

VEERKRACHT ALS VOORDEEL

Business

VOORWOORD:



COVID-19 heeft een enorme impact. Niet alleen op ons leven, maar ook op de economie. Onze overheid wist met een grote geldinjectie in de economie een hoop leed voorkomen, desalniettemin is de schok groot. Stapje voor stapje proberen we ons leven weer te normaliseren, tot zover dat mogelijk is. Sommige sectoren zijn hard geraakt en anderen minder. Ook kunnen we lessen leren uit het verleden: er is bezuinigd op de gezondheidszorg en toen puntje bij paatje kwam, moest de overheid fors investeren in het ophogen van IC capaciteit om de gezondheidscrisis het hoofd te bieden.

COVID heeft een blijvende impact op onze samenleving. Het belang van lokaal groeit, want mensen gingen zich afvragen waar producten vandaan komen toen de schappen leeg bleven. We trekken lessen uit de goede dingen die we zien, zoals minder vliegvluchten en meer werken vanuit huis. Of het nou gaat om het gebruik van de openbare ruimte, het houden van voldoende afstand of hygiëne maatregelen; de komende tijd zullen we anders aankijken tegen dit soort vraagstukken. Daarmee krijgt de pandemie een blijvende impact op onze samenleving.

Veel bedrijven laten veerkracht zien. Door veerkracht hoog op de agenda te zetten houden, bedrijven de vinger aan de pols bij veranderingen zoals COVID-19. Een gebeurtenis als deze leidt altijd tot nieuwe behoeftes. Door klantverschuivingen, nieuw of ander gebruik van assets of ander gedrag van zowel klanten als medewerkers ontstaan kansen. Organisaties creëren concurrentievoordeel door maatregelen in te bouwen die de veerkracht juist vergroten. Denk bijvoorbeeld aan digitalisering en diversificatie.

De verandering in de maatschappij leidt ertoe dat iedereen zijn financiële en organisatorische veerkracht onder de loep neemt. Dit is voor organisaties een unieke kans om dit te integreren binnen de organisatie. Zo transformeren ze meer financiële duurzaamheid en zijn zij de winnaars van de toekomst.

Eke Schins

Sectorleider Onderwijs
en COVID-19 Business
Lead Nederland



INLEIDING

De COVID-19-pandemie heeft de wereld zodanig ontwricht dat we ons scherp zijn gaan realiseren hoe slecht we eigenlijk waren voorbereid op een virus als COVID-19, met zijn specifieke besmettingseigenschappen en gezondheidseffecten. Hoewel sommige deskundigen al langer waarschuwden dat het een kwestie van tijd was voordat zich een nieuwe pandemie zou aandienen, trof COVID-19 ons toch veel harder dan verwacht en had het in vrijwel alle landen ter wereld een verwoestend effect op veel aspecten van ons bestaan. Het was overduidelijk dat de wereld de noodzaak van investeringen in het opvangen van een pandemie van deze omvang zwaar had onderschat.

Het negatieve effect op gezondheid en welzijn is helder, net zoals dat op de wereldeconomie. Door de lockdowns vrijwel overal ter wereld zijn persoonlijke en zakelijke veerkracht met elkaar verweven geraakt en het is een grote uitdaging om ze allebei te realiseren. Bedrijven die nog maar net de grote financiële crisis van 2008 hadden overwonnen, staan nu voor de blijvende opgave om hun continuïteit zeker te stellen en concurrentievoordeel te behalen in de post-pandemische wereld. Centraal in deze opgave staat het vermogen om zakelijke veerkracht te ontwikkelen.

KLAAR VOOR HET HERSTEL

De economische gevolgen van de pandemie op de lange termijn zijn nog niet duidelijk, maar het lijkt geen twijfel dat we zijn begonnen aan een langdurige periode van verandering. Veel van de maatregelen van toezichhouders na de wereldwijde recessie van 2008 droegen bij aan de instandhouding van het internationale banksysteem. Toch hangt de veerkracht van de wereldeconomie grotendeels af van de maatregelen van financiële krachtpatsers zoals de Amerikaanse Federal Reserve, de Europese Centrale Bank en de Chinese overheid. Voor de korte termijn verzachten stimuleringspakketten de zwaarste economische klappen in de meeste grote economieën, maar het is nog onzeker hoe en waar de steunmaatregelen precies effect gaan sorteren. Ook

de globalisering wankelt. In veel landen kan politieke druk gaan leiden tot een meer nationalistische politiek. Dit vormt een bedreiging voor de talloze manieren waarop de wereldeconomie nu functioneert. Zelfs al zijn er weinig besmettingen in een land, dan nog is de economische pijn daar voelbaar, omdat lockdowns aan de ene kant van de wereld doorwerken in de goederen- en dienstenstroom aan de andere kant. Natuurlijk spannen regeringen zich in om bepaalde essentiële aanvoerlijnen voor medische testen en de productie van vaccins dicht bij huis te houden en financieel te ondersteunen, maar een algemene golf van protectionisme zou de veerkracht van de wereldeconomie verkleinen en kan in ieder geval op de korte termijn leiden tot een lange periode van economische malaise.

Iedereen, waar ook ter wereld, zit in hetzelfde schuitje. Landen die reageren op de economische uitdagingen door zich terug te trekken en zich naar binnen te keren, gaan het volgens ons niet winnen. Juist de landen die over de grenzen blijven kijken, gaan het meeste profiteren. De huidige druk op de toeleveringsketen gaat verdwijnen. In plaats daarvan wordt diversiteit van de toeleveringsketen de langetermijnoplossing die veerkracht creëert, omdat daarmee het risico wordt gespreid. Nu nog zo onzeker is waar de economische stimulering het grootste effect heeft, is flexibiliteit van de toeleveringsketen essentieel om trends als nationalisering en globalisering het hoofd te bieden.

