



Bevindingen

Huisvesting & Vastgoed: twee kanten van één medaille

Een verslag van twee studiemiddagen, 12 maart en 23 april 2009



AT OSBORNE

CONSULTANTS & MANAGERS

Vastgoed door de bril van de bestuurder

Huisvesting en vastgoed zijn twee kanten van één medaille. Vastgoed heeft te maken met stenen. Huisvesting heeft te maken met mensen en organisaties. Waar ontmoeten de twee werelden elkaar? Onder de titel 'Huisvesting en vastgoed: bouwstenen voor het bedrijfsproces van morgen' organiseerde AT Osborne twee studiemiddagen.

De eerste vond plaats op 12 maart 2009. Daarin stond het perspectief van de bestuurder centraal. Aan de hand van enkele thema's ontstond meer inzicht in hetgeen bestuurders beweegt.

Dagvoorzitter René Kottman gaf een korte inleiding.



Voorwoord



Rene Kottman

Bestuursadviseur. Bekleedt diverse commissariaten en bestuursfuncties bij Nederlandse bedrijven en instellingen.

"Huisvesting en vastgoed is zo oud als de mensheid. Tegelijkertijd moet men constateren dat er veel wordt getobd over dit onderwerp. De praktijk is weerbarstig en complex. Het lijkt een technisch-inhoudelijk onderwerp maar dat is het niet. Het is nauw verweven met de interne organisatie waar veel spelers zich mee bezig houden. Er is sprake van belangentegenstellingen, machtuitoefening en dynamische bedrijfsprocessen. Iedereen bemoeit zich graag met de huisvesting. Iedereen heeft er een mening over, op on gepaste momenten en in on gepaste rollen. Vijandbeelden spelen door het traject. Wie krijgt het meeste geld uit de pot? Het traject lijkt rationeel uit te leggen maar in de praktijk werkt het anders. Huisvesting is emotie. Daar moeten de bestuurder en de vastgoedmanager een weg in zien te vinden. Worden de ego's in een organisatie allemaal hetzelfde behandeld? Is het een ziekmakend gebouw? Voelen mensen zich uitgenodigd om in het pand te werken? Hebben bestuurders zwakke knieën?

Moet de vastgoedontwikkelaar rekening houden met de menselijke kant of niet? Het zou mooi zijn als de huisvesting volgt op een bewuste keuze voor een organisatieverandering. De werkelijkheid is echter anders. Het loopt dwars door elkaar heen. Is het mogelijk de huisvesting te gebruiken ten behoeve van het realiseren van een organisatieontwikkeling?"

"De portefeuille huisvesting is in besturen zoals Gedeputeerde Staten, Burgemeester en Wethouders of Raden van Bestuur van bedrijven en instellingen niet de meest geliefde portefeuille. Iedereen weet welke risico's het in zich heeft. Er zijn vele portefeuillehouders huisvesting gesneuveld. Er zijn er maar weinig die zo'n traject zonder kleerscheuren afronden. Bij de voorzitters van Raden van Bestuur die zich de huisvestingsportefeuille toe-eigenen, zit vaak iets van sterk ego. Dat hoeft niet erg te zijn maar het roept wel een heleboel gedoe op omdat de organisatie daarop reageert, soms terecht en soms ten onrechte." ■

“Voorzichtig, er zitten mensen in!”

Huisvesting is meer dan vastgoed. Een gebouw heeft betekenis voor de mensen die het gebruiken. Zij hechten niet alleen aan het fysieke welbevinden en de bereikbaarheid. Ook de emotionele beleving van de werkomgeving is voor hen belangrijk. In welke mate draagt de huisvesting daaraan bij? De discussieleider, bestuursadviseur René Kottman, concludeert dat huisvesting vooral gaat om het bestuurlijk vermogen om belangen- tegenstellingen te managen: “Als daar een fout in wordt gemaakt, is er onvoldoende draagvlak. Dan kun je van alles verzinnen maar dan kan de Raad van Bestuur er ook niets meer aan veranderen.”

Veranderingen in de huisvesting worden vaak gemotiveerd vanuit bedrijfsgerichte overwegingen, zoals de economy of scale en de beperking van overheadkosten. Maar als er teveel accent ligt bij deze bedrijfsdoelstellingen, dan verschuiven persoonlijke doelstellingen wel eens naar de achtergrond. De werkplek blijkt een arbeidsvoorwaarde te zijn, waar medewerkers veel emotie aan verbinden. De werkplek is verbonden met de functie en veranderingen van de werkomgeving liggen gevoelig. Er spelen aspecten als veiligheid (*ik heb een plek in deze organisatie*) en sociale binding (*ik hoor er bij*). In de discussie constateerden de bestuurders, dat de verantwoordelijkheid voor huisvesting veelal bij de CFO ligt. Het gevolg is dat financiële (harde) argumenten snel voorrang krijgen in de besluitvorming. Dat staat haaks op de trend, dat het thema ‘boeien en binden’ steeds belangrijker wordt. In alle sectoren ambiëren organisaties de top van de arbeidsmarkt in huis te halen en vast te houden. De (vernieuwde) werkomgeving is in dit verband niet alleen een arbeidsvoorwaarde, maar ook een blijk van identiteit en imago.

Betrokkenheid op maat

Veranderingen van de werkomgeving moeten daarom altijd goed worden gemotiveerd en begeleid. Er is niet één manier die daarvoor het beste is. De manier waarop medewerkers in het proces worden betrokken, hangt mede af van het type organisatie en van het beleid, zo blijkt uit de discussie. Een grote onderwijsinstelling voor hbo, waarbinnen veel onderdelen uit fusies zijn ontstaan, kiest om redenen van concernidentiteit en kostenbeheersing voor beperking van de inspraakmogelijkheden van gebruikers tot het moment, waarop de inrichting wordt vastgesteld. Een algemeen ziekenhuis kiest juist voor een vroegtijdige betrokkenheid van de professionele staf, om omvang en plaats van gedeelde voorzieningen nauwkeurig in samenspraak te kunnen bepalen. Vraag is nog wel: waarover praten medewerkers mee? Het is niet zinvol om hen te laten meebeslissen over de locatie van de nieuwe huisvesting, wetende dat het gebouw er toch pas over tien jaar staat, en wetende dat de meeste van de huidige medewerkers tegen





die tijd zijn vertrokken. Het is beter om hen pas in een later stadium mee te nemen.

