

## DE MANIER VAN WERKEN ALS UITGANGSPUNT, NIET HET GEBOUW

# Gebruikersflexibiliteit centraal bij nieuwbouw DSM

Gebruikersflexibiliteit centraal stellen, huisvesting zien als strategische asset binnen de complete vastgoedportefeuille en de corporate identity vertalen in een fysieke werkomgeving. Dat waren de voornaamste uitdagingen van de nieuwbouw voor Engineering Plastics, een van de acht businessgroepen van DSM.

TEKST: Peter Bekkering

Engineering Plastics, wereldwijd leverancier van hoogwaardige thermoplastische kunststoffen, is verspreid over drie locaties: een marketing/sales/financiënafdeling in Sittard en twee Research & Technology-afdelingen op twee locaties in Geleen. De ene R&T-afdeling bedient alleen Engineering Plastics, de andere bedient voor de helft ook andere businessgroepen van DSM. Op elke locatie werken circa 140 mensen. Facilitaire zaken worden voor Engineering Plastics verzorgd door de overkoepelende FM-afdeling van DSM Nederland. De drie afdelingen in Sittard en Geleen worden in juni 2014 samengevoegd in een nieuw kantoor waar zo'n 400 mensen komen te werken. Rob Harschnitz, projectmanager binnen Engineering Plastics, vertelt hierover. Hij wordt daarbij bijgestaan door Esther Roelofs, huisvestingsadviseur bij Laanbroek Schoeman adviseurs (LSa), en merkstrateeg Janneke Zuidhof van Synergie.

### *Wat was de voornaamste reden voor de nieuwbouw?*

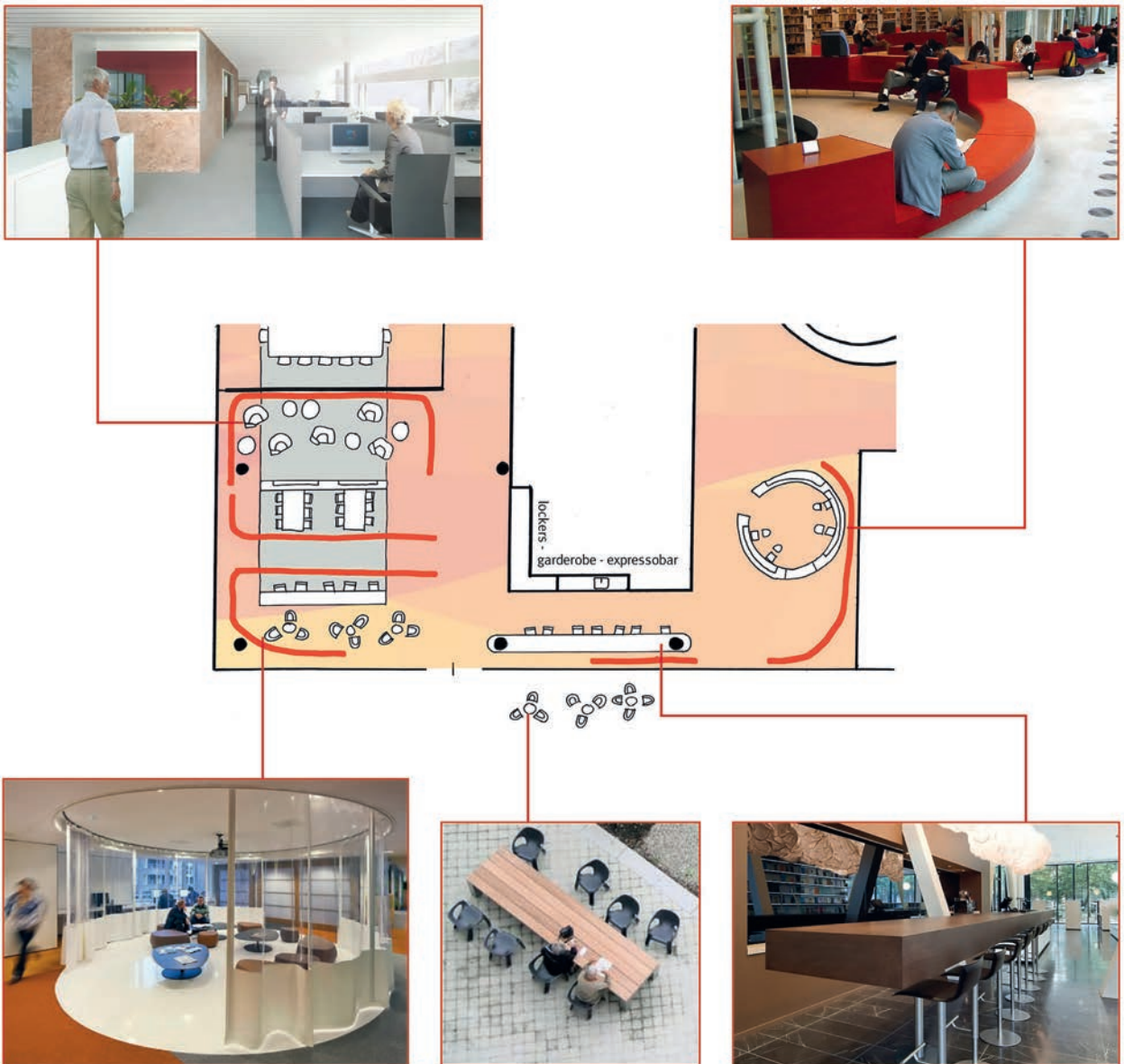
Harschnitz: 'In 2007 was er sprake van een gedwongen investering in nieuwbouw. De afdeling Research & Technology in Geleen zat in zwaar verouderde gebouwen uit de jaren zes-

