



Delft University of Technology

Organisatiegericht huisvesten

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

Publication date

2022

Document Version

Final published version

Published in

Huisvestingsmanagement: Van strategie tot exploitatie

Citation (APA)

Hoendervanger, J. G., van der Voordt, T., & Wijnja, J. (2022). Organisatiegericht huisvesten. In *Huisvestingsmanagement: Van strategie tot exploitatie* (pp. 23-47). Noordhoff Uitgevers.

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.

Huisvestingsmanagement

Van strategie tot exploitatie

Auteurs:

Jan Gerard Hoendervanger

Theo van der Voordt

Jaap Wijnja

Derde herziene druk

Noordhoff

Ontwerp omslag: G2K Creative Agency (Groningen/Amsterdam)
Omslagillustratie: Shutterstock

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 22

© 2022 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN 978-90-01-29920-0
NUR 163

Ten geleide

De wereld om ons heen verandert in een rap tempo. Technologische ontwikkelingen volgen elkaar snel op. De afgelopen jaren zijn de eisen om arbeidsproductief te kunnen zijn wezenlijk veranderd. De balans in werk en privé verschuift en we zijn veel mobieler en flexibeler geworden. Door de vele ontwikkelingen verandert ook de vraag naar huisvesting. De Sustainable Development Goals (SDG) zijn eveneens van invloed op onze huisvesting. De integratie van vastgoed en facilities is daarbij een cruciale factor. Onze leden, facility managers en corporate real estate managers, zijn samen verantwoordelijk voor het huisvesten van organisaties.

In toenemende mate wordt het belang van het bedrijfsmiddel huisvesting door het topmanagement erkend, vanwege de toegevoegde waarde in relatie tot onder meer de strategische koers, de corporate identity, maatschappelijk verantwoord ondernemen en de concurrentiepositie in de 'war for talent'. Daarnaast groeit het besef dat aan huisvesting grote kosten en risico's zijn verbonden. Door deze ontwikkelingen nemen de complexiteit en integraliteit van de huisvestingsvraagstukken toe. Dit vraagt om professionalisering van het vakgebied, een van de speerpunten van onze verenigingen.

Professionalisering van het vakgebied staat of valt met goed opgeleide professionals, bij voorkeur met een brede blik op huisvesting, een goed gebruik en onderhoud van vastgoed en gericht op samenwerking tussen verschillende vakdisciplines. Wij zijn ervan overtuigd dat dit boek daar een bijdrage aan levert. Wij wensen u veel plezier bij het lezen en vooral bij het in de praktijk toepassen van de kennis die in dit boek is samengebracht.

Michel Tobé
voorzitter FMN
(www.fmn.nl)

Jeroen Heunen
voorzitter CREME Nederland
(www.cremenederland.nl)

Woord vooraf

Met dit boek over huisvestingsmanagement willen wij op drie manieren een brug slaan: tussen de vakgebieden corporate real estate management en facility management, tussen theorie en praktijk, en tussen onderzoek en onderwijs. We hebben actuele inzichten, begrippen, modellen, instrumenten, data en praktijkvoorbeelden uit de twee vakgebieden bij elkaar gebracht om bouwstenen aan te reiken voor integraal huisvestingsmanagement. De perspectieven van de organisatie als huurder of eigenaar van huisvesting en van de mensen die er werken of op bezoek komen, staan in dit boek centraal.

Bij het schrijven hebben wij ons primair gericht op studenten die zich voorbereiden op een carrière als huisvestingsprofessional. Zij volgen bijvoorbeeld een hbo-opleiding Facility Management of Vastgoed & Makelaardij of specialiseren zich in corporate real estate management binnen een bachelor- of masteropleiding. Daarnaast biedt het boek ook handvatten voor huisvestingsmanagers en workplace managers die in de praktijk werkzaam zijn en zich willen blijven doorontwikkelen.

Dit boek is het product van een intensief samenwerkingsverband. Als auteurs, met elk een eigen invalshoek en expertisegebied, hebben we intensieve gesprekken gevoerd – online (any time, anywhere) en face-to-face – om een heldere structuur te bedenken en daarbinnen recht te doen aan de verschillende onderdelen van het vakgebied. Dit was ons niet gelukt zonder de constructieve ideeën en kritische commentaren van de leden van de klankbordgroep. Ook Noordhoff heeft, als bewaker van het proces en als expert op het gebied van onderwijsmateriaal, een cruciale bijdrage geleverd aan de kwaliteit van het eindresultaat.

Wij willen graag al onze partners hartelijk bedanken voor de plezierige samenwerking en waardevolle input: de leden van de klankbordgroep (zie de samenstelling achterin het boek), Jacqueline Holty (Hogeschool Arnhem en Nijmegen), Sara Steenkamp (Hogeschool InHolland, Diemen), Richard Sueters (Saxion Hogeschool, Deventer), Inge Berg, Martien Stege en Esther Van Rijn van Noordhoff, en de experts die een bijdrage hebben geleverd aan specifieke onderdelen van het boek: Matthieu Bronneberg (exploiteren), Pieter Frederix (huisvestingsorganisatie), André Heezen (bedrijfseconomische aspecten), Philip Koppels (vastgoedeconomische aspecten), Jan Ekke de Vries (businesscasemanagement), René de Vos (publiek-private samenwerking), Boris Bähre (BIM) en Thijs Edelkoort, Alexander Koutamanis en Juriaan van Meel (programma's van eisen). Daarnaast danken we degenen die hun medewerking hebben verleend aan de praktijkvoorbeelden. En natuurlijk ook dank aan onze gezinnen, die van dichtbij hebben ervaren hoeveel privétijd we als auteurs in dit boek hebben gestoken.

Gebruik van het boek in onderwijs en de praktijk

De eerste en tweede druk van *Huisvestingsmanagement* (2012 en 2017) zijn goed ontvangen. Het boek wordt op veel hogescholen als lesmateriaal gebruikt, voor kennisoverdracht, werkstukken en tentamens, onder meer in modules over huisvesting, corporate real estate management, vastgoedmanagement, facility management, en organisatiegericht huisvesten. Het boek wordt ook geregeld door mensen uit de praktijk geraadpleegd, als input voor strategische huisvestingsvraagstukken of het ondersteunen van tactische of operationele beslissingen. Uit het veld ontvingen we onder meer de volgende reacties:

Wat het boek Huisvestingsmanagement zo waardevol maakt is dat het vele aspecten belicht op basis van de meest recente inzichten uit de managementliteratuur en gebruik maakt van inzichtelijke modellen. Het boek is rijk geïllustreerd met voorbeelden uit de praktijk. Het resultaat is een sterk handboek voor professioneel huisvestingsmanagement dat geschikt is voor de student die het allemaal nog moet leren en ook uitstekend van pas komt als naslagwerk voor de volwassen huisvestingsmanager.

Michael Geerdink, boekbespreking eerste druk in Facility Management Magazine

Ik heb het boek met een grote glimlach zitten lezen. Het heeft een goede, logische opbouw en het is goed leesbaar. De tabellen, modellen en figuren ondersteunen de tekst en de structuur. Mijn interesse ligt bij huisvesting. Door het bestuderen van dit boek is mijn interesse alleen nog maar groter geworden!

Wouter van IJs, BSc student Facility Management, Hanze Hogeschool Groningen

Als Facility Management student aan de Saxion Hogeschool heb ik via dit boek voor het eerst kennism gemaakt met het huisvestingsdomein. Daarna heb ik mijn kennis verdiept in de masteropleiding Facility en Real Estate Management (Saxion en University of Greenwich). Nu ik huisvestingsadviseur ben, merk ik hoe dicht de theorie uit het boek bij de praktijk ligt en direct toepasbaar is.

Twan Bouwhuis, adviseur huisvesting en werkplek, YNNO

Toen ik nadacht over een volgende carrièrestap heeft het lezen van het boek Huisvestingsmanagement me geïnspireerd om de juiste richting te kiezen. Ik heb een switch gemaakt naar een baan als huisvestingsadviseur. Het bevalt me goed om me te richten op het analyseren van de behoeften, het ontwikkelen van concepten en het maken van strategische keuzes. De theorie uit het boek breng ik nu dagelijks in praktijk.

Matthijs Elsing, huisvestingsadviseur, Beijer Advies

We gebruiken dit boek in de bachelor facility management al vanaf de eerste druk, in alle vakken waarin huisvesting een onderwerp is, en in alle fasen van de opleiding, zowel voltijd als deeltijd. Voor masterstudenten is het een zeer bruikbaar naslagwerk. Het boek is prettig leesbaar en de voorbeelden ondersteunen de theorie. Deze derde druk laat goed zien dat voor organisatie- en mensgericht huisvesten en workplace management integratie met andere vakdisciplines zoals HRM en ICT nodig is. Smart gebruik van moderne technologie voor real time meten van werkplekbezetting, energie-

gebruik en CO₂-emissie, en thema's zoals gezondheid, gastvrijheid en duurzaam bouwen en beheren krijgen terecht meer aandacht.

Hester van Sprang en Arrien Termaat, Saxion Hogeschool, Deventer

Dit boek brengt veel kennis op een overzichtelijke manier bij elkaar. Het is prettig leesbaar en de theorie wordt verduidelijkt met aansprekende praktijkvoorbeelden. Zeer geschikt voor de beginnende professional, maar ook voor ervaren huisvestingsmanagers en adviseurs. Als naslagwerk, waarin alle aspecten van huisvestingsmanagement goed onderbouwd aan de orde komen, en ook ter inspiratie bij de ontwikkeling van beleid voor de eigen organisatie. Verder is het boek verplichte kost voor bestuurders, om zich bewust te zijn van het belang van goede huisvesting bij de ondersteuning van de primaire processen, en de rol en betekenis van de huisvestingsmanager daarbij.

Pepijn Schoonhoven, adviseur huisvesting en vastgoed, Royal Haskoning DHV

Waarom een nieuwe herziene druk?

Zoals elk boek is ook dit boek een momentopname. Net als organisaties en hun huisvesting, wordt het vakgebied huisvestingsmanagement beïnvloed door nieuwe opvattingen, nieuwe technische mogelijkheden, de politieke en economische context, en trends op het gebied van vastgoed en facility management. De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de tweede druk zijn:

- Door het hele boek heen zijn kostencijfers en andere data, praktijkvoorbeelden en cases vervangen door actuele cijfers en nieuwe voorbeelden. Ook wordt meer aandacht besteed aan hot items zoals duurzaamheid, circulair bouwen, gezondheid en welbevinden, smart gebruik van moderne technologie en ander moderne tools.
- Deel 1 schetst in vogelvlucht de kern van het vakgebied, vanuit de perspectieven van de organisatie, de individuele eindgebruikers zoals werknemers, klanten en bezoekers, en professioneel huisvestingsmanagement. Daarmee is een betere balans ontstaan tussen organisatiegericht, mensgericht en maatschappelijk verantwoord huisvesten.
- Deel 2 begint niet meer meteen met de vraag naar huisvesting, maar legt eerst uit wat een huisvestingsstrategie inhoudt en welke stappen nodig zijn voor het ontwikkelen van een goed onderbouwde huisvestingsstrategie. Vervolgens wordt ingezoomd op de vraaganalyse, aanbodanalyse, en de match of mismatch tussen vraag en aanbod, als sturingskader voor concrete projecten. Ook in deel 2 wordt nadrukkelijker dan in vorige drukken ingegaan op de wensen en behoeften van de individuele eindgebruikers.
- Deel 3, het implementeren van de huisvestingsstrategie, beschrijft de ontwikkelingen in het maken van businesscases, van puur financieel gericht tot integraal en 'value-based'. Het hoofdstuk over programma's van eisen is aangescherpt en met meer voorbeelden geïllustreerd. Dat geldt ook voor de hoofdstukken over muteren en exploiteren.
- Deel 4 gaat over het organiseren van huisvestingsmanagement. Passages over samenwerking met andere disciplines zijn nu in deel 1 opgenomen. Als gevolg hiervan is deel 4 ingekort tot twee hoofdstukken, met een focus op de positionering van huisvestingsmanagement binnen een organisatie, taken en competenties, en de ontwikkeling van huisvestingsmanagement als vakgebied.

- Deel 5 uit de tweede druk, over 'de toekomst van huisvestingsmanagement' is als apart deel vervallen. Relevante informatie is geïntegreerd in deel 1 tot en met 4.
- Alle literatuur is, per hoofdstuk gesorteerd, opgenomen achter in het boek. Vanwege de leesbaarheid worden minder bronnen in de tekst zelf genoemd. In de literatuurlijst per hoofdstuk staan alle gebruikte bronnen en enkele aanvullende referenties voor verdere verdieping.

Naast het boek kunnen de lezers gebruikmaken van aanvullend materiaal op de website www.huisvestingsmanagement.noordhoff.nl. Op deze site staan per hoofdstuk een aantal oefenvragen (multiplechoice- en open vragen), de figuren en tabellen en de samenvatting van het hoofdstuk. Het is de bedoeling om de informatie op de website aan te vullen met nieuwe praktijkcases, relevante artikelen, filmpjes, flitscolleges en nieuwe oefenvragen en opgaven. Input hiervoor van docenten en studenten is van harte welkom.

We hopen dat deze derde druk opnieuw zijn weg vindt in het onderwijs en de praktijk en dat het voor zowel studenten als professionals en academici inspiratie biedt voor het bestuderen en uitoefenen van het prachtige vak huisvestingsmanagement.

Waar in dit boek over 'hij' wordt gesproken, gaat het vrijwel altijd over 'hij' of 'zij'.