Open en eerlijk

Hoe dan ook, voor medewerkers in iedere organisatie is het belangrijk dat de doelstellingen van de huisvestingsvernieuwing duidelijk zijn. Daar zijn de deelnemers aan de discussie het over eens. De beoogde eindsituatie moet goed worden omschreven, ook als die nog ver in de toekomst ligt: 'de stip op de horizon'. De consequenties van de huisvestingsverandering en de meerwaarde voor individuele medewerkers moeten open en eerlijk in beeld worden gebracht. Verder wordt de verandering van de huisvesting bij voorkeur voorafgegaan door directieven op het gebied van de toekomstige manier van werken. Een provincie verandert haar werkwijze en kiest voor een op werkprocessen georiënteerde directie-structuur. Of een zorginstelling verandert



van een oriëntatie op specialismen naar een organisatie van werkprocessen rondom de individuele patiënt. Ten slotte moet ook het veranderproces duidelijk zijn vormgegeven. De inspraakmomenten moeten vooraf bij de gebruiker bekend zijn: hoe, wanneer en waarover kan ik mijn invloed doen gelden?

Zoeken naar gemeenschappelijkheid

Jan van Spreeuwel (MDL-arts en voorzitter Adviescommissie Vastgoed, Catharina-ziekenhuis Eindhoven): "In het ziekenhuis zijn de professionals, die de patiënten behandelen, richtinggevend. In samenspraak met het management worden keuzen gemaakt. In de praktijk is een medisch beleidsplan vaak het vertrekpunt. Maar dat is alleen een opsomming van individuele belangen van de maatschappen. Het overstijgende karakter ontbreekt in het medisch beleidsplan." ■

"Voor nieuwe huisvesting is het vertrekpunt op welke wijze het onderwijs goed kan worden gefaciliteerd. De student moet een goede leeromgeving worden geboden. De medewerkers moeten daarbinnen hun dienst kunnen leveren."

Trees Raas

*Directeur Vastgoed,
Hogeschool INHolland*

"In de afgelopen jaren hebben de ontwikkelingen in het ziekenhuis niet stil gestaan. Ook hier is de omslag gemaakt van een aanbodgeoriënteerde organisatie naar een vraaggeoriënteerde organisatie. Momenteel is een bouwplan in de zorg alleen realiseerbaar wanneer vanuit de omzet wordt gecaluleerd. Maar vertrouwen van specialisten is essentieel in de besluitvorming. Er zijn veel gesprekken nodig om te bewerkstelligen dat de specialist zich ook vertegenwoordigd voelt. De kunst was om er 'wij' van te maken."

Jack Thiadens

*Bestuursvoorzitter
Martini Ziekenhuis Groningen*

"Een aantal jaar geleden is overgegaan naar een flexibele werkomgeving. De medewerkers hebben daar inspraak in gehad tijdens interactieve forums. Zonder al te veel concessies is het concept ingevoerd. Jaarlijks wordt gemeten of de medewerkers tevreden zijn."

Frans van Dijk

*Hoofd Facilitair Bedrijf
Catharina-ziekenhuis Eindhoven*

Vastgoed als katalysator voor verandering

"Wij geven vorm aan onze gebouwen; daarna vormen onze gebouwen ons". Deze uitspraak van Winston Churchill is goed begrepen door veel managers en bestuurders. Maar is dit wel de goede volgorde? Zou iedere verandering niet moeten worden voorafgegaan door een uitspraak over de gewenste werkprocessen? Hoe kunnen we huisvesting inzetten als katalysator voor het doorvoeren van een organisatieverandering?

Primaire proces uitgangspunt

Iedere aanpassing van de huisvesting wordt idealiter gestuurd door een uitspraak over de nieuwe organisatie en/of de gewenste werkprocessen. De beroepspraktijk leert echter dat, bijvoorbeeld bij de invoering van een flexibel werkomgeving-concept, de nieuwe huisvesting vaak wordt gebruikt om de invoering van deze nieuwe manier van werken te versnellen. Nieuwe huisvesting wordt hiermee tot een hefboom om veranderingen af te dwingen. Het veranderen van werkprocessen en dus het gedrag van mensen is een belangrijk thema bij het creëren van toekomstgericht,

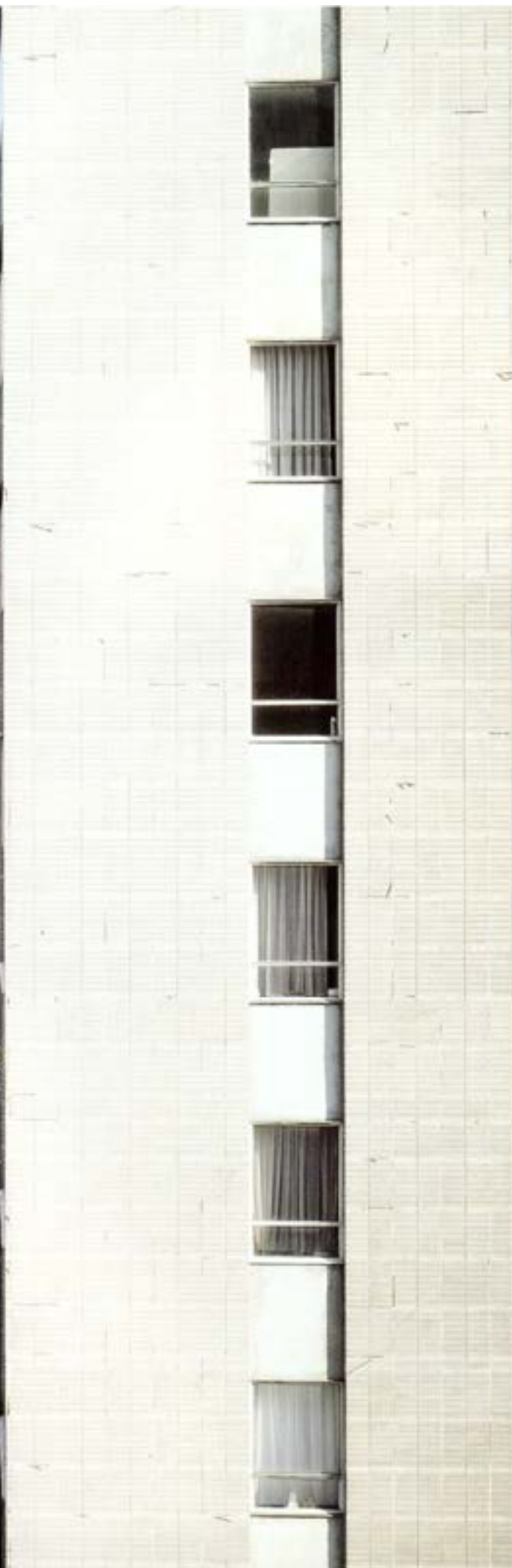
multi-inzetbaar vastgoed. Vastgoed kan daarbij een katalysator zijn mits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. De drivers voor verandering zijn belangrijk.

