

REFLECTIE EINDGEBRUIKERSDEBAT



Wat kan CoreNet Benelux Chapter voor u betekenen?



Empowering Corporate Real Estate
and Workplace Executives



CoreNet Global is een vereniging voor professionals in de wereld van vastgoed en voor eindgebruikers bij (multinationale) ondernemingen. Wat CoreNet Global bijzonder maakt, is dat zowel de Eindgebruiker (corporate vastgoedprofessional) als de Dienstverleners (Service Provider) lid zijn.

De aangesloten organisaties en bedrijven geven via de vereniging uiting aan het belang van een (wereldwijde) samenwerking en kennisdeling op het gebied van werkplekinnovatie, huisvestingsstrategie en vastgoedmanagement.

CoreNet Global heeft 7.000 leden die samen 1.200 miljard dollar vastgoedwaarde vertegenwoordigen met gebouwen over de hele wereld. Het CoreNet Global Benelux Chapter telt zeven bestuursleden en ongeveer 100 leden die hun bedrijven vertegenwoordigen.

Ga voor meer informatie naar www.corenetglobal.org of stuur een e-mail naar kbeeckman@corenetglobal.org.



Met gepaste trots bied ik u aan de 'reflectie' van het Eindgebruikersdebat 2010. Ook dit jaar is er een prachtige uitgave gemaakt met behulp van redacties van respectievelijk Real Estate Magazine en Facility Management Magazine, de studenten van de verschillende vastgoedopleidingen en uiteraard de debatleiders en de vele aanwezigen. Waarom eigenlijk een Eindgebruikersdebat op de PROVADA? In de aanloop naar het Eindgebruikersdebat 2009 werd me deze vraag gesteld. Een journalist beschreef het heel treffend:

'De klant is koning, behalve als het om vastgoed gaat'. 'De vastgoedwereld leeft bij de gratie van de eindgebruiker', zegt Kees Rezelman (AT Osborne), 'dus is het eigenlijk niet te begrijpen dat de eindgebruiker geen fatsoenlijk podium heeft op de PROVADA'. AT Osborne en CoreNet Global organiseren daarom het Eindgebruikersdebat.'

De opzet van het Eindgebruikersdebat 2010 is vergelijkbaar met de 2009-versie, maar met andere debatleiders, nieuwe onderwerpen en een mooie publicatie. In deze publicatie, die de treffende titel Reflectie heeft gekregen, treft u na dit voorwoord een interview aan met vijf opinionleaders over verschillende actuele thema's. Vervolgens zijn de interviews met de dertien debatleiders opgenomen. Deze dertien vastgoedprofessionals uit het bedrijfsleven, de zorg, overheid en het hoger onderwijs laten in vogelvlucht zien waar eindgebruikers op dit moment mee bezig zijn. Uit deze interviews zijn de dertien stellingen gedestilleerd die de basis vormden voor het debat. De resultaten van de debatten, die zijn opgetekend door studenten van verschillende vastgoedopleidingen, zijn verwerkt in deze publicatie. Kortom, een zeer leeswaardige publicatie.

Kees Rezelman

Vice-voorzitter CoreNet Global Benelux Chapter
Business Manager Organisatie en Huisvestingsadvies
AT Osborne Huisvesting & Vastgoed



Al jaren blijkt het heel moeilijk om eindgebruikers goed met elkaar te laten communiceren. Ze zijn vooral naar binnen gericht, bezig met hun sores van alledag. De tijd voor reflectie staat bij hen onder druk. CoreNet, als kennis- en netwerkorganisatie, brengt onderwerpen voor het voetlicht die ons, als eindgebruikers kunnen helpen in deze barre tijden. Een voorbeeld daarvan is het Eindgebruikersdebat op de PROVADA. Ook dit jaar weer een fantastische bijeenkomst. Partijen uit het bedrijfsleven, de zorg, de overheid en het hoger onderwijs, die ogenschijnlijk niets met elkaar te maken hebben, blijken dan toch heel veel gemeen te hebben. Voorheen werd eerder gekeken naar wat ons onderscheidde, terwijl CoreNet nu juist laat zien wat ons bindt. Dat zie ik als één van de belangrijkste opdrachten van het netwerk: het doorbreken van het naar binnen gericht zijn. Het Eindgebruikersdebat kan tevens de brug slaan tussen de ontwikkelaars-bouwers-beleggers enerzijds en de eindgebruikers (soms heten ze zelfs klanten) anderzijds.

Ik ben daarom ook trots dat CoreNet en AT Osborne in nauwe samenwerking met de PROVADA dit unieke evenement wederom hebben georganiseerd. Ik kijk uit naar het volgende Eindgebruikersdebat op dinsdag 7 juni 2011.

Flip Verwaaijen

Voorzitter CoreNet Global Benelux Chapter,
Managing director TNT Real Estate

Algemeen

Voorwoord • 3



Kees Rezelman

Vice-voorzitter CoreNet Global Benelux Chapter en Business Manager Organisatie en Huisvestingsadvies AT Osborne Huisvesting & Vastgoed.



Flip Verwaaijen

Voorzitter CoreNet Global Benelux Chapter en managing director TNT RealEstate.

Reflecties op het Eindgebruikersdebat • 6

Wat kan CoreNet Global Benelux • 2 Chapter voor u betekenen?

Wat kan AT Osborne voor u betekenen? • 43

Bedrijfsleven



Debatleider: Leo van Duijn • 16

Director Facilities & Real Estate Logica

'Het Nieuwe werken is ondenkbaar zonder HR.'



Debatleider: Erik de Jonge • 18

Manager Business Services ANWB

'Het Nieuwe Werken mislukt als kostenbesparing de drijfveer is.'



Debatleider: Jos Teunissen • 20

Director Real Estate & Facility Management Sybase Europe

'Over vijf jaar is de corporate real estate manager exit?'



Debatleider: Paul Wittebrood • 22

Portfolio Manager IBM Nederland

'ICT maakt 50 procent van alle kantoorruimte in de markt overbodig.'

Overheid



Debatleider: Pépé de Jong • 24

Clusterco rdinator en senior adviseur Huisvesting
Rijkswaterstaat

'Minder vastgoed leidt tot meer los goed.'



Debatleider: Jan Kappers • 26

Hoofd Vastgoedbedrijf Enschede

'Gemeentelijk vastgoed: wie biedt meer?'



Debatleider: Gerard van Wijbe • 28

Directeur Vastgoed Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam

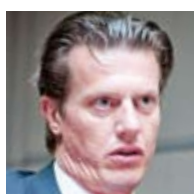
*'Blijkbaar wil niemand voor de eeuwigheid
bouwen.'*



Debatleider: Jan Willem Sieburg • 30

Zakelijk Directeur Rijksmuseum Amsterdam

*'Bouwpartners moeten zich vereenzelvigen
met hun opdrachtgevers en zijn doelen!'*



Debatleider: Rolf Wolbers • 32

Directie Vastgoed Ministerie van VROM

*'Hoe herstellen we het vertrouwen en
reputatie van de vastgoedsector?'*

Onderwijs



Debatleider: Hans Wichers-Schreur • 34

Directeur Vastgoed Saxion Hogeschool

*'Architectuur berust meestal op toeval en
subjectieve voorkeuren.'*

Zorg



Debatleider: Ronald Goos • 36

GGZ Drenthe

*'In de zorg sturen emoties beslissingen over
vastgoed, niet de ratio.'*



Debatleider: Mariken Govaert • 38

Directeur Vastgoed Altrecht GGZ

'Beleggers halen hun neus op voor zorgvastgoed.'



Debatleider: Hein Schimmel • 40

Directeur Zorg/Facility Martini Ziekenhuis

*'De bouwwereld kan het belang van de
eindgebruiker niet garanderen.'*

REFLECTIES NAAR AANLEIDING VAN HET EINDGEBRUIKERSDEBAT

Moet een gebouw de identiteit van de eindgebruiker representeren en moet er meer gebouwd worden op functie? Dat was een van de thema's tijdens het tweede eindgebruikersdebat op PROVADA 2010. Een ander thema was hoe de betrokkenheid van de bouwer/ontwikkelaar te organiseren. Is een consortium daarvoor de oplossing? Vijf opinion leaders in het eindgebruikersdebat bogen zich over deze vragen en lieten en passant ook hun licht schijnen over het eindgebruikersdebat en de rol daarvan binnen de PROVADA.

1. Identiteit — Een gebouw zou de identiteit van de eindgebruiker moeten representeren. Moet er daarom niet veel meer gebouwd worden op functie (bijvoorbeeld een excellent functionerend kantoor) in combinatie met een aantrekkelijke buiten/verblijfsruimte. Leveren we zo niet een veel betere bijdrage aan duurzaamheid?

Hans Wichers-Schreur vindt het geen must dat een gebouw de identiteit van de eindgebruiker vertegenwoordigt: 'Het is geen 'moeten' om de identiteit van de eind-

gebruiker te kunnen aflezen aan het gebouw. Wel vind ik dat er moet worden nagedacht over die vraag. In dat geval leert de ervaring namelijk dat het resultaat krachtiger is en bestendiger voor toekomstige ontwikkelingen. Overigens kan de eindgebruiker in de levenscyclus van een gebouw wisselen. Het is daarom ook altijd goed om met dubbele programma's te kijken naar de ontwikkeling van vastgoed, zonder dat het overigens weer een eenheidsbrei oplevert.'

Hoewel hij vindt dat 'de klant in principe altijd centraal zou moeten staan', kan het volgens Flip Kerkhoven



Mariken Govaert, directeur Vastgoed Altrecht GGZ.



Kees Rezelman, vice-voorzitter CoreNet Global Benelux Chapter en Business Manager Organisatie en Huisvestingsadvies AT Osborne Huisvesting & Vastgoed.

wel een probleem opleveren om teveel de identiteit van de eindgebruiker te tonen in het gebouw: 'Als de huurder (eindgebruiker) vertrekt uit het pand is het lastig het pand opnieuw te verhuren, want het pand is tailor made voor hem gemaakt. Het zal daardoor niet snel voldoen aan de wensen van een ander.' Kerkhoven ziet wel een oplossing: 'Een lang huurcontract zou het uiteraard voor een ontwikkelaar aantrekkelijker maken om meer de identiteit van de klant centraal te stellen.'

Mariken Govaert vindt uit oogpunt van duurzaamheid een te specifiek en te zeer op de eindgebruiker afgestemd

'Het is geen 'moeten' om de identiteit van de eindgebruiker te kunnen aflezen aan het gebouw. Wel vind ik dat er moet worden nagedacht over die vraag.'

Hans Wichers-Schreur

gebouw niet verstandig: 'Je kunt beter proberen om de identiteit van een eindgebruiker op een andere manier vorm te geven in een gebouw. Een gebouw moet eerder het stempel van de architect dragen, niet van de eindgebruiker.'

Kees Rezelman vindt dat de noodzaak van het benadrukken van de identiteit van een eindgebruiker in het gebouw afhangt van de vraag of je het gebouw als branding wilt gebruiken of als commodity c.q. faciliteit. 'Ik kan me goed voorstellen dat een back-office kantoor van een bank volstaat met een klein logo en verder een gebouw zonder kraak of smaak.' Hij signaleert de trend van multitenant-gebouwen. 'Een mooi voorbeeld is het concept van World Trade Centers op Zuidas en Schiphol. Aan de buitenkant

zie je niet wie er in zit. Toch zijn de WTC's succesvol. De identiteit zit bij deze WTC's vaak aan de binnenkant. Neem het hoofdkantoor van Numico in het WTC Schiphol. Het kantoor zelf straalt Numico uit, maar je ziet het niet aan de buitenkant. Numico heeft voor het WTC gekozen omdat ze geen groot gebouw nodig hebben, omdat ze flexibiliteit willen en omdat de lokatie uitstekend is.'

Voor Flip Verwaaijen is niet zo zeer de identiteit van belang: 'De markt heeft meer en meer behoefte aan de integrale benadering van de werkplek. Het gebouw moet zich aansluiten bij de ontwikkelingsfase waarin de eindge-



Flip Kerkhoven, algemeen directeur PROVADA.



Flip Verwaaijen, voorzitter CoreNet Global Benelux Chapter en managing director TNT RealEstate.



Hans Wichers-Schreur, directeur Vastgoed Saxion.



Hans Wichers-Schreur

bruiker zich bevindt. Eindgebruikers willen steeds meer een gebouw dat flexibel is qua indeling en grootte.'

Bouwen op functie

Zowel Rezelman als Govaert zijn pleitbezorgers van het bouwen op functie. Rezelman: 'Een mooi voorbeeld van bouwen op functie vind ik de universiteitsbibliotheek Utrecht. Het college van bestuur heeft besloten om ondanks de digitalisering toch een universiteitsbibliotheek te bouwen waar alle collecties zijn ondergebracht. De universiteitsbibliotheek is echter vooral een ontmoetingsplaats voor studenten en wetenschappelijke staf en een plek om te studeren. Misschien is het accent in de functie gewijzigd, maar de functie zelf is niet radicaal veranderd.'

'Door functiedifferentiatie ontstaat ook in de toekomst meer flexibiliteit en kan een zorgkantoor makkelijker worden hergebruikt door andere groepen.'

Mariken Govaert

Goed nadenken over de functie levert een bijdrage aan duurzaamheid. Je moet geen halve keuzes maken. Bij een specifiek gebouw — zoals de universiteitsbibliotheek — moet je er helemaal voor gaan en alle aspecten doordenken en anders moet je het vanaf het begin het gebouw multifunctioneel ontwerpen.'

