

A modern office interior with a long wall of vertical wood paneling and a green upholstered bench. Several white high-top tables and blue chairs are arranged in the space. Large windows on the right side provide natural light. A mezzanine level is visible in the background.

Op zoek naar de flexibele schil

MASTERTHESIS

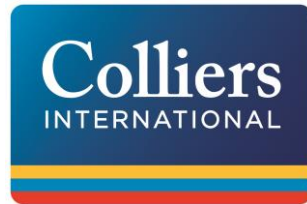
P.H.W. BRESSERS (5712548)
Universiteit Utrecht
Master: Economische Geografie

Begeleider: Dr. H. Olden
Faculteit: Geowetenschappen

Een studie naar de veranderde huisvestingsstrategieën van beursgenoteerde bedrijven als gevolg van de toenemende vraag naar flexibiliteit in kantoorgebruik

Op zoek naar de flexibele schil

Een studie naar de veranderde huisvestingsstrategieën van
beursgenoteerde bedrijven als gevolg van de toenemende vraag naar
flexibiliteit in kantoorgebruik



MASTERTHESIS

24 juli 2017

Universiteit Utrecht

Master Economische Geografie

Faculteit: Faculteit Geowetenschappen
 Heidelberglaan 2 | 3584 CS | Utrecht

Thesisbegeleider: Dr. H. Olden

Colliers International

Afdeling: Research & Consultancy
 Nevelgaarde 54 | 3436 ZZ | Nieuwegein

Thesisbegeleiders: Arjen Ouwehand | Senior Consultant
 Sam Elders | Junior Consultant

P.H.W. BRESSERS

Pim Bressers

Studentnummer: 5712548

Kerkkokers 9 | 5298 NN | Liempde
06-36176237
p.bressers@hotmail.com

Locatie coverillustratie; Regus, Amsterdam Kantoorgebouw Viñoly

VOORWOORD

Voor u ligt de thesis “Op zoek naar de flexibele schil”. Deze thesis is geschreven als onderdeel van de master Economische Geografie aan de universiteit Utrecht.

Deze thesis betreft een onderzoek naar de veranderde huisvestingsstrategieën van beursgenoteerde bedrijven als gevolg van een toenemende vraag naar flexibiliteit. Het ruimtelijke karakter gecombineerd met de vastgoedkant van huisvestingsstrategieën maakt dat het thema een goede koppeling heeft met de inhoud van de master Economische geografie. Sinds de recente economische crisis zijn bedrijven in toenemende mate op zoek naar flexibiliteit om te reageren op schommelingen in de markt. Deze crisis ligt nog zeer recent achter ons, juist dat maakte het op dit moment relevant om onderzoek te doen naar deze trend en dan specifiek voor grote beursgenoteerde bedrijven.

Dit onderzoek is tot stand gekomen in opdracht van de afdeling Research & Consultancy van Colliers International Nederland. Hier heb ik gedurende de periode februari tot juli 2017 mijn masterstage uitgevoerd. Colliers International is een internationaal commercieel vastgoedkantoor met vestigingen over de hele wereld. Het adviseren en onderzoek doen over trends in de commerciële vastgoedwereld is een van de taken die zij uitvoeren. De flexibilisering van de huisvesting is gezien de actualiteit dan ook een zeer relevant thema voor deze afdeling en het gehele bedrijf. Naast het onderzoek heb ik gedurende dit half jaar meegewerkt op de afdeling Research & Consultancy. Ik heb hier veel ervaring en kennis opgedaan over de vastgoedwereld, het rapporteren over trends, het schrijven van rapportages en het analyseren van ontwikkelingen.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken die geholpen hebben bij de totstandkoming van mijn thesis, alsook tijdens mijn werkzaamheden bij Colliers International. Mijn eerste dankwoord gaat uit naar mijn thesisbegeleider dr. Han Olden. Ik wil Han hartelijk bedanken voor de genomen tijd voor mijn onderzoek en de zeer nuttige feedback. Hierdoor is het voor mij mogelijk geweest om tijdens het gehele proces de juiste keuzes te maken die geleid hebben tot het resultaat dat voor u ligt. Daarnaast wil ik ook graag de afdeling Research & Consultancy van Colliers International bedanken voor het vertrouwen, de ondersteuning en feedback. Met in het bijzonder mijn scriptie- en stagebegeleiders Arjen Ouwehand en Sam Elders. Jullie hebben mij beiden enorm geholpen met ondersteuning en feedback het afgelopen half jaar, zowel voor wat betreft mijn onderzoek als de werkzaamheden bij Colliers. Zonder jullie was het afgelopen half jaar niet zo leerzaam en ervaringsrijk geweest als het nu geweest is.

Tenslotte wil ik een speciaal woord van dank uitspreken naar de deelnemers aan de interviews. Zonder jullie was het uitvoeren van dit onderzoek simpelweg niet mogelijk geweest.

Pim Bressers,

Juli 2017

SAMENVATTING

Sinds de recente economische crisis zijn grote beursgenoteerde bedrijven in toenemende mate opzoek naar manieren om te reageren op de bewegingen in de economie. Een van de ontwikkelingen hierin is het streven naar meer flexibiliteit in het vastgoedportfolio, de zogenaamde 'Flexibele schil'. De Flexibele schil houdt in dat je als bedrijf naast het 'kern-vastgoed', wat vaak bestaat uit strategisch gekozen hoofdkantoren, ook een deel 'perifeer-vastgoed' in je portfolio opneemt. Dit type vastgoed kent vaak een grotere mate van flexibiliteit wat maakt dat je sneller kan anticiperen op (onverwachtse) ontwikkelingen (Lizieri & Gibson, 2000).

Deze flexibiliteit kan enerzijds behaald worden door middel van flexibele leasetermijnen en anderzijds door contracten af te sluiten bij aanbieders van flexibele kantoorconcepten. Bij dergelijke concepten hebben bedrijven veelal verregaande flexibiliteit in zowel termijn als metrage. In voorliggende thesis is wat betreft deze concepten voornamelijk ingezoomd op co-workingspaces en serviced-offices.

De markt van deze flexibele aanbieders is de laatste jaren enorm snel gegroeid. Op elke populaire kantoor- en/of ov-locatie zijn er tegenwoordig meerdere aanbieders als Regus, HNK, Tribes, etc. te vinden. Deze snelle groei komt ook voort uit de recente economische crisis. Veel van de aanbieders, zoals Het Nieuwe Kantoor (HNK), zijn namelijk ontstaan vanuit kantoorleegstand en het zoeken naar een andere invulling van het leegstaande metrage. Uit het gedane deskresearch blijkt dat er in Nederland momenteel 335 van dergelijke flexibele locaties zijn, verdeeld over 22 aanbieders (>1 locatie).

Dit onderzoek heeft zich gericht op de veranderende huisvestingsstrategieën van Nederlandse beursgenoteerde bedrijven als gevolg van de groeiende vraag naar flexibiliteit. Gezien het explorerende karakter van dit thema is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Dit onderzoek bestond uit een literatuurstudie, deskresearch en voor een belangrijk deel uit interviews. Er zijn diverse interviews afgenomen bij Facility Managers, Real Estate Managers, of vergelijkbare portefeuillehouders, van deze beursgenoteerde bedrijven en met andere experts uit de (Nederlandse) vastgoedwereld.

Een van de invloeden die apart en vrij uitgebreid behandeld is in deze thesis, is de invloed van de wijzigingen binnen IFRS 16 welke daadwerkelijk actief worden in januari 2019. In het kort houden deze wijzigingen in dat alle leasecontracten van beursgenoteerde bedrijven, welke rapporteren volgens IFRS, zichtbaar worden op de balans. Tot nu toe was dat niet het geval. Naar schattingen betekent dit dat er zo'n €40 miljard aan geleased vastgoed zichtbaar wordt. Dit zou resulteren in een grote balansverlenging voor deze bedrijven met als gevolg (mogelijk) een verslechtering in de solvabiliteit etc.. Potentieel zou dit kunnen leiden tot meer flexibel kantoorgebruik, dit met name omdat leasecontracten korter dan 12 maanden niet meegenomen worden in de wijzigingen binnen IFRS 16, evenals serviceovereenkomsten.

Uit het onderzoek is gebleken dat een deel van de Nederlandse beursgenoteerde bedrijven inderdaad op zoek zijn naar uitbreiding van de flexibele schil. Zij geven aan de mate van flexibiliteit erg belangrijk te vinden om te kunnen reageren op bewegingen in de markt maar ook om onderdak te bieden aan tijdelijke werkgroepen, startups, etc.. Deze groep bedrijven verwacht ook dat de mate van flexibiliteit in de toekomst alleen maar zal toe nemen. Zij zijn dan ook veelal op zoek naar de perfecte balans tussen vast en flexibel.

Anderzijds is er ook een groep bedrijven welke aangeven geen gebruik te maken van flexibiliteit en dit ook niet of nauwelijks verwachten te gaan doen. Motieven lopen daarbij uiteen, veel gehoord is in ieder geval de hogere kosten. Flexibiliteit komt met een prijs, dit met name omdat het voor de vastgoedeigenaar ook een verhoogd risico met zich meebrengt. Dat risico wordt veelal verrekend in

de huurprijs. Behalve een hogere huurprijs spelen ook gedane investeringen een belangrijke rol. Veel van de (hoofd)kantoren van de beursgenoteerde bedrijven zijn in een bepaalde huisstijl ingericht, die, vaak omvangrijke, investeringen moeten ook over een langere periode uitgesmeerd worden. Naast de hogere kosten spelen ook privacy en bedrijfsgevoelige informatie een belangrijke rol. Met name Co-workingspaces, waar je een werkruimte deelt met andere bedrijven, ZZP'ers, etc., zijn (nog) niet erg populair. Daarnaast zou het gebruik maken van kantoorconcepten buiten het 'eigen kantoor' ook kunnen leiden tot het 'missen van het bedrijf' en een verlies aan imago. Dit laatste voornamelijk omdat het niet altijd mogelijk is om de branding en de huisstijl van het bedrijf volledig te vertalen naar de gehuurde flexibele ruimte. Een andere recente trend is dat grote bedrijven zelf co-workingspaces gaan inrichten op bijvoorbeeld leegstaande vloeren. Op die manier kunnen de voordelen als innovatie en een 'buzz' wel behaald worden, maar hoeven de eigen medewerkers niet naar buiten gestuurd te worden.

Het is opvallend dat er een sterk verschil zit tussen de bedrijven. Na een analyse van de interviewresultaten blijken er namelijk ook bedrijven te zijn die vinden dat je een hele realistische prijs betaald voor dergelijke concepten. Natuurlijk komt flexibiliteit voor een prijs maar het scheelt je ook in de aanschaf van meubilair en bijkomende kosten als receptie etc.. Er wordt dan ook gezegd dat het gebruik maken van een 'serviced-office' je de mogelijkheid geeft om je volledig te concentreren op de 'core-business' van het bedrijf. Het verschil in de huisvestingsstrategieën van bedrijven en het wel of niet implementeren van flexibiliteit komt voor een belangrijk deel voort uit bedrijfsspecifieke omstandigheden. Of iets 'te duur' gevonden wordt is vanzelfsprekend aan subjectiviteit onderhevig, na afloop van het onderzoek lijkt de winstmarge hierin een rol te spelen. Bedrijven met een kleine marge kunnen veel bereiken door op alle bedrijfsonderdelen te bezuinigen, waaronder het vastgoed.

Uit de interviews is niet naar voren gekomen dat IFRS 16 een grote invloed gaat hebben op de huisvestingsstrategieën van de geïnterviewde organisaties. Er wordt in hoofdstuk vier uitgebreid ingegaan om de mogelijke gevolgen volgens de theorie en verschillende rapportages. Echter uit de interviews blijkt dat afwachten hier momenteel het sleutelwoord is. Men wil niet reageren op iets waarvan de gevolgen onduidelijk zijn, belangrijk hierbij is de rol van de aandeelhouder. Je wilt als beursgenoteerd bedrijf niet onnodig opvallen omdat je ergens op reageert, het beste is om niets te doen en af te wachten wat de rest van de markt gaat doen naarmate 2019 dichterbij komt.

Concluderend kan er gesteld worden dat de huisvestingsstrategieën van beursgenoteerde bedrijven wel degelijk aan verandering onderhevig zijn als gevolg van de toenemende vraag naar flexibiliteit. Het ene bedrijf is hier op dit moment verder in gevorderd dan het andere, waarbij reeds gedane investeringen en bedrijfsmatige keuzes een belangrijke rol spelen. De verwachting is dat de 'flexibele schil' een steeds belangrijkere plek in zal nemen in het vastgoedportfolio. Daarbij zullen beursgenoteerde bedrijven in toenemende mate opzoek (willen) gaan naar de optimale omvang van deze flexibele schil. Voor een bedrijf als Colliers International zou het interessant kunnen zijn om hun relaties hier uitgebreid in te begeleiden.

Of IFRS 16 uiteindelijk de invloed gaat hebben zoals voorspeld wordt door de theorie en verschillende rapportages is voor nu onduidelijk. Naar mate 2019 dichterbij komt zal duidelijk worden of IFRS 16 daadwerkelijk gaat leiden tot meer flexibiliteit en een versnelde zoektocht naar flexibiliteit.

INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|-----------|
| Voorwoord | V |
| Samenvatting | VI |
| 1. Inleiding | 11 |
| 1.1 aanleiding | 11 |
| 1.2 doel- en vraagstelling | 12 |
| 1.2.1 Doelstelling..... | 12 |
| 1.2.2 Vraagstelling..... | 12 |
| 1.3 Relevantie van het onderzoek | 12 |
| 1.3.1 Maatschappelijke relevantie..... | 12 |
| 1.3.2 Wetenschappelijke relevantie..... | 13 |
| 1.4 leeswijzer | 13 |
| 2. Flexibel kantoorgebruik | 16 |
| 2.1 Ontwikkelingen resulterend in flexibel kantoorgebruik | 16 |
| 2.1.1 Technologische ontwikkelingen..... | 16 |
| 2.1.2 Maatschappelijke ontwikkelingen..... | 17 |
| 2.1.3 Organisatorische ontwikkelingen..... | 17 |
| 2.1.4 Flexibilisering van de huisvesting..... | 17 |
| 2.1.5 Het Nieuwe Werken..... | 18 |
| 2.2 Flexibiliteit in huurcontracten | 19 |
| 2.2.1 Flexibiliteit op de kantorenmarkt..... | 19 |
| 2.2.2 Flexibiliteit voor gebruikers en aanbieders..... | 19 |
| 2.3 Flexibele kantoorruimte | 20 |
| 2.3.1 Co-workingspaces..... | 22 |
| 2.3.2 Serviced offices..... | 22 |
| 2.3.3 Combinatie co-workingspaces en Serviced offices..... | 23 |
| 2.4 Deelconclusie | 24 |
| 3. Huisvestings- en vastgoedstrategieën | 26 |
| 3.1 Huisvestingsstrategieën | 26 |
| 3.1.1 Corporate Real Estate Management (CREM)..... | 26 |
| 3.1.2 Vastgoed als toegevoegde waarde..... | 27 |
| 3.2 Vastgoedstrategieën | 28 |
| 3.2.1 Vastgoedstrategieën van Nourse en Roulac..... | 28 |
| 3.2.2 Toegevoegde waarde model van Lindholm et al..... | 29 |
| 3.2.3 Generieke strategieën en contextanalyse van O'mara..... | 30 |
| 3.2.4 DAS-Framework van Arkesteijn et al..... | 30 |
| 3.3 Flexibel kantoorgebruik vanuit huisvestings- en vastgoedstrategieën | 32 |
| 4. IFRS | 34 |
| 4.1 IFRS algemeen | 34 |
| 4.2 Voor wie is IFRS | 34 |
| 4.3 Toekomstige wijzigingen binnen IFRS 16 | 35 |
| 4.3.1 Huidige situatie..... | 36 |
| 4.3.2 Toekomstige situatie..... | 37 |
| 4.4 Potentiële gevolgen IFRS 16 voor CREM | 38 |
| 4.4.1 Duur van de huurovereenkomst..... | 38 |

| | |
|--|-----------|
| 4.4.2 Hoogte van de huurprijs..... | 39 |
| 4.4.3 Onderhuur..... | 39 |
| 4.4.4 Andere mogelijke gevolgen..... | 39 |
| 4.5 Deelconclusie..... | 40 |
| 5. Methodologie..... | 42 |
| 5.1 Onderzoekstrategieën..... | 42 |
| 5.1.1 Conceptueel model..... | 42 |
| 5.2 Onderzoeksmethodiek..... | 43 |
| 5.2.1 Literatuuronderzoek..... | 44 |
| 5.2.2 Kwalitatief onderzoek..... | 44 |
| 5.2.3 Keuze onderzoekseenheden..... | 44 |
| 5.3 Dataverantwoording..... | 46 |
| 6. Resultaten deskresearch & literatuuronderzoek..... | 50 |
| 6.1 Groeiend gebruik flexibele kantoorruimte..... | 50 |
| 6.2 Flexibele kantoorruimte in Nederland..... | 51 |
| 6.2.1 Algemeen beeld..... | 51 |
| 6.2.2 Ruimtelijke spreiding in Nederland..... | 53 |
| 6.3 Huidige trends in de huisvestingsstrategieën..... | 56 |
| 6.3.1 Flexibiliteit & Shared Economy..... | 57 |
| 6.3.2 Innovatie & interactie..... | 57 |
| 6.4 Conclusie deskresearch en literatuuronderzoek..... | 57 |
| 7. Onderzoeksresultaten interviews..... | 60 |
| 7.1 Huidige huisvestings- en vastgoedstrategieën..... | 60 |
| 7.2 Huidige gebruik van serviced-offices en co-workingspaces..... | 63 |
| 7.3 IFRS 16 en de potentiële invloed hiervan..... | 66 |
| 7.4 Huisvestings- en vastgoedstrategieën in de nabije toekomst..... | 67 |
| 8. Conclusies..... | 70 |
| 8.1 Beantwoording deelvragen..... | 70 |
| 8.2 Beantwoording centrale vraag..... | 74 |
| 9. Discussie, reflectie & vervolgonderzoek..... | 78 |
| 9.1 Discussie & reflectie..... | 78 |
| 9.2 Vervolgonderzoek..... | 79 |
| 10. Literatuur..... | 81 |
| 11. Bijlagen..... | 83 |
| 11.1 Overzicht geïnterviewde professionals en experts..... | 83 |
| 11.2 Gestructureerde vragenlijsten..... | 84 |
| 11.3 Interviewresultaten..... | 90 |

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

'Move over startups, Big Business is starting to fill desks at trendy shared offices', zo schreef Bloomberg, een gerenommeerd economisch nieuwskanaal, in februari 2016. Al langere tijd, en met name sinds de economische crisis, is er een beweging zichtbaar naar toenemende flexibiliteit in kantoorgebruik. Kantoorhoudende organisaties zijn in toenemende mate de huisvestingsstrategieën aan het herzien in de zoektocht naar een 'flexibele schil' binnen het vastgoedportfolio. Beursgenoteerde bedrijven bevinden zich in een markt welke voortdurend aan verandering onderhevig is. De bereidheid en mogelijkheid om te anticiperen op deze veranderingen bepaalt, voor een deel, het succes van de organisatie. Er wordt in rapportages veel geschreven over deze toenemende vraag naar flexibiliteit, welke zich grofweg afspeelt bij flexibele lease overeenkomsten en flexibel gebruik van kantoorruimte.

Er is sinds de economische crisis een sterke stijging zichtbaar in het wereldwijde aanbod van co-workingspaces, afbakening van dit begrip vindt plaats in paragraaf 2.3.1. Met wereldwijd slechts 30 geregistreerde co-workingspaces in 2006 naar ruim 16.000 in 2016 (Deskmag, 2017).

Co-workingspaces staan traditioneel gezien vooral bekend als een concept dat populair is onder ZZP'ers en professionals in de creatieve sector, echter in toenemende mate nemen multinationals ook hun intrek in deze flexibele kantooroplossingen (Colliers International, 2017).

Met name op populaire kantoorlocaties, zoals de Amsterdamse Zuid-as, gaan de ontwikkelingen momenteel erg snel. Wekelijks openen hier nieuwe flexkantoren, serviced-offices en co-workingspaces welke voor een deel streven naar het binnen halen van (grote) beursgenoteerde bedrijven voornamelijk omdat deze vanwege hun omvang en daarmee meer zekerheid een interessante klant zijn (Vastgoedjournaal, 2017c). In hoofdstuk twee van voorliggend onderzoek wordt dieper ingegaan op deze verschillende vormen van flexibel kantoorgebruik en de actuele ontwikkelingen hierin.

Bijkomende ontwikkelingen, welke de vraag om flexibiliteit mogelijk gaan beïnvloeden, zijn de aanstaande wijzigingen binnen de *International Financial Reporting Standards* (IFRS) vanaf 2019. Deze wijzigingen, die uitgebreid worden beschreven in hoofdstuk vier, komen er in het kort op neer dat alle lease overeenkomsten langer dan 12 maanden op de balans van organisaties vermeld dienen te worden. Door accountancykantoren als EY, Deloitte en PwC wordt veel geschreven over deze aankomende wijzigingen, echter richten deze rapportages zich voornamelijk op de financiële en administratieve veranderingen. De potentiële invloed op de huisvestingsstrategieën en hoe beursgenoteerde bedrijven, die direct te maken krijgen met deze wijzigingen, gaan reageren komt nauwelijks aan bod.

In voorliggend onderzoek wordt ingegaan op de vraag in hoeverre (grote) beursgenoteerde bedrijven, gevestigd in Nederland, inderdaad op zoek zijn naar flexibiliteit. Er wordt hierbij gekeken naar flexibiliteit in zowel leasecontract als kantoorruimte. Daarnaast wordt er specifiek gekeken naar de aankomende wijzigingen binnen IFRS. Gaat dit *'de trigger'* zijn naar meer flexibiliteit? Of is de beweging naar flexibiliteit groter dan IFRS?

1.2 Doel- en vraagstelling

1.2.1 Doelstelling

Voorliggend onderzoek is exploratief van aard. Het uiteindelijke doel van deze thesis is dan ook om een beeld te vormen van de huidige en potentiële huisvestingsmotieven van beursgenoteerde bedrijven. De conclusies van dit onderzoek kunnen uiteindelijk als adviserend van aard gezien worden voor Colliers International in het contact met en de begeleiding van hun relaties aangaande de flexibilisering van de huisvesting maar ook IFRS 16.

Dit onderzoek is uitgevoerd om uiteindelijk exploratieve antwoorden te geven op vragen als; *Wat is de daadwerkelijke visie van beursgenoteerde bedrijven ten opzichte van flexibel kantoorgebruik, wat gaan de mogelijke gevolgen zijn van de wijzigingen binnen IFRS, en welke motieven wegen hierbij het zwaarst.* De daadwerkelijke vraagstelling voor dit onderzoek wordt toegelicht in de volgende paragraaf.

1.2.2 Vraagstelling

De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

In hoeverre beïnvloedt de vraag om flexibiliteit in kantoorgebruik de huisvestingsstrategieën van grote beursgenoteerde bedrijven?

De centrale vraag zal met behulp van de volgende deelvragen worden beantwoord:

Deelvraag 1: *Hoe zien de huidige huisvestings- en vastgoedstrategieën van grote beursgenoteerde bedrijven eruit?*

Deelvraag 2: *In welke mate maken grote beursgenoteerde bedrijven reeds gebruik van flexibele kantooroplossingen zoals serviced offices en co-workingspaces?*

Deelvraag 3: *Welke ontwikkelingen verwachten de Facility managers, of vergelijkbare portefeuillehouders, van grote beursgenoteerde bedrijven en andere vastgoedprofessionals ten aanzien van het gebruik van flexibele oplossingen en kantoorconcepten zoals serviced offices en co-workingspaces in de (nabije) toekomst?*

Deelvraag 4: *Wat is het potentiële effect van de toekomstige wijzigingen binnen IFRS op de huisvestingsstrategieën van grote beursgenoteerde bedrijven?*

Door middel van kwalitatieve onderzoeksmethoden zullen bovenstaande deelvragen beantwoord worden. In hoofdstuk vijf, de methodologie, wordt dieper ingegaan op de vorm van dit onderzoek.

1.3 Relevantie van het onderzoek

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Werken waar en wanneer het een werknemer het beste uitkomt wordt een steeds gebruikelijker fenomeen in onze samenleving. Het Nieuwe Werken, de stroming waar deze flexibilisering van arbeid onder valt, is dan ook al lang geen vreemd concept meer. Door technologische en maatschappelijke ontwikkelingen bepalen kenniswerkers in toenemende mate zelf waar en wanneer zij willen werken, afhankelijk van ieders persoonlijke voorkeuren. Uit deze beweging zijn flexibele kantoorconcepten voortgekomen die dit faciliteren, zoals Co-workingspaces. Deze hebben de laatste jaren wereldwijd snel aan populariteit gewonnen (Deskmag, 2017).

Co-workingspaces bieden de voordelen van het thuis werken; flexibiliteit en een informele sfeer, maar bieden tegelijkertijd ook alle voorzieningen, een netwerk en structuur waar werknemers vaak alsnog behoeften aan hebben. Voor lange tijd werden deze 'vernieuwende' flexibele kantoorconcepten voornamelijk gebruikt door ZZP'ers en professionals in de creatieve sector. De

laatste jaren lijkt er echter een verschuiving merkbaar waarbij ook steeds meer multinationals gebruik maken van dergelijke kantoorconcepten, met in het bijzonder Co-workingspaces (Colliers International, 2017).

Deze stroming naar flexibiliteit resulteert ook in een verandering van het kantoorgebruik door kantoorhoudende organisaties. Er zal in toenemende mate gezocht worden naar een flexibele schil, simpelweg omdat er minder ruimte nodig is en om bewegingen in de markt beter op te kunnen vangen. Het onderzoeken van deze ontwikkelingen is van maatschappelijk belang omdat het negatieve effecten als leegstand tegen gaat en potentieel het resultaat van bedrijven verbetert.

Onderzoek naar de aanstaande wijzigingen binnen IFRS hebben een maatschappelijk belang. Het hoogste doel van de IASB, de ontwikkelaar en beheerder van de IFRS regelgeving, is namelijk het streven naar transparantie en openheid op de internationale economische markten (IASB, 2016a). Het is van maatschappelijk belang om de mogelijke gevolgen van de nieuwe IFRS regels op de huisvestingsstrategieën van beursgenoteerde bedrijven te onderzoeken omdat dit potentieel zou kunnen leiden tot een toename in het gebruik van flexibele kantoorconcepten, zoals Co-workingspaces en serviced-offices, onder deze bedrijven. Dit zou het 'flexibele' werken voor een groter deel van de beroepsbevolking beschikbaar maken en zich niet langer beperken tot zzp'ers en bepaalde sectoren. Daarnaast resulteert dit potentieel in een doorzetting van de al lopende veranderingen binnen het kantoorlandschap van Nederland. Mogelijk zouden de wijzigingen binnen IFRS de maatschappelijke ontwikkeling van het 'flexibel werken' en 'flexibel kantoorgebruik' dus kunnen bemoedigen en zelfs versnellen. Dit maakt het een maatschappelijk waardevol onderwerp.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Er is wetenschappelijk vanuit diverse perspectieven geschreven over Het Nieuwe Werken en de flexibilisering van arbeid. Ook over vastgoed- en huisvestingsstrategieën van grote bedrijven is reeds voldoende literatuur beschikbaar, zij het dat deze strategieën vanzelfsprekend constant in beweging zijn. Het actuele thema waar dit onderzoek zich specifiek op richt, namelijk de toenemende vraag naar flexibiliteit en de wijzigingen binnen IFRS als potentiële aanjager naar de vraag om deze flexibiliteit, is echter op een wetenschappelijke manier nog nauwelijks belicht. Om die reden is het van wetenschappelijke toegevoegde waarde om door middel van kwalitatieve methoden te onderzoeken hoe beursgenoteerde bedrijven denken om te gaan met betrekking tot flexibiliteit en de toekomstige wijzigingen binnen IFRS. Hierbij wordt een koppeling gemaakt tussen de boekhoudkundige IFRS en de literatuur over vastgoed- en huisvestingsstrategieën. Uiteindelijk zal dit onderzoek resulteren in een kwalitatieve exploratie op de ontwikkelingen met betrekking tot flexibel kantoorgebruik en flexibele kantoorconcepten als Co-workingspaces en serviced-offices.

Deze studie zal een bijdrage leveren aan het verbeteren van de kennis rondom het handelen van beursgenoteerde bedrijven met betrekking tot maatschappelijke ontwikkelingen. In de basis spelen deze ontwikkelingen namelijk een significante rol binnen de huisvestingsstrategieën van (grote) beursgenoteerde bedrijven.

1.4 Leeswijzer

In navolging van de inleiding is in de eerste drie hoofdstukken van voorliggend onderzoek de bestaande literatuur, aangevuld met rapportages, betreffende flexibel kantoorgebruik, huisvestings- en vastgoedstrategieën en IFRS bestudeerd. In hoofdstuk twee is als eerst gekeken naar flexibel kantoorgebruik. Er wordt gekeken naar de ontwikkelingen welke ten grondslag liggen aan flexibel kantoorgebruik en op welke verschillende manieren zien we flexibiliteit in het kantoorgebruik. Na hoofdstuk twee wordt er in hoofdstuk drie verder gegaan op de huisvestings- en vastgoedstrategieën van beursgenoteerde bedrijven. Er wordt hierbij in de eerste twee paragrafen vooral een theoretisch beeld geschetst van de huisvestings- en vastgoedstrategieën van beursgenoteerde bedrijven. In paragraaf drie wordt vervolgens de koppeling gemaakt naar hoofdstuk twee en wordt er gekeken op welke manier flexibiliteit theoretisch terugkomt in de huisvestings- en vastgoedstrategieën van deze

groep bedrijven. Hoofdstuk vier gaat vervolgens, als laatste theoretische hoofdstuk, in op de IFRS regelgeving. Er wordt hierbij gestart met een algemene beschrijving van IFRS: Voor wie zijn de regels, wat houden de regels precies in en wat houden de toekomstige wijzigingen binnen IFRS 16 in. In paragraaf vier van dit hoofdstuk wordt vervolgens de koppeling gemaakt tussen IFRS en de huisvestings- en vastgoedstrategieën van beursgenoteerde bedrijven. In de laatste paragraaf van hoofdstuk vier wordt een korte deelconclusie getrokken met betrekking tot de eerste drie hoofdstukken, op basis hiervan is het kwalitatieve onderzoek vorm gegeven.

In hoofdstuk vijf, de methodologie, worden de methode van het literatuuronderzoek, de deskresearch en het kwalitatieve onderzoek uitvoerig beschreven. Er wordt ingegaan op de onderzoeksstrategieën, de onderzoeksmethodiek, de keuze voor de onderzoekseenheden, het samenstellen van de interviewvragenlijsten en ten slotte de betrouwbaarheid van het onderzoek.

In navolging van hoofdstuk vijf worden in hoofdstuk zes de resultaten van het literatuuronderzoek en de deskresearch beschreven. Dit hoofdstuk is opgebouwd uit drie paragrafen. De eerste paragraaf richt zich op het groeiend gebruik van flexibele kantooroplossingen, de tweede paragraaf richt zich op de Nederlandse markt en in de derde paragraaf wordt vervolgens ingegaan op de toepassing van dergelijke concepten in de huidige huisvestingsstrategieën van (internationale) bedrijven. In hoofdstuk zeven worden, in navolging op hoofdstuk zes, de conclusies van de interviews gepresenteerd. Hierbij wordt per onderwerp een beeld geschetst vanuit de interviews.

In hoofdstuk acht zullen de uitkomsten van hoofdstuk zes en zeven gebruikt worden om ten eerste de vier deelvragen van dit onderzoek te beantwoorden. Hierbij zal er een koppeling gemaakt worden met de theorie uit de hoofdstukken twee, drie en vier. In de tweede paragraaf van hoofdstuk acht wordt de onderzoeksvraag van voorliggend onderzoek beantwoordt. Dit zal gebeuren door terug te kijken naar de deelconclusies uit de eerste paragraaf om op basis hiervan een antwoord te formuleren. Ten slotte wordt er in hoofdstuk negen (kritisch) teruggeblikt op het uitgevoerde onderzoek. Er worden hier suggesties gedaan voor verbetering alsook mogelijke vervolgonderzoeken voor in de toekomst.

Na afronding van de hoofdstukken vindt u het literatuuroverzicht en de bijlagen.

2. Flexibel kantoorgebruik



Locatie van illustratie: HNK, Utrecht Centraal station

2. Flexibel kantoorgebruik

De tijd dat alleen starters en ZZP'ers soepele contracten en flexibele mogelijkheden met betrekking tot het kantoorgebruik vroegen ligt ver achter ons. Vastgoedjournaal (2017c) schetst uit een interview met Huib Boissevain, directeur van Annexum, dat steeds meer grote organisaties vragen om flexibiliteit. Ook deze organisaties zijn afhankelijk van de markt en de omzet en willen op basis daarvan kunnen groeien of krimpen in het gebruik en niet vast zitten aan te lange huurcontracten (Vastgoedjournaal, 2017c).

Er zijn een aantal (economische) omstandigheden en andere ontwikkelingen welke een rol spelen in de verschuiving naar meer flexibiliteit, deze worden toegelicht in paragraaf 2.1.

Voor dit onderzoek wordt flexibel kantoorgebruik uitgesplitst naar twee soorten: Flexibele huurcontracten, wordt toegelicht in paragraaf 2.2 en Flexibele kantoorruimte, deze wordt tenslotte toegelicht vanaf paragraaf 2.3.

2.1 Ontwikkelingen resulterend in flexibel kantoorgebruik

Vanuit de literatuur zijn er een aantal ontwikkelingen die ten grondslag liggen aan de groei van flexibel kantoorgebruik, dan wel voorwaardenscheppend zijn. De belangrijkste worden in deze paragraaf beknopt besproken.

- Technologische ontwikkelingen
- Maatschappelijke ontwikkelingen
- Organisatorische ontwikkelingen
- Flexibilisering van huisvesting
- Het Nieuwe Werken

2.1.1 Technologische ontwikkelingen

Technologie en de constante ontwikkelingen hierin zijn van invloed op de keuze van kantoorgebruikers om hun huisvesting anders voor vorm te geven. Ontwikkelingen binnen de ICT maken dat een organisatie niet langer locatie gebonden is en er dus buiten 'het kantoor' gewerkt kan worden (Lizieri, 2009). Daarnaast zorgen deze ontwikkelingen ook voor een ander gebruik van bestaande kantoorruimte. De klassieke cellenstructuur, met afgesloten kantoorruimten, wordt in steeds meer kantoren vervangen door een open structuur met 'flexplekken' waar je als werknemer gaat zitten, of staan, met je laptop waar je maar wilt (Gibson, 2003). De belangrijkste reden hiervoor zijn organisatorische ontwikkelingen, paragraaf 2.1.3, zoals het verdwijnen van hiërarchie en het bevorderen van interactie (Gibson & Lizieri, 1999).

Door de komst en verbetering van de computer en mobiele telefonie kunnen werknemers werken waar en wanneer ze willen. Zakelijke informatie is in toenemende mate gestandaardiseerd en uitwisselbaar door deze digitalisering (Malecki & Moriset, 2008). Bij het gebruik van 'Cloud-computing' wordt deze gestandaardiseerde informatie en documentatie verplaatst van papier naar een digitale databases en voor werknemers toegankelijk gemaakt via internet (IBM, 2017). Werknemers kunnen dan op afstand inloggen op deze digitale database met behulp van een beveiligde portal. Deze ontwikkelingen maken het mogelijk dat werknemers niet langer verplicht zijn om naar kantoor te komen om het werk te kunnen doen. Dit zou kunnen leiden tot een toename in het thuiswerken. Uit de literatuur blijkt echter dat werknemers die thuis werken vaak wel de professionele omgeving, faciliteiten en scheiding werk/privé missen (NY Times, 2008). Flexibele kantoorruimten, welke zich wellicht dicht bij huis bevinden, bieden deze professionele omgeving, faciliteiten en scheiding wel. Het enige dat een werknemer nodig heeft, namelijk internet en een werkplek, wordt door deze aanbieders gefaciliteerd. In paragraaf 2.3 wordt deze vorm van kantoorgebruik verder toegelicht.

2.1.2 Maatschappelijke ontwikkelingen

Er wordt steeds meer gezocht naar een goede balans tussen werk en privé. Zoals bijvoorbeeld werken als de kinderen naar bed zijn in plaats van aan het eind van de middag. Deze maatschappelijke veranderingen zorgen ervoor dat werknemers en werkgevers op een andere manier omgaan met werk in de vorm zoals we die nu kennen (Mooij, 2002). Flexibilisering maakt het mogelijk dat werknemers zelf kunnen beslissen waar zij gaan werken. Dat kan thuis, op kantoor of op een andere locatie zijn. Dit maakt werknemers vrijer en efficiënter in het indelen van hun tijd en het vinden van de juiste balans tussen werk en privé (Gibson, 2003).

2.1.3 Organisatorische ontwikkelingen

Er hebben flinke veranderingen plaatsgevonden in de flexibiliteit van organisaties en dan met name met betrekking tot het strategisch perspectief aldus Gibson (2003). Veel structuren binnen organisaties zijn platter en flexibeler geworden als gevolg van strategische overwegingen (Gibson & Lizieri, 1999); (Gibson, 2003). Dit heeft geleid tot het afstoten van de niet kern gerelateerde activiteiten en dus meer specialisatie. Volgens Gibson & Lizieri (1999) is hierdoor een scheiding ontstaan tussen 'core' werknemers welke fulltime in dienst zijn bij de organisatie en de 'non-core' werknemers welke parttime of op projectbasis werken, zoals ZZP'ers.

