

Organisatiegericht huisvesten

van der Voordt, DJM; Ikiz-Koppejan, YMD; Hartjes-Gosselink, AM

Publication date

2008

Document Version

Accepted author manuscript

Published in

Succesvolle Kantoorhuisvesting

Citation (APA)

van der Voordt, DJM., Ikiz-Koppejan, YMD., & Hartjes-Gosselink, AM. (2008). Organisatiegericht huisvesten. In PAM. van Scheijndel, & F. Horsten (Eds.), *Succesvolle Kantoorhuisvesting: Bouwstenen voor een optimaal eindresultaat* (pp. 21-43). Sdu uitgevers.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable). Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights. We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

2. Organisatiegericht huisvesten

Theo van der Voordt, Yolanda Ikiz-Koppejan en Anca Hartjes-Gosselink

2.1 Inleiding

Elke organisatie komt vroeg of laat voor de vraag te staan, welke huisvesting het beste past bij de organisatie. Of dit nu is naar aanleiding van een noodzakelijke renovatie van het bestaande gebouw, verhuizing naar een ander gebouw, nieuwbouw, of als onderdeel van de normale bedrijfsvoering. Wat werkt beter: een traditioneel cellenkantoor of een kantoorconcept met gebruik van flexibele werkplekken, al dan niet in een meer open setting? Hoe stemmen we de huisvesting af op het bedrijfsbeleid, de organisatiedoelen, de werkprocessen en wensen van de medewerkers? Kortom: hoe realiseren we een op onze organisatie toegespitste huisvesting? In dit hoofdstuk geven we concreet handen en voeten aan het begrip organisatiegericht huisvesten. Er wordt eerst kort stilgestaan bij het begrip organisatiegericht huisvesten en verwante termen. Vervolgens introduceren we twee tools ter ondersteuning van de planontwikkeling en besluitvorming: een *huisvestingkeuze model* dat relevante componenten in de besluitvorming op overzichtelijke wijze en procesmatig in de tijd positioneert, en een *keuzematrix* waarin huisvestingsdoelstellingen gekoppeld worden aan conceptuele keuzes voor de plaats, de lay-out en het gebruik van werkplekken en andere voorzieningen. Deze instrumenten zijn ontwikkeld op basis van literatuurstudie, participatie in huisvestingsprocessen en evaluatieve studies naar gebruik en beleving van verschillende kantooromgevingen (Koppejan, Van der Voordt, Hartjes-Gosselink, 2008).

2.2 Achtergrond

2.2.1 Kantoorinnovatie

Begin jaren negentig deed in Nederland de term "kantoorinnovatie" (KI) haar intrede. In het buitenland sprak men van: "new offices", "new officing", "innovative workplace design", "new workplaces" en "alternative work environments" (Van der Voordt, 2003). Inspeland op trends in arbeid en organisatie (plattere organisaties, meer autonomie voor de medewerkers, meer parttime werk), economische ontwikkelingen (toenemende concurrentie, globalisering) en technologische ontwikkelingen (hoogwaardige ICT, Internet, draadloze communicatie, mobiele telefoons en laptops) gingen verschillende organisaties over tot voor die tijd compleet nieuwe kantoorconcepten. Bekende voorlopers in Nederland waren Interpolis in Tilburg en ABN AMRO in Amsterdam en Breda. Ook de Rijksgebouwendienst experimenteerde al vroeg met een satellietkantoor en een hotelkantoor in Den Haag en het DynamischKantoor Haarlem. Door de moderne technologie was het mogelijk geworden om plaats- en tijdonafhankelijk te werken: "de werkplek is waar je bent". De vaste werkplek voor elke medewerker, vaak in een kantoorruimte of cellenkantoor, werd vervuld voor een flexplek in een combikantoor waar de medewerkers wisselend gebruik maken van een gevarieerd aanbod aan activiteitgerelateerde werkplekken: plekken in een open setting ter stimulering van de communicatie, cockpits voor geconcentreerd werk, informele zitjes voor informeel overleg etc., al dan niet in combinatie met telewerken, thuis, bij de klant of in een satellietkantoor. Vanwege het innovatieve karakter werden deze nieuwe vormen van huisvesting bekend onder de kantoorinnovatie.

Aanvankelijk werd kantoorinnovatie bijna als vanzelfsprekend gekoppeld aan veranderingen in de huisvesting. Maar ook wanneer organisaties innovaties doorvoeren in de werkprocessen, diensten of middelen zonder dat dit directe gevolgen heeft voor de huisvesting, is sprake van kantoorinnovatie. Voor innovaties die zowel betrekking hebben

op de organisatorische als op de fysieke werkomgeving worden in het buitenland termen gebruikt zoals “advanced workplace strategies”, “new working practices” en “flexible working policies” (Zelinsky, 1998). Om het procesmatige karakter van kantoorinnovatie te benadrukken, definieerden Van der Voordt en Vos (1999) kantoorinnovatie als:

“Het afstemmen van de huisvesting, ICT en andere faciliteiten op nieuwe wijzen van werken voor het optimaal functioneren van een organisatie”.

Deze definitie sluit goed aan op het bekende People-Process-Place model van DEGW (Duffy, 1992) en varianten hierop (Van der Voordt en Vos, 1999; Van Ree, 2001; Van der Voordt, 2003). In lijn met het voorgaande betoog en vanuit het besef dat huisvesting ook strategisch ingezet kan worden hebben we de definitie iets aangepast:

“Kantoorinnovatie is het aanbrengen van vernieuwingen in de organisatie, de werkprocessen, de huisvesting en/of andere faciliteiten van kantoororganisaties, om daarmee optimaal bij te dragen aan de bedrijfsdoelstellingen”.

2.2.2 Organisatiegericht huisvesten

Innovatie staat voor een sprongwijze vernieuwing. Omdat nieuwe manieren van werken na verloop van tijd niet echt nieuw meer zijn, is de term kantoorinnovatie enigszins in onbruik geraakt. Vanwege de koppeling met (nieuwe) wijzen van werken wordt tegenwoordig meer gesproken van taakgericht huisvesten, procesgericht huisvesten en organisatiegericht huisvesten. Recent is Organisatie Gericht Huisvesten (OGH) door het Centrum voor Facilitaire Dienstverlening van de Belastingdienst (2007) als volgt gedefinieerd:

“Organisatiegericht huisvesten is de continue afstemming van huisvesting, ICT en andere faciliteiten op veranderingen in strategie, structuur en bedrijfsprocessen van de organisatie en daarmee samenhangende (nieuwe) werkwijzen”.

Een organisatiegerichte huisvesting is volgens de Belastingdienst “de best passende oplossing vanuit de cultuur, medewerkers, management, gewenst imago, bedrijfsvoering en beschikbaar budget van een betreffende organisatie”.

Naast OGH zijn ook andere begrippen in omloop, zoals activiteit(en)gerelateerd werken (AGW) en activiteitgerelateerde werkomgevingen. Beide laatstgenoemde termen leggen de nadruk op het faciliteren van de activiteiten die op kantoor plaatsvinden. Afstemming van de huisvesting en andere faciliteiten op de organisatie gaat echter verder en impliceert ook rekening houden met de cultuur, de organisatiestructuur, de missie en ambities van de organisatie en de individuele behoeften van de medewerkers. Vanwege dit laatste wordt ook wel van mensgericht huisvesten gesproken (Bakker, 2008). Organisaties zijn op te vatten als netwerken van gemeenschappelijk aangestuurde en met elkaar samenwerkende mensen (zie tevens hoofdstuk 3, Productiviteit in het kennistijdperk). In feite sluit organisatiegericht huisvesten mensgericht huisvesten al in.

De belangen en doelstellingen van de organisatie en de wensen en behoeften van de medewerkers gaan soms prima samen, maar kunnen ook met elkaar conflicteren. Wanneer bijvoorbeeld uit het oogpunt van kostenreductie door het management wordt besloten om veel minder ruimte per medewerker of per f.t.e. toe te kennen, dan kan dit de medewerkers een gevoel geven van “te vol en te druk”. Het loslaten van “iedereen een eigen plek”, kan op gespannen voet staan met de universele psychologische behoeften aan een eigen plek die je persoonlijk kunt inrichten. Aandacht voor de wensen en behoeften van de mensen binnen de organisatie is niet alleen gewenst vanuit verantwoord werkgeverschap, maar ook

noodzakelijk voor het goed presteren van de organisatie als geheel. Indien maatregelen te veel indruisen tegen de wensen en voorkeuren van de medewerkers en onvoldoende gecompenseerd worden door keuzes die aansluiten bij hun behoeften, dan kan dit uiteindelijk een negatief effect hebben op de organisatie als geheel, in de vorm van teruglopende arbeidsproductiviteit of een hoger ziekteverzuim. Het is dus erg belangrijk om een goede balans te vinden tussen het tegemoet komen aan individuele behoeften en het realiseren van organisatiedoelstellingen. Bijvoorbeeld door een diversiteit aan werkplekken aan te bieden zodat mensen een plek kunnen vinden die past bij de werkzaamheden en hun eigen voorkeur. Veel organisaties nemen “medewerkertevredenheid” op als een van de huisvestingsdoelstellingen. Veilige en gezonde arbeidsomstandigheden vormen eveneens een randvoorwaarde voor optimale prestaties van een organisatie. De ondergrens hiervoor is collectief vastgelegd in wet- en regelgeving zoals het Bouwbesluit en de Arbowet.

