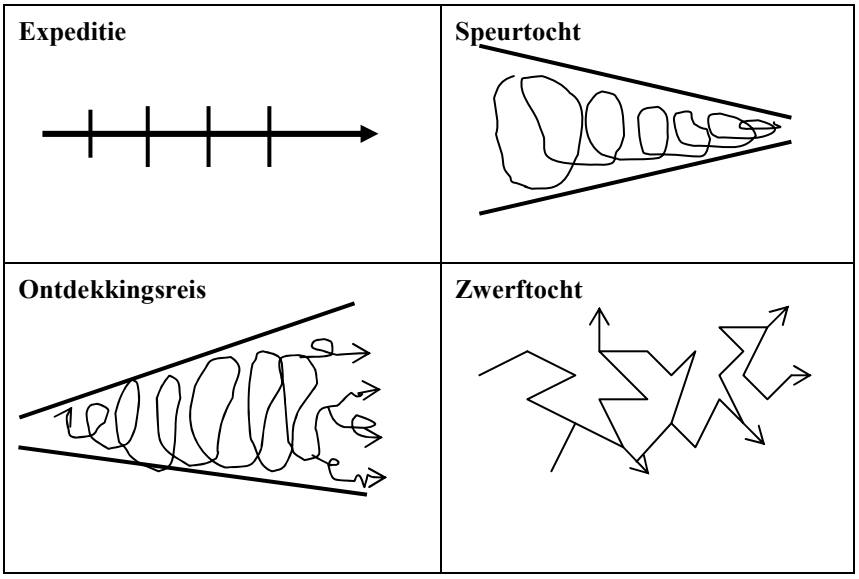
CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

“Besluitvorming op zijn best!”

Het IWR model, de weg naar het beste besluit.



Onderzoek naar methoden van het implementeren van een besluitvormingsondersteunend model, IWR.

M.A.E. Labadie
Facility Management

CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

"Besluitvorming op zijn best!"
Het IWR model, de weg naar het beste besluit.

Onderzoek naar methoden van het implementeren van een besluitvormingsondersteunend model, IWR.

Auteur:	**M.A.E. Labadie**
Studentnummer:	**20036320**
Jaar van uitgave:	**2008**
Docentbegeleider:	**Dhr. R. Lommerse**
Medebeoordelaar:	**Dhr. R.H.J. van Wezel**
Opleiding:	**Haagse Hogeschool** **Academie voor Facility Management** **Sector Economie & Management** **Johanna Westerdijkplein 75** **2521 EN Den Haag**
Opdrachtgever:	**Center for People and Buildings** **Kluyverweg 6** **2629 HT Delft**
Mentrix:	**Mevr. A. Hartjes**
Periode onderzoek:	**februari 2007 t/m mei 2008**

Auteursreferaat

Onderzoek naar methoden van implementeren van een besluitvormingsondersteunend model, IWR, bij huisvestingsbeslissingen. De probleemstelling is:
" Op welke wijze kan het CfPB komen tot de meest passende methode van implementeren van het besluitvormingsondersteunend model, IWR, rekening houdend met de eisen en wensen van de gebruikers?"
De belangrijkste conclusies zijn de **introductie** van het **besluitvormingsondersteunend model IWR** via een **workshop** te laten verlopen. De gebruiker inzicht te bieden dat er mogelijk een **verschil** bestaat tussen **de strategie** van het gekozen **procestype** en de strategie van de organisatie. Het aanbieden van handvatten**, communicatiemiddelen,** om met het gekozen procestype om te gaan. Tenslotte het volgen van de meest geschikte **implementatiemethode**.

In de bijlagen: uitbreiding theorie, uitwerking interviews.

Indexreferaat:
Facility Management, besluitvorming, besluitvormingsmodellen, procestype, strategie, communicatie, implementeren, workshop, communicatiemiddelen, het IWR mode.

Management samenvatting

Het Center for People and Buildings (CfPB) heeft onlangs een tweetal instrumenten ontworpen om het proces werkplekinrichting te vergemakkelijken. Werkplekinrichting is alles wat in relatie staat met het inrichten van een werkplek. Deze scriptie richt zich op één van die instrumenten namelijk het Integrated Workplace Roadmap model (IWR), versie 2.0.

Het IWR model is een besluitvormingsondersteunend model dat kan dienen als leidraad bij het bepalen en beoordelen van het procesverloop van huisvestingstrajecten en is bedoeld voor actoren in een huisvestingstraject, vooral voor projectleiders en verantwoordelijken in het besluitvormingsproces.

Het CfPB zou graag naar aanleiding van dit onderzoek een plan van aanpak willen om het IWR model te kunnen implementeren. Aangezien het IWR model nog in ontwikkeling is, bestaat er nog geen implementatieplan.

Het implementatieplan is ontwikkeld door het testen van de functie van een workshop als implementatiemiddel. Tevens zijn andere communicatiemiddelen op hun functionaliteit getest.

De probleemstelling voor dit onderzoek luidt:
"Op welke wijze kan het CfPB komen tot de meest passende methode van implementeren van het besluitvormingsondersteunend model, IWR, rekening houdend met de eisen en wensen van de gebruikers?"

Het antwoord is door middel van theoretisch en praktijkonderzoek geformuleerd. Het antwoord op deze probleemstelling kan als volgt worden geformuleerd:

" De meest passende methode van het implementeren van het IWR model is het houden van een workshop ter introductie van het model, waarbij enerzijds inzicht geboden wordt aan de gebruiker dat er mogelijk een verschil is tussen de strategie van de organisatie en de strategie van het gekozen procestype, vervolgens handvatten worden geboden om met het gekozen procestype om te gaan, en tenslotte het volgen van de implementatiemethode die bij het gekozen procestype past."

De belangrijkste conclusies zijn:

- Een workshop over het IWR model is een effectieve manier om het model te introduceren bij de gebruiker. De gebruiker krijgt door middel van nuttige presentaties en opdrachten inzicht in de toepasbaarheid van het IWR model.

- Het te behalen succes is afhankelijk van de mate waarin men de strategie van de organisatie aanpast aan de strategie van het gekozen procestype. Het verschil qua strategie kan leiden tot weerstand. De gebruiker van het IWR model dient dit verschil zo klein mogelijk te maken, dat proces begint met het toepassen van de verschillende implementatiemethoden.

- Het IWR model heeft twee instapmomenten om het zo effectief en efficiënt toe te passen. In de praktijk blijkt dat de deelnemers aan de workshop niet meteen tot gebruik overgaan omdat het stadium van het huisvestingstraject al te ver gevorderd is. Tijdens de voorbereidingsfase en de realisatiefase van een huisvestingstraject is het

model inderdaad niet meer toepasbaar, maar waarom kan het niet dienen als moment van reflectie?

- Communicatie wordt vaak bij een implementatieproces onderschat. Hoe zorgvuldiger met de communicatie wordt omgegaan des te effectiever de implementatie zal verlopen. Dit is een investering die misschien niet direct zichtbaar is, later in het implementatieproces komt het tot zijn recht. Goede communicatie neemt weerstanden weg en creëert draagvlak, maar behoud deze ook gedurende het traject.

- Het meest effectieve en het meest efficiënte gebruik van het IWR model is het implementeren van de verschillende procestypen met hun eigen implementatiemethode. De basis van de implementatiemethode is in principe hetzelfde alleen, de invulling verschilt. Het succes van de implementatie van een procestype is afhankelijk van de mate waarmee de gebruiker van het IWR model de implementatiemethode juist toepast.

De belangrijkste aanbevelingen zijn:

1) Het IWR 2.0. model afronden.

2) Inzicht krijgen in de strategie.

3) De ontwikkelde implementatiemethoden hanteren.

4) Optimaliseer de workshop.

5) Experimenteer met de samenstelling van de workshop.

Voorwoord

Dit onderzoek is een opdracht ter invulling van de afstudeeropdracht van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. De uitvoering van het onderzoek heeft plaatsgevonden in samenwerking met het Center for People and Buildings, te Delft.
Deze afstudeerperiode was een goede gelegenheid om de theoretische kennis die ik de afgelopen vier jaar heb opgedaan toe te passen op een praktijkopdracht.

Ik wil hierbij van de gelegenheid gebruik maken om iedereen, die bijgedragen heeft aan de totstandkoming van deze scriptie, te bedanken voor zijn of haar medewerking. Allereerst wil ik mijn afstudeerbegeleider Rob Lommerse bedanken voor het vertrouwen en het niet opgeven.
In het bijzonder wil ik mijn begeleider Anca Hartjes bedanken voor het geduld om mij telkens weer nieuwe inzichten te doen zien, voor haar begeleiding, vertrouwen, motivatie en ondersteuning.

Tevens wil ik alle medewerkers van het CfPB en alle deelnemers aan de workshop die hun medewerking hebben verleend, bedanken voor hun inzet en tijd.

Tot slot wil ik graag mijn ouders bedanken voor de onvoorwaardelijke steun, het vertrouwen maar vooral het meeleven tijdens deze afstudeerperiode. Ook mijn broer Marnix en mijn zus Suzanne wil ik bedanken voor hun eerlijkheid en oprechtheid. Daarnaast wil mijn lieve vrienden bedanken voor het geduld, de steun en het helpen verwerken van tegenzittende resultaten. In het bijzonder mijn lieve vriendin Anne, die zelfs vanuit Australië zo intensief met mij mee heeft geleefd.

Lisa Labadie
Den Haag, mei 2008

Inhoudsopgave

Inleiding Blz. 1

Hoofdstuk 1 Methode van onderzoek Blz. 3

§ 1.1. Het probleem Blz. 3
§ 1.2. Onderzoeksverantwoording Blz. 3
§1.2.1. Onderzoeksveld Blz. 3
§1.2.2. Onderzoeksstrategie/ dataverzameling Blz. 4
§1.2.3. Onderzoeksmethoden Blz. 4
§1.2.3.1. Gebruik bestaand materiaal Blz. 4
§1.2.3.2. Veldonderzoek Blz. 5
§1.2.3.3. Enquête Blz. 5
§1.2.4. Participatieve methode Blz. 6
§ 1.3. Doelgroep Blz. 6

Hoofdstuk 2 Het IWR model Blz. 7

§2.1. Het IWR model Blz. 7
§2.2. Expeditie Blz. 9
§2.3. Speurtocht Blz. 9
§2.4. Ontdekkingsreis Blz. 10
§2.5. Zwerftocht Blz. 10

Hoofdstuk 3 Huisvestingstrajecten Blz. 11

§3.1. Huisvestingstrajecten Blz. 11
§3.1.1. Een huisvestingstraject en de procestypen van het IWR model Blz. 11
§3.1.2 De instapmomenten van het IWR model Blz. 12
§3.1.3 Omgeving van huisvestingstrajecten Blz. 13
§3.2. Overzicht procestypen IWR model Blz. 17
§3.3. IWR en de juiste vorm van implementeren Blz. 18
§3.3.1. Implementeren Blz. 18
§3.3.2. De procestypen van het IWR model implementeren Blz. 21

Hoofdstuk 4 Praktijkonderzoek Blz. 23
§4.1. Wat doet het IWR model in de praktijk? Blz. 23
§4.2. Welke implementatiemethoden zijn getest? Blz. 27
§4.3. Wat zijn de praktijkervaringen? Blz. 28
§4.3.1. Toepassing model Blz. 28
§4.3.2. Wat zijn de ervaringen van de mensen die het model hebben toegepast? Blz. 28
§4.3.3. Implementatiemiddelen met in het bijzonder; 'de workshop'. Blz. 29
§4.3.4. Waaraan moet het model voldoen? De eisen en wensen van de gebruikers. Blz. 33
§4.4. Beperkingen onderzoek Blz. 34

Hoofdstuk 5 Analyses Blz. 35
§5.1. Relatie theorie en praktijk Blz. 35
§5.1.1. Het IWR model; het verschil tussen theorie en praktijk Blz. 35
§5.1.2. Methoden van implementeren Blz. 35
§5.1.3. De middelen Blz. 39
§5.1.4. Moment van toepassen Blz. 40
§5.1.5. Eisen en wensen van de gebruikers Blz. 41

Conclusies Blz. 42

Aanbevelingen en implementatieplan Blz. 44
Aanbevelingen Blz. 44
Implementatieplan Blz. 47
Tijdsplan Blz. 47
Personele consequenties Blz. 48
Financiële consequenties Blz. 50
Kosten Blz. 50
Baten Blz. 51

Literatuuropgave Blz. 52

De bijlagen en de procesevaluatie zijn separaat toegevoegd.

Bijlagen
1) CfPB
2) Besluitvorming
3) Participatieve methoden
4) Interviews deelnemers onderzoek
5) Implementeren
6) Effectief en efficiënt
7) Communiceren
8) Interviews en uitwerkingen
9) Workshop observaties

Inleiding

Met steun van de Rijksgebouwendienst (RGD), de TU Delft en de ABNAMRO Bank werd in augustus 2000 gestart met de voorbereidingen voor de oprichting van het Center for People and Buildings (CfPB). Op 1 mei 2001 werd de oprichtingsakte getekend en was de Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings een feit.
Nog steeds leveren de RGD, de TU Delft en nu ook de Belastingdienst een bijdrage aan het verder ontwikkelen van het CfPB.

"Het Center for People and Buildings is een kenniscentrum dat zich richt op de relatie tussen *mens, werk* en *werkomgeving* met als doel het bevorderen van onderzoek, productontwikkeling en kennisoverdracht op dit gebied.
Het kenniscentrum doet dit vooral *voor* en *met* eindgebruikers: bedrijven en instellingen die vastgoed niet als primair aandachtsgebied hebben. In de vorm van partnerships wordt kennis gemaakt en gedeeld rondom vraagstukken op huisvestingsgebied. Daarnaast bevordert het Center for People and Buildings multidisciplinaire samenwerking tussen leerstoelen van verschillende universiteiten onderling en de beroepspraktijk voor zover het de relatie tussen mens, werk en werkomgeving betreft." [1]

Het Center for People and Buildings[2] heeft onlangs een tweetal instrumenten ontworpen om het proces werkplekinrichting te vergemakkelijken. Werkplekinrichting is alles wat in relatie staat met het inrichten van een werkplek. Deze scriptie richt zich op één van die instrumenten namelijk het Integrated Workplace Roadmap model (IWR), versie 2.0.

"IWR 2.0. (hierna IWR model) is een besluitvormingsondersteunend model dat kan dienen als leidraad bij het bepalen en beoordelen van het procesverloop van huisvestingstrajecten en is bedoeld voor actoren in een huisvestingstraject, vooral voor projectleiders en verantwoordelijken in het besluitvormingsproces."[3]

Huisvestingstrajecten zijn trajecten die doorlopen worden als het een verandering van een huisvesting betreft. Enkele voorbeelden zijn bijvoorbeeld het bouwen van een huisvesting, verhuizen naar een andere huisvesting, het herinrichten, ontwerpen, slopen of renoveren van een huisvesting.

Binnen mijn studie Facility Management heb ik een speciale interesse in accommodatiemanagement en communicatie. In dit kader heb ik gekozen voor de afstudeeropdracht van het CfPB. Het CfPB wil de toepassing van het instrument IWR 2.0. testen om op basis van dit onderzoek te kunnen beoordelen welke methode van implementeren van het instrument het meest passend is bij een huisvestingstraject.
De probleemstelling van deze scriptie is dan ook:

"Op welke wijze kan het CfPB komen tot de meest passende methode van implementeren van het besluitvormingsondersteunend model, IWR, rekening houdend met de eisen en wensen van de gebruikers?"

---

[1] Bron: www.cfpb.nl
[2] Bron: Zie bijlage "CfPB" voor een nadere toelichting over de doelstellingen van het kenniscentrum.
[3] Bron: Hartjes, A. e.a.: Integrated Workplace Roadmap 2.0.

Het Center for People and Buildings zou graag naar aanleiding van dit onderzoek een plan van aanpak willen om het IWR model te kunnen implementeren. Aangezien het IWR model nog in ontwikkeling is bestaat er nog geen implementatieplan.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden heb ik het volgende onderzoek onder supervisie van mevrouw Drs. Anca Hartjes van het Center for People and Buildings en de heer Rob Lommerse van de Haagse Hogeschool uitgevoerd.

Het eerste deel van deze rapportage bevat het theoretische deel van mijn onderzoek. Het eerste hoofdstuk gaat in op de onderzoeksverantwoording, het onderzoeksveld, de onderzoeksstrategie, de wijze van dataverzameling en de gehanteerde onderzoeksmethoden maar ook de beperkingen van de gehanteerde onderzoeksmethode worden genoemd. In de theoretische hoofdstukken twee en drie is de betekenis en toepassing van het IWR model uitgewerkt met behulp van documenten van het CfPB.
De situaties wanneer men het IWR model kan inzetten even als relevante onderwerpen voor het gebruik en de toepassing van het IWR model worden toegelicht.

Hoofdstuk vier beschrijft het praktijkonderzoek over de toepassing van het model waarbij de verzamelde data uit enquêtes en observaties de onderbouwing leveren. In hoofdstuk vijf staan de analyses van de praktijk en de theorie. Wat is in de praktijk ervaren en in hoeverre komt dat overeen met de theorie?

Naar aanleiding van de analyses volgt de conclusie vanuit het onderzoek. Wat zijn de consequenties van de analyses. Het antwoord op de probleemstelling wordt hier beschreven. Het rapport wordt afgerond met aanbevelingen en een implementatieplan waarmee ik mijns inziens de meest effectieve en de meest efficiënte methode van het implementeren van het IWR model aan het CfPB presenteer.

Dit onderzoek is in eerste instantie bedoeld voor het CfPB zodat zij een overzicht heeft hoe ze het IWR model in kunnen zetten bij een organisatie.
Daarnaast is dit onderzoek interessant voor de lezer die geïnteresseerd is in het implementatieproces van een besluitvormingsondersteunend model.

Hoofdstuk 1 Methode van onderzoek

Momenteel is er nog geen duidelijke procedure hoe men het IWR model, bij elk willekeurig huisvestingstraject, zo optimaal mogelijk zou kunnen implementeren. Dit hoofdstuk beschrijft de gebruikte methoden en de onderbouwing voor het gebruik van deze methoden.

§1.1. Het probleem

De probleemstelling van dit rapport luidt:
"Op welke wijze kan het CfPB komen tot de meest passende methode van implementeren van het besluitvormingsondersteunend model IWR, rekening houdend met de eisen en wensen van de gebruikers?"

Vanuit deze probleemstelling zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

- Wat is het IWR model?
- In welke context kan men het IWR model plaatsen, wat zijn relevante onderwerpen voor het gebruik en de toepassing van het IWR model?
- Welke manieren van implementeren bestaan er? En wanneer is een implementatie effectief en/of efficiënt?
- Wanneer is het implementeren van IWR effectief en wanneer efficiënt?
- Welke rol speelt 'communicatie' bij een implementatieproces?
- Hoe werkt het IWR model in de praktijk?
- Wat zijn de eisen en wensen van de gebruikers van het model?
- Komen de eisen en wensen van de gebruikers van het IWR model in de praktijk tot hun recht?

§1.2. Onderzoeksverantwoording

Dit rapport heeft als doel inzicht te krijgen wat het IWR model precies is en hoe dit model vervolgens bij elk huisvestingstraject op de meest effectieve en de meest efficiënte manier geïmplementeerd kan worden.
Door nader in te gaan op de problematiek waarbij het IWR model ingezet kan worden en te onderzoeken wat de eisen en wensen van de potentiële gebruikers aan het model zijn, is uiteindelijk een implementatieplan ontwikkeld.

Onderzoek kan op verschillende manieren gedaan worden.[4] Tijdens dit onderzoek is het van belang dat het gebruik van het IWR model en de eisen en wensen van de gebruikers van het model in kaart worden gebracht. Dit is van belang om de meest passende manier van implementatie van het IWR model te vinden.
In dit onderzoek heb ik gezocht naar verschillende methoden van implementeren en de belangrijkste factoren voor een succesvolle implementatie voor het IWR model.
De volgende paragrafen lichten de keuze voor de ingezette manieren van onderzoek toe.

§1.2.1. Onderzoeksveld

Een onderzoek kan op zowel intern als op extern vlak plaatsvinden. Extern onderzoek richt zich op informatie die wordt vergaard buiten de organisatie voor wie het onderzoek gehouden wordt. Deze vorm van onderzoek is gebruikt tijdens het vormgeven van de probleemstelling. Wat is al bekend over het onderwerp? Door middel van diverse bronnen is antwoord gegeven

[4] Bron: Baarda, D.B., e.a.: Basisboek open interviewen.

op deze vraag. De bronnen die zijn geraadpleegd zijn boeken, rapportages en artikelen. Daarnaast is gebruik gemaakt van het internet.
Diverse partners van het CfPB zijn als uitgangspunt voor het onderzoek genomen. De opinies die deze partners hebben, vormen de basis van de onderzoeksresultaten. Deze meningen zijn als leidraad gehanteerd voor de aanbevelingen.

Bij het interne onderzoek zijn voornamelijk eerder gehouden onderzoeken en hun resultaten van het Center for People and Buildings (CfPB) geraadpleegd. Daarnaast is een aantal besprekingen van de ontwerpers van het IWR model bijgewoond.

§1.2.2. Onderzoeksstrategie/ dataverzameling
Tijdens dit onderzoekstraject is deels een kwantitatief onderzoek (empirisch analytisch) gedaan, bepaalde theorieën worden naar aanleiding van een literatuuronderzoek beschreven, maar een groot deel omvat een kwalitatief onderzoek (interpretatief).[5] Voor de combinatie van beide onderzoekstypen is gekozen om een verantwoord onderzoek te kunnen verrichten.

Bij dataverzameling kan men dus onderscheid maken tussen kwantitatief en kwalitatieve dataverzameling. Daarnaast is er een onderscheid tussen onderzoeksmethoden[6], namelijk experiment, enquête, veldonderzoek en gebruik van bestaand materiaal.
De laatste drie genoemde methoden zijn gebruikt voor dit onderzoek waarbij zowel kwalitatief en/of kwantitatieve data verzameld is.

§1.2.3. Onderzoeksmethoden
In dit onderzoek zijn de volgende onderzoeksmethoden gebruikt:
- enquête
- veldonderzoek
- bestuderen van bestaand materiaal

§1.2.3.1. Gebruik bestaand materiaal
Dit onderzoek valt onder de categorie accommodatiemanagement en dan in het bijzonder onder huisvesting. Om te weten te komen wat huisvestingstrajecten en huisvestingsbeslissingen zijn, heeft daarom een literatuuronderzoek plaatsgevonden. Een theoretisch onderzoek is in het kader van dit onderzoek relevant aangezien al veel over besluitvorming, communicatie, huisvestingsbeslissingen, IWR en implementatie is geschreven. Deze onderwerpen zijn van wezenlijk belang om het IWR model goed te kunnen begrijpen en toe te kunnen passen. De resultaten van het onderzoek zijn onder andere gevonden in de literatuur voorhanden bij het CfPB. Het literatuuronderzoek is deels gedaan door de medewerkers van het CfPB. Naar aanleiding van een analyse van dat literatuuronderzoek is een aantal onderwerpen nader uitgelicht.

