



Delft University of Technology

Form follows identity

Het vertalen van corporate image naar huisvestingseisen

van Loon, SA; van der Voordt, DJM; van Liebergen, M

Publication date

2006

Document Version

Final published version

Published in

Real Estate Magazine

Citation (APA)

van Loon, SA., van der Voordt, DJM., & van Liebergen, M. (2006). Form follows identity: Het vertalen van corporate image naar huisvestingseisen. *Real Estate Magazine*, 9(46), 46-49.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Susanne van Loon, Theo van der Voordt en Monique van Liebergen

FORM FOLLOWS IDENTITY: HET VERTALEN VAN CORPORATE IMAGE NAAR HUISVESTINGSEISEN

Huisvesting kan mede ingezet worden als marketinginstrument om de kernwaarden van een organisatie tot uitdrukking te brengen. Naast Efficiëntie en Effectiviteit is er de derde E van Expressie. Om de juiste boodschap uit te dragen, dient de huisvesting afgestemd te worden op het beeld dat de organisatie bij haar doelgroepen wil creëren. Dit artikel presenteert een aanpak om de kernwaarden van een organisatie te definiëren en te vertalen in huisvestingseisen voor een Programma van Eisen.

Vastgoed kan op verschillende gebieden bijdragen aan de prestaties van een organisatie. Naast het faciliteren van het primaire proces kan vastgoed strategisch ingezet worden op een zevental velden: productiviteitsverbetering, kostenreductie, waardevermeerdering, risicobeheersing, flexibiliteit, cultuurverandering en PR en marketing (De Jonge, in Dewulf e.a., 2000). Dit artikel gaat in op de inzet van vastgoed als instrument om de *corporate identity* te communiceren naar klanten en het publiek. *Corporate identity* is te omschrijven als de verzameling eigenschappen die een organisatie herkenbaar maakt en onderscheidt van andere organisaties. Door positieve eigenschappen van haar 'persoonlijkheid' zichtbaar tot uitdrukking te brengen, kan een organisatie zich profileren ten opzichte van andere. Daartoe zijn verschillende communicatiemiddelen beschikbaar. Bijvoorbeeld via gedrag en kleding van de medewerkers, of door de wijze van communiceren, intern en extern. Ook logo's, woordgebruik en de huisstijl visualiseren de identiteit. Een aansprekend gebouw kan eveneens bijdragen aan het overbrengen van kenmerkende eigenschappen. Bijvoorbeeld dat men betrouwbaar is (handelsbank), innovatief (hightech onderneming), of *value for money* biedt (discounter).

De manier waarop de *corporate identity* wordt uitgedragen naar de buitenwereld is van invloed op het beeld dat mensen hebben van de organisatie: het *corporate image* (Figuur 1). Het *corporate image* heeft betrekking op de perceptie van de organisatie door het publiek en de doelgroepen. Elke waarneming is een gekleurde afspiegeling van de werkelijkheid en daarmee in essentie subjectief. Het is de resultante van een interactie tussen

subject en object. Tegelijkertijd vertonen waarnemingen een grote mate van gemeenschappelijkheid en is er dus ook sprake van een collectief of 'intersubjectief' beeld. Een belangrijk onderscheid binnen *corporate image* is het door de organisatie beoogde imago en het feitelijke imago zoals dat daadwerkelijk leeft bij de doelgroepen en het publiek. Mensen kunnen tekens anders interpreteren dan bedoeld. Het is dus van belang om te toetsen of het gewenste imago ook daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Naamsbekendheid door aansprekend vastgoed leidt niet automatisch tot klantenbinding en concurrentievoordeel.

Imago en vastgoed

Veel organisaties gebruiken vooral hun hoofdkantoren als middel om een bepaald *corporate image* te bewerkstelligen. Denk aan het ING House in Amsterdam of het hoofdkantoor van NIKE. Organisaties die zich in een nieuw pand vestigen of hun pand herinrichten, hechten ook steeds meer belang aan expressie van hun *corporate identity* in het interieur. Door de geringe aanpassingsmogelijkheid van het exterieur van een gebouw dat men niet in eigendom heeft, zijn organisaties immers vooral aangewezen op een persoonlijke inkleuring van de binnenkant van het gebouw. Een aantrekkelijke kantoorinrichting kan bijdragen aan een positief imago van de organisatie, bij de medewerkers, andere organisaties, consumenten en overheid. Kernwaarden die tot uitdrukking gebracht kunnen worden zijn bijvoorbeeld doelmatig, kleurrijk, transparant, betrouwbaar, modern, kleinschalig, goedkoop, exclusief, innovatief, flexibel, industrieel of duurzaam (Volker en Van der Voordt, 2004). Het is aan de architect om dit soort waarden te vertalen

