

## De bereidheid van kantooreigenaren om collectief te investeren in de herstructurering van een kantoreengebied



Masterthesis Geografie, planologie en milieu (GPM)  
Faculteit der Managementwetenschappen  
Radboud Universiteit Nijmegen

Student S.P. van Koningsbruggen  
Studentnr. 0725447  
Begeleider Prof. E. van der Krabben  
Datum 9 december 2013

# De bereidheid van kantooreigenaren om collectief te investeren in herstructurering van een kantoreengebied

Masterthesis Geografie, planologie en milieu (GPM)  
Faculteit der Managementwetenschappen  
Radboud Universiteit Nijmegen

Student            S.P. van Koningsbruggen  
Studentnr.        0725447  
Begeleider        Prof. E. van der Krabben  
Datum             9 december 2013

## Voorwoord

Tijdens het schrijven van mijn thesis heb ik aan den lijven ondervonden dat de laatste loodjes het zwaarst wegen. Vaak leek het volgen van colleges, het werken in studiegroepen en het maken van tentamens kinderspel in vergelijking met het doen van een master onderzoek. Misschien idealiseer ik die tijd en kijk ik binnenkort als werkende met weemoed terug op een relaxte afstudeerperiode waarin ik mijn tijd zelf in mocht vullen, zelf mocht bepalen waar ik werkte en wat ik deed. Enfin, na een periode van hard werken ligt voor u een thesis welke het resultaat is van een onderzoek naar de bereidheid van kantooreigenaren om collectief te investeren in de herstructurering van een kantorengedebied. De scriptie is geschreven in het kader van het afsluiten van de master Vastgoed en Grondmanagement van de opleiding planologie aan de Radboud Universiteit Nijmegen. De thesis is in de periode februari 2013 tot en met december 2013 volbracht.

Via deze weg breng ik graag mijn dank uit aan mijn begeleider Erwin van der Krabben. Hij heeft me telkens als ik dat nodig had een duwtje in de juiste richting gegeven. Tevens wil ik mijn connecties bedanken die me hebben geholpen met het vinden van interviewkandidaten en de geïnterviewden zelf, voor hun tijd en waardevolle informatie.

Tot slot uit ik bovenal mijn dankbaarheid aan mijn ouders, die me de kans gaven om door te studeren en mijn master degree te behalen.

Sofie van Koningsbruggen

Nijmegen, december 2013

## Samenvatting

In Nederland staat fysiek 7.164.000 m<sup>2</sup> kantoorruimte leeg. Dat is 14,5% van de totale voorraad. Het kantorenaanbod is nóg groter. De kantoorruimte die voor de verhuur of verkoop beschikbaar is, is maar liefst 7.932.000 m<sup>2</sup>, ofwel 16% van de totale voorraad (DTZ Zadelhoff, 2012, p. 5).

Door de plaatsgebondenheid van de kantorenmarkt is een kantooreigenaar afhankelijk van investeringen van anderen. De leegstand en incurantheid van een naastgelegen pand maakt de locatie minder aantrekkelijk en heeft een daling van de waarde van omliggende panden als gevolg. Dat maakt leegstaand en incurantheid van kantoren binnen een gebied een collectief probleem. De Kantorentop speelt hier met het concept van kantorenfondsen op in en draagt een manier aan om collectief te investeren in de herstructurering van een gebied. Het animo onder kantooreigenaren om te investeren in een regionaal kantorenfonds is vooralsnog laag gebleken. Middels deze masterthesis wordt nader ingegaan op het animo onder kantooreigenaren om collectief te investeren in een gebiedsgericht kantorenfonds zoals Deloitte dat adviseert. De doelstelling luidt: *het onderzoeken van de voorwaarden waaronder een kantooreigenaar bereid is collectief te investeren in een gebiedsgericht kantorenfonds, teneinde uitspraken te doen over de kans dat eigenaren een gebiedsgericht kantorenfonds oprichten ten opzichte van een regionaal kantorenfonds.*

Volgens de empirie vinden kantooreigenaren de focus op een gebied een verbetering ten opzichte van de focus op een regio, maar over het algemeen nog steeds niet bereid zijn collectief te investeren in een gebiedsgericht kantorenfonds. Verwacht wordt dat er net zo min een gebiedsgericht kantorenfonds opgericht zal worden, als een regionaal kantorenfonds. Kantooreigenaren zijn wel degelijk bereid collectief te investeren in een kantoorgebied om de waardedaling van hun pand tegen te gaan die wordt veroorzaakt door leegstand in het gebied. Zij doen dit bij voorkeur vanuit een VvE of vanuit collectief eigendom van het gebied.

Er is geambieerd te toetsen of de voorwaarden voor collectieve actie die gesteld worden in economische literatuur en planningsliteratuur ook voorwaardelijk zijn voor het oprichten en beheren van kantorenfondsen, te weten:

- Sprake van gezamenlijk belang
- Sprake van eigen belang
- Stabiele omgeving
- Kleine groepsomvang
- Homogeniteit visie
- Goed imago
- Toezicht houden
- Overeenstemming verdeling kosten en baten
- Duidelijk gedefinieerde grenzen

Het kantorenfonds voldoet niet aan de ontwerpprincipes uit de literatuur over collectieve actie en zelfsturing dus concluderend kan gesteld worden dat het kantorenfonds niet zal werken. Door de kleinere opzet van collectieve investering, waar de voorkeur van de geïnterviewden naar uit gaat, is men flexibeler en kan men voldoen aan alle ontwerpprincipes uit de literatuur over collectieve actie en zelfsturing. Concluderend kan gesteld worden dat deze vorm van collectieve investeringen volgens de literatuur zal werken.

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1	Aanleiding	5
1.2	Probleemstelling	9
1.3	Onderzoeksrelevantie	10
1.4	Leeswijzer	11
<b>2</b>	<b>Theoretisch kader</b>	<b>12</b>
2.1	Common pool resources	12
2.2	Zelforganisatie en collectieve actie	14
<b>3</b>	<b>Casusbeschrijving</b>	<b>19</b>
3.1	Kantorenfonds	19
3.2	Juridische grondslag kantorenfonds	20
3.3	Toepasbaarheid theorie	23
3.4	Te toetsen voorwaarden	26
<b>4</b>	<b>Methodologie</b>	<b>29</b>
4.1	Onderzoeksstrategie	29
4.2	Onderzoeksmateriaal	30
<b>5</b>	<b>Investeringsvoorwaarden sloopfonds</b>	<b>33</b>
5.1	Collectief investeren	33
5.2	Intrinsieke voorwaarden	34
5.3	Economische voorwaarden	35
5.4	Organisatorische voorwaarden	36
5.5	Praktische voorwaarden	36
5.6	Financiële voorwaarden	37
5.7	Conclusies empirie	37
<b>6</b>	<b>Conclusie</b>	<b>42</b>
6.1	Theoretische grondslag	43
6.2	Aanbeveling voor verder onderzoek	46
6.3	Reflectie	46
	Literatuurlijst	48
Bijlage 1	Vragenlijst	53

# 1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de ontwikkelingen op de kantorenmarkt aan bod die aanleiding zijn geweest voor dit onderzoek, om vervolgens de probleemstelling weer te geven die hier uit voortvloeit. In de daaropvolgende paragraaf wordt ingegaan op de maatschappelijke en wetenschappelijk relevantie van het onderzoek. Tot slot volgt de leeswijzer.

## 1.1 Aanleiding

In Nederland staat fysiek 7.164.000 m<sup>2</sup> kantoorruimte leeg. Dat is 14,5% van de totale voorraad. Het kantorenaanbod is nóg groter. De kantoorruimte die voor de verhuur of verkoop beschikbaar is, is maar liefst 7.932.000 m<sup>2</sup>, ofwel 16% van de totale voorraad (DTZ Zadelhoff, 2012, p. 5). Deze scriptie is ontstaan als reactie op deze situatie. Allereerst wordt een beeld geschetst van de kantorenmarkt, het ontstaan van leegstand op de kantorenmarkt, de problemen die het als gevolg heeft en de manieren waarop de leegstand kan worden aangepakt, waarbij de aandacht in het bijzonder uitgaat naar het zogenaamde kantorenfonds.

### Werking kantorenmarkt

De vastgoedmarkt bestaat uit de kantorenmarkt, de grondmarkt, de financiële markt, de markt voor projectontwikkelingen en de bouwmarkt (Vlaming, 2010, p. 12). Wat de vastgoedmarkt zowel uniek als lastig maakt is dat vastgoed plaatsgebonden is. Omdat een gebouw niet verplaatsbaar is, is de locatie essentieel. De locatie bepaalt namelijk in grote maten de waarde en ontwikkelmogelijkheden (Vlaming, 2010, p. 12). In dit kader wordt dikwijls gesproken van 'locatie, locatie, locatie'.

De kantorenmarkt kenmerkt zich door lange ontwikkeling- voorbereiding- en realisatie perioden en kan worden beschreven aan de hand van de varkenscyclus. Deze theorie stelt dat overschotten en tekorten van een product elkaar afwisselen, met een verandering van de prijs van het product als gevolg. Als de vraag stijgt bij een tekort in het aanbod, reageren de aanbieders door de prijs te laten stijgen en meer te produceren. Als er vervolgens een overschot ontstaat daalt de vraag en de prijs (Brouwer, 1994, p. 29). Door lange ontwikkeling- voorbereiding- en realisatie perioden is het moeilijk overschotten en tekorten op te vangen. Leegstand is de kantorenmarkt dus niet vreemd.

### Oorzaken leegstand op de kantorenmarkt

De vraag naar kantoorruimte steeg toen het economisch nog goed ging. Nieuwbouw was populair en beleggers speelden in op de vervangingsvraag van huurders (Troostwijk, 2010, p.6). Voor de afgestoten panden werd geen nieuwe huurder gevonden dus kantoren kwamen leeg te staan. Overigens werd ook de nieuwbouw niet altijd verhuurd of verkocht. Zodoende ontstond in economisch goede tijden een overschot van kantoren.

Ook in minder gunstige economische perioden blijft nieuwbouw lucratief. In dit geval is het beperkte aanbod van kwalitatief goede kantoorpanden een reden voor nieuwbouw. Een kwalitatief goed kantoorpand wordt gekenmerkt door een moderne uitstraling en een gunstige locatie en voldoet aan "*de hedendaagse wensen en eisen van het bedrijfsleven*" (DTZ Zadelhoff, 2010, p. 14). Deze hedendaagse wensen en eisen hebben met name betrekking op de duurzaamheid en flexibiliteit van het gebouw. Qua locatie zijn kantoren in trek "*in de kernen, dichtbij openbaar vervoersknooppunten, met goede parkeergelegenheid en waar een mengeling van wonen, werken en winkelen zorgt voor beleving*" (DTZ Zadelhoff, 2010, p. 3 en 11). Kortom, beleggers signaleerden een

behoefte aan kwalitatief goede kantoren op gunstige locaties. Wederom bleven de panden die huurders achterlieten om de nieuwbouw te betrekken leegstaan, waarmee ze werden toegevoegd aan het zogenaamde kantoren kerkhof (Kantorentop, 2012, p. 5).

Zojuist is toegelicht dat de kantorenleegstand mede is veroorzaakt toen het economisch goed ging, maar dat de leegstand op de kantorenmarkt met de komst van de economische crisis in 2007 ook een dreun kreeg. Een dreun die niet alleen de kantorenvorraad, maar de ruimteopname heeft geraakt. Vergeleken met de economisch goede tijden is er aanzienlijk minder bijgebouwd dus de voorraad is slechts lichtelijk toegenomen (Troostwijk, 2010, p.6). Huurders kiezen er sinds de economische crisis echter voor om huidige contracten te verlengen en de ruimte die in beslag genomen wordt in te krimpen (DTZ Zadelhoff, 2010, p.6).

Om de lege kantoorruimte te vullen zouden er ruim 300.000 werknemers bij moeten komen (Remoy, 2010). Echter neemt de beroepsbevolking in aantal af als gevolg van vergrijzing. De opkomst van werkplekconcepten als flexwerken en een andere manier van werken in de vorm van Het Nieuwe Werken maken dat er minder vierkante meters kantoorruimte nodig zijn (Slag om Nederland, 27 februari 2012). Het Nieuwe Werken is al in 40% van de organisaties in Nederland ingevoerd (Over Het Nieuwe Werken, z.d.). Het uitgangspunt van Het Nieuwe Werken is dat de bezettingsgraad van een kantoor nooit 100% is, wat leidt tot een afname van de behoefte aan kantoorruimte. Hierdoor kunnen minder werkplekken worden gerealiseerd (Over Het Nieuwe Werken, z.d.). Kortom, er worden weinig andere panden en minder vierkante meters kantoorruimte betrokken.

Er is sprake van marktfalen omdat *“de markt zichzelf niet corrigeert”* (Huijbers, 2012, p. 24). De markt vangt de leegstand niet uit zichzelf op en dit staat los van het cyclische karakter van de kantorenmarkt. Het ontbreken van marktcorrectie heeft verschillende oorzaken. Allereerst is er het plichtsbesef. Institutionele beleggers verkopen minder courant vastgoed door aan kleinere partijen die minder rendement nastreven. Ze kampen daardoor nauwelijks met leegstand in hun portefeuille en ervaren er de nadelen niet van. Zij voelen zich dan ook niet bezwaard nieuwbouw voor hun rekening te nemen en de kantorenleegstand te laten toenemen (Huijbers, 2012, p. 25). Daarnaast is sprake van ‘loss aversion’, ofwel de aversie om verlies te nemen (Zuidema en Van Elp, 2010, p. 40). Het aanpakken van leegstand kost veel geld. Eigenaren willen dat niet betalen, waarover later meer.

De leegstand op de kantorenmarkt is niet enkel toe te wijzen aan marktfalen. Er is tevens sprake van overheidsfalen. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de inrichting van de openbare ruimten (Van Buuren, De Gier, Nijmeijer & Robbe, 2008) en hebben als het ware een dubbele pet op (Geuting, 2011, p. 46). Enerzijds dienen zij de leegstand op de kantorenmarkt te beperken door de grond andere bestemmingen te geven, geen bouwvergunningen te verlenen en geen grond uit te geven. Anderzijds verdienen ze veel geld met het uitgeven van grond en zijn ze zelfs afhankelijk van die inkomsten. Omdat er meer is bijgebouwd dan dat nodig was om te voldoen aan de vraag hebben sommige gemeenten gefaald de leegstand op de kantorenmarkt te beperken (Geuting, 2011, p. 46).

### **Gevolgen leegstand op de kantorenmarkt**

Een structureel leegstaand kantoorpand is ongunstig op verschillende vlakken en voor een tal van actoren. Gemeenten hebben last van leegstand omdat het vestigingsklimaat verslechtert in een gebied dat met veel leegstand kampt. Tevens zien gemeenten, alsmede de inwoners, de leegstaande panden en diens omgeving verloederen als gevolg van de leegstand (Louw et. al., 2009, p. 142). Een negatief ruimtelijk gevolg is dat de leegstand Nederland niet bepaald mooier maakt. Bovendien is ruimte een schaars goed, dus dat het nog altijd mogelijk is nieuwbouw te realiseren terwijl er niet-marktconforme leegstand bestaat is ruimtelijk gezien ook onwenselijk (Huijbers, 2012, p. 29).

Als reactie op de dalende vraag naar nieuwbouw door het overaanbod aan kantoren daalt de waarde van de grond die gemeenten hebben aangekocht om nieuwbouw op te realiseren. Gemeenten boeken af op de grond en zijn daardoor dikwijls genoodzaakt te bezuinigen op voorzieningen zoals ouderenzorg, buurthuizen en groen (Zembla, 2 mei 2013). Hier is de burger vervolgens de dupe van. Ook ontwikkelaars worden financieel geraakt omdat ook zij veelal genoodzaakt zijn af te boeken op de grond die zij hebben aangeschaft om nieuwbouw op te realiseren.

Kantooreigenaren, veelal beleggers, ontvangen geen of minder huur terwijl belastinggelden en onderhoudskosten doorgaan. Zodra eigenaren toegeven aan de waarde dalingen van de panden als gevolg van leegstand en zij afboeken op de te hoge boekwaarde, ondervinden zij pas echt de consequenties van de leegstand (Zembla, 2 mei 2013). Ook banken en pensioenfondsen ondervinden deze nadelige gevolgen. Zij hebben geïnvesteerd in kantoren die in waarde gedaald zijn en waarvan de eigenaren veelal de hypotheek niet meer kunnen opbrengen (Zembla, 2 mei 2013). Volgens Van der Krabben is er sprake van een luchtbel van 20 miljard in de waarde van kantoren. Als deze knapt is er hoogstwaarschijnlijk sprake van een volgende bankencrisis zoals we die reeds bij de huizenmarkt hebben gezien (Zembla, 2 mei 2013).

Leegstand op de kantorenmarkt is niet voor alle actoren nadelig. Kantoorgebruikers kunnen er de vruchten van plukken. Door het overaanbod van kantoren is er keuze in vestigingsruimte en zijn de huurprijzen gedaald (Huijbers, 2012, p. 29).

Verschillende partijen worden negatief beïnvloed door leegstand op de kantorenmarkt. Zojuist zijn gemeenten, burgers, kantooreigenaren, banken en pensioenfondsen genoemd. Eerder werd al gesteld dat er zowel sprake is van marktfalen als overheidsfalen. Over wie precies probleemeigenaar is wordt nog gesteggeld. Pas als er een partij is die zich probleemeigenaar voelt kan het probleem worden aangepakt. Dat kan op verschillende manieren.

### **Aanpak leegstand op de kantorenmarkt**

Indien er geen actie wordt ondernomen stijgt het totale aanbod van kantoorruimte in 2020 naar 54 miljoen vierkante meter (IVBN 2010, p. 1). Er wordt nog weinig actie ondernomen daar er onvoldoende besef is onder de betrokkenen (Hans Copier in Slag om Nederland, 27 februari 2012). Er zijn echter wel oplossingen denkbaar. Enerzijds kan de overheid voorkomen dat er meer leegstand ontstaat door het tegengaan van nieuwe locaties (Geuting, 2011, p. 46). In juni 2012 heeft de Kantorentop, bestaande uit het rijk, provincies, gemeenten, koepel- en brancheorganisaties van projectontwikkelaars, beleggers, banken, e.a., een overeenkomst getekend waar onder andere in is vastgelegd dat er geen kantoren meer worden bijgebouwd in gebieden waar al veel kantoren leegstaan (Kantorentop, 2012, p. 2). Dit kan door gemeenten wettelijk worden afgedwongen middels bestemmingsplannen. Aangezien huurders dikwijls kiezen voor een nieuwbouwlocatie die voldoet aan hedendaagse eisen en daarmee een leegstaand kantoorpand achterlaten is dit een positief geluid. Het convenant sluit nieuwbouw echter niet uit, daar op goede locaties nog steeds mag worden bijgebouwd.

Anderzijds kunnen eigenaren de leegstand verminderen door hun leegstaande panden te renoveren, transformeren en slopen (de Vos, 2011, p. 23). Renovatie is een optie voor kantoorpanden op eerder beschreven goede locaties (Korteweg, 2002, p. 42). Door een pand aan de hedendaagse eisen te laten voldoen wordt het aantrekkelijker voor de gebruiker en is het meer courant. Een dergelijke hedendaagse eis is de duurzaamheid van een pand (Broumels & Hartogh, 2010). Zo kan het middels installaties en isolatie “groen” worden. Concrete voorbeelden hiervan zijn aanwezigheidssensoren voor verlichting en ventilatie, zonneboilers en vegetatiedaken. Een



duurzaam pand heeft lagere energiekosten en exploitatiekosten en dat is wenselijk voor de gebruiker. Daarnaast kan de gebruiker zich met een duurzaam imago profileren (Broumels & Hartogh, 2010). Groen is namelijk 'hot' (Romanillos, 2011, p. 10). Gezien de eerder genoemde afname van de behoefte aan kantoorruimte en de aanwezigheid van leegstaande kantoorpanden op slechte locaties biedt het renoveren van kantoorpanden slechts een oplossing voor een select aantal panden.

Transformatie houdt in dat een pand een andere bestemming krijgt. Zo zijn er al een aantal voorbeelden van panden die zijn getransformeerd naar woningen, zoals het GAK en ACTA in Amsterdam en het Terraza gebouw in Den Bosch dat is getransformeerd tot dependance van de Avans Hogeschool (Stadgenoot, 2011, Benraad, J.B. & Vrij, 2011, Ter Haar Van Ling Architecten, zd). Een pand is geschikt voor transformatie als gezien de locatie een werkplek niet meer passend is en een andere functie wel (Louw et. al., 2009, p. 160). Een recente ontwikkeling zou kunnen leiden tot een toename van het aantal panden dat getransformeerd wordt. In het convenant van de Kantorentop is vastgelegd dat per regio bekeken gaat worden of kantoren omgebouwd kunnen worden tot een pand met een andere functie (Kantorentop, 2012, p. 3).