Besluitvorming is een veel besproken onderwerp waarvan elk jaar weer veel nieuwe ontwikkelingen worden gepubliceerd. Uit onderzoek is gebleken dat een aantal punten blijven terugkomen vandaar de keuze voor eerder onderzochten theorieën.[7]

---

[5] Volgens Baarda en de Goede bestaan twee onderzoekstypen: (empirisch analytisch) kwantitatief onderzoek, (Interpretatief) kwalitatief onderzoek. Bron: Methoden van onderzoek blz. 27 Baarda en de Goede.
In de sociale wetenschappen bestaat nog een derde onderzoeksopvatting namelijk: kritisch emancipatorisch maar die is in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.
[6] Bron: Wijvekate: Onderzoeksmethoden blz. 100
[7] Zie bijlage “Besluitvorming”.

Over implementeren is ook veel geschreven in de literatuur. Dit onderzoek toont een vergelijking van een aantal definities. Tevens zal dit onderzoek aantonen welke definities van implementeren eventueel gebruikt kunnen worden voor het IWR model.

Het gebruik van bestaand materiaal heeft bijgedragen om kennis te vergaren over de eerder benoemde onderwerpen en om de volgende subprobleemstellingen te beantwoorden:
- Wat is het IWR model?
- Welke manieren van implementeren bestaan er?

§1.2.3.2. Veldonderzoek
Het functioneren van het model en het in kaart brengen van de eisen en wensen van de gebruikers van het model is onderzocht door het ontwerpteam van het model en door het uitvoeren van een veldonderzoek. Bij een veldonderzoek[8] worden het gedrag en opvattingen van gebruikers van het model geanalyseerd.

Bij het uitvoeren van het veldonderzoek is gekozen voor een analyse en observatie van een workshop over het IWR model. Dit is gedaan door de workshop en de terugkomdag bij te wonen en tijdens de pauzes en borrels gesprekken te voeren met de deelnemers. Naar aanleiding van die analyses en observaties is het mogelijk geweest om de wensen en eisen van de gebruikers en het toepassen van de implementatiemethoden in kaart te brengen. Daarnaast is getoetst of een workshop een positieve bijdrage in het implementatie proces kan bewerkstelligen.
De uitkomsten van de analyses zijn gepresenteerd aan het ontwerpteam van het IWR model.

Door middel van het veldonderzoek is data verzameld die hebben bijgedragen om antwoord te geven op de volgende subprobleemstellingen:
- Welke manieren van implementeren bestaan er en wanneer is een implementatie effectief en/of efficiënt?
- Wanneer is het implementeren van IWR effectief en wanneer efficiënt?
- Welke rol speelt ‘communicatie’ bij een implementatieproces?
- Hoe werkt het IWR model in de praktijk?

§1.2.3.3. Enquête
Direct na de workshop is een korte vragenlijst schriftelijk afgenomen om de eerste feedback over de workshop te kunnen meten. Om het veldonderzoek zo breed mogelijk te kunnen uitvoeren is ook een interview bij de deelnemers van de workshop afgenomen. Niet iedere deelnemer is in staat geweest om aan het interview deel te nemen. Toch heeft iedere deelnemer zijn mening kunnen uiten doordat er verschillende mogelijkheden waren om feedback te geven op de workshop.

Door middel van dataverzameling op een kwantitatieve manier (in de vorm van een vragenlijst) en een kwalitatieve manier[9] (in de vorm van een interview) heeft de onderzoeksmethode ‘enquête’ bijgedragen aan het beantwoorden van de volgende subprobleemstellingen:

---

[8] Definitie veldonderzoek: ‘onderzoek in te bestuderen situatie door observatie, enquêtes (met voorkeur voor open interviews) en/of bestudering van bestaand materiaal.’

[9] “Kwalitatief onderzoek geeft inzicht in hoe mensen denken over een bepaald onderwerp en waarom. Kwalitatief onderzoek is meestal kleinschalig en de gesprekken zijn vaak langer dan bij kwantitatief onderzoek. De belangrijkste onderzoeksmethoden zijn individuele interviews en groepsdiscussies, vragenlijsten zijn vaak half gestructureerd[9]”.

- Wat zijn de eisen en wensen van de gebruikers van het model?
- Komen de eisen en wensen van de gebruikers van het IWR model in de praktijk tot hun recht?

§1.2.4. Participatieve methode
Voor het praktijk gedeelte van het onderzoek is een participatieve methode gehanteerd. De nadruk ligt vooral op het kwalitatieve onderzoek, hierbij is participatie aan het onderzoek belangrijk. Door als onderzoeker deel te nemen aan de dagelijkse praktijk waarin het onderzoek is verricht, was het mogelijk de wensen en eisen van de gebruikers van het IWR model in kaart te brengen. Mijn participatie uitte zich door het bijwonen en bijdragen aan bijeenkomsten van het IWR- team, door werkzaamheden aan de voorbereiding van de workshops, deelname/ observaties tijdens de workshops en de bespreking van mijn onderzoeksresultaten met het IWR- team. Ook het rondlopen bij het CfPB en de discussies rondom IWR en de workshop met de medewerkers van het CfPB hebben bijgedragen aan input voor mijn observaties.
Om de participatie aan het onderzoek te bevorderen zijn onderzoeksmethoden zoals het afnemen van een enquête en een interview uitgebreid behandeld. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar de bijlagen.[10]

Zie hoofdstuk twee, drie en vier voor de resultaten van de toepassingen van deze onderzoeksstrategieën en de daarbij behorende onderzoeksmethoden.

§1.3. Doelgroep
Met doelgroep wordt bedoeld degene voor wie de resultaten uit het onderzoek een bepaalde waarde kan hebben.
De doelgroep voor dit onderzoek is, naast de ontwerpers van het IWR model en het CfPB, de groep mensen die het IWR model (ooit) kunnen gebruiken bij een huisvestingstraject. Ook als er geen probleem of knelpunt in dat traject aanwezig is. IWR wordt gebruikt als ondersteuning voor actoren bij huisvestingstrajecten. Men kan daarom met behulp van het IWR model inzicht krijgen in het verloop van het huisvestingstraject. Het IWR model hoeft niet per definitie ingezet te worden ten tijde van een probleem of crisis.
Dit onderzoek is bedoeld voor iedereen die ook maar enigszins geïnteresseerd is in huisvestingsproblematiek, in het bijzonder besluitvorming. Bijvoorbeeld het merendeel van de deelnemers aan het onderzoek[11]; met name de deelnemers aan de workshop.
Hoe kan men een besluitvormingsondersteunend model, als het IWR, implementeren in een huisvestingstraject, probleem of geen probleem?
Tevens kunnen de resultaten van dit onderzoek gebruikt worden door andere organisaties die een juiste implementatiemethode zoeken voor een besluitvormingsondersteunend model.

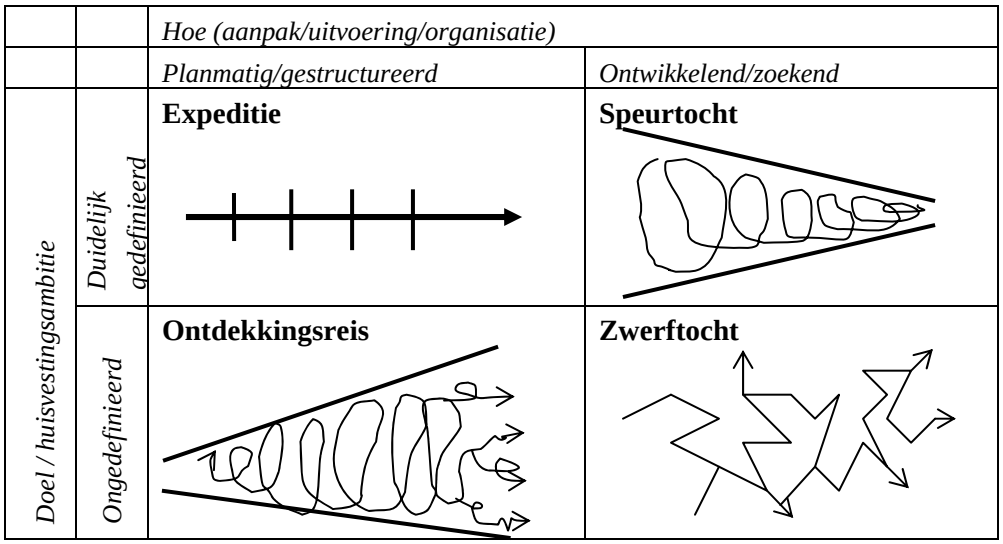
[10] Zie bijlage “Participatieve methoden” .
[11] Zie bijlage “Interviews deelnemers workshop”.

Hoofdstuk 2 Het IWR model

Het Integrated Workplace Roadmap (IWR) model is een vrij uniek model. De beschikbare literatuur over dit model is schaars of door de ontwerpers van het model zelf geschreven. Aangezien een ontwerper van het model tevens werkzaam is bij het CfPB was het mogelijk de informatie over het IWR model uit de eerste hand te verkrijgen.
Er is gebruik gemaakt van allerlei rapporten, brochures, presentaties en bijeenkomsten om inzicht te krijgen in het model. Dit deel van het rapport is bedoeld om inzicht in het IWR model met de lezer te delen.

§2.1. Het IWR model

In 2002 is het CfPB begonnen met de ontwikkeling van het IWR model en in 2004 is een projectteam samengesteld, het IWR- team, voor de vormgeving van het model. Het CfPB heeft tijdens deze ontwikkeling de partnerships van het CfPB betrokken bij het onderzoek om uiteindelijk kennis te maken vóór en te delen mét de eindgebruikers van het IWR model. Het IWR model is een instrument dat organisaties helpt de effectiviteit en de efficiëntie van een huisvestingstraject te vergroten. In huisvestingstrajecten komt het voor dat organisaties achteraf moeten constateren dat het concept en/of het gevolgd proces niet geheel aan de verwachtingen voldoen.
De eerste versie van het IWR model, IWR 1.0, kan gebruikt worden ter evaluatie van een uitgevoerd huisvestingstraject en benadrukt dat het resultaat telt. Tijdens het evalueren van huisvestingstrajecten met behulp van het IWR 1.0 model is gebleken dat concepten die anders werken dan verwacht vaak worden veroorzaakt door onvolledige besluitvorming in de start-, diagnose-, en definitiefase van een huisvestingstraject.
Naar aanleiding van deze constatering is het IWR 2.0 model, door middel van een literatuurstudie en het gebruik van expertbijeenkomsten, ontstaan.[12]



Figuur 2.1. : IWR model Uitgangssituaties en procestypen[13]

Om het IWR model te kunnen gebruiken moet eerst duidelijk zijn wat en in hoeverre bekend is over het (te realiseren) huisvestingstraject. Is bekend wat het doel is? Of is alleen de aanpak

[12] Bron: Hartjes, A. e.a.: Integrated Workplace Roadmap 2.0.
[13] Bron: Hartjes, A. e.a.: Integrated Workplace Roadmap 2.0.

bekend? Of zijn beide (on)bekend? Daarnaast moet helder zijn wat de context is van het huisvestingstraject. Met context wordt bedoeld de omgeving waarin het huisvestingstraject zich afspeelt. De meest invloedrijke factoren van de omgeving zijn de cultuur van de organisatie en het bouwproces. Deze factoren worden in hoofdstuk drie nader toegelicht.

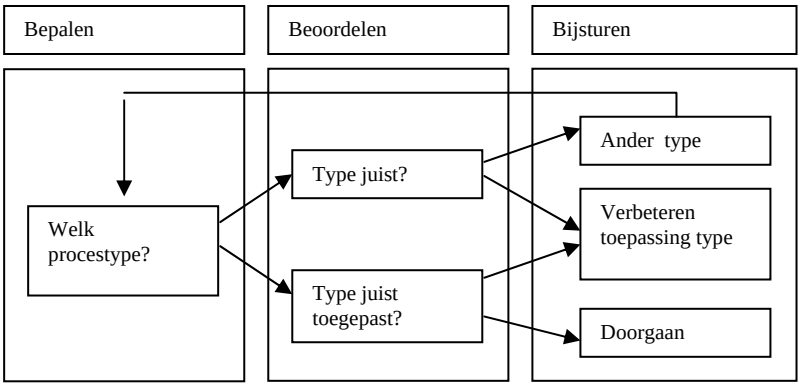
Het IWR model bestaat uit vier procestypen, te weten: expeditie, speurtocht, ontdekkingsreis en zwerftocht. De vier procestypen staan voor vier verschillende manieren waarop je een huisvestingstraject kan doorlopen. Zodra helder is in hoeverre het doel, de aanpak en de context van het huisvestingstraject bekend zijn, kan door middel van een achttal checkvragen een procestype bepaald worden.
De vier procestypen hebben ieder een bijbehorende processtrategie. De processtrategie is opgebouwd uit drie elementen namelijk:

1) Organisatie en leiderschap,
2) Communicatie en draagvlak,
3) Besluitvorming.

Het toepassen van het IWR model is enerzijds bepalen in welk procestype het huisvestingstraject zit en anderzijds ontdekken of men de daarbij passende strategieën (manier waarop je organisatie, communicatie, besluitvorming inricht) hanteert.

Zodra duidelijk is in welk procestype het huisvestingstraject zich bevindt kan de situatie beoordeeld worden. Past de huidige manier, met de daarbij behorende strategieën, bij het vraagstuk (of moment, of situatie) of moet de huidige manier aangepast worden?
Door middel van het IWR model wordt duidelijk welke strategie gehanteerd wordt voor het procesverloop, maar bijsturen of veranderen naar de meest passende processtrategie voor het vraagstuk (moment of situatie) kan ook. Door het bijsturen of veranderen naar de meest passende processtrategie kunnen meer successen worden behaald, want handelingen die niet passen bij een processtrategie kunnen juist leiden tot valkuilen.[14]

Het IWR model kan daarom *vooraf* helpen de meest effectieve processtrategie bij een huisvestingstraject te bepalen. Maar, het IWR model kan ook *tijdens* (als men al bezig is in het huisvestingstraject of als men constateert dat het gehanteerde procestype niet de juiste is) het proces geraadpleegd worden om het proces te beoordelen en desgewenst de strategie te wijzigen of bij te stellen.



Figuur 2.2.: IWR model fases en functies van IWR 2.0[15]

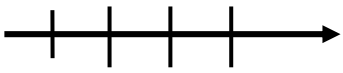
Als men tijdens het huisvestingstraject vastloopt of het idee krijgt de situatie niet meer in de hand te hebben, dan kan met behulp van de beoordelingsfase een moment van reflectie

[14] Bron: Hartjes, A. e.a.: Integrated Workplace Roadmap 2.0.
[15] Bron: Hartjes, A. e.a.: Integrated Workplace Roadmap 2.0.

ingebouwd worden; even stilstaan en opnieuw bepalen in welke situatie men zich bevindt en welke besluitvormingsstrategie daarbij passend is.
Een project dat begonnen is in een bepaalde situatie kan namelijk door niet verwachte of externe ontwikkelingen opeens een ander karakter krijgen doordat ambities, doelen, gewenste resultaten of juist de aanpak ter discussie worden gesteld door de organisatie en/of de actoren en belanghebbenden. Naar aanleiding van veranderingen, maakt het IWR model het transparant of aanpassen van strategie wellicht zinvol en/of helder waar resultaten mogelijk achterblijven.

§2.2. Expeditie

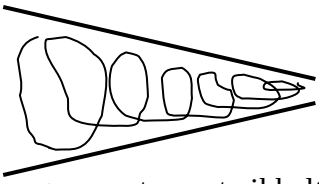
Bij een expeditie zijn het doel en beoogd resultaat duidelijk gedefinieerd. De aanpak, organisatie en uitvoering is planmatig en gestructureerd. Het is een rechtlijnig proces waarbij het gaat om het stap voor stap uitvoeren van de oplossing met behulp van mijlpalen en vaste activiteiten.



De voordelen van een expeditie is de controle en beheersbaarheid van het traject. De uitkomsten zijn voorspelbaar en het doel, resultaat en aanpak zijn duidelijk voor alle betrokkenen.
Het doel en de aanpak zijn duidelijk waardoor men graag snel het traject wil doorlopen. Dit kan leiden tot het niet genoeg verifiëren of de genomen beslissingen de juiste zijn. Een expeditie zal vaak uitgevoerd worden door een kleine groep mensen. Hierdoor wordt de impact van de uitkomst, voor degenen die met de uitkomst van het traject moeten werken, vaak onderschat. Daarnaast kan het een probleem vormen wanneer men draagvlak wilt creëren voor de uitkomst omdat maar een kleine groep mensen op de hoogte was van de verandering en de overige betrokkenen zich gepasseerd voelen omdat ze geen inspraak hadden op de verandering.

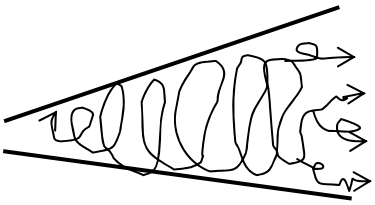
§2.3. Speurtocht

Het doel en beoogde resultaat zijn bij een speurtocht duidelijk gedefinieerd. Echter de aanpak, organisatie en uitvoering nog niet. Deze zullen zich tijdens het traject ontwikkelen en zullen bestaan uit een zoektocht naar de juiste invulling van het gewenste resultaat.



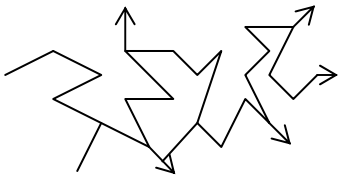
Het doel is duidelijk maar de weg ernaartoe ontwikkelt zich tijdens het proces, deze methode kan veel tijd in beslag nemen. Een speurtocht betrekt veel verschillende partijen om zowel de organisatie, aanpak en uitvoering te ontwikkelen. Enerzijds is dat een groot voordeel omdat de betrokkenheid wordt vergroot waardoor draagvlak wordt gecreëerd, tevens leidt een grote groep tot meer creativiteit en diversiteit in de mogelijke oplossingen. Anderzijds kan een te grote groep leiden tot discussies, vertraging en vervaging van het doel doordat niet relevante onderwerpen ook worden aangehaald. Bij een speurtocht kun je ook gericht materiedeskundige experts in het proces betrekken waardoor de oplossing inhoudelijk goed wordt.

§2.4. Ontdekkingsreis
Bij een ontdekkingsreis is het doel niet duidelijk. Het probleem is wel duidelijk en met behulp van een ontdekkingsreis gaat men op zoek naar de meest passende oplossing voor het probleem. De zoektocht naar de meest passende oplossing vindt plaats op een gestructureerde heldere manier. Eventuele oplossingen worden wel overwogen op voordelen, nadelen, alle aspecten, haalbaarheid, aansluiting bij het probleem en de organisatie.



Alle oplossingen lijken in eerste instantie mogelijk, het kost (veel) tijd om de meest passende oplossing te kiezen. Een gebrek aan focus kan ontstaan omdat men rekening moet houden of de oplossing wel bij de organisatie past en/of haalbaar is. Van te voren is het lastig te bepalen welke actoren betrokken moeten worden bij het traject, daardoor wordt besluitvorming en de beheersbaarheid moeilijker. Zijn degenen die de beslissingen maken ook beslissingsbevoegd of maken ze beslissingen over zaken waar ze geen kennis over hebben waardoor ze niet alle aspecten van het probleem meenemen?
Het voordeel van een ontdekkingsreis is dat aan het eind van het traject een variëteit aan oplossingen is ontstaan. Tevens zijn de oplossingen van goede kwaliteit omdat ze goed onderbouwd, weloverwogen en vanuit diverse oogpunten ontwikkeld zijn.

§2.5. Zwerftocht
Als het doel ongedefinieerd is en de aanpak, organisatie en uitvoering pas gedurende het traject wordt ontwikkeld, gaat het om een zwerftocht. Kenmerkend aan een zwerftocht is dat men de situatie neemt voor wat het is en op dat moment pas kijkt wat men wilt doen. Het is een proces van verkennen en onderhandelen.



De nadelen van een zwerftocht zijn de mate van energie en tijd dat het kan kosten, de ongerichtheid hetgeen kan leiden tot chaos of een proces dat stil komt te staan. Bij een zwerftocht worden zo veel mogelijk partijen betrokken, dit zorgt voor weloverwogen resultaten met een ruim draagvlak en een hoge mate van creativiteit. Aangezien men niet gericht te werk gaat en de tijd neemt, ontstaat een ruimte voor toevalligheden en inzicht in het daadwerkelijk op te lossen probleem.

Hoofdstuk 3 Huisvestingstrajecten

Een huisvestingstraject is het traject dat doorlopen moet worden wanneer een huisvesting gebouwd, gerenoveerd, verbouwd, ingericht of heringericht wordt. Een huisvestingstraject volgt vaak de aanpak van bouwprojecten. Deze aanpak bestaat uit projectmatige fasen, vanaf de initiatieffase tot en met de nazorgfase[16].

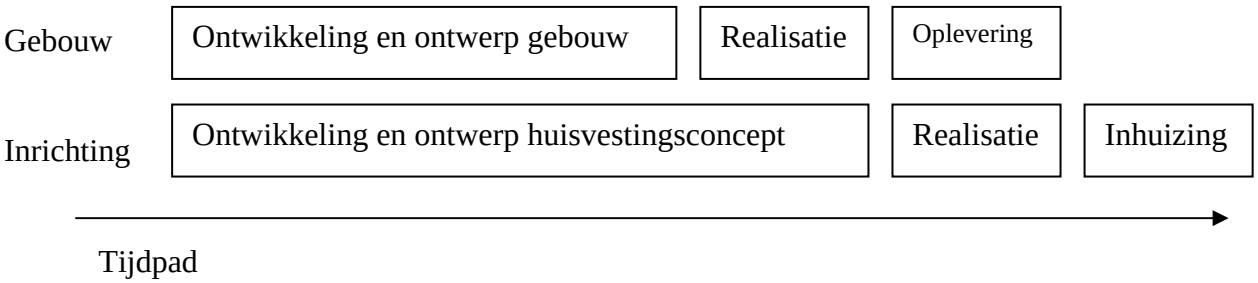
§3.1. Huisvestingstrajecten

Een huisvestingstraject is eigenlijk het proces dat men moet doorlopen om een geschikt huisvestingsconcept te ontwikkelen en tevens het proces om het huisvestingsconcept te realiseren. (Indien sprake is van nieuwbouw, van bouw tot inrichting.)

idee **Initiatief** *Haalbaar-heid*	*wat* **Definitie** *PVE*	*hoe* **Ontwerp** *VO/DO/ bestek*	*hoe te maken* **Voorbereiding** *Bouwvoorberei-ding*	*doen* **Realisatie** *uitvoering*	*in stand houden* **Nazorg** *onderhoud/ beheer*

Figuur 3.1..: De projectmatige fasen.

Een huisvestingstraject kan onderscheiden worden in twee vormen. Het traject dat gericht is op het gebouw en het traject dat gericht is op de inrichting van het gebouw. Deze trajecten bestaan beide uit de initiatieffase tot en met de nazorgfase, alleen zal de tijdsduur en het moment verschillen dat ieder traject met een bepaalde fase bezig is.



Figuur 3.2.: Overzicht huisvestingstraject gebouw en huisvesting met tijdpad

§3.1.1. Een huisvestingstraject en de procestypen van het IWR model

De procestypen van het IWR model zijn niet in iedere fase het meest geschikt om aan te houden. In het volgende model staat een overzicht wanneer de procestypen in een bepaalde fase het meest passend zijn. Het model geeft de fases weer van een huisvestingsconcept.

