

Noordhoff Uitgevers verhuist met Zero Cash Out

Samenwonen in de huurdersmarkt

Bij Noordhoff Uitgevers in Groningen speelde de wens om een cultuurverandering verder door te voeren in de organisatie. Verandering van fysieke omgeving, naar een omgeving met potentie voor een flexibelere samenwerking en transparantie, zou dit proces goed ondersteunen. Op de achtergrond speelde een aflopend huurcontract, maar ook de eis dat er geen geld uit de organisatie zou vloeien. Een complexe situatie, waarin een samen met huisvestingsadviesbureau Desenco Group opgezet concept uitkomst bracht: Zero Cash Out.

TEKST: MAARTEN VAN GEEL | FOTO: GEMMA ROORDINK

Cultuur zit in de gordijnen. Het zijn woorden waar Paul Ankoné zich wel in kan vinden. De directeur Human Resources van Noordhoff Uitgevers is verantwoordelijk voor het proces van cultuurverandering binnen de educatieve uitgeverij. Binnen de Groningse vestiging maakt men een slag naar een cultuur die past bij het

moest gereorganiseerd worden. Er was te weinig synergie tussen de units. We hadden problemen om de ICT goed uit te rollen en om processen te stroomlijnen. Het was inefficiënt geworden, het werkte wel heel dynamisch voor die kleine groepen, maar als bedrijfsproces in totaal bleek het lastig om aan te sturen.

allen de hei op, praatten erover, belegden bedrijfs- en management-bijeenkomsten, pasten de competentieprofielen er op aan en probeerden het ook in de variabele beloning tot uitdrukking te laten komen. Kortom: een heel intensief proces om die synergie beter te laten werken.

Maar we werden steeds meer beperkt door de ruimtelijke aspecten in ons pand. Vandaag de dag zijn openheid en transparantie veel voorkomende waarden, waardoor nieuwere gebouwen er van binnen anders uitzien en anders gebouwd zijn dan oudere. Daarnaast: je kunt dagelijkse gedragingen wel proberen te veranderen, maar als je in dezelfde setting blijft, blijft het gevoel dat daarbij hoort vaak hetzelfde. Wij wensten dus ook een verandering van omgeving.'

'We werden steeds meer beperkt door de ruimtelijke aspecten in ons pand'

huidige, digitale tijdperk. Transparantie, openheid en samenwerken zijn hierbij de kernwaarden. 'Die cultuurverandering hebben we een aantal jaren geleden al ingezet', vertelt Ankoné. 'De businessstructuur, het werken vanuit kleine units,

Wij wilden meer klantfocus en verbetering van de communicatie en de samenwerking. We faciliteerden dat aan de hand van een wijziging van de organisatiestructuur en we legden meer nadruk op de kernwaarden. We gingen daarvoor met z'n

iets groter uit. Na inventarisatie van de traditionele vastgoedmarkt werd bepaald wat Noordhoff op de markt aan huurvrije periode en andere incentives tegemoet kon zien.

Een oplossing

Het benodigde metrage bleek beschikbaar te zijn in het pand van Menzis Zorgverzekeraar in Groningen. Menzis wilde de concurrentie aangaan met de andere partijen zoals de projectontwikkelaars en beleggers in Groningen. Dit was een belangrijk punt, want de meeste huurders gaan naar makelaars toe en komen altijd bij projectontwikkelaars en beleggers terecht. Voor beide huurders was er een win-winsituatie. Met de komst van Noordhoff heeft Menzis de verwachte leegstand in haar pand kunnen oplossen. Noordhoff kon tegen een aantrekkelijke prijs-kwaliteit-verhouding huren en gebruikmaken van het facilitaire apparaat dat reeds aanwezig was.

