

Huurders hebben weinig visie en zijn makkelijk te verleiden

De markt voor kantoren is aanbodgedreven. Eindgebruikers kunnen kiezen uit een keur van nieuwbouw. Als huurder kun je iedere vijf jaar verkassen naar een nieuw kantoorgebouw: opnieuw beter, energiezuiniger, mooier en gezien de marktontwikkelingen nog goedkoper ook. Geef de huurder eens ongelijk. Het gevolg is wel, dat we in Nederland zitten opgescheept met een leegstand van 8 miljoen vierkante meter. Daar kunnen we de toekomstige generatie niet mee opzadelen. Ik vergelijk het met de staatsschuld: die willen we ook niet doorschuiven. De oplossing is minder nieuwbouw en meer hergebruik. En ik heb goed nieuws: in de bestaande voorraad kun je door goed in te grijpen dezelfde mate van duurzaamheid en hetzelfde comfortniveau bereiken voor hetzelfde budget. Met als grote voordeel dat je geen nieuwe leegstand creëert.

Zolang ieder van de partijen in vastgoedland op z'n eilandje blijft zitten, verandert er niets. We zullen elkaar moeten benaderen. Ontwikkelaars zullen zich meer gaan richten op herontwikkeling van bestaande gebouwen. Van asset managers eis ik dat ze dicht op de huurder zitten om hen zo goed mogelijk van dienst te zijn. Van gemeenten verwacht ik dat zij de kans grijpen om nog ongebruikte planvoorraad te schrappen. Zij moeten een rem zetten op nieuwbouw. En van huurders verwacht ik visie en een duurzame huisvestingsstrategie. Staar je niet blind op de kwaliteit van de nieuwbouw. BREAAAM-good in de bestaande bouw is een betere prestatie dan BREAAAM-excellent in de nieuwbouw. Als iets niet aan je wensen voldoet, praat dan eerst eens met de eigenaar in plaats van met je makelaar. Kijk eens wat flexibeler naar je eisenpakket en naar de mogelijkheden in de bestaande bouw.

Hans Copier

Voorzitter IVBN / Country manager Netherlands, ING REIM

Samenwerking in vastgoedketen blijft steken in mooie woorden

Er is nog veel kwaliteit, duurzaamheid en comfort toe te voegen aan de bestaande voorraad. Niet alleen in leegstaande gebouwen, maar ook in gebouwen waar de eindgebruikers latent ontevreden zijn. Als we daarin investeren, levert het kansen voor eindgebruikers om binnen hun bestaande gebouw meer gebruikswaarde te realiseren. Voor beleggers is er een kans om eindgebruikers langer aan zich te binden. En voor marktpartijen is er een kans op nieuw bouwvolume. Het benutten van die kansen vereist samenwerking: in de hele keten van eigenaar, eindgebruiker, leverancier, hoofdaannemer tot en met toeleverende partijen.

Iedereen heeft de mond vol over samenwerking, maar in de praktijk is de vastgoedketen strikt hiërarchisch georganiseerd. Kansen blijven daardoor liggen. De crisis heeft het inkoopgedrag verder aangejaagd, waardoor partijen nog meer op prijs worden geselecteerd en nog minder op integraliteit en toegevoegde waarde. Goede samenwerking impliceert een focus op de langere termijn en op total costs of ownership. De bouwsector moet daarvoor meer snelheid en innovatiekracht ontwikkelen en er moeten meer aanbieders komen, die een DBFMO-samenwerking aandurven. Beleggers, eindgebruikers en ontwikkelaars moeten de waarde van samenwerking inzien. En de overheid kan het proces aanjagen door iets over hebben voor de maatschappelijke meerwaarde die het oplevert.

Henk Bol

Vice-voorzitter Bouwend Nederland / Directeur BAM Utiliteitsbouw

Eindgebruiker wil niet betalen voor kwaliteit

In het geweld van crisis en kantorenleegstand is de eindgebruiker de lachende derde. Hij zit voor een dubbeltje op de eerste rang. Na afloop van een eerste huurcontract stapt hij doodleuk in een nieuwe ontwikkeling, omdat een nieuw gebouw voor hem op dat moment beter past: goedkoper, kleiner, anders of gewoon nieuw. Eindgebruikers maken goede sier met duurzaam bouwen, maar zijn uiteindelijk niet bereid om daarvoor te betalen. Bovendien blijft hun vorige huisvesting leeg achter; vaak nog geen tien jaar oud, maar in de huidige markt al direct kansloos. Het is nogal gemakkelijk om de schuld daarvoor volledig op het bordje van de ontwikkelaars te schuiven.