Fasen	Initiatief	Definitie	Ontwerp	Voorbereiding	Realisatie	Nazorg*
Mogelijke strategieën IWR	Ontdekkingsreis Zwerftocht	Expeditie Speurtocht Ontdekkingsreis Zwerftocht	Expeditie Speurtocht Ontdekkings reis Zwerftocht	Expeditie Speurtocht	Expeditie	Expeditie Speurtocht Ontdekkingsreis Zwerftocht

*Tijdens de nazorgfase is sprake van evalueren. Tijdens deze fase zijn alle types dus weer mogelijk afhankelijk van inhoudelijke ruimte en gewenste manier van aanpak (geld, tijd, manier van doen).

Figuur 3.3.: Meest passende procestypen bij iedere fase van een huisvestingsconcept.

[16] Bron: Projectmatig Werken, overzicht: IWR procestypen in het tijdpad van huisvestingsprojecten.

Zoals eerder aangegeven is het tijdpad van een huisvestingstraject gericht op het gebouw anders dan wanneer het een huisvestingsconcept betreft. In het volgende model wordt het verschil in het startmoment van een bepaalde fase aangegeven.

	Initiatief	**Definitie**	**Ontwerp**	**Voorbereiding**	**Realisatie**
GEBOUW	Ontdekkingsreis Zwerftocht	Expeditie Speurtocht Ontdekkingsreis Zwerftocht	Expeditie Speurtocht Ontdekkingsreis Zwerftocht	Expeditie Speurtocht	Expeditie

	Initiatief	**Definitie**	**Ontwerp**	**Voorbe-reiding**	**Realisatie**
CONCEPT	Ontdekkingsreis Zwerftocht	Expeditie Speurtocht Ontdekkingsreis Zwerftocht	Expeditie Speurtocht Ontdekkings-reis Zwerftocht	Expeditie Speurtocht	Expeditie

Figuur 3.4.: Overzicht van verschillen in tijdpad van huisvestingsconcept en gebouw met bijbehorende procestypen. N.b. Nazorg is niet vermeld.

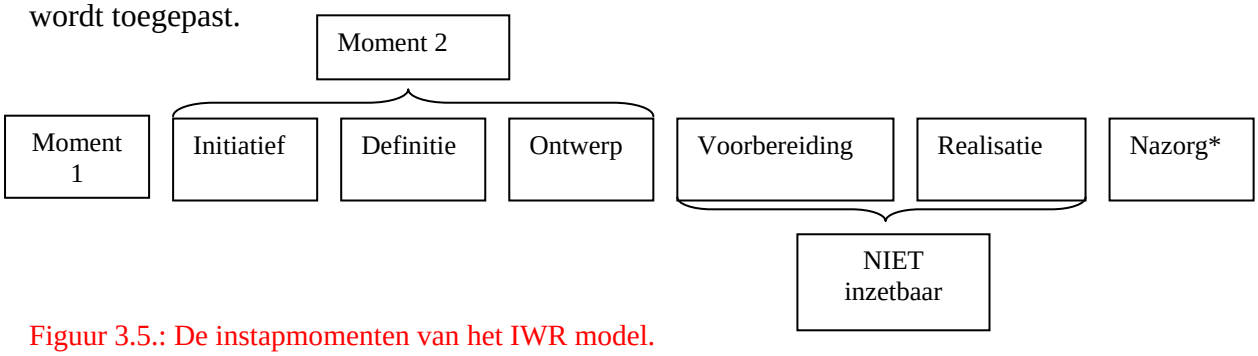
Bij huisvestingstrajecten kan men eigenlijk allerlei soorten problemen tegen komen. Ieder moment dat een beslissing moet worden genomen kan leiden tot een discussiepunt tussen bijvoorbeeld de ontwerper, uitvoerder en gebruiker van de (toekomstige) huisvesting. Indien dit niet opgelost wordt, kan het tot een probleem leiden. De problemen kunnen variëren van onenigheden tussen eerder genoemde partijen, tot het niet verkrijgen van een vergunning van de gemeente om te mogen verbouwen. Tevens kunnen natuurelementen meespelen, bijvoorbeeld door een storm is het niet mogelijk de verbouwing binnen de gestelde tijd af te krijgen.
Kortom, naast oncontroleerbare situaties zoals de natuur kunnen alle zaken die leiden tot het nemen van een bepaald besluit, groot of klein, gedetailleerd of massaal, in een huisvestingstraject een probleem vormen.

Het IWR model geeft inzicht in de werkwijze en strategische keuzes in een ontwikkelingsproces. In geval van problemen, door onverwachte zaken, zal IWR niet een concrete oplossing voor het probleem geven maar begeleidt het de stappen naar de oplossing van het probleem.
Het IWR model helpt bij de inrichting van het proces, niet om alle te nemen beslissingen in kaart te brengen. Het IWR model brengt in kaart welke processtrategie een organisatie het best zou kunnen hanteren om beslissingen in een huisvestingstraject te kunnen nemen.
"Bij IWR gaat het om het proces om tot een resultaat te komen, niet om de inhoud van het resultaat. Niet wat men wil, maar hoe men handelt is van invloed."[17]

§3.1.2. De instapmomenten van het IWR model (bepalen/beoordelen)
Naar aanleiding van een onderzoek over huisvestingstrajecten is gebleken dat wanneer er sprake is van een traject dat niet naar verwachting verloopt, dit veroorzaakt is door onvolledige besluitvorming in de start-, diagnose-, of definitiefase.[18]

[17] Bron: Hartjes, A.
[18] Bron: Dit is gebleken tijdens het onderzoek van de ontwikkeling van het IWR model 1.0

Het IWR model is een instrument dat hulp moet bieden om een huisvestingstraject zo effectief en efficiënt te laten verlopen. Zoals eerder aangegeven kan een oneffectief en inefficiënt huisvestingstraject ontstaan door onvolledige besluitvorming. Het moment wanneer het IWR model toegepast wordt is daarom van wezenlijk belang. Het IWR model heeft twee instapmomenten: het bepalen van een strategie en het beoordelen van een strategie. Het eerste instapmoment is aan het begin van een huisvestingstraject. Het is mogelijk dat het huisvestingstraject al loopt en in dit geval is het tweede instapmoment van toepassing, het beoordelen van de gehanteerde strategie. Als de strategie eenmaal beoordeeld is, kan men eventueel bijsturen of zelfs veranderen van strategie. Tijdens de beoordeling wordt gekeken of het meest passende procestype wordt gehanteerd en of de bijbehorende processtrategie juist wordt toegepast.



Figuur 3.5.: De instapmomenten van het IWR model.

* In de nazorgfase is het niet mogelijk om alle besluiten ongedaan te maken maar, in deze fase ontstaan vaak nieuwe projecten. Een voorbeeld is het uitzoeken welke methoden en bedrijven de organisatie het best kan gebruiken voor het onderhoud, ontstane problemen door gebruik of veranderde wensen/situatie. Op zo'n moment zou het IWR model weer ingezet kunnen worden. Ook zou het IWR 1.0. model gebruikt kunnen worden ter evaluatie van een reeds uitgevoerd huisvestingstraject.

Zoals in figuur 2.7. aangegeven is het IWR model niet bedoeld om op ieder moment van het huisvestingstraject in te zetten. Tijdens de voorbereiding, constructie en gebruiksfases van een huisvestingstraject is het IWR model niet inzetbaar omdat dan alle te maken keuzes besloten zijn en alleen de uitvoering van de besluiten rest.
Om deze opmerking te verduidelijken volgen nu een aantal uitgangspunten voor IWR[19]:

- *het instrument is strategisch inzetbaar*
- *IWR 2.0 biedt zowel inzicht als overzicht om zelf beslissingen te nemen (het is geen routeplanner maar begeleidt stap voor stap door het besluitvormingsproces zodat de zelfgekozen weg het eindresultaat bepaalt)*
- *'voorspellend' oftewel inzetbaar in begin van een huisvestingstraject*
- *helpt valkuilen herkennen tijdens het proces*
- *IWR 2.0 is een leidraad die verschillende aspecten van een ontwikkelingstraject laat zien*
- Het gaat uit van integraalheid en het toont (verwachtingen van) de weg naar het eindresultaat.

§3.1.3. Omgeving van huisvestingstrajecten

De meest invloedrijke factoren van de omgeving van een huisvestingstraject zijn de cultuur van de organisatie en het bouwproces. De overige factoren zijn de opdrachtgevers, gebruikers, subculturen, hoogte budget, beschikbare tijd en capaciteit, relatie eigenaar respectievelijk gebruiker, wetgeving, rol architect/ projectleider en beschikbare informatie.[20]

[19] Bron: Hartjes, A. e.a.: Integrated Workplace Roadmap 2.0.
[20] Bron: Hartjes, A. e.a.: Integrated Workplace Roadmap 2.0. blz. 13

De invloeden van de omgeving van een huisvestingstraject kunnen zo groot zijn dat het soms leidend dan wel doorslaggevend is voor een keuze voor een procestype van het IWR model. Echter niet de omgeving maar de uitgangssituatie van een huisvestingstraject zou leidend moeten zijn voor de keuze van een procestype en de daarbij behorende processtrategie.
Een belangrijk aandachtspunt is dat de strategie die benodigd is bij een bepaald vraagstuk kan afwijken van de bekende strategie die gehanteerd wordt bij een organisatie. Een organisatie heeft bijvoorbeeld een standaard werkwijze die het meest overeenkomt met een expeditie, echter bij het huidige vraagstuk past het best de processtrategie van een zwerftocht.
De kunst van de gebruiker van IWR is om ondanks tegenstrijdige strategieën of in de organisatie onbekende of onbeminde strategieën toch de meest passende keuze te maken bij het vraagstuk.

De fases van een bouwproces zijn niet gelijktijdig met de fases van een huisvestingsconcept (zie figuur 2.6.). De realisatiefase van een huisvestingsconcept kan pas plaatsvinden op het moment dat de realisatiefase van het bouwproces afgerond is. Bijvoorbeeld; nieuwbouw, je kan pas beginnen met het inrichten van het pand als het gebouwd is. Op zich best logisch maar toch moet men erop berekend zijn dat het bouwproces enorm veel invloed kan hebben op het traject. Als men eenmaal aan het bouwen is, bepaalt de bouwdoorlooptijd de planning van en ruimte in het inrichtingsproces.
De organisatiecultuur verwijst naar de waarden en normen, opvattingen, rituelen en tradities, filosofieën, regels, helden en verhalen, en symbolen die de organisatieleden met elkaar delen.[21] Er bestaan veel verschillende typologieën over organisatieculturen. Het verschil zit in de benadering van organisaties.
Het IWR model bestaat uit verschillende procestypen en de daarbij behorende strategieën. Deze strategieën worden gevormd op basis van organisatie, besluitvorming en communicatie. Een organisatiecultuur onderscheidt een organisatie van andere organisaties daardoor heeft iedere organisatie een eigen manier van organiseren, besluitvormen en communiceren.

Zo is iedere organisatie uniek! Om het toch overzichtelijk te maken, hebben verschillende deskundigen de organisatiecultuur getypeerd. De ontwerpers van het IWR model hebben de typering van Harrison onderzocht. Harrison kijkt vooral naar taken, personen, regels en macht. Wetenschapper Handy[22] heeft bijna op exact dezelfde manier de organisatiecultuur getypeerd. Zowel Harrison als Handy onderscheiden twee cultuurdimensies:

1) Machtspreiding: de manier waarop de macht is verspreid over de organisatie.
2) Samenwerkingsgraad: de mate waarin wordt samengewerkt binnen een organisatie.

Zodra deze cultuurdimensies tegen elkaar uitgezet worden ontstaan er vier cultuurtypen, namelijk: rolcultuur, personencultuur, machtscultuur en taakcultuur.
Aangezien de ontwerpers van het IWR model de typering van Harrison hebben aangehouden zal deze typering voor dit onderzoek, tezamen met de typering van Handy, leidend zijn.

[21] Bron: Thuis, P.T.H.J.: Toegepaste organisatiekunde blz 320
[22] Bron: Thuis, P.T.H.J.: Toegepaste organisatiekunde blz 322

Machts-spreiding / *Samen-werkingsgraad*	**Laag**	**Hoog**
Laag	Rollencultuur	Personencultuur
Hoog	Machtscultuur	Taakcultuur

Figuur 3.6. : De vier cultuurtypen volgens Handy & Harrison

Rollencultuur, lage samenwerkingsgraad, lage machtsspreiding
De macht zit vooral in de top van de organisatie. Verder dient iedereen zich te houden aan de rol die hij moet spelen in de organisatie. In de organisatie gelden veel regels en procedures. De functie van een medewerker bepaalt wat iemand mag en kan, iedereen blijft dan ook binnen het terrein waarvoor hij verantwoordelijk is. Deze cultuur is zeer voorspelbaar omdat de verantwoordelijkheden bekend zijn. De verschillende afdelingen werken voornamelijk zelfstandig.
Voorbeelden: grote bureaucratische organisaties.
IWR
Een expeditie en een ontdekkingsreis zijn gebaseerd op regels, afspraken en procedures en daarom zeer geschikt voor een rollencultuur. Een speurtocht zal moeizamer verlopen en een zwerftocht zal zeer moeizaam verlopen vanwege het ontwikkelende karakter waarbij vooraf structuur en te hanteren regels niet vaststaan.

Expeditie/ Ontdekkingsreis → Speurtocht → Zwerftocht

Makkelijk → Moeizaam

Personencultuur, lage samenwerkingsgraad, hoge machtsspreiding
In de personencultuur staan de individuele persoonlijkheden centraal. Deze vorm komt vaak voor in decentraal geleide organisaties. In deze organisaties worden primair de behoeften van de personen in de organisatie gediend. Leidinggevende taken, regels en procedures komen weinig voor, men verwacht van de medewerkers dat zij elkaar ondersteunen. Besluitvorming geschiedt op basis van consensus.
Voorbeelden: ziekenhuizen, advocatenkantoren, adviesbureaus.
IWR
Een zwerftocht is zeer geschikt voor een personencultuur aangezien de wensen, eisen en meningen van de personen centraal staan. Een gestructureerde expeditie zal moeizaam verlopen gezien de lage samenwerkingsgraad.

Zwerftocht → Ontdekkingsreis → Speurtocht / Expeditie

Makkelijk → Moeizaam

Machtscultuur, hoge samenwerkingsgraad, lage machtspreiding.
In een machtscultuur is weinig behoefte aan regels en procedures omdat de top de touwtjes in handen heeft en er sprake is van een gerespecteerde machtsverhouding. Er is sprake van een goede samenwerking, alleen bepaalt de top waaraan men samenwerkt. Kenmerkend is een

sterke leider waarvan de medewerkers afhankelijk zijn, de leider zal het definitieve besluit nemen.
Voorbeelden: pioniersbedrijven maar ook grotere organisaties.
IWR
Een gestructureerde expeditie of een speurtocht past goed bij een machtscultuur. Een ontdekkingsreis heeft een goede begeleiding nodig en een zwerftocht zal moeizaam verlopen omdat hier de centrale leiding ontbreekt.

Expeditie/ Speurtocht→ Ontdekkingsreis → Zwerftocht

Makkelijk → Moeizaam

<u>Taakcultuur, hoge samenwerkingsgraad, hoge machtspreiding</u>
Deze cultuur komt voor bij decentrale organisaties waarbij het uitvoeren van taken in projectmatig verband voorop staat. Zelfstandige professionals werken veel samen.
Het meest belangrijke kenmerk in dit soort organisaties is dat de structuur van de organisatie en de werkzaamheden die in de organisatie worden verricht, alleen bezien worden vanuit de vraag in hoeverre ze bijdragen aan het bereiken van het hoger gelegen doel -> uitvoering van de taak. Het gaat om het oplossen van problemen, de resultaten zijn het meest belangrijk. Indien regels en procedures de besluitvorming vertragen, worden ze aangepast.
Voorbeelden: onderzoeksteams, ontwikkelteams en welzijnsorganisaties.[23]
IWR
De ervaren bijdrage aan het resultaat is het meest belangrijk in een taakcultuur. Een zwerftocht of ontdekkingsreis zal het meest passen bij een taakcultuur. Bij een zwerftocht of ontdekkingsreis biedt het meedenken en inbrengen mogelijkheden om inzicht te verkrijgen en afwegingen te maken omtrent het nut en bijdrage aan het resultaat. Als men nog geen inzicht heeft in de bijdrage aan het resultaat zal een taakcultuur moeite hebben met een speurtocht en een expeditie.

Ontdekkingsreis /Zwerftocht → Expeditie/ Speurtocht

Makkelijk → Moeizaam

[23] Bron: Thuis, P.T.H.J.: Toegepaste organisatiekunde & Wijnen, G. e.a.: Projectmatig werken & Hartjes, A. e.a.: Integrated Workplace Roadmap 2.0.

§ 3.2. Overzicht procestypen IWR model

De vier procestypen van het IWR model hebben zoals eerder beschreven ieder hun eigen kenmerken. Deze paragraaf toont een overzicht van alle kenmerken per procestypen.

Procestype	*Expeditie*	*Speurtocht*	*Ontdekkingsreis*	*Zwerftocht*
Doel	Bekend	Bekend	Nog onbekend	Nog onbekend
Aanpak	Planmatig	Zoekend	Planmatig	Zoekend
Kenmerk	Uitvoeren van de oplossing voor een huisvestings-vraagstuk	Vinden van een invulling van de oplossing voor een huisvestings-vraagstuk	Vinden van een oplossing voor een huisvestings-vraagstuk	Vinden van zowel het probleem als de oplossing voor een huisvestings-vraagstuk
Trefwoord	Doen	Zoeken	Ontdekken	Verkennen
Typering proces	Lineair: doelgericht	Convergeren: focussen	Divergeren: uitwaaieren	Zwerven:
Proces verloop	Stap voor stap uitvoeren	Gaandeweg oplossing concretiseren	d.m.v. alternatieven afwegen van meest passende oplossing	Stap voor stap verkennen
Organisatie	Expertteam met projectleider die voortgang bewaakt	Multidisciplinair team van (vak)inhoudelijke experts waarbij projectleider focus bewaakt	Kernteam met beleidsmatige experts waar al brainstormend de oplossing wordt gevonden	Kernteam dat individuen en groepen samenbrengt en het proces begeleidt
Communicatie	Informeren	Betrekken	Terugkoppelen/afstemmen	Uitnodigen
Besluitvorming	Rationeel = aftikken	Afbakenen = knopen doorhakken	Uitwaaieren = afwegen	Grillig = onderhandelen
Valkuilen	• snelheid vs diepgang vs draagvlak • bouwproject ipv organisatie-veranderings-project • Betrokkenheid (onderschatting impact) • Participatie / emotie • Rechtlijnig / oogkleppen	• te veel tijd nemen • uitgangspunten ter discussie • (te) veel subgroepen / participanten • Moeras • Te laat 'doorpakken' • Uitgangspunten verlaten	• Gebrek aan focus • Te veel tijd • Besluitvorming onduidelijk • Beheersbaarheid moeilijk • Onduidelijke ambitie • Onrealistisch • afhakken	• ongericht • kost veel energie • impasse • verzanden • chaos
Successen	• Control/beheers-baarheid • Gaat gestroomlijnd • Duidelijkheid in traject en doel • Voorspelbaar-heid	• Draagvlak • Creativiteit / diversiteit • Betrokkenheid • Oog voor alle facetten	• variëteit oplossingen • kwaliteit • goed onderbouwd / overwogen	• hoge creativiteit • doorbraak • toevalligheid benutten • weloverwogen met ruim draagvlak

Figuur 3.7. : Overzicht procestypen[24]

[24] Bron: Hartjes, A. e.a.: Integrated Workplace Roadmap 2.0.

§3.3. IWR en de juiste vorm van implementeren

Implementatie is het essentiële onderdeel van een veranderingsproces. Zodra je iets implementeert brengt dit een verandering teweeg. Als men een plan heeft geschreven (dat ten doel heeft de oplossing van een probleem en dus leidt tot een verandering) gaat het uiteindelijk om de uitvoering van het plan. Eerst wordt het plan bedacht en geanalyseerd en worden alle mogelijke scenario's om het plan uit te voeren onderzocht . Het moment dat men daadwerkelijk het plan gaat uitvoeren noemt men de implementatie van het plan.
Vrakking (1995) beschrijft implementatie als volgt:
"Bij implementatie komt het op het volgende neer: hoe kunnen we, met een minimum aan inspanningen en kosten, de best mogelijke kans creëren zodat de implementatie van voorziene en goedgekeurde complexe innovaties kunnen plaatsvinden." [25]
In deze paragraaf wordt verder ingegaan op implementeren en de manier waarop het IWR model het meest effectief en het meest efficiënt geïmplementeerd kan worden.

§3.3.1. Implementeren

Het IWR model is een besluitvormingsondersteunend model en is gericht op het proces van een huisvestingstraject. Het IWR model bepaalt niet wat er moet veranderen maar ondersteunt het proces naar (het resultaat van) de verandering.
De theorieën over implementatie rondom het introduceren van nieuwe en/of andere werkwijzen in een organisatie zijn van toepassing op het IWR model omdat het IWR model niet inhoudelijke problemen oplost maar gericht is op de strategie van een organisatie waarmee zij problemen oplost.

Implementeren kan bekeken worden vanuit verschillende optieken. Enerzijds: het doelgericht implementeren, gericht op het effect van de implementatie. Anderzijds: het implementeren gericht op de personen die met de implementatie om moeten gaan.
Door de verschillende invalshoeken zijn verschillende typologieën over implementatiemethoden ontstaan.[26] Klein en Sorra (1996) en Knight (2005) richten zich bijvoorbeeld op het onderscheid tussen het aanvaarden van de nieuwe werkwijze enerzijds en de implementatie anderzijds. Lewin (1951) en Bennis et al., richten zich meer op het gedrag die een verandering te weeg brengt. Kreitner daarentegen geeft juist aan dat veranderingen door externe (natuurramp) en interne (ziekte medewerkers) factoren ontstaan.

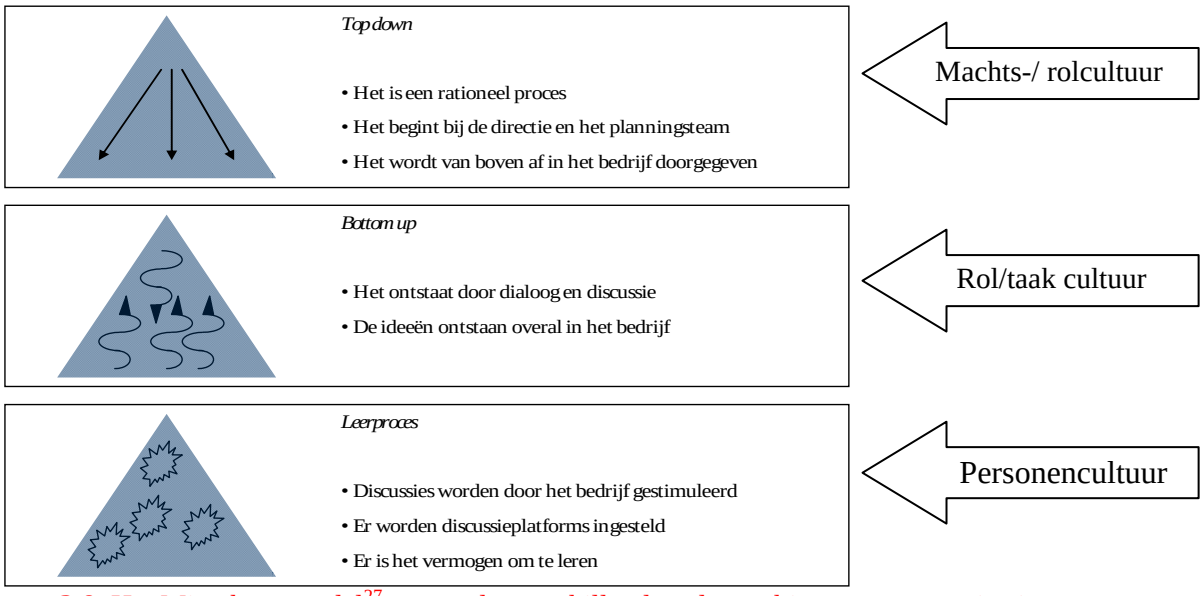
Bij de implementatie van het IWR model komt een combinatie van eerder genoemde benaderingen van een implementatie/veranderingsproces voor omdat, het IWR model uit verschillende procestypen bestaat en iedere organisatie mogelijk een andere strategie hanteert. Een organisatie met een machtscultuur zal vanuit een ander uitgangspunt een implementatie van een verandering benaderen dan een organisatie met een personencultuur.

