

**Afstootstrategieën in corporate real estate portefeuilles  
Bevindingen uit de Nederlandse bankensector**

Rovers, Sander; Remøy, Hilde; Nase, Ilir

**Publication date**

2018

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Real Estate Research Quarterly

**Citation (APA)**

Rovers, S., Remøy, H., & Nase, I. (2018). Afstootstrategieën in corporate real estate portefeuilles: Bevindingen uit de Nederlandse bankensector. *Real Estate Research Quarterly*, 17(1), 24-32.

**Important note**

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).  
Please check the document version above.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

**Takedown policy**

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.  
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## Afstootstrategieën in corporate real estate portefeuilles

De toenemende onzekerheid over de planningshorizon van kantooreigenaar-gebruikers zet de financiële efficiëntie van hun afstootstrategieën onder druk. Dit artikel identificeert verbeteringen voor besluitvorming over afstootstrategieën uit de praktijk voor eigenaren en managers van bedrijfsvastgoed. De focus ligt op de Nederlandse bankensector, gezien de grootschalige en turbulente ontwikkelingen en transitie die deze innovatiegevoelige sector momenteel doormaakt. Gebaseerd op de bevindingen in de Nederlandse bankensector beveelt dit onderzoek een proactieve aanpak aan voor het managen van bedrijfsvastgoed, aangezien dit resulteert in concurrentievoordeel en financiële waarde in afstootbesluiten.

door Sander Rovers, Hilde Remøy en Ilir Nase

**G**rote veranderingen in de vastgoedmarkt zorgen voor groeiende onzekerheid in de bedrijfsvoering van organisaties, hetgeen leidt tot een verkorte planningshorizon (Woollam, 2004). Eigenaren en managers van corporate real estate (hierna: bedrijfsvastgoed) bevinden zich hierdoor in een context die vele malen dynamischer en veranderlijker is dan voorheen, waardoor de financiële efficiëntie van hun besluitvorming onder druk komt te staan (Remøy et al, 2016), en financiële flexibiliteit belangrijker wordt. Financiële flexibiliteit wordt bijvoorbeeld gecreëerd door vastgoed in eigendom af te stoten. Het afstoten wordt over het algemeen ingezet als kortetermijnmiddel voor kapitaalgeneratie in financieel moeilijke tijden, en leidt vaak tot slechte voorwaarden en toekomstige problemen (Gibson, 2002; Louko, 2005). De toenemende discrepantie tussen de planningshorizon van kantoorbeleggers

en -gebruikers, voortvloeiend uit de verhoogde frictie tussen het statische karakter van vastgoed en het steeds veranderende kantoorgebruik, voedt de behoefte voor een *agile* vastgoedportefeuille (Gibson 2001; Woollam, 2004). Tegelijkertijd hebben veel grote corporates de laatste jaren afstand gedaan van de eigendomsposities in hun vastgoed, hoofdzakelijk gemotiveerd door het huidige innovatieklimaat, veranderende consumptiepatronen en lagere economische groei (Ernst & Young, 2014). Om waarde te creëren vanuit een organisatorisch perspectief dienen afstootstrategieën uitgevoerd te worden vanuit een krachtpositie (Morris, 2010). Om gebruik te kunnen maken van deze positie, moeten organisaties hun afstootprocessen beter afstemmen op economische, vastgoed- en ondernemingscycli (Louko, 2005). Economisch herstel en het positieve zakelijke sentiment moedigt expansie aan bij

ondernemingen, en leidt tot dalende werkeloosheid en banencreatie in kantoorgerelateerde sectoren (CBS, 2016; CBRE, 2017). De Nederlandse bankensector is sinds de financiële crisis echter onderhevig aan een tegengestelde ontwikkeling door de afname van circa 30.000 fte in de periode 2008-2013, en een verwachte daling van nog eens 30.000 fte in de periode 2013-2020 (Bökkering, 2016). In reactie hierop hebben Nederlandse banken de afgelopen jaren een groot deel van hun historisch grote eigendomsportefeuilles afgestoten. Dit onderzoek identificeert verbetermogelijkheden voor het besluitvormingsproces in afstootstrategieën van bedrijfstvastgoed in de Nederlandse bankensector. Door een literatuurstudie is de relatie tussen organisatorische ontwikkeling, vastgoedstrategieën en vastgoed afstoot verkend. Hierin staat de rol van financiële flexibiliteit in de bedrijfstvastgoedportefeuille, de structuur van het besluitvormingsproces en de identificatie van onderzoeksthema's hierbinnen centraal. Het empirische onderzoek omvat casestudies en een vergelijking van de vastgoedportefeuille en afstootstrategieën van vier Nederlandse systeembanken, die tezamen een marktaandeel vormen van meer dan tachtig procent van deze sector.