Het is tijd om de discussie over de kantorenleegstand breder te trekken. Wat moet er gebeuren? Ontwikkelaars zijn in de verdediging gedrukt, maar ik vind dat iedereen in de spiegel moet kijken. Van banken en beleggers mag worden verwacht dat zij proactief beoordelen wat er met hun portefeuille moet gebeuren en deze waar mogelijk aanpassen aan de eisen van de huurders van vandaag. Van eindgebruikers mag worden verwacht dat zij een visie formuleren op een maatschappelijk verantwoorde huisvestingsstrategie. Dat heeft te maken met de duurzaamheid van de gebouwen waarin ze zitten, maar evenzeer met de leegstaande gebouwen die zij achterlaten na een verhuizing. Zolang eindgebruikers alleen lijken te willen profiteren van de kansen die de leegstand en de crisis hen bieden, gebeurt er weinig.

Nicole Maarsen

Bestuurlid NEPROM / algemeen directeur Maarsen Groep

De zorgsector leunt te zwaar op banken. Waar zijn de beleggers?

In ons land wordt fors gebouwd in de sectoren cure en care. De omvang van de financieringsbehoefte in de komende jaren kan oplopen tot zo'n 10 miljard euro. Die financieringen worden door slechts vier of vijf banken verstrekt. Dat is geen gezonde situatie. Een te eenzijdige afhankelijkheid van een te klein aantal spelers, leidt immers altijd tot meer risico's en hogere prijzen. Met het oog op de langetermijnbelangen van de zorgsector is dat onwenselijk. In de corporatiesector staat hetzelfde te gebeuren. Daar worden (vrijwel) alle financieringen nu nog geborgd door het WSW met achtervang van de overheid, maar de Europese regelgeving verandert. Een deel van de activiteiten mag niet meer worden geborgd. Hiervoor zijn corporaties aangewezen op commerciële financiers. De grote vraag is: waar blijven de institutionele beleggers?

In de afgelopen jaren wisten beleggers met obligaties, aandelen en commercieel onroerend goed voldoende rendement te halen. In vergelijking tot die categorieën waren beleggingen in maatschappelijk vastgoed slechts beperkt in omvang. Door de veranderende regelgeving is het voor beleggers bovendien een lastige categorie. Banken, met een groot kredietapparaat, zijn hier van oudsher meer mee vertrouwd. Maar sinds de financiële crisis kunnen beleggers het zich niet meer permitteren om maatschappelijk vastgoed links te laten liggen. Sterker nog: juist maatschappelijk vastgoed biedt zicht op een stabiel rendement voor een zeer lange termijn. Voor beleggers is het nu tijd om in te stappen.

Frank Nivard
Directeur Publieke Sector, Rabobank International

Huisvesting is geen vak voor schooldirecteuren

Het is een politieke beslissing geweest om de verantwoordelijkheid voor huisvesting van onderwijsinstututen bij de instituten zelf te leggen. Daar is veel voor te zeggen, omdat we daardoor meer integraal op kosten kunnen sturen. Toch is huisvesting, zeker bij ROC's, geen taak die past bij de core-business van onderwijsteams en hun directies. Ons instituut bestaat uit 22 scholen die gevestigd zijn op 40 locaties. De keuze voor deconcentratie met locaties verspreid in de provincie is bewust gemaakt, en komt voort uit de rol die het ROC in de maatschappij vervult. De afzonderlijke locaties zijn daardoor relatief kleinschalig en overzichtelijk. Ook dat is een wens die leeft in de maatschappij. Maar als we ook het beheer van de gebouwen zouden decentraliseren, worden de beheerslasten te hoog.

Als je het goed wilt doen, moet je de huisvestingstaak binnen een ROC centraliseren. Ik geloof niet in een dialoog met directies en onderwijsteams op basis van wederkerigheid. Het is de facility manager die zich met de onderwijstaak moet identificeren. Andersom lukt niet. De inbreng van de eindgebruiker gaat uitsluitend over onderwijs. Binnen een ROC vereist de huisvesting een strakke regie. Alle contracten moeten centraal worden aangestuurd en alle meldingen over calamiteiten moeten centraal worden verwerkt. De tijd waarin een conciërge de zeggenschap had over zijn gebouw, is voorbij. De ontwikkelingen in het onderwijs gaan snel. Net als de ontwikkelingen in het facilitair management. Het is een vak apart en daar moet je onderwijsteams niet mee willen belasten.