Govaert ziet een omslag in 'haar' sector, de zorg: 'In 'mijn' sector zie je dat er vroeger grote gebouwen werden neergezet, waarin alle functies waren ondergebracht en door elkaar liepen. Dat voorkwam in de praktijk vaak efficiënt ruimtegebruik. Tegenwoordig is er meer functiedifferentiatie c.q. functiescheiding. In het zogenaamde 'schillenmodel' breng je de kantoorfuncties onder in een kantooromgeving. En de 'hot floor', het ziekenhuisspecifieke, breng je onder in een ander bouwdeel. Door deze functiedifferentiatie ontstaat ook in de toekomst meer flexibiliteit en kan een zorgkantoor makkelijker worden hergebruikt door andere groepen. Het gebouw wordt daarmee duurzamer, omdat het meer gestandaardiseerd is.'

Kwaliteit van de openbare ruimte

Vrijwel alle opinion leaders onderkennen het belang van de kwaliteit van de openbare ruimte en de aanwezigheid van faciliteiten. Bovendien zien ze de link met duurzaamheid. Wichers-Schreur: 'De buiten- en verblijfsruimte is van groot belang in het gebruik van de gebouwen. De menselijke maat hierbij is van groot belang voor de waardering, beleving en het welbevinden. Door voor de bouw goed 'uit te zoomen' wordt je in staat gesteld om toekomstgerichte keuzes te maken voor de huidige problemen. Dat mag je dan duurzaam noemen.'

Volgens Verwaaijen willen eindgebruikers steeds meer 'een gebouw, dat in een omgeving ligt, die waarde toevoegt voor de gebruiker in de tijd voor, tijdens en na het werk.'

Een aantrekkelijke buiten- en verblijfsruimte wordt daarbij ook steeds belangrijker.’

Verwaaijen ziet het met name bij binnenstedelijke kantoren: ‘Die bieden faciliteiten waar de moderne werknemer om vraagt. De moderne werknemers, vaak tweeverdieners, willen in de middagpauze even naar de stomerij, even stop-and-shop of naar de kinderopvang. In het kantoor zelf wordt samenwerking steeds belangrijker in plaats van dat ieder zijn eigen ding doet. Het kantoor wordt kortom een ontmoetingsplek. Daarmee sluit het aan bij Het Nieuwe Werken.

Bij de kantoorinrichting zie je dat interne ketens worden opengebroken om meer samen te werken: in plaats van de traditionele lange gang met deuren en kamernummers krijg je nu meer transparante ruimtes. Dat is nodig vanwege de samenwerking tussen de verschillende afdelingen en disciplines.’

Work-Life-Balance

Volgens Rezelman moet het begrip Work-Life-Balance terugkomen in gebouw en omgeving. ‘Daarom moet er zowel bij specifiek als bij multifunctioneel bouwen aandacht zijn voor de kwaliteit van de openbare ruimte en de aanwezigheid in de nabijheid van facilities. Daaraan zijn overigens ook grenzen. Zo weten we dat mensen kinderopvang liever dicht bij huis dan dicht bij werk hebben.’

In de zorg ziet Govaert met name bij zorginstellingen met een woonfunctie de ontwikkeling dat niet zozeer een instellingsgebouw als wel een woongebouw wordt gemaakt, waar patiënten worden ondergebracht. ‘Deze ontwikkeling komt voort uit de behoefte om gebouwen te ontwikkelen waar mensen zich zoveel mogelijk thuis voelen. Veel meer woongroepen dus dan ziekenhuisachtige omgevingen.’

‘Bij een specifiek gebouw moet je er helemaal voor gaan en alle aspecten doordenken en anders moet je vanaf het begin het gebouw multifunctioneel ontwerpen.’

Kees Rezelman

De zorgvastgoedsector heeft daarbij nog een extra reden om deze richting te kiezen, aldus Govaert: ‘Vanuit het zorgvastgoed is de behoefte meer generiek en daarmee waardevaste gebouwen te ontwikkelen omdat de overheid niet meer betaalt en de zorginstelling zelf het risico draagt. Zorginstellingen kunnen het zich dus niet meer permitteren om een gebouw neer te zetten dat na twintig jaar niets meer waard is. Overigens noem ik nu de zorg als voorbeeld, maar ga ik ervan uit dat ook andere sectoren baat hebben bij het neerzetten van herbruikbare gebouwen voor meerdere functies.’ Het laatste woord over dit onderwerp is voor Verwaaijen, die de link legt met duurzaamheid: ‘Samenvattend kun je zeggen dat kantoren steeds meer midden in de samenleving staan, letterlijk en figuurlijk, in plaats van geïsoleerd aan de rand van de stad op een kantorenpark.



Mariken Govaert



Flip Kerkhoven

Deze ontwikkeling draagt bij aan duurzaamheid, op twee verschillende manieren. Vanuit milieuoogpunt en wanneer je kijkt naar de omgang met je medewerkers. Om met het laatste te beginnen: door de werknemer meer centraal te zetten in nieuwe kantoorconcepten lever je een bijdrage aan een duurzame relatie. Ten aanzien van het milieuspect: open werkplekken zorgen voor een ruimtebesparing c.q. energiebesparing. En binnenstedelijke kantoren hebben betere OV-verbindingen en dringen dus het autogebruik en de CO₂-uitstoot terug.'

2. Betrokkenheid bouwer/ontwikkelaar — Het huidige bouwproces is te versnipperd. Er worden 'stokjes' overgegeven in plaats van integraal te ontwikkelen. De oplossing zou moeten zijn een consortium met ontwikkelaar/belegger/bouwer die in nauwe samenspraak met huurders voor een langere termijn zich binden. Dit is duurzaam, financieel interessant, zorgt voor minder faalkosten en voor meer toegevoegde waarde. De vraag is of in zo'n constructie de bouwer/ontwikkelaar/belegger niet betaald moet worden voor betere prestaties. Hij moet zich dan wel verdiepen in de opdrachtgever en/of de uiteindelijke gebruikers. De aansluitende vraag is dan: moet de bouwer/ontwikkelaar/belegger niet worden uitgedaagd om een extra prestatie te leveren waarvoor hij dan ook extra betaald wordt?

Hans Wichers-Schreur is voorstander van consortia, maar daarvoor moet er eerst een andere mindset komen: 'Als bouwen gedefinieerd wordt als een tijdelijke samenwerking van partijen met tegengestelde belangen, is het niet eenvoudig om op een andere wijze samen te werken. Het herkennen en erkennen van de angsten en belangen is noodzakelijk om verandering tot stand te brengen.'

'Het is beschamend dat ontwikkelaar, bouwer en belegger niet veel eerder de omslag van productdenken naar klantdenken hebben gemaakt.'

Flip Verwaaijen

Vervolgens is er wel winst te behalen, aldus Wichers-Schreur: 'De inbreng van de expertise van verschillende partijen is van belang en kan leiden tot verbetering van processen en eindresultaten. Ervaringen in experimenten leert dat de voorbereiding efficiënter kan, ook door hulpmiddelen als het Bouw Informatiemodel (BIM), en de bouw kan goedkoper en met minder fouten. Daarbij is tien procent snel verdiend. Als dan ook nog de besparingen worden omgezet in extra impulsen dan is duurzaamheid geen loze modekreet. De bundeling van expertise zonder belemmering door angsten en belangen leidt ook tot meer innovatie en werkelijk duurzame oplossingen.'

Mariken Govaert vindt het hoog tijd, dat de huidige versnippering van het bouwproces stopt: 'Het kan zo niet

langer doorgaan. Evenals de situatie die vroeger veel voorkwam, dat de eindgebruiker vaak zelf het hele voortraject wil begeleiden. Wat leidde tot kennisversnippering en te specifieke gebouwen. Er zijn nu wel consortia van bouwers-beleggers en ontwikkelaars, die bouwen, maar dat doen ze vanuit beleggersoptiek in plaats van gebruikersoptiek. Zo'n consortium zou meer naar de markt en naar de wensen van de gebruikers moeten kijken.'

Het belang van consortia

Volgens Flip Kerkhoven is de bouw al een tijdje doordrongen van het belang van consortia. 'Soortgelijke samenwerkingsverbanden zie je momenteel al meer verschijnen. Het is dus in principe niet nieuw. Naar mijn mening zijn velen ervan overtuigd dat het meedenken met de toekomstige eigenaar momenteel een must is. Ook de eigenaar zou in een veel eerder stadium aan moeten schuiven. De beloning ligt daarbij mijn inziens in een vroegtijdig en langdurig commitment van de gebruiker'

'Velen zijn ervan overtuigd dat het meedenken met de toekomstige eigenaar momenteel een must is. Ook de eigenaar zou in een veel eerder stadium aan moeten schuiven.'

Flip Kerkhoven

Flip Verwaaijen vindt dat de stelling bevestigt dat de huidige bouwer-ontwikkelaar een product-denker is: 'Hij zet een product neer — het gebouw — en gaat vervolgens langs de deur om het product te slijten aan een huurder of belegger. De productleveranciers hebben een enorme overvloed gecreëerd en mensen verleid met incentives om erin te stappen. Inmiddels heeft de wal het schip gekeerd en zit de bouwer-ontwikkelaar in de problemen. Door de economische crisis moet de bouwer-ontwikkelaar zich klantgericht opstellen om überhaupt te overleven. Een goede ontwikkeling, vind ik. Ontwikkelaars, bouwers en beleggers slaan nu de handen ineen. De ontwikkelaar om te overleven, de belegger omdat hij zit met gebouwen die niet meer voldoen aan de eisen van deze tijd. De belegger moet daarom investeren om zijn pand duurzaam te maken. De rijksoverheid geeft daarin overigens een goed voorbeeld door alleen nog te willen investeren in A, B en C-panden. De bouwer tenslotte wordt geconfronteerd met een veranderende vraag uit de markt. Deze drie partijen hebben veel moeite om de slag te maken naar markt-, c.q. consument-, c.q. klantgericht werken. Omdat ze het contre-coeur doen en niet uit volle overtuiging. Anders hadden ze het namelijk wel eerder gedaan!'

Kees Rezelman vindt het een interessante ontwikkeling dat de rijksoverheid c.q. de Rijksgebouwendienst met name in de utiliteitsbouw steeds meer kiest voor PPS-constructies (DBFMO). 'Ze rijgen bewust de keten aan elkaar, van ontwerp en bouw tot exploitatie (soms met financiering). Ik geloof in ketensamenwerking, maar ben benieuwd of dat de



Flip Verwaaijen



Kees Rezelman

komende vijf tot tien jaar gaat leiden tot substantieel meer efficiency, kostenreductie en een betere prijs-kwaliteitverhouding. Ook zie ik kansen in het commercieel vastgoed. Bij de enkele voorbeelden bij de ontwikkeling van kantoren lijkt de keten op het eerste gezicht mooi aangesloten, maar ik denk dat daar nog teveel nadruk ligt op kortetermijnwinsten. Ik zie nog te weinig consortia, waarbij het niet alleen om bouw en ontwerp gaat, maar ook om prikkels bij de exploitatiefase. Vanwege de crisis en de gevolgen daarvan voor ontwikkelaars is dit het moment voor herbezinning op nieuwe samenwerkingsvormen. Sterker nog: wie nu niet voor consortia kiest, bestaat straks niet meer! Het wordt een knock-outcriterium!’

De voornaamste uitdaging is volgens Rezelman om korte- en langetermijnvraagstukken aan dezelfde tafel te krijgen. ‘Dat is nu vaak niet zo. Een ontwikkelaar denkt aan korte termijn en neemt risico, een belegger denkt aan lange termijn en is risicomijdend. Die werelden moet je bij elkaar brengen.’

Meer betalen voor betere prestaties

De suggestie om zo’n consortium te betalen voor meer klantgerichtheid kan bij geen van de opinionleaders op enige bijval rekenen. Wichers-Schreur noemt het ‘te gemakkelijk’: Een beter product met minder inspanning — geen dubbelingen in werk weer en minder afstemming — levert ook al voordeel op.’

‘De bundeling van expertise zonder belemmering door angsten en belangen leidt tot meer innovatie en werkelijk duurzame oplossingen.’

Hans Wichers-Schreur

Ook Govaert vindt dat een consortium dat voor de eindgebruiker ontwikkelt, niet extra betaald hoeft te krijgen. ‘Ten eerste hoeven ze niet veel extra inspanningen te verrichten. Bovendien hebben ze een gegarandeerde huuropbrengst en lopen ze minder risico’s. En ze hebben vaak een winst- en risico-opslag op hun activiteiten. Daarmee kunnen ze die extra inspanningen financieren.’

Ik merk overigens in de praktijk dat duurzaam vastgoed terrein wint. En dat er steeds meer gestreeft wordt naar een duurzame relatie op lange termijn tussen eindgebruiker, ontwikkelaar-bouwer en belegger. Dit heeft onder andere te maken met de ontwikkeling dat onder invloed van de crisis beleggers voornamelijk risicomijdend zijn. Het Maasziekenhuis in Boxmeer, waar een consortium samen met de eindgebruiker aan de slag gaat, is een mooi voorbeeld daarvan.’

Ook Rezelman vindt een extra beloning van de eindgebruiker voor een consortium niet nodig: ‘Als zo’n consortium echt aandacht heeft voor de huurder, ontstaat een win-winsituatie.’

Voor Verwaaijen is het ook vele bruggen te ver. Temeer

daar de huurder zich al langere tijd ergerde aan de opstelling van met name belegger en ontwikkelaar. Verwaaijen: 'Binnen CoreNet zien we dat huurders veel moeite hebben met het gedrag van de traditionele belegger. De ROZ-contracten zijn eenzijdig, alleen vanuit de belegger opgesteld. Hetzelfde geldt voor de ontwikkelaar. De ontwikkelaar zet maar al te vaak een gebouw neer en is daarna vertrokken. Dat kan niet meer. De markt van het snelle werken verdampt en de ontwikkelaar moet wel aan langetermijndenken gaan doen. Het is beschamend dat ontwikkelaar, bouw- en belegger niet veel eerder de omslag van productdenken naar klantdenken hebben gemaakt. Dan had het de wet der geleidelijkheid en der tolerantie gevolgd en hadden veel bedrijven er beter voorgestaan dan nu.'

