



EEN NIEUWE KANTOOROMGEVING, WAT NU?

Veranderende facilitaire processen bij een kantoorconceptverandering

Laura Struik

Mei 2006

Haagse Hogeschool
Afdeling Facility management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Mevr. K. Aba

Medebeoordelaar: Dhr. P.H.J. Pouw

Opdrachtgever: Steven en Van Dijck
Baron de Coubertinlaan 37
2719 EN Zoetermeer

Mentor: Mevr. B.A.E Nagtzaam

Periode onderzoek: februari – mei 2006



AUTEURSREFERAAT

In dit rapport is het onderzoek naar de **consequenties** van een **kan-toorconceptverandering** op de **facilitaire organisatie** verslag gelegd. De opdracht is uitgevoerd in opdracht van Stevens en Van Dijck Bouwmanagers en Huisvestingsadviseurs. De onderzoeksvraag gaat uit naar hoe Stevens en Van Dijck in kan spelen op de gevolgen van een kan-toorconceptverandering die van invloed zijn op de facilitaire organisatie. Afgeleid van de onderzoeksresultaten zijn aanbevelingen gedaan, zodat Stevens en Van Dijck hun opdrachtgevers **beter** kan **adviseren**, wat resulteert in een **eindproduct wat volledig aansluit bij de gebruikerswensen** van de opdrachtgevende **organisatie en eventuele herstelkosten en klachten** zal voorkomen. Uiteindelijk zal dit de **klanttevredenheid verhogen**.



VOORWOORD

De hoofdfase van de opleiding Facility Management wordt in het vierde jaar voltooid met een afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een bestaande organisatie centraal staat. Deze scriptie is een beschrijving van het afstudeeronderzoek en dient als eindproduct voor de afstudeeropdracht.

Om goed te kunnen afwegen in welke branche ik graag zou willen werken na het afstuderen heb ik bij verschillende organisaties tijdens praktijkstages ervaring opgedaan. Bewust heb ik gekozen om bij een bouw - en huisvestingsadviesbureau af te studeren. Naast ervaring opgedaan te hebben in de branches horeca, zorg, industrie en de vrije tijd en retail sector heb ik nog geen ervaring bij dit soort organisaties. Bouw - en huisvestingsadvies is voor mij een onbekend gebied, dit betekent dat ik er veel kan leren en mezelf goed kan ontwikkelen op dat gebied. Daarnaast betekent dit wel dat de kennis van bouw en huisvestingsadvies in een zeer korte tijd eigen gemaakt moet worden.

Via deze weg wil ik graag alle mensen bedanken die het mogelijk hebben gemaakt om dit onderzoek uit te voeren. In het bijzonder wil ik de organisatie Stevens en Van Dijck Bouwmanagers en huisvestingsadviseurs bedanken voor het aanbieden van een afstudeerplek, waarmee ik in staat ben gesteld mijn studie af te ronden. Mijn speciale dank gaat uit naar mijn begeleidster vanuit de organisatie mevrouw Bregje Nagtzaam. Mede door haar intensieve begeleiding en betrokkenheid heb ik het afstudeeronderzoek kunnen uitvoeren en in deze rapportage kunnen verwerken.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar mevrouw Karinna Aba en de heer Paul Pouw voor hun begeleiding en ondersteuning vanuit school. Ten slotte bedank ik de personen die niet genoemd zijn, maar wel hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze scriptie.

Laura Struik

Velserbroek, 20 mei 2006.



MANAGEMENT SAMENVATTING

Als gevolg van een veranderende marktomgeving wordt steeds meer flexibiliteit en dynamiek van organisaties verwacht. Werkprocessen en beleid van organisaties worden hierop aangepast. Als gevolg van bovenstaande ontwikkeling besluiten veel organisaties hun wijze van kantoorhuisvesting te veranderen. Het veranderen van het kantoorconcept brengt veel gevolgen met zich mee. Niet alleen het ontwikkelen en het totstandkomen van het nieuwe kantoorconcept, maar ook het implementeren van de nieuwe regels bij de nieuwe manier van werken vergen veel tijd en aandacht.

Steven en Van Dijck (SVD) Bouwmanagers en Huisvestingsadviseurs begeleidt opdrachtgevers naar een nieuwe of verbeterde werkomgeving. Door de dienstverlening en producten die SVD biedt, werken zij veel samen met de facility managers. Door middel van samenwerking tussen SVD en de facility managers zou een goed op de organisatie afgestemd kantoorconcept ontwikkeld moeten worden. Toch blijkt uit de praktijk dat om verschillende redenen de samenwerking niet helemaal tot een optimaal resultaat leidt.

In opdracht van SVD is de volgende probleemstelling onderzocht:

‘Hoe kan Stevens en Van Dijck inspelen op de gevolgen van een kantoorconceptverandering die van invloed zijn op de facilitaire organisatie, zodat bij in gebruik name van het nieuwe kantoorconcept de continuïteit van het primaire proces van de organisatie gewaarborgd blijft?’

Afgeleid van de probleemstelling zijn onderzoeksvragen geformuleerd om op systematische wijze de probleemstelling te beantwoorden:

- 1. Wat gaat er mis in het huidige verloop van huisvestingprojecten en dan specifiek in het geval van een kantoorconceptverandering, met betrekking tot facilitaire processen, gezien vanuit het standpunt van SVD?*
- 2. Wat gaat er mis in het huidige verloop van huisvestingprojecten en dan specifiek in het geval van een kantoorconceptverandering, met betrekking tot facilitaire processen, gezien vanuit het standpunt van de facility manager?*



Voor het onderzoek is een literatuurstudie en een empirisch onderzoek uitgevoerd. Belangrijke conclusies uit het onderzoek zijn:

- Volgens de huisvestingsadviseur beschikken zij niet over voldoende kennis van facilitaire processen om kritische vragen te stellen over de gevolgen, die het innoveren van facilitaire processen met zich meebrengt.
- De facility manager daarentegen geeft aan dat in een huisvestingsproject onvoldoende rekening wordt gehouden met het logistieke plan en de facilitaire processen, waarbij in een kantoorconceptverandering catering, postvoorziening, archiveren, beveiliging en de vergadervoorziening de belangrijkste zijn.

De conclusies hebben tot de volgende aanbevelingen geleid:

- **Breng de facilitaire kennis onder de huisvestingsadviseurs op peil**
- **Verbeteren dienstverlening**

De implementatie van de aanbevelingen is voor SVD een investering van €12100, -. De baten zijn niet direct aan de omzet van SVD toe te rekenen. Wel kunnen zij door het implementeren van de aanbeveling hun dienstverlening verbeteren/ uitbreiden en beter afstemmen op de opdrachtgever. De opdrachtgever zal meer tevreden zijn over het eindresultaat, waardoor hij bij een volgend huisvestingsproject zich geen keer bedenkt om SVD in te schakelen.

SVD is een jong en groeiende organisatie die zich voortdurend blijft ontwikkelen, het advies moet bijdragen aan deze voortdurende ontwikkeling, zodat SVD een steeds groter aandeel in de huisvestingsmarkt zal krijgen.



INHOUDSOPGAVE

Management samenvatting	5
Inleiding	8
1 Onderzoeksaanpak	14
1.1 Onderzoeksmethode	14
1.2 Onderzoekstype	16
1.3 Dataverzameling methode en populatie	17
1.4 Beoogd eindresultaat	18
2 Theoretisch kader	19
2.1 Huisvestingsprojecten de fasering	19
2.2 Soorten producten per fase	21
2.3 Betrokken disciplines	23
2.4 Facilitaire organisaties	24
2.5 Conclusie	25
3 Projectervaringen Stevens en van dijck	27
3.1 Facility management in het huisvestingsproject	27
3.2 Samenwerking SVD en de facility manager	29
3.3 Conclusie	31
4 Facility management	32
4.1 Facility management in het huisvestingsproject	32
4.2 Samenwerking tussen de facility manager en de SVD	35
4.3 Conclusie	37
5 Eindconclusie en aanbevelingen	39
5.1 Eindconclusie	39
5.2 Advies	41
5.3 Implementatieplan	46
5.4 Kosten en baten	48



INLEIDING

Dit rapport is geschreven ter afronding van de opleiding Facility Management. Het systematisch opzetten en uitvoeren van een project, creëren van draagvlak bij betrokken personen en aanbevelingen onderbouwen en beargumenteren, zijn competenties, die behoren tot de eindtermen van de opleiding Facility Management. Centraal staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem en het schrijven van een adviserend rapport¹.

De afstudeeropdracht is uitgevoerd in opdracht van Stevens en Van Dijk Bouwmanagers en Huisvestingsadviseurs gevestigd te Zoetermeer, hierna te noemen SVD. De reden hiervoor is dat mijn interesse voor huisvestingsprojecten de laatste jaren is toegenomen. Vaak heb ik me verwonderd over bouw en inrichtingsresultaten, waarbij bepaalde keuzes in mijn ogen niet logisch leken. Daarbij komt nog het feit dat ik graag alle onderdelen van mijn vakgebied in praktijkstages wil proberen en nog geen ervaring heb met een huisvestingsadviesbureau. Onderstaand zijn de aanleiding en de probleemstelling voor dit onderzoek beschreven. Aan het eind van de inleiding vindt u de leeswijzer voor dit rapport.

Aanleiding

Als gevolg van een veranderende marktomgeving wordt steeds meer flexibiliteit en dynamiek van organisaties verwacht. Werkprocessen en beleid van organisaties worden hierop aangepast. Als gevolg van bovenstaande ontwikkeling besluiten veel organisaties hun wijze van kantoorhuisvesting te veranderen. Dit onderzoek is afgebakend op kantoorconceptveranderingen, een ontwikkeling die speelt voor organisaties uit alle branches.

In een kantoororganisatie zijn de mensen de belangrijkste 'productiemiddelen'. Om het werk en de werkprocessen optimaal te faciliteren, is een goede werkplek en werkomgeving erg belangrijk. Bij een kantoorconceptverandering wordt de werkomgeving opnieuw afgestemd op de werkprocessen. Een kantoorconcept bestaat uit de omgeving, de werkplek en de werkplekverdeling. Onderstaand zijn de verschillende soorten werkplekken met een korte toelichting benoemd. In de bijlage is een uitgebreidere toelichting van de werkplekken² opgenomen. In een nieuw of innovatief kantoorconcept zijn de werkplekken vaak activiteitgebonden, dit wil zeggen dat de werkplek wordt afgestemd op één of enkele activiteiten. Het gaat dan bijvoorbeeld om:

¹ Bouter, R.: Handleiding afstudeeropdracht 2005 - 2006

² Bijlage: Bouwstenen



- Standaard werkplek. Een algemene werkplek geschikt voor alle 'normale' kantoorwerkzaamheden. Uitermate geschikt voor werkzaamheden in team- of projectverband.
- Concentratiewerkplek. Een werkplek in een afgesloten ruimte. De werkplek is beperkt van omvang. Overleg of archiveren is niet mogelijk op deze werkplek.
- CAD werkplek. Als reguliere werkplek maar met een uitlegtafel.
- Overlegwerkplek. Kleine vergadertafel met stoelen voor informeel overleg. Deze bevindt zich dichtbij of tussen de overige werkplekken.
- Aanlandwerkplek. Kleine werkplek, geschikt om gedurende korte tijd werkzaamheden te verrichten als agenda doornemen, e-mail lezen etc.

In vele kantoren is nog sprake van vaste werkplekken. In de praktijk blijkt dat een groot aantal werkplekken slechts extensief gebruikt wordt. De medewerkers zijn vaak buitenshuis of ze zijn in vergadering. Dat is een impuls geweest om werkplekken door meerdere personen te laten gebruiken.



De wisselwerkplek wordt door meerdere personen gebruikt. In de praktijk is dat alleen mogelijk als er sprake is van een vast werkschema. Werknemers die alleen maandag en dinsdag op kantoor zijn kunnen een werkplek delen met medewerkers die alleen donderdag en vrijdag op kantoor zijn. Dit werkt bijvoorbeeld uitstekend bij duo banen.

Bij de flexibele wisselwerkplek staat een aantal werkplekken ter beschikking van een aantal medewerkers. De werkplekken worden dus niet aan specifieke medewerkers toegewezen. In het spraakgebruik spreekt men meestal over 'flexplekken'.



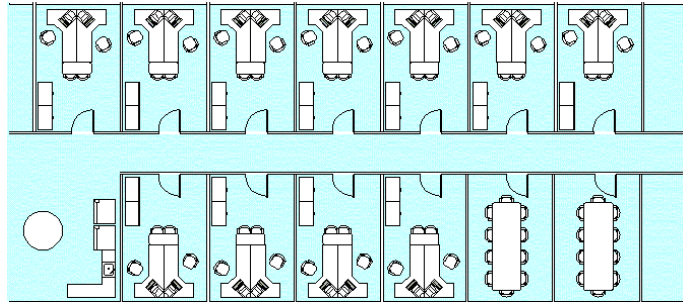
Nu we weten waaruit kantoorconcepten bestaan weten we hoe zij onderling kunnen verschillen. Kantoorconcepten komen in verschillende vormen voor. De traditionele vormen zijn: het cellenkantoor, de kantoortuin en het groepskantoor. En daarvan afgeleid zijn moderne, meer innovatieve kantoorconcepten bedacht: Het coconkantoor, het kloosterkantoor



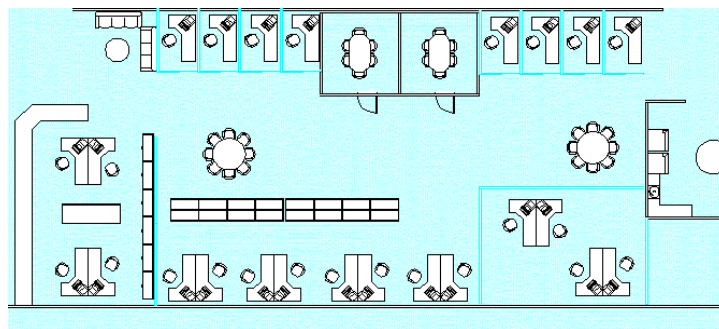
en het combikantoor. In de bijlage zijn inrichtingsvoorbeelden³ van alle concepten bijgevoegd.

Aan de hand van een voorbeeld wil ik uitleggen wat een kantoorconceptverandering met zich meebrengt. In het voorbeeld wordt van het traditionele cellenkantoor veranderd naar een combikantoor met activiteit gerelateerde werkplekken.

Het cellenkantoor is een traditioneel kantoor waar alle medewerkers een vaste werkplek hebben met een eigen PC en telefoontoestel. De medewerkers trekken zich terug op de kantoorkamers en een onderlinge, spontane communicatie wordt daardoor belemmerd. De 1-persoonskamers zijn zeer geschikt voor geconcentreerd werken. De meerpersoonskamers lenen zich voor werkzaamheden die om onderlinge samenwerking vragen of elkaar niet hinderen.



Figuur 1. Het cellenkantoor



Het combikantoor daarentegen is een deels open omgeving met verschillende soorten werkplekken.

Figuur 2. Het combikantoor

De werkplekken zijn afgestemd op de werkprocessen van de medewerkers. Bij combikantoren wordt veelal gebruik gemaakt van wisselwerken. Bij het wisselwerken hoort een andere manier van werken waar andere regels aan verbonden zijn. Medewerkers krijgen bijvoorbeeld minder archiefruimte omdat de organisatie archief wil digitaliseren om een besparing van de m² te realiseren. Dit houdt in dat de medewerker zijn archief zal moeten digitaliseren om binnen de gestelde archiefruimte te blijven.

³ Bijlage: Kantoorconcepten



Nog een voorbeeld is de regel, die betrekking heeft op het opruimen van de werkplek aan het einde van de dag, dit wordt ook wel de clean desk policy genoemd.

Wanneer een organisatie besluit om van kantoorconcept te veranderen brengt dit veel gevolgen met zich mee. Niet alleen het ontwikkelen en totstandkoming van het nieuwe kantoorconcept, maar ook het implementeren van de nieuwe regels bij de nieuwe manier van werken zijn hier onderdelen van.

Het veranderen van kantoorconcept is een intensief traject dat vaak met een projectmatige aanpak wordt uitgevoerd. Het inschakelen van een huisvestingsadviesbureau is niet ongebruikelijk omdat specifieke kennis, die nodig is voor het begeleiden van deze verandering, vaak niet in de organisatie zelf aanwezig is.

SVD is een zelfstandig, onafhankelijk en landelijk werkend adviesbureau op het gebied van bouwmanagement en huisvestingsadvisering. SVD begeleidt opdrachtgevers naar een nieuwe of verbeterde werkomgeving⁴. Zij gaat met opdrachtgevers op zoek naar oplossingen voor huisvestingsvraagstukken en kan de daarbij behorende onderzoeken uitvoeren. Gedacht kan worden aan werkplekonderzoeken of bezettingsgraadonderzoeken.

Door de producten en diensten die SVD biedt werken zij veel samen met de facility manager van opdrachtgevende organisaties. De facility manager is de specialist in het integraal managen van de huisvesting, de services en de middelen ten behoeve van de gebouwgebruiker en het primaire proces. Door zijn rol in de dagelijkse praktijk kan hij in een vroeg stadium van een huisvestingsproject belangrijke informatie aanleveren. Het is belangrijk dat door middel van samenwerking tussen SVD en de facility manager een goed op de organisatie afgestemd kantoorconcept wordt ontwikkeld. Toch blijkt uit de praktijk dat om verschillende redenen de samenwerking niet helemaal tot een optimaal resultaat leidt. Onderstaand kader schetst een scenario, waaruit blijkt wat mis kan gaan, wanneer de samenwerking tussen deze partijen niet goed verloopt.

⁴ Nagtzaam, B.: Een nieuwe werkomgeving?



Bij het opstellen van het Programma van Eisen ten behoeve van de nieuwe kantooromgeving, worden eisen met betrekking tot het toegangscontrole systeem opgenomen. Eisen ten behoeve van het proces waarmee de toegangscontrolekaart tot stand komt zijn niet opgenomen.

In de nieuwe omgeving blijkt een ruimte nodig voor het vervaardigen van toegangspassen, foto's maken, passen coderen en aanmaken. De ruimte wordt achteraf als nog ingericht, welke ook nog een kleine verbouwing met zich meebrengt.

Scenario: wat gaat mis⁵?

In het voorbeeld stelt SVD het Programma van Eisen (PvE) op, dat wordt uitgewerkt in een ontwerp en (ver)bouwproject. Het proces voor de totstandkoming van toegangscontrolekaarten is in dit geval onvoldoende overdacht bij het opstellen van het PvE. Hierdoor is achteraf gebleken dat er een ruimte gecreëerd diende te worden voor de totstandkoming van de kaarten. De facility manager en andere onderdelen van de organisatie leveren hier de benodigde input voor. Uit het beschreven scenario kan duidelijk opgemaakt worden dat het *facilitaire* proces bouwkundige gevolgen heeft en hier in geval van het scenario onvoldoende rekening mee gehouden is. Het creëren van deze ruimte brengt extra kosten met zich mee, terwijl dit door goed overleg tussen SVD en de facility manager voorkomen had kunnen worden.

Het bovenstaande scenario is niet het enige voorbeeld, in dit rapport zullen meer voorbeelden gegeven worden om het probleem nader te verklaren. Bovenstaande ontwikkelingen vormen de aanleiding voor dit onderzoek.

Probleemstelling en onderzoeksvragen

In opdracht van SVD worden de factoren die van invloed zijn op het projectresultaat in kaart gebracht. Achterhaalt wordt welke factoren belemmerend werken voor de samenwerking tussen de beide partijen. Op basis van deze factoren zullen aanbevelingen gedaan worden ten behoeve van SVD. Zodat zij hun opdrachtgevers in de toekomst beter kunnen adviseren, wat zal leiden tot een eindproduct dat volledig aansluit bij de gebruikerswensen van de opdrachtgevende organisatie en eventuele herstelkosten en klachten voorkomt. Uiteindelijk zal het de klanttevredenheid van SVD verhogen.

⁵ Bijlage: Interview AHOLD



Voor het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

‘Hoe kan Stevens en Van Dijck inspelen op de gevolgen van een kantoorconceptverandering die van invloed zijn op de facilitaire organisatie, zodat bij in gebruik name van het nieuwe kantoorconcept de continuïteit van het primaire proces van de organisatie gewaarborgd blijft?’

Afgeleid van de probleemstelling zijn onderzoeksvragen geformuleerd om op systematische wijze de probleemstelling te beantwoorden:

3. *Wat gaat er mis in het huidige verloop van huisvestingprojecten en dan specifiek in het geval van een kantoorconceptverandering, met betrekking tot facilitaire processen, gezien vanuit het standpunt van SVD?*
4. *Wat gaat er mis in het huidige verloop van huisvestingprojecten en dan specifiek in het geval van een kantoorconceptverandering, met betrekking tot facilitaire processen, gezien vanuit het standpunt van de facility manager?*

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 is de onderzoeksaanpak uiteengezet. Duidelijk wordt op welke wijze het onderzoek is aangepakt.

Hoofdstuk 2 beschrijft het theoretisch kader, de uitkomsten van het literatuuronderzoek zijn opgenomen in dit hoofdstuk.

In hoofdstuk 3 wordt onderzoeksvraag 1 beantwoord, het hoofdstuk schets een beeld hoe projectleiders van SVD het probleem ervaren. Aan het eind van het hoofdstuk worden de bevindingen samengevat vanuit optiek van de projectleiders.

In hoofdstuk 4 wordt onderzoeksvraag 2 beantwoord, dit hoofdstuk benadert het probleem vanuit het perspectief van de facility managers, tevens zullen de bevindingen aan het eind van het hoofdstuk worden benoemd.

In hoofdstuk 5 worden op basis van de conclusies, aanbevelingen gedaan ten behoeve van de projectleiders van SVD. Op basis van de aanbevelingen kunnen zij hun dienstverlening beter afstemmen op de opdrachtgever, wat uiteindelijk zal leiden tot een betere klanttevredenheid. Fase 6 is de evaluatie van het afstudeeronderzoek, deze wordt apart van de scriptie ingeleverd.



