

De impulsen van Organisatiegericht huisvesten

Een nieuw perspectief in mindere tijden

Organisaties worden door de teruglopende consumentenbestedingen en dalende omzetcijfers gedwongen om kritisch naar hun kosten te kijken en te zoeken naar nieuwe perspectieven. Het credo is meer doen met minder. Dit betekent niet dat je direct alle initiatieven de kop in moet drukken, maar dat je selectief te werk moet gaan en sommige kansen juist kunt aangrijpen. De economisch mindere tijden bieden namelijk kansen voor een organisatie. Organisatiegerichte huisvesting, kortweg OGH, is een voorbeeld van zo'n kans.

TEKST: JUDITH WESDORP-KOOPS EN WERNER SCHOEMAN

Huisvesting is, na personeelskosten, de tweede belangrijkste kostenpost voor een organisatie. Dit bedrijfsmiddel wordt echter niet altijd doelmatig en efficiënt benut. Een investering in de huisvesting kan ondanks het huidige economische klimaat toch gerechtvaardigd zijn. Al lijkt dit in eerste instantie tegenstrijdig te zijn. Immers, de kost gaat voor de baat uit. Zo kan de huisvesting bijdragen aan het verhogen van de productiviteit en de arbeidssatisfactie van een organisatie, maar het kan ook bijdragen aan het reduceren van de overall kosten. Het is dus zaak huisvesting op de agenda te zetten. Hierbij is het zaak de juiste dingen te doen, in plaats van de dingen juist te doen.

Het doelmatig gebruikmaken en efficiënt inzetten van de huisvesting heeft een tweeledige scope. Enerzijds is het gericht op het nemen van beslissingen of streven naar resultaten op de korte termijn om de huisvesting blijvend te laten aansluiten op het primaire proces van een organisatie. Anderzijds is het van belang om nadrukkelijk te sturen op en vast te houden aan de langetermijndoelstellingen in het kader van de gewenste ontwikkeling van een organisatie. De huisvesting op de lange termijn lijkt soms contrair te zijn aan beslissingen en resultaten op de korte termijn. De uitdaging van vandaag is dan ook gelegen in het realiseren van een reductie van huisvestingskosten

op korte termijn, zonder dat de langetermijndoelstellingen van een organisatie in het gedrang komen. Weloverwogen kostenreductie op basis van goede argumenten is essentieel voor het toekomstperspectief van een organisatie.

Kostenreductie

Er zijn verschillende mogelijkheden van kostenbesparende ingrepen op het gebied van huisvesting te onderscheiden. Enkele hiervan zijn:

Macroniveau: portefeuillereductie

Het eerste niveau betreft een strategische analyse van de totale vastgoedportefeuille van een organisatie. In deze tijden telt kwaliteit extra zwaar. Het streven naar kwaliteit in de por-

tefeuille heeft een tweetal mogelijke effecten. Enerzijds kan door middel van samenvoegen of afstoten van locaties de kwaliteit van de totale portefeuille verhoogd worden. Deze vorm van natuurlijke selectie streeft er naar om ondanks de huidige turbulentie de totale portefeuille in balans te houden. Anderzijds kan het uitstralen van een bepaalde kwaliteit een positieve bijdrage leveren aan het vertrouwen van de interne

Microniveau: reductie werkplek-kosten

Wanneer men de bezetting van werkplekken onder de loep neemt, blijkt dat werkplekken gedurende de week niet altijd efficiënt gebruikt worden en soms zelfs aanzienlijke tijd onbezet zijn. Daarnaast lopen de kosten voor interne verhuizingen en mutaties al snel op. Op deze kostenposten kan dan ook aanzienlijk bezuinigd worden.

Kansen OGH

Een instrument om bovenstaande voorbeelden van kostenreductie op het gebied van huisvesting te bewerkstelligen is: 'Organisatiegericht huisvesten', kortweg OGH. In de praktijk worden er voor dit begrip verschillende definities gehanteerd. Laanbroek Schoeman adviseurs definieert 'Organisatiegericht huisvesten' als volgt: 'Organisatiegericht huisvesten heeft als doel om de huisvesting van een organisatie zo optimaal mogelijk aan te laten sluiten op de huidige bedrijfsprocessen, structuren en de bedrijfscultuur en het behouden van maximale flexibiliteit met het oog op toekomstige ontwikkelingen.'

