



CoreNet Global Benelux

Tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst van CoreNet op de 'nieuwe' faculteit Bouwkunde BK City in het voormalige oude hoofdgebouw van de Technische Universiteit Delft aan de Julianalaan discussieerden de 50 aanwezige vastgoedprofessionals in kleine groepen met academici van de afdeling Real Estate en Housing over negen stellingen. Doel van de stellingen is een indicatie te krijgen van de onderzoeksinteresses van de CoreNet Global Benelux leden.

Na geanimeerde discussies onder het genot van een Prosecco en een hapje kreeg elke groep vervolgens **1 minuut** om hun reactie op de stelling te presenteren. Dit leidde tot geweldige presentaties. Het publiek uitte haar waardering op de stellingen door luid of juist minder luid te applaudisseren.

Monique Arkesteijn, bestuurslid van CoreNet en docent bij RE&H, leidde de discussie op enthousiaste wijze en zette aan het eind de twee stellingen met het meeste applaus tegen over elkaar. Theo van der Voordt (TU Delft) bond de strijd aan met Anja Stokker van Twijnstra Gudde die dit directe duel won. Hieronder volgt een verslag van de stellingen, beginnend met de winnaar.

Negen onderzoeksstellingen

Stelling

Business to Business (BtoB) is passé, de toekomst is business to consumer (BtoC)

Anja Stokker (Twijnstra Gudde), Ellis ten Damme (Royal Haskoning), Carel Fritzsche (Johnson Controls) en Monique Arkesteijn (TU Delft) zijn het niet eens met de stelling. Het huidige businessmodel is B to B to C. Business to Business zal niet verdwijnen maar nodig blijven. Zou BtoB verdwijnen dan betekent dat al deze Business'tussenschakels ofwel deel uit gaan maken van het proces van de aanbieder of de eindgebruiker. De expertise is namelijk wel nodig. Professionalisering bij de gebruiker (consumer) en klantgerichtheid bij de aanbieder. Wel is het nodig om de waarde van de business (vastgoedaanbieders) naar de consumer (de eindgebruiker) transparanter te maken.

Nu zitten er veel schakels tussen aanbieder en gebruiker waardoor niet meer dezelfde taal wordt gesproken. Misschien kan de waarde van het vastgoed gedurende het hele proces in één variabele uitgedrukt worden (huisvestingskosten per werkplek) Onderzoek is nodig naar het transparant maken van de waarde van de aanbieder in de 'taal' van de eindgebruiker.

Stelling

Bedrijven dienen zich te richten op de uitwisseling van kennis en een 'common body of knowledge' op te bouwen in plaats van te focussen op vertrouwelijkheid en concurrentievoordeel.

Theo van der Voordt (TU Delft) licht de stelling toe: er wordt veel tijd, geld en energie gestopt in het verzamelen van nieuwe vastgoeddata terwijl er door bedrijven zelf veel onderzoek wordt gedaan op het gebied van huisvesting. Men is geneigd deze informatie intern te houden t.b.v. concurrentievoordeel.

Dennis Ramaker (Schiphol Real Estate), Cees van der Spek (OVG) en Vincent Verheijdt (Johnson Controls) zijn het eens met de stelling. Wel stellen zij dat de eindgebruikers dergelijke informatie dienen te delen. Adviesbureaus zullen dit niet zo snel zullen doen, omdat eigen kennis hen interessant maakt als adviseur en delen van inzichten uit minder geslaagde oplossingen kan worden uitgelegd als resultaat van slecht advies.

In dit kader zou er een platform moeten worden ingericht waar eindgebruikers informatie op het gebied van vastgoed kunnen delen. Wat dat betreft zal men niet zoveel moeite hebben met het delen van positieve informatie – geslaagde huisvestingsoplossingen. Het probleem ligt logischerwijs bij het delen van negatieve informatie – niet geslaagde huisvestingsoplossingen. Volgens Theo van der Voordt kun je deze kwetsbaarheid voor negatieve ervaringen inperken door het delen van kennis te laten plaatsvinden in een kleine afgeschermdde groep. Een andere optie is om kennis over minder geslaagde oplossingen pas te delen wanneer de lessen hieruit zijn omgezet in verbetermaatregelen, zodat het verhaal per saldo weer positief is.

Stelling

De vastgoedwereldketen is nog steeds vervuild, 'oude rotten' maken nog steeds de dienst uit.