VEERKRACHT EN RISICO

Bedrijven kunnen onder andere uit de crisis komen door vanaf nu het concept veerkracht als essentieel onderdeel van de bedrijfsstrategie te omarmen en te integreren in de bedrijfscontinuïteitsplanning en het ondernemingsplan. Veerkracht is binnen alle bedrijven die succesvol zijn een kerncompetentie en is noodzakelijk om een voorsprong te nemen en te houden op de concurrent. In onze whitepaper [The business case for resilience](#) uit 2019 onderzochten we hoe bedrijven

investeringen in veerkracht hoger op de agenda konden krijgen. We deden ook aanbevelingen voor de inzet van tools voor financiële modellering en indices voor het meten van veerkracht. We wilden daarmee de financiële voordelen duidelijk maken en de potentiële Return on Investment vanuit veerkracht aantonen. Sommige sectoren doen dit inmiddels. Beleggers in vastgoed zetten hun CAPEX als percentage af tegen het nettobedrijfsresultaat. Door de impact van de pandemie is het eenvoudiger geworden de business case voor investeringen in veerkracht te verdedigen. Er is een duidelijk verband tussen veerkracht en financieel rendement.

Een van de hulpmiddelen voor zakelijke veerkracht is risicobeheer. De pandemie heeft echter ook de beperkingen van risicoanalyses aangetoond. Die zijn namelijk veelal gebaseerd op historische, bekende feiten en niet op onvoorspelbare gebeurtenissen in de toekomst. Het [Global Risks Report 2020](#) van het World Economic Forum (WEF) bewijst dit. Het rapport werd gepubliceerd in januari 2020, toen COVID-19 zich nog vrijwel ongemerkt over de hele wereld verspreidde. Het WEF ondervroeg een “uitgebreid netwerk van toonaangevende personen en visionairs binnen bedrijven, overheden en maatschappij” om het Global Risks Landscape te schetsen. Een wereldwijde pandemie bevond zich niet in de top tien van meest waarschijnlijke risico's voor dit jaar. In feite meende nog niet eens een kwart van de respondenten dat het risico op een grootschalige uitbraak van een besmettelijke ziekte in 2020 zou toenemen. Achteraf gezien, is het maar al te duidelijk geworden dat risicoanalyses hopeloos onnauwkeurig kunnen zijn.

Wil een bedrijf veerkracht omarmen als een van de kerncompetenties, dan zijn binnen risicobeheer nieuwe voorspellende

tools noodzakelijk. Het bedrijf wordt daardoor veerkrachtiger tegen schokken, verstoring en volatiliteit in het algemeen en neemt afstand van het zoeken naar oplossingen voor individuele risico's. Een van de trends die we hier zien ontstaan, is operationele flexibiliteit die mogelijk wordt gemaakt door verdere digitalisering. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk Real Assets, zowel infrastructuur als vastgoed, op afstand te bedienen, zelfs in verschillende tijdzones. Voor steeds meer taken worden de mensen vervangen door digitale hulpmiddelen, wat meer mogelijkheden biedt binnen oplossingen voor risicobeheer.

Wij denken dat binnen risicobeheer een nieuwe golf aan technieken op komst is, die zich focust op de herinrichting van werkprocessen en de vraag naar beter beheer van de materiële activa die de basis vormen voor de financiële gezondheid en concurrentiekracht van de onderneming. Daarbij draait het om digitalisering. Die maakt het risicobeheer veel doelgerichter en legt het fundament voor succes op de markt.

VEERKRACHT ALS COMPETENTIE

Veerkracht is het vermogen om te overleven, je aan te passen en te groeien, hoe groot de stress of schok ook is. Als je veerkrachtig bent, ben je robuust (met plannen, processen, mensen en toeleveringsketens die sterk genoeg zijn om gevarieerde en omvangrijke stress en schokken te kunnen weerstaan) en adaptief (in staat om die systemen en benaderingen flexibel aan te passen in reactie op nieuwe omstandigheden of informatie). Dat betekent dat bedrijven hun activiteiten voortdurend moeten monitoren en analyseren om in al een eerder stadium slimme beslissingen te nemen. Hoewel er defensieve redenen zijn om dit te doen, namelijk het voorkomen



van kostbare verstoringen, zijn er ook activiteiten die concurrentie op de markt mogelijk maken door alert te blijven op de gevolgen van veranderingen op de markt. Dit vraagt om een agile, stapsgewijze benadering en het scheppen van een cultuur waarin aanpassing en voortdurende verbetering normaal zijn..

VEERKRACHT EN CULTUUR

Hoe kunnen bedrijven, ontwikkelaars, investeerders en wereldwijde banken hun financiële en zakelijke veerkracht vergroten terwijl er sprake is van een pandemie of een andere willekeurige schok? Ze kunnen dit onder andere doen door de bedrijfscultuur te transformeren naar een omgeving waarin samenwerking en vertrouwen de boventoon voeren, zowel binnen hun eigen organisatie als in de toeleveringsketen.



Veerkracht is meer dan het hebben van reserveproductiecapaciteit of de aanwezigheid van extra personeel, extra voorraad en alternatieve leveranciers.

Een van de gevolgen van de grote financiële crisis van 2008 was dat veel bedrijven de prijs als eerste selectiecriteria gingen hanteren. Zij moesten immers meer doen met minder. Deze transactiebenadering is doorgedrongen in de meeste lagen van het bedrijfsleven. Toeleveringsketens worden bijvoorbeeld vaak geselecteerd op basis van kortetermijnafspraken, met maximale flexibiliteit voor de koper en de focus op prijsreductie. Als bedrijfsmodel werkt dit alleen bij een aanbodoverschot of lage toetredingsbarrières zodat het eenvoudig is het aanbod te vervangen. In een dergelijke transactieomgeving kan het aanbod zich niet vernieuwen of ontwikkelen, wat resulteert in een cyclus van lage productiviteit. De post-pandemische veerkracht moet dus komen van het oplossen van het systeemrisico in dit bedrijfsmodel, door diepere en nauwere samenwerkingsverbanden aan te gaan en door meer transparantie tussen organisaties binnen de totale toeleveringsketen.

Een positieve cultuur van vertrouwen en openheid binnen toeleveringsketens vergroot de bereidheid tot het delen van performance benchmarks en data, en van meer algemene feedback op hoe je de bedrijfscontinuïteit in stand houdt in het geval van schokken. Een bijkomend voordeel van deze open samenwerking is dat het stapsgewijs verbeteringen oplevert in de performance van assets en bedrijven.