Door deze veranderingen binnen de werknemersstructuur staan organisaties voor de uitdaging hoe zij zichzelf het efficiëntst kunnen huisvesten om zo deze wijzigingen in de praktijk te kunnen implementeren. Statische gebouwen met lange huurtermijnen zijn hierbij dus minder wenselijk. Om die reden zijn organisaties in toenemende mate op zoek naar oplossingen die snelle(re) veranderingen kunnen accommoderen.

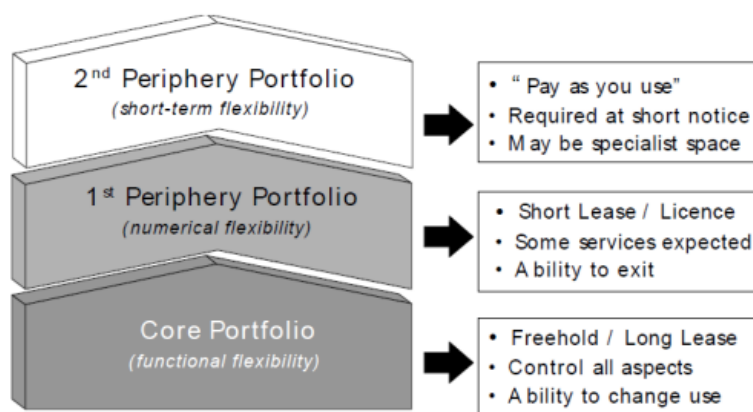
Met name bij het werken met (multidisciplinaire) projectgroepen is het van belang dat gebruikers gemakkelijk kunnen wisselen tussen vergader ruimten, ontmoetings- en werkplekken (Gibson, 2003). Zoals zichtbaar in grafiek 2.3.1 hebben deze wijzigingen de afgelopen jaren geleid tot een sterke toename in nieuwe kantoorconcepten die afwijkend zijn van het 'standaard' kantoor (Gibson, 2003). Een voorbeeld van deze nieuwe kantoorconcepten zijn de flexibele kantoren waar dit onderzoek zich voornamelijk op richt.

2.1.4 Flexibilisering van de huisvesting

Door alsmaar intensievere globalisering hebben organisaties in toenemende mate te maken met een competitieve en bovenal onzekere omgeving (Lizieri, 2009). Door deze toenemende dynamiek hebben organisaties steeds meer behoefte aan flexibiliteit van werknemers, fulltime vs parttime, maar ook van de huisvesting. Mooij (2002) beschrijft flexibiliteit als de mate waarin een organisatie in staat is om te reageren op veranderingen. Wanneer een organisatie flexibel is in het vastgoedportfolio dan stelt dat de organisatie in staat om beter in te kunnen spelen op de conjuncturele economische omstandigheden. Flexibele kantoorconcepten spelen hier slim op in. Ten eerste kunnen organisaties zich, bij het gebruik van flexibele kantoorconcepten, gemakkelijker aanpassen aan groei- en krimpbewegingen door het eenvoudig stopzetten of aan huren van extra ruimtes. Daarnaast geeft het financieel zekerheid maar ook rust; een organisatie hoeft zich namelijk niet druk te maken over de inrichting en bemanning van het kantoor; bij een serviced office wordt dit voor je geregeld. Op de lange termijn zou dit een kostenbesparend effect kunnen hebben (Lizieri, 2009). Wel moet hierbij vermeld worden dat de prijs per m² kantoorruimte bij een serviced office in veel gevallen hoger is dan bij een traditioneel kantoor (Clark, 2016).

In het kern – periferie vastgoed portfolio model presenteren Lizieri & Gibson (2000) de vormen van flexibiliteit in een huisvestingsstrategie van kantoorhoudende organisaties, zie figuur 2.3.1. De kern portfolio bestaat uit de basis, of te wel de huisvesting die door een organisatie over een langere periode gebruikt wordt en in veel gevallen in eigen beheer is, zoals een hoofdkantoor.

Figuur 2.1.1: Kern-periferie vastgoed portfolio van kantoorhoudende organisaties



Bron: Lizieri & Gibson (2000)

De periferie portfolio bestaat uit twee niveaus. Het eerste niveau bestaat uit kantoorruimte die voor een korte periode, over het algemeen enkele jaren, wordt gehuurd. Deze ruimten worden vaak gebruikt om projectteams in onder te brengen. Het is hierbij van belang dat de mogelijkheid bestaat om op korte termijn afstand te kunnen doen van de kantoorruimte, zoals zichtbaar in figuur 2.1.1.

Daarboven bevindt zich de tweede laag van de periferie portfolio. Deze laag wordt gevormd door kantoorruimte die enkel wordt gebruikt op basis van vraag. Deze vraag kan in de praktijk variëren van een aantal uur tot een aantal maanden of zelfs jaren, zie figuur 2.3.1. Gibson & Lizieri (2000) beschrijven dat het hierbij voornamelijk van belang is dat de faciliteiten en diensten aanwezig zijn om de ruimte per direct in gebruik te kunnen nemen.

Het gebruik van flexibele kantoorruimten, waar dit onderzoek zich voor een groot deel op richt, past in de periferie portfolio van organisaties zoals Gibson & Lizieri (2000) die beschrijven.

2.1.5 Het Nieuwe Werken

De laatste ontwikkeling die van grote invloed is op de toename van het gebruik van flexibele kantoorruimten is Het Nieuwe Werken (HNW). HNW kan het best beschreven worden als een andere, veelal flexibele en vrijere, manier van werken voor kenniswerkers. Organisaties gaan hierbij flexibeler om met arbeidstijd en werkomgeving, waarbij ondersteuning van technologie en innovatieve werkplekconcepten van groot belang is (Jones Lang LaSalle, 2010; Het Financiële Dagblad, 2010). De kenniswerker werkt bij HNW met digitaal beschikbare informatie en is om die reden niet gebonden aan een vaste locatie. Werknemers worden in veel gevallen zelfs gestimuleerd om met andere samen te werken buiten het bedrijf op externe locaties. Frisblik (2009) geeft aan dat veel van deze werknemers kiezen voor een serviced office dichtbij huis omdat zij daar de professionele werkomgeving vinden en alle faciliteiten die nodig zijn om productief te zijn. Bijkomend voordeel van deze locaties is dat je gemakkelijk in contact komt met anderen.

Vanzelfsprekend heeft dit invloed op de ruimtebehoefte van kantoorhoudende organisaties. Zij gaan minder m² vloeroppervlakte per werkplek gebruiken, er van uit gaande dat een x aantal werknemers buiten de deur werkt. Dit effect is al zichtbaar, CPB (2012) laat zien dat tussen 2003 en 2011 het vloeroppervlakte per werkplek bij grote organisaties is gedaald met ongeveer 14%; van 22,5m² naar 19,5m² vloeroppervlakte per werkplek.

Dit resulteert in een structureel lager opnameniveau (Jones Lang LaSalle, 2010). ING (2011) heeft onderzocht dat dit in het extreme geval, in de periode 2010-2030 zou kunnen leiden tot een leegstand van 48% van de totale beschikbare kantoorruimte. De minimale verwachting van ING (2011) is een leegstand van 22% in 2030 wanneer ongeveer 25% van de kantoorhoudende organisaties Het Nieuwe Werken verder invoert.

2.2 Flexibiliteit in huurcontracten

Er is een duidelijke trend zichtbaar naar flexibel ruimtegebruik en meer flexibiliteit in leasecontracten. De vraag naar flexibiliteit van de huisvesting kan zich afspelen binnen het bestaande vastgoedportfolio van een organisatie. Een verandering in de huurtermijn en de mogelijkheid om ruimtes binnen het pand bij te huren of op te zeggen zijn namelijk goede voorbeelden van flexibiliteit. Dynamis (2012) geeft aan dat er een stevige opmars is in de flexibiliteit van de huurcontracten.

2.2.1 Flexibiliteit op de kantorenmarkt

Flexibiliteit in de huurcontracten kan verdeeld worden in functionele, fysieke en financiële flexibiliteit (Gibson, 2000; Blakstad, 2001). Functionele flexibiliteit betreft het gebruik van de betreffende ruimte door de huurder en de mogelijkheden welke deze ruimte heeft. Dit houdt in de aanpasbaarheid van de ruimte naar verandering in de functie. Hierbij moet gedacht worden aan flexibele werkplekken, gezamenlijke ruimtes, etc.. Het Nieuwe Werken speelt zich voor een groot deel af binnen deze vorm van flexibiliteit (Becker en Steele, 1996).

Fysieke flexibiliteit komt het best tot uiting in het ontwerp van het object; bijvoorbeeld de mogelijkheid om de verdeling van ruimtes aan te passen. In de praktijk betekent dit de mogelijkheid om het aantal gehuurde vierkante meters uit te breiden of te verkleinen. Financiële flexibiliteit tenslotte is gerelateerd aan de financiële situatie en de overeengekomen voorwaarden tussen de aanbieder en gebruiker van het object (Blakstad, 2001). Hierbij moet voornamelijk gedacht worden aan flexibiliteit in huurprijs, termijn en de mate van services aangeboden door de verhurende partij (Gibson, 2000).

2.2.2 Flexibiliteit voor kantoorgebruikers en aanbieders

Flexibiliteit geeft de gebruiker van een bepaald object rechten, vrijheid en keuzemogelijkheden. Dit gaat echter ten koste van de zekerheid voor de aanbieder, deze wordt hierdoor blootgesteld aan extra risico's. Financiële flexibiliteit maakt het voor een gebruiker gemakkelijker om een contract op te zeggen; een flexibel huurcontract van 2 jaar met een breekoptie na 3 maanden bindt een gebruiker vanzelfsprekend minder lang aan een object dan een contract voor 5 jaar en een breekoptie na 1 jaar (Gibson, 2000). Hetzelfde geldt voor fysieke flexibiliteit; wanneer de gebruiker het gehuurde metrage na verloop van tijd aanpast, in welke richting dan ook, geeft dit onzekerheid voor de aanbieder. Vanzelfsprekend worden de aanbieders van kantoorruimte gecompenseerd voor deze onzekerheid, veelal in de vorm van hogere huurprijzen.

In 2013 heeft DTZ Zadelhoff de volgende vergelijking gemaakt: Een kantoorruimte in het centrum van Amsterdam varieerde tussen de €160 - €350 per m², prijzen bij een flexibele aanbieder lagen echter tussen de €300 - €350 per m² (DTZ Zadelhof, 2013; Huisman & Roodhof, 2013). Een vergelijkbaar beeld was zichtbaar in andere regio's in Nederland. In Groningen bijvoorbeeld lag de markthuurprijs in 2013 rond €140 per m², flexibele kantoorruimte kostte daar echter €300 per m². Deze cijfers laten zien dat flexibiliteit alleen tegen een bepaalde prijs beschikbaar is. Dit is op zich niet onlogisch gezien het risico voor de aanbieder en de vrijheid en flexibiliteit voor de gebruiker van het object.

Uit onderzoek onder NVM Business makelaars van Huisman & Roodhof (2013) blijkt dat in 2012 71,5% van de afgesloten huurcontracten financieel flexibel was, dit is een stijging van 9,5% t.o.v. 2011. De gemiddelde duur van een flexibel contract was in 2012 ongeveer 2,1 jaar (Huisman & Roodhof, 2013). Fysieke flexibiliteit kwam in 2012 bij slechts 18% van de huurcontracten voor. Er bleek in 2012 dus duidelijk een grotere vraag naar financiële flexibiliteit dan fysieke flexibiliteit; het aan kunnen passen van het totaal gehuurde metrage (Huisman & Roodhof, 2013).

Het is als aantekening belangrijk bij deze cijfers te melden dat grote makelaarskantoren als Cushman & Wakefield, CBRE, etc., met uitzondering van Colliers International, niet aangesloten zijn of waren

bij NVM. Huurcontracten afgesloten door deze organisaties zijn dus niet meegenomen in het door Huisman & Roodhof (2013) uitgevoerde onderzoek. Dit maakt bovenstaande cijfers minder bruikbaar voor de grote kantoorgebruikers waar voorliggend onderzoek zich op richt. De af te nemen interviews zullen uit moeten wijzen in welke mate de specifieke doelgroep van dit onderzoek, grote beursgenoteerde bedrijven, gebruik maken van flexibiliteit.

Naast de huurprijs spelen incentives ook een belangrijke rol bij het afsluiten van huurcontracten. Incentives bestaan uit kortingen die tussen de aanbieder en gebruiker van het object worden afgesproken. Veelal bestaan deze incentives uit: huurvrije perioden, huurkortingen, investeringsbijdrage of een lagere aanvangshuur (Stijnenbosch, 2015). Er zijn vele variabelen van invloed op de hoogte van incentives, zoals de locatie, het gebouw en macro economische omstandigheden. Maar ook de huurtermijn speelt een significante rol (Ziermans, 2015). Ziermans (2015) geeft in zijn onderzoek aan dat langere huurtermijn resulteren in hogere incentives. Dit voornamelijk omdat de belegger of aanbieder verzekerd is van een langdurige kasstroom en om die reden ook hogere kortingen kan geven. Voor bedrijven welke grote metrages kantoorruimte huren zou dit potentieel een belangrijke factor kunnen zijn om juist geen gebruik te maken van flexibele huurcontracten.

2.3 Flexibele kantoorruimte

Naast flexibiliteit in de huurcontracten kunnen organisaties er ook voor kiezen om een deel van het vastgoedportfolio onder te brengen bij aanbieders van flexibele kantoorruimten.

Deze flexibele kantoorruimten zijn veelal ondergebracht bij Bedrijvencentra. Deze bedrijven centra zijn oorspronkelijk bedoeld om kleinschalige bedrijven te huisvesten en de lokale economische structuur te versterken (Stijnenbosch, 2006). Er zijn veel verschillende definities van het begrip 'bedrijvencentra'. Uit de meeste van deze definities is echter een duidelijke overeenkomst herkenbaar; een beheer instantie bied hoofdzakelijk kleinschalige units aan zelfstandige, veelal kleinschalige ondernemers aan. Deze units hebben een ruimtelijke samenhang, wat betekent dat ze in nabijheid van elkaar gevestigd zijn, vaak in één gebouw. De beheer instantie biedt in bepaalde mate diensten en faciliteiten aan (Memelink, 2008). Waar deze centra zich oorspronkelijk voornamelijk gericht hebben op kleinschalige ondernemingen en ZZP'ers blijven zij zich ook vernieuwen. Volgens Baaij (2003) is dit zichtbaar in de opkomst en de populariteit van het serviced-office segment de afgelopen jaren.

Er zijn verschillende varianten in flexibele kantoorruimten. Elke variant heeft zijn eigen specifieke kenmerken welke voor het ene bedrijf wel interessant zijn en voor het andere minder. In tabel 2.3.1 zijn de uit de literatuur meest voorkomende varianten weergegeven met bijbehorende kenmerken.

Tabel 2.3.1: Verschillende varianten flexibele kantoorruimten

| Variant | Soort werkplek | Toelichting |
|--------------------------------------|---------------------|---|
| 1. Regulier kantoorverzamelgebouw | Zelfstandig | Geen/nauwelijks gezamenlijke faciliteiten en diensten |
| 2. Regulier bedrijvencentrum | Zelfstandig | Gezamenlijke faciliteiten en diensten |
| 3. Co-workingspace | Gedeeld | Hoge flexibiliteit enkel losse werkplekken |
| 4. Incubator | Gedeeld/zelfstandig | Bevorderen jonge bedrijvigheid/innovatie |
| 5. Kennis/sector gerelateerde centra | Gedeeld/zelfstandig | Bevorderen innovatie binnen bepaalde sector |
| 6. Serviced Offices | zelfstandig | Flexibel en full-service |

Bron: Eigen bewerking, Stijnenbosch (2006); Schutjens (2000); Mackloet (2006)

De varianten, zoals gepresenteerd in tabel 2.3.1, richten zich volgens Schutjens (2000) grofweg op drie verschillende segmenten; Lage segment, Midden segment en het Topsegment. In tabel 2.3.2 zijn deze segmenten en de bijbehorende kenmerken weergegeven.

Tabel 2.3.2: Segmentering met kenmerken

| Segment: | Kenmerken |
|----------------|---|
| Lagere segment | Voorzichtige starters, weinig kapitaalkrchtig, onduidelijk ontwikkelingsperspectief en weinig ervaring. |
| Midden segment | Starters en doorstarters, ervaren, redelijk stabiel, bedrijven die meerwaarde zien in nabijheid van anderen. |
| Topsegment | Doorstarters, ervaren, professionele (zelfstandige) ondernemingen, kapitaalkrchtig met een hoog eisenpakket ten aanzien van de huisvesting. |

Bron: Eigen bewerking, Schutjens (2000)

Voorliggend onderzoek richt zich voornamelijk op het topsegment. Beursgenoteerde bedrijven zijn immers professionele ondernemingen met een hoog eisenpakket.

Laterveer (2011) onderscheidt tien typen gebruikers, tabel 2.3.3, voor wie flexibele kantoorruimten potentieel interessant zijn. Deze gebruikers variëren sterk in het soort ruimte dat zij verwachten, de mate van flexibiliteit en de frequentie dat zij gebruik maken van de ruimtes.

Tabel 2.3.3: Type gebruikers met kenmerken

| Type gebruiker | Kenmerken |
|---|--|
| 1. Startende bedrijven | kleine en middel grote bedrijven die gebruik maken van een flexibel kantoor om het bedrijf in op te starten. |
| 2. Bedrijven op een nieuwe markt | organisaties die een buitenlandse markt zaken willen gaan doen en daarvoor een kantoor nodig hebben. |
| 3. ZZP'ers | zelfstandigen die een flexibel kantoor gebruiken als (aanvullende) bedrijfshuisvesting. |
| 4. Virtuele werker | gebruikers die een flexibel kantoor alleen als postadres en voor telefoonbeantwoording gebruiken. Daarmee wekt men de indruk gevestigd te zijn in een kantoorgebouw. |
| 5. Flexibele 'corporate' werknemer | werknemers die een aantal dagen per week werken in een flexibel kantoor dat dicht bij de woning is gelegen. Vaak zijn dit werknemers van een MKB of grootbedrijf. |
| 6. Flexwerker tussen afspraken door | werknemers van het MKB of groot bedrijf die incidenteel tussen afspraken door een aantal uur gebruik maken van een flexibel kantoor. |
| 7. Organisaties op zoek naar tijdelijke huisvesting | organisaties die flexibel kantoren gebruiken als tijdelijke huisvesting, bijvoorbeeld na brand, tijdens een verbouwing, wachten op een oplevering etc. |
| 8. Projectteams | organisaties die projectteams samenstellen en deze niet in het huidige kantoor kunnen of willen onderbrengen. |
| 9. Vergaderteams | groepen werknemers of ZZP'ers die gebruik maken van flexibel kantoren voor de vergaderfaciliteiten. |
| 10. Video conference gebruikers | gebruikers van flexibele kantoren voor de aanwezige technologie om op afstand te vergaderen. |

Bron: Eigen bewerking van Laterveer (2011)

Dit onderzoek richt zich voornamelijk op de groepen: *'Corporate werknemers'*, *'Flexwerkers tussen afspraken door'*, *'Projectteams'* en *'Vergaderteams'*. Dit omdat deze groepen werknemers veelal onderdeel zijn van grote, in het geval van dit onderzoek beursgenoteerde, bedrijven.

Volgens Colliers International (2016) speelt de huidige trend rondom flexibele kantoorruimten zich met name af rondom de *'co-workingspaces'* en *'Serviced offices'*. Aanbieders zoals Regus, Spaces en WeWork groeien exponentieel en nieuwe locaties worden wekelijks geopend. In het vervolg van deze paragraaf worden deze twee specifieke concepten verder toegelicht en uiteindelijk bij elkaar gebracht. In het verdere vervolg van voorliggend onderzoek worden specifiek deze twee concepten meegenomen en verder bekeken.

2.3.1 Co-workingspaces

Het idee van het delen van werkruimte is al eeuwenoud. Creatieve vakmensen zoals kunstenaars, schrijvers, dichters etc. zoeken al lang elkaars gezelschap op om zo samen ateliers en werkruimtes te huren en elkaar te inspireren.

De eerste co-workingspaces, zoals we deze nu kennen, zijn rond 2005 ontstaan in de Verenigde Staten. Deze 'beweging' is ontstaan vanuit ZZP'ers en freelancers welke op zoek waren naar structuur en een gemeenschap. De oprichter van een van de eerste co-workingspaces in San Francisco, Brad Neuberg, schetst: *'Er waren twee opties; of ik had een vaste baan met structuur en een community, of ik werd freelancer met vrijheid en onafhankelijkheid. Waarom bestaat er geen combinatie?'* (NY Times, 2008).

Van oorsprong komen co-workingspaces dus voornamelijk voort uit de creatieve sector, freelancers en entrepreneurs welke het isolement van thuiswerken willen doorbreken en opzoek gaan naar locaties waar samenwerking, kennisdeling en een community gefaciliteerd worden. Technologische, Maatschappelijke en Economische omstandigheden zijn hierbij voorwaardenscheppend (Moriset, 2013; Lizieri, 2009). In paragraaf 2.1.3 worden deze omstandigheden verder toegelicht.

Een typische co-workingspaces is van oorsprong volledig 'open-vloer' waar je als gebruiker een bureau of werkplek huurt. Kenmerken als Samenwerking, 'Community building', Duurzaamheid en Toegankelijkheid staan hier hoog in het vaandel. De facilitators, van grote bedrijven tot kleine initiatieven, proberen hierbij te sturen op interactie tussen de gebruikers en het delen van elkaars kennis. Het delen van elkaars kennis gaat in sommige gevallen zo ver dat gebruikers al hun opgedane kennis tegen een kleine vergoeding openbaar maken. Bij Seats2meet kan 'Human capital' zelfs ingezet worden als betaalmiddel voor de gebruikte ruimte. In veel gevallen hanteren co-workingspaces een opendeur beleid; dit houdt in dat iedereen toegang heeft tot het gebouw en in algemene ruimtes kan gaan zitten werken. Een goede Wi-Fi verbinding is dan ook cruciaal voor het succes van een co-workingspace (NY Times, 2008; Colliers International, 2016).

2.3.2 Serviced Offices

In de kern lijken Serviced Offices veel op co-workingspaces, je huurt als gebruikers immers een werkplek in een gebouw waar meerdere gebruikers samen komen.

Bij een serviced office is echter veel meer sprake van individualisme waar je als gebruiker een eigen, vaak afsluitbare, kantoorruimte of hele vloer huurt in een gebouw met meerdere huurders. Door deze eigen ruimtes heb je dus minder te maken met de andere gebruikers, kan je veelal gebruik maken van je eigen huisstijl en is interactie niet per definitie van toepassing. Als huurder kun je in een serviced office concept gebruik maken van alle faciliteiten die het gebouw te bieden heeft zoals receptie, kantine, kopieerapparaten, ICT, etc.. Vaak zijn hierin verschillende abonnementen mogelijk (Colliers International, 2016).

Serviced Offices bieden, net als co-workingspaces, flexibiliteit in de ruimtes die gehuurd worden en in de duur van het huurcontract (Lizieri, 2003).

Deze flexibiliteit in combinatie met privacy maken Serviced Offices voornamelijk interessant onder MKB en grote bedrijven welke vatbaar zijn voor bewegingen in de economie. Voorbeelden hiervan zijn de financiële dienstverlening en informatie technologische bedrijven.

Standaard kantoorgebouwen en huurcontracten zijn veelal 'statisch' en kunnen niet of nauwelijks aangepast worden op momenten dat er meer of minder kantoorruimte nodig is (Clark, 2016). De initiële kosten van het huren in een Serviced Office zijn hoger dan in een 'traditioneel' kantoorgebouw zoals besproken in paragraaf 2.2.2, echter de mogelijkheid om tussendoor op te zeggen of juist ruimte toe te voegen maakt dat het op de langere termijn een kostenbesparend effect zou kunnen hebben (Clark, 2016). Colliers International (2017a) geeft in een voorbeeld berekening, casus Hongkong, aan dat deze flexibiliteit een kostenbesparing van 25% op zou kunnen leveren op het gebied van inrichtingskosten en overige kosten.

Er lijkt tijdens de recente economische crisis een trend te zijn ontstaan waarbij bedrijven steeds meer vragen om dit soort flexibele huurcontracten, 'all-in' concepten etc. (Dissel, 2014). In paragraaf 2.1.3 is hier reeds verder op ingegaan.

2.3.3 Combinatie Co-workingspaces & Serviced Offices

Facilitators zoals Regus, WeWork, FlexOffice, etc. brengen co-working en serviced offices samen op een locatie. Hierdoor hebben gebruikers toegang tot beide typen waarbij door sommige aanbieders wordt gestuurd op interactie. Voorbeelden hiervan zijn semi-private kantoorruimtes met glazenwanden maar daarbij ook gezamenlijke ruimtes, community-events en aantrekkelijke designs om interactie tussen de verschillende gebruikers te stimuleren (Colliers International, 2016). Volgens Colliers International (2017a) bestaat de gemiddelde co-workingspaces tegenwoordig voor 80% uit privé ruimtes en slechts voor 20% uit gezamenlijke plekken.

Deze flexibele kantoorruimtes waren tot voor kort voornamelijk interessant voor startende bedrijven, ZZP'ers of grote bedrijven die zich vestigen op een nieuwe markt.

Het huren van een dergelijk kantoor bespaart een organisatie namelijk geld, onzekerheid en bovenal tijd. Er zijn geen inrichtingskosten en de huurcontracten zijn flexibel. Voor startende bedrijven of bedrijven die zich vestigen op een nieuwe markt is dat natuurlijk van groot belang. Standaard huurcontracten van vijf jaar brengen grote verplichtingen met zich mee en het is vanzelfsprekend totaal onzeker hoe het bedrijf er over vijf jaar uit ziet; is de organisatie gegroeid of gekrompen? Deze flexibele kantoorconcepten maken het laagdrempeliger om de stap te zetten naar professionele kantoorruimte ofwel het ontdekken van een nieuwe markt.

Sinds de economische crisis is echter in toenemende mate zichtbaar dat ook 'gevestigde' grote bedrijven zich beginnen te oriënteren op de flexibele huurconcepten. Een goed voorbeeld hiervan is KPMG. Dit accountancykantoor met het hoofdkantoor in Canary Wharf, London, huurt in diezelfde stad enkele ruimtes in een flexibel kantoorgebouw (Jacobs, 2016). De voornaamste reden voor KPMG is het 'onder de mensen zijn' en direct begeleiden van jonge professionals, wat in het geval van een accountant natuurlijk nieuwe contracten op kan leveren. Clark (2016) beschrijft in een artikel op Bloomberg echter dat ook het aspect *flexibel* hier een steeds belangrijker rol begint te spelen. Naast KPMG zijn er recent ook voorbeelden van Microsoft en IBM naar buiten gekomen welke flexibele ruimtes zijn gaan huren in New York om een deel van het personeel onder te brengen. In het geval van Microsoft gaat het om 300 werkplekken (Kokalitcheva, K. 2016; Razin, E. 2017) Ook in Nederland is een soortgelijke ontwikkeling zichtbaar. Hier huurt PwC, een ander groot accountancykantoor, kantoorruimte voor de innovatieve Blockchain divisie bij de flexibele aanbieder B.Amsterdam (Vastgoedjournaal, 2017d).

Deze flexibele kantoren brengen wel een groot (economisch) gevaar met zich mee, aldus Stil (2017). In theorie zou een aanbieder van de een op de andere dag al zijn huurders kwijt kunnen raken. Voor de verhuurder bestaat hier dus de voortdurende taak om mogelijke leegstand op te lossen. In de

‘core gebieden’, zoals de Zuidas, is dat geen enkel probleem, maar Stil (2017) geeft aan dat in de randgebieden een zeepbel aan het ontstaan is welke bij de eerste tekenen van de volgende recessie zou kunnen barsten. Dit zou een nieuwe kantorencrisis, langdurige leegstand en verloedering als mogelijk resultaat kunnen hebben. In 2002 heeft een soort vergelijkbare situatie zich afgespeeld voor Regus. De toenmalige internetbubble zorgde ervoor dat Regus in korte tijd 35% van al zijn huurders verloor (Stil, 2017).

2.4 Deelconclusie

Er is een duidelijke trend zichtbaar in het populairder worden van flexibele kantooroplossingen onder beursgenoteerde bedrijven. Waar deze voorheen voornamelijk voorbestemd waren voor startups, ZZP'ers en kleine ondernemingen, sluiten momenteel grote internationale bedrijven in toenemende mate contracten af bij dergelijke concepten. Dat de vraag naar dergelijke concepten sterk groeit is dan ook goed terug te zien in de snelle ontwikkeling van deze markt. De vraag is echter in hoeverre passen flexibele oplossingen, met relatief weinig zekerheid, nou in de gevestigde huisvestingsstrategieën van deze beursgenoteerde bedrijven. In hoofdstuk drie worden deze strategieën vanuit de literatuur beschreven, uiteindelijk zal er in paragraaf 3.3 een koppeling gemaakt worden naar de groeiende vraag naar flexibiliteit. Daarbij wordt er ook een beeld geschetst in hoeverre deze flexibiliteit past binnen de ‘traditionele’ huisvestingsstrategieën van grote (beursgenoteerde) bedrijven.



3. Huisvestings- en vastgoedstrategieën

Locatie van illustratie: Amsterdam, Zuidas

3. Huisvestings- en vastgoedstrategieën

De groeiende vraag naar flexibiliteit, zoals zojuist beschreven in het vorige hoofdstuk, ontstaat niet zomaar. Er zijn in de literatuur verschillende theorieën opgesteld over de huisvestings- en vastgoedstrategieën van (grote) bedrijven. In dit hoofdstuk worden een aantal van deze theorieën en strategieën besproken.

3.1 Huisvestingsstrategieën

De huisvestingsstrategieën van bedrijven zijn ontwikkeld binnen het vakgebied *Real Estate Management*. Volgens De Jonge et al (2009) draait het daarbij om het (her)ontwikkelen, financieren, beheren, gebruiken en afstoten van vastgoed.

3.1.1 Corporate Real Estate Management (CREM)

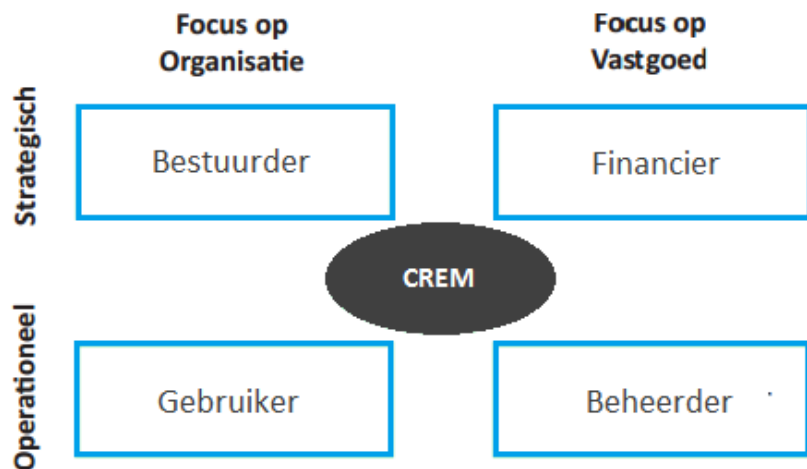
CREM heeft betrekking op het vastgoedmanagement van private organisaties (De Jonge et al, 2009). De Jonge (1994) beschrijft CREM als het vinden van een match tussen de organisatie en het vastgoed. Hierbij spelen de prestaties van de organisatie, het toevoegen van waarde aan de doelstellingen van de organisatie en het indirect genereren van inkomsten een grote rol (De Jonge, 1994).

Perspectieven binnen CREM

Vanuit de literatuur zijn er vier verschillende perspectieven van vastgoed en bijbehorende belanghebbenden te onderscheiden (Den Heijer, 2011).

Deze vier belanghebbenden bestaan uit de Bestuurder, de Financier, de Gebruiker en de Beheerder.

Figuur 3.1.1: vier CREM perspectieven



Bron: Oosthout (2012)

Den Heijer (2011) beschrijft de belangen van de vier perspectieven als volgt:

- De bestuurder heeft belang bij continuïteit en/of winst.
- De financier heeft belang bij de financiering van middelen en activiteiten.
- De gebruiker heeft belang bij de faciliteiten, de work/life-balance en het imago.
- De beheerder heeft belang bij de technische conditie van de huisvesting.

Een optimale huisvestingsoplossing wordt behaald wanneer alle vier de perspectieven passend naar de organisatiedoelstellingen worden afgestemd (Krumm, 1999).

De functie van vastgoed

Van der Voordt en Van Wegen (2005) onderscheiden vier categorieën van vastgoedfuncties. De eerste en wellicht belangrijkste is de functionele functie. Het gaat hierbij om het faciliteren van de activiteiten van een organisatie. Het vastgoed dient het primaire proces van een organisatie optimaal te ondersteunen waarbij de beschikbare ruimte naar volledige capaciteit benut wordt. Met het primaire proces worden alle activiteiten bedoeld die rechtstreeks een bijdrage leveren aan het tot stand komen van het product en/of dienst dat de organisatie levert. Volgens De Jonge et al (2009) onderschrijft een groot deel van de bestuurders van publieke en private organisaties dat de huisvestingssituatie van directe invloed is op de resultaten in het primaire proces van de organisatie. Om die reden heeft het primaire proces baat bij een juiste en passende huisvesting. De tweede functie beslaat het technische aspect. Vastgoed zorgt voor een prettig binnenklimaat en beschermt de organisatie tegen regen, kou, warmte, wind en andere natuurlijke invloeden. Hierdoor kunnen werknemers hun werk optimaal doen. Ten derde heeft vastgoed in veel gevallen ook een symbolische functie voor de organisatie. In dit geval heeft het object een specifieke uitstraling, culturele waarde of identiteit, passend bij de doelstellingen van de organisatie. Tenslotte de economische functie. Het vastgoedportfolio beslaat een (groot) deel van de uitgave van een organisatie. Onder deze investeringen vallen bijvoorbeeld de operationele-, onderhouds- en managementkosten van het vastgoed. De Jonge et al (2009) en Den Heijer (2011) beschrijven dat zolang de kosten van het vastgoed over het algemeen lager blijven dan de opbrengsten van het vastgoed in de brede zin, het vastgoed naar alle waarschijnlijkheid in het portfolio van de organisatie opgenomen zal blijven.













3.1.2 Vastgoed als toegevoegde waarde

De toegevoegde waarde van vastgoed kan het best beschreven worden als de bijdrage die vastgoed levert om de doelen, zowel primaire als secundaire, van de organisatie te bereiken (Den Heijer, 2011). Er kan hierbij onderscheid gemaakt worden tussen drie hoofddoelen van organisaties: Winstgevendheid, Productiviteit en het Onderscheidend vermogen. Deze hoofddoelen kunnen elkaar onderling versterken (De Jonge, 2009). De hoofddoelen worden vaak beschreven als de Key Performance Indicators (KPI's) (Jensen et al, 2012). Met behulp van deze KPI's kan achteraf gekeken worden of de doelen zijn behaald doormiddel van een vastgoedingreep.

Uit (literatuur)onderzoek van De Vries (2008), Den Heijer (2011) en Van Meel et al (2010) zijn tien doelen te onderscheiden waarvoor organisaties aanpassingen en/of veranderingen doorvoeren in een vastgoedportfolio (Oosthout, 2012). Deze tien doelen zijn weergegeven in figuur 3.1.2 en daarbij onderverdeeld naar de drie hoofddoelen van organisaties. Den Heijer (2011) stelt dat het in de praktijk lastig te bewijzen is dat vastgoedbeslissingen daadwerkelijk waarde toevoegen op het gebied van productiviteit, winstgevendheid en/of onderscheidend vermogen. De Vries (2007) concludeert in zijn onderzoek zelfs dat een negatieve invloed van een vastgoedingreep duidelijker aan te wijzen is dan een positieve invloed. Veelal worden vastgoedingrepen enkel gebaseerd op financiële overwegingen in plaats van een geïntegreerde beslissing om de organisatiedoelen na te streven. Volgens De Vries (2007) komt dit met name omdat er een direct effect is op de financiële balans van een organisatie. Vastgoedingrepen zouden van grotere waarde kunnen zijn voor het bereiken van de organisatiedoelen wanneer de context meer duidelijk is (De Vries, 2007).

De toegevoegde waarden die worden weergegeven in tabel 3.1.2 komen praktisch helemaal terug in de vastgoedstrategieën en theorieën die in de literatuur worden aangedragen. In paragraaf 3.2 worden een aantal van deze veel genoemde vastgoedstrategieën en theorieën kort besproken.