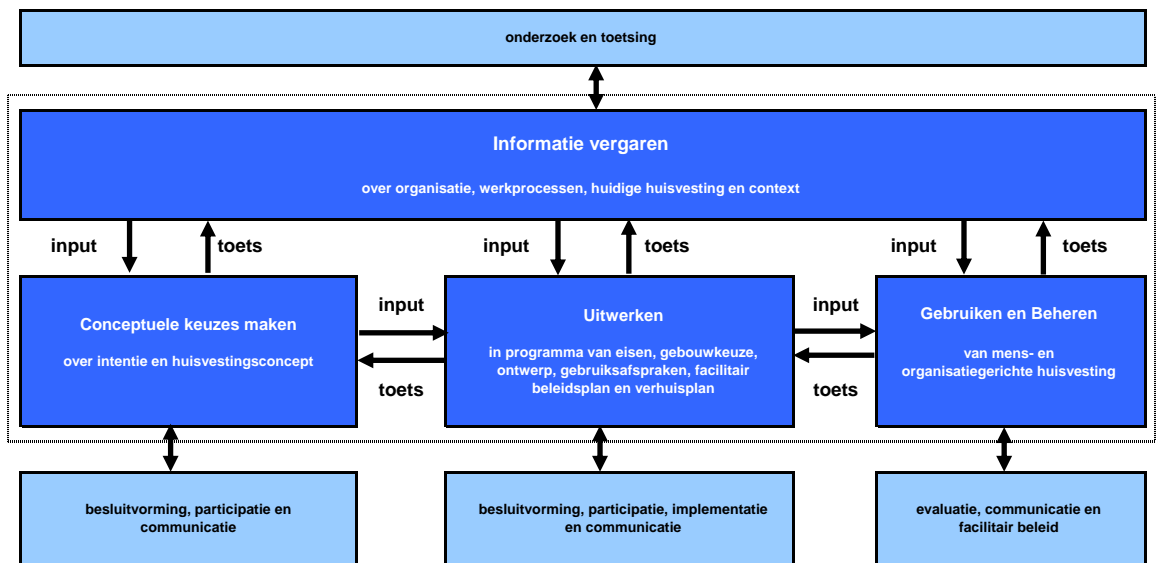
2.2.3 Huisvesten als proces

Naast een productkant kent mens- en organisatiegericht huisvesten ook een proceskant. Bij huisvestingsvraagstukken en het ontwikkelen en implementeren van nieuwe inrichtingsconcepten staan organisaties onder meer voor de keuze, hoe en in welke mate de medewerkers betrokken worden in de totstandkoming en het beheer van het nieuwe concept, welk onderzoek in welke fase wordt uitgevoerd ter ondersteuning van de besluitvorming, en hoe om te gaan met de lastige balans tussen visie en intuïtie en “evidence based” besluitvorming. Wie mag waarover meepraten en/of meebeslissen? Wanneer is welke deskundigheid nodig? Hoe wil de organisatie de huisvesting evalueren op bijvoorbeeld medewerkertevredenheid, het behalen van organisatiedoelen en veranderingen in de organisatie, de werkprocessen, de huisvesting en de context? Een zorgvuldig proces is belangrijk met het oog op het creëren van draagvlak en acceptatie. Basisvoorwaarden zijn helder onderbouwde en voor medewerkers te begrijpen keuzes, zorgvuldige communicatie over de gemaakte keuzes op basis van doelen en middelen en een transparant besluitvormingsproces met duidelijke taken en bevoegdheden (zie tevens hoofdstuk 12). Een nieuw inrichtingsconcept vraagt ook om het voorbereiden van de systemen en de mensen op de nieuwe werkomgeving. Denk aan digitalisering van informatie, mobiel en/of flexibel gebruik van telefonie en computers, opleiding van medewerkers voor ander gebruik van de werkomgeving, andere omgangsvormen, andere wijzen van archiveren en cleandesk en voor het management andere manieren van sturen en leidinggeven. Dit wordt verder in dit boek behandeld in de hoofdstukken 8, 9 en 15)

2.3 Hulpmiddelen

2.3.1 Huisvestingkeuze model

In figuur 1 is geprobeerd om de benodigde stappen voor organisatiegericht huisvesten overzichtelijk in beeld te brengen in de vorm van een huisvestingkeuzemodel. Dit model is nader uitgewerkt in figuur 2. De i staat voor input, de t voor toetsing.. In dit model is ook een aantal tools gepositioneerd. We komen hier later op terug. Het model beoogt een handvat te bieden voor het beredeneerd (op basis van verwachte en beoogde effecten) nemen van besluiten over de huisvesting (product) en de wijze van voorbereiding, implementatie, gebruik en beheer (proces). Gebruik van het model tijdens een (her)huisvestingsproces kan richting geven aan de complexe besluitvorming en helpen om bewuste keuzes te maken over welke factoren (uitgebreid) worden meegenomen in een (her)huisvestingstraject “van organisatie naar huisvesting” en welke niet.