Jan Gerard Hoendervanger, Theo van der Voordt en Jaap Wijnja

Groningen/Delft/Westernieland, voorjaar 2022

Inhoud

Inleiding 15

DEEL 1

Perspectieven op huisvesting 19

1 Organisatiegericht huisvesten 23

- 1.1 Huisvesting als bedrijfsmiddel 23
 - 1.1.1 Wat is huisvesting? 24
 - 1.1.2 Noodzakelijk kwaad of strategisch goed? 25
 - 1.1.3 Waarde toevoegen met huisvesting 26
 - 1.1.4 Veranderingen in vraag en aanbod 27
 - 1.2 Bedrijfseconomische aspecten 31
 - 1.2.1 Opbrengsten van huisvesting 32
 - 1.2.2 Kosten van huisvesting 33
 - 1.2.3 Huisvesting op de balans 35
 - 1.3 Huisvesten is maatwerk 38
 - 1.3.1 Huisvesting die past bij de organisatie 38
 - 1.3.2 Betaalbare huisvesting 40
 - 1.3.3 Huisvesting als onderdeel van de organisatiestrategie 42
- Samenvatting 46

2 Mensgericht huisvesten 49

- 2.1 Gebruikers en behoeften 49
 - 2.1.1 Organisatiegericht én mensgericht 49
 - 2.1.2 Gebruikersgroepen 50
 - 2.1.3 Huisvestingsbehoeften 51
 - 2.1.4 Individuele verschillen 53
 - 2.2 Wisselwerking mens – omgeving 56
 - 2.2.1 Behoefte aan controle en keuzevrijheid 57
 - 2.2.2 Gewenst gedrag bevorderen 58
 - 2.3 Huisvesting als werkomgeving 61
 - 2.3.1 De opkomst en ontwikkeling van kenniswerk 61
 - 2.3.2 Nieuwe manieren van werken 64
 - 2.3.3 Veranderende werkomgevingen 66
- Samenvatting 74

3 Professioneel huisvesten 75

- 3.1 Sturen op huisvestingsprestaties 75
 - 3.1.1 Huisvestingsprestaties, toegevoegde waarde en gebruikerservaring 75
 - 3.1.2 Maatschappelijk verantwoord huisvesten 77
 - 3.1.3 Continue afstemming van vraag en aanbod 79
 - 3.1.4 Vier hoofdprocessen binnen huisvestingsmanagement 80

- 3.2 Speelveld en spelers 83
- 3.2.1 Samenwerking binnen de ondersteunende staf 84
- 3.2.2 Interne en externe gebruikers 86
- 3.2.3 Topmanagement en middenkader 88
- 3.2.4 Externe stakeholders 89
- 3.3 Huisvesting als vakgebied 92
- 3.3.1 Het ontstaan van huisvestingsmanagement 92
- 3.3.2 Stapsgewijze professionalisering 94
- 3.3.3 Persoonlijke ontwikkeling 95
- Samenvatting 97

DEEL 2

Ontwikkelen van een huisvestingsstrategie 99

- 4 **Bouwstenen voor een huisvestingsstrategie 103**
- 4.1 Organisatiestrategie en huisvestingsstrategie 103
- 4.2 Componenten van strategisch huisvestingsbeleid 105
- 4.3 DAS-frame: huisvestingsstrategie in vier stappen 106
- 4.4 Huisvestingskeuzemodel: procesmodel in vier stappen 109
- 4.4.1 Elementen van het HK-model 110
- 4.4.2 Relatie tussen HK-model en DAS-frame 112
- 4.5 Value Adding Management-model: sturen op toegevoegde waarde 113
- 4.6 Afstemming organisatiestrategie en huisvestingsstrategie 118
- 4.6.1 Alignment 118
- 4.6.2 Afstemming organisatie en huisvesting volgens Nourse en Roulac 119
- 4.6.3 Afstemming als continu proces 121
- 4.7 Kiezen uit verschillende strategieën 122
- Samenvatting 123
- 5 **Vraaganalyse 125**
- 5.1 Interne organisatieanalyse 125
- 5.1.1 7S-model 126
- 5.1.2 Balanced scorecard 128
- 5.1.3 EFQM-model 130
- 5.1.4 Kernwaarden 131
- 5.2 Werkprocessen en activiteitenpatronen 136
- 5.3 Wensen en behoeften van individuele gebruikers 137
- 5.3.1 Mensbeelden 138
- 5.3.2 Verschillen tussen mensen 140
- 5.3.3 Ergonomische behoeften 145
- 5.3.4 Psychologische behoeften 146
- 5.4 Analyse van de externe context, trends en ontwikkelingen 150
- 5.4.1 DESTEP-analyse 150
- 5.4.2 Scenarioanalyse 153
- 5.5 SWOT-analyse van de organisatie 156
- Samenvatting 156
- 6 **Aanbodanalyse 159**
- 6.1 Beschrijving van het aanbod 159
- 6.1.1 Huisvestingscomponenten 160
- 6.1.2 Kwaliteit van de huisvesting 162
- 6.1.3 Prestatievelden 163

- 6.1.4 Prestatie-indicatoren 164
- 6.1.5 Key performance indicators 166
- 6.1.6 Prestatiemanagement 169
- 6.2 Meten van huisvestingsprestaties 170
 - 6.2.1 Functionaliteit 170
 - 6.2.2 Beleving 178
 - 6.2.3 Gezondheid en geluk 180
 - 6.2.4 Fysiek comfort 184
 - 6.2.5 Duurzaamheid 184
 - 6.2.6 Financiële prestaties 190
- 6.3 Benchmarking 192
- 6.4 SWOT-analyse van de huisvesting 198
 - Samenvatting 200
- 7 Afstemming vraag en aanbod 201**
 - 7.1 Vergelijking vraagprofiel en aanbodprofiel 201
 - 7.2 Toets op toegevoegde waarde 204
 - 7.2.1 Waardenparameters en huisvestingskeuzes 204
 - 7.2.2 Prioriteiten stellen 208
 - 7.2.3 Strategy mapping 210
 - 7.2.4 Keuzematrix 211
 - 7.2.5 Meten van toegevoegde waarde 212
 - 7.3 Kiezen tussen eigendom of huur 214
 - 7.4 Wat te doen bij leegstand? 215
 - 7.4.1 Tools voor het meten van herbestemmingspotentie 218
 - 7.4.2 Checklist risico-inventarisatie 220
 - 7.5 Inhoudsopgave van een strategisch huisvestingsplan 223
 - Samenvatting 226

DEEL 3

Implementeren van de huisvestingsstrategie 229

- 8 Van strategie naar project 233**
 - 8.1 Aanleidingen en alternatieven 233
 - 8.1.1 Aanleidingen tot huisvestingsprojecten 233
 - 8.1.2 Keuze uit verschillende typen mutaties 234
 - 8.1.3 Alternatieven ontwikkelen 236
 - 8.1.4 Alternatieven beoordelen en afwegen 238
 - 8.2 Businesscase 241
 - 8.2.1 Functie van een businesscase 241
 - 8.2.2 Inhoud van een businesscase 242
 - 8.2.3 Impactanalyse 247
 - 8.2.4 Investeringsanalyse 250
 - 8.2.5 Risicoanalyse 257
 - 8.2.6 Ontwikkelen van een businesscase 259
 - 8.3 Besluitvorming 261
 - 8.3.1 Kenmerken van besluitvorming 262
 - 8.3.2 Benaderingswijzen van besluitvorming 264
 - 8.3.3 Krachtenveld bij besluitvorming 267
 - Samenvatting 268

9 Programmeren 269

- 9.1 Doel van een programma van eisen 270
- 9.2 Inhoud van een programma van eisen 271
 - 9.2.1 NEN 2658 272
 - 9.2.2 SBR 258 273
 - 9.2.3 SBR 421.04 277
 - 9.2.4 Overeenkomsten en verschillen 278
 - 9.2.5 Voorbeeld inhoudsopgave PVE 278
- 9.3 Organisatieconcept en huisvestingsconcept 280
- 9.4 Fasen in de ontwikkeling van het programma van eisen 286
 - 9.4.1 Fasering volgens SBR 258 286
 - 9.4.2 Fasering van globaal naar gedetailleerd 287
 - 9.4.3 Fasering volgens Blyth & Worthington 291
 - 9.4.4 Geïntegreerde contracten 295
- 9.5 Communiceren van eisen en wensen 295
 - 9.5.1 Functionele eisen 295
 - 9.5.2 Prestatie-eisen 296
 - 9.5.3 Beschrijvende eisen 296
 - 9.5.4 Visuele presentatie 297
 - 9.5.5 Digitale ondersteuning 299
- 9.6 Bouwstenen voor het programma van eisen 303
 - 9.6.1 Bepaling van de ruimtebehoefte 305
 - 9.6.2 Checklists en tools 308
- 9.7 Managen van het proces 309
 - Samenvatting 312

10 Muteren 313

- 10.1 Huisvestingsprojecten 313
 - 10.1.1 Kenmerken van een project 315
 - 10.1.2 Gefaseerde aanpak 316
 - 10.1.3 Methodiek Prince2 317
- 10.2 Kwaliteit en wettelijke eisen 318
- 10.3 Geld 325
 - 10.3.1 Plannen van de kosten 325
 - 10.3.2 Bepalen van de investeringskosten 327
 - 10.3.3 Bewaken van de kosten 329
 - 10.3.4 Bijsturen van de kosten 331
 - 10.3.5 Projectbudget en exploitatie 331
- 10.4 Tijd 332
 - 10.4.1 Plannen in de tijd 333
 - 10.4.2 Bewaken van de planning 336
 - 10.4.3 Sturen op tijd 336
- 10.5 Organisatie 337
 - 10.5.1 Functies en actoren 337
 - 10.5.2 Stuurgroep/projectgroep-model 338
 - 10.5.3 Contractmodellen in de bouw 340
- 10.6 Informatie en communicatie 346
 - 10.6.1 Beheren van projectinformatie 347
 - 10.6.2 Communiceren met stakeholders 351
- 10.7 Verandermanagement 355
 - 10.7.1 Leidinggeven aan verandering 355
 - 10.7.2 Opstellen van een veranderplan 356

- 10.8 Risicomanagement 363
 - 10.8.1 Inventariseren van de risico's 364
 - 10.8.2 Analyseren van de risico's 364
 - 10.8.3 Beheersen van de risico's 366
- 10.9 Circulair bouwen 366
 - Samenvatting 370
- 11 Exploiteren 373**
 - 11.1 In stand houden en verbeteren 374
 - 11.1.1 Kwaliteitscirkel van Deming 375
 - 11.1.2 Post-Occupancy Evaluation 376
 - 11.2 Levensduur van huisvesting 379
 - 11.2.1 Technische levensduur 380
 - 11.2.2 Functionele levensduur 381
 - 11.2.3 Economische levensduur 381
 - 11.2.4 Verschillende levenscycli 382
 - 11.3 Onderhoud 384
 - 11.3.1 Soorten onderhoud 385
 - 11.3.2 Onderhoudsstrategie 387
 - 11.3.3 Meerjarenonderhoudsplan 388
 - 11.3.4 Onderhoudsbeheercyclus 394
 - 11.4 Circulair beheren 394
 - 11.5 Energiebeheer 399
 - 11.6 Ruimtebeheer 402
 - 11.6.1 Soorten vloeroppervlakte 402
 - 11.6.2 Sturen op ruimtegebruik 406
 - 11.7 Schoonmaak 409
 - 11.8 Veiligheid 412
 - 11.8.1 Veiligheidsrisico's 413
 - 11.8.2 Risico-inventarisatie en -evaluatie 413
 - 11.8.3 Bedrijfscontinuïteit 414
 - 11.9 Integrale dienstverlening 415
 - 11.9.1 Huisvestingsmanagementkruis 416
 - 11.9.2 Kritische succesfactoren bij dienstverlening 417
 - Samenvatting 418

DEEL 4

Organiseren van huisvestingsmanagement 421

- 12 Ontwerpen van de huisvestingsorganisatie 425**
 - 12.1 Kenmerken van huisvestingsmanagement in verschillende typen organisaties 425
 - 12.1.1 Mintzbergs typologie van organisatiestructuren 426
 - 12.1.2 Huisvestingsmanagement in een machinebureaucratie 427
 - 12.1.3 Huisvestingsmanagement in een professionele bureaucratie 428
 - 12.1.4 Huisvestingsmanagement in een adhocratie 429
 - 12.1.5 Huisvestingsmanagement in een divisiestructuur 430
 - 12.2 Plaats en inrichting van de huisvestingsorganisatie 432
 - 12.2.1 Centrale huisvestingsorganisatie 432
 - 12.2.2 Huisvestingsorganisatie per organisatie-eenheid 435
 - 12.2.3 Huisvestingsorganisatie per gebied 436
 - 12.2.4 Huisvestingsorganisatie per type vastgoed 437
 - 12.2.5 Huisvestingsorganisatie gesplitst naar processen 438

- 12.3 Verantwoording, zeggenschap en kostentoerekening 438
 - 12.3.1 Rapportagelijn 438
 - 12.3.2 Centrale of decentrale sturing 439
 - 12.3.3 Cost center of profit center 441
- 12.4 Uitbesteden 442
 - 12.4.1 Zelf doen of uitbesteden 442
 - 12.4.2 Lage of hoge knip 444
 - 12.4.3 Uitbestedingsvormen 446
 - Samenvatting 449

13 Taken, competenties en professionalisering 451

- 13.1 Taken en competenties 451
 - 13.1.1 Taken binnen vier hoofdprocessen 452
 - 13.1.2 Vereiste competenties 455
 - 13.1.3 Relevante vakgebieden 458
 - 13.1.4 Verschillende soorten huisvestingsmanagers 461
- 13.2 Ontwikkelingen in het vakgebied 464
 - 13.2.1 Mijlpalen 464
 - 13.2.2 Professionaliseringsproces 466
 - 13.2.3 Huisvestingsmanagement als professie 468
 - 13.2.4 Toekomstperspectief 474
 - Samenvatting 477

Literatuur 478

Klankbordgroep 497

Over de auteurs 498

Afkortingenlijst 500

Illustratieverantwoording 504

Register 506

Inleiding

Wat staat de professional te doen die verantwoordelijk is voor de huisvesting van een organisatie? Hoe vertaalt hij of zij de strategie van de organisatie in een huisvestingsstrategie die toegevoegde waarde oplevert en zorgt voor een duurzaam evenwicht tussen de dynamische vraag en het statische aanbod? Hoe creëer je een positieve gebruikerservaring, gegeven de diversiteit en dynamiek van de behoeften van individuele gebruikers? Wat is er nodig om de prestaties van de huisvesting continu te monitoren, in stand te houden en te optimaliseren, met oog voor de belangen van de organisatie, de mens en de maatschappij?