Vervuiling van de vastgoedwereldketen is een belangrijk item binnen de branche. Meerdere deelnemers aan de discussie hebben er wel eens mee te maken gehad. Het lezen van het boek 'De vastgoedfraude' heeft de huidige situatie verduidelijkt.

De stelling is opgebouwd uit twee delen. De vastgoedwereldketen is nog steeds vervuild. Door het ontbreken van transparantie is de sector aantrekkelijk voor spelers die aangetrokken worden door de mogelijkheden tot onterechte verrijking. De vastgoedwereld is hier niet uniek in, andere niet-transparante branches bezitten ook deze aantrekkingskracht. Door de transparantie van de keten te verhogen kan de vervuiling worden tegengegaan.

Op de vraag wie er de dienst uitmaken is duidelijk te antwoorden dat het niet alleen de 'oude rotten' meer met de scepter zwaaien. Ook 'jonge honden' worden aangetrokken, 'goed' voorbeeld doet immers volgen. Er is een trend in werking gezet, de sector wordt steeds beter in de gaten gehouden waardoor vervuiling eerder aan het licht komt. De vastgoedwereldketen is traag zelfreinigend. Er is vooruitgang maar in een gestaag tempo.

Stelling

Waardepropositie aanbieders

Vastgoedaanbieders dienen hun waardepropositie grondig te gaan herzien. Nader onderzoek is noodzakelijk om deze nieuwe propositie vorm en inhoud te gaan geven. De opkomst van nieuwe manieren van werken heeft een grote impact op de waardepropositie van vastgoedaanbieders. In termen van metrage (halveert), locatie, functionaliteit.

Kees Rezelman, Henri Bloem, Leon van Leersum en Pieter Foekens waren het eens met de stelling, maar stelden de huidige zaken in een breder kader. Er dient meer onderzoek te worden gedaan naar de mismatch tussen vastgoedaanbieder en vastgoedgebruiker.

De vastgoedaanbieder denkt in termijnen van tientallen jaren, en verkeert momenteel in grote onzekerheid aangezien er een verschuiving heeft plaats gevonden van een aanbieder- naar een vragermarkt. De aanbieder heeft vaak geen rechtstreeks contact met de eindgebruiker, het vastgoed was een financieels product, iets dat verhandelbaar en in stukjes op te knippen was. De vastgoedgebruiker is ook onzeker en velen hebben geen lange termijn visie. De eindgebruiker wordt geconfronteerd met nieuwe vormen van werken, zoals thuis werken en werken op flexplekken. Deze nieuwe vormen van werken zijn echter niet voor iedereen geschikt en bevindt zich nog in een experimentele fase.

De verschuiving van een aanbieder- naar een vragermarkt heeft de gebruiker in de gunstige positie gebracht. Laten we daarom in deze nieuwe situatie de focus leggen op een match tussen aanbieder en gebruiker die voldoet voor de lange termijn. Een match waarin beiden in hun behoefte worden voorzien en een die minder conjunctuur gevoelig is.

Stelling

Om met Corporate Real Estate waarde aan een onderneming toe te voegen moet onderzoek vanaf 2010 meer gaan over het grensvlak tussen strategische en het tactische niveau.

Deze stelling vinden betrokkenen belangrijk. De stelling is door deze groep breder getrokken en vertaald naar 5 onderwerpen die zij graag als onderzocht zouden zien. Als eerste het gevoel dat maar 60% van de strategie ook daadwerkelijk (op tactisch niveau) wordt uitgewerkt. Er wordt niet consequent doorgepakt! Onderzoek dient te verifiëren of dat klopt dat, wat de oorzaken daarvan zijn en of dat verbeterd kan worden? Het tweede onderzoek dient zich te richten op de impact van emotie en belangenpolitiek op vastgoedkeuzes. De 'beste' vastgoedstrategie wordt vaak niet gekozen, omdat iemand zijn invloed gebruikt tijdens de besluitvorming ten gunste van een suboptimale oplossing. Meer onderzoek kan gedaan worden naar de zachte kant in de besluitvorming, de emoties. Hoe kunnen deze meetbaar gemaakt worden?

