

**Afstudeerscriptie**

**‘De kracht van een goed advies’**

**Auteur:**  Monica D’Souza

**Studentnummer:** 13071793

**E-mailadres:** 13071793@student.hhs.nl

**Instelling:** Faculteit Facility Management

Opleiding Facility Management Voltijd

De Haagse Hogeschool

**Adres:** Johanna Westerdijkplein 75

2521 EN Den Haag

**Opdrachtgever:**  Dhr. B. Vermeersch

Bruno@idealprojects.com

*Architect Ideal Projects*

**Docent begeleider:** Dr. R. van Wezel

R.h.j.vanwezel@hhs.nl

*Hogeschoolhoofddocent Facility Management*

**Externe beoordelaar:** Dhr. E. Scheijgrond

Cushman & Wakefield

Associate Healthcare real estate Advisory

**Periode:** Februari 2017 – mei 2017

**Plaats en datum:** Voorschoten, 30 mei 2017

**Referaat**

**Auteursreferaat:**

Dit afstudeeronderzoek is uitgevoerd in opdracht van Ideal Projects (IP) te Voorschoten. Het betreft een onderzoek naar de mismatch over het advies van IP voor de klantorganisatie.

De onderzoeksvraag luidt: Op welke wijze kan IP zorgen dat er geen mismatch ontstaat over haar advies voor de klantorganisatie? Het onderzoek is erop gericht advies te geven, zodat de mismatch verkleind of weggehaald kan worden.

Aan de hand van theoretisch en participerend praktijkonderzoek is er onderzocht op welke wijze het huidige lineaire adviestraject cyclisch gemaakt kan worden, met als doel dat IP een ontwikkelende en lerende organisatie wordt.

**Indexreferaat:** Facility Management, Ideal Projects, huisvesting, adviseren, klantorganisaties, PDCA cirkel, organisatorische ontwikkeling, werkplekconcepten, interieur, nazorg, Voorschoten.

**Managementsamenvatting**

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Ideal Projects, (IP) een huisvestingsadvies-specialistische organisatie te Voorschoten. IP geeft advies over de inrichting van de ruimte, maar ook over de manier van werken voor een organisatie en kan hierbij het gehele proces van het begin tot het einde begeleiden. IP helpt bedrijven bij het inrichten van de huisvesting in ontwerp en projectrealisatie. Dit wordt gedaan met een groep getalenteerde medewerkers gevestigd in Nederland en België.

Tijdens het sollicitatiegesprek kwam naar voren dat het voorkomt dat een advies dat een designer van IP geeft, niet volledig wordt opgevolgd. Dit tot ergernis van de designers. Dit bood perspectief voor een relevant onderzoek. Voor de uitvoering van dit onderzoek is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *‘Op welke wijze kan IP zorgen dat er geen mismatch ontstaat over haar advies voor de klantorganisatie?’*

Het woord ‘mismatch’ betekent wanverhouding. Met het woord ‘mismatch’ wordt de ongelijkheid bedoeld tussen het advies van IP en wat ervan begrepen wordt door de klantorganisatie. Als IP hier niet in mee gaat kan het gebeuren dat de klant aan het einde van de rit alsnog zelf de vloer uitkiest en niet het advies van IP opvolgt. Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd bij vijf verschillende klantorganisaties. Na de klantorganisaties geïnterviewd en geobserveerd te hebben bleek dat de mismatch tussen advies en implementatie nihil is. Het blijkt dat het veel vaker voorkomt dat het resultaat van de inrichting van de ruimte (hard service) matcht met het advies dat IP geadviseerd heeft. Denk hierbij aan het design en de meubels. Dit komt omdat IP de klant vanaf het begin al betrekt bij het proces. Wat betreft de nieuwe manier van werken (soft service) gebeurt dit minder. Dit is voor een organisatie die niet bekend is met het nieuwe werken een lastig proces, waarin een goede begeleiding moet plaatsvinden.

Tijdens het onderzoek zijn er nog andere bevindingen gedaan die absoluut relevant zijn voor IP en ook voor de klant. Zo geeft de klant aan dat ze vanaf het begin af aan al betrokken worden door IP bij het proces, waardoor de implementatie nooit een verassing is en helemaal overeen komt met het advies. Medewerkers van IP geven aan blij te zijn met de manier van werken. Dit zijn positieve bevindingen waar geen aanbevelingen voor zijn gedaan. Negatieve bevindingen die tijdens het onderzoek naar boven zijn gekomen zijn dat de implementatie van het advies enkel wordt uitgelegd aan de direct betrokken personen van het projectteam en niet aan alle personen die in de nieuwe ruimte gaan werken. Op deze manier kan het advies van IP niet volledig en goed geïmplementeerd worden. Ook geven de medewerkers vanuit IP aan dat de nazorg verwaarloosd wordt. Een andere belangrijke bevinding, misschien wel de meest belangrijke, is het feit dat het hele adviestraject bij IP lineair verloopt. IP wil een ontwikkelende en lerende organisatie zijn en dit kan alleen wanneer het proces cyclisch gemaakt wordt. Dit wordt in het rapport geadviseerd aan de hand van de PDCA cirkel. Om het PDCA model te gaan gebruiken, dient er tijd gestoken te worden in de nieuwe manier van werken. Wanneer een medewerker van IP zich in dit model gaat verdiepen, kunnen deze uren niet extern berekend, gedeclareerd worden. Dus wordt er omzet mis gelopen. Dit is tijdelijk want er wordt tijd gestopt in een beter model voor het bedrijf, waardoor er uiteindelijk op een betere manier gewerkt kan worden. Duidelijkheid over werkzaamheden, strategie en acquisitie is echter gewenst en IP zoekt naar wegen om daar recht aan te doen zonder in te leveren op de informele sfeer en idealen. Door deze methode toe te passen worden de bedrijfsprocessen stap voor stap beter.De klantorganisatie behaalt hier ook zijn voordeel mee aangezien het proces beter zal verlopen en ook na het adviestraject aandacht aan de klantorganisatie wordt besteed. Door de aanbevelingen op te volgen kan de mismatch over het advies voor de klantorganisatie geminimaliseerd en zelfs verwijderd worden. De kosten om alle aanbevelingen door te voeren bedragen € 11.366,-. De ene aanbeveling is belangrijker en relevanter als de andere en daarom is er een activiteiten en tijdsplanning gemaakt die in de eerste week van juli van start gaat. Alle aanbevelingen starten in Juli en Augustus, waarvan er een aantal langer doorlopen omdat dit processen zijn.

**Voorwoord**

Bij het doen van mijn onderzoek en het schrijven van mijn scriptie over de mismatch van het advies voor de klantorganisatie heb ik veel steun en hulp gekregen. Ik zou dan ook graag een aantal mensen willen bedanken. Allereerst gaat mijn dank uit naar Ideal Projects, in het bijzonder Bruno Vermeersch, Beate van Baal en Madelon van der Meer. Bedankt voor het bieden van de kans om dit onderzoek uit te voeren, voor de hulp en het advies. Daarnaast wil ik graag mijn docentbegeleider Ruud van Wezel bedanken, die mij inhoudelijk advies heeft gegeven, ten alle tijden bereikbaar was en tijd heeft vrijgemaakt om mijn voortgang te bespreken. Bovendien heeft Ruud van Wezel mij in contact gebracht met IP. Uiteraard gaat mijn dank uit naar de medewerkers van IP waar ik interviews mee heb gehouden en de klantorganisaties die ik mocht interviewen in het kader van mijn onderzoek, namelijk: Swissport Amsterdam, Ecorys, Cognizant, Kraton en Q Music. Alle informatie en bevindingen die ik door deze interviews en observaties heb vergaard, zijn erg waardevol geweest voor mijn onderzoek. Ten slotte gaat mijn dank uit naar mijn familie en vrienden die mij hebben gesteund in deze laatste periode van de opleiding Facility Management. Het is een leerzame, interessante en vooral leuke periode geweest waar alle partijen een grote bijdrage aan hebben geleverd.

Monica D’Souza

Voorschoten, 30 mei 2017

**Inhoudsopgave**

[Inleiding 7](#_Toc483383639)

[Hoofdstuk 1 ‘De organisatie’ 9](#_Toc483383640)

[1.1 Strategy 9](#_Toc483383641)

[1.2 Structure 9](#_Toc483383642)

[1.3 Systems 10](#_Toc483383643)

[1.4 Style 10](#_Toc483383644)

[1.5 Staff 10](#_Toc483383645)

[1.6 Skills 11](#_Toc483383646)

[1.7 Shared values 11](#_Toc483383647)

[Hoofdstuk 2 ‘Verantwoording onderzoek’ 13](#_Toc483383648)

[2.1 Onderzoeksmethode 13](#_Toc483383649)

[2.2 Onderzoeksaanpak 14](#_Toc483383650)

[2.3 Onderzoek verantwoording 15](#_Toc483383651)

[2.4 Theoretisch kader 16](#_Toc483383652)

[2.4.1 Vergelijking met andere branches 20](#_Toc483383653)

[Hoofdstuk 3 ‘De huidige situatie’ 22](#_Toc483383654)

[Hoofdstuk 4 ‘Analyse onderzoek’ 28](#_Toc483383655)

[4.1 Analyse intern onderzoek 28](#_Toc483383656)

[4.2 Analyse extern onderzoek 29](#_Toc483383657)

[4.3 FIMBLE 32](#_Toc483383658)

[4.4 Analyse observaties 33](#_Toc483383659)

[Hoofdstuk 5 ‘De gewenste situatie’ 34](#_Toc483383660)

[Hoofdstuk 6 ‘Conclusie’ 35](#_Toc483383661)

[6.1 Conclusies aan de hand van de deel- en sub deelvragen 35](#_Toc483383662)

[6.2 Overige conclusies 37](#_Toc483383663)

[Hoofdstuk 7 ‘Aanbevelingen & implementatie’ 38](#_Toc483383664)

[7.1 Aanbeveling voor nazorgtraject 38](#_Toc483383665)

[7.2 Aanbeveling voor cyclisch proces 41](#_Toc483383666)

[7.3 Aanbeveling voor huidig adviestraject 43](#_Toc483383667)

[7.4 Aanbeveling voor implementatie van het advies 45](#_Toc483383668)

[Hoofdstuk 8 ‘Slot van het onderzoek’ 47](#_Toc483383669)

[Bibliografie 48](#_Toc483383670)

[Bijlage 50](#_Toc483383671)

[Bijlage 1 ‘Staff en organigram’ 50](#_Toc483383672)

[Bijlage 2 ‘Werkzaamheden IP’ 51](#_Toc483383673)

[Bijlage 3 ‘Onderzoeksvoorstel’ 52](#_Toc483383674)

[Bijlage 4 ‘Keuze van klantorganisaties’ 57](#_Toc483383675)

[Bijlage 5 ‘Huidige adviestraject schematisch’ 58](#_Toc483383676)

[Bijlage 6 ‘SWOT analyse’ 59](#_Toc483383677)

[Bijlage 7 ‘Observatielijst’ 61](#_Toc483383678)

[Bijlage 8 ‘Interview IP: Design en Projectmanagement’ 62](#_Toc483383679)

[Bijlage 9 ‘Interview klantorganisaties’ 64](#_Toc483383680)

[Bijlage 10 ‘Uitwerkingen observaties’ 65](#_Toc483383681)

[Bijlage 11 ‘Uitwerkingen interviews intern’ 70](#_Toc483383682)

[Bijlage 12 ‘Uitwerkingen interviews extern’ 88](#_Toc483383683)

[Bijlage 13 ‘Building Information Model’ 103](#_Toc483383684)

[Bijlage 14 ‘Een reis naar Spanje met de PDCA cirkel’ 105](#_Toc483383685)

[Bijlage 15 ‘Totaaloverzicht kosten’ 106](#_Toc483383686)

[Bijlage 16 ‘Activiteiten en tijdsplanning’ 107](#_Toc483383687)

# **Inleiding**

Voor u ligt het eindrapport ‘De kracht van een goed advies’, dat tijdens de afstudeerstage tot stand is gekomen. Deze periode is de afsluiting van het vierde jaar en de afsluiting van de opleiding Facility Management, aan de Haagse Hogeschool in Den Haag. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Bruno Vermeersch, Architect bij Ideal Projects.

De aanleiding van dit rapport is de vermoede mismatch tussen het advies vanuit IP en de implementatie bij de klantorganisaties. Deze mismatch bestaat uit adviezen die IP geeft over het ontwerp en het werkplekconcept, maar die niet volledig worden opgevolgd door de klantorganisatie. Dit is in eerste instantie een probleem voor de klant, omdat het advies door IP gegeven is met een achterliggende reden. Dit kan zijn omdat de ruimte dan beter tot zijn recht komt in het nieuwe ontwerp, of dat de ruimtes efficiënter zijn ingedeeld, maar ook het werkplekconcept dat geadviseerd is door IP aan de klant. Wanneer IP adviseert om Het Nieuwe Werken te introduceren, is dat met een bepaalde reden en moet dit ook gebeuren op een goede manier. Wanneer de klant alleen **het ontwerp** overneemt van het nieuwe werken en niet **de werkwijze**, dan zullen de medewerkers nooit op een fijne manier kunnen werken en wordt heel het ontwerp en het idee als niet prettig ervaren. Voor IP is het ook een probleem want hierdoor worden zij niet goed begrepen door de klant, en zal het een slechte referentie zijn. De geconstateerde ergernis van de designers van IP is hierop gebaseerd. Het kan zelfs zo zijn dat de klantorganisatie negatieve informatie verspreidt over IP wanneer het advies de klant niet bevalt. Wanneer dit gebeurt is dit natuurlijk een groot probleem, want op deze manier komen er minder opdrachten binnen bij IP, wat een slechter bedrijfsresultaat oplevert. Dit probleem is aangekaart als een urgent probleem, en daarom is besloten hier onderzoek naar te doen. Momenteel is hier nog geen oplossing voor bedacht.

Het onderzoek heeft als doel dat IP effectiever advies kan geven door te begrijpen waar het in de implementatie eventueel anders gaat dan gedacht en dat IP aan het begin van het traject daarop kan anticiperen en daardoor effectiever advies kan geven. Vanuit deze doelstelling is er een centrale onderzoeksvraag geformuleerd, namelijk:

*‘Op welke wijze kan IP zorgen dat er geen mismatch ontstaat over haar advies voor de klantorganisatie?’*

Uit de onderzoeksvraag zijn vijf deelvragen en vier sub-deelvragen voortgevloeid:

1. Wat kan IP?

* Hoe ziet het huidige adviestraject van IP er momenteel uit?
* Wat is de reden dat IP zich momenteel niet bezig houdt met de nazorg van het adviestraject?

1. Hoe kan het zijn dat het resultaat wel of niet overeenkomt met het advies van IP?
2. Welke redenen heeft de geadviseerde klant om anders om te gaan met het advies dan IP voor ogen had?

* Wat zijn de (financiële) effecten van de mismatch tussen advies en daadwerkelijke herhuisvesting?

1. Hoe zou het ideale adviestraject verlopen?

* Hoe kan het vernieuwde adviestraject geïmplementeerd worden en welke consequenties neemt dit met zich mee?

1. Hoe kan een PDCA geïmplementeerd worden voor IP en klant?

Er wordt tijdens dit afstudeeronderzoek onderscheid gemaakt tussen drie soorten onderzoek, namelijk theoretisch onderzoek, praktijkonderzoek en participerend onderzoek. Het theoretische onderzoek wordt gedaan door het verzamelen en analyseren van bestaande gegevens. Er wordt eerst gebruik gemaakt van verschillende soorten boeken met betrekking tot het onderwerp waar onderzoek naar gedaan wordt. Daarnaast worden er ook elektronische bronnen gebruikt, zoals nieuwsbrieven, artikelen en websites. Door het zoeken, verzamelen en analyseren van gerelateerde bronnen ontstaat er een basis van het theoretisch onderzoek. Door alle informatie die verzameld is uit de deskresearch, klantbezoeken, afgenomen interviews en observaties kunnen er vervolgens verschillende analyses worden uitgevoerd.

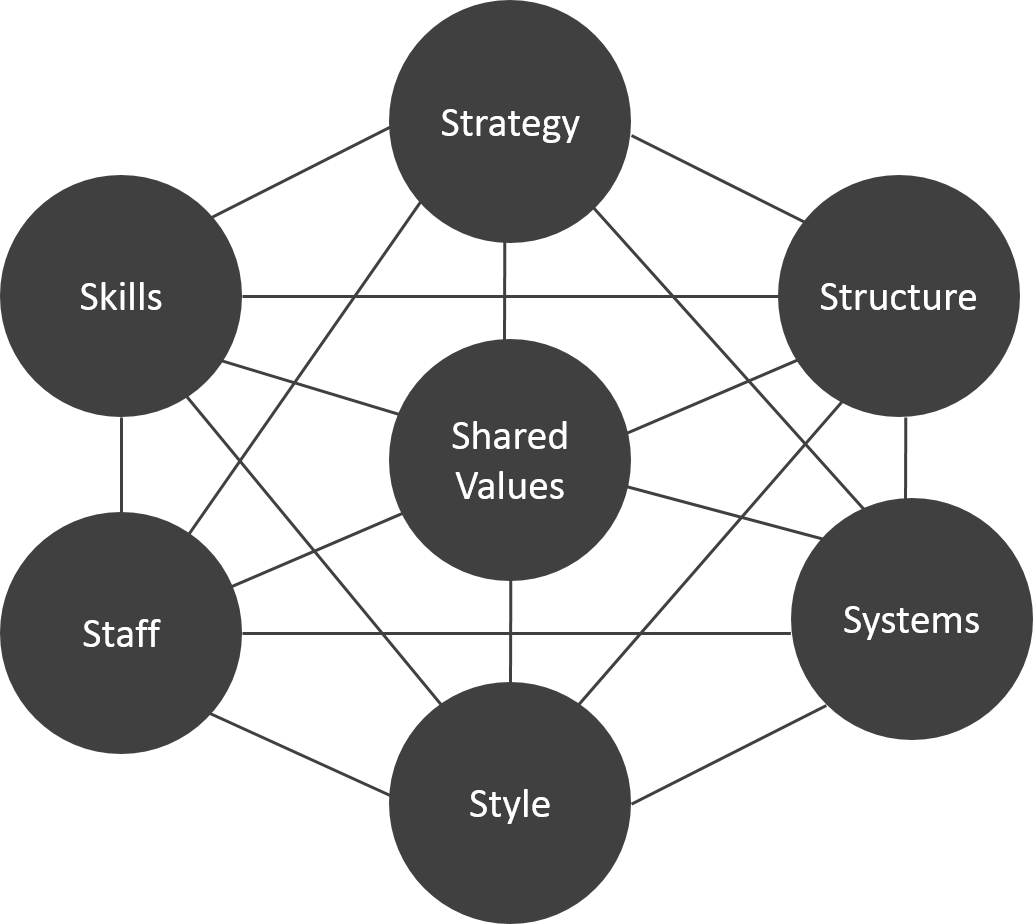
Er zal participerend en praktijkonderzoek worden uitgevoerd om nieuwe kennis op te doen voor het onderzoek. Gedurende het onderzoek worden vijf klantorganisaties bezocht om in kaart te brengen hoe het project in elkaar steekt.

De opbouw van dit rapport begint met een organisatiebeschrijving van IP aan de hand van het 7S model. Daaropvolgend wordt de onderzoek verantwoording weergegeven en uitgelegd waarom dit onderzoek is uitgevoerd. In hoofdstuk 3 wordt de huidige situatie van het adviestraject omschreven en in hoofdstuk 4 wordt een samenvatting gegeven van de analyse van het onderzoek. In hoofdstuk 5 wordt de gewenste situatie van het adviestraject omschreven. In hoofdstuk 6 volgen de conclusies en in hoofdstuk 7 worden er aanbevelingen gedaan en beschreven hoe deze geïmplementeerd kunnen worden bij IP. Achter in dit rapport staan de nodige bijlage om het onderzoek te verduidelijken.

# **Hoofdstuk 1 ‘De organisatie’**

*In dit hoofdstuk wordt de organisatie beschreven waar het afstudeeronderzoek plaats vindt, Ideal Projects. De organisatieomschrijving wordt gedaan aan de hand van het 7S model van McKinsey. Dit model geeft inzicht in hoe de organisatie eruit ziet. Er is voor dit model gekozen omdat het een mooi management model is om zicht te krijgen op alle kwaliteiten en prestaties van de onderneming. Daarnaast wordt dit model vanuit school veel gebruikt en is het een fijn model om mee te werken.*

## **1.1 Strategy**

[](https://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiNiMDLuaHSAhVHNhoKHRJ9BbAQjRwIBw&url=https://imu.nl/internet-marketing-kennisbank/begrippen/7s-model/&bvm=bv.147448319,d.ZGg&psig=AFQjCNHItcGGAiV6y5YJC8OaIEek3M2YxA&ust=1487775440597358)IP bestaat uit een organisatie met mensen vol IDEA(L)S. IP verlaat de gebaande paden met één doel: een werkomgeving waarin organisaties, merken en mensen excelleren. Dit levert tegendraadse, eigenwijze en onconventionele oplossingen op. Oplossingen waar je in eerste instantie niet aan zou denken en die juist daarom goed kunnen werken.

IP bestaat uit een team van ervaren adviseurs, projectmanagers, architecten en ontwerpers. Individuen met verschillende achtergronden en een uitgesproken karakter, onlosmakelijk verbonden door een diepgaand respect voor elkaars krachten. Door de drijfveer om constant te ontwikkelen en vernieuwen en door een warme ondernemersgeest. IP creëert ruimte om te groeien, om te werken en om te leven. Daarom heeft ook de leefomgeving die ze allemaal delen hun aandacht. **Figuur 1 ‘7S-model’**

IP laat hun betrokkenheid zien door het steunen van wisselende

lokale goede doelen en verenigingen.

Integriteit en transparantie vormen de basis van hoe IP werkt, communiceert en samenwerkt. Dit heeft niet alleen betrekking op hun eigen werk, maar ook op dat van anderen. Als IP zaken tegenkomt die valse concurrentie of andere onzuiverheden doen vermoeden, dan spreken zij mensen daar op aan en zo nodig brengen zij hun opdrachtgevers daarvan op de hoogte.

Een veilige en gezonde werkomgeving is van cruciaal belang om werkzaamheden optimaal te kunnen uitvoeren. IP zorgt ervoor dat zij altijd op de hoogte zijn van de nieuwste richtlijnen op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu. Hoewel VCA-certificering (Veiligheid, Gezondheid en Milieu) in deze branche niet verplicht is, streeft IP ernaar alle projectmanagers VCA-VOL te certificeren *(Projects, Over ons, 2017).*

## **1.2 Structure**

* Symbool: het logo van IP staat voor het beeld dat verschillende wegen naar Rome leiden. Je kunt op verschillende manieren je doel bereiken.
* Tastbare aspecten: hieronder vallen de gemaakte afspraken omtrent de uitstraling van het personeel richting elkaar en de klant. Het is van belang dat de medewerkers ten alle tijden netjes, eerlijk en correct naar elkaar en de klant toe zijn.
* Helden: bij IP zijn er geen helden waar andere mensen tegenop kijken. Dit komt doordat er een open cultuur heerst en alle medewerkers met verschillende functies en opleidingsniveaus samenwerken. Men werkt veel samen en heeft elkaar nodig waardoor de machtsverhouding nihil is.
* Normen en waarden: er zijn verschillende waarden bij IP. Denk hierbij aan: innovatie, creativiteit, kwaliteit, duurzaamheid en klantvriendelijk. Er zijn verschillende (al dan niet beschreven) normen opgesteld om deze waarden na te leven. Hier behoren ook kleine oplossingen toe, zoals: clean desk policy, radiatoren uitzetten wanneer het warm is en aanzetten wanneer het koud is, melden wanneer je thuis werkt/later bent/ziek bent.
* Rituelen: jarigen ontvangen een cadeau. Hier zit een systeem in, namelijk de medewerkers die voor jou jarig is koopt een cadeau voor jou. Jij bent dus degene die een cadeau koopt voor de medewerker die na jou jarig is. Bij geboortes, ziekte e.d. worden er kaartjes gestuurd.
* Cohesie: binnen IP heerst er cohesie. Hieruit is op te maken dat alle medewerkers van de verschillende teams met elkaar samenwerken. Dit heeft er mee te maken dat IP een open en toegankelijke organisatie is.

## **1.3 Systems**

* Outlook: outlook gebruikt IP als communicatiemiddel. Tegelijkertijd is dit ook een agendafunctie en is het mogelijk om elkaars agenda in te zien. Dit is handig voor het inplannen van bijvoorbeeld meetings.
* Sketchup: dit is een online tekenprogramma. IP gebruikt dit programma voornamelijk voor 3D tekeningen en visualisaties.
* Autocad: ontwerpers gebruiken dit programma om te ontwerpen.
* Vectorworks: ontwerpers gebruiken dit programma om te ontwerpen.
* Sway: met dit programma wordt de nieuwsbrief intern verstuurd naar alle medewerkers.
* Mailchimp: door middel van dit systeem worden mailingen gestuurd naar klanten. Hiermee kun je ook fysieke uitnodigingen versturen met mooie plaatjes e.d. en aanmeldingen verwerken zodat er een totaal overzicht is van alle aanmeldingen.
* Indesign: ontwerpers gebruiken dit programma om te ontwerpen.

## **1.4 Style**

De oprichter en eigenaar van het bedrijf is Guido Vinkesteijn. Hij is strategisch adviseur binnen IP. Hiermee wordt bedoeld dat Guido een terughoudende rol heeft/aanneemt.

Momenteel zijn er binnen IP geen managementlagen en kan al het personeel rechtstreeks in contact komen met Guido wanneer dit gewenst is. IP is een creatief bedrijf waarbij inbreng gewaardeerd wordt en er zo min mogelijk gestandaardiseerd wordt. Er heerst geen leiderschap binnen IP. De sfeer is heel open en toegankelijk. Er zijn geen leidinggevenden binnen IP, iedereen werkt op projectmatige basis en werkt samen. Ieder project wordt geleid door een projectmanager en een designer. Zij zijn verantwoordelijk voor het project en zorgen er samen voor dat het succesvol afgerond wordt. Er zijn wel buddy’s. Dit zijn personen die aangewezen worden om te helpen met het opstellen van je competenties en ook in de gaten houd hoe je hiermee omgaat.

IP zit op dit moment wel op een kantelpunt. In de toekomst gaat IP namelijk wel naar een organisatie met leidinggevenden en er zal ook meer sturing zijn. Vooral de rol van Guido zal kantelen, veranderen. Guido gaat meer uit de kern van het bedrijf. IP weet zelf nog niet hoe de nieuwe organisatie ingericht gaat worden, maar zijn hier wel mee bezig.

## **1.5 Staff**

IP is gevestigd in Nederland en in België, maar omdat het onderzoek plaats vindt in Nederland wordt het 7Smodel alleen toegepast op het personeel dat werkzaam is in Nederland. Binnen IP zijn er verschillende organen: Ideal Holding (Finance en Staff), Ideal Consult, Ideal Projects (Projectmanagent en Design) en Ideal Solutions. In bijlage 1 ‘Staff en organigram’ is hier een uitgebreide weergaven van gegeven met daarbij een organigram.

Er zijn binnen IP verschillende beloningssystemen:

* Salaris: het salaris wordt bepaald aan de hand van de schaal waarin de medewerker functioneert. De schalen zijn oplopend van 1 tot en met 12. Het salaris wordt uitbetaald op de 25ste van de maand.
* Bedrijfsauto:Faizel bepaalt wanneer iemand een bedrijfsauto ontvangt. Dit zijn voornamelijk de designers en projectmanagers aangezien deze ten alle tijden mobiel moeten zijn en ook vaak bij de klant op kantoor werken.
* Reiskosten woon-werkverkeer: deze worden vergoed vanaf 10 kilometer en bedraagt 19 cent per kilometer.
* Personeelsvoordelen: de evenementen die voor het personeel georganiseerd worden zijn geheel kosteloos, denk hierbij bijvoorbeeld aan het jaarlijkse uitje, de wekelijkse vrijdagmiddag borrel en uitstapjes. Ook worden er iedere dag boodschappen gehaald voor de lunch en kunnen de medewerkers lunchen op kosten van IP.
* Pensioen:alle medewerkers bouwen pensioen op.

*IP heeft geen cao en valt onder het burgerlijk wetboek. Als richtlijn wordt de cao van architecten aangehouden.*

## **1.6 Skills**

IP vindt het vanzelfsprekend om respectvol om te gaan met het milieu en hun naasten. Daarom kijken zij bij hun projecten niet alleen naar het design en de technische bouwcomponent. Door ook het gedrag van leveranciers en gebruikers op de juiste manier te beïnvloeden, is het mogelijk om een huisvestingsproject echt duurzaam te maken. Daarnaast adviseert en coördineert IP bij het behalen van LEED of BREEAM-certificaten zowel voor gebruikers als eigenaren van gebouwen.

Duurzaamheid begint al bij de core business van IP: veel van de projecten zijn gericht op het geschikt maken van bestaande panden voor een nieuw leven, in dezelfde of in een nieuwe functie.

MVO is inspireren en kennis delen. Prikkelende opdrachtgevers en de uitwisseling van ervaringen binnen het netwerk van IP houdt hun scherp. IP is partner van MVO Nederland (Projects, Over ons, 2017)*.*

IP verricht verschillende werkzaamheden. Deze worden toegelicht in bijlage 2 ‘Werkzaamheden IP’.

## **1.7 Shared values**

Bij shared values gaat het over een gezamenlijke bedrijfsopvatting. Deze factor biedt een directe koppeling tussen alle andere factoren van het 7S model. Iedereen binnen IP is op de hoogte van de bedrijfsvisie en deze wordt ten alle tijden nageleefd door alle medewerkers.