De voorraad kantoorpanden waarvoor renovatie en transformatie geen optie is, is groot (Geraedts en Voordt, 2005, p. 1). Zo hebben kantoorpanden op slechte locaties haast geen vooruitzicht meer (Donner, 2011) omdat er gewoonweg geen nieuwe gebruikers voor te vinden zijn. Tevens kan er sprake zijn van een pand dat technisch gezien niet aan de huidige eisen kan voldoen, ook niet als het gerenoveerd wordt. Een derde barrière voor renovatie en transformatie is dat de kosten hoog kunnen uitvallen door het toepassen van traditionele bouwmethoden (Both, 2010, p. 24-25). In dergelijke situaties, waarin een pand incurant is, is sloop de enige optie.

Door een kantoorpand te slopen wordt het onttrokken aan de kantoren voorraad. Door deze deeloplossing voor leegstand op de kantorenmarkt leiden eigenaren en financierders kapitaalverlies. De boekwaarde valt immers weg en de daadwerkelijke sloop kost ook geld. Zolang de sloopkosten hoger zijn dan de materiaalopbrengsten van het gesloopte pand is het onaantrekkelijk voor eigenaren om hun incurante pand te slopen (Zuidema en Van Elp, 2010, p. 9). Het aantal panden dat gesloopt zal worden wordt verwacht laag te zijn omdat het simpelweg goedkoper is voor de eigenaar om geen actie te ondernemen.

### **Kantorenfonds**

Om de sloop en transformatie van incurante kantoren te stimuleren heeft de Kantorentop in hun eerder genoemde convenant zogenaamde regionale kantorenfondsen aangedragen (in de media ook wel sloopfondsen genoemd), waarmee de sloop en transformatie van kantoren kan worden bekostigd (Kantorentop, 2012, p. 4). Eigenaren in (een deel van) een regio dragen geld af aan het fonds, alsmede ontwikkelaars die nieuwbouw realiseren in een gebied waar een kantorenfonds is opgericht. De eigenaar die de minste subsidie vraagt voor het slopen of transformeren van zijn pand krijgt dat bedrag uit het fonds uitgekeerd (waarover meer in hoofdstuk 3).

Het oprichten van een regionaal kantorenfonds lijkt een stap vooruit te zijn in de aanpak van de leegstand. Er is echter veel kritiek op geuit en tot op heden is er nog geen kantorenfonds opgericht (waarover meer in hoofdstuk 3). In opdracht van het ministerie van Infrastructuur & Milieu heeft Deloitte verder onderzoek gedaan naar de vormgeving van kantorenfondsen. Deloitte doet een aantal aanbevelingen, waaronder over de omvang van het gebied dat door een kantorenfonds gedekt kan worden. Deloitte stelt dat de grote opzet van regionale kantorenfondsen maakt dat er minder belangstelling voor is onder kantooreigenaren. Zij ervaren namelijk in mindere mate een

gevoel van gezamenlijk belang als de maatregelen regiobreed gelden (Gramsbergen et al, 2013, p. 20). Daarnaast is de relatie tussen de uit te voeren activiteiten en het profijt lastig te duiden. De kans is groot dat een kantooreigenaar geen baat heeft bij het upgraden van een ander kantorenterrein. De kantooreigenaar kan er zelfs hinder van ondervinden. De concurrentiepositie van andere kantoorgebieden in de omgeving versterkt namelijk (Gramsbergen et al, 2013, p. 20). Het alternatief dat Deloitte aandraagt is een gebiedsgericht kantorenfonds. Verwacht wordt dat kantooreigenaren hierdoor een collectief belang ervaren, dat ze baat hebben bij de maatregelen en daardoor bereid zijn in een kantorenfonds te investeren. Het onderzoek van Deloitte wordt nader toegelicht in hoofdstuk 3.

### **Eindoordeel leegstand op de kantorenmarkt**

Door de plaatsgebondenheid van de kantorenmarkt is een kantooreigenaar afhankelijk van investeringen van anderen. De leegstand en incurantheid van een naastgelegen pand maakt de locatie minder aantrekkelijk en heeft een daling van de waarde van omliggende panden als gevolg. Dat maakt leegstaand en incurantheid van kantoren binnen een gebied een collectief probleem. De Kantorentop speelt hier met het concept van kantorenfondsen op in en draagt een manier aan om collectief te investeren in de herstructurering van een gebied. Het animo onder kantooreigenaren om te investeren in een regionaal kantorenfonds is voornamelijk laag gebleken. Middels deze masterthesis wordt nader ingegaan op het animo onder kantooreigenaren om collectief te investeren in een gebiedsgericht kantorenfonds zoals Deloitte dat adviseert. Er wordt geëvalueerd te toetsen of voorwaarden voor collectieve actie die gesteld worden in economische literatuur en planningsliteratuur ook voorwaardelijk zijn voor het oprichten en beheren van kantorenfondsen. Die literatuur wordt behandeld in hoofdstuk 2. In de volgende paragraaf wordt uiteengezet wat er precies is onderzocht.

### **1.2 Probleemstelling**

Uit paragraaf 1.1 is gebleken dat kantorenleegstand voor eigenaren binnen een bepaald gebied een gezamenlijk probleem is dat collectief kan worden aangepakt. Deloitte heeft verbeteringen aangedragen als antwoord op het slecht ontvangen kantorenfonds voorstel van de Kantorentop en heeft onderzocht hoe het kantorenfonds van de Kantorentop in de praktijk gerealiseerd kan worden. In dit onderzoek wordt hierop ingegaan. De doelstelling luidt: *het onderzoeken van de voorwaarden waaronder een kantooreigenaar bereid is collectief te investeren in een gebiedsgericht kantorenfonds, teneinde uitspraken te doen over de kans dat eigenaren een gebiedsgericht kantorenfonds oprichten ten opzichte van een regionaal kantorenfonds*. Het geld uit het kantorenfonds wordt ingezet voor de transformatie en sloop van incurante, leegstaande kantoorpanden. Hiermee kan de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied worden tegengegaan.

De vraagstelling die in het onderzoek centraal staat is: *in hoeverre en onder welke voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid collectief te investeren in een gebiedsgericht kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied ten opzichte van een regionaal kantorenfonds?* De deelvragen die beantwoord dienen te worden om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn:

1. Onder welke intrinsieke voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid collectief te investeren in een gebiedsgericht of regionaal kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied?

2. Onder welke economische voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid collectief te investeren in een gebiedsgericht of regionaal kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied?
3. Onder welke organisatorische voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid collectief te investeren in een gebiedsgericht of regionaal kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied?
4. Onder welke praktische voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid collectief te investeren in een gebiedsgericht of regionaal kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied?
5. Onder welke financiële voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid collectief te investeren in een gebiedsgericht of regionaal kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied?

Bij dit onderzoek is sprake van een experiment. Aan de hand van een denkbeeldige business case is getoetst of kantooreigenaren bereid zijn collectief te investeren in een gebiedsgericht kantorenfonds. Voor de beantwoording van de deelvragen is onderzocht of en op welke manier de betreffende dimensies invloed hebben op de beslissing van een kantooreigenaar om wel of niet collectief te investeren in een kantorenfonds. Dit is gedaan door kantooreigenaren telefonisch te interviewen en hen een gestructureerde vragenlijst voor te leggen. In hoofdstuk 4 is de methodologie verder uitgewerkt.

Als de voorwaarden bekend zijn kunnen er uitspraken gedaan worden over de mate waarin kantooreigenaren bereid zijn te investeren in een kantorenfonds en de kans dat kantooreigenaren een gebiedsgericht kantorenfonds oprichten in vergelijking met de kans dat ze een regionaal kantorenfonds oprichten. Hiermee kan worden getoetst of voorwaarden voor collectieve actie die gesteld worden in economische literatuur en planningsliteratuur ook voordelig zijn voor het oprichten en beheren van kantorenfondsen. Die literatuur wordt behandeld in hoofdstuk 2. Allereerst wordt de onderzoeksrelevantie beschreven.

### **1.3 Onderzoeksrelevantie**

In paragraaf 1.1 zijn de nadelige effecten van leegstand op de kantorenmarkt reeds naar voren gekomen; verloedering van de omgeving van een leegstaand pand, verslechtering van het vestigingsklimaat en kapitaalverlies. Als kantooreigenaren collectief investeren in het tegengaan van de verloedering van een kantoorgebied, komt dat de maatschappij ten goede. Met deze thesis is onderzocht onder welke voorwaarden kantooreigenaren belangstelling hebben voor fondsvorming om de leegstand tegen te gaan. Ervan uitgaande dat hiermee een stap in de richting naar de aanpak van leegstand op de kantorenmarkt gezet kan worden, hoe klein de stap ook is, is het onderzoek maatschappelijk relevant.

Op locatieniveau is leegstand op de kantorenmarkt een collectief probleem onder de kantooreigenaren. In paragraaf 1.1 is beschreven dat kantooreigenaren afhankelijk zijn van elkaars handelen en dat er tot op heden weinig actie genomen wordt in de vorm van de renovatie, transformatie of sloop van leegstaande kantoorpanden. Ook het kantorenfonds van de Kantorentop sterft een stille dood. In hoofdstuk 2 is het theoretisch kader geschetst en wordt beschreven onder welke voorwaarden zelfsturing werkt en hoe partijen dat samen oppakken volgens de literatuur over

zelforganisatie en collectieve actie. De hieruit voortvloeiende hypothesen worden in dit onderzoek getoetst. Er wordt onderzocht of het collectief oprichten en beheer van een kantorenfonds mogelijk is indien er wordt voldaan aan de voorwaarden die in de literatuur over zelforganisatie en collectieve actie gesteld worden. Literatuur over zelforganisatie en collectieve actie is niet eerder toegepast op het kantorenfonds. Hiermee wordt gedaan aan verdere theorievorming over zelforganisatie en collectieve actie en dat maakt het onderzoek wetenschappelijk relevant.

#### **1.4 Leeswijzer**

De theorieën, literatuur en hypothesen die in dit onderzoek getoetst zijn, worden behandeld in hoofdstuk 2. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de denkbeeldige business case toegelicht die in dit onderzoek centraal staat en waar de theorieën, literatuur en hypothesen uit hoofdstuk 2 aan getoetst worden. In hoofdstuk 4 wordt de onderzoeksmethodiek beschreven. Er wordt duidelijk gemaakt hoe de denkbeeldige business case aan de literatuur getoetst is. De empirische beantwoording van de hoofd- en deelvragen, verkregen door de toepassing van de onderzoeksmethodiek uit hoofdstuk 4, is terug te vinden in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 geeft vervolgens de conclusies weer die op basis van de theorie te geven zijn. Ter afsluiting worden in hoofdstuk 6 tevens aanbevelingen voor volgend onderzoek gedaan en wordt er gereflecteerd op het eindproduct en het onderzoeksproces.

## 2 Theoretisch kader

Bij de beschrijving van de onderzoeksrelevantie is reeds naar voren gekomen dat in dit onderzoek wordt getoetst of de voorwaarden voor collectieve actie uit de literatuur over zelforganisatie en collectieve actie gelden voor de oprichting en het beheer van een kantorenfonds. In dit hoofdstuk komen die voorwaarden uit de literatuur aan bod. Hiervoor worden artikelen gebruikt van Ostrom over de typologie van producten, het risico van het type product dat op dit onderzoek van toepassing is en de manier waarop hiermee omgegaan kan worden. Ostrom (2002) stelt dat zelforganisatie hier het juiste middel voor is en noemt een tal van voorwaarden die zouden moeten leiden tot succes. Deze voorwaarden worden vergeleken met voorwaarden voor zelforganisatie en collectieve actie uit de planningsliteratuur om een vertaalslag te maken naar het onderwerp dat in dit onderzoek centraal staat, en om een toetsingsmodel te creëren. In het toetsingsmodel komen voorwaarden voor die zowel door Ostrom (2002) als door de planningsliteratuur bevestigd worden. Het zijn de hieruit voortvloeiende voorwaarden waarvan in dit onderzoek getoetst kan worden of ze maken dat de oprichting en het beheer van een kantorenfonds mogelijk is.

### 2.1 Common pool resources

Ostrom en Ostrom (1977, p. 1 en 2) stellen dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van een tweedeling in de economie tussen de publieke en private sector, naar overlap tussen de twee. Ze gaan uit van verschillende situaties die elk hun eigen inzet vragen van de publieke en private sector. De ene keer handelt de publieke of private sector, de andere keer doen zij dit samen. Die verschillende situaties worden gekenmerkt door de publieke, dan wel private aard van goederen. De mate van uitsluitbaarheid van een goed (excludable) en de mate van schaarste van een goed (rivalrous) maken het publiek of privaat. De uitsluitbaarheid van een goed wordt bepaald door de mate waarin potentiële gebruikers het recht om het goed te gebruiken kan worden geweigerd indien zij niet voldoen aan de voorwaarden van de aanbieder van het goed (Ostrom & Ostrom, 1977, p. 3). Zo een voorwaarde kan het betalen van een prijs zijn. Sommige goederen kunnen slechts gebruikt worden als ervoor betaald wordt. De schaarste van een goed heeft betrekking op de mate waarin de consumptie van een goed leidt tot de verminderde beschikbaarheid van het goed voor een ander (Ostrom & Ostrom, 1977, p. 3). Men concurreert als het waren om het gebruik van een goed.

De mate van uitsluitbaarheid van een goed en de mate van schaarste van een goed resulteert in een viertal goederen:

	Rivalrous	Nonrivalrous
Excludable	Private good	Toll good
Nonexcludable	Common pool resource	Public good

Tabel 1 Typologie van goederen (bron: Ostrom & Ostrom, 1977)

De meeste goederen zijn niet enkel en alleen privaat (private good), club (toll good), publiek (public good) of gemeenschappelijk (common pool resource). Ze vertonen meestal overlap tussen de verschillende soorten goederen die Ostrom en Ostrom (1977, p. 3) onderscheiden. Toch kunnen ter illustratie enkele voorbeelden genoemd worden. Een voorbeeld van een privaat goed op de vastgoed- en grondmarkt is een woning. Het gebruik door het ene huishouden sluit het gebruik door een ander huishouden uit. Als een woning eenmaal verkocht of verhuurd is, is het (in principe) niet

meer beschikbaar voor een ander huishouden. Een ander kenmerk van een woning is dat het uitsluitbaar is. Aan de hand van het inkomen en na het tekenen van een contract waar de koopsom of de maandelijkse huur in is bepaald kan de woning pas betrokken worden. Ook een clubgoed is uitsluitbaar. Een voorbeeld van een clubgoed is internet. Men kan tegen betaling gebruik maken van internet door een abonnement af te nemen bij een provider. Er is genoeg internet voor iedereen, dus er is geen sprake van schaarste. Ook bij publieke goederen treedt geen schaarste op. Daarnaast zijn ze niet uitsluitbaar. Een voorbeeld van een publiek goed is straatverlichting. Iedereen kan ervan profiteren. Men concurreert niet om het licht dat een lantaarnpaal geeft.

In dit onderzoek staat de kantorenmarkt centraal. De ontwikkelruimte op de kantorenmarkt is een voorbeeld van een common pool resource (CPR) en wordt dus gekenmerkt door schaarste en niet door uitsluitbaarheid. Ontwikkelruimte op de kantorenmarkt is een schaarstegoed omdat het ene ontwikkelde pand leidt tot de verminderde beschikbaarheid van grond voor een ander pand. Ruimte is schaars. Door ruimtelijke ordening zou ontwikkelruimte en ontwikkelrecht exclusief gemaakt moeten worden door planologen. Planologen in dienst van de gemeente stellen ontwikkelruimte vast middels bestemmingsplannen en verdelen deze middels het verlenen van omgevingsvergunningen voor de bouw. In hoofdstuk 1 is al naar voren gekomen dat dit in het verleden onvoldoende heeft plaatsgevonden. Ondanks het overaanbod van kantoren bleven gemeenten ontwikkelgrond verkopen en vergunningen afgeven. Zolang er ontwikkelruimte is kan men ervan profiteren door een kantoor te bouwen. De ontwikkelruimte op de kantorenmarkt is dus geen uitsluitbaar goed gebleken.

	Schaars	Niet schaars
Uitsluitbaar	Woning	Internet
Niet uitsluitbaar	Ontwikkelruimte kantorenmarkt	Straatverlichting

Tabel 2 Typologie van goederen

### Externe effecten

Externe effecten zijn onbedoelde bijproducten die veroorzaakt worden door het gedrag van een individu of organisatie en die een uitwerking hebben op andere partijen (Schmidtchen, Koboldt, Helstroffer, Will, Haas, & Witte, 2009, p. 12). Die uitwerking kan positief zijn, bijvoorbeeld als een gemeente een park aanlegt in een woonwijk en alle omliggende huizen door de meer aantrekkelijke locatie in waarde stijgen. Externe effecten kunnen ook negatief zijn. Denk aan een fabriek die geluidsoverlast veroorzaakt.

Als externe effecten niet in de prijs moeten worden opgenomen die de producent betaalt voor het nemen van bepaalde beslissingen zal de producent geen rekening houden met de bijproducten. Positieve externe effecten zullen dan minder worden geproduceerd dan maatschappelijk wenselijk is. Omgekeerd zullen negatieve externe effecten meer worden geproduceerd dan maatschappelijk wenselijk is (Schmidtchen et. al., 2009, p. 12). Als het welvaarts- of Pareto-optimum inclusief externe effecten anders uitkomt dan als externe buiten beschouwing worden gehouden, leidt marktwerking niet tot een optimum. Men spreekt in dit geval van marktfalen. Dit is een grondslag voor overheidsinterventie (Schmidtchen et. al., 2009, p. 12).

Zojuist is vastgesteld dat de ontwikkelruimte op de kantorenmarkt een voorbeeld is van een CPR. Het is een product dat wordt gekenmerkt door schaarste en dat niet van gebruik kan worden

uitgesloten. Een bijzondere categorie van externe effecten betreft de consumptie van waardevolle CPRs (Tordoir, 2012, p. 12). Bij CPRs ligt het gevaar van de zogenaamde ‘Tragedy of the commons’ op de loer (Hardin, 1968, p. 1243). Dat is een term uit de rechtseconomie en speltheorie die een sociaal dilemma beschrijft waarin het eigen belang op de korte termijn conflicteert met het groepsbelang op de lange termijn (Janssen-Jansen, 2010, p. 11). Gratis gebruik zorgt namelijk voor overconsumptie en uiteindelijk verlies van de betreffende waarde (Tordoir, 2012, p. 12). Individuen streven naar maximalisatie van het eigen nut terwijl de kosten die leiden tot dat grotere individuele nut worden verdeeld over alle gebruikers van de goederen. De individuele vrijheid bij gemeenschappelijk gebruik van goederen leidt dan tot onderbenutting of overexploitatie van die goederen (Hardin, 1968, p. 1243). Hier is sprake van op de kantorenmarkt. In paragraaf 1.1 is reeds beschreven dat sommige partijen bleven bijbouwen, dat dit mogelijk werd gemaakt door andere partijen en dat de markt inmiddels uitgeput is door al het overaanbod. Niet alleen de veroorzakers van de problemen op de kantorenmarkt zijn daardoor probleemeigenaar geworden. Ook andere partijen, zoals de Nederlandse burger, krijgen hiervoor de rekening geserveerd. Door CPRs te beheren kan een tragedy of the commons worden voorkomen. Dit kan gedaan worden door zelforganisatie. Deze besturingsvorm wordt toegelicht in de volgende paragraaf.

## **2.2 Zelforganisatie en collectieve actie**

Aan de hand van paragraaf 2.1 kan worden gesteld dat een CPR gezamenlijk wordt gebruikt en dat gebruikers elkaar beïnvloeden door hun consumptie. De gebruikers hebben er daardoor collectief belang bij dat het goed beheerd wordt. Zojuist is gesteld dat dit middels overheidsinterventie gedaan kan worden indien externe effecten optreden en er sprake is van marktfalen. Ostrom (2002, p. 1323) is het echter niet eens met de stellingen van Hardin (1962). Ze mist een aantal factoren die zijn opgenomen in deze hypothese, te weten eigendomsrechten, de onafhankelijkheid van actoren en niveaus van complexiteit en pleit voor zelfsturing als manier om CPRs te beheren. In deze paragraaf worden verschillende aspecten van zelfsturing behandeld zoals Ostrom, pionier op het gebied van zelfsturing, ze beschrijft. De door Ostrom (2002) beschreven manier om met CPRs om te gaan wordt vergeleken met uitspraken over zelforganisatie en collectieve actie uit de planningsliteratuur, welke zijn afgeleid van de hypothesen van de grondlegger, Ostrom.

