

# ‘DE VASTGOEDWERELD MOET DE SWITCH MAKEN VAN DENKEN IN KOSTEN NAAR DENKEN IN OPBRENGSTEN’

Door waarden van eindgebruikers centraal te stellen in de breedste zin van het woord, creëer je toekomstbestendig vastgoed. Dat is de overtuiging van Ellis ten Dam, en al meer dan twintig jaar het adagium van Royal HaskoningDHV. Daarmee veroverde het bedrijf een plek in de voorhoede van bouwend en ontwikkelend Nederland.

**ELLIS TEN DAM**  
**BUSINESS DEVELOPMENT DIRECTOR**  
**ROYAL HASKONINGDHV**

**E**llis ten Dam werkt al 22 jaar bij Royal HaskoningDHV, en dat is niet voor niets. Ze vormen een goede match omdat er sprake is van een gedeelde overtuiging, namelijk het idee dat vastgoed niet gaat over stenen stapelen, maar over de vraag welke waarde je creëert voor gebruikers en stakeholders van gebouwen. ‘Dat moet een fit zijn’, verklaart Ten Dam. ‘Als de gebruikers blij worden in een gebouw of op een campus, heeft een complex waarde en kun je er ook geld mee verdienen.’ Met zo’n houding zit ze bij Royal HaskoningDHV perfect op haar plek, want dit bedrijf zit zowel in private als in maatschappelijk vastgoed zoals wegen, watersystemen en ziekenhuizen. Allemaal onderwerpen die van wezenlijk belang zijn voor alle burgers. Dat brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee. Dat besef zit diep, zoals wel blijkt uit de missie van Royal HaskoningDHV: *Enhancing society together*.

**ROYAL HASKONINGDHV IS ACTIEF IN DE VOLLE BREEDTE VAN DE MARKT. HOE CREËER JE WAARDE VOOR AL DIE VERSCHILLENDE STAKEHOLDERS?** ‘Door heel goed in het oog te houden voor wie je iets creëert. Alles begint met het kennen van je doelgroep. Wij hebben bewust de keuze gemaakt om bij aanvang van een project uit te gaan van de *user experience*, want de verschillende eindgebruikers zijn uiteindelijk degenen waar je het voor doet. Als je weet wat zij belangrijk vinden, heb je een relevant product en creëer je toekomstbestendig vastgoed. Een mooi voorbeeld is de campus van Booking.com in Amsterdam waar we het programma hebben ontwikkeld en het projectmanagement doen met de design & technical reviews. Bij dit project zijn we onderdeel van een groter multidisciplinair team van adviseurs, zoals BPD, CBRE, UNStudio en HofmanDujardin die gezamenlijk het programma, projectmanagement en de design & technical reviews doen. Voor Booking.com is toekomstige flexibiliteit en een werkomgeving die techtalenten aantrekt en behoudt, van groot belang. Dit vertalen we dan gezamenlijk in een programma, en daar sturen en toetsen we de vastgoedontwikkeling op.’

**HOE KOM JE TE WETEN WAT DIE EINDGEBRUIKER WIL?** ‘De *customer journey* kan je veel leren over wat mensen belangrijk vinden en waar ze voor willen

betalen. We moeten de switch maken van denken in kosten naar denken in opbrengsten. Dat is uiteindelijk in ieders belang en helpt om de businesscase rond te krijgen. Bij Coolblue kwamen ze er door de customer journey achter dat ze zich niet konden onderscheiden door de wasmachines, maar wel door lachende jongemannen die ze komen brengen. De klant vindt dat stukje service enorm belangrijk. Door dat serieus te nemen kwam Coolblue in de top drie van witgoedleveranciers terecht. Daar kunnen wij als sector van leren. Vastgoed blijft een complex product en kennis daarvan is een exclusief domein. We zullen echter op zoek moeten naar andere manieren om meerwaarde te creëren.’

**ALS DE MEERWAARDE NIET MEER ZIT IN KENNIS VAN VASTGOED, WAAR ZIT DIE DAN WEL IN?** ‘In de beleving van dat vastgoed. Vastgoed krijgt waarde als het bijdraagt aan de businessambities en doelstellingen van een bedrijf of van de stad. Dus moet je niet blijven hangen in de stenen en de kosten, maar oog hebben voor de opbrengsten voor de organisaties die vastgoed en ruimte gebruiken. Dat geldt voor onze klanten, maar ook voor onszelf. Toen we een nieuw kantoor zochten in Amsterdam, hebben we daarom goed gekeken wat voor onze business en onze mensen nu echt van belang is. Daar kwamen topics uit als een inspirerende omgeving om nieuw talent aan te trekken en bestaand talent te behouden, cocreatie met klanten, een gezond, energieneutraal en circulair pand. Dat heeft ertoe geleid dat we ons hebben gevestigd in het bedrijfsverzamelgebouw Contact Amsterdam, een broedplaats voor start-ups en creatieve bedrijven.’