1 ONDERZOEKSAANPAK

In dit hoofdstuk worden de aanpak van het onderzoek en het onderzoeksplan uiteengezet. Het onderzoeksplan dient als leidraad gedurende het onderzoek. Het onderzoekstype en de probleemstelling voor het onderzoek maken hier onderdeel van uit. Een adviserende probleemstelling is gehanteerd, omdat het uiteindelijke onderzoeksresultaat een adviesrapport betreft⁶. Tevens zijn de data verzamelingmethoden, de populatie en het beoogde eindresultaat nader beschreven.

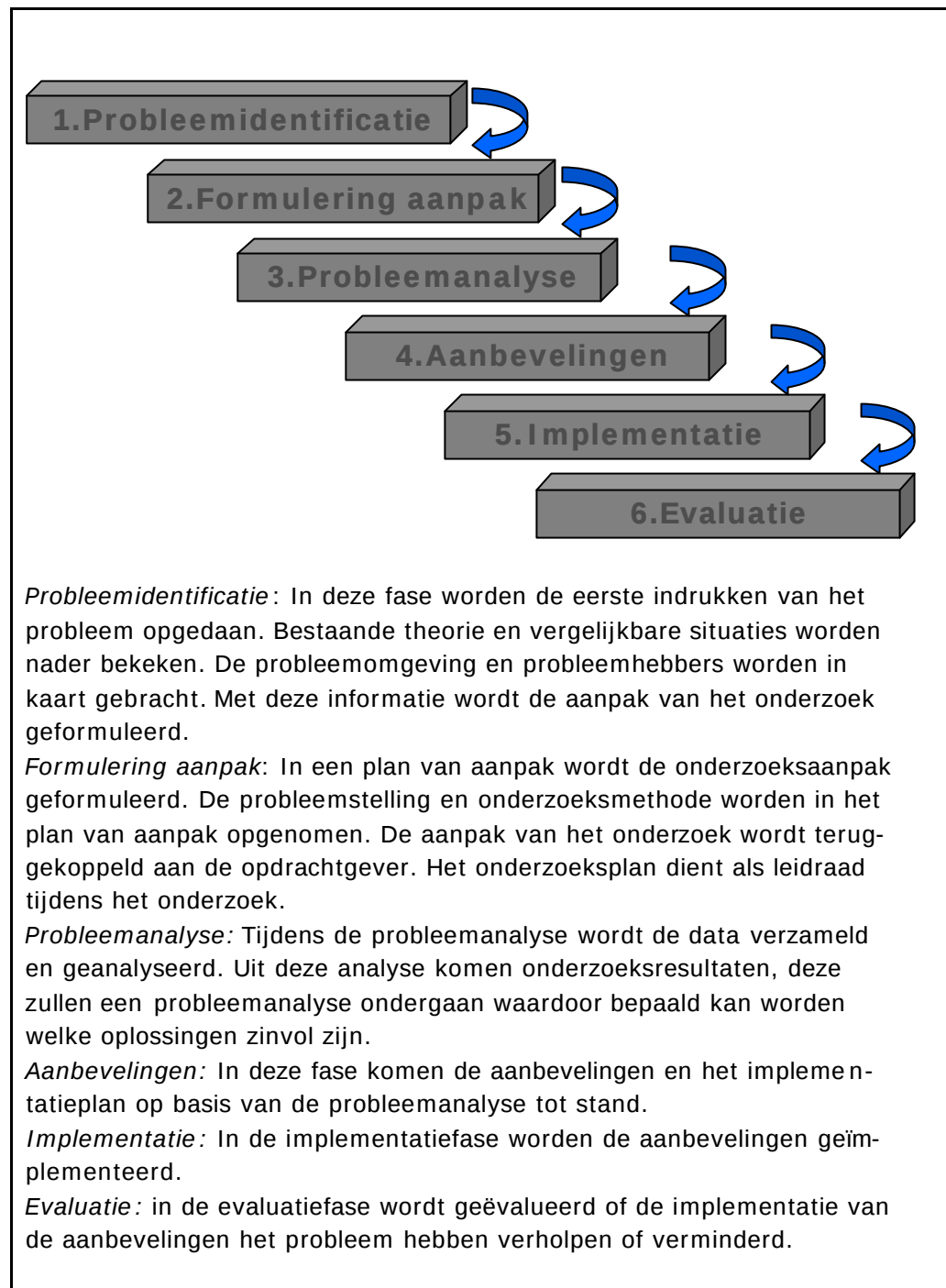
1.1 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek behandelt een bedrijfskundig probleem. Verschillende onderzoeksmethoden zijn bekeken, zoals de ABP methode en het 10 stappenmodel van Keizer en Kempen⁷. Beide methoden reiken handvatten voor het onderzoeken van een probleem met als eindresultaat aanbevelingen en een implementatie, die het probleem verhelpen of vermindere(n). De ABP methode is specifiek gericht op bedrijfskundige problemen en de 10 stappen van Keizer en Kempen op organisatieveranderingen in het algemeen. Het grote verschil tussen beide is dat het 10 stappenmodel van Kempen en Keizer in de fasering snel overgaat tot een oplossingsplan en aanbevelingen namelijk al na de eerste verkenning en indrukken. Terwijl onderzoek naar dit probleem meer diepgang vraagt dan alleen 'indrukken'.

Om zinvolle aanbevelingen te kunnen doen is de ABP methode gebruikt, omdat deze methode wel het probleem benadert met de benodigde diepgang. In figuur 3. is het model weergegeven en een korte toelichten per fase van de methode opgenomen.

⁶ Mante, J.: Handleiding schriftelijk rapporteren.

⁷ Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: advieskunde voor praktijkstages.



Figuur 3. Fasering Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak



De methode is gebruikt als richtlijn. Zelf is invulling gegeven aan de fases om de methode af te stemmen op dit onderzoek.

In fase 1 van het onderzoek is een literatuurstudie uitgevoerd. Omdat niet veel bestaande theorie bekend is van het verloop van de samenwerking tussen huisvestingsadviseurs en facility managers is als eerste de vakliteratuur geraadpleegd. Met behulp van verschillende artikelen, die zijn opgenomen in de literatuurlijst, is de aanleiding voor het onderzoek duidelijk geworden. Daarnaast zijn onderwerpen als kantoorinnovatie en huisvestingsprojecten en huisvestingsadvies nader bestudeerd. Mijn bevindingen zijn beschreven in het theoretische kader in hoofdstuk 3 en geven meer inzicht in het probleem en de probleemomgeving.

In fase 2 wordt het onderzoeksplan uiteengezet. Daarna vervolgt op basis van de verzamelde data een probleemanalyse. In fase 3 wordt het probleem van twee kanten benaderd; namelijk vanuit het oogpunt van de projectleiders van SVD en vanuit het oogpunt van de facility managers. Op basis van de analyse uitkomsten zijn in fase 4 de aanbevelingen gedaan. Het afstudeerproject wordt met een implementatieplan afgerond. Het implementeren van de aanbevelingen wordt door de opdrachtgever SVD zelf uitgevoerd. De ABP methode evalueert in fase 6 of de implementatie van de aanbevelingen ook daadwerkelijk iets hebben opgeleverd. Deze fase maakt geen onderdeel meer uit van het afstudeerproject, daarom is gekozen om in fase 6 in dit geval het afstudeerproject te evalueren. Het onderzoeksproces en de competentieontwikkeling zullen in het evaluatieverslag worden opgenomen, welke apart van deze scriptie wordt ingeleverd.

1.2 Onderzoekstype

Voor het onderzoek is een probleemstelling geformuleerd, afgeleid van deze probleemstelling zijn onderzoeksvragen opgesteld. Met behulp van de onderzoeksvragen is op een systematische wijze de probleemstelling onderzocht. Het onderzoekstype dat bij de beantwoording van de onderzoeksvragen wordt gehanteerd, is kwalitatief van aard. Kwalitatief onderzoek houdt in dat de nadruk ligt op het antwoord van de geïnterviewde personen en niet zo zeer op de mate waarin het antwoord voorkomt ook wel kwantitatief onderzoek genoemd.

Door kwalitatief onderzoek denk ik de factoren, die de samenwerking tussen SVD en facility manager in de weg staan te ontdekken.

Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd met behulp van interviews en casestudies. De interviews zijn persoonlijk gehouden met behulp van een gestructureerde vragenlijst. Persoonlijke interviews bieden de mogelijkheid interactief te brainstormen over mogelijke oplossingen.

De casestudies zijn gedaan over verschillende projecten van SVD waar een kantoorconceptverandering plaatsvindt of heeft gevonden.



1.3 Dataverzameling methode en populatie

Omdat niet veel bestaande theorie bekend is van het verloop van de samenwerking tussen huisvestingsadviseurs en facility managers zijn als eerste de vakbladen geraadpleegd. De artikelen opgenomen in de literatuurlijst, met ongeveer een vergelijkbaar probleem, zijn bestudeerd. Om goed voorbereid de interviews af te nemen blijkt meer verdieping in kantoorinnovatie, huisvestingsprojecten en huisvestingsadvies nodig te zijn. De resultaten zijn opgenomen in het theoretisch kader. Naast literatuurstudie is casestudie uitgevoerd en zijn diepte interviews gehouden.

De interviews zijn gehouden met medewerkers van SVD om te constateren hoe door hen het probleem ervaren wordt. Gesproken is met ;

- Mw. B. Nagtzaam, projectleider vestiging Zoetermeer.
- Dhr. R. Smit, vestigingsdirecteur 's Hertogenbosch.
- Dhr. G. Schouten, adjunct-directeur vestiging Amersfoort.

Na de ervaring van medewerkers SVD gehoord te hebben, heeft casestudie plaatsgevonden. Specifiek is mijn aandacht uit gegaan naar het PvE en de samenstelling en verantwoordelijkheden van de projectorganisatie. De volgende huisvestingsprojecten hebben als cases gediend voor het onderzoek:

- De herhuisvesting van het AHOLD hoofdkantoor, van een gesloten naar een open kantooromgeving.
- Nieuwbouw en renovatie van het gemeentehuis van Heerhugowaard met invoering van het flex – werkplekconcept.
- Nieuwbouw van het hoofdkantoor Essent met invoering van flex - werkplekconcept.

Na het bestuderen van de door SVD beschikbaar gestelde projectinformatie zijn alle betrokken facility managers van de bovengenoemde projecten benaderd voor een diepte interview. De interviews zijn opgenomen in de bijlage⁸. AHOLD heeft de nieuwe omgeving inmiddels 7 maanden in gebruik en de projecten Heerhugowaard en Essent bevinden zich in de realisatiefase. In de interviews zal naar de ervaringen van de facility managers tijdens het huisvestingsproject en in geval van AHOLD daarna (ingebruiknamefase) gevraagd worden. Gesproken is met :

- Mw. F. Bos, projectleider afdeling Facility Management Albert Heijn.
- Dhr. W. Bos, facility manager gemeentehuis Heerhugowaard.
- Dhr. K. Houtepen, facility manager Essent.

⁸ Bijlage interviews



Deze geïnterviewde facility managers droegen namens hun organisatie de verantwoording tijdens het huisvestingsproject. Specifieke informatie over de projecten is in de bijlage bijgevoegd⁹

Verder is veel informatie opgedaan door oriënterende gesprekken en kennisuitwisseling tijdens huisvestingsbijeenkomsten, waarbij huisvestingsadviseurs van verschillende vestigingen van SVD bijeenkomen. De onderzoekspopulatie is door de opdrachtgever SVD aangewezen, omdat zij graag wilde dat de aandacht specifiek uitgaat naar deze projecten. De geselecteerde referenties komen overeen qua type project, de omvang en de grootte van de facilitaire organisatie, om die reden zijn de geselecteerde referenties ook relevant voor het onderzoek.

1.4 Beoogd eindresultaat

Het onderzoek zal aantonen welke factoren de samenwerking tussen SVD en facility managers in de weg staan. Op basis van het onderzoek wordt een advies gegeven ten behoeve van de opdrachtgever SVD. Zij kunnen hierdoor hun opdrachtgevers beter adviseren, wat resulteert in een eindproduct wat volledig aansluit bij de gebruikerswensen van de opdrachtgevende organisatie en eventuele herstelkosten en klachten zal voorkomen. Uiteindelijk zal dit de klanttevredenheid verhogen. Het eindproduct van de afstudeeropdracht is een adviesrapport met aanbevelingen en een implementatieplan.

⁹ Bijlage interviews



2 THEORETISCH KADER

Omdat de afstudeeropdracht van SVD betrekking heeft op huisvestingsprojecten heb ik mij tijdens de literatuurstudie verdiept in dergelijke projecten door middel van artikelen. Naast de verdieping van huisvestingsprojecten is gekeken naar de betrokken partijen van een huisvestingsproject en de producten die SVD in dergelijk project kan bieden. De producten bepalen welk moment in een huisvestingsproject zij specifiek een rol spelen. Het is namelijk niet in alle gevallen zo dat het gehele huisvestingsproject door SVD wordt uitgevoerd, maar dat meerdere adviesbureaus betrokken worden. Dit is naar mijn mening van invloed op het eindresultaat van het een huisvestingsproject, de redenen zijn in dit hoofdstuk aangegeven. Tevens is een paragraaf gewijd aan facility management en de rolverhouding met het primaire proces. Voor dit hoofdstuk is veel gebruik gemaakt van bestaande documenten o.a. PvE's, projectplannen en andere beschikbare informatie van voorgaande projecten van SVD.

2.1 Huisvestingsprojecten de fasering

Huisvestingsprojecten zijn alle projecten die betrekking hebben op de huisvesting van een organisatie. Gedacht kan worden aan het tot stand brengen een nieuwbouw locatie met volledige inrichting. Huisvestingsprojecten hebben de volgende fasering;

- Initiatieffase
- Definitiefase
- Ontwerpfase
- Voorbereidingsfase
- Realisatiefase
- Nazorgfase

In dit onderzoek staan de projecten centraal die als doel hebben een verandering van het kantoorconcept van de opdrachtgever. SVD heeft concrete richtlijnen voor de aanpak van kantoorconcept veranderingen. De richtlijnen zijn omgezet in producten en dienstverlening. Onderstaand wordt per fase toegelicht welke dienstverlening SVD kan bieden bij een kantoorconceptverandering.

In de initiatieffase heeft de opdrachtgevende organisatie alleen nog maar een idee bij zijn kantooromgeving. De organisatie heeft zijn doelstellingen veranderen en merkt dat de werkomgeving hier niet op afgestemd is. SVD is geselecteerd en heeft de rol als projectmanager, directievoerder en huisvestingsadviseur. SVD begeleidt de volledige uitvoering van het project, draagt zorg voor een goede projectorganisatie, procesbegeleiding en communicatie met betrokken partijen. In deze fase wordt de opdrachtgever geadviseerd over beslissingen als: Kopen of huren?



Bouwen, renoveren of verbouwen? Met de beschikbare informatie zal de projectleider van SVD samen met de opdrachtgever het bestaande gebouw bekijken en bepalen of de huisvesting kan aansluiten bij de doelstellingen. De projectleider brengt eigenlijk de feiten boven tafel en de opdrachtgever neemt de beslissing.

In deze fase worden ook de teams samengesteld. SVD organiseert in nauw overleg met de opdrachtgever de selectie van de interieurarchitect en installatieadviseur. Als de teams compleet zijn, organiseren zij een gezamenlijke kick-off ter kennismaking en verkenning van de opdracht. De gezamenlijke doelstellingen zijn bepaald, werkafspraken worden gemaakt en 'alle neuzen staan dezelfde kant op. Een voorlopig PvE, waar alle beschikbare eisen en wensen in opgenomen zijn komt tot stand.

In de definitiefase zijn twee deelfases te onderscheiden namelijk;

De Onderzoeksfase; SVD doet onderzoek naar het ambitieniveau van de organisatie, wat de omvang van het project is en wat de budgetmogelijkheden zijn; de zogenoemde kaders. Tevens kijken zij naar het huidige en het toekomstige gewenste gebruik van de huisvesting door bijvoorbeeld bezettingsgraadonderzoeken uit te voeren of een enquête uit te voeren onder alle medewerkers.

Conceptfase; op basis van de onderzoeksresultaten wordt een concept geformuleerd waarin vastgelegd wordt hoe de huisvesting zou moeten functioneren en wat de fysieke randvoorwaarden zijn (bijvoorbeeld het huidige kantoorgebouw).

SVD voert in deze fase onderzoeken uit en helpt de opdrachtgever bij het opstellen van alle beschikbare eisen en wensen in het definitieve PvE. Het PvE dient als werkdocument voor de ontwerpers en als beslisdokument voor de organisatie. Gebaseerd op het PvE stelt SVD een kostenraming en planning voor het project op.

In de ontwerpfase gaan projectteams aan de slag. De projectgroep, ontwerpteam, stuurgroep en expertgroepen zullen alle eisen en wensen integreren in een ontwerp. Het definitieve ontwerp wordt gepresenteerd aan de organisatie. De rol van SVD in deze fase is het voorbereiden, voorzitten en verslagleggen van de diverse overleggroepen. Op basis van het definitieve inrichtingsontwerp regelt SVD de bouwvergunningen. Daarnaast verzorgt SVD het vlekkenplan en het indelingsplan. De betrokkenheid van de medewerkers en het oprichten van een klankbordgroep spelen hierbij een grote rol. Het ontwerp wordt in detail uitgewerkt en aanbesteed bij uitvoerende partijen. Ook met deze aanbesteding adviseert SVD de opdrachtgever.



In de realisatiefase wordt het ontwerp omgezet in een kantooromgeving. SVD coördineert de inrichtingwerkzaamheden en geeft sturing aan de projectteams. Het samen met de opdrachtgever organiseren van een 'stofborrel', om medewerkers kennis te laten nemen van het inrichtingsproces en de vorderingen te zien van hun nieuwe werkplek behoort ook tot de dienstverlening in deze fase van SVD. Daarnaast beginnen zij in deze fase ook met het organiseren van de verhuizing. De gebruiksvergunning wordt aangevraagd en de nodige gesprekken met gemeente en brandweer worden door SVD gevoerd.

In de nazorgfase zal SVD erop toezien dat de restpunten van de oplevering worden uitgevoerd door de uitvoerende partijen. Restpunten zijn bijvoorbeeld minder mooie afgewerkte plekken in de inrichting of kleine herstelwerkzaamheden.

Indien nodig zullen de uitvoerende partijen verzocht worden om de gebruiksaanwijzingen en handleidingen voor de nieuwe werkomgeving, zodat voor de opdrachtgever een complete gebruikershandleiding gemaakt kan worden. Ook het in kaart brengen van toekomstige exploitatie- en onderhoudskosten behoort tot de dienstverlening.

Geconcludeerd kan worden dat SVD de opdrachtgever gedurende het gehele huisvestingsproject bijstaat. De dienstverlening bestaat uit advisering, ondersteuning en begeleiding. Gedurende het gehele project bewaakt SVD de voortgang en uitvoering. Vanuit deze dienstverlening ontstaan producten per fase. In de volgende paragraaf wordt aangegeven, welke producten per fase tot stand komen en wat het doel is van het betreffende product.

2.2 Soorten producten per fase

De producten die onderdeel zijn van de dienstverlening van SVD bij een kantoorconceptverandering zijn in kaart gebracht en ingedeeld in de fases (figuur 4). Onderstaand wordt een beschrijving gegeven van de producten en wat hen kenmerkt.

Initiatiefase	Definitiefase	Ontwerpfase	Realisatiefase	Nazorgfase
Programma van Eisen Plan van aanpak	Budgetraming Planning Werkplekonderzoek Bezettingsgraadonderzoek	Definitief ontwerp Vlekkenplan Bestekken	Kantoorconcept komt tot stand	Begroting onderhoudskosten

Figuur 4. Producten kantoorconceptverandering SVD



In het PvE worden alle wensen en eisen voor de nieuwe kantooromgeving opgenomen. Een PvE is belangrijk omdat hierin een functionele beschrijving van de organisatie wordt gegeven. In een nieuw kantoorconcept zullen zaken anders georganiseerd worden dan voorheen. In de PvE fase moet daarom al worden nagedacht over de consequenties van de veranderingen.

Het plan van aanpak beschrijft de projectaanpak en de organisatie, die het project gaat uitvoeren. Doestellingen worden hierin opgenomen.

De *budgetraming* geeft weer wat het project gaat kosten en in de *planning* staan alle activiteiten in volgorde gepland. Op basis van de planning en de budgetraming bewaakt SVD de voortgang en uitvoering.

Het werkplekonderzoek is een onderzoek, waarbij werkzaamheden van de medewerkers geïnterviewd worden. Op basis van de inventarisatie wordt bepaald welke soorten werkplekken¹⁰ de organisatie in de nieuwe kantooromgeving nodig heeft.

Het bezettingsgraadonderzoek is een daarop volgend onderzoek, dit onderzoek bepaald namelijk hoeveel werkplekken er in de nieuwe situatie nodig zijn. Tijdens het onderzoek wordt het percentage aan tijd dat de werkplek bezet is in de huidige situatie geïnterviewd.

Het definitieve ontwerp, is het kantoorconcept wat gerealiseerd zal worden. Op basis van het definitieve ontwerp worden de bestekken gemaakt.

De bestekken zijn bouwtekeningen van het ontwerp voor de aannemer. De aannemer brengt met de bestekken de kantooromgeving tot stand.

In het *vlekkenplan* worden afdelingen ingedeeld in de omgeving, dit gebeurt op basis van de relaties die afdelingen(Inkoop & verkoop) of ruimten(vergaderruimte & opslag) met elkaar hebben. Het vlekkenplan, het wandenplan en het meubileringplan vormen samen de spaceplanning¹¹, dit is de ruimte indeling van de kantooromgeving. De gehele spaceplanning komt tot stand in de ontwerpfase op basis van inventarisatie bij de afdelingen en de betrokken projectdisciplines.

In de *onderhoudsbegroting* staat welke onderdelen van de huisvesting onderhouden moeten worden en wanneer en welke kosten dit jaarlijks met zich mee zal brengen.

De beschrijving per product laat inzien dat verschillende producten tot stand komen in het huisvestingsproject, maar deze onderling sterk afhankelijk van elkaar zijn. De producten, die nodig zijn voor een huisvestingsproject kunnen door één of meerdere adviesbureaus toegepast of gemaakt worden; dit heeft tot gevolg dat SVD niet altijd invloed heeft op het verloop en de inhoud van het gehele huisvestingsproject. Enkele producten kunnen al tot stand gekomen zijn voordat SVD is ingeschakeld; zoals bijvoorbeeld de bepaling van het nieuwe kantoorconcept in het PvE.

