

De werkomgeving van de Corporate Real Estate (CRE-)manager is volop in beweging. Van de oorspronkelijk sterk technisch getinte vastgoedafdelingen van multinationals met vele honderden medewerkers zijn nu nog vaak slechts enkele tientallen mensen over. Veel operationele en tactische taken zijn uitbesteed aan vooral grote internationale dienstverleners. DOOR ERIK WIEGERINCK



Monique Arkesteijn: 'Multinationals besteden hun tactische CRE-taken vaak uit.'



Pieter Foekens: 'Bij CRE denkt men nu meer in termen van werkplekoplossingen.'

# Corporate Real Estate management volop in beweging

# Uitbesteding belangrijke trend in CRE



De tendens om beheer uit te besteden wordt onder andere veroorzaakt doordat bedrijven hun bedrijfsvastgoed afstoten. Daarbij gaat het vooral om kantoorgebouwen, die overal ter wereld toch gemakkelijk kunnen worden gehuurd, als niet wordt gekozen voor een sale-and-leasebackconstructie. Maar ook distributiecentra, productiehallen, winkels, zorgvastgoed en ander specifiek vastgoed, zoals hotels et cetera, worden van de balans gehaald.

‘Toch kun je niet stellen dat CRE-functies uitbesteden een trend is’, meent Monique Arkesteijn, voorzitter van CoreNet Global Benelux Chapter. Volgens Arkesteijn, in het dagelijks leven universitair docent Vastgoedmanagement aan de TU Delft, zijn er echter wel steeds meer voorbeelden van multinationals die naast de operationele taken ook hun tactische CRE-taken uitbesteden. Al staan daar in de praktijk nog genoeg voorbeelden tegenover van bedrijven die welbewust ook alle operationele CRE in huis houden. ‘Het beeld is erg divers.’

Bestuurslid Pieter Foekens van CoreNet Global Chapter Benelux (vastgoedmanager bij FloraHolland): ‘Het is afhankelijk van welk belang het topmanagement eraan hecht. Meestal zie je wel dat de strategische functie van CRE in tact blijft. Het strategische niveau van CRE – bijdragen aan de strategische ondernemingsdoelstelling – wordt ook alleen maar belangrijker. Bedrijven willen hun vastgoedstrategie wel zelf kunnen blijven bepalen en daartoe ook de benodigde kennis en know how in huis houden. Vandaar ook het thema van Corenet Global EMEA Summit in Berlijn ‘CRE van kostenpost naar toegevoegde waarde.’

## Kosten reduceren

Feit is dat veel partijen nadenken over welke CRE-functies zij kunnen uitbesteden. Volgens het in oktober vorig jaar gepubliceerde KPMG 2013 Global Real Estate & Facilities Management (REFM) Outsourcing

Pulse Survey vormt operationele kosten reduceren de belangrijkste beweegreden. Gevolgd door financiële middelen vrijspelen voor meer strategisch geachte activiteiten en toegang krijgen tot externe kennis en ervaring van dienstverleners. Ook de financiële flexibiliteit verbeteren speelt een belangrijke rol. Van de geraadpleegde dienstverleners in het KPMG-onderzoek verwacht 61 procent een toename van de activiteiten.

Tegelijkertijd neemt ook het gemopper bij uitbesteders toe, omdat de beloofde doelstellingen en kostenreducties niet altijd worden waargemaakt door dienstverleners, weten Foekers en Arkesteijn. Desgevraagd vindt Foekers het nog te vroeg om te spreken van een heuse tegenbeweging bij eindgebruikers tegen outsourcing.

Voorzitter Arkesteijn wijst wel op de ontwikkeling van de regelgeving in de afweging ‘vastgoed huren of het in eigen bezit houden’ een andere beweging veroorzaakt. Neem de IFRS Lease Accounting die eraan komt, waardoor huurverplichtingen op de balans moeten worden opgevoerd als toekomstige verplichtingen. Arkesteijn: ‘Als dat wordt verplicht voor beursgenoteerde ondernemingen wordt huren waarschijnlijk een minder vanzelfsprekende optie.’

## Integrator Model

Het zogenoemde Integrator Model gaat heel ver met outsourcing. Dat model werd drie jaar geleden geïntroduceerd door Microsoft. Dat komt er kort gezegd op neer dat één dienstverlener, de zogenoemde Global Supplier Integrator, wereldwijd operationeel en tactisch verantwoordelijk is om de overige dienstverleners aan te sturen. In het geval van Microsoft is dat CBRE. Tijdens de CoreNet Global Asia Pacific Summit, eind maart in Singapore, werden de positieve resultaten van deze intensieve samenwerking uitvoerig belicht. Het Integrator Model kan ook worden

toegepast voor een bepaalde regio, bijvoorbeeld Azië, EMEA, West-Europa of Nederland. Medewerkers van de Supplier Integrator zijn vaak gedetacheerd op de CRE-afdeling van de uitbesteder.

