



Delft University of Technology

## Huisvestingsmanagement: Integratie van waarden, behoeften en belangen

van der Voordt, Theo; Hoendervanger, Jan Gerard; Wijnja, Jaap

**Publication date**

2022

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Smart WorkPlace

**Citation (APA)**

van der Voordt, T., Hoendervanger, J. G., & Wijnja, J. (2022). Huisvestingsmanagement: Integratie van waarden, behoeften en belangen. *Smart WorkPlace*, 10(juni), 74-79.

**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.

# INTEGRATIE VAN WAARDEN, BEHOEFTE EN BELANGEN

TEKST Theo van der Voordt,

Jan Gerard Hoendervanger en Jaap Wijnja

BEELD Hans van Dijk

In augustus verschijnt de derde druk van het standaardwerk Huisvestingsmanagement: van strategie tot exploitatie. In dit artikel geven de auteurs een voorproefje van enkele highlights.

Een belangrijke rode draad in het boek is de breder wordende scope van het vakgebied. De huisvestingsprofessional wordt steeds meer een verbinder die, vanuit een helicopterview, met de juiste kennis en vaardigheden, verschillende invalshoeken verenigt. We lichten er voor dit artikel enkele onderwerpen uit, die het belang van integratie van verschillende waarden, behoeften en belangen onderstrepen.

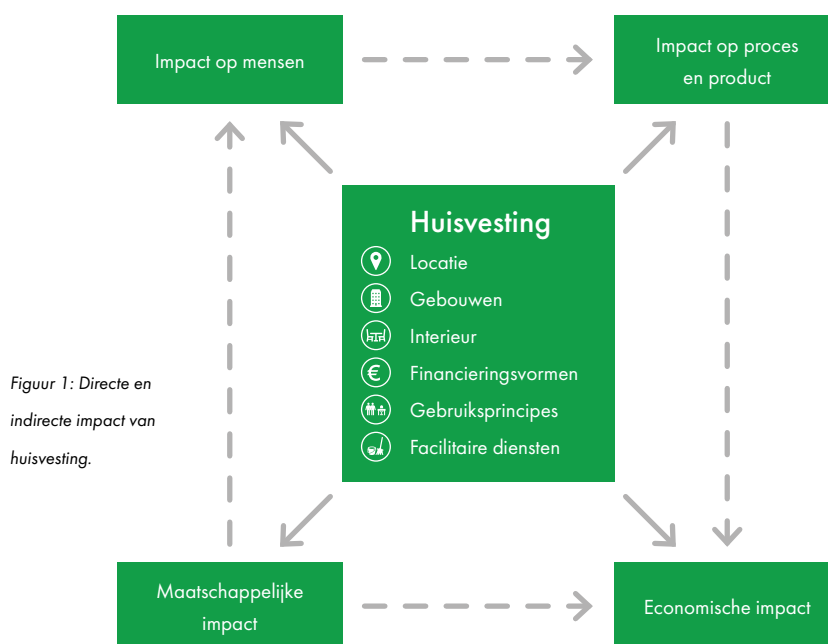
## ORGANISATIEGERICHT, MENSGERICHT EN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD

Huisvesting is een strategisch bedrijfsmiddel, mede vanwege het kapitaalintensieve karakter en de lange planningshorizon. Goede huisvesting kan een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van de missie, visie en doelstellingen van een organisatie en het slagen van de organisatiestrategie. Passende huisvesting vraagt om zorgvuldige afstemming op de specifieke behoeften die voortvloeien uit het primaire proces. Dit zien we terug in een veel gebruikte definitie van Corporate Real Estate Management (CREM): "het managen van de vastgoedportefeuille van een onderneming, door de portefeuille en diensten af te stemmen op de primaire bedrijfsprocessen, met het doel maximale toegevoegde waarde te realiseren voor de organisatie en optimaal bij te dragen aan de overall performance van de onderneming".