Dick Lieftink

Directeur Interne Dienstverlening, Noorderpoortcollege

In de vastgoedwereld moeten mannen een stapje opzij zetten

Op de lijst van achttien inleiders op dit eindgebruikersdebat, tel ik slechts drie vrouwen. Dat is binnen de vastgoedwereld een goede score. Mannen zijn er dominant vertegenwoordigd; vrouwen moet je met een lampje zoeken. Zeker bij opdrachtgevers en ontwikkelaars is de verhouding tussen de seksen uit balans. Vrijwel overal is de ontwikkeling van vastgoed overwegend een mannending. Maar het is toch duidelijk dat mannen en vrouwen elkaar aanvullen. Juist ook bij de ontwikkeling van vastgoed. Bij de verbouwing en herinrichting van het Rijksmuseum voor Oudheden in Leiden en bij de ontwikkeling van het Stedelijk Museum Amsterdam heb ik dat sterk ervaren. Mannen zijn in het algemeen meer rationeel ingesteld, terwijl vrouwen meer aandacht hebben voor intuïtieve en emotionele elementen zoals sfeer, gebruik van kleuren en de functionaliteit van ruimtes.

Om een gebouw te ontwikkelen waar medewerkers, bezoekers en andere gebruikers uiteindelijk gezonder, gelukkiger en meer productief zijn, is de belevingswaarde maatgevend. En om een hoge belevingswaarde te realiseren, is de inbreng van vrouwen onmisbaar. Mannen kunnen het niet alleen. Vooral in het begin van het proces moet de stem van vrouwen klinken: bij het schrijven van het programma van eisen. Dan kun je immers de meeste invloed doen gelden. Om voldoende kwaliteit te realiseren, moet één op twee vastgoedprofessionals een vrouw zijn. Zeg nou niet dat er geen geschikte vrouwen zijn. Ze zijn er, alleen wij moeten als mannen daarvoor de ruimte durven geven. Als we dat niet doen, dan blijft de vrouwelijke inbreng beperkt en gaan er kansen verloren.

Taeke Kuipers
Directeur Hortus Botanicus Amsterdam

Marktpartijen hebben te weinig ondernemersleef

Er is een moeilijk te overbruggen kloof tussen zachte wereld van de gesubsidieerde instellingen en de harde wereld van het vastgoed. Als het gaat om maatschappelijk vastgoed verwachten marktpartijen nog steeds een huurgarantie van 25 of 40 jaar. Marktpartijen hebben nog steeds een naïef vertrouwen dat de overheid deze instellingen tot in lengten van jaren subsidieert. Maar de wereld is veranderd. Zelfs het Concertgebouworkest kan zo'n huurgarantie niet geven. We kijken vier jaar vooruit en daarna weer vier jaar. Zo simpel is dat.

Het debat gaat teveel over investering, terwijl het ontbreekt aan een goed model voor beheer en exploitatie. Je hoort veel over DBFMO-constructies, maar in de praktijk is er in ieder geval in Amsterdam op dat vlak geen enkel initiatief. De meeste marktpartijen willen blijkbaar niet verder gaan dan D en B. Ik zeg: maatschappelijk vastgoed levert rendement, maar je moet er wel het juiste exploitatiemodel bij leggen. De risico's zijn groter, maar daarmee ook het mogelijke rendement. Dat is de nieuwe werkelijkheid. De overheid heeft marktpartijen nodig die verder kijken dan alleen naar investeringen. De overheid heeft partijen nodig met ondernemersleef.