### **Eigendomsafweging, financiële flexibiliteit en het perifere model**

Voor bedrijfstvastgoed zijn er in principe twee mogelijkheden; het is een activa (eigendom) of een passiva (huurverplichting) op de balans. Het eigendomsbesluit vormt al jaren één van de meest belangrijke afwegingen voor managers en eigenaren van bedrijfstvastgoed, waarin voorkeur voornamelijk bepaald wordt door de perceptie van flexibiliteit. Enerzijds zorgt het vastleggen van kapitaal in vastgoed dat dit geld niet ingezet kan worden voor de organisatorische kerntaken. Anderzijds, eigendomsposities geven de mogelijkheid tot verkoop, aan-

passing of uitbreiding van het gebouw op elk gewenst moment (Buijssen, 2001). Andere voordelen van huur zijn gereduceerde schuld, behoud van liquiditeit, voorkomen van hoge initiële investeringen en verbeterde financiële voorwaarden (Lasfer, 2007). De toegenomen wens voor meer flexibele organisaties leidt tot een voorkeur voor huur om zo de kapitaalslasten te verlagen en de flexibiliteit te verbeteren (Brounen & Eichholtz, 2005).

Door het groeiende spanningsveld tussen gewenste gebruiksflexibiliteit en het statische karakter van vastgoed, hebben organisaties meer aandacht voor financiële flexibiliteit in hun vastgoedportefeuilles. Financiële flexibiliteit is de mogelijkheid om te reageren op toekomstige fluctuaties in ruimtebehoefte door middel van de structuur van de vastgoedportefeuille (Van Hermon, 2005). Dit kan op gebouw- en portefeuilleniveau. Financiële flexibiliteit op portefeuilleniveau wordt, bijvoorbeeld, bereikt door het perifere model te volgen (Gibson, 2000; 2001). Dit model (figuur 1) ontleedt de portefeuille in lagen (kernlaag met perifere lagen) gebaseerd op de lengte van de (huur)verplichting in de objecten, waardoor het mogelijk wordt om flexibel op de bedrijfscyclus te reageren (Gibson, 2001; Haynes & Nunnington, 2010).

*Figuur 1, Het perifere model*

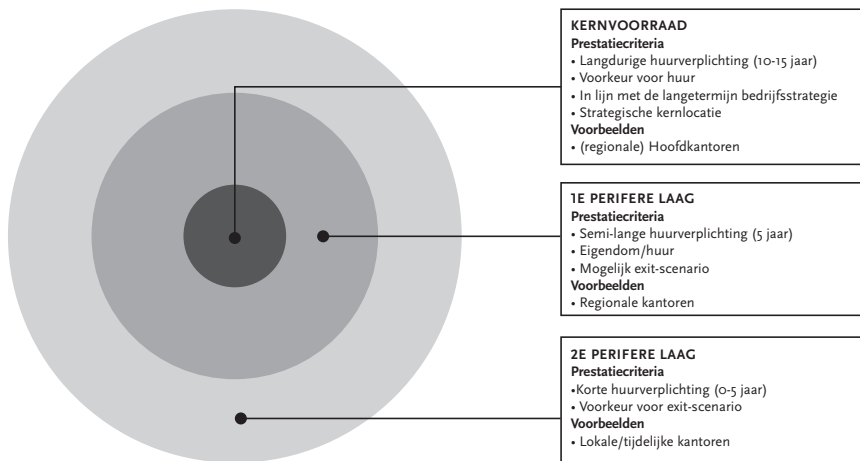
#### **Literatuurstudie: het afstootproces**

Het afstootproces kan worden ontleed in drie fases:

1. De keuze voor een afstootbeweging
2. Gebouwtype specificering
3. De selectie van de afstootstrategie

De onderzoeksthema's (indicatoren) die middels de casestudies zijn getest op toepasbaarheid op afstootstrategieën van de Nederlandse bankensector zijn gedefinieerd in de literatuurstudie. Voor de keuze voor afstoten zijn de drijfveren in kaart

FIGUUR 1 ► HET PERIFERE MODEL



gebracht (Nourse & Roulac, 1993; Pojasek, 2013; CBRE, 2017; Savills, 2016; Morris, 2010; BCBS, 2010; Est & van Kool, 2015; Gibler & Black, 2002; Snyders, 2016; Blok, 2016; Balmer, 2009; Gray & Balmer 1998; Vaaland et al., 2008; Masalskyte et al., 2014; Langston et al, 2008). De onderzoeksthema's ten aanzien van gebouwtype zijn gebaseerd op bestaande literatuur over de verschillende stakeholderperspectieven (Den Heijer, 2011; Lasfer, 2007; Buijssen, 2001; Gibson & Louargand, 2002; Langston et al, 2008; Keulen, 2002; Balmer, 2009; Gray & Balmer, 1998; Vaaland et al., 2008; Roberts et al., 2012; Geraedts & Van der Voordt, 2007; DTZ, 2012; Langston & Smith, 2011, Remøy et. al, 2009). De indicatoren voor meest geschikte afstootstrategie en -moment zijn bepaald door verschillende afstootmomenten (Keulen, 2002) en bestaande managementinterventies te analyseren (Langston et al, 2008; Remøy, 2010; Remøy et al, 2016; Hordijk et al, 2008; Gale, 1995; Organek et al, 1968; Buijssen, 2001; Van Meerwijk, Scheffer & Arkesteijn, 2005; Mansour & Scott, 2011; Sirmans & Slade, 2010; Evans, 2013; pwc, 2016; Mattson-Teig, 2012).

## Data en methode

Er zijn vier casestudies uitgevoerd, waarvan drie typische cases en één afwijkende case. De data zijn verzameld door veldonderzoek en desktoponderzoek. Het veldonderzoek omvat acht semi-gestructureerde interviews met actoren uit de vier cases. Het desktoponderzoek omvat een literatuur- en documentenanalyse. Vervolgens zijn de vier cases vergeleken door een cross-case analyse. Doordat de Nederlandse bankensector uiterst gecentraliseerd is, en dit het aantal mogelijke cases sterk verkleint, is ervoor gekozen om alle beschikbare cases mee te nemen in het onderzoek. De onderzochte cases betreffen stuk voor stuk Nederlandse systeembanken met een vastgoedportefeuille en hoofdkantoor in Nederland. Tezamen omvatten zij meer dan tachtig procent van de Nederlandse bankensector. In dit onderzoek zijn buitenlandse (vastgoed)activiteiten niet meegenomen. De afwijkende case verschilt van de drie typische cases in omvang van de organisatie, bedrijfsstrategie en omvang en samenstelling van de vastgoedportefeuille.

De drie typische cases zorgen voor een representatieve basis voor de onderzoeksre-

TABEL 1 ► SAMENVATTING CASEBESCHRIJVING

	CASE 1	CASE 2	CASE 3	CASE 4
Algemeen	- Rijke M&A historie	- Coöperatieve organisatiestructuur	- Historische vastgoedexpertise	- Expansiestrategie voor winkelkantorennetwerk
Keuze voor afstoten	- Gedomineerd door functionele afstootdrijvers - Gelimiteerde invloed van financiële drijvers	- Gedomineerd door functionele afstootdrijvers.	- Gedomineerd door functionele en financiële afstootdrijvers.	- Geen toepasbaarheid van macro-economische drijvers als gevolg van beperkte omvang.
Gebouwtype specificering	- Uitsluiting van het strategische perspectief - Perifere model is toepasbaar voor de grotere kantorenclusters	- Uitsluiting van het strategische perspectief - Toepasbaarheid van het perifere model	- Gebruik van het perifere model om boekwinsten te bereiken - Groot belang van courantheid	- Geen toepasbaarheid van het perifere model - Voorkeur voor huur - Selectie gebaseerd op HR-doelstellingen
Selectie van afstootstrategie	- Exclusieve focus op kernactiviteit - Gebaseerd op de optimale businesscase	- Exclusieve focus op kernactiviteit	- Exclusieve focus op kernactiviteit	- Exclusieve focus op kernactiviteit - Gebaseerd op de optimale businesscase - (gebrek aan) courantheid kan afstoot onmogelijk maken