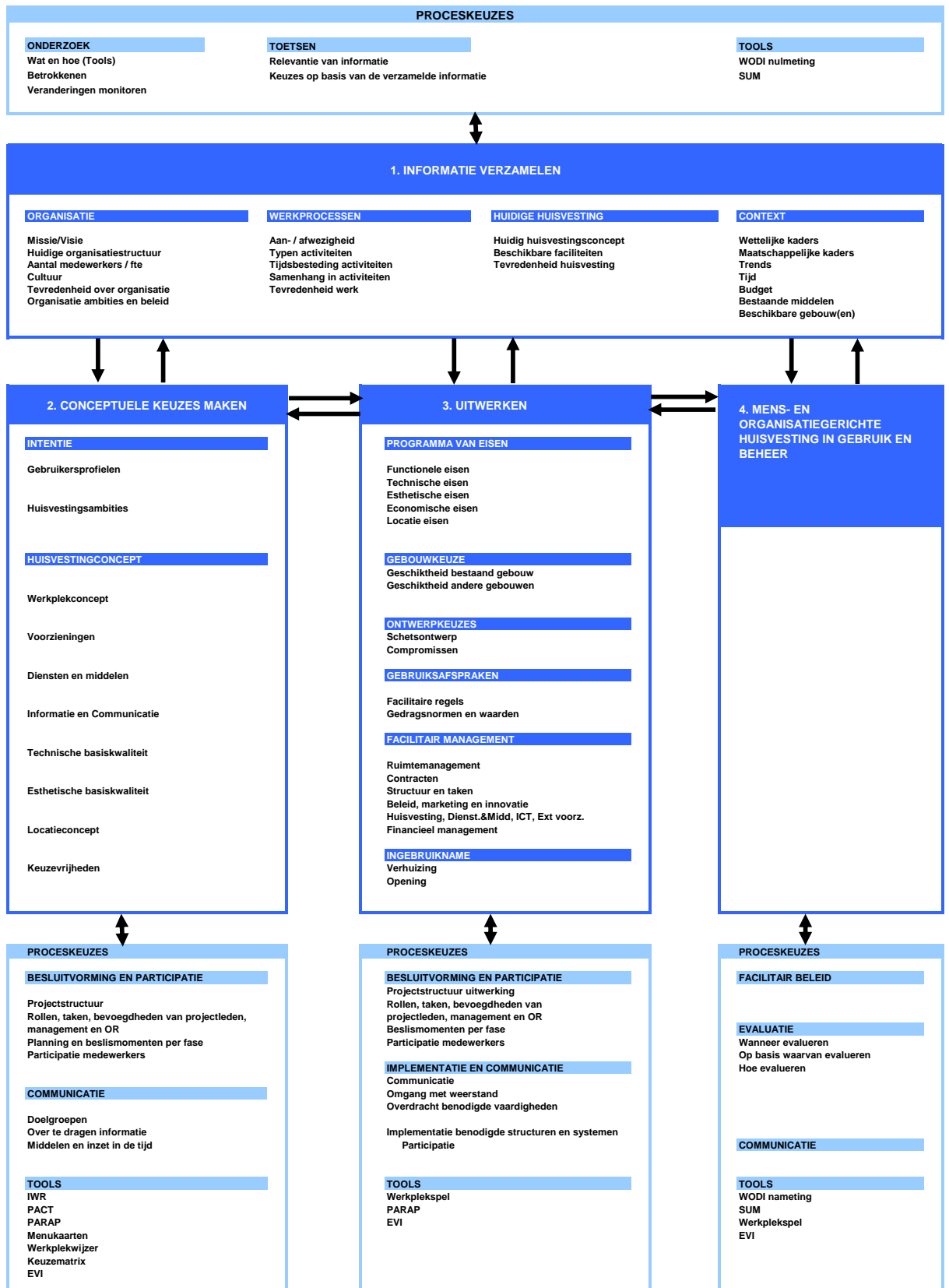


Figuur 1: Huisvestingkeuzemodel in vier stappen

Het model is gebaseerd op het eerder genoemde 3-P model van DEGW, het onderscheid in Place - Space - Use van Vos, Van Meel en Dijcks uit 1999 (figuur 3), het onderscheid in verschillende deelsystemen door Wentink (1999), de theorievorming rond Corporate Real Estate Management zoals ontwikkeld door de TU Delft (Dewulf, Krumm en De Jonge, 2000; De Vries, 2007; De Jonge et al, 2007), projectevaluaties door het Center for People and Buildings in Delft met behulp van het werkomgevingdiagnose instrument WODI (Volker en Van der Voordt, 2005; Volker en Maarleveld, 2007) en studies over keuzeprocessen, implementatie en besluitvorming (Guiza e.a., 2002; Koppejan, 2007; De Bruyne, 2008; Hartjes-Gosselink e.a. 2008).

Uitgangspunt voor het model is dat elk huisvestingsproces inzicht vereist in de bestaande organisatie, de bedrijfsdoelstellingen en huisvestingsdoelen, de werkprocessen, en wensen en verwachtingen voor de toekomst, zowel van het management als van de medewerkers. De eerste fase van het keuzemodel bestaat dan ook uit het verzamelen van informatie, op basis waarvan in fase twee verantwoorde conceptuele keuzes kunnen worden gemaakt. In fase drie worden de keuzes uitgewerkt, met als eindresultaat fase vier: het gebruik en beheer van de organisatiegerichte huisvesting. Binnen de genoemde vier fasen is onderscheid gemaakt in inhoudelijke componenten en procesmatige componenten. De fasen zijn benoemd vanuit het perspectief van organisaties en hun medewerkers. De onderscheiden fasen sluiten nauw aan bij de gebruikelijke fasering in bouwprojectmanagement: initiatief, (eerste ideeën, dataverzameling, besluit tot starten van een project), voorbereiding (concept, programma, ontwerp), uitvoering Implementatie en (ver)bouw, en gebruik en beheer.

Het model gaat uit van rationele besluitvorming. Zorgvuldige besluitvorming vraagt om een cyclisch en iteratief proces. Op verschillende momenten wordt teruggekoppeld naar vorige fasen en vooruitgeblikt naar opvolgende fasen om te toetsen of het keuzeproces consistent verloopt en past bij (veranderingen in) de beschikbare informatie.



Figuur 2: Huisvestingkeuzemodel nader uitgewerkt

Het kan in de praktijk voorkomen dat de cyclus in een huisvestingsproject meerdere malen wordt doorlopen. Ook komt het voor dat het proces al meteen in fase 2 start, en conceptuele keuzes worden gemaakt zonder gedegen informatie over activiteitenpatronen of zonder het expliciet formuleren van huisvestingsdoelen en het doordenken welke facilitaire keuzes deze doelstellingen het beste ondersteunen. Ier zijn situaties bekend dat als doel wordt geformuleerd: "we gaan verhuizen naar gebouw X". In dat geval kan het model uitstekend als referentiekader dienen om de weg terug te volgen en alsnog te onderzoeken of dit gebouw echt goed past bij de organisatie, haar ambities, activiteiten etc. In feite kan het model in elke fase en situatie als spiegel dienen om te reflecteren op het huisvestingsproces en daarover onderling te communiceren.

1. *Informatiefase*

De inhoudelijke component heeft hier betrekking op het verzamelen en analyseren van informatie over de huidige organisatie, de werkprocessen, de bestaande huisvesting en de context waarbinnen de (nieuwe) huisvesting gerealiseerd wordt. De procescomponent bestaat uit keuzes over de wijze van informatie verzamelen (onderzoek) en, de wijze waarop conceptuele keuzes en de uitwerking hiervan in een ontwerp, programma van eisen en gebouwkeuze getoetst wordt aan de verzamelde informatie

2. *Conceptuele keuzes*

In fase 2 staat de te (her)huisvesten organisatie voor inhoudelijke keuzes ten aanzien van het toekomstige huisvestingsconcept op basis van het huidige en/of toekomstige organisatieprofiel en de huisvestingsambities. In deze fase moeten afwegingen worden gemaakt ten aanzien van de uitgangspunten, prioriteiten en haalbaarheid qua organisatorische inspanning, tijd en geld en inpassing binnen de beleidskaders en vigerende wet- en regelgeving. Er moeten ook besluiten worden genomen over welke doelstellingen en ambities door organisatorische en/of fysieke ingrepen worden ingevuld. De procescomponent omvat het informeren van alle betrokkenen over het procesverloop, de besluiten en randvoorwaarden en kaders, en het betrekken in de besluitvorming van de juiste mensen op het juiste tijdstip. Fase 2 wordt afgesloten met een toets van de gemaakte keuzes aan de verzamelde informatie over de ambities, de organisatie, de werkprocessen, de huidige huisvesting en de context waarbinnen de organisatie opereert, inclusief de wettelijke kaders en randvoorwaarden zoals tijd, geld en andere beschikbare middelen. De uitkomsten vormen de input voor fase 3.

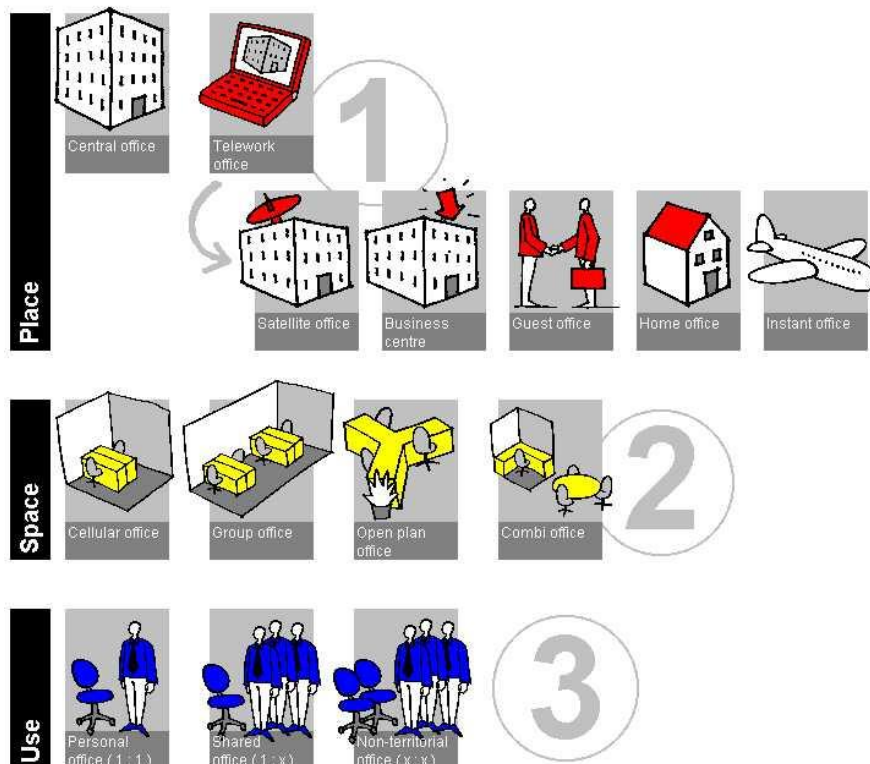
3. *Uitwerking*

Nadat de intenties en ambities zijn uitgesproken en (voorlopige) keuzes zijn gemaakt ten aanzien van het huisvestingsconcept, volgt de uitwerking hiervan in een programma van eisen en ontwerp en afspraken over het gebruik en beheer van de nieuwe werkomgeving. Een belangrijk onderdeel van deze derde fase is het visualiseren van de wensen en eisen en het uitwerken van alternatieve oplossingen. Verder omvat fase 3 het toetsen van de bestaande huisvesting op geschiktheid voor het nieuwe huisvestingsconcept en het programma van eisen. Indien het implementeren van het gewenste concept, programma en ontwerp niet mogelijk is binnen het bestaande gebouw dan zijn er drie opties: het concept, programma en ontwerp aanpassen aan de mogelijkheden en beperkingen van het bestaande gebouw, verhuizen naar een ander bestaand en beter geschikt gebouw, of nieuwbouw. Afhankelijk van de gemaakte keuzes kan de organisatie ook al beginnen om zich voor te bereiden op het nieuwe concept, bijvoorbeeld door al te werken aan de benodigde ICT- en archiefsystemen, het doordenken en uitwerken van uit het concept voortkomende nieuwe wijzen van werken en het aanbieden van passende opleidingen en instructies aan de medewerkers. De proceskeuzes in deze fase hebben betrekking op de wijze van besluitvorming in relatie tot de uitgangspunten, de verzamelde informatie en de gemaakte conceptuele keuzes. Hoe wordt het concept geïmplementeerd? Welke andere

programmatische eisen zijn hierbij van belang? Zijn er redenen om de projectstructuur en de communicatie en participatie aan te passen? Fase 3 wordt afgesloten met een toets van het ontwerp en het gekozen gebouw aan de in fase 1 verzamelde informatie en de in fase 2 geformuleerde intenties en keuzen ten aanzien van het huisvestingsconcept.