Veel huurders vinden het onzin dat ze voor klantgerichtheid meer zouden moeten gaan betalen. Integendeel! Het kan goedkoper! Omdat je minder risico's loopt wanneer je meer klantgericht bezig bent. Er wordt namelijk alleen nog ontwikkeld wanneer er een huurder is.'

3. Wat vond u van het eindgebruikersdebat in algemene zin?

Het eindgebruikersdebat is met name leerzaam omdat het laat zien hoe andere sectoren met dezelfde problemen omgaan. Dat is de overheersende mening bij de vijf opi-

nionleiders, van wie er vier het eindgebruikersdebat bijwoonden.

Hans Wichers-Schreur: 'Het eindgebruikersdebat is een prettige samenscholing van vakgenoten uit verschillende disciplines. Het is leerzaam hoe anderen met dezelfde problemen omgaan en inspirerend hoe anderen oplossingsrichtingen aangeven. Een valkuil is dat alles met alles samenhangt en de discussie, als je niet oplet, te algemeen wordt.'

'Vooruitkijkend hoop ik dat tien jaar eindgebruikersdebat in retrospectief een fraaie terugblik oplevert op ons vakgebied.'

Kees Rezelman

Ook Kees Rezelman en Flip Verwaaijen benadrukken het feit dat veel problematiek dezelfde is. Daarom is volgens hen kennisdeling ook een belangrijke doelstelling van het eindgebruikersdebat. Rezelman: 'Het is uniek dat CoreNet vier sectoren van eindgebruikers bij elkaar brengt — zorg, onderwijs, bedrijfsleven en overheid. Deelnemers vinden het waardevol om met andere sectoren in contact te komen en merken dat ze vaak voor dezelfde uitdagingen staan.'



Daarbij heeft elke sector zijn eigen tempo en kunnen sectoren van elkaar leren. Neem het hoger onderwijs en de zorg: het hoger onderwijs is al enkele jaren verantwoordelijk voor het eigen vastgoed. De zorg begint daar net mee.

Kennisdeling

Kennisdeling is een belangrijke doelstelling van het eindgebruikersdebat. Ter plekke, maar ook via vervolgspraken. CoreNet wil enerzijds de sectoren bij elkaar brengen en anderzijds ook de markt erbij betrekken. Die markt heeft namelijk ook expertise en werkt voor verschillende sectoren.'

'Er is een groot lerend vermogen om onderling tussen branches en doelgroepen kennis uit te wisselen.'

Flip Verwaaijen

Verwaaijen vult aan: 'Het eindgebruikersdebat bruist. Het werkt aanstekelijk en aantrekkelijk. Bij het eindgebruikersdebat kwam ook naar voren dat in welke branche je ook zit — onderwijs, gezondheidszorg, regulier bedrijfsleven — 80 procent hetzelfde is. De bouwer heeft in al die branches te maken met Programma's van Eisen van gebruikers en

de processen zijn grotendeels vergelijkbaar. Er is dus een groot lerend vermogen om onderling tussen branches en doelgroepen kennis uit te wisselen.

Tegelijkertijd is er nog een grote onderlinge verdeeldheid tussen de verschillende branches, elk opgesloten in de eigen kolom. Bij het eindgebruikersdebat gaan de luiken gelukkig voor een deel open en is er de bereidheid bij gebruikers en huurders om de koppen bij elkaar te steken en van elkaar te leren.'

Flip Kerkhoven was vanwege een drukke agenda niet in de gelegenheid het eindgebruikersdebat bij te wonen, wel vernam hij vanuit verschillende kanten, 'dat het weer een groot succes was geweest, mede dankzij de perfecte organisatie van Kees Rezelman.'

Over de opzet is ook Mariken Govaert zeer te spreken: 'Ik ben zeer enthousiast over de opzet. Eerst met een aantal sprekers plenair en daarna afzonderlijk met ze aan tafel debatteren. Het eindgebruikersdebat is ook een prima netwerkgelegenheid om andere vastgoedprofessionals te ontmoeten.'

Govaert heeft nog wel suggesties voor verdere verbetering: 'De diversiteit had voor mij nog wel groter mogen zijn. Ik zag wel enkele beleggers rondlopen, maar ik miste de bouwers en ontwikkelaars.

Een suggestie naar de organisatie zou zijn dat volgend



jaar de helft van de debatleiders eindgebruikers zijn en de rest bijvoorbeeld aannemers, bouwers, ontwikkelaars en beleggers. Die dan wel stellingen moeten verdedigen, die met eindgebruikers te maken hebben. Met zo'n opzet zou je de scheiding tussen de rest van de PROVADA en het Eindgebruikersdebat deels kunnen wegnemen.

'Zeker nu de kantorenmarkt is ingestort is het eindgebruikersdebat van groot belang voor bouwers, ontwikkelaars en beleggers.'

Mariken Govaert

Ook in de stellingen mag er voor mij meer diversiteit zijn. Nu waren er wel erg veel, die te maken hadden met Het Nieuwe Werken.'

Rezelman kijkt ter afsluiting alvast vooruit: 'Vooruitkijkend hoop ik dat tien jaar eindgebruikersdebat in retrospectief een fraaie terugblik oplevert op ons vakgebied. Als ik nu 2009 en 2010 naast elkaar zet, zag je in 2009 dat allerlei thema's in het teken stonden van de crisis. Of het nu ging om de meerwaarde van de real estate manager of om de verschuivingen tussen vraag en aanbod. In 2010 zag je dat het accent van crisis naar Het Nieuwe Werken was verschoven.

Het zou prachtig zijn als zo'n retrospectief straks deel uitmaakt van de vastgoedopleidingen. Met een 'handleiding' waarin de eerdergenoemde uitdagingen voor de sectoren staan geïnventariseerd. Een handleiding die — idealiter — is ontstaan op basis van tien jaar kennisdeling.'

4. *Wat is volgens u de betekenis van het eindgebruikersdebat binnen de PROVADA?*

Binnen de PROVADA heeft het eindgebruikersdebat duidelijk een toegevoegde waarde, aldus de opinion leaders. Hans Wichers-Schreur noemt het 'een mooi forum om ideeën te delen en nieuwe op te doen.' Flip Kerkhoven gaat nog een stap verder en noemt het zelfs 'onmisbaar': 'De PROVADA spant zich al een aantal jaren intensief in om de eindgebruiker meer te betrekken bij de beurs. Hierin trekken we op met CoreNet. Uiteindelijk is de eindgebruiker uiteraard onmisbaar en kunnen we via het debat een goed inzicht krijgen in de veranderende rol van de eindgebruiker. Wij als PROVADA hechten dus grote waarde aan dit debat.'

Voor Mariken Govaert is het eindgebruikersdebat een 'leuk eilandje binnen de PROVADA' en 'van groot belang': 'Omdat het niet zoals de rest van de PROVADA vanuit de ontwikkelaar en bouwer is ingestoken. De organisatoren van het eindgebruikersdebat zouden er wel meer publiciteit aan mogen geven en de PROVADA zou het eindgebruikersdebat wel een meer prominente plaats mogen geven. Daarmee voorkom je dat het eindgebruikersdebat een teveel in zichzelf gekeerd evenement wordt. Want zeker nu de kantorenmarkt is ingestort is het eindgebruikersdebat van groot belang voor bouwers, ontwikkelaars en beleg-

gers. Door goed naar de eindgebruiker te luisteren kunnen ze met minder risico ontwikkelen.'

Ook Kees Rezelman ziet duidelijk de toegevoegde waarde: 'Ik denk, nee ik weet zeker, dat het eindgebruikersdebat voor de PROVADA een toegevoegde waarde heeft. De PROVADA is voor 90 procent gericht op de aanbieders en de tussenpersonen, maar degene waar het echt om gaat — de eindgebruiker — had tot voor kort niet veel te zoeken op de PROVADA. Een compliment voor de PROVADA dat ze het belang van de eindgebruiker hebben ingezien. Ik verwacht dat die trend zich zal doorzetten en dat de PROVADA ook buiten het eindgebruikersdebat activiteiten zal organiseren voor de eindgebruiker. Dit jaar hebben ze dat al gedaan op het gebied van zorgvastgoed.'

Flip Verwaaijen sluit de discussie rond deze vraag af en zet het eindgebruikersdebat nog eenmaal in het groter perspectief: 'De PROVADA is een aanbiedersmarkt, waar producten en diensten worden aangeboden. Op de PROVADA is het eindgebruikersdebat het eerste en enige platform waar degene die alle vastgoed betaalt — in huur of eigendom — de ruimte krijgt om de mening te ventileren.

Breder definiëren

De PROVADA is vooral gericht op de kantorenmarkt en op de grotere makelaarskantoren. Er is echter de behoefte om de eindgebruiker breder te definiëren dan de kantoorgebruiker: ook de hogescholen en de woningcorporaties moeten erbij worden betrokken. Het eindgebruikersdebat wil de eindgebruikers meer centraal stellen en tegelijkertijd de integratie van de verschillende soorten eindgebruikers bevorderen. Daarbij moet de crisis niet de aanleiding zijn. Anders krijg je hetzelfde opportunisme als bij de ontwikkelaars-bouwers-beleggers, die nu door de crisis gedwongen zijn klantgericht te denken. Er zijn zoveel mogelijkheden voor kennisdeling bij de eindgebruikers. Ze moeten die uitdaging aangrijpen, los van de crisis.

'De nieuwe generatie heeft het product-denken niet meegemaakt, maar groeit op met de vanzelfsprekendheid dat je klanten moet helpen.'

Flip Verwaaijen

Ten aanzien van de ontwikkelaar-bouwer-belegger ben ik optimistisch over de cultuurverandering. Je ziet dat de nieuwe generatie die de plaats gaat innemen van de 'eminentie grise' er anders tegenaan kijkt. De nieuwe generatie heeft het product-denken niet meegemaakt, maar groeit op met de vanzelfsprekendheid dat je klanten moet helpen.

Het eindgebruikersdebat kan daarbij een rol spelen door bruggen te slaan. Het moet niet meer zo zijn dat ontwikkelaars-bouwers-beleggers aan de ene kant van de tafel zitten en de eindgebruiker aan de andere kant. Je moet met elkaar in discussie gaan, bijvoorbeeld bij het eindgebruikersdebat.'



De stelling:
‘HET NIEUWE WERKEN IS ONDENKBAAR ZONDER HR’

Leo van Duijn (Director Facilities & Real Estate Logica)

Leo van Duijn: 'Het vastgoed is in organisaties vaak één van de grootste kostenposten. Zeker in tijden van economische crisis krijgen facilitaire organisaties daarom de opdracht om te kijken op welke manier zij efficiënter met de ruimte om kunnen gaan. Waar zijn kostenbesparingen mogelijk? Het Nieuwe Werken wordt dan snel als de oplossing gezien. Maar denken dat Het Nieuwe Werken iets facilitairs is, is echter een elementaire denkfout.'

'Het Nieuwe Werken vereist in de eerste plaats een andere bedrijfscultuur en andere managementtools', vervolgt Van Duijn. 'Daarbij komen ook nieuwe ICT-toepassingen kijken. Die zijn in principe beschikbaar, maar een organisatie moet wel bereid zijn om daarin te investeren. Maar de cruciale vraag is: wil je als leidinggevende de mensen om je heen hebben en sturen op basis van regels en instructies, of

**'Ouderen zijn al klaar voor
Het Nieuwe Werken,
maar de jongeren niet'**

wil je doelen afspreken en geef je de mensen het vertrouwen dat zij die doelen gaan bereiken? Stuur je op control of stuur je op trust? Een facilitaire organisatie die Het Nieuwe Werken wil bevorderen, kan daarin alleen succesvol zijn als HR zo snel mogelijk aan boord komt. Het Nieuwe Werken is primair een HR-aangelegenheid en kan juist in deze tijd worden ingezet om meer te bieden aan medewerkers om zodoende de productiviteit en attractiviteit van een organisatie te vergroten. Mits goed ingestoken, win je als organisatie aan alle kanten. Het lijkt een open deur maar de praktijk is vaak anders.'

De kar trekken

'HR moet zijn verantwoordelijkheden pakken en de kar gaan trekken', het was een van de uitspraken tijdens het debat. En eigenlijk was iedereen het hiermee als snel eens. Het debat ging verder op twee punten:

- Is Het Nieuwe Werken de toekomst voor alle bedrijven/werknemers?
- Moet HR een leidende rol spelen in het doorvoeren van Het Nieuwe Werken?

Is Het Nieuwe Werken de toekomst voor alle bedrijven/werknemers?

Hierover ontstond veel discussie. De belangrijkste argumenten voor deze vraagstelling waren dat normen en waarden en de techniek zullen veranderen in Nederland en dat daardoor Het Nieuwe Werken een grote kans van slagen heeft.

Aan de andere kant kwamen daar reacties op in de trend van dat het ontmoeten een belangrijke rol zal blijven spelen. Daarnaast ontstond de angst dat we te veel afhankelijk worden van techniek; wat als de server plat ligt? Terwijl sommigen beweerden dat ouderen geen zin hebben om met alle technieken mee te gaan. 'Een agenda in outlook

bijhouden, is voor sommigen al te veel gevraagd.' Al werd het tegenovergestelde ook beweerd. 'Ouderen zijn al wel klaar voor Het Nieuwe Werken, maar de jongeren niet', zo meende iemand tijdens het debat. 'Deze laatste groep wil zich conformeren aan de ouderen en ziet het kantoor als een kenniscentrum waar ze veel kunnen leren. Jongeren willen eerst structuur creëren voordat ze aan Het Nieuwe Werken kunnen beginnen. Ouderen bezitten de kennis en kunnen zelfstandiger werken.'