Marianne Bogers

Hoofd unit Maatschappelijk Vastgoed, dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, gemeente Amsterdam

Corporate ondernemingen huren straks geen vastgoed meer

Wat moet een corporate onderneming eigenlijk met vastgoed in eigen beheer? Ik en veel van mijn collega's verspillen nogal wat tijd aan huur en ontwikkeling van vastgoed. Terwijl we geen huisvesting nodig hebben, maar werkplekken. Wij zijn verantwoordelijk voor een interne dienst van A tot Z, maar voor een steeds groter deel kunnen we beter gebruik maken van specialistische leveranciers. Het Nieuwe Werken en de noodzaak om kosten te besparen, vragen erom de huisvesting goedkoper, flexibeler en minder risicovol te realiseren. Tegelijk hecht de gemiddelde medewerker steeds minder aan een eigen, vaste werkplek. Young professionals willen een leuke plek, gerieflijk, representatief, waar je anderen ontmoet en waar je niet urenlang voor in de file hoeft te staan. Daar moeten wij als facilitair managers een antwoord op vinden.

En dat antwoord is er, bijvoorbeeld in de vorm van businesscenters. Er komen er steeds meer, met steeds meer kwaliteit en variatie. Er kunnen mooie dingen ontstaan als we langs die weg meer dingen collectief doen. Niet meer ieder bedrijf z'n eigen koffiecorner, maar samen een goed restaurant. Wat dacht u van combinaties van businesscentra met winkelcentra, sportvoorzieningen en kinderopvang in een campusachtige omgeving? Medewerkers van verschillende ondernemingen vinden hier goed geoutilleerde werkplekken. Beleggers moeten zich realiseren dat dáár de huurders van de toekomst zitten. Die zitten dus niet bij de corporate ondernemingen zelf. Ik ben straks uw huurder niet meer. De vraag is nog wel hoe ver we met de uitbesteding van de huisvesting kunnen gaan. Voor kantoorfuncties is veel mogelijk, maar er zijn vast ook onderdelen die om een meer traditionele huisvesting vragen. Daarover is de dialoog nog maar net begonnen.

Wout-Jan Ykema
Manager Vastgoed, Randstad Nederland BV

Ontwikkelaars die denken kennis van de zorg te hebben, zijn een risicofactor

Met de crisis in de bouw is de zorg een jachtgebied voor ontwikkelaars geworden. De instellingen zijn hun prooi. Je moet dus buitengewoon goed op je tellen passen. Veel ontwikkelaars beweren dat ze maatschappelijk verantwoord bezig zijn en dat ze zeer begaan zijn met de zorg. Het gevaarlijkst zijn de aannemers die zich opeens ontwikkelaar noemen. Ze komen met de meest interessante propositities, maar als je goed kijkt, is hun toegevoegde waarde beperkt. De risico's die zij bij de instellingen leggen, zijn daarentegen groot, zowel financieel, qua bedrijfsvoering als in de beeldvorming. Wij ontwikkelen bijvoorbeeld het medical businesspark. Als zich daar een bedrijf vestigt dat in de fout gaat, straalt het negatief af op de betrouwbaarheid van het AMC, ook al hebben wij er feitelijk niets mee te maken.

Een ontwikkelaar die aan een organisatie als het AMC goede diensten wil bewijzen, moet eerlijk zaken doen en meerjarig durven investeren. Als zij geen toegevoegde waarde leveren, hebben wij voldoende kennis en ervaring in huis om het zelf te doen. Een ontwikkelaar die in de zorgsector aan de slag wil, moet nadenken in welk tempo hij geld wil verdienen. Stuur niet na het eerste wissewasje een meerwerkfactuur, maar denk aan de continuïteit. Het is ook belangrijk dat je een goed team hebt. Bouw je zelf ook nog wat of ben je alleen een bureau dat alles doorsluist naar onderaannemers? Er is in ziekenhuizen veel werk voor ontwikkelaars, maar als je er toegevoegde waarde wilt leveren, heb je specifieke kennis nodig om. Die kennis baseer je op geduld en lange adem. De zorg doe je er niet even bij.

Geert Jan van Oenen
Directeur Huisvesting Academisch Medisch Centrum

De markt weet geen raad met gebiedsontwikkeling

Veel zorginstellingen hebben van oudsher nogal wat grond. SEIN (Stichting Epilepsie-Instellingen Nederland) heeft in totaal ongeveer 70 hectare. En waar vroeger zorghuisvesting op geïsoleerde terreinen plaatsvond, wordt nu gesproken over integratie: hoe kunnen we bijzondere functies weer combineren met reguliere maatschappelijke functies, zoals wonen. De terreinen bieden daarvoor een uitgelezen kans. Er is ruimte voor nieuwbouw, er is een mooi groen ingericht gebied en er zijn allerlei voorzieningen zoals een zwembad, een manege, winkeltjes en een kinderboerderij. Alleen, ik zet geen bord 'Te Koop' in de tuin. Verdere ontwikkeling van het gebied vergt namelijk samenwerking en maatwerk. Want ik moet wel bewaken dat het gebied voor onze primaire doelgroepen adequaat is en blijft.