### **Totstandkoming zelforganisatie en collectieve actie**

Ostrom (2002, p. 1325) maakt bij de opsomming van factoren die leiden tot de totstandkoming van zelforganisatie onderscheid tussen factoren die betrekking hebben op het product en factoren die betrekking hebben op de actoren die de zelforganisatie initiëren. Wat betreft het product komt zelforganisatie van CPRs tot stand als er sprake is van haalbare verbetering. Dat wil zeggen dat het product niet dermate verslechterd is dat het zinloos is om actie te ondernemen, of dermate weinig in gebruik dat er weinig voordeel wordt behaald uit de resultaten. Het vereiste met betrekking tot de actoren is afhankelijkheid. Zelforganisatie van CPRs komt tot stand als actoren voor hun levensonderhoud voor een belangrijk deel afhankelijk zijn van het product.

Volgens de planningsliteratuur komt zelforganisatie en collectieve actie tot stand indien de initiators tevens eindgebruikers zijn en zij een gezamenlijk belang hebben bij het initiatief (Boonstra en Boelens, 2011, p. 113). Dit komt overeen met het idee van de “self-guided society” van Lindblom (1990), waarbij gelijkgestemden gezamenlijk invloed uitoefenen op de overheid. Ook Margolis (1982) erkent het gezamenlijk belang onder gelijkgestemden. Hij stelt dat burgers een zeker altruïsme kennen. Onder het mom van ‘samen sterk’ is men bereid te werken aan een gezamenlijk welzijn.

Olson (in Korsten, 2009, p. 1) stelt dat juist het eigen belang en de kans dat die wordt bediend door samenwerking met anderen maakt dat men de samenwerking aangaat. *“Groepsvorming moet een voordeel opleveren boven het nalaten daarvan”* (Korsten, 2009, p. 1).

Deze stellingen van Ostrom (2002) en de stellingen uit de planningsliteratuur komen behoorlijk overeen. Als verbetering haalbaar is en men inziet dat er succes te behalen is, is men hoogstwaarschijnlijk gemotiveerd om die verbeterstap te maken. Het vergroot het gevoel van belang dat men heeft bij het ondernemen van actie. Dit kan een individueel belang zijn, maar het kan ook gedeeld worden door andere actoren en een gezamenlijk belang zijn. Een tweede punt dat overeenkomsten vertoont is dat van afhankelijkheid en eindgebruikers. Het zijn de gebruikers, zij die afhankelijk zijn van het product als inkomstenbron, die zelforganisatie initiëren en uitvoeren.

In de planningsliteratuur komen ook aspecten naar voren die niet door Ostrom (2002) worden beschreven. Naast de grote rol van overheden komt samenwerking moeilijk tot stand omdat actoren afwachtend zijn en eerst zeker willen zijn van de medewerking van anderen (Witbreuk, 1995, p. 314). Zekerheid van de positie van anderen maakt het dus waarschijnlijker dat zelforganisatie en collectieve actie geïnitieerd worden. Tevens kan collectieve actie worden ondernomen indien macht en geweld wordt uitgeoefend door een bovengeschatte eenheid (Witbreuk, 1995, p. 318).

### **Omgevingsvereisten**

In de definitie van het concept zelforganisatie die in de planningsliteratuur wordt gegeven door Boonstra en Boelens (2011) komen een aantal omgevingsvereisten naar voren. Zelforganisatie wordt geïnitieerd door autonome netwerken van burgers uit een gemeenschap die onafhankelijk zijn van de procedures van overheden (Boonstra en Boelens, 2011, p. 113). Witbreuk (1995) noemt de volgende factoren als omgevingsvereisten:

- Kleine groepsomvang en stabiliteit: Een grote groep vraagt om veel coördinatie en organisatie. Bij een grote groep duurt het langer voordat men kan beginnen met activiteiten direct gericht op het publieke goed. Een kleine groep is daarom wenselijk (Korsten, 2009, p. 2 en Witbreuk, 1995, p. 315). Daarnaast dient de samenstelling van de groep stabiel te zijn. In een groep waarbij de samenstelling stabiel is leert men elkaar kennen, waardoor er interactie ontstaat. Dit komt de bereidheid van groepsleden om met andere groepsleden samen te werken ten goede (Witbreuk, 1995, p. 315).
- Externe autoriteiten dienen lokale beheerders niet in de weg te staan bij het beheer van hetgeen gerealiseerd is.
- Stabiele omgeving: *“De omgeving brengt onzekerheid met zich mee. En hoe instabieler de omgeving is, des te groter zijn de onzekerheden voor de eenheden. En als de onzekerheid erg groot is kan dat tot gevolg hebben dat de toekomst minder belangrijk wordt ten opzichte van het heden. Als de onzekerheid erg groot is, kan dat daarmee dus samenwerking belemmeren”* (Witbreuk, 1995, p. 319). Kortom, een stabiele omgeving is gunstig voor de ontwikkeling en continuïteit van samenwerking.

Ook Ostrom (2002) noemt een aantal omgevingsvereisten voor de zelforganisatie van CPRs. Deze komen in grote mate overeen met de factoren die Witbreuk (1995) noemt:

- Beperkt ruimtelijke omvang: het product is dermate klein zodat de kosten beperkt blijven en het proces te monitoren is.



- Autonomie: actoren mogen de toegang en de regels bepalen zonder dat externe autoriteiten die terugtrekken. Het recht van partijen om zich te organiseren wordt niet in de weg gezeten door de overheid (Ostrom, 2002, p. 1330-1332).
- Beschikbaarheid indicatoren: er zijn betrouwbare en valide indicatoren van de toestand van het product beschikbaar tegen relatief lage kosten zodat men zich kan ontwikkelen zich continue kan aanpassen aan een veranderende omgeving.
- Voorspelbaarheid: de omgeving is stabiel of goed te voorspellen.

In het verlengde van de tweede punten van Witbreuk (1995) en Ostrom (2002) stellen Boonstra en Boelens (2011, p. 99) op hun beurt dat zelforganisatie in de ruimtelijke ordening tot nu toe steeds tot teleurstellende resultaten heeft geleid. Ze wijten dit aan overheden die moeite hebben een stap terug te nemen en niet flexibel genoeg zijn voor burgerinitiatieven en maatschappelijke dynamiek, hetgeen Ostrom (2002, p. 1332) als voorwaarde stelt.

### **Vereisten deelnemers**

Er zijn een aantal aspecten die zowel door Ostrom (2002) als door Witbreuk (1995) worden genoemd als vereisten waar deelnemers aan dienen te voldoen om te zorgen voor succesvolle zelforganisatie en collectieve actie, te weten homogeniteit, vertrouwen, ervaring en een gevoel van wederkerigheid.

*“Gebrek aan consensus (volkomen heterogeniteit van belangen van de eenheden) is funest voor groepsactie en groepscohesie”* (Witbreuk, 1995, p. 316). De eerder aan bod gekomen groepsomvang is hierop van invloed. Hoe kleiner de groep is, hoe makkelijker het is om consensus over doelen en activiteiten te bereiken. Ook is enige homogeniteit van actoren van belang. Overeenkomstige capaciteiten zoals kennis, ervaring, begrip en informatie vergroot de kans op continuerende samenwerking (Witbreuk, 1995, p. 316). Ostrom (2002, p. 1325-1328) stelt een homogene visie van de actoren als vereiste. Actoren dienen een gedeeld beeld te hebben van hoe het systeem rondom het product werkt en hoe hun acties elkaar en het systeem rondom het product beïnvloeden.

Ook pleit Ostrom (2002, p. 1325-1328) voor normen omtrent vertrouwen. Actoren moeten erop vertrouwen dat beloften worden gehouden. Volgens Witbreuk (1995, p. 315) wordt dit bereikt door veel interactie en goede reputatie van de actoren. De interactie tussen en reputatie van groepsleden beïnvloedt de samenwerking en beïnvloedt elkaar. Men krijgt een bepaalde reputatie naar aanleiding van de manier waarop interactie heeft plaatsgevonden, en interactie vindt wel/niet plaats door ieders reputatie. Een goede reputatie en veel interactie bevordert de samenwerking.

In de planningsliteratuur noemt Margolis (1982) het niveau van de aanwezige hulpbronnen als succesfactor bij collectieve actie. Onder hulpbronnen verstaat hij politieke vaardigheden, opleidingsniveau en financiële middelen. Het bezitten van politieke vaardigheden en een bepaald opleidingsniveau komen overeen met de bestuurlijke ervaring die Ostrom (2002, p. 1325-1328) als voorwaarde stelt voor de deelnemers. Actoren dienen tenminste minimale kennis van de organisatie te bezitten door middel van deelname aan andere lokale verenigingen of door kennisname van de systemen die andere organisaties hanteren.

Tot slot wordt een gevoel van wederkerigheid, het beantwoorden van een gift met een tegengift, door zowel Ostrom (2002, p. 1325-1328) als Witbreuk (1995, p. 318) genoemd als vereiste van de deelnemende partijen bij zelforganisatie en collectieve actie.

Witbreuk (1995, p. 316) stelt dat een samenwerking tot stand komt indien er sprake is van een aantal stimulerende factoren. Morele motieven, de wens tot zelfontwikkeling, de wens om deel

te hebben in de geschiedenis, gebrek aan informatie of onbegrip kunnen actoren ertoe leiden dat er een samenwerking tot stand komt. Ostrom (2002) noemt deze aspecten niet. Factoren waar Ostrom (2002, p. 1325-1328) voor pleit en die niet worden bevestigd in de planningsliteratuur zijn:

- Streven naar behoud inkomstenbron: actoren kunnen of willen niet terugvallen op inkomsten uit andere middelen en streven naar behoud van deze inkomstenbron.
- Actoren zijn in staat aan conflictoplossing te doen.

### **Organisatorische vereisten**

Ook wat betreft organisatorische vereisten voor succesvolle zelforganisatie en collectieve actie komen uitspraken van Ostrom (2002) overeen met uitspraken uit de planningsliteratuur. Het betreft vereisten op het gebied van toezicht, sancties, overeenstemming over de verdeling van kosten en baten, overeenstemming over de verdeling van bevoegdheden en duidelijk gedefinieerde grenzen.

Ostrom (2002, p. 1330-1331) onderscheidt een reeks ontwerpprincipes die ervoor zorgen dat instituties succesvol zijn in het in stand houden van de CPR en die generaties lang voor de naleving van de regels zorgen. Dat deelnemende partijen zelf toezicht houden en of toezichthouders verantwoording afleggen aan de deelnemende partijen is daar een van. Ook Witbreuk (1995, p. 318-319) noemt een aantal ontwerpregels waaraan een samenwerking dient te voldoen. Hij stelt onder andere dat er toezicht gehouden dient te worden op de naleving van de beheersregels.

Een andere ontwerpregel die Witbreuk (1995, p. 318-319) opstelt is dat overtreders moeten worden vastgesteld en gestraft. Ook Ostrom pleit voor het straffen van overtreders (2002, p. 1330-1331). Hen dienen sancties opgelegd te worden.

Verder stelt Ostrom dat overeenstemming in de verdeling van kosten en baten tussen gebruikers een vereiste is bij zelforganisatie (2002, p. 1330-1331). Het is een van de ontwerpprincipes die in het artikel worden genoemd. Witbreuk (1995, p. 317) draagt een vergelijkbaar punt aan. Hij stelt dat de kosten van belang zijn omdat de beschikbare financiële middelen per definitie de mogelijkheden beperken. Lage transactiekosten en overeenstemming over de verdeling van kosten en baten dragen bij aan het succes van een samenwerking (Witbreuk, 1995, p. 317). Wat betreft de baten lijkt samenwerking om een verlies tegen te gaan eenvoudiger te bereiken van samenwerking om een winst te bereiken omdat men nadelen zwaarder weegt dan voordelen. Daarnaast pakt men makkelijker acute problemen aan dan toekomstige problemen waarbij de baten over de toekomst zijn gespreid (Witbreuk, 1995, p. 317).

Daarnaast gaan Ostrom (2002, p. 1330-1331) en Witbreuk (1995, p. 318-319) er beide van uit dat eigendomsregels samen dienen te hangen met verschaffingregels als arbeid, materiaal en geld. Actoren met veel economische en politieke activa meer bevoegdheden hebben dan actoren met minder eigendommen.

Tot slot stellen zowel Ostrom (2002, p. 1330-1331) als Witbreuk (1995, p. 318-319) dat er duidelijkheid dient te bestaan omtrent wie, wat, op welke manier mag gebruiken.

De ontwerpregels die alleen staan in de zin dat ze geen overlap vertonen tussen het artikel van Ostrom (2002) en de planningsliteratuur zijn:

- Deelnemende partijen zijn betrokken bij het maken en aanpassen van regels met betrekking tot de opname of het uitsluiten van deelnemers (Ostrom, 2002, p. 1317);
- Partijen die de operationele regels dienen te volgen zijn tevens bevoegd de regels te wijzigen (Ostrom, 2002, p. 1331);
- Deelnemende partijen zijn betrokken bij het ontwikkelen van strategieën (Ostrom, 2002, p. 1317);

- Deelnemende partijen zijn betrokken bij het opstellen van verplichtingen van de deelnemers (Ostrom, 2002, p. 1317);
- Ten behoeve van de flexibiliteit van de beheersregels dienen de actoren die worden beïnvloed door de beheersregels in staat te zijn de regels aan te passen aan een veranderende omgeving (Witbreuk, 1995, p. 318-319);
- Beheer, verschaffing, toezicht, afdwinging van naleving, conflictoplossing en bestuurlijke activiteiten moeten georganiseerd zijn in meerdere lagen van geneste organisaties (Witbreuk, 1995, p. 318-319);
- Free rider gedrag dient te worden tegengegaan (Witbreuk, 1995, p. 314).

### **Model van zelforganisatie en collectieve actie**

De verschillende aspecten van zelforganisatie en collectieve actie die in deze paragraaf naar voren zijn gekomen en worden genoemd door zowel Ostrom (2002) als de planningsliteratuur vormen het volgende model van zelforganisatie en collectieve actie:

	<b>Ostrom</b>	<b>Planningsliteratuur</b>
<b>Totstandkoming</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Haalbare verbetering</li> <li>2. Afhankelijkheid</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sprake van gezamenlijk/eigen belang</li> <li>2. Initiators zijn tevens eindgebruikers</li> </ol>
<b>Omgevingsvereisten</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Vrijheid vanuit overheid</li> <li>4. Autonomie</li> <li>5. Beschikbaarheid indicatoren Voorspelbaarheid</li> <li>6. Beperkt ruimtelijke omvang</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Geen bemoeienis overheid</li> <li>4. Autonomie</li> <li>5. Stabiele omgeving</li> <li>6. Kleine groepsomvang</li> </ol>
<b>Vereisten deelnemers</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Homogeniteit visie</li> <li>8. Vertrouwen</li> <li>9. Bestuurlijke ervaring</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Homogeniteit;</li> <li>8. Veel interactie en goed imago;</li> <li>9. Niveau van aanwezige hulpbronnen</li> </ol>
<b>Organisatorische vereisten</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Toezicht houden</li> <li>11. Sancties opleggen</li> <li>12. Wederkerigheid</li> <li>13. Overeenstemming verdeling kosten en baten</li> <li>14. Duidelijk gedefinieerde grenzen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Toezicht houden</li> <li>11. Overtreders vaststellen en straffen</li> <li>12. Wederkerigheid</li> <li>13. Overeenstemming in verdeling kosten en baten</li> <li>14. Duidelijkheid wat, wie en hoe</li> </ol>

Tabel 3 Zelforganisatie en collectieve actie volgens Ostrom (2002) en planningsliteratuur

Volgens de literatuur werkt zelfsturing indien aan deze ontwerpprincipes wordt voldaan. In dit onderzoek zijn deze ontwerpprincipes getoetst op een business case. Hiervoor is de lijst van ontwerpprincipes die naar voren komen uit het onderzoek van Ostrom (2002) en de planningsliteratuur naar eigen inzicht verder ontwikkeld. De factoren die in dit onderzoek worden getoetst komen in het volgende hoofdstuk aan bod.

### 3 Casusbeschrijving

In dit onderzoek wordt onderzocht of het mogelijk is voor kantooreigenaren om collectief te investeren in de herstructurering van een kantoorgebied middels een gebiedsgericht kantorenfonds als wordt voldaan aan de voorwaarden voor zelforganisatie en collectieve actie uit de literatuur. In hoofdstuk 2 zijn die voorwaarden uiteengezet. In dit hoofdstuk wordt de casus behandeld waar de toepasbaarheid van de zojuist genoemde voorwaarden op wordt getoetst. Deze casus, het gebiedsgerichte kantorenfonds als reactie op de leegstand op de kantorenmarkt, is in hoofdstuk 1 kort aangehaald. In dit hoofdstuk wordt het nader toegelicht. Vervolgens wordt de link gelegd met het theoretisch kader om tot slot de lijst van factoren te noemen die voor het schrijven van deze thesis getoetst zijn.

#### 3.1 Kantorenfonds

In juni 2012 heeft de Kantorentop, bestaande uit het rijk, provincies, gemeenten, koepel- en brancheorganisaties van projectontwikkelaars, beleggers, banken, e.a., een convenant getekend dat moet leiden tot een goed functionerende kantorenmarkt. Geconstateerd is namelijk dat kantorenregio's onder de normale marktwerking en met de bestaande reguleringsinstrumenten niet goed functioneren. De Kantorentop is overeengekomen dat er een tal van maatregelen worden genomen tegen de leegstand op de kantorenmarkt. Het is een mix van overheids- en marktacties, algemene en gebiedsgerichte acties. Het meest prominent zijn de in hoofdstuk 1 genoemde maatregelen; er worden geen kantoren meer bijgebouwd in gebieden waar al veel kantoren leegstaan, per regio gaat bekeken worden of kantoren omgebouwd kunnen worden tot een pand met een andere functie en er worden kantorenfondsen geïnitieerd (Kantorentop, 2012, p. 2-4). Met kantorenfondsen kan de sloop en transformatie van kantoren worden bekostigd. Eigenaren in (een deel van) een regio dragen geld af aan het fonds, alsmede ontwikkelaars die nieuwbouw realiseren in een gebied waar een kantorenfonds is opgericht. De eigenaar die per vierkante meter de minste subsidie aanvraagt voor het slopen of transformeren van zijn pand krijgt dat bedrag uit het fonds uitgekeerd (Kantorentop, 2012, p. 4). Een kantorenfonds, in de media ook wel sloopfonds genoemd, wordt gekarakteriseerd door de volgende uitgangspunten (Gramsbergen, Nab, Santing en Van den Bouwhuijssen, 2013, p. 8-9):

- Het initiatief tot het oprichten en uitvoeren van een kantorenfonds is facultatief;
- Het initiatief tot het oprichten en uitvoeren van een kantorenfonds dient uit de markt te komen en kan doorgang vinden als een meerderheid van de partijen in de betreffende regio instemt;
- Een kantorenfonds is gebiedsgericht en functioneert binnen een (deel van een) kantorenregio;
- Een kantorenfonds wordt opgericht voor een bepaalde tijd en is dus slechts tijdelijk van aard;
- Om freerider gedrag te voorkomen levert elke kantoreneigenaar en ontwikkelaar binnen het gebied een verplichte bijdrage aan het kantorenfonds fonds;
- Met deze bijdrage wordt een eigenaar die overgaat tot de sloop van diens incurante pand deels gecompenseerd. Voorwaarde is dat het pand minimaal 5000 m<sup>2</sup> is en minimaal 3 jaar voor meer dan 80% leeg staat;
- Er mag geen sprake zijn van ongeoorloofde staatsteun, het fonds mag niet in strijd zijn met de mededingingsregelgeving en het EMU-saldo en de EMU-schuld mogen niet beïnvloed worden.

Het oprichten van een regionaal kantorenfonds lijkt een stap vooruit te zijn in de aanpak van de leegstand. Er is echter veel kritiek op geuit. Uit het commentaar blijkt dat er veel onduidelijkheid is over de exacte invulling van een kantorenfonds. Zo is het animo onder gemeenten laag gebleken omdat zij stellen dat leegstand op de kantorenmarkt door marktwerking opgelost moet worden (Boonstra, 2012) terwijl juist het marktinitiatief een uitgangspunt van de Kantorentop is.

Het leveren van een financiële bijdrage aan een regionaal kantorenfonds door een gemeente is facultatief. Zo heeft de gemeente Amsterdam toegezegd bij te dragen aan kantorenfondsen (Ten Brinke, 2013) en doet gemeente Rotterdam dit niet. Hoekstra en Wintgens (2012, p. 7) hebben dit facultatieve punt gemist. Zij plaatsen vraagtekens bij de bijdrage die in feite door de belastingbetaler wordt geleverd aan “*waardeloze*” kantoorpanden die eigenlijk al aan de voorraad zijn onttrokken. Volgens hen zou de aandacht uit moeten gaan naar panden die nog kans op succes hebben.

Andere negatieve geluiden zijn treffender. Zo is het onduidelijk hoe hoog de ‘verwijderingsbijdrage’ moet zijn en wie het fonds gaat beheren (Nu Zakelijk, 2012) en wijzen Hoekstra en Wintgens (2012, p. 8) op de onzekerheid over of het plan wel voldoet aan de Mededingingswetgeving. De Mededingingswetgeving waakt ervoor dat er geen economische machtsposities ontstaan en verbiedt het creëren van schaarste. Als overheden, kantooreigenaren en ontwikkelaars een kantorenfonds oprichten en het overaanbod van kantoren wordt aangepakt, wordt er schaarste gecreëerd. Dat is nadelig voor de gebruikers, want die profiteert nu van de ruime keuze en lage huren die het overaanbod met zich mee brengt (zie paragraaf 1.1).