In paragraaf 1.2 ‘Structure’ zijn de waarden van de organisatie omschreven. Belangrijke waarden voor IP zijn creativiteit, innovatie, kwaliteit, klantvriendelijkheid en duurzaamheid. De visie van IP is het creëren van ruimte waarin merken, organisaties en mensen kunnen groeien. IP is integer en handelt professioneel en is onafhankelijk met een gezonde dosis humor. IP hecht hier veel waarde aan en komt overeen met de werkelijkheid. IP is een open organisatie waarin veel mogelijk is. Medewerkers krijgen veel vrijheid in hun doen en laten, uiteraard wel binnen bepaalde lijnen. Iedere medewerker van IP houdt zich aan de gedeelde waarden en visie. Zo worden er regelmatig activiteiten en/of extra’s georganiseerd voor de medewerkers, om duidelijk te maken dat het erg gewaardeerd wordt dat men zo hard werkt voor de organisatie. Dit wordt door verschillende personen gedaan, omdat hier niet één iemand voor is aangewezen, zo is de cultuur bij IP. IP is een creatief bedrijf waarbij inbreng gewaardeerd wordt en er zo min mogelijk gestandaardiseerd wordt. Er heerst geen leiderschap binnen IP. De sfeer is heel open en toegankelijk.

**Samenvattend profiel van IP**

IP heeft een rebelse aanpak. Daar waar andere opgeven gaat IP door, door patronen te doorbreken, door onafhankelijkheid en de vrijheid om voor de klant het beste te organiseren. Dit heeft zo z’n voor en nadelen. Een nadeel is dat IP het zichzelf moeilijk maakt, omdat een probleem niet altijd op te lossen is. Iedere klant wil zijn probleem opgelost hebben, waarbij IP zichzelf uitdaagt en probeert met het nodige advies het wel mogelijk te maken om het probleem voor de klant op te lossen en met de klant mee te denken. IP adviseert de klant en geeft niet snel op. Een voordeel is dat IP zich hierdoor onderscheidt van haar concurrenten en zichzelf uitdaagt. IP creëert vanuit de identiteit van de klant. IP positioneert een totaalconcept met daarin opgenomen de locatie- en huisvestingsstrategie, design, langetermijnvisie, haalbaarheid en uitmuntende begeleiding.

De visie van IP is het creëren van ruimte waarin merken, organisaties en mensen kunnen groeien. IP is integer en handelt professioneel en is onafhankelijk met een gezonde dosis humor. Momenteel verloopt het adviestraject lineair. Dit is niet wat IP wil, IP wil namelijk dat het adviestraject cyclisch verloopt. Daarnaast geven medewerkers aan toch wat veranderingen te zien in de werkwijze en geven zij aan de nazorg momenteel te verwaarlozen.

# **Hoofdstuk 2 ‘Verantwoording onderzoek’**

*In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de onderzoeksvraag, de bijbehorende deelvragen en welke onderzoeksmethoden gehanteerd zullen worden om antwoord te kunnen geven op deze vragen. Ten slotte wordt de verkregen informatie ten behoeve van het theoretisch onderzoek weergegeven. Deze informatie is verkregen door middel van literatuuronderzoek. Het theoretisch kader geeft antwoord op de vraag welke redenen de geadviseerde klant heeft om anders om te gaan met het advies dan IP voor ogen had, hoe het ideale adviestraject zou verlopen, hoe het adviestraject geïmplementeerd kan worden en welke consequenties dit met zich mee brengt en hoe een PDCA geïmplementeerd kan worden voor IP en de klant.*

Naar aanleiding van een onderzoeksvoorstel, is het onderzoek verder geconcretiseerd. In bijlage 3 ‘Onderzoeksvoorstel’ is het onderzoeksvoorstel terug te vinden. De onderzoeksvraag die hieruit is afgeleid luidt: *‘’Op welke wijze kan IP zorgen dat er geen mismatch ontstaat over haar advies voor de klantorganisatie?’*

## **2.1 Onderzoeksmethode**

Er wordt tijdens dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen drie soorten onderzoek, namelijk theoretisch onderzoek, praktijkonderzoek en participerend onderzoek. De keuze van deze onderzoeksmethoden hangt af van de informatie die verkregen dient te worden.

Het theoretische onderzoek wordt gedaan door het verzamelen en analyseren van bestaande gegevens. Er zal tijdens het onderzoek gebruikt gemaakt worden van verschillende bronnen. Allereerst wordt er gebruik gemaakt van verschillende soorten boeken met betrekking tot het onderwerp waar onderzoek naar gedaan wordt. Daarnaast worden er elektronische bronnen gebruikt zoals artikelen, nieuwsbrieven en websites. Door het zoeken, verzamelen en analyseren van gerelateerde bronnen ontstaat er een basis van het theoretisch onderzoek. Door alle informatie die verzameld is uit de deskresearch, klantbezoeken, observaties en afgenomen interviews kunnen er vervolgens verschillende analyses worden uitgevoerd.

Er zal praktijkonderzoek en participerend onderzoek worden uitgevoerd om nieuwe kennis op te doen voor het onderzoek. Gedurende het onderzoek worden verschillende klantorganisaties bezocht om in kaart te brengen hoe het project in elkaar steekt.

Interview

Interviews worden gehouden met de managers van de klantorganisaties die betrokken waren bij het project, waaronder de facility manager van de klantorganisatie en verschillende eindgebruikers. Dit wordt gedaan om een helder en transparant beeld te creëren van de klant om te kijken of het daadwerkelijke advies ook wordt uitgevoerd.

Observatie

Zelf ga ik bij de huisvesting van verschillende klantorganisaties van IP observeren om te kijken hoe het er daar aan toe gaat en of het advies is overgenomen door de klantorganisatie. Dit ga ik doen aan de hand van een observatieschema dat ik van te voren met IP heb opgesteld. Ik kom bij de klanten over de vloer en ga observeren hoe er gewerkt wordt. Dit wordt gedaan om te zien of er gewerkt wordt zoals IP heeft geadviseerd. Ik weet wat er geadviseerd is, omdat er interviews gehouden zijn met de betrokken designer en projectmanager.

Literatuur

Het literatuuronderzoek dat wordt uitgevoerd zal online gebeuren en uit boeken en vakliteratuur. Hierdoor kunnen er theorieën gebruikt worden ter ondersteuning van het onderzoek. Ook is het van belang op de hoogte te zijn van trends en ontwikkelingen om vervolgens na het onderzoek een passend advies te kunnen geven.

Forumbijeenkomst/evaluatiebijeenkomst/focusgroep onderzoek

Dit wordt gedaan met een aantal eindgebruikers om te horen wat hun ervaringen zijn en dat vervolgens te evalueren.

## **2.2 Onderzoeksaanpak**

Om tot een goed onderzoek en advies te komen, moet er volgens een gestructureerde en duidelijke aanpak worden gewerkt. Uit de onderzoeksvraag zijn vijf deelvragen en vier sub-deelvragen voortgevloeid. Deze staan hieronder weergegeven. De keuze van deze onderzoeksmethoden hangt af van de informatie die verkregen dient te worden.

1. Wat kan IP?

* Hoe ziet het huidige adviestraject van IP er momenteel uit?
* Wat is de reden dat IP zich momenteel niet bezig houdt met de nazorg van het adviestraject?

1. Hoe kan het zijn dat het resultaat wel of niet overeenkomt met het advies van IP?
2. Welke redenen heeft de geadviseerde klant om anders om te gaan met het advies dan IP voor ogen had?

* Wat zijn de (financiële) effecten van de mismatch tussen advies en daadwerkelijke herhuisvesting?

1. Hoe zou het ideale adviestraject verlopen?

* Hoe kan het vernieuwde adviestraject geïmplementeerd worden en welke consequenties brengt dit met zich mee?

1. Hoe kan een PDCA geïmplementeerd worden voor IP en klant?

Er zullen verschillende onderzoeksmethodes gebruikt worden om het kwalitatieve onderzoek uit te voeren en antwoord te geven op de onderzoeksvraag. In onderstaande tabel 1 ‘onderzoeksmethode deelvragen’ is per deelvraag en sub-deelvraag aangegeven welke onderzoeksmethode gehanteerd wordt.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Deelvragen** | **Methode van onderzoek** | **Tools** |
| 1. Wat kan IP? | Praktijkonderzoek  Participerend onderzoek | Interview  Observatie |
| Hoe ziet het huidige adviestraject van IP er momenteel uit? | Praktijkonderzoek  Participerend onderzoek | Interview  Observatie |
| Wat is de reden dat IP zich momenteel niet bezig houdt met de nazorg van het adviestraject | Praktijkonderzoek  Participerend onderzoek | Interview  Observatie |
| 1. Hoe kan het zijn dat het resultaat wel of niet overeenkomt met het advies van IP? | Praktijkonderzoek  Participerend onderzoek | Interview  Observatie  Evaluatie |
| 1. Welke redenen heeft de geadviseerde klant om anders om te gaan met het advies dan IP voor ogen had? | Praktijkonderzoek  Participerend onderzoek  Theoretisch onderzoek | Interview  Evaluatie  literatuur |
| Wat zijn de (financiële) effecten van de mismatch tussen advies en daadwerkelijke herhuisvesting? | Praktijkonderzoek | Interview  Evaluatie |
| 1. Hoe zou het ideale adviestraject volgens de theorie verlopen? | Praktijkonderzoek  Participerend onderzoek  Theoretisch onderzoek | Interview  Observatie  Literatuur  Evaluatie |
| Hoe kan het vernieuwde adviestraject geïmplementeerd worden en welke consequenties brengt dit met zich mee? | Praktijkonderzoek  Participerend onderzoek  Theoretisch onderzoek | Interview  Observatie  Literatuur  Evaluatie |
| 1. Hoe kan een PDCA geïmplementeerd worden voor IP en klant? | Theoretisch onderzoek | Literatuur |

**Tabel 1 ‘Onderzoeksmethode deelvragen’**

## **2.3 Onderzoek verantwoording**

Het betreft een onderzoek op het gebied van huisvesting met een focus op de nazorg van de implementatie en de mismatch tussen advies en uitvoering. Het onderzoek is kwalitatief van aard, aangezien er verschillende bronnen worden onderzocht om tot een conclusie te komen. Er zal onder andere gekeken worden naar het idee dat IP heeft gehad om dit advies uit te brengen aan de klant, het programma van eisen vanuit de klant en het eindresultaat.

Voor het theoretisch onderzoek zal er een bronnenonderzoek en literatuuronderzoek uitgevoerd worden. Er zal aan de hand van trefwoorden, die afgeleid zijn uit de onderzoeksvraag, worden gezocht naar relevante bronnen. De bibliografie van deze bronnen zal vervolgens bestudeerd worden.

Op basis van de ingewonnen informatie vanuit de literatuur zullen interviews afgenomen worden met de managers die bij het project betrokken waren bij de verschillende klanten waar het onderzoek plaats vindt. Dit gaat om de klanten: Cognizant, Kraton, Q Music, Swissport Amsterdam en Ecorys. In bijlage 4 ‘Keuze van klantorganisaties’ wordt toegelicht waarom er juist voor deze vijf klantorganisaties gekozen is. De kern van de overweging is dat er bijzondere projecten tussen zitten die niet met werkplekconcepten te maken hebben, terwijl werkplekconcepten in principe de standaard projecten bij IP zijn die het meest voorkomen. En dat projecten gekozen zijn die juist vrij recent zijn opgeleverd maar ook projecten van een tijd terug, zodat een goede vergelijking gemaakt kan worden.

De interviewvragen worden vooraf opgesteld en bestaan uit open vragen, zodat de geïnterviewden uitgebreid antwoord kunnen geven. Er zal observatie plaatsvinden bij de verschillende klantorganisaties om een beter inzicht te krijgen in de manier van werken. Per klant vindt er één bezoek plaats en zal een dag in beslag nemen.

Tenslotte zal er een vergelijking, een match, worden gemaakt over de keuze van een advies, waarom een advies wel of niet opgevolgd wordt door de klant. Deze vergelijking wordt gedaan bij twee verschillende branches waar het adviestraject ook van belang is. Dit vergelijkend onderzoek wordt door middel van een interview uitgevoerd.

## **2.4 Theoretisch kader**

Binnen dit onderzoek zijn er verschillende modellen gebruikt. Hierbij is een bewuste afweging gemaakt tussen de modellen. Zo is gekozen om de organisatie te beschrijven aan de hand van het 7S model. Dit model geeft inzicht in hoe de organisatie eruit ziet. Er is voor het 7S model gekozen, omdat het een mooi management model is om zicht te krijgen op alle prestaties en kwaliteiten van de organisatie. Ook wordt het 7S model gestimuleerd door de Haagse Hogeschool en is het een fijn model om mee te werken.

De problematiek van de mismatch bevat een aantal theorieën. Hieronder worden er een aantal modellen toegelicht/gebruikt voor de volgende deelvragen: *‘Welke redenen heeft de geadviseerde klant om anders om te gaan met het advies dan IP voor ogen had’, ‘Hoe zou het ideale adviestraject volgens de theorie verlopen’, ‘Hoe kan het vernieuwde adviestraject geïmplementeerd worden en welke consequenties neemt dit met zich mee’.* De modellen die hieronder staan beschreven komen telkens terug tijdens het zoeken van informatie om adviezen en de implementatie daarvan goed te laten verlopen. Dit is de reden waarom er gekozen is voor deze modellen. Hieronder is een korte toelichting weergegeven van deze modellen.

* **De tredmolen**

Een model dat in gang wordt gezet doordat de klantorganisatie het advies en de benodigde veranderingen niet begrijpt. Hierdoor ontstaat desoriëntatie. De tredmolen bestaat uit: falen, niet begrijpen, wondermethoden omarmen en geen resultaat realiseren.

* **Tienstappenplan van Kempen en Keizer**

Een plan voor beginnende adviseurs bestaande uit tien stappen dat bedoeld is voor de eerste adviesklussen.

* **Vijfstappen model van Milan Kubr**

Een stappenplan om de hoeveelheid aan activiteiten die in een adviesproces tevoorschijn kunnen komen te ordenen en toe te lichten.

* **Stappenplan van Withmore**

Een hulpmiddel voor adviseurs om ten alle tijden te kunnen begrijpen in welke fase het proces zich afspeelt.

* **PDCA**

De kwaliteitscirkel van Deming is een hulpmiddel voor probleemoplossing en kwaliteitsmanagement. De cirkel omschrijft vier activiteiten die op alle verbeteringen van toepassing zijn in organisaties. Doordat dit model cyclisch is garandeert dat de kwaliteitsverbetering continue.

* **5P model**

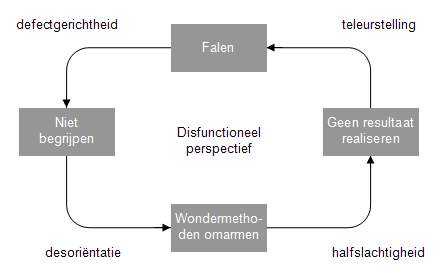
Een model dat overzicht geeft van condities en acties die een effectieve implementatie bevorderd.

Adviseren is een vak volgens (Uitgeefgroep, 2017) en wel omdat, een adviseur jarenlang werd ingehuurd voor zijn expertise: de adviseur wist meer dan de opdrachtgever. De adviseur helpt om veranderingen teweeg te brengen in een andere omgeving. De adviseur kan dat doen op verschillende manieren, denk hierbij bijvoorbeeld aan onderzoek en gesprekken met medewerkers uit de klantorganisatie. De vraag is natuurlijk of de medewerkers in de klantorganisatie, de leidinggevenden en de uiteindelijke opdrachtgever ook zullen luisteren naar de adviseur en zijn advies zullen opvolgen. De adviseur is daarvoor afhankelijk van zijn gezag. Het gezag is onder andere gebaseerd op onderstaande onderdelen:

1. Kennis, expertise**:** bijna iedereen die adviseert heeft in eerste instantie en andere voor opleiding. Van elke adviseur mag algemene bedrijfskundige kennis verwacht worden, kennis over hoe het er aan toegaat in verschillende soorten klantorganisaties.
2. Ervaring: de adviseur kan wijzen op zijn ervaring bij vergelijkbare klantorganisaties. Leeftijd speelt ontegenzeggelijk ook een rol. Een directie vindt het bijvoorbeeld lastig om een jonger iemand serieus te nemen wat betreft strategische vragen.
3. Persoonlijkheid en karakter: of de invloed van een adviseur wordt geaccepteerd, hangt in grote mate af van zijn of haar persoonlijkheid.
4. Overtuigingsgaven, charisma: de personen die met de adviseur werken, moeten hem willen volgen in zijn redeneringen en aanbevelingen.
5. Tarief: hiermee laat de adviseur zien dat hij/zij zichzelf serieus neemt (Uitgeefgroep, 2017)*.*

Maar hoe kan het dan zo zijn dat het advies toch door klantorganisaties niet wordt aangenomen. Dit kan verschillende achterliggende redenen hebben.

* Durven: de klantorganisatie vindt het een grote ingreep en durft het advies niet volledig aan te nemen.
* Begrijpen: de klantorganisatie begrijpt het advies dat geven wordt niet en geeft er vervolgens een eigen draai aan. Of IP heeft niet goed begrepen wat de klantorganisatie wilt.

[](http://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjA3ZucxaPSAhUOsBQKHTjCDG8QjRwIBw&url=http://www.raamstijn.nl/eenblogjeom/index.php/bluff-your-way-into/563-disfunctioneel-perspectief&bvm=bv.147448319,d.ZGg&psig=AFQjCNE7IkYCgvdr3PUO_ap9dINzeqGqkA&ust=1487847289915016)Deze twee redenen hebben te maken met de tredmolen. Deze tredmolen wordt in gang gezet doordat de klantorganisatie het advies en de benodigde verandering niet begrijpt. Hierdoor ontstaat desoriëntatie: de klantorganisatie weet het niet (meer). De klantorganisatie wordt vatbaar voor ‘wondermethoden’: modellen en concepten die veelbelovend ogen en resultaat garanderen. Deze modellen en concepten worden omarmd, maar halfslachtig. Er wordt niet uit een stevige basis en inzicht gekozen. Hierdoor gaat het al grotendeels mis en wordt er uiteindelijk geen resultaat geboekt (ten Have, ten Have, & Janssen, Waarom mislukt 70 procent van de veranderingen?, 2010)*.* **Figuur 2 ‘Tredmolen’**

Adviestrajecten worden bijna altijd in stappen weergegeven. In de praktijk verschilt dit en ontwikkelt een adviseur vaak zijn eigen stappen voor een adviestraject. Er worden verschillende stappenplannen gebruikt, niet één stappenplan is ‘de waarheid’. Een ervaren adviseur heeft altijd een bepaald stappenplan in gedachte waarop hij de volgorde van zijn stappen baseert. In bepaalde onderdelen van het adviestraject is het van belang om ook zonder stappenplan of methode te kunnen werken. Denk hierbij aan een team overleg, het kan hierbij handig zijn om helemaal leeg het overleg in te gaan om goed te kunnen luisteren. Wanneer er helemaal zonder stappenplan gewerkt wordt, leidt dit gegarandeerd tot verwarring bij de adviseur en de opdrachtgever. In de literatuur zijn er diverse stappenplannen te vinden voor het ideale adviestraject. Hieronder zijn een paar voorbeelden weergegeven (Uitgeefgroep, 2017).

Voor beginnende adviseurs wordt er door Kempen en Keizer (2016) een tien stappenplan geadviseerd dat bedoeld is voor de eerste adviesklussen die je als beginnend adviseur begeleidt.

*Oriëntatiefase:*

1. Externe oriëntatie: een voorstudie over de klantorganisatie en de sector waarin zij opereren.
2. Intakegesprek: de eerste afspraken en kennismaking over de werkwijze in de toekomst.
3. Oriënterende interviews: inzicht krijgen in de organisatie, cultuur en het probleem.
4. Analyse: verzamelen en ordenen van alle informatie vanuit de klantorganisatie.
5. Terugkoppeling/contracteren: het eens worden met de klantorganisatie over de opdracht, probleemstelling en plan van aanpak.
6. Werkplanning en projectorganisatie: uitgewerkt plan van aanpak en het verkrijgen van een goedgekeurde werkplanning.

*Onderzoek- en oplossingsfase:*

1. Diepteonderzoek: onderzoek dat antwoorden geeft voor het vraagstuk.
2. Oplossingsplan: oplossingen formuleren voor het onderzoek.

*Invoeringsfase:*

1. Invoering: het realiseren van de oplossing voor de klantorganisatie en de organisatieverandering invoeren.
2. Afronding: eindrapport opstellen, evalueren met de opdrachtgever van de klantorganisatie en afscheid nemen (Kempen & Keizer, 2016)*.*

Milan Kubr (2002) hanteert een vijf stappen model:

1. Entry: dit zijn de eerste bijeenkomsten tussen de opdrachtgever en de adviseur. Dit is belangrijk voor het vaststellen van de verwachtingen van beide partijen.
2. Diagnosis: in deze stap ga je uitzoeken wat nu eigenlijk het probleem is, maar nog niet wat de oplossing hiervoor is. Het is hierbij belangrijk dat er veel data verzameld wordt, richting van het onderzoek kiezen en de menselijke dynamiek verkennen rond het probleem. Denk hierbij ook aan het onderzoeken welke methode er gebruikt kan worden, een schatting van de tijd en overleg met de opdrachtgever over de bevindingen.
3. Action planning: bij deze stap gaat het om het ontwikkelen van oplossingen en alternatieven bekijken. Maar ook voorstellen formuleren voor de klantorganisatie en de implementatie van de oplossing voorbereiden.
4. Implementation: dit is het resultaat van het gehele onderzoek. Het doel hiervan is het invoeren van veranderingen die verbeteringen zijn voor de klantorganisatie.
5. Termination: het verlaten van de klantorganisatie door de adviseur. De adviseur bespreekt met de klantorganisatie het gehele traject en verlaat de klantorganisatie vanuit zichzelf voordat de klantorganisatie hem dit vraagt(Kubr, 2002).

Het boek ‘Omgeving en positie van de adviseur’ van Withmore (1992) hanteert ook een stappenplan voor een adviestraject. Dit als hulpmiddel voor een adviseur om ten alle tijden te kunnen begrijpen in welke fase het proces zich afspeelt. Het stappenplan is gebaseerd op het advies van Whitmore, die het stappenplan invoerde in de wereld van coaching en verandermanagement. Whitmore onderscheid in zijn model vier stappen: Goal – Reality – Options – Decision (GROW). In dit boek zijn er nog drie stappen aan toegevoegd: Implement – Nourish – Get out.

1. Goal (het doel): veel organisaties beginnen met een adviestraject, maar kunnen de reden hiervan niet duidelijk aangeven. In deze fase heeft de adviseur de rol van strateeg, ontwerper, grote-lijnentrekker en moet hij goed kunnen interviewen om de achterliggende reden te kunnen achterhalen.
2. Reality (de realiteit): de adviseur gaat in deze fase rustig en netjes in kaart brengen hoe de klantorganisatie er daadwerkelijk uitziet.
3. Options (van realiteit naar doel): in deze fase moet de adviseur verder gaan. Meestal zijn er opties die niet benut worden en dat duidt op taboes binnen de klantorganisatie. Het is voor de adviseur van belang om de taboes op tafel te krijgen.
4. Decision (de besluitvorming): de adviseur moet een bijdrage leveren aan de kwaliteit en daadkracht van de besluitvorming. Dit is het moment waarop de adviseur het verschil kan maken. In plaats van dat de klantorganisatie zelf een besluit maakt, gaan ze opnieuw kijken naar de doelen en opties en hebben daar wellicht een adviseur bij nodig.
5. Implement (implementeren): de adviseur weet nu wie het verschil kunnen maken in de organisatie. Deze personen moeten gefaciliteerd worden. Dit moet gebeuren met geld, want veranderingen kosten nu eenmaal wat. In het algemeen wordt de klantorganisatie zelf geacht te implementeren, maar de adviseur kan hierbij betrokken zijn.
6. Nourish (voeden en borgen): de implementatiefase is een proeffase voor hoe het uiteindelijk moet zijn. Weerstand komt in deze fase tevoorschijn. De adviseur moet hierop voorbereid zijn en het inzetten ten gunste van de verandering. Vanaf het begin dient een adviseur rekening te houden met de duurzaamheid van de voorziene verandering.
7. Get out (weggaan): de adviseur moet verder naar de volgende klantorganisatie. Als de adviseur zijn werk goed heeft gedaan, is hij uitgespeeld en zal hij minder succesvol zijn in de komende periode (Uitgeefgroep, 2017)*.*

Er worden veel verschillende theorieën en modellen beschreven over een succesvolle implementatie. Het 5P model en de PDCA cirkel zijn er daar twee van. Deze worden hieronder toegelicht.

Een model dat overzicht geeft van acties en condities die een effectieve implementatie bevordert is het 5P model van Pryor. Met dit model wordt een systematische en integrale benadering neergezet als manier om de haalbaarheid te vergroten van de implementatie. Om de implementatie haalbaar te maken is het van belang om de activiteiten van alle betrokkenen te coördineren en te integreren vanuit de strategische of veranderdoelen. Het 5P model biedt hier een kader voor en inzicht in de essentiële condities. Het vormt een alternatief voor de traditionele manier van implementeren. In de traditionele wijze ligt er veel nadruk op de organisatiestructuur. Het 5P model verbind en onderscheidt vijf onderdelen: Purpose, Principles, Processes, People en Performance. Purpose (verzamelnaam voor de richting van de organisatie), Principles (interne structuur) en Processes (externe structuur), staan voor de invloed van strategie op structuur. De verbinding tussen People, Principles en Processes staan voor de invloed van de organisatiestructuur op het gedrag van alle medewerkers in de organisatie. Het 5P model is een verzameling van ‘theorieën’ over de verschillende condities die bijdragen aan de implementatie (ten Have, ten Have, & Janssen, Welke condities bevorderen de haalbaarheid van een implementatie?, 2010)*.*

Uit onderzoek blijkt dat organisaties, door de plan do check act cyclus organisatie breed en consequent te gebruiken, veel betere (financiële) resultaten bereiken.

De kwaliteitscirkel van Deming (PDCA) is een hulpmiddel voor probleemoplossing en kwaliteitsmanagement en is ontwikkeld door William Edwards Deming. De kwaliteitscirkel omschrijft vier activiteiten die op alle verbeteringen van toepassing zijn in organisaties. Deze vier activiteiten zorgen samen voor een betere kwaliteit. Doordat dit model cyclisch is garandeert dat de kwaliteitsverbetering continue. De vier activiteiten in dit model zijn (Group, Kwaliteitscirkel van Deming, 2017)*:*

* Plan: doelstellingen en plannen worden altijd smart gemaakt met normen en KPI’s. Er wordt duidelijke taal gesproken. Kijk naar de huidige werkzaamheden en bedenkt een verbeterplan voor deze werkzaamheden. Bij deze verbetering is het dus ook van belang op een doelstelling vast te stellen.
* Do: de uitvoering wordt nauwkeurig gemonitord. Het is niet erg als er fouten gemaakt worden, deze worden bij de bron aangepakt. Voer deze verbetering uit in een gecontroleerde proefopstelling.
* Check: er moet regelmatig gecontroleerd worden of de uitvoering nog in lijn is met de doelstellingen en de plannen. Het is belangrijk om hier feedback op te krijgen en om dit te bespreken. Meet in deze stap het resultaat van de verbetering en vergelijk deze met de oorspronkelijke situatie.
* Act: stel de werkzaamheden bij aan de hand van de resultaten die bij ‘Check’ geconcludeerd zijn.

De bedoeling van dit model is dat iedere medewerker op deze manier in staat is om zijn eigen werkwijze en/of proces te boordelen en ook te verbeteren. De individuele handelingen van de medewerkers binnen een organisatie vormen namelijk een eigen deelproces van het totale proces. Deze kwaliteitscirkel wordt vaker onbewust impliciet toegepast dan bewust expliciet.

PDCA is één methode met verschillende voordelen. Door deze methode toe te passen:

* Worden de bedrijfsprocessen stap voor stap beter
* Wordt het kwaliteitsmanagement in de organisatie geprofessionaliseerd
* Wordt de organisatie intelligenter
* Worden de prestaties krachtiger

(Group, Plan Do Check Act: een krachtige verbetertool, 2017)

Er is in de tekst hiervoor aan de hand van verschillende literatuur bronnen toegelicht hoe een PDCA geïmplementeerd kan worden voor IP en de klant. In hoofdstuk 7 ‘Aanbevelingen & implementatie’ wordt uitgebreid uitgelegd hoe de PDCA cirkel bij IP geïmplementeerd kan worden.

### **2.4.1 Vergelijking met andere branches**

Een andere reden, dan hierboven beschreven, waarom de klantorganisatie het advies negeert kan ook zijn omdat de klant denkt het beter te weten. De klantorganisatie gaat veranderingen doorvoeren op eigen initiatief. Dit kan een oplossing zijn voor korte termijn, maar op lange termijn komt de klantorganisatie erachter dat zij toch de kennis en expertise niet in huis hebben om zelf een zinvolle verandering door te voeren. Dit blijkt uit de interviews bij de klantorganisaties, waarin dit gezegd wordt door de klant. Voor dit onderzoek is er ook een vergelijking gemaakt met twee andere branches waarbij het adviestraject van belang is.