Er zijn partijen genoeg die op onze terreinen particuliere woningbouw willen ontwikkelen. Maar de specifieke opgave en de huidige marktomstandigheden vragen een andere manier van werken. Ik merk dat men dat lastig vindt. SEIN is als zorginstelling, anders dan een gemeente, geen reguliere samenwerkingspartner van ontwikkelaars. Het gaat over integratie en in ons geval over bewoners met epilepsie. Welke eisen stelt dat aan nieuwe ontwikkelingen? Welke elementen moet je behouden? Hoe zet je een gebied in de markt? Wat deel je met elkaar en wat is privé? Zijn we bereid meer dingen collectief te doen? Welke rol krijgen de huidige en toekomstige bewoners in het proces? Als wij met een marktpartij in zee gaan, dan willen we eerst praten over de vorm van samenwerking, het delen van risico, rendement en kennis en over de toegevoegde waarde die een marktpartij ons kan geven. Gebiedsontwikkeling in de zorg vraagt om een andere aanpak, maar realiseren marktpartijen zich dat ook en zijn ze bereid daarnaar te handelen?

Martin Slaager
Directeur Vastgoed & Facility, SEIN
(Stichting Epilepsie-Instellingen Nederland)

De eindgebruiker moet bij projectontwikkeling het voortouw nemen

Goed bouwen is mooi, maar goed gebruik is beter. Het is een waarheid als een koe en toch zie je in vastgoedland dat de projectmanager aan de touwtjes trekt en de eindgebruiker achterblijft. Ieder bouwproject wordt gedicteerd door harde deadlines en technische doorlooptijden. Die laten geen ruimte voor het proces bij de eindgebruiker. En de eindgebruiker laat zich maar al te gemakkelijk in die achterhoede dringen. Hij besteedt er in het algemeen onvoldoende tijd, geld en aandacht aan, om het proces bij te benen. Hij kijkt bovendien niet ver genoeg vooruit. Hoe ziet een collegezaal er over vijf jaar uit? Hoe moet een multifunctionele ruimte eruit zien? Er is geen huisvestingsprogramma en het ontbreekt aan een consistente visie op de toekomstige behoefte.

In de driehoek eindgebruiker – opdrachtgever – projectmanager mag spanning zitten. Misschien moet er spanning zitten. Maar het is essentieel dat die spanning berust op gelijkwaardigheid. Een overheersende projectmanager en een zwakke eindgebruiker leidt uiteindelijk tot een slecht project. De eindgebruiker moet vanuit een visie op een toekomstig programma zijn invloed doen gelden. De projectmanager moet daar de ruimte voor bieden en niet de lead voor ieder project naar zich toe willen trekken. De opdrachtgever moet daarvoor de juiste randvoorwaarden scheppen. Eindgebruiker: kom uit je dagelijkse praktijk, kijk naar best practices en kijk op een creatieve en slimme manier naar je omgeving. Projectmanagers: help de eindgebruiker met duidelijke visualisaties en eenvoudig leesbare voorstellen. Als beide partijen hier meer tijd, energie en creativiteit aan besteden, komen we een stuk verder.

Kees Lansbergen
Directeur Erasmus Facilitair Bedrijf, EUR

De beste CRE-adviseurs vind je alleen in Engeland

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de dienstverlening van vastgoedadviseurs beter aansluit bij de behoeften van de corporate real estate manager? Voor verkoop van grond, aanhuur van gebouwen of ontwikkeling van nieuwe gebouwen heb ik behoefte aan advies dat is gebaseerd op een gedegen bedrijfskundige benadering, waardesturing en integrale huisvestingsscenario's. Nederlandse vastgoedadviseurs geven mij echter maar zeer beperkt het gevoel dat zij onze motieven begrijpen en dat zij snappen wat portfoliomanagement werkelijk inhoudt. Ik krijg daarentegen wel het gevoel dat zij uit zijn op snelle deals. Vastgoedmanagement kun je in Nederland nog wel uitbesteden, maar een volledige outsourcing van de huisvesting durf ik niet aan. We moeten er als corporate onderneming tussen blijven zitten, anders ontstaat er een mismatch.