Organisatiegericht huisvesten is dan ook geënt op zowel de korte als de lange termijn huisvestingsdoelstellingen van een organisatie. In het kader hiervan biedt een dergelijk traject dus tevens kansen voor het doorvoeren van een kostenreductie van de huisvesting op korte termijn, zonder dat dit ten koste gaat van de gewenste mate van flexibiliteit voor de toekomst.

Kans 1: 'back to basics'

Begin bij de oorspronkelijke bedrijfsdoelstellingen en de -visie, die tezamen de ambitie vormen, om gericht keuzes te maken ten aanzien van de huisvesting. Juist nu is het zaak dat de huisvestingsvisie aansluit bij de bedrijfsdoelstellingen. Niet voor niets wordt het vertrekpunt van elk OGH-traject gevormd door het vaststellen van het gewenste, maar ook passende ambitieniveau voor de kantoorhuisvesting. Het beoogde eindresultaat betreft op deze wijze geen 'sjabloon', maar wordt een oplossing toegesneden op de organisatie. Bijkomend effect is het verkrijgen van commitment van het management voor een eventueel vervoltraject.

Middels interviews en/of interactieve workshops met het management kan gezamenlijk worden gewerkt aan het kort en pragmatisch genereren en verbeelden van de visie voor de huisvesting. Deze visie past binnen de langetermijndoelstellingen en biedt tevens flexibiliteit in ruimte en gebruik op korte termijn. De centrale vragen hierbij zijn: Waaraan ontleent de organisatie zijn bestaansrecht en wat maakt de organisatie

Organisatiegericht huisvesten is geënt op zowel de korte als de lange termijn

en externe stakeholders. De factor tijd speelt echter bij deze mogelijke ingrepen een belangrijke rol. De effecten van een reductie in de portefeuille zullen niet direct merkbaar zijn. Een 'quick-win' is om de huidige contracten eens onder de loep te nemen. Wanneer er contracten zijn waarvan het einde van de looptijd in zicht is, kan het zinvol zijn deze vanuit het streven naar kwaliteit niet te verlengen.

Mesoniveau: vierkantemeterreductie

Het toepassen van een reductie van het totale aanbod vierkante meters heeft als mogelijke doelstellingen het overbruggen in de huidige huisvesting tot de oplevering van nieuwbouw of het uitstellen van nieuwe investeringen. Deze ingreep is geënt op een andere wijze van gebruik van het totale aanbod van vierkante meters of het streven naar een verdichting van het aantal mensen op het totale aanbod van vierkante meters. Mogelijke oplossingen om een dergelijke reductie te bewerkstelligen zijn bijvoorbeeld:

- het mogelijk maken en stimuleren van plaats- en tijdsafhankelijk werken, zoals mogelijkheden voor thuiswerken,
- het reduceren van vierkantemetergebruik door het toepassen van andere ruimtenormen, in combinatie met het centraliseren van faciliteiten als werkarchief en overlegvoorzieningen, bezien vanuit het totale aanbod vierkante meters.

Mogelijke oplossingen om op de kosten van de werkplek te besparen, en daarmee op de kosten van interne verhuizingen en mutaties, zijn bijvoorbeeld:

- het reduceren van het vierkantemetergebruik per werkplek door het toepassen van een ander werkplekconcept, in combinatie met het centraliseren van faciliteiten als werkarchief en overlegvoorzieningen, bezien vanuit de kosten per werkplek,
- het verhogen van de bezettingsgraad van werkplekken door het delen van werkplekken of het invoeren van het flexibel werken concept.



Ir. J.S. Wesdorp-Koops is bij Laanbroek Schoeman adviseurs werkzaam als adviseur Organisatiegericht huisvesten; jkp@lsadviseurs.nl

uniek? Wat is de toegevoegde waarde van de organisatie? Wat wil men uitstralen en sluit de huidige huisvesting hier (nog) op aan? Zijn er gewenste of beoogde ontwikkelingen op het gebied van ICT, dossierlogistiek, personeel, et cetera, die van invloed kunnen zijn op de huisvesting?

