

# HUISVESTINGSCODE GEKRAAKT

*Bij een nieuwbouwproject gaat de meeste aandacht vooral naar harde zaken als de grootte van het gebouw en klimaatinstallaties. Op zich logisch, maar net zo basaal als dat je van een regenjas verwacht dat deze past en waterdicht is. Bij de keuze van een regenjas zijn vooral factoren als modieusheid, pasvorm en uitstraling doorslaggevend. Kleding is namelijk vooral een communicatiemiddel. Met huisvesting is dit niet anders.*

*Huisvesting zendt voortdurend een boodschap uit. Deze wordt niet alleen ontvangen door klanten, maar vooral ook door medewerkers.*

Bij de marketing van zijn producten of diensten besteedt een ondernemer veel aandacht en zorg aan het creëren van een strategische en onderscheidende concurrentiepositie. Hij stemt communicatie-uitingen zoals brochures, website, jaarverslagen, (personeels)advertenties, huisstijl e.d. op elkaar af om een congruente, gewenste boodschap te communiceren. Afhankelijk van het type bedrijf kan een organisatie ook in meer of mindere mate de vestigingslocatie, inrichting en buitenkant van zijn kantoorgebouw inzetten bij de communicatie. De wijze waarop men gehuisvest is zegt immers veel over de organisatie, net als kleding iets zegt over de persoon die het draagt. Een gebouw doet iets met mensen. Kernvraag is niet wat is de benodigde omvang van de huisvesting en wat zijn de functionele en technische eisen, maar wat is het effect van huisvesting op het gedrag van mensen en welke boodschap communiceert het naar de markt. De communicatie via huisvesting kan bewust worden ingezet om de ondernemingsdoelen te helpen realiseren. Hiertoe is een tweetal hulpmiddelen ontwikkeld: het Strategisch Huisvesting Model® en de Office Style Card®.

#### **STRATEGISCH HUISVESTING MODEL®**

De ondernemingsdoelen van een organisatie worden in de praktijk opgedeeld naar verschillende managementvelden



gekeurde inventarisatie in een huisvestingsstrategie. Dit gebeurt door in de 'harde' huisvestingsvelden Efficiency en Effectiveness en in de meer 'zachte' huisvestingsvelden Image en Team aan te

## DE GEMIDDELDE KANTOORGEBRUIKER BESTAAT NIET

geven hoe de huisvesting kan bijdragen aan de bij dat veld geformuleerde organisatie(sub)doelen. De huisvestingstrategie wordt zodoende een directe afgeleide van de organisatiedoelen.

De vertaling van de gewenste organisatiedoelen in een huisvestingsstrategie is ook na het realiseren van het huisvestingsproject goed bruikbaar. Als de facility manager blijft monitoren hoe huisvesting bijdraagt aan het primaire proces kan hij een vaste rol pakken in het adviseren van het management. Hierdoor is proactief inspelen op veranderingen mogelijk zodat huisvesting in lijn blijft met de strategie van de organisatie.

zoals de 'harde' velden Financials en Operations en de meer 'zachte' velden Sales & Marketing en Human Resources.

Door een huisvestingsvraagstuk vanuit alle vier de managementvelden te benaderen, is de invloed op de organisatiedoelen beter zichtbaar en ontstaat een evenwichtiger eisenpakket voor het opstellen van een meerjaren huisvestingsplan, een programma van eisen voor nieuwe huisvesting of voor de verbouwing van het huidige pand.