Het gros van de goede expertise komt elke keer weer uit Engeland. Daar is de CRE-sector meer volwassen en is men meer gewend om huisvestingsvraagstukken integraal te benaderen. De drijfveren van een corporate onderneming blijven immers niet beperkt tot het vastgoed. Om dat te begrijpen, moet je beter naar de onderneming kijken. Een voorbeeld: ik heb behoefte aan flexibiliteit in contracten. De vraag daarnaar wordt groter, maar de mogelijkheid lijkt alsmaar kleiner te worden. Banken, beleggers en ontwikkelaars houden elkaar in een wurggreep. Mijn ervaring is dat Engelse adviseurs voor dat soort integrale vraagstukken oplossingen kunnen aandragen. Nederlandse CRE-adviseurs kunnen nog veel van hun Britse collega's leren.

Patricia E. Bax-Bakker

Portfolio Manager / Real Estate Programme Delivery, Shell International BV

In onderwijshuisvesting is meer creativiteit nodig

De ontwikkeling van gebouwen voor universiteiten en hbo-instellingen zetelt te vaak in behoudzucht. Iedere instelling en iedere faculteit z'n eigen gebouw. Terwijl de toekomst juist is gericht op concentratie en integratie. Concentratie betekent dat instituten niet over een hele stad zijn verspreid, maar bij elkaar zitten op een campus of in een beperkt deel van de stad. Dat maakt synergie mogelijk, zowel op het vlak van kennisontwikkeling, als op het vlak van gezamenlijk gebruik van ruimtes, voorzieningen en apparatuur. Integratie betekent dat grenzen vervagen: zowel de grenzen tussen onderwijsinstellingen van verschillend niveau en verschillende richting, als de grenzen tussen onderwijs, maatschappij en bedrijfsleven. De virtuele universiteit is bij uitstek een geïntegreerde universiteit.

De ontwikkeling is duidelijk, maar de consequenties voor de huisvesting zijn nog niet tot de vastgoedprofessionals doorgedrongen. De vraag is hoe facilitair managers in het hoger onderwijs moeten reageren. Voorlopig reageren zij niet of zeer terughoudend. Maar ook van marktpartijen verwacht ik meer inspiratie. Zij kunnen met vernieuwende en goede voorstellen de eindgebruikers in het hoger onderwijs op andere gedachten brengen. Ook op het gebied van eigendom en beheer. De Hightech campus in Eindhoven is op zichzelf een geslaagd voorbeeld van integratie en concentratie, maar het is een gemiste kans dat de TU daar niet in deelneemt. Wanneer het gaat om huisvesting voor hoger onderwijs wordt er door eindgebruikers en aanbieders te weinig creativiteit aan de dag gelegd. Daardoor blijven we achter de feiten aanlopen.

Ad van der Have

Beleidsmanager Vastgoed, Wageningen Universiteit en Researchcentrum

Beleggers zijn niet geïnteresseerd in maatschappelijk vastgoed

De gemeente Utrecht is eigenaar van zo'n 800 panden. Dat bezit hebben we niet omdat het een gemeentelijke doelstelling zou zijn om zoveel mogelijk vastgoed te bezitten, maar om maatschappelijke doelen te dienen. We hebben vastgoed alleen in eigendom als de markt het niet oppakt, als de markt te duur is of als het bijvoorbeeld gaat om de instandhouding van monumenten. Kansen voor beleggers, zou je zeggen. Zeker nu. Want als gevolg van de krappe overheidsbegroting is er een druk vanuit het bestuur om tafelzilver te verkopen. Dat is echter niet altijd slim. Je mist dan ook de structurele huuropbrengsten en de prijs die je op dit moment kunt bedingen, is door de crisis beperkt.