Volgens Mintzberg bestaan een aantal organisatiestructuren die ieder hun eigen managementstijl hebben en dus ook een verschillende manier hebben om een veranderingsproces in een organisatie te laten doorlopen.
Topdown, dat wil zeggen dat de directie de verandering doorvoert naar de managers en die op hun beurt naar hun personeel. Een verandering wordt op deze manier aangestuurd door de directie en is er geen inspraak van de medewerkers. Deze benadering komt voor in een organisatie met een machtscultuur.

---

[25] Bron: Literatuuronderzoek Evi de Bruyne 2007
[26] Zie bijlage 'Implementeren".

Een andere mogelijkheid is bottom- up, dat betekent dat de verandering overal in de organisatie kan ontstaan. Zowel de medewerkers, de managers als de directie kunnen de ideeën/veranderingen voordragen. Een verandering ontstaat door middel van discussies of dialogen. Een taakcultuur past goed bij deze benadering omdat het resultaat belangrijker is dan de regels binnen een organisatie. Een rolcultuur kan zowel een topdown benadering hanteren als een bottom- up. Een topdown benadering omdat iedereen zich alleen aan zijn of haar taak houdt maar ook een bottom- up benadering omdat de verschillende afdelingen voornamelijk zelfstandig werken waardoor de verandering op verschillende plaatsen kan ontstaan.
Naast topdown of bottom- up bestaat de mogelijkheid om een verandering als een leerproces te zien, dit wordt gestimuleerd door het management. Een leerproces past goed bij een organisatie met een personencultuur omdat, bij een personencultuur het individu centraal staat.



Figuur 3.8. Het Mintzberg model[27] versus de verschillende culturen binnen een organisatie.

De keuze voor de benaderingen die Mintzberg beschrijft is bepaald doordat die benaderingen veel voor komen bij organisaties die het IWR model kunnen toepassen. Daarnaast kan iedere organisatie wel een herkenbare benadering vinden in het Mintzberg model doordat het model van Mintzberg te combineren valt met implementatiemethoden zoals bijvoorbeeld die van Lewis en Bennis (gedrag) of Kreitner (externe en/of interne factoren.)

<u>Een succesvolle implementatie</u>
Voordat wordt bepaald of het implementeren van het IWR model effectief en efficiënt is verlopen moet bepaald zijn wanneer de implementatie succesvol genoemd mag worden.

Indien een implementatie goed doordacht en voorbereid is, wordt een succesvolle implementatie sneller en gemakkelijker bereikt. Tevens maakt het ook uit wát geïmplementeerd moet worden. Is het voor het primaire proces van het bedrijf, zoals een nieuw product of is het voor het secundaire proces en wordt bijvoorbeeld de kantine opnieuw ingericht? Is het een langdurig project of is het tijdelijk? Heeft het niet veel invloed op het

[27] Bron: Mintzberg,H. e.a.: *Een rondleiding door de wildernis van strategisch management.*

primaire proces van een organisatie? Dit is een aantal punten waar men besluiten over moet nemen om een implementatie zo goed mogelijk te laten verlopen.

Belangrijke factoren voor een succesvolle implementatie, zijn:
- kritische succesfactoren (daaraan moet het resultaat minimaal voldoen)
- timing van implementatie
- struikelblokken herkennen en omzeilen

De kritische succesfactoren waarop de implementatie van het IWR model beoordeeld wordt, zijn:
- de effectiviteit van de implementatie
- de efficiëntie van de implementatie
- of de organisatie die het model toepast heeft kunnen vaststellen in welk procestype het 'probleem' zich bevindt
- of de organisatie heeft kunnen beoordelen of het huidige procestype de juiste is, en of het juist wordt toegepast
- of de organisatie inzicht heeft gekregen hoe de organisatie handelt
- of de organisatie handvaten krijgt hoe men tot de gewenste situatie kan komen
- of de mogelijke kansen en problemen vroegtijdig worden herkend en eventueel kunnen worden omzeild.

De timing van de implementatie is ook erg belangrijk. Zoals eerder besproken zijn er twee instapmomenten voor het gebruik van het IWR model. Het opvolgen van deze instapmomenten is van wezenlijk belang voor een optimaal resultaat van de toepassing van het IWR model. Daarnaast is het belangrijk om tijdens het implementatieproces struikelblokken te herkennen en te omzeilen. Enkele voorbeelden van mogelijke struikelblokken zijn:
- het gebrek aan tijd, of een verkeerde timing,
- te weinig middelen om het model te implementeren, geen projectteam bijvoorbeeld,
- de organisatie kan geen keuze maken tussen de procestypen en kan daarom dus ook niet de bijbehorende processtrategie hanteren,
- het doel van het model is niet duidelijk,

De belangrijkste kritische succesfactoren zijn de effectiviteit en efficiëntie van de implementatie. Het CfPB wil graag weten wat de meest efficiënte en de meest effectieve manier van implementeren van het IWR model is.
In de literatuur en in verschillende woordenboeken wordt efficiëntie en effectiviteit op verschillende manieren gedefinieerd.[28]
De meest geschikte definitie voor dit onderzoek van effectief is:
"Effectiviteit is het synoniem van doeltreffendheid. Het is een maatstaf waarin geplande en gewenste activiteiten zijn gerealiseerd en geplande of gewenste resultaten zijn behaald."[29]
De meest geschikte definitie voor efficiënt is:
" Met zo min mogelijk middelen, tijd en geld, het gewenste resultaat bereiken."[30]

Anders gezegd, hoe kan je het IWR model met zo min mogelijk middelen, tijd en geld zo doeltreffend mogelijk implementeren?

[28] Bron: Zie bijlage "Effectief en efficiënt".
[29] Bron: http://effectiveworld.nl/terminologie.htm
[30] Bron: http://www.effectiveworld.nl/terminologie.htm

Een implementatie is succesvol (effectief) als het doel met zo min mogelijk tijd en geld (efficiënt) bereikt wordt, in dit geval wanneer het IWR model daadwerkelijk de functie voltooid als ondersteuning bij besluitvorming. De implementatie van het IWR model is effectief als de organisatie de meest passende procestype (met de bijbehorende processtrategie) heeft kunnen hanteren bij het liggende huisvestingsvraagstuk, en efficiënt als de organisatie de implementatie van het IWR model bij één van de twee instapmomenten heeft geïmplementeerd en daarnaast de meest geschikte partijen heeft uitgekozen om met het IWR model te werken.
Een implementatie van een besluitvormingsondersteunend model is effectief als het leidt tot een besluit of een keuze uit meerdere besluiten. Of, wanneer men het doel of de benodigde middelen om het doel te bereiken of desnoods alleen de problematiek, voor ogen heeft.

§3.2.2. De procestypen van het IWR model implementeren
Het IWR model bestaat uit vier procestypen met een eigen processtrategie, dat wil zeggen een eigen aanpak voor een huisvestingstraject. De processtrategie is opgebouwd uit drie elementen namelijk,

1) Organisatie en leiderschap,
2) Besluitvorming
3) Communicatie. [31]

Voor de keuze van de meest passende methode van implementeren moet eerst de processtrategie per procestype duidelijk zijn. Dit is belangrijk omdat de drie elementen van de processtrategieën ook belangrijke factoren voor een succesvolle implementatie zijn.

Organisatie en leiderschap
Het eerste element van een processtrategie is organisatie en leiderschap. Peter Thuis zegt het volgende over leiderschap:
"Leiderschap zien we als het geven van richting aan een groep voor het realiseren van een bepaald doel en het laten verrichten van alle hiervoor noodzakelijke activiteiten."[32]
De teamsamenstelling zal evenals de rol van de projectleider per procestype anders zijn. Het leiderschap, in de vorm van een projectleider, wordt opgedragen aan iemand die beschikt over de meest geschikte kwaliteiten, competenties, ervaring en/of kennis bij het procestype waarmee gewerkt wordt.
Het kan ook zijn dat de organisatie een projectleider uitzoekt die juist bij de strategie van de organisatie past in plaats van bij de strategie van het procestype.

Besluitvorming
Over besluitvorming is veel geschreven.[33] Onder andere door Stone e.a.:
"Besluitvorming is een methode of actie kiezen om een bepaald probleem aan te pakken of om een nieuwe kans te benutten. Besluitvorming is de schakel tussen de actuele omstandigheden van de organisatie en acties die haar naar de toekomst leiden. Bij besluitvorming is ook het verleden betrokken; eerdere positieve of negatieve ervaringen zijn heel belangrijk om te bepalen welke keuzes managers als haalbaar of wenselijk zien." [34]

Een belangrijk aspect van de definitie van Stone e.a. over besluitvorming,is dat bij besluitvorming ook het verleden wordt betrokken. Hiermee wordt benadrukt dat eerdere

[31] Bron: Hartjes, A. e.a.: Integrated Workplace Roadmap 2.0.
[32] Bron: Thuis, P.T.H.J.: Toegepaste organisatiekunde blz 348
[33] Bron: Zie bijlage "Besluitvorming".
[34] Bron: Bruyne, E. de: Literatuuronderzoek 2007

ervaringen belangrijk zijn bij het bepalen welke keuzes haalbaar of wenselijk zijn. Voor deze definitie is gekozen omdat het een uitgebreide beschrijving weergeeft.
Stone e.a. praten over de keuze van een methode of actie om een bepaald probleem aan te pakken. Deze definitie wijst op een overeenkomst met het IWR model. Het IWR model geeft namelijk handvatten om een probleem op de lossen door te ondersteunen bij het procesverloop van een huisvestingstraject. De procestypen zijn de verschillende methoden, de bijbehorende processtrategieën beschrijven de belangrijkste factoren waarmee rekening gehouden moet worden alvorens over te gaan op acties.
De manier waarop besluitvorming zal plaatsvinden verschilt per procestype.

Communicatie
Verschillende onderzoekers benadrukken het belang van communicatie voor een succesvolle implementatie.[35] Communicatie is een belangrijk element van de processtrategie omdat men met de keuze van een procestype en de bijbehorende strategie eventueel nieuwe methoden, uitgangspunten en/of handelingen zal moeten hanteren om het probleem op te kunnen lossen. De communicatie is daarom een belangrijk aspect voor een succesvolle implementatie van het IWR model. Daarnaast zal het toepassen van het IWR model succesvol zijn als men zich realiseert dat per procestype verschillende communicatie nodig is.

Communicatie heeft een aantal functies, van (interne) communicatie zijn dat: informeren, motiveren, overtuigen, instrueren, verbeteren, binden en betrekken. Men kan ervan uitgaan dat bij communiceren altijd sprake is van de functie informeren. Deze functies leiden weer tot andere functies. Per procestype wordt de meest passende functie van communicatie benoemd.

De drie elementen van de processtrategieën zijn per procestype verschillend. Mintzberg beschrijft in zijn model dat een organisatie zelf ook een bepaalde strategie hanteert. In onderstaand model zijn de procestypen van IWR in het model van Mintzberg verwerkt.

Mintzberg/ Organisatieculturen	*Topdown*	*Bottum up*	*Leerproces*
Machtscultuur	Expeditie/ Speurtocht	(Speurtocht)	
Rolcultuur	Expeditie/Ontdekkingsreis	Ontdekkingsreis	
Personencultuur		Zwerftocht/ Ontdekkingsreis	Zwerftocht
Taakcultuur		Ontdekkingsreis	Zwerftocht

Figuur 3.9. Overzicht Mintzberg, organisatieculturen en de procestypen van het IWR model.

In het volgende hoofdstuk wordt per procestype uitgebreid ingegaan op de drie elementen van de bijbehorende processtrategie. In hoeverre verschillen de elementen per procestype daadwerkelijk van elkaar in de praktijk?

[35] Bron: Zie bijlage “Communiceren”.

Hoofdstuk 4 Praktijk onderzoek

Het doel van het IWR model is in voorgaande hoofdstukken beschreven. Of het IWR model daadwerkelijk werkt zoals de theorie beschrijft, blijkt uit dit hoofdstuk. Allereerst zijn casestudies en projecten van het IWR- team voor dit onderzoek bestudeerd om inzicht te krijgen hoe het model, volgens het IWR- team, in de praktijk functioneert.
Daarnaast heeft een workshop op 22 maart 2007 en een daarbij horende terugkomdag op 12 april plaats gevonden. Tijdens deze bijeenkomsten hebben de deelnemers met het model gewerkt. Na afloop van de workshop zijn vragenlijsten ingevuld door de deelnemers. Tevens zijn ook interviews afgenomen bij de deelnemers.[36] Het afnemen van interviews en het laten invullen van de vragenlijst heeft als doel om de ervaringen met het IWR model en de eisen en wensen van de gewenste implementatiemethode in kaart te brengen.

§4.1. Wat doet het IWR model in de praktijk.
Het IWR 2.0. model was tijdens dit onderzoek nog in ontwikkeling. Het IWR 1.0. model is al getest op organisaties en dient nu vooral als hulpmiddel bij de evaluatie van een huisvestingstraject. Zoals de theorie al beschrijft kan het IWR 2.0. juist ingezet worden vooraf of tijdens een huisvestingstraject. Ook het IWR 2.0. model is *getest* op organisaties maar op basis van testresultaten kan helaas niet een volledig op alle aspecten afgebakend beeld van de praktijkervaring vorm worden gegeven. De praktijkervaringen hebben juist geleid tot een betere afbakening van het IWR 2.0. model. Met name een helder en meer duidelijk onderscheid tussen de verschillende procestypen. Om een beter onderbouwd verslag te doen van de werkelijke praktijkervaringen van het IWR model zou het op een grote diverse groep organisaties *toegepast* moeten worden.
Als testcases heeft het IWR team huisvestingsvraagstukken doorlopen met behulp van het IWR 2.0. model. Op basis van ervaringen en bevindingen zijn de elementen van de processtrategieën geconcretiseerd. In het vorige hoofdstuk werd duidelijk dat er drie elementen zijn, te weten: organisatie en leiderschap, besluitvorming en communicatie. Per procestype is de inhoud van deze elementen verschillend. Hierna volgt een overzicht van de verschillen die het IWR team naar aanleiding van testcases heeft benoemd.

Organisatie & Leidershap
<u>Expeditie</u>
Het uitvoeren van een expeditie wordt vaak gedaan door een kleine groep mensen, waarbij in het begin de verantwoordelijkheden en taken worden vastgesteld in een *expertteam*. Bij een expeditie gaat het om het stap voor stap uitvoeren van een oplossing. Het expertteam zorgt voor de uitvoering van de geplande vaste activiteiten en te behalen mijlpalen. De *projectleider* zorgt voor het bewaken van de voortgang en een planmatige werkwijze. Tevens moet de projectleider de behoefte aan afwijkende acties kunnen herkennen en de gevolgen daarvan in het besluitvormingsproces verwerken en implementeren.

<u>Speurtocht</u>
Bij een speurtocht is het creëren van draagvlak voor de oplossing bij alle verschillende actoren en belanghebbenden zeer belangrijk. Het doel is namelijk al duidelijk, alleen de aanpak om daar te komen nog niet. Door *alle benodigde actoren en belanghebbenden* op de juiste manier erbij te betrekken ontstaat er draagvlak voor de oplossing. Maar, als voor de actoren/ belanghebbenden de kaders niet duidelijk zijn, kan participatie eindigen in het

[36] Zie bijlage “Interviews en uitwerkingen”.

verlaten van de uitgangspunten (het doel). Het projectteam moet bestaan uit een verscheidenheid aan vakinhoudelijke experts. Bij een speurtocht spreken we van een *projectregisseur*, deze regisseur moet kunnen inschatten welke experts nodig zijn om de invulling van de oplossing te concretiseren. Aan het begin van het proces kan dat nog onduidelijk zijn. Tevens heeft de regisseur de taak om te zorgen dat de discussie over de invulling van de oplossing gaat, blijft gaan, en dat gelijktijdig de focus van de discussie bewaakt wordt.

Ontdekkingsreis

Een ontdekkingsreis kenmerkt zich door het afwegen van mogelijke oplossingen. De oplossingen worden al brainstormend gevonden door een *kernteam* bestaande uit *beleidsmatige experts*. Bij een ontdekkingsreis spreken we ook over een *projectregisseur*, deze regisseur coördineert, faciliteert en begeleidt het proces tussen de belanghebbenden.

Zwerftocht

Het *projectteam* bij een zwerftocht is klein maar kan wel gedurende het proces van samenstelling veranderen. Het projectteam moet reacties ontlokken bij zo veel mogelijk actoren en belanghebbenden om goed in kaart te brengen wat de problemen en mogelijke oplossingsrichtingen zijn. Hierdoor brengt het team de individuen en groepen samen. Een *procesbegeleider* past het best bij een zwerftocht omdat de begeleider het initiëren, faciliteren en coördineren van de uitwisseling van ideeën moet beheersen.

Procestype	*Team*	*Projectleider*
Expeditie	Expertteam. Kleine groep mensen.	Bewaken van de voortgang, zorgt voor een planmatige werkwijze. (projectleider)
Speurtocht	Multidisciplinair team met verscheidenheid aan vakinhoudelijke experts.	Bewaakt de focus. (projectregisseur)
Ontdekkingsreis	Kernteam met beleidsmatige experts.	Coördineren, faciliteren en begeleiden. (projectregisseur)
Zwerftocht	Kernteam dat reacties uitlokt en individuen en groepen samenbrengt.	Taken initiëren, faciliteren en het coördineren van de uitwisseling van ideeën. (procesbegeleider)

Figuur 4.1. Overzicht organisatie en leidershap.

Besluitvorming

Expeditie

De besluitvorming tijdens een expeditie is *lineair en rationeel*. Daarmee wordt bedoeld het checken of de voortgang op koers ligt en indien nodig, bijsturen.

De kenmerken van besluitvorming binnen een *machtscultuur* komen overeen met de besluitvorming binnen een expeditie. De leider heeft het besluit genomen, de projectgroep voert de besluiten stap voor stap uit.

Een *rollencultuur* heeft eveneens overeenkomsten met een expeditie; iedere medewerker dient zich te houden aan de rol die hij moet spelen binnen het projectteam aangezien de structuur en de te hanteren regels vast staan.

Speurtocht

Bij een speurtocht gaat het om het concretiseren van de oplossing. Gaandeweg het proces zal blijken of de juiste experts zijn ingeschakeld. Indien dit niet het geval is zal dat alsnog moeten gebeuren. Tijdens een speurtocht ligt de focus op de invulling van het resultaat. Welke

invulling het meest geschikt is wordt gaandeweg besloten; kenmerkend voor een speurtocht is *'knopen doorhakken'*.
De speurtocht past bij een *machtscultuur*, de samenwerking is goed, alleen bepaalt de top waaraan wordt samengewerkt.
Ontdekkingsreis
Kenmerkend voor een ontdekkingsreis is dat keuzes *niet meteen* gemaakt zullen worden. Het gaat om het verkennen van de opties en het *afwegen* van de mogelijke oplossingen volgens vastgestelde criteria en/of een vaste aanpak.
Een *rollencultuur* pas goed bij een ontdekkingsreis omdat de regels en procedures vaststaan, de oplossingen kunnen dus via de vaste aanpak gevonden worden.
Tevens past een *taakcultuur* goed bij een ontdekkingsreis aangezien men gericht is op het resultaat van de oplossing.
Zwerftocht
Bij een zwerftocht is er sprake van ongericht zoeken naar een onbekende bestemming. Tijdens de besluitvorming mag men *niet te snel oordelen* omdat bij een zwerftocht het projectteam een reactie van de actoren en belanghebbenden juist *uitlokt*. Het gaat om een verkenningsproces van alle mogelijkheden. Men zal dus voor een optimale besluitvorming moeten *onderhandelen.*
Bij een zwerftocht past de besluitvorming binnen een *personencultuur* heel goed, daar vindt besluitvorming plaats in de vorm van consensus. Ook de *taakcultuur* past goed bij een zwerftocht omdat binnen een taakcultuur de actoren en belanghebbenden allemaal meedenken en ideeën inbrengen voor de meest geschikte oplossing.

Procestype	*Besluitvorming*	*Organisatie cultuur*
Expeditie	Lineair en rationeel.	Machtscultuur/ rollencultuur, de top neemt de besluiten, de medewerkers voeren het uit.
Speurtocht	Knoppen doorhakken.	Machtscultuur, de top heeft het doel al bepaald.
Ontdekkingsreis	Keuzes gaan vooraf aan uitgebreide afwegingen en worden niet meteen gemaakt.	Rollencultuur, omdat de procedures en regels vast staan. Taakcultuur aangezien het resultaat het meest belangrijke is.
Zwerftocht	Niet te snel oordelen, reacties uitlokken, onderhandelen.	Personencultuur, besluitvorming in de vorm van consensus. Taakcultuur, alle actoren denken mee en brengen ideeën in voor de oplossing.

Figuur 4.2. Overzicht besluitvorming.

Communicatie
Expeditie
De *top-down* benadering van Mintzberg[37] is zichtbaar bij een expeditie. De communicatie is strak, gepland en gaat vooral uit van éénrichtingsverkeer. Het management of het projectteam bepaalt wat belangrijk is voor de overige actoren of belanghebbenden, er is geen ruimte voor inspraakgroepen die nieuwe ideeën aanbrengen. De functie van communicatie die het best

[37] Bron: Bron: Hartjes, A. e.a.: Integrated Workplace Roadmap 2.0.

past bij een expeditie is *informeren*, de belanghebbenden worden geïnformeerd over de stand van zaken in hoeverre en op welk moment het management dat nodig vindt.

Speurtocht

Bij een speurtocht vormt de invulling voor de oplossing zich gaandeweg. Tevens moet gedurende het proces draagvlak gecreëerd worden voor de oplossing zelf. Draagvlaak creëert men door het *betrekken* van de actoren en belanghebbenden. De kaders (uitgangspunten waaraan het doel minimaal aan moet voldoen) moeten duidelijk gecommuniceerd worden en de actoren verkennen dan binnen die kaders wat mogelijk is.

Een speurtocht past binnen een *machtscultuur*, het management communiceert aan de medewerkers wat de oplossing moet zijn en de medewerkers mogen de invulling van deze oplossing vormgeven.