Allesmaal vragen waar de huisvestingsmanager zich dagelijks voor gesteld ziet. Bij huisvestingsmanagement gaat het om goed doordachte locatiekeuzes, periodieke analyses van de vastgoedportefeuille en afzonderlijke gebouwen, en strategisch huisvestingsbeleid. Het gaat ook om een optimale indeling en inrichting van ruimten, heldere afspraken over het gebruik, en adequate facilitaire middelen en diensten die ervoor zorgen dat gebouwen geschikt zijn (gebruikswaarde) en als prettig worden ervaren (belevingswaarde), nu en in de toekomst (toekomstwaarde). Omdat huisvesting vaak forse investeringen vereist en substantiële exploitatielasten met zich meebrengt, is aandacht voor kosten, risico's en de wijze van financieren van groot belang. Integraal huisvestingsmanagement besteedt aandacht aan al deze aspecten, die gezamenlijk bepalen welke prestaties de huisvesting levert. Waar deze prestaties bijdragen aan strategische organisatiedoelen, ontstaat toegevoegde waarde voor de organisatie. Waar ze aansluiten bij de behoeften van individuele gebruikers, dragen ze bij aan een positieve gebruikerservaring.

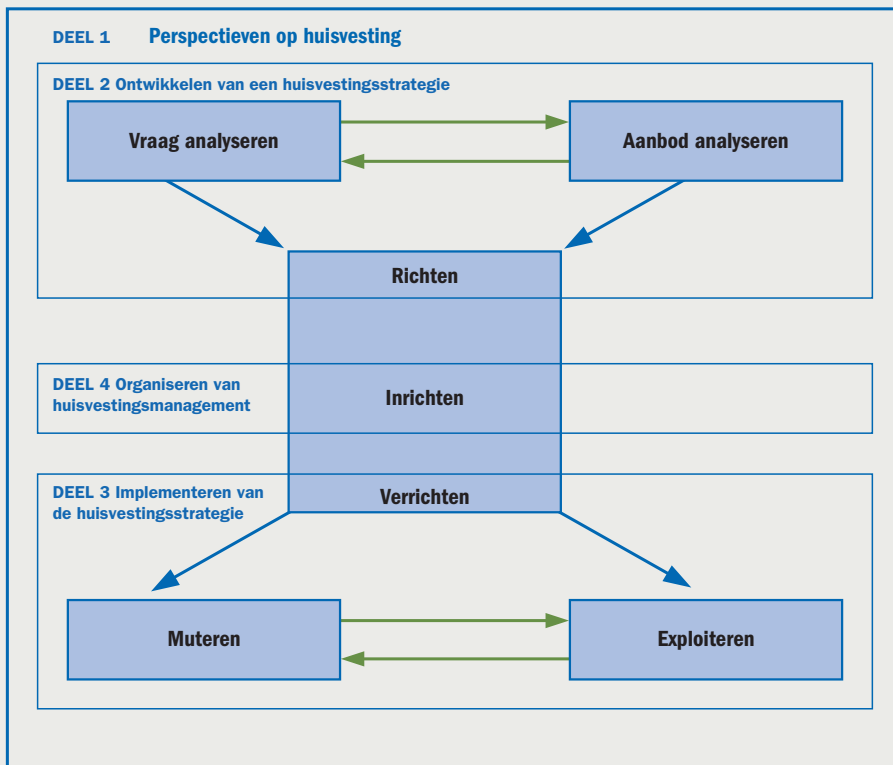
Huisvesting is dus een veelomvattende managementopgave. Dit boek begint in deel 1 met een beschrijving op hoofdlijnen van wat het vakgebied huisvestingsmanagement inhoudt, vanuit drie perspectieven: de gehuisveste organisatie, de individuele gebruikers, en de huisvestingsmanager. In deel 2 komt het ontwikkelen van een huisvestingsstrategie aan bod, met aandacht voor vraaganalyse, aanbodanalyse en het afstemmen van vraag en aanbod. De stap van strategie naar concrete projecten, programma's van eisen, muteren en exploiteren staat centraal in deel 3. Deel 4 tenslotte, gaat in op het organisatorisch vormgeven van het huisvestingsmanagement binnen de organisatie.

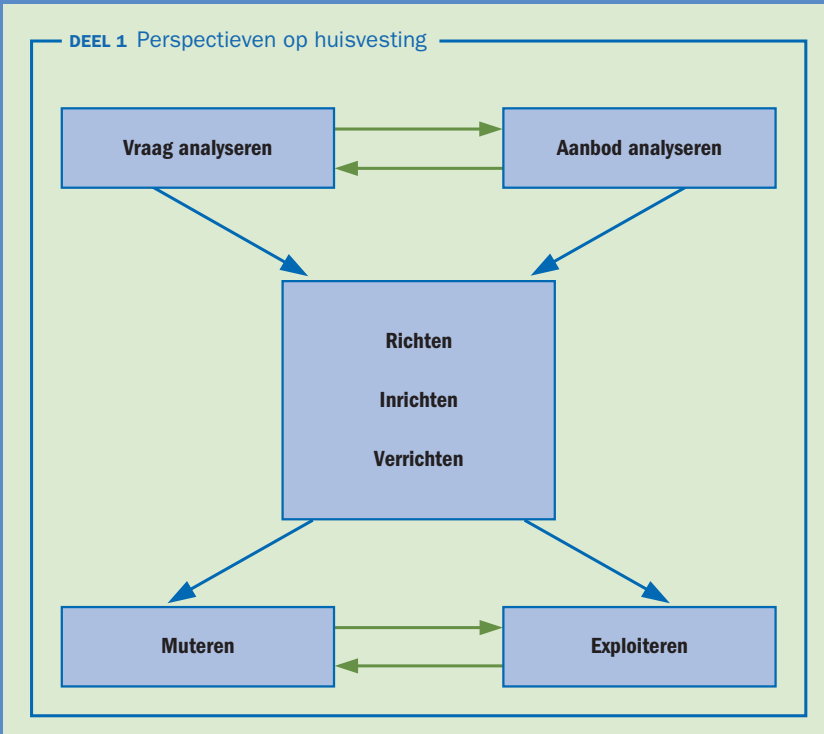
Aanvullende informatie is te vinden op de bijbehorende website: www.huisvestingsmanagement.noordhoff.nl.

We hebben de opzet van het boek gevisualiseerd in een model waarin de drie hoofdprocessen van huisvestingsmanagement zichtbaar zijn gemaakt:

richten (vraag en aanbod analyseren, strategie ontwikkelen, plannen maken), verrichten (strategie implementeren, programma van eisen opstellen, taken uitvoeren in het kader van muteren en exploiteren) en inrichten (huisvestingsmanagement organiseren). In de volgende figuur is aangegeven hoe deze hoofdprocessen worden behandeld in de vier delen van het boek.

Structuur van het boek





In dit eerste deel van het boek schetsen we een totaalbeeld van huisvestingsmanagement aan de hand van drie belangrijke perspectieven. Huisvesting kan toegevoegde waarde opleveren voor de *organisatie*. Daar staan inspanningen, kosten en risico's tegenover. Huisvesting kan voorzien in belangrijke behoeften van de *mensen* die er gebruik van maken, maar hen soms ook hinderen. En huisvesting vormt een veelzijdig en uitdagend *vakgebied*, waarin de professional te maken heeft met veel verschillende stakeholders, belangen, kennisgebieden en processen. Maatschappelijk verantwoord huisvesten speelt hierbij ook een belangrijke rol. We introduceren de hoofdprocessen binnen huisvestingsmanagement: strategie ontwikkelen op basis van vraag- en aanbodanalyse (richten); muteren en exploiteren (verrichten); inrichten van de huisvestingsorganisatie. Deze hoofdprocessen staan centraal in ons basismodel (zie de figuur hierboven) en worden verder behandeld in deel 2, 3 en 4.

DEEL 1

Perspectieven op huisvesting

- 1 Organisatiegericht huisvesten 23
- 2 Mensgericht huisvesten 49
- 3 Professioneel huisvesten 75



Foto: Hans van Dijk



Foto: Marco Heyda/includi

Health Hub Roden bewijst meerwaarde

In Health Hub Roden werken bedrijven, onderwijsinstellingen en de overheid samen aan innovaties op het snijvlak van techniek, zorg en welzijn. De organisatie heeft een drieledige doelstelling: bestaande kennis delen, nieuwe kennis ontwikkelen, en bijdragen aan behoud en groei van werkgelegenheid. Uit een evaluatie blijkt dat de meeste doelstellingen in de eerste vijf jaar zijn gerealiseerd. In 2021 werkten circa vijftig studenten aan projecten in het kader van hun stage of afstuderen. Zij komen uit verschillende mbo-, hbo- en wo-opleidingen, van Verpleegkunde tot Industrieel Product Ontwerpen en van Sociaal Juridische Dienstverlening tot Voeding en Diëtetiek. Er wordt samen met bedrijven gewerkt, bijvoorbeeld aan de toepassing van een 3D-voedselprinter voor mensen met kauw- en slikproblemen, de doorontwikkeling van een elektrisch aangedreven Exoskelet waarmee mensen met een dwarslaesie weer kunnen staan en lopen, en een mobiele observatieset voor bewegings- en gedragsanalyse.

De huisvesting speelt een cruciale rol in het succes van de Health Hub. De open structuur van het gebouw en de organisatie zorgen 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. Mensen kunnen er 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. Er zijn twee volwaardige, professioneel ingerichte

laboratoria beschikbaar. Hier worden opstellingen en prototypes uitgetest. De studenten hebben een eigen ruimte, waarover zij zelf de regie voeren.

Het bieden van een aantrekkelijke, inspirerende werk- en leeromgeving is voor de Health Hub een kritische succesfactor. Een derdejaarsstudent Werktuigbouwkunde van de Hanzehogeschool verklaart in een interview: 'Naast de inhoud van het project spreekt vooral de openheid en transparantie bij de Health Hub mij aan. Letterlijk omdat je overal zicht op hebt door de glazen wanden, figuurlijk omdat kennis en ideeën worden gedeeld. Ik kom hier dagelijks in contact met allerlei mensen die me helpen bij mijn project.'

Aan de realisatie van deze broedplaats voor gezondheidstechnologie is veel voorafgegaan. In 2008 koos technologiebedrijf Cordis voor een andere locatie. Hierdoor gingen circa 800 arbeidsplaatsen verloren en dreigde de regio veel kennis kwijt te raken. Diverse partijen uit het bedrijfsleven, zorg en onderwijs zochten gezamenlijk naar nieuwe mogelijkheden. Dit leidde in 2015 tot de start van de Health Hub in een leegstaand bedrijfspand in Roden. Al gauw was de Hub zó succesvol dat het gebouw van 2.400 m² te klein werd. In 2019 is besloten om te verhuizen naar een voormalig fabriekspand van 3.700 m² op hetzelfde industrieterrein. Hier kan de Health Hub zich verder ontwikkelen.

Bronnen: rtdvrenthe.nl en healthhub-roden.nl, diverse artikelen; Talen, J. & Lieshout, H.A.M. van (2020). Rapportage Eindmeting Health Hub Roden 2020. Groningen: Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen, Hanzehogeschool Groningen



1

Organisatiegericht huisvesten

- 1.1 Huisvesting als bedrijfsmiddel
- 1.2 Bedrijfseconomische aspecten
- 1.3 Huisvesten is maatwerk

In dit hoofdstuk staat het perspectief van de organisatie, als gebruiker en huurder of eigenaar van huisvesting, centraal. Hoe kijkt de strategische top van een organisatie naar huisvesting in relatie tot organisatiedoelen, bedrijfseconomische impact en risico's? Hoe kan huisvesting een organisatie optimaal ondersteunen? Het antwoord op deze vragen vloeit deels voort uit het primaire proces (de bedrijfsactiviteiten, mensen en middelen) en deels uit de visie, missie en organisatiestrategie. Bij een goede koppeling tussen de organisatiestrategie en de huisvestingsstrategie kan huisvesting toegevoegde waarde genereren. Dit is voor elke organisatie een kwestie van maatwerk.

1.1 Huisvesting als bedrijfsmiddel

Vrijwel alle organisaties maken gebruik van huisvesting, bijvoorbeeld van winkels om producten af te zetten, van kantoren om kenniswerkers te faciliteren, van ziekenhuizen om patiënten te behandelen, van onderwijsgebouwen om les te geven en van fabrieken om producten te vervaardigen. Huisvesting schept ruimtelijk-fysieke condities voor het primaire proces en is daardoor een onmisbaar bedrijfsmiddel. In deze paragraaf gaan we na wat dat voor een organisatie betekent in termen van risico's en kansen voor het creëren van toegevoegde waarde. Maar eerst staan we stil bij het begrip huisvesting.

1.1.1 Wat is huisvesting?

Bij huisvesting denk je natuurlijk aan gebouwen, maar er komt veel meer bij kijken. In dit boek gebruiken we de volgende definitie:

Huisvestingscomponenten

Huisvesting bestaat uit verschillende huisvestingscomponenten – locaties, gebouwen, interieur, financieringsvormen, gebruiksprincipes en gebouwgebonden facilitaire diensten – die samen zorg dragen voor de fysiek-ruimtelijke ondersteuning van een bepaalde organisatie, de mensen die er werken of op bezoek komen en de activiteiten die er plaats vinden.

Het perspectief van de organisatie en mensen die er werken of op bezoek komen, staat in deze definitie centraal. Voor een organisatie is huisvesting een ondersteunend bedrijfsmiddel. Dit is een ander perspectief dan dat van een vastgoedbelegger of -ontwikkelaar, voor wie vastgoed, waar andere organisaties gebruik van maken, behoort tot de corebusiness. Met uitzondering van woonzorgvoorzieningen, vallen woningen buiten de scope van dit boek.