Het eerste interview heb ik gehouden met Stein Huizinga. Hij is werkzaam als huisvestingsconsult bij Ideal Consult, een tak van IP, en helpt bedrijven bij het vinden van het ideale bedrijfspand. Stein gaf aan dat het van belang is dat je de klant laat kiezen. Wanneer we eenmaal de opdracht binnen hebben verliezen we de klant niet meer. Wel komt het voor dat het door ons voorgestelde pand geen optie meer is. We hebben bijvoorbeeld klanten die het logo heel groot op het pand wil hebben en maar een klein deel van het pand zou willen huren. Dit is natuurlijk niet reëel, en daarom verliezen we dan dat pand. De klant behouden we want we gaan op zoek naar een ander pand. Een aanhurend makelaar selecteert meer op de performance, hoe ga jij mij bedienen, hoe ga ik zeker weten dat jij voor mij de beste makelaar bent om te vinden wat ik zoek. Het is hier niet zo dat de klant zegt kom eens met een paar panden en dan ga ik kijken of ik met jou in zee ga. Ze gaan een aanhurend makelaar zoeken gebaseerd of referenties, netwerk, hoe worden projecten aangepakt door die partij? De klant zegt dan; hier is de opdracht ga maar zoeken naar panden. Dan is de opdracht dus al binnen. En dan gaan wij net zolang door totdat er een geschikt pand is. Verder komt het bij een makelaar volgens Stein niet snel voor dat de klant niet vindt wat hij zoekt (Huizinga, 2017)*.*

Wat is hier anders dan het adviestraject van IP: de werkwijze is in principe hetzelfde. De klant kiest voor IP en daarna pas worden er werkzaamheden verricht voor de klant. Nu is het wel zo dat IP voor dit traject erg bezig is met de klant binnenhalen. Zo worden er pitches gedaan om uiteindelijk de opdracht binnen te halen. Dit gebeurt niet bij een makelaar/consult. Het verschil is dat IP al veel meer met de klant bezig is voordat de opdracht daadwerkelijk binnen is*.*

Het tweede interview heb ik gehouden met Rachid Abdallaoui. Hij is werkzaam bij Xerox als projectmanager, is operationeel verantwoordelijk en geeft adviezen over budgetten en bemiddelt ook in bepaalde situaties. Als Rachid een verzoek krijgt van een manager dat er budget nodig is om iets te kunnen bewerkstelligen dan kijkt hij eerst of het binnen zijn projectbudget past. Is dit het geval dan kijkt hij of de actie die de manager wil uitvoeren een toegevoegde waarde heeft op korte of lange termijn. Als Rachid het idee heeft dat het zeker effectief kan zijn maar lastig is om te borgen dan geeft hij daar advies over. Als de klant vervolgens aangeeft het alsnog te kunnen borgen dan wijzen ze zijn advies dus af. Als Rachid adviezen heeft en de klant maakt daar geen gebruik van, dan zijn het uiteenlopende zaken waar geen structuur in zit. Zoals hierboven besproken wordt gebeurd niet heel erg vaak, maar is wel de meest voorkomende reden (Abdallaoui, 2017)*.*

Wat is hier anders met IP: eigenlijk is de werkwijze hetzelfde. Een klant komt bij IP met een opdracht voor de huisvesting en daar hoort een bepaald budget bij. IP kijkt of het budget past bij wat de klant wenst en eist. Mocht dit niet het geval zijn dan adviseert IP daarover en aan de hand daarvan bepaald IP of het haalbaar is ja of nee. Dit geldt ook voor een advies over het design. IP bedenkt een concept en maakt daar een ontwerp bij. Dit wordt geadviseerd aan de klant, maar de klant is natuurlijk vrij om te bepalen of ze dit overnemen of niet. Nu betrekt IP de klant bij het gehele traject dus er zal uiteindelijk geen groot verschil ontstaan tussen het advies en het uiteindelijke resultaat.

*Conclusie: er kunnen verschillende redenen zijn dat het advies dat gegeven wordt niet wordt overgenomen door de geadviseerde. Dit hangt af van de adviseur, de geadviseerde en uiteindelijk ook het totale proces waarin het zich afspeelt. We kunnen concluderen dat het van belang is dat de adviseur zich te allen tijde verdiept en verplaatst in zijn klant en dat de klant betrokken wordt bij het proces. Er ontstaat op deze manier vertrouwen vanuit beide partijen. Zo zullen er minder snel onduidelijkheden zijn en is de klant eerder bereid om het advies van de adviseur aan te nemen.*

*Iedere adviseur adviseert op een manier waarop hij/zij denkt dat goed is. Er zijn veel verschillende adviesmodellen en uit ieder model wordt een onderdeel gebruikt dat goed werkt. Het is wel van belang om van te voren een plan op te stellen en te weten hoe het adviestraject gaat indelen. Het ideale adviestraject bestaat niet. Dit bepaalt iedere adviseur voor zichzelf. Wat opvalt is dat er twee soorten adviestrajecten worden aanbevolen: de lineaire en de circulaire. Dit hoofdstuk levert ook de vragen voor de interviews en de elementen voor de uit te voeren observaties.*

# **Hoofdstuk 3 ‘De huidige situatie’**

*In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het huidige adviestraject verloopt bij IP. Om hier achter te komen is er een interview gehouden met Quirina Fokke (Projectmanager bij IP), Ann Decock en Monica Straathof (Designers bij IP) en zijn er observaties gedaan. Het huidige adviestraject is verdeeld in verschillende fases die beschreven zullen worden met behulp van de in het vorige hoofdstuk geïdentificeerde kenmerken.*

**00 / INITIATIEF**

IP komt op verschillende manieren aan zijn klanten. Cushman and Wakefield is een bevriend makelaar van de oprichter van IP. Dit is eigenlijk altijd de eerste leverancier geweest van projecten. In het begin was dit contact heel sterk, maar dat is op den duur gaan verwateren. Via andere makelaars komt IP ook aan contacten en projecten. Veel klanten komen uit het netwerk van Guido (oprichter van IP), van mond tot mond reclame, vanuit het opgebouwde netwerk, via sociale media kanalen zoals LinkedIn en vanuit kranten. Een andere belangrijke bron van acquisitie is wanneer het huurcontract na vijf jaar van de klant afloopt en deze vervolgens weer naar IP terug komt. Dit gebeurt heel vaak namelijk bij 80% van de projecten. Guido is met name verantwoordelijk voor acquisitie, projectmanagement officieel niet. Er zijn wel projectmanagers die dit zien als onderdeel van hun werk. Deels halen projectmanagers nieuwe opdrachten binnen uit huidige opdrachten, omdat ze bij de klant rondlopen voor het huidige project. Het is voor een projectmanager ook goed om te weten wat de klant belangrijk vindt en wat er besproken is. Wanneer er een project binnenkomt haalt Guido Karel erbij en kijken ze samen welke designer en welke projectmanager het beste bij dit project past.

De designer en de projectmanager gaan samen op. In acquisitie wordt er een project binnengehaald, maar dan is nog niet helemaal duidelijk wat het budget is van de klant. Dit wordt gekristalliseerd door de projectmanager. Dat gebeurd in overleg met de designer om te kijken wat het ontwerp zou kosten en wat de kosten zijn om het te realiseren. Aan de hand van referentieprojecten wordt er gekeken wat de kosten zijn, hoelang het zou duren qua tijd om een ontwerp te maken en het te realiseren. Het vaststellen van het budget met de klant wordt gedaan door de projectmanager. Het is logisch dat een projectmanager eerder klantcontact heeft dan een designer. De designer heeft in deze fase wel klantcontact maar dit is enkel over het design. Verder verloopt al het klantcontact via de projectmanager. De contacten met de meubel leveranciers wordt over het algemeen vaak gedaan door de designer, maar dit verschilt ook weer per designer. Dit is niet perse een taak van de projectmanager of de designer, dit wordt onderling afgesproken. Het contact bijvoorbeeld met de leverancier van systeemwanden onderhoud de projectmanager dan weer. Wanneer de designer aangeeft een systeemwand te willen, vraagt de projectmanager hoe deze eruit moet komen te zien. Aan de hand van deze informatie kan de projectmanager bepalen bij welke leverancier dit is en contact zoeken met de leverancier i.v.m. de planning.

De initiatief fase is een soort van kennismaking. Vaak vindt dit plaats voordat er een opdracht is. dit kan voor de pitch zijn of puur voor de opstart van een project. Kennismaking kan gebeuren door met de klant langs referentieprojecten te gaan waarbij vertelt wordt wie IP is en wat de werkwijze is. Het kan ook zijn dat de klant al bekend is met IP door bijvoorbeeld eerdere projecten en dan legt de klantorganisatie enkel uit wat ze willen zodat IP hier voor de pitch op in kan spelen en antwoord kunnen geven op de wensen en eisen van de klant.

IP presenteert zichtzelf, dit zijn de eerste contacten met de klant. Daarna wordt het project gedefinieerd. De projectmanager is vanaf het begin af aan betrokken voor de projectplanning (werkzaamheden die een projectmanager doet) en kostenraming samen met de designer. De projectmanager is bezig met de tijdplanning, budget en het opstellen van de technische werkomschrijvingen (installaties, bouwkundige uitwerking e.d). Uiteindelijk doet de projectmanager het voorstel aan de klant.

**01 / DEFINITIE**

In deze fase wordt het project gedefinieerd. Er wordt in deze fase als eerste geïnventariseerd wat de wensen en eisen zijn van de klantorganisatie. Dit wordt gedaan door verschillende partijen van de klantorganisatie te interviewen. De interviews worden gehouden met onder andere de directie, HR, facility management, financiële afdeling, ICT, business, klankbordgroep en marketing. Hieruit ontstaat het programma van eisen. Met al deze informatie wordt er geanalyseerd.

Een medewerker van het designteam gaat met de directie en HR aan de slag om te achterhalen waar het bedrijf naar toe wil, hoe het merk gepositioneerd moet worden en welke koers de directie wil gaan varen. Vanuit deze informatie wordt de office identity, een identiteitsscan van de organisatie, gemaakt. De onderdelen organisatie, processen en talenten vormen de basis voor het werkplekconcept. Uit deze informatie kan blijken dat de nieuwe manier van werken voor het bedrijf interessant is waarbij ze kunnen gaan flexwerken waardoor je minder bureaus nodig hebt. Dit soort concepten vloeien hier uit voort.

Vervolgens wordt er gekeken of het concept in de bestaande ruimte past en daarvoor worden er testfits gemaakt. Bij de testfits wordt er met blokjes aangegeven hoeveel werkplekken er moeten komen, hoeveel vergaderruimtes enz. en hier komt een aantal vierkante meter uit. Hiermee kan er schematisch aangetoond worden of het concept in de bestaande ruimte past. Van die testfits worden er vaak twee of drie gemaakt zodat de klant zijn of haar voorkeur kan uitspreken. Aan de hand van deze informatie kan het ontwerpproces beginnen.

Deze fase is de voorstudie en wordt uitgevoerd wanneer de opdracht binnen is. Het gebeurd soms ook dat er voor de pitch al een office identity wordt gemaakt maar dit is een minder uitgebreide versie.

In deze fase wordt het concept budget en planning gemaakt door projectmanagement. In deze fase geeft de projectmanager bijvoorbeeld aan welke vloer en wanden er gewenst zijn en hier wordt in de ontwerpfase verder op in gegaan. De projectmanager geeft in grove lijnen aan wat er technisch nodig is en hoe de werkomschrijving eruit ziet, in overleg met de designer. Elke fase wordt steeds gedetailleerder.

**02 / ONTWERP**

In deze fase wordt er echt ontworpen. Het conceptbeeld wordt vertaald naar een moodboard en eventueel naar een huisstijlhandboek. Op het moment dat er meerdere kantoren zijn wordt dit gedaan. Voorbeeld: een organisatie gaat terug van 22 naar negen kantoren en in die negen kantoren wordt hetzelfde concept doorgevoerd. In dit geval is het handig om een huisstijlhandboek te maken. Stel dat de organisatie ooit de huisvesting aan een ander ontwerpbureau uitbesteed dan weten zij wat er gedaan moet worden of wat de bedoeling is geweest. Vervolgens wordt hier een vlekkenplan en het voorontwerp gemaakt. Er wordt steeds verder gewerkt naar een definitief ontwerp.

In deze fase wordt het voorlopige budget en planning gemaakt door projectmanagement. Daarnaast wordt er bepaald welke materialen er gebruikt gaan worden en houdt de projectmanager zich bezig met de vraag: passen de ideeën van de designer binnen het budget?

**03 / VOORBEREIDING**

Uiteindelijk heb je het definitief ontwerp. Het ontwerp staat vast en alles wordt tot in detail uitgewerkt. Denk hierbij aan structurele werken zoals wanden, vloeren, plafonds. Maar ook aan het maatwerk helemaal tot in detail uitgetekend en gematerialiseerd, grafische aankleding en kantoormeubilair.

In deze fase wordt het definitieve budget en planning gemaakt door projectmanagement.

**04 / UITVOERING**

In de uitvoering heeft de design studio een adviserende taak. Dus op het moment dat er problemen zijn, of dingen zijn niet helemaal duidelijk dan wordt het design team aangehaakt en kijken zij ernaar. Hier verschuift het zwaartepunt naar projectmanagement.

**05 / NAZORG**

De nazorg wordt grotendeels overgelaten aan de projectmanager van het project. De projectmanager begeleid de gehele implementatie van het advies en het ontwerp. Nadat het project is opgeleverd blijft de projectmanager meestal nog twee tot vier weken in contact met de klantorganisatie om vragen te beantwoorden en de laatste punten af te ronden.

Projectmanagement loopt de gehele tijd al mee, aangezien zij bij de initiatief fase al bezig zijn met het budget en de planning van de klant. Dit wordt steeds preciezer naarmate het definitief ontwerp ontstaat (Decock & Straathof, Huidig adviestraject, 2017)*.*

Het gehele proces is schematisch weergeven in bijlage 5 ‘Huidige adviestraject schematisch’.

Aan de hand van bovenstaande informatie kan geconcludeerd worden dat het huidige adviestraject bij IP lineair is.

Aan de hand van alle informatie uit interviews en observaties is een SWOT analyse gemaakt om zo de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen te weergeven vanuit IP en de klant. Deze is op de volgende pagina weergegeven.

|  |  |
| --- | --- |
| **Sterktes** | **Zwaktes** |
| 1. Netwerk van Guido, en wat verder is opgebouwd 2. Huidige klantgroep 3. De klant meenemen naar referentieprojecten 4. Office identity 5. Moodboard 6. Het totale plaatje kunnen bieden van advies tot en met de implementatie\* 7. De klant vanaf het begin betrekken 8. Mismatch is nihil\* 9. 80% van de opdrachten komt uit eerdere projecten 10. Acquisitie vanuit IP\* 11. Manier van samenwerken\* 12. IP staat open voor innovatie\* 13. 3D beelden voor de klant\* | 1. Nazorg van het project\* 2. Niet duidelijk hebben of het een kwalitatief of budget project is\* 3. Huidig adviestraject is lineair \* 4. Te weinig 3D beelden naar de klant communiceren\* |
| **Kansen** | **Bedreigingen** |
| 1. Huidige klantgroep 2. Sociale media 3. De klant meenemen naar referentieprojecten 4. PVE achterhalen samen met de klant 5. Office identity 6. Testfit 7. Het totale plaatje kunnen bieden van advies tot en met de implementatie\* 8. Nazorg van het project\* 9. De klant vanaf het begin betrekken 10. Verschillende soorten projecten, niet alleen kantoren 11. 3D beelden voor de klant\* | 1. Andere bedrijven die hetzelfde doen als IP 2. Testfit 3. Het totale plaatje kunnen bieden van advies tot en met de implementatie\* 4. Niet duidelijk hebben of het een kwalitatief of budget project is\* 5. De klant teveel betrekken, waardoor de designers niet vrij gelaten worden in het gehele ontwerp 6. Concept dat door de klant niet volledig wordt overgenomen\* |

**Tabel 2 ‘SWOT analyse’**

De belangrijkste onderdelen zijn gekenmerkt met een ster (\*) en worden meegenomen in de aanbevelingen. In bijlage 6 ‘SWOT analyse’ wordt een uitgebreide uitleg gegeven over de punten in de analyse. Hieronder worden enkele punten uit de analyse omschreven die voor onduidelijkheid kunnen zorgen:

* *Huidige klantgroep:* IP heeft veel corporate klanten (klanten over zee). Denk hierbij aan klanten in Engeland en Amerika. Guido is daarom druk bezig een driehoek te vormen en ook een vesteging te openen in Londen, zodat IP goed bereikbaar is. IP is namelijk al gevestigd in Nederland en België.
* *Andere bedrijven die hetzelfde doen als IP:* IP heeft veel concurrenten. Denk hierbij aan bedrijven zoals Procure, DNZ, CBRE, DDHVP, Solved enz. Veel van deze bedrijven doen alleen aan projectmanagement. Hier heeft IP een streepje voor, omdat zij niet alleen projectmanagement doen maar ook het design en kunnen fungeren als makelaar. Veel van bovenstaande bedrijven zijn groot geworden met makelaardij en zijn zich later gaan verdiepen in projectmanagement en/of design. Bij IP is dit juist andersom.
* *Referentieprojecten*: hiermee worden klanten bedoeld waar IP eerder een project heeft uitgevoerd en opgeleverd. Nieuwe klanten worden hiernaartoe meegenomen om te kunnen zien wat IP kan. Ook kan het zijn dat IP iets adviseert aan de klant, maar het voor de klant niet duidelijk is. op deze manier kan er bij een andere organisatie gekeken worden wat IP bedoeld.
* *Office identity:* een identiteitsscan van de klantorganisatie.
* *Moodboard:* een ‘bord’ met sfeerbeelden. Dit wordt gemaakt om de klant een beeld te geven van de sfeer van het concept.
* *Het totale plaatje:* IP biedt niet alleen een nieuw ontwerp aan voor de huisvesting maar kan ook heel de implementatie ervan begeleiden.
* *Testfit:* een plan om te achterhalen of het bedachte concept (aantal werkplekken e.d.) in de bestaande ruimte past.

Aan de hand van de SWOT analyse is er een confrontatiematrix gemaakt. Deze is hieronder weergegeven. Vervolgens worden de confrontaties onderbouwd.



**Matrix 1 ‘Confrontatiematrix’**

Onderbouwing

S7 ‘De klant vanaf het begin betrekken’ maakt een grote confrontatie met K4 ‘PVE achterhalen samen met de klant’, omdat het PVE achterhalen één van de eerste stappen zijn om het project op te starten en een advies te kunnen geven aan de klantorganisatie. Hierbij wordt de klant betrokken, omdat zij hier input voor moeten leveren.

S8 ‘Mismatch is nihil’ maakt een grote confrontatie met K11 ‘3D beelden voor de klant’, omdat de klant aan de hand van 3D beelden duidelijk kan zien wat er door IP geadviseerd wordt en hoe het er in realiteit uit komt te zien.

S10 ‘Acquisitie vanuit IP’ maakt een grote confrontatie met K8 ‘Nazorg van het project’, omdat acquisitie een vorm van nazorg is. Het is van belang om met de klantorganisatie in contact te blijven, niet alleen voor het huidige project maar ook voor eventuele nieuwe projecten.

S12 ‘IP staat open voor innovatie’ maakt een grote confrontatie met K8 ‘Nazorg van het project’, omdat in de nazorg fase het verschil gemaakt kan worden voor een bedrijf. Door nazorg te bieden op een manier die niet standaard terug komt bij andere bedrijven, kan er iets unieks door IP gecreëerd worden.

S12 ‘IP staat open voor innovatie’ maakt een grote confrontatie met K11 ‘3D beelden voor de klant’, omdat virtuele beelden helemaal in zijn op dit moment en een toegevoegde waarde leveren. Hiermee kan IP iets unieks creëren door een project bijvoorbeeld standaard te voorzien van 3D beelden. Dit wordt niet standaard aangeboden momenteel, maar wordt wel als prettig ervaren door de klant.

S4 ‘Office identity’ maakt een grote confrontatie met B1 ‘Andere bedrijven die hetzelfde doen als IP’, omdat juist de office identity een uniek product is van IP. Hierin onderscheid IP zich van andere bedrijven. Klanten ervaren dit als prettig en zijn een toegevoegde waarde voor het concept dat voor de klantorganisatie bedacht wordt.

S6 ‘Het totale plaatje kunnen bieden van advies tot en met de implementatie’ maakt een grote confrontatie met B1 ‘Andere bedrijven die hetzelfde doen als IP’, omdat niet alle bedrijven uit dezelfde sector het complete pakket aanbieden. Veel concurrenten van IP bieden alleen projectmanagement aan of design aan. IP biedt beide aan en onderscheid zich hiermee.

Z2 ‘Niet duidelijk hebben of het een kwalitatief of budget project is’ maakt een grote confrontatie met K4 ‘PVE achterhalen samen met de klant’, omdat het vanzelfsprekend is dat dit juist achterhaald wordt tijden het samenstellen van het PVE. Juist op dit moment, wanneer alle wensen en eisen besproken worden is het handig om vast te stellen of het om een kwalitatief of budget project gaat.

Z3 ‘Huidig adviestraject is lineair’ maakt een grote confrontatie met K8 ‘Nazorg van het project’, omdat het nazorg traject een onderdeel is waar IP veel van kan leren. Wanneer het adviestraject cyclisch gemaakt zou worden, wordt IP een lerende organisatie omdat er dan gereflecteerd wordt op de huidige processen. Nazorg is hier een belangrijk onderdeel van, omdat dit eigenlijk de eindevaluatie is van een project.

Z1 ‘Nazorg van het project’ maakt een grote confrontatie met B1 ‘Andere bedrijven die hetzelfde doen als IP’, omdat IP in de nazorg fase het verschil kan maken met andere bedrijven. Door het nazorg traject op een andere, unieke manier aan te bieden, wordt dit voor de klant een toegevoegde waarde en niet alleen een ‘eindevaluatie’.

*Deze confrontaties zijn de basis voor de aanbevelingen in dit onderzoek.*

# **Hoofdstuk 4 ‘Analyse onderzoek’**

*In dit hoofdstuk wordt een analyse gegeven van het onderzoek dat gehouden is. Eerst wordt er een analyse gegeven op basis van het interne onderzoek met alle betrokken designers en projectmanagers van IP. Vervolgens worden de belangrijkste resultaten weergegeven vanuit de externe interviews met de klantorganisaties en het bezoek aan FIMBLE. En tot slot worden de uitkomsten van de observaties geanalyseerd.*

De uitwerkingen van de observaties en de interviews zijn terug te vinden in bijlage 10 tot en met 12 van dit rapport.

## **4.1 Analyse intern onderzoek**

De huidige situatie van het adviestraject bij de klantorganisaties is divers verlopen. Bij de ene klant is het advies vlugger verlopen als bij de andere klant, omdat tijd een belangrijke rol speelden. Ook speelt budget een belangrijke rol bij de klanten. Hierdoor kwamen niet alle stappen van het adviestraject aan bod bij alle klanten. Denk hierbij aan het maken van een office identity. In het theoretisch kader wordt toegelicht dat gezag bestaat uit een aantal onderdelen en dat dit een belangrijk onderdeel is van adviseren. Dit was duidelijk terug te zien in het adviestraject van IP. Medewerkers van IP geven aan dat ze het belangrijk vinden dat de klant naar hun luistert en serieus neemt, omdat zij voor dit vak geleerd hebben en denken er meer kennis van te hebben. De tredmolen was ook herkenbaar in het adviestraject. De klant denkt het advies dat door IP gegeven wordt te begrijpen, maar begrijpt het uiteindelijk niet. Dit was vooral terug te zien in de nieuwe manier van werken voor de klantorganisatie. Het stappenplan van Withmore komt in veel onderdelen overeen met het adviestraject van IP. Het cyclisch maken van het adviestraject bij IP ontbreekt nog, maar hier kan het PDCA model hulp bij bieden.

Er kan hier een link gelegd worden naar het Pareto effect. Pareto (1906) zegt dat je met 20% van je inzet 80% bereikt. Die laatste 20% om er 100% succes van te maken moet je nog eens 80% energie erin stoppen. Het is veel effectiever voor een organisatie om te zeggen we stoppen er 20% in met een 80% bereik. Anders moet je er zo onnodig veel extra tijd in stoppen, want dan mag je nul fouten meer maken en dat is niet redelijk. Er is af en toe een mismatch, maar voor dat laatste stukje moet IP wel zo enorm veel effort erin gaan stoppen met de organisatie dat het de vraag is of dat het waard is. IP kan die tijd beter steken in iets anders.

De aanbevelingen zullen gedaan worden aan de hand van onderstaande informatie.

Het blijkt dat het veel vaker voorkomt dat het resultaat matched met het advies dat IP geadviseerd heeft. Uit zowel de interne als de externe interviews blijkt dat IP de klant vanaf het begin al betrekt bij het proces. Soms wordt dit teveel gedaan volgens IP waardoor zij niet vrij gelaten worden in het gehele ontwerp. Wat opvallend is, is dat IP ook veel nieuwe opdrachten uit bestaande klanten haalt. Volgens Guido Vinkesteijn, wordt 80% van de opdrachten gehaald uit eerdere projecten voor diezelfde klanten. Wanneer het advies niet overgenomen wordt door de klant zorgt dit voor verschillende effecten. IP bedenkt een concept en met dit concept gaan beslissingen gepaard. Wanneer het advies niet wordt overgenomen kan dit ervoor zorgen dat de manier van werken niet goed overkomt en dat het concept niet aansluit op de doelstellingen van de klantorganisatie.

Tijdens de interne en externe interviews is er achterhaald wat de reden is waarom er momenteel geen nazorg wordt gedaan bij klantorganisaties, wat de klanten verstaan onder nazorg en of ze hiervoor open zouden staan. Hier werd divers op gereageerd. Zo wordt er over het algemeen gezegd dat er wel nazorg wordt gedaan en wanneer dit niet het geval is dat dan het budget het niet toelaat.

Uit intern onderzoek blijkt ook dat het programma van eisen in de meeste gevallen door IP achterhaald moet worden. Medewerkers vanuit IP geven aan dat ze blij zijn met de manier van (samen)werken. De implementatie van het advies naar de klant wordt enkel uitgelegd aan de betrokken personen van het project, bijvoorbeeld de directie en niet aan de rest van de klantorganisatie. Een belangrijk gegeven is dat medewerkers aangeven dat de nazorg verwaarloosd wordt.

## **4.2 Analyse extern onderzoek**

Swissport Amsterdam

In plaats van een kantoorinrichting is het een business lounge op luchthaven Schiphol. De business lounge heeft een oppervlakte van 600m2. IP was betrokken bij Schiphol Group en een architectenbureau, want heel de lounge werd opnieuw gebouwd. Er waren veel partijen waar dus rekening mee gehouden moest worden. Dit was ook nog eens in een hele andere omgeving als normaal, namelijk achter de douane. En achter de douane gelden ook nog eens een keer hele andere regels waar je in een ‘normaal’ project helemaal niet tegenaan kan lopen.

**Foto 4.1 ‘Lounge Swissport’ Foto 4.2 ‘Receptie Swissport’**

Bij Swissport is er een interview gehouden met Menno Biersma, SEO en betrokken bij de huisvesting van de business lounge. Meneer Biersma werkt inmiddels zes jaar bij Swissport, voormalig Service Air. Het programma van eisen was bij dit project wat ingewikkelder omdat op een luchthaven te maken hebt met veel eisen en regels, vooral wat betreft de veiligheid. Hier moest de designer vanuit IP veel rekening mee houden. Het hele project is in samenspraak tot stand gekomen, waardoor er gezamenlijk tot een eindresultaat is gekomen. Beide partijen zijn hier erg tevreden over. Voor Nela, de designer, was het de eerste keer dat zij een businesslounge ging ontwerpen en dit nam de nodige spanningen met zich mee. Ook was het lastig dat de manager halverwege het project wisselde waardoor Nela met andere wensen en eisen verder moest als dat was afgesproken. Helaas is het materiaalgebruik niet helemaal goed gegaan, hier zijn beide partijen van op de hoogte en het ook mee eens. De samenwerking is goed verlopen en meneer Biersma zou ons zeker aanbevelen bij andere organisaties.

Ecorys

Ecorys is een internationaal onderzoeks- en beleidsadviesbureau, werkend op projecten in meer dan 100 landen. Dit is een kort project geweest, precies een jaar geleden, waarbij er een kantoorconcept is uitgevoerd. Dit is dus een mooi moment om het project te evalueren. Dit project heeft een oppervlakte van 2200m2.

**Foto 4.3 ‘Ecorys werkplek’ Foto 4.4 ‘Ecorys keuken’**

Bij Ecorys is er een interview gehouden met Frank van der Ven, facilitair manager en repro verantwoordelijk. Meneer van der Ven is inmiddels vijf jaar in dienst bij deze organisatie en is het aanspreekpunt geweest tijdens het proces. Het programma van eisen is ontstaan samen met IP. IP is met een ontwerp gekomen en Ecorys is hierop gaan schieten, zo is het definitief ontwerp ontstaan. Binnen Ecorys hadden ze voor dit project een klankbordgroep opgericht die bij het gehele proces betrokken is geweest. IP moest rekening houden met een combinatie van een aantal werkplekken en dat Ecorys veel meubels mee wilde nemen van de oude verdieping naar de nieuwe verdieping. Ecorys had zelf bepaalde ideeën, maar heeft deze expres niet gedeeld met IP, omdat ze benieuwd waren waar IP mee zou komen. Dit was uiteindelijk veel leuker en beter als dat ze zelf bedacht hadden. Nadat het project was opgeleverd is de bibliotheek ruimte opgeofferd voor een kantoor van de directie. Hier was door Ecorys niet bij stilgestaan en pas later bleek dat de directie hier ook gevestigd zou worden. Wat jammer is, is dat het idee van de middelste verdieping als ontvangstruimte niet helemaal werkt! Het is leuk bedacht, maar in werkelijkheid werkt het niet. De verwachtingen die Ecorys had tegenover IP waren professionaliteit, creativiteit en een meedenken vermogen. Dit is werkelijkheid geworden volgens Frank en hij had het niet beter kunnen treffen. Ook de verwachtingen van de nieuwe ruimte zijn werkelijkheid geworden. Over de samenwerking met IP is Ecorys heel tevreden. Ecorys zou openstaan voor een nazorg traject, maar nu dat het project een jaar geleden is opgeleverd denkt meneer van der Ven dat het te laat is. Meneer van der Ven zou ons zeker aanbevelen bij andere organisaties.

