

# INZENDING CORENET GLOBAL CRE STUDENT AWARD 2009

## Titel afstudeerscriptie:

**Prachtlocaties** Logica van cultuur op de structuur van kantorenlocaties

© Technische Universiteit Delft – C.M. de Vos – januari 2009

*Deze afstudeerscriptie handelt over de relatie tussen de cultuur van organisaties (corporates) en de fysieke structuur van kantorenlocaties. Om sturing te geven op deze relatie is een methodisch – technisch- instrumenteel basisconcept ontwikkeld, waarvan in deze scriptie verslag wordt gedaan.*

## Door:

Caroline de Vos  
Amsterdamse Veerkade 222  
2512 DJ Den Haag  
[cvs@tg.nl](mailto:cvs@tg.nl)  
06-12969097

## Aan de:

Technische Universiteit Delft  
faculteit Bouwkunde  
Master Real Estate & Housing

## Begeleiding:

1e Mentor: ir. M.H. Arkesteijn MBA  
Faculteit Bouwkunde, Real Estate & Housing  
Vakgebied: Corporate Real Estate  
Management  
[M.H.Arkesteijn@tudelft.nl](mailto:M.H.Arkesteijn@tudelft.nl)

2e Mentor: dr. ir. P.P. van Loon  
Faculteit Bouwkunde, Real Estate & Housing  
Vakgebied: Bouwinformatica, Urban Decision  
Room  
[P.P.J.vanLoon@tudelft.nl](mailto:P.P.J.vanLoon@tudelft.nl)

Gecommitteerde: Dr.ir. R.M.F. Stouffs  
Faculteit Bouwkunde  
Vakgebied: Technisch ontwerp en informatica  
[R.M.F.Stouffs@tudelft.nl](mailto:R.M.F.Stouffs@tudelft.nl)

## SAMENVATTING

Het afstudeerproject *“Prachtlocaties: logica van cultuur op de structuur van kantorenlocaties”* richt zich op het verbeteren van kantorenlocaties, zodat ze beter aansluiten op de ‘cultuurvraag’ van de gebruikers, de kantoorhoudende organisaties. Met de term ‘cultuurvraag’ wordt in dit afstudeerproject de vraag naar kantoren en kantorenlocaties bedoeld, die aansluit bij de cultuurbeleving van de gebruiker. Uitgangspunt in dit afstudeerproject is dat sociaal-culturele ontwikkelingen zich in de structuur van de gebouwde omgeving uitdrukken.

### Relatie tussen cultuur en structuur

De cultuur van de samenleving en de structuur van de huisvesting zijn sterk met elkaar verweven. Zo geeft de vastgoedvoorraad van een land inzicht in hoe mensen leven. De leefomgeving voor de mens wordt gecreëerd door vastgoed, waardoor vastgoed een culturele betekenis heeft in onze samenleving. Door het analyseren van plattegronden van steden en gebouwen, krijgen wij een beeld van hoe een samenleving functioneert en heeft gefunctioneerd. Men zou kunnen zeggen dat de normen en waarden af te lezen zijn van de gebouwde omgeving. Bijvoorbeeld als we door Pompeii rondlopen, kunnen wij ons inleven in hoe de Romeinen ongeveer 2000 jaar geleden leefden.

De invloed van cultuur op de bebouwde omgeving blijkt ook uit onderstaand citaat van socioloog Sennett (1999, p.xi) over een antieke Griekse stad:

*“The ancient Greek could use his or her eyes to see the complexities of life. The temples, markets, playing fields, meeting places, walls, public statuary, and paintings of the ancient city represented the culture’s value in religion, politics and family life.”*

Desondanks is momenteel waar te nemen dat er tijdens het ontwerpen van de gebouwde omgeving, weinig aandacht wordt besteed aan de cultuurvraag. Dit blijkt uit de volgende citaten:

*“As materials for culture, the stones of the modern city seem badly laid by planners and architects, in that the shopping mall, the parking lot, the apartment house elevator do not suggest in their form the complexities of how people might live.” (Sennett<sup>1</sup> 1999, p.xi)*