4. Gebruik en beheer

Het beoogde inhoudelijke resultaat is huisvesting die zowel fysiek als qua gebruik en beheer optimaal past bij de organisatie en de mensen die er werken, de werkprocessen en de context waarbinnen de organisatie opereert. Voor de gebruik- en beheerfase dienen proceskeuzes te worden gemaakt over de wijze van informeren en communiceren over het gebruik (denk ook aan de nieuwkomers), gebruikersparticipatie in het beheer, opstellen van een gebruikswijzer voor de medewerkers, eventueel aanpassen van gedragsregels, evaluatie van de nieuwe huisvesting (of, hoe en wanneer) en de wijze waarop de opgedane ervaringen worden verwerkt in verbeteringen en facilitair beleid.



Figuur 3: Het Place-Space-Use model van Vos e.a. (1999)

2.3.2 Integrale aanpak

Het model maakt duidelijk dat organisatiegericht huisvesten een integrale aanpak vereist. Integraal verwijst naar de afstemming van de huisvesting en andere faciliteiten zoals ICT, op de organisatie, de mensen die er werken en de werkprocessen die er plaatsvinden, rekening houdend met de context waarbinnen de organisatie opereert. Een integrale aanpak vereist goede samenwerking tussen facilitair management, vastgoedbeheer, IT en Human Resource management. Deze verschillende disciplines zullen gezamenlijk moeten optrekken om vorm en inhoud te geven aan organisatiegericht huisvesten.

Belangrijke aandachtspunten zijn:

- Afstemming van de fysieke huisvesting ('Place') op de organisatie ('People') en de werkprocessen ('Process').
- Afstemming van verschillende subsystemen op elkaar: organisatorisch, technisch, ruimtelijk en sociaal.
- Typerende kenmerken van de organisatie (structuur, cultuur, ambities en beleid etc.), de werkprocessen (activiteitenpatronen, verhouding communicatie/concentratie, aan/afwezigheid op kantoor) en wensen en voorkeuren ten aanzien van de huisvesting (locatie, kantoorconcept, inrichting, IT en andere faciliteiten, gebruiksregels)
- De externe context en de invloed hiervan op de missie, ambities en mogelijkheden: sociaal-economisch (demografie, arbeidsmarkt, economische hoog- of laagconjunctuur, globalisering), technologisch (nieuwe technologie, betaalbaarheid, beschikbaarheid) en juridische context (Bouwbesluit, Arbo wet).
- Denken in termen van doelstellingen en (facilitaire) middelen. Bijvoorbeeld het realiseren van de doelstelling "hoge arbeidssatisfactie" door middel van het creëren van een prettige werkomgeving, een hoge arbeidsproductiviteit door een werkomgeving die de activiteiten optimaal ondersteunt, kostenreductie door een kostenefficiënte werkomgeving qua investeringskosten en exploitatiekosten.
- Denken in termen van product (mens- en organisatiegerichte huisvesting) en proces (van uitgangspunten, ambities en context naar doelstellingen en conceptuele keuzes, programma, ontwerp, implementatie en beheer).
- Procesmatig denken in stappen "van" ... "naar" ... : van organisatie naar huisvesting, van informatie naar besluitvorming, van beleid en intenties naar conceptuele keuzes, programma en ontwerp, van voorbereiding naar implementatie, gebruik en beheer. En ook in termen van ontwikkelen en toetsen, vooruitblikken en terugkoppelen.
- Onderscheid in korte en (middel)lange termijn door zorgvuldig na te denken over een optimale afstemming tussen de huidige vraag en het huidige aanbod, de toekomstige vraag en het huidige aanbod, en de toekomstige vraag en het toekomstige aanbod.

2.3.3 Stel u zelf vragen!

Om alle fasen zorgvuldig door te lopen is het aan te bevelen om zichzelf en elkaar kritisch te ondervragen over feiten, wensen, verwachtingen, doelen en middelen om deze doelen te bereiken. Hieronder volgen enkele voorbeelden van relevante vragen voor fase 2, het maken van conceptuele keuzes. Voor een uitgebreide lijst van vragen verwijzen we naar het door het Center for People and Buildings uitgebrachte rapport over het huisvestingkeuzemodel (Koppejan, Van der Voordt en Hartjes-Gorselink, 2008). Hierin wordt een uitgebreide checklist met vragen gepresenteerd waarmee een organisatie door alle stappen van het model wordt geleid.

Intenties vanuit gebruikersprofielen

- Zijn er activiteitenpatronen te herkennen in de vorm van een overeenkomende tijdsbesteding aan diverse activiteiten bij meerdere medewerkers?
- Zijn deze activiteitenprofielen gekoppeld aan bepaalde functies, functiegroepen of werkprocessen?
- Onder welk profiel vallen de afzonderlijke medewerkers?

Intenties vanuit huisvestingsambities

- Wat is het verwachte of beoogde effect van de huisvesting voor de organisatieambities?
- Wat zijn de huisvestingsambities van de organisatie? Zijn deze nader te specificeren? Zijn hierin prioriteiten te onderkennen?

Huisvestingsconcept

- Wat is de best mogelijke of meest gewenste keuze ten aanzien van:
 - plaats van de werkplek (hoofdkantoor, dependance, thuis, bij de klant),
 - soorten werkplekken of werkplektypen en de situering van werkplekken ten opzichte van elkaar (cellenkantoor, open kantoor, groepskantoor, combi)
 - gebruik van de werkplekken (vasteplekken, gedeelde werkplekken, wisselplekken)
 - kwantiteit en ruimtenormering
- Welke faciliteiten en facilitaire diensten zijn noodzakelijk of gewenst (vergaderruimten, restaurant, receptie, ontmoetingsplekken etc.)? Welke wensen zijn er ten aanzien van het aantal, de grootte en de locatie?
- Hoe wordt de facilitaire dienstverlening georganiseerd? Wat wordt uitbesteed, wat niet?
- Welke eisen worden er gesteld aan het meubilair (wel/niet instelbaar), ICT (aansluitpunten, draadloos, beveiliging), archief (centraal/decentraal, papier/digitaal), printen en kopiëren (soort, aantal, plaats)?
- Welke hard- en software is nodig en hoe wordt het gebruik hiervan ondersteund (beheer, helpdesk)?
- Welke technische kwaliteit wordt vereist, vanuit vigerende kaders en/of op basis van eigen ambities en gebruik?
- Welke esthetische basiskwaliteit wil de organisatie realiseren, bijvoorbeeld ten aanzien van ruimtelijkheid, openheid, kleurgebruik?
- Welke eisen en wensen gelden er ten aanzien van de locatie (bereikbaarheid per auto, per fiets, te voet of per openbaar vervoer, parkeergelegenheid, voorzieningen in de buurt, veiligheid, uitstraling)?
- Hoeveel keuzevrijheid is er (binnen de gestelde kaders) voor de afzonderlijke businessunits, afdelingen en individuele medewerkers?

Proceskeuzen ten aanzien van participatie en besluitvorming

- Wat zijn de rollen, taken en bevoegdheden van alle actoren in de verschillende fasen van het huisvestingsproject? Wie mag waarover meepraten en/of meebeslissen en wanneer?
- Op welk moment moet over welk aspect besloten worden?
- Past de gewenste wijze van besluitvorming bij de doelen, ambities en de aanpak?

Proceskeuzen ten aanzien van de communicatie

- In welke vorm wordt over het huisvestingstraject gecommuniceerd (nieuwsbrief, website, bijeenkomsten, onderzoekverslag), door wie, hoe vaak en wanneer?
- Welke doelgroepen worden onderscheiden en wat zijn de belangrijkste boodschappen?
- Over wat wordt wel en niet gecommuniceerd,
- Hoe worden de ervaringen gedeeld in de opeenvolgende fasen van voorbereiding, implementatie en gebruik en –beheer?