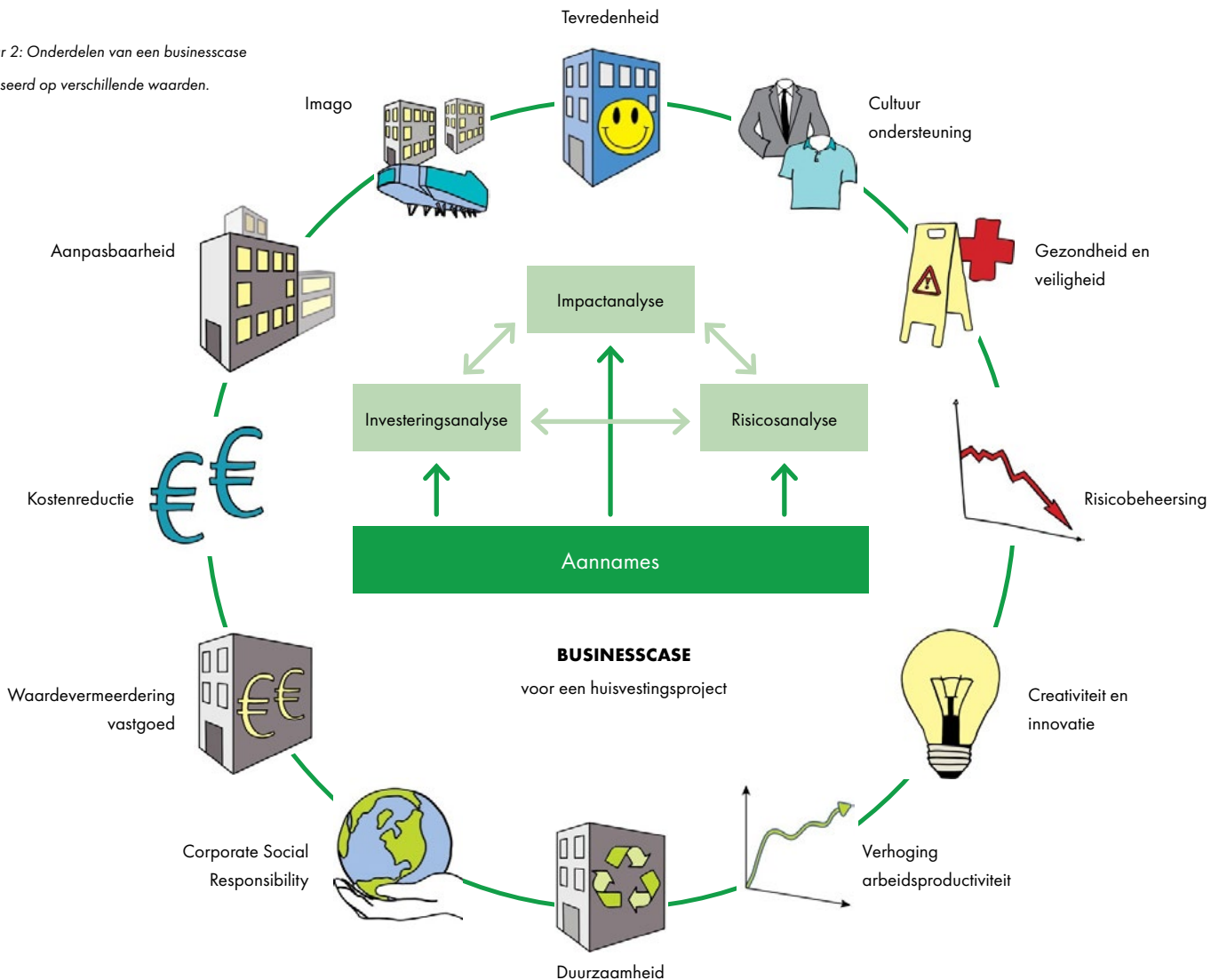
organisatiewaarden en effectieve en efficiënte ondersteuning van de activiteiten vooral ook een positieve gebruikerservaring van belang. Dit klinkt duidelijk door in de definitie van Facility Management (FM) volgens NEN -EN -ISO 41011: "FM is een organisatorische functie die mensen, locaties en processen integreert binnen de bebouwde omgeving, met als doel de levenskwaliteit van mensen en de productiviteit van de kerntaken te verbeteren". In huisvestingsmanagement komen beide vakgebieden samen.