Besluitvormers binnen bedrijven moeten hun inzicht in het begrip veerkracht verder ontwikkelen. Veerkracht is meer dan het hebben van reserveproductiecapaciteit of de aanwezigheid van extra personeel, extra voorraad en alternatieve leveranciers. Het is ook meer dan vertrouwen dat je personeel op eigen initiatief wel een paar stappen harder zal lopen

op het moment dat storingen optreden. Uiteindelijk is dit soort inspanningen niet duurzaam.

In plaats daarvan kan je beter investeren in robuuste en adaptieve systemen die betrouwbaar en minder kwetsbaar zijn. Dat is geen simpele taak. Het vraagt om een krachtige toekomstplanning en om de inzet van alle betrokken toeleveringsketens. Maar er zijn wel manieren om dit traject eenvoudiger te laten verlopen:

- Gestandaardiseerde en geautomatiseerde processen, die altijd soepel werken en beschikken over ingebouwde veerkracht;
- Een werkgever/werknemersrelatie gebaseerd op wederzijds vertrouwen en een werkomgeving die hoge productiviteit en innovatie stimuleert.

Dit zijn stappen die te overzien zijn en waarvan de invoering niet veel hoeft te kosten, terwijl ze door de jaren heen echte en blijvende voordelen opleveren. Zoals al eerder gezegd, maakt de digitalisering van processen, productie en analyses deze middelen steeds toegankelijker. Waarschijnlijk zullen de early adopters na het herstel het snelst reageren op de nieuwe richting van de markt.

Een dergelijke positieve cultuur maakt ook de weg vrij voor innovatie bij leveranciers, helpt bij het digitaliseren van processen, het leveren van slimmere materialen en het verbeteren van de levensduur van assets, wat aanzienlijke CAPEX- en OPEX-voordelen oplevert. Al met al verbeteren dit soort stappen de bedrijfscontinuïteit van organisaties aanzienlijk, waardoor ze onvermijdelijk robuuster worden en adaptiever in het geval van schokken en spanningen.

EEN SLUITENDE BUSINESS CASE

Organisaties die in 2002-2004 direct getroffen werden door de SARS-uitbraak, met name grote internationale banken met een vestiging in Hongkong en Singapore, bleken beter voorbereid te zijn op de gevolgen van de pandemie. Hun continuïteitsplannen waren ook sterker omdat zij hun bedrijfsprocessen hadden aangepast naar aanleiding van het strengere toezicht na de financiële crash van 2008. Zij waren er dus in zekere mate op ingericht. Zij beschikten al over reservekantoren, handelsvloeren op verschillende locaties en de goedkeuring van instanties voor veilig werken vanuit huis door hun werknemers.

Een van de belangrijkste activiteiten van organisaties die hun weg proberen te vinden in het post-pandemische landschap, is het opnieuw bekijken van de continuïteitsplannen en weten welke delen van het bedrijf – mensen, processen, toeleveringsketens – kritisch zijn voor een ononderbroken bedrijfsvoering. Dit vraagt om een grondige beoordeling, die leidt tot een geprioriteerd actieplan dat als doel heeft deze kritische elementen zo robuust en adaptief mogelijk te maken. Vragen over veerkracht die na de pandemie moeten worden beantwoord zijn onder andere:

- Zijn de bedrijfscontinuïteitsplannen gedetailleerd genoeg om kritische systemen, operaties en toeleveringsketens te laten functioneren, ongeacht de crisis, en worden deze plannen voortdurend bijgewerkt als reactie op de veranderende bedrijfsvoering en omstandigheden? Vóór de pandemie hadden veel bedrijven het over digital twins, maar er waren er maar weinig die dit ook werkelijk toepasten. Wij verwachten dat digital twins de norm worden voor een veerkrachtige onderneming.
- Zijn betrouwbaarheid en prestaties vatbaar voor verbetering? Als uw organisatie al is ingericht op betrouwbaarheid en beschikt over een sterke resultaatgerichte en dienstverlenende cultuur, dan is de kans groter dat u bij schokken en verstoringen overeind blijft.
- Is uw organisatie zo agile en flexibel, met mensen die beschikken over de juiste skills op verschillende locaties, dat de bedrijfskritische functies operationeel blijven?
- Hoe afhankelijk bent u van de aanwezigheid van uw mensen om kritische processen door te laten lopen? Kunnen digitale tools die afhankelijkheid verminderen? En kunnen deze digitale hulpmiddelen u ook een concurrentievoordeel opleveren in uw sector?
- Kunt u initiatieven versnellen die uw vraag naar materiaal verkleinen, uw milieu-impact verminderen en de overgang naar duurzamere energiebronnen vereenvoudigen?

De antwoorden op deze vragen helpen organisaties hun veerkracht te vergroten, omdat hun continuïteitsplannen zich gaan richten op het zo robuust en adaptief mogelijk maken van kritische systemen, processen en toeleveringsketens. Zo ontstaat een veel duurzamer en veerkrachtiger onderneming, die niet steeds ad hoc hoeft te reageren op de talloze manieren waarop bedrijven kunnen worden aangevallen of in opspraak kunnen komen. De aanwezigheid van veerkracht in alle bedrijfsactiviteiten houdt bedrijven alert op de gevolgen van marktveranderingen en stelt ze in staat te reageren op een manier die toonaangevend is in de markt en een concurrentievoordeel creëert.

HORECA

De horecasector heeft tijdens de eerste golf van COVID-19 enorme verliezen geleden. Vóór de pandemie was het internationale toerisme een toonaangevende sector binnen de wereldeconomie. De sector zou in 2020 de expansie van het mondiale BBP overtreffen en naar verwachting met maar liefst vier procent groeien. Veel horeca-uitbaters en -exploitanten begonnen het jaar 2020 met plannen om de winstgevendheid van hun assets te verhogen. De rol van het wereldwijde reizen in de verspreiding van COVID-19 leidde echter tot een sterke afname in de internationale reactiviteit en eiste een enorme tol van de horecasector.