Kans 2: draagvlakverwerving

Eén van de doelen van 'Organisatiegericht huisvesten' is een beargumenteerde keuze maken voor een kantoor- en werkplekconcept die het primaire proces, zijnde de processen, structuren en de cultuur van een organisatie optimaal faciliteren. Het 'gericht huisvesten' uit zich enerzijds in een nauwe samenwerking met de ontwerpers en adviseurs om tot een passende huisvesting te komen en anderzijds in het begeleiden van de organisatie naar die nieuwe huisvesting en bijbehorende nieuwe manier van werken. De huisvesting moet namelijk passend, ondersteunend zijn aan de manier van werken van de organisatie. In veel gevallen is het echter niet de huidige manier van werken, die gehuisvest moet worden, maar juist een nieuwe manier van werken. Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat medewerkers gaan flexwerken en hun werkplek delen met anderen, of dat er meer gedigitaliseerd gewerkt gaat worden. Verandering is uiteraard niet voor iedereen even gemakkelijk en kan leiden tot onvrede en in het ergste geval zelfs tot weerstand. De betrokkenheid en veranderingsbereidheid van de organisatie zelf is bij een dergelijk traject dan ook van cruciaal belang: verandering wordt alleen gerealiseerd vanuit de organisatie en vormgegeven door de organisatie.

Wanneer een OGH-traject ten tijde van een economische achteruitgang wordt ingestoken vanuit de doelstelling om het aantal vierkante meters te reduceren of een reductie van de werkplekkosten door te voeren, kan er gemakkelijker draagvlak gecreëerd worden voor een nieuwe werkomgeving en/of een nieuwe manier van werken. Iedereen begrijpt dan: het moet nu.

Kans 3: 'corporate branding'

Iedere organisatie is uniek en heeft

een eigen identiteit. Deze identiteit wordt bepaald door de samenstelling van een aantal aspecten, zoals de visie en de bedrijfsdoelstellingen, de bedrijfscultuur en het imago. Corporate branding is geënt op het samenbrengen van deze drie aspecten, zodat zij elkaar kunnen versterken in het uitstralen van de eigen identiteit of een bepaalde boodschap. Het doorvoeren van huisstijlkenmerken in producten,

karakteristieken zijn openheid en transparantie, innovatie en creativiteit, milieubewustheid en duurzaamheid, et cetera.

Kans 4: flexibiliteit

Gezien de enorme dynamiek van veel organisaties is flexibiliteit een absolute must. Om interne verhuizingen en reorganisaties mogelijk te maken zonder verlies aan bruikbaarheid van gebouw, werkplekken,

In de huidige hectiek is het uitstralen van kwaliteit en soliditeit van belang

gedrag én de huisvesting (exterieur en/of interieur) zijn enkele mogelijkheden voor het vergroten of het versterken van corporate branding. Door middel van een traject 'Organisatiegericht huisvesten' kan ook het kantoorconcept ingezet worden om een bepaalde identiteit van een organisatie uit te stralen. Een duidelijke en herkenbare profilering draagt bij aan het versterken van de marktpositie van een organisatie en het binden en boeien van zijn stakeholders, zowel intern als extern. Vooral in de huidige hectiek is het uitstralen van een bepaalde mate van kwaliteit en soliditeit van wezenlijk belang voor het vertrouwen. Voorbeelden van enkele

inrichting en uitrusting, moet de huisvesting de daarop toegesneden indelingsmogelijkheden en de technische flexibiliteit bieden. Huisvesting dient dan ook flexibel te zijn om organisatorische veranderingen in structuur of omvang op te vangen zonder al te hoge kosten en ingrijpende verbouwingen. Er wordt hier in het bijzonder gedoeld op de ruimtelijke indelingsflexibiliteit van de huisvesting. Dit houdt in dat de toekomstbestendigheid van huisvesting wordt verhoogd door in een vroeg stadium na te denken over het toepassen van een slimme maatvoering. Zo kan er op een eenvoudige wijze met ruimtes geschoven worden zonder dat dit vergaande gevolgen heeft voor de algehele constructie van een gebouw of de berekende en benodigde installaties. Door de toepassing van een dergelijke slimme maatvoering kan de herindeelbaarheid van de huisvesting, en daarmee de mate van flexibiliteit en toekomstbestendigheid, gewaarborgd worden.

Klaar voor de toekomst

Organisatiegerichte huisvesting op de korte termijn kan een organisatie helpen om, ondanks het economische minder gunstige klimaat, een impuls te geven aan het verwezenlijken en waarborgen van de bedrijfsdoelstellingen op de lange termijn. Tevens kan er, wanneer het economische tij keert, snel en slagvaardig doorgepakt worden.



Ir. W.C.J. Schoeman is senior adviseur en partner bij Laanbroek Schoeman adviseurs; wsc@lsadviseurs.nl