Moet HR op dit moment een leidende rol spelen in het doorvoeren van Het Nieuwe Werken?

Het belangrijkste argument voor deze vraagstelling was dat HR zeker een belangrijke factor is aangezien zij de methodes moet ontwerpen die bij de veranderingen passen. HR moet zich in feite positioneren als kenniscentrum op dit gebied.

Tegengeluiden waren er echter ook, zoals dat HR in veel gevallen niet voelt dat ze een rol moeten spelen ('Als we HR de kar moeten laten trekken, kan het nog wel eens lang gaan duren'). Terwijl de discussie over Het Nieuwe Werken bij het facility management al veel langer speelt, komt het volgens sommigen bij HR pas net op gang.

'Zowel HR, als facility management, als de vastgoedafdeling zullen moeten samenwerken om Het Nieuwe Werken door te voeren en een succes te laten worden', was een opmerking die de voor- en tegenstanders enigszins samenbracht. Al werd daar wel bij gezegd dat dit alleen kan gebeuren als de directie/het algemeen management er achter staat en zij Het Nieuwe Werken van bovenaf opleggen.

HR gaat over de cultuur

Leo van Duijn trok de volgende conclusie aan het eind van het debat: 'Het gaat om een cultuuromslag die plaats moet vinden. Nu het ook steeds meer financieel gedreven wordt, moet er wel anders gewerkt gaan worden. HR zal daardoor gedwongen worden om mee te gaan. ICT en facility management kunnen HR ondersteunen, maar HR gaat over de cultuur in het bedrijf. Zij moeten bepalen wat acceptabel is (normen en waarden) en zorgen dat er onderling vertrouwen is om met Het Nieuwe Werken te kunnen beginnen.'

Verslaglegger: Suzan Besier (Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen Master Vastgoedkunde)



De stelling:
**‘HET NIEUWE WERKEN MISLUKT ALS KOSTENBESPARING
DE DRIJFVEER IS’**

Erik de Jonge (Manager Business Services ANWB)

Erik de Jonge: 'De financiële crisis heeft bij veel bedrijven geleid tot een kritische beoordeling van hun huisvestings-situatie. Strevend naar winstoptimalisatie en aandeelhouderswaarde, moeten bedrijven en organisaties nieuwe besparingen zien te realiseren. In die sfeer wordt Het Nieuwe Werken directief opgelegd als een manier om efficiënter met de beschikbare vierkante meters om te gaan, de benutting van het vastgoed te optimaliseren en kosten te besparen. Die benadering leidt echter tot ontevreden medewerkers en weerstand op verschillende lagen in de organisatie.

Als kostenbesparing de drijfveer is, is Het Nieuwe Werken gedoemd te mislukken.'

De vraag is hierbij, volgens De Jonge, hoe een organisatie aantrekkelijk kan zijn voor nieuwe en bestaande medewerkers. 'Die vraag is essentieel, want de demografische ontwikkeling in ons land geeft aan dat de arbeidsmarkt over twee jaar krap wordt. Dus wat zijn optimale werkomstandigheden? Waarmee kom je tegemoet aan de wensen en belangen van de medewerkers? Mensen willen werk en privé beter kunnen combineren. Er is behoefte om woon-werkverkeer

**'Het duurt vaak minstens
twee jaar voor werknemers
Het Nieuwe Werken accepteren'**

te beperken. Dat kan met ICT waardoor je plaats- en tijdonafhankelijk kunt werken. En als er iets gebeurt op het gebied van cultuur en leiderschap. Het Nieuwe Werken is daar een invulling van. Maar dan moet het ook vanuit die principes worden ingestoken. Dan kan het medewerkers boeien en binden. En misschien moet je dan juist meer investeren in de huisvesting om er efficiënter mee om te gaan.'

De cultuur is belangrijk

In de debatsessie was Het Nieuwe Werken niet steeds hetzelfde begrip, al was dat uiteindelijk niet zo heel erg van belang. Want er waren natuurlijk andere ervaringen en andere expertises met betrekking tot Het Nieuwe Werken. Toch was het verloop in elke sessie min of meer hetzelfde. Het gevoel was meestal dat de stelling wel klopte. 'Het Nieuwe Werken moet niet alleen voor kostenefficiëntie gebeuren. De kostenbesparing is namelijk helemaal niet zeker. Als het niet goed gebeurt, gaan mensen veel minder efficiënt werken en zal het misschien alleen maar meer kosten. Voor het invoeren van Het Nieuwe Werken is het heel belangrijk dat de juiste cultuur er is, dat de cultuur wordt aangepast — of liever nog — dat de cultuur er van te voren al is. De verandering heeft tijd nodig. Het duurt vaak minstens twee jaar voor in een bedrijf de meeste werknemers Het Nieuwe Werken accepteren.'

Aanvullend op het belang van de cultuur werd benadrukt dat veel veranderingen genegeerd kunnen worden, maar Het Nieuwe Werken niet. De tussenlaag, de lagere managers zijn het belangrijkste om te overtuigen. Alleen als zij overtuigd zijn, kan Het Nieuwe Werken succesvol zijn. Bij

voorkeur moet een bedrijf hierop overgaan als de financiële positie goed is. Soms kan de overgang naar Het Nieuwe Werken echter deel zijn van een noodpakket, waarin het moet zorgen voor een kostenreductie.

In de loop van de discussies kwam steeds meer het besef dat kostenreductie toch ook wel zeer belangrijk is. Dat werknemers efficiënter gaan werken, de bedrijfscultuur jonger wordt en dat het bedrijf aantrekkelijker wordt voor talenten waren andere positieve punten van Het Nieuwe Werken die besproken werden.

Nadelen van Het Nieuwe Werken

Er werden ook wel een paar nadelen van Het Nieuwe Werken genoemd. Zo kan het gebeuren dat de productiviteit naar beneden gaat. In dat geval zullen er meer uren gemaakt worden, wat meer zal kosten. Ook werd vastgesteld dat jongeren graag veel mensen ontmoeten en leren van ervaren krachten. Zij zouden Het Nieuwe Werken dus misschien helemaal niet zo prettig vinden.

Conclusie

Besparingen zullen nu eenmaal vaak de drijfveer zijn voor Het Nieuwe Werken. Alleen is een goede transformatie slechts mogelijk wanneer de gehele organisatie mee verandert.

Verslaglegger: Matthieu van der Grinten (TU Delft)





De stelling:
**‘OVER VIJF JAAR IS DE CORPORATE REAL ESTATE
MANAGER EXIT’**

Jos Teunissen (Director Real Estate & Facility Management Sybase Europe BV)

Teunissen: 'In alle bedrijven worden taken die niet bij de kernactiviteiten behoren, ge-outsourced. Waarom niet met het management van corporate real estate? Bedrijven willen snel kunnen reageren op veranderingen in markt en maatschappij. Het kantoor van de toekomst is papierloos en meer een sociale ontmoetingsplaats geworden. De workforce van morgen is volledig gewend aan tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Het beroep van corporate real estate manager is vijftien jaar geleden ontstaan. Je kunt vaststellen dat het over vijf jaar niet meer bestaat. In een nieuw jasje kan de corporate real estate manager voortleven in iemand die scherp de ontwikkelingen in en rond een organisatie vertaalt in faciliteiten die de organisatie nodig heeft om optimaal te presteren. Of dat eigen gebouwen zijn, is nog maar de vraag.'

De kantoorgebouwen kunnen namelijk net zo goed ingehuurde hotelkantoren zijn, aldus Teunissen. 'Of netwerk-faciliteiten. In plaats van een huurrelatie is er een factuurrelatie met een vastgoedeigenaar. En dan kan deze persoon iemand zijn die naast de CFO of de COO in een organisatie komt te staan. Is dat voor de corporate real estate manager

Onder andere door Het Nieuwe Werken begint de rol wel te vervagen

erg? Misschien wel voor iemand die uit het vastgoed, de architectuur of de bouwwereld in corporate real estate is gaan werken. Niet voor iemand die afkomstig is uit de operationele bedrijfsvoering.'

Veranderende rol

Na deze korte inleiding op de stelling van de debatleider kwam de discussie langzaam op gang en de deelnemers namen niet echt stelling in. Al snel was het compromis gevonden dat de rol van de corporate real estate manager zou veranderen, maar dat zijn rol niet zou verdwijnen. Door de introductie van onder andere Het Nieuwe Werken begint de rol wel te vervagen en samen te vallen met andere rollen op hetzelfde niveau, zoals het facility management. Vergaande outsourcing kan de rol langzaam laten verdwijnen. De invulling zou op een veel hoger hiërarchisch niveau in de organisatie komen.

Chief Real Estate Officer

Al dacht men dat niet alle taken van de corporate real estate manager uit te besteden zijn, waardoor de rol dus zal

Niet alle taken van de corporate real estate manager zijn uit te besteden

blijven, al was het maar om de service levels te bepalen voor de outsourcing. De term die gecoindeerd werd, was de Chief

Real Estate Officer (CREO). Daarnaast was te horen dat sommigen het verdwijnen van de corporate real estate manager alleen zien gebeuren bij kantoren. Voor zware industrie en locatie based assets zal de rol blijven bestaan. Die kun je namelijk niet oppakken en uitwisselen of verplaatsen.

Ondanks de snelle consensus over de veranderende rol van de Corporate Real Estate manager bleef de discussie wel stevig over hoe dat dan ingericht moest worden. Overeenstemming was snel bereikt over het strategischer worden van de rol en het dichterbij de C-suite verschuiven. Over de precieze invulling en waar precies de knip moest liggen tussen uitvoerend en beslissend voor de nieuwe functie was moeilijker overeenstemming te bereiken.

Verslaglegger: Renout van Rijn (TU Delft Construction Management & Engineering)





De stelling:
**‘ICT MAAKT 50 PROCENT VAN ALLE KANTOORRUIMTE
OVERBODIG’**

Paul Wittebrood (Portfolio Manager IBM Nederland BV)

Paul Wittebrood: 'De mogelijkheden van wireless internet, webcam en glasvezel komen tot ieders beschikking en mensen zullen er gebruik van gaan maken. Dit is slecht nieuws voor de voorraad kantoorgebouwen in ons land. Nederland heeft een areaal van 40 miljoen vierkante meter. Daarvan staat nu al meer dan 13 procent leeg terwijl we straks hoogstens 20 miljoen vierkante meter nodig hebben. Kantoren die slecht bereikbaar zijn, onvoldoende parkeergelegenheid hebben, verouderd zijn of de gebruikers te weinig voorzieningen bieden, zakken onberispelijk door de markt. En wat doen beleggers en vastgoedeigenaren? Niets. Bij iedere belegger heerst een grote mate van opportunisme. Zij zouden er goed aan doen om investeringen te doen om hun portfolio op een nieuwe werkelijkheid voor te bereiden. En overbieden mogen wel eens strenger zijn om onnodige nieuwbouw te voorkomen.'

Amper tien jaar geleden werkten er bij IBM Nederland ruim 6.500 head counts op een totale kantoorvloeroppervlakte van 130.000 vierkante meter. Nu werken er 5.500 head counts op 70.000 vierkante meter. Per saldo is de hoeveelheid kantoorruimte daarmee met bijna 40 procent teruggelopen: van 20 tot 12,5 vierkante meter per head count.

Wittebrood: 'De komende twee jaar is nog eens een reductie met 25 procent van het huidige cijfer te verwachten. Resultaat: IBM gebruikt eind 2012, vergeleken met 2000, nog maar de helft van de oppervlakte per persoon. Met Het Nieuwe Werken acteert IBM in de voorste geleerden, maar wat bij IBM gebeurt, gaat ook gebeuren bij banken, verzekeraars, overheden en alle andere kantoorhoudende bedrijven en organisaties.'

ICT of maatschappelijke verandering?

In de debatten was duidelijk te merken dat Wittebroods stelling tweeledig is. Ten eerste de vraag of ICT de reden is dat er minder behoefte is aan kantoorruimte en ten tweede in welke mate veranderingen in de maatschappij leiden tot lagere vraag naar kantooroppervlakte. Velen zagen dat door ICT flexplekken een niet meer weg te denken fenomeen zijn. Echter de ICT-mogelijkheden worden nog niet altijd ten volste benut. Toch sprak iedereen in de debatten wel verwachting uit dat de toekomstige werknemers steeds sneller en meer van deze mogelijkheden gebruik zullen gaan maken en daardoor veel minder geografisch gebonden zullen zijn aan hun kantoorruimte.

Veranderingen

Om de leegstand van de huidige en de toekomstige kantooroppervlakte van 50 procent tegen te gaan, dienen er wel nog wat veranderingen plaats te vinden. Zo dienen gemeentes niet meer te concurreren met elkaar als dit leegstand in de hand werkt en zal er dus op regionaal/rijksniveau meer sturing moeten worden gegeven op deze concurrentie. Tevens moeten de huurders van de kantoorpanden beter kijken hoe ze hun kantoorpanden ook voor de toekomst

met de ICT-mogelijkheden moeten inrichten. Kijkend naar de institutionele beleggers zullen zij hun kantoorpanden moeten herwaarderen en zo nodig ook afboeken, want dat er een leegstand is en dat die in de toekomst gaat oplopen, was voor iedere debater helder. De tijd waarin deze 50 procent wordt behaald, is nog wel een punt van discussie. Zo liepen de meningen uiteen van vijf jaar tot een gehele generatie die nog aan het werk moet gaan en de babyboomers die met pensioen gaan.

Functie kantoorruimte

Ondanks de trend van leegstand en grotere mogelijkheden van ICT zijn kantoorruimtes nog niet helemaal op hun retour. Er zal namelijk altijd vraag blijven naar ruimtes waarin werknemers naar tevredenheid kunnen werken, echter de behoeften en benodigde voorzieningen zullen anders zijn dan in de huidige kantoorruimtes. Hierbij is HR samen met de ICT-tools een belangrijk schakel in het binden van mensen aan een bepaalde plek. Toch blijft de vraag naar een ontmoetingsplek voor de non-verbale communicatie binnen werkverband nog steeds noodzakelijk.