¹⁰ Bron: Bijlage Bouwstenen

¹¹ Bron: Maas en Pleunis.: Strategie bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie.



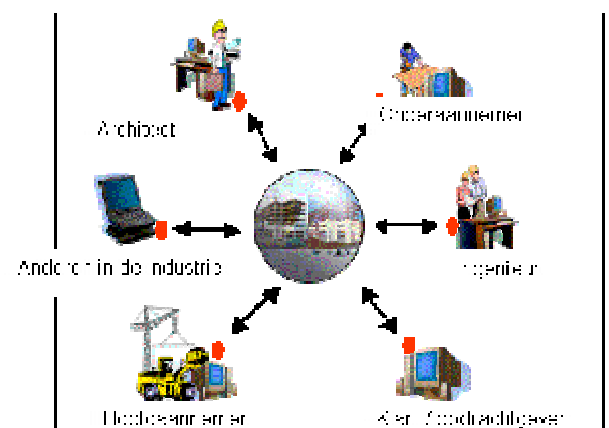
SVD wordt dan bijvoorbeeld ingehuurd om een hierop volgend ontwerp- en uitvoeringstraject te begeleiden; het uitvoeren van werkplek - en bezettingsgraadonderzoek is dan aan de orde. De rol van SVD in een project bepaalt welke invloed zij kunnen uitoefenen op het eindresultaat: de huisvesting van de opdrachtgever in een nieuw kantoorconcept. Een andere consequentie van het gedeeltelijk inschakelen van SVD is dat meerdere partijen betrokken zijn bij het project. Een wel bekend gevolg van de meerdere betrokken partijen is miscommunicatie en moeizame beslistrajecten. Met name miscommunicatie, wie doet wat en welk adviesbureau houdt zich waar mee bezig, zijn veelvoorkomend probleem¹². De rollen die SVD in de huisvestingsprojecten heeft, kunnen dus verschillen en zijn afhankelijk van de keuze van de opdrachtgever.

2.3 Betrokken disciplines

Verschillende disciplines zijn betrokken bij het huisvestingsproject en maken deel uit van de projectorganisatie (figuur 5). Per projectfase kan de samenstelling van het team of zoals gezegd de betrokkenheid per discipline verschillen. In de vorige paragraaf is aangegeven dat de rol van SVD per project verschilt, waardoor ook de invloed op het gehele project of liever gezegd het eindresultaat anders wordt. Belangrijke beslissingen met betrekking tot de facilitaire processen kunnen al genomen zijn voordat SVD gecontracteerd wordt als adviseur. Hier is weinig aan te doen, het is nu eenmaal zo dat bepaalde opdrachtgevers de bovengenoemde producten door verschillende adviesbureaus laten uitvoeren. Wat precies de reden hiervoor is, zal blijken uit de diepte interviews (H3,4). Overige betrokken disciplines bij een huisvestingsproject waar een kantoorconceptverandering aan de orde is, zijn:

Opdrachtgever; de opdrachtgever geeft de opdracht en bepaalt de kaders als; budget, tijd etc. Hij is het eerst aanspreekpunt van de organisatie en het eindresultaat zal aan hem worden opgeleverd.

Huisvestingsadviseurs; de huisvestingsadviseurs worden ingehuurd door de opdrachtgever om hen te adviseren, ondersteunen en begeleiden gedurende het gehele huisvestingsproject.



Figuur 5: projectorganisatie

¹² Wijnen, G. e.a. Projectmatigwerken.



Architect; de architect wordt geselecteerd om het inrichtingsontwerp tot stand te brengen. De architect voert gesprekken met de opdrachtgever en de medewerkers, op basis van deze gesprekken en het PvE ontwerp hij een concept.

Hoofdaannemer/ onderaannemers; de aannemers brengen het inrichtingsontwerp fysiek tot stand. De hoofdaannemer coördineert alle onderaannemers en communiceert met de architect, opdrachtgever en de huisvestingsadviseurs.

Andere partijen; In het geval van een kantoorconceptverandering kan het inschakelen van een gespecialiseerde adviseur op het gebied van bijvoorbeeld ICT, catering, schoonmaak, documentaire informatie voorziening (DIV) of audio-visuele voorzieningen noodzakelijk zijn.

2.4 Facilitaire organisaties

Tijdens huisvestingsprojecten werken de huisvestingsadviseurs van SVD veel samen met de facility managers en hun organisaties. Een facilitaire organisatie wordt afgestemd op het primaire proces van de moederorganisatie. Afhankelijk van de randvoorwaarden die de omgeving stelt en de doelen die de facilitaire organisatie heeft geformuleerd moet de facilitaire organisatie een keuze maken tussen verschillende rollen¹³. In de praktijk is het vaak niet mogelijk een rol strak te scheiden en komen de rollen in verschillende combinaties voor. Onderstaand zijn de ideaal typische rollen¹⁴ beschreven: de adviseur, de makelaar, de beheerder en de uitvoerder. Uit de beschrijving zal blijken hoe de rolverhouding van de facilitaire organisatie ten opzichte van het primaire proces van de moederorganisatie is. Daarnaast zal duidelijk worden waar de facilitaire organisatie zich dagelijks mee bezig houdt.

De adviseur heeft minimale uitvoeringsverantwoordelijkheden. Als staforganisatie adviseert zij de lijnorganisatie, welke op haar beurt zelf invulling geeft aan de wijze van facilitaire ondersteuning. Het accent ligt op beleidsondersteuning: bijvoorbeeld opstellen van investeringsplannen, lange termijn huisvestingsplan en het adviseren over uitbesteding van diensten.

De makelaar draagt net als de adviseur geen uitvoeringsverantwoordelijkheden. De makelaar brengt partijen bij elkaar en in tegenstelling tot de adviseur ligt de nadruk op de operationele taken en minder op advisering van het topmanagement. De makelaar selecteert in opdracht van de lijnorganisatie facilitaire dienstverleners en beoordeelt tussentijds performance van de facilitaire dienstverleners.

¹³ Maas en Pleunis.: Strategie bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie.

¹⁴ Maas en Pleunis.: Strategie bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie.



De beheerder richt zich op het bedrijfseconomisch managen van de facilitaire organisatie en veelal worden operationele activiteiten uitbesteed aan derden met wie een zakelijke relatie wordt onderhouden. Achterliggende gedachte is dat de beheersorganisatie meer tijd vrij kan maken voor strategische en tactische vraagstukken. Tegenwoordig ook wel benoemt als *'regie organisatie'*.

Bij de uitvoerder ligt het accent op de werkzaamheden op het leveren en uitvoeren van facilitaire diensten. Dergelijke organisaties zijn vaak sterk productgeoriënteerd in plaats van klantgeoriënteerd, waardoor zij onvoldoende oog hebben voor de wens van de klant.

De rol van de facilitaire organisatie zegt iets over de dagelijkse bezigheden en de ervaring van de facility manager. Als we de dagelijkse bezigheden linken aan de niveaus strategisch, tactisch en operationeel, zien we dat de adviseur en makelaar veel op strategisch - tactisch niveau werkzaamheden verrichten, hieruit kunnen we opmaken dat zij hier ervaren mee zijn. De beheerder en uitvoerder houden zich veelal met werkzaamheden bezig op tactisch – operationeel niveau.

In een huisvestingsproject is de facilitaire organisatie een belangrijke speler. Afhankelijk van het niveau en de ervaring van de facilitaire organisatie, zijn zij contactpersoon óf opdrachtgever van de huisvestingsadviseur. Verder in dit rapport zal aan deze rollen en de invloed hiervan op het verloop van huisvestingsprojecten gerefereerd worden.

2.5 Conclusie

De belangrijkste conclusies uit de literatuurstudie zijn;

Er bestaan veel verschillende soorten huisvestingsprojecten; dit kan variëren van een kantoorconceptverandering of een volledige nieuwbouw. Huisvestingsprojecten worden op projectmatige wijze aangepakt en daarbij wordt de onderstaande projectfasering gebruikt.

Initiatiefase	Definitiefase	Ontwerpfase	Realisatiefase	Nazorgfase
Programma van Eisen Plan van aanpak	Budgetraming Planning Werkplekonderzoek Bezettingsgraadonderzoek	Definitief ontwerp Vlekkenplan Bestekken	Kantoorconcept komt tot stand	Begroting onderhoudskosten

Verschillende producten komen tot stand per fase in het project, deze producten zijn onderling sterk afhankelijk en bepalen samen het eindresultaat. In praktijk blijkt dat de producten, die nodig zijn voor een huisvestingsproject door één of meerdere adviesbureaus toegepast of gemaakt kunnen worden. Belangrijke aandachtspunten bij een kantoorconceptverandering zijn:



-
- De rol van SVD verschilt per project, waardoor de invloed op het gehele project of liever gezegd het eindresultaat anders wordt. Belangrijke beslissingen met betrekking tot de facilitaire processen kunnen al genomen zijn voordat SVD gecontracteerd wordt als adviseur. Hier is weinig aan te doen, bepaalde opdrachtgevers kiezen ervoor om een huisvestingsproject door meerdere adviesbureaus te laten uitvoeren.
 - Bij een kantoorconceptverandering verandert de manier van werken van een organisatie. Dit heeft invloed op de space-planning en het gebruik van werkplekken én facilitaire voorzieningen.
 - De rol van de facilitaire organisatie zegt iets over de dagelijkse bezigheden en ervaring van de facility manager én de rol die hij in een huisvestingsproject kan spelen.

Door het in kaart brengen van het proces, de verschillende disciplines en de producten wordt duidelijk wat wanneer plaatsvindt en welke disciplines deel uitmaken van de projectorganisatie. De betrokkenheid per discipline kan verschillen.



3 PROJECTERVARINGEN STEVENS EN VAN DIJCK

In dit hoofdstuk zal op basis van de interviews de visie van de projectleiders van SVD duidelijk worden. Onderstaande onderzoeksvraag staat centraal en zal in de conclusie beantwoord worden.

Wat gaat er mis in het huidige verloop van huisvestingsprojecten en dan specifiek in het geval van een kantoorconceptverandering, met betrekking tot facilitaire processen, gezien vanuit het standpunt van SVD?

3.1 Facility management in het huisvestingsproject

Binnen SVD worden huisvestingsprojecten volgens de in hoofdstuk 3 beschreven fasering aangepakt. De opdrachtgever stelt de kaders, waarbinnen het huisvestingsproject moet plaatsvinden en waar het eindresultaat aan moet voldoen. Kaders kunnen zijn; budget(geld), organisatie, kwaliteit, informatie en tijd (GOKIT)¹⁵ of het aantal m². Het verloop van het project en de betrokkenheid van bepaalde disciplines in de verschillende fases(2.3) is sterk afhankelijk van deze kaders en zal blijken uit deze paragraaf. Onderstaand is beschreven hoe een huisvestingsproject volgens de ervaring van de projectleiders van SVD verloopt. Uit de paragraaf zal blijken waar zij zoal tegen aanlopen in een huisvestingsproject.

In de initiatieffase komt zoals eerder beschreven het PvE tot stand de ideeën van de opdrachtgever worden omgezet in een functionele beschrijving van de organisatie en een technisch eisenpakket. De huisvestingsadviseur en de facility manager zijn betrokken bij het opstellen van de eisen, die in deze fase bekend zijn. De huisvestingsadviseur stelt kritische vragen om een goed en zo compleet mogelijk beeld van de eisen en wensen te krijgen.

Nadat de functionele beschrijving in de ontwerpfase vertaald zijn naar bouwkundige en technisch aspecten komt het definitieve plan voor de nieuwe of aangepaste huisvesting tot stand. In deze ontwerpfase wordt het verloop van bepaalde facilitaire processen gedetailleerder uitgewerkt. Op dat moment wordt duidelijk dat de consequenties van bepaalde eisen in het PvE van invloed zijn op de uitvoering van facilitaire processen, die hierdoor niet optimaal uitgevoerd kunnen worden. In de PvE fase moet daarom al worden nagedacht over de consequenties van de veranderingen ten aanzien van deze processen.

Aan hand van een voorbeeld wordt aangetoond wat bedoeld wordt met de consequenties van bepaalde eisen in het PvE. Het voorbeeld is afkomstig uit het project AHOLD en heeft betrekking op de archieven.

¹⁵ Wijnen, G. e.a. Project matigwerken.



Als gevolg van het nieuwe kantoorconcept en de verhuizing en de beperkte ruimte in het kantoor is er een andere manier van archiveren geïntroduceerd bij de AHOLD medewerkers. Archieven worden op de 1e verdieping in rolkasten opgeslagen. Deze rolkasten worden afgesloten, het sleutelbeheer ligt bij de facility manager. Als gevolg van de beperkte kastruimte op de werkplekken, slaan afdelingen hun archieven in deze rolkasten op, maar dit betekent dat deze regelmatig moeten worden geraadpleegd. De facility manager heeft zelf voor de kasten gekozen en deze ook ingekocht, maar heeft niet nagedacht over de organisatorische consequenties van deze beslissing. De plek van kasten in het gebouw is daarom achteraf niet zo handig gekozen; achteraf gezien had misschien beter op alle verdiepingen wat archief op deze manier kunnen worden opgeslagen, dat is beter te beheersen door de afdelingen zelf én door de facility manager (Nagtzaam 2006).

De facility manager zou hier de nadruk op moeten leggen in het ontwerpproces, maar kan dit vaak niet omdat hij zelf ook geen goed beeld heeft van de eindsituatie en de gevolgen van de veranderde processen. Dit betekent dat de projectleiders van SVD hier meer nadruk op zouden moeten leggen, maar ingeval van het voorbeeld ook niet hebben kunnen voorzien. Wat hier de redenen voor zijn wordt in de volgende paragraaf beschreven. Een ander voorbeeld is de inrichting van de persruimte bij AHOLD.

Op aandringen van de architect is de oriëntatie van de zaal bepaald. De oriëntatie wil zeggen waar de apparatuur en het ingebouwde scherm worden geplaatst. De facility manager heeft hier een opmerking over gemaakt, maar hier is niet voldoende aandacht aan besteed. Achteraf blijkt in praktijk dat de oriëntatie van de zaal een kwartslag gedraaid had moeten worden omdat dat beter past bij de wijze van presenteren en de praktische gebruiksmogelijkheden van de ruimte. De architect had in dit geval géén gelijk moeten krijgen (Nagtzaam 2006).

De gebruikers van de persruimte vinden dat voor de toeschouwers onvoldoende afstand is tot het scherm en de opstellingsmogelijkheden voor tafels en stoelen beperkt zijn. Daarnaast geven de gebruikers aan dat zij liever gebruik maken van een flexibele opstelling; los scherm, losse speakers, losse beamer etc. Deze worden dan ook alsnog aangeschaft. De consequentie is dat het zorgvuldig ontworpen en in de wand ingebouwde scherm en in de vloer en plafond opgenomen bekabeling voor de geluidsinstallatie en verlichting niet meer voldoet en daar min of meer voor niks is opgenomen. De huisvestingsadviseurs geven aan dat zij, in dit geval beter hadden moeten luisteren en dit hadden moeten onderzoeken.



Na realisatie wordt het nieuwe kantoor opgeleverd en de werkzaamheden van SVD worden afgerond. Het contact met de organisatie wordt meestal onderhouden en na een periode van ongeveer 6 maanden bezoekt de projectleider van SVD de opdrachtgever om te zien hoe het de organisatie afgaat in de nieuwe omgeving. In de nazorgfase wordt geen gebruik gemaakt van een evaluatiemethode, wat wel de voorkeur verdient, omdat de kennis en ervaring van eerdere projecten dan gedeeld kan worden onder de huisvestingsadviseurs.

3.2 Samenwerking SVD en de facility manager

SVD merkt bij kantoorconceptveranderingen dat opdrachtgevers niet altijd de kans aangrijpen om processen ten behoeve van het primaire proces efficiënter in te richten. De huidige facilitaire organisatie wordt in de meeste gevallen gekopieerd. Naast het feit dat bij een kantoorconceptverandering de facilitaire processen niet één op één over genomen kunnen worden, biedt een huisvestingsproject een ideale kans om facilitaire processen efficiënter in te richten (Nagtzaam 2006).

Veelal is de informatie incompleet en afkomstig uit de beheersfase van de huidige situatie, in veel gevallen is deze informatie niet representatief of niet bruikbaar voor de nieuwe situatie. Het kader schetst een voorbeeld waaruit zal blijken, dat facilitaire processen of gegevens van deze processen niet altijd bruikbaar zijn voor de nieuwe situatie. Het voorbeeld is afkomstig uit het diepte interview met de projectleider van AHOLD, zij is betrokken bij de totstandkoming van het PVE en ervaart nu in de beheersfase nadelige gevolgen van de keuzes die in het PVE zijn gemaakt.

Onderdeel van de kantoorconceptverandering bij AHOLD was het centraliseren van de vergaderruimten in het gebouw. In de oude situatie had iedere afdeling een eigen vergaderruimte. In de buurt van de vergaderruimte was in de meeste gevallen een koffiefaciliteit, waardoor het regelmatig voorkwam dat medewerkers zelf koffie verzorgden voor een vergadering. In de nieuwe situatie reserveert de medewerker de ruimte in het vergadercentrum en geeft aan of hij gebruik wil maken van koffiefaciliteiten. Een logisch gevolg is dat de cateraar het drukker krijgt met het faciliteren van het vergadercentrum. De logistieke verbinding tussen het restaurant, waar de koffiefaciliteit wordt klaargezet en het vergadercentrum is niet optimaal en bovendien op een behoorlijke afstand. Het was logischer geweest om een kleine koffiekeuken naast het vergadercentrum te maken (F. Bos 2006).

Het vergadercentrum uit het voorbeeld is professioneel, maar ondersteunende processen zijn onvoldoende gewaarborgd. Ook uit dit voorbeeld blijkt dat de consequenties van het centraliseren van het vergadercentrum een eis in het PVE is onderschat.

Eigenlijk is het inrichten van de koffiekeuken een reactief middel. Achteraf gezien had de centrale keuken een betere verbinding met het verga-



dercentrum kunnen hebben, als eerder bekend was geweest dat deze logistieke stroom frequent gebruikt zou worden. Dan had hier in de ontwerpfase rekening meegehouden kunnen worden. In de PVE fase moet daarom al worden nagedacht over de consequenties van de veranderingen ten aanzien van deze processen. Dit betekent dat van de facility manager bij het opstellen van PVE een bepaald niveau van abstract denken wordt verwacht. Er is tenslotte nog geen beeld van de nieuwe kantooromgeving, alleen een idee.

Uit de interviews met de huisvestingsadviseurs blijkt dat niet iedere facility manager vandaag de dag dit kan. De huisvestingsadviseur is er dan ook om de facility manager te begeleiden, maar in het geval van SVD weten zij vaak niet zo goed hoe. Dat blijkt wel uit het volgende voorbeeld, wat wel degelijk de indruk wekt dat de facility manager niet goed weet wat van hem verwacht wordt, maar dat de huisvestingsadviseur hem daar ook niet goed in kan begeleiden.

Een facility manager verlaat de bouwvergadering, omdat geen zaken meer besproken worden die voor hem relevant zijn en hij denkt geen input meer te kunnen leveren. De projectmanager van SVD vindt de aanwezigheid van de facility manager wel degelijk belangrijk, maar heeft de facility manager op dat moment niet kunnen overtuigen (van Baal 2006).

Het eerder genoemde voorbeeld van het vergadercentrum wijst erop dat een koffiekeuken in de buurt van het vergadercentrum ingericht had moeten worden. In een bouwvergadering had dit door de facility manager opgemerkt en eventueel nog aangepast kunnen worden of ter tafel moeten komen door de kritische vraagstelling van de huisvestingsadviseurs om een optimaal eindresultaat te bereiken.

Verskillende redenen kunnen een oorzaak zijn voor het verlaten van de bouwvergadering, maar opmakend uit de diepte interviews zijn tijd en kennis het meest voorkomend.



3.3 Conclusie

Wat gaat er mis in het huidige verloop van huisvestingsprojecten en dan specifiek in het geval van een kantoorconceptverandering, met betrekking tot facilitaire processen, gezien vanuit het standpunt van SVD?

Een huisvestingsproject verloopt nooit hetzelfde, dit is namelijk afhankelijk van de kaders die een opdrachtgever stelt. Kaders zijn bijvoorbeeld de GOKIT aspecten of het aantal m². Deze kaders samen bepalen het eindresultaat. Daarmee bedoel ik te zeggen dat door beperkte middelen niet alles te realiseren valt. Wanneer een opdrachtgever binnen een jaar wil verhuizen, hij zal moeten inleveren op bijvoorbeeld de tussentijdse evaluaties of het grondig uitdenken van processen, omdat hier niet voldoende tijd voor is. Daarnaast is de beschikbare informatie tijdens een huisvestingsproject ook een knelpunt. Het is nu eenmaal zo dat bij een kantoorconceptverandering de huidige situatie niet één op één overgenomen kan worden naar de nieuwe situatie. De nieuwe situatie zal overdacht moeten worden en gevolgen van bijvoorbeeld het centraliseren van een vergadercentrum moeten beter ingeschat worden. De facility manager zou dit onder de aandacht moeten brengen in het ontwerpproces en zoniet zou de huisvestingsadviseur dit kunnen doen, maar in praktijk gebeurt dit niet altijd. SVD heeft in een vroeg stadium input van de facility manager nodig om op een juiste wijze eisen en wensen te implementeren in de nieuwe huisvesting. In een geval van een kantoorconceptverandering betekent dit meestal dat de oude situatie niet één op één overgenomen kan worden. Dit houdt in dat een op een abstract niveau door de facility manager nagedacht moet worden over het opnieuw inrichten van facilitaire processen. De huisvestingsadviseurs zijn er om de facility manager in dit proces te begeleiden en proberen door kritische vraagstellingen de organisatorische eisen boven tafel te krijgen. De reden dat de informatie moeizaam of niet boven tafel komt, kan volgens de projectleiders van SVD verweten worden aan onderstaande zaken.