2.3.4 Keuzematrix

Figuur 4 geeft het principe weer van een keuzematrix waarmee huisvestingsdoelstellingen kunnen worden gekoppeld aan mogelijke keuzen ten aanzien van de plaats, de layout en het gebruik van de werkplekken en andere voorzieningen. De matrix ondersteunt fase 2 uit het huisvestingkeuzemodel. Met behulp van de matrix kan de pijl “van ambities naar huisvestingskeuzes” worden geoperationaliseerd en kunnen op basis van prioriteiten in doelstellingen onderbouwde keuzes worden gemaakt. De rijen van de matrix omvatten de huisvestingsdoelstellingen van de organisatie, de kolommen de verschillende componenten van de huisvesting en andere faciliteiten. In de cellen kunnen keuzes ten aanzien van deze componenten worden ingevuld, die naar verwachting het best aansluiten op de desbetreffende ambities.

Algemeen voorkomend		Organisatiespecifiek	Fictief																
Huisvestingsambities algemeen. Stimuleren of faciliteren van:	Huisvestingsambities specifiek. Stimuleren of faciliteren van:	Prio: 1/2/3	Toelichting ambities	Code	Plaats v werken	Typen wp en layout	Kwantiteit/normering	Gebruik wp, regels	Layout, kwantiteit	Centraal/ decentraal	Receptie, catering, bev., schoonmaak, meubilair, overig	ICT, archief, overig	Klimaat, overig	Uitstraling, afwerking	Bereikbaar, parkeren, uitstr., voorz., overig	org, afd- of ind niveau	Toelichting keuzes		
				Code	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Arbeidsproductiviteit				A															
	Geconcentreerd kunnen werken (geen verstoring door teveel omgevingsprikkels)			A															
	Veel/overal werken, voorkomen van tijdverlies			B															
	Communicatie binnen afdelingen, team/projectwerk, etc			C															
	Communicatie tussen afdelingen (tussen Front-Back office, Ontwikkeling en Verkoop, team/projectwerk, etc)			D															
																		
Innovatiekracht				E															
	Klantinbreng mogelijk maken			E															
	Creativiteit en kennisuitwisseling			F															
																		

Figuur 4: Principe van een keuzematrix
De lijst met ambities c.q. huisvestingsdoelstellingen kan door een organisatie naar eigen inzicht worden opgesteld.

De matrix kan op verschillende manieren worden ingezet in een organisatiegericht huisvestingsproces:

- Gebruik van een door externen ingevulde matrix, bijvoorbeeld door onderzoekers of een consultant, op basis van best practices en bevindingen uit onderzoek over positieve en negatieve effecten van oplossingsvarianten voor de huisvesting. Een ingevulde matrix biedt een referentie- en toetsingskader om ideeën te genereren voor eigen conceptuele keuzes en gemaakte keuzes te spiegelen aan theoretische inzichten en ervaringen in eerdere projecten.
- Het door de organisatie zelf invullen van de matrix, individueel en/of in een workshop met representanten van het management en andere gebruikers. Dit maakt duidelijk welke verwachtingen er zijn over het effect van de huisvestingskeuzes op het realiseren van de huisvestingsambities.

Gebruik van de matrix maakt duidelijk dat er verschillende facilitaire keuzes mogelijk zijn om dezelfde doelstelling of ambities te bereiken en dat eenzelfde keuze verschillende doelen kan dienen. Invulling van de matrix maakt ook duidelijk dat keuzes met elkaar kunnen conflicteren en bijdragen aan het realiseren van één of meerdere doelstellingen, maar tegelijkertijd een negatief effect hebben op het realiseren van andere doelstellingen. De matrix is een middel om verwachtingen en keuzes te expliciteren, te beredeneren en te bediscussiëren. De bereikte inzichten vormen ook belangrijke input voor de communicatie naar anderen.

Huisvestingsambities

Onderstaand rijtje doelstellingen biedt een kader voor het vaststellen van eigen huisvestingsambities.

- Arbeidsproductiviteit
- Innovatiekracht
- Medewerkertevredenheid
- Veiligheid en gezondheid
- Kostenreductie
- Risicobeheersing
- Efficiency
- Klanttevredenheid
- Flexibiliteit
- Duurzaamheid
- Imago
- Cultuurverandering

De genoemde doelstellingen zijn ontleend aan de Werkplekwijzer (Martens e.a., 2007), een catalogus van verschillende werkplekken met voor- en nadelen voor de organisatie en haar medewerkers, aangevuld met andere in de literatuur genoemde huisvestingsdoelstellingen (Wentink, 1999; Van der Voordt, 2003; Koppejan, 2006; De Vries, 2007). Deze huisvestingsambities kunnen worden geconcretiseerd door ze uit te werken in subdoelstellingen. Subdoelstellingen van het faciliteren of stimuleren van de arbeidsproductiviteit zijn bijvoorbeeld:

- Geconcentreerd kunnen werken, geen verstoring door teveel omgevingsprikkels.
- Overal kunnen werken, zonder tijdverlies
- Gemakkelijke communicatie binnen afdelingen en teams
- Idem tussen afdelingen, bijvoorbeeld tussen Front en Back office, Ontwikkeling en Verkoop, afdelingsoverstijgende teams.

Bij elke huisvestingsambitie biedt de matrix de mogelijkheid om het belang hiervan aan te geven volgens 1 = stimuleren; 2 = alleen faciliteren; en 3 = niet relevant/lage prioriteit. Desgewenst kunnen extra subdoelstellingen worden toegevoegd. De codes A, B, C, etc zijn bedoeld om op een apart formulier uitgebreidere toelichting te kunnen geven.

Componenten van de huisvesting

In de kolommen worden twaalf huisvestingsvariabelen onderscheiden waarover organisaties keuzes moeten maken:

1. De plaats van werken (*place*): in het hoofdkantoor, in een satellietkantoor, thuis, onderweg, bij de klant etc.
2. De layout van de plattegrond (*space*) c.q. typen werkplekken en de positionering van de werkplekken ten opzichte van elkaar: kantoorruimte, cellenkantoor, groepenkantoor, combikantoor of een mix hiervan.
3. Kwantiteit/normering werkplekken: de hoeveelheid ruimte per plek.
4. Gebruik werkplek en gedragsregels (*use*): ieder een eigen werkplek, gedeelde werkplekken (bijvoorbeeld twee parttimers die na elkaar dezelfde plek gebruiken), of non-territoriaal (flexibel gebruik van een gevarieerd aanbod); wel/geen cleandesk; afspraken over eten; afspraken over personalisering van de werkplek.
5. Layout en kwantiteit van de voorzieningen bijvoorbeeld vergaderruimten, restauratieve voorzieningen, opslag, servers, kopieervoorzieningen en externe voorzieningen waaronder externe werkplekken.
6. Plaatsing van de voorzieningen: centraal en/of decentraal.

7. Diensten en middelen: receptie, catering, beveiliging, schoonmaak, ruimtetoedeling en verstrekken van (werk)plekken, inclusief meubilair (ergonomie van het meubilair, grootte, luxe, wel/niet instelbaar), etc.
8. Informatie & communicatie: keuzes ten aanzien van ICT (hard- en software, internet en intranet, telefonie), documentenmanagement en archivering (centraal/decentraal, papier/digitaal).
9. Technische basiskwaliteit: klimaat, daglicht en verlichting, geluid, overig.
10. Esthetische basiskwaliteit van de architectuur van het gebouw en de inrichting: uitstraling, afwerking, vormgeving, materialisatie en detaillering.
11. Locatie: bereikbaarheid, parkeren, uitstraling, voorzieningen, overig.
12. Keuzevrijheid voor de organisatie, afdelingen en op individueel niveau.