Binnen Europa was in april 2020 maar liefst 76 procent van de hotels gesloten en daalde de totale bezettingsgraad naar slechts 11 procent. Na een langdurige lockdownperiode gingen hotels, restaurants en bars over de hele wereld weer voorzichtig open, zij het met de nodige beperkingen, zoals een maximaal aantal bezoekers, een vaste afstand tussen de zitplaatsen en strenge schoonmaakprotocollen om de verspreiding van het virus tegen te gaan. Deze beschermingsmaatregelen zijn essentieel, maar creëren ook een ongestuurd klimaat, terwijl ze hogere kosten en lagere bedrijfsvolumes veroorzaken die van invloed zijn op de winst.

Het is absoluut noodzakelijk dat eigenaars en exploitanten de kosten op korte termijn in de hand houden, maar voor het voortbestaan van de sector moeten nieuwe veiligheids-, hygiëne- en regelgevende normen worden ingevoerd. Waar mogelijk moeten digitale tools worden ingezet om de efficiëntie te verhogen en nieuwe protocollen naadloos te integreren in de dagelijkse werkzaamheden. Ze vergroten de veerkracht op langere termijn omdat ze de aanpassing aan veranderende omstandigheden vereenvoudigen. In principe zal de sector moeten beoordelen welke assets in bedrijf kunnen blijven in een omgeving die niet alleen voor de gebouwen maar ook voor de bedrijven zelf ingewikkelder wordt. Succes moet ook komen uit veiligheidsnormen en certificering, die het vertrouwen in de sector herstellen.

Als na het testen van dit alles het businessplan van de horecaonderneming niet meer blijkt te werken, zal de veerkracht van het bedrijf hoogstwaarschijnlijk moeten komen uit herbestemming van de assets. Het eerste komen daarbij woonvormen in beeld, maar ook zorginstellingen kunnen geschikt zijn. De zakelijke veerkracht wordt dan bepaald door zowel de bouwkundige als de systemische flexibiliteit van het asset, eigenschappen die het geschikt maken voor conversie naar een andere bestemming.



BEDRIJFSCONTINUÏTEIT

Organisaties die veerkrachtig willen zijn tegen toekomstige schokken, zowel bekende, onbekende als ondenkbare, kunnen door op drie terreinen de veerkracht te vergroten duidelijke zakelijke voordelen behalen:

- Veerkracht op het niveau van de fysieke assets;
- Veerkracht van de financiële markten
- Veerkracht van de wereldwijde toeleveringsketen.

VEERKRACHT FYSIEKE ASSETS

Sommige organisaties plaatsen nu al vraagtekens bij hun fysieke assets (gebouwen, infrastructuur, nutsvoorzieningen). Zij vragen zich af of die robuust genoeg zijn om weerstand te bieden aan externe krachten, fysieke bedreigingen, stijgende temperaturen en aan mogelijke veranderingen in regelgeving die voortvloeien uit een veranderend economisch of politiek landschap. Bedrijven moeten een extra onderzoekslaag toevoegen die de markttrends signaleert waaruit nieuwe marktbehoefte ontstaan. Door de trends te volgen die van invloed zijn op hun fysieke assets, kunnen zij beslissingen nemen die hen in staat stellen concurrerend te zijn op de markt. De toekomst na de pandemie kan vele gezichten hebben. Om die scenario's te testen, is kennis van scenarioplanning vereist.

Zo heeft de vastgoedsector op dit moment met een specifiek veerkracht-gerelateerd probleem te maken. Wereldwijd staan gebruikers van grote kantoorgebouwen op bedrijvenparken onder aanzienlijke druk om het kantoorgebruik terug te schroeven. Op de korte termijn wordt dat wellicht ingegeven door de noodzaak om kosten te besparen, maar door de digitalisering en het groeiende fenomeen thuiswerken neemt de vraag naar dure commerciële kantoorruimte mogelijk blijvend af.

In de post-COVID-19-wereld gaan huurders veel meer rekening houden met hun carbon footprint.

Zij beschouwen zwaar vervuilende assets als een verantwoordelijkheid van het bedrijf, die van invloed is op zowel het aantrekken van de beste medewerkers als het beheer van hun merk. In dit voorbeeld betekent fysieke veerkracht het verbeteren van de duurzaamheidsscores van de assets naar een door de huurders geaccepteerd niveau.

Een belangrijke vraag voor asseteigenaren die concurrerend willen blijven, is of hun assets nog steeds relevant zijn, of dat ze snel verouderd raken als de bedrijfsvoering verandert op het moment dat de wereld ontwaakt uit de pandemie. Voor de korte termijn kan social distancing betekenen dat bestaande kantoren simpelweg met minder mensen worden gevuld, maar de gevolgen op langere termijn van alle oplossingen en effecten binnen de sector moeten worden onderzocht, zowel vanuit het oogpunt van bedrijfscontinuïteit als zakelijke veerkracht.

Sommige assets die bedoeld zijn voor één specifieke toepassing moeten geschikt worden gemaakt voor meerdere doeleinden. Andere assets zien hun bestemming compleet veranderen. Zo kan een leegstaande kantoorruimte worden omgezet naar woonruimte of naar onderkomens voor maatschappelijke infrastructuur, zoals zorginstellingen of testfaciliteiten, of andere diensten die op dit moment kritisch worden geacht voor het functioneren van de maatschappij.



NIEUWE MANIEREN VAN WERKEN

Toezicht op afstand voor bouwterreinen

De COVID-19-pandemie heeft grote gevolgen gehad voor de bouwsector. Die is immers sterk afhankelijk van de fysieke aanwezigheid van medewerkers op het bouwterrein.

Ter bescherming van de volksgezondheid hebben landen over de hele wereld het aantal medewerkers dat op het terrein wordt toegelaten drastisch beperkt, evenals de mogelijkheid om naar de projectlocatie te reizen. Starrag, internationaal producent van high-precision bewerkingsmachines voor onder andere de lucht- en ruimtevaartindustrie, gaf Arcadis de opdracht om het geotechnische, civiele en structurele ontwerp van een statisch en dynamisch zeer belastbare machinefundering voor een klant in Querétaro, México te beheren en toezicht te houden op de bouw daarvan.