- Huisvestingsadviseurs hebben bepaalde input van facility managers nodig om tot een optimaal eindresultaat te komen, maar beschikken niet over voldoende kennis van facilitaire processen om kritische vragen te stellen over de gevolgen, die het innoveren van facilitaire processen met zich meebrengt.
- De facility managers waar SVD mee werkt, blijken in de praktijk niet altijd goed in staat te zijn om op een meer abstract niveau vooruit te denken over de nieuwe huisvestingssituatie. Zij hebben daarom meer sturing nodig in de definitie- en ontwerpfase van een huisvestingsproject.



4 FACILITY MANAGEMENT

In dit hoofdstuk is op basis van de interviews de visie van de facility managers die betrokken zijn geweest bij de verschillende cases, AHOLD, Heerhugowaard en Essent, ten aanzien van de centrale probleemstelling van dit onderzoek weergegeven. Onderstaande onderzoeksvraag staat centraal en zal in de conclusie beantwoord worden.

Wat gaat er mis in het huidige verloop van huisvestingsprojecten en dan specifiek in het geval van een kantoorconceptverandering, met betrekking tot facilitaire processen, gezien vanuit het standpunt van de facility manager?

4.1 Facility management in het huisvestingsproject

In de initiatieffase stellen de huisvestingsadviseurs in samenwerking met de facility manager het PvE op. (het project AHOLD is hier een uitzondering op, hier kom ik in de volgende paragraaf op terug.) De informatie in het PvE wordt onder andere door de facility managers aangeleverd. Bij het verzamelen van de gegevens wordt de producten en dienstencatalogus als leidraad gebruikt en de bestaande processen in ogenschouw genomen. Het risico hiervan is dat wanneer bestaande processen goed functioneren, aangenomen wordt dat deze in de nieuwe situatie ook goed functioneren. Uit het vorige hoofdstuk bleek al dat dit niet in alle gevallen zo blijkt te zijn, omdat bij een kantoorconceptverandering processen niet één op één overgenomen kunnen worden. De reden dat de facility manager bestaande informatie gebruikt voor de eerste eisen van zijn processen komt onder ander omdat hij geen goed beeld van het eindresultaat heeft, maar er is nog een reden aangegeven in de interviews; Een huisvestingsproject is voor de facility manager geen dagelijkse bezigheid en komt misschien eens in de tien jaar voor. Hierdoor heeft de facility manager niet veel ervaring met het creëren van een nieuwe huisvestingssituatie (Schouten 2006).

In de definitiefase wordt, zoals eerder in dit rapport is aangegeven, het definitieve PvE vastgesteld; alle eisen en wensen die op dat moment bekend zijn, zijn hierin opgenomen. Op basis van het PvE komt in de ontwerpfase een voorlopig ontwerp tot stand. Het voorlopige ontwerp is een eerste uitwerking van het relatieschema of vlekkenplan uit het PvE. Hiermee gaat de facility manager aan de slag, op basis van het eerste ontwerp kan hij zijn processen gaan inrichten. Verwacht wordt dat de facility manager knelpunten ten opzichte van zijn processen opmerkt, zodat deze nog aangepast kunnen worden voor de realisatie van de omgeving. In de projecten die voor dit onderzoek zijn bekeken, zijn in de meeste gevallen deelprojectgroepen opgericht. Per deelgroep is een specifiek facilitaire proces verder uitgewerkt, zoals bijvoorbeeld catering of beveiliging. Hierbij geven de facility managers aan dat de meest veranderde facilitaire processen bij een kantoorconceptverandering vaak; cate-



ring, postvoorziening, archiveren, beveiliging en vergadervoorziening zijn, dit blijkt ook wel uit eerdere gegeven voorbeelden. Door de veranderde facilitaire processen verandert ook het logistieke plan, deze onderwerpen verdienen naar de mening van de facility manager de meeste aandacht tijdens een kantoorconceptverandering.

Vanaf de ontwerpfase wordt van de facility manager verwacht dat hij de deelprojectgroepen aanstuurt, de verhuizing voorbereidt, nieuwe contracten afsluit, de opening regelt en de huidige gang van zaken blijft faciliteren. Daarnaast gaat de aandacht uit naar het opstellen van verschillende documenten zoals een beveiligingsplan of een BHV plan. De aanbesteding van externe partijen zoals catering en schoonmaak zijn tevens onderdeel van deze fase; alles moet immers geregeld zijn voor het moment van verhuizen. Uit de interviews is gebleken dat dit alles een hogere werkdruk met zich mee brengt en daarom van invloed kan zijn op de kwaliteit van het uiteindelijke projectresultaat. Omdat de facility manager veel moet regelen en weinig ervaring heeft met soortgelijke projecten, weet hij vaak niet goed wat en wanneer van hem verwacht wordt, tevens moet hij zijn tijd goed verdelen tussen de nieuwe en de huidige werkomgeving. In een eerder voorbeeld (zie paragraaf 3.2) heb ik beschreven dat de facility manager vroegtijdig een bouwvergadering verlaat; een hoge werkdruk en weinig tijd blijkt hiervoor dus ook een reden te zijn.

In de realisatiefase wordt het implementatieproces voorbereid, aandacht wordt besteed aan de wijze van implementatie en het overbrengen van de huisregels. De huisregels en een verhuisplan worden opgesteld en gecommuniceerd aan de medewerkers in deze fase. Dit alles gebeurt door of onder leiding van de facility manager.

Na realisatie wordt de nieuwe omgeving opgeleverd, voor de facility manager breekt nu de moeilijkste fase aan. Hij is namelijk verantwoordelijk dat de omgeving met de bijbehorende faciliteiten functioneert op de eerste werkdag. Veelal moeten op de eerste dag faciliteiten als; toegangspasjes, huisregels, mobiele telefoons, flex-koffers en dergelijke uitgegeven worden. Dan pas begint de implementatie van het kantoorconcept. De medewerkers moeten bekend raken met het concept, wat hen al wel eerder gepresenteerd is, maar gebruiksregels en dergelijke waren nog niet definitief op dat moment.

Het implementeren is geen eenvoudig proces, medewerkers moeten het nieuwe kantoorconcept accepteren en in veel gevallen blijkt dit moeilijk te gaan. Bij de invoering van bijvoorbeeld flex- werken horen andere regels dan bij het gebruik van een eigen werkplek. Eén van die regels heeft betrekking op het opruimen van de werkplek aan het einde van de dag, dit wordt ook wel de clean desk policy genoemd. De clean desk policy is in praktijk een welbekend probleem voor de facility manager, deze wordt namelijk vaak niet voldoende nageleefd, wat leidt tot handhavingsproblematiek en schoonmaakproblemen.



Wanneer een medewerker aan het eind van de dag zijn bureau niet opruimt en de volgende dag niet op kantoor komt omdat hij veel afspraken buiten de deur heeft, is het gevolg dat de werkplek de hele dag niet gebruikt kan worden door andere medewerkers of ontstaat het risico dat de niet opgeruimde spullen zoekraken.

Het flex-werken en de clean desk policy zijn enkele voorbeelden, maar in zijn totaliteit moet het gehele kantoorconcept geïmplementeerd worden. De facility manager moet veel tijd en aandacht aan het implementatieproces besteden. In deze fase worden de medewerkers namelijk geconfronteerd met de nieuwe manier van werken, omdat zij deze wijze van werken niet gewend zijn, vallen de medewerkers vaak terug in het oude patroon. De facility manager is er om toe te zien of de huisregels nageleefd worden, en zo niet, hier de medewerkers op aan te spreken. Vreemde ogen dwingen; dat werkt heel goed in het ontwikkelproces van een nieuw kantoorconcept maar wanneer een huisvestingsadviesbureau betrokken is geweest bij de totstandkoming en later weer uit beeld verdwijnt, zien de medewerkers vaak geen reden meer om het kantoorconcept nog te hanteren en overtreden verschillende gebruikersregels. In veel gevallen levert dit vervelende discussies tussen medewerkers en de facility manager op. Te vaak wordt nog gemerkt dat medewerkers het helemaal niet kunnen vinden in het nieuwe kantoorconcept en eigenlijk niet blij zijn met de nieuwe manier van werken. Hieruit kun je opmaken dat de medewerkers onvoldoende overtuigd zijn van het kantoorconcept. Volgens de geïnterviewde facility managers valt dit te verwijten aan het feit dat onvoldoende aandacht wordt besteed aan het implementatieprogramma en proces in het traject voor oplevering. Hierbij zou de facility manager ondersteund willen worden en in geval van Heerhugowaard is dit ook gebeurd.

In geval van het project bij de gemeente Heerhugowaard wordt meer aandacht besteed aan de implementatie van het kantoorconcept. Door de invoering van een werkgroep 'flex' wordt aandacht besteed aan de menselijke aspecten van de verandering. Naast deze werkgroep wordt ook een clean desk programma gehanteerd: *'ceep', 'heb je al geceept'*, dit staat voor *'coachen effective efficiency program'*. Op speciaal geplande dagen gaat een team medewerkers aan de slag om collega's te helpen en te motiveren voor het opschonen van het kantoor. Op deze wijze bereidt de organisatie de medewerkers voor op de verandering. In het begin werden medewerkers zenuwachtig en hadden geen tijd om op te schonen, maar langzamer hand wordt het steeds meer als positief ervaren (Bos 2006). De medewerkers krijgen meer gevoel van saamenhorigheid door elkaar te stimuleren en de acties schonen flink op. Ook wennen de medewerkers al dagelijks aan de clean desk policy.



In de nazorgfase zijn de werkzaamheden voor de huisvestingsadviseur afgerond; het nieuwe kantoor is opgeleverd en de organisatie heeft de nieuwe werkplekken in gebruik genomen. In deze fase doen zich naast de implementatie van het nieuwe kantoorconcept, verschillende andere problemen voor, die vrijwel allemaal bij de facility manager terecht komen. Alle vragen, klachten en meldingen, die er zijn na een dergelijk ingrijpend project, moeten opgelost worden door de facility manager. Dan kan gedacht worden aan zoekgeraakte verhuisdozen, maar ook aan faciliteiten rondom de werkplek zoals; computers en netwerkaansluitingen die niet functioneren. In de interviews is naar voren gekomen dat de periode van klachten en meldingen als gevolg van het huisvestingsproject ongeveer een jaar zal aanhouden en dat na een jaar weer gesproken kan worden van een normale binnenstroom van klachten en meldingen. Het implementatieproces duurt in deze fase ook nog voort.

Bovenstaande beschrijving schets een beeld hoe een huisvestingsproject voor een facility manager verloopt. Duidelijk wordt welk aandeel hij in het project heeft en waar hij tegen aanloopt. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de behoefte en visie van de facility manager ten opzichte van het huisvestingsproject en de samenwerking met SVD.

4.2 Samenwerking tussen de facility manager en de SVD

Uit deze paragraaf zal blijken hoe de facility manager de samenwerking met SVD heeft ervaren. Duidelijk zal worden waar hun behoefte, ten opzichte van de begeleiding die SVD biedt, naar uitgaat tijdens een huisvestingsproject. Alle geïnterviewde personen geven aan erg blij te zijn met de ondersteuning van SVD en geven onderstaande als feedback op hun dienstverlening.

In de initiatief- en definitiefase is de rol van de facility manager adviserend, waarna in de ontwerpfase intensieve betrokkenheid van hem verwacht wordt. Hierdoor krijgt de facility manager te maken met een hoge werkdruk en moet efficiënt omgaan met zijn tijd. De geïnterviewden geven aan dat door de hoge werkdruk zij behoefte hebben aan meer sturing met betrekking tot hun rol en de verwachte input die zij moeten leveren tijdens het opstellen van het PvE en in de ontwerpfase.

Het implementatieproces wordt door de facility managers ook als zeer intensief ervaren en ook hierbij is meer behoefte aan begeleiding. De huisvestingsadviseurs kunnen een implementatieproces begeleiden, maar uit de interviews blijkt dat de facility manager vaak niet bekend is met het feit dat SVD dit ook kan, of hij heeft om budget of tijdsredenen hier bewust niet voor gekozen. Van SVD wordt veelal gedacht dat zij zich alleen met de bouw van huisvesting bezig houden, terwijl zij veel meer diensten verlenen (H2).



Naast de behoefte aan meer sturing en begeleiding bij de eerste twee projectfases en het implementatieproces, kwamen onderwerpen naar voren als; meer aandacht voor het logistieke plan de mensen en goederenstromen en de behoefte aan een kritische beschouwing van het PvE. Duidelijk wordt dat meer behoefte is aan het toetsen van logistieke stromen. Veelal blijkt bij de realisatie dat bepaalde logistieke stromen knelpunten bevatten. Onderstaand kader schetst een situatie, waaruit blijkt wat een knelpunt kan zijn. Voor meer voorbeelden verwijst ik naar de interviews opgenomen in de bijlage.

De persruimte bij AHOLD, dienend voor het ontvangen van de pers tijdens presentatie van het jaarverslag, bevindt zich in het onbeveiligde gebied. Deze zaal wordt ook voor dagelijkse besprekingen of vergaderingen gebruikt door de medewerkers, de medewerkers bewegen zich in beveiligd en onbeveiligd gebied. Bij het verplaatsen dienen zij steeds de toegangspas te gebruiken, dit is niet gebruiksvriendelijk en levert bovendien meer druk op het toegangssysteem (F. Bos 2006).

Bovenstaand voorbeeld toont aan wat de consequenties zijn van het niet goed overdenken van de logistieke stromen. Logistieke stromen zouden in de ontwerpfase beter getoetst moeten worden. Bij het project Heerhugowaard zijn logistieke stromen in de ontwerpfase onder de aandacht gebracht door de facility manager omdat hier voldoende tijd voor was. Hierdoor heeft hij een aantal noodzakelijke veranderingen aan het licht gebracht.

Als we nog even teruggaan naar het voorbeeld met het vergadercentrum van het project AHOLD(3.2) zien we dat de logistieke verbinding tussen het vergadercentrum en de keuken niet optimaal is. Hierdoor kunnen de voorzieningen ten behoeve van het centrum niet makkelijk naar het vergadercentrum gebracht worden. Hetzelfde geldt voor de logistieke verbinding tussen de werkplekken en de persruimte uit bovenstaand voorbeeld. Dit zou al aan het licht moeten komen in de ontwerpfase zodat hier voor realisatie nog rekening meegehouden kan worden. De projectleiders van SVD zijn ook van mening dat de consequenties van de eisen worden onderschat. Beide partijen geven nadrukkelijk aan dat het logistiek plan in de PvE fase tot stand moet komen. Het logistieke plan is af te leiden uit de facilitaire processen en brengt de routing, die medewerkers afleggen bij het gebruik van de nieuwe omgeving in kaart.

Een aansluitend onderwerp wat de aandacht verdient is het kritisch door-nemen van het PvE en het ontwerp. Ook dit komt in de interviews naar voren; namelijk in het geval van AHOLD. Zij zijn de enige van de populatie, die zelf het PvE hebben opgesteld. In de ontwerpfase komt een voorlopig ontwerp tot stand dan wordt samen met de projectleiders van SVD gecontroleerd of alle eisen vanuit het PvE in het ontwerp zijn verwerkt. Op een bepaald moment is besloten om het vergadercentrum centraal te



organiseren en in een apart gedeelte van het pand in te richten. Het centraliseren bracht niet alleen het gevolg met zich mee dat meer mensen gebruik zijn gaan maken van de koffiefaciliteiten, maar dat het vergadercentrum ook nog eens uit het zicht geplaatst is. Gevolgen zijn;

- zalen worden geboekt en niet gebruikt,
- de koffiefaciliteiten of lunch is niet klaargezet,
- de zaal is niet schoongemaakt voor aanvang,
- de zaal is niet opgeruimd na gebruik etc.

De gevolgen worden in de gebruiksfase ervaren, maar was de facility manager hier eerder van op de hoogte had zij andere eisen gesteld aan de vergaderruimte. Hiermee geeft zij aan behoefte te hebben om op bovengenoemde gevolgen geattendeerd te worden in de ontwerpfase waar aanpassingen nog mogelijk zijn. Bepaalde keuzes in het PvE brengen gevolgen met zich mee, hierin had SVD beter advies kunnen geven.

4.3 Conclusie

Wat gaat er mis in het huidige verloop van huisvestingsprojecten en dan specifiek in het geval van een kantoorconceptverandering, met betrekking tot facilitaire processen, gezien vanuit het standpunt van de facility manager?

De geïnterviewde facility managers zijn vanaf de initiatieffase betrokken geweest en hebben zij mee kunnen denken over de eindsituatie. Daarbij geven zij aan gebruik te maken van bestaande informatie zoals de producten en dienstencatalogus om de eisen voor de nieuwe situatie te inventariseren. Voor de facility manager is het creëren van een nieuwe huisvestingssituatie geen dagelijkse bezigheid en daarom worden de bestaande processen vaak als uitgangspunt gebruikt. Een valkuil is dat bij een kantoorconceptverandering, processen niet één op één overgenomen kunnen worden naar de nieuwe situatie.

Bij een kantoorconceptverandering zijn de meest veranderde facilitaire processen; catering, postvoorziening, archiveren, beveiliging en vergadervoorziening. Door de veranderde facilitaire processen verandert ook het logistieke plan, deze onderwerpen verdienen naar de mening van de facility manager de aandacht tijdens een kantoorconceptverandering.

Vanaf de ontwerpfase wordt de rol van de facility manager intensiever. De geïnterviewde facility managers geven aan vanwege een hoge werkdruk behoefte aan sturing en begeleiding te hebben met betrekking tot hun rol en input in de eerste drie projectfases.

Daarnaast geven de facility managers aan veel tijd en aandacht kwijt te zijn aan het implementatie proces na oplevering. Het implementeren van het kantoorconcept is geen makkelijk proces, medewerkers houden zich



niet aan de regels. De facility manager merkt dat het kantoorconcept niet gedragen wordt door de medewerkers. Volgens hen valt dit te verwijten aan het feit dat onvoldoende aandacht wordt besteed aan het implementatieprogramma en proces in het traject voor oplevering. Hierbij zou SVD een rol kunnen spelen, maar uit de interviews blijkt dat zij niet hebben gekozen om het implementatieproces door SVD uit te laten voeren om de volgende twee redenen;

- De facility manager was niet op de hoogte van het feit dat SVD, dit ook kon uitvoeren.
- Voor het implementatieproces was maar weinig tijd en geen budget.



5 EINDCONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek afgerond door het beantwoorden van de probleemstelling. Na van beide partijen gehoord te hebben wat volgens hun visie misgaat in een huisvestingsproject ten opzichte van facilitaire processen is de eindconclusie getrokken. Op basis van de eindconclusie wordt een advies gegeven, zodat SVD hun opdrachtgevers in de toekomst beter kunnen adviseren, wat zal leiden tot een eindproduct dat volledig aansluit bij de gebruikerswensen van de opdrachtgevende organisatie en eventuele herstelkosten en klachten voorkomt. Uiteindelijk zal het de klanttevredenheid van SVD verhogen.

5.1 Eindconclusie

Voor de afronding van het onderzoek wordt in de eindconclusie de probleemstelling die in dit onderzoek centraal heeft gestaan beantwoord:

‘Hoe kan Stevens en Van Dijck inspelen op de gevolgen van een kantoorconceptverandering die van invloed zijn op de facilitaire organisatie, zodat bij in gebruik name van het nieuwe kantoorconcept de continuïteit van het primaire proces van de organisatie gewaarborgd blijft?’

Na van beide partijen de visie ten op zichten van een huisvestingsproject gehoord te hebben is duidelijk geworden welke factoren belemmerd werken voor de samenwerking. Volgens de huisvestingsadviseur beschikken zij niet over voldoende kennis van facilitaire processen om kritische vragen te stellen over de gevolgen, die het innoveren van facilitaire processen met zich meebrengt. De facility manager daarentegen geeft aan dat in een huisvestingsproject onvoldoende rekening wordt gehouden met het logistieke plan en de facilitaire processen, waarbij een kantoorconceptverandering catering, postvoorziening, archiveren, beveiliging en de vergadervoorziening de belangrijkste zijn.

Deze conclusies hebben een relatie waar uit af te leiden is dat de kritische vraagstelling van de huisvestingsadviseurs betrekking moet hebben op de belangrijkste facilitaire processen en het logistieke plan. Omdat SVD aangeeft over onvoldoende kennis te beschikken van deze processen gaat mijn aanbeveling uit naar het vergroten en op peil houden van het kennisniveau met betrekking tot facilitaire processen. Door middel van kennisvergroting zal de dienstverlening verbeteren.

Een tweede belemmerende factor voor de samenwerking is tevens naar voren gekomen. De wijze waarop een kantoorconceptverandering tot stand komt is een proces dat van heel abstract naar operationeel verloopt, dit wil zeggen van ‘idee’ tot ‘functionerende omgeving’. Uit het onderzoek blijkt dat niet altijd iedere facility manager waar de huisvestingsadviseur mee samenwerkt, goed in staat is om op een meer abstract



niveau vooruit te denken over de nieuwe huisvestingssituatie. Dit is afhankelijk van de dagelijkse bezigheden en ervaring van de facility manager, welke zijn af te leiden uit de ideaal typische rollen (toegelicht in paragraaf 2.4). De *adviseur* en *makelaar* verrichten werkzaamheden op strategisch - tactisch niveau, hieruit kunnen we opmaken dat zij hier ervaren mee zijn. Door de dagelijkse bezigheid van de facility managers in bovengenoemde rollen, zijn zij beter in staat om op een abstracter niveau na te denken dan de *beheerder* en *uitvoerder*, die zich veelal met werkzaamheden bezig houden op tactisch – operationeel niveau. Omdat in de initiatief-, definitie- en ontwerpfase in een huisvestingsproject op een abstract niveau over de omgeving wordt nagedacht is het voor de huisvestingsadviseurs belangrijk om te weten met wat voor facility manager zij te maken hebben, zodat zij hun advies beter kunnen afstemmen op het niveau van de facility manager. Als blijkt dat de facility manager van de organisatie niet voldoende competent blijkt op een abstract niveau te denken, zal de huisvestingsadviseur de opdrachtgever hierop moeten attenderen. In de dagelijkse praktijk komt dit ook wel voor, maar heeft de opdrachtgever geen budget voor aanvullend advies of wuift dit advies in de wind. De huisvestingsadviseurs moeten de opdrachtgever niet alleen op het ontbreken van de competentie bij de facility manager wijzen, maar vooral op de consequenties voor het eindresultaat.