Andere opties

Volgens Ankoné ging deze beslissing niet over één nacht ijs. 'Er moest een besluit genomen worden: gaan we verder met de oude situatie of pakken we dit bij Menzis op? En uiteraard speelde mee: hoe financie-

ren we dit? Die Zero Cash Out-gedachte was heel belangrijk. Daarnaast moet je kijken of dat wat jij wilt ook tot uitdrukking kan komen in het gebouw. Na gedegen onderzoek in stilte zijn meerdere opties in de businesscase uitgewerkt. Als we het oude pand zouden opknappen en renoveren, zouden we een jaar lang in de stof en een verbouwing zitten. En dan nog is na de verbouwing het pand suboptimaal. Andere mogelijkheden waren nieuwbouw of verhuizing naar een bestaand gebouw. In ons geval kwam deze laatste mogelijkheid haast toevallig voorbij; samen met Menzis in hun nieuwe kantoorconcept participeren, zoals zij dat neergezet hebben. Naast financiële heb je dan ook andere afwegingen te maken. Wat is het effect op de mensen in de organisatie? In zo'n situatie moet je eigenlijk leren samenwonen en ook Menzis krijgt inwoning.'

Uiteindelijk kwamen Menzis en Noordhoff tot een overeenkomst. Daarna is er een start gemaakt met de kantoorconcepten, en het voorbereiden van de afbouw en inrichting. Ankoné: 'In de uitvoeringsfase hebben we een begroting opgesteld samen met Desenco. Een projectleider van Desenco bewaakt de

Breekpunt

De verhuisswens kwam op een cruciaal breekpunt; het huurcontract van het pand waar Noordhoff Uitgevers al sinds 1984 is gehuisvest liep af. Er moest dus een keuze gemaakt worden. Was het verstandig om aanpassingen op de bestaande plek toe te passen of beter een ander pand betrekken? Daarnaast eiste de moederorganisatie een Zero Cash Out-situatie (zie kader). Ook spelen menselijke factoren mee: mensen die soms al 25 jaar in hetzelfde pand werken, moeten een stukje eigenheid opgeven voor de gewenste openheid. Hoe ga je dat doen?

Ankoné: 'Wij zijn geen specialist in vastgoed en verhuizingen. We konden naar onze vaste makelaar gaan, maar we wilden een onafhankelijke partij, die het specialisme heeft dat wij missen. Zo zijn wij in contact gekomen met Desenco Group. Dat proces speelde zich redelijk in stilte af, we adverteerde niet dat we op zoek waren naar een ander pand.' Desenco Group en Noordhoff Uitgevers onderzochten eerst hoeveel vierkante meters kantoorruimte nodig zouden zijn. Doordat men in het nieuwe pand beduidend minder indelingsverlies heeft – geen lange gangenstructuur, maar flexibele, open ruimtes - werd het benodigde aantal vierkante bruto meters gereduceerd van 6700 naar 5025. De hoeveelheid netto vierkante meter per werkplek valt in het nieuwe gebouw



Paul Ankoné.

afspraken en budgetten. Ook hebben we tijdelijk een consultancy-bureau in de arm genomen dat gespecialiseerd is in organisatie- en gedragsverandering.'

Na de zomer is Desenco begonnen met het opzetten van een projectorganisatie, dagelijks geleid door een projectleider. We hebben er binnen

ting van de werkplekken, archivering, de fysieke verhuizing, de effecten van het nieuwe concept op het dagelijks werken en de aanpassing van interne regelingen. De projectleider van Desenco rapporteert wekelijks aan deze stuurgroep over de voortgang en de knelpunten. Samen met collega MT-leden die

Werkconcept

Ankoné: 'In ons huidige pand is er een centrale ruimte met gangen die daarop uit kwamen. Onze nieuwe ruimte is gewoon een vierkante open ruimte, die je kunt indelen zoals je wilt. Wij willen het primaire proces van ons bedrijf aan de hand van de bureauopstelling letterlijk kunnen doorlopen. Van de klantenservice naar de sales, van de sales naar de marketing, naar de uitgever, naar de IT.