Het derde onderzoek richt zich op het behoud van flexibiliteit van het vastgoed en de vastgoedstrategie. Wat als de corporate strategie verandert? Met welke vastgoedstrategieën wordt zoveel mogelijk flexibiliteit behouden? En welk type flexibiliteit is dan van belang? Graag ziet deze groep - als vierde - ook bewijzen van de theorie over Toegevoegde Waarde Denken met vastgoed. Het Toegevoegde Waarde denken wordt meer gemeengoed, maar hoe vaak wordt het toegepast? Is er in de praktijk bewijs te vinden dat het TW denken daadwerkelijk rendement oplevert? Of laten we rendementen liggen? Welke sectoren lopen voorop? Als laatste heeft de groep behoefte aan de financiële vertaling van de operationele Toegevoegde Waarden. Is dit mogelijk of zijn het kwalitatieve factoren waarvan de bijdragen onmeetbaar zijn?

Stelling

Gebruikers laten nauwelijks iets van zich horen; dat de vastgoedwereld ze uitbuiten" is hun eigen schuld.

Aanbieders van kantoren sturen niet (voldoende) op de kwalitatieve ambities van organisaties, dat moeten de organisaties zelf doen.

Onderzoek dient zich te richten op instrumenten die organisaties hierbij ondersteunen.

De groep is het eens met de stelling en vindt de stelling belangrijk. Caroline de Vos (Twijnstra Gudde) geeft aan dat drie aspecten worden belicht.

Gebruikers en vastgoed Gebruikers willen invloed hebben, maar blijken moeilijk te kunnen bepalen wat ze willen. Toch wordt er door organisaties steeds meer vanuit de gebruikers gekeken. Het draagvlak bij het personeel is van essentieel belang bij vastgoedkeuzes.

Tijdspectief (flexibiliteit) Er zijn ook kanttekeningen. Vragen we het "nu" aan de gebruikers of over 10 jaar, en wat vragen we eigenlijk? Het ontwerp van een gebouw dient flexibel te zijn, want de statische aard zorgt ervoor dat meerdere generaties gebruikers gehuisvest dienen te worden. Hoeveel flexibiliteit is hiervoor noodzakelijk? Een visie met scenario's waar het naartoe gaat is hierbij onmisbaar.

Kiezen en monitoren

Als je wil komen tot een oplossing met gebruikers, dient de keuzeruimte zo te worden ingericht dat gebruikers daarin gestuurd kunnen worden. Ook moet iemand in staat zijn de vraag van gebruikers te vertalen naar vastgoedvariabelen. Monitoren is belangrijk: een nul meting en een ambitie, dan kan je gaan meten. De ambitie en doelstellingen kunnen aangepast worden.

Stelling

Organisatie-vastgoed-strategie bestaat niet want uiteindelijk is het organisatiestrategie met vastgoedconsequenties

Johan van der zwart (TU Delft) rapporteert dat Corporate real estate door de betrokkenen dienend wordt gezien aan de organisatie doelstellingen, in dit opzicht is er consensus dat de stelling waar is, echter is het een zeer beperkte visie op de rol van vastgoedmanagement binnen de organisatie.

Ten opzichte van commercieel vastgoed is niet de winst op vastgoed leidend maar het dienende karakter aan de doelstellingen van de organisatie waarbij ook de schaal van de organisatie en de wens tot werkplekinnovatie als vastgoed strategie een rol speelt. Ook een algemene organisatie doelstelling dat, ongeacht de positie van de afdeling, elke afdeling op haar expertise gebied tot de top 25% moet behoren, kan zijn weerslag hebben op de manier waarop binnen de organisatie wordt omgegaan met vastgoed.

Opgemerkt wordt dat de invloed van de vastgoedmanager in deze tijd van recessie steeds meer verschuift naar het niveau van de CEO, waar de beslissingen worden genomen op zoek naar herstel. De rol van de vastgoedafdeling is daarbij vooral het duiden van consequenties van voorgenomen beslissingen en het inbrengen van de vastgoedexpertise bij het tot stand komen van de beslissingen, maar het dienende karakter aan de organisatiestrategie blijft leidend.

Stelling

Duurzaamheid is een hype.

Meer lange termijn onderzoek naar duurzaamheid vanuit de eigenaar gebruiker is nodig.