Bestuurders hebben voorbeeldfunctie

Het veranderproces is leidend en ligt ten grondslag aan de huisvesting. In de verschillende fasen van een veranderingsproces kunnen huisvesting en vastgoed tastbare mijlpalen zijn. Als een nieuw huisvestingsconcept wordt gelanceerd door het hoofd Huisvesting, roept dat een verandering over zich af. Een huisvestingsconcept moet immers zijn oorsprong vinden in het primaire proces. Als er een innovatief kantoorconcept moet komen, moet dat dus uitlegbaar zijn aan de organisatie. Een Raad van Bestuur die een veranderingsproces inzet moet, voordat deze verandering wordt geïmplementeerd, nadenken over welke soort huisvesting deze verandering kan faciliteren. De opdrachtgever moet iedere fysieke wijziging vooraf laten gaan door een op de organisatie gericht statement. Huisvesting wordt hiermee een veranderingsinstrument.

Een organisatieverandering maar ook de bijbehorende nieuwe huisvesting kan alleen slagen als deze wordt gedragen door een management dat het voorbeeld geeft. Bestuurders hebben een duidelijke voorbeeldfunctie om de gewenste omslag te laten slagen. ■





"Bij dit soort processen moet de bestuurder een duidelijke voorbeeldfunctie vervullen. Anders wordt de omslag een heel lastig traject."

Mariken Govaert

Directeur Vastgoed Altrecht

"Huisvesting moet passen bij de filosofie van de organisatie. Als het management een organisatieverandering wil doorvoeren moet eerst worden nagedacht waar de huisvesting positief voor kan worden gebruikt."

René Kottman

Bestuursadviseur



Dynamiek versus beton

De beweeglijkheid van het primaire bedrijfsproces staat op gespannen voet met het statische karakter van het gebouw. Welke mogelijkheden zijn er om huisvesting flexibel te maken en te sturen?

Organisatie moet kunnen ademen

Organisaties worden groter, kleiner en gaan anders functioneren. Een gebouw dat als krimpfolie om een momentopname van een organisatie is gespannen, blijft niet lang passend. Het is belangrijk om op zoek te gaan naar de 'grote gemene deler' wat soorten ruimtes betreft. Zoals in een zie-

kenhuis, waar tachtig procent van de ruimten kan worden gestandaardiseerd. Standardisatie biedt mogelijkheden om huisvesting voortdurend aan te passen aan veranderingen in het primaire proces. Het is belangrijk om in het gebouw ruime marges te hanteren, zodat de organisatie kan ademen.

Flexibel gebouwontwerp

In de discussie werden drie argumenten genoemd om flexibiliteit in het gebouwontwerp te realiseren. Het vergroot de mogelijkheden in het dagelijks gebruik, het

verlengt de functionele levensduur van het gebouw en het verhoogt de courante (rest) waarde als het gebouw wordt doorverkocht. Verder werden er twee benaderingen genoemd. In de eerste plaats de strategie van flexibel en demontabel bouwen volgens de IFD-filosofie. In de tweede plaats de strategie van 'overbemeten monumentaliteit': maak het gebouw groter (vloeroppervlakte, verdiepingshoogte) dan functioneel noodzakelijk en stem materialen en constructies af op een zo lang mogelijke exploitatieperiode. ■





VIJF SOORTEN FLEXIBILITEIT:

1. Gebruiksflexibiliteit of programmatische flexibiliteit

Bestaande ruimtes kunnen worden gebruikt voor andere functies, zonder dat muren worden verplaatst.

2. Indelingsflexibiliteit of interne flexibiliteit

Wanden kunnen worden verplaatst zodat binnen de bestaande buitenmuren een nieuwe ruimtelijke indeling mogelijk is.

3. Externe flexibiliteit

De buitenmaten van het gebouw kunnen worden vergroot.

4. Afstotingsflexibiliteit

Delen van het gebouw kunnen worden verwijderd, zonder dat dit consequenties heeft voor het functioneren van de rest.

5. Financiële flexibiliteit

Het vermogen van de organisatie wordt niet vastgelegd in de eigendom van vastgoed, maar blijft beschikbaar voor het primaire bedrijfsproces, productontwikkeling, samenwerking of het verwezenlijken van groeiambities.

"Het ziekenhuis Groningen had 10.000 m² kleiner kunnen zijn wanneer de artsen niet meer een eigen poli hadden maar zij de poli's gemeenschappelijk zouden gebruiken."

Jack Thiadens
Bestuursvoorzitter
Martini Ziekenhuis Groningen



De plaats van de vastgoedorganisatie

Zonder huisvesting geen organisatie. Toch horen huisvesting en vastgoed tot de ondersteunende taken. Hoe zorgen wij ervoor, dat onze professionele vastgoedorganisatie zijn rol goed kan spelen? Hoe kunt u professioneel opdrachtgever zijn?

Dialogo cruciaal

De formele plaats van huisvesting en vastgoed binnen een organisatie bepaalt mede, hoe de diensten op dit gebied worden aangeboden. Is de huisvesting- en vastgoedfunctie gecentraliseerd of is deze functie gespreid ondergebracht bij verschillende bedrijfsonderdelen? Welke rol heeft de huisvesting- en vastgoedfunctie binnen de organisatie? De ervaring in de adviesprak-

tijk van AT Osborne wijst uit, dat de formele positie van de vastgoed- en huisvestingsorganisatie een indicatie is voor de invloed en de slagkracht. Maar het is belangrijker hoe de vastgoedmanager en de bestuurder elkaar informeel verstaan. De bestuurder en manager moeten regelmatig sparren en er moet sprake zijn van een goede samenwerkingsrelatie. De bestuurder moet vanuit de strategie bezig zijn en de operationele zaken overlaten aan de vastgoedmanager. Gezamenlijk moeten zij de strategische lijnen uitzetten en in de organisatie verdedigen. Wat gebeurt er wanneer het uitrollen van een huisvestingsconcept een opstand in de organisatie ontketent? Van de Raad van Bestuur mag worden verwacht dat hij de bezwaren

in overweging neemt, maar het concept desondanks verdedigt. Misschien wordt het uitrollen vertraagd maar de weerstand betekent niet dat de koers wordt losgelaten.

Een bestuursvoorzitter maakt gemiddeld één of twee keer in zijn of haar loopbaan een nieuwbouwproces mee. De verleiding bij bestuurders is daardoor groot om zich ook te bemoeien met details zoals kleur en vormgeving. Daar hebben bestuursvoorzitters, met alle respect, niet meer verstand van dan anderen. Het is contraproductief als er besluiten worden genomen omdat iemand tevreden moet worden gesteld. Daar blijft men in de toekomst hinder van ondervinden. Het komt ook wel voor dat een bestuurder, omdat het proces naar zijn





mening te lang duurt, iemand anders erbij betrekt. Dit is een ongewenst eigen initiatief dat diagonaal door een proces heen loopt. De kern is dat bestuurders op hoofdlijnen moeten sturen en afstand moeten bewaren naar operationele zaken. Dat vraagt veel afstemming en daar kleven risico's aan.