in vorm, ruimte, kleuren en materialen. Duurzaam kan bijvoorbeeld vertaald worden in toepassing van natuurlijke materialen, een flexibel gebouw of een constructie die weinig onderhoud vergt en lang meegaat. Betrouwbaar kan uitgelegd worden als open en transparant of als degelijk en geborgen. Het type organisatie is vaak medebepalend voor het gewenste imago. Een gebouw met een dure, comfortabele uitstraling past wel bij een advocatenkantoor, maar minder bij een gebouw van de overheid.

Stappenplan

Voorwaarde voor het creëren van een positief *corporate image* door middel van huisvesting is dat de communicatie naar de doelgroepen wordt geregisseerd. Wanneer de verschillende communicatiemiddelen niet goed op elkaar afgestemd worden, kan de organisatie tegenstrijdige signalen uitzenden. Explicitering van de kernwaarden en het gewenste imago is een eerste vereiste. Daarnaast is het van belang om dit op een adequate wijze te vertalen in huisvestingseisen. Op basis van methoden die reclamebureaus en architecten hanteleren is een stappenplan ontwikkeld, dat organisaties en huisvestingsadviseurs kan helpen om het gewenste *corporate image* te verwoorden en te verbeelden in huisvestingseisen (van Loon, 2005). Eindresultaat is een definitie van de beeldverwachting in het Programma van Eisen, als houvast voor de architect en als referentiekader voor toetsing van het ontwerp. Architecten maken doorgaans hun eigen analyse van de organisatie nadat het Programma van Eisen is opgesteld. Het voorgestelde stappenplan beoogt om dit proces effectiever en efficiënter te laten verlopen en bewuster om te gaan met de kernwaarden van de organisatie. De stappen 4, 5, 6 en 7 kunnen gecombineerd worden in één workshop van een dagdeel. Omdat beschikbare tijd en middelen per situatie verschillen, zijn optionele stappen ingebouwd. Deze zijn in Figuur 2 weergegeven met stippellijnen.

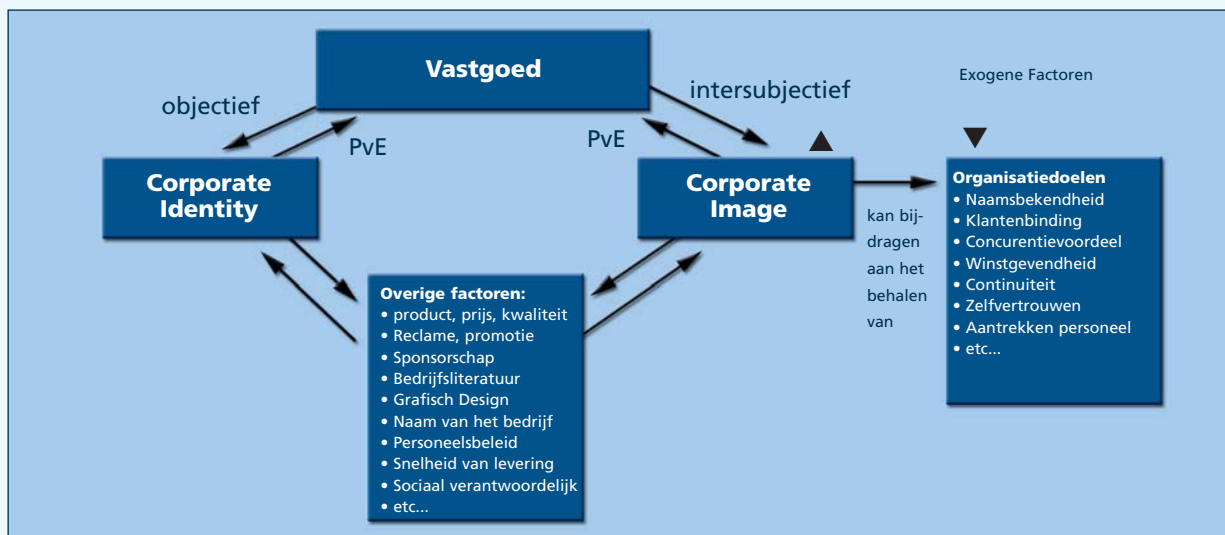
Vooraf. Aanwijzen trekkers – Zowel binnen de organisatie van de opdrachtgever als bij de huisvestingsadviseur dient te worden vastgesteld wie als contactpersoon optreedt en binnen hun eigen organisatie en naar elkaar toe als aanspreekpunt optreedt voor de (her)huisvesting.