Hilde Remoy (TU Delft) geeft aan dat in deze groep de tweeledigheid van de stelling als eerste opviel. Enerzijds duurzaamheid is een hype en anderzijds onderzoek naar duurzaamheid is nodig. Over de eerste deel van de stelling was weinig discussie nodig binnen de groep:

Duurzaamheid is geen hype! De inhoud van de stelling werd als belangrijk geacht; duurzaam ontwikkelen en beheren van vastgoed is een van de uitdagingen voor de vastgoedsector voor de komende jaren. Veel onderzoek is gedaan naar duurzaam bouwen, levensduurverlenging en energiebezuiniging in de bouw, maar toch lijkt de praktijk achter de feiten aan te lopen, en worden duurzame ontwikkelingen alleen gedaan door en voor bepaalde partijen, zoals door de Triodos bank aan de aanbiederszijde en voor de TNT aan de gebruikerszijde.

Maar hoe komt dat? Duurzaamheidsmaatregelen lijken nog steeds een wat *suf* imago te hebben, en er wordt gauw gedacht aan hoge initiële kosten die tijdens de gebruiksfase en exploitatieduur van het gebouw niet meer terugverdiend kunnen worden. Maar klopt dit? Onlangs zijn rapporten verschenen waaruit blijkt dat duurzame ontwikkelingen ook rendabel kunnen zijn, en zeker in deze tijden waarin gebruikers het voor het zeggen hebben. Daarnaast is het aannemelijk dat zouden duurzame gebouwen een hogere restwaarde hebben dan minder duurzame gebouwen. Kortom, voor alle partijen betrokken in de ontwikkeling, beheer en gebruik van vastgoed, veel goede redenen om te verduurzamen. Technisch onderzoek heeft al veel resultaten opgeleverd, maar aan de bewustwording van verschillende partijen kan nog veel gedaan worden.

Stelling

Efficiëntie boven effectiviteit

Door de krimpende bedrijfsmarges dienen organisaties zich te richten op de huisvesting die ze zich kunnen permitteren, in plaats van te streven naar huisvesting die geheel aansluit op de organisatiedoelstellingen.

Herman Vande Putte (TU Delft) geeft aan dat de aanleiding voor het formuleren van de stelling de ervaring is van het selecteren en inrichten van het nieuwe bouwkundegebouw. In enkele dagen tijd was de keuze voor het gebouw gemaakt. Het was een bestaand gebouw, 'niet afgestemd' op de behoeften van bouwkunde, dat werd aangepast. En het bleek de goede keuze te zijn. Twee leerpunten daaruit zijn:

(1) proces: de juiste mensen kunnen snel een goede beslissing nemen over vastgoed; langdurig overleg levert weinig meerwaarde;

(2) product: hergebruik van een beschikbaar gebouw kan een goed resultaat opleveren; een organisatie kan zich te plooiën naar een gebouw, en dat kan in grotere mate dan algemeen gedacht.

Met andere woorden: een suboptimaal proces en product kunnen heel goed zijn.

Jan Gerard Hoendervanger (Hanzehogeschool), Michel Mooij (Proven), Roderick van Houwelingen (Deloitte), Philip Dietzold (Haloojam Holdings BV) en Herman Vande Putte TU Delft zijn het niet eens over het belang van de stelling, argumenten voor en tegen wisselen elkaar af. Deze groep definieert een zestal relevante onderzoeksonderwerpen.

1. Zijn CRE mensen vakmensen? Kennen ze de werking van vastgoed? Zijn zij in staat om met weinig informatie en in korte tijd over de essentie van een project te beslissen?
2. Wat is uiteindelijk het verschil tussen gebouwen die opgericht zijn met verschillende PVE's? Voorbeeld: ziekenhuis, kantoor, etc. Wat is de meerwaarde van maatwerk?
3. Stelling o.b.v. Pareto dat 80% van het resultaat van een huisvestingsproces wordt beslist bij de keuze van de locatie en architect en 20% van het eindresultaat door alle andere parameters, en dat de invloed van die laatste achteraf het eenvoudigst te wijzigen is. Is dit herkenbaar in de praktijk?
4. De snelheid van een besluitvormingsproces kan tot scherpe prioritering leiden; dat staat haaks op het langzame proces waarbij alles belangrijk lijkt. Kan snel doeltreffend zijn?
5. De stelling refereert aan het onderscheid tussen drager (locatie, architect, maatvoering, architecturale expressie) en inbouw (gebruiker, inrichting o.b.v. uitgebreide bevraging), en aan de flexibiliteit van organisaties. Wat is de speelruimte van beide?
6. Moet de aandacht gaan naar het proces of het product om een (sub-) optimaal en duurzaam resultaat te komen?