Kaders bieden met kennis van zaken

De uitstraling van een pand moet passen bij de visie van het bedrijf, ook al is dit een samenspel van verschillende onderdelen. Wanneer iedereen over kleur en inrichting mee mag praten wordt er geen besluit genomen. De uitstraling van het bedrijf moet ook passen bij het imago van de organisatie. Er moet gekozen worden voor een

zekere synergie om zaken betaalbaar te houden. Aan bestuurders wordt een abstract kader gevraagd met randvoorwaarden waarbinnen de vastgoedmanager kan acteren. Maar uiteindelijk gaat huisvesting concreet over stenen. Dan is het belangrijk dat bestuurders voldoende tegenwaarde kunnen bieden aan hun vastgoedmanagers. Dat vraagt van de partijen de bereidheid om zich te verdiepen in het vakgebied van de ander. Je moet er even bijblijven voor het beste resultaat. Alleen dan is een organisatie goed in staat om vastgoed te beoordelen. ■



"Ik ervaar de afstand tussen bestuurder en manager. De bestuurder denkt dat het snel en makkelijk kan, maar in de praktijk is het lastiger. Er is overredingskracht en tijd nodig. Veel Raden van Bestuur zijn er niet op voorbereid dat zij meer verantwoording dragen ten aanzien van het vastgoed."

Vincent van Rijswijk

Directeur Beheer MCA Gemini Groep

"In de gezondheidszorg veranderen de wet- en regelgeving en de financiering. Daardoor is er geen duidelijk landschap. Daar wordt stevig mee geworsteld."

Martin Slaager

Manager Facilitaire Zaken SEIN

"In de Radboud Universiteit houdt de bestuursvoorzitter zich primair bezig met het budget. Target on specification ligt bij het Vastgoedbedrijf."

Hans van Haren

Directeur Universitair Vastgoedbedrijf

"De bestuurder bemoeit zich niet heel actief met de huisvesting. Dat is een verantwoordelijkheid van de CFO. De Corporate Real Estate afdeling denkt een redelijk goed plan te hebben. Dit plan wordt getoond, uitgedragen en getoetst aan de business case. Aan de hand van een benchmark is te zien dat de goede weg is ingeslagen. De huisvesting is een doorvertaling van de missie en de strategie van het bedrijf."

Frans van Dijk

Hoofd Facilitair Bedrijf

Catharina-ziekenhuis Eindhoven

de bestuurder

“ *Mijn missie is het beschikken over een slagvaardige organisatie, die adequaat haar taken vervult. Huisvesting is daarbij 'gematerialiseerde interventie'. Waar beton is gestort, moet iedereen zijn koers aanpassen. Maar ik maak me zorgen. We hebben zo'n 1.200 medewerkers, verspreid over twee gebouwen. De gebouwen liggen wat achteraf. Het publiek en de relaties kunnen ons niet vinden. Ik krijg ook klachten over onze dienstverlening. Wij zijn onvoldoende slagvaardig. Ik wil de publieksgerichtheid verbeteren, de zichtbaarheid vergroten en de interne samenhang verbeteren. Dit wil ik doen door de organisatie te kantelen. We gaan van een disciplinaire ordening naar een vraaggerichte ordening. En ik wil af van die eilandencultuur. Ik heb begrepen dat dit eenvoudiger gaat als je ook een innovatief kantoorconcept gebruikt. Alles is prima, als het maar snel gebeurt.*

We pakken het als volgt aan. In een aantal brede bijeenkomsten kondigen we de vraaggerichte kanteling af. Ik denk dat ik de kerstborrel als eerste gelegenheid prik. Dan kan onze vastgoedman het innovatieve kantoorconcept met een kort woordje toelichten. Hij is immers van de huisvesting. Kort daarna stoten we ons kleinste pand af. We herhuisvesten de bewoners samen met de zittende bevolking in het grootste pand. Dat kan gemakkelijk, want de bezetting van de werkplekken is toch niet meer dan veertig procent. We sparen zo tijdelijke huisvestingskosten uit. Vervolgens gaan we ons grootste pand per etage renoveren. Op die manier houdt iedereen goed zicht op het beoogde eindresultaat. En de winkel blijft natuurlijk gewoon open.

Ik denk dat ik nu de manager Huisvesting en Vastgoed in mijn plannen betrek. In deze fase van het rijpingsproces is dit een passend moment. Ik zal hem mijn globale planning ter hand stellen en op het hart drukken dat één en ander budgettair neutraal dient te gebeuren. Binnen een jaar verwacht ik dat het kleinste pand ontruimd is. En volgens mij hebben we binnen een half jaar de renovatie van het grootste pand aanbesteed. Ik ken trouwens nog wel een paar aannemers. Over drie jaar is onze nieuwe uitstraling een feit. ”



de manager



“ Ik wil zorgen voor een doelmatige huisvesting, die nu en in de toekomst de werkprocessen van de organisatie ondersteunt. Maar ik maak me zorgen. Al een jaar of vijf maak ik spectaculaire onderhoudsbegrotingen voor ons omvangrijke gebouwenbestand. En het kan eigenlijk niet langer zo doorgaan. Twee gebouwen zijn aan een ingrijpende vernieuwing toe. Onlangs moest ik voor het kleinste van de twee het huurcontract verlengen. Na lang onderhandelen sleepte ik er een termijn uit van vijf jaar. De plannen van het bestuur voor reorganisatie hebben ook gevolgen voor de huisvesting. De medewerkers maken zich zorgen over de ophanden zijnde 'vraaggerichte kanteling'. Ook de kantoorwerkplek als arbeidsvoorwaarde is al genoemd. Overal om je heen hoor je van mislukte werkplekinnovaties.

We pakken de herhuisvesting aan met een analyse van de werkprocessen. Daarvoor vragen we een extern bureau, want zij worden eerder geloofd. Uit de analyse, die ik nauw aanstuur, volgt een optimale verhouding tussen medewerkers en kantoorstoelen en een uitspraak over een geschikte werkomgeving. Ons pand uit 1978 is erg geschikt voor gebruik als groepskantoor. Daar moet de administratie komen te zitten. Na die analyse heb ik draagvlak nodig. Dat bereik ik door een serie werkbijeenkomsten te organiseren op afdelingsniveau. Dat worden dus dertig werkbijeenkomsten met een terugkoppeling. In totaal zestig bijeenkomsten van twee uur. Ik stel een klankbordgroep samen met daarin een doorsnede van de organisatie. De medezeggenschap zal hierin goed vertegenwoordigd zijn. Ik trek eerst maar een half jaar uit voor de analysefase.