De wensen en behoeften van medewerkers en bezoekers zijn niet altijd gelijk aan de eisen vanuit een organisatieperspectief. Wanneer de organisatie bijvoorbeeld ruimten en werkplekken wil standaardiseren met het oog op flexibiliteit en een uniforme uitstraling, dan kan dit op gespannen voet staan met de psychologische behoefte van de werknemers om een eigen plek te creëren waarmee zij als individu of als groep een eigen identiteit tot uitdrukking kunnen brengen. Als maatre-

gelen te veel indruisen tegen de wensen en voorkeuren van de medewerkers en onvoldoende gecompenseerd worden door keuzes die wél aansluiten bij hun behoeften, dan kan dit een negatief effect hebben op de organisatie, bijvoorbeeld in de vorm van een teruglopende arbeidsproductiviteit, een hoger ziekteverzuim of een groter personeelsverloop. Zeker in deze tijd, met een grote krapte op de arbeidsmarkt, is het inzetten van goede huisvesting als hulpmiddel in het aantrekken en vasthouden van schaars talent ('war for talent') belangrijk. Dit vraagt om het vinden van een balans tussen het ondersteunen van organisatie-



Figuur 2: Onderdelen van een businesscase gebaseerd op verschillende waarden.



doelstellingen en het tegemoetkomen aan individuele wensen en behoeften van de medewerkers en bezoekers. Oftewel: organisatiegericht en mensgericht huisvesten zodanig te integreren, dat positieve effecten op de tevredenheid, de gezondheid, de veiligheid en het gedrag van individuele gebruikers direct en indirect ten goede komen aan de organisatie.

Naast organisatiegericht huisvesten en mensgericht huisvesten is er nog een derde perspectief van belang bij professioneel huisvesten: maatschappelijk verantwoord huisvesten. Er is een toenemende druk vanuit verschillende stakeholders om serieus aandacht te besteden aan de maatschappelijke impact van huisvesting. Regels en normen worden aangescherpt ten aanzien van het gebruik van schaarse ruimte, de impact op mensen in de omgeving, reductie van de uitstoot van CO<sub>2</sub>, stikstof, fijnstof en andere schadelijke stoffen, afremmen of terugdringen van de klimaatverandering,

enzovoort. De maatschappelijke impact kan indirect ook bijdragen aan toegevoegde waarde voor de organisatie en aan positieve ervaringen van individuele gebruikers. Ook hier kan echter sprake zijn van onderlinge spanningsvelden. Denk aan beperkingen in het ontwerp bij renovatie van een bestaand gebouw versus extra milieubelasting bij vervangende nieuwbouw. Maatschappelijk verantwoord huisvesten vraagt om een circulaire benadering met een veel bredere kijk en een veel langere horizon dan organisaties en mensen gewoonlijk hanteren vanuit hun eigen doelen en behoeften. Vanuit zijn eigen professionele invalshoek kan de huisvestingsmanager zich inspannen om maatschappelijke doelen te integreren met organisatiedoelen en gebruikersbehoeften. Figuur 1 visualiseert de verschillende manieren waarop huisvesting direct en indirect impact kan hebben.

#### VAN EXCELSHEETS NAAR INTEGRALE, VALUE-BASED BUSINESSCASES

De brede scope van professioneel huisvestingsmanagement vraagt ook om bredere businesscases. Waar een businesscase voorheen vooral gefocust was op een rekenkundige exercitie van de monetaire kosten

en baten van investeringen en terugverdientijden, vraagt een meer integrale aanpak om ook andere, niet altijd kwantificeerbare of voorspelbare aspecten mee te nemen. Bijvoorbeeld in welke mate een interventie in de huisvesting de kernwaarden van de organisatie zichtbaarder maakt en bijdraagt aan haar specifieke identiteit, een positieve sfeer oproept, de organisatiecultuur versterkt en bijdraagt aan het imago van een creatieve, transparante, maatschappelijk betrokken of gastvrije organisatie. Of de mate waarin een interventie in de huisvesting bijdraagt aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Het gedachtegoed over toegevoegde waarde van huisvesting is de laatste jaren sterk doorontwikkeld. In het

**HEALTH HUB RODEN: INTEGRATIE VAN ORGANISATIEDOELEN, GEBRUIKERSBEHOEFEN EN MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE**