tig die logistiek en installatietechnisch niet meer voldeden aan de hedendaagse eisen. Daarom is er een bouwproject gestart, maar dat werd in 2008 vanwege de recessie stopgezet. In 2011 is het traject opnieuw opgezet.'

### *Waren de uitgangspunten ondertussen veranderd?*

Harschnitz: 'Het concept was anders. In het oude concept zette de huisvestingsafdeling van DSM Nederland gebouwen neer waar de gebruikers in moesten passen. Aan de eindgebruiker werd weinig gevraagd. In 2011 zijn die rollen omgedraaid. De businessgroepdirecteur is eigenaar geworden van het project. Dat betekende dat we veel input mochten leveren over hoe we het gebouw wilden hebben, over onder meer logistieke stromen, informatiestromen en Het Nieuwe Werken. Een ander verschil was dat het in de plannen van 2007 ging om het samenvoegen van de twee researchlocaties en dat daar in 2011 de afdeling in Sittard aan werd toegevoegd. Dat scheelt reistijd, maar zal tegelijkertijd ook de communicatie tussen de afdelingen verbeteren.'

Roelofs vult aan: 'De belangrijkste verandering was dat de nieuwbouw van een bouw- en huisvestingsproject veranderde in een organi-



Figuur 1. De 'hub', een openbaar gebied, toegankelijk voor leveranciers en klanten, maar ook voor studenten van de campus. Architect: Broek Bakema, Rotterdam.