Tabel 3.1.2: Tien vastgoeddoelen van organisaties onderverdeeld naar hoofddoelen van organisaties

| | Winstgevendheid | Productiviteit | Onderscheidend vermogen |
|-------------------------------------|---|--|---|
| Vergroten van de vastgoedwaarde |  | | |
| Verlagen van kosten |  | | |
| Beheersen van risico's |  | | |
| Vergroten flexibiliteit |  | | |
| Verhogen van de productiviteit | |  | |
| Verhogen gebruikers-tevredenheid |  |  | |
| Ondersteunen PR | | |  |
| Ondersteunen van de bedrijfscultuur | | |  |
| Stimuleren innovatie & creativiteit | |  | |
| Stimuleren van duurzaamheid |  | |  |

Bron: eigen bewerking van De Vries (2008), Den Heijer (2011) & Van Meel (2010)

3.2 Vastgoedstrategieën

Om vastgoed daadwerkelijk van toegevoegde waarde te laten zijn voor een organisatie is het van belang dat het strategische vastgoedplan aansluit op het strategische plan van de organisatie. Vanuit de literatuur zijn er een aantal theorieën ontwikkeld om dit soepel te laten verlopen. Vier van de theorieën welke veel voorkomend zijn worden in deze paragraaf beknopt toegelicht:

- 3.2.1: Vastgoedstrategieën van Nurse en Roulac (1993)
- 3.2.2: Toegevoegde waarde model van Lindholm et al (2006)
- 3.3.3: Generieke strategieën en contextanalyse van O'mara (Arkestein et al, 2008)
- 3.3.4: DAS-framework van Arkesteijn et al (2008)

3.2.1 Vastgoedstrategieën van Nurse en Roulac

Nurse en Roulac (1993) geven aan dat voor het formuleren van een vastgoedstrategie als eerste de organisatiestrategie (*Corporate business strategy*) verwoord dient te worden. Nurse en Roulac gebruiken het *drijvende kracht-concept* van Tregoe en Zimmerman om tot een strategisch raamwerk te kunnen komen: *'The primary determiner of the scope of future products and markets is the organization's Driving Force, which in turn provides 'the basis for defining the other choices in the strategic profile'*.

In tabel 3.2.1 staan de negen drijvende krachten welke Tregoe en Zimmerman onderscheiden. Ondanks dat ze vaak alle negen aanwezig zijn bij een organisatie gaat het bij deze theorie om de *primair bepalende factor*, dat is de *drijvende kracht*. Vanzelfsprekend kan deze drijvende kracht veranderen naar mate de tijd vordert en de markt beweegt. De vastgoedbehoefte wordt voor het grootste deel bepaald door de toekomstige visie van producten en/of markten.

Om die reden wordt, aldus Nourse en Roulac (1993), de drijvende kracht van de organisatie de link tussen de organisatiestrategie en de vastgoedstrategie.

Tabel 3.2.1: negen mogelijke drijvende krachten van een organisatie voor de vastgoedstrategie

| | |
|-------------------|----------------------------|
| - Producten/markt | 1. Aangeboden producten |
| | 2. Marktbehoeften |
| - Mogelijkheden | 3. Technologie |
| | 4. Productiecapaciteit |
| | 5. Verkoopmethoden |
| | 6. Distributiemethoden |
| | 7. Natuurlijke hulpbronnen |
| - Resultaten | 8. Omvang/groei |
| | 9. Rendement/winst |

Bron: eigen bewerking van Nourse en Roulac (1993)

Uiteindelijk wordt de meest passende vastgoedstrategie bepaald vanuit een combinatie van zakelijke overwegingen, inclusief de drijvende kracht, algemene strategieën en de cultuur en waarde van de organisatie (Nourse en Roulac, 1993).

Het model van Nourse en Roulac beaamt dat er geen algemeen geldende aanpak of strategie bepaald kan worden voor de vastgoedvisie van een organisatie.

3.2.2 Toegevoegde waarde model van Lindholm et al

Lindholm et al (2006) laten in het toegevoegde waarde model zien hoe vastgoed van toegevoegde waarde kan zijn voor de organisatie en hoe dit te meten is. De basis van het model is het principe van maximalisatie van de aandeelhouderswaarde door het toepassen van een van de twee mogelijke organisatiestrategieën welke Lindholm et al onderscheiden: Winstgevendheid/productiviteit of omzetgroei. Beide strategieën bestaan uit twee componenten, deze zijn weer gegeven in tabel 3.2.2 (Lindholm et al, 2006).

Tabel 3.2.2: Strategieën met bijbehorende componenten

| | |
|---|---|
| Omzetgroei door: | Nieuwe markten, klanten en producten |
| | Verhoogde verkoop aan bestaande klanten |
| Winstgevendheid/productiviteit door: | Kostenstructuur verbeteren door uitgave verlaging |
| | Efficiënter gebruik van activa |

Bron: eigen bewerking van Lindholm et al (2006)

Lindholm onderscheidt zeven vastgoedstrategieën, figuur 3.2.3, die gekoppeld kunnen worden aan een van de twee organisatiestrategieën. Deze vastgoedstrategieën komen ook terug in de 'hoofdvastgoeddoelen' welke zijn weergegeven in tabel 3.1.2.

Figuur 3.2.3: Zeven vastgoedstrategieën gekoppeld aan organisatiestrategieën



Bron: eigen bewerking van Lindholm (2006)

3.2.3 Generieke strategieën en contextanalyse van O'mara

O'mara benadert vastgoed op twee manieren, deze manieren zijn samenvattend weergegeven in tabel 3.2.4 (Arkesteijn et al, 2008).

Tabel 3.2.4: Vastgoedbenaderingen O'mara

| | |
|------------------------------------|---|
| 1. <i>Rationeel-instrumenteel:</i> | Huisvesten van organisatiestructuur welke het best de producttechnologie, beschikbare middelen en omgevingsvraag bedient. |
| 2. <i>Taxerend-symbolisch</i> | Symbool van de waarden en cultuur van een organisatie. |

Bron: eigen bewerking van Arkesteijn et al (2008)

De twee benaderingen, zoals weergegeven in tabel 3.2.4, worden in het model van O'mara gekoppeld aan de mate van onzekerheid waarbinnen de organisatie opereert. Dit leidt tot drie vastgoedtheorieën. Deze vastgoedtheorieën worden kort toegelicht in tabel 3.2.5.

Tabel 3.2.5: Drie vastgoedtheorieën van O'mara

| | |
|--|--|
| 1. <i>Stapsgewijze strategie</i> | Van toepassing bij grote mate van onzekerheid: enkel acteren bij acute of kritische ruimtebehoefte. Resulteert in korte huurcontracten, goedkope kantoorinrichting en minimaal ruimtegebruik. |
| 2. <i>Standaardisatie strategie</i> | Van toepassing wanneer toekomstige behoeftes betrouwbaar te voorspellen zijn. Proberen vastgoed te controleren en te coördineren d.m.v. standaardisatie. |
| 3. <i>Toegevoegde waarde strategie</i> | Van toepassing in zekere situatie. Bij vastgoedbeslissingen wordt er bewust uitdrukking gegeven aan de strategische richting van de organisatie. Elementen als identiteit, missie, waarden en cultuur zijn hierbij van belang. Deze strategie helpt bij het positioneren voor een toekomstig succes. |

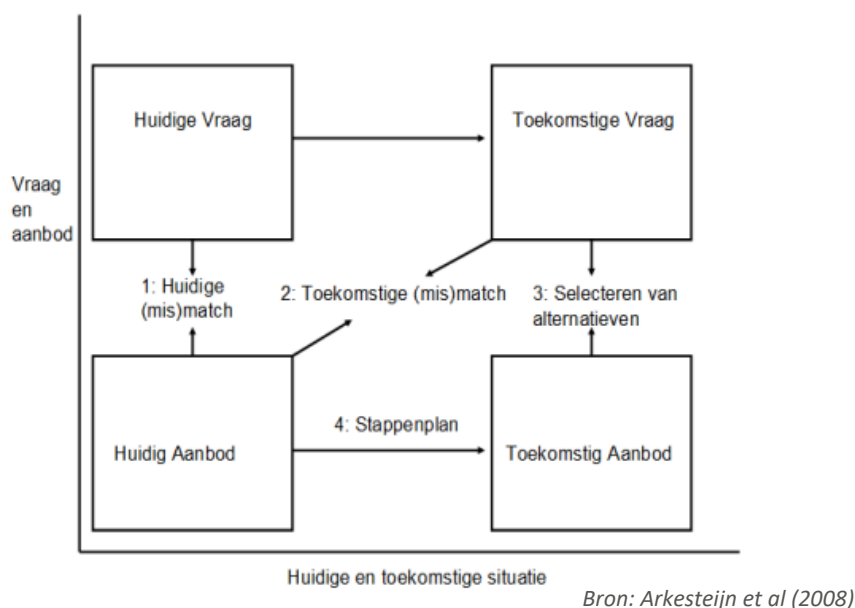
Bron: Arkesteijn et al (2008)

Bij het model van O'mara spelen invloed en context een belangrijke rol in de keuze voor een bepaalde strategie. De organisatiestrategieën worden hier niet/nauwelijks in meegenomen. Om die reden biedt dit model weinig houvast om de meest gewenste aansluiting te vinden tussen vastgoed en de organisatiedoelstellingen.

3.2.4 DAS-framework van Arkesteijn et al

Arkesteijn et al (2008) hebben een raamwerk ontwikkeld waarmee een optimale afstemming tussen het huidige en toekomstige aanbod en de huidige en toekomstige vraag van vastgoed bereikt kan worden. Dit raamwerk wordt 'Designing an Accommodation Strategy Framework' (DAS-Framework) genoemd. Het DAS-Framework geeft een algemene procesbeschrijving in het afstemmen van de huidige en toekomstige vraag en aanbod. Het DAS-Framework is weergegeven in figuur 3.2.6.

Figuur 3.2.6: DAS-Framework



Het DAS-Framework kent twee assen: de huidige en toekomstige situatie-as en de vraag-aanbod as. Vier afstemmingmomenten staan centraal in het model van Arkesteijn et al:

1. Huidige (mis)match: *'Wat hebben we nodig' versus 'wat hebben we'*
2. Bepalen toekomstige (mis)match: *'Wat we in de toekomst nodig hebben' versus 'wat hebben we'*
3. Ontwerpen van oplossingen: *'Alternatieven van wat we kunnen hebben'*
4. Plan om huidige aanbod te transformeren naar toekomstig aanbod: *'Stappenplan om te realiseren wat we in de toekomst willen hebben'*

Het belangrijkste kenmerk van het DAS-Framework is dat het huidige aanbod van het ondernemingsvastgoed wordt geconfronteerd met de vraag naar vastgoed. Arkesteijn et al (2008) geven een procesbeschrijving hoe een onderneming met het vastgoed om dient te gaan. De vier verschillende stappen die worden beschreven dienen achtereenvolgend doorlopen te worden. Echter zijn de stappen algemeen beschreven en worden er geen specifieke maatregelen aangedragen om deze stappen te doorlopen.

Er is de afgelopen jaar veelvuldig geprobeerd een optimale afstemmingsmethode te ontwikkelen van organisatiestrategie en huisvestingsstrategie (Heywood, 2011). Ondanks dat er een relatief groot aantal methodes is, zijn deze door de jaren heen weinig veranderd. Heywood (2011) concludeert aan de hand van vergelijkingen van de methodes dat de methode van Nourse en Roulac (1993) nog altijd het dichtst in de buurt komt van de optimale afstemmingsmethode waar organisaties ook daadwerkelijk wat mee kunnen. Het is als organisatie dus voornamelijk belangrijk dat je de drijvende krachten van je strategie duidelijk hebt, op basis daarvan kan je de vastgoedstrategie vorm geven.

3.3 Flexibiliteit vanuit huisvestings- en vastgoedstrategieën

Na het bespreken van de belangrijkste theorieën omtrent de huisvestings- en vastgoedstrategieën van (grote) bedrijven is de groeiende vraag om flexibiliteit, zoals besproken in hoofdstuk twee, bij een aantal of een deel van deze theorieën terug te vinden.

Als eerst is flexibiliteit terug te vinden in de 10 vastgoeddoelen welke opgesteld zijn vanuit De Vries (2008), Van Meel et al (2010) en Den Heijer (2011). Flexibiliteit komt voor een deel voort uit de vastgoeddoelen *'beheersen van de risico's'* en *'vergroten van de flexibiliteit'*. In Hoofdstuk 2 benoemt Laterveer (2011) dat het gebruiken van flexibiliteit voor een groot deel interessant is voor nieuwe startende bedrijven, bedrijven die zich vestigen op een nieuwe markt of bestaande bedrijven welke gaan experimenteren met nieuwe projecten en daar aanvullende ruimte voor nodig hebben. Flexibiliteit biedt daarmee de oplossing omdat je het risico vermijdt dat je vast zit aan lange contracten, vaste metrages, etc. in een onzekere toekomst. Clark (2016) voegt daar aan toe dat ook grote, gevestigde, bedrijven baat kunnen hebben bij flexibiliteit om risico's, welke de beweging in de economie met zich mee brengt, op te vangen en te vermijden.

Daarnaast kan de wens naar flexibiliteit ook voortkomen uit het vastgoeddoel *'Ondersteunen van de cultuur'*. Wanneer een organisatie graag meebeweegt met maatschappelijke ontwikkelingen zoals *Het Nieuwe Werken* dan wordt flexibiliteit onderdeel van de bedrijfscultuur (Gibson, 2003). In dat geval zou het vastgoeddoel *'ondersteunen van de cultuur'* bijvoorbeeld kunnen betekenen dat de organisatie op zoek gaat naar flexibele oplossingen verspreid door het land en dus dicht bij de werknemers zelf.

Ook in het *toegevoegde waarde model* van Lindholm et al (2006) is flexibiliteit te herkennen. Lindholm et al (2006) presenteert in dit model twee organisatiestrategieën: streven naar omzetgroei en het streven naar verbeteren van de winstgevendheid/productiviteit. Aan de organisatiestrategie *'Het streven naar verbeteren van de winstgevendheid/productiviteit'* koppelt hij o.a. de vastgoedstrategieën *'Flexibiliteit vergroten'* en *'het vergroten van tevredenheid gebruikers'*. Beide zouden kunnen resulteren in een toenemende vraag naar flexibiliteit vanuit de organisatie (Lindholm et al, 2006). Ook het verlagen van kosten is bij deze organisatiestrategie terug te vinden als mogelijke vastgoedstrategie, echter zoals geschetst in hoofdstuk twee, blijkt uit onderzoek van DTZ Zadelhoff (2013) dat flexibiliteit zeker niet per definitie resulteert in lagere kosten, eerder het tegenovergestelde.

Het is interessant om te zien dat sommige van de vastgoedstrategieën, zoals opgesteld door o.a. Lindholm et al (2006), lastig tegelijk nagestreefd kunnen worden.

Door de theorie van hoofdstuk drie te analyseren kan er geconcludeerd worden dat flexibiliteit wel degelijk van toegevoegde waarde is voor grote bedrijven en niet enkel voorbehouden aan ZZP'ers.

Ten slotte geven Nourse & Roulac (1993) aan dat de drijvende kracht achter de vastgoedstrategie van een organisatie aan verandering onderhevig is. (Macro) economische ontwikkelingen, maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen binnen de organisatie zelf oefenen allemaal invloed uit op de strategieën welke worden nagestreefd. Een van de aankomende maatschappelijk-economische ontwikkelingen, welke naar verwachting invloed uit gaat oefenen op de vastgoedstrategieën van beursgenoteerde bedrijven, zijn de aankomende wijzigingen binnen IFRS. In het volgende hoofdstuk wordt hier dieper op ingegaan.

4. IFRS

In dit hoofdstuk wordt IFRS, International Financial Reporting Standards, en de aankomende wijzigingen toegelicht. Na een algemene beschrijving en het doel van IFRS in paragraaf 4.1 vervolgt paragraaf 4.2 met voor wie IFRS bedoeld is. In paragraaf 4.3 worden de toekomstige wijzigingen binnen IFRS 16, wat deels de aanleiding is tot voorliggend onderzoek, beschreven. Er wordt hierbij kort gekeken naar de oude situatie en daarna ingezoomd op de nieuwe situatie welke vanaf 2019 geldig is.

De huisvestingsstrategieën van (grote) bedrijven worden beïnvloed door (macro) economische en maatschappelijke ontwikkelingen. IFRS 16 kan bestempeld worden als een economische ontwikkeling. Het is hier van belang dit uitgebreid te behandelen omdat IFRS 16 mogelijk een grote invloed gaat hebben voor de vastgoedstrategieën van beursgenoteerde bedrijven. In de laatste inhoudelijke paragraaf van dit hoofdstuk, paragraaf 4.4, wordt de koppeling gemaakt tussen de huisvestingsstrategieën van beursgenoteerde bedrijven en deze nieuwe IFRS regelgeving. Er wordt hierbij in gegaan op de vraag wat potentieel het effect is van deze veranderingen. In paragraaf 4.5 wordt ten slotte een deelconclusie gepresenteerd waarbij de theorie van de hoofdstukken twee, drie en vier aan elkaar gekoppeld wordt.

4.1 IFRS Algemeen

IFRS is een pakket aan boekhoudnormen welke gebruikt dienen te worden bij het opstellen van financiële jaarverslagen. Deze worden beheerd door de International Accounting Standards Board, afgekort als IASB (IASB, 2016a). Het doel van dit vaste pakket aan boekhoudnormen is drieledig. Ten eerste streeft de IASB naar transparantie door financiële informatie internationaal vergelijkbaar te maken en de kwaliteit van de rapportages te verhogen. Hierdoor kunnen investeerders en andere betrokkenen weloverwogen economische besluiten nemen. Daarnaast zorgen de IFRS richtlijnen voor een versterking van de verantwoordelijkheid van bestuurders. De informatiekloof tussen de aanbieders van kapitaal en de gebruikers van kapitaal wordt hierbij sterk verkleind. Tenslotte streeft de IASB er naar om economische efficiëntie te bereiken. Dit wordt voornamelijk bereikt door investeerders te helpen kansen en risico's over de hele wereld te identificeren, wat vergemakkelijkt wordt wanneer organisaties op dezelfde en gestandaardiseerde manier rapporteren. Daarbij biedt het voor bedrijven een potentiële kostenbesparing omdat zij in een keer op een internationaal aanvaarde en veelal verplichte manier rapporteren en dat niet op allerlei verschillende manieren hoeven te doen voor verschillende markten (IASB, 2016a).

4.2 Voor wie is IFRS

De boekhoudnormen welke opgesteld zijn in de *IFRS standards* zijn sinds 2005 verplicht voor alle beursgenoteerde bedrijven en financiële instellingen welke gevestigd zijn in lidstaten van de Europese Unie, waaronder dus ook Nederland (IASB, 2016b). Aangezien de EU een *single-market* nastreeft heeft ook hier het verbeteren van de transparantie een grote invloed gehad op het besluit om de *IFRS Standards* te verplichten. Wereldwijd is het rapporteren via IFRS verplicht in 143 landen, in het totaal wordt hiermee 98% van het *global GDP* vertegenwoordigd (IASB, 2016c).

Zoals zichtbaar op figuur 4.2.1 zijn beursgenoteerde bedrijven niet in alle landen verplicht om te rapporteren via IFRS. Ondanks het feit dat dit onderzoek zich enkel richt op Nederlandse beursgenoteerde bedrijven is het van belang te vermelden dat er meerdere mogelijkheden zijn tot financieel rapporteren. Een voorbeeld hiervan is zichtbaar in de Verenigde Staten. Bedrijven die daar geregistreerd staan zijn verplicht te rapporteren volgens US-GAAP.

Dit is een Amerikaanse toepassing van de Generally Accepted Accounting Principles en wijkt in sommige opzichten af van IFRS (IASB, 2016c).

Figuur 4.2.1: IFRS (IASB) versus US-GAAP (FASB) met de locatie van beide instanties



Bron: Schelle & Baltussen (2013)

Kleine en middelgrote bedrijven, zonder beursnotering, zijn ook niet verplicht om te rapporteren via IFRS. De Europese Commissie bakent kleine en middelgrote ondernemingen als volgt af: *'ondernemingen waar minder dan 250 personen werkzaam zijn en waarvan de jaaromzet € 50 miljoen en/of het jaarlijkse balanstotaal € 43 miljoen niet overschrijdt.'* (Europese Commissie, 2003). Deze ondernemingen hebben de keus om toch te rapporteren via IFRS, met enkele aanvullingen voor het MKB, of gebruik te maken van Dutch-GAAP. Dutch-GAAP is een Nederlandse toepassing van de Generally Accepted Accounting Principles waarin de Nederlandse wetgeving verwerkt is (IASB, 2016b; EY, 2016a). Rapporteren volgens IFRS lijkt ook onder MKB steeds populairder te worden, een belangrijke factor hierin is dat het predicaat 'conform IFRS' steeds meer als een kwaliteitskeurmerk gezien wordt. Dit is met name van toepassing als de organisatie binding heeft met buitenlandse belanghebbenden, investeerders, etc. (Kamp & Blommaert, 2009). Daarnaast worden in veel gevallen regels welke nieuw opgesteld worden binnen IFRS ook binnen enkele jaren verplicht voor het MKB (Vastgoedjournaal, 2017a). Op termijn zou er dus ook een effect kunnen zijn voor het MKB. Ook voor MKB'ers is het van belang er wel over na te denken, Vastgoedjournaal (2017e) geeft aan dat je als ondernemer niet blij wordt als je nu voor 20 jaar een overeenkomst aan gaat en dit over een aantal jaar op je balans moet gaan vermelden. Dit onderzoek richt zich echter op beursgenoteerde bedrijven, de gevolgen voor MKB worden verder dus niet meegenomen.

4.3 Toekomstige wijzigingen binnen IFRS 16

In Januari 2016 heeft de IASB *IFRS 16 Leases* officieel gepubliceerd. De belangrijkste wijziging hierin is dat huurders verplicht worden om alle leaseovereenkomsten op de balans te verantwoorden (Backhuijs et al, 2012; PWC, 2016). Het opnemen van leasecontracten, waaronder vastgoed, als standaard onderdeel op de jaarrekening staat al sinds 1996 op de agenda van de IASB (Tahtah & Schelle, 2016). De nieuwe regels worden officieel pas actief vanaf januari 2019, echter zullen organisaties verplicht zijn om de mogelijkheid te bieden om cijfers tot één jaar in het verleden inzichtelijk te maken. Daarnaast vereisen de administratiesystemen aanpassingen waardoor test rondes nodig zullen zijn. Dit betekent dat effectief de regels al vanaf januari 2018 van toepassing zijn (Vastgoedjournaal, 2017a).

4.3.1 Huidige situatie

In 2012 heeft de IASB IAS 17, *International Accounting Standards*, gepubliceerd als onderdeel van IFRS voor het behandelen van leaseovereenkomsten op de jaarrekening van bedrijven. De IASB definieert *Lease* als volgt: *Een lease wordt gedefinieerd als een contract dat de klant het recht geeft om een asset te gebruiken voor een bepaalde tijd in ruil voor een vergoeding* (IASB, 2015).

Op dit moment worden er binnen de *IFRS Standards* twee soorten leaseovereenkomsten onderscheiden; Financiële lease en Operationele lease (Backhuijs, 2012; IASB 2015). Er is sprake van een financiële lease wanneer de verhuurder voornamelijk kredietverstrekker is en de huurder economisch eigenaar van het gehuurde. Dit betekent dan ook dat alle lasten en verplichtingen, zoals het onderhoud, voor de rekening van de huurder komen. In dit geval neemt de huurder het gehuurde vastgoed op in de balans als een vast activa en daarbij een verplichting voor de te verrichten huurbetalingen (Backhuijs, 2012; PWC, 2016). Bij een operationele lease houdt de verhuurder verantwoordelijkheid voor het gehuurde. In dit geval wordt de huurbetaling door de huurder lineair over de huurperiode in de winst-en-verliesrekening verwerkt en heeft de huurder dus geen vaste activa en/of schuld op zijn balans staan (Backhuijs, 2012; PWC, 2016).

In tabel 4.3.1 is de huidige regelgeving, volgens IAS 17, met betrekking tot financiële en operationele lease weergegeven in een overzicht.

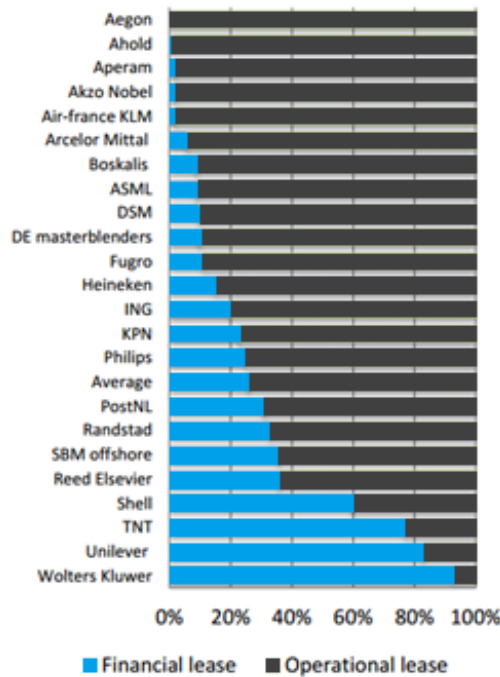
Tabel 4.3.1: Overzicht Financiële lease en Operationele lease volgens IAS 17

| | <i>Financiële Lease</i> | <i>Operationele Lease</i> |
|--|--|--|
| <i>Wie is de eigenaar</i> | Verhuurder | Verhuurder |
| <i>Voor wie is het 'restwaarde risico'</i> | Niet van toepassing | Verhuurder |
| <i>Verantwoordelijk voor onderhoud en reparaties</i> | Huurder | Verhuurder indien er sprake is van een onderhoudscontract anders de huurder. |
| <i>Lengte van de lease</i> | Grootste deel van het economische leven van de asset | Een bepaald deel van het economische leven van de asset |
| <i>Behandeling op jaarrekening</i> | Wel op de jaarrekening | Niet op de jaarrekening |

Bron: Eigen bewerking Backhuijs (2012); PWC (2016)

In de praktijk is het overgrote deel van de huurcontracten als operationele lease aan te merken. Naar een schatting van Real Asset Management (2017), een specialist op het gebied van accountancy software, is er wereldwijd door beursgenoteerde bedrijven maar liefst voor €2.800.000.000.000 aan leaseovereenkomsten afgesloten, 85% hiervan is operationele lease. De omvang van dit totale bedrag aan operationele leaseovereenkomsten geeft ook goed weer waarom de IASB de regels doormiddel van IFRS 16 gaat veranderen: Op dit moment is 85% van die 2.8 triljoen waard aan leaseovereenkomsten 'onzichtbaar' wat de transparantie en vergelijkbaarheid van organisaties niet ten goede komt (Real Asset Management, 2017). In grafiek 4.3.2 is de verdeling financiële-operationele lease zichtbaar onder Nederlandse bedrijven welke in 2013 genoteerd stonden aan de AEX. Het aandeel operationele lease is ook hier aanzienlijk groter dan de financiële lease. Belangrijkste reden hiervoor is dat operationele lease de financiële ratio en prestatie van een huurder namelijk ten goede komt. Omdat er geen schuld opgenomen wordt op de balans, zoals zichtbaar in tabel 4.3.1, heeft dit geen negatieve invloed op de solvabiliteitsratio van een organisatie wat een positief effect heeft als het aankomt op financieringsovereenkomsten met banken of andere financiers (Backhuijs, 2012). De enige verplichting voor gebruikers van operationele lease is volgens IAS 17, de regelgeving tot het ingaan van IFRS 16, dat zij de minimale verplichte lease- en huurbetalingen toelichten in de jaarrekening (Backhuijs, 2012).

Grafiek 4.3.2: Verdeling leases, AEX 2013



Bron: Schelle & Baltussen (2013)

4.3.2 Toekomstige situatie

De voornaamste reden voor de IASB om de IFRS richtlijnen met betrekking tot leaseovereenkomsten te veranderen komt voort uit het nastreven van transparantie en internationale vergelijkbaarheid. Met de huidige, oude, regels was het namelijk zo dat financiële en operationele lease niet altijd duidelijk te categoriseren waren. Hierdoor komen soortgelijke overeenkomsten bij de ene organisatie wel op de balans en bij een andere organisatie niet. Daarnaast bestond er de mogelijkheid om vaste activa alsnog bij operationele lease weg te zetten door middel van 'off-balance sheets'. Deze kritiekpunten resulteren in een balans die in sommige gevallen geen juist beeld geeft van de financiële verplichtingen van een organisatie (Backhuijs, 2012). Volgens het vastgoedjournaal (2017a) zouden de nieuwe IFRS richtlijnen een potentieel van meer dan 40 miljard euro aan gehuurd vastgoed zichtbaar maken.

De nieuwe IFRS regels komen er in het kort op neer dat vanaf januari 2019 alle lease contracten, met uitzondering van contracten korter dan 12 maanden, op de balans van een bedrijf vermeld moeten worden. Dit geldt dus ook voor vastgoed overeenkomsten, zoals zichtbaar in figuur 4.3.3.

Figuur 4.3.3: impact op de jaarrekening; IAS 17 ten opzichte van de nieuwe IFRS 16 richtlijnen

| | IAS 17 | | IFRS 16 |
|---|----------------|------------------|------------|
| | Finance leases | Operating leases | All leases |
| Asset | | — | |
| Passiva | SSSS | — | SSSS |
| Mogelijkheid tot 'off-balance sheet' | — | SSSS | — |

Bron: Eigen bewerking van EY (2016c)

Er wordt veel gesproken over de wijzigingen binnen IFRS 16. EY (2016b) geeft aan dat de nieuwe regels naast een administratieve druk op de verwerking van de jaarrekening ook gaat zorgen voor veranderingen in de bedrijfsvoering en vastgoedstrategie, daarnaast zijn financiële gevolgen niet ondenkbaar. Met name bedrijven die in het verleden veel gebruik gemaakt hebben van 'off-balance sheet' zullen een grote toename van schulden op hun balans gaan zien (Deloitte, 2016).

Hoe bedrijven hier precies over denken is erg verschillend; sommige bedrijven zien een verschuiving van OPEX (Operational expenditure) naar CAPEX (Capital expenditure) als voordeel omdat dit een positief effect heeft op de EBITDA (*Earnings Before Interest Taxes, Depreciation and Amortization*). EBITDA is de maatstaf voor de winst die een onderneming behaalt zonder dat hier de kosten en opbrengsten van de financiering in verwerkt zitten, een hoger EBITDA geeft een positief beeld over een organisatie (Tahtah & Schelle, 2016; Deloitte 2016). Er zijn echter ook ondernemingen, zoals financials, waarvoor dit negatief uitpakt; een groter balanstotaal zorgt namelijk voor een verslechtering van de solvabiliteitsratio's. Deze verslechtering zou potentieel kunnen leiden tot heronderhandelingen tussen ondernemingen en financiers. Het is wel belangrijk hierbij te vermelden dat de vastgoedportefeuille van (grote) beursgenoteerde bedrijven maar een relatief kleine rol speelt op de totaal balans. Op dit moment is dan ook nauwelijks duidelijkheid over hoe en of organisaties gaan handelen. Vanwege deze onduidelijkheid benoemd Cushman & Wakefield (2017) de potentiële gevolgen typerend een 'Seismic shift or minor tremor'. Volgens Tahtah & Schelle (2016) is 29% van de bedrijven nog niet voorbereid op de komst van IFRS 16.

4.4 Potentiële gevolgen IFRS 16 voor CREM

Met de komst van IFRS 16 in 2019 zullen er mogelijk veranderingen plaats gaan vinden binnen het Corporate Real Estate Management. EY (2016b) geeft dan ook aan dat het voor verhuurders verstandig is om tijdig de dialoog aan te gaan met hun huurders; hoe kijken zij aan tegen de nieuwe standaard en welke gevolgen gaat dit hebben voor de door de huurder gevoerde huisvestingsstrategie?

Er worden in verschillende publicaties een aantal scenario's geschetst waarop de nieuwe regels mogelijk impact gaan hebben. Echter richten de meeste rapporten zich op de financiële en administratieve gevolgen van IFRS en in mindere mate op de gevolgen voor de huisvesting van getroffen organisaties. Hierop volgend worden een aantal van de mogelijke invloeden van IFRS 16 beknopt toegelicht.

4.4.1 Duur van de huurovereenkomst

De duur van de huurovereenkomst is een van de onderdelen waarvan gedacht wordt dat organisaties deze tegen het licht gaan houden wanneer de nieuwe regels in 2019 van kracht gaan. Een kortere huurperiode leidt in de praktijk namelijk tot een lagere schuld op de balans van de huurder. Dit komt de solvabiliteit van de organisatie ten goede. Bij het opnieuw afsluiten van huurovereenkomsten is het daarom denkbaar dat huurders korte huurtermijnen willen afsluiten (Backhuijs, 2012). De beweging naar kortere huurovereenkomsten en break- verlengopties is reeds ingezet, maar zou dus toe kunnen nemen door de wijzigingen binnen IFRS (Vastgoedjournaal, 2017e).

Kortere huurperiodes brengen vanzelfsprekend meer risico mee, voor de huurder maar met name ook voor de verhuurder. Het is om die reden niet ondenkbaar dat er een prijsverhogend effect op zou kunnen treden om het risico voor de verhuurder te verzachten, zoals besproken in hoofdstuk twee. Daarnaast bestaat voor de huurder het risico dat de huur van de asset stopgezet wordt en er op zoek gegaan moet worden naar nieuwe huisvesting met alle kosten en ongemakken van dien (Backhuijs, 2012). Volgens de nieuwe regels in IFRS 16 zal bij de bepaling van de huurperiode ten behoeve van de jaarrekening niet enkel gekeken worden naar de initiële huur maar ook naar de waarschijnlijkheid dat deze verlengd gaat worden. Wanneer er dus financiële prikkels overeengekomen worden om verlenging van de huurovereenkomst aantrekkelijker te maken zal dit in de praktijk dus een negatief effect gaan hebben op de balans van organisaties (Backhuijs, 2012).

Dit laatste is een van de kritieken op IFRS 16, de waarschijnlijkheid dat een huurovereenkomst verlengd zal gaan worden is vanzelfsprekend een grijs gebied (EY, 2011).

4.4.2 Hoogte van de huurprijs

Naast de duur van de huurovereenkomst kunnen organisaties ook een verlaging van de huurprijs nastreven. Vanzelfsprekend zal dit leiden tot bezwaren van de verhuurders, echter zijn er mogelijk wel openingen voor discussie aangaande de huurprijs.

Zo kan er geprobeerd worden om de *kale huurprijs* zo laag mogelijk te houden en daarbij de verhuurder te compenseren door middel van een vergoeding voor alle bijkomende diensten, faciliteiten en leveringen. Onder de regels van IFRS 16 worden namelijk enkel de *kale huurprijzen* opgenomen op de jaarrekening. De overige kosten kunnen als serviceovereenkomst overeengekomen worden met als voordeel dat deze slechts periodiek als kosten verantwoord dienen te worden zonder opname in de balans van de huurder (Backhuijs, 2012; EY, 2011).

4.4.3 Onderhuur

Onderhuur, meestal sublease genaamd, zou een oplossing kunnen zijn voor een deel van de huisvesting van organisaties, met als doel het balanstotaal laag te houden. Bij een sublease overeenkomst blijft de hoofdhuurder zijn financiële verplichting rechtstreeks voldoen aan de verhuurder van het object. De derde partij huurt (een deel) van de asset vervolgens van de hoofdhuurder. Het voordeel voor deze derde partij is dat in dit geval dat de huur van het object weg gezet kan worden als operationele kosten, aangezien de huur van het complete object niet aan de onderhuurder toegeschreven kan worden. De hoofdhuurder neemt het object daarentegen wel op in de jaarrekening omdat zij het complete object direct huurt van de verhuurder (EY, 2011). Voorbeelden hiervan zijn flexibele kantoorconcepten, zoals besproken in hoofdstuk twee, zoals Spaces, Regus, Seats2Meet, etc. zij huren een kantoorpand rechtstreeks van de verhuurder en verhuren dit vervolgens (in delen) onder aan een derde partij. Daarnaast zou er ook voor onderhuur gekozen kunnen worden door grote bedrijven zelf. Door het verhuren van leegstaande ruimtes/verdiepingen kan de totale huur gedeeld worden wat de uiteindelijke kosten omlaag brengt. Uit zowel paragraaf 4.4.2 als 4.4.3 kan opgemaakt worden dat de definitie van Lease en Service elementen een cruciale rol spelen binnen IFRS 16 en hoe betrokken daarop gaan reageren.

Tabel 4.4.1: Definitie lease en service volgens de IASB

| Lease | Service |
|---|--|
| De <u>huurder</u> heeft de volledige controle over het gebruik van de asset | De <u>verhuurder</u> heeft de volledige controle over het gebruik van de asset |

Bron: Eigen bewerking van IASB (2015)

Zoals zichtbaar in tabel 4.4.1 is er in het geval van sublease voor de hoofdhuurder sprake van zowel lease als service. Deze partij huurt het object direct van de hoofdhuurder en heeft dus volledige controle over het gebruik van de asset. En biedt deze als service aan bij de derde partij, welke dus niet het volledige zeggenschap heeft over het gebruik van de asset.

4.4.4 Andere mogelijke gevolgen

Naast de eerder kort beschreven mogelijke gevolgen van IFRS 16 op de huisvestingsstrategie van organisaties zijn er nog twee mogelijke gevolgen welke vaak beschreven worden in verschillende publicaties.

- **Sale-and-leaseback:** De truc sale-and-leaseback werd vaak uitgevoerd om balansverkorting te bereiken. Het voordeel hiervan is dat er direct financiële middelen ter beschikking komen en het risico m.b.t. het vastgoed niet langer bij de organisatie ligt maar bij de beleggers

waaraan het vastgoed verkocht is. Met de invoering van de nieuwe IFRS regels wordt deze optie aanzienlijk minder interessant. Het terug huren van het object verschijnt met de nieuwe regels namelijk direct op de balans. Het in eigen bezit houden is om die reden wellicht een betere optie. Wel is het van belang dat organisaties zich niet te veel laten leiden door dit financiële aspect maar de bedrijfsstrategie als het belangrijkste blijven behouden. Het zelf in beheer hebben van vastgoed betekent namelijk nogal wat voor een organisatie (Vastgoedjournaal, 2017e).