Verder vreest men voor free riders en haken beleggers in Amsterdam af omdat ze niet willen opdraaien voor de slechte bedrijfsvoering van andere beleggers (vastgoedmarkt.nl, 2012). Juist het draagvlak onder de eigenaren is volgens Hoekstra en Wintgens (2012, p. 5) essentieel. Ook twijfelt men eraan of deelname aan een kantorenfonds daadwerkelijk verplicht gesteld kan worden. Tot slot merkt De Wit (2012) op dat er geen wettelijke basis is voor een kantorenfonds.

Aan de laatste twee punten van kritiek is inmiddels gehoor gegeven. In opdracht van het ministerie van Infrastructuur & Milieu heeft Deloitte onderzoek gedaan naar een mogelijke wettelijke basis voor een kantorenfonds. Deloitte heeft onderzocht of de zogenaamde Bedrijfsinvesteringszone (BIZ) hier een oplossing voor biedt en heeft een vertaalslag gemaakt van een theoretisch naar een in de praktijk uitvoerbaar concept. De bevindingen van Deloitte worden toegelicht in de volgende paragraaf.

### **3.2 Juridische grondslag kantorenfonds**

Een BIZ is een samenwerkingsverband tussen ondernemers en op initiatief van die ondernemers binnen een geografisch afgebakend gebied, ten behoeve van de kwaliteit en de bedrijfsresultaten in dat gebied. De ondernemers binnen een BIZ investeren gezamenlijk om de veiligheid, schoonheid en aantrekkelijkheid binnen het gebied te vergroten (Ter Beek en Mosselman, 2006, p. 11).

In het buitenland is een BIZ doorgaans omvangrijker. De Engelse term is Business Improvement District (BID). Ter Beek en Mosselman (2006, p. 11) definiëren een Business Improvement District (BID) als volgt: *“De kern van een BID is dat ondernemers gezamenlijk bepalen welke maatregelen moeten worden uitgevoerd bovenop de diensten die de gemeente al levert om hun winkelgebied of bedrijventerrein nog aantrekkelijker te maken voor de klanten en zo de winstgevendheid te vergroten. Als de meerderheid van de ondernemers achter de maatregelen staat wordt een verplichte heffing opgelegd aan alle ondernemers in het gebied voor de financiering van de maatregelen. De opbrengst van de heffing komt volledig ter beschikking van de ondernemer”*.

Er zijn voorbeelden te noemen van BIZs in Nederland, maar in landen als de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland komt het concept al langer en veel vaker voor. In het geval van de Verenigde Staten wordt dit verklaard door de beperkte rol die de overheid speelt. Dit vraagt om meer burgerparticipatie. Het takenpakket van een ruim vijftig BIDs in de stad New York bestaat uit:

- *“Veiligheid;*
- *Onderhoud van het (winkel)gebied (schoon en heel);*
- *Marketing en promotie gericht op consumenten (m.n. informatiefolders, gezamenlijke advertenties, plattegronden, feestverlichting en evenementen);*
- *Aantrekken van bedrijven en investeringen;*
- *Onderhoud van parken en pleinen;*
- *Inrichting van de openbare ruimte;*
- *Sociale dienstverlening”* (Ter Beek en Mosselman, 2006, p. 13-14).

Ook in het Verenigd Koninkrijk reikt het takenpakket van de overheid minder ver dan in Nederland. Omdat ook de sociale problematiek daar groter is worden er veel BIDs geïnitieerd (Ter Beek en Mosselman, 2006, p. 14). Door de sociale problematiek hebben de BIDs in het Verenigd Koninkrijk een socialer karakter dan de BIDs in New York. *“Zo gaat het BID in Birmingham niet alleen over schoon (o.a. veegploegen, kauwgum- en graffitiwrijving) en veilig (o.a. camera’s, intercoms, stadswachten), maar houdt men zich ook bezig met meer sociale projecten, zoals werkprojecten voor verslaafden, bestrijding van jeugdoverlast en collectes voor dak- en thuislozen”* (Ter Beek en Mosselman, 2006, p. 15).

Wat betreft de economische en bestuurlijke structuur lijkt Duitsland het meest op Nederland. Een beperkte rol van de overheid is dus geen voorwaarde voor het ontwikkelen en toepassen van een BID. In Duitsland gaat men als volgt te werk:

- **Positionering:** de BID wordt ingesteld door de lokale overheid en uitgevoerd door de opdrachtnemer (zelfstandige vereniging, onderneming of persoon) volgens een privaatrechtelijk contract;
- **Heffing:** een toeslag op de belasting op grondeigendom;
- **Doelgroep:** grondeigenaren;
- **Oprichting:** een BID voorstel wordt aangenomen als grondeigenaren die ten minste 15 procent van de grond in het gebied bezitten voor zijn, en maximaal 30 procent van de grondeigenaren met maximaal 30 procent van de totale vastgoedwaarde in het gebied tegen is;
- **Besluitvorming:** vastgelegd in eerder genoemd contract tussen overheid en opdrachtnemer;
- **Taken:** het vergroten van de aantrekkelijkheid van een winkel- of dienstencentrum voor klanten, bezoekers en bewoners, middels acties als graffitiwrijving, straatinrichting, informatiepanelen, leegstandsmanagement en bewegwijzering;
- **Duur:** maximaal 5 jaar (Ter Beek en Mosselman, 2006, p. 15-16).

In landen als de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland worden BIDs ondersteund door wetgeving (Ter Beek en Mosselman, 2006, p. 13). De heffingen worden daardoor verplicht gesteld. In Nederland is in 2009 de Experimentenwet Bedrijfsinvesteringszones voor vijf jaar in werking getreden om de afdwingbaarheid van de afdracht in een BIZ te onderzoeken. De Tweede

kamer is voornemens binnenkort een wetsvoorstel in te dienen om de wet permanent in te laten treden (Gramsbergen et. al., 2013, p. 13).

Juridische ondersteuning voor een BIZ is er in Nederland nog niet, maar draagvlak voor gezamenlijk investeren in de veiligheid, dan wel ruimtelijke kwaliteit is er volgens Ter Beek en Mosselman (2006, p. 17) wél. Partijen zijn enthousiast indien zij vermoeden dat het mogelijk is meerwaarde voor een gebied te creëren en als zij op moeilijkheden stuiten bij huidige samenwerkingen. In de huidige praktijk van samenwerking heeft men namelijk last van free riders (Ter Beek en Mosselman, 2006, p. 17). Minder enthousiaste partijen uit het bedrijfsleven ondersteunen het BIZ concept indien het voldoet aan de volgende voorwaarden:

- *“Zeggenschap in een BID dient te liggen bij de ondernemers in het gebied (‘voor en door ondernemers’);*
- *De activiteiten van een BID zijn aanvullend op hetgeen als dienstverleningsniveau mag worden verwacht van de overheid (‘we willen niet betalen voor achterstallig onderhoud’);*
- *Met de overheid worden harde afspraken gemaakt over dit ‘additionele karakter’;*
- *Ondernemers moeten weten waar ze aan toe zijn, dus dient vóór de instelling van een BID een zeer zorgvuldige raadpleging onder alle ondernemers in het gebied plaats te vinden op basis van een uitgewerkt inhoudelijk en financieel voorstel;*
- *De zeggenschap in een BID en de besluitvorming over een BID bij oprichting dienen zodanig te worden uitgewerkt dat deze voor zowel ‘grote’ als ‘kleine’ onderneming in het betreffende gebied aanvaardbaar is (idem: voor zowel georganiseerde als niet georganiseerde ondernemers)”* (Ter Beek en Mosselman, 2006, p. 18).

Gramsbergen et. al. (2013, p. 19-21) hebben onderzocht of de permanente intrede van de Experimentenwet Bedrijfsinvesteringszones voldoet als juridische grondslag voor de invoer van een verplichte afdracht voor een kantorenfonds. Hun oordeel is negatief, en wel om de volgende redenen:

- De activiteiten en investeringen binnen een BIZ zijn gericht op de openbare ruimte, daar een kantorenfonds zich richt op (andermans) privaat eigendom;
- Een kantorenfonds kan gemeente- en provincie overschrijdend zijn, daar een BIZ dat niet is. Dat kan negatieve gevolgen hebben voor de organisatie en harmonie tussen de ondernemers;
- De heffende instantie bij een BIZ is een gemeente. Het is onduidelijk wie de heffende instantie is bij een gemeente- en provincie overschrijdend kantorenfonds;
- Een BIZ is doorgaans klein, wat lage bedragen oplevert, daar voor een kantorenfonds grote bedragen (en dus een grote opzet) een voorwaarde is;
- *“Aangezien het gezamenlijk belang voor een regionaal kantorenfonds wellicht kleiner wordt ervaren dan voor een lokale BIZ, ligt het in de verwachting dat de draagvlak eis een hoge drempel vormt voor het kantorenfonds”* (Gramsbergen et al, 2013, p. 20);
- Bij een lokale BIZ is het gemeenschappelijk belang en profijt directer zichtbaar in vergelijking met een (regionaal) kantorenfonds;
- *“De BIZ kent vele (formele) stappen welke juist moeten worden doorlopen”* (Gramsbergen et al, 2013, p. 21);
- De belastingplichtige in een BIZ is de gebruiker, daar dat bij het kantorenfonds de eigenaar is.

Ondanks de zojuist genoemde knelpunten stelt Deloitte dat er ook diverse elementen uit de BIZ-regeling zijn die wél gebruikt kunnen worden voor de vormgeving van een verplichte afdracht, te weten (Gramsbergen et al, 2013, p. 19):

- *“De regeling is gebiedsgericht;*
- *Het betreft een regeling voor en door ondernemers;*
- *De regeling kan alleen worden toegepast als er aantoonbaar voldoende draagvlak is bij de ondernemers in het geografische toepassingsgebied;*
- *De regeling is bedoeld voor activiteiten met een maatschappelijk belang;*
- *De afdracht is juridisch afdwingbaar;*
- *Het uitsluiten van freeriders”.*

Deloitte heeft aanbevelingen gedaan ten behoeve van een verplichte afdracht voor een kantorenfonds dat kan worden ingezet voor de sloop en de duurzame transformatie van een kantoorpand. De regeling bestaat uit drie delen, namelijk de ruimtelijke kaderstelling, de voorbereiding op de invoer van de heffing en de effectuering van de heffing. In de eerste fase komen provincies en gemeenten bijeen om ruimtelijke beleidskaders op te stellen voor de kantorenmarkt. Samen met marktpartijen wordt de vertaalslag gemaakt naar locatieniveau. Marktpartijen kunnen nu een gebiedsgericht kantorenfonds oprichten.

In de tweede fase kan een informele draagvlakmeting gehouden worden onder de kantooreigenaren en kan contact gelegd worden met de eigenaren van panden die in aanmerking komen voor sloop, dan wel duurzame transformatie. Als er voldoende draagvlak is kunnen de ondernemers zich formeel verenigen (in een stichting of vereniging) om vervolgens contact te leggen met de gemeente om te komen tot een uitvoeringsovereenkomst. Indien de te nemen maatregelen ook door de formele draagvlakmeting komen kan een kantorenfonds worden opgezet.

In de derde en laatste fase kan een realisatieovereenkomst worden gesloten tussen de stichting/vereniging en de kantooreigenaar waarvan het pand wordt gesloopt/duurzaam getransformeerd. In deze fase zijn de kosten en de hoogten van de heffingen en de subsidie duidelijk en kan de gemeente overgaan tot het heffen en innen van de bijdragen, het uitkeren van subsidie en het vergoeden van de sloop/duurzame transformatie.

Het grootste verschil tussen het kantorenfonds zoals dat wordt aangedragen door de Kantorentop en het kantorenfonds zoals Deloitte het adviseert vorm te geven betreft de omvang van het gebied. Deloitte stelt dat de grote opzet van de regionale sloopfondsen maakt dat er minder belangstelling voor is onder kantooreigenaren. Zij ervaren namelijk in mindere mate een gevoel van gezamenlijk belang dan als de maatregelen regiobreed gelden (Gramsbergen et al, 2013, p. 20). Daarnaast is de relatie tussen de uit te voeren activiteiten en het profijt lastig te duiden. De kans is groot dat een kantooreigenaar geen baat heeft bij het upgraden van een ander kantorenterrein. De kantooreigenaar kan er zelfs hinder van ondervinden. De concurrentiepositie van andere kantoorgebieden in de omgeving versterkt namelijk (Gramsbergen et al, 2013, p. 20). Het alternatief dat Deloitte aandraagt is gebiedsgericht. Verwacht wordt dat kantooreigenaren hierdoor een collectief belang ervaren en dat ze baat hebben bij de maatregelen.

### **3.3 Toepasbaarheid theorie**

In deze paragraaf wordt een brug geslagen tussen de te toetsen theorie en casus. Er wordt behandeld of er bij een kantorenfonds wel sprake is van zelforganisatie. Tevens worden de uitspraken van Ostrom (2002) over negatieve externe effecten toegepast op de kantorenmarkt door



een inschatting te geven van de mate waarin kantooreigenaren last hebben van de leegstand. Tot slot wordt een voorbeeld gegeven van hoe de theorie is toegepast op een vergelijkbare casus, Caterham Barracks, in het Engelse Caterham.

### **Zelforganisatie en kantorenfondsen**

In paragraaf 2.2 is zelfsturing gedefinieerd als initiatieven die voortkomen uit de maatschappij (1), van autonome netwerken van burgers uit een gemeenschap (2), die deel uit maken van een stedelijk systeem (3) maar die onafhankelijk zijn van de procedures van overheden (4) (Boonstra en Boelens, 2011, p. 113). Een kantorenfonds is een vorm van zelforganisatie omdat het wordt geïnitieerd door de maatschappij, kantoreneigenaren om precies te zijn (1). Deze kantoreneigenaren vormen een gemeenschap in de zin dat ze binnen een bepaald gebied gezamenlijk opereren (2). Ze doen dat zelfstandig (2), maar ze zijn ze niet onafhankelijk van elkaar. Gezamenlijk maken ze deel uit van een stedelijk systeem; de beroepsbevolking voorzien van werkruimte (3). Kantorenfondsen zijn niet geheel onafhankelijk van overheden omdat ze de gemeente nodig hebben voor het opstellen van de uitvoeringsovereenkomst en het verplicht stellen van een afdracht. Procedureel gezien stelt de overheid als enige eis dat er een formele draagvlakmeting moet komen onder de kantooreigenaren binnen het betreffende gebied. Het kantorenfonds is dus lichtelijk afhankelijk van de procedures van overheden (4), maar wordt verder slechts gefaciliteerd door overheden. Kortom, bij het kantorenfonds is sprake van zelfsturing.

### **Negatieve externe effecten**

De negatieve externe effecten van leegstand op de kantorenmarkt zijn in paragraaf 1.1 aan bod gekomen. Een structureel leegstaand kantoorpand is ongunstig op verschillende vlakken en voor een tal van actoren:

- Ontwikkelaars: de grondwaarde van aangekochte bouwgrond daalt.
- Gemeenten: het vestigingsklimaat verslechtert, de omgeving verloedert en de grondwaarde van aangekochte bouwgrond daalt.
- Eigenaren: ontvangen geen inkomsten, belastinggelden en onderhoudskosten gaan door en het pand daalt in waarde.
- Banken en pensioenfondsen: ontvangen minder inkomsten uit hypotheek.
- Burgers: de omgeving verloedert, er wordt door gemeenten bezuinigt op maatschappelijke diensten.
- Ruimtelijk gevolg: onaantrekkelijke gebieden.

Het probleem is groot. Er is al beredeneerd dat er sprake is van 'tragedy of the commons'. Doordat er kantoren ontwikkeld konden worden ondanks dat er sprake is van een overaanbod aan kantoren is de markt uitgeput. In paragraaf 1.1 kwam reeds naar voren dat banken en pensioenfondsen hebben geïnvesteerd in kantoren die in waarde gedaald zijn en waarvan de eigenaren veelal de hypotheek niet meer kunnen opbrengen. Naar schatting is er sprake van een luchtbel van 20 miljard in de waarde van kantoren. Als deze knapt is er hoogstwaarschijnlijk sprake van een volgende bankencrisis zoals we die al bij de huizenmarkt hebben gezien (Zembla, 2 mei 2013).

Het is tijd voor actie. Wat mag er van de eigenaren verwacht worden? In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat de eigenaren, beleggers, ten alle tijden streven naar winstmaximalisatie. Leegstand van eigen panden is zeer nadelig want het kost veel geld en levert niets op. Leegstand van

andere panden in de omgeving van een eigen pand is nadelig omdat het de locatie minder aantrekkelijk maakt. Verwacht wordt dat beleggers willen investeren mits het rendement oplevert. Zij zullen slechts investeren in locaties die potentie hebben. Dat wil zeggen dat er weinig leegstand is, dat de locatie goed bereikbaar is per auto en met het openbaar vervoer en dat het pand niet verouderd is. Met panden op onaantrekkelijke locaties die werkelijk incourant zijn zal weinig gedaan worden. Sloop en transformatie kost meer geld dan geen actie ondernemen. Vanuit financieel oogpunt zal men dan ook geen actie ondernemen. In de interviews wordt de ondervraagden een business case voorgelegd die een kantorengedebied omschrijft met potentie, zodat deze voorspelling getoetst kan worden. De business case luidt:

- Een middelgroot kantoorgebied;
- Op een aantrekkelijke locatie;
- Met een relatief laag leegstandspercentage;
- Met een transformatieopgave;
- In de huidige economische situatie;
- Eigen pand is verhuurd;
- Last van leegstand in het kantoorgebied;
- Baat van aanpak van die leegstand.

Omdat institutionele beleggers minder courant vastgoed doorverkopen aan kleinere partijen die minder rendement nastreven zijn het met name de kleinere partijen die het probleem ervaren. De kleinere partijen zijn naar verwachting echter minder vermogend en niet altijd in staat te investeren in bijvoorbeeld een kantorenfonds. De welwillendheid van vermogende institutionele beleggers om te investeren in een kantorenfonds is daarom van essentieel belang voor het ontstaan van kantorenfondsen. Omdat ook de institutionele beleggers baat hebben bij het aanpakken van leegstand op de kantorenmarkt, hetzij in mindere maten, wordt verwacht dat zij wel degelijk bereid zijn hierin te investeren. Of dat in de vorm van een kantorenfonds is, is in dit onderzoek onderzocht.

### **Vergelijkbaar onderzoek**

In feite wordt gesteld dat er voorwaarden gesteld kunnen worden aan het beheer van CPRs zodat er geen 'Tragedy of the commons' plaatsvindt. In dit onderzoek wordt getoetst of collectief beheer van een kantorenfonds mogelijk is als er aan deze voorwaarden wordt voldaan. De zojuist beschreven theorieën zijn echter gebaseerd op een eenvoudige samenleving. Dat is de kantorenmarkt niet. Zo zijn er op de kantorenmarkt veel actoren, die nauwelijks samenwerken en moeilijk te bereiken zijn.

Van Meerkerk, Boonstra en Edelenbos (2012) hebben onderzocht hoe de literatuur over zelforganisatie en collectieve actie zich verhouden tot twee Engelse cases waarbij geen sprake is van een eenvoudige samenleving. Eén casus, Caterham Barracks, toont overeenkomsten met de leegstand op de Nederlandse kantorenmarkt en de oprichting van een kantorenfonds om de problemen te bestrijden. In deze casus heeft de sluiting van een kazerne impact op de economische situatie en de sfeer van het gebied waar de kazerne is gelegen. Omwonenden zijn in actie gekomen. Samen met de gemeente, private ontwikkelaars en een stichting die verbonden is aan de kazerne willen zij het gebied middels herstructurering nieuw leven inblazen en doen dat met succes (Van Meerkerk et. al., 2012, p. 7). Van Meerkerk et. al. (2012, p. 21) beschrijven dat de gemeente in deze casus een faciliterende rol speelt en dat de private actoren zich tezamen met omwonenden focussen op de ruimtelijke ontwikkeling.

Van Meerkerk et. al. (2012) laten zien dat de theorieën van zelforganisatie en collectieve actie van toepassing zijn op Caterham Barracks, een casus die overeenkomsten vertoont met leegstand op de kantorenmarkt. Maakt dit dat de theorieën ook zijn toe te passen op het kantorenfonds? Anders dan bij een kantorenfonds zijn er bij de casus van Van Meerkerk et. al. (2012) omwonenden betrokken bij de herstructurering. Er zijn een tal van verschillen op te noemen tussen kantooreigenaren en huiseigenaren. Op hetzelfde aantal vierkante meters bevinden zich waarschijnlijk meer huiseigenaren dan kantooreigenaren. In een samenwerking tussen kantooreigenaren in een gebied zijn dus minder actoren betrokken. In paragraaf 2.2 is gesteld dat dit gunstig is bij collectieve actie. In de casus duurt het proces dan ook al ruim 15 jaar.