En

*“We bouwen een Europa volgens de oude filosofie van het sociaal regelsysteem, dat nog zou passen bij Napoleon, terwijl de vraag is naar communicatieve zelfsturing.” (Cornelis<sup>2</sup> 1998, p.69)*

In dit licht is de volgende vraagstelling geformuleerd:

*Op welke manier kunnen vastgoedprofessionals sturing geven aan het complexe ontwikkelingsproces van kantorenlocaties, zodat de structuur van kantorenlocaties kan voldoen aan de cultuurvraag van gebruikers?*

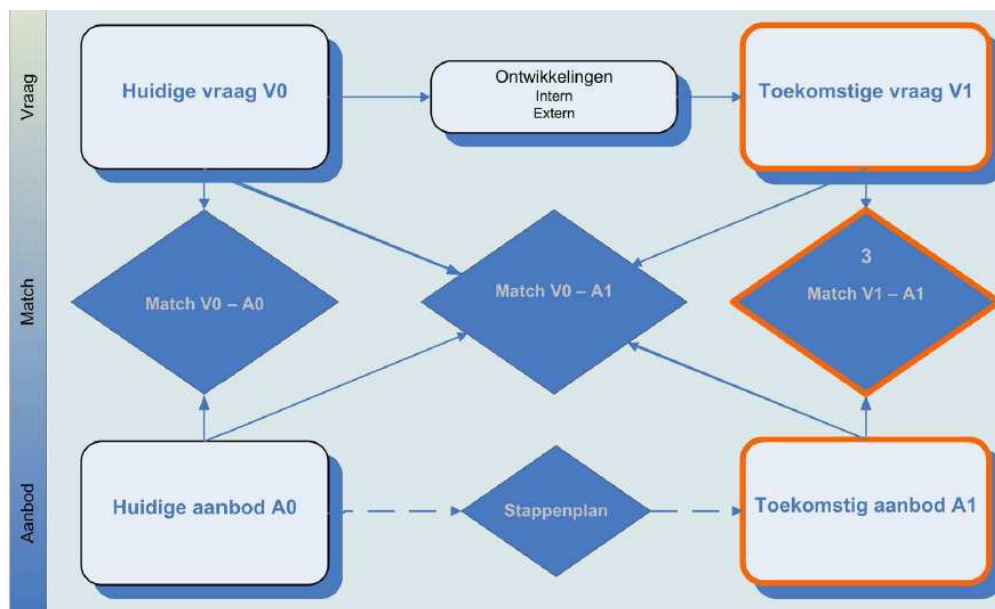
Om een antwoord te vinden op deze vraagstelling is eerst het theoretisch kader op de ontwikkelingen in organisatiekunde, cultuur (filosofie en sociologie), architectuur en stedenbouw uitgediept, om vervolgens in te gaan op het sturingsvraagstuk.

---

<sup>1</sup> Richard Sennett is socioloog

<sup>2</sup> Arnold Cornelis was een filosoof

De oplossing voor dit vraagstuk wordt gezocht in het aansluiten van de structuur van het kantooraanbod op de cultuurvraag van de organisatie, zodat kan worden voldaan aan de match tussen de toekomstige cultuurvraag en het toekomstige aanbod. In het DAS (Designing an accommodation strategy) framework wordt deze match uitgebeeld, zie figuur S.1.



FIGUUR S.1: DAS FRAMEWORK (JONGE 2007)

## Ontwikkelingen in de cultuur

Momenteel maakt de cultuur van de maatschappij een ontwikkeling door, die te verklaren is aan de hand van de filosofie van de filosoof Cornelis. Cornelis zegt dat de maatschappij, dus wij, in transitie zijn van het sociaal regelsysteem naar het systeem van communicatieve zelfsturing. Het sociaal regelsysteem wordt gekenmerkt doordat het handelen van mensen wordt bepaald door normen en wetgeving. In het systeem van communicatieve zelfsturing wordt het handelen echter bepaald door waarden, zelfsturing en communicatie. De cultuurverandering van het sociaal regelsysteem naar het systeem van communicatieve zelfsturing wordt niet alleen waargenomen door de filosoof Cornelis, maar ook door o.a. Snel (2006) in de economie, door Land (2003) in de organisatiekunde en door Arkesteijn en Venselaar (2007) in de vastgoedkunde.