Naast de bovengenoemde belemmerende factoren kan nog een belangrijke conclusie getrokken worden. Uit het onderzoek is gebleken dat facility managers te maken krijgen met een hoge werkdruk, wat van invloed is op het eindresultaat. Daarnaast geven zij aan veel tijd en aandacht kwijt te zijn aan het implementatieproces, als gevolg van een slechte voorbereiding van de implementatie. Deze oorzaken hebben gevolgen voor het eindresultaat en het functioneren van de kantooromgeving. De opdrachtgever moet deze gevolgen niet onderschatten, achteraf herstellen brengt vaak meer kosten met zich mee. SVD zou de opdrachtgever ook op deze vlakken moeten kunnen aantonen dat de consequenties achteraf meer kosten met zich meebrengen.

Overigens gaven de facility managers aan niet bekend te zijn met het feit dat SVD ook ondersteuning biedt bij het implementeren van een kantoorconcept.

SVD zal het kennisniveau van de huisvestingsadviseurs ten aanzien van facilitaire processen op peil moeten brengen en hun dienstverlening moeten verbeteren om in te spelen op de gevolgen van een kantoorconceptverandering die van invloed zijn op de facilitaire organisatie, zodat bij in gebruik name van het nieuwe kantoorconcept de continuïteit van het primaire proces van de organisatie gewaarborgd blijft. In onderstaande paragraaf volgen mijn aanbevelingen, hoe SVD het kennisniveau op peil kan brengen en de dienstverlening kan verbeteren.



5.2 Advies

Op basis van de eindconclusie is onderstaand mijn advies beschreven. Het advies bestaat uit twee delen en is uitgewerkt aan de hand van een implementatieplan. In het implementatieplan wordt aangegeven welke acties ondernomen moeten worden om het advies te kunnen uitvoeren.

1. **Breng de facilitaire kennis onder de huisvestingsadviseurs op peil**

Om de facilitaire kennis van de huisvestingsadviseurs te vergroten zou een opleiding facility management een oplossing kunnen zijn, maar dit is erg prijzig en intensief, de huisvestingsadviseurs zullen veel tijd kwijt zijn aan studeren. Daarnaast hoeft de huisvestingsadviseur niet het vak facility management te beheersen. Zij moeten de facility manager, die wel over deze kennis beschikt, begeleiden en kritische vragen ten aanzien van de belangrijkste facilitaire processen kunnen stellen. Om kritische vragen ten aanzien van de facilitaire processen te kunnen doen is het voor de huisvestingsadviseur belangrijk om bekend te zijn met de consequenties van facilitaire processen.

Om de facilitaire kennis en ervaring binnen SVD te vergroten en de huisvestingsadviseurs bekend te maken met verschillende consequenties is mijn advies om een gestandaardiseerde evaluatie methode in de nazorgfase van huisvestingsprojecten te implementeren. Na ieder huisvestingsproject wanneer het kantoorconcept is gerealiseerd en in gebruik is genomen zou standaard een evaluatie moeten plaatsvinden. De theoretische benaming voor dergelijke evaluatie is een '*Post occupancy Evaluation*¹⁶' (POE). Letterlijk betekent de POE: evaluatie na de ingebruikname van het gebouw of de omgeving.

In het huidige verloop van een huisvestingsproject bezoekt de huisvestingsadviseur de opdrachtgevende organisatie ongeveer 6 maanden na oplevering. Dit bezoek is een geschikt moment om de facility manager te onderwerpen aan een POE over het functioneren van de nieuwe de kantooromgeving. Nadat de huisvestingsadviseurs, de facility manager over de omgeving hebben geëvalueerd worden de uitkomsten van de POE in een standaard digitaal document vastgelegd. Standaard wil zeggen dezelfde opbouw en lay-out. De documenten worden systematisch centraal opgeslagen en kunnen door alle medewerkers geraadpleegd worden. Het heeft de voorkeur een bestandsoort te kiezen geschikt voor een informatiesysteem; dit zijn bijvoorbeeld Excel of Acces.

In eerste instantie is het evalueren ten behoeve van de huisvestingsadviseurs, zij moeten de documenten ook intensief gaan gebruiken. De huisvestingsadviseurs komen eens in de drie maanden bij elkaar om actuele kennis en ervaring met elkaar uit te wisselen. Voor aanvang van de bij-

¹⁶ Van der Voordt en Van Wegen: *Architectuur en gebruikswaarde*.



eenkomst gaat een mailing rond met evaluaties van de afgelopen drie maanden. De huisvestingsadviseurs lezen de evaluatie van de huisvestingsprojecten voordat zij naar de bijeenkomst komen. Tijdens de bijeenkomsten moeten de evaluaties een vast agendapunt krijgen. De huisvestingsadviseurs kunnen tijdens de bijeenkomst ervaringen delen en het geleerde van de evaluaties met elkaar bespreken. Het is aanbevolen een procescoördinator voor de evaluatie methode aan te wijzen, hierbij kan gedacht worden aan een stagiair of iemand uit het kwaliteitsteam van SVD¹⁷. De procescoördinator schrijft de procedure en communiceert deze aan de huisvestingsadviseurs. De procescoördinator is verantwoordelijk voor het evaluatie proces. Dit onderzoek heeft geleid tot de aanbeveling een POE te gaan hanteren met als doel het kennisniveau op peil brengen. Uit het onderzoek blijkt dat de aandacht in deze POE moet uitgaan naar onderstaande facilitaire processen:

- Catering
- Postvoorziening
- Archiveren
- Beveiliging
- Vergadervoorziening
- Logistieke stromen
- Herstelkosten

Deze facilitaire processen zijn gedefinieerd omdat uit het onderzoek blijkt dat de consequenties van een kantoorconceptverandering vooral op deze processen betrekking hebben. De processen moeten op gebouwniveau worden beoordeeld; de organisatorische én bouwkundige en technische aspecten komen aan de orde.

Bovenstaand is een praktische en snel realiseerbare opzet van de evaluatie methode gegeven met als doel het vergroten van de facilitaire kennis binnen SVD en bekend raken met de consequenties ten aanzien van deze processen. Met het evalueren van projecten wordt niet direct omzet behaald; een gevolg is dat het evalueren niet te veel tijd van de huisvestingsadviseur in beslag mag nemen. Daarom is gekozen voor deze praktische opzet op korte termijn. Door het hanteren van de evaluatie methode zullen de huisvestingsadviseurs de opdrachtgevers beter kunnen adviseren bij het opstellen van het PvE, omdat zij bekend zijn met de consequenties van de veranderingen als gevolg van het project.

¹⁷ SVD is ISO gecertificeerd, een kwaliteitscoördinator en het kwaliteitsteam bewaken de processen die in het kwaliteitshandboek zijn vastgelegd.



POE

Een POE¹⁸ is een evaluatie vanuit het perspectief van de gebruiker. De methode is om op een systematische manier van fouten en successen te leren. Het doel van de evaluatie is de geëvalueerde omgeving verbeteren of de nieuwe omgeving beter ontwikkelen. De POE richt zich op bouwprestaties op het gebied van:

1. Techniek

- a) Gezondheid
- b) Constructieve veiligheid
- c) Bouwfysica: Licht, temperatuur, luchtkwaliteit
- d) Brandveiligheid
- e) Beveiliging
- f) Akoestiek en geluid
- g) Duurzaamheid
- h) Milieuvriendelijkheid

2. Functionaliteit

- a) Bereikbaarheid en toegankelijkheid
- b) Gebouworganisatie: logica opzet
- c) Ruimteplanning
- d) Oriëntatie/ 'wayfinding'
- e) Doelmatigheid
- f) Logistiek van goederen en personen
- g) Gebouw- / indelingsflexibiliteit

3. Gedragsondersteuning

Psychologische perceptie van gebruikers:

- a) Privacy
- b) Sociale communicatie over en weer
- c) Symboliek, imago ondersteuning
- d) Territoriaal gedrag
- e) Persoonlijke ruimte (publiek, sociaal, persoonlijk)

Er bestaat geen standaard POE, het accent en de specifiek onderzoeksaspecten zijn afhankelijk van het onderzoeksdoel. In geval van SVD is dit in eerste instantie het doel alleen de functionaliteit. Mocht de POE een commercieel doeleinde krijgen kunnen de onderzoeksaspecten 1 en 3 ook verder uitgewerkt worden. De instrumenten, die bij een POE gebruikt worden zijn:

- Bureaustudie van beschikbare documenten (o.a. bouwtekeningen);
- Korte standaard enquête gebouwpresetaties (facility manager);
- 'Walk through survey' (observatie/ foto's)
- Interviews

¹⁸ Chin Kwie Joe, J. Presentatie ; Onderzoek van gebouwde omgeving.



Naast het implementeren van de evaluatie methode wil ik aanbevelen intern cursusmiddagen te organiseren. Deelnemers van de cursus zijn de huisvestingsadviseurs en bijvoorbeeld studenten van de opleiding facility management. Tijdens de cursus wordt in multi-gedisciplineerde teams een huisvestingsvraagstuk fictief opgelost. Het eindresultaat wordt aan het einde van de middag aan de verschillende teams gepresenteerd. De cursusmiddagen moeten georganiseerd en begeleid worden waarvoor één persoon verantwoordelijk kan worden. Voor het organiseren kan een extern cursusbureau ingehuurd worden, maar ook in dit geval kan dit een leuke stage opdracht zijn.

Het doel van de cursusmiddagen is kennisuitwisseling tussen de huisvestingsadviseur en de facility managers, waardoor de huisvestingsadviseur steeds bekender raakt met facilitaire processen en vraagstukken en het oplossen hiervan. Door de cursusmiddagen zullen de huisvestingsadviseurs hun kennis verrijken met facility management.

2. *Verbeteren dienstverlening*

Het tweede deel van mijn advies gaat uit naar het verbeteren van de dienstverlening van SVD ten opzichte van kantoorconceptveranderingen. Bij het opstellen van het PvE hanteert SVD vaste onderdelen in het PvE. Mijn aanbeveling is om de vaste onderdelen in het PvE uit te breiden met de belangrijkste facilitaire processen in een kantoorconceptverandering namelijk:

- Catering
- Postvoorziening
- Archiveren
- Beveiliging
- Vergadervoorziening

Van de bovenstaande processen moet in de PvE fase organisatorische, technische, bouwkundige en logistieke eisen worden opgenomen. De huisvestingsadviseurs moeten de facility manager stimuleren in dit stadium zijn facilitaire processen in te richten. Dit doen zij door naar de eisen van bovenstaande processen te vragen. De facility manager moet in deze fase bedenken hoe hij zijn klant wil bedienen, zodat bepaald kan worden of hier speciale voorzieningen voor nodig zijn. Daarbij kunnen de huisvestingsadviseurs op den duur nog actiever meedenken met de facility manager over de inrichting en hen wijzen op de consequenties door de kennis en ervaring opgedaan door de evaluaties. Door de standaardonderdelen uit te breiden met de facilitaire processen ontstaat een complete functionele beschrijving van de toekomstige situatie in de PvE fase.



Een volgende aanbeveling om de dienstverlening te verbeteren is een extra evaluatie op het ontwerp in de ontwerpfase uit te voeren. Al eerder is aanbevolen een evaluatie van het functioneren van de omgeving na realisatie uit te voeren. In dit geval gaat het om een evaluatie voor realisatie. De theoretisch benaming voor dergelijke evaluatie is 'Ex Ante' evaluatie¹⁹, letterlijk betekend dit evaluatie vooraf. Geëvalueerd wordt of het ontwerp aan de eisen en wensen (opgenomen in het PvE) van de toekomstige organisatie voldoet. SVD moet de evaluatie richten op het logistieke aspect. Getoetst zou moeten worden of de logistieke stromen knelpunten bevatten of inefficiënt blijken te zijn. De resultaten van deze evaluatie kunnen als nog voor realisatie in het ontwerp opgenomen worden, wanneer dit niet mogelijk is heeft SVD de opdrachtgever hier in elk geval van op de hoogte gesteld.

In de huidige projectaanpak van SVD van een kantoorconceptverandering is een standaard toetsing opgenomen. Getoetst wordt of alle eisen en wensen van de opdrachtgever zijn opgenomen in het ontwerp. Eigenlijk spreken we dan ook van een 'ex ante', alleen zou deze uit gebreid moeten worden met een toetsing op logistieke stromen. Zoals eerder genoemd zou getoetst moeten worden of de logistieke stromen knelpunten bevatten of inefficiënt blijken te zijn voor realisatie.

Het evalueren van het projectresultaat zowel vooraf als achteraf brengt onbedoelde en onvoorziene verschijnselen aan het licht. Op basis van de evaluatieresultaten ontstaat inzicht in kansen en bedreigingen, succes en faalfactoren, welke door de huisvestingsadviseurs kenbaar gemaakt kunnen worden bij de opdrachtgever

Afronding

Door de bevindingen uit de evaluaties systematisch te documenteren ontstaat een database met kerngegevens en evaluatiebevindingen van de huisvestingsprojecten. Ontwikkelingen op het gebied van automatisering maken het mogelijk geautomatiseerde opslag van onderzoeksdata te koppelen aan teken- en analysepakketten. Hiermee zouden tekeningen in de ontwerpfase getoetst kunnen worden op de functionaliteit. Het uitvoeren van een 'ex ante' of 'post occupancy evaluation' zou een eenvoudige handeling kunnen worden met behulp van automatisering. Een goede reden om deze mogelijkheden verder te onderzoeken.

Als laatste wil ik SVD aanbevelen de dienstverlening en de producten, die zij bieden beter bekend te maken bij de opdrachtgever. Uit het onderzoek is gebleken dat opdrachtgevers veelal niet bekend zijn met de volledige dienstverlening van SVD. Dit zijn gemiste kansen voor de organisatie.

¹⁹ Van der Voordt en Van Wegen.: Architectuur en gebruikswaarde.



Binnen de organisatie op de verschillende locaties worden verschillende brochures ontwikkeld ten behoeve van de acquisitie. Op deze wijze probeert SVD de opdrachtgever bekend te maken met de dienstverlening en de producten en dit werpt zijn vruchten af. Inmiddels zijn veel brochures en boekjes tot stand gekomen, er is dus een grote bestand van marketingmateriaal. Tijdens mijn aanwezigheid heb ik gemerkt dat sommige medewerkers niet bewust zijn van de aanwezigheid. Dit kan makkelijk opgelost worden door een lijstje met brochures met een link naar de digitale brochure op intranet te plaatsen. Iedere medewerker kan zien welke brochures de organisatie heeft en wat de inhoud van de brochure is. Deze praktische oplossing zorgt dat de medewerkers hun opdrachtgevers beter kunnen informeren en makkelijk kunnen bepalen, welke brochures zij aan de opdrachtgever kunnen overhandigen.

5.3 Implementatieplan

In het implementatieplan op de volgende pagina is opgenomen welke acties ondernomen dienen te worden om de aanbevelingen te implementeren binnen SVD. In de volgende matrix zijn de te ondernemen activiteiten per aanbeveling opgenomen, daarnaast is weergegeven hoeveel tijd de activiteiten in beslag nemen. De aanbeveling vervolgonderzoek voor het automatiseren van de evaluatieresultaten is niet opgenomen in het implementatieplan.



Aanbeveling	Activiteit	Tijd	Wie
Implementeren van de POE.	• Aanwijzen procescoördinator • Proces vastleggen en communiceren aan de huisvestingsadviseurs • Opstellen standaard document voor het beschrijven van de resultaten. • Uitvoeren van de POE door de huisvestingsadviseurs	3 mnd.	Procescoördinator
Organiseren van cursusdagen	• Cursusonderwerpen bepalen • Programma opstellen en het plannen datums • Draaiboek van de cursusmiddagen opstellen • Deelnemers benaderen • Eerste cursus begeleiden	6 mnd.	Stagiaire Managementstage Facility Management
PvE uitbreiden met facilitaire processen	• Standaarddocument ten behoeve van het opstellen van het PvE uitbreiden met facilitaire processen • Communiceren aan de huisvestingsadviseurs	6 mnd.	Medewerkers SVD
Ontwerpfase standaardevaluatie document uitbreiden met toetsing logistieke stromen.	• Standaarddocument evaluatie uitbreiden met toetsing logistiek stromen • Communiceren naar de huisvestingsadviseurs	6 mnd.	Medewerkers SVD
Opdrachtgever beter bekend maken met dienstverlening en producten	• Inventariseren bestaande brochures alle vestigingen • Selecteren brochures intranet • Plaatsen van de titels en inbouwen van de linken op intranet	1 mnd.	Medewerkers SVD



5.4 Kosten en baten

In het implementatieplan is naar voren gekomen welke activiteiten uitgevoerd moeten worden om het advies te kunnen implementeren. Deze activiteiten kosten niet alleen tijd, maar ook geld. In dit gedeelte worden de kosten tegenover de baten gezet om aan te tonen wat het advies de organisatie oplevert. Per aanbeveling wordt aangegeven wat de kosten en baten zijn.

Implementeren van de POE

Kosten

De kosten van activiteiten ten behoeve van de aanbeveling worden gebaseerd op personeelskosten. Geschat is dat de procescoördinator minimaal één werkweek (40 uur) over een periode van drie maanden nodig zal hebben voor de implementatie van de evaluatiemethode. We gaan er van uit dat de procescoördinator ongeveer € 50,- per uur kost voor SVD.

De investering van de implementatie komt op; $40 \text{ uur} \times € 50, = € 2000,-$

Baten

De evaluatie methode bevordert de kennisontwikkeling op het gebied van consequenties van facilitaire processen die een kantoorconceptverandering met zich meebrengt bij de huisvestingsadviseur. Door het evalueren zullen zij beter in staat zijn kritische vragen te stellen over deze gevolgen. Op deze manier wordt het eindresultaat nog beter op de opdrachtgever afgestemd en zullen zij meer tevreden zijn over de dienstverlening van SVD.

Organiseren van cursusdagen

Kosten

Het organiseren van de cursusdagen is een geschikte stageopdracht voor de managementstage van opleiding Facility Management. De student zal ongeveer 6 maanden met de implementatie acties bezig zijn en kan de eerste cursus begeleiden. Nadat de student de stage heeft afgerond zal een nieuwe begeleider aangewezen moeten worden. De kosten voor een stagiaire liggen rond de € 400,- per maand. Het begeleiden van een stagiaire voor 6 maanden zal een werkweek van een medewerker kosten.

Als we weer uit gaan van € 50,- per uur voor deze werknemer zal deze

investering komen op;	6 maanden x € 400, =	€ 2400,-
	40 uur x € 50, =	€ 2000,-
		€ 4400,-



Baten

Door de cursusedagen zullen de huisvestingsadviseurs hun kennis ontwikkelen op het gebied van facility management. Door de cursusedagen zelf te organiseren kan bepaald worden naar welke onderwerpen de voorkeur uitgaat tijdens de cursus. De huisvestingsadviseurs zullen beter worden in het geven van facilitaire adviezen, wat perspectief biedt voor een breder dienstverleningaanbod van SVD.

PvE uitbreiden met facilitaire processen

Kosten

Standaarddocument ten behoeve van het opstellen van het PvE uitbreiden met facilitaire processen zal minimaal een werkweek(40 uur) in beslag nemen. Daarnaast zal een presentatie voor de huisvestingsadviseurs voorbereid moeten worden, wat ongeveer 2 dagen tijd zal kosten. Het regelen en geven van de presentatie met een aansluitend vragen uur zal ook 1 dag in beslag nemen. Weer zal uitgegaan worden van € 50,- kosten per uur voor SVD. De investering voor de het uitbreiden van het PvE zal komen op;

64 uur x € 50,= 3200,-

Baten

Door de facilitaire processen standaard op te nemen in het PvE voor kantoorconcept veranderingen worden klachten en herstelkosten voorkomen. De complete benadering van SVD in de PvE fase levert een optimaal projectresultaat en dus een tevreden opdrachtgever.

Ontwerpfase standaardevaluatie document uitbreiden met toetsing logistieke stromen

Kosten

Ook voor deze aanbeveling geldt dat een medewerker zich bezig zal houden met het uitbreiden van de standaarddocumenten, wat minimaal een werkweek (40 uur) tijd in beslag zal nemen. De presentatie kan samen gegeven worden met bovenstaande presentatie, de huisvestingsadviseurs zijn dan al bijeen en de faciliteiten staan ook al klaar, hiermee wordt tijd bespaard. De voorbereiding van de presentatie zal een dag kosten. Weer zal een bedrag van 50,- per uur gerekend worden. De investering voor deze aanbeveling komt op; 48 uur x € 50, = € 2400,-

Baten

Door het opnemen van de logistieke toetsing tijdens het huidige toetsmoment tussen PvE en het ontwerp zullen logistieke knelpunten eerder ontdekt worden en wellicht voorkomen worden. In geval van AHOLD is een knelpunt na oplevering geconstateerd; het gevolg van het knelpunt is het plaatsen van 3 wanden in de kantoortuin. De kosten voor het plaatsen van de wanden bedragen € 4500,- .



Om nog maar niet te spreken over de verstoring van het primaire proces: de medewerkers kunnen op het moment van herstellen geen gebruik maken van hun werkplek. Door de uitbreiding van het PvE en de toetsing in de ontwerpfase kunnen de huisvestingsadviseurs deze kosten in het vervolg voor de opdrachtgever voorkomen of in elk geval minimaliseren.

Opdrachtgever beter bekend maken met dienstverlening en producten

Kosten

Het realiseren van de 'brochure – database' op intranet zal 4 uur tijd in beslag nemen. Tevens in dit geval is uitgegaan van de personeelskosten van € 50,- per uur. De investering zal komen op 100,-.

Baten

Door alle brochures centraal toegankelijk te maken voor alle medewerkers kunnen zij deze makkelijk naslaan en bepalen welke brochures geschikt zijn voor hun opdrachtgevers. De medewerkers beschikken hierdoor over voldoende marketingmateriaal om de opdrachtgever beter bekend te maken met de dienstverlening en het product wat SVD biedt wat moet leiden tot meer opdrachten voor SVD.