Huisvestingscomponenten



Locaties zijn de plekken waar de gebouwen zich bevinden, met bepaalde eigenschappen qua bereikbaarheid, zichtbaarheid en omgeving. Het zijn ook grondoppervlakken, met een bepaalde omvang en bodemcondities. Locaties zijn sterk bepalend voor de waarde en de kosten van de huisvesting.



Gebouwen zijn fysieke constructies waarin mensen, beschermd tegen buitencondities, diverse activiteiten kunnen uitvoeren en ervaringen opdoen. Een gebouw bestaat uit verschillende 'lagen': de draagstructuur (casco), de gevels, de technische installaties en de binnenwanden, waarmee een bepaalde lay-out wordt gemaakt.



Interieur omvat alle vaste en losse inrichting en de afwerkingen waarmee een gebouw bruikbaar wordt en een bepaalde sfeer en uitstraling krijgt. Denk aan: balies, keukens, meubilair, planten, kunst, vloer- en wandafwerkingen en fietsenrekken.



Financieringsvormen zijn verschillende juridische mogelijkheden om vastgoed en inrichting te verwerven en de kosten te dragen.



Gebruiksprincipes bepalen de manier waarop mensen de huisvesting gebruiken. Denk aan openingstijden, gedragsregels zoals een clean desk policy, een werkplekconcept zoals activiteitgerelateerd werken en mogelijkheden om ruimten te reserveren.



Gebouwgebonden facilitaire diensten zijn onmisbaar om gebouwen te kunnen gebruiken. Denk aan schoonmaak, beveiliging, groen en onderhoud.

In dit boek onderscheiden we zes huisvestingscomponenten. De eerste drie – locaties, gebouwen (bestaande uit verschillende onderdelen) en interieur – zijn ruimtelijk-fysieke componenten. Deze sluiten aan bij de ‘lagen’ uit het model van Stewart Brand (1994), zie figuur 11.4. De overige drie componenten – financieringsvormen, gebruiksprincipes en gebouwgebonden facilitaire diensten – zijn niet tastbaar, maar evengoed essentieel voor het gebruiken en beheren van de huisvesting. De zes componenten kunnen samen zorgen voor optimale ondersteuning en moeten daarom integraal worden gemanaged.

1.1.2 Noodzakelijk kwaad of strategisch goed?

Vanwege de relatief hoge kosten en de complexiteit en risico's die inherent zijn aan huisvestingsvraagstukken, wordt huisvesting soms beschouwd als ‘noodzakelijk kwaad’: een organisatie kan niet zonder, maar ervaart het als een last. Soms hindert de huisvesting een organisatie in het verwezenlijken van haar ambities, met name als een al langer bestaand gebouw niet (meer) past bij een veranderde visie of nieuwe bedrijfsprocessen. Soms kan de huisvesting zelfs het voortbestaan van de organisatie in gevaar brengen. Het ROC Leiden ging ooit bijna ten onder aan de financiële gevolgen van ambitieuze, maar ondoordachte vastgoedbeslissingen. Bij Defensie zijn in de loop der jaren grote problemen ontstaan die steeds nijpender worden; zie het voorbeeld.

VOORBEELD

Vastgoedproblemen bij Defensie

Het vastgoed van Defensie is op veel plekken sterk verouderd, niet duurzaam en niet toekomstbestendig. Dat probleem is niet nieuw. De helft van het vastgoed is ouder dan 40 jaar. Het broodnodige onderhoud en de noodzakelijke reparatiewerkzaamheden slokken het overgrote deel van het beschikbare budget voor vastgoed op. Als Defensie zich niet aanpast of vernieuwt gaat dat alleen maar meer worden. Sterker nog, niet ingrijpen gaat op korte termijn ten koste van geld voor personeel, materieel, munitie en IT.

Staatssecretaris Barbara Visser: ‘Defensie heeft al vaker aangegeven problemen te hebben met een groot deel van het vastgoed. We bevinden ons in een vicieuze cirkel: het vastgoed is slecht onderhouden, maar er is onvoldoende budget om het achterstallig onderhoud aan te pakken. Daardoor lopen de achterstanden nog meer op en is er nog meer geld nodig. En dan heb ik het geeneens over de noodzakelijke verduurzaming en vernieuwing van het vastgoed. Deze vicieuze cirkel moet doorbroken worden.’

Bron: www.defensie.nl, 16 april 2021

Wie huisvesting beschouwt als een noodzakelijk kwaad, gaat echter voorbij aan de toegevoegde waarde die huisvesting op diverse manieren kan opleveren. Zoals het voorbeeld van de Health Hub Roden (zie de openingscasus)

treffend illustreert, kan huisvesting een bijdrage leveren aan het realiseren van strategische organisatiedoelen. Dit betekent dat een organisatie niet alleen naar de kosten moet kijken, maar ook en vooral naar de opbrengsten die daar tegenover staan. In die benadering is huisvesting een 'strategisch goed' dat – zowel vanwege de mogelijke baten als vanwege de kosten, complexiteit en risico's – structurele en professionele managementaandacht verdient.

Strategisch bedrijfsmiddel

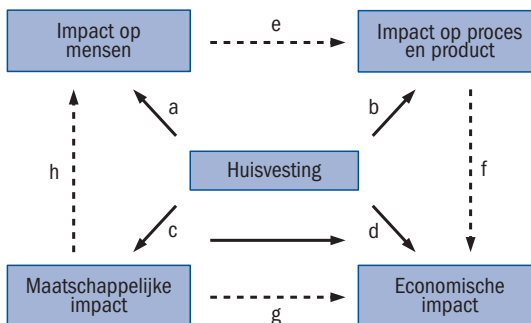
We noemen huisvesting een strategisch bedrijfsmiddel vanwege de bijdrage die zij kan leveren aan het uitvoeren van de organisatiestrategie, vanwege het kapitaalintensieve karakter ervan en omdat huisvestingsbeslissingen vragen om een lange planningshorizon. Met het kopen, huren, aanpassen en afstoten van gebouwen zijn grote bedragen en risico's gemoeid. De effecten op bedrijfseconomische parameters als winstgevendheid, solvabiliteit en liquiditeit kunnen groot zijn. Investerings in huisvesting kunnen slechts rendabel zijn als ze over een lange termijn worden afgeschreven (veertig tot vijftig jaar voor het casco). Huurcontracten kennen vaak een termijn van vijf jaar of langer. Gedurende die periodes is het erg lastig en kostbaar om terug te komen op keuzes die bij de start zijn gemaakt.

Toegevoegde waarde

1.1.3 Waarde toevoegen met huisvesting

Huisvesting kan toegevoegde waarde opleveren voor een organisatie dankzij de impact die zij heeft op mensen, proces en product, economische en maatschappelijke parameters. Onder toegevoegde waarde verstaan we de bijdrage van de huisvesting aan de realisatie van de organisatiedoelen, bijvoorbeeld op het gebied van productiviteit, winstgevendheid, onderscheidend vermogen en duurzaamheid. Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen directe en indirecte impact van huisvesting, zoals gevisualiseerd in figuur 1.1.

FIGUUR 1.1 Directe en indirecte impact van huisvesting



Huisvesting heeft impact op de tevredenheid, de gezondheid, de veiligheid en het gedrag van mensen (pijl a in figuur 1.1). Hoewel dit in een concrete praktijksituatie vaak lastig 'hard' valt te maken, is de afgelopen decennia veel onderzoek uitgevoerd waarin deze vormen van impact wetenschappelijk zijn aangetoond (zie bijvoorbeeld Mobach, 2009; Jensen en Van der Voordt, 2017; Augustin, 2021). Via de impact op mensen kan een gebouw bijvoorbeeld de cultuur en het imago van een organisatie ondersteunen, of een bijdrage leveren aan vitaliteit, werkgeluk en duurzame inzetbaarheid. Indirect kan dit impact hebben op de effectiviteit en efficiency van de werkproces-

sen en de kwaliteit van producten en dienstverlening (pijl e). Dit kan vervolgens ook doorwerken in kosten en opbrengsten van de organisatie (pijl f).

Ook in directe zin heeft huisvesting impact op proces en product (pijl b). Denk aan de logistiek in een distributiecentrum, of het waarborgen van de bedrijfscontinuïteit door middel van een noodstroomvoorziening. Bij restaurants en hotels is de (beleving van de) huisvesting te beschouwen als een component van het product dat wordt geleverd. Ook de arbeidsproductiviteit wordt direct beïnvloed door het comfort en de functionaliteit van een werkomgeving; denk aan goede ondersteuning van samenwerking, creatieve processen en concentratiewerk. De flexibiliteit van de huisvesting kan veel invloed hebben op de mogelijkheden om processen aan te passen of op te schalen.

De economische impact van huisvesting omvat enerzijds directe en indirecte kosten en opbrengsten, anderzijds gaat het om de economische waarde die het vastgoed vertegenwoordigt (pijl d). De economische waarde is mede afhankelijk van de maatschappelijke impact van de huisvesting; denk aan duurzaamheid en cultuurhistorische waarde (pijl c, g). De mate waarin huisvesting bijdraagt aan maatschappelijke doelen, kan ook de beleving van mensen beïnvloeden; medewerkers kunnen er bijvoorbeeld trots op zijn dat ze werken in een CO₂-neutraal gebouw of in een gebouw met een monumentale status (pijl h).

Economische impact

Waarde toevoegen met huisvesting is altijd een kwestie van maatwerk, vandaar de term organisatiegericht huisvesten. Hiermee wordt bedoeld dat de huisvesting continu wordt afgestemd op (veranderingen in) de organisatiestrategie, de organisatiestructuur en -cultuur, de bedrijfsprocessen en de daarmee samenhangende (nieuwe) werkwijzen, het management en de medewerkers, het gewenste imago en de beschikbare middelen.

Organisatiegericht huisvesten

In zogenoemde multi-tenantgebouwen, waarin meerder organisaties zijn gehuisvest, geldt het optimaal afstemmen zowel voor iedere organisatie afzonderlijk als voor de samenwerking tussen deze organisaties. Een voorbeeld hiervan is de Health Hub in Roden waarmee we dit boek zijn begonnen. Een ander voorbeeld is het Forum in Groningen.

Multitenantgebouwen

1.1.4 Veranderingen in vraag en aanbod

In de afgelopen decennia is een globale ontwikkeling te zien waarbij organisaties aanvankelijk vooral focusten op de economische impact van huisvesting (met name kostenbeheersing) en vervolgens meer nadruk gingen leggen op het optimaal ondersteunen van proces en product. De laatste jaren verbreedt de scope zich verder, waarbij de impact op mens en maatschappij steeds meer centraal komt te staan. Ook komt er meer aandacht voor de indirecte impact van huisvesting op product, proces en bedrijfseconomische parameters. Dit maakt huisvestingsmanagement complexer, maar ook relevanter en uitdagender.

VOORBEELD

Voorbeeld van een multi-tenantgebouw: het Forum in Groningen

Het Forum in Groningen is ontworpen door het Amsterdamse bureau NL Architects. Hun ontwerp is in 2007 door zowel een vakjury als de Groningers gekozen uit zeven ontwerpen van internationale architectenbureaus. Op 29 november 2019 opende het Forum de deuren voor het publiek. Het gebouw is 45 meter hoog en telt tien verdiepingen plus een dakterras. Het bestaat uit twee ‘torens’, die verbonden worden door roltrappen. In de dichte delen bevinden zich de expozaal, filmzaal, de multifunctionele zaal en Storyworld. Verder zijn in het gebouw een bibliotheek, Wonderland, het Medialab en het Smartlab gevestigd. De open pleinen, grenzend aan het atrium, zijn vrij toegankelijk.

Forum Groningen wordt geroemd om de multifunctionele invulling en de innovatieve en speelse manier waarop bezoekers in het gebouw worden verleid. Het project won al verschillende prijzen, waaronder de Groninger Architectuurprijs 2020, de Architectenweb Award 2020 in de categorie publiek gebouw, de Dutch Design Award in de categorie habitat, en de internationale Frame Award in de categorie Cultural Space.

Bron: forum.nl

Gebruikswaarde
Marktwaarde

Vastgoedmarkt

Huisvesting heeft behalve een gebruikswaarde ook altijd een marktwaarde die samenhangt met de (toekomstige) verhuur- of verkoopbaarheid in de vastgoedmarkt. De geschetste verschuiving in prioriteiten van organisaties, als gebruikers van huisvesting, zien we daardoor duidelijk terug in de ontwikkelingen in de vastgoedmarkt. Het aanbod van gebouwen wordt langzamerhand duurzamer en gezonder, waarbij steeds meer gebruik wordt gemaakt van smart-buildingtechnologie, zoals slimme systemen voor het registeren van ruimtegebruik, binnenklimaat en duurzaamheid. Kantoorgebouw ‘The Edge’ aan de Zuidas in Amsterdam was bij oplevering een internationaal trendsettend voorbeeld (zie kadertekst). Het vastgoedaanbod wordt ook steeds flexibeler, met korter wordende huurcontracten en een groeiend aanbod van coworking spaces; zie figuur 1.2. Organisaties kunnen toegevoegde waarde met hun huisvesting realiseren door gerichte keuzes te maken uit het veranderende aanbod in de vastgoedmarkt.

VOORBEELD

The Edge: Smart & Green Building

The Edge, aan de Zuidas in Amsterdam, wordt een 'computer met een dak' genoemd. Het gebouw van 40.000 m² zit vol digitale en groene techniek. In The Edge vinden 2.300 werknemers van Deloitte 1.000 fysieke werkplekken. Bij aankomst op kantoor checken zij via een app met hun smartphone in. Daarmee regelt ieder zijn gewenste temperatuur. Ook de lichtsterkte bij het bureau is individueel af te stemmen. Philips heeft daartoe een geheel nieuw lichtstelsel ontwikkeld met 6.000 armaturen en ruim 30.000 sensoren. De lampen 'zien' of een werkplek al dan niet is bezet. Ook de audiovisuele systemen en de kluisjes zijn met de app te bedienen. Koffiemachines, handdoekenautomaten en andere apparatuur zijn online verbonden. De vergaande computerisering dient niet alleen het comfort van de kantoorwerkers, maar voorziet ook de facility managers van actuele informatie over het gebruik van de ruimte. Ze kunnen zo besparen op verlichting, schoonmaken, verwarming en airconditioning.