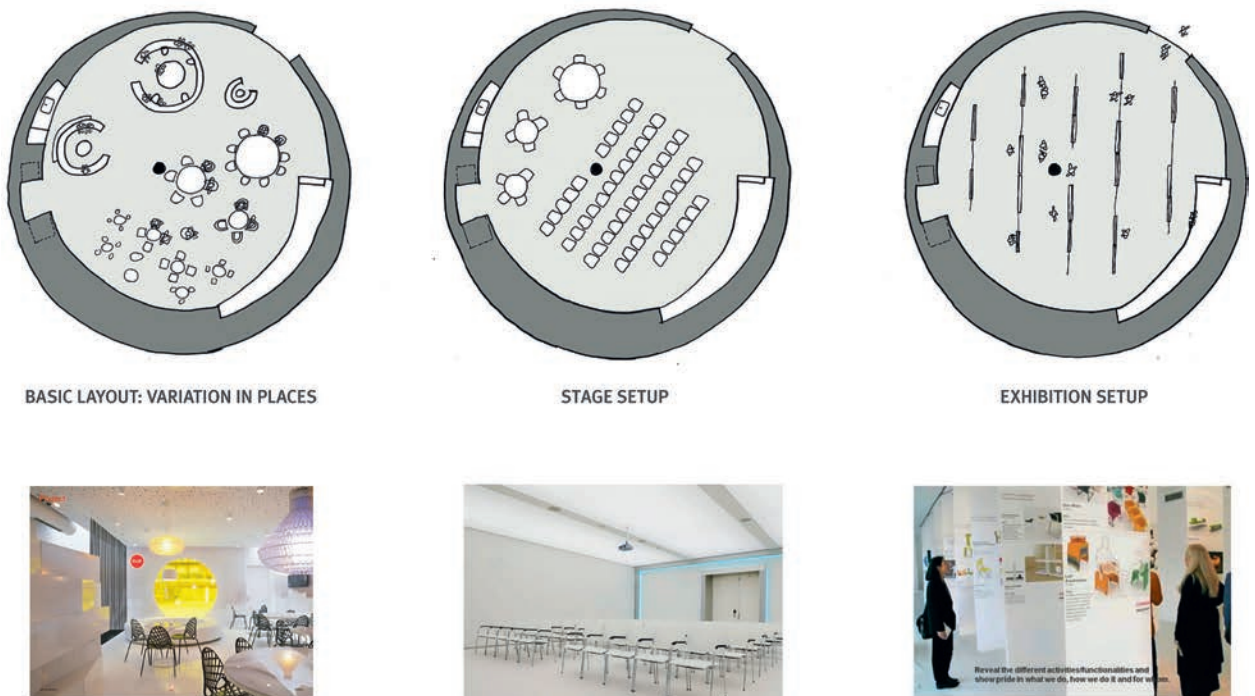
satieveranderproject, dat ervoor moest zorgen dat afdelingen beter gingen samenwerken. De nieuwbouw werd kortom een strategisch bedrijfsmiddel met verschillende doelen.'

**En wat waren de hoofddoelen van het nieuwe gebouw?**

Harschnitz: 'Het moest attractief zijn voor onze huidige en potentiële nieuwe medewerkers. Het moest het bedrijfsproces, de identiteit en innovatie ondersteunen. Dat laatste is essentieel: het kerndoel van het samenwerken in het nieuwe gebouw is dat we effectie-

ver, sneller en beter innoveren. Samenwerking tussen de verschillende afdelingen, maar ook in de keten van de klant via verschillende afdelingen, zoals marketing en sales, naar materiaalontwikkelingen en terug naar de klant. Kortom, het creatieve proces stimuleren en vervolgens faciliteren. Dat betekent dat je enerzijds Het Nieuwe Werken stimuleert vanwege de woon-werkbalans en het welbevinden van je medewerkers, maar dat je anderzijds ook probeert het gebouw zo aantrekkelijk en uitnodigend te maken dat het als een magneet werkt.'





Figuur 2. De 'socio', een multifunctionele ruimte, die voor verschillende doeleinden gebruikt kan worden.  
 Architect: Broek Bakema, Rotterdam.

*Met welke flexfactor wordt gerekend in het nieuwe gebouw?*

Harschnitz: 'Die vraag is lastig te beantwoorden, omdat het exacte aantal gebruikers nog niet vaststaat. Wel is het nieuwe gebouw ruim opgezet. Omdat er bovendien standaardwerkplekken zijn, is er flexibiliteit ingebouwd om – zonder te hoeven breken – in te spelen op groei en krimp binnen Engineering Plastics en Research.'

Roelofs: 'Het is ook een andere benadering, we zijn inmiddels voorbij Het Nieuwe Werken. Wij spreken liever van organisatiegericht huisvesten (OGH). Daarbij ga je bij de inrichting niet meer uit van exact maatwerk met profielen met vaste aantallen activiteitgerelateerde werkplekken op basis van kengetallen. Dan loop je namelijk op het moment van inhuizing alweer achter de feiten aan. Bij OGH staat de gebruikersflexibiliteit centraal en bied je flexibele concepten aan waar medewerkers organisch gebruik kunnen maken van werkplekkapaciteit. Je geeft medewerkers met deze benadering veel meer vrijheid en vertrouwen dat ze zelf kunnen bepalen welk type werkplek ze nodig hebben om hun werk goed te

kunnen doen. Dit Rijnlands denken past ook veel beter bij deze nieuwe werkvormen.'