**JULLIE ZITTEN NU ZO’N 1,5 JAAR IN DAT PAND. HOE BEVALT DAT?** ‘Fantastisch. Veel sessies worden hier door ons gefaciliteerd voor klanten, omdat ze enthousiast zijn over de mogelijkheden die cocreatie biedt in deze inspirerende setting. Die samenwerking geeft een enorme boost aan innoverend en lerend vermogen. Ook onze eigen mensen zijn enthousiast. Ze waarderen vooral de lichte, ruime, akoestisch goede werkvloeren met voldoende plekken om te overleggen en te telefoneren. Daarbij biedt de semi-openbare ruimte veel mogelijkheden voor *break-outs* en *cross learning*. Dit pand draagt echt bij aan onze business. En dat alleen omdat we het lef hebben gehad, om de vraag te stellen naar wat voor ons werkelijk van belang is, in

## TERUGBLIK 2018 ZAKELIJK

### DE GROOTSTE LES VAN 2018 WAS VOOR MIJ

*Niet proberen om iedereen mee te krijgen, gewoon doen met een aantal front-runners.*

### WELK CIJFER GEEF JE 2018?

8  
**BELANGRIJKSTE MOMENT**  
*Succes met onze nieuwe co-working space in Amsterdam.*

**BESTE ZET**  
*Strategy op innovatie (data-gedreven services en digital way of working).*

**BESTE ZAKENLUNCH OF -DINER**  
*Samen koken met Erasmus MC-team.*

**VERSTE ZAKENREIS**  
*Jakarta.*

**MOOIESTE DEAL**  
*Geheime opdracht.*  
**BESTE BEURS**  
*The Next Web (thenextweb.com).*

**MOOIESTE STAD**  
*New York.*  
**TOP 3-PROJECTEN**  
*- Booking.com campus Amsterdam*  
*- Unilever Research Centre Wageningen*  
*- ABN AMRO Roadmap Energie en Circulariteit*

**GROOTSTE IRRITATIE**  
*M2's verkopen i.p.v. waarde voor eindgebruikers.*

**GROOTSTE MISSER**  
*Lead niet opgevolgd.*

**BESTE NIEUWE RETAIL-CONCEPT**  
*The Next Closet (tweede-handskleding-platform).*

**WELK APP HET MEEST GEBRUIKT**  
*Whatsapp.*



**HELD**  
*Minister Madeleine Albright.*

**BESTE EVENT**  
*International Leadership Event Royal Haskoning-DHV.*

**BESTE ZAKENBOEK**  
*De Responsive Enterprise*  
**TALENT VAN HET JAAR**  
*Linda Supheert, student TU Delft die dit jaar bij ons is gestart. Afgestudeerd op User journeys op campussen.*

**BESTE KOFFIE**  
*Flat white Coffee Company.*  
**BESTE FOODCONCEPT**  
*Ottolenghi, London.*

## TERUGBLIK PERSOONLIJK

### DE GROOTSTE LES VAN 2018

#### WAS VOOR MIJ...

*De juiste balans vinden van sturen en coachen van m'n tieners.*

### WELK CIJFER GEEF JE 2018

8

### TOPSERIE NETFLIX

*Advocatenserie Suits.*

### SPORTIEVE HOOGTEPUNT

*Wintertraining loopclub Kralingen.*

### GENIETEN

*Bergwandeling Italiaanse Alpen.*

*'s Ochtends vroeg een duik in een zwembad of nog beter: een meer.*

### INDRUKWEKKEND

*Grote bouwwerken die met mankracht tussen 1000 en 1800 zijn gebouwd. Bijvoorbeeld de Dom van Milaan.*

### BOEK

*Een verhaal van liefde en duisternis van Amos Oz.*

### OPMERKELIJK

*Dat in vele gevallen "met handen werken" minder wordt gewaardeerd en betaald.*

### BESTE AANKOOP

*Jarendertig etage in Rotterdam.*

### VAKANTIE

*Italië: Piemonte, Veneto, Friuli, Toscane, Umbrië, etc.*

### BIOSCOOPFILM

*Pulp Fiction.*

### GOEDE TRADITIE

*Met kerst de hele familie bij ons thuis, lekker bijpraten en lekker koken en eten.*