The Edge haalde in 2016 de hoogste score voor duurzaamheid die ooit aan een nieuw pand was afgegeven. Het internationale Building Research Establishment (BRE) verleende de kwalificatie 'uitmuntend' ('outstanding'). Ron Bakker, founding partner van PLP Architecture die The Edge heeft ontworpen: 'De vorm en oriëntatie van het gebouw waren de eerste stap naar het bereiken van uitzonderlijke duurzame prestaties van het kantoorgebouw. Grote vloerplaten en een op het noorden gelegen atrium zorgen ervoor dat daglicht de meerderheid van de werkplekken bereikt. Daarnaast zorgt de dragende structuur met kleine openingen voor thermische massa en schaduw op de zonovergoten zijden van het gebouw. Het atrium draagt met zijn vijftien verdiepingen bij aan een inspirerende werkomgeving die bijzonder operationeel, esthetisch en duurzaam is.' De gehele zuidelijke voor- en achtergevel is voorzien van zonnepanelen. In The Edge wordt regenwater verzameld en hergebruikt. Een warmte-koudeopslaginstallatie met een dubbele open bron genereert thermale energie.

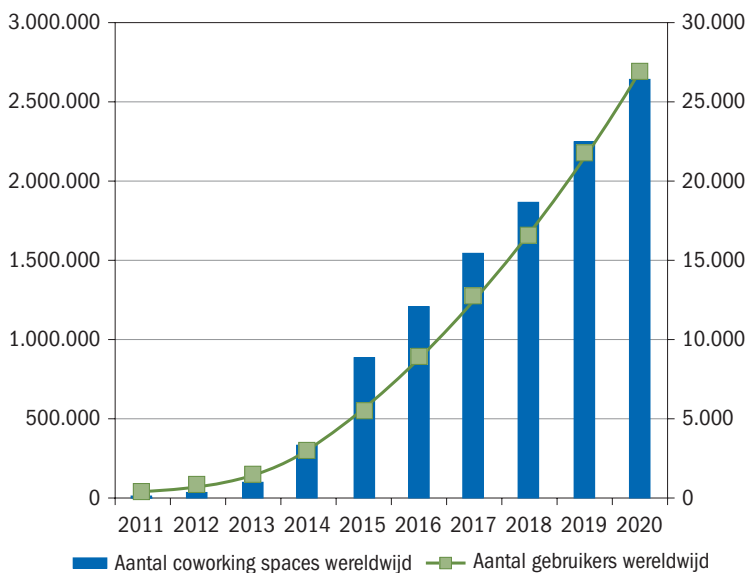
Bron: Vastgoedjournaal, 11 december 2014 en 29 mei 2015

De opmars van coworking spaces

In de vastgoedmarkt zijn inmiddels diverse spelers actief die flexibel te gebruiken werkomgevingen aanbieden, afgestemd op de behoeften van hedendaagse kenniswerkers: coworking spaces, ook wel bekend als 'flexkantoren'. Organisaties en individuele gebruikers kunnen hier, op basis van een abonnement, lidmaatschap en/of facturering per uur of product, gebruikmaken van werk- en overlegplekken, catering en andere services. De afgelopen jaren is het aantal coworking spaces wereldwijd spectaculair gegroeid; zie figuur 1.2. Deze trend is ook in Nederland zichtbaar, met inmiddels 130 verschillende aanbieders en meer dan 700 locaties verspreid over alle provincies (Vastgoedjournaal, peildatum 1 april 2020).

Coworking spaces

FIGUUR 1.2 Mondiale opmars van coworking spaces



Bron: Deskmag, 2015, 2019

Het aanbod aan coworking spaces is zeer divers, variërend van profit tot non-profit en van (semi)openbaar (denk aan werkplekken in een bibliotheek of in een café) tot besloten (Kojo & Nenonen, 2016). Sommige coworking spaces zijn specifiek gericht op het vormen van een community van kenniswerkers en ondernemers die elkaar kunnen versterken, of op het begeleiden van start-ups in een incubatoromgeving. De verdienstelijking van de kantorenmarkt gaat hand in hand met een trend die consumerisatie wordt genoemd: via online platforms zoals Coworker.com, Seats2Meat en mobiele applicaties zoals Officebooking kan elke kenniswerker zelf rechtstreeks een geschikte werkplek op een handige locatie vinden en reserveren.

Consumerisatie

Koffie, creativiteit en netwerken: coworking wint terrein

Volgens Asaël Akkerman van vastgoedbedrijf Cushman & Wakefield werkt in Amsterdam al één op de twintig mensen op een coworking-locatie. De hoofdstad is na Londen de stad met de meeste coworkplekken, zegt hij. Akkerman noemt meerdere redenen waarom flexwerken juist in Nederland populair is. 'Wij zijn een klein land en steden zijn goed met elkaar verbonden. Daarnaast verandert de Nederlander met de technologie mee. We hebben overal snel internet en zijn daardoor om te werken niet meer gebonden aan een bepaalde tijd of plek. Ook kan iedereen goed met smartphones en laptops overweg.'

Jordan Stoev studeerde aan de Vrije Universiteit Amsterdam af op onderzoek naar coworking spaces. Hij ziet naast een deel van de 1,2 miljoen zzp'ers ook werknemers van kantoorloze bedrijven in zulke ruimtes werken. 'Bedrijven kunnen zo op de kantoorkosten besparen. Daarnaast doen mensen nieuwe contacten op en binden ze creatieve ondernemers aan zich.' Anderzijds bieden coworking spaces de zzp'ers een extra optie naast in hun eentje thuiswerken of in drukke koffiezaken. Ze kunnen een werkplek per uur, dag of week huren en er tegen nieuwe opdrachten aanlopen. 'Op deze manier is het flexkantoor een samensmelting van twee verschillende werkwereelden', zegt Stoev.

Bron: nos.nl, 20 oktober 2018

1.2 Bedrijfseconomische aspecten

Kosten, opbrengsten en (toegevoegde) waarde van huisvesting komen direct of indirect tot uitdrukking in de financiële prestaties van de organisatie. Dit is terug te zien in de winst-en-verliesrekening (ook wel resultatenrekening genoemd) en de balans plus de daaruit af te leiden bedrijfseconomische ratio's. De belangrijkste ratio's zijn:

- **Liquiditeit:** de mate waarin een organisatie middelen beschikbaar heeft om op korte termijn aan haar betalingsverplichtingen te voldoen.
- **Solvabiliteit:** de verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen, die bepaalt in welke mate een organisatie in staat is om externe financiering te verwerven.
- **Rentabiliteit:** de verhouding tussen de gemaakte winst en het geïnvesteerde vermogen (return on investment) is een belangrijke graadmeter voor de winstgevendheid van een organisatie.

Liquiditeit

Solvabiliteit

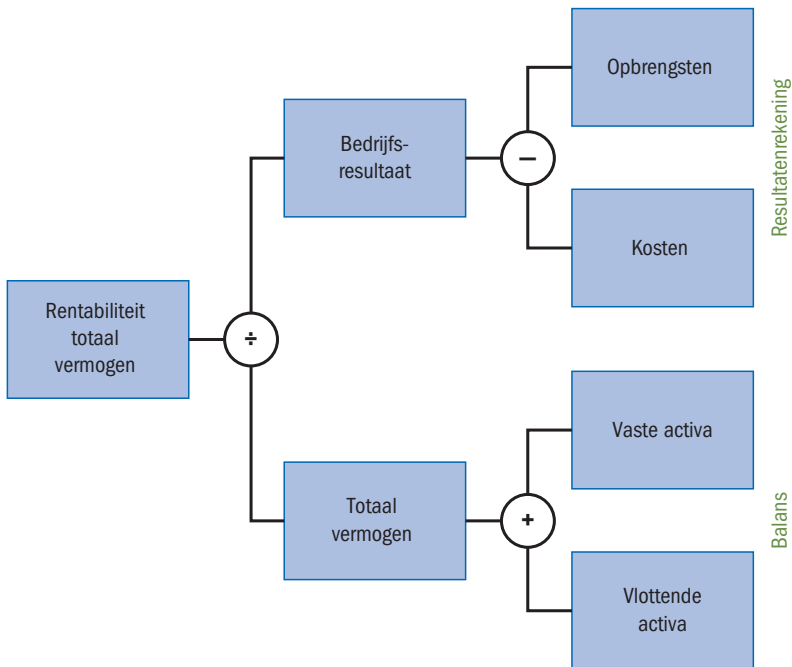
Rentabiliteit

De relaties tussen huisvesting en de belangrijkste onderdelen van de winst-en-verliesrekening en de balans kunnen worden weergegeven met een zogenoemd DuPont-schema (vernoemd naar het chemiebedrijf dat dit schema als eerste gebruikte); zie figuur 1.3. Dit schema laat zien hoe huisvesting langs drie wegen kan bijdragen aan winstgevendheid: door bij te dragen aan verhoging van de omzet, verlaging van de kosten en verlaging van het geïnvesteerde vermogen. Meer gedetailleerde informatie over be-

DuPont-schema

drijfseconomische parameters en analyses is bijvoorbeeld te vinden in *Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties* (Heezen, 2019).

FIGUUR 1.3 Vereenvoudigd DuPont-schema



Bron: Heezen 2012, bewerkt

1.2.1 Opbrengsten van huisvesting

Directe opbrengsten

Huisvesting kan directe en indirecte opbrengsten opleveren. Van directe opbrengsten, die worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening, is sprake bij verkoop van vastgoed (incidentele baten) en bij (onder)verhuur van ruimte (structurele baten). Bij veel organisaties is dit niet of beperkt aan de orde.

Indirecte opbrengsten

Bij indirecte opbrengsten gaat het om de bijdragen die huisvesting kan leveren aan de omzet van het bedrijf of de inkomsten van de non-profitorganisatie. Dit valt niet af te lezen uit de winst-en-verliesrekening, maar de bijdrage kan substantieel zijn. Denk hierbij aan de opbrengstverhogende vormen van toegevoegde waarde, zoals verhoging van de arbeidsproductiviteit en ondersteuning van marketingdoelen. Dit zijn indirecte effecten van huisvesting op de opbrengsten. Dankzij een optimale werkomgeving kunnen de medewerkers bijvoorbeeld effectiever (samen)werken en daardoor meer omzet genereren. Of de omzet stijgt doordat de bedrijfslocaties goed bereikbaar zijn voor klanten en het imago ondersteunen. Het lastige is dat de betreffende effecten zich moeilijk in geld laten uitdrukken en causale verbanden (oorzaak → gevolg) moeilijk aantoonbaar zijn. Dit geldt overigens evenzeer voor andere middelen die gericht zijn op omzetverhoging, zoals opleidingen en advertentiecampagnes.

1.2.2 Kosten van huisvesting

Ook in de kostensfeer zijn directe en indirecte effecten van huisvesting te onderscheiden.

Directe kosten

Met welke directe huisvestingskosten een organisatie te maken heeft, hangt af van de eigendomsvorm c.q. financieringsvorm; zie de kadertekst 'Huur, eigendom en lease van vastgoed'. In het geval van huur gaat het om huur- en servicekosten en (aanschaf- of afschrijvings)kosten van de inrichting. Bij eigendom gaat het om rente, aflossing, afschrijving en gebouwgebonden exploitatiekosten zoals onderhouds-, energie- en schoonmaakkosten, belastingen en verzekeringen. Daarnaast worden soms andere kostenposten meegerekend bij de huisvestingslasten, zoals kosten voor verhuizingen, receptie, beveiliging en catering en de personeelskosten van een huisvestings- en/of facilitaire afdeling.

Exploitatie-
kosten

Eigendom, huur en lease van vastgoed

In juridische zin zijn er zijn vier verschillende manieren om vastgoed te verwerven:

- *Eigendom*: de organisatie is zelf eigenaar en financiert de huisvesting uit eigen vermogen of met vreemd vermogen. Huisvesting in eigendom wordt vaak door de organisatie zelf of samen met een projectontwikkelaar ontwikkeld voor eigen gebruik en afgestemd op de eigen huisvestingsbehoefte, of gekocht van een marktpartij.
- *Huur*: de organisatie huurt haar huisvesting van de eigenaar, vaak een belegger. De lengte van huurcontracten varieert van minder dan vijf jaar tot veelvoud van vijf jaar. Vijf jaar is gangbaar.
- *Operational lease* ligt dicht tegen huur aan. De leasemaatschappij (lessor) is bij deze vorm zowel juridisch als economisch eigenaar. De gebruiker (lessee) betaalt de investeringskosten met rente terug in maandelijkse termijnen, plus een bedrag voor onderhoud, verzekeringen e.d. De overeenkomst kan meestal op korte termijn worden opgezegd. Operational lease wordt alleen in bijzondere situaties toegepast.
- *Financial lease* is te vergelijken met huurkoop en ligt dicht tegen eigendom aan. De leasemaatschappij (lessor) is juridisch eigenaar en financiert de investeringskosten. De gebruiker (lessee) is economisch eigenaar en betaalt de investeringskosten met rente terug in maandelijkse termijnen. De looptijd van de leaseovereenkomst is over het algemeen gelijk aan de economische levensduur. Aan het eind van de leaseperiode heeft de lessee het recht of de plicht om het juridisch eigendom van het vastgoed te verwerven tegen betaling van de boekwaarde van dat moment. Financial lease komt in de praktijk nauwelijks voor.

Verwarrend aan de terminologie voor financieringsvormen is dat internationaal de term (operational) lease ook wordt gebruikt voor reguliere huurcontracten. In het Engels worden de termen *leasehold* en *freehold* gebruikt voor het onderscheid tussen huur en eigendom.