Stap 1. Interne analyse – De huisvestingsadviseur doet kort onderzoek naar de achtergrond en de roots van de organisatie om een globaal beeld te krijgen. Wat is het voor organisatie? Wat zijn haar karakteristieken? Wat is de visie, missie en corebusiness? Belangrijke bronnen zijn het jaarverslag, beleidsnota's, de website en een interview met een of meer sleutelpersonen.

Stap 2. Externe analyse – Beperkt onderzoek naar de markt waarop de organisatie zich begeeft en naar gelijksoortige organisaties om de organisatie in haar context te plaatsen. Hoe profileren concurrenten zich? Speelt hun huisvesting hierin een rol? Wat zijn de primaire doelgroepen van de organisatie en hoe zijn deze aan te spreken? Mogelijke bronnen: data van het Centraal Bureau voor de Statistiek en de Kamer van Koophandel en websites van concurrenten. Let vooral op taalgebruik en visuele elementen (afbeeldingen, kleuren).

Stap 3. Bewustwording corporate identity en corporate image – Vooralsnog zijn weinig mensen zich bewust van de persoonlijkheid van hun organisatie, de manier waarop de organisatie zich wil of kan profileren en de mogelijke rol van vastgoed hierin. Een korte schriftelijke uitleg van de begrippen *corporate identity* en *corporate image* en de mogelijke rol van vastgoed kan helpen om het denkproces op gang te brengen. Verspreid deze uitleg vooraf aan de deelnemers aan de workshop.

Stap 4. Workshop kernwaarden van de organisatie – De workshop heeft maximaal acht deelnemers. Bijvoorbeeld iemand uit de Raad van Bestuur, het lijn-



Figuur 1. Relatie corporate identity, corporate image en vastgoed.

management, de afdeling Communicatie en PR en enkele representanten van de gebruikers. Dit geeft een beeld van de kernwaarden vanuit een doorsnede van de organisatie. In principe kan de workshop worden begeleid door de huisvestingsadviseur. Optioneel is om iemand van een reclamebureau in te huren. In het eerste deel van de workshop worden de kernwaarden bepaald waarmee de organisatie zich wil profileren. Het doel van de sessie is om datgene wat de organisatie wil uitstralen boven tafel te krijgen.

Stripfiguren, een voorbeeld

De deelnemers aan de workshop krijgen elk acht kaartjes met de volgende stripfiguren: Olie B. Bommel, de Hulk, Batman, Asterix en Obelix, Speedy Gonzalez, Pink Panther, Willie Wortel en Suske en Wiske. Elke deelnemer kiest een stripfiguur uit en beargumenteert de keuze met kernwaarden. Bijvoorbeeld: 'Suske en Wiske representeren dat wij als een team willen opereren op basis van gelijkwaardigheid. Bovendien zijn zij innovatief in het vinden van oplossingen'.