De implementatie van de aanbevelingen is voor SVD een investering van €12100, -. De baten zijn niet direct aan de omzet van SVD toe te rekenen. Wel kunnen zij door het implementeren van de aanbeveling hun dienstverlening verbeteren/ uitbreiden en beter afstemmen op de opdrachtgever. De opdrachtgever zal meer tevreden zijn over het eindresultaat, waardoor hij bij een volgend huisvestingsproject zich geen keer bedenkt om SVD in te schakelen. SVD is een jong en groeiende organisatie die zich voortdurend blijft ontwikkelen, het advies moet bijdragen aan deze voortdurende ontwikkeling, zodat SVD een steeds groter aandeel in de huisvestingsmarkt zal krijgen.



LITERATUURLIJST

Boeken

Bouter, R.: Handleiding afstudeeropdracht 2005-2006. Elfde herziende druk. Zoetermeer: Ribberink van der Gang, 2005. ISBN: 9073077095.

Kempen P.M. en Keizer J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. Organisatieverandering als leerproces. Groningen, Wolters-Noordhoff. 2000. 2e druk. ISBN 9001468225.

Krimpen, J.: Facility Management in het perspectief: Het organiseren van maatwerk in Facilitaire dienstverlening. Alphen aan den Rijn, 2003: Kluwer, 2003. ISBN 9013000436.

Maas en Pleunis.: Strategie bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Alphen aan den Rijn: Samsom, 2001. ISBN 9014077947.

Regterschot, J. : Het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting. Den Haag: kluwer, 1988. ISBN 9026712707.

Van der Voordt en Van Wegen.: Architectuur en gebruikswaarde. Amsterdam: 2de druk, Mart Spuijt BV, 2002. ISBN 906868261.

Visser, H. e.a.: Salarisonderzoek Facility Management 2006. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006. ISBN 9013033326.

Wijnen, G. e.a. Project matigwerken. Amsterdam: Het spectrum, 2001. ISBN. 902672604.

Syllabi

Mante, Y.: Handleiding schriftelijk rapporteren. Den Haag: Haagse Hogeschool, Facility Management. 10e geheel herziene druk 2004-05 code 2318.

Heerkens, J.M.G.: De algemene bedrijfskundige probleemaanpak. Twente: Universiteit Twente, technische bedrijfskunde. Druk 2005-06 nr.329.

Genet, C.M.: Methoden van Onderzoek. Den Haag: Haagse Hogeschool, Facility Management versie 2004-05. Code: 2384.



Artikelen

Heijltjes, M. Faciliteren = communiceren. *Facto Magazine*. 2006, nummer 1/2, januari/februari, pag. 42.

Kroon, M en Dishoeck van, N. Bedrijf huisvesting houdt zelf de regie. *Facto Magazine*. 2005, nummer 3, maart, pag. 38.

Laven, F. en Waart van der, M. Van leegstand naar een beheerd pand. *FMI*. 2006, nummer 3, pag. 22.

Lemmers, N. De organisatie van facilitaire voorzieningen. *Facility Management Magazine*. 2001, nummer 8, september, pag. 25.

Ligtenberg L. en Wessels, P. 'Wij hebben maar één pet op'. *PropertyNLmagazine* 2006, nummer 2, februari, pag. 50.

Ligtenberg L. en Wessels, P. De opkomst van het life cycle-denken. *Property-NLmagazine* 2006, nummer 2, februari, pag. 38

Ligtenberg, L. Showroom voor snufjes. *PropertyNLmagazine* 2006 nummer 2, februari, pag. 48

Oranje, S. Aansturing ontwerpproces van de architect. *FMI* 2005, nummer 6, pag. 32.

Regerschot, L.J Facility Management. *Facility Management Handboek*. 2005, aflevering 33, november, pag. 1.

Roelofs, E. Revitaliseren van werkplekconcepten. *FMI*. 2006, nummer 3, pag. 16

Veldhoen, E. en Greenen, J. Op weg naar nieuwe manieren van werken. *Facility Management Handboek*. 2004, aflevering 29, april, pag. 1.

Wagenberg, D. De facility manager een ontzorgder. *PropertyNLmagazine*. 2006, nummer 2, februari, pag. 43.

Willemse, H. Informatiesystemen en flexibele werkplekken. *Facto Magazine*. 2005, nummer 11, november, pag. 22.

Andere geraadpleegde bronnen

Brochure; Nagtzaam, B.: Een nieuwe werkomgeving? Zoetermeer, 2006.

Digitaal handboek; Dijck van, C.: Kwaliteitshandboeken SVD. Zoetermeer, 2004.



Document; gemaakt door afdeling Facility Management Albert Heijn, Matrix programma van eisen AHOLD - Huys Europa. Opgesteld op 19-1-2005.

Document; gemaakt door Boer, C. & Bos, F. afdeling Facility Management Albert Heijn Ruimtelijke en functionele eisen. Opgesteld op 21-1-2005.

Document; gemaakt door Heikens, W.H.H. e.a afdeling Facility Management Albert Heijn Concept Technisch programma van eisen. Opgesteld op 17-1-2005.

Document; opdracht SVD Plan van aanpak PvE herhuisvesting Essent. Opgesteld op 3-9-2003.

Document; opdracht SVD PvE beveiliging Essent. Opgesteld 9-5-2005.

Document; opdracht SVD PvE herhuisvesting Essent. Opgesteld op 13-5-2004.

Document; opdracht SVD PvE Nieuwbouw en renovatie gemeentehuis. Opgesteld op 3-2-2002.

Presentatie; Gemaakt door; Chin Kwie Joe, Judith Onderzoek van gebouwde omgeving. 2005

Rapport; opdracht SVD offerte herhuisvesting CNV. Opgesteld op 12-9-2005.

Rapport; opdracht SVD offerte herhuisvesting Devoteam. Opgesteld op 12-4-2006.



Bijlagen

- 1. Bouwstenen**
- 2. Kantoorconcepten**
- 3. Interview AHOLD**
- 4. Interview Heerhugowaard**
- 5. Interview Essent**

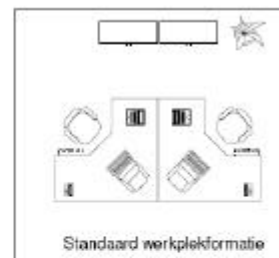


1. Bouwstenen

BOUWSTEEN: STANDAARD WERKPLEK



Type:	Standaard werkplek (SW)
Omvang:	9 m ²
Capaciteit:	1 persoon
Gebruiksduur:	Continu
Gebruik:	Persoonsgebonden/ gedeeld met afdelingsmedewerker
Functie:	Werkplek voor alle voorkomende routinematige werkzaamheden zoals telefoneren, schrijven en computerwerkzaamheden.
Omschrijving:	Werkplek bevindt zich in een open ruimte waar één of meer personen werken. Werkplek maakt deel uit van een geschoolde groepsopstelling.
Gebruiksregels:	Werkplek is voor zien van een vast telefoontoestel. Met een persoonlijke code kan de gebruiker inloggen en de persoonsgebonden instellingen activeren. Wanneer de gebruiker niet gestoord wil worden kan hij / zij de telefoon doorschakelen naar de telefoniste. Clean-desk policy is van toepassing.
Flexibiliteit:	Arbo-conform
Meubilair:	- Bureau - Bureaustoel - Ladeblok - Prullenbak/papierbak
Afdelingsvoorziening:	- Archiefkast - Postvak
Communicatie / IT:	- Vast telefoontoestel - Desktop computer/ laptopcomputer in bezit van gebruiker

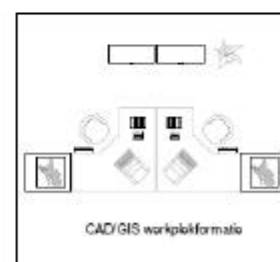


12

BOUWSTEEN: CAD/GIS WERKPLEK



Type:	CAD/GIS werkplek (CGW)
Omvang:	11 m ²
Capaciteit:	1 persoon
Gebruiksduur:	Continu
Gebruik:	Persoonsgebonden/ gedeeld met afdelingsmedewerker
Functie:	Werkplek voor alle voorkomende routinematige werkzaamheden zoals telefoneren, schrijven en computerwerkzaamheden en specialistische werkzaamheden zoals uitleg van tekeningen.
Omschrijving:	Werkplek bevindt zich in een open ruimte waar één of meer personen werken. Werkplekken worden naast elkaar gestueerd.
Gebruiksregels:	Werkplek is voor zien van een vast telefoontoestel. Met een persoonlijke code kan de gebruiker inloggen en de persoonsgebonden instellingen activeren. Wanneer de gebruiker niet gestoord wil worden kan hij / zij de telefoon doorschakelen naar de telefoniste. Clean-desk policy is van toepassing.
Flexibiliteit:	Arbo-conform
Meubilair:	- Bureau + uitlegvlak tekeningen - Bureaustoel - Ladeblok - Prullenbak/papierbak
Afdelingsvoorziening:	- Archiefkast - Postvak
Communicatie / IT:	- Vast telefoontoestel - Desktop computer, groot beeldschermformaat

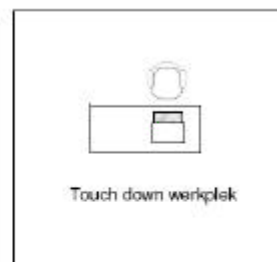




BOUWSTEEN: TOUCH DOWN WERKPLEK



Type:	Touch down werkplek (TDW)
Omvang:	4 m ²
Capaciteit:	1 persoon
Gebruiksduur:	<2 uur
Gebruik:	Flexibele werkplek, gedeeld met medewerkers binnen afdeling/sector
Functie:	Werkplek voor alle kortstondige werkzaamheden zoals: telefoneren, E-mail lezen, internetten en schrijven.
Omschrijving:	Werkplek bevindt zich in een open ruimte, centraal in de afdelingsruimte waar meerdere personen werken. Werkplek maakt deel uit van een geschakelde groepsoptelling.
Gebruiksregels:	Werkplek is voorzien van een vast telefoontoestel. Met een persoonlijke code kan de gebruiker inloggen en de persoonsgebonden instellingen activeren. Clean-desk policy is van toepassing.
Flexibiliteit:	Arbo-conform
Meubilair:	- Tafel/bureau - Bureaustoel
Afdelingsvoorziening:	- Archiefkast - Postvak
Communicatie / IT:	- Vast telefoontoestel - Laptop computer in bezit van gebruiker

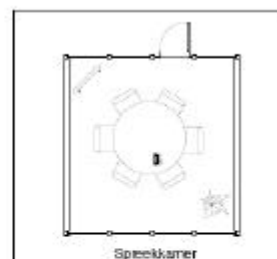


Touch down werkplek

BOUWSTEEN: SPREEKKAMER



Type:	Spreekkamer (SK)
Omvang:	13 m ²
Capaciteit:	maximaal 6 personen
Gebruiksduur:	continu
Gebruik:	Niet persoonsgebonden
Functie:	Werkplek voor intern en extern overleg. Tevens geschikt als uitwijkwerkplek voor 2 personen in geval van piekbelasting op de afdeling.
Omschrijving:	Werkplek is een afgesloten ruimte die ook als projectgroep werkplek kan dienen.
Gebruiksregels:	Clean desk policy is van toepassing. De ruimte is voorzien van een vast telefoontoestel.
Flexibiliteit:	Arbo-conform
Meubilair:	- Vergadertafels - Bureaustoelen - Presentatiemiddelen (whiteboard/flipover)
Communicatie / IT:	- Vast telefoontoestel - Laptop computer in bezit van gebruiker



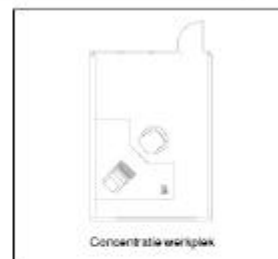
Spreekkamer



BOUWSTEEN: CONCENTRATIEWERKPLEK



Type:	Concentratiewerkplek (CW)
Omvang:	8 m ²
Capaciteit:	1 persoon
Gebruiksduur:	Continu. Bij een inpendige concentratiewerkplek <2 uur.
Gebruik:	Niet persoonsgebonden
Functie:	Werkplek voor werkzaamheden die concentratie vergen zoals schrijven, lezen en computerwerkzaamheden.
Omschrijving:	Werkplek is een afgesloten ruimte waar één persoon werkt.
Gebruiksregels:	Clean-desk policy is van toepassing. De werkplek hoeft niet gereserveerd te worden. Werkplek is voor zien van een vast telefoontoestel. Met een persoonlijke code kan de gebruiker inloggen en de persoonsgebonden instellingen activeren. Wanneer de gebruiker niet gestoord wil worden kan hij / zij de telefoon overschakelen naar de telefoniste. Wanneer de deur gesloten is, mag de gebruiker niet gestoord worden.
Flexibiliteit:	Arbo-conform
Meubilair:	- Bureau - Bureaustoel - Prullenbak / papierbak
Communicatie / IT:	- Vast telefoontoestel - Desktop computer

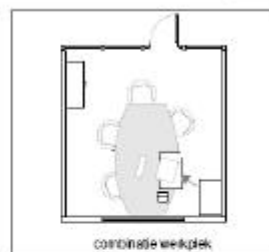


Concentratiewerkplek

BOUWSTEEN: COMBINATIE WERKPLEK



Type:	Combinatie werkplek (CB)
Omvang:	17 m ² / 20 m ²
Capaciteit:	1 of 2 personen
Gebruiksduur:	<2 uur tot continu
Gebruik:	Vaste werkplek leidinggevenden, gedeeld met afdeling
Functie:	Werkplek voor alle voorkomende routinematige werkzaamheden zoals telefoneren, schrijven en computerwerkzaamheden. Het dient als werkruimte voor een afdelingshoofd, als werkruimte met twee concentratiewerkplekken of als een vergaderkamer voor 4 tot 6 personen.
Omschrijving:	De werkplek is een afgesloten ruimte.
Gebruiksregels:	Werkplek is voor zien van een vast telefoontoestel. Met een persoonlijke code kan de gebruiker inloggen en de persoonsgebonden instellingen activeren. Clean-desk policy is van toepassing. Wanneer de deur gesloten is, mag de gebruiker niet gestoord worden.
Flexibiliteit:	Arbo-conform
Meubilair:	- Bureau / vergaderstafel - Bureaustoelen - Wandmeubel (zwenkarm / ventileerbaar) computer en monitor - Prullenbak / papierbak - Ladenblok - Archiefkast
Communicatie / IT:	- Vast telefoontoestel - Laptop computer in bezit van gebruiker



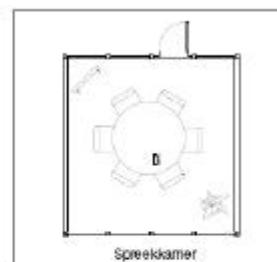
Combinatie werkplek



BOUWSTEEN: SPREEKKAMER



Type:	Spreekkamer (SK)
Omvang:	13 m ²
Capaciteit:	maximaal 6 personen
Gebruiksduur:	continu
Gebruik:	Niet persoonsgebonden
Functie:	Werkplek voor intern en extern overleg. Tevens geschikt als uitwijkoverlegplek voor 2 personen in geval van piekbelasting op de afdeling.
Omschrijving:	Werkplek is een afgesloten ruimte die ook als projectgroep werkplek kan dienen.
Gebruiksregels:	Clean desk policy is van toepassing. De ruimte is voorzien van een vast telefoontoestel.
Flexibiliteit:	Arbo-conform
Meubilair:	- Vergadertafels - Bureaustoelen - Presentatiemiddelen (whiteboard/fliptop)
Communicatie / IT:	- Vast telefoontoestel - Laptop computer in bezit van gebruiker



BOUWSTEEN: INFORMELE OVERLEGPLEK



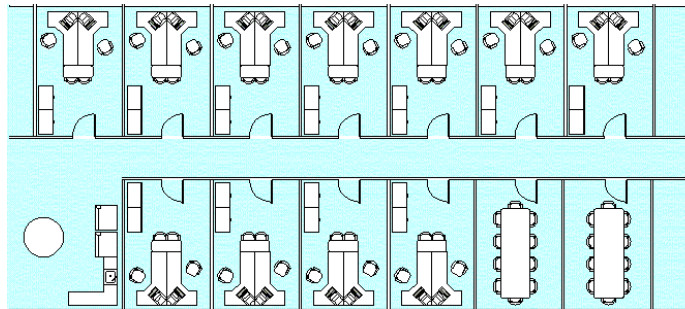
Type:	Informele Overlegplek (IO)
Omvang:	4 m ²
Capaciteit:	2 tot 4 personen
Gebruiksduur:	<2 uur
Gebruik:	Niet persoonsgebonden
Functie:	Werkplek voor het houden van informeel overleg.
Omschrijving:	Werkplek bevindt zich in een open ruimte of verkeersruimte.
Gebruiksregels:	Clean-desk policy is van toepassing. Werkplek hoeft niet gereserveerd te worden.
Flexibiliteit:	n.v.t.
Meubilair:	Gemakkelijke stoelen en lage tafel
Archief:	n.v.t.
Communicatie / IT:	n.v.t.



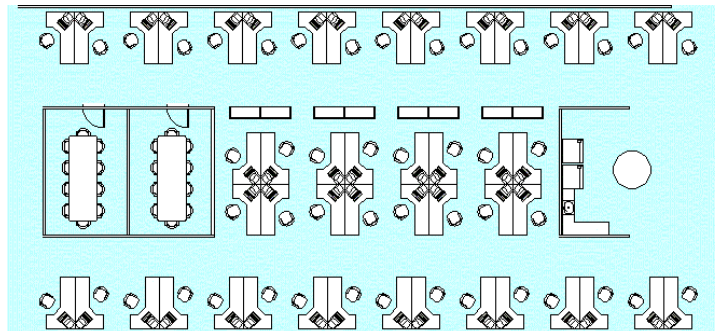


2. Kantoorconcepten

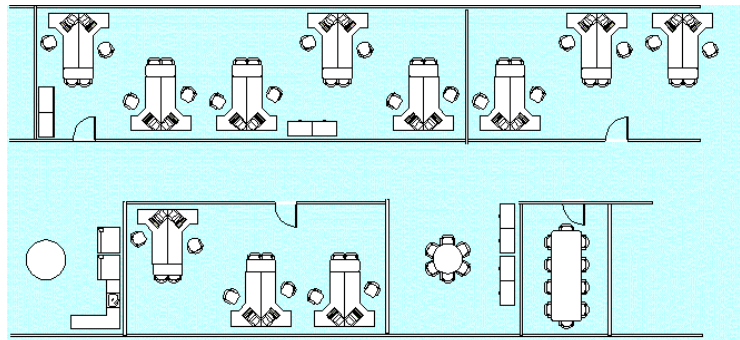
Het cellenkantoor



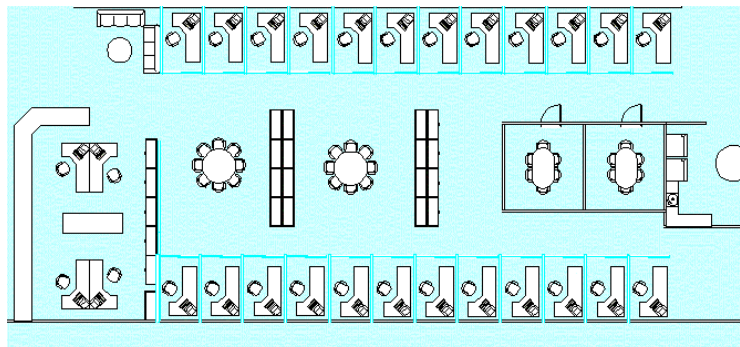
De kantoortuin



Het groepskantoor.

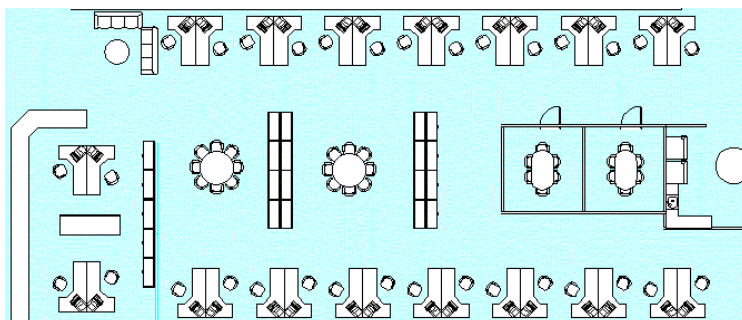


Het coonkantoor

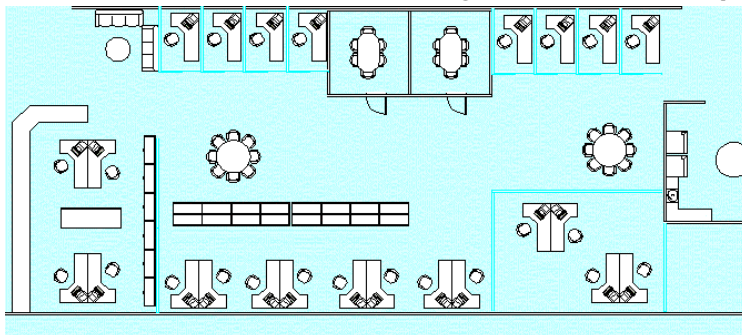




Het kloosterkantoor



Het combikantoor met activiteitgerelateerde werkplekken.