Ontdekkingsreis

De mogelijke oplossingen voor een probleem worden gedurende een ontdekkingsreis in kaart gebracht. De mogelijke oplossingen raken verschillende aspecten in de organisatie waardoor men de oplossingen reëel (tegen elkaar en de haalbaarheid binnen de organisatie) moet *afwegen*.

Deze afwegingen vinden plaats door middel van *brainstormsessies* met verschillende actoren en belanghebbenden (beschikkend over relevante informatie en een wens deze informatie te delen), bijéén gebracht door het projectteam.

Bij een *taakcultuur* staat het resultaat centraal, er wordt gezocht naar de meest passende oplossing. Veel verschillende actoren en belanghebbenden werken samen om zo het beste resultaat te ontdekken.

Zwerftocht

Het verkennen van de mogelijkheden en het betrekken van actoren en belanghebbenden om te komen tot de meest passende aanpak staan centraal. Bij een zwerftocht gaat het om het verzamelen van zo veel mogelijk *input* van alle actoren en belanghebbenden om vervolgens *consensus* over de uiteindelijke oplossing en de invulling van deze oplossing te bereiken.

De *personencultuur* streeft ook naar consensus omdat het individu binnen zo'n cultuur centraal staat en alle meningen gehoord moeten worden.

Procestype	*Kenmerken*	*Functie van communicatie*
Expeditie	Top-down, éénrichtingsverkeer	Informeren
Speurtocht	Draagvlak creëren	Betrekken
Ontdekkingsreis	Afwegen, brainstormsessies	Terugkoppelen/ afstemmen
Zwerftocht	Zo veel mogelijk input, consensus.	Uitnodigen

Figuur 4.3. Overzicht communicatie

Deze paragraaf maakt duidelijk dat de elementen van de processtrategie per procestype anders is. Deze verschillen moeten erkend worden om een optimale toepassing van een procestype na te streven. Als men tijdens een speurtocht draagvlak wilt creëren voor een oplossing door alleen een memo naar alle managers uit te sturen (zonder gelegenheid tot dialoog) dan is het IWR model niet goed begrepen en zal de implementatie van een gekozen procestype lang niet zo effectief zijn.

Om het gekozen procestype succesvol te implementeren bij een huisvestingsvraagstuk moet de gebruiker van het model zich allereerst realiseren dat ieder procestype zijn eigen aandachtspunten heeft voor een succesvolle implementatie. Deze aandachtspunten zijn de

elementen van de processtrategie. Een expeditie wordt op een andere manier geïmplementeerd dan een zwerftocht.

In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de verschillende implementatiemethoden.

§4.2. Welke manieren van implementeren zijn getest?
De manier waarop een verandering geïmplementeerd wordt, is afhankelijk van de strategie die een organisatie hanteert. De strategie van een organisatie wordt in dit geval beschreven aan de hand van de elementen die de processtrategieën van het IWR model bevatten. Namelijk: organisatie en leiderschap, besluitvorming en communicatie.

Volgens Mintzberg[38] bestaan drie manieren waarop een organisatie omgaat met veranderingen, te weten: top down, bottom- up en door middel van een leerproces.[39]
De benadering van Mintzberg heeft ook betrekking op de cultuur van de organisatie. Handy en Harrison[40] hanteren vier culturen welke voorkomen in een organisatie. De cultuurvorm die een organisatie hanteert kenmerkt ook de strategie die een organisatie hanteert.

Tijdens de workshop is het doel van het IWR model uitgelegd aan de deelnemers.[41] De deelnemers hebben vervolgens de mogelijkheid gekregen om het IWR model 'toe te passen' op hun eigen huisvestingsproblematiek.
Vervolgens zijn enkele vraagstukken gepresenteerd en is aan de deelnemers gevraagd het IWR model in te zetten bij deze vraagstukken.
De deelnemers aan de workshop hadden allemaal een andere achtergrond. Het merendeel van de deelnemers werkte bij dezelfde organisaties maar geen enkele functie was hetzelfde.
In de groep werden verschillende organisaties vertegenwoordigd; van overheidsinstanties tot advies-, ingenieursbureaus, of van een bank tot een stichting die zich richt op zorg van en dienstverlening aan (verstandelijk) gehandicapten. Dit onderscheid geeft meteen aan dat de strategie van eerder genoemde organisaties verschillend is.

Bij een ministerie is meestal sprake van een rolcultuur en bij een stichting zal het uitgangspunt overeenkomen met de taakcultuur. Een bank komt overeen met een machtscultuur terwijl een advies- ingenieursbureau weer overeenstemming heeft met een personencultuur. Kortom, tijdens die workshop waren alle culturen in zekere mate vertegenwoordigd en daardoor ook de benadering waarop volgens Mintzberg een verandering doorgevoerd wordt in een organisatie.

De opdrachten die de deelnemers hebben uitgevoerd hadden betrekking op hun eigen huisvestingsproblematiek of op een 'fictief' probleem aan de hand van cases. De organisaties met een top- down mentaliteit hadden moeite met een zwerftocht. Terwijl organisaties met een bottom- up mentaliteit weer prima overweg konden met bijvoorbeeld een ontdekkingsreis. De verschillende benaderingen van Mintzberg zijn behandeld omdat zowel de organisaties van de deelnemers als de organisaties van de cases zich konden identificeren met de benadering van Mintzberg.

---

[38] Bron: Mintzberg,H. e.a.: *Een rondleiding door de wildernis van strategisch management.*
[39] Bron: Mintzberg,H. e.a.: *Een rondleiding door de wildernis van strategisch management.*
[40] Bron: Thuis, P.T.H.J.: Toegepaste organisatiekunde.
[41] Zie bijlage "Workshop observaties".

§4.3. Wat zijn de praktijkervaringen
Een belangrijk aspect voor een succesvolle implementatie is communicatie. Communiceren kan op heel veel verschillende manieren. Bij de deelnemers is geïnventariseerd welke middelen zij fijn vinden bij een implementatie van een verandering, deze worden de 'implementatiemiddelen' genoemd.
Het IWR model is uniek in zijn soort, daarom is bij de deelnemers aan de workshop gevraagd wat de criteria van zo'n dergelijk model moeten zijn.

§4.3.1. Toepassing model
De manier waarop de verschillende deelnemers het IWR model bij verschillende vraagstukken inzetten zijn samengevat in een aantal te doorlopen stappen. Hierna volgt een overzicht van deze stappen.

Met probleem X zetten de deelnemers het IWR model op de volgende manier in:

- Ze stellen het probleem vast,
- Indien nog niets over het IWR model bekend is bij de deelnemers analyseren ze eerst wat het doel van het IWR model is en wat het IWR model voor hun kan betekenen,
- Dan bepalen ze wat ze willen bereiken, zijn het doel en de randvoorwaarden bekend? Al vrij snel worden de actoren die belangrijk zijn bij het bepalen van het doel van een traject betrokken. Enkele vragen die ze proberen te beantwoorden zijn; wie moeten ze om toestemming vragen om het model in te kunnen zetten en moeten ze het doel niet afstemmen met het projectteam, de directie, het budget en de overige actoren die betrekking hebben bij het probleem?
- Met deze kennis bepalen ze de huidige situatie, hoe gaan ze momenteel te werk, in welk procestype bevinden ze zich?
- Ze beoordelen of de huidige situatie de gewenste situatie is (en hoe die gewenste situatie er uit ziet),
- Indien dit niet het geval is bekijken ze waarom de huidige situatie nog niet de gewenste situatie is, zitten ze wel in het juiste procestype en/of hanteren ze wel de juiste processtrategie? Waar nodig wordt de processtrategie aangepast of zelfs veranderd van procestype.
- Vervolgens beoordelen ze weer of ze nu wel in het juiste procestype zitten en of ze op de juiste manier de daarbij behorende strategie uitvoeren.
- Uiteindelijk gaan ze de processtrategie van het procestype, waarin zij denken dat hun probleem thuishoort, uitvoeren. Het IWR model geeft ze gaandeweg handvatten om beslissingen te kunnen nemen. Het IWR model schetst bijvoorbeeld een profiel waaraan de projectleider van een expeditie moet voldoen, dit helpt de gebruiker van het IWR model weer bij het maken van keuzes.
- Indien het traject vastloopt, het doel verandert of men zeker wilt weten of men de juiste strategie hanteert, wordt nog een keer getest of men in het juiste procestype zit.

Kortom, de deelnemers zijn gedurende het gehele traject bezig met het analyseren of ze wel het juiste procestype aan het vraagstuk koppelen. Het maken van een keuze wordt extra moeilijk gemaakt omdat de strategie van een organisatie kan afwijken van de strategie van het meest passende procestype.

§4.3.2. Wat zijn de ervaringen van de mensen die het model hebben toegepast?
De ervaringen van de mensen die het model hebben toegepast op hun eigen vraagstuk of op cases die tijdens de workshop zijn behandeld, zijn:

- Ze waren enthousiast over het model.

- Ze konden het eigen proces plaatsen in het kader van het IWR model, er was sprake van herkenning.
- Ze werden gedwongen na te denken over de huidige situatie van hun huisvestingstraject en de gewenste situatie van hun huisvestingstraject; dit leidde tot veel nieuwe inzichten.
- Het kost ze enigszins moeite het model door te hebben met name bij het kiezen van het juiste procestype.
- Interpretatie van de vragen om te bepalen in welk type een organisatie zich bevindt is erg verschillend en dus ook erg bepalend voor welk type wordt gekozen.
- Ze vinden dat het IWR model breder inzetbaar is dan alleen bij huisvestingstrajecten.
- Het is voor sommigen moeilijk voor te stellen hoe je draagvlak voor het gebruik van het IWR model creëert bij overige actoren in de organisatie zoals de directie en/of het management. Daarnaast vragen ze zich af hoe je draagvlak creëert bij het management om te bepalen in welk type je zit en naar welk type je wil gaan. Ook blijkt uit de ervaringen dat ze niet zo goed kunnen inschatten hoe ze de toekomstige gebruikers van het model kunnen enthousiasmeren om het model te gaan gebruiken.
- In relatie met het thema 'draagvlak' blijken ze graag meer aanwijzingen te willen over hoe je het IWR model in de organisatie communiceert. Communicatie blijkt een belangrijk criterium te zijn om draagvlak, waar dan ook, te creëren.
- Een aantal mensen geeft aan het IWR model wel te kunnen gebruiken om te bepalen welk procestype bij hun vraagstuk hoort en wat eventueel de gewenste situatie is, maar geven aan de processtrategie niet meer te kunnen wijzigen of aan te kunnen passen. De oorzaak kan variëren van het feit dat zij al cruciale beslissingen hebben genomen die niet meer ongedaan gemaakt kunnen worden tot simpelweg al klaar zijn met het huisvestingstraject. Daarnaast geven ze aan dat ze het model misschien niet meteen zullen introduceren bij hun organisatie maar voor zichzelf zullen gaan gebruiken. De voornaamste reden hiervoor is dat het project al te lang loopt en vanwege een gebrek aan tijd geen mogelijkheid bestaat om het IWR model te introduceren bij het projectteam/ directie/ management of belanghebbenden.
- Het kost enige tijd de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen maar het vergt meer tijd wanneer men de processtrategie moet aanpassen of het procestype moet veranderen.

§4.3.3. Implementatiemiddelen met in het bijzonder; 'de workshop'.

Uit de theorie is gebleken dat communicatie een belangrijke rol speelt om een implementatie succesvol te laten zijn. Zo stellen Bockhardt en Vrakking[42] dat de veranderbereidheid zal toenemen als medewerkers over de veranderingen geïnformeerd worden. Als men goed op de hoogte gehouden wordt door middel van effectieve communicatie vóór, tíjdens en ná de verandering is de kans groter dat een verandering goed geïmplementeerd kan worden. Volgens Stein en Van Waes kan weerstand tegen verandering verminderd worden als mogelijke obstakels worden gecommuniceerd.[43]

Het IWR model is een model waarbij het ondersteunen van besluitvorming wordt nagestreefd. Bij besluitvorming spelen vaak verschillende actoren een rol, daarom is er voor gekozen om communicatiemiddelen te testen die een bepaalde mate (groot of klein) van participatie verlangen.

Een implementatie brengt vaak veranderingen met zich mee. Voor een organisatie is het van groot belang dat alle medewerkers zo min mogelijk weerstand bieden en zo goed mogelijk meewerken om de toekomstige verandering te realiseren. Uit het praktijk onderzoek blijkt dat

[42] Bron: Bruyne, E. de: Literatuuronderzoek 2007
[43] Bron: Bruyne, E. de: Literatuuronderzoek 2007

men de medewerkers zo goed mogelijk over de verandering wil informeren en de medewerkers het gevoel wil geven dat ze betrokken zijn bij de verandering. Hoe meer de medewerkers betrokken/ geïnformeerd zijn hoe minder weerstand.
De (juiste) communicatie is één van de belangrijkste onderdelen van een succesvolle implementatie. Daarom wordt een aantal communicatiemiddelen in dit rapport 'implementatiemiddelen' genoemd.

De implementatiemiddelen die getest zijn om het IWR model mee te implementeren, zijn:
- een workshop;
- een presentatie;
- brochure/ rapportage;
- vergadering;
- vragenlijst;
- interview.

Vóór, tíjdens en ná deze workshop en de daarbij behorende terugkomdag zijn deze implementatiemiddelen beoordeeld op basis van ervaringen van de deelnemers aan de workshop.

In totaal deden zestien mensen mee aan de workshop waarvan negen bereid waren hun ervaringen uitgebreid te bespreken in een later afgenomen *interview*. Tien deelnemers hebben direct na afloop van de workshop anoniem een *vragenlijst* over de workshop ingevuld.

De *workshop* had als doel de deelnemers kennis te laten maken met het model én om de toegevoegde waarde van een workshop bij de introductie van het IWR model te meten.
De workshop bestond uit verschillende presentaties, werkgroepen, oefeningen en bood ook mogelijkheden om in grote dan wel kleine groepen overleg te plegen.
Een workshop is een uitgebreide methode om kennis over te dragen en/of kennis te vergaren over een bepaald onderwerp. Na afloop van de workshop waren er nog steeds een aantal vragen over het model, of wensen om bepaalde onderdelen nader toe te lichten, maar desondanks is het bij de deelnemers duidelijk geworden wat het model inhoudt.
De deelnemers hebben de workshop als positief ervaren. Het programma was goed doordacht en het was leerzaam.

De *presentaties* gaven een duidelijk inzicht in het IWR model. De procestypen en de daarbij horende processtrategieën zijn in de presentaties uitgebreid behandeld. Daarnaast gaven de presentaties inzicht in de toepasbaarheid van het model.
Uit de vragenlijst, direct na de workshop ingevuld; is gebleken dat de deelnemers de presentaties over het IWR model tijdens de workshop erg duidelijk vonden. Volgens de deelnemers konden de presentatoren bij alle afzonderlijke presentaties de aandacht vast houden omdat de presentaties door verschillende mensen, met elk een verschillende achtergrond en perspectief, werden gegeven.

Het ontwerpteam van het IWR model heeft enkele *rapportages* over het model geschreven. De (concept) rapportage over het IWR model 2.0. was ten tijde van dit onderzoek nog niet extern verspreid aangezien het model nog in ontwikkeling was. De deelnemers hebben aangegeven dat de (concept) rapportage een belangrijke rol zou kunnen spelen bij het creëren van draagvlak bij de rest van hun organisatie, in het bijzonder bij de directie en/of management. Tevens zou de rapportage een hulpmiddel zijn om medewerkers van hun organisatie te informeren over het model. Tijdens de workshop hebben de deelnemers ook een werkboek gekregen. Hierin stond

het programma van de workshop vermeld, informatie over het IWR model en de figuren van het model beschreven. Het artikel 'Besluiten over besluitvorming' van Dr. Noordegraaf was ook opgenomen in het werkboek.[44]
Het *werkboek* werd door de deelnemers van de workshop aandachtig bestudeerd. Het werkboek diende ter ondersteuning van de workshop en voornamelijk van de presentaties. Tijdens de presentaties konden de deelnemers 'meelezen'.
Uit de interviews met de deelnemers is gebleken dat zij dit werkboek erg hulpzaam vonden gedurende de workshop, vooral tijdens de presentaties en het maken van de oefeningen. Ook gaven de deelnemers aan dit werkboek als naslagwerk te gaan gebruiken. Het artikel van Dr. Noordegraaf maakte het de deelnemers gemakkelijker om hun collega's over het IWR model te informeren. Het artikel heeft geholpen om de context, waarin het IWR model te plaatsen valt, te begrijpen.
De deelnemers hadden graag gezien dat in het werkboek ook cases (met de uitwerkingen) stonden vermeld.

Tijdens de workshop hebben de deelnemers een aantal oefeningen gedaan. De oefeningen bestonden uit het toepassen van het IWR model bij verschillende vraagstukken.
De deelnemers moesten de huidige situatie en de gewenste situatie bepalen.
Deze oefeningen vonden plaats in kleine of grote werkgroepen. De deelnemers vonden het oefenen in groepsverband effectief omdat verschillende mensen, met een verschillende achtergrond, hetzelfde vraagstuk analyseerden en bovendien leverde dat verschillende perspectieven op. De werkgroep gaf de deelnemers de mogelijkheid te discussiëren. De deelnemers gaven aan dat wanneer zij het model zouden toepassen in hun eigen organisatie zij dit ook op deze manier zouden doen. Het oefenen in werkgroepen gaf overeenkomsten aan het werken in een projectteam.

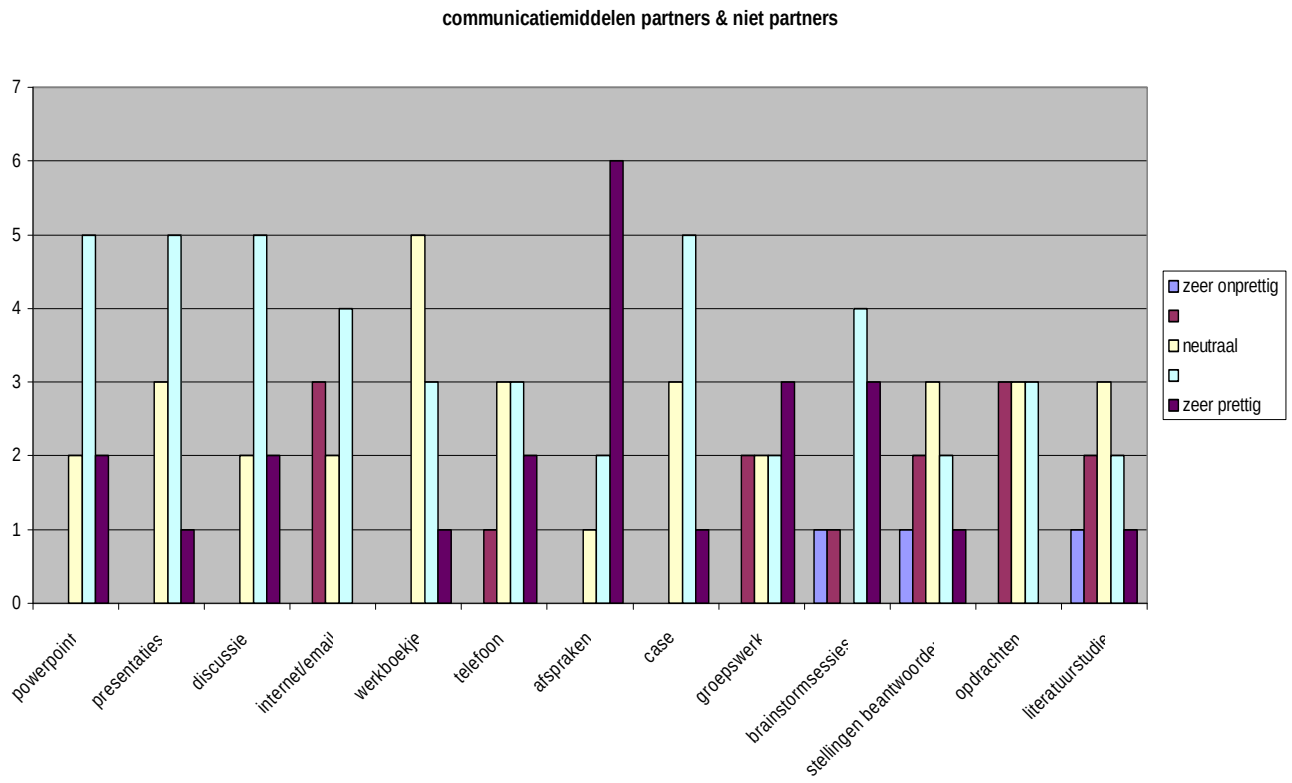
Na afloop van een werkgroep zijn de bevindingen met alle deelnemers besproken. Deze bijeenkomsten hadden weer overeenkomsten met *vergaderingen*. Uit de interviews is gebleken dat wanneer de deelnemers in een projectteam zitten, zij tijdens het project regelmatig bijeenkomen om te vergaderen. In dit soort vergaderingen worden meestal de stand van zaken en de bevindingen tijdens het project besproken.

De deelnemers van de workshop kregen na afloop *'huiswerk'* ter voorbereiding voor de terugkomdag. Niet alle deelnemers van de workshop waren aanwezig bij de terugkomdag. Tijdens de terugkomdag werd het 'huiswerk' besproken. De terugkomdag vond een aantal weken na de workshop plaats, dit was te snel. Daardoor was niet iedere deelnemer in staat geweest om het huiswerk te maken. Het huiswerk was: bekijken of hetgeen wat men geleerd heeft tijdens de workshop gebruikt kan worden in hun eigen project. Daarnaast moest men beantwoorden wat men eventueel gaat bijsturen of beïnvloeden in hun afzonderlijke projecten. Het programma van de terugkomdag bestond uit een aantal presentaties. De presentaties behandelden de volgende onderwerpen; organisatiecultuur, besluitvorming, communicatie en leiderschap. Tijdens de terugkomdag vonden de deelnemers het onderwerp 'communicatie' het belangrijkst.

Tijdens het interview is bij de deelnemers geïnventariseerd welke communicatiemiddelen zij het prettigst vinden werken, hoe zij een dergelijk model introduceren bij hun organisatie, en wat zij vinden van een workshop als implementatiemiddel.

[44] Bron: Werkboek workshop IWR.

Alle ondervraagden waren het unaniem eens over welke manier van communiceren het meest effectief en efficiënt is, namelijk: rechtstreeks contact. De voorkeur gaat uit naar face to face, bellen mag ook als het maar rechtstreeks en persoonlijk is. Een enkeling geeft aan dat de meest efficiënte en effectieve manier wel afhankelijk is van de boodschapper respectievelijk ontvanger, (doelgroep) en het onderwerp. De communicatiemiddelen die de deelnemers het meest prettig vinden werken staan hieronder verwerkt in een overzicht.



Figuur 4.4.: Overzicht waardering communicatiemiddelen.