Hulpmiddel

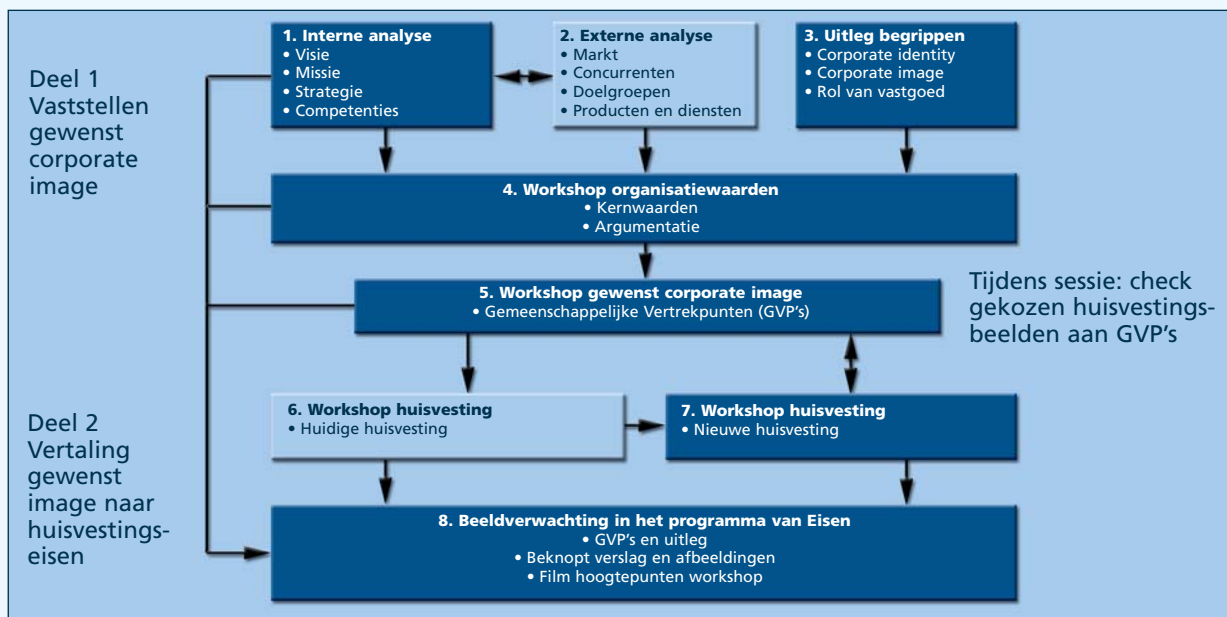
Beelden roepen associaties op die verder gaan dan louter functioneel en rationeel denken. Beelden helpen om op een indirecte, niet bedreigende manier over de organisatie te kunnen praten. Zij halen mensen *out of the box*, waardoor latente wensen en waarden boven tafel kunnen komen. In stap 4 wordt daarom een serie afbeeldingen aan de deelnemers voorgelegd, uit verschillende categorieën (auto's, stripfiguren, honden, sporten enzovoort). Elke deelnemer kiest per categorie beargumenteerd één afbeelding die volgens hem/haar

aansluit op het gewenste imago van de organisatie. Goed doorvragen en aansprekende beelden zijn belangrijk om te achterhalen wat precies de associaties met de organisatie zijn en waarom (zie ook kader).

Stap 5. Workshop gewenst corporate image – In het vervolg van de workshop worden door middel van een groepsdiscussie over alle genoemde kernwaarden maximaal zes Gemeenschappelijke Vertrekpunten (GVP's) geformuleerd die staan voor het gewenste *corporate image* (van der Grinten, 2004). De GVP's vormen het uitgangspunt voor de vertaling in huisvestingseisen. Per doelgroep kunnen andere vertrekpunten centraal staan.

Stap 6. Workshop huidige huisvesting – Bij deze stap wordt door middel van een aantal kenmerkende foto's de uitstraling van de huidige huisvesting bediscussieerd. In hoeverre zijn de in stap 5 geformuleerde Gemeenschappelijke Vertrekpunten vertegenwoordigd? Zijn er knelpunten? De huidige huisvesting vertelt al veel over de organisatie. Doorgaans bezoekt een architect de huidige huisvesting om een beeld te krijgen van een organisatie. Discussie en reflectie kunnen duidelijk maken wat al wel en wat nog niet goed tot uitdrukking wordt gebracht.

Stap 7. Workshop nieuwe huisvesting – In het vierde en laatste deel van de workshop wordt aan de hand van huisvestingsbeelden bepaald hoe de organisatie de GVP's in hun toekomstige huisvesting vertaald willen zien. Kernwaarden roepen verschillende associaties en interpretaties op. Een heldere uitleg van de GVP's is dus essentieel. Wat verstaat men er precies onder? Welke afbeeldingen geven het gewenste *corporate image* weer en waarom en welke juist niet? Regelmatige terugkoppeling en confrontatie met eerdere uitspraken van de deel-



Figuur 2. Stappenplan van gewenst corporate image naar huisvestingseisen.

nemers is belangrijk voor een bewuste koppeling van GVP's aan huisvestingsbeelden.