Kantooreigenaren zijn vastgoed professionals waarvan de nodige kennis en ervaring verwacht mag worden. Dit kan gunstig uitpakken voor het gezamenlijk realiseren van de herstructurering van een gebied. Tevens mag verwacht worden dat kantooreigenaren vanwege hun professionele houding rationele beslissingen nemen, daar waar huiseigenaren emotioneler kunnen handelen. De groepomvang, professionaliteit en rationaliteit maken de kantorenmarkt tot een eenvoudigere samenleving dan de samenleving zoals die geschetst wordt in de casus van Van Meerkerk et. al. (2012). Hiermee wordt beredeneerd dat als de theorieën van zelforganisatie en collectieve actie van toepassing zijn op deze casus, dat bij het kantorenfonds waarschijnlijk ook het geval is.

Volgens de literatuur werkt zelfsturing indien aan een aantal ontwerpprincipes wordt voldaan (zie tabel 3). In dit onderzoek zijn deze ontwerpprincipes getoetst op de business case die in deze paragraaf is behandeld. Indien er in de business case wordt voldaan aan de ontwerpprincipes, zou zelfsturing in de vorm van een kantorenfonds moeten werken.

De lijst van ontwerpprincipes die naar voren komen uit het onderzoek van Ostrom (2002) en de planningsliteratuur is naar eigen inzicht verder ontwikkeld. De factoren die in dit onderzoek worden getoetst komen in de volgende paragraaf aan bod.

### **3.4 Te toetsen factoren**

Uit paragraaf 2.2 zijn een tal van eisen en succesfactoren naar voren gekomen waarvan volgens de theorie verwacht mag worden dat ze een voorwaarde zijn voor zelforganisatie en collectieve actie. Deze voorwaarden zijn opgesomd in tabel 3. Van sommige factoren mag logischerwijs verwacht worden dat ze van toepassing zijn op de totstandkoming van een kantorenfonds. Bij andere is dat hoogst waarschijnlijk niet het geval. In deze paragraaf wordt beargumenteerd welke factoren in dit onderzoek nader onderzocht zijn. Deze factoren kunnen worden onderverdeeld naar intrinsieke, economische, organisatorische, praktische en financiële voorwaarden en worden aan de hand van deze categorieën behandeld.

#### **Intrinsieke voorwaarden**

Om antwoord te geven op deelvraag 1, onder welke intrinsieke voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid collectief te investeren in een gebiedsgericht of regionaal kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied, zijn de volgende factoren getoetst:

- Gezamenlijk belang (en homogeniteit van actoren en hun belangen): als de leegstand wordt aangepakt met geld uit het kantorenfonds wordt de locatie aantrekkelijker gemaakt.

Verwacht wordt dat dit de waarde en de populariteit van de locatie ten goede komt. Alle eigenaren hebben hier belang bij.

- Morele motieven: leegstand kent nadelen voor gemeenten, burgers, kantooreigenaren, banken en pensioenfondsen. Een kantooreigenaar kan zich daar verantwoordelijk voor voelen en vanuit moreel besef willen investeren in een kantorenfonds.

### **Economische voorwaarden**

Om antwoord te geven op deelvraag 2, onder welke economische voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid collectief te investeren in een gebiedsgericht of regionaal kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied, zijn de volgende factoren getoetst:

- Eigen belang: zonder eigen belang zal er niet geïnvesteerd worden. Het eigen belang zal te maken hebben met financiële voordelen. Verwacht wordt dat de waarde van een pand daalt door de leegstand van kantoren in de omgeving en dat de waarde van een pand stijgt als die leegstand aan de voorraad wordt onttrokken.
- Stabiliteit groepsomvang en omgeving: verkoop van de panden binnen gebied beïnvloeden de stabiliteit van de groep op een negatieve manier. Verwacht wordt dat het animo om deel te nemen aan een kantorenfonds klein is als men voornemens is het plan te verkopen.

### **Organisatorische voorwaarden**

Om antwoord te geven op deelvraag 3, onder welke organisatorische voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid collectief te investeren in een gebiedsgericht of regionaal kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied, zijn de volgende factoren getoetst:

- Inspraak in de plannen;
- Overeenstemming over de plannen;
- De mogelijkheid om bezwaar te maken tegen de plannen;
- Transparantie over besteding van middelen;
- Duidelijke communicatie en voldoende verslaggeving;
- Duidelijk aanspreekpunt;
- Scherp geformuleerde doelstellingen;
- Toezicht op het bestuur;
- Toezicht op de naleving van de beheersregels;
- Tegengaan free riders.

### **Praktische voorwaarden**

Om antwoord te geven op deelvraag 5, onder welke praktische voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid collectief te investeren in een gebiedsgericht of regionaal kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied, zijn de volgende factoren getoetst:

- Kleine groepsomvang: verwacht wordt dat een kleine groep positief is voor de samenwerking. Tegelijkertijd zal men behoefte hebben aan een grote groep omdat de kosten dan onder meer partijen verdeeld kunnen worden.

- Goed imago actoren: verwacht wordt dat men waarde hecht aan een goede reputatie van de betrokken partijen omdat men eerder geneigd zal zijn een samenwerking aan te gaan met organisaties met een goed imago, dan organisaties met een reputatie.
- Initiatiefnemers: verwacht wordt dat men hoopt op de aanwezigheid van een aantal kartrekkers in het gebied en wil dat anderen het initiatief te nemen.

### **Financiële voorwaarden**

Om antwoord te geven op deelvraag 6, onder welke financiële voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid collectief te investeren in een gebiedsgericht of regionaal kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied, zijn de volgende factoren getoetst:

- Financiële middelen: deelname aan een kantorenfonds kost geld. Deelnemers dienen het geld te willen investeren.
- Statuten: in de statuten van de belegger kan zijn vastgelegd waar de belegger in mag investeren. Zo kunnen andere functies dan 'kantoren' worden uitgesloten en valt het investeren in de transformatie van een ander kantoor af.

Nu bekend is welke business case er precies is onderzocht en welke factoren zijn getoetst, kan worden ingegaan op de wijze waarop dat is gedaan. In het volgende hoofdstuk wordt de methodologie beschreven.

## 4 Methodologie

Nu bekend is wat er onderzocht is, wordt de werkwijze voor het empirische onderdeel behandeld. Allereerst wordt de onderzoeksstrategie toegelicht. Er wordt een beeld geschetst van de manier waarop de benodigde gegevens verzameld zijn. Vervolgens komt het onderzoeksmateriaal aan bod. Er wordt beschreven welk soort materiaal nodig is voor de beantwoording van het empirische deel van de deelvragen.

### 4.1 Onderzoeksstrategie

Om tot een onderzoeksstrategie te komen dienen er een aantal zaken te worden behandeld. Allereerst is het van belang de diepgang dan wel breedte van het onderzoek te bepalen. Dit onderzoek gaat de *diepte* in. Een bepaald aspect binnen leegstand op de kantorenmarkt, het kantorenfonds, wordt centraal gesteld en middels het afnemen van interviews onder kantooreigenaren in al zijn facetten bekeken. Dat past bij het onderzoek omdat het een explorerend onderzoek is. Dat wil zeggen dat er nog weinig over het onderwerp bekend is. Een kleinschalig en gedetailleerd onderzoek sluit daar goed op aan omdat ervan verwacht wordt dat het meer diepgang oplevert. De doelstelling vraagt om generalisatie, maar er wordt minder gegeneraliseerd dan in een breedte onderzoek. Een dergelijk onderzoek wordt grootschalig opgezet en bekijkt een tal van onderwerpen tegelijk.

De deelvragen duiden op zowel *empirisch* als *theoretisch* onderzoek. De theoretische beantwoording van de deelvragen is in het theoretisch kader gegeven. Empirisch onderzoek wil zeggen dat de onderzoeker in het veld gegevens vergaart. In dit geval zijn er gestructureerde telefonische interviews afgenomen bij kantooreigenaren. Het onderzoek is tevens *kwalitatief* van aard. De interviews zijn kwalitatieve bronnen. Het is daardoor niet mogelijk de informatie te kwantificeren. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat er weinig over het onderwerp bekend is. Door gestructureerde telefonische interviews af te nemen wordt de kennis van de doelgroep (kantooreigenaren) intensiever geraadpleegd omdat er kan worden doorgevraagd. Geïnterviewden worden zodoende in de gelegenheid gesteld hun antwoorden toe te lichten waardoor er meer diepgang ontstaat in de vergaarde kennis.

Nu is vastgesteld dat het onderzoek diepgaand, zowel theoretisch als empirisch en kwalitatief is kan de onderzoeksstrategie beschreven worden. Voor de uitvoering van dit onderzoek is gekozen voor een experiment. Door een denkbeeldige business case (zie paragraaf 3.3) te toetsen wordt onderzocht welke factoren maken dat kantooreigenaren bereid zijn te investeren in een kantorenfonds. Er wordt in feite gezocht naar een causaliteit en daar is een experiment een uitstekend middel voor.

Een kwantitatieve onderzoeksstrategie als het survey is ook mogelijk. Bij een survey wordt op systematische wijze vragen gesteld aan een steekproef van mensen, net als bij de gestructureerde telefonische interviews het geval is. Het geeft een overzicht, een inventaris van voorwaarden waaronder kantooreigenaren bereid zijn te investeren in een kantoorfonds. Een survey houdt echter in dat een onderzoeker empirisch onderzoek doet onder veel onderzoeksobjecten en de kans dat dit lukt is klein. Verwacht wordt dat het zeer moeilijk is veel respondenten te krijgen. Dit draagt bij aan de keus voor een kwalitatief onderzoek in de vorm van een experiment.

De theoretische populatie die voor het schrijven van deze theses is onderzocht bestaat uit kantooreigenaren. Binnen deze populatie kan onderscheid gemaakt worden tussen diverse subpopulaties, te weten institutionele eigenaren, particuliere eigenaren, eigenaargebruikers,

Nederlandse eigenaren, buitenlandse eigenaren, etc. Omdat verwacht wordt dat kantooreigenaren moeilijk te bereiken zijn en moeizaam bereid gevonden worden deel te nemen aan het onderzoek zijn voor dit onderzoek alle beschikbare eigenaren geïnterviewd. Allerlei soorten kantooreigenaren tezamen vormen dus de zogenaamde operationele populatie. Er zijn 4 particuliere beleggers geïnterviewd, waarvan 2 enkel eigendommen hebben in Nederland en 2 internationaal beleggen. Er zijn 11 institutionele beleggers geïnterviewd, waarvan 4 enkel eigendommen hebben in Nederland en 7 internationaal beleggen. Voor het selecteren en benaderen van interviewkandidaten is gebruik gemaakt van internet, van het eigen netwerk en de connecties van mensen uit het eigen netwerk.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen institutionele en particuliere beleggers omdat ze doorgaans op verschillende manieren investeren. Institutionele beleggers investeren meestal in fondsen. Met die fondsen worden panden gekocht. Institutionele beleggers beheren over het algemeen de fondsen en andere partijen beheren de panden. De panden, maar ook een concept als het kantorenfonds staat daarmee ver van ze af. Particuliere beleggers daarentegen investeren doorgaans direct in een pand. Verwacht wordt dat ze daardoor andere overwegingen maken dan institutionele beleggers, bijvoorbeeld als het gaat om de keuze wel of niet te investeren in een kantorenfonds.

Om de interne validiteit van het onderzoek te vergroten is ervoor gekozen om de informatie die middels het afnemen van de interviews is verkregen anoniem te behandelen. Verwacht wordt dat met het achterwege laten van de naam en werkgever van de interviewkandidaten de kans op waarheidsvinding is vergroot. Men kon ongeremder spreken en hoefde niet te vrezen voor het imago van de organisatie.

#### **4.2 Onderzoeksmateriaal**

Ten behoeve van de externe validiteit van het onderzoek wordt de operationele populatie bij het interviews, voorafgaand aan de vragen, ingelicht over de invulling van het kantorenfonds zoals de Kantorentop en Deloitte dat aandragen en zoals het in paragraaf 3.1 en 3.2 van deze thesis is beschreven. Zodoende is het eenieder duidelijk waarover men ondervraagd wordt en wordt er met de interviews gemeten wat er wordt beoogd te meten. Daarnaast wordt de operationele populatie in de interviews, voorafgaand aan de vragen, een business case voorgelegd. Er mag geen onduidelijkheid bestaan over de situatie die wordt gemeten. Het onderzoek vindt door de business case gecontroleerd plaats. Ook hiermee wordt beoogd de validiteit van het onderzoek te waarborgen. De business case omschrijft een vrij algemene situatie en schetst een beeld van een kantorengedebied dat potentie heeft. Dit omdat verwacht wordt dat het de bereidheid van beleggers om te investeren in een kantorenfonds vergroot (zie paragraaf 3.4). Anderzijds kan gesteld worden dat de fictieve business case de externe validiteit vermindert. Is het toetsen van een versimpelde werkelijkheid wel relevant? Wat als deze niet representatief is? De business case luidt:

- Een middelgroot kantoorgebied;
- Op een aantrekkelijke locatie;
- Met een relatief laag leegstandspercentage;
- Met een transformatieopgave;
- In de huidige economische situatie;
- Eigen pand is verhuurd;
- Last van leegstand in het kantoorgebied;
- Baat van aanpak van die leegstand.

De vragenlijst begint met een aantal vragen over de achtergrond van de geïnterviewde. De gedachte hierachter is dat er naar aanleiding van de interviews een profiel geschetst kan worden van het soort kantooreigenaar dat wel/niet bereid is collectief te investeren in een kantorenfonds. Verwacht wordt dat de volgende factoren een rol spelen: type belegger, nationaal of internationaal karakter, omvang van de portefeuille, de aard van de portefeuille en of het een lange of korte termijn belegger is. De laatste algemene vraag is of het gebiedsgerichte of regionale karakter van een kantorenfonds van invloed is op de deelname aan een fonds.

Na de algemene vragen komt de werkelijke vragenlijst aan bod. Met de vragen is de operationele populatie verschillende situaties voorgelegd. Per situatie is gevraagd naar de bereidheid van de kantooreigenaar in die specifieke situatie collectief te investeren in een kantorenfonds. Indien de geïnterviewde bij de laatste algemene vraag aangaf dat hij een gebiedsgericht fonds als succesvoller inschat ging het interview over het gebiedsgerichte kantorenfonds van Deloitte. Gaf de geïnterviewde aan dat hij meer kansen ziet voor een regionaal fonds werd in het interview naar het kantorenfonds van de Kantorentop gevraagd.

Uit het theoretisch kader zijn een aantal factoren voortgekomen waarvan verwacht wordt dat ze invloed hebben op de totstandkoming en het succes van het kantorenfonds en sloopfonds als instrument voor de aanpak van leegstand op de kantorenmarkt. Deze aspecten zijn in de vragenlijst voor de telefonische interviews aangevuld met een aantal andere factoren waarvan logischerwijs verwacht mag worden dat ze een rol spelen bij de overweging om als kantooreigenaar collectief te investeren in een kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied. De vragenlijst is opgenomen als bijlage 1 en wordt gebruikt om het volgende te weten te komen:

#### **Intrinsieke voorwaarden**

Om antwoord te geven op deelvraag 1, onder welke intrinsieke voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid collectief te investeren in een gebiedsgericht of regionaal kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied, is het volgende getoetst:

- Gezamenlijk belang (en homogeniteit van actoren en hun belangen): er is onderzocht of er sprake is van een gezamenlijk belang onder kantooreigenaren binnen een gebied en of dat belangrijk is voor het animo voor een kantorenfonds.
- Morele motieven: er is onderzocht of kantooreigenaren zich verantwoordelijk voelen voor de leegstand op de kantorenmarkt en of zij vanuit moreel oogpunt deel zouden willen nemen aan een kantorenfonds.

#### **Economische voorwaarden**

Om antwoord te geven op deelvraag 2, onder welke economische voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid collectief te investeren in een gebiedsgericht of regionaal kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied, is het volgende getoetst:

- Eigen belang: er is onderzocht wat andermans leegstand de eigenaar moet kosten voordat hij investeert in een kantorenfonds en wat deze investering moet opleveren om te investeren.
- Stabiliteit groepsomvang en omgeving: er is onderzocht of de verkoopplannen van de kantooreigenaren de deelname aan een kantorenfonds beïnvloeden.



### **Organisatorische voorwaarden**

Om antwoord te geven op deelvraag 3, onder welke organisatorische voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid collectief te investeren in een gebiedsgericht of regionaal kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied, is het volgende getoetst:

- Inspraak in de plannen;
- Overeenstemming over de plannen;
- De mogelijkheid om bezwaar te maken tegen de plannen;
- Transparantie over besteding van middelen;
- Duidelijke communicatie en voldoende verslaggeving;
- Duidelijk aanspreekpunt;
- Scherp geformuleerde doelstellingen;
- Toezicht op het bestuur;
- Toezicht op de naleving van de beheersregels;
- Tegengaan free riders.

### **Praktische voorwaarden**

Om antwoord te geven op deelvraag 4, onder welke praktische voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid collectief te investeren in een gebiedsgericht of regionaal kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied, is het volgende getoetst:

- Kleine groepsomvang: er is onderzocht of kantooreigenaren een voorkeur hebben voor een bepaalde groepsomvang en waarom.
- Goed imago actoren: er is onderzocht of het imago van een kantooreigenaar een rol speelt bij de beslissing wel of niet samen te werken in de vorm van een kantorenfonds.
- Initiatiefnemers: er is onderzocht of kantooreigenaren zelf een kantorenfonds zouden initiëren, of ze hopen op mede kartrekkers, of dat ze wensen dat anderen in het gebied het initiatief nemen.

### **Financiële voorwaarden**

Om antwoord te geven op deelvraag 5, onder welke financiële voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid collectief te investeren in een gebiedsgericht of regionaal kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied, is het volgende getoetst:

- Financiële middelen: er is onderzocht wat men over heeft voor deelname aan een kantorenfonds.
- Statuten: er is onderzocht of de organisaties in een kantorenfonds mogen investeren volgens de statuten.

De exacte vragen die hieruit zijn voortgevloeid zijn opgenomen als vragenlijst in bijlage 1. De met de telefonische interviews vergaarde gegevens betreffende de voorwaarden waaronder kantooreigenaren bereid zijn collectief te investeren in een gebiedsgericht of regionaal kantorenfonds worden uiteengezet in het volgende hoofdstuk.

## 5 Investeringsvoorwaarden kantorenfonds

Dit hoofdstuk staat in het teken van het empirische onderzoeksgedeelte van het onderzoek en beschrijft de kennis die is opgedaan middels het interviewen van kantorenbeleggers. Doel van de interviews was ingaan op de voorwaarden waaronder kantorenbeleggers bereid zijn collectief te investeren in een kantorenfonds voor de herstructurering van een kantorengedebied dat met leegstand kampt. Allereerst wordt beschreven hoe de geïnterviewden reageerden op vraag of het regionale of gebiedsgerichte karakter een rol speelt bij hun eventuele deelname aan een collectieve investering. Vervolgens wordt verslag gedaan van de voorwaarden waaronder men collectief zou investeren, intrinsiek, economisch, organisatorisch, praktisch en financieel. Hiermee wordt antwoord gegeven op de deelvragen van dit onderzoek. Er wordt per deelvraag onderscheid gemaakt tussen de verkregen informatie van institutionele en particulieren beleggers omdat zij vanuit hun verschillende business modellen vermoedelijk andere afwegingen maken als het gaat om deelname aan een kantorenfonds (zie paragraaf 4.1). Het hoofdstuk wordt afgesloten met de conclusies die kunnen worden getrokken vanuit de empirie.

### 5.1 Collectief investeren

Na alle kritiek op het kantorenfonds ligt het in de lijn der verwachting dat men negatief tegenover het concept van een regionaal kantorenfonds staat. Er was dan ook slechts één geïnterviewde die enthousiast is. De belegger, die gekenmerkt kan worden als institutionele en internationale belegger die met een portefeuille van € 2.100.000.000 een grote speler is op de markt, beredeneert dat een regionale opzet beter past bij diens bedrijfsvoering. De belegger concentreert zich enkel in de Randstad en vermoedt dat de kans daardoor groot is dat hij baat heeft bij een regionaal kantorenfonds. Een gebiedsgericht kantorenfonds is volgens deze belegger niet passend omdat de problematiek niet per gebied speelt, maar regionaal is. Dit laatste argument draagt ook een andere belegger aan. Deze belegger, een particulier, is echter niet al te enthousiast over het concept van een kantorenfonds omdat partijen voor hun eigen leegstand dienen op te draaien en dat niet aan anderen over moeten laten. Dit zou volgens hem bewerkstelligd kunnen worden door als overheid verplicht te stellen dat een partij die nieuwbouw realiseert, de kosten op zich neemt van het slopen van een incurant leegstand pand elders. Als deze belegger zou deelnemen aan een kantorenfonds, zou zijn voorkeur echter uitgaan naar een regionale opzet.