Algemeen voorkomend		Organisatiespecifiek	Fictief	Werkplekconcept						Voorzieningen	Diensten en Middelen	Informatie & comm.	Technische basiskwaliteit	Esthetische basiskwaliteit	Locatieconcept	Keuzevrijheid	Toelichting keuzes	
Huisvestingsambities algemeen. Stimuleren of faciliteren van:	Huisvestingsambities specifiek. Stimuleren of faciliteren van:	Prio: 1/2/3	Toelichting ambities	Code	Plaats v werken	Typen wp en layout	Kwantiteit/normering	Gebruik wp, regels	Layout, kwantiteit	Centraal/ decentraal	Receptie, catering, bev., schoonmaak, meubilair, overig	ICT, archief, overig	Klimaat, overig	Uitstraling, afwerking	Bereikbaarheid, parkeren, uitstr., voorz., overig	org-, afd- of ind niveau		
Arbeidsproductiviteit	Geconcentreerd kunnen werken (geen verstoring door teveel omgevingsprikkels)	2	Moet gefaciliteerd worden. Zeker A voor beleids-medewerkers.	A	x	x	x										zie tekst A1, 2, en 3	
	Veel/overal werken, voorkomen van tijdverlies	3	natuurlijk moet de huisvesting incl ICT effectief werken faciliteren, maar geen apart speerpunt	B														
	Communicatie binnen afdelingen, team/projectwerk, etc	1	Vooral het stimuleren van contact tussen senioren en junioren	C		x												zie tekst C2
	Communicatie tussen afdelingen (tussen Front-Back office, Ontwikkeling en Verkoop, team/projectwerk, etc)	1	Afdelingsoverstijgende projecten worden de kern van het werk. Belangrijker dan de afdelingstructuur.	D		x		x	x									zie tekst D2, 4 en 5
																	
Innovatiekracht	Klantinbreng mogelijk maken	3	Misschien in de toekomst, vooral op ICT gebied. Nu nog niet	E														
	Creativiteit en kennisuitwisseling	1	De omgeving moet inspirerend zijn en eigen verantwoordelijkheid en keuzes stimuleren.	F				x						x			zie tekst F4 en F10	
																	

Figuur 5: Mogelijke invulling van de matrix “van” subdoelen “naar” huisvestingskeuzes voor Arbeidsproductiviteit en Innovatiekracht.

Tabel 1 Toelichting bij figuur 5: het faciliteren van de huisvestingsambities “Arbeidsproductiviteit” (A t/m D) en “Innovatiekracht” (E,F)

De letters A, B, C. etc. verwijzen naar de subdoelstellingen in de rijen. De nummers corresponderen met de nummers van de componenten van de huisvesting in de kolommen. Een kruisje in de matrix betekent dat een uitSPAak is gedaan over de koppeling van subdoelstellingen aan facilitaire keuzes om de genoemde subdoelstellingen te realiseren.

1. Plaats van werken	(A) Thuis werken mogelijk maken.
2. Werkplektypen en layout	(A) Cockpits, voor senioren werkplekken met een overleghoek eraan, werkplekken in projectkamers (4-5 werkplekken).
3. Kwantiteit, ruimtenormering	(A) Werkplekken ruim opstellen. Voor senioren maximaal 2 werkplekken aan elkaar.
4. Gebruik/Gedragsregels	(A) Flexibel gebruik van werkplekken. (F) Vaste werkplekken die geheel naar eigen wens kunnen worden aangekleed.

Huisvestingsambities algemeen. Stimuleren of faciliteren van:	Huisvestingsambities specifiek. Stimuleren of faciliteren van:	Prio: 1/2/3	Toelichting ambities	Toelichting keuzes												
				Code	Plaats v werken	Typen wp en layout	Kwantiteit/normering	Gebruik wp, regels	Layout, kwantiteit	Centraal/ decentraal	Receptie, catering, bev., schoonmaak, meubilair, overig	ICT, archief, overig	Klimaat, overig	Uitstraling, afwerking	Bereikbaar, parkeren, uitr., voorz., overig	org-, afd- of ind niveau
Kostenreductie	Lagere huurkosten			G			x	x	x	x				x		
	Lagere investering/afschrijvingskosten			H		x					x			x		x
	Lagere beheerkosten			I	x			x							x	
	Terugdringen mutatiekosten			J				x								x
															

Figuur 6: Voorbeeld invulling matrix voor de ambitie Kostenreductie

De matrix kan voor alle huisvestingsambities worden ingevuld. Uit de voorbeelden in tabellen 1 en 2 blijkt dat mogelijke huisvestingskeuzes op basis van de ambitie “Kostenreductie” kunnen conflicteren met mogelijke keuzes op basis van de ambities “Ondersteunen en stimuleren van de arbeidsproductiviteit” en “Stimuleren van innovatiekracht”. Op basis van kostenreductie zou er bijvoorbeeld voor kleinere werkplekken worden gekozen, voor een betere concentratie juist voor wat ruimere werkplekken. De matrix is dan ook bedoeld als hulpmiddel bij besluitvorming. Geschikte huisvestingsoplossingen zijn afhankelijk van de specifieke situatie. De keuze uit conflicterende oplossingen is afhankelijk van de prioriteiten.

Tabel 2: Toelichting bij figuur 6: huisvestingskeuzen die naar verwachting de kosten reduceren

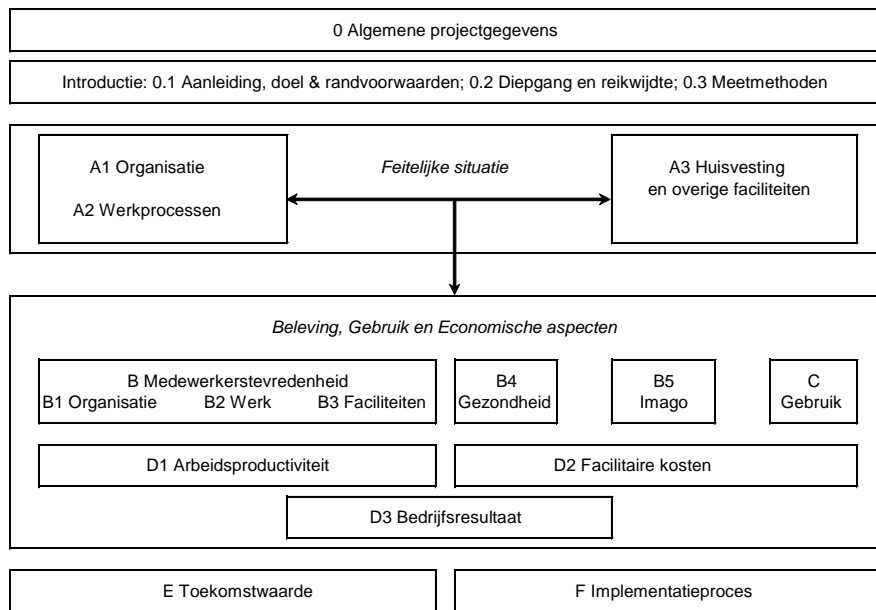
	(I) Beperkt faciliteren van thuis werken
1. Plaats van werken	
2. Werkplektypen en layout	(H) Meer open layout (minder wanden)
3. Kwantiteit, ruimtenormering	(G) Kleinere werkplekken, minder m2 per werkplek
4. Gebruik/Gedragsregels	(G) Reductie aantal werkplekken door delen van plekken; (I) Toezien op zorgvuldig omgaan met de beschikbare faciliteiten (J) Reductie mutatiekosten door grotere gebruiksflexibiliteit;
5. Type voorzieningen, layout, kwantiteit	(G) Selectiever toestaan van gebruik externe vergaderfaciliteiten.
6. Plaats voorzieningen	(G) Meer centraal voor gemeenschappelijk gebruik
7. Diensten en Middelen	(H) Beperking intensiteit schoonmaken, bewaking e.d. ; minder luxe catering.
8. Informatie en Communicatie	(G) Reductie m2-gebruik door opschonen archieven, centralisatie en digitalisering
9. Technische basiskwaliteit	(H) Sober en doelmatig
10. Esthetische basiskwaliteit	(H) Sobere architectuur en inrichting
11. Locatieconcept	(G) Keuze voor locatie met lage huurprijzen (I) Gebouwen/ruimten afstoten en activiteiten concentreren;;
12. Keuzevrijheid	(H,J) Eenvoudige besluitvormingsstructuur, korte lijnen.

2.3.5 Andere instrumenten voor dataverzameling en besluitvorming

Behalve de keuzematrix zijn door onderzoekers en adviesbureaus tal van andere instrumenten ontwikkeld ter ondersteuning van de benodigde dataverzameling en de besluitvorming. We bespreken hier kort enkele door het Delftse Center for People and Buildings ontwikkelde instrumenten.