In maart 2020 werd het groene licht gegeven voor de bouw van de fundering van gewapend beton van ongeveer 300 kubieke meter. Toen er wereldwijde reisbeperkingen werden ingesteld om COVID-19 te bestrijden, stond Arcadis voor de uitdaging om het overeengekomen permanente toezicht op het bouwterrein uit te oefenen. De nieuwe realiteit leidde ertoe dat Arcadis op het terrein een 24/7 livestream installeerde die op ongeveer 9.500 kilometer afstand in Duitsland te volgen was. De livestream levert high-definition video en geluid. Dit, plus een meer intensieve samenwerking met civiele ingenieurs in México, stelde Arcadis in staat om de gevraagde resultaten te blijven leveren aan de klant. De bouw verloopt volgens plan, binnen het oorspronkelijk vastgestelde tijdschema. Arcadis-experts zijn in staat om de activiteiten ter plaatse te volgen en bij te sturen, en de kwaliteit van het werk te garanderen.

VEERKRACHT VAN DE MARKT

Uit elke marktschok komen nieuwe behoeften naar voren die de toekomstige richting van de markt bepalen. Na de pandemie is financiële veerkracht duidelijk een uitdaging voor veel organisaties, maar daar zijn heldere stappen voor te nemen. Een daarvan is het ontwikkelen van voldoende kennis en inzicht over hoe de markt gaat veranderen in de post-pandemische wereld als het gaat om type asset en locatie. Deze kennis is essentieel voor beleggers om bestaande beleggingen te beoordelen en om te onderzoeken welke aanpassingen of herbestemmingen mogelijk zijn. Op basis daarvan maken ze hun keuze voor toekomstige assetcategorieën en locaties.

Het benutten van deze inzichten in de markt leidt tot een aanzienlijk concurrentievoordeel en brengt beleggingsorganisaties meer financiële veerkracht. Voor fondsen en ontwikkelaars maakt snel optreden hierin echt een zakelijk verschil, mits de assetcategorie en de locatie juist zijn gekozen.

Organisaties moeten binnen hun dagelijkse praktijk meer aandacht besteden aan Business Assurance en aan het gecentraliseerde toezicht op de bedrijfsvoering. Deze benadering is al gangbaar binnen veel internationale banken, die sinds de wereldwijde financiële crisis van 2008 op dit model zijn overgestapt. We noemden al eerder de toegenomen noodzaak van digitale tools, in dit geval om de commerciële en operationele veerkracht te ondersteunen. Er bestaan inmiddels nieuwe tools die functies als facility management, leasing en corporate governance digitaliseren. Deze digitale hulpmiddelen bieden eigenaren en exploitanten meer controle op hun datapunten en verschaffen informatie die kan leiden tot investeringsbeslissingen die zijn gericht op veerkracht. Zij bieden ook meer zekerheid over.

het resultaat, wat het risico van de belegging verlaagt.

Met de toenemende vraag naar nieuwe gegevens over snel veranderende, post-COVID-19 huurdersgedrag en -behoeften, zal een golf van nieuwe in-house ontwikkelde digitale marktvoorspellingstools ontstaan die een bron van concurrentievoordeel vormen. In dat geval betekent commerciële veerkracht dat organisaties moeten beschikken over interne analysevaardigheden en digitale verwerkingstools en dat geldt ook voor de traditionele vastgoedmarktprofessional.

Commerciële veerkracht betekent ook het testen van de toekomstige richting van de verschillende sectoren om beleggingen in toekomstige assettrends te kunnen plannen en doen. Zoals we al eerder schreven, is hiervoor ook inzicht in de toekomst van bedrijvenparken essentieel en moet worden onderzocht hoe de assets kunnen worden verbeterd of aangepast, eventueel voor meervoudige functies. Het vraagt ook om de invoering van nieuwe vormen van samenwerking, met name in de gebouwde omgeving, waar de sector al tientallen jaren onder druk staat om het rendement en de productiviteit te verbeteren en moderne bouwmethoden te gebruiken.

VEERKRACHT VAN DE TOELEVERINGSKETEN

Het laatste grote stuk in de puzzel is de veerkracht van de toeleveringsketen. Toen de pandemie toesloeg, werd dit meteen actueel, vanwege de bijna universele uitdaging om beademings- en testapparatuur te vinden en het tekort aan voldoende persoonlijke beschermingsmiddelen voor het zorgpersoneel in de frontlijn. Ook buiten de medische wereld raakte de wereldwijde toeleveringsketen voor de meeste sectoren verstoord, omdat reizen vrijwel onmogelijk

TOELEVERINGSKETENS EN LOGISTIEK

Vóór de pandemie bevonden toeleveringsketens zich al midden in een periode van verandering. De kosten van toeleveringsketens stegen door de groeiende behoefte aan kleinere en duurdere magazijnen dicht bij de stad. Daardoor gingen de opslagkosten omhoog en steeg de bezettingsgraad van de beschikbare vrachtwagens en chauffeurs, die toch al op de top van hun capaciteit werkten. De pandemie zette deze problemen in de schijnwerpers door de problemen die ontstonden in de levering van goederen aan afnemers en huishoudens. Verlenging van de wachttijden en een veel intensievere samenwerking tussen de logistieke bedrijven vergrootten de veerkracht van de sector, waardoor de bevoorradingsstroom op peil bleef.

Na de pandemie moeten logistiek en toeleveringsketen niet alleen deze samenwerking in stand houden, maar ook de invoering van nieuwe technologieën versnellen en verdere innovatie binnen de sector stimuleren. De zeer lage latency van de nieuwe 5G-netwerken (slechts 1 milliseconde, maar liefst 50 keer sneller dan 4G-datadiensten) maken dat zelfrijdende auto's realiteit worden, omdat ze in staat zijn binnen één of twee milliseconden een beslissing te nemen en nagenoeg direct te communiceren met EDGE/Cloud-Data Centers. De door 5G beloofde gegevenscapaciteit betekent ook een grotere zichtbaarheid van de toeleveringsketen en maakt het mogelijk goederen gedurende hun hele reis real-time te volgen. Deze veranderingen in logistiek en toeleveringsketen worden ook ingegeven door demografische wijzigingen en groeiende duurzaamheidszorgen, wat de retailers en toeleveringsketens dwingt tot heroverweging van de huidige processen voor de hele sector.