Maar wat belangrijker is: marktpartijen spelen niet goed in op de kansen om te investeren in maatschappelijk vastgoed. Het lijkt erop dat ze niet echt geïnteresseerd zijn in de wensen van gesubsidieerde instellingen en de mogelijkheden die zij bieden. Als beleggers blijf geven van interesse, stellen ze zulke voorwaarden dat we de vastgoedexploitatie beter en goedkoper zelf kunnen doen. Dat kan niet lang meer duren. Ik voorspel dat er na de huidige crisis nog een tweede crisis komt waarin beleggers massaal hun portefeuille moeten afboeken. Nu zetten zij de stap nog niet. Misschien tegen beter weten in, hoopt men op betere tijden. Maar zodra het helder is dat er iets moet gebeuren, zullen zij op zoek gaan naar nieuwe beleggingsobjecten. Ik zeg: wacht daar niet te lang mee. Er zijn nu al volop mogelijkheden om met de gemeente zaken te doen.

Frits Velthuijs

Afdelingshoofd Stadsontwikkeling Vastgoed, gemeente Utrecht

Marktpartijen en zorginstellingen dagen elkaar niet uit

Supermarkten weten schaalvoordelen te bereiken door hun logistiek in gezamenlijke distributiecentra te organiseren. Op zo'n manier samenwerken is in commerciële sectoren heel normaal. In de zorg is dat niet zo. Toch biedt ook daar samenwerking op het vlak van huisvesting vergelijkbare voordelen. Vooral als ziekenhuizen dicht bij elkaar zitten, liggen er prachtkansen. Neem bijvoorbeeld ruimtes voor nieuwe medische technische apparaten, grote magazijnen en medische laboratoria. Veranderingen in de zorg gaan snel. Daarmee zijn ook aanpassingen van de huisvesting aan de orde van de dag. Tegelijk staan budgetten onder druk. Eén en één is twee, zou je zeggen: probeer in de ondersteuning voordelen te halen door met andere instellingen samen te werken, zodat je beter kunt concurreren in daar waar het echt om gaat, namelijk de zorg.

Toch gebeurt dat niet. Misschien staan de budgetten nog niet ver genoeg onder druk. Samenwerken is lastig waardoor zorginstellingen liever vasthouden aan hun traditie om alles in eigen huis te realiseren. Men onderkent de voordelen van samenwerking niet voldoende. De huisvestingsvraag die daaruit voortkomt, is niet goed gearticuleerd. Aan de andere kant zijn vastgoedpartijen passief. Zij benaderen zorginstellingen met een simpele businesscase en komen steeds met voorstellen voor nieuwe gebouwen. Van marktpartijen die in de zorg aan de slag willen, verwacht ik knowhow. Denk mee en kom proactief met oplossingen voor de vraagstukken waar de zorg mee te maken heeft. Importeer daarvoor de ervaring die in andere sectoren bestaat. Eén zo'n oplossing is samenwerking. Zorginstellingen moeten daar een visie op ontwikkelen, maar marktpartijen hoeven daar heus niet op te wachten.

Vincent van Rijswijk
Directeur cluster Rijnmond, Delta Psychiatrisch Centrum

CREM is een jonge, maar uitstervende discipline

Corporate Real Estate Management is een jong vak. Er zijn nog maar weinig beoefenaren van dit vak die hun zaakjes goed voor elkaar hebben en die de waarde van CREM als onderdeel van hun organisatie op de juiste waarde weten te schatten. Als je kijkt naar ICT-ers en HRM-ers zijn de verschillen groot. Zij zijn doorgaans goed in een organisatie gesetteld. Deze mensen zijn professioneel met hun vak bezig en zijn onderling goed georganiseerd. CREM-ers hebben niet eens een fatsoenlijke internationale benchmark. We beperken ons tot drie strategieën: portfoliomanagement, facility management en een beetje beïnvloeding van het gebruik. Als we het daarbij laten, is de toegevoegde van CREM te klein om het als aparte discipline te laten voortbestaan.

Om ons vak te behoeden voor een vroegtijdig sterven, moeten we de kansen die er liggen beter benutten. We moeten daarvoor eerst een gedetailleerd zicht hebben op de gebouwen die we hebben, de huisvestingscapaciteit die we daarmee realiseren en de benutting van die capaciteit in de dagelijkse praktijk. Daar schort het vaak al aan. Maar we moeten ook een heldere visie hebben op de capaciteitsbehoefte en benodigde functionaliteit in de toekomst. Van daaruit kunnen we strategieën bedenken over hoe we de capaciteit slimmer kunnen gebruiken en hoe we de benodigde functionaliteit kunnen zekerstellen. De kernvraag is, hoe we daarbij de kennis en creativiteit van onze suppliers beter kunnen gebruiken. In onze gebouwen lopen duizenden mensen rond. Daar kunnen we meer voor betekenen dan alleen het leveren van een werkplek. Waarom schuiven de belangrijkste suppliers niet aan bij ons managementteam? Ik vraag hun mening. Ik wil dat zij meedenken zodat we daarmee als bedrijf sterker worden.