### LEUKSTE STEDENTRIP

*Milaan.*

### LEUKSTE FESTIVAL

*Filmfestival Rotterdam.*

### THEATER

*Nederlands Danstheater.*

### BESTE ARTIEST

*Aretha Franklin.*

### BESTE SONG

*Sign 'O' The Times van Prince.*

### INSPIREREND

*Exposities, bijvoorbeeld de Ruhrtriennale.*

### AFSCHEID

*M'n moeder die veel te vroeg is gestorven op haar 70'.*

### ONVERGETELIJK

*Studieperiode aan Cornell University.*

### HARTVERWARMEND

*M'n thuisfront, man en kinderen, die door de week altijd koken.*

### SPORTMAATJE

*Mijn renvriendinnen.*

### DANKBAAR

*Voor m'n gezondheid.*

### ZORGWEKKEND

*Polarisatie in samenleving tussen haves and have-nots.*

### GELUK

*Op pad gaan, stad of natuur ontdekken met gezin of vrienden.*

### SMAKELIJK

*De Wintercouscous uit Ot-tolenghi's kookboek.*

### TRAGISCH

*Burgerslachtoffers in oorlogsgebieden.*

### HELD

*Mijn oudtante Aleida.*

### RESTAURANT

*Zinc in Rotterdam: altijd bijzondere en verse producten op een dagkaart, authentiek, niet meelopen met de trends.*

### JAMMER

*Dat ik niet heb leren zweefvliegen tijdens m'n studietijd.*



### AFZIEN

*In het weekend doorwerken.*

### VERDRIET

*M'n beste vriendin veel te jong overleden.*

### EERSTE KEER

*TEDx-presentatie Gent 2011.*

### GROOTSTE IRRITATIE

*Mensen, die vastzitten in hun eigen denken, die meteen een ander perspectief afkappen.*

### ALLERGEZONDSTE

*Paar keer in de week sporten: bodytraining, rennen en zwemmen.*

### WAT STAAT OP DE PLANNING

*WorkPlaceDay 2019.*

### WAAR JE JE OP VERHEUGT?

*WorkPlaceDay 2019.*

### WAT GA JE KOMEND JAAR ANDERS AANPAKKEN?

*Onze teams nog meer support geven.*

## VOORUITBLIK ZAKELIJK

### WAT ZIJN JOUW PLANNEN VOOR 2019?

*Nog meer met klanten ontdekken welke waarde voor hen belangrijk is.*

### WAT WIL BEREIKEN?

*Omgevingen creëren die organisaties en mensen echt helpen.*

### EN HOE GA JE DAT DOEN?

*Onder andere via Design Thinking-methodes.*

### GROOTSTE UITDAGING?

*Juiste volgende mensen vinden.*

### WAT STAAT OP DE PLANNING

*WorkPlaceDay 2019.*

### WAAR JE JE OP VERHEUGT?

*WorkPlaceDay 2019.*

### WAT GA JE KOMEND JAAR ANDERS AANPAKKEN?

*Onze teams nog meer support geven.*

## VOORUITBLIK PERSOONLIJK

### WAT GA JE ANDERS DOEN DAN IN 2018?

*Privé niet zoveel. Gewoon lekker blijven genieten van eten en fijne plekken.*

### WAT STAAT ABSOLUUT IN JE AGENDA?

*Zomervakantie, echt even met ons vieren 2 tot 3 weken bij elkaar.*

### WAAR GA JE MEER TIJD EN AANDACHT AAN SCHENKEN?

*Meer: vaker in de week sporten.*

plaats van alleen naar vierkante meters te zoeken. En dit allemaal met de randvoorwaarde dat de jaarlijkse kosten gelijk zouden blijven.’

## WAT ZORGT, BEHALVE DE ‘USER EXPERIENCE’, NOG MEER VOOR WAARDECREATIE?\_

‘Vastgoed heeft naast de mensenkant ook een technische kant. Ook daar valt winst te behalen, door goed gebruik te maken van de beschikbare data. Als je niet meet, blijf je hangen in “buikevoel”. Daar kun je geen businesscase op bouwen. Data geven inzicht in je performance en bijvoorbeeld dienstverlening. Het is een bron van informatie als het gaat om het optimaliseren van een gebouw en het verbeteren van de service. Datagebruik kan helpen bij het gebruik van werkplekken, het optimaal inzetten van een schoonmaakploeg of efficiënt gebruik van klimaatinstallaties. Het koppelen van verschillende datasystemen is daarbij belangrijk, en tevens een uitdaging voor de sector. Het gaat niet alleen om het boven tafel krijgen van data, maar het begint met de vraag wat je met die data wilt dóén. Daarom zijn we volop bezig met experimenteren, meten en leren van de uitkomsten in ons eigen kantoor in Amersfoort, ons eigen Living Lab.’