Ik denk dat ik nu de bestuurder in mijn plannen betrek. Mijn planning wijst op een analysefase van een half jaar, een conceptontwikkelingsfase van ook een half jaar en een ontwerpfase van nog eens een jaar. Met de aanbesteding mogen we geen fouten maken, dus daar zet ik negen maanden voor neer. Al met al denk ik dat we met een renovatiebudget van € 70 miljoen, prijspeil heden uiteraard, een heel goed resultaat zullen boeken. De planvoorbereidingskosten raam ik in totaal op zes ton. Onze eigen tijdbesteding is daar nog niet in meegerekend. Ik denk dat de bestuurder onder de indruk zal zijn van mijn zorgvuldigheid en volledigheid. ”

Vastgoed door de bril van de manager

Huisvesting en vastgoed zijn twee kanten van één medaille. Vastgoed heeft te maken met stenen. Huisvesting heeft te maken met mensen en organisaties. Waar ontmoeten de twee werelden elkaar? Onder de titel 'Huisvesting en vastgoed: bouwstenen voor het bedrijfsproces van morgen' organiseerde AT Osborne twee studiemiddagen.

De tweede vond plaats op 23 april 2009. Daarin stond het perspectief van de facilitair manager centraal. Aan de hand van vier praktijkvoorbeelden ontstond meer inzicht in hetgeen facilitair managers beweegt.

Gastheer Gerhard Jacobs, directeur Huisvesting & Vastgoed van AT Osborne, hield een inleiding.



Voorwoord



Gerhard Jacobs
Directeur Huisvesting & Vastgoed
AT Osborne

"Ik heet u welkom in de nieuwe huisvesting van AT Osborne te Baarn. Eind 2008 hebben we onze intrek in dit monumentale pand genomen. Dit pand is duurzaam gerenoveerd. Samen met onze verhuurder, Triodos Vastgoedfonds, hebben we gekeken hoe we het pand duurzaam konden renoveren en de investeringen en huurlasten op elkaar af konden stemmen. Voor AT Osborne was de totaalprijs van alle exploitatielasten interessant. Dat bleek een goede basis om te kijken hoe de monumentale kantoorvilla verbeterd kon worden. Uiteindelijk zijn onze exploitatielasten gelijk gebleven en is het pand wel duurzamer geworden."

"Het gaat bij AT Osborne natuurlijk niet alleen om de exploitatielasten, maar om het totale plaatje van people, planet en profit. Hierin zit voor ons ook de meerwaarde van duurzaam vastgoed. De medewerkers van AT Osborne moeten zich prettig voelen in de gebouwen waar zij werken. Dan komen ze met plezier naar kantoor. Naast de

"Het gaat om duurzaamheid én comfort"

techniek van duurzame maatregelen zijn werkplekklimaat en representatieve waarde dus van groot belang. Met de kantoorvilla hebben we een optimale combinatie van deze factoren bereikt: een duurzaam monument dat dateert uit 1905 in een prachtige omgeving met uitstekende werkomstandigheden voor onze medewerkers. We hebben gezien dat er een goed samenspel moet zijn tussen de belegger en de huurder. Wanneer deze twee elkaar weten te vinden en gezamenlijk in staat zijn om integraal naar de huisvestingsopgave te kijken, kunnen ambities worden waargemaakt." ■



Flip Verwaaijen
Directeur Vastgoed TNT

TNT GREEN BUILDING CONCEPT:

“Duurzaam bouwen als bedrijfsbeleid”

TNT heeft 151.500 medewerkers en is in 60 landen vertegenwoordigd. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en aandeelhouderswaarde staan bij TNT even hoog aangeschreven. In 2007 heeft TNT het programma Planet me[®] geïntroduceerd. Doel van het programma is om praktische initiatieven te nemen die leiden tot CO₂-reductie. Dit heeft gevolgen voor onder meer de vliegbewegingen, het gebruik van het wagenpark en inzetten van alternatieve brandstoffen, en voor de huisvesting. Flip Verwaaijen is directeur Vastgoed van TNT. Zijn missie is onder meer het realiseren van bedrijfsgebouwen, die duurzaam denken en handelen ondersteunen.

Huisvesting is totaalproduct

TNT wil zes 'GREEN offices' realiseren. Dat zijn kantoorgebouwen die CO₂-neutraal zijn. AT Osborne heeft aan de ontwikkeling van het concept bijgedragen. Om het gebouw te realiseren, wil TNT het gehele aspect 'huisvesting' (financiering, bouw, onderhoud, restauratieve dienst, beveiliging) onderbrengen bij één partij. Met dertig ontwikkelaars, bouwers, beleggers en dienstverleners is indertijd gesproken over de mogelijkheden die zij hiertoe zien. Allen waren van mening dat de ambitie van TNT te hoog is gesteld. Volgens Verwaaijen is het probleem echter niet dat de ambities te hoog zijn, maar dat geen van de traditionele partijen verantwoordelijkheid wil nemen voor een totaalproduct. Een doorsnee ontwikkelaar is vertrokken als een pand is verkocht aan een belegger. Bouwers brengen niet alleen de objectkosten in rekening, maar ook een opslag per risico en daaroverheen acht tot tien procent voor faalkosten. De belegger kent zijn klant niet en gaat alleen voor rendement.

Consortium verantwoordelijk

Uit een selectie heeft TNT uiteindelijk een consortium aan zich gebonden, bestaande uit ontwikkelaar OVG en de Triodos bank.

Zij vormen samen een BV, die opdrachtnemer is van TNT. Er wordt afgerekend op basis van 'total cost of ownership'. De deelnemers in het consortium mogen hun aandeel niet doorverkopen. De energiekosten zijn in de huurprijs verdisconteerd en voor een lange periode gefixeerd. Wat het meest opvalt is dat een overeenkomst bij TNT vier A-4-tjes telt waar het bij andere bedrijven pakken papier betreft. Eye-opener daarbij is dat de wet niet naar de letter, maar naar de geest moet worden geïnterpreteerd. In de deelcontracten wordt alles verder uitgewerkt. In mei 2009 is de eerste paal geslagen voor het eerste GREEN Office, dat 900 medewerkers zal gaan huisvesten. Als het gehele project is uitgerold, bespaart TNT jaarlijks 10 miljoen euro aan huisvestingskosten.

Gedagsverandering roept emotie op

Nog moeilijker dan het realiseren van het innovatieve gebouw is het meekrijgen van de interne organisatie in de veranderingsprocessen. Zonnepanelen op dak doen niemand pijn, maar een innovatief kantoorconcept vraagt om een gedragsverandering. Dat gaat over emotie, weerstand, interne cultuur. Waar het project begon met het groen maken van stenen is het nu



een project van cultuurverandering geworden. Een cultuurverandering die nota bene wordt geleid door de vastgoedorganisatie. Daarbij blijkt het lastig om over bedrijfskolommen heen te kijken. Iedereen is bezig met zijn eigen poot; horizontaal denken is vaak lastig. En de gebruikers weten het allemaal beter. De jongere medewerkers zijn wel mee te krijgen. De ouderen in de organisatie gaan er vanuit dat zij de veranderingen wel overleven. De meeste weerstand komt van de veertigers. Het is een uitdaging voor de directie om die weerstand op te zoeken, uit te dagen en te managen. Verwaaijen verwacht dat alle medewerkers de nieuwe, slimme en duur-

zame manier van werken uiteindelijk zullen waarderen en dat het op langere termijn gemakkelijker zal zijn om werknemers voor het bedrijf te behouden. ■



Het GREEN Office in Hoofddorp wordt het eerste CO₂-emissievrije TNT-kantoor ter wereld. Ontwerp: Architectenbureau Paul de Ruiter.