### Hoe werkt het?

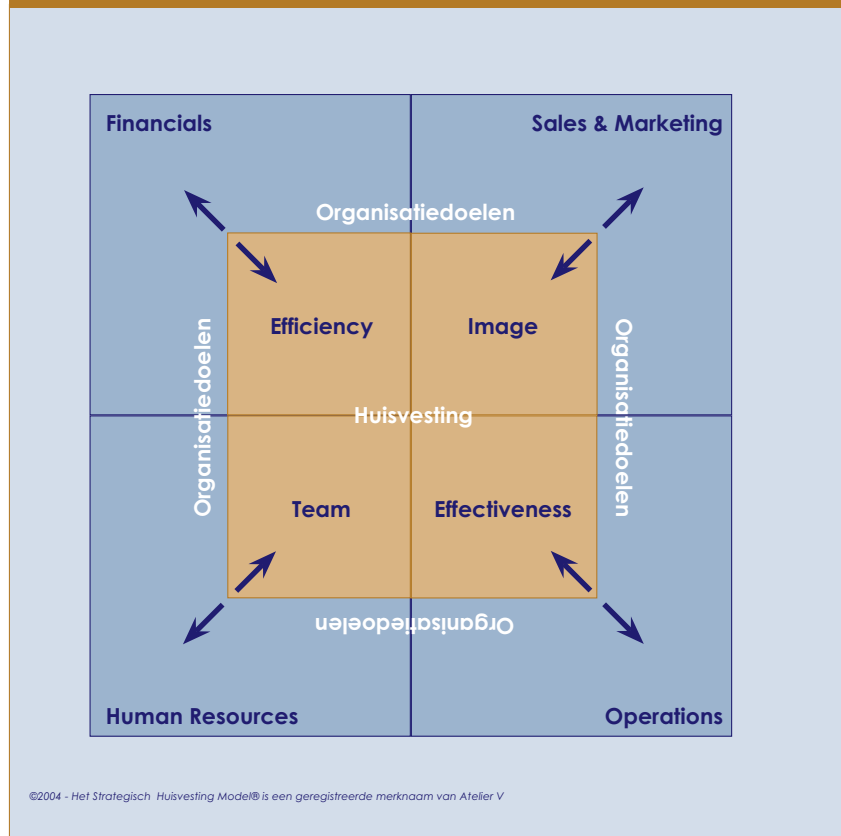
Eerst worden per managementveld de organisatie(sub)doelen geïnventariseerd en geordend (zie figuur 1). De (sub)organisatiedoelen worden gedestilleerd uit voorhanden zijnde beleidsplannen, de (meerjaren)begroting, website, bedrijfs- en productbrochures en interviews met het management.

De organisatiedoelen worden daarbij zoveel als mogelijk SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) geformuleerd. Het resultaat wordt kortgesloten met het managementteam. Het MT dient doelen die onvoldoende SMART zijn te verduidelijken en aan het licht gekomen tegenstrijdigheden weg te nemen of van een prioriteit te voorzien. Een mogelijke tegenstrijdigheid is bijvoorbeeld dat bij Financials staat: 'wij willen 10% kosten besparen'

terwijl een doel bij Sales & Marketing is: 'wij willen de omzet vergroten en daartoe gaan we een bedrag x investeren in promotie'.

De facility manager en zijn (interne) adviseurs vertalen vervolgens de goed-

FIGUUR 1. STRATEGISCH HUISVESTING MODEL®.



lity fits all' benadering voor huisvesting niet worden toegepast. Zogenaamd 'marktconforme' gebouwen appelleren te weinig aan de beleving van de gebruiker, zij zijn voor velen geschikt maar voor niemand interessant. In 2004 heeft Atelier V Real Estate opdracht gegeven aan Motivaction International voor het uitvoeren van een nationaal onderzoek naar eigenschappen van organisaties en de wensen en eisen die zij aan kantoorhuisvesting stellen. Het Strategisch Huisvesting Model® vormde hierbij de rode draad. De onderzoekshypothese was dat kantoororganisaties met min of meer dezelfde bedrijfsstijl (managementstijl, cultuur e.d.) soortgelijke eisen stellen aan hun kantooromgeving. Het blijkt dat de

bedrijfsstijl bepalend is voor de mate waarin kantoorhuisvesting wordt ingezet als 'dwingend korset' of als 'verleidende lingerie'. Het onderzoek maakte gebruik van marktonderzoekstechnieken die normaliter worden gebruikt voor producten met een sterk emotionele lading zoals mode, cosmetica en auto's.

De resultaten van het onderzoek zijn samengevat in de Office Style Card® (figuur 2). De Nederlandse markt is ingedeeld in 7 segmenten van kantoororganisaties met dezelfde huisvestingsvoorkeuren. De segmenten onderscheiden zich voor een belangrijk deel door de mate waarin en hoe zij hun identiteit tot uiting willen laten komen in hun locatie-

en gebouwkeuze. De segmenten geven inzicht in hoe de (huidige) huisvesting overkomt en in de kansen om een gewenst imago te versterken. Zie voor een toelichting van de verschillende segmenten het bijgevoegd kader.