Een alternatieve manier om gebruik te kunnen maken van vastgoed, zonder daarvan eigenaar, huurder of lessee te zijn, wordt *vastgoed-as-a-service* genoemd. Daarbij wordt gebruikgemaakt van en betaald voor huisvesting op basis van gebruik. Een belangrijke trend op dit gebied zijn de eerdergenoemde coworking spaces.

Tabel 1.1 vat de belangrijkste verschillen tussen de financieringsvormen samen. Zie voor overwegingen bij de keuze paragraaf 7.3.

TABEL 1.1 Verschillen tussen eigendom, huur, operational lease en financial lease vanuit het perspectief van de gebruiker

Aspect	Eigendom	Huur	Operational lease	Financial lease
Eigendomssituatie	Gebruiker is juridisch en economisch eigenaar	Verhuurder is juridisch en economisch eigenaar	Leasemaatschappij (lessor) is juridisch en economisch eigenaar	Leasemaatschappij (lessor) is juridisch eigenaar, gebruiker (lessee) is economisch eigenaar
Gebruiker	Eigenaar-gebruiker	Huurder	Lessee	Lessee
Beslag op vermogen	Ja, de boekwaarde van het vastgoed staat onder de vaste activa op de balans	Nee, tenzij de internationale boekhoudregels (IAS 16) van toepassing zijn	Nee, tenzij de internationale boekhoudregels (IAS 16) van toepassing zijn	Ja, de boekwaarde van het vastgoed staat onder de vaste activa op de balans
Invloed op ontwerp en aanpassingen tijdens het gebruik	Maximaal, zowel casco als inbouw en interieur	Minimaal, alleen het interieur	Beperkt, afhankelijk van looptijd en afspraken	Maximaal, zowel casco als inbouw en interieur
Verantwoordelijkheid voor beheer en onderhoud	Volledig verantwoordelijk (eventueel worden taken uitbesteed)	Alleen verantwoordelijk voor klein onderhoud	Alleen verantwoordelijk voor klein onderhoud (tenzij anders afgesproken)	Volledig verantwoordelijk (eventueel worden taken uitbesteed)
Effect van waardeontwikkeling	Zowel kans om te profiteren van waarde stijging als risico op verlies door waarde daling	Waardeontwikkeling heeft geen effect voor de huurder	Alleen kans om te profiteren van waarde stijging bij gebruikmaking van koopoptie	Zowel kans om te profiteren van waarde stijging als risico op verlies door waarde daling
Afstootbaarheid	Afhankelijk van courantheid, flexibiliteit en marktsituatie	Afhankelijk van contractvoorwaarden inzake looptijd, opzegging en onderverhuur	Afhankelijk van contractvoorwaarden (meestal minder flexibel dan bij huur)	Afhankelijk van courantheid, flexibiliteit en marktsituatie

Bronnen: gebaseerd op Schütte et al. (2002) en Haynes & Nunnington (2017)

Huisvestingskosten

Total Occupancy Costs

De optelsom van alle directe huisvestingskosten zijn de totale gebruikskosten (Total Occupancy Costs). In de praktijk worden door verschillende organisaties verschillende definities van dit begrip gebruikt. Omdat het interessant kan zijn de huisvestingskosten van verschillende locaties of organisaties met elkaar te vergelijken (benchmarken), zijn de afgelopen jaren verschillende initiatieven genomen om tot eenduidige kostendefinities

te komen, zoals de International Total Occupancy Costs Code (ITOCC) van IPD Occupiers en de Netherlands Facility Costs Index (NFC Index® gebaseerd op NEN-EN 15221).

De NFC Index® 2020 voor kantoorhoudende organisaties bedroeg €9.763 per werkplek (inclusief ICT-voorzieningen en alle facilitaire diensten; bron: www.nfc.nl). Dit bedrag geeft aan dat de huisvestingskosten significant zijn in relatie tot de loonkosten (gemiddeld circa €60.000 per fte in 2019; bron: www.cbs.nl).

NFC Index®

1

Indirecte kosten

De indirecte kosten van huisvesting zijn minstens zo belangrijk als de directe kosten. Het gaat hierbij om de invloed van huisvesting op de efficiency van het primaire proces. Denk aan het reduceren van het ziekteverzuim door het binnenklimaat te verbeteren, of het versnellen van de fysieke productie- en distributieprocessen door de logistiek te optimaliseren. Bij de bloemenveilingen van FloraHolland zijn de afstanden die de karren met bloemen moeten afleggen binnen de gebouwencomplexen medebepalend voor het aantal mensen dat moet worden ingezet voor intern transport en daarmee voor de kostprijs van een boeket bloemen. Ook bij zorginstellingen zijn de kosten van het primaire proces mede afhankelijk van de huisvesting; zie het voorbeeld.

VOORBEELD

Ziekenhuisopname zonder bed

In september 2021 startte het Martini Ziekenhuis in Groningen met een nieuwe manier van patiënten ontvangen: in de Opname Lounge in plaats van op de verpleegafdeling. Op de dag van de operatie worden de patiënten ontvangen bij de receptie. Ze bezoeken vervolgens zelf het lab voor bloedprikken en kunnen daarna terecht op de Opname Lounge, een soort huiskamer. Patiënten blijven zo lang mogelijk mobiel. Ze bevinden zich emotioneel gezien in dezelfde fase van het patiëntenproces als patiënten om hen heen. Dat is prettiger dan te moeten wachten op een kamer met patiënten die herstellen van een operatie. Het ziekenhuis kan op deze manier voor ongeveer 80 procent van de patiënten met een geplande operatie een kortere opnametijd vóór de operatie realiseren. Daarnaast wordt een positief effect verwacht op de vitaliteit van de patiënten, waardoor een vlotter herstel mogelijk is. Berekeningen vooraf voorspellen dat het nieuwe proces, door efficiënter met de beschikbare capaciteit om te gaan en de samenwerking tussen afdelingen te stimuleren, 10 tot 15 procent extra bedden capaciteit kan opleveren. Dit biedt kansen als het gaat om het verkorten van de wachttijsten en het beheersen van de zorgkosten.

Bron: facto.nl, 23 september 2021

1.2.3 Huisvesting op de balans

Als een organisatie vastgoed in eigendom heeft, wordt de boekwaarde van dat vastgoed op de balans opgenomen als een onderdeel van de vaste activa. Door de introductie van nieuwe internationale boekhoudregels geldt dit sinds 2019 bij veel grote organisaties ook voor huurcontracten; deze

worden dan volgens bepaalde rekenmethodieken op de balans geactiveerd; zie de kadertekst. Grotere investeringen in verbouw en (her)inrichting worden ook op de balans opgenomen. De boekwaarde wordt elk jaar verlaagd als gevolg van afschrijving; het bedrag van de afschrijving wordt als kostenpost opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Boekwaarde

Internationale lease-standaard IFRS 16

Volgens de International Financial Reporting Standards IFRS 16 van de International Accounting Standards Board (IASB) moeten alle lease- en huurverplichtingen (zoals huurcontracten met betrekking tot vastgoed) met ingang van 1 januari 2019 op de balans komen in de IFRS-jaarrekening van de lessee/huurder. Het onderscheid tussen financiële en operationele leases vervalt hiermee. Omdat huurders hun schuld op de balans zo laag mogelijk willen houden, is de tendens om huurcontracten met kortere looptijden aan te willen gaan.

De standaard beïnvloedt vrijwel alle gangbare financiële ratio's en prestatiecijfers, zoals solvabiliteit, current ratio, Earnings Before Interest & Tax (EBIT), bedrijfswinst, nettowinst, Earnings Per Share (EPS), Return on Capital Employed (ROCE), Return On Equity (ROE) en operationele kasstromen. Dit kan voor organisaties aanleiding zijn om bepaalde 'lease versus koop'-beslissingen opnieuw te beoordelen en/of bestaande huurcontracten te herzien. Zie voor een meer gedetailleerde toelichting bijvoorbeeld Backhuijs et al. (2020) en Arnold et al. (2020).

Boekwaarde versus marktwaarde

Dé financiële waarde van huisvesting bestaat niet. Voor de waardering van onroerend goed bestaan verschillende waarderingmethoden die elk hun eigen doel hebben; zie subparagraaf 6.3.6. Op de balans van een organisatie staat de boekwaarde van het onroerend goed vermeld. Dit is de aanschafprijs minus afschrijvingen. In de praktijk is er vaak een verschil tussen de boekwaarde en de marktwaarde van vastgoed. Als de marktwaarde hoger is dan de boekwaarde is er sprake van een stille reserve. Deze 'overwaarde' is niet zichtbaar op de balans en kan niet gebruikt worden voor de corebusiness van de organisatie. Stille reserves kunnen een onderneming ook kwetsbaar maken voor vijandige overnames. Sommige investeerders zijn gericht op zoek naar bedrijven met grote stille reserves, om deze na overname te gelde te maken. Als de boekwaarde hoger is dan de marktwaarde, ontstaat het probleem dat bij verkoop een boekwaardeverlies moet worden geaccepteerd. Soms laten eigenaren een gebouw liever leegstaan dan een lage marktwaarde te accepteren en weigeren zij de boekwaarde af te waarderen. Omdat de ontwikkeling van marktwaarden onvoorspelbaar is, is het raadzaam periodiek taxaties te laten uitvoeren. Op basis daarvan kan de boekwaarde worden bijgesteld of kan in een toelichting op de balans worden aangegeven wat de reële waarde van het onroerende goed is.

Stille reserve

Vermogensbeslag van vastgoed

Elke euro die een organisatie heeft geïnvesteerd in vastgoed is niet meer beschikbaar voor andere investeringen of voor het verlagen van schulden. De beschikbaarheid voor andere investeringen is vooral van belang voor groeiende bedrijven die veel kapitaal nodig hebben om de groei te financieren. Jumbo Supermarkten verwerft nieuwe locaties om die reden bij voorkeur in huur, niet in eigendom.

De beschikbaarheid van vermogen voor het verlagen van schulden speelt vooral wanneer een organisatie het financieel moeilijk heeft. Het afstoten van vastgoed maakt regelmatig deel uit van een reddingsoperatie. Zo heeft KPN in het verleden veel vastgoed verkocht en teruggehuurd (sale-and-lease-back) om de schuldenproblematiek te verlichten. De rijksoverheid is de laatste jaren bezig met een grootschalig afstootprogramma om overtollig vastgoed kwijt te raken en substantiële bezuinigingen te realiseren; zie het artikel hierna. Overigens geldt hierbij dat het verkopen (en terughuren) van vastgoed slechts eenmaal kan worden toegepast en dat het succes sterk afhankelijk is van actuele marktomstandigheden.

Sale-and-lease-back

VOORBEELD

Gemeente stoot vastgoed af om schuldenlast terug te dringen

In april 2021 presenteerde de gemeente Bergen op Zoom een lijst met zestien panden en kavels – variërend van kantoorgebouwen tot een midgetgolfbaan, een synagoge en andere monumenten – die het te koop wil aanbieden. ‘De verkoop van panden is voor ons geen doel op zich, het is een middel om de begroting sluitend te krijgen’, stelt wethouder Jacobs. Naar aanleiding van weerstand tegen eerdere verkoopplannen, wordt de lijst eerst gepresenteerd aan de raad. Deze beslist vervolgens wat er wel of niet verkocht gaat worden. Daarbij moet men wel realistisch zijn, aldus de wethouder: ‘Als de raad de hele lijst wegstemt, dan mogen ze ons vertellen waar we dan het geld vandaan moeten halen. Dan kunnen we misschien de ozb verhogen, maar we hebben niet heel veel andere mogelijkheden meer om de schuldenlast terug te dringen.’

Bron: Bergen op Zoomse Bode, 21 april 2021; internetbode.nl

Rentabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit

Uit het DuPont-schema (figuur 1.3) is af te leiden dat vastgoed, als bestanddeel van de vaste activa, invloed heeft op de rentabiliteit (winstgevendheid) van een organisatie. Deze invloed is groter naarmate het vastgoed een groter beslag legt op het totale vermogen (hogere vastgoedratio). Of het effect positief of negatief is, hangt af van het rendement dat kan worden toegeschreven aan het vastgoed. In de vakliteratuur bestaat consensus over het inzicht dat het rendement op vastgoed over het algemeen lager ligt dan het rendement op de kernactiviteiten van een normaal renderend bedrijf. Dit sluit aan bij de conclusie van Brounen en Eichholz (2005) dat vastgoedeigendom in het algemeen een negatief effect heeft op de waarde van de aandelen.

Rentabiliteit

Behalve op de rentabiliteit heeft huisvesting op de balans ook effect op de solvabiliteit, dat wil zeggen de verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen. Deze ratio is bepalend is voor de leencapaciteit van een organisatie: hoe beter de solvabiliteit, hoe gemakkelijker een organisatie vreemd vermogen kan verwerven. In het algemeen is het voor de solvabiliteit ongunstig om vastgoed op de balans te hebben indien dit wordt gefinancierd met vreemd vermogen (bijvoorbeeld in de vorm van een hypothecaire lening). Ter nuancering moet worden opgemerkt dat eigendomsvastgoed, als relatief waardevast asset, vaak tegen gunstiger voorwaarden met vreemd vermogen kan worden gefinancierd dan bezittingen die minder waardevast zijn, zoals transportmiddelen en machines; vastgoed kan dus in beginsel goed worden gebruikt als onderpand voor een lening.

Solvabiliteit

Liquiditeit

Financiering met eigen vermogen is ongunstig voor de liquiditeit omdat vaste activa niet kunnen worden aangewend om te voldoen aan kortlopende schulden.

Balansverkorting

De genoemde effecten op rentabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit verklaren waarom financieel directeurs vaak zoeken naar mogelijkheden om de hoeveelheid vastgoed op de balans te minimaliseren. Het verkopen en terughuur van vastgoed (sale-and-lease-back) is een gangbare strategie om het vermogensbeslag van vastgoed te reduceren (balansverkorting). Voor organisaties die de nieuwe internationale boekhoudregels (IFRS 16) toepassen (zie hiervoor), is deze strategie inmiddels minder interessant omdat deze boekhoudregels het verschil in vermogensbeslag tussen eigendom en huur sterk verkleinen.