sultaten, en de afwijkende case maakt het mogelijk om fenomenen nader te onderzoeken en deterministische argumenten te ontcrachten. De afwijkende case voegt vooral iets toe in de cross-case analyse waar de afwezigheid of het bestaan van relaties tussen de onderzoeksthema's aangetoond is. Zowel semi-gestructureerde interviews als documentanalyse zijn methodes die gevoelig zijn voor interpretatieverschillen. Om dit te minimaliseren zijn de interviewsamenvattingen aan de geïnterviewden ter verificatie en accordering voorgelegd. Wegens vertrouwelijkheid zijn de namen van de organisaties en de geïnterviewden geanonimiseerd.

### Resultaten

De volgende secties identificeren de onderzoeksresultaten gebaseerd op de toepasbaarheid van de onderzoeksthema's per casestudie en de lessen uit de praktijk. Hierbij ligt de focus op de drie eerder




geïdentificeerde onderdelen die centraal staan in deze studie: de keuze voor afstoot, gebouwtype specificering en de selectie van de afstootstrategie (Tabel 1).

Het afstootproces van **Case 1** wordt functioneel gedreven door een afname in de fysieke consumentenactiviteit. De financiële drijvers hebben echter een beperkte invloed. De bank die het hier betreft gebruikt alle afstootdrijfveren behalve strategische. Dit wordt verklaard door de marginale voordelen die hier kunnen worden behaald door de grote omvang van de portefeuille en de gemiddelde gebruiksduur van objecten. Het perifere model is toepasbaar op de grotere kantorenclusters in de portefeuille. Deze bank focust exclusief op haar kernactiviteiten en stoot objecten altijd af in hun huidige staat middels directe verkoop of sale-lease-backconstructies. De selectie van de uiteindelijke afstootstrategie

**TABEL 1 ► CROSS-CASE ANALYSE - OVERZICHT**

	CASE 1	CASE 2	CASE 3	CASE 4
<b>TRENDS</b>				
Herziende Europese kapitaalregulaties		✓	✓	✓
Bedrijfsdigitalisatie		✓	✓	✓
Digitalisatie van consumentencontact		✓	✓	✗
Economisch herstel	✓	✓	✓	✓
Duurzaamheidswetgeving	✓	✓	✓	✓
Bedrijfsimago	✓	✓	✓	✓
<b>BEDRIJFSVASTGOED AFSTOOTDRIVERS</b>				
Beleggingsmomentum	✗	✓	✓	✗
Financiële moeilijkheden	✗	✓	✗	✗
Krimpemde organisatie	✓	✓	✓	✓
Kostenefficiëntie	✓	✓	✓	✓
Consumentenactiviteit	✓	✓	✓	✓
Digitalisatie	✓	✓	✓	✓
Nieuwe werkconcepten	✓	✗	✓	✗
Duurzaamheidsprestaties	✓	✓	✓	✗
<b>GEBOUWKLASSE SPECIFICERING</b>				
Eigendom versus huur	✗	✗	✓	✓
Consumentenactiviteit	✓	✓	✗	✓
Werkconcepten	✓	✗	✓	✗
Strijd voor werktalent	✓	✓	✓	✓
Waarde	✓	✓	✓	✓
Exploitatiekosten	✓	✓	✓	✗
Duurzaamheid	✓	✗	✓	✗
<b>STRATEGIE</b>				
<b>Afstootstrategie</b>				
Directe verkoop	✓	✓	✓	✓
Sale-lease-backtransactie	✓	✓	✓	✓
Sloop en nieuwbouw	✗	✗	✗	✗
Transformatie	✗	✗	✗	✗
<b>Moment van verkoop</b>				
Na initiële taxatie	✓	✓	✓	✓
Exploratief onderzoek	✓	✓	✓	✗
Visieontwikkeling	✓	✓	✓	✗
Samenwerking met ontwikkelaar	✓	✓	✓	✗
<b>Controle op toekomstige gebruik na afstoot</b>	✓	✗	✓	✗
<b>Courantheid</b>	✓	✓	✓	✓

## LEGENDA

	De groene vinkjes bevestigen de toepasbaarheid of invloed van een criterium op desbetreffende casestudie.
	Oranje vinkjes geven aan dat de invloed beperkt is of dat er een ontbindende voorwaarde is voor de toepasbaarheid.
	De rode kruisjes wijzen de toepasbaarheid van dat criterium af in die casestudie.

is gebaseerd op een gewogen overweging, bepaald door de optimale businesscase.