Is het bedrijf extravert of introvert? Wil de organisatie een eigen identiteit uitstralen of meer opgaan in de anonimiteit?

Hoe belangrijk identiteit kan zijn heeft zal menig manager vast wel eens hebben ondervonden in een discussie met een medewerker over de aanschaf van zijn lease-auto. Dat er blijkbaar meer is dan alleen maar ratio blijkt uit de uitspraak 'Ik ga toch niet in een Japanner rijden'. Terwijl de prijs-prestatieverhouding van een Japanse auto minstens evengoed zo niet beter is dan van een Europese auto. Het lijkt misschien waarschijnlijk dat identiteit en huisvesting vooral een rol spelen in het segment Extraverte Trendsetters; organisaties die zichzelf het crème de la crème voelen op hun vakgebied en dit ook willen tonen, zoals met het ING House aan de Amsterdamse Zuidas. Maar soms blijken organisaties in andere segmenten juist opmerkelijke keuzes te maken; keuzes voor kantoorgebouwen die niet direct passen bij het segment waarin zij thuishoren. Een recent voorbeeld hiervan is het kantoor van UWV in Amsterdam Teleport. Het kwaliteitsniveau van het nieuwe kantoor riep maatschappelijke verontwaardiging op omdat men de uitstraling niet vindt passen bij hetgeen waar het UWV voor staat. Het maakt een 'te dure indruk'. Dit staat los van de vraag of de aanschafprijs daadwerkelijk (te) hoog is.

Het is zaak om met de expliciete en de impliciete communicatie van huisvesting valkuilen te ontwijken en kansen te benutten. Identiteit is niet alleen de uitstraling van het exterieur van het gebouw maar ook van het interieur en de standing van de buurt. Daarbij dient de communicatie zich niet alleen op de klanten te richten maar ook op de eigen medewerkers. Het gebouw kan worden ingezet om duidelijk te maken aan welk groter geheel de medewerkers bijdragen. Het gaat om het creëren van een plek waar mensen met plezier naar toe komen, een plek die ze prikkelt om meer binding in hun werk te tonen.

#### AANSTUREN VANUIT ORGANISATIE-STRATEGIE

Vernieuwing is een levensader voor een bedrijf om zich tussen alle snelle veran-

#### TOELICHTING OP OFFICE STYLE CARD®.

##### Statusgevoelige professionals

De statusgevoelige professionals vertegenwoordigen kantoororganisaties die zich al hebben bewezen. Het zijn vaak grote multinationale ondernemingen. Deze bedrijven hebben al een reputatie en grote naamsbekendheid opgebouwd. De bedrijfsnaam is een merk, een naam in de markt. Een typerend kenmerk van de statusgevoelige professionals is dat zij risicomijdend en behoudend zijn.

##### Bureaucratische functionelen

De bureaucratische functionelen vertegenwoordigen kantoororganisaties die, in tegenstelling tot de statusgevoelige professionals, minder afhankelijk zijn van hun reputatie en naam bij het grote publiek. Gedacht kan worden aan grote semi-overheidsorganisaties maar ook kennisintensieve dienstverleners met een meer technische achtergrond. Klanten moeten de weg feilloos naar deze organisaties vinden - en in die zin moet het kantoorgebouw prominent zichtbaar zijn - maar het kantoorgebouw zelf heeft geen cruciale rol in het uitdragen van het merk.

##### Stedelijke specialisten

Stedelijke specialisten vertegenwoordigen kantoororganisaties die afhankelijk zijn van de stedelijke omgeving waarin zij zich bevinden. De stad inspireert en houdt deze organisaties alert, omdat de core business van interactieve stedelingen dynamisch is. Het vermogen om in te spelen op ontwikkelingen is van levensbelang. Daarnaast wonen de meeste medewerkers in de gevestigde stad. Gedacht kan worden aan kleine en middelgrote zakelijke dienstverleners, bij wie de nadruk meer op de inhoud ligt dan op de creativiteit.