- **Omzet afhankelijke huur:** Dit verlaagt de initiële huurkosten wat ook weer een positief effect heeft voor de solvabiliteit. Voornamelijk interessant voor retailers (Backhuijs, 2012).
- **Herziening van locatie:** Een organisatie kan kiezen voor een minder dure locatie; bijvoorbeeld een verplaatsing van een A locatie naar een B of C locatie. Daarnaast kan verplaatsing naar een ander land voordeel bieden op het gebied van belasting, ook dit heeft een positief effect op de solvabiliteit van een organisatie (Lückerath-Rovers, 2007).

4.5 Deelconclusie

Na het behandelen van de theorie in de hoofdstukken twee, drie en vier, kan er geconcludeerd worden dat het flexibel gebruiken van kantoorruimte goed past binnen de theoretische huisvestingsstrategieën van beursgenoteerde bedrijven. Een aantal van de huisvestingsstrategieën van De Vries (2008), Den Heijer (2011) en van Meel (2010), zoals gepresenteerd in hoofdstuk drie, kunnen bereikt worden door flexibiliteit. Hierbij kan gedacht worden aan het vergroten van de winstgevendheid, beheersen van de risico's, stimuleren van innovatie en het bereiken van flexibiliteit. Daarnaast geven Nourse en Roulac (1993) aan dat huisvestingsstrategieën beïnvloedt worden door economische en maatschappelijke ontwikkelingen. Een goed voorbeeld daarvan is vanzelfsprekend de recente economische crisis. Onzekerheid in de markt zorgt ervoor dat bedrijven terughoudend worden en op zekerheid gaan spelen in plaats van grote risico's te nemen. In de vastgoedstrategieën van O'mara (Arkesteijn et al, 2008) wordt dit gecategoriseerd door de 'stapsgewijze strategie'. Deze strategie is van toepassing bij een grote mate van onzekerheid. Er wordt op dergelijke momenten enkel gereageerd wanneer het zeer noodzakelijk is.

Een huidig voorbeeld van een maatschappelijk/economische ontwikkeling is, zoals behandeld in hoofdstuk vier, de komst van IFRS. Deze vernieuwing, met een maatschappelijk/economisch motief als achterliggende gedachte, zou in het licht van Nourse en Roulac (1993) potentieel invloed kunnen hebben op de huisvestingsstrategieën van grote beursgenoteerde bedrijven.

De verschuiving trend naar meer flexibiliteit, wel of niet beïnvloed door IFRS, sluit daarnaast ook aan bij het DAS-Framework van Arkesteijn et al (2008). Het zorgt ervoor dat bedrijven na gaan denken over de huidige huisvesting; Wat hebben we op dit moment, wat willen we in de toekomst hebben en welke stappen moeten we daarvoor ondernemen.

Na afloop van het empirische gedeelte van dit onderzoek, wat in de hoofdstukken zes en zeven gepresenteerd wordt, zal geconcludeerd kunnen gaan worden of de verwachtingen welke geschetst zijn in de hoofdstukken twee, drie en vier ook van toepassing zijn op de Nederlandse beursgenoteerde bedrijven. In het volgende hoofdstuk wordt allereerst de onderzoeksmethodiek beschreven waarmee het empirische onderzoek vormgegeven is.

5. Methodologie



5. METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt de methodiek van het onderzoek toegelicht. Paragraaf 5.1 geeft de onderzoeksstrategieën weer, deze paragraaf geeft hiermee een beeld van de route die gekozen is gedurende het onderzoek. Vervolgens wordt in paragraaf 5.2 de onderzoeksmethodiek beschreven. In deze paragraaf vindt u een overzicht van de hoofd- en deelvragen en door middel van welke methode deze getracht beantwoord te worden. Tenslotte wordt in paragraaf 5.3 de dataverantwoording beschreven.

5.1 Onderzoeksstrategieën

Dit onderzoek is exploratief van aard. Door middel van interviews, deels aangevuld met een literatuuronderzoek en deskresearch, wordt in kaart gebracht hoe de huidige huisvestings- en vastgoedstrategieën van grote beursgenoteerde bedrijven eruit zien en welke veranderingen daarin merkbaar zijn. De voornaamste focus ligt hierbij, zoals beschreven, op de toenemende vraag om flexibiliteit. Het gaat hierbij dus om de *perceptie* vanuit beursgenoteerde bedrijven, andere betrokkenen en professionals gelinkt aan de commerciële vastgoedsector. Daarnaast richt het onderzoek zich ook op *anticipatie* van deze bedrijven op de toenemende vraag naar flexibiliteit, ook vanuit werknemers, en niet te vergeten de aankomende veranderingen binnen IFRS. Omdat er weinig tot geen actueel wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar de *perceptie* en met name de *anticipatie* van deze specifieke onderzoeksgroep op het beschreven thema, is dit onderzoek exploratief van aard.

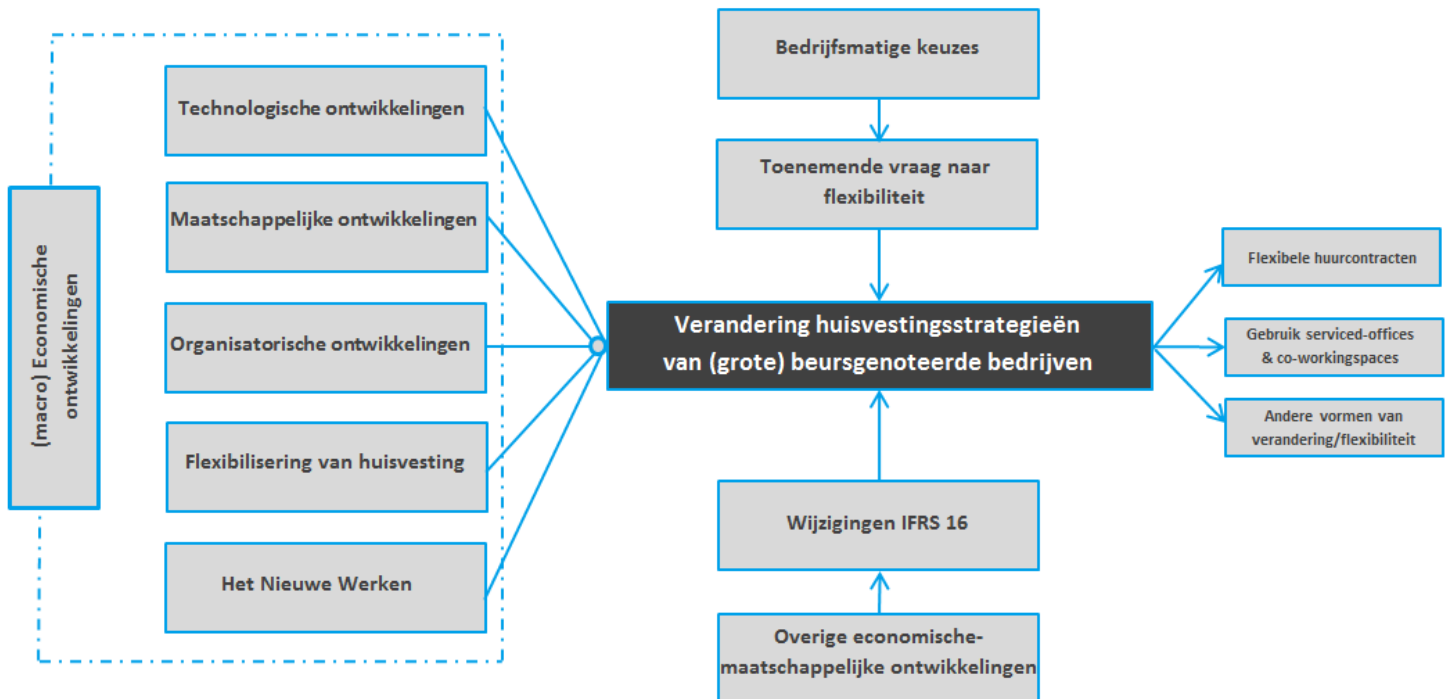
Er wordt voor dit onderzoek vooral gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden; namelijk interviews aangevuld met een literatuurstudie en deskresearch. Er is niet gekozen voor kwantitatieve methoden omdat de onderzoeksvraag niet in meetbare variabelen uit te drukken is.

5.1.1 Conceptueel model

In figuur 5.1.1 is het conceptueel model van voorliggend onderzoek weergegeven. In dit model komen alle thema's welke besproken zijn in de hoofdstukken twee, drie en vier samen. Er is hiermee getracht om, op basis van de literatuur, de invloed van deze thema's op de veranderende huisvestingsstrategieën en de toenemende vraag om flexibiliteit van (grote) beursgenoteerde bedrijven schematisch weer te geven. Dit conceptueel model is vervolgens gebruikt om de literatuurstudie, deskresearch en het kwalitatieve onderzoek vorm te geven, dit zal verder toegelicht worden in de paragraaf 5.2.

In het conceptueel model is zichtbaar dat (macro) economische omstandigheden zorgen voor veranderende huisvestingsstrategieën zoals duidelijk is geworden naar aanleiding van hoofdstuk twee. De veranderende strategieën worden echter ook beïnvloed door bedrijfsmatige keuzes en de maatschappelijke veranderingen zoals de wijzigingen binnen IFRS, zoals blijkt uit de hoofdstukken drie en vier. Naar aanleiding van de bestudeerde literatuur, in de voorgaande hoofdstukken, is de aanname gedaan dat dit resulteert in, onder andere, een toename van flexibel kantoorgebruik; in verschillende mogelijke vormen. Dit resulteert in de onderzoeks- en deelvragen van voorliggend onderzoek, welke zullen worden besproken in paragraaf 5.2.

Figuur 5.1.1: Conceptueel model



5.2 Onderzoeksmethodiek

Dit explorerende onderzoek is opgebouwd met een centrale vraag en een viertal deelvragen, in deze paragraaf worden deze gepresenteerd en verder toegelicht. De verschillende deelvragen hebben als uiteindelijk doel handvatten te bieden waarmee de centrale vraag beantwoord kan worden.

Na het overzicht met de centrale- en deelvragen zal in het vervolg van deze paragraaf met behulp van welke methode(n) elke deelvraag beantwoord zal gaan worden.

Centrale vraag: In hoeverre beïnvloedt de vraag om flexibiliteit in kantoorgebruik de huisvestingsstrategieën van grote beursgenoteerde bedrijven?

Deelvraag 1: *Hoe zien de huidige huisvestings- en vastgoedstrategieën van grote beursgenoteerde bedrijven eruit?*

Deelvraag 2: *In welke mate maken grote beursgenoteerde bedrijven reeds gebruik van flexibele kantooroplossingen zoals serviced offices en co-workingspaces?*

Deelvraag 3: *Welke ontwikkelingen verwachten de Facility managers, of vergelijkbare portefeuillehouders, van grote beursgenoteerde bedrijven en andere vastgoedprofessionals ten aanzien van het gebruik van flexibele oplossingen en kantoorconcepten zoals serviced offices en co-workingspaces in de (nabije) toekomst?*

Deelvraag 4: *Wat is het potentiële effect van de toekomstige wijzigingen binnen IFRS op de huisvestingsstrategieën van grote beursgenoteerde bedrijven?*

De centrale vraag komt voort uit een actuele vraag naar meer duidelijkheid over de veranderende huisvestings- en vastgoedstrategieën van beursgenoteerde bedrijven. Uit de literatuur blijkt vanuit werknemers veelal een toenemende vraag naar flexibiliteit, in werk, tijd en locatie, te bestaan. Behalve werknemers zijn ook organisaties zelf in toenemende mate opzoek naar flexibiliteit om te kunnen anticiperen op de veranderende markt. Naast deze groeiende vraag naar flexibiliteit spelen ook actuele ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld IFRS 16, een rol in de mogelijke veranderingen van de huisvestings- en vastgoedstrategieën van beursgenoteerde bedrijven. De vraag hoe, deze veelal grote, beursgenoteerde bedrijven hiermee omgaan is om die reden interessant.

5.2.1 Literatuuronderzoek en deskresearch

In dit onderzoek is op twee momenten gebruik gemaakt van een literatuurstudie. Ten eerste zijn hier de belangrijkste theorieën met betrekking tot vastgoed- en huisvestingsstrategieën mee in kaart gebracht en beschreven. Aanvullend op de wetenschappelijke literatuur is hierbij gebruik gemaakt van actuele rapporten en publicaties. Dit is voornamelijk terug te vinden in de hoofdstukken over flexibel kantoorgebruik en huisvesting, hoofdstuk twee en drie, maar met name ook in hoofdstuk vier over IFRS.

Daarnaast is er ook gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en deskresearch in de uitvoering van het empirische gedeelte van dit onderzoek. Zo zijn er eerder uitgevoerde onderzoeken geanalyseerd en is de Nederlandse markt van flexibel kantooraanbieders in beeld gebracht. Vanwege het veelal ontbreken van (recente) wetenschappelijke studies omtrent het thema is er voornamelijk gebruik gemaakt van rapporten van vastgoedorganisaties en onderzoeken van nieuwssites. In hoofdstuk zes worden deze resultaten gepresenteerd.

De inzichten welke opgedaan zijn gedurende het literatuuronderzoek, zowel wetenschappelijk als niet-wetenschappelijk, zijn daarnaast gebruikt om richtlijnen te vormen voor het kwalitatieve onderzoek. Dit kwalitatieve onderzoek heeft als voornaamste doel om de visie van grote beursgenoteerde bedrijven en andere professionals op de huisvestingsstrategieën van specifiek deze groep bedrijven te verkennen.

5.2.2 Kwalitatief onderzoek

Interviews

Het kwalitatieve onderzoek bestaat in dit geval uit interviews. De centrale vraag van het onderzoek richt zich op de mogelijk huisvestings- en vastgoedstrategieën van grote beursgenoteerde bedrijven in de nabije toekomst. Naast de eerder beschreven literatuurstudie is de enige manier om achter deze mogelijke verandering te komen door middel van interviews. Baarda et al (2012) beschrijft dat interviews bij uitstek een geschikte manier zijn om erachter te komen hoe mensen denken, dit kan immers niet geobserveerd worden. Belangrijke toevoeging hierbij vanuit Baarda et al (2012) is dat de toegevoegde waarde van interviews aan een onderzoek staat of valt bij de kwaliteit van de onderzoeksvragen en de selectie van de te interviewen personen. Er is in de opstartfase van dit onderzoek dan ook veel aandacht besteed aan het formuleren van de interviewvragen en het selecteren van de verschillende respondenten. Bij de 'keuze van de onderzoekseenheden' wordt dieper op dit onderdeel ingegaan.

De hoofdlijnen van de gehouden interviews zijn na afloop z.s.m., dan wel binnen 24 uur, uitgewerkt. Dit is een belangrijk onderdeel in de validiteit van deze onderzoeksmethode. Op deze manier heb je het interview als onderzoeker namelijk nog goed in het geheugen en samen met de opnames/notities verklein je zo de kans op verkeerde interpretaties aldus Baarda (2012).

5.2.3 Keuze voor de onderzoekseenheden

Voor het kwalitatieve onderzoek zijn drie onderzoekseenheden geselecteerd. In het vervolg van deze paragraaf zal per onderzoekseenheid aangegeven worden op basis waarvan deze zijn geselecteerd.

Grote beursgenoteerde bedrijven

Voor de afbakening van het onderzoek zijn de aankomende wijzigingen binnen IFRS als uitgangspunt genomen. Rapporteren volgens IFRS is sinds 2005 verplicht voor alle beursgenoteerde bedrijven in de Europese Unie (PWC, 2009). Om die reden wordt er in dit onderzoek uitsluitend gekeken naar bedrijven die geregistreerd staan bij de drie belangrijkste *Euronext Amsterdam* beursindexen; de AEX, de AMX en de AScX. In totaal zijn er bij deze drie indexen 75 bedrijven geregistreerd, van deze 75 bedrijven staan er 66 daadwerkelijk geregistreerd in Nederland (Euronext, 2017).

Het onderzoek richt zich specifiek op de huisvestingsstrategieën van grote bedrijven en het eventuele toenemende flexibiliteit en het gebruik van flexibele kantoorconcepten onder deze bedrijven. Het CBS (2017) bakent *grote bedrijven* af bij >100 werknemers.

Sinds het populair worden van *'Het Nieuwe Werken'* en later de economische crisis is de trend van flexibel kantoorgebruik bij grote bedrijven steeds meer zichtbaar (Dissel, 2014), de vraag is echter hoe deze trend zich verder gaat doorzetten de komende jaren en wat de invloed van de komende wijzigingen binnen IFRS gaan zijn.

Bij de selectie van deze onderzoekseenheid, de beursgenoteerde bedrijven, is naast de omvang van het bedrijf ook gekeken naar de sector. Flexibel kantoorgebruik of het gebruik van flexibele concepten kan in de ene sector namelijk aanzienlijk vaker voorkomen dan in de andere sector. Om die reden is er in de selectie van de onderzoekseenheden getracht om een, qua sectoren, zo divers mogelijke groep eenheden te selecteren. De uiteindelijke selectie met te benaderen respondenten is mede tot stand gekomen naar aanleiding van gesprekken binnen Colliers International. Zij hebben veel contact met professionals van o.a. beursgenoteerde bedrijven wat het voor een onderzoeker vanzelfsprekend gemakkelijker maakt om met de juiste professionals in contact te komen. Op die manier verhoog je de uiteindelijke validiteit van het onderzoek (Boeije et al, 2009).

Bij alle grote beursgenoteerde bedrijven welke benaderd zijn is contact gezocht met de Facility Manager dan wel de Real Estate Manager of iemand met een vergelijkbare portefeuille. Over het algemeen zijn dit de professionals die bij de grote beursgenoteerde bedrijven veelal gaan over, of in ieder geval verstand hebben van, de bedrijfshuisvesting, het vastgoedbeleid en de gekozen strategieën.

Uiteindelijk hebben er binnen deze onderzoekseenheid acht interviews plaatsgevonden. In bijlage 1 zijn alle geïnterviewde personen met bijbehorende organisatie en uitvoerende functie weergegeven. Omdat het beursgenoteerde bedrijven betreft, met in sommige gevallen gevoelige informatie, is een enkel interview in de anonimiteit afgenomen. De naam van deze organisatie en geïnterviewde wordt niet genoemd. In plaats daarvan wordt er gebruik gemaakt van de sectornaam waarbinnen de organisatie operationeel is en de functie titel van de onderzoekseenheid.

In bijlage 3 zijn de hoofdlijnen van de interviews terug te vinden.

Aanbieders van flexibele kantoorruimte

Een deel van dit onderzoek richt op flexibele kantoorruimtes. Uit de verschillende literatuur komt naar voren dat ook grote beursgenoteerde bedrijven in toenemende mate op zoek zijn naar flexibiliteit. Deels kan deze flexibiliteit gevonden worden bij aanbieders van flexibele kantoorruimten zoals Regus, Spaces, etc. Het is voor de compleetheid van dit onderzoek dan ook interessant om te bekijken hoe deze aanbieders dit zelf zien. Zien zij daadwerkelijk een toename, achten ze zichzelf geschikt voor gebruikers van beursgenoteerde bedrijven, etc.

Voor de selectie van deze aanbieders is een databestand opgesteld met daarin een overzicht van alle flexibele kantoorruimtes, vertegenwoordigd door een onafhankelijke organisatie, zoals bekend in maart 2017. Ondanks het feit dat dit databestand met zorg is samengesteld zijn fouten hierin helaas niet uit te sluiten.

In maart 2017 zijn er in Nederland circa 250 kantoorlocaties welke gerund worden door een organisatie met als doel het verhuren van bureaus, vergaderruimtes, co-workingspaces, etc. Vervolgens is binnen dit overzicht gezocht naar de grootste aanbieders, in eerste instantie zijn deze benaderd voor een interview. In de praktijk blijkt dit een lastig te bereiken groep, deels vanwege volle agenda en deels vanwege de angst voor het prijsgeven van bedrijfsspecifieke informatie. Omdat het bij deze onderzoekseenheid gaat om het verkrijgen van een 'algemene' visie en het slechts een onderdeel is van het onderzoek, waren de uitgevoerde interviews minder uitvoerig dan in de onderzoekseenheid *beursgenoteerde bedrijven*.

Uiteindelijk hebben er binnen deze onderzoekseenheid drie interviews plaatsgevonden. In bijlage 1 zijn alle geïnterviewde personen met bijbehorende organisatie en uitvoerende functie weergegeven. Daarnaast zijn in bijlage 3 de hoofdlijnen van de interviews terug te vinden.

Vastgoedprofessionals vanuit overige (ondersteunende) organisaties

Naast het benaderen van direct betrokkenen, zoals de eerste twee onderzoekseenheden, is het voor de onderzoeksresultaten ook interessant om andere professionals, met een link naar commercieel vastgoed, te interviewen. Onderdeel van deze onderzoekseenheid zijn bijvoorbeeld professionals van *The Amsterdam School of Real Estate, Colliers International, etc.* Doel van de interviews welke afgenomen zijn onder deze laatste groep onderzoekseenheden is om ook de visie van andere professionals met een link naar commercieel vastgoed te betrekken in het onderzoek. De visie van direct betrokken kan, door bijvoorbeeld bedrijfsmatige overwegingen, gekleurd zijn, door deze extra groep professionals te interviewen wordt getracht een compleet beeld te kunnen vormen.

Ook onder deze groep hebben aanzienlijk minder interviews plaatsgevonden vergeleken met de eerste onderzoekseenheid. Deze laatste eenheid moet, zoals aangegeven, dus ook meer gezien worden als extra in plaats van leidend.

Uiteindelijk hebben er binnen deze onderzoekseenheid twee interviews plaatsgevonden. In bijlage 1 zijn alle geïnterviewde personen met bijbehorende organisatie en uitvoerende functie weergegeven. Daarnaast zijn in bijlage 3 de hoofdlijnen van de interviews terug te vinden.

5.3 Dataverantwoording

Bij het in beeld brengen van de Nederlandse markt van flexibele kantooraanbieders is er enkel gekeken naar aanbieder met meer dan één locatie. Er is gekozen voor deze afbakening omdat het praktisch erg lastig is om alle lokale initiatieven te achterhalen. Door middel van een analyse van de websites van deze aanbieders en bemiddelaars zijn in maart 2017 alle locaties in beeld gebracht, de resultaten van dit onderzoek worden in hoofdstuk zes gepresenteerd. Ondanks dat deze lijst met uiterste zorg is samengesteld is het, onder andere door de snelle ontwikkelingen op deze markt, onoverkomelijk dat er locaties (nog) niet opgenomen zijn in dit overzicht. Ondanks deze kanttekening geeft dit wel een goed beeld van de huidige Nederlandse markt van flexibele kantoorruimte.

Bij kwalitatief onderzoek, zoals interviews, speelt validiteit een grote rol. In deze paragraaf wordt de validiteit van de uitgevoerde kwalitatieve onderzoeksmethoden beschreven en gewaarborgd. Het risico bij interviews bestaat dat je als interviewer 'sociaal wenselijke' antwoorden te horen krijgt, of in het geval van bedrijven; dat niet alles prijs gegeven wordt. Het is van belang om je hier als interviewer bewust van te zijn en hier voor te waken. Tijdens het interview kan door middel van doorvragen, samenvatten en andere technieken gecontroleerd worden of alle informatie juist verzameld is maar ook geprobeerd worden nog wat extra informatie te verkrijgen. Het belangrijkste instrument voor een interviewer is een goed gestructureerde vragenlijst. Wanneer deze op een juiste manier opgesteld is dan neemt de betrouwbaarheid van het meetinstrument aanzienlijk toe. Wanneer je als onderzoeker niet waakt voor de valkuilen zoals beschreven dan bestaat het risico dat er systematische fouten optreden waarop vervolgens verkeerde conclusies gebaseerd worden. Als

gevolg hiervan worden de validiteit, en dus betrouwbaarheid, van het onderzoek aangetast (Boeije et al, 2009).

Om de validiteit van de interviews, welke uitgevoerd zijn tijdens dit onderzoek, te bevorderen is er gebruik gemaakt van een vooraf gestructureerde en met zorg samengestelde vragenlijst, zie bijlage 2. Er is gekozen voor gestructureerd zodat de kern van de interviews vast staat en tijdens alle interviews vergelijkbare vragen gesteld worden. Vanzelfsprekend is er naast deze gestructureerde vragen altijd ruimte voor eigen invulling en toevoeging van de interviewer dan wel de respondent, afhankelijk van het verloop van het interview. Alle interviews zijn mondeling en individueel afgenomen. De groep respondenten, voornamelijk managers uit grote bedrijven, leent zich (agenda technisch) niet voor groepsinterviews, daarnaast bestaat bij groepsinterviews het risico van onderlinge beïnvloeding (Baarda, 2012). Een aantal van de interviews zijn in fysieke nabijheid afgenomen, veelal op de locatie van de respondent. Echter is de meerderheid van de interviews telefonisch afgenomen, de belangrijkste factor hierin is de tijdsdruk waarbinnen dit onderzoek afgerond dient te worden en daarbij ook de volle agenda's van de verschillende respondenten.

Zoals gezegd speelt een goed gestructureerd interview een belangrijke rol wanneer het gaat over het succes en de validiteit van kwalitatieve onderzoek echter zijn de respondenten het meest belangrijk. De verantwoording van de data staat of valt bij de kwaliteit van een interview en de conclusies die daarop gebaseerd kunnen worden. Om de interviewuitkomsten van dit onderzoek valide en betrouwbaar te maken voor het trekken van conclusies is er gezorgd voor een relatief grote groep respondenten met een brede achtergrond. Dit laatste met name om eventuele verschillen tussen sectoren op te vangen. Zoals beschreven in paragraaf 5.2.3, over de onderzoekseenheden, is er voor dit onderzoek veel zorg besteed aan het selecteren van de respondenten, uiteindelijk is daar de lijst uit voort gekomen zoals zichtbaar in bijlage 1.



Locatie van illustratie: Tribes, Eindhoven Airport

6. Resultaten deskresearch & literatuuronderzoek

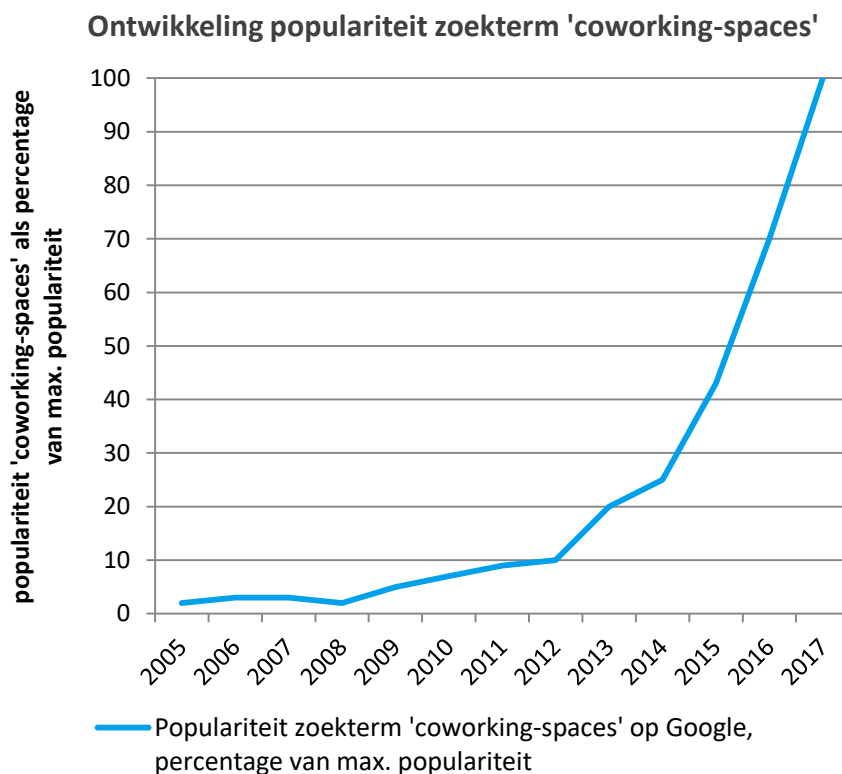
In dit hoofdstuk worden met behulp van deskresearch en literatuuronderzoek een aantal van de in hoofdstuk vijf gepresenteerde deelvragen beantwoordt. Er zal hierbij in 6.1 en 6.2 ten eerste ingezoomd worden op de (Nederlandse) markt van flexibele kantooraanbieders. De groei, de kenmerken en de ruimtelijke spreiding van deze markt is door middel van deskresearch in beeld gebracht. Vervolgens zal er in 6.3 een analyse plaatsvinden van recente, reeds uitgevoerde, onderzoeken met betrekking tot de huidige huisvestingsstrategieën van grote beursgenoteerde bedrijven en wat hierin de actuele trends zijn. Afsluitend zal er een koppeling gemaakt worden tussen deze twee onderdelen van hoofdstuk zes en de overgang naar hoofdstuk zeven.

6.1 Groeiend gebruik flexibele kantoorruimte

In hoofdstuk twee is beschreven dat het concept flexibele kantoorruimte, waar dit onderzoek zich op richt, begin 2000 is ontstaan. Sindsdien is de sector (zeer) snel gegroeid. Na een analyse van cijfers van Foertsch (2012) en Deskmag (2017) blijkt het aantal locaties tussen 2008 en 2012 jaarlijks met 100% gegroeid te zijn. In 2006 lag het aantal geregistreerde co-workingspaces en serviced-offices wereldwijd nog op ongeveer 30, in 2016 is dat aantal gegroeid naar 16.000.

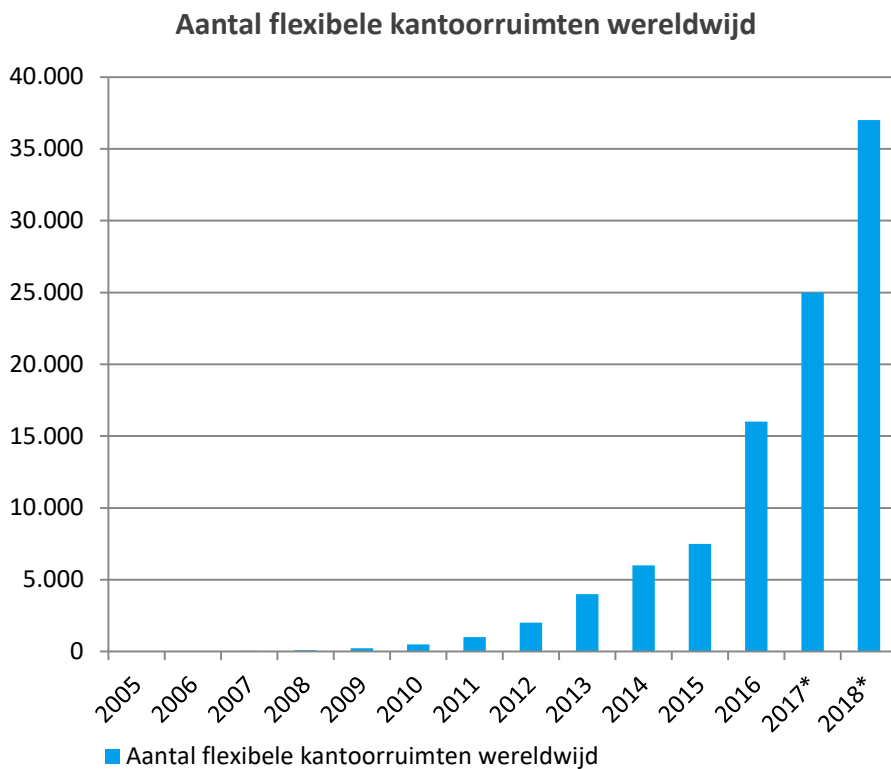
In figuur 6.1.1 en 6.1.2 is de ontwikkeling van het flexibele kantoorgebruik weergegeven. In figuur 6.1.1 is de populariteit van de zoekterm 'coworking-spaces' op google zichtbaar gemaakt. Hier is het moment dat deze zoekterm het populairst is (100%) als uitgangspunt genomen. De populariteit in andere jaren wordt op basis daarvan relatief berekend. Er is hier een duidelijk stijgende lijn in de populariteit zichtbaar waarbij de zoekterm in 2017 duidelijk het meest populair is. Dit illustreert de huidige populariteit van het flexibele kantoorgebruik en de letterlijke zoektocht naar mogelijkheden.

Figuur 6.1.1: Ontwikkeling populariteit zoekterm 'coworking-spaces' op Google



Bron: Eigen bewerking Google Trends (2017)

Figuur 6.1.2: Ontwikkeling aantal flexibele kantoorruimten wereldwijd



Bron: Eigen bewerking Deskmag (2017)

In figuur 6.1.2 is het wereldwijd groeiende aanbod van flexibele kantoorruimten weergegeven. In deze figuur is het duidelijk zichtbaar dat het aanbod de laatste jaren sterk is toegenomen. Dissel (2014) geeft aan dat deze groei voor een belangrijk deel voort komt uit de recente economische crisis. Bedrijven zijn in toenemende mate opzoek naar flexibiliteit om te kunnen reageren op de bewegingen in de markt en de onzekerheid die dit met zich meebrengt. Deze visie van Dissel (2014) wordt, deels, bevestigd in de interviewresultaten welke gepresenteerd worden in hoofdstuk zeven.

6.2 Flexibele kantoorruimte in Nederland

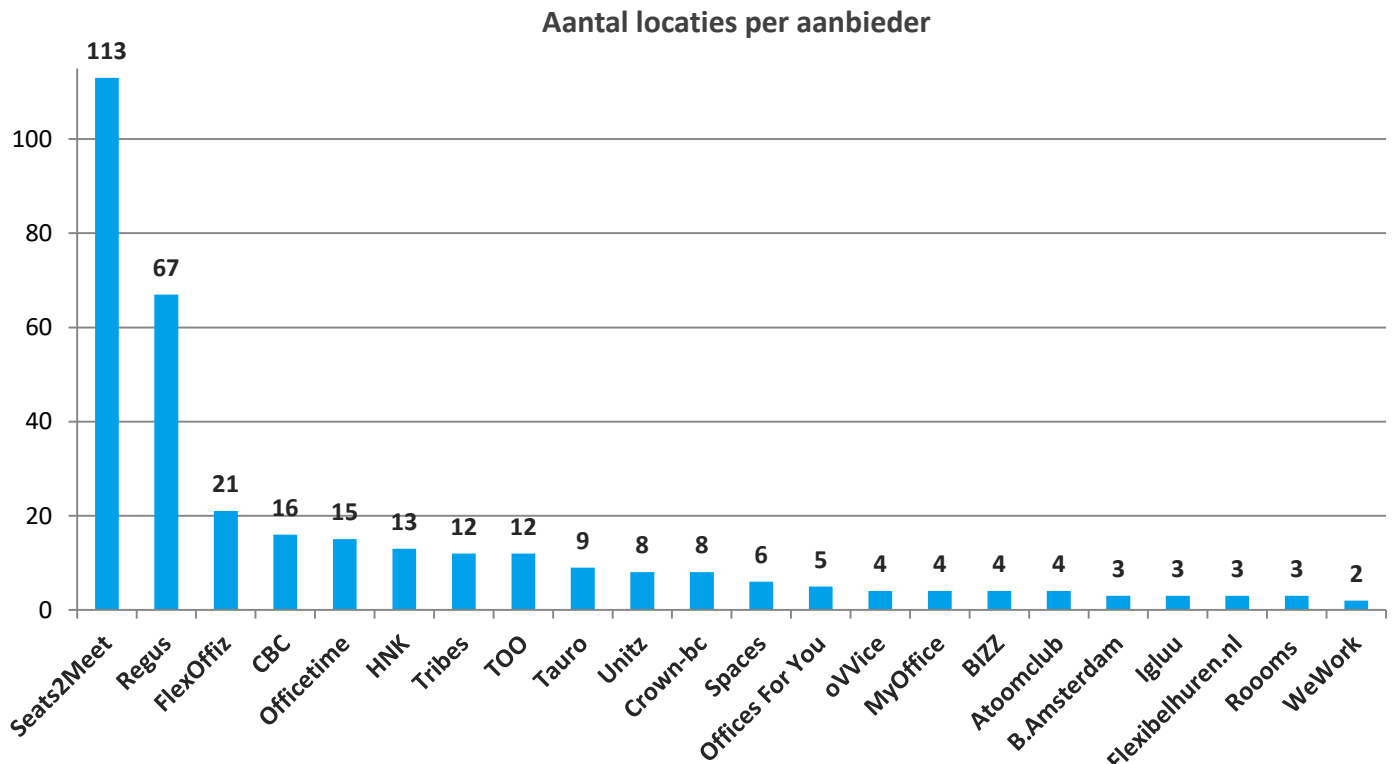
6.2.1 Algemeen beeld

Bij flexibele kantoorruimte denken veel mensen direct aan Regus, de nestor van deze nog relatief jonge industrie. Met wereldwijd ruim 3000 werkplekken waarvan een kleine 70 in Nederland is Regus de marktleider op het gebied van flexibele kantoorruimten (Luijten, 2013; Regus, 2017).

Echter de tijd dat Regus alleenheerser was op de Nederlandse markt ligt ondertussen ver achter ons, anno maart 2017 zijn er 22 aanbieders actief op de Nederlandse markt met minimaal twee locaties. Hierbij is enkel gekeken naar co-workingspaces en serviced-offices aanbieders welke locaties in eigen beheer hebben. Samen bieden deze ongeveer 335 locaties aan waar flexibel kantoorruimte gehuurd kan worden en gebruik gemaakt kan worden van de beschikbare faciliteiten. Naast de aanbieders met meer dan twee locaties zijn er ook nog een groot aantal kleine, lokale, aanbieders die een enkele locatie bezitten. Deze zijn echter, zoals beschreven in hoofdstuk vijf, niet meegenomen in dit overzicht. In grafiek 6.2.1 zijn alle aanbieders, anno maart 2017, met meer dan twee locaties weergegeven. Het overzicht in grafiek 6.2.1 is voor dit onderzoek met veel zorg samengesteld, echter vanwege de snel groeiende markt zijn veranderingen en daardoor fouten onvermijdelijk.