**Case 2** heeft een coöperatieve organisatiestructuur met een grote en geografisch verspreide vastgoedportefeuille. Hierdoor kan de bank niet agile reageren op veranderende ruimtevrage en is het onmogelijk om met een aandelenemissie kapitaal op te halen. De functionele drijfveren zijn dominant door de gekrompen ruimtevrage als gevolg van digitalisatie. Een perifeer concept wordt gebruikt om de portefeuille te categoriseren, gebaseerd op de strategische waarde van een gebouw voor de organisatie. De kernlaag bestaat uit objecten met een langjarige (10 jaar) huurverplichting. Deze bank is ambivalent in haar voorkeur voor eigendom of huur, en maakt geen strategische selectie voor afstootobjecten. De portefeuillegrootte zorgt voor marginale voordelen en de nieuwe accountingregulaties (IFRS 9) nivelleren dit verschil verder. Case 2 stoot objecten altijd af in hun huidige staat middels directe verkoop of sale-lease-backtransacties gezien de exclusieve focus op de kerntaak.

De bank uit **Case 3** heeft een rijke (historische) vastgoedexpertise en ingebbede governance-structuur aangepast aan haar multidisciplinaire transactieteam, en beheert haar bedrijfsvastgoed proactief. De significante reductie van fte's door digitalisering is de voornaamste afstootreden voor deze bank. Deze bank is de enige die het investeringsmomentum actief gebruikt om financiële resultaten te behalen. De portefeuille wordt gecategoriseerd middels het perifere model waarbij de

kernlaag wordt gebruikt om boekwinsten te realiseren. De courantheid van gebouwen is hierbij een belangrijke variabele in het selectieproces van afstootobjecten. Objecten worden altijd afgestoten door directe verkoop of sale-lease-backtransacties als gevolg van de exclusieve focus van de organisatie op haar kernactiviteiten. De afstootstrategie wordt bepaald door een gewogen besluit van de optimale businesscase. Bij gebouwen in een gevoelige context is het beperken van het risico op reputatieschade belangrijker dan het financieel belang bij gebouwen in een gevoelige context.

De afwijkende **Case 4** heeft een consumentgeoriënteerde bedrijfsstrategie wat leidt tot een expansiestrategie voor haar netwerk van winkelkantoren, en is hiermee op een aantal manieren afwijkend. Door de gelimiteerde omvang van de organisatie, de portefeuille en de invloed van het vastgoed op de balans is het perifere concept ontoepasbaar. Deze bank opteert voor een huurportefeuille om flexibiliteit en wendbaarheid te behouden voor toekomstige ruimtegebruik-fluctuaties. De selectie van afstootobjecten geschiedt hoofdzakelijk op basis van HR-doelstellingen. Afstoot kan onmogelijk worden door (een gebrek aan) courantheid, wanneer er een te groot verschil ontstaat tussen de markt- en boekwaarde van een object. De afstootstrategie voor deze bank wordt dan ook gebaseerd op de optimale businesscase. Objecten worden, net als bij de andere cases, louter afgestoten middels directe verkoop of sale-lease-backtransacties door de exclusieve focus op kerntaken.

## Discussie

Op basis van de casestudieresultaten, is een kader opgesteld met negen punten voor betere besluitvorming en tools om te sturen op een proactieve en agile huisvesting van Nederlandse banken door financiële optimalisatie te combineren met een toename in financiële flexibiliteit.