Organisaties zijn een afspiegeling van de maatschappij. Daarom is de geschetste cultuurverandering van het sociaal regelsysteem naar het systeem van communicatieve zelfsturing ook waar te nemen binnen kantoorhoudende organisaties. De organisatie ontwikkelt zich van hiërarchische aanbodgestuurde organisatie naar een vraaggestuurde organisatie, die gebaseerd is op zelfsturing en partnership. De hiërarchisch aanbodgestuurde organisatie staat in lijn met het sociaal regelsysteem, terwijl de vraaggestuurde organisatie in lijn is met het systeem van communicatieve zelfsturing. In de vraaggestuurde organisatie ligt de focus op de dienstverlening, waarbij de dienstverlener streeft, binnen zelf gekozen grenzen in interactie met de klant, naar een optimale oplossing. Om deze cultuurverandering binnen de kantoorhoudende organisatie te ondersteunen, zal de structuur van de organisatie aangepast moeten worden van een hiërarchische harkstructuur naar een platte structuur, waarin zelfsturende teams op gelijkwaardige basis samenwerken.

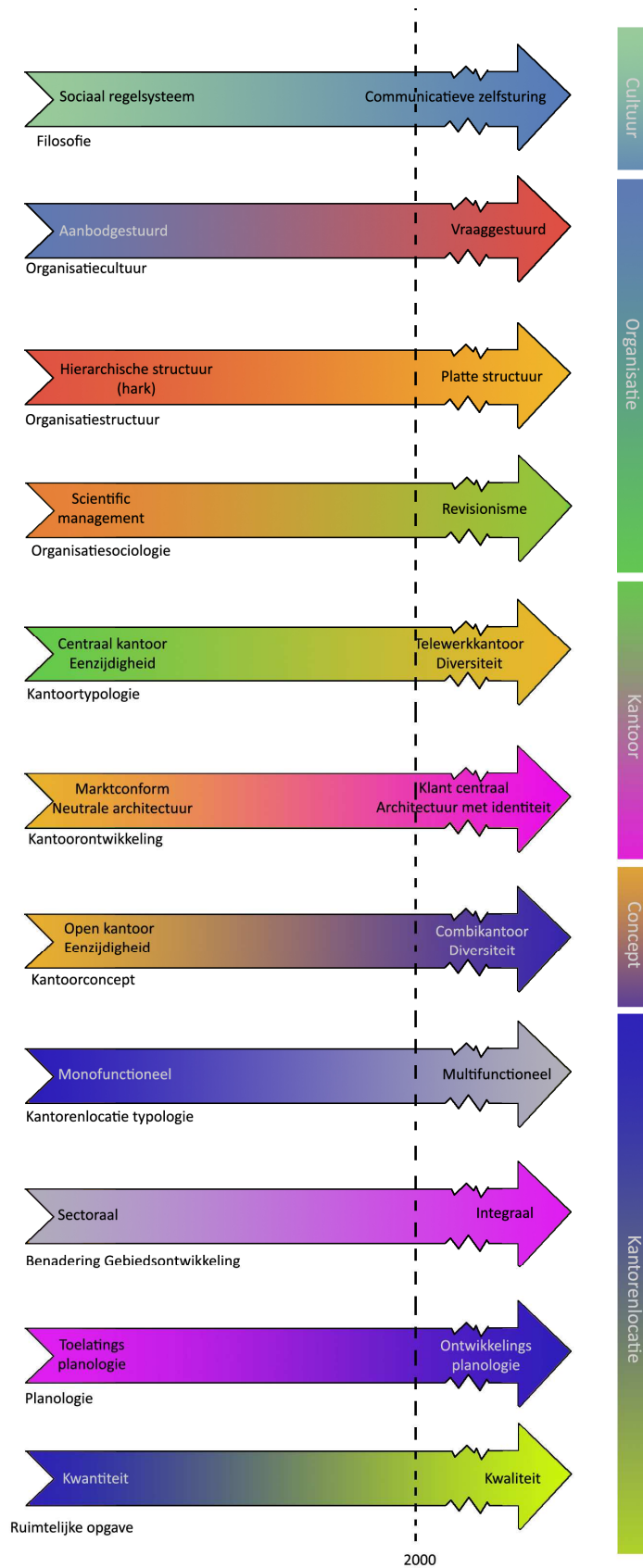
Met het oog op de verandering in de cultuur en de organisatiestructuur van de kantoorhoudende organisatie kan verondersteld worden dat de huisvesting (structuur van kantoor en kantorenlocaties) van organisaties ook is veranderd. De huisvesting van de organisatie kan immers worden gezien als middel die het primaire proces en bedrijfscultuur dient te ondersteunen. De kantoorhoudende organisatie wordt zich steeds meer bewust van de rol die vastgoed kan vervullen binnen de organisatie. Vastgoed wordt steeds vaker gebruikt om zich te onderscheiden ten opzichte van concurrenten. Daarnaast is het strategisch management zich bewust dat het primaire proces baat heeft bij een goede structuur van het kantoor.

