

Huisvestingskeuze sturen vanuit het perspectief van de organisatie

Het Center for People and Buildings (CfPB) heeft in maart 2009 het Huisvestingskeuzemodel geïntroduceerd. De afgelopen 2,5 jaar is het model toegepast in onderzoeksprojecten van het CfPB, als basis gebruikt voor een nieuwe Huisvestingskeuze-projectendatabase en uitgediept met leden van de kenniskring ‘Organisatiegericht huisvesten’. Tijd voor een reflectie op de toegevoegde waarde.

Tekst: Yolanda Ikiz-Koppejan, Theo van der Voordt en Anca Gosselink (CfPB)

Het Huisvestingskeuzemodel (HK-model, zie figuur 1) is ontwikkeld ter ondersteuning van (her)huisvestingsprocessen waarbij een organisatie bewust wezenlijke veranderingen in haar huisvesting wil aanbrengen. Het geeft zowel inhoudelijke als procesmatig te maken keuzes weer, vanuit het perspectief van de organisatie (van organisatieambities naar huisvestingskeuzes) en niet vanuit de gangbare fasen in bouwprojectmanagement.

Het model bestaat uit een aanleiding, resultaten, een speelveld, vier stappen, een slinger en een spil. De aanleiding is datgene wat het huisvestingskeuzeproces op gang brengt. De resultaten van het huisvestingskeuzeproces kunnen variëren van een huisvestingsbeleid tot nieuwe huisvesting en/of nieuwe werkwijzen. De gedachte is dat de stappen gedurende het proces meerdere malen worden doorlopen, cyclisch en iteratief, op verschillende detailniveaus en vanuit het perspectief van verschillende doelgroepen. Er wordt geregeld teruggekoppeld naar vorige stappen en vooruitgeblikt naar volgende stappen om te toetsen of het keuzeproces consistent verloopt en past bij de beschikbare informatie.

Het model beoogt alle betrokkenen bewust te maken van de vele inhoudelijke keuzes en procesmatige stappen en hun onderlinge relaties,

als input voor de besluitvorming, reflectie en communicatie over organisatiegerichte huisvesting. Voldoet het model aan deze doelstellingen? Op basis van de ervaringen ermee is het antwoord ‘ja’, maar er zijn ook verbeterpunten.