Uit dit overzicht blijkt dat de meeste waardering inderdaad uit gaat naar afspraken en dus face to face contact. De middelen powerpoint, presentaties, discussies, werkboekje en een case worden allemaal ongeveer hetzelfde beoordeeld. Van een neutraal oogpunt tot een zeer prettige ervaring, waarbij het middelpunt tussen beide mogelijkheden de boventoon voert.
Het beantwoorden van stellingen en een literatuurstudie scoort dezelfde mate van waardering, verschillend van een zeer onprettige ervaring tot een zeer prettige ervaring. Als hiervan het gemiddelde wordt berekend komt dat tot hetzelfde resultaat als het maken van opdrachten, de gulden midden weg, niet zeer onprettig niet zeer prettig.
Alleen bij brainstormsessies hebben de deelnemers een duidelijke mening, fijn of niet fijn. Tocht blijkt het merendeel een brainstormsessie als een positief middel te beschouwen.
Wat opvalt is dat de telefoon niet altijd als positief ervaren wordt terwijl volgens een aantal dit, na face to face contact, het meest effectieve en efficiënte communicatiemiddel is.
Wanneer de deelnemers wordt gevraagd hoe zij (soortgelijke) modellen of tools als het IWR model in hun organisatie implementeren wordt verschillend gereageerd. Een aantal heeft geen idee hoe dat gebeurt en merkt op dat zij dit proces onder handen moeten nemen. De voornaamste reden dat de ondervraagden dit niet weten is, omdat het implementeren van dit soort modellen niet hun hoofdtaak is. De deelnemers die wel weten hoe de implementatie verloopt geven de volgende opties aan, namelijk:

- doormiddel van een cursus of training gebeurt welke wordt aangekondigd via het intranet,

- via presentaties,
- tijdens een overleg met z'n allen brainstormen,
- is afhankelijk van de boodschapper en ontvanger maar het gaat in ieder geval anders dan een workshop
- indien een model/ tool net ontwikkeld is zal de implementatie via één op één gesprekken verlopen, indien het gecommuniceerd wordt naar grote groepen gaat dat via de email, nieuwsbrief of intranet.
- per tool/ model verloopt de implementatie anders, daarvoor zijn bepaalde structuren opgebouwd. Afhankelijk van de doelgroep en het onderwerp wordt een structuur gekozen, bijvoorbeeld het intranet.

Een workshop is een uitgebreid middel om een boodschap over te brengen. Aan de deelnemers is gevraagd wat zij van een workshop als implementatiemiddel vinden. De deelnemers vinden een workshop geslaagd of efficiënt en effectief wanneer:

- het voldoet aan verwachtingen,
- het leerzaam is; nieuwe informatie, vergroot inzicht, bewustwording,
- wanneer de informatie wordt begrepen (en toepasbaar is op eigen situatie) waardoor het daadwerkelijk gebruikt kan worden,
- netwerken en contacten leggen,
- kort en krachtig is,
- de praktijk behandeld wordt (niet alleen theorie) door middel van praktijkgerichte opdrachten,
- er sprake is van goede interactie, geen éénrichtingsverkeer, waardoor men aan het denken gezet wordt.

Het merendeel van de ondervraagden ziet geen meerwaarde in een workshop over IWR wanneer het alleen maar met mensen van de eigen organisatie gehouden wordt. De reden: weinig mensen verstand hebben van Facility Management en het is juist fijn om inzicht te krijgen hoe men bij andere organisaties met dit soort problematiek omgaat. Ervaringen uitwisselen en kennis delen zijn de voornaamste pluspunten mits de groep wel bestaat uit deelnemers van verschillende organisaties.
Anderzijds waren er ondervraagden die aangeven dat men dan juist in kan gaan op een specifieke situatie of dat men de workshop kan gebruiken om kennis te verspreiden binnen de organisatie. De workshop heeft volgens een ondervraagde geen zin als het alleen gehouden wordt met de afdeling huisvesting of facilitaire dienst. Indien de workshop binnen de organisatie gehouden wordt, dan wel met verschillende afdelingen.

Bij de vraag aan de deelnemers of zij de workshop over het IWR model aan derden zullen aanraden reageerden ze allemaal positief. Sommigen vonden het nuttig voor organisaties met hetzelfde probleem, de filosofie interessant en hadden als aanbeveling dat anderen dezelfde beleving zouden moeten ondervinden. Een enkeling gaf aan het meest aan het schema te hebben gehad, een ander zou het model anders zouden promoten, een derde zou eerst informeren waar de andere partij mee zit voor de workshop aan te raden. Eén deelnemer zou het IWR model stapsgewijs aanraden, eerst aan één iemand en als diegene zich ook in het model zou vinden dan aan meerdere collega's.

§4.3.4. Waaraan moet het model voldoen? De eisen en wensen van de gebruikers.
De eisen en wensen van de gebruikers aan het model waren talrijk. In de praktijk blijkt het model enerzijds wat moeilijk toegankelijk te zijn. Anderzijds bleek het IWR model bijna op alle vraagstukken toegepast kan worden, maar dat het even duurt voordat de gebruikers het

model door hebben. Door verschillende communicatiemiddelen te testen tijdens de workshop is gebleken dat het model via diverse methoden te communiceren is.
De deelnemers hebben tijdens de oefeningen ervaren dat het model handvatten biedt om tot een besluit te komen maar het nemen van een besluit bleef uit. Dit kwam omdat men of te lang discussieerde en er geen tijd overbleef of omdat het vraagstuk het niet toeliet.
De problemen gedurende een proces werden wel onderkend maar de deelnemers beseften niet altijd dat ze de problemen vaak op dat moment, in die fase, moesten aanpakken aangezien het in een later stadium niet altijd op te lossen is.

De deelnemers aan de workshop over het IWR model enerzijds en verschillende andere bronnen anderzijds zoals rapportages over besluitvorming, hebben er toe bijgedragen een overzicht te kunnen maken van de eisen en wensen van de gebruikers van het IWR model.

De eisen en wensen:

- het model moet begrijpelijk en toegankelijk zijn,
- het model moet over te brengen zijn aan derden,
- het model moet toepasbaar zijn in elk willekeurig huisvestingstraject,
- het moet snel duidelijk zijn wat het model voor jouw vraagstuk kan betekenen,
- het model moet inderdaad ondersteunen in het besluitvormingsproces van een huisvestingstraject,
- het model moet handvatten bieden om te komen tot een eindresultaat.
- Het model moet aantonen wat de huidige situatie is, waarin de gebruiker zich met zijn organisatie bevindt.
- Het model moet eventuele problemen of struikelblokken in het procesverloop kunnen signaleren.
- Het model moet kunnen aantonen hoe een organisatie handelt/ beslissingen neemt. Wat kunnen deze beslissingen voor gevolg hebben in een later stadium van het huisvestingstraject en hoe kan men deze beslissingen bijsturen of zelfs intrekken?
- Eventueel zou het model als argument kunnen dienen waarom voor een andere processtrategie gekozen moet worden. Dit argument zou bijvoorbeeld een projectteam kunnen presenteren aan de directie, die niet in wil zien dat men met de huidige methode niet verder kan komen.

§4.5. Beperkingen

Dit onderzoek kent helaas een aantal beperkingen. Het model was ten tijde van het onderzoek nog in ontwikkeling, dit hield in dat het aantal praktijkervaringen van het toepassen van het IWR model beperkt was. Daarnaast is ten tijde van dit onderzoek geen huisvestingstraject volledig doorlopen met behulp van het IWR model. De bevindingen zijn gedaan op basis van eerdere onderzoeken van het IWR- team, zij hebben wel volledige huisvestingstrajecten doorlopen met behulp van het IWR model.
Om wel te kunnen spreken over praktijkervaringen is er voor gekozen om verschillende organisaties met het IWR model te laten werken door middel van brainstormsessies, vergaderingen, groepsopdrachten, cases en stellingen tijdens een workshop en een terugkomdag. De organisaties hebben zo het IWR model op hun vraagstuk toe kunnen passen en tevens inzicht gekregen, doormiddel van het bestuderen van cases, hoe zij in bepaalde situaties het IWR model zouden kunnen toepassen.

Hoofdstuk 5 Analyses

De onderzoeksresultaten van het praktijkonderzoek en het theoretisch onderzoek worden in dit hoofdstuk behandeld. Het theoretisch onderzoek beschrijft hoe het IWR model zou moeten werken en in welke context het model te plaatsen is. In het praktijkonderzoek wordt beschreven hoe je het IWR model kan toepassen, de belangrijkste eisen en wensen komen aan bod. Hierdoor wordt het functioneren van het model duidelijk, werkt het model in de praktijk zoals het in de theorie beschreven is?

§5.1. Relatie theorie en praktijk

Door het bestuderen van bestaand materiaal over het IWR model en de methoden van implementeren was het mogelijk de theorie over deze onderwerpen te vergelijken met wat er in de praktijk is gebeurd. Door een workshop te analyseren, het afnemen van interviews, het voeren van gesprekken en het laten invullen van vragenlijsten was het mogelijk om de praktijkervaringen te analyseren.

§5.1.1. Het IWR model; het verschil tussen theorie en praktijk

Uit de voorgaande (theoretische) hoofdstukken blijkt dat een implementatie valt of slaagt op basis van hoe men organiseert, communiceert en besluiten neemt. Dit zijn tevens de elementen waaruit de processtrategie van de procestypen van het IWR model bestaan. In de praktijk blijkt dat niet iedere gebruiker denkt alle vier de procestypen toe te kunnen passen op een vraagstuk. De reden hiervan is dat men de strategie niet bij de organisatie of bij het moment van het huisvestingstraject vindt passen. Nu klopt het dat niet alle types tijdens elke fase gebruikt kunnen worden maar de gebruikers geven aan dat zij niet weten hoe ze de strategie van het procestype kunnen invoeren bij de strategie die de organisatie hanteert. Zoals eerder aangegeven is het doel van de gebruiker van het IWR model om de strategie te hanteren welke het meest passend is ondanks dat deze strategie tegenstrijdig blijkt met de strategie in de organisatie. Het is noodzakelijk om alle procestypen even aantrekkelijk te maken voor iedere organisatie.

§5.1.2. Methoden van implementeren

Een implementatie kan gericht zijn op twee dingen, op het probleem of op de uiteindelijke gebruikers van het resultaat van de implementatie. Tijdens de praktijkopdrachten van de workshop blijkt dat bij de implementatie van het IWR model voornamelijk gefocust wordt op het vraagstuk/probleem. Daarbij moet wel gezegd worden dat men ook handelt vanuit het oogpunt van de gebruikers van het resultaat van de implementatie. Dit neemt af als het doel nog niet voor ogen is of wanneer het vakgebied van de deelnemer niet overeenkomt met die van de eindgebruikers. Zo worden bij het toepassen van het IWR model beide richtingen van implementeren gecombineerd, dit is tevens ook de meest gewenste methode.

De processtrategie is per procestype verschillend, dit vraagt om een implementatiemethode per procestype. Door elk procestype een eigen implementatiemethode te geven zal het meer overzicht geven wanneer een organisatie met bijvoorbeeld een machtscultuur toch een huisvestingstraject met een zwerftocht- benadering kan doorlopen. De verschillende implementatiemethoden moeten er voor zorgen dat de verschillen tussen de strategie van de organisatie en de strategie van het vraagstuk niet tot een valkuil leiden.

Door de implementatiemethoden aan te passen op de procestypen kan de organisatie alvast ‘wennen’ aan de nieuwe strategie die gehanteerd moet worden. Daarnaast zorgt een eigen implementatiemethode per procestype voor de maximale functionaliteit van het procestype. Bijvoorbeeld: De strategie van een organisatie is het meest te vergelijken met hoe men in een expeditie communiceert, organiseert en besluiten neemt. Het vraagstuk vraagt om een zwerftocht benadering. Om een zwerftocht bij deze organisatie succesvol te implementeren wordt inspraak van alle actoren en belanghebbenden verwacht. De organisatie zal normaliter de besluiten bij het management leggen en de actoren en belanghebbenden alleen informeren wat zij moeten doen. Op deze manier zal het vraagstuk niet komen tot het beste resultaat. Als de organisatie tijdens te implementatiemethoden al middelen gebruikt die voorkomen bij een zwerftocht (bijvoorbeeld een uitgebreide vergadering met vertegenwoordigers van alle afdelingen) dan weten de actoren en belanghebbenden van te voren wat van hun verwacht wordt bij het aanpakken van het vraagstuk.

De praktijk geeft aan dat ieder procestype een eigen strategie heeft, maar in de organisatie wordt ook al een strategie gehanteerd. Deze strategie is te herkennen aan de cultuur die in een organisatie heerst. De deelnemers aan de workshop menen dat ze in een machtscultuur absoluut geen zwerftocht kunnen hanteren. Indien het vraagstuk wel degelijk om de aanpak van een zwerftocht vraagt, weet men niet meer hoe ze hiermee om moeten gaan en kiest men voor de gulden middenweg. Ze starten een ontdekkingsreis omdat het vanuit hun optiek nu eenmaal beter past dan de zwerftocht. Dit is dus niet de bedoeling, de gebruiker moet streven naar het meest passende procestype bij het vraagstuk en proberen de strategie van de organisatie hierop aan te passen.

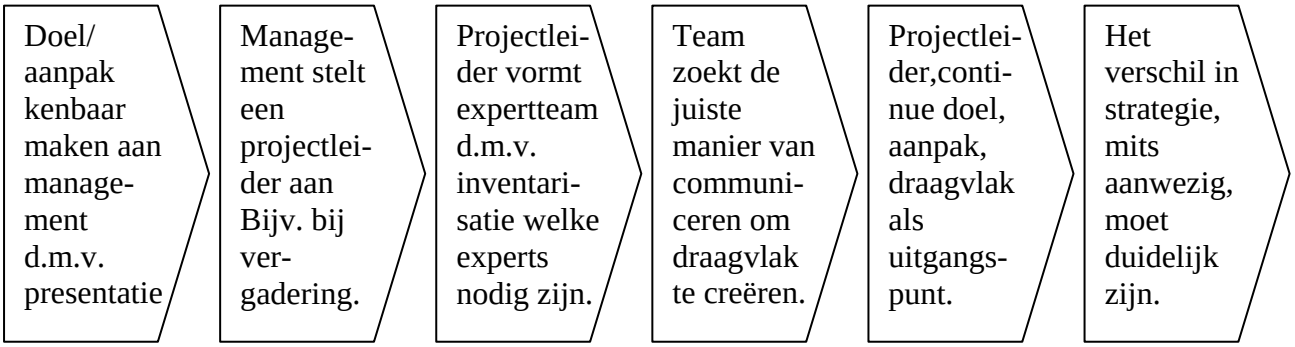
De cultuur in een organisatie blijkt in de praktijk vaak te bestaan uit een combinatie van verschillende culturen. Bijvoorbeeld voor 80% een machtscultuur en voor 20% een taakcultuur. Waaraan is dat te merken? Een organisatie heeft bijvoorbeeld een zekere vrijheid om nieuwe tools te onderzoeken, mits de eigen werkzaamheden dit toelaat, maar alleen ter verificatie of de directie de juiste tool heeft gekozen. Dit kan als voordeel uitpakken als men met een strategie te maken krijgt die men zelf niet hanteert, de organisatie is bekend met meerdere strategieën, hierdoor wordt het voor de organisatie makkelijker om zich aan de ‘nieuwe’ strategie aan te passen. Het kan ook leiden tot een valkuil, in het besluitvormingsproces voor een procestype, wanneer het verschil in cultuur zich laat zien in de verschillende afdelingen. Bij de ene afdeling staat het personeel voorop terwijl bij de andere afdeling het alleen om het behaalde resultaat gaat.

Rekening houdend met de strategie van de organisatie en de strategie welke het meest passend is voor het vraagstuk zijn de volgende implementatiemethoden ontwikkeld. Op basis van de inventarisatie van de eisen en wensen van de gebruikers van het model volgen nu de implementatiemethoden welke het meest efficiënt en effectief zijn.

Algemene voorwaarden voor een succesvolle implementatie:

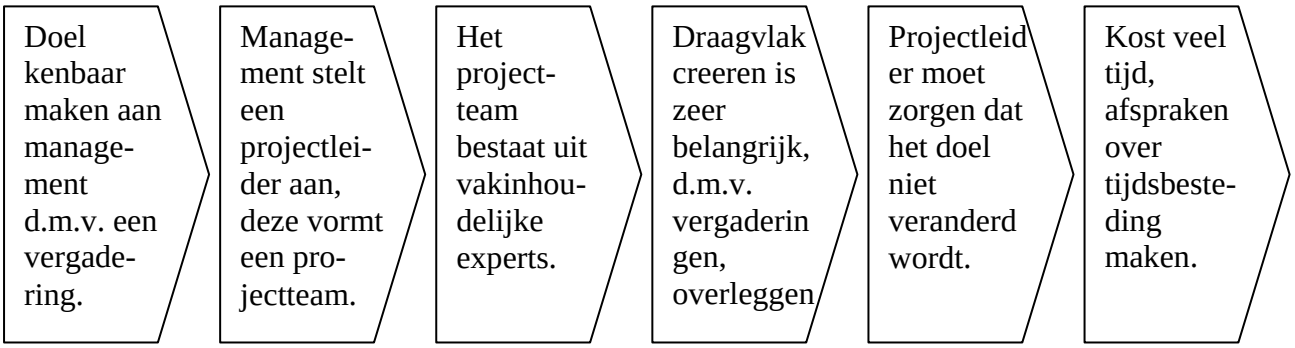
- Het instapmoment, moet aan het begin of tijdens de initiatief-, definitie-, of ontwerpfase zijn;
- Strategie van organisatie moet duidelijk zijn zodat iedere organisatie weet waaraan zij begint;
- De projectteams moeten niet te groot worden. Maak desnoods één kernteam dat meerdere projectteams aanstuurt;
- Afspraken over de verantwoordelijkheden moeten vooral duidelijk zijn.

De implementatiemethode voor een expeditie



1) Het doel en de aanpak is bekend, de directie maakt de wensen en eisen van het doorlopen van het traject bekent aan het management.
2) Het management selecteert een projectleider op basis van de competenties waar de projectleider bij een expeditie aan moet voldoen.
3) De projectleider stelt een team samen waardoor alle benodigde experts bij het project worden betrokken.
4) Om te voorkomen, dat de overige actoren en belanghebbenden zich niet kunnen vinden in de gekozen aanpak en het beoogde doel, moet van te voren geïnventariseerd worden welke middelen gebruikt moeten worden om de aanpak en het doel te introduceren in de organisatie. De middelen moeten aansluiten op de benadering van een expeditie het belangrijkste kenmerk is het informeren en bovendien moet de expeditie weinig tijd in beslag nemen.
5) De projectleider moet zich vooral richten op drie punten, de gewenste aanpak, het gewenste doel en het creëren van draagvlak.
6) De projectleider moet duidelijk voor ogen hebben voor de verschillen in strategie, dese verschillen kunnen valkuilen vormen in het procesverloop.

De implementatiemethode voor een speurtocht



1) Het doel is bekend, de aanpak nog niet, de directie maakt kenbaar wat de eisen en wensen van het doel zijn maar laat nog open welke invulling daarvoor nodig is.
2) Het management stelt een projectleider die moet voldoen aan de competenties noodzakelijk om een speurtocht te leiden. De projectleider stelt een projectteam samen. Tijdens het traject kunnen andere vakinhoudelijke experts nodig zijn, de projectleider zorgt dat te allen tijde de benodigde expertise aanwezig is.
3) Door veel te discussiëren en te overleggen tijdens vergaderingen en bijeenkomsten wordt draagvlak gecreëerd voor het doel en kan de projectleider controleren of het doel nog duidelijk is en de juiste experts bij het project betrokken zijn. Hoe meer

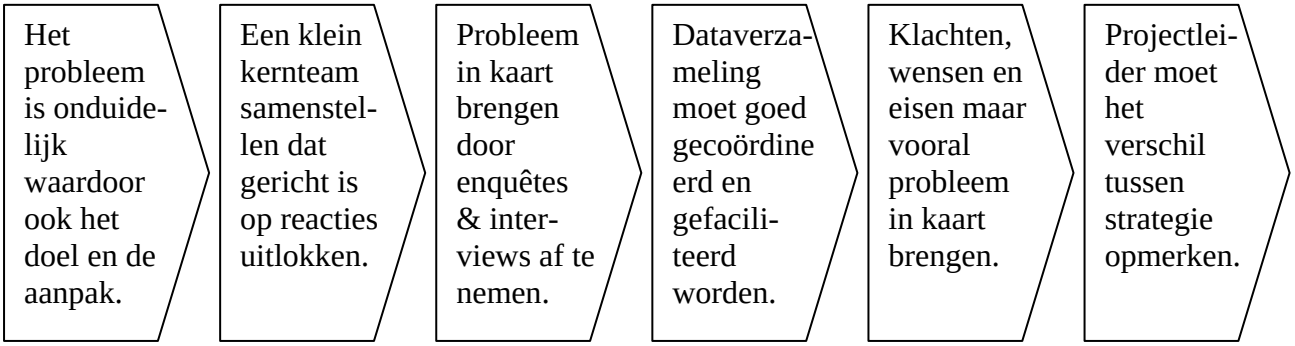
experts hoe beter het resultaat, alle aspecten worden bekeken. Hou er wel rekening mee dat zodra de experts hun diensten hebben bewezen zij vervangen worden door de andere experts die op dat moment nodig zijn.

4) Een speurtocht kan veel tijd kosten daarom moet van te voren een tijdsbestek vastgesteld worden.
5) Net als bij de expeditie moet geobserveerd worden of de verschillen in strategie, indien aanwezig, een struikelblok vormen voor het doorlopen van het proces.

De implementatiemethode voor een ontdekkingsreis

1) Het probleem moet kenbaar gemaakt worden aan het management. Het probleem moet duidelijk zijn. De oplossing is nog onbeslist maar de aanpak moet planmatig zijn.
2) Een projectleider wordt aangesteld met de juiste competenties om een ontdekkingsreis te leiden. De oplossing is nog niet bepaald, dus de uiteindelijke oplossing zou effect kunnen hebben op alle aspecten van de organisatie. Het is daarom belangrijk om een kernteam te vormen met beleidsmatige experts.
3) Gebruik brainstormsessies om met zo veel mogelijk verschillende actoren de mogelijke oplossingen op alle aspecten te beoordelen.
4) Een besluit moet een weloverwogen keuze zijn. Een projectleider moet erop toezien dat zo veel mogelijk ideeën en suggesties zijn afgestemd op verschillende partijen in de organisatie en dat ideeën en suggesties worden teruggekoppeld naar het kernteam.
5) Het afwegen van mogelijke oplossingen op alle aspecten in een organisatie kost veel tijd. Om te voorkomen dat het besluitvormingproces te lang gaat duren en de doelen onrealistisch worden kan, op het moment dat een aantal oplossingen geformuleerd zijn, het management bij het besluitvormingsproces betrokken worden. Zij kunnen bijvoorbeeld aangeven wat wel en niet haalbaar is. Door enkele ‘randvoorwaarden’ of voorkeuren uit te spreken kan een keuze voor een oplossing gestimuleerd worden.

De implementatiemethode voor een zwerftocht



1) Het probleem is onduidelijk en daardoor ook het doel en de aanpak. De organisatie weet dat er wensen maar ook klachten heersen in de organisatie maar de oorzaak van

een en ander is nog onbekend. Een klein kernteam wordt samengesteld om te inventariseren of er een probleem (of problemen) is (zijn), wie dat probleem heeft en de oorzaak ervan.