Cognizant

Cognizant is een Amerikaanse multinational die digitale, technologie, consulting en operationele diensten biedt. Bij Cognizant is een kantoorconcept uitgevoerd met een oppervlakte van 1500m2.

Naast het kantoorconcept is er ook een collaboratory (innovatieve ruimte) gebouwd.

**Foto 4.5 ‘Vergaderruimte Cognizant’ Foto 4.6 ‘Werkvloer Cognizant’**

Bij Cognizant is er een interview gehouden met Sietse van Hoeve, projectmanager facilitaire groei. Meneer van Hoeve is inmiddels zes jaar in contact met Cognizant en twee jaar werkzaam bij het huidige bedrijf. Meneer van Hoeve is ook betrokken geweest bij de inrichting van de organisatie in München, Hamburg, Eindhoven en nu ook bij Cognizant. Via Cushman and Wakefield is Cognizant bij IP terecht gekomen. Het programma van eisen is ontstaan via een intern template. Hier is een vraagstelling uitgekomen en die is teruggelegd bij IP en nog andere bedrijven. IP heeft hiervoor een pitch gedaan en deze opdracht gewonnen! Meneer van Hoeve had zelf bepaalde ideeën voor de ruimte maar die heeft hij slechts ten delen met IP gedeeld, omdat hij graag verse ideeën wilden krijgen van IP. Dit liep in het begin wat stroef maar is uiteindelijk helemaal goed gekomen. Bij het ontwerp en het concept moest IP rekening houden met IT vraagstukken en security. Dit staat bij Cognizant heel hoog in het vaandel omdat zij juist die vraag hebben vanuit de klant. Op de derde verdieping is door een ander bedrijf ooit een advies gegeven en daar heeft meneer van Hoeve nu zelf een vloer uitgezocht en laten leggen. Dit is gedaan omdat de bestaande vloer saai en oud was en ze nu wat kleur wilden toevoegen aan de ruimte en deze verdieping wat meer willen laten aansluiten bij de vijfde verdieping die IP heeft geïmplementeerd. Het concept dat IP bedacht heeft is duidelijk voor meneer van Hoeve en hij vindt dat dit duidelijk terug te zien is in het ontwerp. Meneer verwachtte een professionele partij waar ze goed mee samen konden werken, dit is zeker werkelijkheid geworden. Wat betreft de nieuwe ruimte zijn de verwachtingen overtroffen! Voor een nazorgtraject zouden ze zeker openstaan. Meneer van Hoeve zou ons zeker weten aanbevelen bij andere organisaties.

Kraton

Kraton creëert, ontwikkeld en produceert van hernieuwbare chemicaliën en speciale polymeren om te voldoen aan de behoeften van de markt. Voor Kraton heeft IP de huisvesting in Amsterdam gedaan. Kraton heeft sinds kort ook een bedrijf in Almere en die gaan nu fuseren. Op dit moment heeft Kraton twee panden. Er is onderzoek gedaan naar het pand in Amsterdam en dit project heeft een totale oppervlakte van 1500m2.

**Foto 4.7 ‘Werkvloer Kraton’ Foto 4.8 ‘Leestafel Kraton’**

Bij Kraton is er een interview afgenomen met Jos Akkermans, Black Belt\* van Kraton waarbij hij grote projecten begeleid die bepaalde onderdelen van de business behandeld. Kraton komt voort uit Shell waar meneer Akkermans meer dan 30 jaar gewerkt heeft en nu sinds 2001 bij Kraton. Via een Nederland Foreign Investment Agency (onderdeel van het ministerie van economische zaken) is Kraton bij IP terecht gekomen. Er is een pitch gedaan voor Kraton en uiteindelijk heeft IP de opdracht gekregen. In grote lijnen bestond het programma van eisen al vanuit de organisatie, maar in samenspraak met IP is er tot een definitief programma van eisen gekomen. De ideeën die Kraton had voerde een goede voedingsbodem voor het ontwerp van IP. Waar IP hier rekening mee moest houden is dat er gemiddeld 50 man moet werken, maar dat er af en toe ook ruim 100 man aanwezig is. De identiteitsscan die gemaakt is door IP heeft gezorgd bij Kraton voor helderheid! Kraton is van een gesloten naar een gedeeltelijk open vloer gegaan en zijn erg blij dat IP dit geadviseerd heeft. Bij IP had meneer Akkermans het idee dat ze altijd benaderbaar zouden zijn, dit is volledig uitgekomen. Het is inmiddels al een aantal jaar geleden, maar meneer Akkermans heeft altijd gehoopt en gedacht dat de ruimte goed gebruikt zou worden en met plezier. Dit is ook al die jaren gebeurd. Kraton is erg blij met de samenwerking met IP, staat zeker open voor een nazorg traject en zou IP zeker aanbevelen bij andere organisaties.

*\*Een Black Belt is een professional die een goed begrip heeft van de Six Sigma filosofie en de onderliggende principes.*

Q Music

Bij Q Music is er een kantoorconcept uitgevoerd in combinatie met de studio’s. Het totale project had een oppervlakte van 1000m2. Dit project was leuk om uit te voeren, omdat IP nog nooit eerder een studio had ontworpen en geïmplementeerd. Daarnaast was het ook erg leuk omdat Q Music een bekende organisatie is.

**Foto 4.9 ‘Trap Q Music’ Foto 4.10 ‘Werkvloer Q Music’**

Bij Q Music is er een interview afgenomen met Joyce Schouten, voorheen management assistent. Mevrouw Schouten heeft de verhuizing begeleid vanuit Hilversum naar de kauwgomballenfabriek in Amsterdam en werkt zo’n 12 jaar bij Q Music. Via Heike, die werkzaam was bij een makelaarskantoor is ze bij IP terecht gekomen. Het programma van eisen is ontstaan in overleg met IP. Q Music was heel open minded waardoor ze zelf niet echt bepaalde ideeën hadden voor de ruimte. Ze vonden het wel makkelijk dat IP met een ontwerp kwamen en vervolgens hierop konden schieten. Waar IP rekening mee moest houden is dat er bij de radiostations bepaalde eisen qua geluidsdichtheid en isolatie zijn. Verder wilden ze een aantal MT kantoren en een open werkvloer. Voorheen was Q Music gevestigd in een oude kantoorvilla met alleen maar gesloten kamers. Dit bevorderde de interne communicatie totaal niet, waardoor er nu een open werkvloer moest komen. Na de oplevering is er later een grote vergaderruimte in tweeën gedeeld, dit was in samenspraak met IP. Ook is de receptie verkleind omdat er extra werkplekken nodig waren, dit is niet in overleg met IP gedaan. De verwachtingen die er waren van de nieuwe ruimten zijn werkelijkheid geworden. Iedereen werkt goed en fijn in de nieuwe omgeving met het nieuwe concept. Ze missen nog wel wat sfeer in de ruimte, maar vinden dat ze dit zelf moeten oplossen en dat niet de taak van IP is geweest. Q Music zou openstaan voor een nazorg traject, maar denkt niet dat het nodig is. Mevrouw Schouten is erg tevreden over de samenwerking met IP en zou ons zeker aanbevelen bij andere organisaties.

## **4.3 FIMBLE**

Tijdens dit onderzoek is er een bezoek gebracht aan FIMBLE Facility Information Management en een interview gehouden met Milan Seegers, één van de oprichters van FIMBLE. Dit is een organisatie dat vastgoedbezit digitaliseert. FIMBLE organiseert gebouwinformatie en maakt deze bruikbaar, toegankelijk en toekomstbestendig. Daarnaast adviseert en ondersteund FIMBLE ook in het gebruik van een BIM gedurende de exploitatiefase van een gebouw.

Het Building Information Model, ook wel afgekort als BIM (Seegers, 2017), is een manier om met verschillende groepen informatie te delen. BIM is niet één model, het is een tool om te managen. In bijlage 13 ‘Building Information Model’ wordt op een eenvoudige manier uitgelegd wat BIM is en wat je er allemaal mee kunt. FIMBLE werkt met OGDB, een 3D viewer dat bedacht is door de medewerkers en oprichters van FIMBLE. Dit is een interessante software dat gebruikt kan worden voor de nazorg bij IP.

## **4.4 Analyse observaties**

Van te voren is op basis van de besproken theorie, zie hoofdstuk 2, een observatielijst gemaakt, zodat de klantorganisaties aan de hand van dezelfde punten geobserveerd zouden worden. Deze observatielijst is terug te vinden in bijlage 7 ‘Observatielijst’. Uit de observaties blijkt dat geen één organisatie onvoldoende scoort op een van de observatiepunten. Sterker nog, alle organisaties scoren ruim voldoende/goed.

De drie punten waar de meeste organisaties iets minder op scoren is ten eerste, de toegankelijkheid, zoals te zien is in Grafiek 1, van de ruimte voor medewerkers en bezoekers. Dit heeft te maken met het feit dat de meeste organisaties gehuisvest zijn in een pand waar meerdere bedrijven gevestigd zijn, zogenaamde multi tenant gebouwen. Hierdoor is het voor medewerkers vaak toegankelijk door middel van een toegangspas, maar is het voor bezoekers wat minder toegankelijk doordat ze zich eerst moeten melden en vervolgens moeten wachten totdat ze opgehaald worden. Het tweede punt waar iets minder op gescoord wordt is de mogelijkheid in de ruimte om gemakkelijk met elkaar te communiceren. Er wordt gecommuniceerd in ruimtes waar dit eigenlijk niet de bedoeling is aangezien hier mensen in stilte aan het werk zijn. Het is voor de meeste medewerkers niet helemaal duidelijk welke functies zijn toegestaan in welke ruimtes. Het derde punt waar ook iets minder op gescoord wordt is dat de ruimte niet benut wordt zoals geadviseerd is door IP. Denk hierbij aan stilte ruimtes waar getelefoneerd en gecommuniceerd wordt en bepaalde (gesloten) ruimtes waar bijna geen gebruik van gemaakt wordt. Dit heeft ook te maken met het tweede punt!

De punten waar de organisaties allemaal maximaal op scoren is de stimulatie door de aankleding van de ruimte/omgeving om hun werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren, de uitvoering van het ontwerp wat betreft de meubels, kleuren, materialen, vloer, raambekleding. Grafiek 1 laat zien dat de resultaten per klantorganisatie verschillen. De verklaring daarvoor is de observatie en beleving bij de klantorganisatie gedurende het interview en de observatie.

**Grafiek 1 ‘(mis)match observatiepunten’**

# **Hoofdstuk 5 ‘De gewenste situatie’**

*In dit hoofdstuk wordt op basis van interne en externe verkregen informatie de gewenste situatie beschreven. Dit wordt gedaan aan de hand van het theoretisch kader in hoofdstuk 2, het observeren van de klantorganisaties van IP en de interne en externe interviews.*

Er zijn observaties gedaan en interviews afgenomen om een goed en helder beeld te creëren van de huidige situatie en om een beter beeld te krijgen van de gewenste situatie. Er is tijdens de klantbezoeken geobserveerd aan de hand van een observatielijst. In bijlage 7 ‘Observatielijst’ is deze terug te vinden. In bijlage 8 ‘Interview IP: Design en Projectmanagement’ zijn de interview vragen terug te vinden die gesteld zijn aan de designers en de projectmanagers van IP die bij de projecten betrokken waren. Ook bij de klantorganisaties zijn er interviews afgenomen met managers die betrokken waren bij de projecten. Deze zijn terug te vinden in bijlage 9 ‘Interview klantorganisaties’. De uitwerkingen van de observaties en de interviews zijn terug te vinden in bijlage 10 tot en met 12 van dit rapport.

Zoals eerder is beschreven adviseert IP op twee verschillende manieren. Een adviestraject voor een esthetische verandering aan de werkomgeving (hard service) & een adviestraject voor een andere manier van werken, werkproces gerelateerd (soft service). Uit de interviews en observaties is gebleken dat de match in hard service, dus het interieur, optimaal is en dat de mismatch nihil is. De mismatch bevindt zich in de soft service, dus de manier van werken. Gewenst is om ook de mismatch voor soft service nihil te maken, zodat de klantorganisaties niet alleen in een mooiere ruimte kunnen werken maar ook op een efficiëntere en effectievere manier.

Uit de interviews is gebleken dat het proces wat nu bij IP wordt gehanteerd, lineair is. Dat houdt in dat er een klant bij IP binnen komt, de klant ondergaat een heel traject met IP over de herhuisvesting en dan stopt het proces bij het opleveren van het project. Er wordt benadrukt dat het proces een beginpunt heeft, een oorsprong en een eindpunt. De meeste winst in efficiency kan behaald worden wanneer het proces cyclisch gemaakt wordt. Dit is dan ook hoe het ideale adviestraject zou verlopen volgens IP, zodat de organisatie kan ontwikkelen en leren. IP wil een lerende organisatie zijn die krachtige prestaties levert. Een cyclisch proces is, volgens Ruud van Wezel, een proces dat zich blijft herhalen volgens een bepaalde cyclus. Dat is iets dat komt en gaat en komt en gaat en zich tot in het oneindige blijft herhalen. Het is een cirkelvormige gebeurtenis met een vaste structuur of patroon wat steeds gevolgd wordt. Zoals Vik Meeuws ooit zei;

*‘’Wie het leven van de mens niet vanuit een lineaire maar vanuit een cyclische visie benadert geeft het leven automatisch een veel bredere en diepere invulling, meer in harmonie met de ganse natuur. Die zal begrijpen dat vooruitgang slechts mogelijk is in een cyclische, zich herhalende beweging’’*

Een cyclisch proces kan gehanteerd worden aan de hand van verschillende modellen. Er zijn tijdens dit onderzoek verschillende modellen onderzocht, maar de conclusie is dat al deze verschillende modellen dezelfde inhoud hebben en leiden tot hetzelfde resultaat, namelijk een cyclisch proces. Uiteindelijk is er voor gekozen om de PDCA kwaliteitscirkel van Deming toe te passen bij IP. Wanneer IP trouw is aan dit model en bij ieder project deze stappen toepast zal het adviestraject cyclisch worden in plaats van lineair. En dat is wat IP wil.IP wil een lerende organisatie zijn die krachtige prestaties levert. Dat kan met dit model, mits het structureel gevolgd wordt. De klantorganisatie behaalt hier ook zijn voordeel mee aangezien het proces beter zal verlopen en ook na het adviestraject aandacht aan de klantorganisatie wordt besteed. Dit wordt verder toegelicht in hoofdstuk 7 ‘Aanbevelingen & implementatie’.

# **Hoofdstuk 6 ‘Conclusie’**

*Dit hoofdstuk wordt opgedeeld in twee delen. Eerst worden er conclusies getrokken aan de hand van de vooraf opgestelde deel- en sub deelvragen waarmee de centrale onderzoeksvraag beantwoord kan worden. Vervolgens worden er conclusies getrokken aan de hand van de overige informatie uit het onderzoek.*

## **6.1 Conclusies aan de hand van de deel- en sub deelvragen**

In hoofdstuk 3 ‘De huidige situatie’ is beschreven wat IP kan en hoe het huidige adviestraject er momenteel uitziet. In hoofdstuk 4 ‘De gewenste situatie ’is beschreven hoe het ideale adviestraject zou verlopen volgens IP. In hoofdstuk 7 ‘Aanbevelingen & implementatie’ wordt beschreven hoe het vernieuwde adviestraject geïmplementeerd wordt en welke consequenties dit met zich mee neemt.

Nazorg van het adviestraject

Tijdens de interne interviews met verschillende designers en projectmanagers is er achterhaald wat de reden is waarom er momenteel geen nazorg wordt gedaan bij klantorganisaties nadat een project is afgerond. Hier werd divers op gereageerd. Zo wordt er over het algemeen gezegd dat er wel nazorg wordt gedaan door middel van een restpuntenlijst, een close-out dossier, vragen die ten alle tijden beantwoord worden voor de klant zonder ervoor betaald te krijgen, bezoek brengen aan klanten waarbij leuke projecten zijn gerealiseerd en doordat er contact is met de klant wanneer je daar meerdere projecten hebt lopen. Wat ook vaak terug komt is dat het budget het niet toelaat, omdat er geen uren meer over zijn.

Tijdens de interviews bij de klantorganisaties is ook gevraagd naar dit onderwerp. Wat verstaan de klanten onder nazorg en zouden ze hier voor open staan of aan mee willen werken? Ook hier werd divers gereageerd. Veel klanten vinden dat IP aan nazorg doet, omdat ze regelmatig benaderd worden met evenementen die IP organiseert en de klant daarvoor uitnodigt. Een enkele klant matcht de nazorg met het adviestraject, de implementatie ervan en het eindresultaat. Sommige projecten zijn al van een langere perioden geleden, jaren geleden, waardoor de nazorg nu niet zo veel zin meer zou hebben volgens de klant. Wanneer de nazorg zou plaats vinden vanaf dat het project is opgeleverd geeft iedere klant aan hier graag aan mee te willen werken. Dit omdat ze vinden dat beide partijen hier baat bij hebben.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat nazorg een heel breed begrip is waarin niet iedereen op één lijn zit.

Overeenkomst van het advies en het resultaat

Tijdens de interviews en observaties is achterhaald hoe het kan zijn dat het resultaat wel of niet overeenkomt met het advies dat IP geadviseerd heeft en welke redenen de geadviseerde klant heeft om anders om te gaan met het advies. Leuk om te zien is dat het veel vaker voorkomt dat het resultaat matcht met het advies en dat het enkel voorkomt dat het resultaat niet matcht met het advies dat IP geadviseerd heeft. Uit zowel de interne als de externe interviews blijkt dat IP de klant vanaf het begin betrekt bij het proces. Dit met als gevolg dat het bijna niet fout kan gaan, aangezien beide partijen continue met elkaar communiceren over de wensen, eisen en besluitvorming. Soms wordt dit teveel gedaan vindt IP waardoor zij niet vrij gelaten worden in het ontwerp.

Vanuit de klant wordt als argument gebruikt om het advies wel over te nemen, dat de klant vanaf het begin af aan al betrokken wordt bij het proces. Wanneer de klant het ergens niet mee eens is wordt dat direct besproken en gezocht naar een oplossing. Dit wordt tijdens het proces opgelost en niet aan het eind waardoor het direct meegenomen kan worden in het advies en de klant aan het einde van de rit niet voor verassingen komt te staan. Ook geven de klanten aan dat de identiteitsscan helpt bij het creëren van een helder beeld. Hierdoor wordt het concept helder geformuleerd en is het beter te begrijpen voor de klant.

Vanuit de klant wordt als argument gebruikt dat er nooit iets absoluut niet overgenomen wordt uit het advies omdat het hele proces in samenspraak is geweest. Wel komt het voor dat er dingen aangepast worden wanneer het project al is opgeleverd. De reden hiervan is dat het bedrijf gegroeid of gekrompen is, de manager zelf achteraf een ‘leuk’ idee heeft of er geen gebruik van wordt gemaakt.

Wat opvallend is, is dat IP hier ook nieuwe opdrachten uithaalt. Wanneer een klant een opdracht heeft laten doen door IP en het resultaat hiervan ziet zijn ze geneigd om nog ruimtes aan te passen of om nadat het huurcontract afgelopen is weer terug te komen bij IP. Het is zelfs zo, volgens de oprichter van IP (Guido Vinkesteijn), dat IP 80% van zijn opdrachten haalt uit eerdere projecten voor diezelfde klanten.

Hieronder zijn de conclusies vertaald naar een grafiek 2 ‘Overeenkomst advies & resultaat’.

Verticaal aan de linkerkant worden de klantorganisaties genoemd waar het onderzoek heeft plaatsgevonden. Horizontaal zijn de marges aangegeven, in totaal geeft dit de maximale score van 100% weer. Onder de marges, ook horizontaal, zijn de redenen weergegeven waarom de klant het advies van IP wel of niet overneemt. Betrokkenheid en office identity, zoals beschreven in hoofdstuk 3 ‘De huidige situatie’, zijn twee redenen waarom de klant wel het advies overneemt. Groei/krimp en eigen idee zijn twee redenen waarom de klant het advies niet overneemt.

**Grafiek 2 ‘(mis)match advies & resultaat’**

Effecten van de mismatch tussen advies en daadwerkelijke huisvesting

In de vorige deelvraag is gebleken dat het advies vanuit IP vaker wel als niet overgenomen wordt door de klant. Wanneer het advies niet overgenomen wordt door de klant zorgt dit voor verschillende effecten. IP bedenkt een concept voor een bepaalde huisvesting die aansluit bij de klant. Met dit concept gaan beslissingen gepaard. Wanneer het advies niet wordt overgenomen door de klant kan dit ervoor zorgen dat de manier van werken niet goed overkomt op de medewerkers, dat het concept niet meer aansluit met de doelstellingen van de klantorganisatie.

Ook kan het financiële gevolgen hebben, niet alleen voor de klant maar ook voor IP. IP adviseert vanuit kwalitatief oogpunt en vanuit financieel oogpunt. De klant heeft hier ook een voorkeur voor uitgesproken tijdens het traject. Wanneer er door de klant toch wordt gekozen voor een goedkopere vloer dan dat IP geadviseerd had, kan het zo zijn dat de vloer eerder slijtage heeft of zelf stuk gaat. Hierdoor moet er reparatie plaatsvinden of zelfs een hele nieuwe vloer. Dit neemt kosten met zich mee die voorzien hadden kunnen worden. Tenzij deze binnen de garantie valt uiteraard!

Wanneer de klant om wat voor reden dan ook niet blij is met de vloer en uiteindelijk toch kiest voor een andere vloer levert dit IP uren en dus geld op.

## **6.2 Overige conclusies**

In de eerste gesprekken met IP kwam naar voren dat het nog wel eens voorkomt dat het advies dat door IP geadviseerd is niet volledig wordt opgevolgd. De reden hiervan was niet bekend! Hieruit is de centrale hoofdvraag geformuleerd. Na alle klantorganisaties te observeren en interviews te houden blijkt dat de mismatch tussen advies en implementatie nihil is. De conclusies die hier uit voortvloeien zijn terug te lezen in de vorige paragraaf.

Tijdens het onderzoek kwamen er nog een aantal conclusies boven water, deze zijn hieronder weergegeven. De kleur groen geeft aan dat dit positief is en dat hier niets aan aangepast hoeft te worden. De kleur oranje geeft aan dat het positief is, maar dat er verbetering kan plaatsvinden. De kleur rood geeft nativiteit aan, iets dat aangepast dient te worden!

Het programma van eisen moet in de meeste gevallen zelf door IP ‘’achterhaald’’ worden. Dit wordt gedaan in overleg met de klant. De klant heeft meestal wel het aantal werkplekken e.d. berekend, maar ook hier denkt IP nog in mee.

De klant geeft aan dat ze vanaf het begin af aan al betrokken worden bij het proces. Hierdoor komt de implementatie nooit als verassing en komt het overeen met het advies vanuit IP.

Medewerkers vanuit IP geven aan dat ze blij zijn met de manier van werken. Hierbij wordt benadrukt dat de sfeer heel goed is en dat het fijn is dat IP als bedrijf optreedt naar de klant toe en niet als persoon individueel.

IP komt grotendeels aan zijn opdrachten door bevriende makelaars of netwerken van de medewerkers bij IP.

Medewerkers van IP zijn over het algemeen tevreden over het huidige adviestraject maar zouden graag wat aanpassingen hierin zien.

De klant weet niet goed om te gaan met het nieuwe werkplekconcept. De implementatie van het advies wordt alleen uitgelegd aan de betrokken personen van het project, bijvoorbeeld de directie. Het is dan aan de directie om dit door te communiceren in de bedrijfsvoering.

Medewerkers van IP geven aan dat de nazorg onvoldoende wordt uitgevoerd.

# **Hoofdstuk 7 ‘Aanbevelingen & implementatie’**

*In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan aan de hand van de conclusies uit het vorige hoofdstuk. Ook worden de consequenties dus de kosten en baten omschreven van de verschillende aanbevelingen en wordt de implementatie ervan uitgelegd. Er zijn twee situaties, namelijk een adviestraject voor een esthetische verandering aan de werkomgeving (hard service) & een adviestraject voor een andere manier van werken, werkproces gerelateerd (soft service).*

## **7.1 Aanbeveling voor nazorgtraject**

Wat naar voren kwam in het onderzoek is dat medewerkers vanuit IP en de klantorganisaties zeggen dat er weinig tot niets aan nazorg gedaan wordt wat betreft het advies dat door IP gegeven is. De klant organisaties geven aan dat er wel nazorg wordt gedaan wat betreft de relatie tussen de klant en IP. Nazorg is een breed begrip en kan op verschillende manieren gehanteerd worden.

* Er wordt een product opgeleverd, een inrichting. Bij oplevering wordt getoetst of dit overeen komt met het ontwerp.
* Er wordt een werkplek concept geadviseerd, bijvoorbeeld het nieuwe werken. Binnen een paar weken/maanden na oplevering wordt getoetst of dit nageleefd wordt.
* Klanten worden benaderd door IP voor evenementen die georganiseerd worden door IP. Hier ontvangen zij een uitnodiging voor (relatiemanagement).

Impliciet houd IP zich bezig met de nazorg, maar niet expliciet. Dit wil zeggen dat er wel regels zijn opgemaakt waaruit blijkt dat er nazorg bij de klantorganisaties moet worden uitgevoerd, maar dit wordt niet nagekomen. Op dit moment worden er twee weken aangehouden om de restpunten af te ronden, vervolgens worden er nog twee weken extra aangehouden om het close-out dossier af te ronden en alle documenten en informatie van de aannemers te ontvangen voor dit dossier. Nadat het close-out dossier is overhandigd aan de klant dient de klant ook een brief te ondertekenen waarin staat vermeld dat IP het project heeft afgerond en dat wanneer er nog dingen zijn, dat de klant dan rechtstreeks contact opneemt met de leverancier en niet meer met IP.

Er is geen middel of kader waarnaar de nazorg uitgevoerd en getoetst kan worden. De vraag is of er een middel is of bedacht kan worden, wat expliciet kan maken wat nu impliciet is. Dit is lastig om in te schatten want de ene klant heeft meer nazorg nodig als de andere klant. De ene klant is blij en tevreden en je hoort nooit wat en de andere klant heeft steeds maar pijnpuntjes en wil van alles.

Nazorg is niet een kwestie van liefdadigheid, maar dit hoort bij het hele offerte traject. Hier moet IP achterstaan want dit is een serieus onderwerp. Vanuit IP moeten er verschillende opties wat betreft nazorg geboden kunnen worden:

1. Accountgesprek

Dit houdt in dat er contact met de klant gehouden wordt. Nazorg gaat op een gegeven moment over in accountmanagement. Bel de klant om het half jaar om te kijken of alles na wens is. Dit kan eventueel gecombineerd worden met een uitnodiging voor een evenement dat vanuit IP georganiseerd wordt. Het moment hoeft van te voren niet afgesproken te worden met de klant, dit kan onverwachts plaatsvinden. Dit dient bij ieder project geïmplementeerd te worden, en niet alleen bij de ‘leuke of mooie’ projecten. Noteer tijdens of aan het einde van het project de punten die juist belangrijk waren voor de klant, zodat hier na een half jaar op gereflecteerd kan worden.

**Kosten**: Behalve de telefoonkosten zijn hier geen kosten aan verbonden. Qua tijd hoeft dit ook niet gefactureerd te worden want dit telefoongesprek duurt hooguit een uurtje. Dit dient een extra service te zijn vanuit IP. De klant betaald hier dus niet voor!

**Baten**: De klant zal dit ervaren als betrokkenheid. Zo krijgt de klant het gevoel dat hij/zij niet vergeten is en IP nog steeds bezig is met een perfecte huisvesting voor de klantorganisatie. Hieruit kunnen ook weer nieuwe opdrachten ontstaan!

1. Nazorg reserveren

Dit houdt in dat er om het half jaar een klantbezoek plaatsvindt om te zien hoe de situatie op dat moment bij de klant is. Kijk hierbij of het ontwerp en/of concept nog steeds behouden is en uitgevoerd wordt. Bereid dit bezoek voor. Vanuit de klantorganisatie werd aangegeven dat de manier waarop het interview voor dit onderzoek gehouden werd als prettig ervaren werd. Het hoeft geen vragenlijst te zijn, maar controleer wel aan de hand van bepaalde punten of het advies dat gegeven is vanuit IP werkt. Niet iedere klant wenst dit, dit moet echt afgesproken worden van te voren of tijdens het project, wanneer de designer of de projectmanager het gevoel krijgt dat dit nodig is. Tijdens de interviews met de klantorganisaties kwam naar voren dat een medewerker aangaf; *op het moment dat IP een betere nazorg had uitgevoerd, was het ‘na-traject’ soepeler verlopen. Nu moeten wij hier zelf nog vaak achterna en is onze projectmanager er veel mee bezig geweest.*

Nogmaals, nazorg is niet een kwestie van liefdadigheid! Wanneer IP met de klant in contact komt, moet wel duidelijk gemaakt worden op welke wijze IP werkt en dat dit in de toekomst volgens een cyclisch traject gaat waarbij nazorg ook een belangrijk onderdeel is.