Aan de indeling ligt een vlekkenplan ten grondslag: een overzicht van de situering van de verschillende afdelingen ten opzichte van elkaar. De architect kwam vervolgens met voorstellen voor een bepaalde manier van opstellen, een bepaalde tafelkeuze, bureaukeuze en kleurkeuze. Om het zo iets van ons te maken. En dat is een leuk proces. Dat werd ons allemaal aangereikt en daar konden we ook direct mee aan

'Wij hebben bij alle stappen in dit proces onze medewerkers intensief betrokken'

Noordhoff een projectstructuur naast gezet in de vorm van een stuurgroep, waarvan ik voorzitter ben, en werkgroepen zoals de werkgroep 'Anders werken' waarin de medewerkers en leden van de ondernemingsraad voorstellen voorbereiden en uitwerken over bijvoorbeeld het vlekkenplan, de verdere inrich-

onderdeel uitmaken van deze stuurgroep worden de definitieve keuzes gemaakt. We zijn nu zover dat het computercentrum al verhuisd is en we kunnen beginnen met het bestellen van kantoomateriaal. Voor 1 juli moet de interne verbouwing in het Menzis pand en de verhuizing gerealiseerd zijn.'



Henk Seij

Zero Cash Out

'In driekwart jaar is de markt omgeslagen van verhuurdersmarkt naar een huurdersmarkt', zegt algemeen directeur van huisvestingsadviesbureau Desenco Group, Henk Seij. 'En hoe kan een huurder hier voordeel uithalen?'

Tijdens de huidige kredietcrisis valt er te besparen op huisvestingslasten, zo redeneert men binnen Desenco Group. Als de huurovereenkomst binnen twee jaar afloopt of er een break mogelijkheid is in het contract, dan is het verstandig een aantal zaken op een rij te zetten. Blijft u in uw huidige kantoor of wilt u verhuizen? Heeft u minder kantoorruimte nodig en kunt u door anders te gaan werken slimmer met uw vierkante meters omgaan?

Niets doen leidt tot een stilzwijgende en dus automatische verlenging van de huurovereenkomst tegen dezelfde condities. Terwijl de crisis kansen biedt voor de huurder om scherp te onderhandelen. Tijd dus om in gesprek te gaan met de verhuurder of op zoek te gaan naar een ander pand. Seij: 'Bij verhuizen denkt men vaak direct aan hoge investeringskosten, terwijl in deze tijden kostenbesparingen heilig zijn. Daarom hebben wij een aanpak ontwikkeld onder de naam Zero Cash Out.'

Een Zero Cash Out-project garandeert dat de organisatie na de transformatie naar de nieuwe huisvesting niet meer geld kwijt is aan huisvesting dan dat wat in de huidige situatie voor de huisvesting wordt betaald. En soms levert het zelfs

een jaarlijkse besparing op. Andere voordelen voor het bedrijf zijn een andere kantooromgeving, een nieuwe inrichting, betere huurvoorwaarden en indien gewenst een andere manier van werken en een nieuw imago.

Zero Cash Out vereist voorafgaand aan het project duidelijke afspraken over de prijs en gewenste kwaliteit. De basis wordt gevormd door de financiële nulmeting: de kosten die het bedrijf op dit moment heeft voor haar huisvesting. Vervolgens kan het besparingspotentieel in kaart worden gebracht.

Volgens Seij moeten organisaties zich aanpassen aan de omstandigheden die zijn ontstaan door de crisis. De huisvesting kan hierbij worden ingezet als instrument waarmee het bedrijf zich zowel intern als extern opnieuw kan profileren. In deze rol ondersteunt huisvesting de nieuwe strategie van het bedrijf en kan het er mede voor zorgen dat het bedrijf relatief sterker uit de crisis komt dan haar concurrenten. Zodra de economie weer aantrekt moet de organisatie klaar zijn en slagkracht en flexibiliteit bezitten om de kansen te verzilveren. Met de Zero Cash Out-aanpak kan deze slagkracht en flexibiliteit gerealiseerd worden, ook in financieel slechte tijden, zo meent Seij. Niet voor niets stelt hij dan ook: 'Verhuizen is niet verplaatsen, maar transformeren. Of beter nog: evolueren.'

de slag. Het gaat toch om zo'n driehonderd mensen die verplaatst moeten worden, dus een behoorlijke verhuizing. De wijze waarop we het ingestoken hebben en de actieve rol van Desenco daarin maakt dat het voor ons een goede manier is om zo'n proces te managen.'