Concluderend kon worden gesteld dat er in de toekomst meer kantoorruimte overbodig zal worden en dat dit mede te danken is aan de hedendaagse ICT-mogelijkheden. Of de 50 procent precies zal worden gehaald binnen vijf jaar is misschien wat te drastisch, maar dat er grote veranderingen op komst zijn en dat alle betrokken partijen hierbij op een nieuwe manier naar de toekomst zullen moeten gaan kijken, is duidelijk. Of dit nou gaat om financiële herwaarderingen en/of afboekingen, nieuw concurrentiebeleid en sloopbeleid van kantoorpanden, of de fysieke invulling van hoe de toekomstige werknemers hun kantoorruimte — of misschien beter gezegd de werkplekken — zien, de 50 procent komt met rasse schreden dichterbij.

Jurgen Wicherson (Bsc Civiele Techniek, Msc Construction Management & Engineering, TU Delft)



De stelling:
‘MINDER VASTGOED LEIDT TOT MEER LOSGOED’

Pépé de Jong (Senior Adviseur Huisvesting, Rijkswaterstaat Corporate Dienst)

Het aantal vierkante meters kantoorvloer dat we in Nederland nodig hebben, neemt snel af. Toch hebben veel partijen in de vastgoedwereld dat niet in de gaten. 'Ze zien het niet of ze willen het niet zien', zo meent Pépé de Jong.

'Geen vastgoed, maar losgoed, dat moet de trend worden. Bij Rijkswaterstaat is het aantal mensen in zeven jaar tijd teruggelopen van 14.000 naar 9.000. Bezuinigingen leiden niet alleen tot minder mensen in dienst, ze zijn ook een prikkel om zuiniger om te gaan met de huisvesting: niet meer iedereen z'n eigen werkplek als je weet dat op een topdag maximaal 70 procent van de werkplekken in gebruik is.'

Het Nieuwe Werken

De Jong: 'Nog zo'n trend: als mensen vaker thuis werken, beperkt dat de mobiliteit. Dat helpt ons allemaal: minder files en minder CO₂-uitstoot. Je wilt tegenwoordig niet meer naar kantoor om achter je pc te zitten; je wilt naar kantoor om mensen te ontmoeten, ideeën uit te wisselen of om je te laten inspireren. Achter je pc zitten, kun je net zo goed thuis doen. Dat vraagt om een andere manier van werken waarin mensen niet worden aangesproken op hun aanwezigheid, maar op het bereiken van resultaten en het realiseren van doelstellingen. Je moet gericht afspraken maken,

**Meer leegstand op de
kantorenmarkt biedt ruimte
voor creatieve ideeën**

wil je elkaar op kantoor treffen. Vooral de jonge garde is vanuit het studiehuis gewend op een andere manier om te gaan met kennisdelen en interactief communiceren. Het vraagt om vertrouwen kunnen geven en kunnen dragen. Het vraagt ook om goede technische faciliteiten in de vorm van ICT. En als sluitstuk vraagt het om het flexibel inzetten van je vastgoed. In het vastgoed moet je schaarste creëren. Dat dwingt organisaties om anders te gaan werken en het dwingt tot meer creativiteit op dit punt.'

Behoeftewerknemer

Het Nieuwe Werken, Seats to Meet en efficiëntere werkplekken. Het waren termen die tijdens het debat waren te horen om de stelling van De Jong te ondersteunen. Zo was men het er over eens dat je in tijden van crisis op zoek moet gaan naar efficiëntie en optimalisatie. Momenteel uit dit zich in een groeiende leegstand van kantoren in Nederland. Nieuwe kantoorconcepten worden bedacht om met zo min mogelijk zo veel mogelijk te kunnen doen. Zo krijgt Het Nieuwe Werken steeds sneller en beter haar vorm. Waar vroeger vergaderd werd in de vergaderruimte binnen het bedrijf, gegeten werd in de kantine en je je collega's ontmoette rond je werkplek, vergadert men nu in restaurants of congrescentra, luncht men op straat en ontmoet men collega's in de kroeg. Het losgoed: een plek waar men zijn of haar werk gerelateerde activiteiten het best kan uitvoeren, dit hoeft dus niet op kantoor te zijn (maar kan ook thuis).

Zo spreekt men ook wel van Seats to Meet, centraal gelegen plekken die goed bereikbaar zijn waar men kan vergaderen, eten en drinken en waar plek is voor informele en formele ontmoetingen. Dit zal een verschuiving zijn van het huidige werken en zal direct ruimte bieden voor interessante ontwikkelingen in projectontwikkeling. Meer leegstand op de kantorenmarkt biedt ruimte voor creatieve ideeën voor het transformeren en herbestemmen van deze leegstand.

Ongeïnspireerde gebouwen

Naast de vele positieve geluiden op de stelling waren er ook tegenargumenten te horen in het debat. Zo bestond de angst dat het gevolg van meer losgoed zal zijn dat er meer ongeïnspireerde gebouwen met een eenzijdige functie komen. Of dat er grote drukte tijdens piekuren of -dagen zal ontstaan en dat een intern communicatiemodel lastig wordt. 'Wordt vastgoed een financieel product of een gebruikersproduct', vroeg één van de aanwezigen zich af. Anderen haakten hierop in door te stellen dat er minder gedacht moet worden vanuit het huisvestingsmodel, maar meer vanuit de behoefte van werknemers.

Verslaglegger: Erik Versteegh (Vastgoed en Makelaardij, Hogeschool Rotterdam)





De stelling:
‘GEMEENTELIJK VASTGOED: WIE BIEDT MEER?’

Jan Kappers (Hoofd vastgoedbedrijf Enschede)

Gemeentelijk vastgoed dient transparanter gemaakt te worden voor ontwikkelaars en beleggers. Momenteel is het vaak onduidelijk wat gemeenten precies in eigendom hebben en hoe de huurstromen eruit zien. Door middel van transparantie in het portfolio van gemeenten is het voor beleggers en ontwikkelaars helder waar ze in investeren. Dit maakt het voor gemeenten mogelijk om tot een deal te komen en hun vastgoed courant te maken. Jan Kappers ziet verschillende gemeentelijke CV's al voor zich; cultuur, onderwijs, wellness et cetera. Het gaat met name om beleid ondersteunend vastgoed.

Nieuwe ingang

‘Overall in Nederland kijken gemeentebesturen gretig naar hun eigen tafelzilver en wordt het gemeentelijke vastgoed kritisch onder de loep gelegd’, zegt Jan Kappers. ‘De gemeentelijk vastgoedmanager ontkomt niet aan het rondwarende bezuinigingsspoek. Bedreiging? Nee, een kans. Hij heeft nu de doorzettingsmacht om zijn meerwaarde te bewijzen. Hij kan slimmer en efficiënter ruimtegebruik afdwingen en het vastgoed beter organiseren, zodat het beter aansluit bij de maatschappelijke vraag en de commerciële markt. Gemeenten zijn daar tot nu toe niet aan gewend. Ze zien vastgoed als onontkoombare kostenpost voor het onderbrengen van functies die maatschappelijk nodig zijn, maar door de markt niet worden bediend met passende huisvesting. Die tijd is voorbij. De nieuwe collegeperiode biedt de kans om de kostprijsgedreven aanpak in te wisselen voor een opbrengstgedreven aanpak.

**‘Gemeenten zien
vastgoed als
onontkoombare kostenpost’**

Zo’n kentering biedt een nieuwe ingang voor marktpartijen. Als gemeenten strategisch met hun vastgoed omgaan, ontstaan er allerlei bewegingen: locaties vrijspelen, nieuwe ontwikkelingen stimuleren of genereren en gemeentelijke doelstellingen vanuit vastgoedontwikkeling mogelijk maken. Hiervoor moet op marktkansen en marktwaarde worden gestuurd waarbij het gemeentelijke vastgoed een onderling vergelijkbare marktwaarde krijgt. Gemeenten moeten hun vastgoedportefeuille vervolgens ook transparanter maken en uniformer waarderen. Daarmee ontstaat een courante gemeentelijke vastgoedvoorraad met ruimte voor verhandeling en ontwikkeling. Dat biedt allerlei kansen. Gemeenten kunnen zich beter op output concentreren. Beleggers krijgen nieuwe marktkansen met een stabiele groep huurders. En eindgebruikers krijgen meer keuzevrijheid.’

Voor- en nadelen

Tijdens het debat kwam naar voren dat hieraan een aantal voordelen zitten. De gemeente is een courante huurder met een laag risicoprofiel. Dit is voor beleggers aantrek-

kelijk, het is namelijk een goed alternatief voor de beurs die de afgelopen tijd grote schommelingen heeft gekend. Anderzijds betalen de instellingen die gehuisvest zijn in het gemeentelijk vastgoed geen marktconforme huur, wat leidt tot een lage huurstroom. Dit is ook logisch; laag risico, laag rendement. Ontwikkelaars en beleggers hebben kennis van de exploitatie van vastgoed dit kan als een voordeel voor de gemeente gezien worden. Pas geleden was er nog het voorbeeld van een ROC dat docenten moesten ontslaan vanwege de hoge vastgoedkosten. De verwachting is dat dergelijke situaties zich minder snel zullen voordoen met ontwikkelaars en beleggers.

Maar aan de andere kant heeft de verkoop van gemeentelijk vastgoed als gevolg dat de gemeente minder grondposities heeft. Dit kan als een nadeel werken voor de gemeente wanneer een gebied (her)ontwikkeld wordt. De gemeente zal dan eerder geld moeten investeren in het gebied om tot de gewenste (her)ontwikkeling te komen.

Een ander nadeel is de mogelijke interne discussie binnen de gemeente. De kans bestaat dat de beleidsmaker van cultuur het operagebouw als zijn eigendom beschouwt, terwijl het vastgoedbedrijf dit als haar eigendom ziet. Wie is de eigenaar en maakt de beslissingen? Interne communicatie is een mogelijke valkuil voor het courant maken van gemeentelijk vastgoed.

Verder bestond het argument dat de gemeente voor een lagere rente een financiering kan krijgen via het concern Treasury van de overheid. Dit is echter verleden tijd. Momenteel rekent Treasury bijna dezelfde rente als die op de zakelijke markt geldt.

Vastgoed de nieuwe markt

Volgens Kappers is gemeentelijk vastgoed dé nieuwe markt voor beleggers. ‘De uitdaging ligt zowel bij de gemeente, om het vastgoed transparant te maken, als bij de beleggers en ontwikkelaars om de mogelijkheden van gemeentelijk vastgoed te zien. Belangrijk is dat de gemeente de regie blijft voeren over het gemeentelijke vastgoed, waardoor burgers voldoende worden gefaciliteerd.’

Verslaglegger: Tim Hendriks (masterstudent RE&H, faculteit Bouwkunde, TU Delft)



De stelling:
**‘BLIJKBAAR WIL NIEMAND VOOR DE EEUWIGHEID
BOUWEN’**

Gerard van Wijhe (manager Vastgoed Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Rotterdam (OBR))

Gerard van Wijbe: 'Solids zijn mooie en duurzame gebouwen. Aan de binnenkant zijn ze flexibel zodat iedere functie er gemakkelijk in past: onderwijs, zorg, kantoren of woningen. Aan de buitenkant zijn het mooie gebouwen met zorgvuldige detaillering. Een aanwinst voor de stad. Door de veelzijdige gebruiksmogelijkheden en de aansprekende architectuur kunnen solids lang blijven staan: voor de eeuwigheid. Dat is nog eens wat anders dan de monofunctionele kantoorgebouwen waar nu miljoenen vierkante meters van leeg staan. Ombouwen naar een andere functie kan maar in een beperkt aantal gevallen. Als kantoren destijds als solids waren gebouwd, hadden we nu geen leegstand.'

Van Wijbe riep bij de toelichting van zijn stelling in de herinnering dat de roep om flexibiliteit in de gebouwde omgeving niet van vandaag of gisteren is. En de oplossingen evenmin. 'Technisch is het allemaal goed te doen. Als een gebouw zonder al te veel gedoe aan het gebruik kan worden aangepast, heb je langer plezier van een omgeving die goed past. En de stad bewaart langer haar stedenbouwkundige geheugen. Het scheelt geld en het scheelt bouwmaterialen. Toch komt het er maar niet van. Gemeenten willen wel meegaan door ook bestemmingsplannen flexibel te maken. Wil de vastgoedwereld ook meegaan? Willen we voor de eeuwigheid bouwen of nemen we het voor lief dat een gebouw na 40 jaar is afgeschreven? Erkennen vastgoedeigenaren, ontwikkelaars en eindgebruikers de voordelen van solids?'

Aan zijn debattafel hadden zich bij het eindgebruikersdebat vooral eindgebruikers gemeld. De eenzame projectontwikkelaar, die wel de discussie aandurfde, kwam dan ook regelmatig onder vuur te liggen.

Omgeving

Waar alle aanwezigen het in grote lijnen over eens waren was dat de omgeving van de solid minstens zo belangrijk is voor het slagen van de solid als het gebouw zelf. Van Wijbe: 'Je hebt het dan over zaken als inrichting van de openbare ruimte, maar ook over het voorzieningenniveau in de directe nabijheid en over de bereikbaarheid.'

**Omgeving van solids belangrijk
Solids zitten nog niet tussen de oren bij
projectontwikkelaars**

De gemeente Rotterdam gelooft in het concept van solids, vertelde Van Wijbe. 'Wij zijn als OBR zowel ontwikkelaar als eindgebruiker en voor ons is de solid een flexibel en duurzaam concept. Overigens kun je een solid ruim definiëren. Dan kun je ook een Van Nelle-gebouw als een solid zien of een schoolgebouw in een VINEX-wijk dat later omgebouwd wordt tot woningen.'

