

# Vastgoed en FM: er is genoeg te doen!

**Een gesprek met Hoogleraar Vastgoedbeheer en -ontwikkeling bij de Faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Delft prof. ir. Hans de Jonge over de relatie tussen vastgoed en facility management. Volgens hem is het nodig FM verder te professionaliseren om het op verschillende terreinen tot zijn recht te laten komen. Hiervoor moet de kennis over de relatie tussen productiviteit en werkomgeving worden uitgebouwd.**

*Koos Groenewoud*

**N**aast het Hoogleraarschap Vastgoedbeheer en -ontwikkeling bij de Faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Delft is prof. Ir. Hans de Jonge sinds 1997 directievoorzitter bij Brink Groep. Deze organisatie is actief op het terrein van management, advies en automatisering voor bouw, huisvesting en vastgoed. De Jonge vertelt: 'Ik ben opgeleid als architect aan de Technische Universiteit Delft en heb altijd een interesse in wetenschap gecombineerd met praktische toepassingen. Voor architectuur heb ik gekozen omdat ik het een mooi breed vakgebied vond dat "harde en zachte" wetenschapsgebieden bestrijkt en integrerend van karakter is. Tijdens mijn studie heb ik veel in het buitenland gewerkt en bij een groot architectenbureau in Rotterdam. Daarna ben ik gevraagd om een contractresearchteam op te zetten bij de TU Delft dat onderzoek en advieswerk deed voor publieke en private opdrachtgevers. Vervolgens ben ik in verschillende directiefuncties actief geweest bij de Rijksgebouwendienst die in die periode een grote verandering doormaakte van bouw dienst naar huisvestingsdienst. In 1991 werd ik gevraagd om een nieuwe, meer bedrijfskundige afstudeerrichting op te zetten in Delft. Vanaf dat moment heb ik het hoogleraarschap altijd gecombineerd met werken voor een bedrijf. Die afstudeerrichting is explosief gegroeid en leeft inmiddels onder de naam Real Estate & Housing verder. Daar zijn de afgelopen jaren weer nieuwe initiatieven genomen zoals de oprichting van twee kenniscentra: het Center for People & Buildings ([www.cfpb.nl](http://www.cfpb.nl)) en het Centre for Process Innovation in Building and Construction ([www.cpihc.nl](http://www.cpihc.nl)). Tevens werd zeven jaar geleden met de Erasmus Universiteit en het Ontwikkelingsbedrijf van Rotterdam een nieuwe postgraduate Masteropleiding opgezet (Master City Developer).

## **Combineren**

De Jonge combineert doceren met een functie in het bedrijfsleven, hij heeft daar een duidelijke reden voor. 'Het werken aan nieuwe vraagstukken in netwerken van verschillende specialisten, het uitwisselen van internationale ervaringen en het werken met studenten heb ik altijd als bijzonder inspirerend ervaren. Het houdt je scherp. Toch ben ik te ongeduldig om full-time te functioneren in een universiteit. In het bedrijfsleven vind ik de dynamiek van de markt en de noodzaak te beslissen in onduidelijke situaties op basis van onvolledige informatie. De spanning tussen die twee werelden geeft me veel energie.' Ook in de VS doceert De Jonge. Volgens De Jonge zijn daar diverse verschillen tussen de gebieden Real Estate en Huisvesting. 'Door de schaal van organisaties en het grote bereik van het taalgebied is daar in de top een professionaliteit aanwezig die je hier veel minder aantreft. De vastgoedmarkt wordt daar vooral gezien vanuit de aanbodzijde en de gebouwen vooral als beleggingsproducten. Je voelt daar sterk de dominantie van de private markt. Voor vastgoedontwikkeling met een meer maatschappelijke insteek zijn wij in Europa weer meer een voorbeeld

voor Amerikanen. Het vakgebied Corporate Real Estate Management, dat ik begin jaren negentig meenam naar Europa en in Delft uitbouwde is daar verder ontwikkeld.'