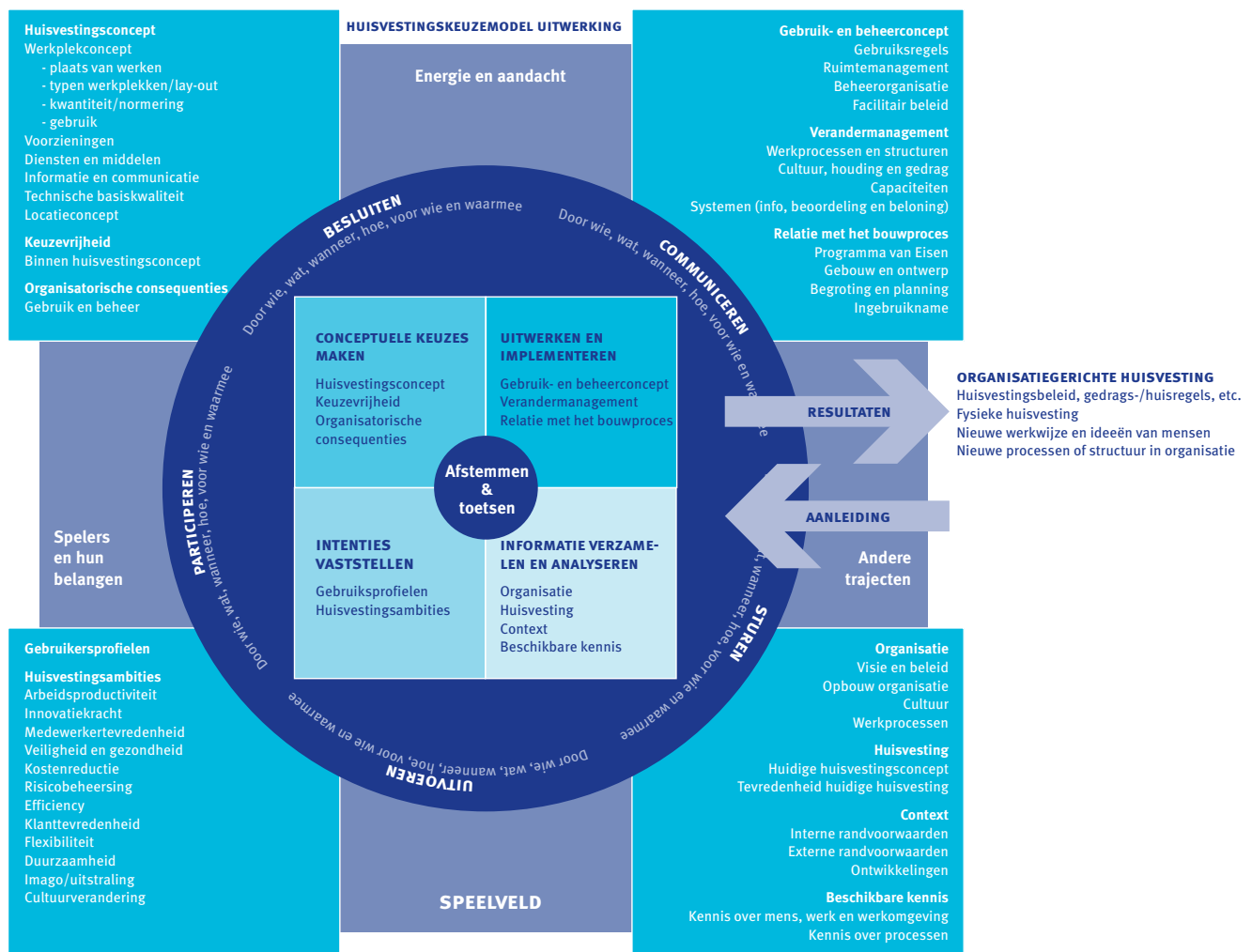
Voorbeelden van toepassing

Het CfPB heeft het model ingebracht in diverse onderzoeksprojecten waarbij het is betrokken. Bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van de corporate standaard voor de Rijksoverheid, ‘Fysieke werkomgeving Rijk 2011’. Deze rapportage beschrijft de uitgangspunten en ruimtenormen bij de huisvestingskeuzes op departementaal niveau, die passen bij de huidige ambities van de Rijksoverheid. Hierbij waren meer dan honderd mensen betrokken. Het model hielp om een gemeenschappelijk(e) structuur en vocabulaire te hebben. Bij workshops zijn de te bespreken onderwerpen gekozen en gedefinieerd aan de hand van het model. De inhoudsopgave van het onderzoeksrapport volgt de componenten van het model. Een belangrijk voordeel daarvan was dat de huisvestingsambities continu leidend zijn gehouden voor de redeneerlijnen. Ook werd daardoor duidelijk dat er in beginsel de meeste nadruk lag op de ambities Efficiency en Innovatiekracht en op de conceptuele keuzes

over het Werkplekconcept. Verschillende werkgroepen hebben daarna ook de ambities Duurzaamheid, Flexibiliteit en Herkenbaarheid uitgewerkt en conceptuele keuzes zoals de esthetische en technische basiskwaliteit. Bij het RIVM zijn er kennisbijeenkomsten gehouden met een projectteam dat startte met de uitwerking van een Visiedocument tot een Programma van Eisen voor nieuwe huisvesting. Hierbij waren veel medewerkers betrokken die in hun dagelijks werk niet met huisvesting bezig zijn. Het HK-model is gebruikt om een gezamenlijk referentiekader te creëren voor de betrokkenen. Wat is er tot nu toe gebeurd? Welk eindresultaat willen we met het projectteam bereiken? De matrix is gebruikt om gezamenlijk de betekenis van organisatiedoelstellingen uit het Visiedocument inhoud te geven. Hiermee werd direct duidelijk welke onderdelen van de conceptuele keuzes nog moesten worden uitgewerkt om te komen tot een integraal huisvestingsconcept en vervolgens tot een Programma van Eisen.

Voor systematische reflectie en uitwerking is een kenniskring in het leven geroepen

De projectteamleden hebben acht bezoeken afgelegd bij voorbeeldprojecten. Het overzicht van te maken conceptuele keuzes heeft geholpen om tijdens presentaties en rondleidingen niet alleen bewust te zijn van de 'eigen' voorkeursonderwerpen, maar ook te letten op de overige onderdelen waarover keuzes gemaakt moesten worden. Er is een matrix die ambities en conceptuele keuzes met elkaar verbindt. Deze is gebruikt om gezamenlijk bepaalde voorkeuren of bezwaren in oplossingen terug te leiden naar huisvestingsambities. Waarom was men het meest enthousiast over het werkplekconcept bij die ene organisatie? Waarom voldeed het ene bedrijfsrestaurant beter aan de wensen voor het



Figuur 1. Het Huisvestingskeuzemodel. Bron: CfpB, oktober 2009.