Projectontwikkelaars

Bij de aanwezigen heerste veel scepsis over de vraag of ook een projectontwikkelaar in staat zou zijn om de voor-

delen van solids in te zien. Temeer daar die voordelen vooral op lange termijn gelden, terwijl de doorsnee projectontwikkelaar vooral gefocust is op de korte termijn. Om toch een omslag te bewerkstelligen zijn er verschillende mogelijkheden. De overheid kan het afdwingen, maar deze

**Solids leveren op
lange termijn een
hoger rendement op'**

optie genoot niet de voorkeur. Een tweede optie zit in de contractvorm. Door te kiezen voor een DBFMO-constructie binden alle partners zich voor de lange termijn, dus ook de projectontwikkelaar. Van Wijbe ziet wel wat in deze suggestie, maar wil vooral de 'belegger' als hefboom gebruiken. 'Solids leveren op de lange termijn een hoger rendement op dan gebouwen, die "maar" 40 jaar staan. Solids zijn dus als belegging stabiel. Dat hogere rendement is aantrekkelijk voor de belegger. Zo'n belegger kan op zijn beurt druk uitoefenen bij de projectontwikkelaar om voor het concept van solids te kiezen.'

Lange weg

Hoewel er dus wel degelijk mogelijkheden zijn om de projectontwikkelaar over de streep te trekken, was desalniettemin de conclusie aan het eind van het debat dat er nog een lange weg is te gaan. Solids zitten nog niet 'tussen de oren' bij de projectontwikkelaar. Hij wil nog niet bouwen voor de eeuwigheid. Misschien dat enkele succesvolle voorbeeldprojecten van solids daarbij kunnen helpen, aldus de aanwezigen.

Verslaglegger: Peter Bekkering (eindredacteur Real Estate Magazine)





De stelling:
**‘BOUWPARTNERS MOETEN ZICH VEREENZELVIGEN MET
HUN OPDRACHTGEVER EN ZIJN DOELEN!’**

Jan Willem Sieburgh (Zakelijk directeur Rijksmuseum)



Al acht jaar al leidt Jan Willem Sieburgh de bouw van het Rijksmuseum in Amsterdam. Als ervaringsdeskundige heeft Sieburgh geen opmerkingen over het product dat door bouwpartners wordt neergezet. Hij zet voornamelijk vraagtekens bij de houding die de bouwpartners hebben tijdens het proces. In de acht jaar dat er gewerkt is aan het Rijksmuseum hebben de bouwpartners weinig interesse getoond in het object dat zij samen met de opdrachtgever realiseerden. Sieburgh: 'Terwijl het gebouw voor de opdrachtgever van groot belang is. De werken die in het gebouw komen te hangen zijn financieel veel meer waard dan het gebouw, maar wat is het Louvre zonder de glazen piramide en het Tate Modern zonder de oude elektriciteitscentrale? Het gebouw is essentieel voor een museum, naast de kunstwerken zal ook het gebouw mee moeten werken aan het opkrikken van de bezoekersaantallen. Maar dit gedachtegoed deelt de bouwpartner niet met de opdrachtgever, in dit geval het Rijksmuseum.'

Meedenken met de klant

Tijdens de introductie van Sieburgh toonden de eindgebruikers al medeleven door te knikken. Zij waren bekend met het probleem dat de bouwer weinig interesse toont in het eindresultaat, terwijl dit eindresultaat zo belangrijk is voor de eindgebruiker. Het debat werd gekenmerkt door ditzelfde medeleven, het probleem van Sieburgh werd verder geanalyseerd en zelfde ervaringen met bouwpartners werden door de andere deelnemers gedeeld.

**'Niet alleen het product
moet gecontracteerd worden,
ook het proces'**

Nadat iedereen erkende het met de stelling eens te zijn ging men al snel over op het overdenken van het probleem; als iedereen dit probleem herkent en erkend waarom gebeurt het dan nog zoveel? De discussie nam een andere wending en kwam uit op het bespreken van de volgende vraag: Waarom is de bouw er tot op heden nog steeds niet in geslaagd de bouwpartner tot een leverancier te vormen, die met de klant meedenkt? In plaats van een partner die op zijn takenlijst naast het bouwen ook het zoveel mogelijk indienen van meerwerkfacturen heeft staan?

Aan de hand van deze vraag werden door de verschillende deelnemers interessante oplossingen/oplossrichtingen geboden. De opvallendste hiervan waren:

- 'De complexiteit in de keten moet omlaag gebracht worden, er moet duidelijkheid bestaan over wie de directe bouwpartners zijn. Dan weet de opdrachtgever indien nodig naar wie hij toe kan stappen voor eventuele vragen of problemen.'
- 'Bij de uitvraag moet speciaal aandacht besteed worden aan de relatie van de opdrachtgever met de opdrachtnemer. Er zou een paragraaf kunnen komen waarin duidelijk wordt aangegeven wat de opdrachtgever op relatio-

neel niveau van de bouwer verwacht.

- 'Er moet een gedeeltelijk belang gecreëerd worden, zodat de bouwer ook voordeel heeft bij het goed opleveren van het bouwobject. De bouwer zou afgerekend kunnen worden op bepaalde criteria die door de opdrachtgever worden opgesteld. Meedenken met de opdrachtgever zou één van deze criteria kunnen zijn.'
- 'Niet alleen het product moet gecontracteerd worden, maar ook het proces.'

Een alliantie

In het debat kwam naar voren dat veel van de genoemde punten gevangen kunnen worden in een alliantie¹. In dit samenwerkingsverband komen belangrijke punten naar

**De werken in het gebouw
zijn veel meer waard dan
het gebouw zelf**

voren als vertrouwen, gelijkwaardigheid en gedeelde belangen. Tijdens de verschillende rondes kwam duidelijk naar voren dat de opdrachtgever in eerste instantie verantwoordelijk is voor het proces. Deze zal het proces dan ook naar eigen eisen en wensen moeten inrichten.

Noot

1. Definitie Strategische Alliantie: projectoverstijgend samenwerkingsverband, met de intentie de ProductMarkt - Competentie combinaties (PMCC's) van deelnemende organisaties te veranderen. Deze organisaties delen hierbij opbrengsten & risico's. Ze creëren bewust een mate van wederzijdse afhankelijkheid en exclusiviteit, maar behouden zelfstandigheid. In handelen en opstelling jegens elkaar gelden impliciete regels van vertrouwen & gelijkwaardigheid. Strategische Allianties in de bouw, A.G. Dorée, B. van der Veen, 1999

Verslaglegger: Matthijs Winkelaar, (Universiteit Twente, Construction Management and Engineering)



De stelling:
**‘HOE HERSTELLEN WE HET VERTOUWEN EN DE
REPUTATIE VAN DE VASTGOEDSECTOR?’**

Rolf Wolbers (Directie Vastgoed Ministerie van VROM)

‘Tot op beden lijkt de vastgoedsector wel erg schouderophalend te reageren op de aantijgingen die hun reputatie flinke schade hebben toegebracht’, meent Rolf Wolbers. ‘Dat wekt verbazing. Je zou immers verwachten dat de overgrote meerderheid het niet prettig vindt om steeds vanuit wantrouwen te moeten samenwerken. Wanneer de sector zichzelf serieus neemt, komt zij onmiddellijk met een nieuwe corporate governance en met controlemechanismen die een dam opwerpen tegen malafide transacties. Brancheorganisaties zetten inderdaad stappen in de goede richting, maar het is erg voorzichtig en de houding van veel bedrijven is nog steeds reactief. Waarom?’

Wolbers: ‘We zijn als vastgoedsector helemaal niet in de positie om de boel op z’n beloop te laten en maar af te wachten. Niet alleen omdat uiteindelijk de wal het schip keert, maar omdat integriteit in de vastgoedsector ook wil zeggen dat je gezamenlijk op zoek gaat naar een nieuw waarden- en normenkader van waaruit het transparant zaken doen is.

Welke initiatieven neemt de sector zelf om het vertrouwen en de integriteit te herstellen? Of wachten marktpartijen op dwingende maatregelen van de overheid? Dat past een trotse sector toch niet? Hoe herstellen we het vertrouwen en de reputatie van de vastgoedsector?’

Vertrouwen zal herstellen

Tijdens het daarop volgende debat vonden sommigen dat het vertrouwen enerzijds zal worden hersteld door regulering van de overheid. Maar dat er ook een discussie moet worden gevoerd over normen en waarden binnen de vastgoedsector, bijvoorbeeld met een integriteitsplatform. Een ander antwoord was dat je frauduleuze praktijken overal tegen kunt komen. ‘Nu justitie begint met het onderzoeken en monitoren van de sector weet men dat het verleden geen soelaas meer biedt in de toekomst. Om fraude tegen te gaan in de toekomst kan het helpen om beslissingen met meerdere professionals te nemen.’ ‘Het vertrouwen zal hersteld worden’, zei een van de aan-

**‘Het zelfreinigend
vermogen van
de sector is benedenmaats’**

wezigen. ‘Omdat de omstandigheden nu anders zijn, er minder geld beschikbaar is om te frauderen, er meer ogen op de begroting gericht zijn en er minder één op één deals zijn. Duidelijke verdienmodellen kunnen fraude voorkomen, terwijl een tuchtcollege de sector correctief zou kunnen ondersteunen.’

Geschaad imago

Anderen waren toch iets minder optimistisch. Zij waren van mening dat het imago van de vastgoedsector dusdanig geschaad is dat particulieren de vastgoedsector met de bankensector vergelijken. ‘Dit onderbuikgevoel kruipt vanaf de

makelaars omhoog en gaat ten koste van integere professionals, ook onder de makelaars.’ Argument hiervoor is dat het geld vaak leidend is en professionals geen verantwoording willen dragen voor het personeel. ‘Vastgoed is een intransparant product en regels om zaken te doen zijn er amper. Helaas wordt er vanuit de markt ook niet veel ondernomen om fraude tegen te gaan, het is wachten op justitie. Er wordt door de markt zelf weinig aandacht gegeven aan waarborging van integriteit.’

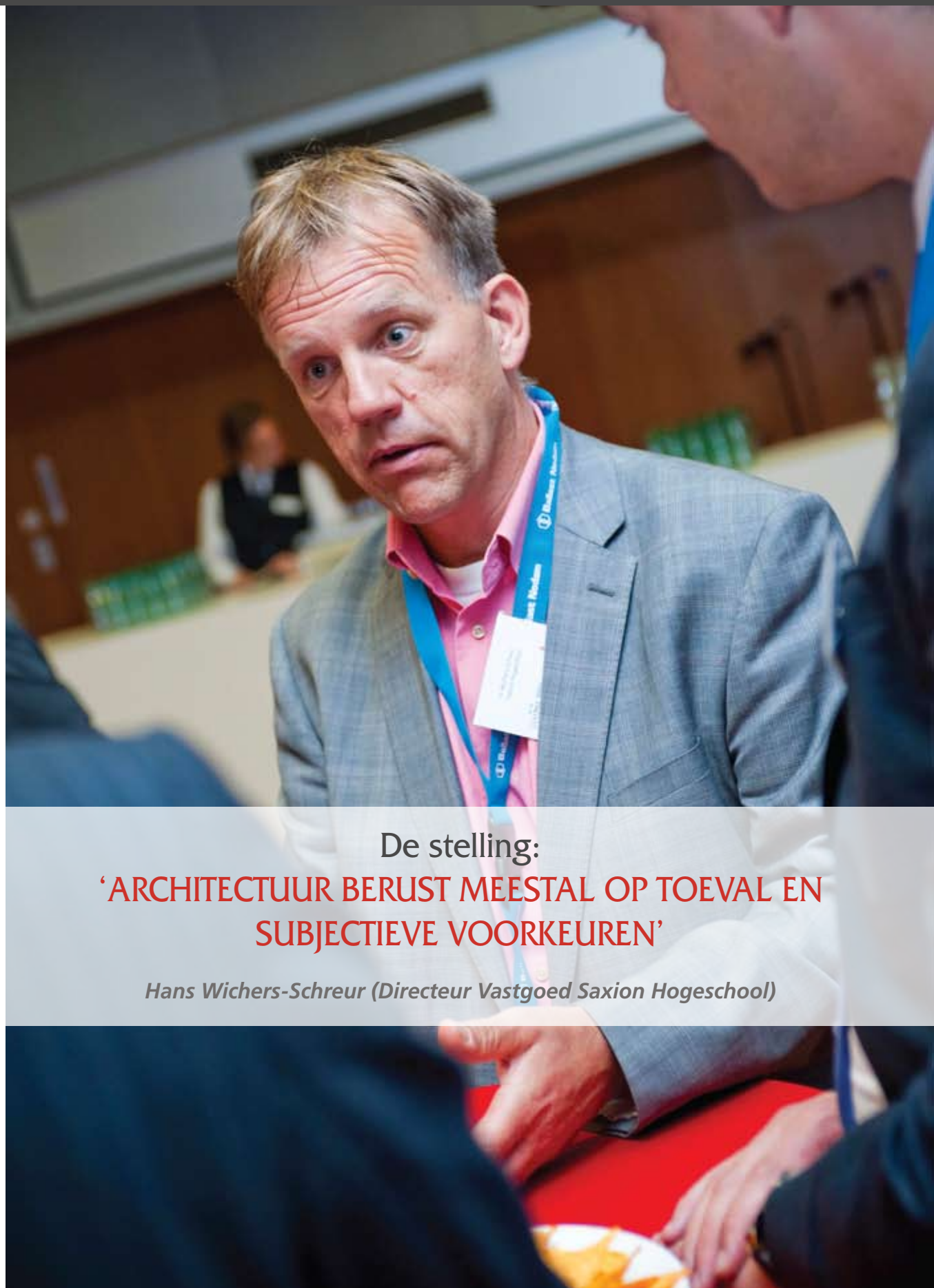
**‘Enerzijds zal het vertrouwen
weer toenemen doordat men
geleerd heeft van het verleden’**

‘Vastgoed is een uniek product met een unieke verantwoordelijkheid en bij grove fouten kan niet de hele sector als verantwoordelijke worden gezien, maar feit blijft dat het zelfreinigend vermogen van de sector benedenmaats is’, zo concludeerde Wolbers na het debat. ‘Dit kan verbeterd worden door repressief straffen vanuit de overheid in combinatie met discussies over normen en waarden in de sector, bijvoorbeeld in een integriteitsplatform. Echte overheidsregulering is een laatste redmiddel.’