Harschnitz: 'De flexfactor is ook niet gebruikt om het gebouw zo compact mogelijk te maken. Ik denk dat we in 2013, vlak voor de verhuizing, de flexfactor gaan vaststellen. Ook gaan we dan bepalen welke ruimte er beschikbaar is voor een eventuele interne of externe huurder. Ik zei het al eerder: bij de nieuwbouw was de innovatie leidend. Door het ontwikkelen van nieuwe producten verdienen we ons geld. Wij moeten met de snelheid van onze klanten ontwikkelen. De nieuwe huisvesting moet daarom vooral een katalysator en een ondersteuning zijn voor het innovatieproces.'

*Organisatiegericht huisvesten betekent dus ook een andere manier van denken op allerlei gebieden?*

Roelofs: 'Wat we geleerd hebben de afgelopen jaren is – ook omdat trends vaak uitermate grillig blijken te zijn – dat het niet meer gaat om een afzonderlijk pand of een apart onderdeel, maar om het goed uitnuttigen van je complete vastgoedportefeuille. Vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel van je organisatie. Het

voordeel daarvan is dat je ook flexibeler kunt inspelen op zaken als leegstand. Het bijzondere aan de nieuwbouw voor DSM Engineering Plastics is dat gekeken is naar wat de medewerkers beweegt en wat de koers van de organisatie is, met een centrale rol voor innovatie. Vervolgens wordt de omgeving, in dit geval de nieuwbouw, als instrument ingezet om dit beleid te ondersteunen.’

### *Speelt ook branding daarbij een belangrijke rol?*

Roelofs: ‘Jazeker. De laatste tien jaar zag je dat effectiviteit en efficiency bij werkprocessen de toverwoorden waren. Inmiddels zie je dat bedrijven als DSM ook erg kijken naar merkidentiteit en werkgeversimago. Hoe kun je mensen inspireren, boeien en binden, aanzetten tot creatief en out of the box denken? De eigen medewerkers, maar ook klanten en leveranciers. Je maakt dan onderscheid tussen customer-facing branding, bijvoorbeeld via het ontwerp van het lobby- en ontvangstgebied, en employer branding via het ontwerp van de backoffice-gebieden. Daarbij kom je bij een belangrijk inzicht: de werkomgeving kan een krachtig instrument zijn om direct en dagelijks met de eigen medewerkers te communiceren. Je kunt door slimme vormtaal delen waar je met hen als bedrijf naartoe wilt. Bovendien maak je duidelijk dat je door te investeren in een kwalitatief hoogwaardige werkomgeving onderkent welke belangrijke bijdrage zij als werknemers daarin hebben. Om de invulling van de werkomgeving nog nadrukkelijker vanuit het bestaansrecht en vanuit de corporate identity van de organisatie te benaderen, hebben we contact gezocht met Synergie.’

Zuidhof: ‘Nog steeds leeft 90 procent van de buitenwereld in de veronderstelling dat branding en marketing gaan om de buitenkant, de indruk die je als bedrijf wilt maken op externe partijen. Dat was de afgelopen twintig jaar ook vaak zo. Daarbij was branding alleen in handen van marketing en communicatie. Als je echter nu kijkt naar welke bedrijven hoog scoren in nationale en internationale brandingsonderzoeken, dan zie je dat die bedrijven c.q. merken die hun branding hebben ge-

integreerd in een businessstrategie het goed doen. De nadruk verschuift daarbij steeds meer van wat je aan de buitenkant vertelt naar wat je als organisatie bent. Aan dat uitgangspunt – bij DSM ‘Bright Science. Brighter Living’ – wordt vervolgens alles opgehangen: de productontwikkeling en het cultuurbeleid. De fysieke werkomgeving wordt dan de context waarin dit alles plaatsvindt.’

### *Op welke manier heeft de werkomgeving daarbij invloed?*

Zuidhof: ‘Allereerst bij de zichtbaarheid naar buiten toe, de branding. Daarnaast heeft de werkomgeving invloed op de interne cultuur. En als laatste, maar misschien wel het belangrijkste: de werkomgeving draagt bij aan de corporate ambities. Het is tenslotte de context waarbinnen het werk gedaan moet worden om uiteindelijk de doelen van de organisatie te verwezenlijken.’