Het Huisvestingskeuzemodel

De stappen met inhoudelijke keuzes

De eerste inhoudelijke stap in een huisvestingskeuzeproces is het verzamelen van informatie over de organisatie, de huisvesting, de context en de randvoorwaarden. De tweede stap gaat over het vaststellen van de intenties: Wat wil de organisatie bereiken met de huisvesting (de huisvestingsambities) en welke gebruikersprofielen worden onderscheiden? Kiest men voor een 'one size fits all' of wordt er gekozen voor differentiatie? De derde stap gaat over het maken van conceptuele keuzes: welk werkplekconcept, welke bijbehorende voorzieningen, welk locatieconcept, et cetera. De vierde stap is het uitwerken en implementeren: het gebruik- en beheerconcept, het verandermanagement en de gangbare stappen in een bouwproces, van Programma van Eisen tot voorlopig en

definitief ontwerp, uitvoering en beheer. Dit is een grote stap, waarin veel gebeurt.

De slinger met de procesmatige keuzes

Naast de inhoudelijke keuzes moeten er ook tal van procesmatige keuzes gemaakt worden. Wie maakt welke keuzes en besluiten? Wie denkt mee? Hoe gaan we het proces organiseren, sturen en uitvoeren? Hoe gaan we de participatie en communicatie vormgeven? Met de proceskeuzes slinger je het project als het ware aan.

De spil

De spil staat voor het op elkaar afstemmen van de informatie en keuzes in de stappen en de slinger. Er ontstaat aldus een systematische reflectie.

eigen concept dan het andere? Als de achterliggende ambitie van stimuleren van ontmoeting zo belangrijk is, wat betekent dat dan voor de keuzes in het gebouwconcept of het facilitaire serviceconcept?

Uitdieping in de kenniskring

Voor systematische reflectie en uitwerking van het model is een kenniskring 'Organisatiegericht huisvesten' in het leven geroepen. De kenniskring bestaat op dit moment uit senior huisvestingsadviseurs van zes adviesorganisaties: AT Osborne, BCFD Belastingdienst, Brink Groep, RLao Advies, Royal Haskoning en Savills. Deze deelnemers hebben in een bijzonder open sfeer kennis en ervaringen uitgewisseld, ervaring opgedaan met het toepassen van het HK-model en verdieping gezocht in thema's zoals de aansluiting op de bouwprocesfasen en de verschillende belangen van spelers in huisvestingsprocessen. De ken-

Ervaringen en aanpassingen

De ervaringen van de adviseurs zijn positief: het model is goed bruikbaar. Er waren echter ook twee kanttekeningen. In de inhoudelijke stap Uitwerken en Implementeren kreeg de 'techniek', ofwel het bouwproces, een (te) belangrijke plek. Als (interne) adviseur raak je daardoor de aandacht kwijt voor het verandermanagement bij je organisatie en management. Ten tweede krijgen de proceskeuzes rond alle inhoudelijke stappen nog te weinig aandacht, door de beperkte uitwerking van de slinger.

Aan de hand van deze inbreng is in oktober 2009 de inhoud van de vierde stap, Uitwerken en Implementeren, zo aangepast dat alle onderwerpen die met het bouwproces te maken hadden samen zijn gevoegd onder het kopje Relatie met het bouwproces. En naast het kopje Gebruik- en beheerconcept is er nu ook een kopje Verandermanagement gekomen. Hiermee hebben de inhoudelijke keuzes rondom de implementatie een duidelijkere plek gekregen. Ook zijn er voorstellen gemaakt voor een andere vormgeving, niet zozeer in de vorm van een plaatje, maar in de vorm van een tool.