"Ooit dacht ik een zakelijke relatie te hebben met een ontwikkelaar. We hadden immers samen gegeten, dacht ik. Maar hij verkocht mij een huurcontract en was verdwenen..."

"Van het werkconcept moet je geen dogma maken. Het is een middel om het beste van de medewerkers naar voren te halen. Dat vraagt om genuanceerd denken: slim in plaats van nieuw. We kijken verder dan de bakstenen. Het gaat ook om mobiliteit, ICT, werktijden en aansturing door het management. Met videoconferencing hebben we het statussymbool van het 'frequent flyer label' aan de koffer de nek omgedraaid."

Flip Verwaaijen
Directeur Vastgoed TNT



Herman Baartman (links)
Projectmanagementbureau Utrecht

Joost van der Naald (rechts)
Adviesbureau Fund'm

STADSKANTOOR GEMEENTE UTRECHT: Een huis voor de stad binnen marktconform casco

De gemeente Utrecht gaat tien gemeentelijke diensten onder één dak huisvesten. De één-concernegedachte wordt fysiek tastbaar. Het gemeentebestuur wil de samenwerking tussen de medewerkers van de diensten bevorderen en meer greep krijgen op de huisvestingskosten. In 2003 werd Herman Baartman van het Project Management Bureau gevraagd of hij zich wilde buigen over de toen vastgelopen eerste verkenning van het Stads-kantoor. Baartman gooide eerst alle tot dan toe ingehuurde externe adviseurs eruit en trad in gesprek met de opdrachtgevers: de tien diensten.

Ontkoppelen van vastgoedontwikkeling en inrichting

Deze gesprekken leidden tot belangrijke besluiten in 2004. Er komt één gebouw voor alle diensten: 2.770 fte (2.500 werkplekken) en ruimte voor de in totaal circa 400.000 klantcontacten per jaar. Het is opmerkelijk dat toen expliciet werd besloten, dat de organisatie niet mocht groeien. De nieuwe huisvesting moest beantwoorden aan de kernwaarden van de gemeente: vraaggestuurd, daadkrachtig, open, betrouwbaar en respectvol. Het gebouw moet budgettair neutraal worden gerealiseerd. Het project kreeg een tweehoofdige projectdirectie: de

gemeentesecretaris en de directeur van het toenmalige Ontwikkelingsbedrijf.

In mei 2004 koos het gemeentebestuur voor een locatie in het stationsgebied op grond van NS Poort. De projectdirectie werd met dat besluit uitgebreid met de directeur van de Projectorganisatie Stationsgebied. In 2006, toen de samenwerkingsovereenkomst met NS Poort (voorheen NS Vastgoed) was getekend, is gestart met de architectenselectie op basis van het Programma van Eisen voor het casco, dat de gemeente met hulp van Royal Haskoning heeft opgesteld. De gebouwontwikkeling kent een scheiding tussen casco (voor risico

Sturen op een passend gebouw

Scenario's	Stuurknoppen				
	fte's 2009	deelfactor	versobering	bijhuren	thuiswerk
A Formatie PvE casco	3.176	0,81	niet nodig	niet nodig	optioneel
B Formatie A + handhaving	3.262	0,77	mogelijk nodig	niet nodig	optioneel
C Formatie A Werkplein	3.450	0,74	noodzakelijk	mogelijk nodig	noodzakelijk
D Formatie A + B en C	3.536	0,72	noodzakelijk	noodzakelijk	noodzakelijk



van NS Poort) en inbouw (voor risico van de gemeente). Een voordeel van deze scheiding is, dat het proces van vastgoedontwikkeling voor een groot deel kan worden ontkoppeld van het proces van inrichting van de werkomgeving. AT Osborne maakte vervolgens het Programma van Eisen voor het inbouwpakket, waarin afspraken worden gedaan over diverse soorten werkplekconcepten.

Draagvlak door werken van grof naar fijn

Een nieuw kantoorgebouw heeft grote invloed op de gewenste nieuwe manier van werken, en daarmee op de organisatie. Een

eenduidige en breed gedragen uitwerking in de vorm van het gebouw en zijn inbouw, nodigt sterk uit om tot nieuwe (samenwerkings)vormen te komen. Maar de gemeentelijke organisatie kent veel opvattingen over werkplekken. Wethouders, dienstdirecteuren, medewerkers met heel uiteenlopende werkzaamheden en verschillende werkculturen stellen verschillende eisen. In eerste instantie is het PVE inbouw topdown aangeboden aan de directies van de tien diensten. Daarbij knelde, dat niet alle directeuren en diensten zich even goed voelden aangehaakt. Maar draagvlak is wezenlijk. Daarom is later gekozen voor >>



Het nieuwe stadskantoor van de gemeente Utrecht is ontworpen door Dirk Jan Pastel (Kraaijvanger Urbis).

"Het is ontzettend lastig om de organisatieontwikkeling gelijk op te laten lopen met de stenen die je moet gaan stapelen, de ontwikkeling van het gebouw."

Herman Baartman
Projectmanagementbureau Utrecht

"Het is niet mogelijk om met 3.500 werknemers te discussiëren over de inrichting van een gebouw."

Joost van der Naald
Adviesbureau Fund'm

meer maatwerk. Baartman en Van der Naald wilden voorkomen, dat het ontwerp-proces werd stilgelegd omdat het organisatieproces niet voortgaat. Nu is alleen het vlekkenplan (wie, wat, waar) (zie hiernaast) topdown vastgesteld. Daarbij is gekeken naar 'vitale coalities', projectmatig werken en een multidisciplinaire aanpak. In kernteams zijn de medewerkers van de diensten vertegenwoordigd. In overleg met de projectorganisatie is inmiddels de vertaling naar werkplekken gemaakt. Daarbij is in eerste instantie gekozen voor drie soorten werkplekken (stiltewerkplekken, rustige werkomgeving en interactiewerkplekken). Die zijn vervolgens uitgewerkt in een scala aan activiteitgebonden werkplekken.