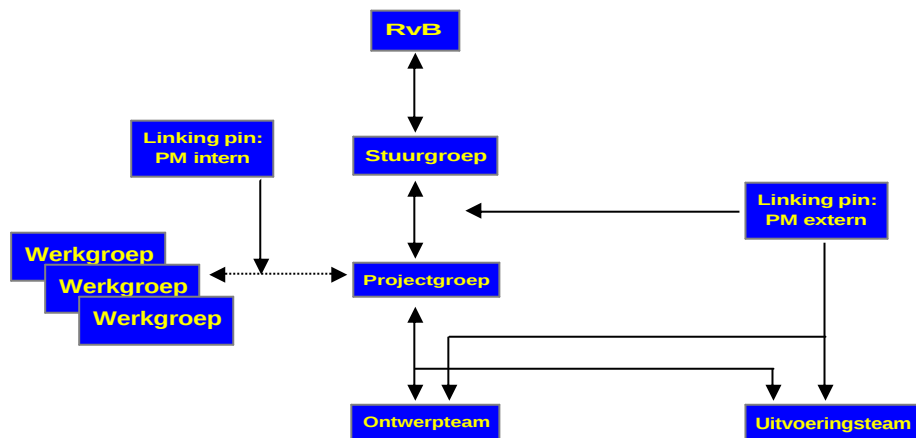


3. Interview AHOLD

Project AHOLD

Projectinformatie

AHOLD voorheen gevestigd in Zaandam is sinds oktober 2005 verhuisd naar Amsterdam. Het pand aan de Piet Heijnkade diende verbouwd en ingericht te worden naar de eisen van de opdrachtgever; AHOLD. SVD heeft de directievoering van de bouw - en inrichtingswerkzaamheden uitgevoerd. Naast de directievoering heeft SVD veel ondersteuning geboden met betrekking tot de inrichting en werkplekindeling. De projectorganisatie van het herhuisvesting-project AHOLD is weergegeven in onderstaand figuur. SVD als extern projectmanagementbureau is de linking pin tussen de stuurgroep en de uitvoerende teams. De projectleider van SVD heeft veel gecommuniceerd met de projectleider Facility Management van Albert Heijn(AH). De projectleider Facility Management AH is vanaf de initiatieffase tot met de beheerfase betrokken met de nieuwe kantooromgeving. Zij ervaart nu de werkomgeving en is betrokken bij het opstellen van het programma van eisen. Mijn voornaamste vraag is dan ook wat zou je in het vervolg anders doen of liever gezien hebben.





Interview: 7 maart 2006 met Mw. F. Bos projectleider AH en op het moment vervangend locatiemanager AHOLD.

PVE

In welk fase van het project waren de facilitaire processen bekend?

'In de initiatieffase. Het uitgangspunt van het project was om de organisatie 'as – is' te verhuizen, dit houdt in dat bestaande processen gekopieerd worden naar de nieuwe locatie. De facilitaire processen waren bekend voordat het PVE opgesteld is'.

Is hier bij het opstellen van het PVE rekening mee gehouden?

'Tijdens PVE is nagedacht over de inrichting van het free-flow buffet'.

Kun je onderwerpen noemen, welke in het PVE hadden moeten worden opgenomen of beter overdacht moeten worden? Welke consequenties zijn hierdoor, voor de facilitaire processen ontstaan en hoe functioneert dit in het eindresultaat?

'Ja, de toegangscontrole. Voornamelijk de plaatsing van de toegangspoortjes had beter overdacht moeten worden, dan hadden de eisen duidelijker in het PVE opgenomen kunnen worden'.

De consequentie hiervan is dat de persruimte, dienend voor ontvangen van de pers tijdens presentatie van het jaarverslag, bevindt zich in het onbeveiligde gebied. Deze zaal wordt ook voor dagelijkse besprekingen of vergaderingen gebruikt door de medewerkers, de medewerkers bewegen zich dan in beveiligd en onbeveiligd gebied. Bij het verplaatsen dienen zij steeds de toegangspas te gebruiken, dit is niet gebruiksvriendelijk. Hierover klagen de medewerkers'

'De gebruiker ervaart hinder van de organisatorische beveiligingsmaatregel: Externe mogen zich alleen op begaande grond en eerste verdieping bevinden. Bepaalde afdelingen werken ieder jaar met dezelfde externen, zij worden beschouwd als kind aan huis, maar kunnen zich alleen op de genoemde afdelingen bevinden. De gebruiker, die externen inhuurt ervaart dit als irritant, gezien zij de externe wel eens op de afdeling willen ontvangen. Dit is wel een gewenningsproces, we doen er goed aan om dit vol houden, alleen had in het voortraject deze maatregel beter naar de gebruiker gecommuniceerd moeten worden'.

Kun je naast de toegangscontrole nog iets noemen?

'Ja, het vergadercentrum, dit is een vak apart. Het aantal vergaderzalen en de indeling is gebaseerd op een analyse van de oude situatie. Alleen is onvoldoende nagedacht hoe gaan we dit faciliteren/cateren. We zijn er vanuit gegaan dat de catering dit gaat cateren en dat gebeurt ook, maar dit verloopt niet vlekkeloos'.



'Reserveringen worden gemaakt en geannuleerd bij Facility Service op het hoofdkantoor van Albert Heijn, dit is niet anders geweest in de oude situatie. Alleen in de oude situatie bevonden de vergaderruimten zich dicht bij de secretaressen, zij controleerde de vergaderruimte voor aanvang van eigen bezoek. Tevens kwam het voor dat secretaressen zelf koffie verzorgde, omdat de koffiefaciliteit dicht in de buurt was. In de nieuwe situatie zijn de vergaderzalen centraal en uit het zicht gelegen waardoor controle op de zalen ontbreekt. Hierdoor ontstaan de volgende gevolgen;

- zalen worden geboekt en niet gebruikt,
- de koffiefaciliteiten of lunch is niet klaargezet,
- de zaal is niet schoongemaakt voor aanvang,
- de zaal is niet opgeruimd na gebruik etc.

Deze gevolgen worden pas gesignaleerd als de gebruiker van de zaal daar al aanwezig is, voor aanvang vindt geen controle van de zalen plaats. Daarbij komt ook dat overlegplekken voor 2 tot 4 personen onvoldoende in het pand aanwezig zijn waardoor een grotere druk op het vergadercentrum ontstaat. Gebruikers, die met zijn tweeën even willen overleggen, huren een vergaderzaal van 12 personen'.

Hoe kan dit opgelost worden?

'De handyman, verantwoordelijk voor de opstelling van het meubilair en het klaarzetten van audiovisuele middelen, loopt vaker langs de zalen. De schoonmaaksters komen frequenter de zalen schoonmaken en de receptioniste loopt ook wat vaker langs de zalen. Zo vindt meer controle plaats in het vergadercentrum en gebruikers hebben vaker een aanspreekpunt'.

Welke kosten heeft het met zich mee gebracht?

'De handyman, receptioniste en schoonmakers controleren intensiever, maar hiervoor zijn geen aantoonbare extra kosten.

De kosten van de koffieservice zijn wel gestegen, in de oude situatie haalde de gebruiker zijn koffie ook nog wel eens zelf omdat deze faciliteit in de buurt van de vergaderruimte was. In de nieuwe situatie wordt gebruik gemaakt van de koffieservice, gezien geen faciliteit in de buurt.

Het vergadercentrum is professioneel, maar ondersteunende processen zijn onvoldoende geborgd'

Hoelang duurt de periode van knelpunten?

'Een jaar'

Rol SVD

SVD heeft de procesbegeleiding voor jullie uitgevoerd. Kun je aspecten noemen, die ontbraken gedurende de begeleiding?

Had je gedurende het project behoefte naar meer kennis en ondersteuning?



Zo, ja welke

'Allereerst wil ik zeggen dat ik ontzettend blij was met de ondersteuning. SVD heeft goed meegedacht met o.a. archiveren, aantal m² per ruimte en zij hebben ons gewezen op risico's van bepaalde keuze'.

'Wat ik gemist heb is dat we het PVE nooit helemaal hebben doorgelopen. Ik heb dit opgesteld, zij hebben het gelezen en vragen tijdens het overleg gesteld als; heb je daaraan gedacht en daaraan, maar we hebben het PVE nooit helemaal besproken per ruimte. Het PVE doornemen had wel intensiever gekund, alleen neem ik hen dat niet kwalijk, daar was namelijk geen tijd voor'.

'Het resultaat is sterk afhankelijk van de randvoorwaarden, we hadden heel duidelijke randvoorwaarden: tijd 1 oktober in het nieuwe pand zitten plus het kopiëren van de oude situatie (As-Is) naar de nieuwe. De opdracht was niet het reduceren van facilitaire kosten. Tijd was wel een doel en dit heeft wel geleid tot niet optimaal benutten'.

'Op moment dat V.O. klaar is wordt met de opdrachtgever gecontroleerd of alle zaken vanuit het PVE zijn verwerkt in het V.O. zijn opgenomen. In deze fase is focus op processen zeer gewenst. Er is deels nagedacht over looplijnen maar niet expliciet. In deze fase hadden we bijvoorbeeld de routing van de postkamer kunnen tekenen en kunnen zien hoe vaak hij langs bepaalde werkplekken komt en of de doorgang van de stroom goed was. Verschillende looplijnen hadden ingetekend kunnen worden om te zien waar veel mensenstromen zijn en wat voor hinder dit oplevert. De postkamer bijvoorbeeld heeft veel aanloop en bevindt zich achter een kantoortuin, de gebruikers van deze kantoortuin ondervinden veel hinder van de aanloop'.

'Meer aandacht voor goederen en mensenstromen zou bevorderlijk zijn voor het uiteindelijke resultaat. Nog een voorbeeld is: sommige pakketten worden bij de receptie afgeleverd de postkamer medewerker moet dan met zijn kar door de toegangspoort. Dat is een keuze geweest, maar waren we hier eerder van op de hoogte hadden we dit wellicht anders georganiseerd'.

'Nog een voorbeeld is de toegangsdeur op verdieping 1 bevat een slot, dit heeft nadrukkelijk in het PVE gestaan, alleen is de mensenstroom daar zo groot en de deur wordt vaak geopend en valt met een harde klap weer in het slot, wat geluidsoverlast oplevert voor de omliggende werkplekken'

Komt dit niet voort uit bijvoorbeeld miscommunicatie, technisch PVE wordt los van inrichting PVE geschreven, lopen deze PVE langs elkaar?

'Ja, omdat we nu geen aandacht besteed hebben aan de looplijnen door deze in te tekenen in het VO en het vlekkenplan, hebben we deze problemen niet opgemerkt en konden deze niet gecorrigeerd worden. Maar alles wat ik zeg staat omcirkelt met tijd, dit heeft veel invloed gehad op het proces'.



Was u bekend met het feit dat SVD u hadden kunnen begeleiden/ ondersteunen met het inrichten van facilitaire processen?

'Dit is niet in de aanbidding meegenomen. Ik was hier zelf niet van op de hoogte, omdat ik in een later stadium betrokken ben. De personen, die selecteren, waren wellicht op de hoogte, maar niet geïnteresseerd, omdat dit niet in het budget was opgenomen'.

Zijn knelpunten ontstaan doordat de onbrekende kennis en ondersteuning niet in huis was en niet door SVD ingevuld kon worden?

- Catering van lijn naar free flow, procesverbetering minder lange rijen. Rijen stonden tijdens oude situatie tot op de gang.
- Archiveren, meer digitaliseren, is niet goed van de grond gekomen(niet verplicht), maar heeft wel reductie aan m² opgeleverd.
- Beveiliging actievare rol, in de oude situatie functioneerde de beveiliging meer al receptionist(toegangsbeheer). Nu is een receptioniste bijgekomen en kan de beveiliging rondes maken in en om het pand.
- Centraliseren van vergadercentrum.
- Reductie m² postkamer en opslagruimte (gedwongen pand met minder m²)

Hoe kan SVD naar jouw mening dit overgangstraject van realisatie en ingebruikname soepel laten verlopen?

'SVD heeft facilitaire vraag wel voorgelegd, maar niet geëist, dit hoorde dan ook niet bij de rol die zij tijdens dit project vervulde, maar wellicht kunnen zij dit in andere projecten meenemen.

Kritischer meer adviserend op moment dat plan werd omgegooid van gesloten naar open, gevolgen hadden meer voorgelegd moeten worden. En niet direct Ja en amen, want deadline was daardoor niet haalbaar'.

Veranderen van huisvesting biedt de mogelijkheid om facilitaire processen anders(efficiënter) in te richten, denk je dat deze kans nu optimaal benut is?

'Ja, binnen de randvoorwaarden is dit aardig gelukt. We hebben bepaalde kansen aangegrepen om te veranderen. Minder aandacht personele invulling, dit komt nu aanbod, doordat we een pand hebben met veel garantie, technische medewerker heeft hierdoor minder werk'.

Bij enkele processen is de kans wel aangegrepen om te veranderen bijvoorbeeld het vergadercentrum. Vind je de vergaderruimte aansluiten bij de cultuurwaarde transparantie en openheid?

'Gesloten ruimte werkt openheid niet tegen, omdat je tegelijkertijd de vertrouwelijkheid en het geluidsoverlast wilt waarborgen, je bent tenslotte aan



het vergaderen. Positief is dat mensen elkaar op de gang tegenkomen. In de oude situatie bevonden vergaderruimte zich op de afdeling, zo kwamen de mensen maar weinig in contact. Afdelingen komen elkaar nu tegen in het vergadercentrum, er bevinden zich meer mensstromen, dit verhoogt transparantie. Afdelingen zien van elkaar wat er gebeurd en moeten meer rekening houden met elkaar. Het doel was om de eilandcultuur weg te vagen'.

Hoe verloopt het verzamelen van de stukken na de bouw?

'Er komen nog steeds stukken binnen, Willem afdeling techniek en onderhoud houdt zich hiermee bezig en is hier verantwoordelijk voor'.

Facilitaire processen

Catering

Julie zijn veranderend van een lijn buffet naar een free flow buffet, wat zijn daarvan de grootste consequenties geweest voor de facilitaire processen?

'Ja, je bent overgestapt naar Front-cooking, dit is een andere manier van werken voor de catering. Catering medewerker moet hier nu nog steeds erg aan wennen. Sodexho stuurt medewerkers op cursus, smaakvol bedienen. Kosten en consequenties zijn voor Sodexho'.

Wat zijn de knelpunten?

'Er wordt niet gekookt op de voorgrond, de medewerkers maken maar weinig contact met de gasten. De buffettafels werden niet goed benut, dit kan leuker aangekleed. Thema's in gerechten werden nog onvoldoende benut. Een voordeel is dat we twee kassa's hebben, daardoor zijn rijen korter. Spoelkeuken is kleiner ten opzichte van de oude situatie, tijdens de lunch staat 1 persoon continue in de spoelkeuken, maar exploitatie kosten zijn gelijk gebleven'.



Wonderwall

Is tijdens het voorstel ook nagedacht over onderhoud en onderhoudskosten?

'Ja'.

Hoe verloop het onderhoudsproces van de wonderwall?

'Goed, de muur wordt onderhouden door Kopein en we ondervinden geen knelpunten van deze muur. Planten hebben hogere exploitatie kosten, maar dit is een bewuste keuze geweest, gezien het concept 'Spice garden'.

Perla bar

Hoe functioneert het facilitaire proces t.b.v. de perla bar?

'Ik vind dat de perlabars goed functioneren, het functioneert wel degelijk als ontmoetingsplek. Alleen hadden we een extra wand moeten plaatsen, want de omliggende werkplekken ondervinden geluidsoverlast van de perla bar.

IN PVE staat nadrukkelijk de eis geluidsdicht, hoe kan dit probleem als nog zijn ontstaan?

'Er zou een wand geplaatst worden, maar deze zou in tegenstrijd zijn met het open kantoorconcept. De eis van openheid is boven de eis van geluidsdicht gesteld. Achteraf gaan we toch een wand plaatsen, gezien de omliggende werkplekken geluidsoverlast hebben'.

Wat vind je ervan dat in dit geval uitgangspunt cultuur zwaarder weegt dan het productie/resultaat van de medewerker?

'Cultuur is de medewerker. De muur wordt als nog geplaatst, zodat de omliggende werkplekken geen geluidsoverlast meer hebben en hun werkzaamheden goed kunnen uitvoeren'.

Wat zijn de herstelkosten geweest?

'1500 per wand, 3 wanden worden geplaatst, totale kosten van 4500 euro.'



Service units

Hoe functioneert het facilitaire proces t.b.v. de service unit?

'Goed, geen problemen. Gebruikers moeten erg wennen aan de loopafstand. Plus punt is dat het aantal printers is gereduceerd'.

Wat zijn de knelpunten?

'Ruimte om te sorteren wordt gemist. Maar dit kan opgelost worden door een plank of blad te plaatsen'.

Hoe had dit voorkomen kunnen worden?

'We waren gebonden aan een bepaald aantal m² dus naar mijn mening niet echt'.

Postkamer

Wat zijn de knelpunten?

'Druk verkeer langs werkplekken om postkamer te bereiken, maar dit hebben we besproken'.
Zie hiervoor kopje 'Rol SVD'.

Archiveren

Hoe verloopt het digitaliseren van de archieven?

'Niet echt van de grond gekomen, maar werd ook niet vereist door de directie. Als hier meer tijd voor was geweest had ik hier zeker meer initiatief in genomen om alle afdelingen te stimuleren'.

Hoe functioneert het facilitaire proces t.b.v. het archiveren?

'Het proces verloopt goed, verschillende afdelingen zijn nog steeds aan het digitaliseren en hebben geen klachten hierover'.

Wat zijn de knelpunten?

'Geen vereiste'



Afronding

Kun je nog meer grote veranderingen noemen in facilitaire processen, die zijn ontstaan na implementatie van het nieuwe huisvestingsconcept?

'Het centrale archief is een proces wat erbij is gekomen, sleutelbeheer ligt bij de locatiemanager. Gebruikers van het centrale archief, halen bij de locatiemanager de sleutel op, bij afwezigheid van de locatiemanager moet het centrale archief ook bereikbaar zijn, dit wordt opgelost door enkele facilitair medewerkers te instrueren het centrale archief bij afwezigheid te openen'. Tevens het vervaardigen van de toegangspassen is een geheel nieuw proces, voorheen werd niet met foto gewerkt, nu wel dus zijn meer activiteiten gemoeid met het maken van toegangspassen'.

Kun je nog behoefte noemen, die SVD voor jou kan invullen?

'Meer aandacht voor het veranderproces, begeleiden van dit proces zou een geschikte rol zijn voor SVD. Er wordt veranderd van open naar gesloten, dit brengt veel weerstand en vraagt veel discipline. Bekend is bij mij dat SVD dit kan en ook doet, maar zoals met veel zaken was hier geen geld en tijd voor'.

Wanneer zijn gebruikersregels geïntroduceerd?

'Gebruiksregels zijn twee weken voor de verhuizing verschenen, in mijn beleving kan dit veel eerder'.



4. Project Heerhugowaard

Projectinformatie

De gemeente Heerhugowaard is bezig met de planontwikkeling voor een centrum met een stedelijke uitstraling. Een van de gezichtsbepalende elementen van dit plan zal het stadsplein zijn met hieraan gesitueerd het te renoveren en uit te breiden gemeentehuis. Tevens wordt het winkelcentrum uitgebreid en wordt er een nieuwe bibliotheek gebouwd. De nieuwbouw van de bibliotheek is direct naast het gemeentehuis gepland en is gerelateerd aan de nieuwbouw / renovatie van het gemeentehuis. Samen zullen ze één van de hoekpunten van het nieuw te vormen plein vormen.

De bibliotheek en het gemeentehuis zullen niet alleen als gebouwdelen aan elkaar gekoppeld worden, maar door beide gebouwen gezamenlijk te ontwikkelen is ook het streven om een functionele verbondenheid te creëren. Zo kunnen diverse functies, zoals maatschappelijke publieksvoorzieningen en algemene voorlichting, maar ook gebouwfuncties zoals sanitaire voorzieningen, gekoppeld en gezamenlijk worden gebruikt. Zowel het gemeentebestuur als het bestuur van de bibliotheek hebben laten blijken dat een dergelijke koppeling tot stand dient te worden gebracht. Ook zal er een parkeergarage worden gesitueerd onder de nieuwbouw en het stadsplein. SVD heeft het werkplekonderzoek uitgevoerd, zij maakte deel uit van de uitvoerende teams.



Interview: Dhr. W. Bos Procescoördinator Facilitaire Zaken gemeente Heerhugowaard 15 maart 2006

Algemeen

Kunt u wat vertellen over uw achtergrond?

'Ik heb verschillende functies op het gebied van interne dienstverlening bij de gemeente Heerhugowaard vervuld, elke vijf jaar veranderde deze functie mede door de ontwikkeling binnen het vakgebied. Zelf heb ik de opleiding Facility Management gedaan en een jaar geleden heb ik een bijscholingscursus gevolgd om mezelf helemaal up-to-date te maken in verband met de nieuwbouw. Ik ben als Facility Manager verantwoordelijk voor het gemeentehuis en op het moment zitten wij verspreid over 4 locaties'.

Uw functie is Facility Manager. Welke rol(len) vervult u gedurende het project? Wat werd in deze rol(len) van u verwacht?

'Mijn rol bestaat uit twee onderdelen; het faciliteren van tijdelijke huisvesting, de verhuizing en de nieuwbouw. De opdracht vanuit de projectgroep verhuizing, welke ik voor heb gezeten was: regel de verhuizing, waarbij de medewerkers zo weinig mogelijk hinder ondervinden in een zo kort mogelijke tijd. Op het gemeentehuis is het voorkomen van hinder wat moeilijker omdat daar de renovatiewerkzaamheden plaatsvinden. De medewerkers klagen regelmatig. Onderdeel van mijn rol is dan ook om erop toezien hoe de medewerkers daar zitten en wanneer zij wel hinder ondervinden, een oplossing te bedenken. Het grootste knelpunt was de schoonmaak. Wanneer je in een lawaai-erige omgeving werkt en daarnaast ook nog eens een vuil bureau aantreft, lopen de irritaties gauw op. Als oplossing voor ad hoc schoonmaakklussen is een werknemer de gehele dag bereikbaar, dit wordt door de gebruiker zeer gewaardeerd. Op de tijdelijke locatie klagen de mensen niet, hier vinden dan ook geen bouwwerkzaamheden plaats. In de tussentijd zorg ik dat er goed meubilair komt, tevens ben ik aanspreekpunt voor derde partijen. De binnenhuisarchitect, meubelleverancier en het aanbesteden van de catering zijn voorbeelden van derden.

Gedurende het project wordt veel van u verwacht.

'Dat klopt, je bent bezig met het verleden, het meubilair moet afgevoerd worden, de tijdelijke locaties moeten weer leeg opgeleverd. Maar daarnaast heb je natuurlijk ook de core business, de lopende zaken, feestjes, bijeenkomsten moeten gewoon doorgang krijgen. En vervolgens richt je, je op de nieuwe situatie, aanbestedingen en contracten, maar ook de opening die straks plaats moet vinden zijn aandachtspunten. Tevens het samenvoegen van de bibliotheek en het gemeentehuis in 1 pand, vergt ook aandacht, faciliteiten kunnen namelijk samen georganiseerd worden '.