Kijkend naar figuur 6.2.1 is zichtbaar dat Seats2meet de meeste locaties in aanbod heeft. Het is echter belangrijk hierbij te vermelden dat Seats2Meet duidelijk afwijkt van de overige aanbieders. Seats2Meet heeft op zijn website namelijk ook bureaus staan welke bij mensen thuis gehuurd kunnen worden als ook hotellobby's, restaurants etc.. Van die 113 locaties van Seats2Meet zijn er ongeveer 20 welke ook een private meeting-room aanbieden. Gezien privacy een grote rol speelt voor beursgenoteerde bedrijven zijn dat effectief de locaties welke het meest geschikt zijn voor 'grootschalig gebruik' door beursgenoteerde bedrijven. Individuele werknemers van dit soort bedrijven kunnen vanzelfsprekend wel gebruik maken van locaties in restaurants etc..

Figuur 6.2.1: Aantal locaties in Nederland per aanbieder, maart 2017



Bron: Eigen bewerking van websites genoemde aanbieders aangevuld door Stijnenbosch (2017).

Na Seats2Meet, met het uiteenlopende soort aangeboden locaties, is Regus nog steeds verreweg de grootste aanbieder van flexibele kantoorruimten in Nederland. Na Regus is er een middenmoot zichtbaar welke allemaal rond de 10-20 locaties aanbieden, gevolgd door een grote groep kleinere aanbieders. De markt blijft ook in Nederland nog steeds sterk groeien. Zo verwacht FlexOffiz, momenteel nog 21 locaties, voor het eind van 2017 te groeien naar 75 locaties. In het vastgoedjournaal (2017c) vertelt Nick de Haan, projectmanager bij FlexOffiz, dat ze voor deze groei in heel Nederland actief op zoek zijn naar geschikt vastgoed. Voornamelijk in Amsterdam is de vraag naar vierkante meters kantoorruimte momenteel groter dan het aanbod en zal de groei van deze aanbieders ook het sterkst blijven toenemen. De groei van deze markt kan echter ook afgeremd worden door een gebrek aan (geschikt) kantoorvastgoed.

Elke van de in figuur 6.2.1 gepresenteerde aanbieder biedt een eigen concept aan met kenmerken waarmee ze onderscheidend willen zijn. In sommige gevallen verschillen deze kenmerken aanzienlijk, zoals Seats2Meet. In tabel 6.2.2 zijn de belangrijkste karakteristieken van de aanbieders >10 locaties in een overzicht weergegeven.

Tabel 6.2.2: Karakteristieken aanbieders > 10 locaties, maart 2017

| Concept: | Aanbieder: | Aantal locaties: | Variant aangeboden: | Karakteristieken: |
|------------|-----------------------|------------------|---|---|
| Seats2Meet | Seats2Meet | 113 | Co-workingspace | Erg gericht op Co-working waarbij het delen van kennis een grote rol speelt. |
| Regus | Regus | 67 | Voornamelijk Serviced-offices, daarbij Co-workingspaces (flexplekken) | Wereldwijd grote aanbieder in serviced offices, vergaderruimtes maar ook co-workingspaces. |
| FlexOffiz | FlexOffiz Nederland | 21 | Serviced-offices | Volledig ingerichte kantoorruimtes met flexibele termijnen. |
| CBC | Crown Business Center | 16 | Serviced-offices | Serviced offices en vergaderruimtes met volledige service. |
| Officetime | Officetime | 15 | Serviced-offices | Officetime centers: complete werkplekken voor startende ondernemers |
| HNK | NSI | 13 | Serviced-offices, daarbij co-workingspaces (flexplekken) | Managed offices, flexplekken, vergaderruimtes met full service. Onderdeel van Nieuwe Steen Investments. |
| Tribes | Tribes | 12 | Serviced-offices, daarbij co-workingspaces | Professionele werkruimte, flexplekken, vergaderruimtes. |
| TOO | The Office Operators | 16 | Serviced-offices, daarbij co-workingspaces. | Kantoorruimte, flexplekken en vergaderruimtes. Full service mogelijk |

Bron: Analyse van websites genoemde aanbieders.

In tabel 6.2.2 is zichtbaar dat het aanbod onder de grootste aanbieders vrij divers is, echter voeren serviced-offices wel duidelijk de boventoon. Uit de interviews, welke worden besproken in hoofdstuk zeven, is dan ook gebleken dat het verdienmodel van deze concepten voornamelijk bestaat uit de serviced-offices. De co-workingspaces worden vaak als extra service aangeboden in een leegstaande vrije ruimte om een (innovatie) buzz in het gebouw te creëren waarbij de serviced-office voor de vaste inkomsten zorgt (Cappellen, 2017; Stijnenbosch, 2017). Een uitzondering op dit verdienmodel is Seats2Meet waar het delen van kennis centraal staat en dat door de organisatie ook als kapitaal gezien wordt (Sijgers, 2017).

6.2.2 Ruimtelijke spreiding in Nederland

In figuur 6.2.3 is de ruimtelijke spreiding van de 335 flexibele kantoorlocaties in Nederland weergegeven. Kijkend naar deze figuur is er een sterke clustering van deze flexibele kantoorruimten zichtbaar in en rondom de Randstad. Op zichzelf is dat niet bijzonder aangezien er in de drie provincies behorend bij de Randstad in 2017 ruim 7,7 miljoen mensen woonachtig zijn. Dit komt neer op 45% van de totale bevolking van Nederland (CBS, 2017). In totaal bevinden zich 147 van de 335 locaties zich in de grote gemeenten binnen de Randstad. Daarvan bevinden zich 57 locaties in Amsterdam.

Wanneer er buiten de Randstad gekeken wordt is er op figuur 6.2.3 nog een verhoogde aanwezigheid zichtbaar rondom de overige grote steden van Nederland zoals Eindhoven, Nijmegen en Breda. Hier bevinden zich respectievelijk elf, zeven en vijf locaties.

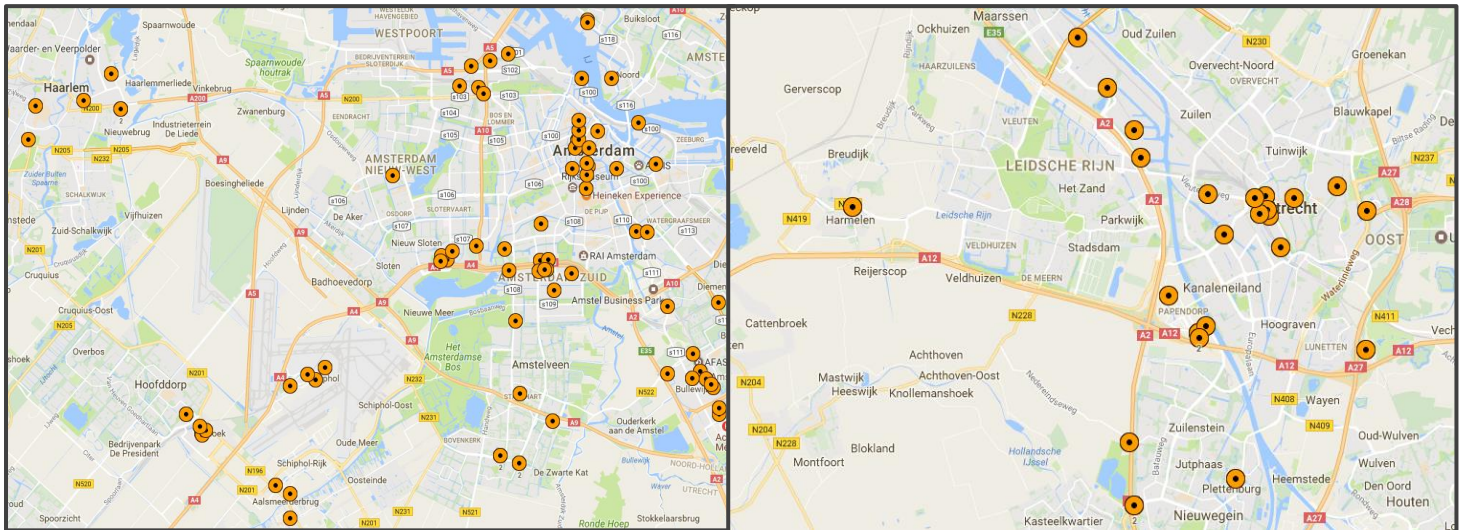
Figuur 6.2.3: Ruimtelijke spreiding flexibele kantoorlocaties Nederland, maart 2017



Bron: Eigen bewerking van websites genoemde aanbieders aangevuld door Stijnenbosch (2017).

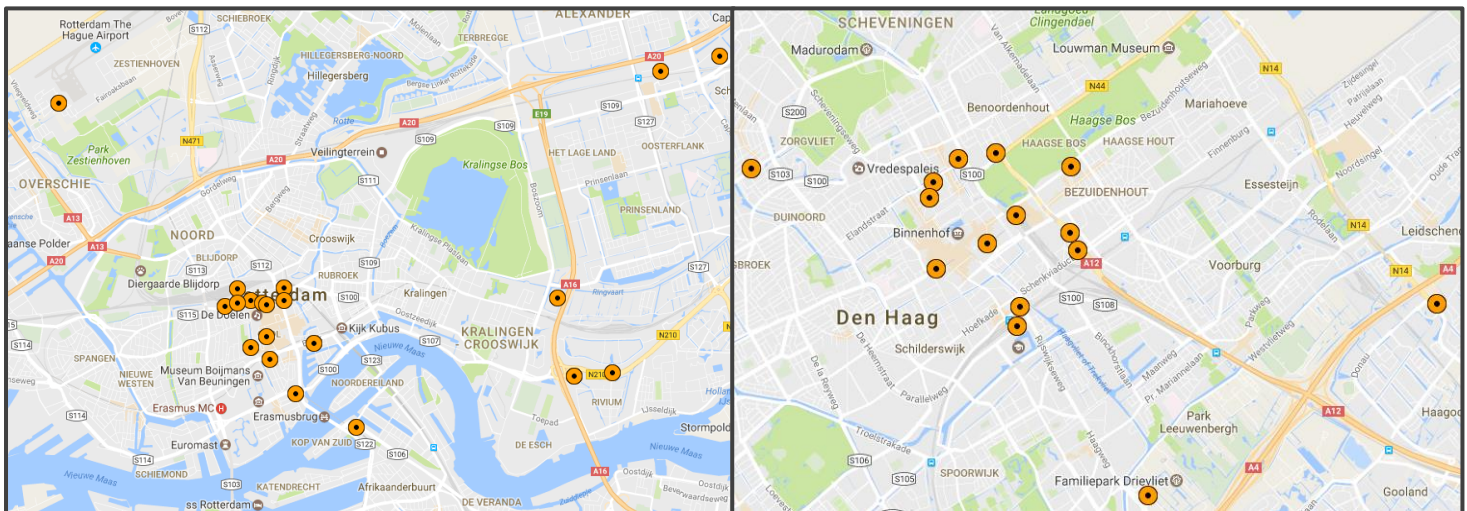
Binnen de vier grootste steden is een duidelijk ruimtelijk spreidingspatroon te herkennen. In de figuren 6.2.4 en 6.2.5 is de ruimtelijke spreiding voor de steden Amsterdam, Utrecht, Rotterdam en Den Haag weergegeven.

Figuur 6.2.4: Ruimtelijke spreiding flexibele kantoorlocaties Amsterdam & Utrecht, maart 2017



Bron: Eigen bewerking van websites genoemde aanbieders aangevuld door Stijnenbosch (2017).

Figuur 6.2.5: Ruimtelijke spreiding flexibele kantoorlocaties Rotterdam & Den Haag, maart 2017



Bron: Eigen bewerking van websites genoemde aanbieders aangevuld door Stijnenbosch (2017).

In alle steden, met uitzondering van Den Haag, zijn directe OV-locaties duidelijk populair. Brooke et al (2014) beschrijft dat bereikbaarheid door gebruikers van flexibele kantoorruimten als de meest belangrijke factor beschouwd wordt. Het is dan ook niet voor niets dat Regus in samenwerking met de NS het station2station netwerk van flexibele werkplekken heeft opgezet. Dit is een netwerk van 14 flexibele kantoorlocaties in de directe nabijheid van (intercity)stations (Regus-NS, 2017). In de regio Utrecht is, naast het centraal station, ook de snelweg een aantrekkelijke factor. De nabijheid van de snelwegen A2, A12 en A27 zorgt hier voor een spreiding van kantoorlocaties buiten het centrum. Om die reden is er ook een clustering zichtbaar rondom bijvoorbeeld Papendorp. Utrecht is als middelpunt van Nederland vanuit alle windstreken goed bereikbaar, om die reden zouden flexibele kantoorlocaties hier bij uitstek geschikt kunnen zijn voor bijvoorbeeld projectgroepen die vanuit verschillende delen van het land samenkomen.

Naast bereikbaarheid speelt een ‘local-buzz’ en nabijheid van andere kantoren ook een belangrijke factor welke terug te zien is in de ruimtelijke spreiding. In Den Haag is dat zichtbaar rondom het Binnenhof waar zich duidelijk een meerderheid van de locaties in de hofstad gevestigd heeft. In Amsterdam is een vergelijkbaar beeld herkenbaar; hier zijn, naast het Centraal station, duidelijke concentraties zichtbaar rondom de Zuidas, de Amsterdam ArenA, Sloterdijk en natuurlijk luchthaven Schiphol. Het motto van Tribes, een van de qua omvang middenmoot aanbieders, is dan ook niet voor niets: *‘We go where the business is’* (Tribes, 2017). Ook uit de interviews in hoofdstuk zeven zal blijken dat gebruikers van flexibele kantoorlocaties het belangrijk vinden dat deze zich bevinden in de nabijheid van de al bestaande kantoren.

6.3 Huidige trends in de huisvestingsstrategieën

Uit de paragrafen 6.1 en 6.2 komt een duidelijke groei naar voren in de markt van flexibel kantoorgebruik. In hoofdstuk drie van deze thesis zijn de grove huisvestingsstrategieën van grote bedrijven vanuit de theorie reeds beschreven. In deze paragraaf wordt door middel van literatuuronderzoek een beeld geschetst van de huidige huisvestingsstrategieën van grote bedrijven; Wat zijn de trends en is de groei van flexibel kantoorgebruik, zoals gepresenteerd in de paragrafen 6.1 en 6.2, ook terug te zien in deze huisvestingsstrategieën.

6.3.1 Flexibiliteit & Shared Economy

De belangrijkste trend op dit moment lijkt toch de vraag om flexibiliteit in kantoorgebruik. Ook onder grote beursgenoteerde bedrijven. Twee recente voorbeelden hiervan zijn Microsoft en IBM welke eind 2016 respectievelijk 300 en 600 werknemers ondergebracht hebben in een flexibel kantoor welke gerund wordt door WeWork. Er zijn een aantal factoren welke dit interessant maken voor grote organisaties als Microsoft en IBM. Ten eerste regelt WeWork alles ‘eromheen’, zoals theoretisch al beschreven is in hoofdstuk drie van deze thesis. In het kort houdt dit in dat al het facilitaire, de receptie, etc. door WeWork geregeld wordt; De gebruikers kunnen zich hierdoor focussen op de ‘core-business’. Daarnaast biedt het medewerkers erg veel vrijheid. De betreffende medewerkers van Microsoft bijvoorbeeld zijn, door deze deal met WeWork, vrij om gebruik te maken van 1 van de 30 locaties van WeWork in New York, waar de deal zich afgespeeld heeft. Dit geeft medewerkers vanzelfsprekend veel vrijheid in hun werkdag en werklocatie wat weer heel goed aansluit bij het Nieuwe Werken, zoals beschreven in hoofdstuk twee (Fortune, 2016; TheRealDeal, 2017). Naast het bieden van flexibiliteit aan werknemers biedt het gebruik van dergelijke concepten natuurlijk ook flexibiliteit voor de organisatie. CBRE (2017) geeft aan dat dat een alsmaar belangrijker aspect wordt bij de huisvesting van (grote) organisaties. Je wilt ten alle tijden kunnen reageren op de markt en de economie en daarvoor dien je meer flexibele contracten te hebben. WeWork is een, van oorsprong Amerikaanse, aanbieder van flexibele kantoorruimte gericht op startups en kleine bedrijven. Echter het laatste jaar richt deze organisatie zich steeds meer op de grote corporaties zoals Microsoft en IBM. In 2016 bestond 14% van de 80.000 leden van WeWork uit werknemers van bedrijven met meer dan 500 werknemers. Van de 500 meest waardevolle bedrijven ter wereld geven er in 2016 ongeveer 52 aan gebruik te maken van de diensten van WeWork. Een jaar eerder waren dit nog slechts vijf bedrijven (Bloomberg, 2016). De ontwikkeling van WeWork bevindt zich voornamelijk op de Amerikaanse markt. Echter wanneer we kijken naar de paragrafen 6.1 en 6.2 zien we ook in Nederland een sterke groei in het aantal flexibele aanbieders. Dit illustreert goed de toenemende vraag om flexibiliteit en daarbij het kunnen focussen op de ‘core-business’ van de organisatie.

Een andere trend die recent veel terug komt in diverse onderzoeken en rapportages is die van de ‘Shared economy’. Dit principe is de laatste jaren steeds bekender geworden met het ontstaan van services zoals Uber en Airbnb. Het gebruiken van elkaars faciliteiten en het daarmee stimuleren van interactie staat hierbij centraal. Ook in de huisvesting van bedrijven lijkt het delen van de faciliteiten

aan populariteit te winnen. De beschikbaarheid van voorzieningen wordt belangrijker dan het daadwerkelijke bezit van deze voorzieningen. Het wordt dan ook steeds meer algemeen goed om voorzieningen, vergaderfaciliteiten en andere services van professionele aanbieders te delen met meerdere organisaties. Hierbij wordt dus niet gekozen voor 'inhouse-faciliteiten' maar juist voor de 'shared-economy' (Colliers International, 2016b; Forbes, 2016). Daarnaast wordt ook het multi-tenant principe waarbij je een kantoorgebouw deelt met andere gebruikers steeds populairder. Colliers International (2016b) spreekt hierbij van een 'collaborative office' waar je samen met andere huurders een object huurt en op die manier interactie bevordert en de kosten van bepaalde 'basisvoorzieningen' kan delen. Voor een deel komt deze trend voort uit de beweging naar flexibiliteit met minder vaste metrages kantoorruimte. Hierdoor komen er verdiepingen/ruimtes leeg te staan welke multi-tenant oplossingen vanzelfsprekend aantrekkelijker maken. Groei binnen de organisatie wordt in deze 'collaborative offices' gefaciliteerd door flexibele contracten en co-workingspaces welke de flexibele schil vormen.

6.3.2 Innovatie & interactie

Andere recente trends met betrekking tot de huisvestingsstrategieën van beursgenoteerde bedrijven zijn zichtbaar bij het streven naar innovatie en interactie.

Met name technische bedrijven maar ook financiële organisaties zijn steeds meer op zoek naar interactie met innovatieve startups. In sommige gevallen kunnen deze startups namelijk interessant nieuwe technische toevoegingen bieden aan grote bestaande bedrijven. Deze startups kunnen veelal gevonden worden in flexibele kantoorgebouwen. Om die reden verplaatsen beursgenoteerde bedrijven in toenemende mate hun R&D afdelingen naar dergelijke gebouwen. Op die manier zitten zij letterlijk dicht bij deze startups en kunnen zij goed monitoren welke innovaties er plaats vinden en mogelijk interessant zijn om te betrekken in de organisatie. Een voorbeeld hiervan is ING welke een deel van de R&D afdeling ondergebracht heeft bij Cambridge Innovation Center in Rotterdam om zo een goed oog te hebben op Fintech-startups. Een andere reactie is bijvoorbeeld de toenemende mate waarin grote (beursgenoteerde) organisaties dergelijke flexibele plekken zelf onder gaan brengen binnen de eigen huisvesting. Een voorbeeld hiervan is A.S.R. welke in hun nieuwe hoofdkantoor in Utrecht ook een Seats2Meet locatie ondergebracht hebben. Op deze manier hoef je je R&D afdeling niet naar buiten te sturen maar haal je de innovatie letterlijk naar binnen. De ruimte die hiervoor ingericht wordt is vaak in een eerder stadium vrij gekomen door de flexibilisering van de werkplekken zoals beschreven in hoofdstuk twee van deze thesis.

6.4 Conclusie deskresearch en literatuuronderzoek

Uit de paragrafen 6.1 t/m 6.3 is gebleken dat flexibel kantoorgebruik op verschillende fronten de laatste jaren een vlucht genomen heeft binnen de huisvestingsstrategieën van grote (beursgenoteerde) bedrijven. Ten eerste is er een grote en sterk groeiende markt van flexibele kantooraanbieders zichtbaar binnen Nederland. De groei van deze markt is na het lezen van paragraaf 6.3 goed te verklaren gezien flexibiliteit, interactie, innovatie en het delen van voorzieningen een steeds belangrijke rol speelt. Bedrijven willen zich in toenemende mate focussen op de core-business en alles daar omheen uit handen geven. Daarbij speelt, althans volgens de rapportages, het kunnen anticiperen op de onvoorspelbare economie sinds de recente crisis in toenemende mate een belangrijke rol.

In het volgende hoofdstuk zullen onder andere de punten uit dit hoofdstuk getoetst worden door middel van interviews. In hoofdstuk acht, de conclusie, is het dan ook interessant om te zien of de punten welke voortgekomen zijn uit hoofdstuk zes, beaamd worden in de interviews van hoofdstuk zeven. Op deze manier kan er in hoofdstuk acht geconcludeerd worden of algemene, wereldwijde, trends uiteindelijk ook van toepassing zijn op de Nederlandse markt.

7. Onderzoeksresultaten interviews



Locatie van illustratie: The Office Operators, Amsterdam Sloterdijk

7. Onderzoeksresultaten interviews

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het uitgevoerde kwalitatieve onderzoek gepresenteerd. Zoals weergegeven in hoofdstuk vijf heeft het kwalitatieve onderzoek van deze thesis bestaan uit 13 interviews welke afgenomen zijn onder verschillende onderzoekseenheden.

Dit hoofdstuk is ingedeeld in vier paragrafen. Per paragraaf worden een, of een combinatie van meerdere, deelvragen beantwoord vanuit de interviews. Deze beantwoording vindt plaats met een samenvatting van de interviewuitkomsten aangevuld met citaten. De uiteindelijke beantwoording van de centrale vraag en de deelvragen van dit onderzoek met een combinatie naar het literatuuronderzoek en de theorie vinden plaats in hoofdstuk acht; 'Conclusie'.

7.1 Huidige huisvestings- en vastgoedstrategieën

7.1.1 Huidige huisvestingsstrategieën

Het Nieuwe Werken, zoals beschreven in hoofdstuk 2.1.5, heeft bij alle geïnterviewde organisaties zijn intrede gedaan. Het belangrijkste doel van deze trend is het bevorderen van interactie tussen medewerkers. De exacte invulling van Het Nieuwe Werken verschilt echter wel per bedrijf. De gedachten achter Het Nieuwe Werken is voornamelijk flexibiliteit en het niet meer hebben van een eigen werkplek, ook al blijken werknemers vaak alsnog een soort 'eigen plek' te creëren. Er zijn echter ook bedrijven waarbij deze 'volledige flexibiliteit' niet gewenst is. Uit bijvoorbeeld het interview met Ahold/Delhaize bleek dat ze wel degelijk gebruik maken van flexibiliteit op de werkvloer maar wel met het gebruik van bepaalde 'vlekken'. Met deze vlekken wordt bedoeld dat bepaalde afdelingen welke intern veel overleg nodig hebben als 'vlek' bij elkaar zitten en daarbinnen flexibel zijn.

Naast het streven naar interactiebevordering bereikt Het Nieuwe werken nog een hoger doel; namelijk een efficiënte huisvesting. De praktijk leert bij deze bedrijven dat praktisch nooit alle medewerkers tegelijk aanwezig zijn op de locatie, met als gevolg dat je leegstaande werkplekken hebt. Flexibele werkplekken leiden dus tot een efficiëntere huisvesting omdat de medewerkers 'elkaars' werkplekken gebruiken. Dit resultaat is duidelijk terug te zien in het gemiddelde werkplek/fte onder de geïnterviewde bedrijven wat op ongeveer 0,8 ligt. Dit houdt in dat er gemiddeld dus minder werkplekken zijn dan fte's. Dit resulteert vervolgens in een afname van het totale kantoormetrage; je hebt simpelweg minder werkplekken dus minder ruimte nodig, zo blijkt uit de interviews.

"Sinds 2012 zijn wij gestart met het strategisch huisvestingsplan. Dit houdt voornamelijk in de transformatie naar meer openheid op de kantoorlocaties en flexibiliteit (HNW) zonder vaste werkplekken. Tot op heden hebben we hierdoor zo'n 40% in het totaal kantoormetrage kunnen besparen" (BAM Groep, 2017)

Uit bovenstaande citaat uit het interview met de Koninklijke BAM Groep blijkt dat Het Nieuwe Werken (HNW) verregaande kostenbesparende gevolgen kan hebben gezien er 40% minder metrage benodigd is voor het zelfde aantal medewerkers. Enkele organisaties geven tijdens de interviews aan op dit moment een werkplek/fte van ongeveer 1,1-1,2 te hebben, dus juist meer werkplekken dan fte's. Zij geven aan dat dit veelal komt als resultaat uit overnames en reorganisaties. Zij streven er echter wel naar om de huisvesting weer zo snel mogelijk efficiënt vorm te geven en dus metrages af te kunnen stoten.

7.1.2 Belangrijkste overwegingen in huisvestingskeuzes

Uit de diverse interviews blijkt bij de meeste organisaties locatie nog altijd de belangrijkste overweging zijn in hun keuze voor een bepaalde locatie of kantoorgebouw. De reden waarom locatie

als belangrijk gezien wordt verschilt echter wel. Er lijkt een toenemende trend te zijn om locatie in te zetten als gereedschap om geschikt personeel binnen te halen. De aanwezigheid van geschikt personeel speelt voor een aantal organisaties een grote rol. Daarnaast geeft W. van der Post, programmamanagers bij de Amsterdam School of Real Estate, aan dat vastgoed en de locatie daarvan ook steeds meer als statement gebruikt wordt om je imago op een juiste manier uit te stralen en te laten zien waar je als bedrijf voor staat. Daarnaast vinden veel organisaties het vanzelfsprekend belangrijk om openbaar vervoersfaciliteiten in de nabijheid te hebben en geldt voor (hoofd)kantoren zichtbaarheid als belangrijke overweging.

Er wordt veelal een afweging gemaakt tussen de kosten en baten van een bepaalde locatie, zo blijkt ook uit het interview met Philips Lighting.

“Wij maken gebruik van een ‘Strategic-Fit model’: Hierbij wordt een afweging gemaakt tussen prijs en kwaliteit. We stellen met onze internationale brokers altijd een marktonderzoek op zodat we de juiste afwegingen kunnen maken. In de regel zitten wij hierdoor veelal op B-locaties.”

(Philips Lighting, 2017)

Kosten en baten spelen vanzelfsprekend een belangrijke rol bij de huisvesting van beursgenoteerde organisaties. Echter worden sommige afdelingen van bedrijven heel specifiek op een bepaalde locatie weg gezet, daarbij lijken kosten een minder belangrijke rol te spelen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de R&D afdelingen van een geïnterviewde levensmiddelen producent. Deze afdelingen worden vaak weggezet op innovatieve ‘hotspots’ met een connectie naar de core-business van de organisatie. Een voorbeeld hiervan is de omgeving Wageningen als Food valley maar ook Amsterdam-Zuidoost voor de bankensector. In deze gebieden bevinden zich veelal startups en (onderwijs)instellingen met een link naar de branche, voor organisaties is het dus bij uitstek interessant om in deze omgeving je R&D afdeling te huisvesten.

7.1.3 Contractvorm, eigendom en flexibiliteit binnen de huidige huisvesting

Het leasen van vastgoed blijkt uit de interviews het meest voorkomend. Praktisch alle kantoren van de geïnterviewde organisaties zijn geen eigendom van de organisatie zelf. Enkele uitzonderingen hierop zijn bedrijfsspecifieke locaties vaak gecombineerd met een werkplaats. Een andere uitzondering is het hoofdkantoor van A.S.R. in Utrecht, dit is eigendom van de vastgoedbeleggingstak van A.S.R. wordt dus geleased van de eigen organisatie.

De leasetermijn verschilt sterk tussen de verschillende organisaties. Veelal wordt er onderscheid gemaakt tussen strategische/hoofd locaties enerzijds en de kleinere lokale locaties anderzijds. Flexibiliteit in het leasecontract wordt in de meeste gevallen gevonden in de vorm van breekopties en (zeer) kortdurende contracten. Dat laatste is voornamelijk een financiële keuze; uit de interviews blijkt namelijk dat contracten met een langere looptijd vaak gunstiger zijn i.v.m. lagere huurprijzen en hogere incentives. Met een kort contract dat je vervolgens meermaals verlengt ben je dus dief van je eigen portemonnee.

De vraag om meer flexibiliteit de leasecontracten komt voornamelijk voort vanuit de economische crisis, zo blijkt uit diverse interviews. Organisaties willen kunnen anticiperen op bewegingen in de markt en zijn zichzelf er (meer) van bewust geworden dat flexibiliteit in het vastgoed daar een belangrijke rol in kan spelen.

“Vastgoed heeft lang de ‘het hoort erbij’ rol gehad binnen organisaties. Vandaar dat bedrijven traditioneel gezien neigen naar lange contracten want dan is het geregeld. De recente crisis lijkt een moment geweest te zijn waarop bedrijven zijn gaan inzien dat flexibiliteit belangrijk is om schommelingen in de markt op te kunnen vangen.” (ASRE, 2017)

“De vraag om flexibiliteit heeft voornamelijk te maken met de dynamiek in onze markt, het is van groot belang dat onze huisvesting gemakkelijk aanpasbaar is.” (Philips Lighting, 2017)

Er is vanuit de interviews dus zeker een trend zichtbaar in het kijken naar flexibele oplossingen met betrekking tot de organisatiehuisvesting. Er zijn echter, naast huurprijs en incentives, nog meer motieven welke naar voren komen om juist te kiezen voor langere looptijden.

Organisaties hechten er veelal waarde aan om de huisvesting om te zetten naar de eigen huisstijl en werkvorm, al dan niet flexwerken etc.. Deze investeringen kunnen groot zijn waarbij het dus belangrijk is dat deze over een langere periode uitgesmeerd kunnen worden. Naar mate de investeringen hoog zijn zullen organisaties dus ook neigen naar een langere looptijd van de overeenkomst.

“Wij streven naar uniformiteit binnen de kantoren, hiervoor zijn (grote) investeringen vereist. Deze investeringen moeten vanzelfsprekend over een langere periode uitgesmeerd worden. Om die reden zijn lange huurcontracten in sommige gevallen noodzakelijk.” (BAM Groep, 2017)

7.1.4 deelconclusie

Na beantwoording van de eerste interviewvragen kan er een beeld geschetst worden over de huidige huisvestings- en vastgoedstrategieën van grote beursgenoteerde bedrijven in Nederland.

Over het algemeen is Het Nieuwe Werken duidelijk een algemeen goed geworden, hierbij interpreteert wel iedere organisatie de precieze vorm en mate van flexibiliteit op een andere manier. Uit de interviews blijkt verder dat de locatie en de afweging tussen prijs en kwaliteit de belangrijkste factoren zijn in de keuze voor een bepaalde huisvesting. In aanvulling op de eerder genoemde interviewuitkomsten beaamt ook I. van Kasteren, Manager Facility bij Brunel, dit in het afgenomen interview:

“Zichtbaarheid en locatie spelen bij ons een grote rol, de huisvesting moet passen bij het imago van Brunel. Daarnaast speelt ook prijs natuurlijk wel een rol.” (Brunel, 2017)

Flexibiliteit in het vastgoedportfolio lijkt, zij het verschillend per bedrijf en sector, wel aan populariteit te winnen. Uit zowel het interview met Philips Lighting als de ASRE komt naar voren dat dit duidelijk een verandering is ten opzichte van het verleden. Maar ook hier speelt prijs nog steeds een belangrijke rol. Uit het interview met de levensmiddelenproducent komt daarbij ook naar voren dat de aanbiedersmarkt hierin ook een belangrijke rol speelt:

*“De mate van flexibiliteit wordt in onze overeenkomsten meer gezocht in de vorm van breekopties. Korte leasecontracten zijn vaak niet mogelijk in de markt of erg kostbaar.”
(Global RE portfolio Planner, 2017)*

De aanbiedersmarkt is veelal nog traditioneel waarbij relatief lange leasetermijnen nog steeds de norm zijn. Gedane beleggingen, investeringen en exploitatieberekeningen spelen hierbij natuurlijk een grote rol. Zoals beschreven in hoofdstuk drie brengt flexibiliteit namelijk onzekerheid voor de aanbieders. Toch is er langzaam maar zeker wel een verandering zichtbaar, paragraaf 7.2 gaat daar op verder.

7.2 Huidige gebruik van serviced-offices en co-workingspaces

Voordat er ingezoomd wordt op het huidige gebruik van serviced-offices en co-workingspaces onder beursgenoteerde bedrijven kijken we eerst naar waar de enorme groei van aanbieders, zoals beschreven in paragraaf 6.1, vandaan komt. Uit interviews met een aantal professionals en aanbieders van flexibele ruimte blijkt dat de enorme toename in het aanbod de laatste jaren voornamelijk voort komt uit de grote kantorenleegstand. Vastgoedeigenaren gaan in toenemende mate op zoek naar alternatieven om het vastgoed gevuld te houden, in toenemende mate worden deze alternatieven gevonden bij het aanbieden van flexibele ruimte. Een goed voorbeeld hiervan is Nieuwe Steen Investments (NSI) welke met het concept *Het Nieuwe Kantoor* (HНК) het eigen beheerde leegstaande vastgoed vult met flexibele ruimte. Ook voor *Spaces* en *Color Business Centers* geldt een vergelijkbaar beeld.

“Op dit moment groeit het aanbod te hard. Alle aanbieders vissen in dezelfde vijver, zoektocht naar nieuwe, onderscheidende concepten is van belang.” (Stijnenbosch, M., 2017)

De enorme groei van deze markt van flexibele kantooroplossingen brengt ook gevaren met zich mee. De heer Stijnenbosch kenmerkt deze goed in het bovenstaande citaat. Er ontstaat een groot aanbod met allemaal min of meer dezelfde concepten. Vastgoedeigenaren nemen de onzekerheid welke deze vorm van kantoorinvulling met zich meebrengt in toenemende mate voor lief en gaan meer op zoek naar de kansen in plaats van de bedreigingen. Potentieel zou dit in de nabije toekomst kunnen leiden tot een overaanbod met alle mogelijke gevolgen van dien.

7.2.1 Onderdeel binnen het huidige vastgoedportfolio

Er komt uit de interviews een erg wisselend beeld naar voren over de huidige plaats van flexibele kantooroplossingen binnen het huidige vastgoedportfolio. Dit illustreert al direct goed dat de markt in beweging is en de ene organisatie al ‘verder’ is of anders denkt dan de andere organisatie. Ongeveer de helft van de geïnterviewde geeft aan dat de organisatie geen gebruik maakt van flexibele oplossingen als serviced-offices of co-workingspaces.

Voor een aantal van de organisaties geldt dat zij zelf meerdere kantoren verspreid hebben door het hele land, werknemers zijn vrij om te werken waar ze willen. Om die reden zien zij geen noodzaak om extra werkplekken te huren verspreid door het land.

Een andere overweging, welke bijvoorbeeld bij Ahold/Delhaize speelt, is de overlegstructuur. Een aantal van de organisaties houden hun personeel graag op een locatie om zo interactie te kunnen maximaliseren en afdelingen gemakkelijk met elkaar te kunnen laten overleggen.

“Er is binnen Ahold/Delhaize sterk de wens om alles bij elkaar te houden. Dit heeft als voordeel dat afdelingen gemakkelijk onderling kunnen overleggen. Ondanks enorme groei in het personeelsbestand de afgelopen jaren is de wens altijd geweest om alles binnen het hoofdkantoor te houden.” (Ahold/Delhaize, 2017)

Anderzijds geeft ongeveer de helft van de organisaties aan wel degelijk gebruik te maken van flexkantoren; zij het voornamelijk serviced-offices en niet bij co-workingspaces. Dit laatste voornamelijk vanwege het gebrek aan privacy bij een co-workingspace welke je bij een serviced-office wel hebt. Grote (beursgenoteerde) bedrijven zijn in toenemende mate op zoek naar hun flexibele schil voor wat betreft de huisvesting. Zoals eerder geschreven kwam ook hier naar voren dat het kunnen anticiperen op een altijd bewegende markt daarbij cruciaal is.

“Deze week hebben we een contract getekend voor 50-100 werkplekken bij een flexibele aanbieder. We zijn aan het kijken om dit portfolio nog verder uit te breiden om zo een flexibele schil te creëren waarmee we gemakkelijk kunnen op- en afschalen.” (ING, 2017)

Een aantal organisaties neemt deze vorm van vastgoed dus alsmaar meer op in het portfolio, of is zich daar tenminste op aan het oriënteren. Bij een enkeling is het al verder doorgevoerd waarbij bijvoorbeeld wereldwijd alle kantoren < 500m² vervangen worden door overeenkomsten met aanbieders van flexibele werkplekken zoals Regus, WeWork, etc. Belangrijkste reden hierachter is dat het, naast flexibiliteit, veel investeringskosten bespaard. De investeringskosten welke eerder bij andere organisaties juist zorgde voor een lange looptijd in de leaseovereenkomsten. Bij het gebruik maken van serviced-offices hoef je namelijk, in veel gevallen, zelf geen meubilair etc. meer te regelen, met name voor kleine kantoren kan dat dus een gemakkelijke optie zijn.