##### Extraverte trendsetters

Extraverte trendsetters vertegenwoordigen kantoororganisaties die een statement willen maken. Zij vormen - vinden zij - 'de crème de la crème' op hun vakgebied, waarbij creativiteit en innovativiteit hoog in het vaandel staan. Het kantoorgebouw van de extraverte trendsetters moet deze kwaliteiten versterken en daarmee dient het net zo spraakmakend, bijzonder en trendy te zijn.

##### Sobere verkooporganisaties

Sobere verkooporganisaties vertegenwoordigen kantoororganisaties waarbij alles draait om productie en verkoop. Het kantoorgebouw faciliteert deze functies voor de organisatie en de medewerkers, maar speelt geen rol in de beeldvorming richting klanten. Gedacht kan worden aan kantoren in een industriële omgeving en distributiecentra. Sobere verkooporganisaties vallen vaak onder tussen- en groothandelorganisaties. De kantoorgebouwen zijn vaak solitair gesitueerd buiten de bebouwde kom.

##### Ingetogen conservatieven

Ingetogen conservatieven vertegenwoordigen kantoororganisaties die opereren in de meer traditionele kennisintensieve dienstverleningssector. Daarbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld kleine en middelgrote notariskantoren, accountants, ambassades / consulaten, belastingadviseurs en private banken. Degelijk, conservatief, statig en daarmee relatief stijf. Ze zijn niet extravert maar hebben wel een degelijke uitstraling. Het merendeel van de ingetogen conservatieven ontvangt weinig klanten.

##### Maatschappelijke dienstverleners

De maatschappelijke dienstverleners vertegenwoordigen kantoororganisaties die veel prioriteit geven aan het faciliteren van de sociale interactie tussen de werknemers. Veel van de maatschappelijke dienstverleners zijn echte overheidsinstellingen zoals ministeries, stichtingen, verenigingen, provinciale overheidsinstellingen, waterschappen, zorginstellingen, maar ook organisaties als Kadaster en Vakbonden. Zij zien hun kantoorgebouw als een belangrijke ontmoetingsplek.

deringen staande te houden. Deze vernieuwing wordt per definitie gecreëerd door de samenwerking van mensen. Deze samenwerking (extern en intern) heeft, naast de wijze van management en de aanwezige kennis, een belangrijke positieve invloed op het innovatievermogen en draagt dus bij aan een betere concurrentiepositie. Huisvesting faciliteert deze samenwerking. Wanneer de waarden en normen waar men als organisatie voor staat, evenals de 'look & feel' van de producten / diensten die men voortbrengt, 'voelbaar' zijn in de huisvesting, draagt dit bij aan eenheid en betrokkenheid van medewerkers. Weet dus wie u bent en wat u (onbewust) uitstraalt. Het komt voor dat de huisvesting een tegengestelde perceptie over het bedrijf oproept dan de gewenste en daarmee het verkeerde beeld versterkt.

In plaats van door het dagelijkse operationele niveau dient huisvesting daarom aangestuurd te worden vanuit het perspectief van de organisatiestrategie.

Niet alleen de bedrijfsstijl en het organisatie-model maar ook de marketing en de concurrentiepositie van een organisatie vormen een belangrijke input voor het maken van een programma van eisen. Het gaat vooral om de gewenste identiteit, over de boodschap die met huisvesting wordt uitgezonden; wil je overkomen