Wat is de reden dat de gemeente Heerhugowaard opnieuw wordt gehuisvest?

'Ten eerste het bestaande gemeentehuis was te klein, al jaren brengen wij medewerkers in andere panden onder. Ten tweede is het een oud pand van 1980 het is bruin donker echt een cellenkantoor waarvan je dacht, dit komt de organisatie niet meer ten goede. Ten derde de organisatie verandert, andere sectoren, andere werkwijze, wat vraagt om een ander werkplek en ten vierde willen we modern zijn. Heerhugowaard is een stad van kansen daarom hebben wij gekozen voor het semi-flex kantoor, dit houdt in dat je gaat flexen binnen een bepaalde afdeling'.

Welke doestellingen horen bij deze nieuwe huisvesting?

'Mensen moeten flexen, productiegericht werken en dan is locatie niet belangrijk. Vergroting van de klantgerichtheid. We hebben het project *'excellent in dienstverlening'* het woord zegt het al, een perfecte hal met balies, perfect getrainde mensen, die goed kwalitatief werk leveren. De burger staat centraal en daarbij sluit het oude pand niet aan. Gekozen is dan om dit groots aan te pakken en de werkplek van de medewerker hier ook bij te betrekken. Het idee dat men op het werk komt en van 9-17 vast zit, willen we vanaf door invoering van het nieuwe kantoorconcept'.

PVE

Onderscheid: PVE bouw en PVE inrichting

Voor het deelproject inrichting en faciliteiten is een projectgroep gevormd. De projectgroep adviseert het Projectmanagementteam betreffende de inrichting en faciliteiten.

Een doel is om randvoorwaarden te formuleren waar de faciliteiten aan moeten voldoen om aan te sluiten bij de gebruiker.

Hoe was de samenstelling van deze projectgroep, welke disciplines hebben deelgenomen?

'De groep was samengesteld uit verschillende disciplines, een bouwkundige of eerder gezegd iemand van techniek en beheer, iemand van het archief, iemand van publieke zaken, iemand namens SVD(huisvestingsonderzoek) en iemand van het adviesbureau Royal Haskoning(begeleiding bouw) en ik zelf als voorzitter.

Hoe zijn deze randvoorwaarden tot stand gekomen?

'Binnen deze groep hebben we vanaf dag 1 nagedacht over welke veranderingen voor iedere discipline, zullen plaatsvinden. Vanuit deze groep hebben wij het Projectmanagementteam geadviseerd, eigenlijk waren wij een *'voor-gebruikersgroep'*. Tot op de dag van vandaag hebben we hier nog profijt van'.



Zijn facilitaire processen in deze fase bedacht/ overdacht? Met de daarbij behorende routing?

'Ja, we hebben nagedacht over de poststromen in het gebouw, maar ook of we de post tot de werkplek brengen of naar een centraalpunt. Tevens de routing in het restaurant is in kaart gebracht en beoordeelt op efficiency'.

Heeft u door routing in een vroeg stadium te doorlopen of in te tekenen, knelpunten al kunnen voorkomen?

'SVD heeft het werkplekonderzoek gedaan en met de afdelingen gesproken, bij interviews kwamen wel weerstanden naar boven en dan werden er toch wel aanpassingen gedaan een voorbeeld hiervan is: Wanneer zich in de tekening veel stromen langs bepaalde werkplekken bevinden, heeft dit gevolgen voor de concentratie van de medewerker van deze werkplek, na dit opgemerkt te hebben vanuit de projectgroep heeft geleid tot meer concentratie plekken. Er is heel goed gekeken naar de werkprocessen binnen de afdelingen en hierop zijn bijvoorbeeld ook het aantal kasten afgestemd. Straks moet blijken of het goed is afgestemd, maar er zullen altijd zaken niet in orde zijn, omdat mensen moeten veranderen en enkele hier weerstand tegen hebben'.

En denkt u dat dit komt doordat de omgeving niet goed is afgestemd of doordat mensen moeite hebben met veranderingen?

'Nee, persoonlijk denk ik de verandering, er is 1 op 1 gekeken, medewerkers hebben aan kunnen geven hoe zij het beste het werk kunnen uitvoeren, dus nee ik denk niet dat het aan het werkplekconcept ligt'.

Was dit op tijd om in het PVE inrichting vertaald te kunnen worden? Zijn de voorzieningen in het PVE afgestemd op deze processen?

'Ja, dit was ook de opzet van de projectgroep'.



Voorziet u consequenties van eerder genomen beslissingen (denk aan PVE bouw), voor de facilitaire processen ontstaan?

‘Nou, bouwkundig niet, maar de organisatie verandert ook nu, dus bepaalde vlekken hebben we wegens reorganisatie op het allerlaatste moment aangepast, maar de bouw was toen al in gang gezet of al klaar, in praktijk kan straks blijken dat een afdeling ergens zit en meer concentratiewerkplekken heeft dan bedoeld, dat kan je niet meer terugdraaien, want de bouw is al af. Maar dan kan de medewerker naar een andere plek het is ten slotte een flexconcept, dit heeft overigens wel consequenties voor de automatisering. Afdelingen zijn gepland in een bepaalde vlek en sommige afdelingen hebben in die vlek specifieke software. De afdeling automatisering zorgt dat in die vlek de software kan draaien, voor deze medewerkers maakt het niet mogelijk in een andere vlek te werken, dit zou nog wel eens een knelpunt kunnen worden. Verder moeten mensen de clean desk policy gaan hanteren, de flexkoffer gebruiken en de gebruikersregels hanteren. Voor iedere koffer is een locker, waar je de flexkoffer in kunt bewaren, uiteindelijk verwacht ik dat medewerkers ook spullen in de lockers gaan bewaren en de flexkoffer niet meer in de kluis kunnen plaatsen.

Het digitaliseren is ook iets wat consequenties heeft, op het moment lopen wij achter en zal niet alles gedigitaliseerd zijn op het moment dat wij verhuizen, dat betekent dat meer ruimte nodig zal zijn voor archief wat nog gedigitaliseerd moet worden. Een gevolg hiervan is geweest dat we opnieuw de indelingstekeningen zijn gaan bekijken en is vastgesteld dat iedere medewerker twee meter archief mag hebben. In dit stadium gaan we al bij de medewerkers langs om te zien of zij voldoen aan die twee meter en zo niet dat moeten zij gaan inkrimpen en dat betekend simpel weg meer digitaliseren.’

Rol SVD

Was u bekend met het feit dat SVD u hadden kunnen begeleiden/ ondersteunen met het inrichten van facilitaire processen?

Eerst dacht ik het is een bouw bureau, zij begeleiden bij de bouw, dat hebben zij niet gedaan, zij hebben zich beziggehouden met de werkplekindeling, SVD is geselecteerd door het Projectmanagementteam. Nee het was mij niet bekend wat SVD nog meer doet.’

Heeft u gedurende het proces behoefte gehad aan bepaalde kennis en ondersteuning?

‘Als er een checklist of iets dergelijks was geweest, kwam deze in ieder geval niet boven water, er waren niet echt hulpmiddelen, ik heb mijn eigen lesmaterialen gebruikt, dit afgestemd met het Projectmanagementteam, want zij hebben de neiging heel simpel te denken over zaken, die in praktijk lastig zijn, dan maak ik ze bewust van de consequenties.

Zo ja, welke. Kunt u concrete voorbeelden geven?



'Een voorbeeld is beveiliging, we willen een continue beveiligingsmedewerker in de hal, het pand is gelegen in het stadshart en trek veel mensen aan. Het projectmanagementteam besteedt aandacht aan technische eisen, zoals toegangspoorten, daarbij wordt vergeten dat een balie, welke goed uitziet over de gehele hal ook van belang is. Glasbewassing is ook iets wat vaak onderschat wordt, er is een budget vastgesteld voor de schoonmaak, het pand heeft ontzettend veel glas dus zal een druk op het budget leveren. Parkeren, waar moeten de medewerkers de auto neerzetten, dit is ook zoiets wat onderschat wordt '.

Krijgt u een hoger budget, wanneer gekozen wordt voor een andere manier van werken?

'Niet vanzelfsprekend, we moeten echt aan tonen, als je kiest voor het één heeft dat de volgende consequenties en als je kiest voor het ander heeft dat de volgende consequenties.'

Royal Haskoning heeft u ondersteund bij het tot stand komen van de notitie deel project en inrichting, waar bestond deze ondersteuning uit?

'Het notuleren van de bijeenkomst deelgroepbijeenkomst verhuizing 1'.

Hoe kan SVD naar uw mening bijdragen om dit overgangstraject van realisatie en ingebruikname soepel te laten verlopen?

'Als je een soort checklist zou hebben met een bepaald stramien van grof naar klein wat je moet doen om het pand operationeel te krijgen kan dat een enorme tijdsbesparing opleveren. Wij zijn nu aan het kijken stap voor stap hoe dat moet en gaande weg komen we daar.

Elk pand moet in gebruik genomen worden dus checklisten zijn er maar geen volledige bundel, iedereen doet het op zijn eigen manier. Ik noem maar een voorbeeld kamernummering en interne bewegwijzering, in de meeste gevallen worden bouwnummers aan gehouden, dit werkt niet voor de gebruiker. Als je nu een bundel hebt van wat te doen bij ingebruikname. Sleutelbeheer, contractenbeheer, instructies voor bediening installaties. Als we straks in een nieuw gebouw komen hoe werkt alles, we moeten toch weten hoe de systemen werken, als er klachten zijn over de installatie, wat moeten we dan doen. Dan heb je nog een bedrijf intern milieuplan, een beveiligingsplan een BHV plan, zijn ook onderdelen van de checklist'.

Facilitaire processen

Veranderen van huisvesting biedt de mogelijkheid om facilitaire processen anders (efficiënter) in te richten, denkt u dat deze kans nu optimaal benut is?

'Het oprichten van 1 meldpunt, we hebben nu nog verschillende helpdesken voor automatisering, post & archief en facilitaire zaken, dit willen we samen



voegen, daar beginnen we mee in het nieuwe pand en hetzelfde geldt voor een 'FMIS'.

Als hier meer tijd voor geweest was had u het dan eerder geïmplementeerd?

'Ja, natuurlijk, maar dat lukt simpelweg niet'.

Verwacht u knelpunten in facilitaire processen bijvoorbeeld de postvoorziening?

'Nee, dit hebben we goed overdacht, bij de cateraar verwacht ik dit ook niet, de beveiliging heb ik genoemd. Er is weinig opslagruimte in het gebouw, dit vraagt ook om een andere organisatie. En het archief, het digitaliseren loopt achter dus er moet iets met dit extra archief.

Wel verwacht ik problemen rondom de beveiliging. Het is een publieke ruimte en hangjongeren in de hal of het internetcafé, vind ik geen gekke gedachte in het hart van de stad. Er is nog geen besluit genomen wat betreft de beveiligingsmedewerker.'

Kunt u een schatting maken van de kosten, die deze knelpunten met zich meebrengen?

'Ik heb wel aangegeven dat het Projectmanagementteam rekening moet houden met nazorg, dat wanneer een situatie aangepast moet worden daar een budget beschikbaar voor moet zijn, ongeveer 10.000 zou begroot moeten worden. Nazorg wordt ook ontzettend gewaardeerd door medewerkers, hierdoor ontstaat goodwill.'

Er wordt een nieuwe manier van werken van de gebruiker verwacht. Hoe en in welke fase introduceren jullie de nieuwe manier van werken en de daarbij behorende gebruikersregels? (Clean desk policy)

'Ja, de flex-controle. Er is hier een werkgroep, zij heten flex durf en zij zijn bezig met de menselijke aspecten. We hebben ook een clean desk programma 'ciep', 'heb je al geciept', dit staat voor coaching in efficiency program. Op speciaal geplande dagen, gaat een team medewerkers aan de slag om collega's te helpen en motiveren met opschonen van het kantoor'.

Hoe wordt dit ervaren

'In het begin werden medewerkers zenuwachtig en hadden geen tijd, maar nu wordt het wel positief ervaren, het schoont toch op'.

Verwacht u problemen of knelpunten rondom de nieuwe manier van werken en de daarbij behorende gebruiksregels?

'Ja, ik verwacht nog wel wat problemen in het begin is dat altijd zo, als je iets moet los laten doe je dat niet, vaste plekken claimen, vroeg komen om de-



zelfde plek te kunnen hebben. Te weinig ruimte in de flexkoffer, parkeerplekken, noem maar op. Je regelt en kijkt vanuit je huidige perspectief, wellicht doen nieuwe mogelijkheden zich voor in de nieuwe omgeving die ik nu niet had kunnen voorzien’.

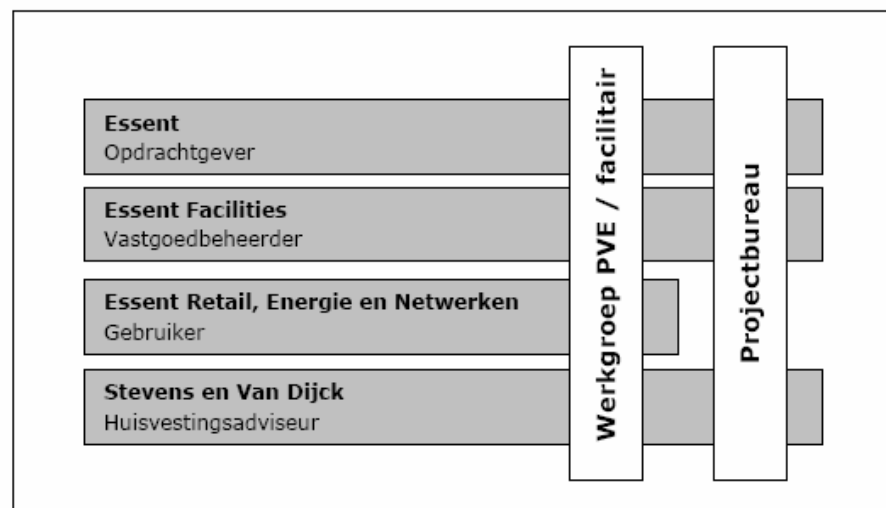
5. Project: Essent

Projectinformatie

Essent Facilities heeft Stevens en Van Dijck opdracht verstrekt voor het projectmanagement en huisvestingadvisering voor het project “herhuisvesting Essent Willemsplein”.

Essent wil haar huisvesting centraliseren. ‘s-Hertogenbosch is daarbij gekenmerkt als bovenregionale locatie. De huidige gebouwen voldoen niet meer aan de eisen die Essent aan haar huisvesting stelt.

Voor het project is gekozen om scenario D te gaan bouwen. Dit scenario omvat de renovatie van gebouw 1, sloop van gebouw 2 en het afstoten van gebouw 3. Op de plaats van gebouw 2 zal een nieuwe huisvesting gerealiseerd worden.





Interview: Dhr. K. Houtepen, Facility Manager Essent 22 maart 2006.

Algemeen

Kunt u wat meer vertellen over uw achtergrond?

'Ik ben begonnen op de afdeling post en archief daarna ben ik bij de afdeling inkoop en logistiek werkzaam geweest. Tevens ben ik betrokken geweest bij de ontwikkeling van een energiecentrale.'

Wat is het aantal te faciliteren vloeroppervlak in m² b.v.o

'Ik ben begonnen met 50000 m².'

Wat is het aantal te faciliteren personen?

'1700 werkplekken en 2000 gebouwgebruikers.'

Kunt u wat meer vertellen over hoe de facilitaire organisatie van Essent is ingericht, omvang, besturing, organisatie, diensten in of uitbesteed?

'De FO bestaat uit drie afdelingen; Real estate, Facility Management en Operations, zo wordt invulling gegeven aan strategisch, tactisch en operationeel niveau. Facility Management is de regie organisatie en geeft sturing aan Operations. Operations heeft nog enkele diensten in eigen beheer namelijk; de receptie, gebouwbeheer en de service desk. Diensten als de catering, schoonmaak en beveiliging zijn al uitbesteed. Voor uitbesteden van de genoemde diensten in eigen beheer, vindt nu een reorganisatie plaats.'

De aanleiding voor de herontwikkeling van Essent is het centraliseren van de huisvesting. Waren ook doestellingen met betrekking tot de FO?

'Niet, specifiek, het centraliseren van de huisvesting levert al een reductie in facilitaire kosten. Geformuleerde doelen waren verbeteren van de communicatie en reduceren van reistijd tussen de verschillende panden.'

Welke rol(len) vervult u gedurende het project en wat werd van u verwacht in deze rol?

'In de initiatieffase wordt een idee voorgesteld, mij is gevraagd hier met een facilitaire blik naar te kijken. Mijn rol kun je wel als soort 'reviewer' benoemen. Later in het proces werd mijn rol meer adviserend, ik heb voorstellen gedaan aan de afdeling Facility Management, zij bepaalde of de voorstellen doorgang kregen of niet. In mijn volgende rol ben ik verantwoordelijk voor de bruikbaarheid en de opening van het pand op 1-1-2007. Tevens bevinden we ons nu in de fase dat ik taken ga delegeren aan deelprojectgroepen, zij gaan invulling geven aan de vraag 'hoe gaan we facilitaire processen inrichten?'



Door het bezoeken van voorgangers met een gelijke concept/schaalgrootte zoals; ABN AMBRO en Interpolis om te zien hoe facilitaire processen daar zijn ingericht, tevens willen we leveranciers benaderen om informatie in te winnen en deels te laten meedenken over de inrichting.'

PVE

In het PVA heb ik kunnen lezen dat het PVE tot stand is gekomen binnen de projectgroep PVE bestaande uit; opdrachtgever, Essent facilities, gebruiker en SVD. Was de projectgroep leidend/ sturend in het proces en vond een terugkoppeling plaats na het doorvoeren van de eisen?

'In de initiatieffase was de afdeling Real Estate leidend zij hebben eisen aangedragen ten aanzien van gebouw en de ruimte. Later in mijn rol als adviseur leidde ik wel het initiatief met betrekking tot de voorstellen, maar de afdeling Facility Management had hier een beslissende rol.'

Welk aanpak/ leidraad hebben jullie gehanteerd om op een juist moment de juiste input te leveren?

'Dat weet je niet. Je probeert de informatie op het juiste moment bij elkaar te brengen en het proces te smeren, maar of dit op een juist moment is geweest zal moeten blijken uit het eindresultaat.'

Maken jullie binnen de organisatie gebruik van hulpmiddelen bijvoorbeeld een checklist?

'Er waren niet echt hulpmiddelen in huis, wel hebben we gebruik gemaakt van de bestaande producten en dienstencatalogus om een volledig beeld van de facilitaire processen te krijgen.'

Het PVE wordt van globaal steeds gedetailleerder PVE DO. Worden facilitaire processen op dezelfde wijze bedacht van globaal steeds gedetailleerder. Globaal: postvoorziening, gedetailleerd: routing?

'Ja, in de beginfase wordt vooral de logistiek van processen meegenomen later worden deze processen steeds gedetailleerder uitgewerkt, zoals geantwoord bij een eerder gestelde vraag gaan de deelprojectgroepen nu aan de gang met de gedetailleerde uitwerking van het betreffende proces. Overigens wil ik wel een valkuil in het proces noemen, ik was in de verwachting dat een architect standaard kengetallen gebruikt voor bijvoorbeeld het restaurant, maten waar processen met betrekking tot het restaurant kunnen plaatsvinden, dit blijkt echter niet het geval wanneer wij cateraars de ruimte presenteren.'

Welke facilitaire processen zijn van invloed op de voorzieningen in het PVE?

'De belangrijkste zijn toch wel; beveiliging, catering en de gehele logistiek.'



Voorziet u consequenties van eerder genomen beslissingen, voor facilitaire processen?

'Ja, de beveiliging. We werken met 4 verschillende toegangsniveaus, waar tussen medewerkers zich met gebruik van een toegangspas kunnen verplaatsen. Straks in praktijk zal blijken dat veel verkeer tussen de niveaus plaatsvindt en medewerkers steeds de pas moeten gebruiken, hierop moet je een goed toegangssysteem afstemmen en het is ongebruiksvriendelijk voor de medewerker.' Door het ontwerp van het gebouw moet je van de kantoorvloeren (niveau 4) via het algemene (niveau 2) naar het restaurant (niveau 3). Dus het basis ontwerp van het gebouw heeft dit al bepaald.

Rol SVD

Was u bekend met feit dat SVD u hadden kunnen ondersteunen/ begeleiden met het inrichten van facilitaire processen?

'In eerste instantie waren zij interface tussen de opdrachtgever en de BAM. Op het moment van inrichten bleek dat SVD hier ook veel ervaring mee had. In eerste instantie was dit niet bij mij bekend.'

Heeft u gedurende het proces behoefte gehad aan bepaalde kennis of ondersteuning?

'Ja, gezien de ervaring van Roel ontbrak het er niet aan, maar of iedereen binnen SVD, over dezelfde kennis beschikt? Bij verschillende deelaspecten van Facility Management, kun je best wat ondersteuning gebruiken.'

Hoe kan SVD naar uw mening bijdragen om dit overgangstraject van realisatie en ingebruikname soepel te laten verlopen?

'Ja, bijvoorbeeld door ervaringen van eerdere projecten vastleggen in een database.'

Er wordt een nieuwe manier van werken verwacht van de gebruiker. Hoe en in welke fase introduceren jullie de nieuwe manier van werken en de daarbij behorende gebruikersregels?

Hiervoor zal een korte aanlooptijd gepland worden, bijvoorbeeld twee weken. Hier houdt de projectgroep huisvesting zich mee bezig, waar gebruikers in deelnemen. De gebruikersregels gelden al in onze andere kantoren. De gebruikers ontvangen een handleiding en naar verwachting zullen de gebruikersregels soepel overgenomen worden, gezien in andere kantoren al op deze wijze gewerkt wordt.'



Bruikbare bronnen

“ huisvesting is geen doel, het nastreven van een optimale werkplek benutting wel”

“Facilitair concept heeft meer draagvlak in een bouwproces”

“Beperkingen(kaders) zijn uitdagingen. Als je kopieert van bestaande processen vindt geen innovatie of efficiency plaats. Binnen kaders ligt dan weer de kans een creatieve oplossing te vinden en daardoor innovatief te kunnen zijn”