WODI Classic en WODI Light

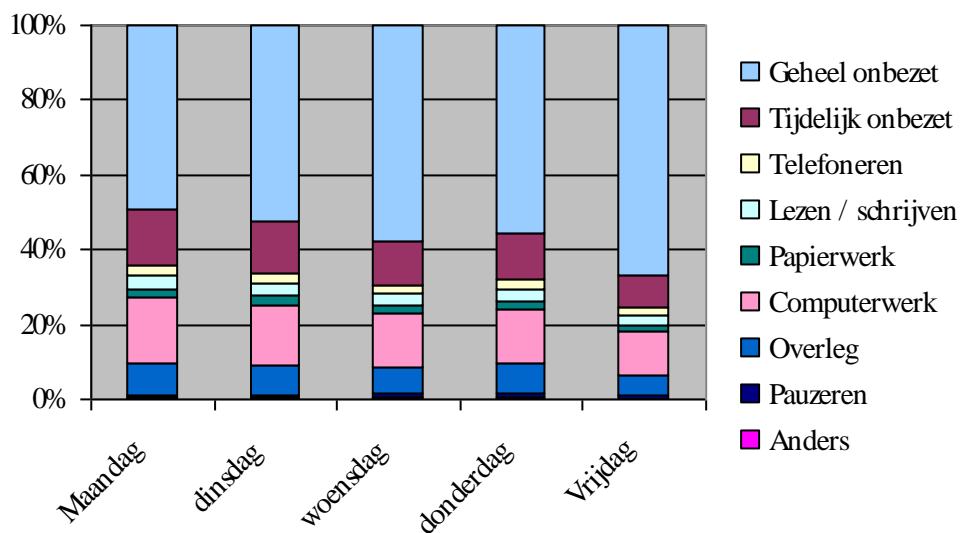
Het Werkomgevingsdiagnose-instrument WODI® (Volker en Van der Voordt 2005) is een tool voor systematische verzameling van data over de beleving en tevredenheid van de medewerkers over de werkomgeving. De uitgebreide versie van het instrument (WODI Classic) bestaat uit een vragenlijst voor de medewerkers en protocollen voor interviews met sleutelpersonen binnen de organisatie (Volker en Van der Voordt, 2005). De verkorte versie (WODI Light) bestaat uit een ingedikte vragenlijst over een beperkt aantal thema's, die volgens onderzoek van grote invloed zijn op de arbeidssatisfactie en de (ervaren) arbeidsproductiviteit (Volker en Maarleveld, 2007). WODI kan worden ingezet in een nulmeting (voorafgaand aan de planontwikkeling voor andere huisvesting) en als nameting (effectmeting na de inhuizing) en ook om de tevredenheid over de werkomgeving gedurende langere tijd te monitoren. Het instrument geeft inzicht in de tevredenheid over de organisatie, het werkproces en de werkomgeving, zowel voor de organisatie zelf als in vergelijking met andere werkomgevingen. De resultaten van alle casestudies zijn opgeslagen in een database. Op basis hiervan is een tevredenheidsindicator samengesteld met gemiddelde tevredenheidspercentages. Dit biedt een referentiekader om zich zelf te benchmarken. Bij herhaling van evaluaties in de tijd kunnen organisaties het realiseren van de eigen ambities monitoren.



Figuur 7: Modulaire opbouw WODI Classic

Space Utilization Monitor (SUM)

De Space Utilization Monitor (SUM) is ontwikkeld om in kaart te brengen hoe de beschikbare werkplektypen en overige ruimten in een kantoor benut worden (Borgman, 2005). Via een vooraf gedefinieerde looproute wordt per werkplektype geregistreerd welke activiteit plaatsvindt op de werkplek als deze bezet wordt door een persoon. De bijbehorende software genereert grafieken van de gemiddelde en maximale bezetting per type werkplek en de tijdsbesteding per type activiteit.



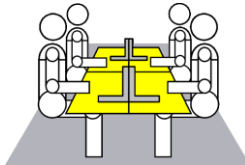
Figuur 8: Voorbeelden van resultaten uit SUM: benutting per soort werkplek

Werkplekwijzer en menukaarten

De Werkplekwijzer geeft een overzicht van verschillende typen werkplekken en hun belangrijkste kenmerken in relatie tot het gebruik ervan (Martens e.a., 2007). Het biedt een goed handvat om gezamenlijk de bouwstenen voor de nieuwe werkomgeving te selecteren. Het is verstandig als de organisatie aangeeft welke keuzes van bovenaf worden gemaakt door het managementteam en welke keuzes op afdelingsniveau of individueel kunnen

worden gemaakt. Hier past de metafoor van een menukaart (Martens, 2006, zie hoofdstuk 10): het restaurant bepaalt de keuzemogelijkheden, de gast stelt binnen de beschikbare mogelijkheden zijn of haar menu samen. Bijvoorbeeld: het management kiest voor flexibel werken en bepaalt op basis van het aantal medewerkers het aantal beschikbare vierkante meters per afdeling. Zij geeft dit als randvoorwaarde mee voor de afdelingen. Het staat de afdelingen vervolgens tot op zekere hoogte vrij om binnen deze kaders een optimale balans te zoeken tussen werkplekken in een open setting en concentratieplekken.

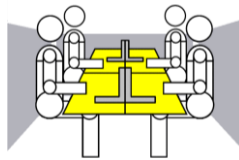
open werkplek



Een open ruimte voor meerdere personen, geschikt voor activiteiten die vragen om interne communicatie, of relatief weinig concentratie vereisen.

Oppervlakte:
Gebruik:
Akoestiek:
Klimaat:
Situering:

halfopen werkplek



Een half-open ruimte voor meerdere personen, geschikt voor activiteiten die vragen om interne communicatie, of relatief weinig concentratie vereisen. Half hoge scheidingen kunnen gebruikt worden om bijv. teams te groeperen

Oppervlakte:
Gebruik:
Akoestiek:
Klimaat:
Situering:


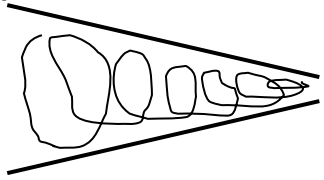
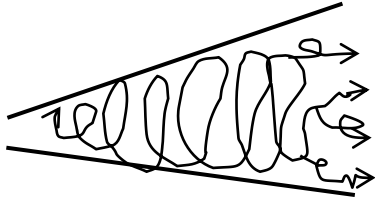
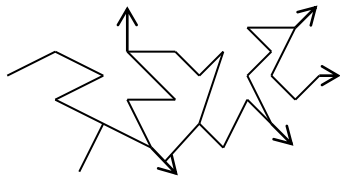
Figuur 9: Voorbeeld van werkplekken uit de werkplekwijzer

PARAP en Rekenmodel PACT (Plekken en ACTiviteiten)

PARAP is een model waarmee in de beginfase van het planvormingsproces schattingen kunnen worden gemaakt van de investerings- en exploitatiekosten in relatie tot gemaakte huisvestingskeuzen (Gerritse, 2007). Rekenmodel PACT is ontwikkeld om op basis van aantallen werknemers, hun werkzaamheden en beleidskeuzes zoals vast of flexibel werken het aantal benodigde werkplekken per type werkplek te kunnen berekenen. Door te variëren met de uitgangspunten worden de gevolgen zichtbaar van verschillende huisvestingsstrategieën.

Integrated Workplace Roadmap (IWR)

Dit instrument kan organisaties helpen om de effectiviteit en efficiëntie van een huisvestingstraject te vergroten. Het instrument biedt inzicht in mogelijke hobbels en zijwegen in het besluitvormingsproces en het belang van het betrekken van de verschillende partijen in de huisvestingsketen (Guiza e.a., 2002; Pikker, Chin Kwie Joe en Hartjes, 2008). De roadmap kan tijdens de start-, diagnose- en definitiefase gebruikt worden om de uitgangssituatie te bepalen en zich bewust te worden van de best passende besluitvormingsstrategie en biedt tevens een referentiekader voor evaluatie van het besluitvormingsproces. De nieuwste versie, IWR 2.0, bespreekt verschillende processtrategieën, elk met een bepaalde aanpak van het huisvestingstraject. Communicatie, participatie, organisatie van het proces zelf en mogelijke valkuilen en succesfactoren zijn hier belangrijke onderdelen.

		<i>Hoe (aanpak/uitvoering/organisatie)</i>	
		<i>Planmatig/gestructureerd</i>	<i>Ontwikkelend/zoekend</i>
<i>Doel / huisvestingsambitie</i>	<i>Duidelijk gedefinieerd</i>	Expeditie 	Speurtocht 
	<i>Ongedefinieerd</i>	Ontdekkingsreis 	Zwerftocht 

Figuur 10: Verschillende processtrategieën uit IWR 2.0

Werkplekspel

Dit kaartspel bevat beschrijvingen van huisvestingssituaties en dilemma's rond organisatiegericht huisvesten. Het samen spelen van het spel maakt managers en andere gebruikers bewust van de voor- en nadelen van verschillende huisvestingskeuzes en manieren van omgaan met de werkomgeving (De Bruyne e.a., 2008; Martens e.a., 2008). Het spel is op verschillende momenten inzetbaar: tijdens de voorbereiding of implementatie, kort na invoering van de nieuwe huisvesting of langere tijd na invoering. Er worden drie hoofdaspecten onderscheiden: 1) kennis en weten; 2) normen en waarden; 3) houding en gedrag.

Werkplekken kaart

15 *thema waarden en normen*

Twee collega's zijn al meer dan een kwartier in de open werkerudite de voetbal-competitie aan het bespreken. U kunt zich daardoor niet concentreren. Vindt u dat u daar iets over mag zeggen?

- A We moeten elkaar altijd kunnen aanspreken op storend gedrag.
- B Het hoort erbij, we moeten ons niet te druk maken over kleinigheden.
- C Eigenlijk kan ik er niets van zeggen, want volgende keer praat ik ook volop mee.
- D Anders, namelijk...