Dynamisch proces

Het grootste spanningsveld tot op de dag van vandaag is of de ambities passen in het ontwerp. Het Programma van Eisen is enkele jaren geleden vastgesteld. De ideeënontwikkeling schrijdt voort en op cruciale functies in de organisatie verschijnen nieuwe gezichten. Dat leidt er toe, dat de grenzen telkens opnieuw ter discussie worden gesteld. Een project als het stadskantoor kent een lange looptijd: de planvorming startte met een haalbaarheidsonderzoek in 1997,



de kaders zijn in 2004 vastgesteld, terwijl het gebouw pas in 2012 in gebruik wordt genomen. Nu al telt de organisatie 3.400 fte. Het aantal klantcontacten ligt inmiddels op 600.000 per jaar. Voordat de eerste paal wordt geslagen, lijkt het gebouw al te klein... of is de organisatie te groot geworden?

Aan de projectdirectie is een aantal keuzen voorgelegd om dit vraagstuk op te lossen, zoals het aanpassen van de deeltijdfactor en het bijhuren van panden. De keus is aan het management. Met die keus wordt een belangrijke beslissing genomen over het toekomstige succes van het gebouw. ■





*“Een lange adem
en een groot
doorzettings-
vermogen zijn
noodzakelijk”*





Cees Beukers

Afdelingshoofd Facilitaire Zaken gemeente Zuidplas
en voormalig Hoofd Facilitaire Zaken DCMR Rijnmond

“Vraag uitgangspunt bij bepalen strategie”

De DCMR Milieudienst Rijnmond is een regionale milieudienst en werkt in opdracht van de provincie Zuid-Holland en de zestien gemeenten in het Rijnmondgebied. De DCMR heeft adviserende, ondersteunende en uitvoerende taken voor de zorg voor het milieu. Zij doet dit vanuit één vestiging in Schiedam. De DCMR stelt vergunningen op, handhaaft en controleert. Bij de dienst werken meer dan 550 mensen. Er is een meldkamer die zeven dagen per week 24 uur per dag de milieusituatie in het gebied in de gaten houdt. De aangesloten overheden betalen de DCMR. Een eventueel positief exploitatieresultaat vloeit naar hen terug.

Tariefneutraal naar nieuwe huisvesting

De huidige huisvesting van de DCMR te Schiedam, gebouwd in 1974 en in eigendom bij de dienst, is zwaar verouderd. Toen Cees Beukers in 2002 aantrad als facility manager werd hij geconfronteerd met een complex probleem. Het gebouw was te groot. Er was geen geld gereserveerd voor groot onderhoud. De boekwaarde was hoger dan de getaxeerde waarde. Er was sprake van een erfpachtsituatie. En de deelnemende gemeenten stemden niet toe in een tariefsverhoging voor de dienst.

Daar stond tegenover dat de DCMR de grootste werkgever is in Schiedam, en graag door deze stad binnen de gemeentegrenzen behouden wordt. Cees Beukers stond voor de opgave ervoor te zorgen dat de huisvesting voldoet aan de eisen en wensen die de organisatie eraan stelt. De centrale vraag is: welke huisvesting past nu en in de toekomst het best bij de DCMR? Allereerst zijn hiervoor de eisen en wensen geïnventariseerd. De huisvesting moest tariefneutraal worden gerealiseerd, waarbij het milieuaspect - vanzelfsprekend - een grote rol speelde. Vervolgens zijn drie scenario's voor de toekomst uitgewerkt: stabiliteit (500 fte +/- 10%), groei (70 fte erbij

door regionale fusie) en onzekerheid (halvering van de organisatie door landelijke herstructurering). Gegeven deze scenario's is een aantal huisvestingsvarianten ontwikkeld, die aan vijf criteria zijn getoetst.

Kantoorgebouw als fijnstofscherf

Op basis van de afweging is gekozen voor nieuwbouw binnen de gemeente Schiedam, waarbij de DCMR zal optreden als huurder. Het huidige kantoor wordt verkocht. Bij de keuze voor de nieuwe locatie speelden de schaarse beschikbaarheid van bouwgrond en het milieuaspect een belangrijke rol. Uiteindelijk is gekozen om een nieuw kantoorpand te bouwen naast

Beoordeling van huisvestingsvarianten

Aspect / Criteria	Huisvestingsvarianten				
	bestaand renovatie basis	bestaand renovatie plus	huur pand basis	huur pand optimaal	nieuw eigendom
Werkomgeving	0	+	+	++	++
Exploitatie jaarlijks	++	-	+	0	+
Exploitatie eenmalig	0	0	-	-	-
Beslag op finance	0	-	++	++	++
Beschikbaarheid en continuïteit	-	-	++	++	++
Stabiliteit	0	0	0	0	0
Onzekerheid	+	+	0	0	-
Groei	+	+	0	0	+



het station Schiedam, tussen de spoorbaan en de snelweg A20. De architect heeft een gebouw ontworpen met een 'dove' glasgevel naar de A20. Het kantoorgebouw functioneert mede als fijnstofscherp tussen de snelweg en de achterliggende stadsdelen. De noodzakelijke milieueffectrapportage is gedeeltelijk door de DCMR zelf uitgevoerd, waarbij de betrokken medewerkers zeer kritisch waren. De MER-procedure werd vlot afgerond.

Overzichtelijke projectorganisatie

Het opgestelde programma van eisen is tot op de dag van vandaag een belangrijke pijler in het proces. Met een kleine, stabiele interne projectorganisatie binnen de DCMR is dit proces van strategiebeplanning naar realisatie doorgelopen. AT Osborne begeleidde de DCMR gedurende het proces. Inmiddels zijn er drie contracten gesloten: het verkoopcontract, het huurcontract en een samenwerkingscontract. ■



In januari 2010 hoopt de DCMR haar nieuwe pand te betrekken: een opvallend gebouw in Schiedam, tussen de spoorbaan en de A20. Bron: Van den Oever, Zaaijer & Partners architecten Amsterdam.

"In de toekomst kijken is net als bergbeklimmen: als je alleen maar het einddoel in het oog probeert te houden, struikel je over het pad."

"Maak beslispunten helder voor je bestuurder. Vooral een goede visualisatie van de lagere exploitatiekosten in de toekomst is belangrijk."

"De stabiliteit en langlopende betrokkenheid van de adviseur heeft bijgedragen aan de kracht van de DCMR in dit proces."

Cees Beukers
Afdelingshoofd Facilitaire Zaken
gemeente Zuidplas en voormalig
Hoofd Facilitaire Zaken DCMR



Jos van Bakel
Procesmanager Rabobank Nederland

RABOBANK AANGESLOTEN BANKEN:

Een passend huis voor de regionale bank

De Rabobank is ontstaan in kleine gemeenschappen, daar geworteld en verankerd. Lokale kennis en bekendheid zijn de kernwaarden van de bank. Maar met elkaar zijn de kleine vestigingen sterker dan wanneer zij volledig zelfstandig zijn. Dat was de reden voor oprichting van de coöperatieve Rabobank Nederland: 'lokaal doen wat effectief is en centraal doen wat efficiënt is', werd het motto. Rabobank Nederland oefent namens de Nederlandsche Bank toezicht uit op de lokale banken en ondersteunt hen met HRM, ICT, PR & communicatie en huisvesting en vastgoed. De kracht wordt niet gezocht in uniformiteit, maar in eenheid in verscheidenheid.