Wanneer wordt gekeken naar de structuur van kantoren en kantorenlocaties zijn er in de korte geschiedenis van kantoren verschillende kantoorconcepten, kantoor typologieën en kantorenlocaties ontwikkeld.

In de ontwikkeling van de verschillende typologieën is een tendens naar diversiteit waar te nemen. Het ontstaan van een telewerkkantoor heeft gezorgd dat de werknemer zelf kan bepalen wanneer en waar hij/zij gaat werken. Ook het toepassen van het kantoorconcept combikantoor zorgt voor een diversiteit aan werkplekken. Hierdoor kan de werknemer zelf bepalen bij welk soort werk welk soort werkplek geschikt is. Op locatieniveau is een verschuiving waar te nemen van monofunctionele kantorenlocaties naar multifunctionele kantorenlocaties, waar diverse functies zijn geïntegreerd. Naast de verschuiving naar meer diversiteit is ook een verschuiving te zien van marktconforme kantoorontwikkeling naar kantoorontwikkeling waar de (eind)gebruiker centraal staat. Dit uit zich in architectuur van kantoorgebouwen die de identiteit van de organisatie representeren. Hierdoor zal de diversiteit in de architectuur toenemen.

Gebiedsontwikkeling, waaronder de ontwikkeling van kantorenlocaties valt te scharen, wordt gekenmerkt door een toenemende complexiteit. Deze complexiteit is onder andere te danken aan de multifunctionele tendens, gespreid grondbezit, lange doorlooptijden, onduidelijke procesvormen, verschillende actoren, tegenstrijdige belangen en complexe regelgeving. Vanwege het complexe karakter van locatie-ontwikkelingsopgaven, wordt de ontwikkeling van kantorenlocaties steeds vaker gezien vanuit een integrale benadering. Binnen de integrale benadering is de verschuiving van toelatingsplanologie naar ontwikkelingsplanologie waar te nemen. Bij ontwikkelingsplanologie komen private en publieke partijen op basis van intensieve samenwerking tot een opgave ter ontwikkeling van de kantorenlocatie. In deze opgave staat de ruimtelijke kwaliteit in plaats van kwantiteit centraal.

Met het oog op de cultuurverandering en de relatie tussen cultuur en structuur van kantorenlocaties kan verondersteld worden dat de cultuurvraag betreffende de structuur van kantorenlocaties aan het veranderen is. Op basis van ontwikkelingen binnen de structuur van kantorenlocaties en de filosofie van Cornelis zal de cultuurvraag moeten worden afgestemd op de structuur van de toekomstige kantorenlocatie door te sturen op mate van de aspecten: diversiteit, identiteit, integraliteit en transparantie. Hierdoor zal de structuur van de kantorenlocatie de cultuur van communicatieve zelfsturing ondersteunen. De gebruiker zal zich dan gesteund voelen in zijn cultuurbeleving, waardoor hij tevreden zal zijn met zijn omgeving. Op deze manier ontstaan "Prachtlocaties".