Het zijn met name de particuliere beleggers die niet voor de problematiek van anderen willen opdraaien. Deze beleggers weigeren om de oplossingen voor de problemen van een ander te bekostigen, ook al zouden ze er zelf baat bij hebben. Het zijn beleggers die niet tot nauwelijks met leegstand kampen en stellen dat die baat voor hen niet bestaat. Zij doen het immers al goed.

Volgens de meeste institutionele beleggers is het gebiedsgerichte karakter van een kantorenfonds een grote vooruitgang ten opzichte van een regionale opzet omdat verwacht wordt dat de baat groter zal zijn. Unaniem werd gesteld dat een gebiedsgericht kantorenfonds enkel kan plaatsvinden als free riders daadwerkelijk worden tegen gegaan (al vermoedt men dat dit niet te realiseren is), en dat het gebied potentie heeft. Door de collectieve investering dient een gebied zo aantrekkelijk te worden, dan wel te blijven, dat het in het topsegment komt, dan wel blijft. In mindere gebieden, op slechte locaties en met een hoog leegstandspercentage zou men niet investeren. Tevens is als voorwaarde gesteld dat de gemeente toezegt geen grond meer uit te geven en dat er een grote mate van overeenstemming is tussen de verschillende partijen binnen het gebied. Men moet er met dezelfde bedoelingen in staan.

Een kantorenfonds wordt in de interviews als een onrealistisch concept bestempeld omdat men sceptisch is over het verplichte karakter en men zich op diens eigendomsrechten beroept. Daarnaast heeft men weinig vertrouwen in een samenwerking met een groot aantal partijen en vreest men voor partijen met een reputatie waar zij principieel niet mee willen samenwerken, waarover meer in paragraaf 5.5.

Ook al erkent men de vooruitgang van een regionaal kantorenfonds naar een gebiedsgericht kantorenfonds, de meerderheid van de geïnterviewden geeft aan dat de markt geen kantorenfonds nodig heeft om gezamenlijk te investeren. Een kantorenfonds wordt ervaren als een middel van de overheid dat niet realistisch is en men stelt dat marktpartijen elkaar heel goed zelf kunnen vinden om collectief te investeren in een kantorengedebied. Bijna elke belegger heeft hier ervaring mee. Men stoort zich aan de uitstraling van een bepaald gebied, richt met een aantal eigenaren een Vereniging van Eigenaren op, wijst vanuit elke partij iemand aan om deel te nemen aan een projectteam en komt activiteiten en investeringsbedragen overeen. Meestal betreft het projecten ten aanzien van de openbare ruimten, zoals groenvoorzieningen, maar transformatieprojecten komen ook voor.

Een andere invulling van een collectieve investering van eigenaren in een gebied die als optie werd genoemd door een van de interviewkandidaten is een stuk intensiever. De belegger (een particulier, met 740.000 m<sup>2</sup> kantooruimte in bezit), werkt aan een plan om alle kantoorpanden in een gebied met de verschillende eigenaren gezamenlijk in eigendom te nemen. Dit werkt als volgt. Aan de hand van een waarderingsmodel dat een pand beoordeelt op punten als het leegstandspercentage en de fysieke staat, wordt de waarde van het pand bepaald. Elke belegger levert diens pand in en krijgt een aandeel van het eigendom over alle panden. Dat aandeel wordt bepaald aan de hand van de waarde van het pand dat de belegger oorspronkelijk in bezit had. Het aandeel in het park zal meer waard zijn dan het oorspronkelijke pand. De portefeuille van de belegger stijgt dus in waarde.

Door dit systeem is er geen gebiedsconcurrentie meer, kan er een gebiedsgerichte strategie bepaald worden en kan het park een kwaliteitsimpuls krijgen dat door iedereen bekostigd wordt. De kosten voor elke partij zijn afhankelijk van het aandeel dat elke partij in het park heeft. Is het aandeel tien procent, dan neemt die partij ook 10 procent van de kosten voor het toevoegen van voorzieningen, het plegen van onderhoud of de sloop of transformatie van een leegstaand pand voor rekening.

De meeste respondenten staan positief tegenover een kleinschalige opzet voor een collectieve investering ten behoeve van een kantoorgebied en zijn in de interviews ondervraagd over deze vorm van collectieve actie. Omdat dit verreweg de meeste geïnterviewde betreft komt het concept van het kantorenfonds zoals dat door de Kantorentop en Deloitte is aangedragen hiermee links te liggen. In de volgende paragrafen wordt uiteengezet onder welke voorwaarden de geïnterviewden kleinschalig en lokaal, maar bovenal collectief zouden investeren.

## **5.2 Intrinsieke voorwaarden**

Om erachter te komen onder welke intrinsieke voorwaarden kantoren beleggers bereid zijn collectief te investeren ten behoeve van een gebied is gevraagd naar de verbondenheid van een eigenaar met het gebied waarin hij eigendommen heeft. Deze is als zeer hoog beoordeeld. Beleggers kennen hun portefeuille en de bijbehorende gebieden naar eigen zeggen goed en voelen zich met de gebieden verbonden omdat het tenslotte hun bron van inkomsten is. Ze hebben dan ook een individueel en

gezamenlijk belang bij de aanpak van leegstand en verloedering binnen een gebied. Vanuit deze verbondenheid en het gezamenlijk belang komt collectieve actie tot stand.

Tevens is gevraagd naar het gewicht van een gezamenlijke bereidheid om collectief te investeren. Die is essentieel, waarover meer in paragraaf 5.5.

Tot slot is onderzocht of men zich verantwoordelijk voelt voor de leegstand op de kantorenmarkt en of men vanuit moreel oogpunt zou deelnemen aan een collectieve investering ter verbetering van een kantorengedebied. Op het eerste punt is veelal afwijzend geantwoord. Men schuift die verantwoordelijkheid vaak naar slecht functionerende beleggers en soms ook naar slecht handelende gemeenten. Er zijn slechts een aantal beleggers die zich wel degelijk deelverantwoordelijke voelen voor de leegstand op de kantorenmarkt en stellen dat zij in kantoorgebieden (zouden) investeren omdat zij nu eenmaal vormgevers zijn van de leegstand en hun verantwoordelijkheid dienen te nemen. Verreweg de meeste beleggers zouden echter niet vanuit moreel oogpunt deelnemen aan een collectieve investering ter verbetering van een kantorengedebied, gewoonweg omdat zij menen dat hen niets kwalijk genomen kan worden.

Tabel 4 laat zien hoe de institutionele en particuliere beleggers hebben gereageerd op de interviewvragen. De intrinsieke voorwaarden voor een collectieve investering ten behoeve van een kantoorgebied zijn voor beide type beleggers gelijk.

	Institutionele beleggers	Particuliere beleggers
<i>Sprake van gezamenlijk belang</i>	Zeër	Zeër
<i>Relevantie gezamenlijke bereidheid</i>	Zeër	Zeër
<i>Relevantie verbondenheid locatie</i>	Zeër	Zeër
<i>Deelverantwoordelijk leegstand</i>	Niet	Niet
<i>Relevantie moreel oogpunt</i>	Niet	Niet

Tabel 4 Intrinsieke voorwaarden

### 5.3 Economische voorwaarden

Er is getracht een beeld te schetsen van het nadeel dat een eigenaar moet ervaren van leegstand binnen een gebied waar hij eigendommen heeft voordat hij actie onderneemt, en het voordeel dat hij minstens met die actie wil behalen. Hiervan is gebleken dat het niet in geld uit te drukken is omdat het per geval verschilt. De meeste beleggers werken met scenario's. Ze proberen in beeld te brengen wat verschillende vormen van actie tot gevolg hebben en kiezen het meest gunstige scenario. In het ene geval wordt er al snel actie ondernomen, in het andere geval handelt men veel later. Soms wordt daar veel rendement voor terug verwacht, soms maar een beetje. Hoofdvoorwaarde is, het blijven tenslotte beleggers, dat er aan verdiend moet worden. Er moet minder geïnvesteerd worden dan dat het verwachte rendement zal zijn. Rendement wordt volgens de geïnterviewden al snel behaald. Hun ervaring is dat iets doen in het geval van leegstand op de kantorenmarkt altijd beter is dan niets doen.

Het is voor beleggers zeer belangrijk dat het eigendom dat in het gebied ligt waar in geïnvesteerd wordt nog een tijd in de portefeuille blijft. Men zal geen actie ondernemen als men op het punt staat het pand te verkopen. Over het algemeen wordt een tijdshorizon van vijf jaar gehanteerd.

In tabel 4 wordt weergegeven hoe de institutionele en particuliere beleggers hebben gereageerd op de interviewvragen. Ook de economische voorwaarden voor een collectieve investering ten behoeve van een kantoorgebied zijn voor beide type beleggers gelijk.

	Institutionele beleggers	Particuliere beleggers
<i>Waardedaling</i>	-	-
<i>Waarestijging</i>	-	-
<i>Relevantie verkoopplannen</i>	Zeër	Zeër
<i>Tijdshorizon eigendom</i>	5 jaar	5 jaar

Tabel 5 Economische voorwaarden

#### 5.4 Organisatorische voorwaarden

Met uitzondering van het tegengaan van free riders zijn alle organisatorische aspecten van collectieve actie in de vorm van gezamenlijk investeren ten behoeve van een kantoorgebied door verreweg de meeste respondenten als voorwaardelijk gesteld. Er is daarbij geen verschil te ontdekken tussen institutionele en particuliere beleggers. De als voorwaardelijk getoetste organisatorische aspecten zijn:

- Inspraak in de plannen;
- Overeenstemming over de plannen;
- De mogelijkheid om bezwaar te maken tegen de plannen;
- Transparantie over besteding van middelen;
- Duidelijke communicatie en voldoende verslaggeving;
- Duidelijk aanspreekpunt;
- Scherp geformuleerde doelstellingen;
- Toezicht op het bestuur;
- Toezicht op de naleving van de beheersregels.

#### 5.5 Praktische voorwaarden

Voor praktische aspecten van een collectieve investering is onderzocht of de groepsomvang en samenwerkende partijen van invloed zijn op de bereidheid van een kantooreigenaar. Dat zijn ze zeker. Wat betreft de ideale groepsomvang gaven de respondenten aan dat een kleine groep hun voorkeur heeft omdat dit de samenwerking vereenvoudigt. Wat betreft de exacte grootte van een kleine groep lopen de meningen echter uiteen. De ideale grootte ligt tussen de 2 tot 6 partijen. Er wordt een drietal eisen gesteld aan deze samenwerkende partijen. Ten eerste dienen zij kapitaalkrachtig te zijn. Ten tweede dient er overeenstemming te zijn wat betreft doelen, acties en bijdrages. Ten derde dienen zij een goed imago te hebben. Voordat men met een partij samenwerkt wordt diens verleden onderzocht en daarmee de betrouwbaarheid en de naam.

Een ander praktisch aspect van een collectieve investering is de aanwezigheid van een initiatiefnemer. Een aantal geïnterviewden gaven aan eerder al een dergelijk initiatief te hebben genomen. Zij zouden dit in de toekomst weer doen. De overige geïnterviewden zouden misschien een collectieve investering ten behoeve van een kantoorgebied initiëren. Zoals tabel 6 laat zien schatten particuliere beleggers de kans dat ze een gezamenlijke investering initiëren hoger in dan institutionele beleggers. De aanwezigheid van andere kartrekkers is meestal geen voorwaarde.

	Institutionele beleggers	Particuliere beleggers
<i>Relevantie groepsomvang</i>	Zeer	Zeer
<i>Ideale groepsomvang</i>	2 à 6	2 à 6
<i>Relevantie imago partijen</i>	Zeer	Zeer
<i>Initiatief nemen</i>	Misschien	Hoogst waarschijnlijk
<i>Relevantie aanwezigheid mede kartrekkers</i>	Niet	Niet
<i>Relevantie anderen nemen initiatief</i>	Niet	Niet

Tabel 6 Praktische voorwaarden

## 5.6 Financiële voorwaarden

Het laatste aspect dat is onderzocht zijn de financiële voorwaarden waaronder kantoren beleggers gezamenlijk zouden investeren in een gebied. Er is getracht in kaart te brengen welke bedragen men bereid is te investeren. Dit is logischerwijs een vraag zonder eenduidig antwoord. De sloop van een pand valt ten slotte duurder uit dan het bijhouden van de groenvoorzieningen. Daarnaast is het een gevoelig onderwerp omdat men zich niet altijd in de kaarten wil laten kijken. De belegger die wél een indicatie wilde en kond geven vertelde dat het om 10 à 100 duizenden euro's gaat en niet om miljoenen.

Tot slot is gevraagd naar de ruimte die de statuten van de beleggers biedt als het gaat om de transformatie van panden. Mogen zij volgens de statuten van hun organisatie investeren in de transformatie van een pand? Bij geen van de respondenten was dit een probleem, ongeacht wat er in de statuten staat. Wederom zaten institutionele en particuliere beleggers op 1 lijn, zie tabel 7.

	Institutionele beleggers	Particuliere beleggers
<i>Hoogte bijdrage</i>	-	-
<i>% jaarlijkse huuropbrengst</i>	-	-
<i>Statuten</i>	Toegestaan	Toegestaan

Tabel 7 Financiële voorwaarden

## 5.7 Conclusies empirie

In de interviews zijn een aantal hiaten in het kantorenfonds naar voren gekomen. Naast de te grote en formele opzet van een kantorenfonds brengt de goede reputatie van betrokken partijen ons tot een groot hiaat in het kantorenfonds. Beleggers willen samenwerken met beleggers die een schoon verleden hebben en betrouwbaar zijn. Bij deelname aan een kantorenfonds hebben de actoren hier echter geen invloed op. Door de door Deloitte aangedragen juridische grondslag voor een kantorenfonds kan iedereen in een gebied verplicht worden deel te nemen. Zodoende worden free riders uitgesloten. Dat lijkt op het eerste gezicht voordelig. Het brengt echter een groot nadeel met zich mee, namelijk dat er een redelijke kans bestaat dat beleggers worden gedwongen om samen te werken met slecht functionerende, misschien zelfs wel louche partijen. Daarnaast bestaat de kans dat de vele partijen er diverse gedachten op nahouden als het gaat over de besteding van de middelen. Ook dat is volgens de geïnterviewden zeer ongewenst. Tot slot is het onbekend of het kantorenfonds rekening houdt met de kapitaalcrachtigheid van de actoren. De geïnterviewden bestempelen dit als een voorwaarde voor samenwerking.

Een zwakke schakel van het kantorenfonds zoals dat door de Kantorentop is aangedragen is het regionale karakter. In de interviews werden de negatieve geluiden die in paragraaf 1.1 reeds aan

de orde kwamen bevestigd. Men heeft er simpelweg geen baat bij dat een ander, concurrerend kantorengedebied geherstructureerd wordt.

Wat betreft de juridische grondslag voor het kantorenfonds die is ontworpen door Deloitte waren de respondenten sceptisch. Zij vermoeden dat een belegger zich op het eigendomsrecht kan beroepen waardoor ze niet verplicht kunnen worden te participeren. Mogelijkerwijs is dit een hiaat in het kantorenfonds zoals dat door Deloitte is aangedragen. Indien het rapport van Deloitte wel waterdicht is, is er onder kantorenbeleggers sprake van een informatie tekort. De overheid zou hierop moeten inspringen door beleggers te informeren over hetgeen juridisch mogelijk blijkt te zijn.

Collectieve investeringen zullen slechts tot stand komen in gebieden die potentie hebben. In gebieden waar geen winst meer te behalen valt zal op den duur geen geld meer gestoken worden. Deze gebieden rest complete verloedering en sloop. Laat voor dat laatste nu juist het kantorenfonds een instrument zijn. De reden dat een kantorenfonds ten behoeve van de sloop van kantoren in een uitzichtloos kantorengedebied niet tot stand komt, is omdat men niet in deze gebieden wil of kan investeren. Men wil het niet, omdat er geen rendement behaald wordt. Afboeken en slopen is tenslotte duurder dan slechts nog belastinggeld betalen. Men kan het niet, omdat men geen inkomsten genereert om de sloop van te bekostigen. Kortom, in de gebieden waar de effecten van het kantorenfonds als middel tegen leegstand op de kantorenmarkt het meest nodig zijn komen kantorenfondsen niet tot stand omdat eigenaren er niet in willen en/of kunnen investeren.

#### **Beantwoording hoofdvraag**

In dit onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal: *in hoeverre en onder welke voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid collectief te investeren in een gebiedsgericht kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied ten opzichte van een regionaal kantorenfonds?* Het antwoord op deze vraag is kort en bondig. Men is over het algemeen niet bereid collectief te investeren in een kantorenfonds. Wel beoordelen de meeste geïnterviewden een gebiedsgerichte opzet van het kantorenfonds als een verbetering ten opzichte van een regionale opzet. Onder de particuliere beleggers die geïnterviewd zijn is ver uit het minste animo. Onder Institutionele beleggers heerst meer enthousiasme voor collectieve investeringen. Het nationale of internationale karakter van een belegger lijkt geen rol te spelen.

Ondanks dat kantooreigenaren een negatieve kijk hebben op kantorenfondsen zijn ze wel degelijk bereid collectief te investeren in een kantorengedebied om de waardedaling van het gebied als gevolg van leegstand tegen te gaan. Ze staan positief tegenover een kleinschaligere en projectmatigere manier van werken. Ze zijn onder de volgende intrinsieke, economische, organisatorische, praktische en financiële voorwaarden bereid collectief te investeren in een gebiedsgerichte aanpak voor het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied:

	<b>Voorwaarden</b>
<b>Intrinsiek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gevoel van verbondenheid met het gebied;</li> <li>▪ Gezamenlijk belang bij aanpak het gebied;</li> <li>▪ Gezamenlijke bereidheid actie te ondernemen.</li> </ul>
<b>Economisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De investering moet lager zijn dan het te verwachten rendement;</li> <li>▪ Geen verkoopplannen van het pand.</li> </ul>
<b>Organisatorisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gebiedsgerichte opzet;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marktinitiatief;</li> <li>▪ Inspraak in de plannen;</li> <li>▪ Overeenstemming over de plannen;</li> <li>▪ De mogelijkheid om bezwaar te maken tegen de plannen;</li> <li>▪ Transparantie over besteding van middelen;</li> <li>▪ Duidelijke communicatie en voldoende verslaggeving;</li> <li>▪ Duidelijk aanspreekpunt;</li> <li>▪ Scherp geformuleerde doelstellingen;</li> <li>▪ Toezicht op het bestuur;</li> <li>▪ Toezicht op de naleving van de beheersregels.</li> </ul>
<b>Praktisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kleine groep;</li> <li>▪ Kapitaalkrachtige partijen;</li> <li>▪ Gelijkgestemde partijen;</li> <li>▪ Partijen met een goed imago.</li> </ul>
<b>Financieel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Budget van minimaal 10 à 100 duizenden euro's.</li> </ul>

Tabel 8 Investeringsvoorwaarden

### **Business case**

De geïnterviewden zijn gevraagd zich de volgende situatie in te denken bij het beantwoorden van de vragen over hun bereidheid collectief te investeren in een kantoorgebied om de waardedaling van hun pand tegen te gaan:

- Een middelgroot kantoorgebied;
- Op een aantrekkelijke locatie;
- Met een relatief laag leegstandspercentage;
- Met een transformatieopgave;
- In de huidige economische situatie;
- Eigen pand is verhuurd;
- Last van leegstand in het kantoorgebied;
- Baat van aanpak van die leegstand.

De business case is ontstaan vanuit de gedachte dat beleggers slechts investeren in locaties die potentie hebben omdat hun investeringen rendement dienen op te leveren. Dat is in de interviews bevestigd. Geconcludeerd mag worden dat kantorenbeleggers onder de intrinsieke, economische, organisatorische, praktische en financiële voorwaarden uit tabel 8 bereid zijn collectief te investeren in een gebiedsgerichte aanpak voor het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied, in de zojuist geschetste situatie (business case).

### **Institutionele versus particuliere beleggers**

Zoals in het methodologische hoofdstuk al is aangegeven is er in de behandeling van de vergaarde data onderscheid gemaakt tussen institutionele en particuliere beleggers omdat ze naar verwachting doorgaans op verschillende manieren investeren. Institutionele beleggers investeren meestal in fondsen waarmee panden worden gekocht. Ze beheren over het algemeen de fondsen en niet zozeer de panden. Hierdoor is het vermoeden ontstaand dat een gezamenlijke gebiedsinvestering ver van ze af staat. Particuliere beleggers investeren doorgaans direct in een pand. Naar verwachting is de



houding ten opzichte van een collectieve gebiedsinvestering daardoor anders dan bij institutionele beleggers.