De Brink Groep richt zich niet specifiek op FM. De Jonge legt uit welke reden hieraan ten grondslag ligt. 'De definitie van FM die ik onderschrijf is: "het integraal management van huisvesting, diensten en middelen". Huisvesting betreft in die definitie dus een deel van het vakgebied. FM heeft vooral het karakter van een algemene managementdiscipline en hoort naar mijn mening thuis in algemene managementopleidingen. Door de terreinen waarop de Brink Groep actief is komt de focus daarmee meer te liggen op huisvestingsmanagement dan op het management van diensten en middelen. Voor adequaat huisvestingsmanagement moet je verstand hebben van strategische, tactische en operationele aspecten van huisvesting. Daarbij speelt de relatie tussen organisatie en gebouw(en) een hoofdrol en komen er tal van technische vraagstukken aan bod. In mijn optiek is de strategische en financiële impact van vastgoed- en huisvestingsbeslissingen vele malen groter dan die van middelen en diensten. Die liggen meer op tactisch en operationeel niveau. De keus om te focussen op huisvesting en niet op de hele breedte van het FM vak heeft dus te maken met de profilering van ons bureau.'

## **Kantorenmarkt**

De kantorenmarkt is in ontwikkeling. Er worden nieuwe kantoren en kantoorparken gebouwd terwijl er een behoorlijke leegstand is. Hoe denkt De Jonge daarover, maar ook over de kantorenmarkt in het algemeen? 'Het denken in afgebakende marktsegmenten past natuurlijk prachtig in het stedenbouwkundige principe van functiescheiding dat decennia lang de stadsontwikkeling beheerst heeft. Essentie van stadsontwikkeling nu is functiemenging. Door de onvoorspelbaarheid van de ontwikkeling van de vraag en het feit dat er niet veel functies meer zijn die onaantoonbare hinder veroorzaken zijn functiemenging en flexibiliteit goed mogelijk en noodzakelijk geworden. Een overschot aan kantoorruimte moet nu worden herontwikkeld of gesloopt. Het gaat daarbij vaak om kantoorpanden aan de onderkant van de markt. Bij overschot schuiven huurders immers voor beperkt hogere kosten op naar betere huisvesting. Als je de mogelijkheden voor herontwikkeling bekijkt blijkt telkens weer dat de monofuncti-



prof. ir. Hans de Jonge

onaliteit van een gebied een groot probleem vormt. In Delft doen we al meer dan tien jaar onderzoek naar de transformatie van kantoor gebouwen en er zijn veel meer mogelijkheden dan we nu benutten. Stedenbouw moet zich volgens mij veel meer bezighouden met het ontwikkelen van kwalitatief goede stedelijke ruimte, waarbij de functies in de bouwmas-sa's in feite ondergeschikt zijn. Je hebt dan ook veel minder last van de varkenscyclus in de kantorenmarkt. Helaas zijn de spelers in de vastgoedmarkt vaak keurig georganiseerd naar marktsegment en is het introduceren van meer integrale benaderingen vaak problematisch. Toch liggen daar enorme kansen. Tot slot de vraag aan De Jonge welke ontwikkelingen we binnen het facilitaire vak kunnen verwachten. 'We hebben een periode van grote aandacht voor kostenreductie in het vak FM achter de rug. Het leek wel of de belangrijkste bijdrage van FM bestond uit het reduceren van facilitaire kosten. Nu is een periode aangebroken met economische groei gecom-

bineerd met vergrijzing en krimp van de beroepsbevolking en dus met een toenemende spanning op de arbeidsmarkt. Dan zal weer blijken dat het bieden van goede faciliteiten een onderscheidend verschil op de arbeidsmarkt kan opleveren. De toegevoegde waarde van FM kan op verschillende terreinen weer tot zijn recht komen. Daarvoor is vereist dat we verder professionaliseren en daarbij hoort ook dat we de kennis over de relatie tussen productiviteit en werkomgeving uitbouwen. Daarom is dat precies het gebied waar het Center for People & Buildings actief is. Ook zijn er marktsegmenten waar een extra professionaliseringsslag mogelijk en noodzakelijk is. Denk daarbij aan de zorgsector die als één van de laatste sectoren in de samenleving meer marktwerking krijgt. Er is genoeg te doen.'

**Koos Groenewoud CFM is redactielid FMI en oprichter van de netwerkorganisatie AAA (Triple A) Total Facility Management.**