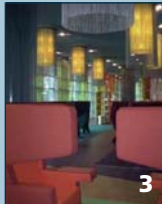
Voorbeeld discussie over huisvestingsbeelden



'Afbeelding 1 past niet bij de uitstraling die onze organisatie nastreeft, omdat wij geen privacy en geborgenheid willen uitstralen, maar juist transparantie en licht.'



Afbeelding 2 spreekt ons aan vanwege de open opstelling die teamgericht werken faciliteert en uitstraalt.



De designmeubels en het kleurgebruik uit afbeelding 3 representeren voor ons innovativiteit en speelsheid.'

Hulpmiddel

Per team van twee personen krijgen de deelnemers een set van twintig kaartjes met huisvestingsafbeeldingen. Daaruit kiest elk team twee huisvestingsbeelden die weergeven waar de organisatie voor wil staan en één beeld waar de organisatie niet voor wil staan. Elk team licht haar keuze kort toe. Door de begeleider van de workshop wordt gecontroleerd of de gekozen beelden voldoende aansluiting vinden op de GVP's. Tenslotte wordt een discussie gevoerd over welke huisvestingsbeelden de gekozen GVP's het beste weergeven. Deze beelden worden met de ingebrachte argumenten meegegeven aan de architect. De gekozen afbeeldingen zijn geen blauwdruk maar geven een richting aan, waarbinnen de architect vrij is om een oplossing te bedenken (zie ook kader).



Ir. S.A. van Loon is eind 2005 afgestudeerd op de relatie tussen vastgoed en corporate image aan de afdeling Real Estate & Housing van de Faculteit Bouwkunde aan de TU Delft. Dr. ir. D.J.M. van der Voordt is docent en onderzoeker bij deze afdeling en tevens werkzaam bij het Center for People and Buildings in Delft. Het onderzoek is mede begeleid door ir. M.A.C. van Liebergen, huisvestingsadviseur bij de afdeling Huisvesting en Facility Management bij Royal Haskoning.

De resultaten van de analyses worden aan de architect meegegeven als onderdeel van het Programma van Eisen. Door niet alleen met trefwoorden te werken, maar ook met beeldmateriaal en onderliggende argumentatie kan de architect doelgericht aan de slag met zijn eigen analyse van de organisatie en het ontwikkelen van een concept. De architect zal niet altijd bekend zijn op het moment dat de workshop gehouden wordt. Optioneel is om filmfragmenten van de workshop aan het PvE toe te voegen, voor een indruk wie wat op welke toon heeft gezegd en hoe men in de organisatie met elkaar omgaat (non-verbale communicatie).

Reflectie

Het stappenplan is getoetst in een workshop. De voorbeelden in de kaders zijn hieraan ontleend. Het stappenplan bleek goed bruikbaar om het gewenste *corporate image* te definiëren en te vertalen in huisvestingseisen. Het bleek een adequaat hulpmiddel om binnen een organisatie op gestructureerde wijze bewustzijn en een gemeenschappelijk gedragen visie over de gewenste uitstraling van de huisvesting te creëren. Daardoor kan de architect effectiever en efficiënter te werk gaan. Omdat kernwaarden op verschillende wijze geïnterpreteerd kunnen worden, is een heldere argumentatie van groot belang. Er is immers geen standaardwijze waarop waarden in huisvesting weergegeven kunnen worden. Op dit moment lijkt binnen organisaties (nog) weinig bewustzijn te bestaan over het gewenste *corporate image* en de betekenis van huisvesting daarin. Men laat daardoor kansen onbenut. Toepassing van het stappenplan op brede schaal en vooral ook uitwisseling van de ervaringen hiermee kunnen in belangrijke mate bijdragen aan het valideren van de stappen en hulpmiddelen, het concreter inhoud geven aan de toegevoegde waarde van vastgoed als *marketing tool* en het professionaliseren van de implementatie in de praktijk.

Literatuur

Dewulf, G., P. Krumm en H. de Jonge, (2000), *Successful Corporate Real Estate Strategies*, Nieuwegein: Arko Publishers.

Grinten, J. van der (2004) *Mind the gap; stappenplan identiteit en imago*, Amsterdam: Boom.

Loon, S. van (2005), *Form follows identity; onderzoek naar de relatie tussen vastgoed en corporate image*. Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.

Volker, L. en D.J.M. van der Voordt (2004), *Werkomgevingdiagnose-instrument*. Delft: Center for People and Buildings.