Een andere optie welke aangehaald wordt voor het gebruik maken van flexibele aanbieders is krapte binnen de eigen huisvesting. Uit een van de interviews kwam naar voren dat sommige projectgroepen tijdelijk elders ondergebracht worden bij het gebrek aan ruimte, op zo'n moment kan er dan ook gekozen worden voor een locatie welke wellicht nog iets op kan leveren voor het bedrijf. Een voorbeeld hiervan is INN Group welke een tijdelijke projectgroep ondergebracht heeft bij het Cambridge Innovation Center (CIC) in Rotterdam. Dat specifieke center biedt een innovatieve sfeer waar de projectgroep van NN Group dan, mogelijk, weer van zou kunnen profiteren.

7.2.2 Voor- en nadelen van flexkantoren als serviced-offices en co-workingspaces

Zoals zichtbaar in paragraaf 7.1.1 zijn er uiteenlopende motieven onder beursgenoteerde bedrijven om wel of geen gebruik te maken van flexibele kantooroplossingen als serviced-offices en co-workingspaces. Er zijn vanuit de interviews dan ook een aantal voor- en nadelen naar voren gekomen om wel of geen gebruik te maken van dergelijke concepten. Opmerkelijk is dat wat voor de ene organisatie als sterk nadeel gezien wordt juist weerlegd wordt door de andere organisatie als voordeel. Uit een aantal van de interviews blijkt dat flexibele oplossingen relatief duur zijn.

“Flexibiliteit komt met een prijs.” (Global RE portfolio Planner, 2017)

Naast de mogelijk hogere kosten voor flexibele oplossing als vervanging van de ‘standaard kantooromgeving’ wordt er ook door een aantal experts aangehaald dat ‘het bedrijf om je heen’ gemist gaat worden. In principe is dat iets wat ook bij Het Nieuwe Werken geen onbekende opmerking is. Werknemers zijn minder betrokken bij de organisatie wanneer ze overal werken, een aantal organisaties uit daarom de vrees bang te zijn dat dat ten koste zou gaan van de overlegstructuur binnen de organisatie. Daarbij speelt ook de ‘bedrijfs-uitstraling’ een rol. Bij de lengte van de leasecontracten kwam al naar voren dat grote bedrijven (veel) geld investeren om een kantoorpand een bepaald uiterlijk te geven passend bij het imago en de huisstijl. Bij flexibele kantooroplossingen is het integreren van die huisstijl, vaak, niet mogelijk of in ieder geval in mindere mate dan dat je in een ‘eigen’ kantoor zou kunnen doen.

“Identiteit en branding zou een rol kunnen spelen. Het is niet je ‘eigen’ kantoor. Daarnaast is het voor organisaties een flinke stap: Er ontstaat letterlijk afstand tussen werknemers en het bedrijf en dat kan ten koste gaan van de binding.” (ASRE, 2017)

Een laatst mogelijk nadeel dat door veel van de experts genoemd wordt is beveiliging en privacy. Grote beursgenoteerde organisaties hebben veel te maken met bedrijfsgevoelige informatie en willen die veiligheid en privacy vanzelfsprekend kunnen waarborgen. Bij een gedeeld kantoor brengt dat vanzelfsprekend meer aandachtspunten met zich mee. Hetzelfde geldt voor fysieke veiligheid, een co-workingspace is toegankelijk voor iedereen. Veel van de serviced-offices hebben op de verdieping met de ingang ook ruimte ingedeeld voor co-working, maar wie beheert daar de toegang?

“Ook fysieke beveiliging is een nadeel. Wie hoort er in het kantoor te werken? Wie controleert de toegang? In principe kan iedereen naar binnen lopen.” (ING, 2017)

Naast de nadelen zijn er uit de interviews ook een aantal voordelen op te maken om juist wel te kiezen voor flexibele kantooroplossingen als onderdeel van het vastgoedportfolio. Opmerkelijk is het dat waar een groot deel van de respondenten aangeeft het te duur te vinden, is er ook een groep die aangeeft de prijsstelling realistisch te vinden.

“Flexibiliteit en de al aanwezige voorzieningen/meubilair/etc. schelen Philips Lighting grote investeringen.” (Philips Lighting, 2017)

Het is duidelijk dat ‘iets duur vinden’ aan subjectiviteit onderhevig is. Het is lastig aan te geven of dit te maken heeft met de (financiële) omvang van de organisatie. De levensmiddelenproducent met een winst van enkele miljarden vindt het relatief te duur, terwijl Philips Lighting, met een winst van ‘slechts’ 185 miljoen, de prijs realistisch en acceptabel vindt. Naar alle waarschijnlijkheid heeft het meer te maken met de winstmarges. Deze zijn, en dat resulteert ook uit het interview, in de levensmiddelenbranche erg klein. Het zelfde geldt voor de bouwwereld waar de Koninklijke BAM Groep zich in bevindt. Voor deze organisaties is bezuinigen op alle onderdelen van het proces, waaronder het vastgoed, effectief om de winst te maximaliseren.

Een ander, relatief voor de hand liggend, voordeel is de mate van flexibiliteit. Uit een aantal van de interviews komt naar voren dat de vraag naar flexibiliteit, zoals meermaals beschreven, voort komt uit de snelheid en de onzekerheid van de markt. Daarnaast geldt voor bepaalde branches ook nog eens dat er snel ontwikkelingen zijn met betrekking tot startups. Bijvoorbeeld fintech bedrijven welke interessant zijn voor de gevestigde banken. Om deze ruimte te kunnen bieden en de verschuivingen in de markt op te vangen is een flexibele schil ideaal omdat je als organisatie daarmee gemakkelijk kan op- en afschalen in zowel leasetermijn als metrage.

7.2.3 Deelconclusie

Het is na afronding van de interviews duidelijk dat er erg diverse meningen zijn over het wel of niet gebruiken van flexibele kantoorconcepten zoals serviced-offices en co-workingspaces. Er zijn organisaties welke, in toenemende mate, in beginnen te zien dat er ook voordelen zijn aan het gebruik van dergelijke concepten. In het interview met M. Sijgers, co-founder van Seats2Meet, wordt dit kenmerkend beschreven:

“Grote beursgenoteerde bedrijven moeten zich open gaan stellen voor dit soort concepten; de mindset moet veranderen; dan zijn er namelijk geen nadelen, enkel voordelen.” (Sijgers, M., 2017)

Echter komen er uit de interviews ook een aantal realistische nadelen naar voren zoals het mogelijk verliezen van identiteit, de prijs waar wisselend op gereageerd wordt en wat door vele als erg belangrijk gezien wordt de digitale, en fysieke, veiligheid welke mogelijk lastiger te waarborgen is in een flexibele ruimte.

Als belangrijkste eis aan een flexibel kantoorconcept wordt veelal nabijheid van de ‘vaste kantoren’ genoemd.

De vraag om nabijheid van andere kantoren werd vanuit het literatuuronderzoek al beschreven in paragraaf 6.2.1 van voorliggend onderzoek. Kijkend naar de ruimtelijke spreiding van de flexibele kantoorconcepten was er in deze paragraaf een duidelijke clustering zichtbaar rondom de populaire kantoorlocaties van Nederland. Dit is dus in overeenstemming met het verwachtingspatroon van grote beursgenoteerde bedrijven.

7.3 IFRS 16 en de potentiële invloed hiervan

7.3.1 Mate van bewustzijn over de aanstaande wijzigingen binnen IFRS

Na uitvoering van de interviews is het opvallend dat van de geïnterviewde experts vanuit de beursgenoteerde bedrijven slechts de helft op de hoogte was van de aankomende wijzigingen met betrekking tot IFRS 16. Vanzelfsprekend kan dit voorkomen uit welke er personen er geïnterviewd zijn. Beursgenoteerde bedrijven hebben veelal grote vastgoedafdelingen waarbij een ieder vanzelfsprekend zijn eigen portefeuille heeft. Uit een aantal interviews bleek dat de geïnterviewde wel op de hoogte waren, zij het basaal. Zij gaven dan ook duidelijk aan dat dit vraagstuk zich meer afspeelt bij de financiële en controlling afdelingen van het bedrijf. Het wegschuiven van de noodzaak omtrent IFRS 16 naar andere afdelingen laat ook zien dat de potentiële effecten ervan op de huisvestings- en vastgoedstrategieën, zoals uitgebreid beschreven in hoofdstuk vier, mogelijk onderschat worden.

“Ik ben op de hoogte van de aankomende wijzigingen binnen IFRS 16, echter is dit niet echt mijn portefeuille. IFRS speelt zich meer af op onze financiële afdelingen.” (ING, 2017)

7.3.2 Potentiële invloed op de huisvestings- en vastgoedstrategieën

Over de potentiële invloed van IFRS 16 op de gevoerde strategieën van de beursgenoteerde bedrijven wordt veel gezegd in de interviews. Een veel gehoorde visie is dat de huisvesting uiteindelijk het belangrijkste is en dit, veelal, lso staat van eventuele boekhoudkundige regels.

“Primair gaat het om adequate huisvesting. We gaan niet alles omgooien vanwege een IFRS regel, hoewel die natuurlijk wel onze balans positie beïnvloedt” (Philips Lighting, 2017)

Uit verschillende rapportages welke beschreven zijn in hoofdstuk vier van dit onderzoek komt naar voren dat de wijzigingen binnen IFRS 16 zouden kunnen leiden tot kortere leasetermijnen. Uit verschillende interviews komt echter naar voren dat een verschuiving naar kortere leasetermijnen niet erg favoriet is. Kortere leasetermijnen zorgen voor onzekerheid en onrust. Voor beursgenoteerde bedrijven is het van groot belang om pieken en dalen in de jaarverslagen te voorkomen. Dit kan onder andere bereikt worden door lange leasetermijnen waarbij je voor een X aantal jaar weet wat je betalingsverplichting gaat zijn. Korte leasetermijnen zouden er voor kunnen zorgen dat het volume van de betalingsverplichting sterk varieert van jaar tot jaar. Aandeelhouders zouden hier vervolgens negatief op kunnen reageren.

“Korte leasetermijnen zorgen voor fluctuaties welke niet gewenst zijn bij beursgenoteerde bedrijven.” (Global RE portfolio Planner, 2017)

Potentieel zouden de wijzigingen binnen IFRS 16 wel kunnen leiden tot een toename in het aankopen van panden in plaats van lease, zo blijkt uit een aantal interviews. In hoofdstuk vier is reeds besproken dat het veel gebruikte sale-and-lease-back waarschijnlijk een minder populaire optie gaat worden omdat een van de belangrijkste voordelen hiervan namelijk gaat verdwijnen: het niet op de balans hebben van je vastgoed. Echter zou dit potentieel wel kunnen leiden tot het kopen van vastgoed. Hiermee zou het balanstotaal verkleind kunnen worden omdat je leasecontracten gaat vervangen door eigendom. Vanzelfsprekend zitten hier haken en ogen aan met betrekking tot afschrijving, risico en moet een organisatie voldoende financiële middelen (over) hebben om vastgoed aan te kopen.

De belangrijkste conclusie met betrekking tot de mogelijke invloed van IFRS 16 op de gevoerde huisvestings- en vastgoedstrategieën is dat er vooral afgewacht wordt.

Ook op dit vlak spelen de aandeelhouders wederom een grote rol: Je wilt als beursgenoteerd bedrijf niet opvallen, het is voor aandeelhouders opmerkelijk als je als enige organisatie reageert op iets waar verder niemand op reageert. Om die reden wordt er momenteel vooral afgewacht wat de markt en de concurrentie gaat doen voordat er zelf stappen ondernomen worden.

“Er heerst een soort van angst om voorbarig te reageren op mogelijke veranderingen terwijl dat achteraf niet nodig bleek te zijn. Er wordt door ons wel reactie/verandering verwacht alleen is het op dit moment volstrekt onduidelijk in welke vorm.” (Global RE portfolio Planner, 2017)

Het is duidelijk dat er op dit moment weinig merkbaar is van de aankomende wijzigingen, wel zijn er een aantal geïnterviewde die erkennen dat er mogelijk uiteindelijk wel wijzigingen aan zitten te komen. In welke vorm wordt nu veelal uitgezocht binnen de financiële afdelingen van de organisaties.

7.3.3 Deelconclusie

Concluderend is het opvallend dat er omvangrijke boekhoudkundige wijzigingen aan zitten te komen, welke theoretisch gezien ook invloed hebben op het vastgoed, maar er tot op heden nauwelijks gereageerd wordt. Afwachten en het niet voorbarig willen reageren spelen hier dus een belangrijke rol. Op de vraag of de wijzigingen binnen IFRS nu gaan leiden tot meer flexibiliteit in het kantoorgebruik wordt vrij negatief gereageerd. De beweging naar flexibiliteit lijkt hier duidelijk groter te zijn dan IFRS en is sowieso al ingezet:

“Naar mijn mening komt de verschuiving naar flexibiliteit niet voort uit IFRS maar gewoon uit de strategie van ING en de vraag vanuit de markt.” (ING, 2017)

Waar IFRS 16 wel toe zou kunnen leiden, wat uiteindelijk ook het doel is van de IASB, is vergelijkbaarheid en transparantie.

“IFRS creëert eigenlijk een nieuwe benchmark om beursgenoteerde bedrijven op de waarde van de leaseovereenkomsten te vergelijken. Hier zouden reacties uit voort kunnen komen wanneer blijkt dat vergelijkbare concurrentie een veel lager leasebedrag heeft.” (Global RE portfolio Planner, 2017)

7.4 Huisvestings- en vastgoedstrategieën in de nabije toekomst

7.4.1 Verwachting met betrekking tot flexibele kantooroplossingen

In lijn met het huidige gebruik van flexibele kantooroplossingen geven enkel de organisaties welke deze oplossingen momenteel gebruiken aan dat dit in de toekomst nog belangrijker zal gaan worden. Er wordt beaamt dat het ontwikkelen van een flexibele schil een steeds belangrijkere rol zal gaan spelen. Het doel hiervan is voornamelijk om pieken in de bezetting op te vangen. Bezettingsgraden spelen een grote rol in de huisvesting van (grote) organisaties. Er zijn grote verschillen herkenbaar tussen piekdagen als maandag en dinsdag en ‘daldagen’ zoals woensdag en vooral de vrijdag (middag). Het realtime monitoren van deze bezetting speelt een steeds grotere rol, zo blijkt uit diverse interviews. Hierdoor kan je als organisatie kiezen voor een kleiner ‘kern-metrage’ en de rest opvangen met behulp van flexibele aanbieders. In een ideale situatie zou dit natuurlijk ‘Inhouse’ plaatsvinden. Dit vergroot de efficiëntie van de huisvesting aanzienlijk. Het aanbieden van flexibele ruimten binnen het eigen kantoor is een ontwikkeling welke steeds populairder lijkt te worden. Dit zie is bijvoorbeeld zichtbaar bij, het reeds behandelde, voorbeeld van Seats2Meet in het hoofdkantoor van A.S.R. in Utrecht. De Co-founder van Seats2Meet, M. Sijgers, onderschrijft deze beweging.

“We zien dat steeds meer corporates leegstaande verdiepingen aanbieden voor mensen van buiten. Dit is voor grote bedrijven natuurlijk een gemakkelijke manier om de innovatie zelf naar binnen te halen zonder de werknemers naar buiten te moeten sturen. (Seats2Meet, 2017)

Zoals beschreven in paragraaf 7.3 is de uiteindelijke invloed van IFRS 16 nog volledig onduidelijk. Zoals aangegeven is het echter niet ondenkbaar dat het zou kunnen leiden tot een toename in het gebruik van flexibele kantooroplossingen, zo blijkt ook uit verschillende interviews.

7.4.2 Algemene verwachtingen met betrekking tot de huisvesting

Interne flexibiliteit, veelal in de vorm van Het Nieuwe Werken, speelt bij alle geïnterviewde organisaties een grote rol. Uit meerdere interviews blijkt dat de vraag naar deze interne flexibiliteit door zal blijven zetten. Opmerkelijk is wel dat ING een toenemende trend ziet van terugkeer naar het kantoor in plaats van het thuis werken. Het belang van de overlegstructuur van de organisatie speelt hierbij een belangrijke rol.

“Na de trend van het thuiswerken zien we nu weer een beweging terug naar kantoor. Er wordt veel in teams gewerkt en dit is vanuit huis lastiger. De (snelle) verandering van deze trends geeft goed weer dat het erg lastig is om aan te geven hoe de huisvesting zich in de toekomst ontwikkelt.”
(ING, 2017)

7.4.3 Deelconclusie

Uit het interview met ING komt de conclusie met betrekking tot de toekomst eigenlijk al erg sterk naar voren; de toekomst laat zich niet/nauwelijks voorspellen. Bijkomend punt is nog dat beursgenoteerde bedrijven natuurlijk van meer afhankelijk zijn dan enkel hun eigen gevoerde of geplande strategie. Uit het interview met A.S.R kwam dit goed naar voren:

“Onze huisvesting en strategie daarop wordt echter sterk beïnvloed door eventuele overnames en fusies. Deze kunnen wij vanzelfsprekend in veel gevallen niet van te voren aan zien komen maar hebben wel een grote invloed op het gevoerde beleid.” (A.S.R., 2017)

De onzekerheid waar deze groep bedrijven zich dagelijks in bevindt, juist door het beursgenoteerd zijn, maakt het in sommige gevallen lastiger om een duidelijke strategie door te voeren. Wel zijn ze het er allemaal over eens dat flexibiliteit, met name intern en voor sommige ook extern, een belangrijke plek in gaat nemen in de huisvestingstrategieën van de organisatie.



8. Conclusies

Locatie van illustratie: Spaces, Amsterdam Vijzelstraat

8. Conclusies

Dit hoofdstuk bestaat uit twee paragrafen. In de eerste paragraaf zal elke deelvraag beantwoord gaan worden met behulp van het literatuuronderzoek en het empirische onderzoek. Daarbij zullen er koppelingen gemaakt worden met de theorie uit de hoofdstuk twee, drie en vier van voorliggend onderzoek. In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk wordt tenslotte de centrale vraag van het onderzoek beantwoord. Hierbij worden nog kort onderdelen uit de beantwoording van de deelvragen aangehaald.

8.1 Beantwoording deelvragen

De vier deelvragen waar voorliggend onderzoek mee opgebouwd is zullen hier een voor een beantwoord worden in de volgende volgorde:

- Deelvraag 1: Hoe zien de huidige huisvestings- en vastgoedstrategieën van grote beursgenoteerde bedrijven eruit?
- Deelvraag 2: In welke mate maken grote beursgenoteerde bedrijven reeds gebruik van flexibele kantooroplossingen zoals serviced offices en co-workingspaces?
- Deelvraag 3: Welke ontwikkelingen verwachten de Facility managers, of vergelijkbare portefeuillehouders, van grote beursgenoteerde bedrijven en andere vastgoedprofessionals ten aanzien van het gebruik van flexibele oplossingen en kantoorconcepten zoals serviced offices en co- workingspaces in de (nabije) toekomst?
- Deelvraag 4: Wat is het potentiële effect van de toekomstige wijzigingen binnen IFRS op de huisvestingsstrategieën van grote beursgenoteerde bedrijven?

8.1.1 Beantwoording deelvraag 1

In de huidige huisvestings- en vastgoedstrategieën van de grote beursgenoteerde bedrijven speelt de gebruiker een belangrijke rol. Met Het Nieuwe Werken, dat bij praktisch alle organisaties is ingevoerd, kom je tegemoet aan de toenemende vraag naar interactie en flexibiliteit in waar en wanneer een werknemer werkt. Vanzelfsprekend verschilt de mate van deze flexibiliteit sterk per organisatie. Volgens de vier perspectieven om vastgoed te benaderen van Den Heijer (2011) komen organisaties momenteel voornamelijk het gebruikersperspectief tegemoet. Echter Het Nieuwe Werken biedt, naast enkel flexibiliteit voor de werknemer, ook een efficiëntie slag voor de organisatie zelf. Daarmee worden het financierperspectief en bestuurdersperspectief van Den Heijer (2011) bereikt. Een efficiëntieslag in de huisvesting door het huren van minder kantoor metrage wordt momenteel veelal bereikt door middel van het aanbieden van flexibele werkplekken. In het model van De Vries (2008), Den Heijer (2011) en Van Meel (2010), zoals behandeld in paragraaf 3.1, bereik je hiermee een aantal van de vastgoeddoelen van organisaties. Ten eerste verlaag je de risico's, minder kantoor metrage betekent immers dat je als bedrijf wendbaarder bent wat de winstgevendheid potentieel zou kunnen bevorderen. Daarnaast wordt de flexibiliteit van de organisatie vergroot waardoor je gemakkelijker kan groeien en krimpen afhankelijk van de economie. Ook dit kan theoretisch gezien een positief effect hebben op de winstgevendheid van de organisatie. Ten slotte kan de interactie welke je stimuleert met behulp van Het Nieuwe Werken zorgen voor een verbetering van de bedrijfscultuur en het stimuleren van innovatie & duurzaamheid.

Het breed ingevoerde Nieuwe Werken sluit ook aan bij het Toegevoegde Waarde Model van Lindholm et al (2006). Zij beschreven dat winstgevendheid en productiviteitsgroei onder andere bereikt kan worden door een efficiënter gebruik van je activa en het verlagen van de kosten. Afgezien van de investeringen welke Het Nieuwe Werken met zich mee brengt bereik je beide doelen zoals beschreven door Lindholm et al (2006). Echter is het belangrijk hierbij te vermelden dat het bereiken

van lagere kosten als resultaat van flexibiliteit niet gegarandeerd is. Uit onderzoek van DTZ Zadelhoff (2013) bleek namelijk dat flexibiliteit eerder resulteert in hogere kosten. Waarschijnlijk is hier weer de subjectiviteit van het begrip 'hoge kosten' van invloed zoals beschreven in hoofdstuk zeven.

Wanneer we kijken naar de belangrijkste overwegingen om een organisatie op een bepaalde plek te huisvesten dan blijkt locatie nog altijd de belangrijkste reden te zijn. Ook hier speelt het gebruikersperspectief samen met het bestuurdersperspectief van Den Heijer (2011) een belangrijke rol. Organisaties willen namelijk graag dicht bij geschikt personeel gevestigd zijn om zo een aantrekkelijke werkgever te kunnen zijn voor het meest geschikte personeel. Daarnaast kan locatie ook een bijdrage leveren aan het imago van het bedrijf. Arkesteijn et al (2008) geven dit weer in de vastgoedbenaderingen van O'mara. Vastgoed aan laten sluiten als symbool van de waarden en cultuur van een organisatie is volgens dit model onderdeel van de taxerend-symbolische vastgoedbenadering.

Ook de toegevoegde waarde strategie, welke onderdeel is van de drie vastgoedstrategieën van O'mara (Arkesteijn et al, 2008), komt terug in de huidige huisvestingsstrategieën van beursgenoteerde bedrijven. Bedrijven die de huisvesting heel specifiek kiezen vanwege de aanwezigheid van geschikt personeel, een 'local-buzz' of specifieke hotspot geven namelijk gehoor aan de strategische richting van de organisatie en maken het vastgoed op die manier tot toegevoegde waarde. Deze strategie helpt dan ook bij het positioneren voor een toekomstig succes (Arkesteijn et al, 2008).

8.1.2 Beantwoording deelvraag 2

Na afronding van het literatuur en empirisch onderzoek lijkt het erop dat grote beursgenoteerde bedrijven in toenemende mate op zoek zijn naar de ideale flexibele schil, al geldt dat niet voor alle bedrijven. In lijn met de 'shared-economy' gedachte, welke momenteel erg populair is met bedrijven als Airbnb en Uber, spelen bedrijven als Seats2Meet, Regus en HNK daar op in door dit ook bereikbaar te maken voor de grote bedrijven. Vastgoed heeft voor lange tijd de 'het hoort erbij' functie gehad en werd dan ook veelal voor langere periodes vastgelegd. Sinds de economische crisis lijken bedrijven echter in toenemende mate te willen kunnen anticiperen op de onzekerheid in de markt. Deze onzekerheid kan worden opgevangen door flexibiliteit in contract en kantoorruimte (Jacobs, 2016).

De ruime meerderheid van het vastgoed van beursgenoteerde bedrijven is geen eigendom van deze bedrijven. Er wordt hierbij veelal onderscheidt gemaakt tussen strategische/grote locaties enerzijds, zoals de hoofdkantoren, en de kleinere/lokale locaties anderzijds. Deze strategische locaties liggen over het algemeen nog steeds voor langere periodes vast. Belangrijke redenen hiervoor zijn de investeringen welke gedaan dienen te worden als ook het feit dat die locaties strategisch goed zijn en vaak passen bij het imago van het bedrijf. Voor de kleinere locaties is over het algemeen wel een beweging zichtbaar naar meer flexibiliteit welke voornamelijk gevonden wordt in de vorm van breekopties, zo is gebleken uit de verschillende interviews. Flexibiliteit komt met een prijs, zoals in hoofdstuk drie reeds beschreven is. Voor vastgoedeigenaren brengt deze vorm van flexibiliteit namelijk ook onzekerheid met zich mee wat verrekend zal worden in de huurprijs. Voor de ene organisatie zijn die kosten het waard voor de andere niet. Er zijn een aantal factoren welke na afloop van dit onderzoek invloed lijken te hebben op waarom een bedrijf die kosten wel of niet te hoog vindt. Zoals reeds aangegeven in hoofdstuk zeven lijkt de winstmarge een rol te spelen, daarnaast hebben ook het aantal kantoren en de gedane investeringen invloed op deze beslissing.

Naast flexibiliteit in de leasetermijn kan flexibiliteit ook gevonden worden binnen de ruimte welke gebruikt wordt. Dit onderzoek heeft zich daarbij specifiek gericht op serviced-offices en co-workingspaces. Ongeveer de helft van de geïnterviewde organisaties geeft aan gebruik te maken van

dergelijke concepten. Zij sluiten dus goed aan bij het ‘Kern-periferie vastgoedportfolio’ van Lizieri en Gibson (2000) zoals gepresenteerd in hoofdstuk twee. Deze organisaties hebben een vaste kern met daaromheen een flexibele schil. Ook bij andere organisaties wordt steeds meer gezocht naar de flexibele schil rondom de vaste kern van het vastgoed en met name naar de ideale omvang van deze flexibele schil. Over deze ideale omvang is echter op dit moment vanuit de literatuur geen helderheid te geven. Er zijn verschillende motieven voor het gebruik van dergelijke concepten zoals het onderbrengen van tijdelijke projectgroepen en het zoeken naar innovatieve (Fintech, R&D) start-ups welke zich vaak bevinden bij deze flexibele aanbieders, het reageren op de dynamiek in de markt of het kunnen anticiperen op pieken en dalen in de bezetting van het vastgoed om zo de efficiëntie te verhogen.

De organisaties welke op dit moment geen gebruik maken van dergelijke concepten verwachten er ook geen gebruik van te maken in de nabije toekomst. Vergelijkbaar als bij de kortere leasetermijnen spelen ook hier kosten een grote rol; serviced-offices zijn, in de meeste gevallen, duurder dan ‘gewone kantoren’ echter moet er niet vergeten worden dat het ook scheelt in de inrichtingskosten van een kantoor en bijkomende kosten zoals een receptie, etc.. Bij de meeste serviced-offices is dit namelijk allemaal bij de prijs in begrepen. Daarbij geven experts aan dat het ook te maken heeft met de mindset van beursgenoteerde bedrijven welke eindelijk eens moet gaan veranderen zodat zij ook de positieve punten van flexibele kantooroplossingen gaan zien in plaats van enkel de nadelen. In tabel 8.1.1 zijn de genoemde voor en nadelen van het gebruik van flexibele kantoorconcepten samenvattend gepresenteerd.

Figuur 8.1.1 Voor- en nadelen van het gebruik van flexibele kantoorconcepten

| Voordelen: | Nadelen: |
|---|--|
| Gemakkelijk op- en afschalen in ruimte | Over het algemeen hogere huurprijzen dan ‘traditionele’ huurprijzen |
| Contact met innovatieve bedrijven | Verliezen van binding met het bedrijf |
| Kostenbesparing in aanschaf van inrichting en bijkomende kosten zoals receptie | Beperkte mogelijkheden in doorvoeren ‘bedrijfsbranding’ |
| Mogelijk maken van een efficiëntere huisvesting | Potentiële bedreiging fysieke en digitale veiligheid |

De organisaties welke momenteel wel gebruik maken van flexibele oplossingen geven aan op corporate niveau enkel gebruik te maken van serviced-offices. De belangrijkste reden hiervoor is de bedrijfsgevoelige informatie, daarnaast is het vaak mogelijk om serviced-offices nog in de huisstijl in te richten zodat het aansluit bij het imago van de organisatie. Co-workingspaces zijn vaak te openbaar, deze worden in sommige gevallen echter wel gebruikt voor individuele werknemers.

Uit zowel de literatuur als ook de interviews is gebleken dat beursgenoteerde bedrijven in toenemende mate ook zelf van dit soort co-workingspaces aan beginnen te bieden binnen hun eigen huisvesting. Het delen van deze ruimte, zoals leegstaande kantoorvloeren als resultaat van een teruglopende bezetting, past goed binnen die ‘Shared-economy’. Steeds meer grote organisaties richten in hun kantoorgebouwen of campussen zelf ook ruimtes in waar professionals van buitenaf welkom zijn om te werken, het zogenaamde co-working. Op die manier kan je gemakkelijk innovatie binnenhalen zonder je werknemers zelf naar buiten te moeten sturen (Moriset, 2013). In Nederland is dit bijvoorbeeld zichtbaar in het hoofdkantoor van A.S.R. waar Seats2Meet ruimte aanbiedt voor professionals van buitenaf (Seats2Meet, 2017). Zij kunnen daarbij, deels, gebruik maken van de faciliteiten welke een groot hoofdkantoor aanbiedt. Ook uit het interview met Philips Lightning (2017) kwam een vergelijkbare beweging naar voren, zij het uit praktisch oogpunt. In het nieuwe kantoor in Hamburg hebben zij in samenwerking met Allianz een ruimte beschikbaar gemaakt voor de werknemers van Allianz. Beide hebben namelijk een kantoor aan weerszijde van de stad, door gebruik te maken van elkaars ruimte kan reistijd en fileleed bespaard worden.

Het toenemende aanbod van dit soort flexibele kantoorconcepten komt voor een groot deel voort uit de toenemende kantoorleegstand. Een goed voorbeeld hiervan is NSI welke Het Nieuwe Kantoor gebruikt om leegstand in de door hun beheerde kantoren op te lossen met tijdelijke en flexibele contracten. In toenemende mate zien vastgoedeigenaren de potentie van dit soort concepten en durven zij de stap te maken naar het aanbieden van flexibiliteit. Echter uit zowel de literatuur (Stil, 2017) als de interviews blijkt hier een erg kwetsbare markt te ontstaan. Deze aanbieders vissen momenteel voor een groot deel in dezelfde vijver. Een van de experts geeft in het interview daarom ook aan dat het belangrijk is om je serviced-office of bedrijfsverzamelgebouw een bepaald thema te geven zoals het Financial Offices op de Zuid-as, waarvan hij directeur is. Op het moment dat we weer te maken krijgen met economische neergang zou deze snel gegroeide flexibele markt daar erg onder kunnen leiden. Flexibiliteit geeft gebruikers namelijk de mogelijkheid om contracten binnen korte termijn op te zeggen. Als veel partijen dat tegelijk doen zijn de gevolgen vanzelfsprekend groot.

8.1.3 Beantwoording deelvraag 3

Voor wat betreft het gebruik van flexibele kantooroplossingen in de toekomst is vanuit het empirisch onderzoek enkel gebleken dat alleen organisaties welke nu dergelijke concepten al opgenomen hebben in het portfolio dit ook verwachten uit te gaan breiden in de (nabije) toekomst. Afgezien van die uitkomst uit het empirische onderzoek lijkt er toch een algehele trend te zijn naar het zoeken naar een flexibele schil. Dit werd benadrukt in het literatuuronderzoek met de voorbeelden van het gebruik van de aanbieder WeWork, vooral groot in de Verenigde Staten, door grote internationale bedrijven als Microsoft en IBM. Daarnaast sluit een flexibele schil ook perfect aan op het kernperiferie vastgoed portfolio van Lizieri & Gibson (2000). Om die reden zou het als een logische stap gezien kunnen worden voor grote organisaties om hier meer gebruik van te gaan maken. De voorzichtige verwachting is dan ook dat deze flexibiliteit binnen het portfolio een alsmear belangrijker rol zal gaan spelen voor bedrijven en dan dus ook zeker voor de grote beursgenoteerde bedrijven waar voorliggend onderzoek zich op gericht heeft.

8.1.4 Beantwoording deelvraag 4

Als onderdeel van de toenemende vraag naar flexibiliteit is ook het effect van IFRS 16 op de huisvestingsstrategieën van beursgenoteerde bedrijven onderzocht. Deze wijzigingen binnen de boekhoudkundige normen zouden namelijk kunnen leiden tot verandering in de huisvestingsstrategieën en een toename van flexibiliteit en service overeenkomsten.

Uit de interviews is gebleken dat de helft van de geïnterviewde professionals op de hoogte te zijn van de aankomende wijzigingen binnen IFRS. Echter geven alle respondenten aan dat het zich meer afspeelt op de financiële afdeling van de organisatie dan op de vastgoedafdeling. Er is geen enkele organisatie welke al aantoonbaar veranderingen invoert als gevolg van de komst van IFRS 16. Op zich is dat opmerkelijk wanneer je kijkt naar wat er aan zit te komen in 2019. Zoals aangegeven in hoofdstuk vier staat op dit moment 85% van de leaseovereenkomsten van beursgenoteerde bedrijven niet vermeld op de balans omdat dit operationele lease is. Vanaf 2019 verdwijnt operationele lease en wordt dus alles zichtbaar op de balans. Dit zorgt voor een grote balansverlenging. Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat afwachten het sleutelwoord is op dit moment voor wat betreft IFRS 16. Beursgenoteerde bedrijven worden beïnvloed door de aandeelhouders en je wilt als beursgenoteerd bedrijf dan ook niet opvallen. Reageren op iets dat mogelijk wel of geen invloed gaat hebben, zonder dat je het zeker weet, is daarom ongewenst. Daarbij komt uit alle interviews naar voren dat de beweging naar flexibiliteit groter is dan de boekhoudkundige regels van IFRS. Deze beweging is, voor een deel van de bedrijven, reeds ingezet en de verwachting is momenteel dat deze nauwelijks zal veranderen door IFRS 16. Daarnaast geven een aantal organisaties ook aan dat de kwaliteit van de huisvesting het belangrijkste is en deze niet ineens 'overhoop gegooid' wordt als reactie op boekhoudkundige normen. Ook is consequentie in het jaarverslag veelal belangrijker dan de hoogte van de post huisvesting. Je wilt als organisatie

pieken en dalen in het jaarverslag voorkomen en dat lukt gemakkelijker door gebruik te maken van langdurige vaste leaseovereenkomsten.

Er wordt in dit deel van de conclusie specifiek uitgegaan van het huidige standpunt van de geïnterviewde professionals. Uit de interviews komt namelijk ook naar voren dat IFRS 16 wel resulteert in een nieuwe benchmark waardoor beursgenoteerde bedrijven voor het eerst goed vergeleken kunnen worden op basis van de omvang van hun leaseovereenkomsten. Vanzelfsprekend zouden hier reacties uit voort kunnen komen wanneer er vergeleken wordt met concurrenten en blijkt dat de omvang van de leasecontracten veel groter dan wel kleiner is. Dit mogelijke effect bestaat dus wel maar is op dit moment echter niet duidelijk.

Samenvattend na afronding van het onderzoek lijkt de komst van IFRS 16 momenteel nog maar weinig tot geen invloed te hebben op de huisvestingsstrategieën van beursgenoteerde bedrijven. Over het algemeen geven zij aan dat het nog ver weg is en er nog geen concrete maatregelen genomen zijn of nog niet bekend zijn op de vastgoedafdeling. Zoals beschreven komt dit voor een deel voort uit de afwachtende houding en het ‘willen zien wat de markt doet’ voordat je zelf reageert. Na het effectief ingaan van IFRS 16, in 2019, zou het dus alsnog mogelijk zijn dat er wel degelijk een (sterk) effect merkbaar is op de huisvestingsstrategieën van beursgenoteerde bedrijven, mede als gevolg van het ontstaan van de nieuwe benchmark. Op dit moment kunnen deze effecten echter niet meegenomen worden in de conclusie van dit onderzoek.

8.2 Beantwoording centrale vraag

Na de beantwoording van de deelvragen in paragraaf 8.1 zal in deze paragraaf de hoofdvraag van het onderzoek beantwoordt gaan worden. Dit wordt gedaan met behulp van de antwoorden op de vier deelvragen.

De centrale vraag van het onderzoek luidde:

In hoeverre beïnvloedt de vraag om flexibiliteit in kantoorgebruik de huisvestingsstrategieën van grote beursgenoteerde bedrijven?

Na afronding van dit onderzoek kan er geconcludeerd worden dat de huisvestingsstrategieën van grote beursgenoteerde bedrijven in Nederland momenteel wel degelijk beïnvloed worden door de vraag om flexibiliteit. Het is als uitkomst van het empirisch en literatuuronderzoek zichtbaar geworden dat de flexibele schil in het vastgoedportfolio voor een (groot) deel van de bedrijven steeds belangrijker aan het worden is. Deze flexibele schil kan bereikt worden door meer flexibiliteit in de leasetermijn dan wel door het gebruik maken van flexibele aanbieders. Waarbij dit laatste vaak een combinatie is van een flexibele leasetermijn samen met flexibele metrages.