In de beantwoording van de vragen over de intrinsieke, economische, organisatorische, praktische en financiële voorwaarden waaronder beleggers bereid zijn collectief te investeren in een gebiedsgerichte aanpak voor het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden is een minimaal verschil naar voren gekomen tussen institutionele en particuliere beleggers. De intrinsieke, economische, organisatorische en financiële voorwaarden komen volledig overeen. Er is slechts een praktisch verschil naar voren gekomen, namelijk dat particuliere beleggers de kans dat zij een collectieve investering initiëren groter achten dan institutionele beleggers. Dat verschil kan eenvoudig verklaard worden door de verwachting die eerder is uitgesproken. De houding van particuliere beleggers ten opzichte van een collectieve gebiedsinvestering is anders dan de houding van institutionele beleggers omdat particuliere beleggers direct in een pand investeren. Dat maakt de afstand tussen hen en hun eigendom kleiner dan bij institutionele beleggers, die vaak indirect via fondsen investeren.

Dat er slechts één verschil naar voren is gekomen tussen particuliere en institutionele beleggers kan verklaard worden door de in paragraaf 5.2 beschreven verbondenheid die ook institutionele beleggers ervaren met de locatie waar zij eigendom hebben. Dit zwakt het verwachtte verschil tussen de twee soorten beleggers af.

### **Verwachtingen collectieve investeringen**

Het ligt in de lijn der verwachtingen dat er door kantorenbeleggers geen kantorenfondsen geïnitieerd gaan worden om de leegstand in Nederland per kantoorgebied aan te pakken. Het is gissen naar de schaal waarop beleggers op een andere manier collectief investeren in een gebied. De geïnterviewden hebben de indruk gewekt dat dit regelmatig gebeurt. Beleggers hebben er allen baat bij dat een gebied er aantrekkelijk uitziet. Uit gezamenlijke irritatie en gezamenlijk belang bij actie lijkt er veel te worden geïnvesteerd in het bijhouden van de openbare ruimte. Ten aanzien van de sloop en transformatie van een leegstaand, incurant pand lijkt er aanzienlijk minder te worden geïnvesteerd. De kosten zijn uiteraard vele malen hoger en sommigen kunnen die niet betalen. Anderen willen die niet betalen. Er heerst vermoedelijk vaak een gevoel dat men niet verantwoordelijk is voor de leegstand van een ander, met name onder particuliere beleggers. Zij lijken meer naar de korte termijn te kijken; ze hebben op dit moment geen last van de leegstand om hen heen, aangezien ze zelf niet met leegstand kampen. Er is niet de indruk gewekt dat men zich bezig houdt met wat de leegstand om hen heen op de lange termijn voor hen betekent. De omgeving zou kunnen verloederen, huurders trekken weg of blijven weg en kiezen voor andere, levendige en goed onderhouden kantorengebieden. Als er nu actie ondernomen wordt, kan men het tij nog keren. De particuliere beleggers zien de noodzaak er echter nauwelijks van in.

Uit de in hoofdstuk 5 beschreven constructies voor collectieve investeringen blijkt dat de markt de overheid niet nodig heeft om marktinitiatieven voor de aanpak van de leegstand op de kantorenmarkt te ontwikkelen. Zij kunnen dit heel goed zelf. In de interviews viel af een toe ook een gevoel van recalcitrantie te bespeuren. Wellicht worden de tips en trucs van de overheid ervaren alsof de overheid de expertise van de beleggers in twijfel trekt. Als dit uitmondt in een competitie tussen de markt en de overheid die draait om het ontwikkelen van de beste oplossing voor de leegstand op de kantorenmarkt zou er sprake zijn van een win win situatie. Zo ver lijkt het echter niet te zijn. Het door de overheid ontwikkelde concept van het kantorenfonds laat men links liggen. In plaats daarvan komen marktinitiatieven zeker, maar nog te weinig tot stand.

Nu de hoofd- en deelvragen empirisch beantwoord zijn wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan op de terugkoppeling naar de theorie zoals die in hoofdstuk 2 beschreven is.

## 6 Conclusies

In het vorige hoofdstuk zijn de hoofdvraag en deelvragen beantwoord op basis van de kennis die is opgedaan middels het afnemen van interviews onder kantooreigenaren. De hoofdvraag luidt: *in hoeverre en onder welke voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid collectief te investeren in een gebiedsgericht kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied ten opzichte van een regionaal kantorenfonds?* Volgens de empirie is het antwoord op de hoofdvraag dat kantooreigenaren de focus op een gebied een verbetering vinden ten opzichte van de focus op een regio, maar over het algemeen nog steeds niet bereid zijn collectief te investeren in een gebiedsgericht kantorenfonds. Verwacht wordt dat er net zo min een gebiedsgericht kantorenfonds opgericht zal worden, als een regionaal kantorenfonds. Kantooreigenaren zijn wel degelijk bereid collectief te investeren in een kantoorgebied om de waardedaling van hun pand tegen te gaan die wordt veroorzaakt door leegstand in het gebied. Zij doen dit bij voorkeur vanuit een VvE of vanuit collectief eigendom van het gebied.

De deelvragen van dit onderzoek luiden: *onder welke intrinsieke, economische, organisatorische, praktische en financiële voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid collectief te investeren in een gebiedsgericht of regionaal kantorenfonds ten behoeve van het tegengaan van de waardedaling van omliggende kantoorpanden van incurante kantoorpanden in een gebied?* Zoals zojuist werd gesteld zijn kantooreigenaren bereid collectief te investeren, maar niet in de vorm van een kantorenfonds. Onder de volgende intrinsieke, economische, organisatorische, praktische en financiële voorwaarden zijn kantoreneigenaren bereid op een kleinschalige en minder formele wijze collectief te investeren in een kantoorgebied:

- Intrinsieke voorwaarden:
  - Gevoel van verbondenheid met het gebied;
  - Gezamenlijk belang bij aanpak het gebied;
  - Gezamenlijke bereidheid actie te ondernemen.
- Economische voorwaarden:
  - De investering moet lager zijn dan het te verwachten rendement;
  - Geen verkoopplannen van het pand.
- Organisatorische voorwaarden:
  - Gebiedsgerichte opzet;
  - Marktinitiatief;
  - Inspraak in de plannen;
  - Overeenstemming over de plannen;
  - De mogelijkheid om bezwaar te maken tegen de plannen;
  - Transparantie over besteding van middelen;
  - Duidelijke communicatie en voldoende verslaggeving;
  - Duidelijk aanspreekpunt;
  - Scherp geformuleerde doelstellingen;
  - Toezicht op het bestuur;
  - Toezicht op de naleving van de beheersregels.
- Praktische voorwaarden:
  - Kleine groep;
  - Kapitaalkrachtige partijen;

- Gelijkgestemde partijen;
- Partijen met een goed imago.
- Financiële voorwaarde:  
Budget van minimaal 10 à 100 duizenden euro's.

Opvallend is dat hoewel het onderzoek een andere focus heeft gekregen omdat beleggers een kantorenfonds overwegend afwijzen maar wél openstaan voor collectieve actie, het theoretisch kader alsnog van toepassing is. Het thema 'zelfsturing als reactie op een negatief extern effect van de kantorenmarkt' is in dit onderzoek centraal blijven staan. Echter, niet in de vorm van het kantorenfonds, maar in een andere vorm. De literatuur over zelfsturing kan nog steeds getoetst worden. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat er is onderzocht of zelfsturing in de vorm van een collectieve investering onder kantooreigenaren in een kantoorgebied mogelijk is indien er wordt voldaan aan de voorwaarden die in de literatuur over zelforganisatie en collectieve actie gesteld worden. In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken over de theoretische grondslag achter dit onderzoek. Tevens worden er aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek en wordt er gereflecteerd op dit onderzoek.

### **6.1 Theoretische grondslag**

In het theoretisch kader is gesteld dat bij CPR's (zoals ontwikkelruimte kantorenmarkt) de kans aanwezig is dat er een bijzonder negatieve extern effect (zoals leegstand op de kantorenmarkt) ontstaat; Tragedy of the commons. Hierbij zorgt gratis gebruik voor overconsumptie en uiteindelijk verlies van de waarde. Zelfsturing is een manier om hier mee om te gaan.

In tabel 3 staan de ontwerpprincipes opgesomd die voortkomen uit de literatuur over zelforganisatie van Ostrom (2002) en de planningsliteratuur over zelforganisatie en collectieve actie. De ontwerpprincipes die getoetst zijn luiden:

- Sprake van gezamenlijk belang
- Sprake van eigen belang
- Stabiele omgeving
- Kleine groepsomvang
- Homogeniteit visie
- Goed imago
- Toezicht houden
- Overeenstemming verdeling kosten en baten
- Duidelijk gedefinieerde grenzen

In deze paragraaf wordt uiteengezet in hoeverre het kantorenfonds, waar de voor dit onderzoek geïnterviewde kantooreigenaren afwijzend op reageerden, en collectieve investeringen in het algemeen, waar de kantooreigenaren positief tegenover stonden, voldoen aan de getoetste ontwerpprincipes. Indien ze aan de ontwerpprincipes voldoen zal zelfsturing volgens de literatuur werken. Als het kantorenfonds en collectieve investeringen in het algemeen niet voldoen aan de ontwerpprincipes zal zelfsturing volgens de literatuur niet werken.

### **Sprake van gezamenlijk belang**

Volgens Ostrom (2002) en de planningsliteratuur (Boonstra en Boelens, 2011, Margolis, 1982 en Olson in Korsten, 2009) komt zelfsturing actie tot stand met partijen die een collectief belang hebben bij de actie. In paragraaf 3.4 werd de verwachting uitgesproken dat alle kantooreigenaren binnen een gebied belang hebben bij het upgraden van een kantoorlocatie. In paragraaf 5.2 is dit bevestigd. Kantooreigenaren ervaren een collectief belang bij het upgraden van een kantoorlocatie. Hoewel dit aan de orde kwam bij het bevragen van de bereidheid collectief te investeren, niet in de vorm van een kantorenfonds maar op een andere, vrij in te vullen manier, geldt de aanwezigheid van een gezamenlijk belang ook voor het kantorenfonds. Collectieve actie, in elke denkbare vorm voldoet aan dit ontwerpprincipe.

### **Sprake van eigen belang**

Naast dat er sprake dient te zijn van een gezamenlijk belang dienen partijen een zeker eigen belang te hebben om over te gaan tot zelfsturing, zo stellen Ostrom (2002) en de planningsliteratuur (Witbreuk, 1995). Verwacht werd dat dit eigen belang op het financiële vlak zou zijn. Als de waarde van het pand stijgt door de collectieve investering zal de eigenaar bereid zijn deel te nemen.

Ook voor dit ontwerpprincipe geldt dat het in de interviews bevestigd is (zie paragraaf 5.3) en dat het geldt voor elke denkbare vorm van collectieve actie.

### **Stabiele omgeving**

Een derde ontwerpprincipe van Ostrom (2002) en uit de planningliteratuur (Witbreuk, 1995) is dat de omgeving van stabiel dient te zijn om zelfsturing te laten werken. Dat is in paragraaf 3.4 vertaald naar de duur dat men verwacht het pand aan te houden. Verwacht werd dat een kantooreigenaar niet zal participeren in een collectieve investering als hij verkoopplannen heeft. Ook deze verwachting is juist gebleken (zie paragraaf 5.3). Bij een kleinschalige collectieve investering kan hieraan voldaan worden. Een belegger met verkoopplannen besluit dan simpelweg niet deel te nemen. Bij een formeel kantorenfonds waarbij deelname verplicht is heeft de belegger echter geen keus. Aan dit ontwerpprincipe wordt dus voldaan bij collectieve investeringen in de vorm van bijvoorbeeld een VvE maar niet bij een kantorenfonds.

### **Kleine groepsomvang**

In de artikelen van Ostrom (2002) en in de planningliteratuur (Witbreuk, 1995) is naar voren gekomen dat een kleine groep de coördinatie vergemakkelijkt en het proces sneller doet verlopen. In paragraaf 3.4 werd de verwachting uitgesproken dat het mes aan twee kanten snijdt. Enerzijds zullen kantooreigenaren een kleine groepsomvang prefereren omdat het de efficiëntie vergroot, anderzijds heeft men veel partijen nodig om de hoge kosten te kunnen dragen. De voorkeur van beleggers blijkt uit te gaan naar een kleine groepsomvang (zie paragraaf 5.5). Aan dit ontwerpprincipe kan worden voldaan als het een kleinschalige opzet van een collectieve investering betreft, hetgeen de voorkeur heeft van de geïnterviewde. Beleggers bepalen zelf met hoeveel partijen ze een investering aan gaan. Bij een kantorenfonds is de opzet groot en kan niet aan dit ontwerpprincipe voldaan worden. De gevolgen hiervan zijn reeds besproken in paragraaf 5.7, maar zullen ook in de volgende alinea's aan de orde komen.

### **Homogeniteit visie**

Consensus wordt door Ostrom (2002) en in de planningsliteratuur (Witbreuk, 1995) gezien als een vereiste voor samenwerkingen. Verwacht werd dat men een gedeeld beeld dient te hebben van het probleem en de oplossing. In paragraaf 5.4 is dit beeld bevestigd. In het geval van kleinschalige collectieve investering kan men er gemakkelijk voor kiezen de investering aan te gaan met gelijkdenkende partijen. Hiermee wordt voldaan aan dit ontwerpprincipe. Bij het verplichte kantorenfonds is de kans aanwezig dat partijen samenwerken terwijl een homogene visie ontbreekt. Of het kantorenfonds aan dit ontwerpprincipe voldoet is dus twijfelachtig.

### **Goed imago**

Volgens Ostrom (2002) en de planningsliteratuur (Witbreuk, 1995) moeten samenwerkende partijen elkaar kunnen vertrouwen. In paragraaf 3.4 werd de verwachting uitgesproken dat samenwerking tot stand komt tussen partijen die elkaar vertrouwen vanwege hun goede imago, hetgeen bevestigd werd in paragraaf 5.5. Ook wat dit ontwerpprincipe betreft is het twijfelachtig of een kantorenfonds eraan kan voldoen. Deelname kan tenslotte verplicht gesteld worden. Indien men collectief investeert in de vorm van een VvE kan wel aan dit ontwerpprincipe voldaan worden. Men kan partijen met een reputatie van deelname uitsluiten.

### **Toezicht houden**

Toezicht houden op de betrokken partijen, genomen acties en de regels is volgens Ostrom (2002) en de planningsliteratuur (Witbreuk, 1995) een must. In hoofdstuk 3 is dit vertaald naar de organisatorische voorwaarden toezicht op het bestuur en toezicht op de naleving van beheersregels. De geïnterviewden hebben het belang van toezicht onderstreept (zie paragraaf 5.4). Verwacht wordt dat aan dit ontwerpprincipe bij elke vorm van collectief investeren kan worden voldaan, ook bij een kantorenfonds.

### **Overeenstemming verdeling kosten en baten**

Ook overeenstemming tussen de deelnemende partijen over de verdeling van kosten en baten is een ontwerpprincipe dat voorkomt in zowel de literatuur van Ostrom (2002) als in de planningsliteratuur (Witbreuk, 1995). In dit onderzoek is het getoetst als organisatorische voorwaarde voor zelfsturing en is uit de interviews naar voren gekomen dat het inderdaad een voorwaarde is voor collectieve investeringen (zie paragraaf 5.4). Gezien de mogelijke heterogeniteit van de aan een kantorenfonds deelnemende partijen is het twijfelachtig of aan dit ontwerpprincipe kan worden voldaan. Bij kleinschalige vormen van collectieve actie kan men er voor kiezen enkel samen te werken met partijen die er dezelfde visie op nahouden wat betreft de verdeling van kosten en baten. In dit geval kan voldaan worden aan dit ontwerpprincipe.

### **Duidelijk gedefinieerde grenzen**

Tot slot komen Ostrom (2002) en de planningsliteratuur (Witbreuk, 1995) overeen dat er sprake dient te zijn van duidelijk gedefinieerde grenzen. In dit onderzoek zijn scherp geformuleerde doelstellingen getoetst als organisatorische voorwaarde voor zelfsturing. Dit is bevestigd door de geïnterviewden (zie paragraaf 5.4). Verwacht wordt dat het gezien de groepsovervang bij een kleinschalige collectieve investering eenvoudiger is tot doelstellingen te komen dan bij een kantorenfonds, maar dat men in beide gevallen scherp geformuleerde doelstellingen kan opstellen. Hiermee kan worden voldaan aan dit ontwerpprincipe.

## **Conclusie**

Nu bekend is in hoeverre het kantorenfonds, waar de voor dit onderzoek geïnterviewde kantooreigenaren afwijzend op reageerden, en collectieve investeringen in het algemeen, waar de kantooreigenaren positief tegenover stonden, voldoen aan de getoetste ontwerpprincipes kunnen uitspraken worden gedaan over het succes van deze investeringswijzen volgens de literatuur. Indien wordt voldaan uit de ontwerpprincipes uit de literatuur over collectieve actie en zelfsturing zal zelfsturing volgens de literatuur werken. Indien er niet aan de ontwerpprincipes wordt voldaan zal zelfsturing volgens de literatuur niet werken.

In het geval van het kantorenfonds wordt voldaan aan de ontwerpprincipes 'sprake van gezamenlijk en eigen belang', 'het houden van toezicht' en 'duidelijk gedefinieerde grenzen'. Of het kantorenfonds kan voldoen aan de ontwerpprincipes 'stabiele omgeving', 'homogene visie deelnemers', 'goed imago deelnemers' en 'overeenstemming over de verdeling van kosten en baten' is gezien de grote opzet twijfelachtig. Tot slot kan een kantorenfonds niet aan het ontwerpprincipe 'kleine groepsomvang' voldoen. Het kantorenfonds voldoet niet aan de ontwerpprincipes uit de literatuur over collectieve actie en zelfsturing dus concluderend kan gesteld worden dat het kantorenfonds niet zal werken.

Door de kleinere opzet van collectieve investering, waar de voorkeur van de geïnterviewden naar uit gaat, is men flexibeler en kan men voldoen aan alle ontwerpprincipes uit de literatuur over collectieve actie en zelfsturing. Concluderend kan gesteld worden dat deze vorm van collectieve investeringen volgens de literatuur zal werken.

## **6.2 Aanbeveling voor verder onderzoek**

Als theorie en empirie elkaar bevestigen wordt hetgeen dat wordt beweerd aannemelijker. In dit onderzoek was hier meestal sprake van. Dat wil niet zeggen dat er geen aanbeveling kan worden gedaan voor verder onderzoek. Omdat dit onderzoek zich aanvankelijk richtte op de bereidheid van kantooreigenaren om deel te nemen aan een kantorenfonds zijn andere soorten van collectief investeren van te voren niet onderzocht. Het zou interessant zijn uit te zoeken op welke schaal er al collectief geïnvesteerd wordt, hoe dat precies wordt aangepakt en ten behoeve waarvan. In paragraaf 4.1, bij de beschrijving van de onderzoeksstrategie, is uitgelegd dat dit onderzoek de diepte in gaat en dat daar interviews bij passen omdat er weinig over het onderwerp bekend is. Nu dat er met dit onderzoek een begin is gemaakt met het onderzoeken welke voorwaarden gesteld worden aan collectief investeren ten behoeve van een kantorengedebied dat met leegstand kampt, kan verder onderzoek meer de breedte ingaan. Daar passen enquêtes bij. Aanbeveling voor verder onderzoek is dan ook het enquêteren van kantorenbeleggers over de mate en aard van collectieve investeringen die zij doen.

## **6.3 Reflectie**

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op dit onderzoek. Er worden verwachtingen uitgesproken over de interne en externe validiteit van het onderzoek en de onderzoeksmethode wordt in beschouwing genomen.

## **Validiteit**

In het methodologische hoofdstuk is de manier beschreven waarop getracht is de interne en externe validiteit van het onderzoek te waarborgen. Ten behoeve van de interne validiteit, ofwel om de waarheid te achterhalen, is ervoor gekozen de met de interviews vergaarde data anoniem te

behandelen. De gedachte hierachter was dat men ongeremd kon spreken en de kans op waarheidsvinding is vergroot. Naar verwachting heeft dit daadwerkelijk bijgedragen aan de interne validiteit. De interviewkandidaten waardeerden de anonimiteit enorm, spraken vrij uit en er is geen reden om te vermoeden dat zij informatie achterwege lieten en/of verdraaiden.

Omwille van de externe validiteit, ofwel de relevantie van de data, werden de geïnterviewden voorafgaand aan het interview ingelicht over de invulling van het kantorenfonds zoals dat wordt aangedragen door de Kantorentop en Deloitte. Iedereen moet het over hetzelfde hebben, anders is de verkregen informatie niet relevant. Met het duidelijk stellen van het onderzoeksobject is getracht te bewerkstelligen dat er werd gemeten wat er beoogd werd te meten. De toelichting op het kantorenfonds bleek nodig te zijn. De meeste partijen waren onvoldoende op de hoogte van het kantorenfonds en de verschillen in de rapporten van de Kantorentop en Deloitte. Er mag dus gesteld worden dat de informatie vooraf de externe validiteit van het onderzoek vergroot heeft.