De Huisvestingskeuze-projectendatabase

Het is voor verdere kennisontwikkeling belangrijk om (her)huisvestingsprocessen goed te documenteren en lessen te leren vanuit ervaringen, processen en gerealiseerde projecten. Al langere tijd bouwt het CfPB aan gegevensverzamelingen. Bekend is de WODI-database over de tevredenheid en beleving van gebouwen, met de inventarisatie van bijbehorende gebouwgegevens. Deze

De ervaringen van de adviseurs zijn positief: het model is goed bruikbaar

niskring gaat als HK Kenniskring de tweede fase in. In deze tweede fase wordt de kring uitgebreid met nieuwe ervaren huisvestingsadviseurs die hun bijdrage leveren aan de kennisontwikkeling rondom (de implementatie van) organisatiegerichte huisvesting.

bevat enquêtegegevens van circa zeventig projecten en ruim 12.000 respondenten. Vanuit het HK-model is nu een databasestructuur gebouwd waarin projectgegevens, ambities en keuzes in het werkplekconcept kunnen worden ingevoerd: de Huisvestingskeuze-projectendatabase (HK-projectendatabase). Deze is tot stand gekomen door inhoudelijke en financiële bijdragen van de kenniskringleden en het Ministerie van Binnenlandse Zaken. In deze webbased database ligt de nadruk dus meer op kwalitatieve gegevens en hun relaties. Er is een mogelijkheid ingebouwd om veranderingen in keuzes in verschillende fasen van het bouwproces (PvE, ontwerp, gebruik, et cetera) van projecten weer te geven, inclusief de redenen daarvoor. De database gaat ook ruimte bieden voor het documenteren van de proceskeuzes.

Er is gekozen voor Relaticssoftware, die vaak gebruikt wordt bij het opstellen van outputspecificaties bij PPS-projecten. Hiermee is het mogelijk om documenten, zoals beslisdocumenten of PvE's, grafische representaties en tekeningen en gespreksopnamen aan cases te koppelen. Immers, naast categorisering en verbindingen van keuzes zijn juist ook de oorspronkelijke overtuigende visie en aantrekkelijke beelden interessant, want die spelen een belangrijke rol bij een implementatie. De database is dus niet alleen bedoeld om kwantitatieve en kwalitatieve 'feiten' te vangen. De verhalen erbij ('narratives') zijn minstens zo interessant. Op termijn zal deze database met de WODI 'tevredenheids'database gekoppeld worden. Op dit moment zijn vijftien cases gedocumenteerd. Samen met de kenniskringleden wordt de database verder gevuld en kunnen we lessen trekken uit 'good (en bad) practices', zowel qua keuzes, processen als effecten.

Referentiekader

De beschreven ervaringen maken duidelijk dat het huisvestingskeuzemodel een belangrijk hulpmiddel en referentiekader kan zijn.

De toegevoegde waarde is samen te vatten in de volgende punten:

- Het creëert een gemeenschappelijk referentiekader.
- Het helpt bewust te kiezen in de te behandelen onderwerpen en structureert verwachtingen.
- Het onderscheidt de te maken proceskeuzes. Dit is extra belangrijk, omdat het denken daarover in projecten vaak achterblijft.
- Het maakt mensen (dus ook managers) bewust van de noodzaak om heldere ambities te formuleren.
- Het biedt een eenduidige manier van projectdocumentatie in een database. Dat vormt een basis voor benchmarking: het eigen proces en de eigen keuzes kunnen vergeleken worden met andere huisvestingsprocessen, waardoor lessen te trekken zijn.

Kortom, voor adviseurs en onderzoekers biedt het HK-model een kader om bestaande en nieuw ontwikkelde kennis gestructureerd aan te

Het HK-model creëert een gemeenschappelijk referentiekader

bieden, processen inzichtelijker te maken (ook voor eindgebruikers) en nieuwe antwoorden te zoeken. Geïnteresseerde lezers worden uitgedaagd om het model te gaan gebruiken en/of cases in te brengen voor de projectendatabase.

IN HET KORT

Het Center for People and Buildings (CfPB) heeft in maart 2009 het Huisvestingskeuzemodel geïntroduceerd. Het model werd ontwikkeld als ondersteuning van (her)huisvestingsprocessen waarbij een organisatie bewust wezenlijke veranderingen in haar huisvesting wil aanbrengen. 2,5 jaar later is het tijd voor een reflectie op de toegevoegde waarde. Uit deze reflectie blijkt dat het model voor adviseurs en onderzoekers een kader biedt om bestaande en nieuw ontwikkelde kennis te structureren, processen inzichtelijker te maken (ook voor eindgebruikers) en nieuwe antwoorden te zoeken.

Ook interessant op fmm.nl

Online is een uitgebreide versie van dit artikel te vinden. Extra's zijn onder meer toepassingsmogelijkheden van het model en de relatie met het bouwproces.

> www.fmm.nl/magazine10-2011