1.3 Huisvesten is maatwerk

Maatwerk Organisatiegericht huisvesten

Waarde toevoegen met huisvesting is maatwerk; dit is de kern van organisatiegericht huisvesten. Het betekent dat er in het kader van huisvestingsmanagement veel keuzes worden gemaakt, waarbij steeds afstemming wordt gezocht met het primaire proces, de structuur en identiteit van de organisatie, de financiële situatie, de organisatiestrategie, keuzes met betrekking tot andere bedrijfsmiddelen en ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving. Op dit afstemmingsproces gaat deel 2 van dit boek uitgebreid in; hier schetsen we de context die van belang is voor organisatiegericht huisvesten.

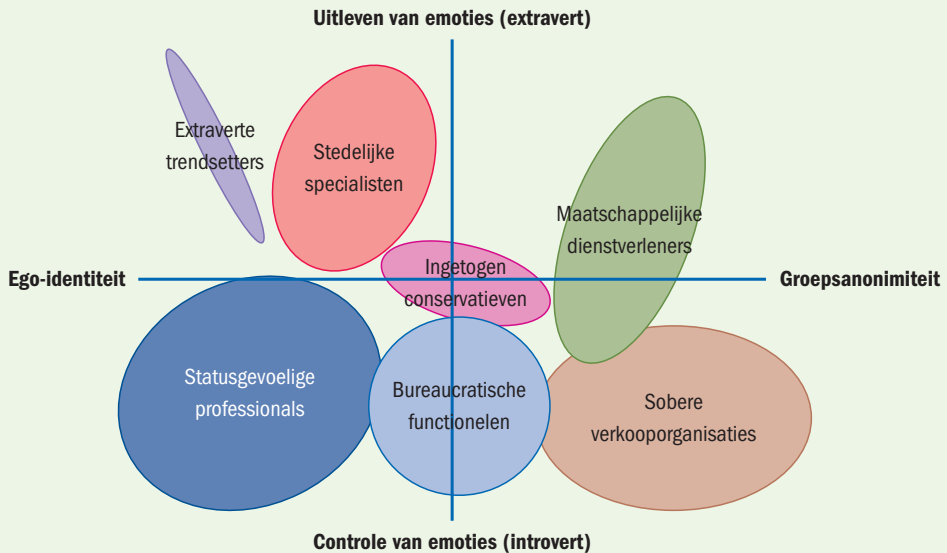
1.3.1 Huisvesting die past bij de organisatie

Passende huisvesting is in de eerste plaats afgestemd op de specifieke behoeften die voortvloeien uit het primaire proces. Het gaat daarbij om de menselijke, logistieke en machinale activiteiten waarvoor bepaalde ruimten en voorzieningen nodig zijn. In een callcenter moet je individueel gefocust kunnen bellen, een magazijn moet worden bevoorradt en in een clean room moet de luchtzuiverheid worden gewaarborgd. Dit soort functionele eisen vormen de basis voor organisatiegericht huisvesten.

Vervolgens kunnen we breder kijken naar wat passend is. Steeds vaker wordt gezocht naar een match met de specifieke identiteit en kernwaarden van de organisatie: een bepaalde sfeer en uitstraling die de cultuur versterkt en bijdraagt aan het imago. Aan de huisvesting kun je dan aflezen of je bijvoorbeeld te maken hebt met een creatieve, transparante, maatschappelijk betrokken of gastvrije organisatie. Het voorbeeld laat zien hoe deze stijlverschillen zijn vertaald in een typologie van kantoororganisaties.

VOORBEELD

Typologie van kantoororganisaties



Bron: Atelier V real estate B.V. (atelier-v.com)

In opdracht van Atelier V heeft Motivaction onderzoek gedaan naar verschillende typen kantoororganisaties in relatie tot uiteenlopende huisvestingsvoorkeuren. Deze typen zijn gedefinieerd aan de hand van de dimensies 'ego-identiteit' versus 'groepsanonimiteit' en 'uitleven van emoties (extravert)' versus 'controle van emoties (introvert)'; zie de figuur. De uit het onderzoek voortgekomen typologie 'Officestyles' onderscheidt zeven soorten kantoororganisaties:

- 1 *Statusgevoelige professionals* zijn veelal grote ondernemingen die al een reputatie en naamsbekendheid hebben opgebouwd. Deze bedrijven zijn doorgaans hiërarchisch georganiseerd en er is een strakke dresscode. Het kantoorpand moet de reputatie bevestigen, zonder te veel risico te nemen. Het kantoorgebouw moet behoudend, netjes en stijlvol zijn, maar niet uitgesproken.
- 2 *Bureaucratische functionelen* zijn organisaties die niet afhankelijk zijn van hun reputatie en vaak balanceren tussen een commerciële en niet-commerciële instelling. Het kantoorgebouw is bij voorkeur goed zichtbaar, maar draagt niet bij aan de reputatie van de organisatie. Het gebouw moet primair functioneel zijn.
- 3 *Stedelijke specialisten* zijn de zakelijke dienstverleners die specialist zijn in hun vak en meestal een gevestigde naam hebben. Zij hechten veel waarde aan de stedelijke omgeving en de bijbehorende voorzieningen. Het pand moet de reputatie waardig zijn en vertrouwen wekken. Een zekere mate van historiciteit en een authentieke ambiance spreken deze organisaties aan.
- 4 *Extraverte trendsetters* zijn veelal kleine tot middelgrote ondernemingen die een statement willen maken. Creativiteit en innovatie staan hoog in het vaandel. Dit is de avant-garde: reclamebureaus, architecten en vormgevers. Het kantoorgebouw kan zowel hypermodern als zeer klassiek zijn, maar moet spraakmakend zijn en zich lenen voor trendy details.

- 5 *Sobere verkooporganisaties* zijn gericht op productie en verkoop. Zij hebben vaak een traditionele binnen- en buitendienst. Het kantoorgebouw speelt nauwelijks een rol in de beeldvorming richting klanten. De kantoorgebouwen zijn vaak solitair gesitueerd buiten de bebouwde kom of in een industriële omgeving.
- 6 *Ingetogen conservatieven* zijn organisaties in de meer traditionele kennisintensieve dienstverleningssector. Degelijk, conservatief, statig en relatief stijf. Het kantoorgebouw is doelmatig en moet betrouwbaarheid uitstralen. Het interieur is doelmatig en sober.
- 7 *Maatschappelijke dienstverleners* zijn veelal non-profit organisaties en overheidsinstellingen. Interne communicatie is belangrijker dan externe communicatie. Het kantoor moet vooral een ontmoetingsplek zijn. Deze groep heeft relatief veel flexplekken.

Bron: www.officestyles.nl

Passende huisvesting

Levensfase

Wat passende huisvesting is, kan veranderen per levensfase waarin de organisatie zich bevindt. Een start-up heeft veelal veel behoefte aan flexibiliteit en nog geen vastomlijnde visie op huisvesting. Grote techbedrijven zoals Microsoft, Apple en Google zijn ooit begonnen in een garage. In de groeifase moet de huisvesting meegroeien, liefst zonder dat dit beslag legt op het vermogen dat primair nodig is om de groei te financieren. In de consolidatiefase ontstaat een stabiele basis voor het optimaliseren van de huisvesting en het ontwikkelen van plannen voor de langere termijn. Wanneer de organisatie aan het eind van zijn levenscyclus is aangekomen, is dat vaak een stimulans voor innovaties (nieuwe start-ups) en reorganisaties, en krijgt het huisvestingsmanagement weer minder prioriteit.

Organisatiegericht huisvesten

Healing environment

Organisatiegericht huisvesten is belangrijk voor alle soorten organisaties, commercieel of not-for-profit, publiek (overheidsorganisaties) of privaat, ongeacht de functie (kantoren, bedrijfsruimte, winkels, onderwijs, gezondheidszorg, retail & leisure enzovoort). De invulling kan zowel per sector als per organisatie sterk verschillen. In de zorgsector is het primaire proces gericht op het gezond maken van de patiënt. Passende huisvesting vraagt hier om een zogenoemde healing environment, een omgeving die het genezingsproces van de patiënten positief beïnvloedt. In de retail- en leisuresector (winkels, hotels, horeca) worden consumenten verleid om producten en diensten af te nemen. Een belangrijk aspect van organisatiegericht huisvesten is hier de mate waarin de huisvesting bij de klant een gevoel van gastvrijheid oproept. Aansprekende voorbeelden van huisvesting die specifiek is afgestemd op de organisatie zijn onder meer te vinden in *Gebouwen met een ziel* (Camp, 2003) en *Een organisatie van vlees en steen* (Mobach, 2009).

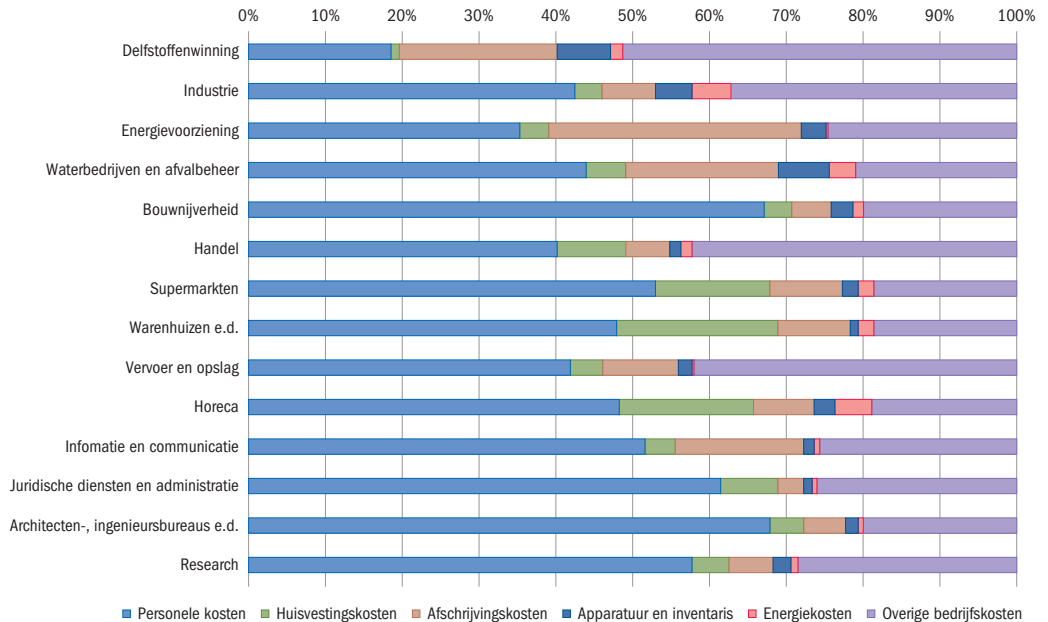
1.3.2 Betaalbare huisvesting

Kostenstructuur

Wat financieel verantwoorde huisvesting is, hangt af van de kostenstructuur, de vermogensopbouw en de financiële situatie van de organisatie. De kostenstructuur bepaalt hoe groot het effect van (veranderingen in) de huisvestingskosten op de totale kosten is. Figuur 1.4 laat grote verschillen tussen bedrijfstakken zien. Bij supermarkten, warenhuizen en de horeca wordt rela-

tief veel geld besteed aan huisvesting. Bij zakelijke dienstverleners en onderzoeksinstellingen is dit aandeel veel kleiner, maar is het indirecte effect op de personele kosten (productiviteit, verloop, verzuim) potentieel groot.

FIGUUR 1.4 Opbouw van de bedrijfskosten (exclusief inkoopwaarde van de omzet) in verschillende bedrijfstakken



N.B. De huisvestingskosten in deze figuur omvatten alleen de huur- en servicekosten van vastgoed; afschrijvingskosten betreffen gebouwen in eigendom, maar soms ook machines en andere duurzame productiemiddelen.

Bron: CBS, 2019

Veel organisaties geven hun huisvestingskosten weer als percentage van hun omzet, zodat duidelijk is in hoeverre ze zich die huisvesting kunnen permitteren. Dit noemen we de affordabilityratio. Mits dit kengetal is gebaseerd op een gemeenschappelijke kostendefinitie, kunnen deze organisaties ook worden vergeleken met soortgelijke organisaties (benchmarken). Uit onderzoek in het midden- en kleinbedrijf blijkt dat horecaondernemers in relatie tot hun omzet veel geld besteden aan huisvesting en bouwbedrijven relatief weinig. In de detailhandel bedragen de huisvestingskosten gemiddeld circa 5% van de omzet, met grote verschillen tussen winkelbranches: bij kleding-, schoenen- en cosmeticawinkels ligt het percentage op 10 tot 15%, bij internetwinkels en supermarkten op 2 tot 3% (bron: CBS, 2015).