FIGUUR 5.2 ONTWIKKELINGEN IN DE CULTUUR EN DE STRUCTUUR

## Sturingsvraagstuk

Om te kunnen sturen op de relatie tussen de cultuur van organisatie en de structuur van kantorenlocaties zijn tijdens dit afstudeerproject twee instrumentele concepten ontwikkeld: de **Office Real Estate Indicator (OREI)** en de **Office Decision Room (ODR)**. Deze concepten zijn ontwikkeld vanuit de ingenieursbenadering. De ingenieursbenadering gaat ervan uit dat een ingenieur een oplossing ontwerpt voor een bepaald praktisch probleem.

De OREI is een instrument dat in haar omgeving de cultuur van organisaties inventariseert en de voorkeuren met betrekking tot de structuur op het niveau van kantoorconcept, kantoor en kantorenlocatie identificeert, of te wel de cultuurvraag van organisaties. De OREI is daarom een analyse-instrument, dat nagaat hoe organisaties in de werkelijkheid handelen.

Het ODR-concept is ontwikkeld om de cultuurvraag van organisaties te vertalen in een groepsoptimale oplossing voor een ontwikkelingsopgave. Hierdoor geeft de ODR handvatten om te sturen op de cultuurvraag (voorkeuren met betrekking tot de structuur van kantorenlocaties) van organisaties. De ODR is daarom dus te typeren als een synthesemiddel, een sturingsinstrument.

De relatie tussen deze twee concepten wordt bewerkstelligd doordat de OREI informatie verzamelt over de (werkelijke) cultuurvraag van organisatie, die de input vormt voor de ODR. In dit geval is de OREI onderdeel van de ODR.

## Office Real Estate Indicator

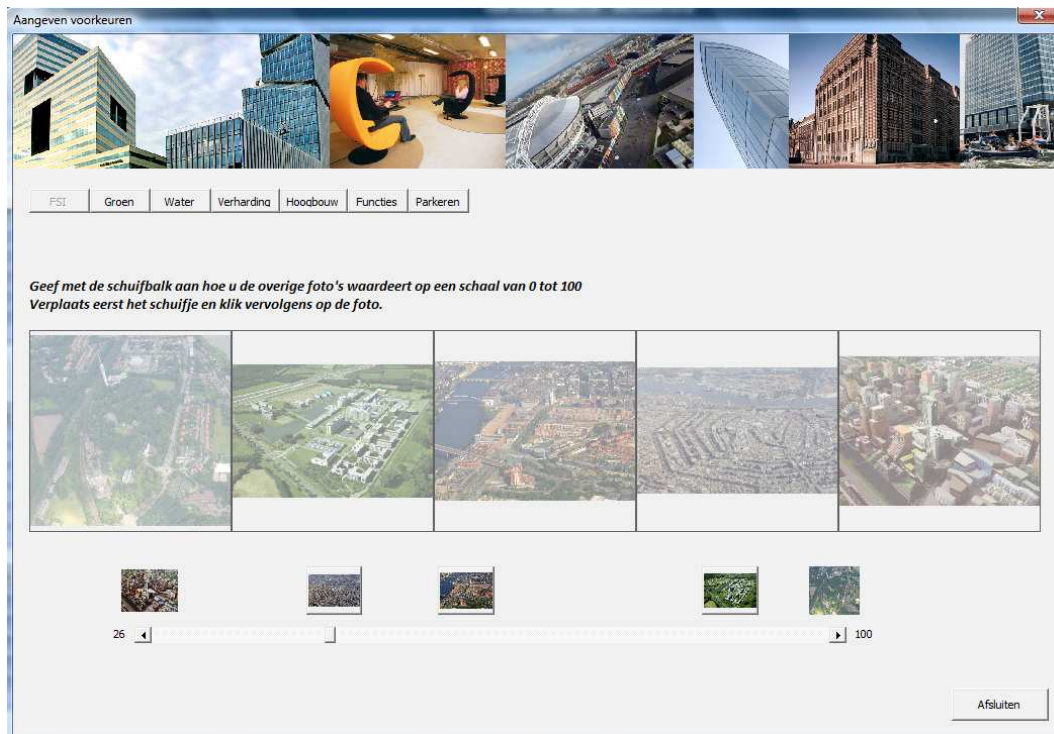
De OREI is een multi-actor instrument, dat via computersimulatie handvatten geeft bij het vaststellen van de cultuurvraag van organisaties. Het instrument OREI kan voor twee doeleinden worden gebruikt. Enerzijds kan met behulp van de OREI de cultuurvraag met betrekking tot de structuur van kantorenlocaties binnen verschillende organisaties in kaart worden gebracht. Dit inzicht kan als input dienen voor de ODR. Anderzijds kan de OREI gebruikt worden binnen één organisatie om de cultuurvraag op het niveau van kantoorconcept, kantoorgebouw en kantorenlocatie vast te stellen. Dit inzicht kan het opstellen van een huisvestingsstrategie ondersteunen.