### *Daarbij is het Lighthouse-model toegepast. Kun je dat toelichten?*

Zuidhof: ‘Het Lighthouse-model is een methode om te komen tot een werk- c.q. kantooromgeving. Het model is opgebouwd uit drie fasen. De eerste fase – de basis van de vuurtoren – gaat over het hoe, wat en waarom van de organisatie; de corporate identity als startpunt voor het huisvestingsproces. In de

## **‘De nieuwe huisvesting moet vooral een katalysator zijn voor het innovatieproces’**

tweede fase ga je van daaruit kijken wat dit betekent voor design en vormgeving van de werkomgeving en vindt de operationalisatie plaats. In de derde fase veranker je het gedachtegoed in de structuur en de mensen. Vandaar de vuurtoren: die is er niet voor zichzelf, maar vanwege de uitstraling voor de omgeving. Je kijkt of het resultaat voldoet aan de beoogde doelstellingen en let daarbij niet alleen op technische aspecten.’



### *Wat is het belangrijkste verschil met andere benaderingen?*

Zuidhof: 'De eerste fase, omdat daarin niet gestart wordt met 'Wat willen we met het kantoor?', maar met 'het leren van de organisatie'. Bij DSM hebben we eerst keyplayers in de overkoepelende organisatie geïnterviewd over de corporate identity. Vervolgens hebben we gekeken hoe die vertaald werd naar de businessgroep Engineering Plastics en naar de dagelijkse werkzaamheden van mensen, waarbij we ook aandacht hadden voor de lange termijn.'

### *Kun je daar een concreet voorbeeld van geven?*

Zuidhof: 'Een van de strategische uitgangspunten van DSM is 'outside in'. Dat bleek voor de researchafdeling, die meer bezig is met de fundamentele doorbraken op lange termijn, iets anders te betekenen dan voor de mensen bij Engineering Plastics die vaak kort op de markt zitten. Daarom is de vertaling naar het businessniveau essentieel.'

### *Gebruikersgericht ontwikkelen dus.*

Zuidhof: 'Ja. Maar ons viel op dat daarbij vaak gevraagd werd wat de gebruikers wilden. Dat bleek echter lastig, omdat medewerkers vaak gaan redeneren vanuit hun dagelijkse realiteit. Daarom hebben wij ervoor gekozen om naast de medewerkers te gaan staan om te zien wat zij zien en te zien wat zij nodig hebben. Vervolgens maken we van daaruit een professionele vertaalslag naar een nieuwe werkomgeving.' Harschnitz: 'Een van de behoeften die naar voren kwam was die aan connectie met de buitenwereld. Daarom moest de entree, de 'hub', een openbaar gebied worden, toegankelijk voor leveranciers en klanten, maar ook voor studenten van de campus. Een ontmoetingsplek waar je het eerste contact met buiten hebt. Vanzelfsprekend moet je daarbij wel kijken naar de grenzen met beveiliging en vertrouwelijkheid.'

Roelofs: 'Bij deze aanpak neem je dus niet het concept met specifieke kenmerken als uitgangspunt, maar de corporate missie. Daarmee krijg je meteen een andere 'tone of voice': je vertelt wat je samen als DSM wilt bereiken,

wat de rol van de omgeving daarbij is en wat de rol van de medewerker. Je vertelt de wetenschapper dat het belangrijk is voor DSM dat anderen van zijn expertise kunnen leren, in plaats van te zeggen: 'Je moet je kamer opgeven en op loungeplekken kennis delen.' We vinden het normaal dat alle bedrijven een HR-afdeling hebben die op dagelijkse basis gedrag koppelt aan bedrijfsvoering. Het is merkwaardig dat het zo lang duurt voordat ook de FM-afdeling hieraan gekoppeld wordt.'

### *Wat is daarbij de belangrijkste bijdrage van het Lighthouse-model?*

Zuidhof: 'Dat de werkomgeving de plaats in de organisatie krijgt die ze hoort te hebben.'