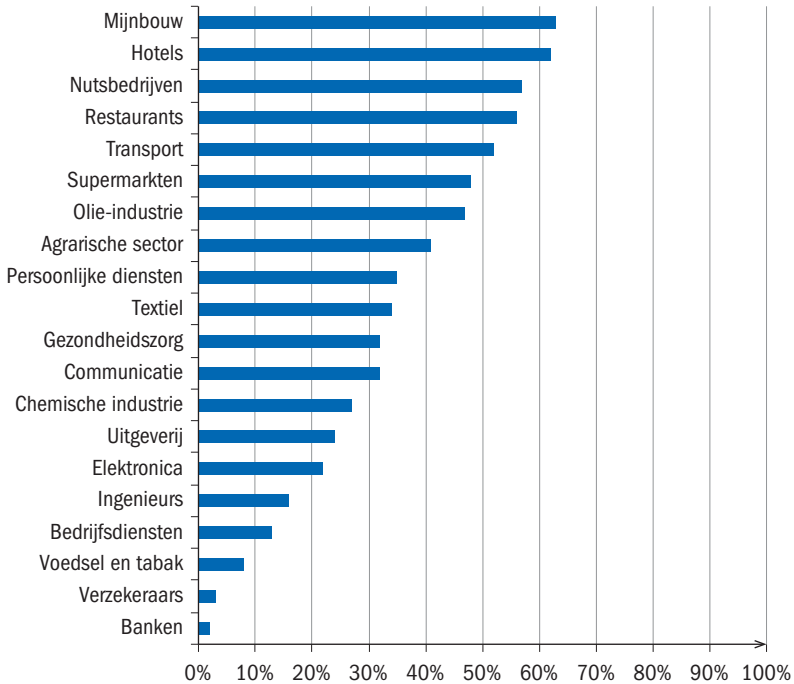
Affordabilityratio

Het effect van huisvesting op de vermogensstructuur van een organisatie is in de eerste plaats afhankelijk van het vermogensbeslag of de vastgoedratio. De vastgoedratio is de verhouding tussen de totale boekwaarde van het vastgoed en de totale activa. Deze verhouding verschilt sterk per organisatie en per branche. Uit een internationaal onderzoek is gebleken

Vermogensstructuur
Vastgoedratio

dat vastgoed gemiddeld 28% van het totale vermogen in beslag neemt, met een bandbreedte van 2 tot 63% (Brounen & Eichholtz, 2003); zie figuur 1.5.

FIGUUR 1.5 Vastgoedratio per branche



Bron: Brounen & Eichholtz, 2003

Bandbreedte

De grote bandbreedte kan worden toegeschreven aan een combinatie van twee factoren:

- 1 De mate waarin ook andere activa nodig zijn voor de bedrijfsvoering. Een hotel of een restaurant heeft bijvoorbeeld naast het vastgoed relatief weinig bezittingen, terwijl een bank of verzekeraar grote bedragen investeert in allerlei financiële assets, als onderdeel van het primaire proces.
- 2 De verhouding tussen huur en eigendom (en lease, indien de nieuwe internationale boekhoudregels worden toegepast). Kantoorhoudende organisaties in de profitsector huren meestal, terwijl productiebedrijven vaak veel vastgoed in eigendom hebben.

1.3.3 Huisvesting als onderdeel van de organisatiestrategie

Omdat elke organisatie een eigen strategie voert, stelt elke organisatie ook haar eigen prioriteiten bij huisvestingsprestaties. Op die manier kan de impact van de huisvesting optimaal bijdragen aan organisatiedoelen. In de vakliteratuur wordt voor het afstemmen van de huisvestingsstrategie op de organisatiestrategie de term alignment gebruikt (zie paragraaf 4.6).

Alignment

Organisatiestrategie vatten we in dit boek op als 'de weg waarlangs een organisatie haar missie, visie en doelen wil realiseren'. Verwarrend genoeg wordt dezelfde term soms ook gebruikt voor het geheel van missie, visie, doelen en plannen. De missie omschrijft waar de organisatie voor staat: waarom ze doet wat ze doet, voor wie ze dat doet en welke kernwaarden zij daarbij hanteert. De visie definieert waar de organisatie voor 'gaat': een ambitieus en inspirerend toekomstbeeld dat de organisatie wil verwezenlijken (de Engelse term *vision* betekent ook 'visioen'). Waar de missie en visie verwoorden *waarom* de organisatie doet wat ze doet, laten de doelen zien *wat* de organisatie wil bereiken en geeft de strategie aan *hoe* ze dat wil doen.

Organisatie-
strategie

Missie

Visie

Doelen

1

Missie en visie samen geven richting aan de organisatiedoelen, zowel op de korte als op de lange termijn. De missie van Google is bijvoorbeeld: 'To organize the world's information and make it universally accessible and useful'. Deze missie is vertaald in de visie 'To provide access to the world's information in one click'. De missie van Tesla is 'To create the most compelling car company of the 21st century by driving the world's transition to electric vehicles'. Hierop aansluitend is haar visie samen te vatten als 'To accelerate the world's transition to sustainable energy'. Noordhoff Business heeft als missie om 'nieuwsgierige professionals te stimuleren om de wereld achter hun werk te blijven ontdekken, juist ook buiten een studieomgeving'. De visie van Noordhoff uitgevers staat op hun website vermeld als: 'Noordhoff is een uitgever van leermiddelen, maar meer nog zijn wij medevormgever van het onderwijs van morgen. Elke dag ontdekken we hoe leren nog beter kan.' CBRE vat haar missie en visie samen in één zin: 'Onze ambitie is vastgoed- en huisvestingsoplossingen te creëren die werkelijke waarde toevoegen'.

Organisatiedoelen worden bij voorkeur SMART geformuleerd: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden. Sommige organisaties voegen hier nog de 'I' van 'inspirerend' aan toe. Management tools zoals de balanced scorecard zijn ontwikkeld om doelen zorgvuldig te kiezen, te concretiseren en te bewaken (zie subparagraaf 5.1.2).

SMART

Bij de hoe-vraag gaat het om de inzet van bedrijfsmiddelen, waaronder huisvesting. Voor elk bedrijfsmiddel kunnen ook weer een missie, een visie, doelen en een strategie worden uitgewerkt; zie figuur 1.6. De missie van huisvestingsmanagement is per definitie het ondersteunen van de missie, visie en doelen van de organisatie. De leidende principes die hierbij worden gehanteerd (bijvoorbeeld 'fysieke ontmoeting bevordert kennisdeling' of 'kostentoerekening stimuleert efficiënt ruimtegebruik') vormen de huisvestingsvisie. De huisvestingsdoelen worden geformuleerd in termen van concrete, te handhaven of te realiseren huisvestingsprestaties. De huisvestingsstrategie, tot slot, beschrijft (op hoofdlijnen) hoe de huisvesting wordt geëxploiteerd en welke mutaties zijn voorzien.

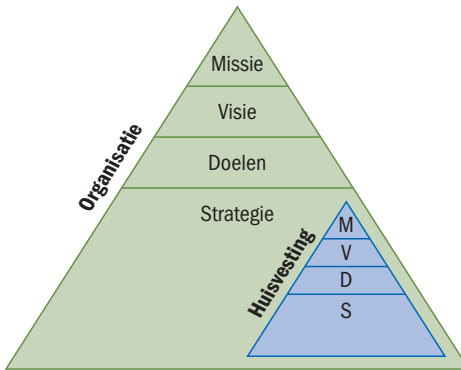
Bedrijfs-
middelen

De relatie tussen huisvesting en organisatiestrategie kan op twee verschillende manieren worden benaderd. In de meest gangbare benadering vloeien de huisvestingsbehoeften voort uit de organisatiestrategie; huisvesting is dan volgend. Een alternatieve benadering volgt uit de 'resource-based view' die stelt dat de strategie van een organisatie moet worden gebaseerd op de capaciteiten die haar onderscheiden (Johnson, Scholes & Whittington, 2009). Wanneer een organisatie beschikt over bijvoorbeeld een bijzondere locatie of een uniek gebouw zou dat in deze benadering een

Relatie
huisvesting/
organisatie-
strategieResource-based
view

bouwsteen kunnen zijn voor de ontwikkeling van de organisatiestrategie; huisvesting is dan leidend.

FIGUUR 1.6 De huisvestingsstrategie als onderdeel van de organisatiestrategie



Verschillen in organisatiestrategie verklaren bijvoorbeeld waarom het ene supermarktconcern kiest voor grote panden op toplocaties, terwijl een concurrent de voorkeur geeft aan kleinere en goedkopere locaties. Bij de eerste keuze wordt de toegevoegde waarde gerealiseerd doordat de huisvesting bijdraagt aan de positionering als kwaliteitsmerk met een uitgebreid assortiment; bij de tweede keuze wordt de toegevoegde waarde gerealiseerd doordat de huisvesting bijdraagt aan het vermogen om op prijs te concurreren met een veel kleiner assortiment. Wat belangrijker is, hangt af van de strategie van het bedrijf. In het voorbeeld van zorgverzekeraar VGZ draagt de huisvesting bij aan het bevorderen van de vitaliteit van de medewerkers en het verwezenlijken van de maatschappelijke ambities van de organisatie.

Bedrijfs- middelen

Voor het verwezenlijken van de organisatiestrategie wordt huisvesting ingezet, maar ook andere bedrijfsmiddelen: kapitaal, arbeid, technologie en kennis. Daarbij is het cruciaal te onderkennen dat verschillende bedrijfsmiddelen elkaar kunnen versterken of juist belemmeren. Zo kan een reorganisatie gericht op het versterken van synergie tussen bedrijfsonderdelen hand in hand gaan met het reduceren van het aantal vestigingen, waardoor tevens ruimte wordt bespaard. Maar het kan ook zijn dat het voor het verlagen van de totale kosten van de organisatie effectiever is om te investeren in de huisvesting dan in te zetten op het verlagen van de huisvestingskosten. Bijvoorbeeld wanneer die investering leidt tot efficiëntere logistieke processen of tot een efficiëntere inzet van personeel. Vanuit een vastgoedoptiek kan het soms onaantrekkelijk zijn om een pand te verkopen omdat het weinig opbrengt, maar het zou evengoed de redding kunnen betekenen van een bedrijf in financiële nood.

Plannings- horizon

De planningshorizon van het topmanagement verschilt per organisatie, afhankelijk van de dynamiek van de bedrijfsomgeving en van de levensfase waarin de organisatie zich bevindt. Veel organisaties maken eens in de drie tot vijf jaar een nieuw strategisch plan, terwijl een huisvestingsbeslissing

VOORBEELD

Welzijn verbeteren met de werkomgeving



De missie ‘Samen werken aan een gezonder Nederland’ begint in eigen huis. Vanuit die overtuiging werkt Coöperatie VGZ al jaren aan een vitale en inspirerende werkomgeving voor haar medewerkers. In 2017 werd het bedrijf onderscheiden met de JLL Winning Workplace Award. VGZ gelooft dat een gezonde werkomgeving een positief effect heeft op het welzijn van medewerkers. Het zorgt ervoor dat mensen zich beter voelen, beter presteren en zich prettig voelen. VGZ hoopt met haar kantoor andere organisaties te inspireren. Dit past goed in de organisatiedoelen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

‘Voor een zorgverzekeraar heeft een gezonde werkomgeving een strategische waarde’, zegt Richard Helmus, Manager Facility & Real Estate bij VGZ. ‘Toen we in 2017 een prijs wonnen voor beste werkplek dacht ik: hoe kunnen we onze ambities nog verder opschroeven?’ Helmus ontdekte in de VS de WELL-certificering, de internationale standaard voor gezonde gebouwen. ‘We gingen met VGZ voor goud, maar uiteindelijk bleek platinum haalbaar. Uniek in Nederland. Wereldwijd staan we ermee in de top tien, in Europa zelfs in de top drie.’

consequenties kan hebben voor een periode van vijf tot meer dan vijftig jaar. Huisvestingsmanagement heeft bovendien te maken met zijn eigen externe ontwikkelingen, zoals veranderende wet- en regelgeving. Zo zijn de laatste jaren de eisen ten aanzien van energiegebruik flink aangescherpt; zie het voorbeeld.

Sluiting vanwege te trage verduurzaming dreigt voor veel kantoren

Minder dan een jaar voor de deadline van 1 januari 2023 voldoet nog altijd 43 procent van de 60 miljoen vierkante meter kantooruimte niet aan energielabel C of hoger. Voor deze kantoren dreigt nu sluiting.

Het percentage komt uit een rapport van vastgoedadviseur Colliers. Dezelfde organisatie deed ook een half jaar eerder een vergelijkbaar onderzoek. De sense of urgency is sindsdien amper gestegen, zo blijkt, want destijds was het percentage kantoren zonder energielabel C 49 procent. En dat terwijl de achterblijvers moeilijk kunnen stellen dat ze door de eis zijn overvallen, want die werd al in 2016 ingevoerd.

Volgens Jeroen Bloemers, Chief Growth Officer bij Colliers, kan een derde van deze achterblijvers relatief eenvoudig alsnog aan de verplichting voldoen, omdat ze in kantoren zitten die na 1989 zijn gebouwd: 'Deze kantoren komen bijna altijd door de C-kwalificatie, omdat ze zuinig genoeg zijn. Voor twee derde is dus wel verduurzaming nodig om een labelsprong te maken. Dit komt neer op zo'n 16 miljoen vierkante meter.'

Bron: www.duurzaam-ondernemen.nl/sluiting-niet-duurzame-kantoren-komt-steeds-dichterbij/, 17 januari 2022

Samenvatting

- Huisvesting omvat locaties, gebouwen, interieur, financieringsconstructies, gebruiksprincipes en gebouwgebonden facilitaire diensten.
- Bij organisatiegericht huisvesten staat het perspectief van de organisatie, als gebruiker van huisvesting, centraal.
- Huisvesting is een strategisch bedrijfsmiddel dat – vanwege de hoge baten en kosten, complexiteit en risico's – structurele, professionele managementaandacht verdient.
- Huisvesting kan toegevoegde waarde opleveren voor een organisatie dankzij de directe en indirecte impact op mensen, proces en product, en economische en maatschappelijke parameters.
- De afgelopen decennia is de focus binnen huisvestingsmanagement verschoven van economische impact naar de impact op proces en product en recent naar de impact op mens en maatschappij.
- Deze verschuiving zien we terug aan de aanbodkant van de vastgoedmarkt, waar flexibiliteit, duurzaamheid en gezondheid steeds meer aandacht krijgen.

- Huisvesting heeft zowel direct – via exploitatiekosten, inkomsten uit verkoop en verhuur en waarde(ontwikkeling) – als indirect – via positieve en negatieve effecten op het primaire proces – invloed op de financiële resultaten en de financiële gezondheid van een organisatie.
- Omdat organisaties sterk verschillen qua primair proces, financiële situatie, strategie en omgeving, stellen zij verschillende eisen aan hun huisvesting; organisatiegericht huisvesten is een kwestie van maatwerk.