Wij zijn van mening dat de mensen binnen bedrijven centraal moeten staan in de plannen voor veerkracht. Zo houden bedrijven hun continuïteit en zakelijke veerkracht in stand.



werd en grenzen werden gesloten. Ook al gaat de wereld weer langzaam open, dan nog blijft het een uitdaging om kritische voorraden veilig te stellen en de toeleveringsketens te diversifiëren.

Als organisaties met een omvangrijke toeleveringsketen concurrerend willen blijven, moeten zij toekomstgericht denken en nu al voorbereid zijn op de gevolgen. Aangezien toeleveringsketens gevoelig zijn voor systeemgebonden problemen, een storing op de ene locatie kan gevolgen hebben voor projecten op de andere, is een structurele aanpak en veel meer inzicht in de risico's binnen elke stap in de keten vereist. Voor het welslagen hiervan is een grotere mate van samenwerking nodig, waarbij organisaties intensief optrekken met grote leveranciers. Hierdoor krijgen bedrijven beter zicht op de financiële gezondheid van kritische leveranciers en de risico's die zij lopen. Zo kunnen ze zakelijke beslissingen nemen die toonaangevend zijn in de markt en die de financiële veerkracht vergroten.

DE COMMERCIËLE SECTOR KAN HET VOORTOUW NEMEN

Voor bedrijven en beleggers in de commerciële vastgoedsector is een belangrijke rol weggelegd in het helpen van de wereld om de kloof te dichten tussen planvorming en invoering van veerkracht. Hoewel

we nog niet volledig uit de COVID-19-crisis zijn, is het cruciaal dat we de pandemie nu al gebruiken als kans om de veerkracht van alle systemen en assetcategorieën waar de samenleving op vertrouwt, aanzienlijk te vergroten. Wij zijn van mening dat de mensen binnen bedrijven centraal moeten staan in de plannen voor veerkracht. Zo houden bedrijven hun continuïteit en zakelijke veerkracht in stand. Als we weten hoe eindgebruikers willen wonen en werken in een gebouw, kunnen we de assets en faciliteiten aanpassen, herbestemmen of herontwikkelen en plannen maken om veerkrachtiger te worden bij de veranderende vraag van de markt. Digitale tools helpen bij het maken van die plannen en maken het mogelijk om ze in de loop van de tijd aan te passen door voortdurende monitoring en analyse van de veranderende omgeving. Deze groeiende kennis van trends op de markt leidt tot grotere zakelijke en operationele flexibiliteit, waardoor het concurrentievermogen toeneemt. Ook duurzaamheid verdient een centrale plaats in de post-pandemische planvorming, gedreven door de vraag van zowel beleggers als gebruikers. Uiteindelijk helpt invoering van al deze maatregelen in het creëren van concurrentievoordeel en waarde op de nieuwe markt.

EEN KADER VOOR VEERKRACHT

In ons werk met klanten uit de private en publieke sector over de hele wereld richten we ons op de volgende vijf uitgangspunten voor het vergroten van de veerkracht:



MENSEN

De veerkracht van samenlevingen, steden, gemeenschappen en organisaties wordt bepaald door die van de mensen. Na de pandemie moeten we ons richten op het verbeteren van de gezondheid en het welzijn van de meest kwetsbare mensen en het vergroten van de veerkracht van de plekken waar ze wonen, werken of spelen.



ONTWERP

Veerkracht kan worden vergroot door nieuwe manieren in te zetten voor het ontwerpen en moderniseren van gebouwen, voorzieningen en stedelijke ruimte in een post-pandemische wereld met aandacht voor veerkracht.



PLANVORMING

Veerkrachtig denken moet centraal staan in de bedrijfscontinuïteitsplannen. Ook samenwerking hoort daarbij, tussen gemeenschappen, organisaties, sectoren en toeleveringsketens.



DIGITAAL

Digitale tools en platforms zijn essentieel voor het verzamelen en analyseren van gegevens als onderbouwing voor slimme besluiten die zorgen voor bedrijfscontinuïteit en concurrentievoordeel opleveren.



DUURZAAMHEID

Veerkracht en duurzaamheid gaan hand in hand. Organisaties kunnen hun veerkracht op lange termijn vergroten door projecten uit te voeren die de prestaties op het gebied van duurzaamheid verbeteren, het verbruik van hulpbronnen verminderen en het milieu beschermen.



Mensen

In het post-pandemische ‘nieuwe normaal’ ontstaat veerkracht en concurrentievoordeel door inzicht in het gebruik en de interactie van mensen met de gebouwde omgeving.

Het is essentieel dat we weten welke invloed commerciële assets hebben op mensen. Als we beter begrijpen hoe mensen deze assets feitelijk gebruiken in de post-pandemische wereld, kunnen we toonaangevende investeringen doen in nieuwe assetcategorieën en bestaande assets voorzien van de eigenschappen die ze aantrekkelijk maken en waar in de toekomst veel vraag naar zal zijn.

Gebruikers zoals internationale banken moeten ook snel weten hoe het personeel de kantoorruimte wil gebruiken, en of hun faciliteiten op de langere termijn veerkrachtig zijn.

Creëer tijdens het aanpassen of moderniseren van de assets een cultuur van samenwerking door de hele toeleveringsketen. Zo ontstaat ware veerkracht. Samenwerking, met name op het gebied van risico- en probleemoplossing bij contracten of in toeleveringsketens, leidt tot meer zakelijke veerkracht, naast een hoger niveau van zorg en een hogere mate van veiligheid en kwaliteit.



Ontwerp

Het is essentieel dat we assets zo transformeren dat ze voldoen aan de toekomstige vraag van de markt.

Veerkracht ontstaat als we investeren in assets die zich lenen voor eenvoudige transformatie naar een andere categorie. Assets moeten adaptiever zijn om duurzame waarde te ontsluiten.

Gebouwen in portefeuilles moeten een herbestemming krijgen en worden aangepast aan het ‘nieuwe normaal’.

Veerkracht ontstaat door inzicht in de assettypen van de toekomst en het uitzetten van de route daar naartoe. De vraag van de toekomst kan betekenen dat assets geschikt moeten zijn voor gemengd gebruik, adaptief en duurzaam, energiezuinig, veerkrachtig tegen de klimaatverandering en goede milieutechnische eigenschappen moeten hebben.