Binnen de OREI kan men zich op basis van (cultuur)beelden laten verleiden tot een bepaalde voorkeur voor de structuur van kantoorconcept, kantoorgebouw en kantorenlocaties. Deze voorkeur kan leiden tot een bruikbaar (deugdelijk en relevant) ontwerp van kantorenlocaties dat waarde toevoegt voor de gebruikers (tevredenheid) en dus ook voor de gehuisveste organisaties.

In de OREI worden de actoren<sup>3</sup> gevraagd, vanuit hun cultuurbeleving, verschillende kwalitatieve beelden te rangschikken naar voorkeur. Deze beelden zijn een weergave van (stede)bouwkundige elementen. Op basis van de methodiek Preference Function Modelling wordt op een wetenschappelijk verantwoorde wijze de voorkeursmetingen van meerdere actoren gecombineerd tot een (optimale) groepsvoorkeur per bouwkundig aspect. De voorkeuren van de verschillende actoren worden wiskundig vergeleken om uiteindelijk een congruente afbeelding te krijgen van de werkelijke cultuurvraag van meerdere gebruikers.

---

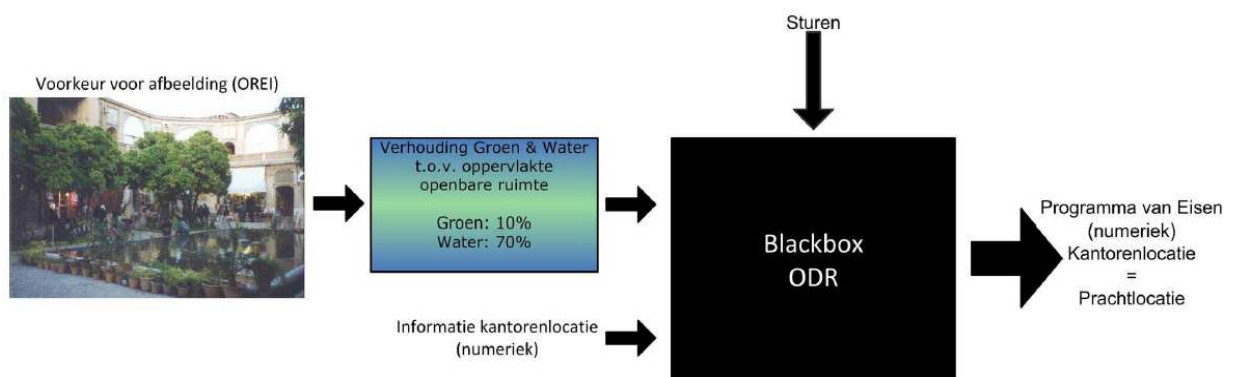
<sup>3</sup> Een actor is een persoon die als vertegenwoordiger van een bepaalde organisatie deelneemt aan het besluitvormingsproces van ontwikkelingen van kantorenlocaties.