In Health Hub Roden werken bedrijven, onderwijsinstellingen en de overheid samen aan innovaties op het snijvlak van techniek, zorg en welzijn. Dit draagt aantoonbaar bij aan kennisdeling, kennisontwikkeling en behoud en groei van hoogwaardige werkgelegenheid in de regio. Het bieden van een aantrekkelijke, inspirerende werk- en leeromgeving is voor de Health Hub een kritische succesfactor. De open structuur van het gebouw zorgt voor 'korte lijntjes' en een grote betrokkenheid bij de diverse activiteiten. Het ontmoetingsplein is een grote, open ruimte die voor iedereen toegankelijk is. Het is een sfeervolle plek met een industriële uitstraling, waar mensen van verschillende organisaties en opleidingen graag afspreken en overleggen op het plein of terras, of in een van de daarvoor ingerichte zeecontainers. Ondernemers kunnen werkplekken huren in de ondernemersvleugel en met studenten en andere partijen samenwerken. De achterste hal is omgebouwd tot een evenementenlocatie. Er is een grote houten tribune en er is veel ruimte voor activiteiten gericht op kennisdeling. De student-onderzoekers hebben een eigen ruimte, waarover zij zelf de regie voeren.



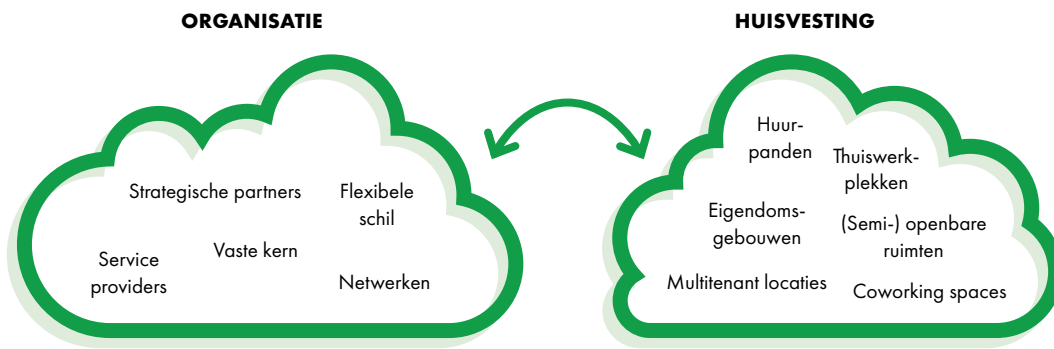


#### OVER DE AUTEURS

**THEO VAN DER VOORDT** is emeritus universitair hoofddocent in corporate real estate en facilities management aan de Faculteit Bouwkunde van de TU Delft, afdeling Management in the Built Environment, en voormalig senior onderzoeker bij het kenniscentrum Center for People and Buildings in Delft.

**JAN GERARD HOENDERVANGER** is zelfstandig adviseur huisvesting & organisatie en hoofd docent van de opleiding Workplace Management van de Workplace Academy.

**JAAP WIJNJA** is hogeschooldocent bij de Hanzehogeschool Groningen, opleiding Facility Management van het Instituut voor Future Environments, en werkt tevens als onderzoeker voor het lectoraat Healthy Cities van het Kenniscentrum Noorderruimte.



Figuur 3: Organisatie en huisvesting als veelvormige loosely-coupled systems.

boek worden 11 waarden onderscheiden, die alle van belang kunnen zijn bij een investeringsanalyse, een analyse van de impact van alternatieve keuzes en mogelijke risico's, en een gevoeligheidsanalyse van de invloed van verschillende aannames; zie figuur 2. Welke waarden voor een specifieke businesscase relevant zijn of prioriteit verdienen, hangt af van het project én van de strategische doelen van de organisatie. Kosten en risico's zijn er altijd, maar een belangrijke vraag is of ze hanteerbaar en beheersbaar zijn en opwegen tegen de verwachte voordelen van ingrepen in de huisvesting. Een value-based businesscase brengt in kaart hoe de kosten, risico's en voordelen uitpakken voor verschillende interne en externe stakeholders, op korte en lange termijn, en helpt de beslissers bij het maken van een integrale afweging.

### TRENDS EN NIEUWE ONTWIKKELINGEN

Momenteel beheerst vooral de discussie over hybride werken de gesprekken en literatuur over huisvestingsmanagement. Hoe zorgen we ervoor dat de door de Covid 19 pandemie versterkte trend tot meer thuiswerken adequaat kan worden gefaciliteerd, rekening houdend met verschillende wensen en voorkeuren van medewerkers en verschillende thuissituaties? Hoe verleiden we de medewerkers om geregeld naar kantoor te komen, om te voorkomen dat zij de binding aan de organisatie verliezen en de sociale cohesie binnen teams verloren raakt? Adequaat inspelen op diverse en dynamische en gebruikersbehoeften wordt een harde randvoorwaarde om met huisvesting toegevoegde waarde te kunnen creëren voor de organisatie. De verwachting is dat de verschuiving van "werken op kantoor" naar "aan het werk gaan" in een ecosysteem van verschillende werkplekken – thuis, onderweg, bij de organisatie, op derde werkplekken zoals hotellobby's en in co-working centra – zich de komende jaren versterkt zal voortzetten.