2) Het kernteam moet reacties uitlokken om het eventuele probleem in kaart te brengen. De beste (wel tijdrovende) manier is om enquêtes en interviews af te nemen. Veel praten met afdelingen en vergaderingen en informele bijeenkomsten plannen. Het kernteam kan, naar mate het doel of aanpak duidelijker wordt, van samenstelling veranderen. De projectleider moet gedurende het proces goed analyseren of de juiste expertise nog betrokken is bij het proces.
3) De projectleider moet zorgen dat de verkregen informatie duidelijk gestructureerd wordt om inzicht te krijgen in de mogelijk heersende problematiek. Betreft het een veel voorkomende klacht of is het meer een persoonlijke wens van een medewerker? Maak bijvoorbeeld gebruik van een analist die enquêtes, interviews en gedragingen van medewerkers kan vertalen in objectieve constateringen.
4) Een zwerftocht kost veel tijd en kan bovendien een chaotisch proces worden. Door alle klachten en merkwaardigheden in ieder geval regelmatig terug te koppelen naar het management/ de directie kan mogelijk eerder ingezien worden dat het om een wens gaat in plaats van een probleem. Mogelijk zal een organisatie wel de problemen oplossen en niet de wensen (hetgeen nog niet leidt tot werkweigering en dus een probleem) wil honoreren.
5) Een zwerftocht is een langdurig proces waar veel geduld voor nodig is maar als er eenmaal een probleem en een oplossing voor dat probleem gevonden is, kan men zeker zijn van een ruim draagvlak. Toch zal het vooral bij dit procestype veel moeite kosten om dit proces volledig te doorlopen omdat weinig organisaties deze strategie hanteren. De procesleider moet goed de eventuele verschillen in strategie herkennen voor een maximaal resultaat.

Uit de verschillende implementatiemethoden van de procestypen kan geconcludeerd worden dat zij een aantal overeenkomsten heeft, te weten:

- het aanstellen van een projectleider;
- het vormen van een projectteam;
- de juiste communicatiemiddelen hanteren;
- de strategie van het procestype kan afwijken van de organisatie;
- de mogelijke instapmomenten zijn voor ieder procestype hetzelfde.

De verschillen zijn:

- de competenties van de projectleider;
- de samenstelling van het projectteam;
- de communicatiemiddelen;
- de tijd die de implementatie zal kosten.

§5.1.3. De middelen

Om het model toe te passen moet het model wel duidelijk zijn voor de gebruiker. Een workshop blijkt een erg effectieve manier te zijn om het IWR model te introduceren. Alle deelnemers aan de workshop over het IWR model hebben het als een positieve en effectieve manier ervaren om het model te leren begrijpen. Voor iedereen was het duidelijk dat er vier methoden bestaan om een huisvestingstraject te doorlopen. Dat is misschien het belangrijkste punt van het IWR model, ieder procestype vraagt om een andere benadering.
Een workshop bijwonen is een intensief proces en kost ook veel tijd. In dit geval kost de workshop over het IWR model een hele dag. Het zou niet efficiënt zijn om alle medewerkers van het projectteam deel te laten nemen aan de workshop, ondanks dat het misschien wel erg

effectief is. De projectleider speelt tijdens het huisvestingstraject een cruciale rol daarom is het bijwonen van de workshop door de projectleider essentieel, effectief zowel als efficiënt. De projectleider krijgt zo een inzicht hoe het IWR model ingezet moet worden, over welke kwaliteiten zowel de projectleider als het projectteam moet beschikken en enkele aandachtspunten voor het geval de organisatie een andere strategie hanteert dan de strategie die het meest passend is bij het vraagstuk.
Het verschil tussen het effect van het lezen van een rapportage van het IWR model en het effect wanneer men een workshop bijwoont is aanzienlijk groot. De oefeningen tijdens de workshop maakten het IWR model tastbaar doordat men het vraagstuk van de eigen organisatie kon relateren en identificeren met de verschillende voorbeelden.
De groepssamenstelling tijdens de workshop werd een beetje overheerst door de aanwezige overheidsinstanties. Een aantal andere organisaties konden zich niet vinden in de manier waarop de deelnemers van een overheidsinstantie tegen een vraagstuk aankeken omdat zij andere uitgangspunten hebben. Bijvoorbeeld omdat zij een ander soort budget hebben om een huisvestingstraject te doorlopen.
De workshop is het meest effectief als de groep bestaat uit een gemengde groep. Niet meer dan één persoon per organisatie, gelijk geïnteresseerden maar ook deelnemers uit heel andere vakgebieden.

Wat voorop staat bij een succesvolle implementatie is communicatie. Tijdens de workshop is gebleken dat als er niet gecommuniceerd wordt men nooit de meest passende procestype kan uitkiezen, laat staan implementeren. Zonder communicatie is het onmogelijk om een huisvestingstraject te doorlopen, men is dus afhankelijk van communicatie.
Het IWR model is ook afhankelijk van communicatie. Het IWR model is moeilijk te begrijpen zonder de afbeelding[45] van het model zelf, presentaties, rapportages, oefeningen en/of bijeenkomsten.
Bij het toepassen van het IWR model is een onderdeel van de strategie speciaal gericht op de communicatie.

Tijdens de workshop zijn verschillende communicatiemiddelen getest, deze zijn getest om te kijken hoe ze bij kunnen dragen bij een implementatie van een procestype. Welke middelen als meest prettig worden ervaren staan in de bijlagen.[46]

Procestype	Communicatiemiddel
Expeditie	Intranet, presentaties, vergaderingen, werkboekje.
Speurtocht	Vergaderen, vooral overleggen, presentaties voor niet alleen het projectteam, organisatie kenbaar maken wat het doel is, regelmatig ervaringen bespreken.
Ontdekkingreis	Brainstormsessies, vergaderingen, groepswerk.
Speurtocht	Enquêtes, (in) formele interviews, werkgroepen, regelmatig een medewerkertevredenheidsonderzoek uitvoeren via intranet, literatuurstudie, stellingen beantwoorden.

Figuur 5.1. Overzicht meest passende communicatiemiddel bij procestype.

§5.1.4. Moment van toepassen
De instapmomenten van het IWR model zijn:
1) aan het begin van het huisvestingstraject,
2) in de initiatief-, definitie-, of ontwerpfase van het traject.

[45] Zie blz. 7
[46] Zie bijlage “Interviews en uitwerkingen”.

In de praktijk blijkt dat men denkt dat het implementeren van het model al lastig wordt bij moment 2. Als men bijvoorbeeld in de ontwerpfase zit en het traject loopt qua tijd al niet meer op schema. Om op zo'n moment de directie te overtuigen dat ze moeten afstappen van de 'expeditie- strategie' van de organisatie om over te stappen op de 'ontdekkingsreis- strategie' voor het vraagstuk wordt als een lastige klus ervaren, desondanks wel uitvoerbaar.
Tijdens het huisvestingstraject kan het ook nog voorkomen dat men van procestype moet veranderen omdat men vastloopt of omdat andere complicaties ontstaan. Een extra aandachtspunt is dat het alleen nuttig is om van procestype te veranderen als men verandert omdat de situatie of het uitgangspunt van het doel, respectievelijk de aanpak, verandert. Men mag niet veranderen omdat de wens er is om een ander procestype te hanteren óf omdat het makkelijker is óf omdat het beter bij de organisatie past.
Let op! De organisatie moet niet vergeten dat wanneer, vanwege een situatie of een verandering in probleem, doel/aanpak, men van procestype verandert(en dus strategie) dat daar weer een andere implementatiemethode bij past.

De cultuur die heerst in de organisatie zal de snelheid bepalen waarmee de keuze voor een procestype wordt gemaakt. Een keuze, in bijvoorbeeld een machtscultuur, wordt misschien sneller gemaakt, maar of dat de juiste is zal pas blijken tijdens het traject.

§5.1.5. Eisen en wensen van de gebruikers
De deelnemers gaven aan het IWR model behulpzaam te vinden maar indien het huisvestingstraject al loopt vergroot dat de moeilijkheidsgraad om een keuze te maken voor een procestype. Ook als het traject net loopt heeft men meer moeite hoé de directie te overtuigen van het meest passende procestype dan met het maken van de keuze zelf.

Een huisvestingstraject doorlopen aan de hand van een zwerftocht vraagt over het algemeen veel tijd. De deelnemers aan de workshop gaven aan moeite te verwachten de directie mee te krijgen in deze benadering. De meeste organisaties willen het huisvestingstraject doorlopen aan de hand van een expeditie.[47] Ook de deelnemers streven allemaal naar de expeditie terwijl ze zich niet altijd realiseren dat het misschien niet de beste benadering is voor het vraagstuk. Als men vanaf het begin het meest passende procestype bij het vraagstuk hanteert zal men juist sneller de expeditie benadering bereiken, want in de realisatiefase van een huisvestingstraject is maar één type mogelijk en dat is expeditie.

Ondanks het overzichtelijke IWR model is het maken van de keuze voor een procestype een langer durend proces dan gedacht. Het beantwoorden van het achttal checkvragen dat leidt tot de keuze van een procestype geeft niet altijd een bevredigend gevoel. Het feit dat een bepaalde strategie gehanteerd moet worden dat eventueel afwijkt van de strategie van de organisatie speelt hierin een grote rol.

De checkvragen om het procestype te bepalen, worden door de deelnemers van de workshop allemaal anders geïnterpreteerd, dit is nog geen struikelblok, iedereen heeft een andere mening, sommige komen (deels) overeen sommige (deels) niet. Dit fenomeen is normaal. Maar, doordat de vragen anders geïnterpreteerd worden leidt de uitkomst ook tot een verschillend procestype.[48]

[47] Zie bijlage "Workshop observaties" en "Interviews en uitwerkingen".
[48] Zie bijlage "Workshop observaties" en "Interviews en uitwerkingen".

Conclusies

Het IWR model is een instrument dat organisaties helpt de effectiviteit en de efficiëntie van een huisvestingstraject te vergroten. Het IWR model biedt vier mogelijke procestypen, met een eigen strategie, waarmee de organisatie het ontwikkelingsproces van het huisvestingstraject kan doorlopen, te weten:

- Expeditie,
- Speurtocht,
- Ontdekkingsreis,
- Zwerftocht.

Het IWR model was ten tijde van dit onderzoek nog in ontwikkeling en had nog geen duidelijke procedure hoe het model op de meest passende methode geïmplementeerd kan worden. De implementatie van het IWR model mag succesvol genoemd worden wanneer men de meest passende strategie bij het vraagstuk hanteert en deze strategie ook juist uitvoert. Indien dit niet het geval is moet men dit tijdig kunnen signaleren en eventueel bijsturen.

De probleemstelling van dit rapport luidt:
"Op welke wijze kan het CfPB komen tot de meest passende methode van implementeren van het besluitvormingsondersteunend model, IWR, rekening houdend met de eisen en wensen van de gebruikers?"

Het antwoord op deze probleemstelling kan als volgt worden geformuleerd:

" De meest passende methode van het implementeren van het IWR model is het houden van een workshop ter introductie van het model, waarbij enerzijds inzicht geboden wordt aan de gebruiker dat er mogelijk een verschil is tussen de strategie van de organisatie en de strategie van het gekozen procestype, vervolgens handvatten worden geboden om met het gekozen procestype om te gaan, en tenslotte het volgen van de implementatiemethode die bij het gekozen procestype past."

Een workshop over het IWR model is een effectieve manier om het model te introduceren bij de gebruiker. De workshop is effectiever indien meer aandacht wordt besteed aan het onderdeel communicatie binnen de organisatie. Hoe kan men draagvlak creëren voor de meest passende strategie bij het vraagstuk als deze afwijkt van de strategie van de organisatie? Allereerst gebruikt men communicatiemiddelen van de implementatiemethode die bij de strategie van het vraagstuk past.

Het IWR model kan het best eerst geïntroduceerd worden bij een projectleider, een projectteamlid, de persoon die een probleem heeft gesignaleerd of die weet dat er 'iets' moet gebeuren in de organisatie of iemand die ervaring heeft met projectmatig werken. De keuze voor deze personen is gebaseerd op de directie van een organisatie. De directie heeft vaak oog voor de snelheid waarmee een probleem wordt opgelost/ wil vaak met zo min mogelijk tijd en geld zo snel mogelijk een oplossing voor het probleem, dus de kans is groot dat zij meteen voor de expeditie benadering kiest. Het gaat niet om de snelheid waarmee het probleem wordt opgelost maar om het bereiken van de juiste de inhoud van de oplossing.

Het IWR model heeft twee instapmomenten om het zo effectief en efficiënt toe te passen. In de praktijk blijkt dat de deelnemers aan de workshop niet meteen tot gebruik overgaan omdat het stadium van het huisvestingstraject al te ver gevorderd is. Tijdens de voorbereidingsfase

en de realisatiefase van een huisvestingstraject is het model inderdaad niet meer toepasbaar, maar waarom kan het niet dienen als leermiddel?
Als een deelnemer aan een workshop constateert dat hij de twee instapmomenten reeds is gepasseerd, kan hij nog steeds de checkvragen beantwoorden en inzicht krijgen volgens welk procestype hij gehandeld heeft. Zo kan hij het model als reflectie gebruiken.
Hoe is het proces tot nu toe verlopen? Wat is geleerd van de valkuilen en de successen? Hoe kan men het in de toekomst anders doen?
Door het model wel meteen toe te passen kan het nog iets betekenen voor de nazorgfase. In de nazorgfase kan men namelijk weer kleine trajecten starten gericht op het onderhoud. Misschien kan het toepassen van het model in de nazorgfase de nasleep, van verkeerde besluitvorming tijdens het traject, wel verzachten?
De promotie van het IWR model moet niet alleen gericht zijn op de instapmomenten van het model, maar ook op het reflectie respectievelijk evaluatie aspect tíjdens het traject en dus niet alleen achteraf zoals bij het IWR 1.0. model het geval is.

Het te behalen succes is afhankelijk van de mate waarin men de strategie van de organisatie aanpast aan de strategie van het gekozen procestype. Een expeditie doorlopen met de strategie van een zwerftocht is niet effectief en zeker niet efficiënt. Het verschil qua strategie kan leiden tot weerstand. De gebruiker van het IWR model dient dit verschil zo klein mogelijk te maken, dat proces begint met het toepassen van de verschillende implementatiemethoden. Tijdens de workshop moet dit onderwerp uitgebreid behandeld worden om het belang hiervan duidelijk te maken.

Communicatie wordt vaak bij een implementatieproces onderschat. Hoe zorgvuldiger met de communicatie wordt omgegaan des te effectiever de implementatie zal verlopen. Dit is een investering die misschien niet direct zichtbaar is, later in het implementatieproces komt het tot zijn recht. Goede communicatie neemt weerstanden weg en creëert draagvlak, maar behoud deze ook gedurende het traject. In de rapportages, werkboekjes, presentaties en bijeenkomsten van het IWR model moet dit onderwerp meer uitgebreid behandeld worden.

Het meest effectieve en het meest efficiënte gebruik van het IWR model is het implementeren van de verschillende procestypen met hun eigen implementatiemethode.
De basis van de implementatiemethode is in principe hetzelfde alleen, de invulling verschilt. Het succes van de implementatie van een procestype is afhankelijk van de mate waarmee de gebruiker van het IWR model de implementatiemethode juist toepast.

De checkvragen die bepalen welk procestype het beste bij het vraagstuk past, worden verschillend geïnterpreteerd. Het besluitvormingsproces voor het maken van een keuze van een procestype wordt hierdoor enorm vertraagd. De checkvragen moeten meerdere interpretaties uitsluiten.

Er moet meer aandacht besteed worden aan de samenstelling van de groep deelnemers aan de workshop over het IWR model. Een workshop wordt als succesvol ervaren als het leerzaam is maar ook als praktijkervaringen worden gedeeld en men kan netwerken. De deelnemers aan een workshop wensen meer verschillende mogelijkheden zodat zij bijvoorbeeld een workshop kunnen ervaren waarvan alle deelnemers aan het begin staan van een huisvestingstraject.

Het IWR model is in eerste instantie ontworpen ter ondersteuning van huisvestingstrajecten. De verschillende strategieën kunnen ook toegepast worden bij andere ontwikkelingsprocessen indien men het ontwikkelingsproces kan vertalen in projectmatige fasen.

Aanbevelingen en implementatieplan

Dit hoofdstuk beschrijft de aanbevelingen naar aanleiding van eerder genoemde analyses over het gebruik van het IWR model. Deze aanbevelingen zijn bedoeld voor een optimaal gebruik van het IWR model maar voornamelijk voor het IWR team en het CfPB.

Aanbevelingen

1. Het IWR model 2.0. afronden.

Het IWR model kan pas goed toegepast worden als de gebruiker het IWR model snapt. Ten tijde van dit onderzoek was het IWR model nog in ontwikkeling. Het ontwikkelen van een dergelijk model kan eindeloos duren. Het model is namelijk nog niet veel toegepast bij het doorlopen van een geheel huisvestingstraject. Het IWR team moet zich richten op de afronding van het IWR 2.0. model en daarna starten met bijvoorbeeld het IWR 3.0. model. In het IWR 3.0. model worden dan voornamelijk praktijkervaringen verzameld van organisaties die met behulp van het IWR 2.0. model het gehele huisvestingstraject hebben doorlopen.
De belangrijkste doelen voor de afronding zijn het optimaliseren van de checkvragen en het onderwerp communicatie uitbreiden. Het IWR team moet inventariseren waarom de checkvragen verschillend geïnterpreteerd worden. Tevens moet het onderwerp communicatie en het eventueel moeten hanteren van een afwijkende strategie uitgebreider behandeld worden. Deze twee aanvullingen completeren het theoretisch kader van het IWR 2.0. model.

2. Inzicht krijgen in de strategie van de organisatie.

De strategie van het gekozen procestype kan afwijken van de strategie die gehanteerd wordt in de organisatie. Het IWR model moet de gebruiker handvatten bieden om het verschil te herkennen. Dit verschil kan men herkennen door de gebruiker eerst te stimuleren de strategie van de organisatie te herkennen. Vervolgens wordt de meest passende processtrategie gekozen. Het verschil tussen beide typen kan als volgt herkend worden:

1) door een identificatie met de benadering volgens Mintzberg,
2) via de vier verschillende cultuurvormen volgens Handy en Harrison.

In onderstaand schema wordt aangegeven welk procestype het best past bij de organisatie typologieën van Mintzberg en/of Handy en Harrison. De gebruiker van het IWR model krijgt snel inzicht welke benadering zijn/haar organisatie hanteert en of deze afwijkt van de strategie welke gehanteerd moet worden bij het vraagstuk.

Mintzberg **Handy** **& Harrison**	*Topdown*	*Bottum up*	*Leerproces*
Machtscultuur	Expeditie/ Speurtocht	(Speurtocht)	
Rolcultuur	Expeditie/Ontdekkingsreis	Ontdekkingsreis	
Personencultuur		Zwerftocht/ Ontdekkingsreis	Zwerftocht
Taakcultuur		Ontdekkingsreis	Zwerftocht

Figuur A.1. Inzicht strategie organisatie.

3. De ontwikkelde implementatiemethoden hanteren.

Ieder procestype heeft een eigen methode van implementeren. De mogelijke afwijkingen in de strategie worden verkleind door de implementatiemethode van de gekozen procestype te hanteren. De organisatie kan alvast wennen aan de meest effectieve manier waarop men gedurende het huisvestingstraject moet organiseren, besluiten moet nemen en moet

communiceren. De implementatiemethoden beschrijven de communicatiemiddelen die zullen bijdragen aan de meest passende manier van implementatie van het desbetreffende procestype. De aangegeven communicatiemiddelen moeten zo goed mogelijk in de praktijk uitgevoerd worden. Indien nodig een extra presentatie invoegen om weerstand weg te nemen tegen de eventueel nieuwe strategie. Hoe minder weerstand voor de (nieuwe) processtrategie, hoe beter. Het IWR team zal de implementatiemethoden moeten testen.

4. Optimaliseer de (inhoud van de) workshop.

De workshop zou nog beter zijn als de onderwerpen 'communicatie', 'strategie van de organisatie' en 'instapmomenten' uitgebreider worden behandeld. De communicatie moet vooral erop gericht zijn hoe het IWR model bij de organisatie te organiseren. Hoe moet men omgaan met een directie die persé een expeditiebenadering wil hanteren terwijl de ontdekkingsreisbenadering de beste is (gebruik de verschillende implementatiemethoden!). Wat moet de gebruiker doen als er totaal geen interesse is in het IWR model bij de directie?
Neem in het werkboekje dat uitgedeeld wordt tijdens de workshop, voorbeelden op van een huisvestingstraject dat met behulp van het IWR model is doorlopen. Het model wordt sneller begrepen als er een duidelijk voorbeeld wordt gegeven. Geef duidelijk aan waarom voor een bepaald procestype.
Maak duidelijk dat het IWR model ook een functie heeft tijdens de voorbereidingsfase of de realisatiefase.

5. Experimenteer met de samenstelling van de deelnemers aan de workshop.

Iedereen heeft andere criteria wanneer een workshop succesvol is. De inhoud van het te behandelen onderwerp moet natuurlijk interessant zijn, maar naast deze basisvoorwaarden speelt de groepssamenstelling ook een grote rol. Organiseer verschillende workshops waarbij het onderwerp hetzelfde is maar de samenstelling steeds verschillend. Geef de deelnemers een keuze: een workshop met deelnemers met allemaal een Facility Management achtergrond, of allemaal deelnemers werkzaam bij de overheid, of deelnemers die allemaal werkzaam zijn bij een stichting. Probeer de deelnemers tegemoet te komen door meerdere mogelijkheden aan te bieden: overeenkomstige functie, organisatie, vraagstuk, grote van het bedrijf etc. Experimenteer ook met een workshop voor een projectteam of juist allemaal diverse organisaties waarvan de deelnemers allemaal een andere functie/ opleiding hebben. Hoe groter de kans dat men soortgelijke praktijkervaringen kan uitwisselen, hoe meer toepasbaar het IWR model op hun eigen vraagstuk blijkt te zijn. Hierdoor krijgt men voorbeelden van andersoortige organisaties waardoor hun eigen visie verbreed wordt.
Voor in de toekomst; indien meerdere organisaties daadwerkelijk het IWR model toepassen op een huisvestingstraject kan het interessant zijn om organisaties uit te nodigen welke in dezelfde fase van het traject zitten en/of hetzelfde procestype hanteren.

Overige aanbevelingen

a) Ontwerp een IWR X model.