Aandacht voor integriteit

Verder vond Wolbers dat de huidige gebeurtenissen bij justitie voor meer integriteit in de vastgoedsector zorgen. ‘Initiatieven vanuit de sector zelf zijn er amper en moeten blijkbaar worden ondersteund door de overheid. Idealiter reguleert de markt zichzelf. Enerzijds zal het vertrouwen weer toenemen doordat men geleerd heeft van het verleden, er nu minder budgetten zijn en er minder één op één deals zijn. Anderzijds blijft vastgoed een intransparant product en wordt er door de markt weinig aandacht gegeven aan integriteit en ethiek, mede omdat het geld kost.’

Verslaglegger: Stefan van de Schootbrugge (TU Delft)



De stelling:
**‘ARCHITECTUUR BERUST MEESTAL OP TOEVAL EN
SUBJECTIEVE VOORKEUREN’**

Hans Wichers-Schreur (Directeur Vastgoed Saxion Hogeschool)

Voor een instelling of een bedrijf is een gebouw één van de meest zichtbare visitekaartjes. Het is tevens het meest kostbare en permanente visitekaartje. Dus zou je verwachten dat bij ieder nieuwbouwproject de uitstraling van een gebouw tot stand komt na een gestructureerde en gedegen gedachtewisseling: wie zijn we en hoe zijn we? Hoe willen we onze organisatie presenteren?

‘De praktijk is meestal anders’, meent Hans Wichers Schreur. ‘De meeste opdrachtgevers denken wel intensief na over reclamecampagnes, maar vergeten na te denken over de uitstraling van hun gebouwen. De esthetische kwaliteit wordt blind aan architecten overgelaten. En zij vinden het op hun beurt wel gemakkelijk als de opdrachtgever niet te veel randvoorwaarden stelt. Architecten hebben dan de kans om eigen voorkeuren en een mooi plaatje te realiseren. Een vastgoedmanager die geen koppeling legt tussen corporate branding en architectuur laat kansen liggen. Het getuigt daarentegen van professionaliteit als hij die koppeling wel maakt.’

De Saxion Hogeschool-methode

Saxion Hogeschool heeft een methode ontwikkeld om de architectonische kant van een huisvestingslocatie zo veel mogelijk te laten bepalen door:

- Het vastgoedperspectief van de huisvestingslocatie.
- De ambitie van de onderwijsinstelling.

Deze twee punten vormen de identiteit van de onderwijsinstelling en worden door de directie (Raad van Bestuur en Marketing en Reclame) bepaald. De studenten en het overige personeel doen mee aan de discussie met betrekking tot het door de directie bedachte plan. Uiteindelijk komt er een zorgvuldige en uitgebreide beschrijving van de toekomstige huisvestingslocatie. Met behulp van deze beschrijving kunnen de architecten verder met hun schetsen.

Woorden, emoties en visies

‘Het gebouw moet overeenkomen met de identiteit van de instelling. De beste manier om een geschikte huisvestingslocatie voor een onderwijsinstelling door een architect te laten ontwerpen, is niet door middel van plaatjes, maar door middel van woorden. De plaatjes zijn heel suggestief en laten minder ruimte voor creativiteit.’ Het was een van de argumenten die op het inleidende woord van Wichers-Schreur klonk.

‘De esthetische kwaliteit wordt blind aan architecten overgelaten’

Direct werd daarop gereageerd door een andere debatdeelnemer. ‘De identiteit is niet te beschrijven met woorden. Het is te eng en te moeilijk om dat te doen. De identiteit van de onderwijsinstelling heeft voornamelijk te

maken met een visie voor een bepaalde periode. Hoe ver kun je gaan met het beschrijven? Het gebouw is uiteindelijk emotie. Daarom is het lastig om te beschrijven. Het is wel mogelijk om gegevens zoals financiën en duurzaamheid te beschrijven.’

Organisatiegebonden of –ongebonden?

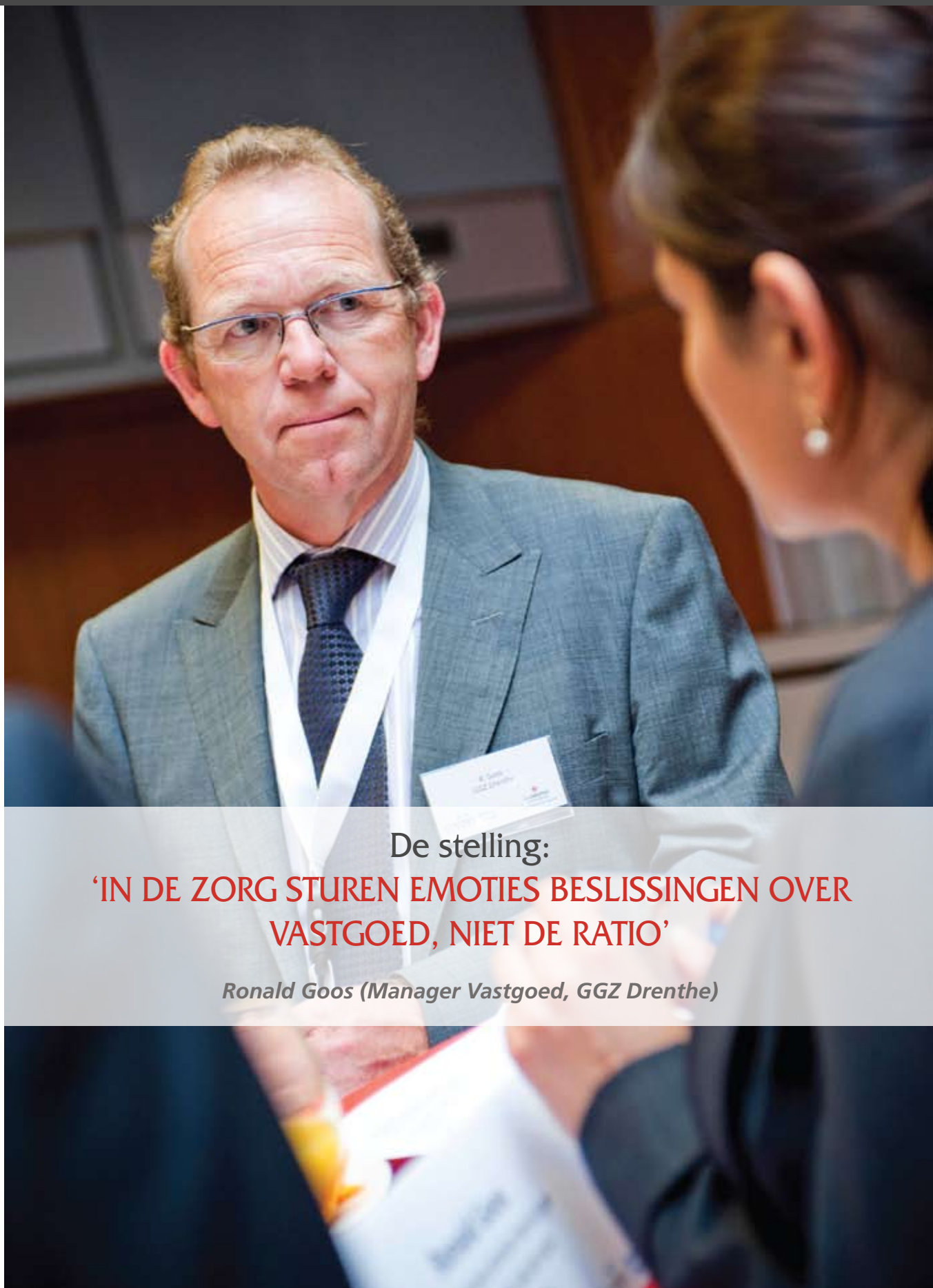
Hoewel de architectonische uitstraling van het gebouw iets zegt over de identiteit van de onderwijsinstelling en daardoor een grote rol kan spelen bij de keuze van mensen, was niet iedereen het ermee eens dat organisatiegebonden gebouwen de voorkeur hebben. Waarom moet het gebouw organisatiegebonden zijn? Waarom moet de huisvestingslocatie de identiteit van de onderwijsinstelling uitstralen? Volgens de vastgoedprofessionals vanuit het bedrijfsleven is juist dat één van de redenen dat veel bedrijfspanden nu leeg zijn. Daarom is het volgens hen beter om de identiteit van de onderwijsinstelling niet zwaar te laten wegen bij het bepalen van de architectuur van het pand.

‘Het gebouw moet overeenkomen met de identiteit van de instelling’

‘In vergelijking met een bedrijf heeft de huisvestingslocatie van een onderwijsinstelling een heel duurzaam karakter’, counterde Wichers-Schreur. ‘De locatie van Saxion Hogeschool is permanent, het gaat niet veranderen in de toekomst gezien de maatschappelijke functie van de instelling. Daarom heeft de onderwijsinstelling de luxe om veel meer in de architectuur van hun huisvestingslocatie te investeren en ook veel meer er uit te halen (profiteren) dan bijvoorbeeld een bedrijf.’

Verslaglegger: Iskra Nikolova (student Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen)





De stelling:
**'IN DE ZORG STUREN EMOTIES BESLISSINGEN OVER
VASTGOED, NIET DE RATIO'**

Ronald Goos (Manager Vastgoed, GGZ Drenthe)

Ronald Goos: 'Dat emoties beslissingen in de zorg sturen, daar is niets mis mee. Maar als beslissingen uitsluitend op basis van emoties worden genomen, kunnen er fouten ontstaan. Tot voor kort liet het College Bouw Zorgvoorzieningen zijn licht over het vastgoed schijnen. Dat college is buitenspel gezet. Nu ligt het vastgoedmanagement op het bordje van de instellingsbesturen. Maar die zijn er niet voor geëquipeerd. Zorgbesturen zijn gewend aan kortcyclische beslissingen over arbeidsintensieve processen. Terwijl vastgoed bij uitstek langcyclisch en kapitaalintensief is. Dat wringt. Je kunt geen vastgoed ontwikkelen op basis van een zorgvisie met de houdbaarheid van een pak melk.'

Leren van de vastgoedwereld

Ziekenhuizen die verhuizen naar een nieuw gebouw vanwege een hoog te houden reputatie, met als gevolg dat de kapitaallasten stijgen en de zorg niet verbetert. Gebouwen die gekozen worden op basis van reistijd. De keuze voor een rond gebouw, omdat dat overzichtelijker is dan een vierkant gebouw. Een hotel beginnen op een eiland voor cliënten van een ziekenhuis, waar vervolgens niemand komt, want als er iets voorvalt, kunnen cliënten niet snel van het eiland gehaald worden.

Het zijn voorbeelden die als inleiding tijdens het eindgebruikers diende en die ondersteunen dat er vaak op het gevoel en beleving afgegaan wordt bij beslissingen over vastgoed in de zorg. Goos: 'Beslissingen over de ontwik-

**'Emotie moet
de drijver zijn, maar de ratio
moet de kaders stellen.'**

keling van vastgoed moeten aan de hand van vijf aspecten worden beoordeeld: functionele kwaliteit, technische kwaliteit, financiële kwaliteit, esthetische kwaliteit en de mate van duurzaamheid. Emoties komen om de hoek kijken bij de beoordeling van esthetische kwaliteit. Voor de rest zijn het vooral rationele criteria. Daar is niets nieuws aan, alleen instellingsbesturen moeten er nog mee leren werken. De meeste bestuurders komen uit het vak van zorgverlening, niet uit het vastgoedmanagement. Zij moeten een slag maken. Zij kunnen veel van anderen leren, zowel van andere instellingen als van andere partijen in de vastgoedwereld. Gebeurt dat niet, dan geven we straks teveel geld uit aan gebouwen waar we in de zorg uiteindelijk niet op zitten te wachten.'

Emoties goed of niet

Is het goed dat emoties de vastgoedbeslissingen sturen in de zorg? Het was een van de vragen die voorbij kwam tijdens het debat. De meningen hierover waren verdeeld. Zo vonden sommigen dat het gebouw wel degelijk belangrijk is voor de beleving in de zorg. Een goed argument hiervoor was dat vertrouwen omtrent de kwaliteit van de zorg niet (geheel) meetbaar is. Terwijl aan de andere kant vastgoed wel meetbaar is en kan bijdragen aan het vertrouwen.

Ondanks het voorbeeld dat een ziekenhuis midden in de natuur een positieve bijdrage zou kunnen leveren aan het herstelproces van patiënten, was men het er allemaal over eens dat uitgaan van alleen emoties bij vastgoedbeslissingen niet goed is. 'Vanuit de cliënt gezien, is de bejegening in de zorg het belangrijkste. Maar vastgoed is hier een onderdeel van.'

Verstand

Een ander geluid dat in het debat naar voren kwam, was dat niet de emotie, maar het verstand leidend moet zijn bij vastgoedbeslissingen. Omdat dit nodig is voor het verkrijgen van een financiering, om een evenwicht te vinden in de kapitaallasten en om duurzaam te werk te kunnen gaan. Al werd hier wel bij gezegd dat je niets alleen op ratio kunt doen.