Figuur 3 visualiseert organisaties en huisvesting als "loosely-coupled systems", elk met hun eigen dynamiek en variëteit.

De grenzen rond organisaties worden vager: naast een vaste kern is er een groeiende flexibele schil. Er wordt intensiever samengewerkt met partnerorganisaties en serviceproviders in (internationale) netwerken. De deeleconomie schept nieuwe verhoudingen tussen consumenten en producenten. Dit maakt de huisvestingsbehoeften van een organisatie veelvormiger en dynamischer. Tegelijkertijd wordt ook de huisvestingsportefeuille veelvormiger, met organisatie-eigen gebouwen (in eigendom, gehuurd of geleased), gebruik van multi-tenantlocaties en verschillende typen co-working spaces, thuiswerkplekken en (semi) openbare plekken. Er is steeds minder sprake van eenduidige relaties tussen organisatieonderdelen en gebouwen of gebouwdelen. Dit creëert een nieuwe context voor een van de hoofdpogaven binnen huisvestingsmanagement: het continu afstemmen van vraag en aanbod op verschillende schaalniveaus.

Een andere trend die zich naar verwachting versterkt zal voortzetten is de voortschrijdende integratie van fysieke en virtuele omgevingen. Technologische ontwikkelingen zoals Artificial Intelligence (AI), Virtual Reality (VR), Augmented Reality (AR) en het Internet of Things (IoT) zorgen ervoor dat de grenzen tussen de fysieke en digitale wereld steeds meer vervagen. Mixed Reality (MR)-toepassingen zoals Microsoft Mesh combineren VR en AR waarbij digitale objecten en hologrammen via geavanceerde brillen worden geprojecteerd in de fysieke ruimte. Potentieel kan dit veel gaan betekenen voor hoe mensen samenwerken op afstand, hoe zij omgevingen ervaren en hoe zij gebruikmaken van huisvesting. Er komen steeds meer apps die mensen ondersteunen bij het optimaal gebruiken van omgevingen, zoals e-coaching op basis van AI en smart-buildingtechnologie. Digital twins van gebouwen (virtuele representaties voor toepassing in programma's van eisen, het ontwerp, evaluatie en besluitvormingsprocessen) worden bijna net zo belangrijk als de fysieke versies. Belangrijke aandachtspunten bij de toepassing van nieuwe technologie zijn de fysieke, ergonomische, cognitieve, psychologische en sociale



Figuur 4: Aan huisvesting gerelateerde vakgebieden.

behoefte, mogelijkheden en beperkingen van mensen. Denk aan de behoefte aan privacy en het gegeven dat niet iedereen alle technologische ontwikkelingen even goed kan bijbenen.

### MULTIDISCIPLINAIRE SAMENWERKING

Het zal duidelijk zijn dat een huisvestingsmanager voor een integrale aanpak over veel competenties moet beschikken. Figuur 4 geeft een beeld van aan huisvesting gerelateerde vakgebieden. Uiteraard kan niemand zich alle kennis en vaardigheden uit zoveel verschillende disciplines volledig eigen maken. Dat hoeft gelukkig ook niet. Het is wel van belang om zich bewust te zijn van het belang van deze kennis en intern en extern mensen bij elkaar te brengen die het domein van huisvestingsmanagement voldoende afdekken, met name bij de meer complexe huisvestingsvraagstukken. De

huisvestingsprofessional van de toekomst krijgt naar verwachting een steeds gepronounceder T-profiel. Met een brede set competenties die nodig zijn voor multidisciplinaire samenwerking, communicatie met diverse stakeholders en het inspelen op organisatiedoelen, gebruikersbehoefte en maatschappelijke belangen. En diepgaande expertise op deelgebieden zoals duurzaam en circulair bouwen en beheren, vitaliteit en gezondheid, of gebruik van big data en slimme technologie. Gedegen kennis, uitgebreide hard en soft skills en een professionele houding zijn bepalend voor de toegevoegde waarde van huisvestingsmanagement in multidisciplinaire samenwerkingsverbanden.