## WAT ZOU JE DE VASTGOEDBRANCHE ADVISEREN ALS HET GAAT OM NIEUWE WERKPLEKCONCEPTEN?\_

‘Er zijn veel nieuwe mogelijkheden. Maar wat je ook doet; kijk goed wat past bij jouw organisatie. Copy-paste gaat niet werken. Dat kost alleen maar geld en daarmee krijg je de stakeholders niet mee. Google kiest voor zijn marketingafdeling voor schommels en glijbanen, dat wil nog niet zeggen dat dit ook zomaar elders past. En minstens zo belangrijk: investeer niet alleen in fysieke en digitale techniek, maar zorg ervoor dat mensen die nieuwe technieken ook echt gaan gebruiken. De bedrijfscultuur vormt bij veel ondernemingen een serieuze hobbel voor het optimale gebruik van de werkomgeving. Er is veel mogelijk, maar een andere werkomgeving en nieuwe technologieën vragen wel om een andere mindset. Daar moet je actief aan werken.’

## WELKE THEMA'S KUNNEN WAARDE TOEVOEGEN?\_

‘Wij zien drie thema’s waarop organisaties waarde verwachten van hun werkomgeving: *human, climate, resilience*. Wat het laatste betreft: de dynamiek in organisaties is veel groter dan tien jaar geleden. Dat vraagt om adaptief vermogen. Bedrijven vinden het heel belangrijk dat we oplossingen ontwikkelen, waarin ze kunnen meebewegen zonder dat ze meteen hoeven te verbouwen. Diversiteit van ruimtes maakt

het vastgoed toekomstbestendiger. Eigenlijk net als in de natuur: monoculturen hebben ook een groter risico op uitsterven.

Bij *human* draait het om wat mensen nodig hebben om goed te kunnen functioneren en zich happy te voelen. Daarbij gaat het niet alleen om bouwfysische eigenschappen, zoals licht en geluid, maar ook om de meer zachte factoren, zoals voeding, beweging, ontmoetingsplekken en een goede *vibe*. Gezonde, inspirerende omgevingen bevorderen het geluk en het innoverend en lerend vermogen van organisaties. Mede door de *war on talent* is dit thema de laatste jaren voor organisaties duidelijk belangrijker geworden.

Wat *climate* betreft zien we een doorontwikkeling van energie naar grondstoffen. De energie-uitdaging staat goed op de agenda, ook omdat nieuwbouw vanaf 2020 bijna energieneutraal moet en bestaande bouw label C moet hebben in 2023. Naast energie moeten we de grondstoffenuitdaging niet vergeten. Circulair bouwen staat nog in de kinderschoenen. We zijn dan ook erg blij met ons circulaire gebouw in Amsterdam. Niet alleen vanwege de resultaten, maar ook omdat we daarmee ervaring opdoen met circulair bouwen. We weten nu beter hoe de markt reageert, hoe leveranciers van tweedehandsspullen werken, dat materialen in het vastgoed een restwaarde hebben die kan zorgen voor een gunstige financiering, et cetera. Dat nemen we mee in onze advisering.’

## WAT GAAN JULLIE ANDERS DOEN IN 2019?\_

‘We zetten in op 25 procent nieuwe datagedreven business met waarde voor eindgebruikers. Een mensuur kost al snel 100 euro. Een uur computertijd kost minder dan een cent. Dat betekent dat je veel sneller scenario’s kunt creëren en doorrekenen, voordat je een beslissing neemt. Neem het Feyenoordstadion, waar we samen met OMA werken aan de constructie en het technisch ontwerp. Door gebruik te maken van parametrisch ontwerpen, kunnen alle partijen real time tot in detail zien wat de consequenties zijn, als we bijvoorbeeld variëren met zichtlijnen, zwaarte van de constructie of de hoeveelheid zitplaatsen. Moeiteloos worden talloze varianten doorgerekend en zo de optimale waarde voor eindgebruikers en andere stakeholders bepaald. Het bepalen van de juiste parameters gebeurt door “mensen”. Maar het doorrekenen van een combinatie van parameters kun je beter aan de computer overlaten. Datagedreven werken, gericht op eindgebruikers leidt tot meer relevante waarde, minder faalkosten en meer snelheid in het proces. Deze manier van werken heeft echt de toekomst.’