### **Werkoplossingen**

Het beeld van een in zichzelf gekeerde CRE-afdeling die alleen in vierkante meters denkt, is volgens Arkesteijn en Foekens sowieso achterhaald. 'Er wordt bij CRE tegenwoordig veel meer gedacht in termen van werkplek oplossingen. Er is ook nauwe samenwerking tussen CRE en facility management, vooral bij kantooromgevingen.'

Door de steeds grotere rol van externe dienstverleners

bestaat in de bedrijfstop de neiging om CRE – al dan niet samen met Facility Management – te hangen onder Inkoop. Arkesteijn en Foekens geloven daar niet in. 'Inkoop en vastgoed hebben toch een andere tijdshorizon. Dat kan in de praktijk onhandig werken', meent Arkesteijn.

Foekens: 'De trend is dat CRE zich ontwikkelt van een uitvoerende naar een veel meer strategische functie. Bij de ene organisatie wordt CRE onder de inkoopdirecteur gehangen, bij de andere onder de financieel directeur. Maar deze functie hoort naar mijn stellige overtuiging direct onder de raad van bestuur thuis en het liefst onder de algemeen directeur, door het belang en het strategisch niveau waarop steeds meer wordt gesproken.'

### **Dienstverleners**

Dat dienstverleners een steeds belangrijkere rol vervullen in CRE, vindt ook zijn weerslag in het ledenbestand van CoreNet Global. Van de 110 leden van het Benelux Chapter is 40 procent dienstverlener en 40 procent CRE-manager. De resterende 20 procent valt in de categorie 'academisch' en 'overig'. Alle grote vastgoedadviseurs waaronder CBRE, JLL, Royal Haskoning DHV zijn lid. CoreNet kent overigens geen ballotage. Iedereen met interesse in CRE is welkom. Foekens: 'Natuurlijk beschouwen dienstverleners CoreNet ook als een marketingtool. Het is echter beslist niet zo dat CRE-managers na een bijeenkomst door hen worden platgebeld met allerlei voorstellen. Maar CRE-managers vinden het juist ook wel prettig om in een ongedwongen sfeer nieuwe contacten op te doen met dienstverleners en ideeën en ervaringen uit te wisselen. Dat is dan ook een belangrijke functie van onze netwerkorganisatie.'

Arkesteijn spreekt van een 'goede mix' van eindgebruikers en service providers binnen de gelederen. De komende tijd wil de vereniging zich meer dan voorheen gaan richten op CRE-professionals in de publieke sector, onderwijs en zorg. 'Van oudsher ligt de focus hier sterk op het bedrijfsleven', legt Foekens uit. 'Maar dat willen we verder verbreden naar maatschappelijk vastgoed. Ik denk dat we in die gebieden ook nog veel kunnen bijdragen aan de verdere professionalisering.'

# CRE krijgt meer strategische functie

## **CoreNet Chapter Benelux timmert flink aan de weg**

Het Eindgebruikersdebat op Provada vormt slechts een van de vele activiteiten die CoreNet Benelux Chapter organiseert. Naast typische netwerkbijeenkomsten zoals de CoreNet Cafés, inhoudelijk gerichte ontbijtsessies, het jaarlijkse Lagerhuisdebat in november, zijn er ook besloten Discovery forums speciaal voor eindgebruikers. Ook beschikken leden via de website over toegang tot vele research en benchmarkrapporten (BenchCore) en kunnen gebruikmaken van het rijke cursusaanbod, waaronder de opleiding Master of Corporate Real Estate (MCRE).

Hoogtepunt voor CoreNet EMEA (Europa, Midden-Oosten en Afrika) is het jaarcongres, dat vorig jaar september in Amsterdam plaatsvond en meer dan 500 bezoekers trok. Dit jaar gebeurt dat op 15, 16 en 17 september in Berlijn onder het motto 'CRE van kostenpost naar toegevoegde waarde'. CoreNet Global Benelux Chapter is onderdeel van de wereldwijde netwerkorganisatie CoreNet Global voor CRE-professionals, gevestigd in de Amerikaanse stad Atlanta. Wereldwijd telt deze groeiende club inmiddels ruim 8.000 leden, waarvan 110 in de Benelux. 90 procent van de leden van dit Chapter komt uit Nederland.

Naast de Benelux zijn er in EMEA (Europa, Midden-Oosten en Afrika) chapters in het Verenigd Koninkrijk (600 leden) en Centraal Europa waartoe ook Duitsland behoort (180 leden). Verder is er ook een netwerkgroep actief in Frankrijk (40 leden) en zal binnenkort ook een netwerkgroep in Zuid-Europa worden opgericht.

Als verklaring voor de sterke Nederlandse vertegenwoordiging binnen CoreNet in Europa noemt bestuurslid Pieter Foekens, manager Vastgoed & Verhuur bij FloraHolland, de aanwezigheid van een relatief groot aantal multinationals in ons land, zoals Philips, AkzoNobel, Unilever en Shell en het zeer actieve CoreNet Chapter. 'Als je voor een betrekkelijk klein geografisch gebied activiteiten organiseert, komen er nu eenmaal sneller meer mensen op af dan dat je eerst een halve dag moet reizen.'