Ontwikkelaars moeten ‘beter ombouwen’. Volgens een duurzaam ontwerp, met minder verbruik van hulpmiddelen, adaptieve ruimtes die kunnen worden omgebouwd en aangepast aan ander gebruik.



Planvorming

Integreer veerkracht in de bedrijfscontinuïteitsplannen om deze zo robuust en adaptief mogelijk te maken.

Veerkracht ontstaat door inzicht in de kritische risico's van het assetbestand en het plannen van adaptieve reacties. Het is essentieel dat deze beoordeling ook het toekomstige gebruik van de assets omvat. Zo kunnen assets in zakenwijken er in de toekomst heel anders uitzien, zijn ze waarschijnlijk ook geschikt voor andere functies en zijn ze diverser.

De verslaglegging over milieu, maatschappij en governance moet worden geïntegreerd in langetermijnplannen, vanwege de steeds dringender vraag van beleggers en gebruikers van gebouwen naar transparantie. Institutionele beleggers eisen in toenemende mate dat hun beleggingen aantoonbaar CO2-neutrale projecten zijn of assets die met een aantal ingrepen milieuvriendelijk kunnen worden gemaakt.

Ontwikkel strategieën voor veerkracht en voer ze daarna snel in. Blijf niet hangen in de strategische fase. Veerkracht wordt alleen sterker in de praktijk door projecten uit te voeren. Een voorbeeld van een adaptieve benadering van veerkracht is de transformatie van veel assets naar gemengd gebruik, woningen of een kantoor.



Digitaal

Voer het digitaliseringstempo in het bedrijf en de activiteiten op zodat deze robuuster en adaptiever worden.

Versnel de invoering van digitale tools voor het beheer van faciliteiten, assets en toeleveringsketens. Digitale platforms genereren gegevens en inzichten die kunnen worden gebruikt om concurrentievoordeel te creëren. De verworven inzichten

stellen eigenaren/exploitanten en beleggers in staat snel slimme beslissingen te nemen op basis van een volledig inzicht in de conditie en de resultaten van faciliteiten, assets en toeleveringsketens.

Digitale dashboards stellen organisaties in staat om risico's veel eerder in het proces te signaleren en ze aandacht te geven wanneer dat het meest nodig is, met name op het gebied van wereldwijde Business Assurance en facility management. Zo zijn de risico's transparanter, evenals de acties die worden ondernomen om die risico's te verkleinen, onder andere een betere samenwerking met leveranciers. Digital twins vergroten de veerkracht ook. Daarmee kunnen organisaties hun fysieke assets virtualiseren, vervolgens daarvan leren om ze in de virtuele ruimte te manipuleren, voordat ze in de echte wereld worden geïmplementeerd.

Digitale due diligence kan de besluitvormingsprocessen rond beleggingen standaardiseren.

diligence-activiteiten digitaal uit te voeren, worden alle gegevens over het proces gecategoriseerd en digitaal opgeslagen, wat een robuuste analyse mogelijk maakt. Al die digitale informatie kan in elke fase van het commerciële proces worden ingezet, tot en met het asset management na de aankoop. Dit verhoogt de veerkracht doordat organisaties efficiënter en transparanter worden en sneller investeringsbeslissingen kunnen nemen, stuk voor stuk belangrijke onderscheidende factoren binnen de markt.



Duurzaamheid

Haal duurzaamheid in huis om concurrentievoordeel te behalen en voorop te lopen op de markt.

Op de lange termijn maakt investeren in duurzaamheid bedrijven en assets veerkrachtiger. Duurzaamheid is zowel een belangrijk risico als een belangrijke kans voor beleggers of eigenaars/exploitanten. Met een proactieve benadering zijn de early adopters de markt een stap voor. Het verbeteren van de prestaties van gebouwen op het gebied van milieu en duurzaamheid helpt huurders aan te trekken en te behouden, en de financiering van investeringen veilig te stellen (beleggers willen steeds vaker een groenere portefeuille).portfolios).



Wees proactief in het centraal verankeren van veerkracht in de investeringen en activiteiten van commerciële assets.

Een duurzaamheidsagenda is cruciaal voor de veerkracht van iedereen die belegt in commerciële assets of die exploiteert. Begin nu al met het opstellen van CO2-neutrale doelstellingen. Dit wordt een belangrijke factor in de besluitvorming van huurders of beleggers.

Investeer in opleidingen om de veerkracht van het personeel en de duurzame groei van de sector te waarborgen.

Door ervoor te zorgen dat medewerkers hun vaardigheden behouden en uitbreiden, wordt de invoering van veerkracht na de pandemie gemakkelijker en neemt de productiviteit van de sector sterk toe.

Neem het voortouw op de markt en investeer in duurzame gemeenschappen, niet alleen in duurzame assets.

De grote wereldwijde beleggingsfondsen maken die beweging al, voor een groot deel vanwege de klimaatveranderingsagenda. Om veerkracht te plannen, moeten we weten waar de markt naartoe gaat en hoe wij daar kunnen komen. Integreer overal Environmental, Social and Governance (ESG) verslagen (milieu, maatschappij en governance) om huurders en beleggers meer transparantie te bieden.

CONCLUSIE

Nu we uit de pandemie komen, is het cruciaal om veerkracht centraal te plaatsen in de bedrijfscontinuïteitsplannen. We willen zelfs nog verder gaan en zeggen dat veerkracht en alles wat daar voor staat een kerncompetentie moet zijn, stevig verankerd in alle processen en assets van het bedrijf. Natuurlijk zijn er defensieve redenen om deze maatregelen te nemen. Maar de kansen zijn veel groter dan een defensieve aanpak doet vermoeden. Door veerkracht proactief centraal te stellen in een organisatie ontstaat concurrentievoordeel in de wereld na de pandemie. Door alert te blijven op de gevolgen van marktveranderingen en trends kunnen nieuwe marktbehoeften worden gesignaleerd en voorspeld. Ondernemingen die uit de pandemie tevoorschijn komen als winnaars op de lange termijn, zijn ondernemingen die meer veerkracht hebben ingebouwd in hun organisatie, hun assets en hun mensen.