Het is duidelijk geworden dat de ene organisatie de andere niet is, er zijn veelal bedrijfsspecifieke omstandigheden die een standpunt ten opzichte van deze flexibele schil sterk beïnvloeden. Zoals vaker genoemd lijkt bijvoorbeeld de winstmarge een rol te spelen in het wel of niet kiezen voor een hogere prijs met meer flexibiliteit en gemak dan een lagere prijs met minder flexibiliteit maar wel zekerheid.

Het gebruiken van flexibele concepten zoals Regus, HNK, Spaces, etc.. gaat voor een aantal bedrijven op dit moment nog te ver. Naast de hogere structurele kosten spelen ook privacy en reeds gedane investeringen hierbij een belangrijke rol. Daarentegen is de vraag om meer flexibiliteit in het leasecontract reeds gevorderd. Er wordt veelal onderscheidt gemaakt tussen de strategische en overige locaties met bijbehorende lange of korte leasetermijnen. Ook breekopties worden tegenwoordig als standaard opgenomen in de nieuw af te sluiten leasecontracten. Dit op zich is al een sterke verandering in de van origine weinig dynamische markt van het bedrijfstvastgoed. Zoals vaker aangehaald heeft het immers lang een slecht imago gehad: ‘regel het maar voor lange termijn,

dan zijn we er van af'. De economische crisis heeft een belangrijke rol gespeeld in de bewustwording van bedrijven om meer flexibiliteit in het portfolio op te nemen.

De verwachting is dat de huisvestingsstrategieën van grote beursgenoteerde bedrijven nog verder zullen veranderen als gevolg van de toenemende vraag naar flexibiliteit om te kunnen reageren op een altijd bewegende economie. Maar ook de efficiëntie slag welke momenteel plaatsvindt binnen de huisvestingsstrategieën van bedrijven zal een rol gaan spelen in de toename van flexibiliteit in het vastgoedportfolio. De wijzigingen binnen IFRS 16 zouden daar potentieel een (grote) rol in kunnen gaan spelen, zo blijkt zeker uit de theorie in hoofdstuk vier. Momenteel is namelijk 85% van de 2.3 triljoen waard aan leasecontracten wereldwijd, onzichtbaar op de balansen van bedrijven. Een (groot) deel van dit totaal volume zal na invoering van IFRS 16 ineens toegevoegd worden aan de balansen van beursgenoteerde bedrijven welke rapporteren volgens IFRS, met enorme balansverlenging als gevolg. Waar deze bedrijven momenteel sterk in de afwachtende houding zitten rest ons nu ook niets anders dan diezelfde houding aan te nemen. De daadwerkelijke gevolgen van IFRS 16 zullen pas duidelijk worden na invoering in januari 2019, de reeds gaande ontwikkelingen in de flexibilisering van de huisvesting zouden hierdoor ineens een nog sterkere vlucht kunnen gaan nemen.

Concluderend kan er gesteld worden dat de huisvestingsstrategieën van beursgenoteerde bedrijven wel degelijk aan verandering onderhevig zijn als gevolg van de toenemende vraag naar flexibiliteit. Het ene bedrijf is hier op dit moment verder in gevorderd dan het andere, waarbij reeds gedane investeringen en bedrijfsmatige keuzes een belangrijke rol spelen. De verwachting is dat de 'flexibele schil' een steeds belangrijkere plek in zal nemen in het vastgoedportfolio. Daarbij zullen beursgenoteerde bedrijven in toenemende mate opzoek (willen) gaan naar de optimale omvang van deze flexibele schil. Voor een bedrijf als Colliers International zou het interessant kunnen zijn om hun relaties hier uitgebreid in te begeleiden.

Of IFRS 16 uiteindelijk de invloed gaat hebben zoals voorspeld wordt door de theorie en verschillende rapportages is voor nu onduidelijk. Naar mate 2019 dichterbij komt zal duidelijk worden of IFRS 16 daadwerkelijk gaat leiden tot meer flexibiliteit en een versnelde zoektocht naar flexibiliteit.



9. Discussie, reflectie & vervolgonderzoek

Locatie van illustratie: Igluu, Eindhoven Philips lichttoren

9. Discussie, reflectie & vervolgonderzoek

9.1 Discussie & reflectie

De discussie en reflectie welke hier beschreven worden zijn bedoeld om enkele kritische kanttekeningen te plaatsen waar rekening mee gehouden moet worden na het lezen van de conclusie. Er is bij het uitvoeren van dit onderzoek gestreefd naar een zo zuiver mogelijk onderzoeksresultaat, echter zijn er altijd factoren welke de uitkomsten van het onderzoek potentieel kunnen beïnvloeden.

Voordat er ingezoomd wordt op kanttekeningen met betrekking tot de methoden en de uitkomsten van dit onderzoek beschrijf ik eerst graag de kracht van het uitgevoerde onderzoek. Er zijn een groot aantal inhoudelijk interviews afgenomen met verschillende professionals van waaruit de conclusies samengesteld zijn zoals beschreven in paragraaf 7.1. Een groot deel van deze interviews hebben plaatsgevonden bij grote beursgenoteerde bedrijven welke soms lastig te bereiken zijn. Inhoudelijke interviews bieden de onderzoeker de mogelijkheid om persoonlijke visies maar ook visies van organisaties te achterhalen; dit zijn resultaten welke uit een kwantitatieve analyse lastig te realiseren zijn. De afgenomen interviews hebben in de uitgebreide voorbereidingen en uitvoering veel tijd vereist. Als onderzoeker sta ik dan ook achter de conclusies welke gepresenteerd zijn in paragraaf 7.1. Echter is de kracht van dit onderzoek, namelijk interviews, ook direct de zwakte van het onderzoek: persoonlijke visies, meningen en gesprekken zijn namelijk lastig te generaliseren. Op basis hiervan zijn er een aantal kanttekeningen welke in acht genomen dienen te worden na het lezen van dit onderzoek.

Ten eerste heeft de selectie van de onderzoekseenheden plaats gevonden onder alle in Nederland beursgenoteerde bedrijven. Er is hierbij getracht een grote verscheidenheid aan sectoren te bereiken. Met zeven verschillende sectoren is dat vrij goed gelukt. Door de breedte van dit onderzoek is er een globaal beeld van de huisvestingsstrategieën van Nederlandse beursgenoteerde bedrijven ontstaan. Achteraf is het echter denkbaar dat het onderzoek zich beter op een specifieke sector had kunnen richten. De winstmarges, strategieën, specifieke huisvesting, etc. verschillen per sector vanzelfsprekend enorm, dit maakt de interviewresultaten erg verschillend en daardoor lastig vergelijkbaar. Onderzoek specifiek gericht op een sector, bijvoorbeeld de financiële dienstverleners, zou om die reden naar alle waarschijnlijkheid geresulteerd hebben in een gerichtere conclusie.

Daarnaast is ook de keuze van de geïnterviewde personen altijd discutabel. Grote beursgenoteerde bedrijven hebben veelal relatief grote vastgoed- en huisvestingsafdelingen waarbij een ieder zijn eigen portefeuille heeft. Hierdoor is het tijdens de interviews voorgekomen dat de geïnterviewde niet op de hoogte was van bepaalde onderwerpen. Dit kan de onderzoeksresultaten, bijvoorbeeld met betrekking tot het op de hoogte zijn van IFRS 16, vertroebeld hebben. Dit is echter een lastig op te lossen effect, je bent bij kwalitatief onderzoek immers altijd aangewezen op het kennisniveau van de geïnterviewde. Het is praktisch onmogelijk om op voorhand te toetsen of dit kennisniveau ook voldoende is voor het onderzoek.

9.2 Vervolgonderzoek

Na afloop van een onderzoek zijn er altijd openingen naar andere aanvullende onderzoeken, of juist onderzoeken gericht op net een andere hoek van het betreffende thema. Zo ook na afloop van dit onderzoek aangaande de veranderende huisvestingsstrategieën van beursgenoteerde bedrijven als gevolg van de toenemende vraag naar flexibiliteit en de veranderingen binnen IFRS 16.

Dit onderzoek is specifiek gericht op de beursgenoteerde bedrijven, dit voornamelijk vanwege het feit dat zij verplicht zijn te rapporteren aan de hand van IFRS regelgeving. In de praktijk blijken de IFRS regels vaak na verloop van tijd ook over te gaan naar het MKB, zoals beschreven in hoofdstuk vier. Als vervolgonderzoek zou het daarom interessant kunnen zijn om te onderzoeken wat de effecten van IFRS 16, en dan specifiek de lease regels, zijn op het MKB. Kantoorhoudende MKB'ers zouden, gezien hun kleinschaligheid, theoretisch namelijk bij uitstek geschikt kunnen zijn voor flexibele kantoorconcepten.

Anderzijds zou het als aanvulling ook interessant zijn om specifiek onderzoek te doen naar retailers in plaats van kantoorhoudende organisaties waar dit onderzoek zich op gericht heeft. Uit diverse IFRS publicaties blijken retailers namelijk het meest te gaan merken van de wijzigingen binnen IFRS 16. Dit veelal vanwege de goede locaties en de daar bijbehorende hoge huurprijzen. Het inzichtelijk worden van deze leaseovereenkomsten zou een grote negatieve invloed kunnen hebben op de solvabiliteitsratio's van retailers.

Daarnaast zou het voor wat betreft het flexibele kantoorgebruik interessant kunnen zijn om voor vervolgonderzoek bijvoorbeeld twee specifieke sectoren tegen elkaar af te zetten. Er zou gekeken kunnen worden naar een sector met ruime winstmarges en een met minder ruime winstmarges om op die manier te inventariseren of daar dan daadwerkelijk het verschil in zit tussen het wel of niet kiezen voor (duurdere) flexibiliteit.

Tenslotte ontstaan er erg veel interessante vragen voor vervolgonderzoek op het moment dat IFRS 16 effectief geworden is in 2019. Wat zijn daadwerkelijk de reacties van de beursgenoteerde bedrijven en is het doel van IFRS 16, het inzichtelijk maken van leaseovereenkomsten, nou ook echt bereikt?

Dit laatste lijkt mij, samen met de invloed van IFRS 16 op het MKB, de belangrijkste en meest toevoegende suggesties voor mogelijk vervolgonderzoek.

10. Literatuur

- Accountant, (2012), Vrijwillige IFRS leidt onbedoeld tot verzwaring administratieve lasten.
- Arkestein, M.H., Heijer den, A.C., Jonge de, H., Putte van de, H.J.M., & Vries, de (2008), Designing an accomodation strategy. Delft, Department Real Estate & Housing, TU Delft.
- Baaij, J., (2003), Serviced Offices, een verklaring, beschrijving en voorspelling van een nieuw concept. Utrecht Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., de Goede, M., Peters, V. & van der Velden, T., (2012) *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*, Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek, 3^e druk.
- Backhuijs, J. B., Tahtah, J., Scholten, A. & Draisma, A. C., (2012), Huurovereenkomsten gaan op de balans van huurders komen. Tijdschrift voor Huurrecht Bedrijfsruimte.
- Blakstad, S. (2001), A strategic Approach to Adaptability in Office Buildings. Norwegian University of Science and Technology.
- Bloomberg, (2016), Big Companies Start Buying into WeWork Offices. Ellen Huet
- Boeije, H., 't Hart, H. & Hox, J. (2009) *Onderzoeksmethoden*, 8^e druk.
- Brooke, R., Openshaw, G. & Farrow, L., (2014), Supporting Places of Work: Incubators, Accelerators and Co-working Spaces, URS London
- CBRE (2017), Trends in de Kantorenmarkt. Wouter Oosting.
- CBS (2017), Bevolkingsontwikkeling, www.statline.cbs.nl
- Clark P., (2016), "Co-working spaces are going corporate; Move over startups. Big business is starting to fill desks at trendy shared offices." Bloomberg 2016.
- Colliers International (2016), The rise of flexible office space. Jonathan Wright.
- Colliers International (2016b), Focus Key trends voor huisvesting, werken en de werkomgeving. Volume 3 – 2016, Nederland.
- Colliers International (2017a), The Flexible workspace, outlook report 2017. Jonathan Wright.
- CPB (2012), Kantorenmarkt in historisch en toekomstig perspectief. CPB Notitie 29 juni 2012.
- Cushman & Wakefield, 2017, Lease Accounting Changes: IFRS 16 Edition 5.
- Deloitte (2016), Leases, A Guide to IFRS 16
- Den Heijer, A., (2011), Managing the university campus. Information to support real estate decisions. TU Delft.
- Deskmag (2017), www.deskmag.com
- Dissel, D., (2014), "Nederlandse kantorenmarkt 2013: nadruk op flexibiliteit en duurzaamheid", FMM 2014.
- Dynamis (2012), Spreekende Cijfers 2012 Kantorenmarkten. Utrecht.
- Europese Commissie (2003), Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. Official Journal of the European Union.
- EY, (2011), Lease accounting proposals – simplified, but not simple
- EY, (2016a) Vergelijking IFRS met Nederlandse wet- en regelgeving 2016.
- EY (2016b) Februari 2016 – Lang verwacht, door velen niet gewild maar toch gekomen.
- EY (2016c), Leases, A Summary of IFRS 16 and its effects
- Foertsch C., (2012), "Is there a Coworking Bubble? Nope, Coworking Spaces Grow Organically.", Deskmag 2016
- Foertsch C., (2016), "2016 Coworking forecast", Deskmag 2016
- Forbes, (2016), How The Sharing Economy Is Changing Office Space As We Know It, Brian Sodoma.
- Fortune, (2016), WeWork Will House 300 Microsoft Employees in New York City. Kia Kokalitcheva.
- Gibson, V. (2000), Property Portfolio Dynamics: the Flexible Management of Inflexible Assets.

- Gibson, V., (2003), Flexible working needs flexible space?: towards an alternative workplace strategy. *Journal of Property Investment & Finance*. Vol. 21 No. 1, 2003, pp.12-22.
- Gibson V. & Lizieri, C. M. (1999), New business practices and the corporate real estate portfolio: how responsive is the UK property market? *Journal of Property Research*
- Google (2017), www.trends.google.com
- Het Financiële Dagblad (2010), Er komt een generatie aan die veel minder hecht aan een vaste werkplek. Maandag 25 januari 2010. Mathijs Schiffers.
- Heywood, C. (2011), Approaches to aligning corporate real estate and organizational strategy. European Real Estate Society (ERES) Conference 2011, Eindhoven.
- Hoendervanger, J. G., Van der Voordt, T. & Wijnja, J., (2012), Huisvestingsmanagement. Van strategie naar exploitatie. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv
- Huisman, R. & Roodhof, J., A. (2013), Flexibele contracten in de kantorenmarkt. Amsterdam School of Real Estate.
- IASB (2015), Leases; Definition of a Lease
- IASB (2016a), Who we are and what we do.
- IASB (2016b), IFRS application around the world Jurisdictional Profile: Netherlands
- IASB (2016c), The Global Financial Reporting Language, may 2016
- IBM (2017), What is Cloud computing? <https://www.ibm.com/cloud-computing/learn-more/what-is-cloud-computing/>
- ING (2011), Het Nieuwe Werken neemt kantoororganisaties op de schop. Sectorvisie Facilitaire Dienstverlening, ING Economisch Bureau.
- Jacobs E., (2016), Big business moves into co-working spaces, *Financial Times* 2016.
- Jones Lang LaSalle, (2010), On Point Dutch Office Market Outlook 2010: Randstad Core Markets.
- Jonge de, H., Arkestijn, M. H., Den Heijer, A. C., Vande Putte, H. J. M. & Vries de, J. C., (2009), Corporate real estate management, designing a Real Estate Strategy. University of Technology, Delft.
- Kamp, B. & Blommaert, J., (2009), Niet beursgenoteerd, toch een IFRS-jaarrekening? IFRS voor private entities.
- Kokalitcheva, K. (2016), WeWork Will House 300 Microsoft Employees in New York City, *Fortune Tech*
- Krumm, P. J. M. M., (1999), Corporate real estate management in multinational corporations.
- Laterveer, M. (2011), Serviced Offices; Een dynamische markt in opkomst. Een onderzoek naar de ontwikkeling van de serviced officemarkt en het gebruik van serviced offices in Nederland. Universiteit Utrecht.
- Lindholm, A. L., Gibler K.M. & Leväinen K.I. (2006), Modelling the value-adding attributes of real estate to the wealth maximization of the firm. *Journal of Real Estate Research*.
- Lizieri C. M. (2003), Occupier Requirements in Commercial Real Estate Markets. *Urban Studies*, Vol. 40, No 5–6, 1151–1169, 2003
- Lizieri, C. M. (2009), *Towers of Capital; Office Markets & International Financial Services*. Oxford: Wiley-Blackwell Publications.
- Lizieri C. M. & V. Gibson (2000), Changes and flexibility: the role of serviced office space in corporate property portfolios and office markets. Department of Land Management & Development, University of Reading.
- Lückerath-Rovers, M. (2007), *Operating-Lease Disclosures*. Erasmus Universiteit, Rotterdam
- Luijten, A., (2013), Flexibele verhuur is de toekomst. *VastgoedVisie* November 2013.
- Mackloet, A., Schutjens, V. & Korteweg, P. (2006), Starten vanuit huis: bittere noodzaak of verkozen lifestyle?
- Malecki, E. J. & Moriset, B., (2008), *The Digital Economy: Business organization, production processes, and regional developments*. Routledge; New York
- Meel van, J., Martens, Y. & Ree van, H. J., (2010), *Planning office spaces. A practical guide for managers and designers*. London.

Memelink, S. (2008), Office Condominium, De haalbaarheid van een nieuw concept. Universiteit Utrecht

Mooij, de M. (2002), Kantoorinnovatie: efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving. Alphen aan de Rijn: Kluwer B.V.

Moriset, B., (2013), Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces. New York Times (2008): 'Coworking,' a cooperative for the modern age. Dan Fost.

Nourse, H.O. & Roulac, S.E., (1993), Linking Real Estate decisions to corporate strategy. The journal of real estate research.

Oosthout W., E., (2012) Organisatiestrategie, Huisvestingsstrategie en Huisvestingsconcept; de relaties en effecten. TU Delft, Faculteit Bouwkunde, Real Estate & Housing.

PWC, (2016), IFRS 16: The leases standard is changing *Are you ready?*

Real Asset Management, (2017), 5 facts about lease accounting and the impending IFRS 16 changes, Miki Wardell.

Regus (2017), www.regus.com

Regus-NS (2017), <http://regus-ns-station2station.nl/>

Retailwatching, (2016), De zin en onzin van shop-inshops

Roodhof J., A. & Huisman, R., (2014), De ontwikkeling van de huurtermijn op de kantorenmarkt. Amsterdam School of Real Estate.

Roso, M. (2004), Huurders willen flexibiliteit. PropertyNL

Schelle, T. G. F. & Baltussen, S. (2013), IFRS lease accounting impact on Corporate Real Estate Management.

Schutjens, V. (2000), Kleinschalige bedrijfshuisvesting, Strategisch kader.

Seats2Meet (2017), www.seats2meet.com

Stijnenbosch, M.H. (2006), Bedrijfsverzamelgebouwen, Utrecht: Stogo Onderzoek & Advies

Stijnenbosch, M. H. (2015), Ontwikkelingen op de kantorenmarkt in Nederland.

Stijnenbosch, M. H. (2017), Nationaal overzicht bedrijfsverzamelgebouwen. Lopend document

Tahtah, J. & Schelle, T. (2016), IFRS impact op Vastgoed [Powerpoint slides]. TIAS School for Business and Society

TheRealDeal, (2017), IBM to take entire WeWork building in Landmark Deal. Konrad Putzier

Vastgoedjournaal, (2017a), Nieuwe IFRS regels zetten huurders op hun kop.

Vastgoedjournaal, (2017b), Balanstotaal retailers kan door IFRS 16 tot 50 procent stijgen.

Vastgoedjournaal, (2017c), De jacht op flexibele werkplekken: 'Het aanbod kan de vraag niet meer bijbenen'.

Vastgoedjournaal, (2017d), Geen concept, geen kantoor.

Vastgoedjournaal, (2017e), IFRS-regels huurverplichtingen kunnen vastgoedmarkt op de kop zetten.

Vries de, J. C., (2007), Presteren door Vastgoed. Onderzoek naar de gevolgen van vastgoedingrepen voor de prestatie van hogescholen. Delft.

Ziermans, B., O. (2015), De determinanten van incentives op de Amsterdamse Kantorenmarkt. Amsterdam School of Real Estate.

Bronvermelding gebruikte afbeeldingen:

Afbeelding voorblad: Oosten van, M., (2016), Regus Amsterdam Viñoly

Afbeelding Hoofdstuk 2: HNK (2017), Centraal Station Utrecht

Afbeelding Hoofdstuk 3: NU.nl, (2017), Zuidas blijft populairste kantoorlocatie

Afbeelding Hoofdstuk 4: Pasqualini, C., (2015), Why Construction Accounting Requires Collaboration

Afbeelding Hoofdstuk 5: IT-One, (2017), How We Do it.

Afbeelding Hoofdstuk 6: Tribes (2017), Eindhoven Airport

Afbeelding Hoofdstuk 7: The Office Operators, (2017), Amsterdam Sloterdijk

Afbeelding Hoofdstuk 8: Spaces, (2017), Vijzelstraat Amsterdam

Afbeelding Hoofdstuk 9: Igluu (2017), Eindhoven Philipslichttoren

11. Bijlagen

11.1 Overzicht geïnterviewde professionals en experts

In figuur 11.1.1 staan de geïnterviewde professionals weergegeven, ingedeeld op datum van afname.

Figuur 11.1.1: Overzicht geïnterviewde professionals en experts.

| <i>Organisatie:</i> | <i>Naam:</i> | <i>Functie:</i> | <i>Fysiek/ Telefonisch</i> | <i>Datum afname:</i> |
|--|------------------|--|--------------------------------|----------------------|
| <i>A.S.R</i> | P. Hartenberg | Manager Huisvesting | telefonisch | 22-5-2017 |
| <i>BAM</i> | R. Dijkstra | Directeur Concernhuisvesting | fysiek | 24-5-2017 |
| | M. Stijnenbosch | oud-voorzitter NVBEO | telefonisch | 30-5-2017 |
| <i>HNK</i> | R. van Cappellen | Community manager HNK | telefonisch | 30-5-2017 |
| <i>Ahold/Delhaize</i> | T. Stoutenbeek | Coördinator Huisvesting & Inrichting | fysiek | 31-5-2017 |
| <i>Philips Lighting</i> | P. de Winter | Real Estate Expert – Global Office Strategy & Project Management | telefonisch | 31-5-2017 |
| <i>Levensmiddelen producent</i> | Anoniem | Global Real Estate Portfolio Planner | telefonisch | 1-6-2017 |
| <i>Seats2Meet</i> | M. Sijgers | co-founder Seats2Meet | telefonisch | 6-6-2017 |
| <i>ING</i> | E. Endlich | Consultant workspace management | telefonisch | 7-6-2017 |
| <i>ASRE</i> | W.van der Post | Programmamanager MRE | telefonisch | 8-6-2017 |
| <i>Brunel</i> | I. van Kasteren | Manager Facility | telefonisch | 9-6-2017 |
| <i>NN Group</i> | P. Jansen | Portfolio Manager Workspace | telefonisch | 12-6-2017 |
| <i>Bouwstede & Financial Offices</i> | A. Hoogendoorn | Directeur | telefonisch | 19-06-2017 |

11.2 Gestructureerde vragenlijsten

Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van vooraf gestructureerde vragenlijsten. De belangrijkste reden hiervoor, in plaats van bijvoorbeeld een topiclijst, is dat de uitkomsten van de interviews via deze methode goed vergelijkbaar zijn. Er zijn vier vragenlijsten opgesteld voor de verschillende onderzoekseenheden. In bijlage 11.2 treft u deze achterelkaar aan, de volgorde is als volgt:

| Vragenlijst: | Pagina: |
|---|---------|
| 11.2.1 Vragenlijst Facility/Real Estate Managers | 84 |
| 11.2.2 Vragenlijst aanbieders van Flexibele kantoorruimte | 86 |
| 11.2.3 Vragenlijst ASRE | 87 |
| 11.2.4 Vragenlijst M. Stijnenbosch | 89 |

11.2.1 Vragenlijst

Facility/Real Estate managers

Opening:

- Welkom & voorstellen
- Vragen toestemming voor opnemen van het interview
- introduceren van het interview/onderzoek:
 - Doelstelling
 - Wat houdt het onderzoek verder in
 - Wat gebeurt er met de resultaten/interviewuitkomsten
 - verwachte tijdsduur van het interview

1. Algemene/inleidende vragen:

- 1.1: Kunt u aangeven wat uw functie is binnen de organisatie?
- 1.2: Kunt u een (korte) beschrijving geven van de organisatie waarvoor u werkzaam bent?

2. Huidige Huisvestingsstrategieën van de organisatie:

- 2.1: Hoe ziet de huisvesting, m.b.t. kantoorruimte, van uw organisatie er op dit moment uit?
 - aantal kantoren
 - werkplek/fte
 - totaal metrage
 - lengte van de huurcontracten
 - etc.
- 2.2: Wat is/zijn op dit moment de belangrijkste overweging(en) in de huisvestingskeuze van uw organisatie?
 - Denk hierbij aan: locatie, prijs, representativiteit, bereikbaarheid, beschikbaarheid personeel, etc.

3. Het gebruik van Co-workingspaces/serviced-offices:

- 3.1: Bent u bekend met (flexibele)kantoorconcepten als Co-workingspaces en Serviced-offices?
 - Zo nee, denk hierbij aan: Regus, Seats2Meet, WeWork, etc.
- 3.2: Maakt uw organisatie op dit moment gebruik van dergelijke kantoorconcepten?
 - 3.2.1a: Zo ja, in welke mate?
 - 3.2.2: Zo ja, wat zijn daar de (belangrijkste) beweegredenen voor?
 - 3.2.3: Zo ja, voor welke doeleinden gebruikt u dergelijke concepten op dit moment?
 - 3.2.1b: Zo nee, Waarom niet?

- 3.3: Wat zijn naar uw mening de voor- en/of nadelen voor het gebruik van dergelijke flexibele concepten voor een organisatie als de uwe?
- 3.4: Waar moet een dergelijk concept naar uw mening aan voldoen, alvorens het geschikt is voor een organisatie als de uwe? Denk hierbij aan; locatie, flexibiliteit, prijs, privacy, sfeer, bereikbaarheid, etc.

4. Mogelijke invloed van de toekomstige wijzigingen binnen IFRS:

4.1: Bent u bekend met IFRS?

4.1.1a: Zo ja, bent u op de hoogte van de aankomende wijzigingen met betrekking tot IFRS?

4.1.1b: Zo nee, → Korte toelichting IFRS en aankomende wijzigingen.

4.2: Denkt u dat de aanstaande wijzigingen binnen IFRS de huisvestingsstrategie van uw organisatie zullen gaan beïnvloeden?

4.2.1a: Zo ja, op welke manier?

4.2.1b: Zo nee, waarom niet?

4.2.2a: Zo ja, gaat IFRS 16 naar uw mening specifiek leiden tot een toename in het gebruik van flexibele concepten zoals co-workingspaces en serviced-offices?

4.2.2b: Zo ja, gaat IFRS 16 uw huisvesting op een andere manier beïnvloeden?

4.2.2b: Zo nee, waarom niet?

5. Toekomstverwachting huisvestingsstrategieën van de organisatie:

5.1: Hoe denkt u dat de huisvesting van uw organisatie er over een aantal jaren uitziet?

5.1.1a: Zal gaan veranderen, meer/minder vaste kantoren, ander soort kantoren, etc.

5.1.1b: Zal weinig veranderen; waarom verwacht u weinig verandering?

6. Afsluiting:

- Heeft u afsluitend nog vragen/opmerkingen aangaande het onderwerp?
- Heeft u afsluitend nog vragen/opmerkingen aangaande het interview of onderzoek in het algemeen?
- Wenst u t.z.t. een kopie van het eindproduct te ontvangen?
- Hartelijk dank voor uw tijd en medewerking aan dit onderzoek.

Opening:

- Welkom & voorstellen
- Vragen toestemming voor opnemen van het interview
- introduceren van het interview/onderzoek:
 - Doelstelling
 - Wat houdt het onderzoek verder in
 - Wat gebeurt er met de resultaten/interviewuitkomsten
 - verwachte tijdsduur van het interview

1. Algemene/inleidende vragen:

- 1.1: Kunt u een (korte) beschrijving geven van de organisatie waarvoor u werkzaam bent?
- Soort bedrijf
 - aantal locaties
 - soorten werkplekken in aanbod bij uw organisatie (co-workingspaces, serviced-offices, etc)

2. Huidige gebruikers van uw flexibele kantoorconcept

- 2.1: Hoe zou u de gebruiker van uw kantoorruimte beschrijven?
- 2.2: wat is de verhouding tussen de verschillende soorten gebruikers denkt u?
- 2.2.2: is er een verandering merkbaar de laatste jaren?
- 2.3: Worden uw kantoorruimten ook gebruikt door medewerkers van grote/beursgenoteerde bedrijven?
- 2.2.1a: Zo ja, in welke mate?
- 2.2.1b: Geen beursgenoteerde bedrijven, waarom niet?
- 2.3: Aan wat voor voorzieningen hechten gebruikers van beursgenoteerde bedrijven veel waarde volgens u?

3. Toekomstverwachting gebruik van flexibele kantoorconcepten

- 3.1: Verwacht u in de toekomst een toename in het gebruik van flexibele kantoorconcepten onder beursgenoteerde bedrijven?
- 3.1.1a: Zo ja, Wat zijn hiervoor de belangrijkste redenen denkt u?
- 3.1.1b: Zo nee, waarom niet?
- 3.2: Hoe ziet u de toekomst van de flexibele kantoorconcepten zoals de uwe?

4. Afsluiting:

- Heeft u afsluitend nog vragen/opmerkingen aangaande het onderwerp?
- Heeft u afsluitend nog vragen/opmerkingen aangaande het interview of onderzoek in het algemeen?
- Wenst u t.z.t. een kopie van het eindproduct te ontvangen?
- Hartelijk dank voor uw tijd en medewerking aan dit onderzoek.

Opening:

- Welkom & voorstellen
- Vragen toestemming voor opnemen van het interview
- introduceren van het interview/onderzoek:
 - Doelstelling
 - Wat houdt het onderzoek verder in
 - Wat gebeurt er met de resultaten/interviewuitkomsten
 - verwachte tijdsduur van het interview

1. Algemene/inleidende vragen:

- 1.1: Kunt u een (korte) beschrijving geven van de organisatie waarvoor u werkzaam bent?
 - Soort organisatie (sector)
 - werkzaamheden
- 1.2: Hoelang bent u al werkzaam bij deze organisatie?
 - Wat houdt uw functie precies in?
 - Heeft u deze functie eerder bij andere bedrijven ook uitgevoerd?

2. Huidige huisvestingsstrategieën van beursgenoteerde bedrijven en de flexibiliteit hierbinnen:

- 2.1: Wat zijn op dit moment volgens u de belangrijkste overwegingen van beursgenoteerde bedrijven in hun huisvestingskeuzes?
- 2.2: Maken beursgenoteerde bedrijven naar uw mening al gebruik van flexibiliteit in het leasecontract?
- 2.3: Heeft u de indruk dat beursgenoteerde bedrijven op dit moment al gebruik maken van flexibele kantoorconcepten zoals co-workingspaces/serviced-offices? Denk aan Regus, Spaces, etc.
 - 2.3.1a: Zo ja, in welke mate?
 - 2.3.2: Zo ja, voor welke doeleinden voornamelijk?
 - 2.3.1b: Zo nee, waarom niet?
- 2.4: Wat zouden naar uw mening voordelen kunnen zijn van het gebruik van dergelijke flexibele kantoorconcepten voor (grote) beursgenoteerde bedrijven?
- 2.5: Anderzijds; wat zouden potentiële nadelen of bedreigingen kunnen zijn in het gebruik van dergelijke flexibele kantoorconcepten?
- 2.6: Verwacht u in de toekomst een toename in het gebruik van dergelijke flexibele kantoorconcepten onder beursgenoteerde bedrijven?
 - 2.6.1a: Zo ja, welke factoren spelen hierbij een belangrijke rol?
 - 2.6.2: Zo ja, in welke mate?
 - 2.6.3: Zo ja, voor welke doeleinden?
 - 2.6.1b: Zo nee, waarom niet?

3. Mogelijke invloed van de toekomstige wijzigingen binnen IFRS:

- 3.1: Bent u bekend met IFRS?
 - 3.1.1a: Zo ja, bent u op de hoogte van de aankomende wijzigingen met betrekking tot IFRS?
 - 3.1.1b: Zo nee, korte toelichting van de komende wijzigingen.
- 3.2: Denk u dat de aanstaande wijzigingen binnen IFRS de huisvestingsstrategieën van beursgenoteerde bedrijven mogelijk gaan beïnvloeden?
 - 3.2.1a: Zo ja, op welke manier?

3.2.1b: Zo nee, waarom niet?

3.2.2a: Zo ja, gaat dit naar uw mening specifiek leiden tot een toename in het gebruik van flexibele concepten zoals co-workingspaces en serviced-offices?

3.2.2b: Zo nee, waarom niet?

4. Toekomstverwachting huisvestingsstrategieën van beursgenoteerde bedrijven:

4.1: Hoe ziet u de toekomst van de huisvestingsstrategieën van beursgenoteerde bedrijven in het algemeen? Verwacht u veranderingen?

4.1.1a: Zo ja, op welke manier?

4.1.1b: Zo nee, waarom niet?

5. Afsluiting:

- Heeft u afsluitend nog vragen/opmerkingen aangaande het onderwerp?
- Heeft u afsluitend nog vragen/opmerkingen aangaande het interview of onderzoek in het algemeen?
- Wenst u t.z.t. een kopie van het eindproduct te ontvangen?
- Hartelijk dank voor uw tijd en medewerking aan dit onderzoek.

Opening:

- Welkom & voorstellen
- Vragen toestemming voor opnemen van het interview
- introduceren van het interview/onderzoek:
 - Doelstelling
 - Wat houdt het onderzoek verder in
 - Wat gebeurt er met de resultaten/interviewuitkomsten
 - verwachte tijdsduur van het interview

1. Algemene/inleidende vragen:

- 1.1: Kunt u een (korte) beschrijving geven van uw relatie met commercieel vastgoed?

2. Flexkantoren

- 2.1: Hoe zouden flexkantoren, als Regus, Spaces, etc. het best afgebakend kunnen worden volgens u?
 - Co-workingspace, Serviced Office, Bedrijfsverzamelgebouw?
- 2.2: Hoe zou u de verschillende identiteiten van flexkantoren beschrijven?
- 2.3: We zien het aanbod in deze markt snel groeien, wat is hiertoe de aanleiding naar uw mening?
- 2.4: Kunt u aangeven hoe, wanneer en waarom deze markt van flexkantoren ontstaan is?

3. Doelgroep en gebruik onder beursgenoteerde bedrijven

- 3.1 Hoe ziet u de doelgroep van dit soort flexibele concepten?
- 3.2: Heeft u de indruk dat beursgenoteerde bedrijven op dit moment al gebruik maken van flexibele kantoorconcepten zoals net besproken?
 - 3.2.1a: Zo ja, in welke mate?
 - 3.2.2: Zo ja, voor welke doeleinden voornamelijk?
 - 3.2.1b: Zo nee, waarom niet?
- 3.3: Heeft u een beeld over de voorwaarden/eisen welke beursgenoteerde bedrijven stellen aan flexibele kantoorconcepten? Wat vinden zij belangrijk?

4. Afsluiting:

- Heeft u afsluitend nog vragen/opmerkingen aangaande het onderwerp?
- Heeft u afsluitend nog vragen/opmerkingen aangaande het interview of onderzoek in het algemeen?
- Wenst u t.z.t. een kopie van het eindproduct te ontvangen?
- Hartelijk dank voor uw tijd en medewerking aan dit onderzoek.

11.3 Interviewresultaten

In deze bijlage vindt u beknopt de resultaten uit de afgenomen interviews. Enkel de hoofdpunten van de interviews zijn hier opgenomen, voor de volledige interviewresultaten wordt u vriendelijk verzocht contact op te nemen met de schrijver en uitvoerder van dit onderzoek. Contactgegevens vindt u hiervoor op het tweede titelblad van deze thesis.

