan gebouw)			
4	Onzekerheid over de arbeidsmarkt			
5	Noodzaak tot pendel personeel			
6	Onzekerheid over meegaan personeel			
7	Problemen bij huisvesting meegaand personeel			
8	Het in eigendom hebben van het bedrijfsgebouw			
9	Andere problemen			