Peter Jansen

Director Service Delivery Management EMEA, Philips Real Estate

Echte marktconformiteit begint bij de gebruiker

Beleggers en ontwikkelaars bieden kantoorgebouwen aan waar iedereen geacht wordt in te passen. Dat noemt men dan 'marktconform'. Op die manier wordt vastgoed als pakken melk in de supermarkt aangeboden: het kantoor als standaardproduct zonder al te veel variatie. Hoe eenvormiger, hoe eenvoudiger te verhuren, denkt men. Gebruikers leggen zich als makke schapen bij deze situatie neer. Als zij al met specifieke wensen komen, zijn marktpartijen de eersten om te zeggen dat die niet marktconform zijn en ze daarom hun gebouw niet zouden kunnen doorzetten naar een belegger. Hoezo niet marktconform, zeg ik dan, ik vraag er toch om? Ik ben toch de markt? Ondertussen groeit de leegstand, want de huisvesting die er staat, draagt onvoldoende bij aan het succes van ondernemingen.

Het hele proces van huisvesting moet bij de gebruiker beginnen. Ik vind het begrip 'eindgebruiker' daarom fundamenteel verkeerd. De gebruiker wil het proces van zijn onderneming ondersteunen en vermoedt dat hij daar een gebouw voor nodig heeft. Vervolgens zoekt hij een leverancier die hem daarbij kan helpen. Niet om een standaardgebouw van de plank te halen, maar om oplossing te realiseren waarmee hij zijn primaire bedrijfsproces optimaal kan ondersteunen. De leverancier neemt de maat op, zoekt een belegger en komt met een voorstel. Zo moet het gaan. In dit proces is de belegger de hekkensluis. Als het samenspel tussen alle partijen goed is, krijg je betere gebouwen met meer diversiteit. Die gebouwen zijn ook voor beleggers veel interessanter.

Jos Schut

Directeur Corporate Facility & Real Estate Management, UPC Broadband

Universiteiten weten niet te bezuinigen op huisvesting

In universiteitsgebouwen worden de meeste ruimtes tussen tien en drie intensief gebruikt. Buiten dat korte tijdvak staan de meeste ruimtes grotendeels leeg. Professoren zijn voor onderwijs en onderzoek vaak op pad of hebben, naast andere zakelijke bezigheden, een deeltijdaanstelling als hoogleraar. Maar zij hebben wel een eigen kamer. Docenten houden voor hun lessen ingesloten patronen vast. Er is veel deeltijdwerk. Toch krijgt flexwerk maar in zeer beperkte mate een fysieke vertaling. De gemiddelde benutting van kantoren en onderwijsruimten is te laag. Van universiteiten zou je verwachten dat ze in kunnen spelen op de flexibiliteit van de steeds weer nieuwe studentenaanwas. Daar passen innovatieve concepten bij, maar in dit opzicht werken universiteiten uitgesproken traditioneel.

En het is niet alleen zo dat we onze huisvestingscapaciteit slecht gebruiken; we leren en ontwikkelen daarin onvoldoende. Als het gaat om de kwaliteit van het onderwijs, dan zijn universiteiten (internationaal) uitstekend met elkaar te vergelijken. Als het gaat om benchmarking van de huisvestingsbenutting, dan is er nog veel te onderzoeken en te verbeteren. Met betrekking tot onderwijsruimten geven planningssystemen goed aan waar bottlenecks zitten. Maar interessanter wordt het als het gaat om grootte, hoeveelheid, bezetting en benutting van studentwerkplekken, de inrichting van zogenoemde studielandschappen en de daaraan gekoppelde ICT-voorzieningen. Meten is weten. Zolang universiteiten niet weten hoe ze beter gebruik van de huisvesting kunnen maken, is het ook niet duidelijk hoe ze beter gebruik kunnen maken van de krimpende middelen die er voor de huisvesting zijn.

Antoine Fraaij
Directeur cluster Facilitair, Radboud Universiteit Nijmegen