Groepsconsensus bij deze vraag: 75%

Aantal keer gespeeld: 4

Bevinding
De helft van de groepen vindt dat men elkaar moet kunnen aanspreken op storend gedrag. Een groep vindt de reactie op een storend gesprek afhankelijk van de situatie.

Optie
Zorg ervoor dat het gebruikelijk wordt om elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag.

Groepsconsensus

A	3
B	0
C	0
D	1

Individueel

A	13
B	3
C	0
D	4

D Anders, namelijk:
De groep kiest voor een combinatie van antwoord A, B en C; het hangt van de situatie af.

Figuur 11: Voorbeeld van een kaart uit het werkplekspel en mogelijke resultaten

Tips voor effectieve implementatie (Tips EI)

Op basis van literatuurstudie zijn dilemma's in (her)huisvestingsprocessen in kaart gebracht en aanbevelingen geformuleerd voor succesvolle implementatie, communicatie en participatie (De Bruyne, 2007). Ter illustratie geven we enkele voorbeelden.

Succesvolle implementatie. Initiatiefase: analyseer de organisatie en haar werkprocessen, formuleer duidelijke doelstellingen en maak weloverwogen keuzes op basis van kosten én baten. Zorg dat de conceptuele keuzes aansluiten bij de cultuur en de werkprocessen van de organisatie. Implementatiefase: zorg voor een optimale balans tussen top-down en bottom-up en voldoende tijd voor discussie en reflectie. Ga verstandig om met weerstand. Stimuleer de betrokkenheid van medewerkers en investeer voldoende tijd en geld. Zorg voor een adequate projectorganisatie, met duidelijke taakafspraken en heldere bevoegdheden van de verschillende actoren, commitment van het management en een aansprekende en enthousiaste trekker of charismatisch boegbeeld. Beheerfase: zorg voor adequate nazorg en beheer van het nieuwe concept en speel snel en efficiënt in op eventuele klachten. Evalueer en stuur waar nodig bij.

Succesvolle communicatie. Onderschat de rol van communicatie bij veranderingen niet. Stel een communicatieplan op, communiceer via verschillende media, en geef een realistisch beeld over de veranderingen. Deel ervaringen met alle medewerkers.

Succesvolle participatie. Maak gebruik van directe en indirecte participatie. Laat zo veel mogelijk direct betrokkenen participeren. Stel duidelijke grenzen aan de bevoegdheden van de betrokkenen.

2.3.6 Slotopmerkingen

Het huisvestingkeuzemodel beschrijft een rationeel keuzeprocess, waarin keuzen worden gemaakt op basis van de best beschikbare informatie. De werkelijkheid kan een stuk weerbarstiger zijn. Persoonlijke voorkeuren en vooroordelen, behoefte aan minder complexiteit, beperkte middelen en de wens tot snel handelen, al deze factoren zijn van grote invloed op hoe het proces daadwerkelijk verloopt. In "A Retrospective Look at a Behavioral Theory of the Firm" beschrijven Augier en March (2008) dat doelstellingen het resultaat zijn van een continu onderhandelings- en leerproces. Dit zal niet noodzakelijkerwijs leiden tot consistente doelstellingen. Vaak opereren organisaties meer op basis van routine dan op basis van beredeneerde en gecalculerde beslissingen. Uit een onderzoek naar redeneren door managers over verwachtingen en ambities (Lant en Shapira, 2008) blijkt dat de focus op ambities vaak samen gaat met veel aandacht voor interne factoren en een focus op verwachtingen met veel aandacht voor externe factoren. Een eenzijdige focus geeft een incompleet beeld en kan gemakkelijk tot verkeerde keuzen leiden. Daarom is het verstandig om niet alleen op ambities te focussen maar ook verwachtingen te expliciteren en zorgvuldig rekening te houden met de context waarbinnen het huisvestingsproject plaatsvindt.

2.4 Verantwoording

Augier, M. en March, J. G. (2008), A retrospective look at A Behavioral Theory of the Firm. *Journal of Economic Behavior & Organization* Vol.66 1-6

Bakker, I. (2008), Huisvesting krijgt een menselijk perspectief. *Facility Management Magazine Jaarboek 2008*, 10-14.

Borgman, D. (2005), *Space Utilization Monitor – SUM 2005. Handleiding voor het inventariseren van bezettingsgraden en activiteitspatronen*, Delft: Center for People and Buildings.

Bruyne, E.T. de (2007), *Effectieve implementatie van kantoorinnovatie, een literatuurstudie*, Delft: Center for People and Buildings

- Bruyne, E. de, Maarleveld, M., Martens, Y. (2008), Werkplekspel helpt bij betrekken nieuwe huisvesting, *Facility Management Magazine*, maart 2008.
- Dewulf, G., Krumm, P. en Jonge H. de (eds) (2000), *Successful corporate real estate strategies*. Nieuwegein: Arko Publishers.
- Duffy, F. (1992), *The changing workplace*. Phaidon Press Ltd.
- Gerritse, C. (2005), *Kosten-Kwaliteitsturing in de vroege fasen van het huisvestingproces*. Delft: Delftse Universitaire Pers.
- Guiza, B.M., Ree, H.J. van, Pullen, W.R. en Hartjes, A.M. (2003), *The integrated workplace roadmap for successful delivery*. Delft: Center for People and Buildings.
- Jonge, H. de, Arkesteijn, M., Vries, J.C. de, Vande Putte, H. en Heijer, A. den (2008), *Designing an Accommodation Strategy*. Delft: Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Klingeren, N. van, El Felix, E. Hartjes-Gosselink, A. en Dekker, K. (2008), *Geïntegreerd huisvesten van Werk en Inkomen, Onderzoek naar huisvesting bij de BVG-vorming in Rotterdam*, Delft: Center for People and Buildings.
- Koppejan, Y.M.D. (2006), *Naar een generiek werkplekmodel - casus werkplekmodel voor Kadaster 2007*. Delft: Center for People and Buildings
- Koppejan, Y.M.D., Voordt, D.J.M. van der, en Hartjes-Gosselink, A.M. (in progress), *Huisvestingskeuzemodel, Afstemming van de huisvesting op de organisatie en de werkprocessen*, Delft: Center for People and Buildings
- Lant, Th. en Shapira, Z. (2008), Managerial reasoning about aspirations and expectations. *Journal of Economic Behavior & Organization* Vol.66 60-73.
- Managementteam B/CFD (2007), *Optimalisering Kantooromgeving en – inrichting*. Utrecht. Interne notitie.
- Martens, Y. (2006), *LNV Menukaarten. Van huisvestingsdoelstellingen naar oplossingen*. Delft: Center for People and Buildings.
- Martens, Y., E.T. de Bruyne, M. Maarleveld (2008), *Spelen voor een gedragen huisvesting*. Rapportage Werkplekspel DSM Engineering Plastics, Delft: Center for People and Buildings
- Meel, J. van, Martens, Y., Hofkamp, G., Jonker, D., Zeegers, A. (2007), *Werkplekwijzer, ingrediënten voor een effectieve werkomgeving*, CFPB en VROM/Rijksgebouwendienst, Nauta Hage.
- Pikker, G., Chin Kwie Joe, J. en Hartjes-Gosselink, A. (in progress), *Integrated Workplace Roadmap 2.0, Leidraad bij het verloop van huisvestingstrajecten*, Delft: Center for People and Buildings.
- Vos, P.G.J.C., Meel, J.J. van, en Dijcks, A. (z.j.), *The Office, the whole office, and nothing but the office*. Delft: Delft University of Technology.
- Ree, H.J. van (2001), *Op weg naar een productieve werkomgeving*. Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Volker, L. en Maarleveld. M. (2007), *WODI-Light, Ontwikkeling en gebruikshandleiding*, Delft: Center for People and Buildings.
- Volker, L., en Voordt D.J.M. van der (2005), *Werkomgevingsdiagnose-instrument. Methoden voor het meten van de prestaties van kantoorhuisvesting*, Delft: Center for People and Buildings.
- Voordt, D.J.M. van der, en Vos, P.G.J.C. (1999), *Evaluatie van kantoorinnovatie. Model en methoden*. Delftse Universitaire Pers.
- Voordt, D.J.M. van der (2003), *Kosten en baten van werkplekinnovatie*. Delft: Center for People and Buildings.
- Vries, J.C. de (2007), *Presteren door vastgoed*. Onderzoek naar de gevolgen van vastgoedingrepen voor de prestatie van hogescholen. Delft: Eburon.
- Wentink, A.A.G. (1999). *Kantoormodel*. Paper werkconferentie Rijksgebouwendienst, Beekbergen.
- Zelinsky, M. (1998), *New workplaces for new workstyles*. New York: McGraw-Hill.