De deelnemers van de workshop gaven aan dat het IWR model niet alleen bij huisvestingstrajecten ingezet kan worden. Het gaat om het procesverloop van een traject; het ontwerpen van een 'neutraal' IWR model wel moet geschieden op basis van ontwikkelingsprocessen. Hierbij vindt het procesverloop op projectmatige basis plaats, en het ondersteunen van besluitvorming blijft nog steeds het basisuitgangspunt. Door het ontwerpen van een IWR model dat algemeen toepasbaar is op trajecten, anders dan het huisvestingstraject, vergroot men de groep potentiële gebruikers in één keer aanzienlijk.

b) Publiceer het IWR model voor een breder publiek.
Reclame door deelnemers is vaak de meest gewenste vorm omdat ervaringen en belevenissen worden uitgewisseld en men op basis van die ervaringen besluit dat het IWR model voor zijn/haar organisatie gewenst dan wel noodzakelijk is. Mond tot mond reclame zou niet op korte termijn effect opleveren voor het CfPB omdat maar weinig organisaties deel hebben genomen aan het tot nu toe beperkte aantal workshops dat tot nu toe is gegeven. Het IWR team hoeft niet te wachten totdat de rapportage over het IWR 2.0. model klaar is om gepubliceerd te worden, maar zou nu al bijvoorbeeld artikelen in vakbladen kunnen plaatsen.

c) Verzamel zo veel mogelijk praktijkervaringen.
Hoe meer feedback hoe beter. Als het te veel tijd gaat kosten om zelf alle praktijkervaringen te inventariseren is het mogelijk om de gebruikers op de website van het CfPB uit te nodigen feedback op het model te geven door een korte testimonial te schrijven.
Eens per kwartaal zou het CfPB een nieuwsbrief, via email, in ieder geval uit moeten brengen waarin de ervaringen worden beschreven. De deelnemers aan een workshop krijgen deze nieuwsbrief, maar in de toekomst kunnen geïnteresseerden zich ook aanmelden via de website. De deelnemers aan een workshop menen niet altijd meteen het IWR model te kunnen gebruiken, maar door ze ieder kwartaal aan het model te herinneren worden ze gestimuleerd het IWR model bij het volgende traject wel te gebruiken.

d) Houd workshops in andere steden.
Door het bijwonen van een workshop voor iemand uit bijvoorbeeld, Groningen meer toegankelijk te maken kunnen nog meer praktijkervaringen worden verzameld en nog meer potentiële gebruikers van het model geworven worden. Om te voorkomen dat het huren van een ruimte en communicatiemiddelen, zoals een beamer, te veel geld gaat kosten, zou het CfPB een ruimte bij een partnerrelatie kunnen ‘huren’ in ruil voor gratis deelname aan de workshop.

e) Promoot het CfPB als begeleider van de gebruiker van het IWR model.
Zolang het IWR model in ontwikkeling is, blijft het interessant om de gebruiker van het IWR model te volgen. Om de motivatie voor het gebruik te verhogen en de rol als begeleider te promoten kan het CfPB - als iemand naar aanleiding van de workshop overgaat tot het gebruik van het model - bijvoorbeeld één gratis consult van een uur aanbieden mits het CfPB de resultaatgegevens mag gebruiken voor verdere ontwikkeling van het model.

Met het invoeren van het IWR model kan een aantal doelen behaald worden. Deze doelen zijn op korte of op lange termijn te realiseren. De doelen zijn de positieve resultaten die het CfPB kan bereiken met het uitvoeren van eerder genoemde aanbevelingen.

De doelen die naar aanleiding van deze aanbevelingen op lange termijn behaald kunnen worden voor het CfPB:
- inzicht in de gebruikers van het IWR model,
- inzicht bij wat voor soorten trajecten het IWR model wordt toegepast,
- ontwikkeling van IWR model versie 3.0. of X?
- meer klanten voor CfPB.

Op korte termijn (niet langer dan drie maanden) kunnen de volgende doelen behaald worden:
- afronding IWR 2.0. model,
- optimaliseren van de workshop over het IWR model,
- naamsbekendheid vergaren.

Implementatieplan
Om het IWR model te implementeren moeten de volgende stappen worden doorlopen. Vervolgens komen de personele en financiële consequenties aan de orde.

Planning

De stappen zijn:

1) Het IWR team moet samen komen.
2) De implementatiemethoden testen aan de hand van fictieve huisvestingstrajecten.
3) Optimalisatie workshops.
4) Het werkboekje aanvullen met praktijkopdrachten.
5) Deelnemers werven voor de workshops.
6) Reclame maken voor het IWR model.
7) Een apart deel van de website van het CfPB ontwerpen voor het IWR model.
8) Workshop organiseren.
9) Nieuwsbrief inzetten.
10) Medewerkers CfPB trainen.
11) Ontwikkelen van een nieuwe versie van het IWR model, X./3.0..

Deze tijdsplanning is moeilijk te bepalen aangezien de leden van het IWR team allemaal op verschillende locaties werkzaam zijn. Tijdens de planning is rekening gehouden met de drukke agenda's van alle betrokkenen.

	wk 1	wk 2	wk 3	wk 4	wk 5	wk 6	wk 7	wk 8 t/m wk20	wk 21	wk 22	wk 23	wk 24	Per Kwartaal	Hele jaar
IWR team samen	■	■	■	■	■	■	■	■						
Implementatiemethoden testen								■						
Presentaties maken						■	■							
Werkboekje aanvullen met praktijkopdrachten								■						
Deelnemers werven voor workshops														■
Reclame maken voor het IWR model	■													■
Website aanpassen								■						
Workshop organiseren													■	■
Nieuwsbrief													■	■
Medewerkers CfPB trainen													■	■
Ontwikkelen van IWR X./ 3.0.										■				

Figuur A.2. Overzicht planning.

1) Het IWR 2.0. model moet afgerond worden. Het is moeilijk om de vier verschillende leden bij elkaar te krijgen daar zij allemaal ergens anders werkzaam zijn. Veel contact kan via de email of de telefoon, een vergadering met alle ontwerpers is veel effectiever. Het team zal een versnelde speurtocht benadering moeten hanteren, knoppen doorhakken, gebaseerd op van een expeditie; rechtlijnig en duidelijk het doel voor ogen. Het afronden, (de checkvragen aanpassen, hoofdstuk over communicatie en strategie benadering beschrijven) zal ongeveer zes weken duren. Het IWR team moet streven naar een termijn van maximaal één maand voor het drukken van de rapportage.
2) De ontwikkelde implementatiemethoden moeten getest worden door het IWR team. Zij moeten de implementatiemethoden beheersen om het over te kunnen brengen op de gebruikers. Het testen wordt geraamd op drie maanden.
3) De onderwerpen die tijdens een workshop over het IWR model gaan moeten aangevuld worden. Een extra presentatie moet gemaakt worden met als onderwerpen: 1) communicatie, 2) instapmomenten waardoor het IWR model ook in andere fasen kan worden gebruikt en 3) de strategie. Het maken van de presentaties duurt ongeveer twee weken.
4) Het werkboekje dient aangevuld te worden met praktijkopdrachten. Het verzamelen van praktijkervaringen is een langdurig proces, het werkboekje kan alvast aangevuld worden met de ervaringen die tot dan toe gemeten zijn. Voor het aanvullen van praktijkopdrachten staat drie maanden omdat het IWR team ervoor kan kiezen om het werkboekje toe te spitsen op de deelnemers van de workshop.
5) Het CfPB moet deelnemers werven voor workshops, tevens moet geëxperimenteerd worden met de verscheidenheid aan deelnemers. Het werven van deelnemers is een gedurende het hele jaar terugkerend proces.
6) Reclame maken voor het IWR model. Dit proces kan meteen gestart worden en is eveneens terugkerend. Daarbij moet het CfPB gepromoot worden als begeleider.
7) Een deel, specifiek gericht op het IWR model, toevoegen aan de website neemt ongeveer 3 maanden in beslag.
8) Het organiseren van de workshop zal aanvankelijk vier keer per jaar plaatsvinden. Naar mate dit aantal stijgt zal meer tijd voor de organisatie ingecalculeerd moeten worden. Het organiseren van de dag zelf kost ongeveer één week tijd.
9) Om ervaringen uit te wisselen, de gebruikers continue aan het model te herinneren en naamsbekendheid te werven voor het IWR model zal één keer per kwartaal een nieuwsbrief gepubliceerd worden. De nieuwsbrief kost ongeveer twee weken om te schrijven.
10) Mond op mond reclame wordt als erg effectief ervaren. De medewerkers van het CfPB zijn tevens het visitekaartje van de ontwikkelde instrumenten van het CfPB. Het is belangrijk dat de medewerkers weten hoe de ontwikkelde instrumenten van het CfPB werken. Een training over het IWR model zal plaatsvinden gedurende het werkoverleg en zal maximaal één dag in beslag nemen.
11) Als het IWR 2.0. model helemaal is afgerond kan het IWR team verder werken met een nieuwe versie van het IWR model.

Personele consequenties:

<u>IWR team.</u>

Het IWR team moet veel werk verrichten voor deze implementatie maar zal op den duur worden beloond. Het IWR team zal de rapportage over het IWR 2.0. model moeten afronden. Daarnaast moet het IWR team presentaties maken, het werkboekje aanvullen en de implementatiemethoden toepassen. Het IWR team zal ook moeten inventariseren hoe zij de

workshops gaan vormgeven wanneer zij een bepaalde groepssamenstelling hanteren. Het IWR team zal taken moeten gaan overdragen om het overzicht te bewaren en de ontwikkeling van het IWR model niet te vertragen. Het IWR team blijft wel eindverantwoordelijk en beslissingsbevoegd over alle inhoudelijke kwesties die het model aan gaan.
Tevens moet het IWR team zich meer gaan profileren als begeleider van de gebruikers van het IWR model.

De medewerkers van het CfPB.
Om het IWR model bij een breder publiek aan te kunnen bieden heeft het IWR team meer hulp nodig. De medewerkers van het CfPB zouden de volgende taken op zich kunnen nemen:

- aanpassen van de website;
- verzamelen van praktijkervaringen en het verwerken van de gegevens;
- verspreiden van de nieuwsbrief;
- organiseren van de workshop;
- reclame maken.

De taken moeten verdeeld worden op basis van individuele expertise. De junior onderzoekers verzamelen en verwerken de praktijkervaringen, de secretaresse organiseert de workshop en de medewerker PR en informatiebeleid past de site aan en maakt reclame.
De medewerkers moeten ook een training volgen over het IWR model om mogelijk in de toekomst als begeleider van gebruikers van het IWR model te fungeren.

Directeur CfPB.
De directeur van het CfPB gebruikmakend van zijn netwerk zou onder andere de vakbladen kunnen benaderen opdat het IWR team een artikel over het IWR model kan plaatsen.
Dit is een effectief middel om naamsbekendheid mee te werven.

Financiële consequenties

Kosten

De aanbevelingen hebben zowel personele als financiële consequenties.

Investeringsoverzicht

IWR	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
Website aanpassen		€ 1.500						
Personeelskosten IWR team	€ 8.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Publiceren IWR 2.0. rapportage		€ 750	€ 750	€ 500	€ 250	€ 250	€ 0	€ 0
Reclame promotie		€ 1.500	€ 0	€ 1.000	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500
Subtotaal	€ 8.000	€ 3.750	€ 750	€ 1.500	€ 750	€ 750	€ 500	€ 500
Workshop intern								
Catering		€ 180	€ 180	€ 180	€ 720	€ 720	€ 720	€ 720
Locatie		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Personeelskosten		€ 1.400	€ 1.400	€ 1.400	€ 2.800	€ 2.800	€ 2.800	€ 2.800
Organisatiekosten		€ 180	€ 180	€ 180	€ 180	€ 180	€ 180	€ 180
Subtotaal		€ 1.760	€ 1.760	€ 1.760	€ 3.700	€ 3.700	€ 3.700	€ 3.700
Workshop extern								
Locatie					€ 900	€ 900	€ 900	€ 900
Catering					€ 480	€ 480	€ 480	€ 480
Personeelskosten					€ 1.400	€ 1.400	€ 1.400	€ 1.400
Organisatiekosten					€ 90	€ 90	€ 90	€ 90
Reiskosten					€ 150	€ 150	€ 150	€ 150
Subtotaal					€ 3.020	€ 3.020	€ 3.020	€ 3.020
Totaal	€ 8.000	€ 5.510	€ 2.510	€ 3.260	€ 7.570	€ 7.570	€ 7.320	€ 7.320

Figuur A.3. Overzicht kosten op basis van een aantal aannames.

1) Website aanpassen: 50 uur a 30 € per uur.
2) Personeelskosten IWR team(schatting) : 40 uur a 50 € per uur X 4 leden.
3) Publicatiekosten: (gezien de connecties van het CfPB met de TU Delft wordt de publicatie van één rapport op vijftien euro geschat). Per kwartaal wordt een andere hoeveelheid rapportages gedrukt. Na drie jaar volgt mogelijk een nieuwe versie van het model.
4) De reclamekosten zijn het eerste jaar het grootst.
5) Workshop intern: de workshops worden vier keer per jaar gegeven. De personeelskosten nemen af omdat men op een bepaald moment zich kan aanmelden via de website. Het CfPB hoeft in mindere mate actief naar deelnemers te zoeken naar als gevolg van de reclame.
6) Workshop extern: in plaats van locatiekosten mag de één persoon van de gastt-organisatie gratis deelnemen. Na een jaar worden twee keer per jaar op een externe locatie workshops gegeven. Deelname aan de workshop over IWR kost vierhonderdvijftig euro.
7) De personeelskosten van het IWR team tijdens de workshop zijn buiten beschouwing gelaten omdat de workshop tot het verzamelen van praktijkervaringen leidt. Het inventariseren van praktijkervaringen is ook buiten beschouwing gelaten omdat het op voorhand moeilijk in te schatten is hoe lang men bezig is met het verzamelen van deze gegevens.

8) Participeren in het CfPB is mogelijk aan de hand van vijf verschillende pakketten.[49] Op basis van deze pakketten zou een specifiek pakket ontwikkeld kunnen worden, gericht op de begeleiding van een organisatie tijdens het doorlopen van een huisvestingstraject aan de hand van het IWR model.

Baten

Het CfPB beoogt door meer reclame voor het IWR model te maken dat steeds meer mensen de workshop over het IWR model zullen willen bijwonen. Hoe meer mensen vervolgens de workshop bijwonen des te meer mensen het IWR model uiteindelijk zullen inzetten bij een huisvestingstraject.
Het CfPB kan na een jaar een breder publiek bereiken doordat zij nu ook organisaties kan aantrekken van buiten de Randstad.
De workshops levert feedback op waardoor het IWR team het model verder kan ontwikkelen.
Het geld dat het CfPB verdient aan de workshops kan zij gebruiken om het IWR model verder te ontwikkelen of misschien zelfs internationaal te introduceren door middel van het organiseren of bijwonen van een congres met internationale organisaties.

Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
3 workshops a 10 (betalende) deelnemers 3* 10 * € 450 = € 13.500	6 workshops a 10 deelnemers 6* 10* € 450 = € 27.000	6 workshops a 10 deelnemers 6* 10* € 450 = € 27.000	6 workshops a 10 deelnemers 6* 10* € 450 = € 27.000	6 workshops a 10 deelnemers 6* 10* € 450 = € 27.000

Figuur A.4. Overzicht baten.

N.B. De groepssamenstelling van de workshops worden geschat op gemiddeld twaalf deelnemers per keer. De partners van het CfPB mogen éénmalig gratis meedoen aan een workshop. De groep zal waarschijnlijk uit de twaalf tot zestien deelnemers bestaan.

Resultaat

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
Kosten	€ 19.820	€ 7.570	€ 7.570	€ 7.320	€ 7.320
Baten	€ 13.500	€ 27.000	€ 27.000	€ 27.000	€ 27.000
Resultaat per jaar	- € 6.320	€ 19.430	€ 19.430	€ 19.680	€ 19.680
Totaal Resultaat	- € 6.320	€ 13.110	€ 32.540	€ 52.220	€71.900

Figuur A.5. Overzicht Resultaat.

Na ruim anderhalf jaar zijn de kosten terugverdiend. Daarna kan winst worden behaald door het continueren van het geven workshops. Deze winst kan weer als startkapitaal dienen voor de volgende versie van het IWR model.

[49] Bron: http://cfpb.nl/fileadmin/cfpb/template/participatiemogelijkheden/Participatiemogelijkheden_CfPB_01.pdf

Literatuuropgave

Boeken:

- Ardon, A., Bertels, R., Kerklaan, L., Koster, J., Kwakman, F., Mastenbroek, W., Tissen, R., van der Vossen, G-J, Vrakking, W. & Wijchers, L. (2005). Duurzaam veranderen *vier benaderingen voor het succesvol realiseren van verandering* Den Haag: Academic Service.

- Baarda, B.D. en Goede, M.P.M. de en Meer- Middelburg, A.G. E. van der (1996): Basisboek Open interviewen Houten Stenfert Kroese

- Boer, D.J. den e.a.(1994): Methodologie en statistiek voor communicatieonderzoek Houten Bohn, Stefleu en van Loghum.

- Bouwman, H. (2001): Communicatie in de informatiesamenleving Uitgeverij LEMMA BV, Utrecht

- Cozijnsen, A.J. (2004). Anders veranderen *de nieuwe balans tussen mens en technologie*. Deventer:Kluwer.

- Cozijnsen, A.J., Vrakking, W.J. & van IJzerloo, M. (2000). European Journal of Innovation Management *3* (3), 150-159.

- Elliott, J., Heesterbeek, S., Lukensmeyer, C.J., Slocum, N. (2006) Participatieve methoden *een gids voor gebruikers* Belgian Advertising (B.AD)

- Hardjono,T.W. en Bakker, R.J.M. (2002): Management van processen *Identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen Kluwer* Tweede druk BV Deventer/ INK, Zaltbommel

- Hulshof, M.(1997): Leren interviewen Derde druk, Groningen, Wolters- Noordhoff

- Janssen, D. (et. al.) (1996) Zakelijke communicatie 1 Derde, geheel herziene druk, Wolters- Noordhoff, Groningen

- Klein, K.J. & Knight, A.P. (2005). Innovation implementation, overcoming the challenge *Current directions in psychological science, 15* (5), 243-246.

- Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, M. (2002). Organisational Behaviour London: McGraw Hill.

- Mastenbroek, W.F.G. (2005) : Conflicthantering en organisatieontwikkeling *Verandermanagement door betere sturing en meer zelforganisatie Organisatievernieuwing als het managen van interdependenties* Vierde herziene editie, Kluwer.

- McAdam, R. (2005). A multi-level theory of innovation implementation. *European Journal of Innovation, 8* (3), 373-388.

- Mintzberg,H., Ahlstrand,B., Lampel, J. (2001): Op strategie- safari *Een rondleiding door de wildernis van strategisch management* tweede gewijzigde druk, Scriptum, Schiedam.

- Pressmann J. & A. Wildavsky (1973) Implementation Berkeley.

- Rebel, H.J. (2000): Communicatiebeleid en communicatiestrategie Boom Amsterdam.

- Schreuder Peters, R.P.I.J (2000): Methoden & Technieken van Onderzoek. Schoonhoven: Academic Service

- Tettero, J.H.J.P. en Viehoff, J.H.R.M. (2000): Marketing voor dienstverlenende organisaties *Beleid en uitvoering* Derde herziene druk, Samson.

- Thuis, P.T.H.J. (2003): Toegepaste organisatiekunde Derde druk, Wolters- Noordhoff Groningen/ Houten.

- Vrakking, W.J. (1995). The Implementation Game. *Journal of Organizational Change Management, 8* (3), 31-46.

- Wijnen, G., Renes, W., Storm, P. (2004): Projectmatig werken Twintigste druk, Spectrum, Utrecht.

- Wijvekate, M.L. (1992): Onderzoeksmethoden Het Spectrum

Center for People and Buildings:

- Bruijne, E. de (juni 2007): Literatuuronderzoek effectieve implementatie van kantoorinnovatie Center for People and Buildings, Delft

- CfPB i.s.m. Centrum voor Facilitaire Dienstverlening van de Belastingdienst (2006): Onderzoek naar het gebruik van functieprofielen bij activiteitsgericht huisvesten

- Chin Kwie Joe, J., Hartjes, A.M., Pikker, G.K., Van Wijk, G. (2005), Op weg naar IWR 2.0; Een besluitvormingsondersteunend model voor een integraal werkplekconcept Center for People and Buildings, Delft

- Frankema, E.H.P. (2003): Kantoorinnovatie *in economisch perspectief* De Werf, Rotterdam.

- Güiza,B., Hartjes,A., Ree,H.J. van, Pullen, W. (2003): Integrated Workplace Roadmap *for Successful Delivery* Center for People and Buildings, Delft

- Hartjes,A. Lanen,F. van, Voordt, D.J.M. van der (2005): Het WINN-concept *Gebruik en beleving van een innovatief kantoorconcept voor Nationale Nederlanden in de Haagse Poort* De Werf, Rotterdam

- Hartjes, A., Chin Kwie Joe, J, Pikker, G., Wijk, G. van (2007): Integrated Workplace Roadmap 2.0. *Leidraad bij het verloop van huisvestingstrajecten* Center for People and Buildings, Delft

- Maarleveld, M., Hartjes, A. (2006): Aangifte van en toezicht op de huisvesting *Tevredenheid binnen de Douane Duiven* De werf, Rotterdam

- Meel, J. van en Martens, Y. en Hofkamp,G. en Jonker,D. en Zeegers, A. (2006): Werkplekwijzer *Ingrediënten voor een effectieve werkomgeving.*

- Noordegraaf, M.(2005): Besluiten over besluitvorming *Van besluitvormingstheorie, via management van 'stakeholders' naar besluitvorming over huisvesting.* Center for People and Buildings, Delft.

- Snel, P. en Klingeren, N. van en Hartjes, A. (….): Onderzoeksopzet functieprofielen *CfPB en B/CFD samen op zoek naar kengetallen* Center for People and Buildings, Delft

- Voordt, D.J.M. van der (2003): Kosten en baten van Werkplekinnovatie De Werf, Rotterdam

Syllabi:

- Bouter, R.F. (2006) Handleiding voor de afstudeeropdracht 2006- 2007 ,twaalfde herziene druk
- Genet, C.M. (2003-2004): Methode van Onderzoek en de markt Opleiding Facilitaire Dienstverlening
- Mante, Y.A. (2003-2004) Handleiding Schriftelijke Rapportage, Opleiding Facilitaire Dienstverlening, negende geheel herziene druk.
- Jans, R. (2004): Het schrijven van beleidsadviezen Derde druk, tgeverij Nelissen, Soest.

Artikelen:

- FMI http://www.fmn-vereniging.nl
- Facto Magazine http://www.FactoMedia.nl
- Facility Management Magazine FMM http://www.fmm.nl
- Facility Management Resource
- MyManager
- Overheid Facilitair http://www.holapress.com
- Artikel: Naar een ordening van besluitvormingsmodellen voor werkplekinnovatie, M. Noordegraaf & A. van Meer. (Wat + auteur + jaartal)
- Jaarboek Facility Management 2006;Organisatiegericht huisvesten Blz. 11.

Internet:

- http://www.facility-index.com/
- https://www.emeraldinsight.com
- www.facilitairmanagement.startpagina.nl
- www.fmm.nl
- www.wikipedia.nl
- www.cfpb.nl
- www.penthascope.nl
- http://www.modellenvanc.be/site/content/interncom.asp
- http://www.effectiveworld.nl/terminologie.htm
- http://www.cfpb.nl/fileadmin/cfpb/images/publicaties/artikelen/pul_2002_krantp_en_bb_nr_2.pdf
- http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/hh/show.cgi?fid=402
- http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1513006

Scriptie/ Proefschrift:

- Duin, P. van (2001): Model ter ondersteuning van besluitvorming over werkplekconcepten, Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Wanner, J.C. (2005): Een innovatief kantoorconcept in overweging *Een onderzoek naar het gebruik en waardering van innovatieve kantoorconcepten* Afstudeerscriptie Facility Management Haagse Hogeschool.
- Buren, M.W. van (2006): Competente besluitvorming *Het management van meervoudige kennis in ruimtelijke ontwikkelingsprocessen* Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam
- Rijn, F.J. van (2007): Besluitvorming rondom innovatieve kantoorconcepten bij de Rijksoverheid Afstudeerscriptie European Master Facility Management Saxion Hogescholen Deventer