Naast het primaire proces zijn ook sfeer- en cultuuraspecten van belang voor de indeling, aldus Ankoné. 'We willen er een creatieve omgeving van maken, met corners waar mensen informeel kunnen zitten, met concentratieplekken, et cetera. Ook dit raakt je dagelijkse processen. Hoe ga je met dingen om? Zo zijn we ook bezig met de vraag hoe mensen straks geconcentreerd en prettig kunnen werken. Want als je vanuit een eigen werkkamer naar het werken in een opener setting gaat, dan is dat toch een hele verandering. Je kunt je voorstellen dat als je met meerdere mensen in een ruimte werkt daar andere omgangsvormen bijhoren.

Daar is bij de inrichting ook rekening mee gehouden. Het is een kernkantoor. Rondom de kern komt een soort gangpad, zodat mensen dus niet over de hele afdeling hoeven te lopen. Er zijn heel veel details aangebracht waardoor mensen toch die rust kunnen krijgen, en die er ook aan bijdragen dat mensen het gevoel hebben een 'eigen plek' te hebben, door bijvoorbeeld met schermen te werken. We hebben de ruimtes nu al zo ingedeeld dat afdelingen ook ruimtelijk en gevoelsmatig een afdeling zijn. Flexibele schermen en kasten die aan beide zijden gebruikt kunnen worden helpen daarbij.

Eén aspect is hoe dan ook heel belangrijk: wij hebben bij alle stappen in dit proces onze medewerkers intensief betrokken en zij hebben via de werkgroepen heel goed werk verricht. Middels regelmatige communicatie zijn ook de overige medewerkers op de hoogte gehouden. Want als we de keuzes met elkaar maken, is de kans op een geslaagde verhuizing immers het allergrootst. Cultuur zit weliswaar in de gordijnen, maar ook in de medewerkers!'

REAGEREN?
redactie@fmm.nl

Facilitaire geschiedenis wordt geschreven



17 maart 2009 was een gedenkwaardige dag in de historie van facility management en corporate real estate Nederland. Waar de Kamer vorig jaar in maart nog discussieerde over minder triviale facilitaire zaken als de 'Senseo koffie' en de muizenplaag, gaat het exact een jaar later over het herhuisvesten van de ministeries. Kamerlid Heijen (PvdA) en Kamerlid Schinkelshoek (CDA) opperden dat het wellicht mogelijk zou zijn om verschillende ministeries bij elkaar in één gebouw te huisvesten. Het missiewerk van velen in ons vakgebied werpt zijn vruchten af. We praten hier over een structurele besparing van 40 miljoen euro op facilitaire kosten, netto belastinggeld! Waarbij ik durf te stellen dat die 40 miljoen euro slechts het begin is. Het toepassen van innovatieve kantoorconcepten en het 'nieuwe werken', zijn in deze besparing niet eens meegenomen. De facilitaire lente is zelden zo mooi begonnen. De door minister van Middelkoop en minister Eurlings opgeworpen weerstand kan in mijn ogen alleen maar een schijnbeweging zijn om de medewerkers van hun ministeries vroeg bij deze enorme vooruitgang te betrekken. Ze mogen met geen mogelijkheid deze plannen dwarsbomen. Uiteindelijk zullen ook zij inzien dat het samen huisvesten van ministeries alleen maar winnaars kent, betere gebouwen, betere communicatie en ambtenaren die het voorbeeld geven van hoe er samengewerkt en gecommuniceerd kan worden. Vooralsnog wordt er gesproken om ministeries met dezelfde bloedgroep te integreren. Wat mij betreft gaat het een stap verder en laten we de ambtenaren met verschillende bloedgroepen integreren, laten we de medewerkers van ontwikkelingssamenwerking intrekken bij Defensie en laten we de medewerkers van VROM het pand delen met de mensen van Economische Zaken. Dit zal creativiteit, innovativiteit en wederzijds begrip alleen maar stimuleren. De overheid in de facilitaire voorbeeldrol, mooier kan het leven niet worden.

Iwan van Eldijk
iwan.vaneldijk@planon.nl