De zojuist genoemde methode om de externe validiteit van het onderzoek te waarborgen is om dezelfde reden toegepast door de geïnterviewden een business case voor te leggen. Zodoende was de situatie waarin de geïnterviewden aangaven wel of niet te willen investeren volledig helder en stonden alle neuzen dezelfde kant op. Het toetsen van een versimpelde werkelijkheid in de vorm van een business case kan riskant zijn. Wat als de business case niet representatief is? Dan is het onderzoeksresultaat niet meer relevant. Aangezien de business case overeenkwam met een voorwaarde die de geïnterviewden stelden wordt verwacht dat business case representatief en dus ook relevant is. Er mag gesteld worden dat de business case de externe validiteit van het onderzoek vergroot heeft.

### **Onderzoeksmethode**

He afnemen van gestructureerde interviews onder kantooreigenaren had zowel voor- als nadelen. Allereerst was het een opgave om kandidaten te vinden. Uiteindelijk zijn er 15 interviewkandidaten bereid gevonden, maar dit hadden er meer morgen zijn. Omwille van de betrouwbaarheid van het onderzoek is gestreefd naar 20 kandidaten, hetgeen helaas niet is gelukt. Gelukkig is afgezien van een kwalitatief survey met honderden enquêtes, aangezien het aantal respondenten dan waarschijnlijk al helemaal zou zijn tegenvallen.

Omdat het gestructureerde interviews betrof werd ervan uitgegaan dat de interviews 10 à 20 minuten zouden duren. De meeste interviewkandidaten waren bereid hun medewerking te verlenen als hen werd beloofd dat het interview slechts 10 minuten zou duren. Zij wilden of konden niet meer tijd vrijmaken dan dat. Omdat de interviews begonnen met een toelichting op het kantorenfonds en de business case was er bij sommige interviews nog maar erg weinig tijd over om alle vragen af te gaan. Niet alle interviews zijn daardoor volledig afgenomen.



## Literatuur

Arnstein, S.R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35 (4), 216-224

Bakker, W.E. (1985). *Beleidsinstrumenten: verkenning van theorie en praktijk*. Utrecht: Rijksuniversiteit.

Benraad, J.B. & Vrij, de, N. (2011). *Studenten en werkende jongeren krijgen de kans zelf voor hun huisvesting te zorgen*. Zeist: TransformatieTeam.

Blauw, R. de. & Wessels, P. (2011). Domino-effect door afwaardering. *Property Magazine* (5), 33-36.

Boonstra, B. & Boelens, L. (2011). Self-organization in urban development: towards a new perspective on spatial planning. *Urban Research & Practice*, 4 (2), 99-122.

Both, D. (2010). *Functionele vermindering van vastgoed, wat zijn de opties?* Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Bressers, J.Th.A., Pullen, H. & Schuddeboom, J. (1990). *Toetsing van beleidsinstrumenten: Een aanzet tot een bestuurskundig toetsingskader met een toepassing op verkeer en vervoer en de cadmiumproblematie*. Enschede: Universiteit Twente.

Brinke, ten, S., Greeven, B., Jacobs, S., Ooms, S., Ramautar, R., Brandsema, C., Dijk, van, L. & LeClercq, M. (2011). *Kantorenstrategie Amsterdam. Kiezen en onderscheiden*. Amsterdam: Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam.

Brouwer, H. (1994). *Kantorenmarkt en stadsstructuur*. Amsterdam: Rodopi.

Buuren, van, P.J.J., Gier, de, A.A.J., Nijmeijer, A.G.A. & Robbe, J. (2008). *Van WRO naar Wro*. Den Haag: Instituut voor Bouwrecht.

Doelen, van der, F.C.J. (1989). *Beleidsinstrumenten en energiebesparing: De toepassing en effectiviteit van voorlichting en subsidies gericht op energiebesparing in de industrie van 1977 tot 1987*. (proefschrift). Enschede: Universiteit Twente. Enschede: Febo.

Donner, J. (2011). *Transformatie kantoren naar woonruimte*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

DTZ Zadelhoff v.o.f.. (2010). *Het aanbod veroudert*. Amsterdam: DTZ Zadelhoff v.o.f.

DTZ Zadelhoff v.o.f.. (2012). *Nederland compleet: factsheets kantoren- en bedrijfsruimtemarkt*. Amsterdam: DTZ Zadelhoff v.o.f.

Eichholtz, P. in: Bekkering, P. (2012). *Minder kantoren meer woningen*. In: Syllabus Leegstand Kantoren. Amsterdam: Real Estate Magazine

Janssen-Jansen, L.B. (2010). *Luchtbellen en luchtkastelen in de ruimtelijk ordening: wie prikt ze door?*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Fenger, H.J.M. & Klok, P.-J. (2008). *Beleidsinstrumenten*. In: Hoogerwerf, A. Herweijer, M. (2008). (red.). *Overheidsbeleid: Een inleiding in de beleidswetenschap*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Geraedts, R. & Voordt, T., van der. (2005). *Transformatie van kantoorgebouwen*. Delft: TU Delft.

Geuting, E. (2011). *Marktstructurering als ruimtelijke ordenings instrument*. Arnhem: Stec Groep.

Groetelaers, D.A. (2004). *Instrumentarium locatieontwikkeling. Sturingsmogelijkheden voor gemeenten in een veranderde marktsituatie*. Delft: TU Delft.

Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science*, 162, 1243-1248

Heuvel, van den, J.H.J. (2005). *Beleidsinstrumentatie: Sturingselementen voor het overheidsbeleid*. Utrecht: LEMMA.

Hoekstra, J. & Wintgens, M. (2012). *Juridische aspecten van kantorenleegstand*. In: Syllabus Leegstand Kantoren. Amsterdam: Real Estate Magazine

Huijbers, N. (2012). *De provincie Gelderland als regisseur?* Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen

IVBN. (2010). *Doorgaan of duurzaam*. Voorburg: IVBN.

Kantorentop. (2012). *Convenant aanpak leegstaande kantoren*. Den Haag: Kantorentop.

Korsten, A.F.A. (2009). *De logica van collectieve actie*. N.B.

Korteweg, P. (2002). *Veroudering van kantoorgebouwen: probleem of uitdaging?* Utrecht: Nederlandse Geografische Studies.

Louw, E., Needham, B., Olden, H. en Pen, C.J. (2009). *Planning van bedrijventerreinen*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Lindblom, C. (1990). *Inquiry and change – the troubled attempt to understand and change society*. New Haven/Londen: Yale University Press.

Margolis, H. (1982). *Selfishness, altruism and rationality - A theory of social choice*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Meerkerk, van, I., Boonstra, B. & Edelenbos, J. (2012). *Self-Organization in Urban Regeneration: A Two-Case Comparative Research*. Londen: Routledge.
- Molen, F. van der. (2011). Herbestemming vraag onorthodoxe aanpak. *Nul20*, (60), 24-26.
- Ringeling, A.B. (1983). *De instrumenten van beleid*. Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Ostrom, V. & Ostrom, E. (1997). *Public goods and public choices*. Indiana: Indiana University
- Ostrom, E. (2002). Common-pool resources and institutions: toward a revised theory. *Handbook of Agricultural Economics*, (2), 1317-1334.
- Romanillos, L. (2011). Groen gaat niet vanzelf. *Rendement in onzekere tijden*, 1 (1), 10.
- Schmidtchen, D., Koboldt, C., Helstroffer, J., Will, B., Haas, G. & Witte, S. (2009). *Transport, Welfare and Externalities: Replacing the Polluter Pays Principle with the Cheapest Cost Avoider Principle*. Cheltenham/Northampton, Edward Elgar.
- Shemmer, Y. (2005). Instrumentalism and desiring at will. *Canadian journal of philosophy*, 53 (2), 269-288.
- Spaans, M., Veen, M., van der & Janssen-Jansen, L. (2008). *New instruments in spatial planning: an international perspective on non-financial compensation*. Amsterdam: IOS Press
- Spit, T. & P. Zoete. (2005). *De achterkant van de planologie: een inleiding in ruimtelijke ordening en planologie*. Reeks planologie. Den Haag: SDU Uitgevers bv.
- Tordoir, P. (2012). *Waarde van locatie en ruimtelijke samenhang. Beschouwing en ontwikkeling van theorie*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Troostwijk. (2010). *Aanbod kantoren: van meer naar minder*. Amsterdam: Troostwijk.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Lemma.
- Vlaming, E. (2010). *Herbestemming structureel leegstaande kantoorpanden in de gemeente Haarlem*. Amsterdam: n.b.
- Vos, A. de. (2011). Leegstand treft iedereen. *Binnenlands Bestuur*, 32 (43), 23-24.
- VROM-raad. (1998). *De sturing van een duurzame samenleving. Advies over de Sturing van het leefomgevingsbeleid*. Den Haag: VROM.
- Wagemakers, A. (2010). *Kantorenmonitor metropoolregio Amsterdam 2010*. Amsterdam: Kantorenmonitor B.V.

Webster, C.J. & Lai, L.W.C. (2003). *Property rights, planning and markets: managing spontaneous cities*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.

Witbreuk, M. (1995). *Collectieve actie en regionaal verkeers- en vervoersbeleid*. Enschede: Universiteit Twente

Zuidema, M. & Elp, M. van. (2010). *Kantorenleegstand. Analyse van de marktwerking*. Amsterdam: Economisch Instituut voor de Bouw.

Zwam, E. van. (2011). Dood geld. *Binnenlands Bestuur*, 32 (43), 3.

-----

Boonstra, W. (2012). *Sloopfonds kantoren op de helling*.

Geraadpleegd op 4 februari 2013, van

<http://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/nieuws/sloopfonds-kantoren-op-de-helling.8503006.lynkx>

Broumels, P., Hartogh, P. den. (2010). *Duurzame, energiezuinige kantoren zijn meer waard*.

Geraadpleegd op 10 maart 2012, van

<http://www.dgbc.nl/images/Artikel-VGM.pdf>

FTM. (2012). *Amsterdam broedt op alternatief sloopfonds*.

Geraadpleegd op 11 februari 2013, van

<http://www.ftm.nl/copypaste/amsterdam-broedt-op-juridisch-alternatief-sloopfonds.aspx>

Janssen-Jansen, L.B. in: *Volkskrant*. (2012). *Leegstand kantoren aangepakt*.

Geraadpleegd op 4 februari 2013, van

<http://nos.nl/artikel/388540-leegstand-kantoren-aangepakt.html>

Nu Zakelijk. (2012). *VNO-NCW wil vaart achter sloopfonds*.

Geraadpleegd op 4 februari 2013, van

<http://www.nuzakelijk.nl/ondernemen/2822600/vno-ncw-wil-vaart-achter-sloopfonds.html>

Over Het Nieuwe Werken. (z.d.) *Besparing vastgoed grote drijfveer voor Het Nieuwe Werken*.

Geraadpleegd op 15 maart 2012, van

<http://overhetnieuwewerken.nl/nieuws/besparing-vastgoedkosten-grote-drijfveer-voor-het-nieuwe-werken>

Poelgeest, van de, M. in: *Volkskrant*. (2012). *Leegstand kantoren aangepakt*.

Geraadpleegd op 4 februari 2013, van

<http://nos.nl/artikel/388540-leegstand-kantoren-aangepakt.html>

Slag om Nederland. (Informatief) (27 februari 2012). *KPMG en de kantorenleegstand*. [TV-uitzending]. Hilversum: VPRO.

Stadgenoot. (2011). *Start bouw studenten- en starterswoningen in voormalig GAK-kantoor van start*. Geraadpleegd 30 mei 2013, van <http://www.stadgenoot.nl/woningcorporatie/over-stadgenoot/persberichten/start-bouw-studenten-en-starterswoningen-in-voormalig-gak-kantoor-aan-bos-en-lommerplantsoen-in-amsterdam>

Ter Haar Van Ling Architecten. (Z.d.). Oud-kantoorpand wordt Avans Hogeschool. Geraadpleegd 30 mei 2013, van <http://www.thvl.nl/test-2/>

TU Delft. (2010). *Leegstand van kantoren: interview Hilde Remoy in De Gelderlander*. Geraadpleegd op 13 februari 2012, van <http://www.bk.tudelft.nl/nl/actueel/laatste-nieuws/artikel/detail/leegstand-van-kantoren-interview-hilde-remoy-in-de-gelderlander/>

Vastgoedmarkt. (2012). *IVBN en Neprom teleurgesteld over afwijzing sloopfonds*. Geraadpleegd op 4 februari 2013, van <http://www.vastgoedmarkt.nl/nieuws/2012/12/07/IVBN-en-Neprom-teleurgesteld-over-afwijzing-sloopfonds>

Wit, R. de. (2012). *Sloopfonds voor de bühne*. Geraadpleegd op 4 februari 2013, van <http://www.participaties.nl/Column/80715/Sloopfonds-voor-de-b%C3%BChne.aspx>

Zembla. (Informatief) (2 mei 2013). *Luchtkastelen in de polder*. [TV-uitzending]. Hilversum: VARA.

## **Bijlage 1      Vragenlijst**

### **Kantorenfonds**

Een kantorenfonds kan worden ingezet voor de transformatie en sloop van een kantoorpand. De regeling bestaat uit drie delen, namelijk de ruimtelijke kaderstelling, de voorbereiding op de invoer van de heffing en de effectuering van de heffing. In de eerste fase komen provincies en gemeenten bijeen om ruimtelijke beleidskaders op te stellen voor de kantorenmarkt. Samen met marktpartijen wordt de vertaalslag gemaakt naar locatieniveau. Marktpartijen kunnen nu een regionaal kantorenfonds oprichten.

In de tweede fase kan een informele draagvlakmeting gehouden worden onder de kantooreigenaren en kan contact gelegd worden met de eigenaren van panden die in aanmerking komen voor renovatie, transformatie en sloop. Als er voldoende draagvlak is kunnen de ondernemers zich formeel verenigen (in een stichting of vereniging) om vervolgens contact te leggen met de gemeente om te komen tot een uitvoeringsovereenkomst. Indien de te nemen maatregelen ook door de formele draagvlakmeting komen kan een kantorenfonds worden opgezet.

In de derde en laatste fase kan een realisatieovereenkomst worden gesloten tussen de stichting/vereniging en de kantooreigenaar waarvan het pand wordt gerenoveerd, getransformeerd en gesloopt. In deze fase zijn de kosten en de hoogten van de heffingen en de subsidie duidelijk en kan de gemeente overgaan tot het heffen en innen van de bijdragen, het uitkeren van subsidie en het vergoeden van de renovatie, transformatie en sloop.

Het grootste verschil tussen het kantorenfonds van de Kantorentop en het kantorenfonds van Deloitte betreft de grootte van het gebied dat een kantorenfonds dekt. Deloitte stelt dat de grote opzet van de regionale kantorenfondsen maakt dat er minder belangstelling voor is onder kantooreigenaren. Zij ervaren namelijk in mindere mate een gevoel van gezamenlijk belang dan als de maatregelen slechts gebiedsbreed gelden. Daarnaast is de relatie tussen de uit te voeren activiteiten en het profijt lastig te duiden. De kans is groot dat een kantooreigenaar geen baat heeft bij het upgraden van een ander kantoorterrein. De kantooreigenaar kan er zelfs hinder van ondervinden. De concurrentiepositie van andere kantoorgebieden in de omgeving versterkt namelijk. Het alternatief dat Deloitte aandraagt is gebiedsgericht. Verwacht wordt dat kantooreigenaren hierdoor een collectief belang ervaren en dat ze baat hebben bij de maatregelen.

### **Casus**

Stelt u zich voor het beantwoorden van de interviewvragen de volgende situatie voor:

- Een middelgroot kantoorgebied;
- Op een aantrekkelijke locatie;
- Met een relatief laag leegstandspercentage;
- Met een transformatieopgave;
- In de huidige economische situatie;
- Eigen pand is verhuurd;
- Last van leegstand in het kantoorgebied;
- Baat van aanpak van die leegstand.

## **1. Algemene vragen**

- 1a.** Voor wat voor soort belegger bent u werkzaam?
- 1b.** Bent u werkzaam voor een internationale of nationale organisatie?
- 1c.** Wat is de omvang van de portefeuille van de organisatie waar u voor werkt?
- 1d.** Wat is de aard van de portefeuille van de organisatie waar u voor werkt?
- 1e.** Wat is het leegstandspercentage van uw portefeuille?
- 1f.** Kenmerkt u de organisatie waar u voor werkt als lange of korte termijn belegger?
- 1g.** Speelt het regionale of gebiedsgerichte karakter een rol bij uw eventuele deelname aan een collectieve investering, en waarom?

*Indien de geïnterviewde bij vraag 1g. aangeeft meer vertrouwen te hebben in het regionale kantorenfonds wordt bij de rest van de vragen regionaal kantorenfonds ingevuld. Schat de geïnterviewde het gebiedsgerichte kantorenfonds kansrijker in, wordt gevraagd naar de voorwaarden voor deelname aan een gebiedsgericht kantorenfonds.*

## **2. Intrinsieke voorwaarden**

- 2a.** Vermoedt u dat er onder kantooreigenaren binnen een gebied sprake is van een gezamenlijk belang bij de aanpak van leegstand? S.v.p. antwoorden met zeer, enigszins of niet.
- 2b.** In hoeverre stelt u een gezamenlijke bereidheid om te investeren in een gebied als voorwaarde voor uw eigen bereidheid te investeren in een regionaal/gebiedsgericht kantorenfonds? S.v.p. antwoorden met zeer, enigszins of niet.
- 2c.** Voelt u zich als kantooreigenaar verbonden met de gebieden waarin u eigendommen heeft? S.v.p. antwoorden met zeer, enigszins of niet.
- 2d.** Voelt u zich als kantooreigenaar deelverantwoordelijke voor de leegstand op de kantorenmarkt? S.v.p. antwoorden met zeer, enigszins of niet.
- 2e.** Zou u vanuit moreel oogpunt overwegen deel te nemen aan een regionaal/gebiedsgericht kantorenfonds? S.v.p. antwoorden met ja, misschien of nee.

## **3. Economische voorwaarden**

- 3a.** Bij welke waardedaling van uw pand als gevolg van leegstand in de omgeving bent u eventueel bereid in een regionaal/gebiedsgericht kantorenfonds te investeren?
- 3b.** Bij welke waardestijging van uw pand als gevolg van de aanpak van leegstaande kantoren in de omgeving bent u eventueel bereid in een regionaal/gebiedsgericht kantorenfonds te investeren?
- 3c.** Spelen eventuele verkoopplannen voor het pand een rol bij deelname aan een regionaal/gebiedsgericht kantorenfonds? S.v.p. antwoorden met zeer, enigszins of niet.
- 3d.** Zo ja, bij welke tijdshorizon bent u eventueel bereid te investeren in een regionaal/gebiedsgericht kantorenfonds?

#### **4. Organisatorische voorwaarden**

In hoeverre stelt u de volgende factoren als voorwaarden voor uw bereidheid te investeren in het regionaal/gebiedsgericht kantorenfonds? S.v.p. antwoorden met zeer, enigszins of niet.

- Inspraak in de plannen;
- Overeenstemming over de plannen;
- De mogelijkheid om bezwaar te maken tegen de plannen;
- Transparantie over besteding van middelen;
- Duidelijke communicatie en voldoende verslaggeving;
- Duidelijk aanspreekpunt;
- Scherp geformuleerde doelstellingen;
- Toezicht op het bestuur;
- Toezicht op de naleving van de beheersregels;
- Tegengaan van "free riders".

#### **5 Praktische voorwaarden**

- 5a.** Welke groepsomvang lijkt u ideaal voor een regionaal/gebiedsgericht kantorenfonds en waarom?
- 5b.** Speelt de groepsomvang een rol bij uw deelname aan een regionaal/gebiedsgericht kantorenfonds? S.v.p. antwoorden met zeer, enigszins of niet.
- 5c.** Speelt het imago van een kantooreigenaar een rol bij de beslissing wel of niet samen te werken in de vorm van een regionaal/gebiedsgericht kantorenfonds? S.v.p. antwoorden met zeer, enigszins of niet.
- 5d.** Zo ja, op welke manier?
- 5e.** Zou u zelf een regionaal/gebiedsgericht kantorenfonds initiëren voor een bepaald gebied? S.v.p. antwoorden met hoogst waarschijnlijk, misschien of onwaarschijnlijk.
- 5f.** Zo ja, is de aanwezigheid van mede kartrekkers een voorwaarde voor het initiëren een regionaal/gebiedsgericht kantorenfonds? S.v.p. antwoorden met zeer, enigszins of niet.
- 5g.** Zo nee, is het een voorwaarde dat anderen het initiatief nemen? S.v.p. antwoorden met zeer, enigszins of niet.

#### **6. Financiële voorwaarden**

- 6a.** Welk bedrag bent u eventueel bereid per jaar in het regionaal/gebiedsgericht kantorenfonds te investeren?
- 6b.** Hoeveel procent van de jaarlijkse huuropbrengst van een pand is dat?
- 6c.** Mag u volgens de statuten van uw organisatie investeren in de transformatie van een pand?