Vertrouwenspersoon in eigen huis

De heer Jos van Bakel is procesmanager bij Rabobank Nederland. Zijn opgave is, om de beste kennis uit de landelijke en internationale praktijk over te brengen op de aangesloten banken. Er gelden spelregels, maar de lokale banken zijn tot op grote hoogte autonoom. Dus komt het vooral aan op overtuigingskracht. Uiteindelijk zijn het lokale bestuurders die de beslissingen nemen en is het lokale bestuur opdrachtgever. Om de coöperatieve voordelen te

halen, wordt volgens een bepaalde manier en langs een bepaalde route gewerkt. Ook gelden er regels voor kwaliteitsniveaus en een maatschappelijk verantwoorde ondernemerszin. Van Bakel is daarbij procesmanager, consultant, adviseur, sparringpartner en advocaat van de duivel. Maar hij is altijd de vertrouwenspersoon 'in huis' op het vakgebied van huisvesting en vastgoed, waar het lokale management slechts incidenteel mee te maken heeft.

Een huisvestingstraject begint altijd met een aantal essentiële vragen. Voor wie, met wie en door wie wordt er gebouwd? Een huis als uithangbord of een verzameling werkplekken, een thuis of een uitvalsbasis, een ontmoetingsplaats voor medewerkers, voor medewerkers met klanten of voor groepen klanten? Daarbij is ieder project onderhevig aan interne en externe invloeden. Ten eerste krijgt binnen de Rabobank een nieuwe manier van werken steeds concreter vorm: 'Rabobank Unplugged'. Een groot deel van de medewerkers werkt niet meer iedere dag op kantoor, maar ook thuis of bij de klant. Ten tweede verandert de behoefte van de klant. Vroeger moest je altijd naar de bank toe voor een advies of om geld op te nemen. Tegenwoordig kan

bijna alles via internet, e-mail, chatten en Rabomobiel. Nabijheid blijft belangrijk, maar dat vertaalt zich ook virtueel: de klant die inlogt op www.rabobank.nl komt, waar hij ook woont, zijn eigen Rabobank-gemeenschap binnen. Dit alles heeft geresulteerd in een andere dienstverlening aan klanten. En dat heeft weer gevolgen voor de huisvesting.

Verwachtingen opdrachtgever gerealiseerd

Kort na 2000 zijn drie lokale Rabobanken in het Westland gefuseerd tot één bank, die de gehele regio bedient. Eén van de fusiepartners had toen al vergevorderde plannen voor nieuwbouw. Nu moest het nieuwe gebouw plaats bieden aan 330 fte (in plaats van 220 fte). Het beschikbare ontwerp moest worden aangepast om de gehele organisatie na de fusie te kunnen huisvesten. Om een passend huis voor deze bank te realiseren is gekeken naar de verwachtingen van de opdrachtgever. Hij weet ongeveer wat hij nodig heeft, maar kan de ambities niet vertalen in een technisch programma van eisen.

In een dialoog met Rabobank Nederland werd allereerst het ontwerp, dat in opdracht van de lokale Rabobank was ge-



maakt, aan landelijke normen getoetst. Hierbij was met name de marktconformiteit een belangrijk aspect. Vervolgens werd een organisatiegericht kantoorconcept geïntroduceerd. In het ontwerptraject heeft een interdisciplinair ontwerp-team uit het 'programma van gebruik' de kernelementen voor het programma van eisen gefilterd. Dit leidde er mede toe, dat per fte nog maar 0,7 tot 1,0 werkplek benodigd was. AT Osborne toetste het ontwerp en ontwikkelde mede het kantoorconcept. Uiteindelijk paste de gehele organisatie in het oorspronkelijk beoogde ontwerp. Op

deze manier ontstond een regionale bank met een hoge mate van flexibiliteit en voorbeeldige kenmerken op het gebied van duurzaamheid. ■



Rabobank Westland (Eduard Böhtfingh Architecten). De architectonische kwaliteit van de huisvesting draagt bij aan werkplezier en trots van medewerkers.

*"Stenen bewegen niet, mensen wel.
Daar zit de sleutel tot flexibiliteit."*

*"Passende huisvesting maken is
niet een kwestie van het vertalen
van de wensen in vierkante of
kubieke meters of in functies.
Het is veel meer het managen van
verwachting van de opdrachtgever."*

Jos van Bakel
Procesmanager Rabobank Nederland

Wat kan AT Osborne voor u betekenen?



AT Osborne lost ruimtelijke vraagstukken op

AT Osborne lost ruimtelijke vraagstukken op. Onderscheidend is de verbinding tussen plannen en praktijk. U kunt de consultants en managers van AT Osborne inschakelen voor strategische vraagstukken of een second opinion maar ook voor de volledige begeleiding van uw investeringsproject. Daarmee kunt u van begin tot eind op AT Osborne rekenen. AT Osborne is een multi-

disciplinair bureau met 150 specialisten. Samen leveren zij alle denkbare diensten, van project- en proces-managers tot experts op het gebied van techniek, financiën of juridische vraagstukken. Zij zijn snel en op uw maat inzetbaar. De mensen van AT Osborne zijn vindingrijk en daadkrachtig. Met als drive de beste oplossing voor u.

Colofon

AT Osborne, Huisvesting en Vastgoed;
Twee kanten van één medaille,
Baarn, 2009.

Deze publicatie is gemaakt op basis van
twee studiemiddagen op 12 maart en 23 april
2009, georganiseerd door AT Osborne te
Baarn.

Notulen:

Mieke Kassing

Fotografie:

Pieter Maghielse

Tekst:

Henk Bouwmeester

Vormgeving:

FUNCKE communications & design

Meer lezen?

Adviseurs Bert van Griensven en Pepijn
Schoonhoven (beiden AT Osborne) hebben
over het thema van de studiemiddagen een
boek uitgebracht met theorie en voorbeel-
den uit de praktijk. Het boek reikt metho-
den en technieken aan voor het maken van
een (strategisch) huisvestingsplan. Het is
een praktisch gerichte en handzame publi-
catie die antwoord geeft op de vraag: hoe
pak ik het nu aan?

Bert van Griensven en Pepijn Schoonhoven,
*Huisvesting @ Vastgoed: Bouwstenen voor
het bedrijfsproces van morgen*,
Reed Business, Utrecht, 2008.

Foto: hoofdkantoor AT Osborne, Baarn



J.F. Kennedylaan 100
3741 EH Baarn
Postbus 168
3740 AD Baarn

T 31 (0)35 543 43 43
F 31 (0)35 543 43 44
E info@atosborne.nl

Kijk op onze website
voor meer informatie:
www.atosborne.nl



AT OSBORNE

CONSULTANTS & MANAGERS