In het brandpunt van deze ontwikkeling stapelen de aanleidingen voor intensieve samenwerking tussen de vakdisciplines HRM, ICT, FM en CREM zich verder op. Denk aan de toenemende aandacht voor vitaliteit en gezondheid, inclusiviteit, hospitality, langer doorwerken, nieuwe generaties werknemers, nieuwe werkvormen zoals agile en hybride werken, menging van werk en privé, (draadloos) werken in de cloud,

holografisch vergaderen, aantrekkelijk werkgeverschap, gepersonaliseerde werkplekdiensten, workplace branding en integratie van de fysieke en digitale werkomgeving. In coronatijd heeft een aantal van deze thema's een boost gekregen, waardoor deze trends onomkeerbaar zijn geworden. De structurele krapte op de arbeidsmarkt zal de noodzaak tot intensieve multidisciplinaire samenwerking binnen flexibele netwerken van interne en externe professionals op basis van een integrale workplace strategie naar verwachting verder versterken.

*In 2012 publiceerde Noordhoff uitgevers de eerste druk van het boek Huisvestingsmanagement: van strategie tot exploitatie. Vijf jaar later verscheen een geactualiseerde tweede druk, met een nieuw deel over de toekomst van huisvesting en huisvestingsmanagement. We zijn nu weer vijf jaar verder en het vakgebied blijft zich verder ontwikkelen. In de derde druk wordt nóg meer nadruk gelegd op de integratie van waarden, behoeften en belangen van organisaties als geheel, van de individuele eindgebruikers en van de maatschappij. Kern van het boek is de dynamische afstemming tussen vraag en aanbod gedurende de gehele cyclus van strategie ontwikkeling en vraagspecificaties - in de vorm van programma's van eisen en value-based business cases - tot duurzaam en circulair muteren en exploiteren van gebouwen, werkomgevingen en vastgoedportfolio's. Belangrijke vragen waarop het boek antwoorden geeft zijn onder meer: hoe kan de strategie van een organisatie worden vertaald in een huisvestingsstrategie die toegevoegde waarde oplevert en zorgt voor een duurzaam evenwicht tussen de dynamische vraag en het statische aanbod? Hoe kan een positieve gebruikerservaring worden gerealiseerd, rekening houdend met uiteenlopende en veranderende behoeften van mensen die de huisvesting gebruiken? Wat is er nodig om de prestaties van de huisvesting goed te monitoren, in stand te houden en te optimaliseren? Centraal staat de*

*integrale afweging tussen functionele kwaliteit, esthetische aspecten, gezondheid en welbevinden, experience value (o.a. gastvrijheidsbeleving), bouwtechnische en bouwfysische prestaties en duurzaamheid, en de zoektocht naar een optimale balans tussen kosten, risico's en toegevoegde waarde van ontwerpen en managementkeuzes voor diverse stakeholders. Praktijkvoorbeelden komen uit de kantorensector, onderwijs, zorg, cultuur en retail & leisure.*

*In het boek wordt veel aandacht besteed aan modellen en tools voor organisatie analyse, afstemming van de huisvestingsstrategie op de organisatiestrategie, (real time) meten van medewerkerstevredenheid, bezettingsgraden en energiegebruik, werken met persona's om in te kunnen spelen op individuele verschillen tussen medewerkers, certificeringssystemen voor duurzaamheid, gezondheid en welbevinden, prestatie meting en benchmarking, en tal van andere beslissingsondersteunende instrumenten. Het boek sluit af met de positionering van huisvestingsmanagement in verschillende typen organisaties, competenties waarover een professionele huisvestingsmanager of workplace manager moet beschikken, mijlpalen in de ontwikkeling van het vakgebied, en trends en verwachtingen voor de nabije toekomst.*



ISBN/EAN 9789001299200

E-book ISBN 9789001299217

514 pp.

Verkrijgbaar bij Noordhoff, Groningen

[www.noordhoff.nl/webshop/product/](http://www.noordhoff.nl/webshop/product/)

[huisvestingsmanagement-9789001299200](http://www.noordhoff.nl/webshop/product/huisvestingsmanagement-9789001299200)