Het is essentieel dat organisaties snel gaan werken aan een duidelijk inzicht in de kritische systemen, processen, plannen en mensen die ten grondslag liggen aan hun succes, en deze vervolgens zo robuust en adaptief mogelijk maken. Fysieke assets – gebouwen, infrastructuur, nutsvoorzieningen – moeten zo robuust worden gemaakt dat ze bestand zijn tegen externe krachten, fysieke bedreigingen, stijgende temperaturen en kunnen reageren op veranderingen in de regelgeving die in de post-pandemische wereld kunnen optreden.

We mogen ook het menselijke aspect van veerkracht niet vergeten. Veerkracht ontstaat niet alleen door een gezond en veilig personeelsbestand, robuust qua gezondheid en adaptief qua mindset. Veerkracht wordt ook sterker als we weten hoe mensen de producten, diensten en assets gebruiken in de post-pandemische wereld.



Het is tijd om af te stappen van het idee dat het rendement op de investering in veerkracht alleen wordt behaald als er een schok optreedt. In plaats daarvan moeten we inzien dat veerkracht, op basis van eigenschappen als robuustheid en adaptiviteit, op zichzelf al een waardevol doel is om na te streven

Het is essentieel dat we deze kans op verandering aangrijpen. Arcadis weet uit ervaring dat er na een schokkende gebeurtenis, zoals een overstroming, orkaan, superstorm of terroristische aanslag, meestal maar een kort tijdsbestek van een paar jaar is waarin grote stappen kunnen worden gezet om de veerkracht te vergroten. Gewoonlijk is dit het tijdsbestek waarin de focus van bedrijven samenvalt met ondersteuning vanuit de regelgeving of zakelijke omgeving, waarbij de toegang tot financieringsbronnen meestal eenvoudiger is. Op basis van een peiling onder klanten, denken wij dat in dit geval de verandering binnen een paar maanden zal plaatsvinden. Regeringen staan onder druk om in actie te komen. Klanten en consumenten bepalen de nieuwe behoeften en binnen bedrijven gaan interne divisies strijden om de beperkt beschikbare cash. De verandering komt snel.

Het is cruciaal dat organisaties snel handelen om de kloof te dichten tussen het maken van plannen voor veerkracht en de uitvoering van projecten die de bedrijfsvoering robuuster en adaptiever maken, met behulp van duidelijk omschreven waarden die de werkelijke voordelen van veerkracht kunnen aantonen, voordelen die leiden tot concurrentievoordeel. Zakelijke organisaties moeten nu het vertrouwen hebben om te investeren in de veerkracht van hun mensen, hun assets, hun belangrijke operationele systemen en hun communities. Het is tijd om af te stappen van het idee dat het rendement op de investering in veerkracht alleen wordt behaald als er een schok optreedt. In plaats daarvan moeten we inzien dat veerkracht, op basis van eigenschappen als robuustheid en adaptiviteit, op zichzelf al een waardevol doel is om na te streven.

Over Arcadis

Arcadis is de leidende wereldwijd opererende ontwerp- en consultancyorganisatie op het gebied van de natuurlijke en gebouwde omgeving. Door de toepassing van onze diepe marktsectorkennis in combinatie met onze ontwerp, consultancy, engineering, project- en management diensten werken we samen met onze klanten aan uitzonderlijke en duurzame resultaten. Wij zijn met 27.000 mensen die in ruim zeventig landen meer dan €3,3 miljard aan omzet genereren. Wij ondersteunen UN-Habitat met kennis en expertise om de leefomstandigheden in snel groeiende steden over de hele wereld te verbeteren. Bezoek ons op www.arcadis.com Arcadis. Improving quality.

Contact us



Eke Schins
Sectorleider Onderwijs en COVID-19
Business Lead Nederland

E eke.schinsderksen@arcadis.com



Matthew Cutts
Global Market Sector Leader, Property & Investment

E matthew.cutts@arcadis.com

Find out more:



www.arcadis.nl



[@ArcadisGlobal](https://twitter.com/ArcadisGlobal)



[@ArcadisGlobal](https://www.instagram.com/ArcadisGlobal)



[@ArcadisGlobal](https://www.facebook.com/ArcadisGlobal)



[Arcadis](https://www.linkedin.com/company/Arcadis)

DISCLAIMER

Dit rapport is gebaseerd op marktwaarnemingen, -onderzoek en -inzichten van Arcadis, een ontwerp- en adviesbureau voor natuurlijke en gebouwde assets. Dit document is uitsluitend bedoeld voor informatieve doeleinden en mag niet worden geïnterpreteerd of op andere wijze worden gebruikt als beleggings- of financieel advies (al dan niet gereguleerd door een financiële toezichhoudende instantie) of als informatie op basis waarvan belangrijke zakelijke of bedrijfsbeslissingen worden genomen.

Dit document kan toekomstgerichte verklaringen bevatten in de zin van mogelijke toepasselijke beleggingswetgeving. Toekomstgerichte verklaringen zijn verklaringen die toekomstige gebeurtenissen of trends voorspellen of beschrijven en die niet uitsluitend betrekking hebben op historische gebeurtenissen. De werkelijke resultaten kunnen en zullen waarschijnlijk afwijken van de geprognostiseerde of verwachte resultaten, soms aanzienlijk. Arcadis is niet gehouden om toekomstgerichte verklaringen aan te passen of te herzien op basis van nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of anderszins. Daarnaast zijn verklaringen over trends in het verleden geen garantie dat deze trends of activiteiten in de toekomst blijven bestaan. Deze verklaringen mogen daarom niet worden gebruikt binnen besluitvormingsprocessen. Arcadis is niet aansprakelijk voor enig verlies of schade in verband met het gebruik van de informatie in dit rapport voor beslissingsdoeleinden.

Dit document bevat gegevens die zijn verkregen uit bronnen die betrouwbaar worden geacht, maar wij garanderen de juistheid van deze gegevens niet, noch beweren wij dat deze gegevens volledig zijn. Alle cijfers en getallen waarnaar in dit document wordt verwezen, ongeacht of ze schriftelijk of mondeling zijn verstrekt, zijn onderhevig aan herziening. Arcadis is niet verantwoordelijk voor het actualiseren van gewijzigde cijfers. Dit document mag niet worden gebruikt als vervanging voor een onafhankelijk oordeel.

Arcadis. Improving quality of life.