**Kosten**: Dit betreft de uren om langs te gaan bij de klant en de aantal uren reistijd. Het klantbezoek zal uit ervaring binnen één/twee uur afgerond kunnen zijn. Dit dient met de klant afgesproken te worden, en dus worden hier uren voor gereserveerd. De kosten verschillen, dit hangt af van de functie van de medewerker die vanuit IP het klantbezoek zal doen. Hierbij zou het voor IP handig zijn om meerdere bezoeken achter elkaar in te plannen vanwege de reistijd en kosten. Het kost de klant geld, niet IP. Berekend vanuit de functie als ervaren projectmanager, op bezoek bij klantorganisatie Q Music in Amsterdam vanuit Voorschoten:

|  |  |
| --- | --- |
| Klantbezoek van twee uur | € 250,00 (125,- per uur) |
| Reistijd naar klant in Amsterdam (heen en terug) | € 101,25 (67,50 per uur) |
| Totaal | € 351,25 (3,5 uur) |

**Tabel 3 ‘Kosten voor nazorg gesprek bij de klant’**

**Baten**: Het verdienmodel van IP is het aantal uur x tarief. IP heeft mensen (designers en projectmanagers) die op projectmatige basis werken, en die verkoopt IP tegen een uurtarief. Deze mensen werken hier een bepaald aantal uur per week/maand/jaar en dat wordt maal het uurtarief gedaan. Deze vorm van nazorg kan hier een onderdeel van uitmaken doordat dit een extra bron van inkomsten is voor IP, omdat er meer uur voor vrij gemaakt wordt en omdat hier nieuwe projecten uit kunnen komen. Ook zijn er immateriële baten zoals tevredenheid van de klanten.

De klant zal deze dienst ervaren als betrokkenheid. Zo krijgt de klant het gevoeld dat hij/zij niet vergeten is en IP nog steeds bezig is met een perfecte huisvesting voor de klantorganisatie. Hieruit kunnen ook nieuwe opdrachten ontstaan! Dit wordt met de klant besproken, omdat niet iedere klant hierop zit te wachten. Het heeft ook te maken met het ontzorgen van de opdrachtgever. Je hoeft hierbij geen uitspraak te doen over de terugverdientijd aangezien deze al door de klant betaald worden.

**Implementatie:** hier kan een schaal aan verbonden worden. Bij een klein project tot 500m2 wordt een termijn van een half jaar aangehouden en bij grotere projecten boven de 500m2 wordt een termijn van een jaar aangehouden. Dit valt niet onder de garantiestelling, maar is een extra dienst waar de klant voor dient te betalen.

1. BIM model in plaats van papieren close-out dossier

Voor deze aanbeveling is er een bezoek gebracht aan FIMBLE Facility Information Management en een interview gehouden met Milan Seegers, een van de oprichters van FIMBLE. Dit is een organisatie dat vastgoedbezit digitaliseert. FIMBLE organiseert gebouwinformatie en maakt deze bruikbaar, toegankelijk en toekomstbestendig. Daarnaast adviseert en ondersteund FIMBLE in het gebruik van een BIM gedurende de exploitatiefase van een gebouw.

Het Building Information Model, ook wel afgekort als BIM (Seegers, 2017), is een manier om informatie te delen met verschillende groepen. BIM is niet één model, het is een tool om te managen. Vaak wordt het gebruikt om een 3D tekening vol te hangen met verschillende data. BIM bevat alle informatie van de hele levenscyclus van het bouwwerk. Het is een efficiënt middel omdat verschillende partijen toegang hebben tot dezelfde tekeningen en op deze manier informatie kunnen delen. In bijlage 13 ‘Building Information Model’ wordt op een eenvoudige manier uitgelegd wat BIM is en wat je er allemaal mee kunt.

De aanbeveling voor IP is het programma OGDB. Dit is een 3D viewer, ontworpen en bedacht door de oprichters en medewerkers van FIMBLE. De designers van IP tekenen nu in de programma’s Autocad, Vectorworks en Sketchup. Vectorworks geeft aan ook te kunnen bimmen, maar het probleem is dan dat het bestand niet gedeeld kan worden met de klant die deze software niet heeft. OGDB is een eenvoudig programma waarbij je vanuit verschillende programma’s 3D tekeningen en plattegronden kan inladen en voorzien van informatie. Voorbeeld: de klant opent de 3D tekening, klikt op een stoel, en vervolgens krijgt de klant alle benodigde informatie over deze stoel.

Normaal gesproken kunnen er pas 3D tekeningen geopend worden door een andere partij wanneer zij ook in het bezit zijn van deze software. Bij OGDB is dit niet het geval en heeft iedereen hier kosteloos toegang toe. OGDB draait in de huidige webbrowser en je hoeft hier niets voor te installeren (Seegers, 2017)*.* Een 3D voorstelling van zaken is veel fijner, dit wordt ook door de klant ervaren. Het is een goed idee om Milan Seegers bij IP uit te nodigen zodat hij alles tot in detail kan uitleggen.

Aan de klant kan IP het volgende aanbieden: er wordt een 3D beeld gemaakt en daar wordt alle data en contracten aangehangen in OGDB. Dit bieden IP aan in plaats van het huidige close-out dossier. Om een close-out dossier te kunnen maken zijn alle documenten nodig, een map, een usb-stick en tijd om dit dossier in elkaar te zetten. De kosten die het close-out dossier nu met zich meebrengen zijn: €15,00 aan materialen en €1.000 aan manuren, in totaal €1.015,-. Dit is gebaseerd op een close-out dossier dat samengesteld is door een ervaren projectmanager. Deze heeft het hoogste uurtarief, maar voert deze werkzaamheden geregeld uit. De benodigde documenten ontvangt IP digitaal en hard copy. Vanuit IP wordt aangegeven dat dit een hels karwei is en veel tijd in beslag neemt.

**Kosten**: Het is verstandig om de projectmanagers een cursus te laten volgen voor OGDB. Daarnaast zijn er jaarlijkse kosten voor het programma OGDB €2500,- en de werkuren om alle informatie in het model te laden. Uit onderzoek bij FIMBLE blijkt dat het een eenvoudig programma is waardoor er slechts één dagdeel nodig is om de projectmanagers hiervoor in te werken. In principe zijn de kosten voor een basis uitleg inbegrepen bij de jaarprijs. Mocht er extra training nodig zijn dan kan er rekening gehouden worden met €400,- excl. BTW per sessie. Hoelang het de projectmanager kost om deze documenten in te voegen is nog niet duidelijk, dit moet blijken uit praktijk. Er wordt voor het gemak uitgegaan van dezelfde aantal uren die nu besteed worden aan het samenstellen van het close-out dossier. De kosten bedragen:

|  |  |
| --- | --- |
| Eventuele extra training OGDB | € 400,- per sessie |
| Jaarlijkse fee voor OGDB | € 2500,- excl. BTW |
| Werkuren om informatie in te laden | € 1.000 |

**Tabel 4 ‘Kosten OGDB voor IP’**

**Baten**: De klant reageert heel goed en enthousiast op 3D beelden en daarom is een online close-out dossier in OGDB een toegevoegde waarde. De klant ontvangt een 3D bestand van de huidige ruimte en kan hierin gemakkelijk en overzichtelijk zien wat waarbij hoort. De klant hoeft niet meer te bladeren door een saai boekwerk, maar klikt een element aan in de tekening en ziet gelijk alle benodigde informatie. IP staat voor duurzaamheid en met deze digitale variant laat IP dit nog eens extra zien aan de klant. Overigens toont IP hier ook mee aan dat zij meegaan met de nieuwe technologieën en is er momenteel niets vergelijkbaars op de markt. Verder is er voor IP en voor de klant ook geen archief ruimte meer nodig om het boekwerk te bewaren. Deze tool is voor de klant veel leuker als een saai papieren document. IP zit heel erg aan de klant kant, denkt mee met de klant door ook 3D te tekenen wanneer 2D niet voldoende is. Maak als organisatie zijnde de volgende stap en hang hier data aan.

De plattegrond of het 3D model die nodig is om in te laden in OGDB is er al want dit wordt door design gemaakt. De projectmanager dient alleen nog de informatie in te laden. Het is van belang dat dit tijdens het project goed bijgehouden wordt. Op deze manier is het geen hels karwij dat aan het einde van de rit nog moet gebeuren. Zorg er als projectmanager voor dat wanneer er een belangrijk informatiestuk binnenkomt dit gelijk aan de tekening gehangen wordt, of in ieder geval overzichtelijk verzameld en opgeslagen wordt zodat er later niet naar gezocht hoeft te worden. Hierdoor kan het zomaar zijn dat het na een paar keer slechts een halve dag kost om het bestand compleet te maken en worden er vier werkuren bespaard. Een compleet online close-out dossier kost IP dan voortaan € 500,- en dit bestaat enkel uit manuren. Het levert IP € 515,- op per close-out dossier. Er kan niet aangegeven worden hoeveel projecten er gemiddeld per jaar opgeleverd worden, omdat dit ieder jaar verschilt. In 2016 zijn er ongeveer 45 projecten opgeleverd. Dit betekend dat er vorige jaar € 23.175,- bespaard had kunnen worden aan close-out dossiers.

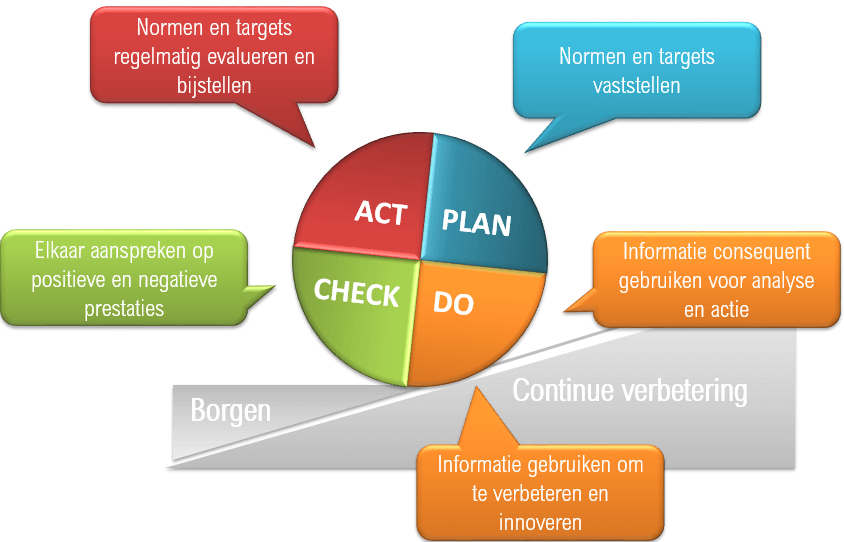
**Implementatie:** IP dient OGDB aan te schaffen en de projectmanagers dienen een cursus te volgen van twee dagdelen. Vervolgens ligt het aan de klant of IP het close-out dossier op de nieuwe manier kunnen overhandigen. Dit wordt vanaf heden actief aangeboden door IP.

Voor de klant werkt het als volgt: er wordt een link toegestuurd en deze kan aangeklikt worden door de klant. Vervolgens komt het 3D bestand naar voren en kan de klant willekeurig de elementen aanklikken en wordt dan voorzien van alle informatie. Dit is geen ingewikkelde software, want de basis moet heel simpel zijn. De klant moet in één klik het bestand kunnen openen en het ook gemakkelijk kunnen ‘’lezen’’.

## **7.2 Aanbeveling voor cyclisch proces**

Zoals eerder is uitgelegd is het huidige proces nu lineair. IP wil een lerende organisatie zijn die krachtige prestaties levert. Dit kan door een cyclisch proces in te voeren aan de hand van de PDCA kwaliteitscirkel van Deming. De kwaliteitscirkel omschrijft vier activiteiten die op alle verbeteringen van toepassing zijn in organisaties. Doordat dit model cyclisch is garandeert dat de kwaliteitsverbetering continue. De vier activiteiten in dit model zijn (Group, Kwaliteitscirkel van Deming, 2017)*:*

1. Plan: doelstellingen en plannen worden altijd smart gemaakt met normen en KPI’s. Er wordt duidelijke taal gesproken. Kijk naar de huidige werkzaamheden en bedenkt een verbeterplan voor deze werkzaamheden. Bij deze verbetering is het dus ook van belang op een doelstelling vast te stellen.
2. Do: de uitvoering wordt nauwkeurig gemonitord. Het is niet erg als er fouten gemaakt worden, deze worden bij de bron aangepakt. Voer deze verbetering uit in een gecontroleerde proefopstelling.
3. Check: er moet regelmatig gecontroleerd worden of de uitvoering nog in lijn is met de doelstellingen en de plannen. Het is belangrijk om hier feedback op te krijgen en om dit te bespreken. Meet in deze stap het resultaat van de verbetering en vergelijk deze met de oorspronkelijke situatie.
4. Act: stel de werkzaamheden bij aan de hand van de resultaten die bij ‘Check’ geconcludeerd zijn.

Door consequent en met regelmaat de vier stappen te doorlopen is gerichte sturing van procesoptimalisatie mogelijk. Juist in de stappen ‘check’ en ‘act’ moet het gebeuren. Hier wordt de uitvoering op basis van o.a. KPI’s vergeleken met de doelstellingen. Maar vooral maakt de PDCA cirkel leren en feedback geven eenvoudiger. Hoewel de cirkel eenvoudig oogt, komt bij de implementatie in de praktijk veel kijken. Essentieel is dat de medewerkers in een veilige leeromgeving kunnen werken. Dit is bij IP het geval. Het is belangrijk dat de medewerkers de ruimte krijgen om samen inzichten te ontwikkelen, te testen op basis van data en van de ervaringen te leren.

**Figuur 3 ‘PDCA cirkel’**

Data en resultaten vormen de basis voor de dialoog over het aanpassen van de plannen en ook het bijsturen op de uitvoering, waar het bij ‘act’ om gaat. Maar het vormt vooral de basis voor gericht feedback, wat juist belangrijk is bij het onderdeel ‘check’. Door ten alle tijden in een feedback-loop te leren en werken, gaat de cirkel vanzelf draaien. Dit gebeurd uiteindelijk steeds sneller en nauwkeuriger. IP stimuleert het geven van feedback en is hier momenteel ook mee bezig. Feedback geven is lastig en moet op een goede manier gebeuren om misverstanden te voorkomen. Het feedback geven gebeurd momenteel nog niet optimaal. IP bestaat uit verschillende teams; staff, consult, projectmanagement en design. Het is verstandig om binnen deze teams ook feedback momenten in te voeren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een projectevaluatie na het opleveren van een project. Hierbij kan er achterhaald worden wat er een volgende keer beter kan of wat juist heel goed gegaan is. *Een voorbeeld: voor de businesslounge bij Swissport zijn bepaalde materialen gebruikt die niet voldoen aan de eisen, terwijl dit van te voren wel de verwachting was. Tijdens zo’n projectevaluatie kan er besproken worden hoe dit opgelost kan worden en of er nog een samenwerking met deze leverancier in zit.*

Het is verstandig als de coördinator van het project dit organiseert en ook een agenda hiervoor maakt. De agenda punten worden uiteraard aangeleverd door het hele betrokken team. Wanneer dit als lastig ervaren wordt, zou het voor IP een goed idee zijn om een feedback workshop te volgen, zodat iedereen in de organisatie of het team hiermee leert om te gaan op een positieve manier.

De stappen van de PDCA cirkel kan door IP zelf ingevuld worden waarbij ze hier zelf richting aan kunnen geven. Door dit gezamenlijk te doen, zal het een model worden waar heel de organisatie bij betrokken is en in mee kan denken. Mocht dit niet werken of mocht IP hier zelf niet uit komen, is het mogelijk om hier een training voor te volgen, om te kijken hoe dit model op een professionele manier kan worden ingevoerd bij IP. In bijlage 14 ‘Een reis naar Spanje met de PDCA cirkel’ is een voorbeeld geschetst van hoe de PDCA cirkel ingevuld kan worden. Er wordt hier een voorbeeld gegeven in een hele andere context, maar dit kan helpen het model beter te begrijpen en in te vullen.

**Kosten**: Om het PDCA model te gaan gebruiken, dient er tijd gestoken te worden in de nieuwe manier van werken. Wanneer een medewerker van IP zich in dit model gaat verdiepen, kunnen deze uren niet extern berekend, gedeclareerd worden. Dus wordt er omzet mis gelopen. Uitgaande van een projectmanager die zich één week lang (38 uur x €125,-) verdiept in het PDCA model. Dit is tijdelijk want er wordt tijd geïnvesteerd in een beter model voor het bedrijf, waardoor er uiteindelijk op een betere manier gewerkt kan worden.Er kunnen trainingen gevolgd worden ter versterking hiervan. De kosten voor de workshop ‘feedback geven’ bedragen €395,- per persoon. Aangezien alle teams binnen IP met elkaar verbonden zijn en samenwerken is het logisch dat wanneer er gekozen wordt voor het volgen van een workshop/training dat iedere medewerker van IP of van een team binnen IP hier aan deelneemt. Wel is het verstandig om eerst uit te proberen of deze workshop wel echt nodig is en zin heeft. Daarom is het verstandig om één team de workshop te laten volgen en pas wanneer het zinvol is de rest van de teams. Uitgaande van het designteam dat bestaat uit zeven medewerkers zouden de kosten voor het volgen van de workshop €2.765,- bedragen.

|  |  |
| --- | --- |
| Uren die niet berekend/gedeclareerd kunnen worden voor medewerker IP | €4.750,- |
| Workshop | €2.765,- |

**Tabel 5 ‘Kosten PDCA model’**

**Baten**: Duidelijkheid over onder meer werkzaamheden, strategie en acquisitie is echter toch wel gewenst en IP zoekt naar wegen om daar recht aan te doen zonder in te leveren op de informele sfeer en idealen. Door deze methode toe te passen worden de bedrijfsprocessen stap voor stap beter, wordt het kwaliteitsmanagement bij IP geprofessionaliseerd, wordt IP intelligenter en worden de prestaties krachtiger.De klantorganisatie behaalt hier ook zijn voordeel mee aangezien het proces beter zal verlopen en ook na het adviestraject aandacht aan de klantorganisatie wordt besteed. Er kan hier niet gesproken worden over een terugverdientijd. Wanneer het proces op een cyclische wijze verloopt, is IP geslaagd en zullen ze op een veel efficiëntere en effectievere manier ter werk gaan. Dit vraagt nu eenmaal inspanning en eventuele kosten, zoals een training/workshop en de uren die besteed moeten worden aan het implementeren van het model bij IP (tabel 5 ‘Kosten PDCA model’).

## **7.3 Aanbeveling voor huidig adviestraject**

De betrokken medewerkers van IP bij dit onderzoek zijn tevreden over het huidige adviestraject naar de klantorganisatie toe. Wel geven sommige medewerkers punten aan die ze graag toe zouden willen toevoegen aan het adviestraject. Zo werd er opgemerkt dat het voor een designer soms erg lastig kan zijn om de klant te overtuigen, en dat er weinig gratis hulpmiddelen hiervoor aangeboden worden voor de klant. Zo werd er door een designer, tijdens de interviews, aangegeven dat het fijn zou zijn om de klant kosteloos een Sketchup 3D versie van het meubelstuk te laten zien (zie hoofdstuk 4 ‘Analyse onderzoek’). Een 3D voorstelling van zaken is veel fijner, dit wordt ook door de klant ervaren. Momenteel is Richard van het designteam al bezig met virtuele 360° beelden die je op je telefoon of via een VR bril kunt bekijken. Dit wordt gedaan met een programma dat bij het huidige software pakket hoort. Het is een aanvulling op de statische renders die momenteel voor de klant gemaakt worden. Met de virtuele 360° beelden kan de klant een stap in de nieuwe omgeving 360° om hem heen kijken. Dit is momenteel nog een service waar de klant voor dient te betalen. Ook komt in het onderzoek naar voren dat medewerkers in het design team liever in groepsverband werken aan een project en niet meer als enige designer.

Aan de klant biedt IP het volgende aan: standaard bij ieder project 3D beelden, om de klant een beter beeld te geven van het concept en het ontwerp. Als dit gaat om enkel bepaalde meubels, dan wordt dit alleen gedaan in Sketchup en is dit kosteloos. Hier moet wel een maximum over afgesproken worden. Dit ligt aan de grootte van het project en hier kan een afspraak over gemaakt worden per meubelstuk of per m2. Het kan voorkomen dat de ruimte 2000m2 is met veel verschillende meubels, maar het kan ook voorkomen dat er veel dezelfde meubels worden gebruikt. Daarom kan dit pas afgesproken worden wanneer de designers de ruimte hebben gezien.

Wanneer het gaat om de gehele ruimte, worden er 360° beelden voor de klant gemaakt en betaald de klant hiervoor. Dit is een extra service en dient in overleg met de klant te zijn.

**Kosten:** Het samenwerken neemt geen kosten met zich mee, het levert juist meer op omdat je met z’n tweeën in verhouding sneller klaar bent. Nu is het wel zo dat daardoor de uren ook twee keer zo snel gaan en je dus strikt moet zijn wat betreft budget en tijd dat je voor een project krijgt. Het gaat niet meer kosten als het huidige proces.Het is niet mogelijk om met alle projecten samen te werken. Bij kleine projecten is dit overbodig. Het streven van IP is om samen te werken bij projecten die 2000 m2 of groter zijn. De inkomsten die we nu (soms) extra hebben, omdat de klant kiest voor een Sketchup 3D visual komen te vervallen. Deze extra service wordt niet vaak door de klant gevraagd, maar wordt als heel prettig ervaren wanneer dit wel het geval is.Dit is een bedrag van €95,- tot €105,- per uur en daarbij wordt gekeken hoeveel uur er nodig is om een 3D beeld te tekenen in Sketchup. Er zijn geen extra kosten aan verbonden om de klant een kijkje te geven in de nieuwe ruimte met virtuele 360° beelden want de handelingen en werkwijze hiervan zijn exact hetzelfde als het maken van een statische rendering. Qua tijd ben je ook niet meer kwijt, de effort die je erin stopt is identiek aan ouderwets gewoon losse beelden. Er wordt een link gestuurd naar de klant, en deze kan geopend worden op een telefoon. Dit wordt met software gedaan die IP al heeft dus dit neemt geen extra kosten met zich mee. De VR bril heeft niet echt een toegevoegde waarde, het verschil is alleen dat met de bril de omgeving wordt afgeschermd. De link die naar de klant wordt toegestuurd is eigenlijk een virtueel beeld want er wordt een statisch beeld toegestuurd. Het wordt pas virtueel wanneer je door de ruimte kan lopen. Een VR bril raad je aan wanneer je door de ruimte heen kan lopen. Virtual reality is op dit moment nog heel kostbaar, zo moeten er computers aangeschaft worden die dit programma kunnen dragen, bijbehorende software en er moeten 3D brillen aangeschaft worden want deze heeft de klant zelf niet. Dit kost tien duizenden euro’s, waardoor het niet mogelijk is om dit kosteloos aan te bieden.

**Baten:** Het samenwerken levert baten op, doordat het project hierdoor sneller afgerond kan worden omdat er simpelweg meer mensen aan werken. Ook is dit voor de designers prettiger, zodat ze niet alleen voor bepaalde keuzes staan en de sfeer toch prettiger wordt als je er met meerdere personen aan werkt.Door een visueel 3D beeld/rendering voor de klant te maken en als extra dienst aan te bieden, is het voor de klant makkelijker voor te stellen hoe een ruimte of meubel eruit komt te zien en is het nu voor de klant ook mogelijk om te kunnen zien hoe de nieuwe ruimte eruit komt te zien. Het blijft altijd en combinatie want je kan geen personen toevoegen in de 360° beelden. Anders zit je met een vervorming van het beeld wat betreft de mensen. Hierdoor hoeft een designer minder moeite te doen om de klant iets uit te leggen want een 3D beeld is veel overzichtelijker. Dit scheelt de designer qua tijd want een visueel beeld is sneller gemaakt als al die tijd die in extra uitleg gestoken dient te worden. Het is immers aan de designer de taak om de klant duidelijk te maken hoe het ontwerp eruit ziet!

*Scenario: een designer heeft de werkplek voor de klant in Amsterdam in 3D getekend en heeft hier een half uur over gedaan. De kosten hiervan bedragen € 50,- (half uur personeelskosten van een designer). Hierdoor hoeft er geen tweede afspraak ingepland te worden om de klant duidelijk te maken hoe de werkplek eruit komt te zien. Een tweede afspraak had één uur in beslag genomen bij de klant, anderhalf uur aan reistijd en ook nog reiskosten. Dit bij elkaar bedraagt ongeveer € 200,- en had bespaard kunnen worden met een simpele 3D tekening. Het tekenen van een werkplek in 3D heeft in dit geval € 150,- opgeleverd voor een half uurtje meer werk. Tel uit je winst wanneer dit bij meerdere projecten toegepast wordt!*

**Implementatie:** IP dient bij het begin van een project vast te stellen hoeveel personen er aan het project werken en wie er hierbij samenwerken. IP dient het service pakket aan te passen en een standaard dienst te maken van 3D meubelen in Sketchup. Wanneer een klant kiest voor een totale visualisatie wordt dit niet alleen meer aangeboden in statische beelden, maar in 360° beelden. Dit voegt voor de klant net iets meer toe.

## **7.4 Aanbeveling voor implementatie van het advies**

Wanneer IP een concept bedenkt voor de klantorganisatie gaat dit gepaard met beslissingen. Dit concept wordt met de klant besproken en deze wordt aangepast totdat de klantorganisatie hier tevreden over is en akkoord mee gaat. Wanneer het advies niet wordt overgenomen kan dit ervoor zorgen dat de manier van werken niet goed overkomt en dat het concept niet aansluit op de doelstellingen van de klantorganisatie.

In de meeste gevallen wordt er in het concept niet alleen geadviseerd over de inrichting van de ruimte (hard service), maar wordt er ook een andere manier van werken (soft service) geïntroduceerd dan dat de klantorganisatie in de huidige situatie gewend is. De nieuwe manier van werken is voor IP misschien vanzelfsprekend, maar voor de klantorganisatie niet. Zij moeten in een hele andere omgeving, op een hele andere manier gaan werken en dit vergt aandacht. Er zit een enorme kloof tussen het advies en de realiteit.

Op dit moment is het zo dat de implementatie van het advies van IP enkel wordt uitgelegd aan de betrokken personen van het traject, bijvoorbeeld de directie. De klantorganisatie kiest er zelf voor om zelf de verandering te communicatie naar de rest van de organisatie. Hier gaat het mis. De uitleg die de medewerkers krijgen over de nieuwe manier van werken wordt niet goed gecommuniceerd waardoor zij niet weten hoe ze zich moeten gedragen en hoe ze moeten werken in de nieuwe ruimte. Sommige klantorganisaties kiezen ervoor om zich hierin te laten begeleiden en dit wordt dan door een externe partij gedaan. Dat IP dit jaren geleden op deze manier deed is logisch want ze hadden zelf ook niet heel veel kennis om klantorganisaties hier in te begeleiden, maar inmiddels is IP jaren verder en bezitten zij genoeg kennis om dit zelf te doen. Dit wordt momenteel wel vermeld bij de klant, maar moet actiever aangeboden worden. Op deze manier komt de gehele implementatie veel meer tot zijn recht. Het is dus van belang dat dit niet alleen aan de directie wordt uitgelegd, maar aan alle medewerkers die gebruik gaan maken van de ruimte. Tuurlijk kan de klantorganisatie ervoor kiezen om het toch zelf te doen, maar het gaat erom dat IP dit actiever aan gaat bieden.

IP dient in de toekomst zelf het traject te gaan begeleiden, maar kan ook workshops organiseren om bedrijven hier kennis mee te laten maken. Dit is een extra inkomstenbron. De klant is bereid hiervoor te betalen wanneer hem duidelijk gemaakt wordt hoe belangrijk dit is voor zijn of haar organisatie en wat de gevolgen zijn wanneer dit wel of niet opgevolgd worden. De klant kijkt momenteel meer naar het uiterlijk van de ruimte, de meubels die erin staan. De manier van werken wordt vergeten en er wordt vanuit gegaan dat de medewerkers dit wel weten.

**Kosten**: Er zijn geen kosten verbonden aan deze aanbeveling, het betreft de kennis die van de medewerkers van IP gedeeld worden met de klant. Wanneer een klantorganisatie ervoor kiest om zich hierin te laten begeleiden, betekend dit dat IP meer uren krijgt van de klant. Dit komt er extra bij en mag niet ten koste gaan van het ontwerp e.d. De kosten zijn dus voor de klant om hier over geadviseerd en begeleid te worden. Voor IP is dit juist een extra bron van inkomsten. De klant is bereid om hier voor te betalen, omdat dit ten goede komt in de betreffende organisatie. De klant is eerder akkoord gegaan met het concept wat bedacht is door IP, en wil dat IP dit uitvoert. Dan is het logisch dat niet alleen de esthetische kant (hard service) van het concept doorgevoerd wordt maar ook de nieuwe manier van werken (soft service). Dit staat met elkaar in verbinding en werkt alleen wanneer beide kanten optimaal worden uitgevoerd. De klant heeft hier alleen maar profijt van.

**Baten**: Op het moment dat IP de hele klantorganisatie hierbij kan begeleiden, komt de implementatie veel meer tot zijn recht. Hierdoor heeft de klantorganisatie veel meer profijt van het concept en dit zorgt ook voor minder weerstand door de medewerkers. Dit kan ook een factor zijn die ervoor zorgt dat het ziekteverzuim verminderd. Daarbij is het voor IP leuk om te zien dat het concept wat zij bedacht hebben, daadwerkelijk gebruikt wordt door de klantorganisatie, en ook nog eens op een manier waar de klant wat aan heeft. Wanneer IP hier workshops in gaat verzorgen is dit ook gelijk een extra bron van inkomsten.