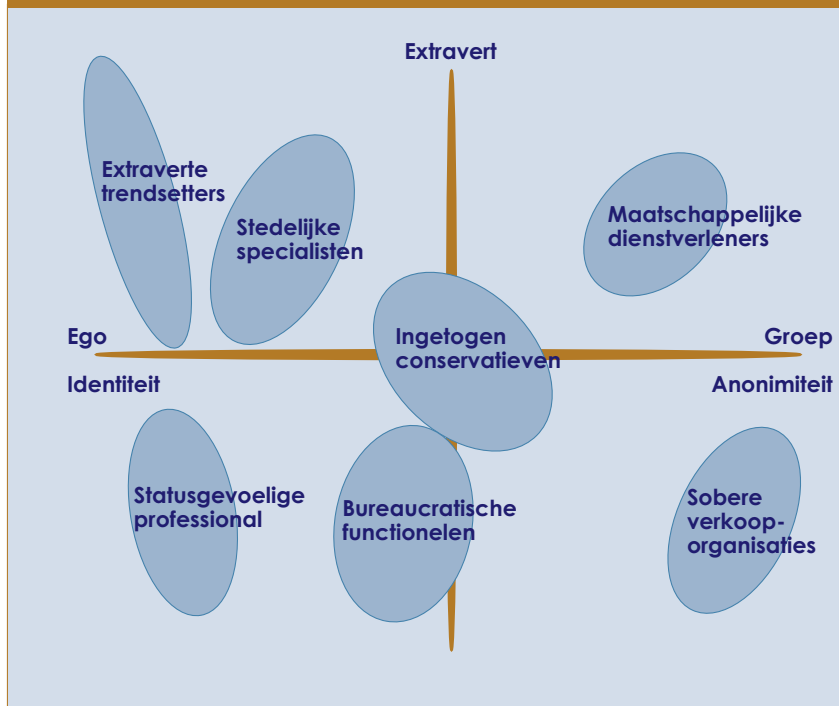
## EEN PLEK CREËREN DIE MENSEN MOTIVEERT

als prijsvechter, sociale werkgever of als creatieve professional? Met behulp van de Office Style Card(r) kan een organisatie zichzelf ijken ten opzichte van andere organisaties en intern overeenstemming bereiken over een aantal zachte huisvestingsfactoren. Ook kan er mee worden bepaald tot welke groep men wilt behoren en vervolgens huisvesting inzetten om dit uit te dragen ('dress to impress').

### NIEUWE ROL FACILITY MANAGER

De rol van de facility manager is in veel organisaties een ondersteunende. Een rol waarbij veelal invulling wordt gegeven aan reeds bestaande aannames en niet waarbij aan de wieg wordt gestaan van het vaststellen van deze aannames. In een huisvestingsproject is die ondersteunende rol echter niet voldoende. De facility manager moet zich profileren en van operationeel tot strategisch niveau

FIGUUR 2. ONDERLINGE POSITIONERING OFFICE STYLES.



mee kunnen praten over organisatie-doelen en deze vertalen in huisvestings-consequenties. Hij moet de factoren kennen die bepalen of de huisvesting voor de organisatie gaat werken of niet en zo de organisatie helpen om de code te ontcijferen die leidt tot de gewenste beleving en uitstraling.

Voor menig facility manager een onbekend terrein. Met het Strategisch Huisvesting Model© en de Office Style Card® wordt er veel duidelijkheid gecreëerd. Het geeft de juiste handvatten om de eigen huisvestingscode te kraken.

Met deze hulpmiddelen kan de facility manager strategische overwegingen en uitgangspunten (laten) inventariseren en ordenen in een bedrijfskundig kader. Het is noodzakelijk om vooraf met de directie en de medewerkers consensus te verkrijgen over het gewenste ambitieniveau. Met het bedrijfskundig kader ontstaat een borging van het gewenste ambitieniveau en kan tussentijds over de voortgang worden gerapporteerd. De facility manager kan er tevens het voortschrijdende inzicht van directie en gebruikers mee managen.

Naast harde huisvestingscriteria als verhuurbaar vloeroppervlakte, topkleding en huurprijs kan nu ook op verfijndere karakteristieken, zoals uitstraling en beleving worden gestuurd. Uit het nationaal onderzoek 'Bedrijfsstijl en kantoren' blijkt dat de zogenaamde 'zachte' huisvestingsfactoren van strategisch belang zijn voor een organisatie. Het opstarten van een huisvestingsproject

zonder vaststelling van deze zachte factoren wordt dan als het kopen van kleding voor iemand die je nog nooit hebt ontmoet. Het kan goed uitpakken, maar de kans op succes is erg klein.

Met de gekraakte code is huisvesting nu op een strategische wijze operationeel inzetbaar geworden ter ondersteuning van het primaire proces.



#### AUTEUR

Ir. R.P.M. Stevens MBA is directeur van ATELIER V uit Amersfoort ([www.atelier-v.nl](http://www.atelier-v.nl)). ATELIER V ontwikkelt én implementeert strategieën voor huisvesting, vastgoed en stedelijke ontwikkeling; [rene.stevens@atelier-v.nl](mailto:rene.stevens@atelier-v.nl)