- Aanvullend op de theoretisch gevestigde relatie tussen bedrijfsstrategie en operationele besluitvorming (Nourse & Roulac, 1993) toont dit onderzoek aan dat de besluitvorming in de verschillende fases van het afstootproces afhankelijk is van de vastgoedportefeuille- en organisatiekarakteristieken. Dit artikel opteert voor het wegen en selecteren van variabelen voor afstootbesluitvorming middels de drie componenten: bedrijfsstrategie, vastgoedportefeuille- en organisatiekarakteristieken.
- Dit onderzoek identificeert een sterke relatie tussen besluitvormingsstructuur en de efficiëntie van afstootbeslissingen. Vergelijkbaar met de aanpak van Barclays (Morris, 2010), waarbij de expertise van verschillende afdelingen (voornamelijk financiële en vastgoedkennis) en bestuurlijke betrokkenheid de winstgevendheid verhoogde, leidde inzet van een multidisciplinair transactieteam bij een van de cases tot een soortgelijk effect. Het multidisciplinaire transactieteam heeft optimalisatie van de vastgoedportefeuille, significante financiële opbrengsten en toegenomen concurrentievoordeel opgeleverd. Vertrouwen en autoriteit waren essentieel om het benodigde mandaat te bereiken voor dit transactieteam.
- Het werk van Lester et al. (2003) laat zien dat innovatie een belangrijk middel kan zijn om de transitie te sturen van en naar verschillende fases in de organisatorische levenscyclus. In de bankensector wordt digitale innovatie ingezet om de organisatie in de 'maturity' ontwikkelfase te houden. Productontwikkeling en inbreng van

nieuwe technologie in de business- en consumentenkanalen wordt ingezet om de relevantie voor consumenten te waarborgen, en daarmee het bestaansrecht van de bank.

- Het proactief in lijn brengen van afstootstrategieën met de vastgoedmarktcyclus is een manier om vanuit een krachtpositie afstootbewegingen uit te voeren (Morris, 2010). Dit wordt in twijfel getrokken door Louko (2005) die stelt dat organisaties in het algemeen reageren op bedrijfsontwikkelingen in plaats van de vastgoed- en beleggingsmarkt. Dit onderzoek toont aan dat Nederlandse banken door hun exclusieve focus op kerntaken hun afstootstrategieën niet actief afstemmen op de vastgoedcyclus. De vele afstootbewegingen in een opwaartse economie worden beter verklaard door een onopzettelijke afstemming van een negatieve bedrijfs-groei en een gunstig beleggingsklimaat. **Case 3** toont aan dat bewust gebruik van het investeringsmomentum de financiële waarde kan verhogen door herstructurering van de portefeuille tegen financieel aantrekkelijke voorwaarden. Daarmee wordt de portefeuille voorbereid op toekomstige fluctuaties in ruimtegebruik en economische ontwikkelingen. Dit mechanisme werkt echter alleen bij (lokale) organisatiekrimp en aanwezigheid van voldoende vastgoedexpertise binnen de organisatie.
- Gibson (2000; 2001) beschrijft het perifere model als een middel om financiële flexibiliteit te bereiken. Het empirisch onderzoek laat zien dat de toepasbaarheid van het perifere model in de Nederlandse bankensector afhankelijk is van de organisatie- en portefeuillekarakteristieken. Het model blijkt uitsluitend toepasbaar voor grote kantorencusters en portefeuilles met een specifieke samenstelling.
- De grote bankorganisaties brengen hun functionele eisen strategisch in lijn met de voorkeuren van potentiële kopers om



zo het afstootproces te bespoedigen en/of de opbrengsten te verhogen. Het gebruik van langjarige (10-15 jaar) huurverplichtingen wordt in twee cases ingezet om beleggingsproducten te creëren die vergelijkbaar zijn met obligaties. Hiermee worden institutionele kopers aangetrokken en hogere verkoopwaarden gerealiseerd (Evans, 2013). Deze actieve aan- en verkoopactiviteit van vastgoed middels sale-lease-backs wordt ingezet om het verschil te vergroten tussen de economische waarde en boekwaarde, waarmee de winstgevendheid wordt vergroot. Het gebruik van perifere lagen wordt in de Nederlandse bankensector vooralsnog gezien als financieel onaantrekkelijk omdat het beleggingsrisico van korte huurcontracten wordt doorberekend in de verkoopvoorwaarden (Woollam, 2004). Kortstondige (5 jaar) sale-lease-backtransacties met opportunistische partijen worden ingezet om de opbrengsten uit afstootobjecten te vergroten.