De kosten voor de workshop bestaan uit verschillende onderdelen: de workshop zelf zou één dag in beslag nemen en wordt gegeven door twee medewerkers van IP, de workshop dient voorbereid te worden en er wordt reistijd/kosten berekend. Daarna dient er ook geëvalueerd te worden en ontvangt de klant daar een verslag van. De workshop voor Het Nieuwe Werken kan voor € 9.000,- verkocht worden aan de klant. Bij de meeste projecten komt dit onderwerp aan de orde. Wanneer de workshop vijf keer per jaar gegeven wordt, zorgt dit voor een extra inkomen voor IP van € 45.000,-.

**Implementatie:** de workshop voor het traject van ‘het nieuwe werken’ moet voorbereid worden. Er zouden in eerste instantie 2 medewerkers van IP aangewezen kunnen worden om deze workshops te verzorgen. Dit zouden een designer en een projectmanager kunnen zijn, omdat er dan invloed is vanuit twee verschillende werkvelden. Om de gehele klantorganisatie hier bij te betrekken is niet te doen, maar er zou een workshop gegeven kunnen worden aan een focusgroep van de klantorganisatie. De focusgroep bestaat uit een groep medewerkers van de klantorganisatie die allemaal een andere achtergrond/functie hebben. Met deze mensen wordt besproken hoe zij het nieuwe werken voor ogen hebben en hoe IP het ziet en hoe ze dit vervolgens kunnen gaan toepassen in de nieuwe huisvesting.

*Samenvattend: er worden drie aanbevelingen gedaan wat betreft de nazorg van een project.*

1. *Nazorg vanuit een accountgesprek, waarbij de klant om het half jaar gebeld wordt om te kijken of alles naar wens is.*
2. *Nazorg reserveren, waarbij om het half jaar een klantbezoek plaatsvindt om te zien hoe de situatie op dat moment bij de klant is.*
3. *BIM model in plaats van een papieren close-out dossier, waarbij de klant een 3D bestand of plattegrond ontvangt waarin hij/zij alle onderdelen kan aanklikken en alle benodigde informatie te zien krijgt.*

*Er wordt aan IP aangeraden om over te gaan op een cyclisch proces in plaats van het huidige lineaire proces, omdat dit continue kwaliteitsverbetering garandeert. IP wil een lerende organisatie zijn die krachtige prestaties levert en dat kan door middel van de PDCA cirkel. Feedback geven en krijgen is hierbij een belangrijk onderdeel. IP is hier momenteel mee bezig, maar kan hier nog flink in verbeteren. Wat betreft het huidige adviestraject wordt aanbevolen om meer gebruik te gaan maken van 3D beelden. Door hier gebruik van te maken is het voor de klant gemakkelijker te begrijpen wat de designer bedoelt en bovendien vindt de klant het leuk en interessant, zo blijkt uit de interviews, om een 3D beeld te zien. Daarnaast zou het IP designteam meer in teamverband willen werken in plaats van individueel. Hierdoor kan te allen tijde op iemand terug gevallen worden. Uit de interviews en klantbezoeken blijkt dat het voor de klant erg lastig is om te werken volgens het nieuwe werkplekconcept. Om deze reden introduceert IP een nieuwe dienst, namelijk een workshop over Het Nieuwe Werken.*

Aan de hand van alle aanbevelingen is er een overzicht gemaakt van alle kosten bij elkaar om de aanbevelingen door te voeren. Deze is terug te vinden in bijlage 15 ‘Totaaloverzicht kosten’. De totale kosten bedragen € 11.366,25. De ene aanbeveling is belangrijker en relevanter als de andere en daarom is er een activiteiten en tijdsplanning gemaakt die in de eerste week van juli van start gaat. Deze is terug te vinden in bijlage 16 ‘Activiteiten en tijdsplanning’. Alle aanbevelingen starten in Juli en Augustus, waarvan er een aantal langer doorlopen omdat dit processen zijn.

# **Hoofdstuk 8 ‘Slot van het onderzoek’**

*De afstudeerperiode is begonnen op 13 februari 2017 en heeft geduurd tot en met 30 mei 2017. Deze maanden zijn voorbij gevlogen. Ik heb het ontzettend naar mijn zin gehad bij Ideal Projects en ben blij dat ik de mogelijkheid heb gekregen om hier mijn afstudeeronderzoek te mogen uitvoeren. Ik heb altijd gehoopt terecht te komen bij een organisatie die de werkzaamheden uitvoert zoals IP die uitvoert. Natuurlijk heb ik er ook aan gedacht hoe het bij een ander bedrijf zou zijn, maar dan bedenk ik me toch snel dat ik het erg getroffen heb. Als ik zie hoe IP is omgegaan met mij, met mijn onderzoek en de uitvoering van mij onderzoek, kan ik dit alleen maar beamen.*

*Zou ik met de kennis van vandaag mijn onderzoek anders hebben aangepakt? Nee, over het algemeen niet. Ik heb misschien te snel aangenomen dat er een mismatch is tussen het advies en de implementatie, zonder dat daar door mij of iemand anders echt onderzoek naar is gedaan. Dit heb ik uiteindelijk zelf gedaan en daar gaat heel dit verslag over, maar hier zou ik mijzelf een volgende keer meer op focussen. Hoe ik het onderzoek heb uitgevoerd en welke stappen ik genomen heb of welke bronnen ik gebruikt heb, zou ik een volgende keer weer op deze manier doen. Door mijn onderzoek op deze manier uit te voeren heb ik een betrouwbaar, kwalitatief en valide onderzoek kunnen neerzetten waar ik ontzettend blij mee ben. Deze scriptie is mijn final piece, de kers op de taart, mijn kroonstuk van al die jaren studeren er ervaring opdoen en ik ben er trots op!*

# **Bibliografie**

Abdallaoui, R. (2017, Maart 6). Interview advies Xerox. (M. D'Souza, Interviewer)

Decock, A. (2017, Maart 3). Interview Q Music. (M. D'Souza, Interviewer)

Decock, A., & Straathof, M. (2017, Maart 14). Huidig adviestraject. (M. D'Souza, Interviewer)

Decock, A., & van Baal, B. (2017, Maart 1). Interview Media Pensioen Diensten. (M. D'Souza, Interviewer)

Groenevelt, B. (2016, November 15). Opdracht beschrijving. (M. D'Souza, Interviewer)

Group, P. (2017, Januari 9). *Kwaliteitscirkel van Deming.* Opgehaald van Pdca cyclus: https://www.pdcacyclus.nl/william-edwards-deming/deming-cirkel/kwaliteitscirkel-van-deming/

Group, P. (2017, Januari 5). *Plan Do Check Act: een krachtige verbetertool*. Opgehaald van Pdca cyclus: https://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden/plan-do-check-act/

Huizinga, S. (2017). Adviestraject voor een makelaar [Geregistreerd door M. D'Souza]. Voorschoten, Nederland.

Kempen, P., & Keizer, J. (2016). Het Tien Stappen Plan in kort bestek. In P. Kempen, & J. Keizer, *Competent afstuderen met het Tien Stappen Plan* (pp. 90-91). Den Haag: Noordhoff Uitgevers B.V.

Kubr, M. (2002). *Management Consulting.* International Labour Office.

Menken, C., & Vermeersch, B. (2017, Maart 3). Interview Heineken. (M. D'Souza, Interviewer)

Menken, C., & Vermeersch, B. (2017, Maart 3). Interview Palo Alto. (M. D'Souza, Interviewer)

Patagonia. (2017, April 5). *Een voorbeeld van de werking van de Deming cirkel*. Opgehaald van Patagonia : https://www.patagonia-bv.com/kwaliteitsmanagementsystemen/plan-do-check-act-pdca/

Projects, I. (2016, December 6). *Design*. Opgehaald van Ideal Projects: http://www.idealprojects.nl/nl/#/method/design/

Projects, I. (2016, December 6). *Facility Management*. Opgehaald van Ideal Projects: http://www.idealprojects.nl/nl/#/method/facility-management/

Projects, I. (2016, December 5). *Over ons*. Opgehaald van Ideal Projects: http://www.idealprojects.nl/nl/#/about-us/

Projects, I. (2016, December 6). *Project management*. Opgehaald van Ideal Projects: http://www.idealprojects.nl/nl/#/method/projectmanagement/

Projects, I. (2016, December 6). *Strategisch huisvestingsadvies*. Opgehaald van Ideal Projects: http://www.idealprojects.nl/nl/#/method/strategisch-huisvestingsadvies/

Projects, I. (2016, December 6). *Technisch projectmanagement*. Opgehaald van Ideal Projects: http://www.idealprojects.nl/nl/#/method/technisch-projectmanagement/

Projects, I. (2017, Februari 20). *Design*. Opgehaald van Ideal Projects: http://www.idealprojects.nl/nl/#/method/design/

Projects, I. (2017, Februari 20). *Facility Management*. Opgehaald van Ideal Projects: http://www.idealprojects.nl/nl/#/method/facility-management/

Projects, I. (2017, Februari 20). *Het Nieuwe Werken*. Opgehaald van Ideal Projects: http://www.idealprojects.nl/nl/#/method/

Projects, I. (2017, Februari 19). *Over ons*. Opgehaald van Ideal Projects: http://www.idealprojects.nl/nl/#/about-us/

Projects, I. (2017, Februari 20). *Project management*. Opgehaald van Ideal Projects: http://www.idealprojects.nl/nl/#/method/projectmanagement/

Projects, I. (2017, Februari 20). *Strategisch huisvestingsadvies*. Opgehaald van Ideal Projects: http://www.idealprojects.nl/nl/#/method/strategisch-huisvestingsadvies/

Projects, I. (2017, Februari 20). *Technisch projectmanagement*. Opgehaald van Ideal Projects: http://www.idealprojects.nl/nl/#/method/technisch-projectmanagement/

Seegers, M. (2017, April 10). Building Information Model. (M. D'Souza, Interviewer)

Straathof, M., & van Baal, B. (2017, Maart 7). Interview Cognizant. (M. D'Souza, Interviewer)

ten Have, S., ten Have, W., & Janssen, B. (2010). Waarom mislukt 70 procent van de veranderingen? In S. ten Have, W. ten Have, & B. Janssen, *Het veranderboek* (pp. 33-34). Amsterdam: Mediawerf uitgevers.

ten Have, S., ten Have, W., & Janssen, B. (2010). Welke condities bevorderen de haalbaarheid van een implementatie? In S. ten Have, W. ten Have, & B. Janssen, *Het verander boek* (pp. 506-507-508). Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.

uitgeefgroep, C. (2017, Februari 22). *Omgeving en positie van de adviseur.* Opgehaald van Businezz: https://www.businezz.nl/documenten/1\_overige\_uitgevers/9789491743269.pdf

Viskovic, N., & Beate, v. B. (2017, Februari 28). Interview Ecorys. (M. D'Souza, Interviewer)

Viskovic, N., & Fokke, Q. (2017, Maart 3). Interview Kraton. (D'Souza, Interviewer)

Viskovic, N., & van Baal, B. (2017, Februari 28). Interview Swissport Amsterdam. (M. D'Souza, Interviewer)

# **Bijlage**

## **Bijlage 1 ‘Staff en organigram’**

Ideal Holding bv:

1. Finance: Charlotte Molenaar en Duko Harte
2. Staff: Madelon van der Meer, Noortje de Tombe, Faizel Bachnoe, Charlotte Molenaar en Marlotte van Dael

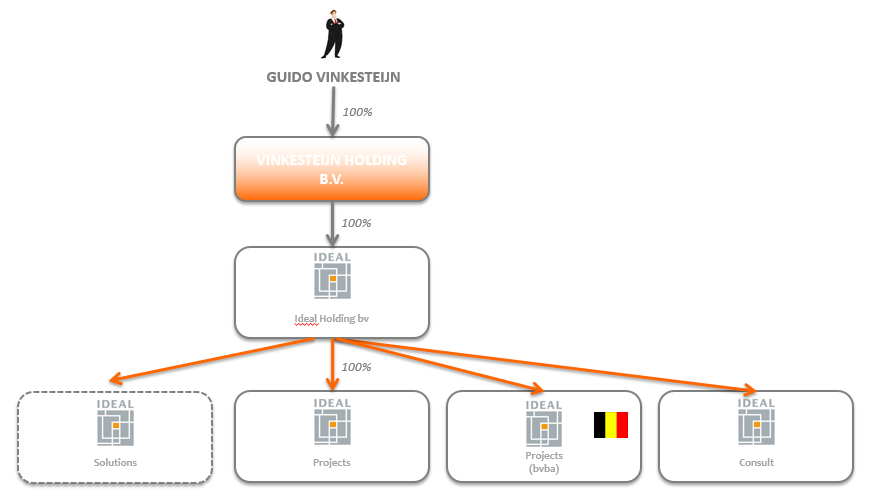
Ideal Solutions: Erwin Chaltin

Ideal Projects:

1. Projectmanagement: Beate van Baal, Carola Menken, Crista Zaitout-Beumer, Danny van Eck, Erwin Chaltin, Fatima Eloussari, Hans Oele, Herman Wegter, Karel Bijl, Michael Gan, Quirina Fokke, Wilson Wong.
2. Design: Ann Decock, Nela Viskovic, Monica Straathof, Bruno Vermeersch, Marlies de Jong, Richard de Melker en Ewout van Rossum

Ideal Consult: Stein Huizinga, Diderik Buijs en Guido Vinkesteijn

*In Nederland hebben we Solutions, Projects en Consult en dit hangt alle drie onder Ideal Holding. De Staff en Finance afdeling behoort tot Holding, omdat die teams werken voor iedereen, de hele organisatie. Dit concept wordt naar België gekopieerd. In België heeft IP al de BVBA. IP is bezig met Solutions BVBA en dat is eerdaags klaar. De makelaar (consult) wordt in België iets lastiger, omdat je in België echt iemand moet hebben die de papieren heeft om makelaarsdiensten te mogen verrichten. In Nederland is dit een soort van vrij beroep.*



## **Bijlage 2 ‘Werkzaamheden IP’**

* **Strategisch huisvestingsadvies:** IC, onderdeel van IP, helpt organisaties met een strategisch huisvestingsadvies. Een advies dat vorm geeft aan de ambities en manier van werken. Een advies dat vanuit een nieuw perspectief naar de organisatie kijkt en naar de locatie die daar het beste bij past. Zo wordt er een voedingsboden gecreëerd voor groei van de organisatie en van de medewerkers. IP helpt organisaties groeien met: langetermijnstrategie die past bij de bedrijfscyclus van de organisatie, analyse van lopende huurcontracten en bijbehorende kosten, locatiekeuze met stay-or-move analyse, ondersteuning in (huur)contractonderhandelingen, inzicht in investeringen per locatie, inzicht in kosten/doorlooptijd en planning, adviserende rol voor opdrachtgever en contactpersoon voor makelaars (Projects, Strategisch huisvestingsadvies, 2017)*.*
* **Projectmanagement**: zoekt een organisatie ruimte om te groeien, of moet de bestaande ruimte efficiënter gebruikt worden of moeten er juist vierkante meters worden afgestoten? Wat ook het geval is, IP leidt het huisvestingsadvies in goede banen. Binnen de kaders van tijd, kwaliteit en budget met betrokkenheid van begin tot eind (Projects, Project management, 2017)
* **Technisch projectmanagement:** IP heeft ervaring met zowel het bouwen van datacenters, gebouwinstallaties en laboratoria, als het upgraden van infrastructuur. De projectmanagers van IP begeleiden het technische project van start tot oplevering (Projects, Technisch projectmanagement, 2017)*.*
* **Design:** IP maakt ideeën over leven en werken tastbaar. Geen plek om te werken, maar ruimte om te graaien. Het gaat hierbij om de mens, het merk en het gebouw (Projects, Design, 2017)*.*
* **Facility management:** facilitaire processen zijn van levensbelang voor een goed functionerende organisatie. IP ondersteunt de facilitaire afdeling bij de extra werkzaamheden tijdens de gehele duur van het verbouw- of nieuwbouwproject tot 2 maanden na oplevering. IP geeft advies over nieuwe facilitaire processen die passen bij de werkwijze en huisvesting en implementeren deze in de organisatie (Projects, Facility Management, 2017)*.*
* **Het Nieuwe Werken:** IP begeleid de klant naar een nieuwe manier van werken die past bij de desbetreffende organisatie (Projects, Het Nieuwe Werken, 2017)*.*

## **Bijlage 3 ‘Onderzoeksvoorstel’**

**De organisatie, afdeling en haar omgeving**

IP bestaat uit een organisatie met mensen vol IDEA(L)S. IP verlaat de gebaande paden met één doel: een werkomgeving waarin organisaties, merken en mensen excelleren. Dit levert tegendraadse, eigenwijze en onconventionele oplossingen op. Oplossingen waar je op het eerste gezicht niet aan zou denken. En die juist daarom werken.

IP bestaat uit een team van ervaren adviseurs, projectmanagers, architecten en ontwerpers. Individuen met verschillende achtergronden en een uitgesproken karakter, onlosmakelijk verbonden door een diepgaand respect voor elkaars krachten. Door de drijfveer om constant te ontwikkelen en vernieuwen. En door een warme ondernemersgeest.

IP heeft 29 mensen in dienst waarvan er 25 werkzaam zijn op de vestiging in Nederland en 4 mensen werkzaam zijn op de vestiging in België.

IP creëert ruimte om te groeien. Ruimte om te werken en om te leven. Daarom heeft ook de leefomgeving die ze allemaal delen hun aandacht. IP laat hun betrokkenheid zien door het steunen van wisselende lokale goede doelen en verenigingen. Op dit moment steunen zij; Villa Joep!, Hockeyclub MHC Forescate uit Voorschoten en Alpe d’HuZes.

IP vindt het vanzelfsprekend om respectvol om te gaan met het milieu en hun naasten. Daarom kijken zij bij hun projecten niet alleen naar het design en de technische bouwcomponent. Door ook het gedrag van leveranciers en gebruikers op de juiste manier te beïnvloeden, is het mogelijk om een huisvestingsproject echt duurzaam te maken. Daarnaast adviseert en coördineert IP bij het behalen van LEED of BREEAM-certificaten zowel voor gebruikers als eigenaren van gebouwen.

Duurzaamheid begint al bij de core business van IP: veel van de projecten zijn gericht op het geschikt maken van bestaande panden voor een nieuw leven. In dezelfde of in een nieuwe functie.

MVO is inspireren en kennis delen. Prikkelende opdrachtgevers en de uitwisseling van ervaringen binnen het netwerk van IP houdt hun scherp. IP is partner van MVO Nederland.

Integriteit en transparantie vormen de basis van hoe IP werkt, communiceert en samenwerkt. Dit heeft niet alleen betrekking op hun eigen werk, maar ook op dat van anderen. Als IP zaken tegenkomt die valse concurrentie of andere onzuiverheden doen vermoeden, dan spreken zij mensen daar op aan en zo nodig brengen zij hun opdrachtgevers daarvan op de hoogte.

Een veilige en gezonde werkomgeving is van cruciaal belang om je werk goed te kunnen doen. IP zorgt ervoor dat zij altijd op de hoogte zijn van de nieuwste richtlijnen op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu. Hoewel VCA-certificering in deze branche niet verplicht is, streeft IP ernaar alle projectmanagers VCA-VOL te certificeren (Projects, Over ons, 2016)*.*

Werkwijze van IP

* Strategisch huisvestingsadvies

Ideal Consult, onderdeel van IP helpt organisaties met een strategisch huisvestingsadvies. Een advies dat vorm geeft aan uw ambities en manier van werken. Een advies dat vorm geeft aan de ambities en manier van werken. Een advies dat vanuit een nieuw perspectief naar de organisatie kijkt en naar de locatie die daar het beste bij past. Zo wordt er een voedingsbodem gecreëerd voor groei. Van de organisatie en van de medewerkers. IP helpt organisaties groeien met: langetermijnstrategie die past bij de bedrijfscyclus van de organisatie, analyse van lopende huurcontracten en bijbehorende kosten, locatiekeuze met stay-or-move analyse, ondersteuning in (huur)contractonderhandelingen, inzicht in investeringen per locatie, inzicht in kosten/doorlooptijd en planning, adviserende rol voor opdrachtgever en contactpersoon voor makelaars (Projects, Strategisch huisvestingsadvies, 2016)*.*

* Projectmanagement

Zoekt een organisatie ruimte om te groeien, of moet de bestaande ruimte efficiënter gebruikt worden of moeten er juist vierkante meters worden afgestoten. Wat ook het geval is, IP leidt het huisvestingsadvies in goede banen. Binnen de kaders van tijd, kwaliteit en budget met betrokkenheid van begin tot eind (Projects, Project management, 2016)*.*

* Technische projectmanagement

IP heeft ervaring met zowel het bouwen van datacenters, gebouwinstallaties en laboratoria, als het upgraden van infrastructuur. De projectmanagers van IP begeleiden het technische project van start tot oplevering (Projects, Technisch projectmanagement, 2016)*.*

* Design

IP maakt ideeën over leven en werken tastbaar. Geen plek om te werken, maar ruimte om te graaien. Het gaat hierbij om de mens, het merk en het gebouw (Projects, Design, 2016)*.*

* Facility management

Facilitaire processen zijn van levensbelang voor een goed functionerende organisatie. IP ondersteunt de facilitaire afdeling bij de extra werkzaamheden tijdens de gehele duur van het verbouw- of nieuwbouwproject tot 2 maanden na oplevering. IP geeft advies over nieuwe facilitaire processen die passen bij de werkwijze en huisvesting en implementeren deze in de organisatie (Projects, Facility Management, 2016)*.*

* Het Nieuwe Werken

IP begeleid de klant naar een nieuwe manier van werken die past bij de desbetreffende organisatie (Projects, Het Nieuwe Werken, 2017)*.*

**De opdracht**

Na in gesprek te zijn geweest met IP is er besloten dat ik zelf een onderwerp bedenk waar ik graag onderzoek naar zou willen doen.

Bij IP wordt er advies gegeven aan de klanten over de bedrijf/huisvestingstrategie en over herinrichting van een pand en vervolgens wordt dat uitgevoerd door IP. Bedrijven kloppen bij IP aan wanneer zij een andere strategie voor de organisatie willen en dat ook terug willen laten komen in de huisvesting. IP adviseert en begeleidt organisaties hierbij en hebben ook een design team dat een ontwerp kan maken dat aansluit bij de ‘nieuwe’ strategie van de organisatie. Het totale concept kan gerealiseerd worden door IP. Na dit proces stopt het eigenlijk en wordt er verder geen nazorg uitgevoerd. Er wordt niet gekeken of het advies daadwerkelijk uitgevoerd en of benut wordt zoals IP dat had geadviseerd en voor ogen had.

Als het om de herinrichting gaat van de huisvesting dan gaat het volgens Groenevelt ook over het gedrag van de mensen of de medewerkers die het gebouw betreden. Het nieuwe gedragspatroon van de medewerkers in het gebouw heeft daar veel invloed op. Het kan ook liggen aan het gedrag van de facility manager in het gebouw die bepaalde adviezen niet uitvoert, niet ondersteunt en onderhoudt zoals dit wel geadviseerd was. Deze aspecten hebben invloed op de herontwikkeling. Het is belangrijk te achterhalen of en waarom sommige voorstellen in het huisvestingsconcept wel en niet worden overgenomen.

De huisvesting van een organisatie en het design daarvan kent drie verschillende facetten.

* De fysieke kant: hoe ziet de ruimte eruit als het ontwerp gemaakt en uitgevoerd is en komt dat overeen met wat er geadviseerd is door IP?
* Gedragsaspect: gedragsaspect van de medewerkers die in de nieuwe werkomgeving moeten werken, is dit haalbaar en lukt dit?
* De facilitaire organisatie: hoe beheert en beheerst de facilitaire organisatie het concept, hoe is de facilitaire organisatie omgegaan met het advies dat IP gegeven heeft?

(Groenevelt, 2016)

Het gaat er niet om dat er gecontroleerd wordt of er uitgevoerd wordt wat de klant is geadviseerd, maar het gaat erom dat de klant de achterliggende reden heeft begrepen van het ontwerp en het advies en dat het vervolgens is doorgevoerd in de verander strategie.

Het doel van het onderzoek is dat IP effectiever advies kan geven door te snappen waar het in de implementatie eventueel anders gaat dan gedacht en dat IP aan het begin van het traject daarop kan anticiperen en daardoor effectiever advies kan geven.

De hoofdvraag hierbij is:

***‘Op welke wijze kan Ideal Projects vanaf het begin van het adviestraject effectiever advies geven aan de klant, zodat het advies van IP door de klant beter kan worden geïmplementeerd?’***.

Het gaat om hoe IP ervaringen van eerder uitgevoerde herhuisvestingsadviezen kan inzetten voor nieuwe klanten.

Mogelijke deelvragen en onderzoeksvragen hierbij kunnen zijn:

1. Wat kan IP?

* Hoe ziet het huidige adviestraject van IP er momenteel uit?
* Wat is de reden dat IP zich momenteel niet bezig houdt met de nazorg van het adviestraject?

1. Hoe kan het zijn dat het resultaat niet overeenkomt met het advies van IP?
2. Welke redenen heeft de geadviseerde klant om anders om te gaan met het advies dan IP voor ogen had?

* Wat zijn de (financiële) effecten van de mismatch tussen advies en daadwerkelijke herhuisvesting?

1. Hoe zou het ideale adviestraject verlopen?

* Hoe kan het adviestraject geïmplementeerd worden en welke consequenties neemt dit met zich mee?

1. Hoe kan een PDCA geïmplementeerd worden voor IP en klant?

Het uiteindelijke rapport zal een aanbeveling zijn die in de praktijk door IP kan worden toegepast om vanaf het begin van het proces effectiever advies te geven. Doordat zij het adviestraject effectiever laten verlopen, zal IP een beter beeld krijgen van de verwachtingen van de klant. Daarnaast bied dit klanten van IP de mogelijkheid om het advies dat IP geeft beter te implementeren, doordat IP het adviestraject anders indeelt en hier rekening mee houdt. Hierdoor zal IP een nog betere indruk achterlaten en levert dit tevredener/meer klanten op.

**De aanpak**

Er zullen verschillende onderzoeksmethodes gebruikt worden om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de probleemstelling. Gedurende het onderzoek kan het voorkomen dat er gekozen wordt om gebruik te maken van nog andere onderzoeksmethodes wanneer dit nodig is om aan bepaalde informatie te komen. Hieronder worden de onderzoeksmethodes weergegeven om tot de juiste informatie te komen;

1. Interview

Interviews worden gehouden met managers, waaronder de facility manager van de klantorganisatie en verschillende eindgebruikers. Dit wordt gedaan om een helder en transparant beeld te creëren van de klant van IP om te kijken of het daadwerkelijke advies ook wordt uitgevoerd.

1. Observatie

Zelf ga ik bij de huisvesting van verschillende klanten van IP observeren om te kijken hoe het er daar aan toe gaat. Dit kan ik bijvoorbeeld doen aan de hand van een observatieschema dat ik van te voren met IP heb opgesteld. Ik kom bij de klanten over de vloer en ga observeren hoe er gewerkt wordt. Dit wordt gedaan om te zien of er gewerkt wordt zoals IP heeft geadviseerd.

1. Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek dat wordt uitgevoerd zal online gebeuren en uit boeken en vakliteratuur. Hierdoor kunnen er theorieën gebruikt worden ter ondersteuning van het onderzoek. Ook is het van belang op de hoogte te zijn van trends en ontwikkelingen om vervolgens na het onderzoek een passend advies te kunnen geven.

1. Forumbijeenkomst/evaluatiebijeenkomst/focusgroep onderzoek

Dit wordt gedaan met een aantal eindgebruikers om te horen wat hun ervaringen zijn en dat vervolgens te evalueren.

Per deelvraag de dataverzamelingsmethoden:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Wat kan IP | Interview en observatie |
| 1. Hoe ziet het huidige adviestraject van IP er momenteel uit? | Interview en observatie |
| 1. Wat is de reden dat IP zich momenteel niet bezig houdt met de nazorg van het adviestraject | Interview, observatie en literatuuronderzoek |
| 1. Hoe kan het zijn dat het resultaat niet overeenkomt met het advies van IP? | Interview, observatie en evaluatiebijeenkomst |
| 1. Welke redenen heeft de geadviseerde klant om anders om te gaan met het advies dan IP voor ogen had? | Interview, evaluatiebijeenkomst, literatuuronderzoek |
| 1. Wat zijn de (financiële) effecten van de mismatch tussen advies en daadwerkelijke herhuisvesting? | Interview en evaluatiebijeenkomst |
| 1. Hoe kan een PDCA geïmplementeerd worden voor IP en Klant? | Literatuuronderzoek |
| 1. Hoe zou het ideale adviestraject verlopen? | Interview, observatie, literatuuronderzoek en forumbijeenkomst/evaluatiebijeenkomst/focusgroep onderzoek |

Het onderzoek vindt plaats bij IP, verschillende klanten, het management van de verschillende klanten. De methode van onderzoek wordt hierop aangepast. Het onderzoek vindt plaats bij zes tot acht klanten van IP. Dit omdat als ik bij de eerste zes organisaties geen nieuwe informatie verkrijg ten opzichte van de eerste zes organisaties dan zou ik het hierbij kunnen laten. Maar wanneer ik bij iedere organisatie nieuwe informatie verkrijg zou ik graag nog twee organisaties extra willen onderzoeken, zodat ik een betere vergelijking kan maken.