FIGUUR 5.2: OFFICE REAL ESTATE INDICATOR

## Office Decision Room

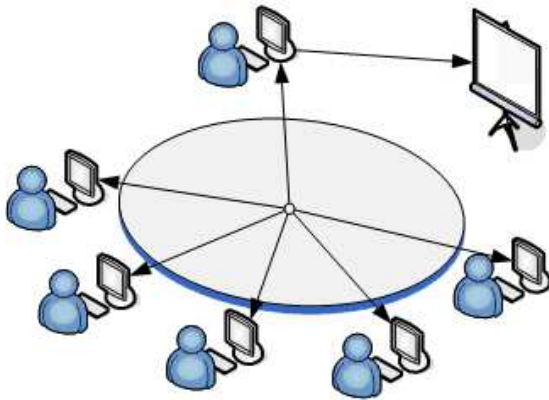
De OREI vormt een onderdeel binnen het Office Decision Room (ODR)-concept. De ODR stelt zich ten doel handvatten te bieden bij het sturen op de relatie tussen de cultuur van de organisatie en de structuur van de kantorenlocatie om te komen tot een groepsoptimale oplossing die leidt tot een "Prachtlocatie". De ODR is een multi-actoren instrument, dat via een computersimulatie een optimale groepsbeslissing berekent op basis van de cultuurvraag van de organisaties. De verwachting is dat de ODR een bijdrage levert tot een betere en snellere besluitvormingsproces binnen de ontwikkeling van kantorenlocaties, rekening houdend met de cultuurvraag van organisaties.



FIGUUR 5.3: OFFICE DECISION ROOM

Binnen de ODR zet de OREI de cultuurvraag van organisaties met betrekking tot de structuur van kantorenlocaties om in voorkeuren voor een bepaalde oplossing (stedebouwkundige variabelen) voor het gebied. Deze voorkeur wordt binnen de OREI geanalyseerd, waarna een groepsvoorkeur per bouwkundig alternatief wordt berekend. De berekende groepsvoorkeur is het uitgangspunt

van een onderhandelingsronde. In deze onderhandelingsronde streven de actoren er naar om te komen tot een optimale groepsvoorkeur. Deze optimale groepsvoorkeur dient als invoer van het wiskundig optimalisatie model. Binnen dit wiskundig optimalisatiemodel vormen de groepsvoorkeuren de streefwaarden binnen de oplossingsruimte. Deze oplossingsruimte is dynamisch, aangezien zij bespreekbaar is en tijdens het gebruik ook veranderbaar. Binnen de oplossingsruimte wordt er gezocht naar een optimale gezamenlijke oplossing, een haalbaar inrichtingsprogramma voor een kantorenlocatie. Over de uitkomsten van het model wordt in een overlegstructuur onderhandeld door de actoren. Mogelijk is dat hieruit een nieuwe visie ontstaat, die wederom als input kan dienen voor een nieuwe simulatieronde. Er wordt dus binnen de ODR in verschillende rondes onderhandeld, waardoor het simuleren een iteratief (cyclisch) proces is, waarbij de actoren tot een synthese komen.



FIGUUR 5.4: OFFICE DECISION ROOM

Binnen de ODR wordt er door middel van zelfsturing en communicatie op een gelijkwaardige basis samengewerkt om te komen tot een optimale gezamenlijke oplossing binnen een oplossingsruimte.

De concepten van de OREI en de ODR zijn praktisch vertaald in de vorm van prototypes. In modeltesten zijn de concepten getest op bruikbaarheid.

## Conclusie

In het licht van de vraagstelling kan het volgende geconcludeerd worden.

Met het ODR-concept kunnen de vastgoedprofessionals sturing geven aan het complexe ontwikkelingsproces van kantorenlocaties, zodat de structuur van kantorenlocaties kan voldoen aan de cultuurvraag van organisaties, die door het OREI-concept is geïnventariseerd. Binnen de ODR wordt er gezocht naar een groepsoptimale oplossing, die zal leiden tot tevreden gebruikers, waardoor er “Prachtlocaties” zullen ontstaan.

Daarnaast is te concluderen, op basis van bouwkundige ontwikkelingen op het niveau van kantoorconcept, kantoorgebouw en kantorenlocatie en de filosofie van Cornelis, dat de cultuurvraag afgestemd moet worden op de structuur van kantorenlocaties door te sturen op de mate van de aspecten diversiteit, identiteit, integraliteit en transparantie. Op deze manier zal de structuur van de kantorenlocatie de cultuur van communicatieve zelfsturing ondersteunen. Het ondersteunen van de cultuur van de communicatieve zelfsturing zal leiden tot een tevreden gebruiker, die zich kan identificeren met zijn/haar omgeving. Op deze manier ontstaan dus “Prachtlocaties”!