Emoties rationaliseren

Na afloop van het debat kon geconcludeerd worden dat emoties de beslissingen over vastgoed in de zorg lange tijd bepaald hebben. Maar dat dit nu iets aan het veranderen is en er meer ratio om de hoek komt kijken. Zo stelde men dat je bij beslissingen omtrent vastgoed in de zorg de emoties niet moet uitsluiten, maar dat je deze emoties moet rationaliseren. Of zoals een van deelnemers het mooi verwoordde: 'Emotie moet de drijver zijn, maar de ratio moet de kaders stellen.'

Verslaglegger: Tessa Jansen (Fontys Hogeschool Eindhoven Vastgoed en makelaardij)



De stelling:
**‘BELEGGERS HALEN HUN NEUS OP VOOR
ZORGVASTGOED’**

Mariken Govaert (Directeur Vastgoed Altrecht GGZ)

Met de verandering van de financieringsstructuur van zorghuisvesting, komt er mogelijk een omvangrijk contingent van gebouwen en terreinen beschikbaar als beleggingsobject voor marktpartijen: duizenden gebouwen en honderden hectares grond, dikwijls op strategische locaties en soms met cultuurhistorische waarde. Er is ruimte voor nieuwbouw, functiemenging en berontwikkeling.

Maar wie dacht dat beleggers en investeerders zich in rijen bij de zorginstellingen opstellen om partner in vastgoed te worden, heeft het mis. Teveel onzekerheid en risico, te weinig rendement, zo klinkt het zuinige vooroordeel. Dat is te kort door de bocht en niet meer van deze tijd, aldus Mariken Govaert.

‘Gebouwen van zorginstellingen hebben een gegarandeerde productie voor een zeer lange termijn: zorg zal altijd nodig blijven’, zegt Mariken Govaert. ‘Op de terreinen is ontwikkelpotentieel, omdat veel instellingen via omgekeerde integratie ook andere functies willen realiseren: wonen en bedrijvigheid. De huuropbrengsten geven geen zicht op snelle winst, maar door de lange termijnen is het zorgvastgoed een aantrekkelijke component van een gezonde portfolio. Met het zorgvastgoed kan een belegger bovendien goed invulling geven aan zijn gevoel van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Natuurlijk moeten zorginstellingen de taal van de markt nog beter leren spreken en natuurlijk moet de overheid nog wennen aan marktwerving in de zorg. Maar marktpartijen missen de boot als zij het zorgvastgoed niet op de juiste maatschappelijke en financiële waarde weten te schatten.

Standaardisatie

Govaert vervolgt haar verhaal over het verschil tussen vroegere bouw en hoe het er tegenwoordig aan toe gaat. ‘In de zorg zie je dat er vroeger grote gebouwen werden neergezet, waarin alle functies waren ondergebracht en door elkaar liepen. Dat voorkwam in de praktijk vaak efficiënt ruimtegebruik. Tegenwoordig is er meer functiedifferentiatie c.q. functiescheiding. In het zgn. ‘schillenmodel’ breng

Marktpartijen missen de boot als zij het zorgvastgoed niet op de juiste waarde schatten

je de kantoorfuncties onder in een kantooromgeving. En de ‘hot floor’, het ziekenhuisspecifieke, breng je onder in een ander bouwdeel. Door deze functiedifferentiatie ontstaat ook in de toekomst meer flexibiliteit en kan een zorgkantoor makkelijker worden hergebruikt door andere groepen. Het gebouw wordt daarmee duurzamer, omdat het meer gestandaardiseerd is.’

Zorginstelling met woonfunctie

‘Een andere ontwikkeling die ik zie, en dan met name bij zorginstellingen met een woonfunctie, is dat niet zozeer een

instellingsgebouw alswel een woongebouw wordt gemaakt, waar patiënten worden ondergebracht’, zegt Govaert. ‘Deze ontwikkeling komt voort uit de behoefte om gebouwen te

Natuurlijk moeten zorginstellingen de taal van de markt nog beter leren spreken

ontwikkelen waar mensen zich zoveel mogelijk thuis voelen. Veel meer woongroepen dan ziekenhuisachtige omgevingen. Vanuit het zorgvastgoed is de behoefte meer generiek en daarmee waardevast gebouwen te ontwikkelen omdat de overheid niet meer betaalt en de zorginstelling zelf het risico draagt. Zorginstellingen kunnen het zich dus niet meer permitteren om een gebouw neer te zetten dat na twintig jaar niets meer waard is.’

Verslaglegger: Maarten van Geel (eindredacteur Facility Management Magazine).





De stelling:
**‘DE BOUWWERELD KAN HET BELANG VAN DE
EINDGEBRUIKER NIET GARANDEREN’**

Henk Schimmel (Directeur Zorg Martini Ziekenhuis)

De zorg kent een Wet op de Geneeskundige Behandelingsovereenkomst (WGBO) met als centraal begrip 'informed consent'. De patiënt behoort volledig geïnformeerd te zijn, op grond waarvan hij of zij kan instemmen met een behandeling. De Inspectie voor de Gezondheidszorg houdt als waakhond toezicht. Het is een ingebakken mechanisme om de veiligheid van de patiënt en de kwaliteit van de behandelrelatie en van het resultaat te waarborgen. De belangen van de zorgverleners zijn daardoor continu ondergeschikt aan de belangen van de patiënt. 'Hoe anders heeft de bouwwereld zich georganiseerd', zegt Henk Schimmel.

Ervaringsdeskundige

Schimmel kwam tot deze stelling door zijn negatieve ervaringen met de bouwwereld na de bouw van het nieuwe Martini Ziekenhuis. 'Als bouwend ziekenhuis krijg je te maken met partijen die over deskundigheid beschikken die de eindgebruikers niet hebben. De bouw kent geen WGBO en een inspectie die toeziet op een fatsoenlijke relatie waarin de belangen van de klant absoluut voorop staan. Bouwpartijen komen ermee weg door te zeggen dat je het bestek beter had moeten lezen. Iedereen heeft fors aan het bouwtraject verdiend en gaat verder naar de volgende patiënt, maar de eindgebruiker heeft niet wat hij eigenlijk gewild had en moet daar nog wel twintig jaar mee verder.

**'Heeft de bouwwereld
belang bij het neerzetten van
een goed gebouw?'**

Hoe moet de ziekenhuiswereld een keuze maken voor een bouwer? Nicolaas Waaning van Buck Consultants International wijst tijdens het debat op de Reputatie Monitor, die bouwbedrijven beoordeelt op basis van ervaringen van ontwikkelaars en beleggers. Vervolgens gaat de discussie verder over hoe de bouwwereld om moet gaan met de bouw van ziekenhuizen. Rob Crassee van de ASRE geeft aan dat de bouwwereld geen inzicht kan hebben in de strategie van een ziekenhuis. Flip Verwaayen vindt dat men wel inzicht kan hebben in de zorg. Hij vindt dat een bouwer als adviseur je aan het denken moet zetten in het ontwikkelingsproces.

Toekomstvisie ontbreekt

Schimmel geeft aan dat men vaak alleen kijkt naar wat er mis is in het oude ziekenhuis en dat dit dan in het nieuwe ziekenhuis verandert. Er wordt niet naar de toekomst geke-

**'Bouwers
hebben nooit geleerd
te adviseren'**

ken. Monique Arkestijn van de TU Delft vindt dat men trendwatcher-scenario's moet laten maken. Jan de Leeuw van Custom Property Solutions is voorstander van de

methode: wensen door de bouwer inventariseren en controleren. Arkestijn is voorstander van het meetbaar maken van de wensen van de eindgebruiker door bijvoorbeeld het illustreren van de wensen en het kwalitatief onderzoek.

Stijn van de Sande van bouwbedrijf Heembouw vraagt zich af: 'Moeten we niet af van de aanbesteding?' Jan de Leeuw reageert door te stellen dat er teams geformeerd moet worden van architecten en aannemers.

De discussie wordt vervolgd door een vraag van Schimmel: 'Heeft de bouwwereld belang bij het neerzetten van een goed gebouw?' Van de Sande vindt van wel, omdat de bouwer zo meer opdrachten binnen kan slepen.

Leren adviseren

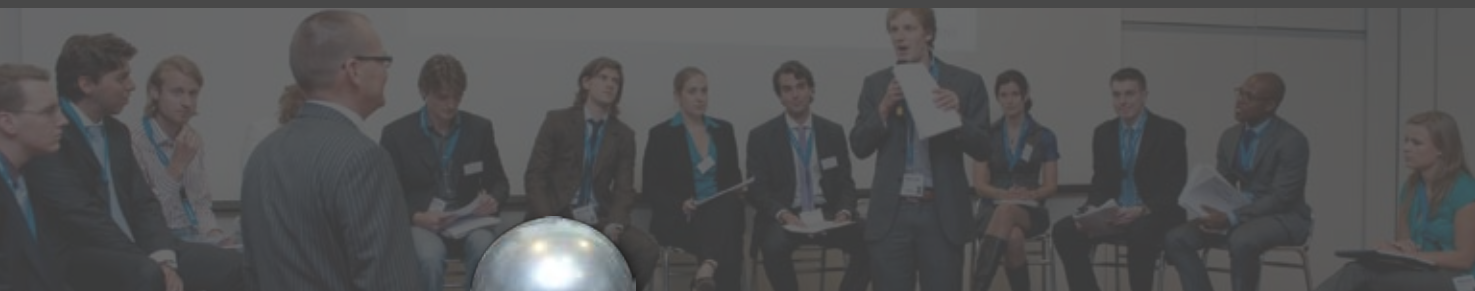
Het debat ging verder op de stelling van Herman van de Berg van DTZ dat de bouw moeten leren adviseur te worden. Volgens hem heeft de bouw dit nooit geleerd, doordat altijd alles precies is voorgeschreven. Willem Hetebrij van CREM reageert door te stellen dat de bouwer een consortium zou moeten vormen met het ziekenhuis. De discussie gaat over het beleggen in ziekenhuizen.

Schimmel pleit dat de architect alles uit moet leggen wat mogelijk is. Hetebrij vraagt aan of er ook een bepaalde hiërarchie is tussen de medisch specialisten bij de invloed op de bouw. Schimmel bevestigt dit en geeft aan dat er soms meters teveel zijn gebouwd voor bepaalde afdelingen.

Samenwerken

De conclusie van dit debat is volgens debatleider Schimmel dat de bouwers nooit geleerd hebben te adviseren en de bouwer moet dus meer adviseur worden. Daarnaast vindt hij dat de ziekenhuizen meer kennis van binnenuit moeten halen. Hij heeft na dit debat nog altijd geen vertrouwen in de bouwwereld en vindt dat ziekenhuizen meer kennis moeten delen, om tegen de bouwwereld te kunnen optreden.

Verslaglegger: Dave Stuijts (student Vastgoed & Makelaardij, Fontys Hogescholen Eindhoven)



*Het volgende Eindgebruikers-
debat vindt plaats op 7 juni
2011 tijdens PROVADA 2011 in
de RAI in Amsterdam*



Colofon

Reflectie Eindgebruikersdebat

Een speciale uitgave van WEKA Uitgeverij in samenwerking met AT Osborne, CoreNet Global Benelux Chapter, Real Estate Magazine en Facility Management.

Eindredactie

Peter Bekkering, Maarten van Geel

Redactionele medewerking

Peter Bekkering, Suzan Besier, Maarten van Geel, Matthieu van der Grinten, Tim Hendriks, Tessa Jansen, Iskra Nikolova, Renout van Rijn, Stefan van de Schootbrugge, Dave Stuijts, Erik Versteegh, Jurgen Wicherson, Matthijs Winkelaar

Fotografie

Moniek Polak

Vormgeving

Ivo Koschak

Druk

Delta Hage, Den Haag

Uitgever

WEKA Uitgeverij BV
Postbus 61196
1005 HD Amsterdam
Telefoon: +31 (0) 20 582 66 00
Fax: +31 (0) 20 582 66 99
Internet: <http://www.weka.nl>

Reprorecht

Het verlenen van toestemming tot publicatie in dit tijdschrift houdt in dat de uitgever met uitsluiting van ieder ander onherroepelijk door de auteur gemachtigd is door derden verschuldigde vergoedingen voor kopiëren, als bedoeld in art. 17 lid 2 van de auteurswet van 1912 en in het Koninklijk Besluit van 20 juni 1974 (Stb. 35) ex art. 16b van de Auteurswet 1912, te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden.

HOI
2010
PRINT

Nederlands
uitgeversverbond
Groep uitgevers voor
vak en wetenschap



(C) Copyright WEKA Uitgeverij BV, 2010

Wat kan AT Osborne voor u betekenen?



Foto: hoofdkantoor AT Osborne, Baarn

AT Osborne lost ruimtelijke vraagstukken op. Onderscheidend is de verbinding tussen plannen en de praktijk. De managers en consultants lossen strategische vraagstukken op, geven second opinions en begeleiden investeringsprojecten. AT Osborne is een multidisciplinair bureau met 150 specialisten. Samen leveren zij alle denkbare diensten, van project- en procesmanagement tot advies en ondersteuning op het gebied van techniek, financiën of juridische vraagstukken. AT Osborne heeft vestigingen in Nederland, België, Luxemburg en Frankrijk.

AT Osborne Huisvesting & Vastgoed is actief in vier markten:

- Gezondheidszorg: opdrachtgevers in zowel de care als de cure.
- Hoger onderwijs: opdrachten bij vrijwel alle universiteiten en veel HBO-instellingen en ROC's.
- Overheid: projecten bij diverse departementen, vrijwel alle provincies en circa veertig gemeenten.
- Bedrijfsleven: advies en begeleiding van huisvestings- en vastgoedvraagstukken bij vrijwel alle banken en bij de meeste ondernemingen in de AEX.