De resultaten zijn ingedeeld per onderzoekseenheid, in onderstaande volgorde:

| Resultatenoverzicht: | Pagina: |
|---|----------------|
| 11.3.1 Resultaten Facility/Real Estate Managers | 91 |
| 11.3.2 Resultaten aanbieders van Flexibele kantoorruimte | 99 |
| 11.3.3 Resultaten interview ASRE | 103 |
| 11.3.4 Resultaten interview M. Stijnenbosch | 103 |

In bijlage 9.3.1 vindt u de resultaten van de interviews met de Facility/Real Estate Managers van de beursgenoteerde bedrijven. Per interviewvraag, zie bijlage 9.2.1, worden de belangrijkste resultaten uit de verschillende interviews geclusterd weergegeven.

| 2. Huidige Huisvestingsstrategieën van de organisatie: | |
|---|--|
| 2.1 huidige huisvesting: | |
| A.S.R | 1 kantoorgebouw; laatste jaren alles gecentraliseerd en gerenoveerd Utrecht. Totaal 85.000m ² . 2800 werkplekken 470 'aanvliegplekken' + 600 (werk)plekken in het restaurant. 2 kleine andere locaties. Werkplek/fte = 0,7 |
| BAM | ongeveer 95 kantoren, totaal metrage 105.000m ² . 24 grote locaties (> 500m ²). Vanaf 2012, strategisch huisvestingsplan, transformatie naar meer flexibiliteit (HNW) zonder vaste pekken. Hierdoor bespaard 40% in m ² --> werkplek/fte = 0,75 |
| Ahold/Delhaize | 1 hoofdkantoor; 40.000m ² . 2200 werkplekken. Werkplek/fte: 1,2 . Er wordt wel flexibel gewerkt maar voornamelijk binnen afdelingen (vlekken) omdat overleg belangrijk is. |
| Philips Lighting | ongeveer 200 kantoren wereldwijd; totaal metrage ongeveer 223.000m ² . Waarvan ongeveer 100 kleiner dan 500m ² . werkplek/fte 1,1. het streven is om dit omlaag te brengen en weer wat efficiënter gehuisvest te zijn. |
| ING | Ongeveer 10 (hoofd)kantoor locaties met een totaal vloeroppervlak van +/- 199.000m ² . 0,8 werkplek/fte . de ene locatie is verder ontwikkeld dan de andere. Sommige locaties zijn nog erg traditioneel, wordt nu gekeken naar één standaard. |
| Levensmiddelenproducent | ongeveer 500 kantoren wereldwijd, grote variatie in omvang. Momenteel wel beleid om dit aantal terug te dringen. Werkplek/fte 0,8 . |
| Brunel | Momenteel ongeveer 6 kantoren in Nederland, totaal metrage 12.500m ² . Werkplek/fte +/- 0,7 . Flexibel werken binnen de organisatie is deels ingevoerd. |
| NN Groep | 3 kantoren in Nederland. Ongeveer 6000 werknemers in Nederland. Totaal metrage +/- 60.000m ² . Werkplek/fte 0.6-0.9. Er wordt binnen het kantoor flexibel gewerkt |

| 2.1a Eigendom huidige huisvesting | |
|--|---|
| A.S.R | 1 kantoorlocatie en dit pand is in eigendom van A.S.R. |
| BAM | 75% wordt gehuurd, slechts 25% is eigendom. In eigendom zijn voornamelijk bedrijfsruimtes met kantoor specifiek voor bepaalde werkzaamheden. |
| Ahold/Delhaize | Het hoofdkantoor is gehuurd. Binnen Nederland geen andere kantoren, verspreid over de wereld wel. |
| Philips Lightning | Bijna alles gehuurd; 99% is niet van ons. Slechts 3 panden zijn van ons. Belangrijkste doel hiervan is om zo optimaal flexibel te zijn; heeft te maken met de dynamiek van de markt moet gemakkelijk aanpasbaar zijn. |
| ING | Praktisch alle locaties zijn gehuurd, nog een paar in eigendom maar ook die gaan naar sale-and-leaseback |
| Levensmiddelenproducent | Meeste zijn gehuurd. |
| Brunel | Allemaal gehuurd |
| NN Groep | alle kantoren zijn geleased. Geen single tenant; allemaal sinds kort multi-tenant |

| 2.1b lengte/flexibiliteit huurcontracten | |
|---|--|
| A.S.R | nvt ivm. Eigendom van de locatie. |
| BAM | onderscheidt tussen strategische locaties (worden gehuurd voor 10-15jaar met 10 jaar breekoptie), 'flexibele schil' (middellange huurtermijnen 7 jaar met 5 jaar breekoptie) en daarnaast nog projectlocaties welke gehuurd worden voor de duur van een project. |
| Ahold/Delhaize | Lang lopend contract. Over 4 jaar loopt het af, we moeten in 2018 aangegeven of we willen verlengen. |
| Philips Lighting | Voorheen liepen contracten 10-15 jaar. We zijn bezig met verkorten; we sluiten eigenlijk geen lease contracten meer af voor 5 jaar of langer. We hebben 2 modellen: Lease contract van 5 jaar met een breekoptie na 3 jaar. Of een lease contract voor 3, 6 en 9 jaar; 6 jaar is hier uitgangspunt maar dit biedt een breken verlengoptie. Het metrage is in veel gevallen bespreekbaar met de Landlord. |
| ING | Meeste leasecontracten zijn voor langer dan 5 jaar. Wel bijna altijd de mogelijkheid om elk jaar op te zeggen. |
| Levensmiddelenproducent | lengte varieert. Afhankelijk van de grote van de investering welke gedaan moet worden. Grote investering resulteert in langer huurcontract. Daarbij hebben onze kantoren vaak een strategische locatie welke we het liefst voor lange termijn vastleggen. Mate van flexibiliteit wordt meer gezocht in breekopties; Korte huurcontracten zijn vaak in de markt niet mogelijk of erg kostbaar. |
| Brunel | Vaste contracten, allemaal langer dan 5jaar. Momenteel ook geen breekopties opgenomen in de overeenkomsten. |
| NN Groep | 2 grote kantoren contracten looptijd van 10 jaar met verschillende breekopties. Kleinere locatie is 3-5 jaar |

2.2 Belangrijkste overweging huisvesting:

| | |
|--------------------------------|--|
| A.S.R | Centralisatie, Utrecht goede locatie. Wens om te werken volgens 'Het nieuwe (generatie) werken'. Gebouw is eigendom van A.S.R. vastgoed. Huisvesting wordt bepaald vanuit de verschillende businesslines. |
| BAM | Belangrijkste overweging voor lange termijn huren voor de belangrijke strategische plekken is lagere huur en incentives. Met kortlopende huren, welke je meermaals verlengt, ben je dief van je eigen portemonnee. Daarnaast zorgen investeringen in de huisvesting voor vraag om lang te blijven. --> streven naar uniformiteit binnen de kantoren, dit wordt bereikt door de transformatie welke uitgevoerd wordt (BAM-huis) |
| Ahold/Delhaize | Dit pand is gekozen om alles op een locatie te hebben. De verschillende onderdelen van Ahold zaten hier al, Ahold is daar later bij gekomen. Geen specifieke overwegingen |
| Philips Lighting | Strategic Fit model: prijs en kwaliteit worden afgewogen. Wij zitten op de B-locaties. Prijs is belangrijk dus we stellen met internationale brokers zoals Colliers etc. altijd een marktonderzoek op. Belangrijk zijn: Bereikbaarheid, Veiligheid, representativiteit |
| ING | Locatie is belangrijk, maar de geschiktheid van het pand is belangrijker. |
| Levensmiddelenproducent | Prijs speelt een belangrijke rol, ook wat de concurrent doet nemen we mee. Ook worden bepaalde hotspots gezocht zoals bijvoorbeeld voor de R&D afdelingen. |
| Brunel | Het belangrijkste is zichtbaarheid, maar ook prijs en locatie spelen een belangrijke rol. Ook representativiteit en passen bij het imago van het bedrijf is belangrijk. |
| NN Groep | De locatie speelt een grote rol; voornamelijk waar zit ons personeel. Hoofdlocaties moeten A1-locaties zijn. |

3. huidig gebruik van co-workingspaces/serviced offices, etc.

3.2 Maakt u organisatie op dit moment al gebruik van?

| | |
|-----------------------|--|
| A.S.R | Gebeurt binnen de organisatie niet. Je betaald in dat geval om ergens te werken, hier heeft onze organisatie geen baat bij. Mensen kunnen prima thuis werken mochten ze dat willen. Binnen het hoofdkantoor is voldoende ruimte voor allerlei werkplekken en activiteiten |
| BAM | Nauwelijks tot niet. Onze kantoren zijn dusdanig verspreidt door het land dat er altijd wel een kantoor in de buurt is. Werknemers kunnen met de BAM pas overal naar binnen en gaan werken. |
| Ahold/Delhaize | Nee. Er is een keer een verdieping gehuurd in een ander gebouw voor een snelgroeijende afdeling. Maar in principe gebeurt dit niet. |

| | |
|--------------------------------|--|
| Philips Lighting | Jazeker. Small office strategy. De 100 kantoren kleiner dan 500m ² worden in principe naar zo'n concept verplaatst. We doen dit niet voor een paar maanden, dat is te duur, we doen het meestal voor 1 jaar, soms 2 jaar. Het regelen van deze kleine kantoren wordt tegenwoordig beheert door de Instantgroup, een overkoepelende organisatie zoals Colliers etc. alleen dan gericht op deze concepten. In Nederland NIET zijn maar 3 kantoren, die zijn groot en met lange contracten. |
| ING | Deze week het contract getekend voor 50-100 werkplekken bij een flexibele aanbieder. We zijn zeker opzoek om dit portfolio verder uit te breiden; om zo een flexibele schil te creëren waarbij we gemakkelijk kunnen op- en afschalen. |
| Levensmiddelenproducent | Nee, heel weinig. Voornamelijk gebruikt bij erg kleine locaties. Hier worden geen eigen kantoren aangegaan maar op deze manier toch professionele kantoren gezocht. Er wordt nu wel gekeken naar een samenwerking met WeWork. |
| Brunel | nee helemaal niet. Wij hebben zelf 6 kantoren verspreid door Nederland. Medewerknemers zijn zelf (deels) vrij om te bepalen waar ze gaan werken. |
| NN Groep | Ja, zij het beperkt, gebruik van; Regus en Cambridge Innovation Center. Voornamelijk voor tijdelijke projectgroepen. Onze vaste huisvesting is krap, daardoor moet er extern gezocht worden naar ruimte. Aller belangrijkste is nabijheid bij de huidige kantoren; directe omgeving van bestaande kantoren. Keuze voor CIC is voornamelijk vanwege de innovatie |

3.3 Wat zijn de voor- en/of nadelen co-workingspaces/serviced offices?

| | |
|-------------------------|--|
| A.S.R | Werknemers kunnen bij ons overal plaats en tijd onafhankelijk werken. Dus er zijn voor ons enkel (kosten) nadelen. |
| BAM | Erg duur, voor langere tijd een erg kostbare oplossing. Werknemers kunnen elk kantoor pakken dus er zijn voor ons enkel (kosten) nadelen. De trend van werken dicht bij huis vullen wij hiermee zelf op. |
| Ahold/Delhaize | We willen alles graag bij elkaar houden zodat afdelingen onderling kunnen overleggen. De nadrukkelijke wens is om alles binnen het hoofdkantoor te houden ondanks extreme groei in het aantal werknemers de afgelopen tijd. |
| Philips Lighting | Flexibiliteit en de al aanwezige voorzieningen/meubilair/etc. schelen Philips grote investeringen. In sommige landen is het goedkoper om zelf een kantoor te huren, ondanks de investeringen, dan maken we dus geen gebruik van flexibele concepten; bijv. in China een aantal keer gebeurt. alleen interesse in serviced/managed offices! Privacy en concurrentiegevoelige informatie spelen bij co-workingspaces een grote rol. Voor individuele werknemers kan het wel; In het nieuwe kantoor in Hamburg is samen met bijv. Allianz gekeken om binnen het kantoor ruimtes aan te bieden voor elkaars medewerkers om reistijd te verminderen. dit lijkt op co-working, je moet vanzelfsprekend altijd |

| | |
|--------------------------------|--|
| | op privacy blijven letten. |
| ING | Deze vraag naar flexibiliteit komt voornamelijk voort uit de snelheid en de onzekerheid van de markt en de snel ontwikkelende fintech bedrijven . Er is in bestaande gebouwen geen ruimte achter de hand, flexibele aanbieders bieden daarom de oplossing. Er zijn een aantal nadelen; security is de belangrijkste. Zowel IT als Fysieke security. Wie hoort er in het kantoor te werken? Iedereen kan naar binnen lopen. |
| Levensmiddelenproducent | Deze flexibele oplossingen zijn relatief erg duur , dat maakt het voor ons minder interessant. Flexibiliteit komt met een prijs. Ook word het 'bedrijf om je heen' vaak gemist; overleg structuur. |
| Brunel | Onze kantoren worden met een 'brunel-uitstraling' ingericht ; dit is bij tijdelijke huisvesting lastig. Ook beveiliging en bedrijfsgevoelige informatie speelt een rol. |
| NN Groep | Weinig echte nadelen. Tuurlijk speelt privacy en bedrijfsgevoelige informatie een rol, maar daar kan je jezelf op aanpassen . De prijsstelling is redelijk, flexibiliteit komt voor een prijs . Maar gezien de inrichting etc. die er bij komt is het een realistische prijs. |

4. Mogelijke invloed van de toekomstige wijzigingen binnen IFRS:

4.1 Bent u bekend met IFRS?

| | |
|--------------------------------|---|
| A.S.R | Niet bekend met IFRS . Respondent geeft aan dat het interessant klinkt. Heeft hier over echter nog geen vragen ontvangen vanuit de organisatie en ziet ook niets terug in zijn budgettering. |
| BAM | Ja , in ieder geval de hoofdlijnen |
| Ahold/Delhaize | Niet bekend met de wijzigingen. |
| Philips Lighting | Beperkt bekend met IFRS . Onze controllers en financiële directeur zijn er meer mee bezig |
| ING | Ben op de hoogte , echter is het niet geheel mijn portefeuille; speelt zich meer af op de financiële afdelingen |
| Levensmiddelenproducent | Ja , ik ben bekend met de aankomende wijzigingen |
| Brunel | Niet helemaal bekend met . Weet wel dat wat de veranderingen inhouden, maar speelt zich meer af bij finance. |
| NN Groep | Niet op de hoogte met de wijzigingen binnen IFRS |

4.2a potentiële invloed IFRS 16 op huisvesting:

| | |
|--------------|--|
| A.S.R | Gebouw is eigendom van A.S.R. Vastgoed. Het gebouw is dus in eigen beheer dus is de situatie anders. Verwacht hier, voor nu, dan ook geen invloed van. |
| BAM | Belangrijkste aspect is dat we als beursgenoteerd bedrijf pieken en dalen in onze jaarverslagen willen voorkomen. We zorgen er dus voor dat de huurcontracten consequent zijn en hierdoor de post op de balans ook |

| | |
|--------------------------------------|---|
| | consequent en gelijkmatig is. Het zou ook kunnen leiden tot het kopen van panden. |
| Ahold/Delhaize | Sowieso zou wat meer flexibiliteit fijn zijn voor onze organisatie. Het aantal werknemers groeit snel maar het pand groeit niet. Dit zou best in overweging genomen kunnen worden op het moment dat het contract verlengd moet gaan worden. |
| Philips Lighting | Ja en nee. Het hangt er vanaf hoe je naar je cijfers kijkt. Primair gaat het om de huisvesting. We gaan niet alles omgooien vanwege een IFRS regel. De beweging naar flexkantoren speelt al maar dat zal uiteindelijk weinig toenemen als reactie op de IFRS regels. Huisvesting speelt maar een relatief kleine rol op de totale omzet van Philips Lighting. |
| ING | Naar mijn visie komt de verschuiving naar flexibiliteit niet voort uit IFRS maar gewoon uit strategie van ING en de vraag vanuit de markt. |
| Levensmiddelen- producent | Ja en nee. Geen invloed op de lease overeenkomsten van 1-10 jaar. Kosten spelen hierin een grotere rol. Meer invloed verwacht op andere lease overeenkomsten. Accounting en finance verwachten bij ons beide geen/weinig invloed. Er wordt erg afgewacht wat er verder in de markt gebeurt. Wellicht als het dichterbij komt we ook verandering gaan zien vanuit de markt. Daarnaast zorgen korte lease termijnen ook voor fluctuaties die niet gewenst zijn bij beursgenoteerde bedrijven. Wel krijgen we na de invoering van IFRS een goed beeld. Als reactie hierop, vergelijking met vergelijkbare bedrijven, zou een reactie kunnen ontstaan. IFRS creëert eigenlijk een nieuwe benchmark om bedrijven te vergelijken. Angst om voorbarig te reageren terwijl dat achteraf niet nodig blijkt te zijn --> Je wil als beursgenoteerd bedrijf niet opvallen. Er wordt wel een verandering/reactie verwacht alleen weten we nog niet op welke manier |
| Brunel | Moeilijk aan te geven. Huisvesting is en blijft het belangrijkste. Mogelijke gevolgen zijn op dit moment nog niet besproken met de financieel manager. Het zou dus potentieel wel iets kunnen gaan betekenen. |
| NN Groep | Na korte uitleg is de verwachting niet dat dit direct gaat leiden tot flexibele contracten. Er blijft een vaste basis-huisvesting nodig. Wel zijn we de laatste jaren al op zoek naar het terug brengen van die basis-huisvesting, op zoek naar een efficiënte standaard. We zijn dus sowieso al op zoek naar een flexibele schil, verwachting is niet dat IFRS dat snel gaat veranderen. Daarbij vinden wij de identiteit binnen onze kantoren van belang; dit is lastig te realiseren bij flexibele aanbieders. De Beweging naar flexibiliteit is al langere tijd ingezet en is zeker groter dan de wijzigingen binnen IFRS. |

4.2b potentiële invloed op huurcontracten:

| | |
|--------------|---|
| A.S.R | nvt |
| BAM | het belangrijkste is continuïteit. Op de omzet van BAM speelt huisvesting een relatief kleine rol, het is dus veel belangrijker dat het constant is dan perse zo laag mogelijk. Bedrijfseconomisch gezien blijven kortlopende contracten onaantrekkelijk ivm hogere kosten en het (deels) ontbreken van incentives. |

| | |
|--------------------------------------|---|
| Ahold/Delhaize | Het huurcontract moet verlengd gaan worden binnenkort. Hier zou dit in meegenomen kunnen worden maar dat is op dit moment nog niet bekend |
| Philips Lighting | Mogelijk versterkt het dus de beweging die al gaande is voor de kleine kantoren. |
| ING | De lengte van leasecontracten zal in de toekomst gaan verkorten. Maar lastig te peilen wat hier de invloed van IFRS op is. |
| Levensmiddelen- producent | nvt |
| Brunel | nvt |
| NN Groep | nvt |

| 5. Toekomstverwachting huisvestingsstrategieën van de organisatie: | |
|---|--|
| 5.1 Verandering in de toekomst: | |
| A.S.R | Mogelijk op zoek naar multi-tentant of start-ups in het huidige gebouw. Verwachting is dat de huidige manier van werken zo blijft. Wel is dit steeds aan verandering en vernieuwing onderhevig. Flexibiliteit wordt steeds belangrijker. verwachting is dat het op 1 locatie blijft. Echter wordt huisvesting sterk beïnvloed door eventuele overnames etc. |
| BAM | Toename in flexibiliteit in het gebruik, het moet gemakkelijk zijn om ruimtes van andere afdelingen over te nemen. Invoeren van HNW wordt verder uitgerold. Verder verwacht BAM een afname van het aantal locaties. Externe flexibiliteit, het gebruiken van andere locaties zoals Regus, wordt niet belangrijk gevonden. |
| Philips Lighting | We zitten aan het eind van de transformatie naar HNW. Hiermee hebben we al ongeveer 30-35% ruimte bespaard; boost voor innovatie omdat het overleg en interactie vergroot. Dit blijft onze strategie voorlopig. Wel verwacht ik verandering met serviced offices, dit zal dus toe blijven nemen. De beweging die al ingezet is. |
| ING | Meer flexibiliteit en het gebruik van flexibele kantoren. Na de trend van het thuiswerken is er nu weer een beweging terug naar kantoor zichtbaar. Dit vanwege het werken in teams wat vanuit huis lastiger is |
| Levensmiddelenproducent | Het ontwikkelen van een flexibele schil zal een grotere rol gaan spelen. En dan met name om pieken in de bezetting van kantoorruimtes op te vangen. Hierbij zou de 'kernbezetting' standaard plek hebben, de rest zou bijvoorbeeld ondergebracht worden bij een inhouse-aanbieder die de overige benodigde werkplekken aan zou bieden. Dit voorkomt dat je vierkante meters opneemt die vaak leegstaan. |
| Brunel | Naar verwachting geen toename verwacht in het gebruik van dergelijke flexkantoren. Ook voor de Leasecontracten is de verwachting niet dat ze voor Brunel korter worden. Investerings om een kantoor de 'brunel-uitstraling' te geven moet over langere termijn uitgespreid worden. Daarnaast |

| | |
|-----------------|---|
| | kiezen we strategische locaties die we graag voor langere termijn vast houden. |
| NN Groep | Flexibiliteit gaat een steeds belangrijkere rol spelen. Ook het uitbreiden van de flexibele schil speelt hierbij een rol. Daarnaast zal binnen het kantoor flexibiliteit ook door blijven zetten. |

In deze bijlage vindt u de belangrijkste resultaten uit de interviews met de aanbieders van flexibele kantoorruimte. Per interview staan worden de resultaten weergegeven, anders dan bij 9.3.1 zijn deze dus niet geclusterd. De volgorde is als volgt: *HNK*, *Seats2Meet* en tot slot *Bouwstede/Financial Offices*.

| 1. Algemeen: | |
|---|---|
| Organisatie | Het Nieuwe Kantoor (vestiging Utrecht) |
| 2. Wat biedt u aan? | HNK biedt 3 dingen aan: Groot sociaal hart bij de entree, hier bevinden zich flexplekken en horeca. Dit is vaak pay-per-use, met abonnement mogelijkheden. Verder ook kantoor op maat : dit zijn units of hele vloeren die een bedrijf kan huren. Vanaf 1 jaar maar meestal wel langere periode. De ruimte wordt kaal opgeleverd; de rest is voor rekening van het bedrijf. Dit is vanaf 100m ² . Daarnaast ook managed offices ; dit zijn ruimtes die gehuurd kunnen worden. Deze zijn al basis ingericht. Deze zijn flexibele te huur vanaf 1 week, soms ook voor 1 dag. Daarnaast ook nog vergaderruimtes. FOCUS ligt op kantoor op maat; dit voornamelijk vanwege de zekerheid. Managed office zorgt wel voor 'reuring' en innovatie |
| 3. welk soort gebruikers? | Het grootste gedeelte zijn de grotere bedrijven die gebruik maken van kantoor op maat; bijvoorbeeld energiebedrijf alliander . 80% grote bedrijven, 10-15% kleinere bedrijven (MKB) (in managed-offices) en een klein deel ZZP'ers die gebruik maken van de flexplekken. Flexplekken is echt slechts 'onderdeel van' zeker niet de focus. |
| 4. Waarom kiezen grote bedrijven voor jullie? | Voornamelijk ontlasting. Managed-offices zijn full-service met receptie etc. dit scheelt een bedrijf veel kosten. Bij kantoor-op-maat moeten bedrijven wel investeren in meubilair etc. receptie wordt wel centraal gebruikt, daarnaast kunnen ook vergaderruimtes centraal gebruik worden. Dit zijn bij 'eigen kantoorpanden' namelijk vaak ruimtes die veel leeg staan; dat zou een motivatie kunnen zijn. Daarnaast zijn deze contracten weliswaar voor wat langere termijn maar ze zijn wel gemakkelijk en flexibel verlengbaar |
| 5. Ziet u een verschuiving in de gebruikers? | HNK is nog relatief jong, een jaar of 4. Een verandering in het soort gebruiker is dus nog lastig aan te geven. |
| 6. Toekomst verwachting | HNK is ontstaan vanuit kantorenleegstand. het zal bij HNK altijd een combinatie blijven van de drie aangeboden concepten; er is heel veel vraag naar ruimte, dagelijks komen mensen binnen met de vraag of er nog ruimte is. Er wordt bij de vestigingen wel altijd geluisterd naar wat de huurders willen. zo wordt er nu meer gefocust op privacy wat met name grote bedrijven erg prettig vinden. zoals prive belhokjes. |

| 1. Algemeen: | |
|--|--|
| Organisatie | Seats2Meet |
| 2. Wat biedt u aan? | Seats2Meet is duidelijk afwijkend vergeleken met andere aanbieders. Wij hebben als doel het faciliteren en het bouwen van bruggen tussen zelfstandige ondernemers, coporate, arm en rijk, oude en nieuwe bedrijven, etc. Het verbinden van mensen is de ideologie van Seats2Meet. Standaard bieden wij een open-workspace aan waar mensen zich openstellen voor een ontmoeten en het delen van human-capital. Daarnaast bieden we ook privé meeting rooms aan. |
| 3. Soort faciliteiten bij een seats2meet locatie | Verschilt sterk per locatie. We laten dit afhangen van de vraag naar faciliteiten op een bepaalde locatie. Seats2Meet is een soort Airbnb waar men online kan kijken waar de locaties zich bevinden en welke faciliteiten er aanwezig zijn; Dit verschilt sterk per locatie. Elke locatie van Seats2Meet verschilt sowieso sterk. Sommige zijn ondergebracht op lege vloeren van corporates zoals Achmea andere bevinden zich in bibliotheken of restaurants. Het faciliteiten niveau hangt hier dus mee samen. |
| 4. welk soort gebruikers? | Heel gevarieerd. Een afspiegeling van de maatschappij. Gemeenschappelijke deler is het opzoek zijn naar vernieuwing. 'Het daar zijn waar ik mensen kan ontmoeten die nu waardevol voor mij zijn'. Die diversiteit in de gebruikers is ook de kracht achter het concept. zonder diversiteit verdwijnt de dynamiek en werkt het idee niet. |
| 5. Ziet u een verschuiving in de gebruikers? | Weinig echte verschuiving zichtbaar. Brede doelgroep is altijd geweest. De grote seats2meet locaties hebben dus ook het grootste aanbod 'prive-meetingrooms' waar met name grote bedrijven in geïnteresseerd zijn. De locatie waarin de seats2meet locatie is gevestigd bepaald ook het soort gebruiker dat er op af komt. Een seats2meet locatie in een accountantskantoor trekt andere mensen dan een bibliotheek |
| 6. Waarom kiezen grote bedrijven voor jullie? | Beursgenoteerde bedrijven zijn nog altijd gewend om in privacy te werken , zij werken dus ook voornamelijk met die meeting-spaces. De wereld lijkt zich bewust te worden dat beursgenoteerde bedrijven het niet meer 'met elkaar gaan redden' . Er wordt steeds meer gezocht naar kleine bedrijfjes om in het proces te betrekken. Seats2Meet biedt deze mogelijkheid en de innovatieve sfeer waar bedrijven steeds meer naar zoeken . We zien steeds meer grote bedrijven gebruik maken van een seats2meet omgeving, als is het maar af en toe. Betaling kan via Human-capital, dus is financieel vrij laagdrempelig; echter voor grote bedrijven natuurlijk wel een heikel punt. Grote beursgenoteerde bedrijven moeten zich open gaan stellen voor dit soort concepten; de mindset moet veranderen; dan zijn er namelijk geen nadelen enkel voordelen |
| 7. Toekomst verwachting | Er vindt een kanteling plaats bij beursgenoteerde organisaties. Twee stromingen: In toenemende mate maken ze gebruik van dit soort omgevingen en concepten. Daarbij zien we ook dat steeds meer corporates leegstaande verdiepingen aanbieden voor mensen van buiten. Dit is voor grote bedrijven natuurlijk een gemakkelijke manier om de innovatie zelf naar binnen te halen zonder de werknemers naar buiten te moeten sturen. Verwachting is zeker dat dit door blijft groeien, met name afdelingen als R&D. We worden momenteel benaderd door vastgoedeigenaren m.b.t. de ontwikkelingen binnen IFRS; nog lastig aan te geven wat de invloed hiervan gaat zijn; de mindset verandering lijkt een belangrijkere rol te spelen. |

| 1. Algemeen: | |
|--|--|
| Organisatie: | Bouwstede Ede & Financial Offices Amsterdam |
| 2. Wat biedt u aan? | In het bedrijfsverzamelgebouw in Ede bieden we kantoorruimte aan voor kleine bedrijfjes met een opzegtermijn van 3 maanden. Eigenlijk zijn we een soort 'doorgangshuis' van de zolderkamer naar het bedrijfsmatig huren. Bedrijven hebben bij ons 24/7 toegang tot het gebouw en we hebben gemeenschappelijke ruimtes/evenementen waar ondernemers elkaar kunnen ontmoeten. Het voordeel van een ruimte in een bedrijfsverzamelgebouw is dat alles geregeld is en je jezelf dus kan focussen op de 'core-business'. Financial Offices in Amsterdam is een apart centrum. Dit object heeft een duidelijk thema op de duurste en beste locatie van Amsterdam. We zitten helemaal vol met financials terwijl de prijs ongeveer 5x de prijs van ruimte in Ede is. het Thema Finance is erg belangrijk hier, deze gebruikers willen graag bij elkaar zetten; het onderlinge contact is hierbij erg belangrijk. |
| 3. welk soort gebruikers? | In Ede voornamelijk kleinschalige bedrijven, welke blijven zitten tot ze doorgroeid zijn om op te schalen naar een groter kantoor. Ook in Amsterdam spelen voornamelijk kleinschalige bedrijven een grote rol. Wat je echter ook ziet zijn multinationals welke de Nederlandse markt gaan verkennen en hiervoor een ruimte huren bij onze Financial Offices. |
| 4. Waarom kiezen grote bedrijven voor jullie? | Voornamelijk om een nieuwe markt te verkennen. Daarbij is onze locatie en Amsterdam A+++ , midden op de zuid-as. Dit maakt dat veel bedrijven daar voor ons kiezen i.p.v. andere aanbieders welke daar net iets verder vandaan liggen. |
| 5. verklaring sterke groei in de markt van aanbieders | De huidige snelle groei komt deels voort uit de verandering in de maatschappij: het 30 jaar voor een baas werken bestaat niet meer, steeds meer mensen beginnen zelf iets. De groei komt daarnaast ook sterk voort uit de leegstand van kantoorpanden. Het heeft even geduurd voordat de traditionele kantooreigenaar de omslag durfde te maken naar de flexibele aanbieders, welke vrij veel onzekerheid en investeringen vereisen. Er zijn steeds meer ondernemers/eigenaren die de potentie zien en de omslag durven te maken. |
| 6. Invloed IFRS 16 | Voor de bezetting zal het weinig invloed hebben, Amsterdam zit al helemaal vol dus daar is geen ruimte voor groei. Lastig aan te geven, maar het zou wel wat kunnen gaan veranderen. De tijd zal dit uit moeten wijzen. |
| 7. Toekomst verwachting | De economie golft, er is altijd vraag naar kleinschalige ruimtes. Als de economie groeit dan zijn flexibele ruimtes interessant omdat alles geregeld is en je jezelf kan focussen op de business. Gaat de economie slechter dan zijn juist die opzegtermijnen het positieve punt en biedt je relatief veel vrijheid. Kleinschalig werken is wel een trend. Veel mensen die voor een multinational gewerkt hebben komen steeds vaker terug bij dat soort bedrijven als ZZP'er; wel werken ze dan vaak op de locatie van de opdrachtgever. |

| 1. Algemeen | |
|---|--|
| rol/functie | Programma manager Master of Real Estate |
| 2. visie op huisvestingsstrategieën | |
| 2.1 Huidig belangrijkste overwegingen huisvesting | Het aantrekken van goed personeel lijkt een steeds belangrijker rol te spelen. Vastgoed kan een statement zijn waarmee je als bedrijf laat zien waar je voor staat. Uitstralen van het juiste imago is van groot belang. |
| 2.1 Lengte van gemiddeld leasecontract | Het lijkt nog steeds aan de lange kant te zijn met relatief weinig flexibiliteit. Vastgoed heeft lang de 'het hoort erbij' rol gehad binnen organisaties. Vandaar dat bedrijven traditioneel gezien neigen naar lange contracten want dan is het geregeld. De crisis lijkt een moment geweest te zijn waarop bedrijven zijn gaan inzien dat flexibiliteit belangrijk is om schommelingen in de markt op te vangen. Maar tot op heden is het gros van het vastgoed nog steeds lange contracten |
| 3. visie op flexkantoren en het gebruik hiervan | |
| 3.1 maken grote beursgenoteerde bedrijven hier gebruik van? | Dat gebeurt in zekere mate wel. Nu vaak nog als extra asset maar voornamelijk grote bedrijven zullen wel een grote flexibele schil gaan opzetten. Verschilt erg per soort bedrijf. |
| 3.2 Toekomst verwachting flexibel kantoorgebruik | Verwachting is zeker dat flexibiliteit op alle fronten door blijft zetten. Het mooie van aanbieders als Regus etc. is dat je zowel flexibiliteit als zekerheid hebt. Hierbij is het wel van belang dat de aanbieders zich bevinden in de omgeving van de beursgenoteerde bedrijven. |
| 3.3 nadelen flexkantoren | Identiteit en branding zou een rol kunnen spelen. Het is niet je 'eigen' kantoor; dit geldt ook voor de ontvangst, parkeren, etc. Dit is vaak wel te regelen maar is niet standaard in een ruimte waar ook andere mensen zitten. Ook voor de organisatie is het een flinke stap; er ontstaat letterlijk afstand tussen werknemers en het bedrijf en dat kan ten koste gaan van de binding. Bedrijfsgevoelige informatie speelt vanzelfsprekend ook een rol, ook al loggen we allemaal in op de cloud; blijft dat toch riskant. ook kosten zouden een negatieve rol kunnen spelen. Lastig om echt aan te geven maar flexibiliteit komt met een prijs dat is zeker. |
| 4, Invloed IFRS | |
| 4.1 Op de hoogte van de wijzigingen binnen IFRS | Ja, ik ben zeker op de hoogte van wat er speelt. |
| 4.2 Verandering voor huisvestingsstrategieën ? | lastige vraag. De controllers zullen zich gaan bemoeien met het vastgoed. Wanneer je scherp op kosten let kan je hiermee zeker een stuk van je balans halen. De vraag blijft echter hoeveel ga je flexibel doen; Bedrijven zullen altijd vaste kantoren houden naast de flexibele schil. Lastig aan te geven wat het effect echt gaat zijn. Een aantal partijen zullen hier daadwerkelijk op gaan reageren. Ook het soort vastgoedportfolio speelt een belangrijke rol; werkplaatsen of alleen kantoren. Opvallend dat er best wel wat aan zit te komen maar bedrijven nog nauwelijks reageren, er wordt erg afgewacht en gekeken wat andere bedrijven gaan doen. Mensen zitten rationeel in de modes bij dit soort gebeurtenissen om af te wachten en te kijken; dat is dus ook wat we nu zien. De beweging naar flexibiliteit is groter dan IFRS en |

| | |
|---|---|
| | ontstaat sowieso. |
| 4.3 Toekomst verwachting huisvestingsstrategieën | De beweging naar flexibiliteit is ingezet maar die blijft zeker door gaan. Vastgoed wordt daarnaast steeds meer een middel om personeel aan te trekken. |

11.3.4 Resultaten

M. Stijnenbosch

| 1. Algemeen | |
|--|---|
| rol/functie | oud-voorzitter Nederlandse Vereniging Bedrijfsverzamelgebouwen en Economische Ontwikkeling |
| 2. visie op flexkantoren en de gebruikers ervan | |
| 2.1 afbakening flexkantoren | een flexplek kan afgebakend worden als simpelweg een bureau met een stoel erbij, internetaansluiting en gratis koffie. Deze zijn in veel gevallen per dagdeel te huur. Regus bijv. richt zich meer op het volledig ingerichte kantoor evt. (afhankelijk van je abonnement) zelfs met secretaresse. Zij bieden vaak op de begane grond wel flexplekken als extra service maar met de gedachten dat deze gebruikers wellicht ooit een ruimte op de hogere verdiepingen gaan huren. |
| 2.2 Identiteit flexkantoren | Elk flexkantoor heeft zijn eigen identiteit, maar in de basis lijken ze allemaal op elkaar en vissen ze allemaal in dezelfde vijver. In veel gebouwen heb je op de begane grond het 'hippe' deel met een cafe, vrije entree, koffie en de vlotte uitstraling. Tribes onderscheidt zich bijvoorbeeld met verschillende volksstammen als thema. kom op je de hogere verdiepingen (bij de verhuur kantoorruimtes) dan is het vaak nog een typisch cellenkantoor. Regus richt zich daarnaast op het internationale karakter; met een abonnement kan je overal terecht; richt zich ook meer op het wat hogere segment |
| 2.3 ontstaan flexkantoren | Veel flexkantoren zijn ontstaan uit kantoorleegstand. CBC, HNK, Spaces allen nemen ze leegstaande ruimtes op en zorgen voor huurders. Regus wijkt hierbij af zij hebben een duidelijk visie en concept. De echte 'flexplekken' zijn een trent van de laatste jaren. |
| 3.1 aanbod flexkantoren | Op het moment groeit het aanbod te hard. Alle aanbieders vissen nu in dezelfde vijver. Zoektocht naar nieuwe, onderscheidende, concepten is van belang. |
| 4.1 doelgroep flexkantoren | Almere heeft, 10 15 jaar terug, geprobeert een abn amro kantoor als flexkantoor in te richten als dependance van het kantoor in de Bijlmer; dat liep helemaal niet. Bijna alle verzamelgebouwen (uitsluitel van Regus/Tribes) richten zich voornamelijk op zzp'ers en startende bedrijfjes of op een bepaald segment (ict, game, mode, creatief, etc). In veel gevallen zijn deze aanbieders namelijk niet zo luxe als werknemers van grote kantoren gewend zijn. Bij Regus zie je wel eens dat bezoekende afdelingen van grote bedrijven onderdak vinden bij Regus, zij hebben dan toch vaak een abonnement voor deze service. Er zijn wel BVG's die zich heel specifiek richten op deze sector bijvoorbeeld een aanbieder op de Amsterdamse Zuid-as. Mensen betalen hier hoge huren, het topsegment, en daarmee richten ze zich op het specifieke segment van grote beursgenoteerde bedrijven. De nadruk ligt nu voornamelijk op de co-workingspaces, alternatieve sfeer, welke wel (beperkt) services aanbieden; dat is voor grote beursgenoteerde bedrijven niet interessant. |