Per klant wordt er één dag onderzoek gedaan. Dit onderzoek bestaat uit een interview met de facility manager of de manager die dit project gemanaged heeft en een aantal gebruikers of gebruikersgroep. Dit hangt ook af van de grote van de organisatie waar het onderzoek plaats vindt. Het interview hoeft niet uitgebreid te zijn maar kan ook een rond de tafel gesprek zijn voor een evaluatie. Er worden per week twee klanten bezocht. Dit houdt in dat ik hier drie weken de tijd voor moet nemen, en rekening houdend met uitloop trek ik hier een maand voor uit. De planning ziet er als volgt uit:

|  |  |
| --- | --- |
| Februari | 1. Start van het afstudeeronderzoek is de tweede week van februari 2. De rest van de maand ga ik mijn onderzoek inrichten, hoe zien de interviews eruit, hoe ga ik observeren, hoe ga ik literatuuronderzoek doen en waarover en hoe ga ik dit vervolgens allemaal verwerken |
| Maart | 1. Eerste week van maart wil ik een pilot draaien bij een organisatie. Hierop heb ik de mogelijkheid om mijn onderzoek enigszins aan te passen 2. De rest van de maand ga ik onderzoek doen bij de overige bedrijven |
| April | 1. Deze maand heb ik de tijd om alle informatie en gegevens te gaan verwerken 2. Einde van de maand moet het concept rapport worden ingeleverd |
| Mei | 1. Mogelijke feedback van begeleiders verwerken voordat het definitief rapport wordt ingeleverd |

Het uiteindelijke rapport zal een aanbeveling zijn die in de praktijk door IP kan worden toegepast om vanaf het begin van het proces effectiever advies te geven. Op dit moment heb ik het boek ‘Methode van onderzoek gebruikt om te kijken welke methode van onderzoek het best zou passen bij dit onderzoek. Verder ben ik geabonneerd op de nieuwsbrief van Property, omdat ik op de hoogte wil blijven van wat er zich allemaal afspeelt op het gebied van huisvesting. De opdrachtgever is bereid om volledig inzage te geven in aanleiding, achtergrond en relevante documentatie om ervoor te zorgen dat ik mijn onderzoek optimaal kan uitvoeren. Nu is het in dit geval zo dat ik zelf de opdracht bedacht heb en dat de organisatie hiermee akkoord is gegaan. Ook worden er door de opdrachtgever faciliteiten aangeboden om werkzaamheden op locatie van IP uit te voeren en bij de klanten van IP.

Ik verwacht van mijn opdrachtgever dat er een werkplek is waar ik kan werken aan mijn onderzoek. Daarnaast moet ik eind april mijn concept verslag inleveren en zou ik het fijn vinden om wekelijks met mijn begeleider een voortgangsgesprek te hebben om te kijken of alles naar wens en volgens plan verloopt. In overleg met de opdrachtgever kan ik bepalen hoeveel dagen/uren ik per week aanwezig ben. Het lijkt mij verstandig dat ik vier of vijf dagen per week aanwezig ben om in contact te zijn met de organisatie en om vragen te stellen wanneer dit nodig is.

Ik verwacht van mijn docent begeleider dat ik vragen kan stellen wanneer ik die heb per mail, telefonisch of face-to-face en dat mijn docent begeleider goed bereikbaar is. En wanneer ik begeleiding nodig heb vanuit school dat dit ook mogelijk is.

## **Bijlage 4 ‘Keuze van klantorganisaties’**

1. Cognizant (Amsterdam)

Projectmanager IP: Beate van Baal

Designer IP: Monica Straathof

Manager klantorganisatie: Sietse van Hoeve

Reden: We hebben hier geprobeerd om een collabratory (innovatieve ruimte) te bouwen. Het is niet helemaal geworden zoals wij voor ogen hadden, maar wel eens iets heel anders als een werkomgeving.

1. Kraton (Almere)

Projectmanager IP: Quirina Fokke

Designer IP: Nela Viskovic

Manager klantorganisatie: Jos Akkermans

Reden: Vijf jaar geleden hebben we dit mooie project mogen doen. Een klant met een goed budget waar we leuke dingen hebben kunnen doen. Het is een heel geslaagd project, we zijn er trots op. Daarnaast is het ook leuk om nu vijf jaar later te kijken hoe het bevalt en wat er van over is gebleven.

1. Q Music (Amsterdam)

Projectmanager IP: (niet meer in dienst bij IP)

Designer IP: Ann Decock

Manager klantorganisatie: Joyce Schouten

Reden: Vanwege de dynamiek die daar binnen speelt en omdat het een bekende organisatie is.

1. Swissport (Amsterdam)

Projectmanager IP: Beate van Baal

Designer IP: Nela Viskovic

Manager klantorganisatie: Menno Biersma

Reden: Het is wat anders dan anders. In plaats van kantoorinrichting is het een lounge op een luchthaven. We zaten in een hele andere omgeving als normaal, we zaten achter de douane. En achter de douane gelden ook nog eens een keer hele andere regels waar je in een ‘normaal’ project helemaal niet tegenaan kan lopen.

1. Ecorys (Rotterdam)

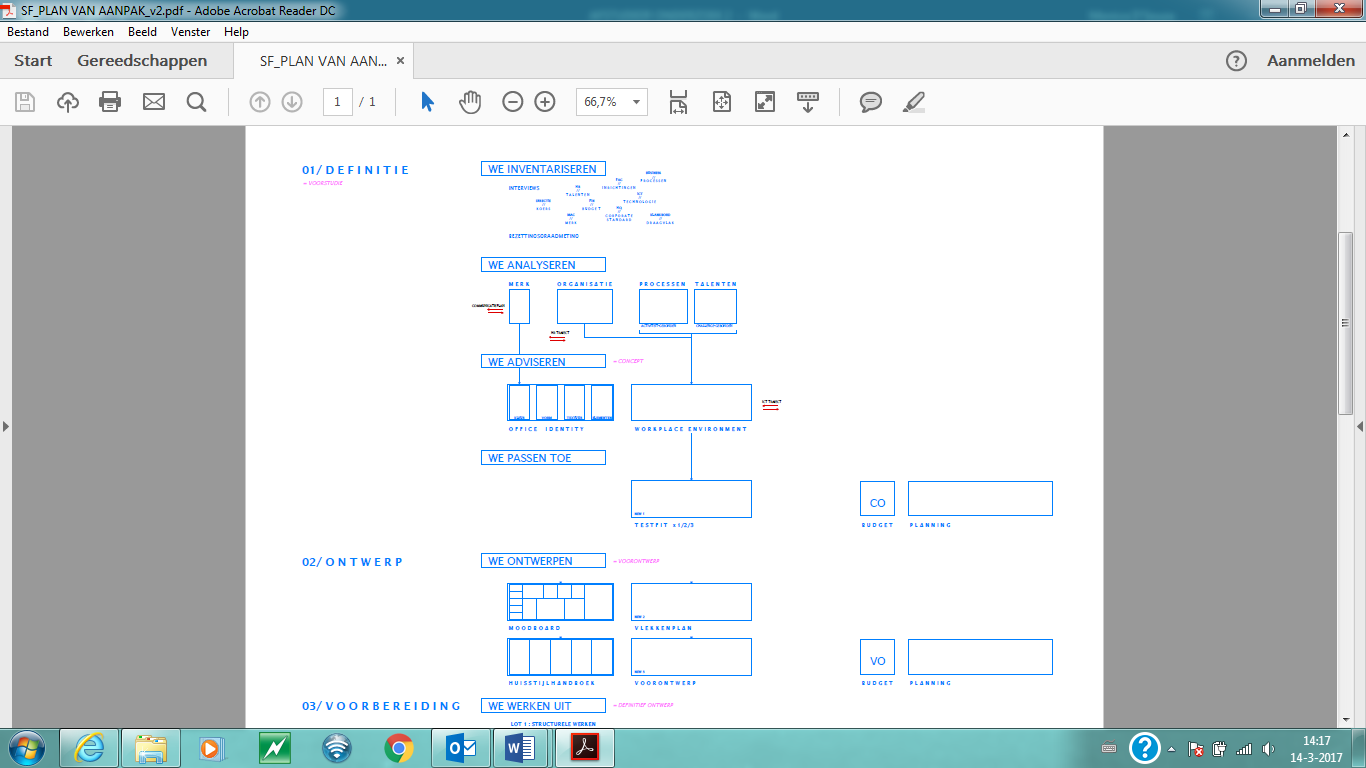
Projectmanager IP: Beate van Baal

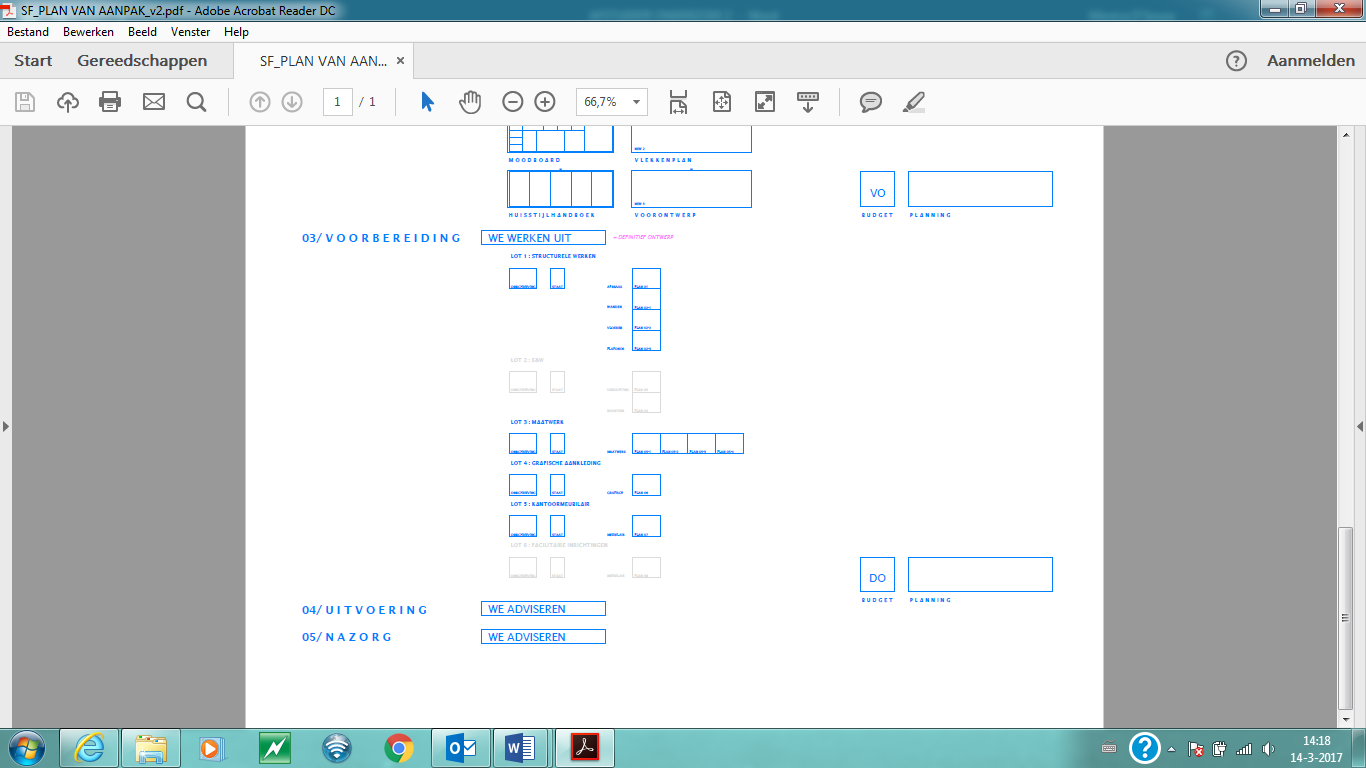
Designer IP: Nela Viskovic

Manager klantorganisatie: Frank van der Ven

Reden: Het is een kort project, precies een jaar geleden, dus je kan het nu mooi evalueren. Het is ook een hele toegankelijke organisatie. Dit project is een groot leerproces geweest voor ons.

## **Bijlage 5 ‘Huidige adviestraject schematisch’**





## **Bijlage 6 ‘SWOT analyse’**

**Sterktes**

1. *Netwerk van Guido, en wat verder is opgebouwd:* niet alleen het netwerk van Guido, maar ook de rest van de medewerkers van IP brengen klanten binnen. Uit bestaande klanten worden ook nieuwe projecten gehaald.
2. *Huidige klantgroep:* IP heeft veel corporate klanten (klanten over zee). Denk hierbij aan klanten in Engeland en Amerika. Guido is daarom druk bezig een driehoek te vormen en ook een vesteging te openen in Londen, zodat IP goed bereikbaar is. IP is namelijk al gevestigd in Nederland en België.
3. *De klant meenemen naar referentieprojecten:* hiermee worden klanten bedoeld waar IP eerder een project heeft uitgevoerd en opgeleverd. Nieuwe klanten worden hiernaartoe meegenomen om te kunnen zien wat IP kan. Ook kan het zijn dat IP iets adviseert aan de klant, maar het voor de klant niet duidelijk is. op deze manier kan er bij een andere organisatie gekeken worden wat IP bedoeld.
4. *Office identity:* een identiteitsscan van de klantorganisatie.
5. *Moodboard:* een ‘bord’ met sfeerbeelden. Dit wordt gemaakt om de klant een beeld te geven van de sfeer van het concept.
6. *Het totale plaatje kunnen bieden van advies tot en met de implementatie:* IP biedt niet alleen een nieuw ontwerp aan voor de huisvesting maar kan ook heel de implementatie ervan begeleiden.
7. *De klant vanaf het begin betrekken:* vanaf het begin van het proces de klant betrekken bij besluitvormingen. Bij iedere fase dient de klant op de hoogte gehouden te worden en betrokken te worden.
8. *Mismatch is nihil:* hiermee wordt de mismatch bedoeld bij de hard service, dus interieur. Het gehele ontwerp wordt geïmplementeerd bij de klant, in de werkwijze (soft service) zit wel een mismatch.
9. *80% van de opdrachten komt uit eerdere projecten:* klanten waar IP eerder een project heeft uitgevoerd.
10. *Acquisitie vanuit IP:* klantcontacten behouden met klantorganisaties waar projecten zijn uitgevoerd.
11. *Manier van samenwerken:* de medewerkers ervaren de samenwerken onderling als prettig, wel geven ze aan dat dit vaker mag gebeuren. De medewerkers vinden het ook erg fijn dat IP naar de klant toe treed als één bedrijf en niet als team of persoon individueel.
12. *IP staat open voor innovatie:* wanneer medewerkers nieuwe ideeën hebben wordt hier altijd serieus mee omgegaan. Ook gaan er regelmatig medewerkers naar beurzen om trends en ontwikkelingen te ontdekken.
13. *3D beelden voor de klant:* voor de klant worden 3D beelden gerealiseerd, zodat er een beter beeld van de ruimte getoond kan worden. Dit wordt gedaan in Sketchup.

**Zwaktes**

1. *Nazorg van het project:* de standaard nazorg periode van een maand wordt gehanteerd, maar niets meer. Hier wordt een aanbeveling over gedaan.
2. *Niet duidelijk hebben of het een kwalitatief of budget project is*: dit is belangrijk voor de besluitvorming van onder andere de meubels. Deze beslissing moet genomen worden aan het begin van het project, anders zijn er tijdens het project altijd onduidelijkheden.
3. *Huidig adviestraject is lineair:* er wordt niet geëvalueerd. Bij ieder project worden dezelfde stappen genomen en wordt er niet teruggekeken naar het proces van het vorige project.
4. *Te weinig 3D beelden naar de klant communiceren:* de klant krijgt te weinig 3D beelden, waardoor de klant geen duidelijk beeld krijgt van de nieuwe situatie.

**Kansen**

1. *Huidige klantgroep:* IP heeft veel corporate klanten (klanten over zee). Denk hierbij aan klanten in Engeland en Amerika. Guido is daarom druk bezig een driehoek te vormen en ook een vesteging te openen in Londen, zodat IP goed bereikbaar is. IP is namelijk al gevestigd in Nederland en België.
2. *Sociale media:* reclame maken via sociale media, via LinkedIn, facebook, twitter e.d.
3. *De klant meenemen naar referentieprojecten:* (eerder omschreven)
4. *PVE achterhalen samen met de klant:* het programma van eisen wordt met de klant samen besproken en samengesteld. Dit is van te voren vaak al samengesteld door de klant zelf, maar wanneer IP het bespreekt met de klant komen ze vaak samen tot een ander PVE.
5. *Office identity:* een identiteitsscan van de klantorganisatie.
6. *Testfit:* een plan om te achterhalen of het bedachte concept (aantal werkplekken e.d.) in de bestaande ruimte past.
7. *Het totale plaatje kunnen bieden van advies tot en met de implementatie:* (eerder omschreven)
8. *Nazorg van het project:* (eerder omschreven)
9. *De klant vanaf het begin betrekken:* (eerder omschreven)
10. *Verschillende soorten projecten, niet alleen kantoren:* de meeste projecten die IP heeft of binnenhaalt zijn kantoorruimtes, maar er komen ook andere projecten voorbij. Denk hierbij aan lounges en winkels.
11. *3D beelden voor de klant:* (eerder omschreven)

**Bedreigingen**

1. *Andere bedrijven die hetzelfde doen als IP:* (eerder omschreven)
2. *Testfit:* (eerder omschreven)
3. *Het totale plaatje kunnen bieden van advies tot en met de implementatie:* (eerder omschreven)
4. *Niet duidelijk hebben of het een kwalitatief of budget project is:* (eerder omschreven)
5. *De klant teveel betrekken, waardoor de designers niet vrij gelaten worden in het gehele ontwerp:* de klant probeert te bepalen hoe het eindresultaat wordt. Uiteraard heeft de klant het voor het zeggen, maar de designers hebben hier voor geleerd en beschikken op dit gebied over meer kennis.
6. *Concept dat door de klant niet volledig wordt overgenomen:* dit betreft de soft service kant, dus de manier van werken. Klantorganisaties gaan hier niet serieus genoeg mee om en zo wordt het de medewerker moeilijk gemaakt om te functioneren in de nieuwe omgeving.

## **Bijlage 7 ‘Observatielijst’**

|  |  |
| --- | --- |
| Naam klantorganisatie |  |
| Naam observant |  |
| Datum van observatie |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Vraag** | **Beoordeling** |
| De ruimte is toegankelijk voor medewerkers/bezoekers | 1 2 3 4 5 |
| Medewerkers/bezoekers kunnen zich gemakkelijk verplaatsen in de ruimte zonder dat ze andere mensen storen | 1 2 3 4 5 |
| De inrichting van de ruimte maakt het mogelijk om gemakkelijk met elkaar te communiceren | 1 2 3 4 5 |
| Medewerkers/bezoekers worden gestimuleerd door de aankleding van de ruimte/omgeving om hun werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren? | 1 2 3 4 5 |
| Er is rekening gehouden met minder validen | 1 2 3 4 5 |
| Wordt de ruimte benut zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4 5 |
| Is de keuze voor meubels uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4 5 |
| Is de keuze voor kleuren uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4 5 |
| Is de keuze voor materialen uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4 5 |
| Is de keuze voor de vloer uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4 5 |
| Is de keuze voor raambekleding uitgevoerd zoals geadviseerd is? |  |
| Komt het eindresultaat overeen met het advies dat gegeven is? | 1 2 3 4 5 |
| Is de ruimte veilig en comfortabel? | 1 2 3 4 5 |

|  |
| --- |
| Opmerkingen: |

## **Bijlage 8 ‘Interview IP: Design en Projectmanagement’**

1. Waarom is juist dit project leuk voor mij om te onderzoeken?
2. Wanneer is dit project uitgevoerd (begin tot eind)?
3. Wie waren de designers van dit project?
4. Wie was de projectmanager tijdens dit project?
5. Hoe is IP aan dit project gekomen?
6. Hoe is het programma van eisen ontstaan?
7. Was het programma van eisen al bekend gemaakt door de klantorganisatie of moest IP deze zelf achterhalen?
8. Hadden jullie gelijk al een idee toen jullie de ruimte of de klantorganisatie zagen?

Zo ja, wat was dit idee en waarom?

1. Wat zijn de achterliggende redenen van jullie ontwerp?
2. Hebben jullie de aanspreekpartner bij de klantorganisatie betrokken bij het ontwerp?

Waarom wel/niet?

1. Waar moesten jullie specifiek rekening mee houden vanuit de klantorganisatie?
2. Komt het uiteindelijke advies meer vanuit IP of de klantorganisatie?
3. Wat heeft IP precies aan de klantorganisatie geadviseerd wat betreft het ontwerp?

En de manier van werken in de ruimte?

1. Hoe gaat IP te werk om het advies te implementeren (doelgroep differentiatie)?
2. Is er tijdens het project weerstand geweest vanuit de directie/managers/medewerkers op desbetreffende afdeling?

Zo ja, waarom was dit?

1. Zijn er tijdens het project momenten geweest met de klantorganisatie om de stand van zaken te bespreken?
2. Wat zijn jullie verwachtingen van de nieuwe omgeving?
3. Zijn jullie tevreden over het eindresultaat?
4. Zijn jullie tevreden over de samenwerking met de klantorganisatie?
5. Zijn jullie tevreden over hoe het huidige adviestraject in elkaar steekt?

Zo ja/nee, waarom?

Wat zouden jullie anders willen zien?

1. Wat zou je in een volgend project anders aanpakken?
2. Wat zou je in een volgend project hetzelfde toen?
3. Waarom wordt er momenteel geen nazorg gedaan bij de klantorganisaties?

## **Bijlage 9 ‘Interview klantorganisaties’**

1. Wat is uw functie binnen de organisatie?
2. Hoelang bent u al werkzaam bij deze organisatie?
3. Hoe bent u of de organisatie bij IP terecht gekomen?
4. Hoe is het programma van eisen ontstaan?
5. Had u zelf al bepaalde ideeën qua inrichting over de ruimte?

Heeft u deze ideeën gedeeld met IP?

Heeft IP hier rekening mee gehouden?

1. Heeft IP u betrokken bij hun ideeën en het ontwerp?
2. Waren en nog specifieke dingen waar IP rekening mee moest houden in het ontwerp?
3. Wat wordt er wel uit het advies overgenomen?

Wat is hier de reden van?

1. Wat wordt er niet uit het advies overgenomen?

Wat is hier de reden van?

1. Waarom is er voor gekozen om zelf een twist te geven aan het ontwerp dat IP adviseert?
2. Is er aan u de achterliggende reden uitgelegd over het ontwerp?

Is deze voor u duidelijk?

1. Wat waren uw verwachtingen tegenover IP?

Zijn deze werkelijkheid geworden?

1. Wat waren uw verwachtingen van de nieuwe ruimte?

Zijn deze werkelijkheid geworden?

1. Heeft u bepaalde verwachtingen tegenover IP nu dat het project is afgerond?

Wat voor verwachtingen zijn dit?

1. Wat zijn uw verwachtingen van de nieuwe ruimte nu dat het project afgerond is?
2. Zijn er dingen die u mist in het ontwerp/in de ruimte?
3. Wat vinden de medewerkers van de nieuwe omgeving?
4. Bent u tevreden met het eindresultaat?
5. Bent u tevreden over de samenwerking met IP?
6. Zou u openstaan voor een nazorg traject?
7. Zou u ons aanbevelen bij andere organisaties?

## **Bijlage 10 ‘Uitwerkingen observaties’**

|  |  |
| --- | --- |
| Naam klantorganisatie | Swissport Amsterdam (Amsterdam) |
| Naam observant | Monica D’Souza |
| Datum van observatie | 6 april 2017 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Vraag** | **Beoordeling** |
| De ruimte is toegankelijk voor medewerkers/bezoekers | 1 2 3 **4**  5 |
| Medewerkers/bezoekers kunnen zich gemakkelijk verplaatsen in de ruimte zonder dat ze andere mensen storen | 1 2 3 **4** 5 |
| De inrichting van de ruimte maakt het mogelijk om gemakkelijk met elkaar te communiceren | 1 2 3 4  **5** |
| Medewerkers/bezoekers worden gestimuleerd door de aankleding van de ruimte/omgeving om hun werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren? | 1 2 3 4 **5** |
| Wordt de ruimte benut zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4  **5** |
| Is de keuze voor meubels uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4 **5** |
| Is de keuze voor kleuren uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4 **5** |
| Is de keuze voor materialen uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4  **5** |
| Is de keuze voor de vloer uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4  **5** |
| Is de keuze voor raambekleding uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4 5 |
| Komt het eindresultaat overeen met het advies dat gegeven is? | 1 2 3 4 **5** |
| Is de ruimte veilig en comfortabel? | 1 2 3 **4**  5 |

|  |
| --- |
| Opmerkingen:  *De lounge is afgelegen, en niet makkelijk vindbaar voor iedereen. Dit is niet erg want de ruimte is ook niet voor iedereen toegankelijk, enkel voor medewerkers en reizigers die gereserveerd hebben om gebruik te maken van de lounge. De ‘looproute’ in de ruimte is niet optimaal, omdat mensen vanaf het buffet en mensen die binnenkomen langs elkaar hier moeten en dit is best krap. De raambekleding was niet van toepassing, omdat de ramen op Schiphol al voorzien zijn van een bepaalde coating waardoor raambekleding niet nodig is. Nu schijnt wel dat deze coating niet voldoende is, en dat er nog gekeken moet worden naar raambekleding maar dit is niet het werk van IP.* |

|  |  |
| --- | --- |
| Naam klantorganisatie | Ecorys (Rotterdam) |
| Naam observant | Monica D’Souza |
| Datum van observatie | 17 maart 2017 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Vraag** | **Beoordeling** |
| De ruimte is toegankelijk voor medewerkers/bezoekers | 1 2  **3** 4 5 |
| Medewerkers/bezoekers kunnen zich gemakkelijk verplaatsen in de ruimte zonder dat ze andere mensen storen | 1 2 3 4  **5** |
| De inrichting van de ruimte maakt het mogelijk om gemakkelijk met elkaar te communiceren | 1 2 3  **4** 5 |
| Medewerkers/bezoekers worden gestimuleerd door de aankleding van de ruimte/omgeving om hun werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren? | 1 2 3 4 **5** |
| Wordt de ruimte benut zoals geadviseerd is? | 1 2 3  **4** 5 |
| Is de keuze voor meubels uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4  **5** |
| Is de keuze voor kleuren uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4  **5** |
| Is de keuze voor materialen uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4 **5** |
| Is de keuze voor de vloer uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4 **5** |
| Is de keuze voor raambekleding uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4  **5** |
| Komt het eindresultaat overeen met het advies dat gegeven is? | 1 2 3 4 **5** |
| Is de ruimte veilig en comfortabel? | 1 2 3 4  **5** |

|  |
| --- |
| Opmerkingen:  *Ecorys is verspreid over drie verdiepingen, waarbij de middelste verdieping bedoeld is als centrale ontvangst/binnenkomst. Dit is een leuk idee geweest, maar werkt in de praktijk niet. Mensen gaan gelijk naar hun werkplek en komen niet binnen op de middelste verdieping wanneer dit niet nodig is. Het hele idee van daar koffie halen en jas ophangen e.d. is hiermee ook in het niets gevallen. Medewerkers op de andere verdiepingen hangen hun jas over hun stoel! Verder is er na een tijd van de bibliotheek ruimte een kantoor gemaakt voor de directie, want hier was geen rekening gehouden door Ecorys zelf en IP. Wanneer je in de open ruimte met elkaar communiceert zie je dat mensen zich irriteren. Dit komt denk ik doordat de zitjes te dicht op elkaar staan.* |

|  |  |
| --- | --- |
| Naam klantorganisatie | Cognizant (Amsterdam) |
| Naam observant | Monica D’Souza |
| Datum van observatie | 15 maart 2017 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Vraag** | **Beoordeling** |
| De ruimte is toegankelijk voor medewerkers/bezoekers | 1 2 3 **4**  5 |
| Medewerkers/bezoekers kunnen zich gemakkelijk verplaatsen in de ruimte zonder dat ze andere mensen storen | 1 2 3 4 **5** |
| De inrichting van de ruimte maakt het mogelijk om gemakkelijk met elkaar te communiceren | 1 2 3 4 **5** |
| Medewerkers/bezoekers worden gestimuleerd door de aankleding van de ruimte/omgeving om hun werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren? | 1 2 3 4  **5** |
| Wordt de ruimte benut zoals geadviseerd is? | 1 2 3  **4**  5 |
| Is de keuze voor meubels uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4 **5** |
| Is de keuze voor kleuren uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4  **5** |
| Is de keuze voor materialen uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4  **5** |
| Is de keuze voor de vloer uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3  **4** 5 |
| Is de keuze voor raambekleding uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4  **5** |
| Komt het eindresultaat overeen met het advies dat gegeven is? | 1 2 3 4  **5** |
| Is de ruimte veilig en comfortabel? | 1 2 3 4  **5** |

|  |
| --- |
| Opmerkingen:  *De ruimte is niet heel toegankelijk voor de medewerkers en bezoekers, maar dit is met opzet gedaan. Je komt met de lift op de betreffende verdieping en dan kom je eerst in een glazen ruimte terecht, vervolgens moet je je toegangspas scannen om toegang te krijgen tot de ‘werkvloer’.*  *Er is een collab gecreëerd bij Cognizant, wat een creatieve ruimte moet voorstellen waar brainstromsessies plaatsvinden. Helaas wordt hier weinig gebruik van gemaakt, terwijl de verwachtingen anders waren.* |

|  |  |
| --- | --- |
| Naam klantorganisatie | Kraton (Amsterdam) |
| Naam observant | Monica D’Souza |
| Datum van observatie | 16 maart 2017 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Vraag** | **Beoordeling** |
| De ruimte is toegankelijk voor medewerkers/bezoekers | 1 2 3  **4** 5 |
| Medewerkers/bezoekers kunnen zich gemakkelijk verplaatsen in de ruimte zonder dat ze andere mensen storen | 1 2 3 4 **5** |
| De inrichting van de ruimte maakt het mogelijk om gemakkelijk met elkaar te communiceren | 1 2 3 4 **5** |
| Medewerkers/bezoekers worden gestimuleerd door de aankleding van de ruimte/omgeving om hun werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren? | 1 2 3 4  **5** |
| Wordt de ruimte benut zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4  **5** |
| Is de keuze voor meubels uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4 **5** |
| Is de keuze voor kleuren uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4 **5** |
| Is de keuze voor materialen uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4 **5** |
| Is de keuze voor de vloer uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4  **5** |
| Is de keuze voor raambekleding uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4 **5** |
| Komt het eindresultaat overeen met het advies dat gegeven is? | 1 2 3 4 **5** |
| Is de ruimte veilig en comfortabel? | 1 2 3 4  **5** |

|  |
| --- |
| Opmerkingen:  *Kraton is gevestigd op een verdieping in een pand waar meerdere bedrijven gevestigd zijn. De verdieping waar Kraton zit is niet toegankelijk. Het is logisch dat er een toegangspas nodig is om de ruimte te betreden, maar wanneer je deze niet hebt (als bezoeker) kom je de ruimte niet in. Er staat wel op een bordje aangegeven dat je dan moet aanbellen zodat de receptioniste de deur open doet, maar de receptioniste was weinig op haar plek aanwezig, en er was ook niemand anders die de deur opendeed. Het kan zijn dat dit misschien alleen vandaag zo was, omdat ze bezig zijn met een grote verhuizing naar een ander pand!* |

|  |  |
| --- | --- |
| Naam klantorganisatie | Q Music (Amsterdam) |
| Naam observant | Monica D’Souza |
| Datum van observatie | 24 maart 2017 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Vraag** | **Beoordeling** |
| De ruimte is toegankelijk voor medewerkers/bezoekers | 1 2 3  **4** 5 |
| Medewerkers/bezoekers kunnen zich gemakkelijk verplaatsen in de ruimte zonder dat ze andere mensen storen | 1 2 3 4  **5** |
| De inrichting van de ruimte maakt het mogelijk om gemakkelijk met elkaar te communiceren | 1 2 3  **4** 5 |
| Medewerkers/bezoekers worden gestimuleerd door de aankleding van de ruimte/omgeving om hun werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren? | 1 2 3 4  **5** |
| Wordt de ruimte benut zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4  **5** |
| Is de keuze voor meubels uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4  **5** |
| Is de keuze voor kleuren uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4 **5** |
| Is de keuze voor materialen uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4 **5** |
| Is de keuze voor de vloer uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4  **5** |
| Is de keuze voor raambekleding uitgevoerd zoals geadviseerd is? | 1 2 3 4 **5** |
| Komt het eindresultaat overeen met het advies dat gegeven is? | 1 2 3 4  **5** |
| Is de ruimte veilig en comfortabel? | 1 2 3 4  **5** |

|  |
| --- |
| Opmerkingen:  *Q Music bevindt zich op een bedrijven terrein in een pand waar meerdere bedrijven gevestigd zijn. Daardoor is het pand/de entree niet voor iedereen toegankelijk. Medewerkers hebben een toegangspas, maar bezoekers dienen zich aan te melden. Het bezoek heeft plaatsgevonden op een vrijdag, waarbij door Joyce werd aangegeven dat dit een van de rustigste dagen was! Ik kon zien dat de inrichting van de ruimte het mogelijk maakt om gemakkelijk met elkaar te communiceren, maar Joyce gaf aan dat dit normaal gesproken niet altijd even gemakkelijk gaat. De oorzaak hiervan van volgens Joyce is dat het steeds drukker wordt bij Q Music en dat niet alle medewerkers het prettig vinden als ze onderling met elkaar communiceren op de werkvloer. Om deze reden zijn er ook al een aantal kleine ruimtes gecreëerd waar dit wel kan.* |

## **Bijlage 11 ‘Uitwerkingen interviews intern’**

**Klantorganisatie ‘Swissport Amsterdam’ (Beate van Baal & Nela Viskovic)**

Waarom is juist dit project leuk voor mij om te onderzoeken?