- Keulen (2002) identificeert drie momenten voor het afstoten van een object. Elk opvolgend moment vereist een grotere initiële inspanning maar kan tegelijkertijd (theoretisch) voor een hogere waarde zorgen. Het empirisch onderzoek toont aan dat banken erop toezien dat externe taxatieadviseurs visieontwikkeling gebruiken wanneer er herontwikkelingswaarde wordt verwacht. Hiermee wordt de onderhandelingspositie verbeterd en dus ook de opbrengsten uit de afstoot verbeterd.
- Dit onderzoek laat zien dat de complexiteit van het vastgoed de keuze voor een afstootstrategie bepaalt. Generieke, courante objecten worden afgestoten middels een eenvoudig proces. Het afstootproces van grotere objecten geschiedt in drie fases; analyse, strategie en vermarkten. In de analysefase worden de (toekomstige) organisatiebehoeften, de courantheid, fysieke karakteristieken en (lokale) markt-

condities geëvalueerd. In de strategiefase wordt de juiste afstootstrategie gekozen op basis van de optimale businesscase van het exitscenario. Deze wordt vastgesteld door een afweging van de (tijdelijke) functionele eisen, financiële opbrengsten, fysieke beperkingen en (potentieel) controle over het toekomstig gebruik na afstoot.

- Het bedrijfstvastgoed van organisaties functioneert als een middel voor bedrijfsimago-communicatie (Balmer, 2009; Gray & Balmer, 1998). Controle van toekomstig gebruik van objecten na afstoot wordt hoofdzakelijk ingezet om het risico op verstoringen van het bedrijfsproces en mogelijke reputatieschade te beperken. Deze controle moet selectief worden ingezet aangezien het gebruik van kettingbedingen veelal (negatief) wordt teruggezien in de verkoopvoorwaarden. De gevoeligheid van object-specifieke karakteristieken kan een reden zijn om risicomanagement zwaarder te laten wegen dan het financiële belang.

### Conclusie

Het afstootproces van Nederlands bankenvastgoed bestaat uit drie fases: keuze voor afstoot, specificatie van gebouwtipe en selectie van de afstootstrategie. Functionele drijfveren zijn het belangrijkste, gevoeld door digitalisatie. De invloed van financiële prikkels bleek beperkt door de marginale invloed (één tot twee procent) van vastgoed op de balans, gelimiteerd haalbare boekwinsten, de exclusieve focus op kernactiviteiten en het algemene gebrek aan vastgoedexpertise bij de banken. De toepasbaarheid van financiële drijfveren bleek afhankelijk van organisatiedoelstellingen en de organisatiestrategie. De invloed van fysieke afstootprikkel bleek hoofdzakelijk afhankelijk van de portefeuillekarakteristieken.

Dit artikel heeft laten zien dat proactief management van bedrijfstvastgoed zorgt voor concurrentievoordeel en financiële waarde

in afstootbesluiten. Normaliter zoeken banken niet naar alternatieve manieren om met de frictie tussen het illiquide karakter van vastgoed en de dynamiek in ruimtegebruik om te gaan. Het management van het bedrijfspvastgoed van deze organisaties is veelal reactief ten opzichte van de bedrijfsontwikkeling. De voornaamste oplossing voor het huidige gebrek aan flexibiliteit van vastgoedportefeuilles is om de mindset van eigenaren en managers van bedrijfspvast-

goed te flexibiliseren.

In dit artikel is een grondige analyse uitgevoerd van vier casestudies die tezamen een marktaandeel vormen van meer dan tachtig procent van deze sector. Ondanks de hoge toepasbaarheid en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten voor de Nederlandse context is aanvullend onderzoek benodigd om de toepasbaarheid van de onderzoeksresultaten in andere juridische, financiële en economische kaders te beoordelen.

### OVER DE AUTEURS

**Ir Sander Rovers** is Asset Manager bij Ping Properties. Dit artikel is gebaseerd op zijn afstudeeronderzoek bij de TU Delft, 2017.

**Dr Hilde Remøy** is Universitair Hoofddocent bij de TU Delft, Faculteit Bouwkunde, Management in the Built Environment.

**Dr Ilir Nase** is Universitair Docent bij de TU Delft, Faculteit Bouwkunde, Management in the Built Environment.