### *Hoe zijn alle uitgangspunten van het Lighthouse-model vertaald in het ontwerp?*

Zuidhof: 'Rob noemde al het voorbeeld van de 'hub'. Zelf vind ik de invulling van branding ook een mooi voorbeeld. Vaak zijn dat bij bedrijven vitrinekasten met de mooiste innovaties. Dat is erg klantgerelateerd, maar zegt de medewerker zelf vaak weinig. DSM heeft ervoor gekozen om niet te communiceren wat en hoe, maar waarom het als bedrijf dingen doet en hoe zich dat vertaalt naar een toegevoegde waarde in de maatschappij, bijvoorbeeld bij het bestrijden van honger of het verminderen van de belasting voor het milieu.' Roelofs: 'In algemene zin kan ik daaraan nog toevoegen dat er gekeken is naar afdelingsspecifieke oplossingen, omdat de afdeling marketing/sales een ander tempo en een andere beleving kent dan de afdeling Research & Technology. Door de mensen en het gebruik leidend te laten zijn, krijg je vervolgens vanzelf op de juiste plekken de gewenste dynamiek.'

### *Zijn er lessons learned in het proces zoals dat tot nu toe is gevolgd?*

Harschnitz: 'Je bent een kind van je tijd, dus hebben we enerzijds geprobeerd in de assets de laatste ontwikkelingen mee te nemen. Anderzijds hadden we het 'oude' nieuwbouwproject uit 2007, waarin mensen zich al behoorlijk hadden verdiept. Het bleek voor hen lastig om over te stappen op de nieuwe visie, met nieu-



Rob Harschnitz



Esther Roelofs



Janneke Zuidhof

we en totaal andere uitgangspunten. Toch is juist die groep de eerste die je in zo'n traject mee moet krijgen in een nieuwe visie.'

Roelofs: 'Weerstand is inherent aan een veranderingopgave. Wij brengen in zulke gevallen de discussie steeds terug naar de strategie van de organisatie en halen zo de gesprekken uit de sfeer van persoonlijke voorkeuren. Op die manier resteert uiteindelijk maar één antwoord en dat is wat nodig is om de gezamenlijke ambities waar te maken. De uitdaging is om die vertaling van de strategie naar de werkomgeving aan de medewerkers duidelijk te maken.'

Harschnitz: 'Een andere lesson learned is om zo vroeg mogelijk te communiceren hoe je gaat werken in een nieuwe omgeving en hoe Het Nieuwe Werken daarin is opgenomen. Zorg dat je het bouwproces en de communicatie synchroniseert. Of nog beter: begin eerst met communiceren over het werkconcept en zet vervolgens het gebouw neer.'

Roelofs: 'Je gaat als afdeling HRM toch ook niet eerst vacatures plaatsen, vervolgens mensen aannemen en pas daarna bedenken wat deze mensen gaan doen?'

### *Weke tips zouden jullie geven aan bedrijven die een vergelijkbaar traject voor de boeg hebben?*

Harschnitz: 'Als gebruiker zeg ik: doe de stap terug naar je missie en daal dan af naar het operationele stuk. Want alleen zo worden werkplekken en gebouw onderdeel van wat je wilt bereiken en wie je bent.'

Roelofs: 'Mijn tip is om de werkomgeving in te zetten als het krachtige communicatie-instrument dat het kan zijn. Weet wie je bent als organisatie, selecteer een architect die weet hoe hij dit kan omzetten in krachtige vormtaal en je zult zien hoe de nieuwe omgeving zal bijdragen aan een omslag.'

Zuidhof: 'Mij valt op dat het fysieke product vaak als eindproduct wordt beschouwd. Dat klopt niet. Het eindresultaat is het effect dat met het fysieke product bereikt wordt. Bij DSM: Verloopt het innovatieproces inderdaad sneller en effectiever? Worden de kernwaarden binnen 'Bright Science. Brighter Living' gerealiseerd?'

### *Gaan jullie dat als DSM meten?*

Harschnitz: 'Ja, op twee manieren. We hebben uit ons jaarlijkse uitgebreide medewerkerstevredenheidsonderzoek negentien vragen gedestilleerd die specifiek ingaan op de vraag of de medewerker tevreden is over zijn werkplek.

Daarnaast gaan we in 2015 en 2016 meten of de effectiviteit van het innovatieproces is verbeterd en of de doorlooptijd van innovatie is verkort.'



### **Meer op Realestatemagazine.nl**

De wensen en behoeften van organisaties en kantoormedewerkers veranderen razendsnel. Flexibiliteit is het sleutelwoord. draaijer+partners deed in samenwerking met Saxion onderzoek naar de toekomstige kantoorwerkomgeving: de Werkomgeving 2020. Lees hierover online.

> [www.realestatemagazine.nl/rem85](http://www.realestatemagazine.nl/rem85)