Het is wat anders dan anders. In plaats van kantoorinrichting is het een lounge op een luchthaven. Dit is ook een apart project, omdat er is samengewerkt met verschillende partijen. We waren betrokken bij Schiphol Group en een architectenbureau, want heel de lounge werd opnieuw gebouwd. We hadden veel partijen waar we dus rekening mee moesten houden. Architecten, Schiphol, klant, aannemer, security, vergunningen. We zaten in een hele andere omgeving als normaal, we zaten achter de douane. En achter de douane gelden ook nog eens een keer hele andere regels waar je in een ‘normaal’ project helemaal niet tegenaan kan lopen.

Wanneer is dit project uitgevoerd (begin tot eind)?

De allereerste lounge is in 2011 gebouwd. De tweede was 2013/2014 en nu de volgende wordt in december 2018 opgeleverd. De eerste lounge is in acht maanden opgeleverd, de tweede heeft anderhalf jaar geduurd en na verwachting wordt dit weer een traject van anderhalf jaar.

Wie waren de designers van dit project?

De eerste lounge is ontworpen door Bart IJselman, maar die is niet meer werkzaam bij ons. De tweede lounge, wat betreft inrichting was Nela de enige ontwerper, het bouwkundige gedeelte heeft het architectenbureau gedaan. Zij hebben het bouwkundige gedeelte ontworpen zoals de buitenwanden, de gevel, de constructie, het gehele gebouw moest gebouwd worden op het terras.

Wie was de projectmanager tijdens dit project?

Voor ons inrichtingsgedeelte is Beate de projectmanager geweest. Er waren ook nog een aantal projectmanagers vanuit Schiphol. We hadden met grote partijen te maken zoals de BAM en Volker Wessels, die hadden allemaal projectmanagers en die zaten allemaal in een team overleg, maar aan de kant van Swissport was Beate de projectmanager.

Hoe is IP aan dit project gekomen?

Via de contacten van Beate op de luchthaven. Ik heb hier 15 jaar gewerkt en Service Air (nu Swissport) was een klant van mij. Toen ik wegging wist ik dat de lounge verplaatst moest worden en zij wisten dat ik bij een bedrijf ging werken die dat wel zou kunnen doen. Ik had goed contact met de directeur dus nadat ik drie maanden bij IP werkte heb ik contact opgenomen met de directeur van Service Air en is daar dit project uitgekomen. Voor de tweede lounge is er wel een pitch gedaan, er was dus nog een andere architect. Het plan van Nela sprak meer aan dus kregen wij de opdracht. Het komende project gaat Nela weer pitchen tegen twee andere partijen. Grote voorkeur is voor Nela maar de directeur moet meerdere plannen kunnen aantonen.

Hoe is het programma van eisen ontstaan?

Het programma van eisen is samen met het architectenbureau gemaakt. Programma van eisen wat betreft inrichting heeft Nela gedaan met de manager lounge toen der tijd. Deze vertrok halverwege het project waardoor dit voor Nela wel lastig was.

Was het programma van eisen al bekend gemaakt door de klantorganisatie of moest IP deze zelf achterhalen?

Deze was niet bekend en moesten wij zelf achterhalen.

Hadden jullie gelijk al een idee toen jullie de ruimte of de klantorganisatie zagen?

Zo ja, wat was dit idee en waarom?

We hebben de ruimte nooit gezien omdat het nog gebouwd moest worden. We hebben alles vanuit de tekening ontworpen. Maar het is wel zo dat wij een soort van basis plannen van het architectenbureau hadden gezien, van hoe de ruimte zou worden.

Wat zijn de achterliggende redenen van jullie ontwerp?

Vanuit de tekening kon je zien dat er een lange gevel zou zijn met aansluitend dichte wande, en waar de ingang was. Op basis daarvan heeft Nela het eerste concept van ‘de kust’ gemaakt. Met de lange gevel als een soort uitzicht naar de zee. Aan de hand van de plattegrond en informatie is Nela op de eerste ideeën gekomen. Ik heb voornamelijk gekeken naar wat de functie is van de lounge? Wat moeten mensen daar doen? Mensen zijn eigenlijk aan het reizen dus er zit continue beweging in de drukte. Je hebt dus te maken met beweging en drukte, en loungen is een moment tussendoor. Je gaat door de drukke gangen en in het vliegtuig met andere mensen. De lounge is dan het moment van tot rust komen en even een moment voor jezelf en tegelijkertijd ook vermaakt worden. De lounge moet een gevoel van een veilige haven hebben, met alle rust van dien met een mooi uitzicht van de horizon, zee om te ontspannen. Maar tegelijkertijd met voldoende prikkels van internet, televisie, lekker eten, hapje, drankje om volledig op je gemak te zijn. Dat verhaal heb ik samengebracht met het idee van een kust en een veilige haven, dat je op je eigen bootje/stoel zit met je hapje en je drankje, genieten van de rust voordat je weer in de drukte gaat bewegen.

Hebben jullie de aanspreekpartner bij de klantorganisatie betrokken bij het ontwerp?

Waarom wel/niet?

Ja zeker. Dit gebeurd meestal bij projecten want je krijgt goedkeuring vanuit de klant om door te gaan. Bij dit project was dit heel intensief.

Waar moesten jullie specifiek rekening mee houden vanuit de klantorganisatie?

Nela had een heel ontwerpbeginselen document waarin dus beschreven stond waaraan de producten/materialen aan moesten voldoen en daar werd vooral rekening gehouden met brandveiligheid. Het belangrijkste waren de zitplekken voor de klanten, want dat zijn voor hun opbrengsten. Ik moest in dit project niet kijken naar werkplekken maar naar zitplekken en dan nog een heel horeca gedeelte. Hoe ga je met buffetten om, hoe ga je met een keuken om, de logistiek daarvan, dat was iets heel anders dan wij normaal doen. Normaal worden er ook geen toiletgroepen ontwerpen, omdat deze altijd al aanwezig zijn. Dat moesten we bij dit project ook doen. Het is ook interessant omdat hier steeds het feit speelt dat de lounge heel intensief gebruikt wordt met koffers e.d. dus het is heel schadegevoelig. Voorheen hebben we ook een lounge ontworpen en daar kregen we een paar klachten over in de zin van schade aan de meubelen die snel ontstaan waardoor we dit keer extra maatregelen hebben genomen bij het maken van de meubelen.

Komt het uiteindelijke advies meer vanuit IP of de klantorganisatie?

In dit geval zeker vanuit IP. Dit vinden wij ook fijn want wij hebben zoiets van als je ons gaat betalen laat je dan ook door ons adviseren. Het is natuurlijk wel logisch dat het een soort samenwerkingsproces is want de klant is de toekomstige gebruiker van de ruimte. Wij proberen de klant zodanig te verassen en meer te geven dan de klant ooit had kunnen bedenken waardoor ze overtroffen worden. Dit was dan ontwerp technisch. Als je kijkt naar de techniek dan hebben we echt adviseurs aan tafel gehad die niet vanuit ons kwamen maar vanuit een andere partij. Voor het klimaat en het plafond plan daar hebben we echt om tafel gezeten om het ontwerp van Nela door te drukken.

Wat heeft IP precies aan de klantorganisatie geadviseerd wat betreft het ontwerp?

En de manier van werken in de ruimte?

De bootjes en je eigen plek, het concept van Nela.

Hoe gaat IP te werk om het advies te implementeren (doelgroep differentiatie)?

Bijna aan het eind is er een rondleiding geweest voor de medewerkers die daar toen gingen werken, het personeel wat daar rondloopt en werkt in de lounge. Die moeten natuurlijk de lounge snappen, maar dat is puur logistiek van waar staat wat. Het echte verhaal daarachter is echt in de werkgroep gebleven en dat heeft Nela verteld.

Is er tijdens het project weerstand geweest vanuit de directie/managers/medewerkers op desbetreffende afdeling? Zo ja, waarom was dit?

Niet zozeer weerstand, maar het is wel zo dat halverwege het project de manager lounge vertrok en toen werd de top manager de contactpersoon voor Nela. Hij werd toen wat dichterbij bekend met het ontwerp en het proces en dat was even een moment waarbij ik hem opnieuw moest overtuigen van wat we tot nu toe hadden gedaan. Daar heeft hij zijn eigen ideeën over gehad, maar dat heeft niet veel invloed op het ontwerp gehad. Wel zijn we wat intensiever samen gaan kijken. Hij voelde zich heel erg betrokken bij de keuze van tegelwerk in de toiletgroepen, en toen heb ik hem meegenomen naar de showroom om samen keuzes te maken daarover.

Tijdens het ontwerp is er vanuit Schiphol wel weerstand geweest in de zin van dat er bepaalde dingen niet gedaan konden worden omdat dit tegen de regels in ging. Er moesten concessie gedaan worden in het plafond voor de zichtluiken. Wel hebben we veel last gehad van het hele bouwproces, tijd en haalbaarheid. De aannemers deden niet precies hoe het moest en de volgorde van de bouw liep helemaal door elkaar omdat het een tijdsissue werd. Daar heeft Beate als projectmanager heel veel last van gehad. Nela heeft last gehad van de korte planning, die was gedirigeerd vanuit Schiphol Group en daar konden wij weinig mee doen en daardoor moesten wij vrij vlot een bestek maken (volledige omschrijving van het ontwerp om alles te definiëren) en dit is een bepalend vertrekpunt. En omdat dit niet helemaal tot in de puntjes was uitwerkt was het document niet compleet. Dus wanneer wij iets wilden wijzigen in het ontwerp moesten wij voor iedere wijziging, verandering of toevoeging een aanvraag indienen en goedkeuring krijgen om het te kunnen doorvoeren. Dit duurde heel lang waardoor dat het grootste boosdoener was. Er was totaal geen flexibiliteit.

Zijn er tijdens het project momenten geweest met de klantorganisatie om de stand van zaken te bespreken?

Er waren wel vaste momenten. Aan het eind zaten we heel veel bij elkaar en zat Beate fulltime daar, maar wekelijks hadden we een officieel contactmoment.

Wat zijn jullie verwachtingen van de nieuwe omgeving?

De verwachting is dat het ontwerp en advies wat wij gegeven hebben werkt. En aan de reacties te horen die we krijgen is dit ook het geval. Het draait momenteel zo goed, en dat hoeft niet alleen aan het ontwerp te liggen maar ze hebben nu al behoefte aan uitbreiding.

Zijn jullie tevreden over het eindresultaat?

Ja dat zeker. Je hebt wel je zorgen over het proces dus dat moeten we goed bewaken. We zitten er nu al bij met projectmanagement bij de volgende lounge. Normaal gesproken is dit pas aan het einde van het ontwerp traject.

Zijn jullie tevreden over de samenwerking met de klantorganisatie?

Ja absoluut, het team is heel toegankelijk.

Zijn jullie tevreden over hoe het huidige adviestraject in elkaar steekt?

Zo ja/nee, waarom? Wat zouden jullie anders willen zien?

Ja we zijn tevreden over het huidige adviestraject. Dit is niet bij ieder project hetzelfde, dat hangt af van de duur en omvang van het project. Maar in het algemeen is het na onze mening de meest logische volgorde van hoe het zou moeten gaan. Het is al aangepast omdat wij als designer eerder betrokken willen zijn bij de klant, bij de keuze van het pand en de identiteit check. Wel moeten we in de gaten houden dat we de stappen van de nazorg niet verwaarlozen. Achteraf blijkt het altijd meer te zijn dan gepland is.

Wat zou je in een volgend project anders aanpakken?

De materialenlijst. Omdat er bij de eerste lounge vrij snel beschadigingen waren, moeten we nu beter naar de materialen kijken. Het moet bij Schiphol echt ‘hufter-proof’ zijn. Dit komt vanuit de klant. Vanuit design zou Nela bij meer projecten in een team willen werken.

Wat zou je in een volgend project hetzelfde toen?

De manier van werken, eerst concept en dat als leidraad gebruiken om verder uit te werken dat zou Nela een volgende keer weer doen. De samenwerking intern is ook heel fijn geweest, korte lijnen en elkaar ondersteunen.

Waarom wordt er momenteel geen nazorg gedaan bij de klantorganisaties?

Waar het budget het toelaat en uren overhoud is het geen probleem maar bij kleinere projecten waar de klant zuiniger is met het budget doen we het heel krap inplannen en dan zie je dat je eigenlijk geen tijd meer hebt om de nazorg te doen. Dan zouden we het in eigen tijd moeten doen en dat is natuurlijk niet wenselijk (Viskovic & van Baal, Interview Swissport Amsterdam, 2017)*.*

**Klantorganisatie ‘Ecorys’ (Beate van Baal & Nela Viskovic)**

Waarom is juist dit project leuk voor mij om te onderzoeken?

Het is een kort project, precies een jaar geleden, dus je kan het nu mooi evalueren. Het is ook een hele toegankelijke organisatie. Het is een groot leerproces geweest voor ons.

Wanneer is dit project uitgevoerd (begin tot eind)?

Eind november 2015 is het eerste contact geweest, in december kregen we de opdracht en toen zijn we voor de kerst alles in gang gaan zetten om te kijken of de inwendige trap haalbaar was en welke kosten en of we de vergunningen konden krijgen. Bouwkundig kon het en de vergunningen kregen we ook maar de kosten waren te hoog waardoor de klant dat niet wilde. In mei moest het opgeleverd worden en dit is ook gelukt.

Wie waren de designers van dit project?

Nela was de designer tijdens dit project.

Wie was de projectmanager tijdens dit project?

Beate was de projectmanager tijdens dit project.

Hoe is IP aan dit project gekomen?

Guido. Deze partij kenden we niet. Mariëlle was op onze site terecht gekomen en had ons met twee andere partijen uitgenodigd. Mariëlle was een dame die werkzaam was bij Ecorys en die vanaf het begin ook bij het project betrokken was. Met ons was uiteindelijk de beste klik, na het eerste gesprek al, en kregen wij het project.

Hoe is het programma van eisen ontstaan?

Er waren een aantal behoeftes die uitgesproken werden door de klantorganisatie maar het plan van eisen is echt samengesteld met de werkgroep. Ze hadden er al heel goed over nagedacht en ze hadden een hele klantbordgroep en daar zaten 8 mensen in en met die groep is Nela aan de haal gegaan om het programma van eisen samen te stellen. Er zijn ook workshops georganiseerd waar heel de organisatie bij aanwezig mocht zijn, dus iedereen is betrokken geweest bij het programma van eisen. Ook zijn er interviews gehouden bij de organisatie.

Was het programma van eisen al bekend gemaakt door de klantorganisatie of moest IP deze zelf achterhalen?

Nee dit was niet bekend.

Hadden jullie gelijk al een idee toen jullie de ruimte of de klantorganisatie zagen?

Zo ja, wat was dit idee en waarom?

De verdieping stond leeg dus we hebben de ruimte kunnen inzien. Het eerste idee van Nela was: het is een open vloer met een kern in het midden en er zijn twee punten waarbij je diagonaal van de ene kant van de gevel helemaal naar de andere kant van de gevel kon kijken. Je had een hele lange doorzichtlijn. Dit wilde ik bewaken, de openheid van de vloer moet er zijn. Voorderest heb ik een concept bedacht dat past bij de identiteit van het bedrijf en waar ze voor staan.

Wat zijn de achterliggende redenen van jullie ontwerp?

Het is een onderzoek en advies bedrijf en in die zin heb ik heel veel openheid, transparantie en richting, maar ook het idee van macro/micro dus het inzoomen en richting hebben toegepast. Als je onderzoek gaat doen ga je eerst data verzamelen dan ga je het bundelen en daar de rode lijn uithalen. Richting aan de klant adviseren. En dat heb ik door de inrichting heen laten lopen. De diagonale lijn op de vloer om die richting aan te geven daarmee heb ik een beetje gespeeld. Dit is door heel de inrichting verweven.

Hebben jullie de aanspreekpartner bij de klantorganisatie betrokken bij het ontwerp?

Waarom wel/niet?

Jazeker, dit is in samenspraak geweest met de klantbordgroep.

Waar moesten jullie specifiek rekening mee houden vanuit de klantorganisatie?

Het feit bij de inrichting zelf is dat ze twee manieren van werken hadden, ruis ruimte (mensen die graag in drukte werken met mensen om zich heen) en stilte ruimte. Daar is het concept ook ontstaan dat aan de ene kant van de kern een stilte zone is gecreëerd met name concentratie plekken en aan de andere kant veel meer informele plekken waarbij dit de ruiszone werd. Door de kern werden deze twee op een natuurlijke manier gescheiden. Ook wilde ze een soort hard van het bedrijf, de kantine, als een soort ontmoetingsplek. Ze zitten op drie verschillende verdiepingen en de manier om ze aan elkaar te verbinden, omdat ze geen interne trap hebben, is om op de middelste etage een hoofdkantine te creëren met een totaal andere uitstraling. Soort bruin café achtig zodat het iedereen aantrekt en gestimuleerd wordt om daar koffie te komen halen. Op deze verdieping was ook alleen de goeie koffie te krijgen! Je post moet je halen op dit centrale punt (verdieping) en je jas ophalen en daar is ook ontvangst ruimte. Het meubilair was hergebruik en een gedeelte was nieuw. De uitdaging voor Nela was dan ook om het maatwerk wat beneden al stond om dat mee te nemen en te laten passen in het ontwerp.

Komt het uiteindelijke advies meer vanuit IP of de klantorganisatie?

Beide. Je gaat met de input van de klant bekijken hoe je het beeld werkelijkheid kan maken. Hoe kan je de omgeving voor hen creëren waarin wat ze vragen ook daadwerkelijk krijgen.

Wat heeft IP precies aan de klantorganisatie geadviseerd wat betreft het ontwerp?

En de manier van werken in de ruimte?

We hebben het ontwerp met de achterliggende redenen gepresenteerd.

Hoe gaat IP te werk om het advies te implementeren (doelgroep differentiatie)?

Ze gingen van hokjes naar open ruimte, dus een heel ander werkconcept. Wij hebben er voor gezorgd dat er een adviseur ‘organisatie en cultuur’ met hun workshops gingen doen om die omslag te maken. Die man hebben wij erbij gehaald, wij hebben dit niet zelf gedaan.

Is er tijdens het project weerstand geweest vanuit de directie/managers/medewerkers op desbetreffende afdeling? Zo ja, waarom was dit?

Niet zozeer weerstand maar wel bepaalde wijze of meningen in materiaalkeuze. Hier waren ze heel kritisch over. Qua kleuren was er verschil, maar Nela heeft daar veel op aangestuurd en geadviseerd. Ze waren over alles kritisch, ze dachten heel veel mee. Niet alles was Nela ontworpen heeft is uitgevoerd, dit is vanwege het budget geweest en niet omdat het idee of ontwerp niet goed was.

Zijn er tijdens het project momenten geweest met de klantorganisatie om de stand van zaken te bespreken?

Ja dit was per twee weken, soms per week. De status werd dan besproken met de klankbordgroep. En beate had zijlinks met de directeur contact over het financiële gedeelte.

Wat zijn jullie verwachtingen van de nieuwe omgeving?

De hoop is dat ze er blij mee zijn, goed kunnen werken en functioneren. Nela is er onlangs geweest en wat ze tot nu toe aangeven is dat ze er blij en tevreden mee zijn en dat de manier van werken prima gaat.

Zijn jullie tevreden over het eindresultaat?

Ja. We zijn blij te zien dat ze weinig tot niets wijzigen qua ontwerp. Ze hadden ooit twee verdiepingen en dit hebben ze zelf naar 1 verdieping gebracht. Ze hadden een grotere verdieping als dat ze nu hebben maar het was er super druk met allemaal spullen. En als je nu binnenkomt voel je ook echt de rust, er wordt prettig gewerkt, alle ruimtes met zijn eigen activiteiten worden ook echt gebruikt.

Zijn jullie tevreden over de samenwerking met de klantorganisatie?

Heel erg. Een hele fijne organisatie waar we nog steeds veel contact mee hebben.

Zijn jullie tevreden over hoe het huidige adviestraject in elkaar steekt?

Zo ja/nee, waarom? Wat zouden jullie anders willen zien?

Ja, alleen zou Nela meer in teamverband willen werken, vooral bij grote projecten. Ook moeten we in de gaten houden dat de nazorg niet verwaarloosd wordt.

Wat zou je in een volgend project anders aanpakken?

Geen dingen aan de klant toezeggen voordat het allemaal goed is uitgezocht, bijvoorbeeld vergunningen. Niet op basis van aannames beloftes gaan doen. Ook de planning iets scherper maken.

Wij hebben aan het begin van de fase een paar aannames gedaan. De klant blijft in hetzelfde pand alleen op een andere etage. Waardoor wij een aanname in de planning deden, dat het wel mogelijk zou zijn dat ze hier wat langer nog konden blijven, de planning was namelijk heel strak. Maar uiteindelijk bleek dat de klant toch wel stipt die dag weg moest. De wensen van de klant waren ook nog eens enorm met een heel bouwkundig proces omdat ze ook een inwendige trap wilde omdat er drie verdiepingen boven elkaar waren die ze met elkaar wilde verbinden. Dit is gelukkig vervallen anders hadden we het niet gered.

Wat zou je in een volgend project hetzelfde toen?

Het was een fijn project, Nela wil nog meer van dit soort klanten. Klanten die openstaan voor innovatie en advies van ons.

Waarom wordt er momenteel geen nazorg gedaan bij de klantorganisaties?

We hebben wel nazorg gedaan. Je hebt een opleverdatum en dan verhuizen ze. En dan heb je een restpuntenlijst vanuit je oplevering en met aannemers. Maar dat was niet veel. Je zit altijd nog wel in de nazorg twee weken tot een maand zit je aan de klant vast. Het moment dat jij je close-out dossier geeft, projectdossier met alle tekeningen en documenten zodat de klant als we weg zijn zelf kunnen inzien hoe en wat. Dat moment van overhandigen is het afrondingsmoment van het project (Viskovic & Beate, Interview Ecorys, 2017)*.*

**Klantorganisatie ‘Q Music’ (Ann Decock)**

Waarom is juist dit project leuk voor mij om te onderzoeken?

Vanwege de dynamiek die daar binnen speelt en omdat het een bekende organisatie is.

Wanneer is dit project uitgevoerd (begin tot eind)?

Er zijn drie projecten gedaan. Het eerste project was het grootste project namelijk het inrichten van het pand. Het pand dat er toen nog niet stond. Dit is gestart in september 2010 en heeft geduurd tot april 2012, best lang. Dit kwam omdat het ook nog gebouwd moest worden. Er zijn in de tussen tijd al drie directie wissels geweest waarbij wij ook iedere keer weer de directie ruimte moesten aanpassen.

Wie waren de designers van dit project?

Ann was de designer tijdens dit project.

Wie was de projectmanager tijdens dit project?

Eelko was de projectmanager tijdens dit project, maar die werkt hier niet meer.

Hoe is IP aan dit project gekomen?

Via Heike die toen bij een bevriend makelaar van Guido werkte. Zij was met Q Music op stap om een pand te zoeken. Zij had van een ontwikkelaar een voorstel gekregen om naar dat pand te gaan, de kauwgomballen fabriek. Deze is ontwikkeld door Lingotto en hij had tegen Heike gezegd, we hebben hier een oud gebouw en daar boven op komt een penthouse. Wij denken dat het penthouse de perfecte locatie is voor Q Music. Heike is daarmee naar Q Music gegaan en gezegd ik heb een pand voor jullie dat nog gebouw moet worden en de ontwikkelaar gaat het bouwen zoals jij dat wilt. Weliswaar het casco verhaal. De vloer zit erin, dak en ramen. Q Music twijfelde want wist niet hoe ze de ruimte moesten indelen. Toen heeft Heike ons gebeld en aan Guido gevraagd of hij kon kijken naar het bestek of er geen rare dingen instonden en of wij het wilden inrichten. Dus terwijl er nog helemaal niets te zien was, enkel alleen tekeningen, zijn we op de oude locatie van Q Music geweest en zijn we met de directie en een klein werkgroepje samen gaan zitten en gaan kijken wat de wensen en eisen zijn. En natuurlijk ook wat de eigenaar van het pand voor ogen heeft en wat hij wilt. Het schetsontwerp was genoeg om te zeggen ja we gaan in dit pand.

Hoe is het programma van eisen ontstaan?

Ter plekke aan tafel met Q Music, de ontwikkelaar, directie en klein werkgroepje.

Was het programma van eisen al bekend gemaakt door de klantorganisatie of moest IP deze zelf achterhalen?

Deze was niet bekend en hebben we zelf met Q Music, de ontwikkelaar, directie en een klein werkgroepje achterhaald.

Hadden jullie gelijk al een idee toen jullie de ruimte of de klantorganisatie zagen?

Zo ja, wat was dit idee en waarom?

Nee niet echt, omdat we de ruimte niet konden zien en alleen een tekening hadden.

Wat zijn de achterliggende redenen van jullie ontwerp?

Ze hadden heel veel plekken nodig in open ruimte. Het is best een vierkantige vloer dus dat wil zeggen dat je heel veel ruimte in het midden hebt waar je bijna niets mee kan, of je moet daar kamertjes gaan maken maar dan krijg je een soort van gang rondom en dan ziet niemand iets. Wat hebben we gedaan, we dachten we gaan alle mensen zo veel mogelijk in het midden zetten in grote groepen. En in plaats van alle kamers dicht te bouwen gaan we gewoon gaten laten op de werkvloer. Ook weer met die pleintjes maar dan aan de gevelkant zodat het licht door de pleintjes in die middenruimte komt. De gesloten formules zitten op een strategische plek waardoor erachter een gangetje ontstaat naar de secundaire ruimtes. Maar je kan er wel gewoon omheen lopen, op die manier ontstaat er iets zeer ruimtelijks.

En een ander uitgangspunt van het ontwerp was, het is natuurlijk een industrieel pand, het heeft een industriële look dus er zitten geen plafonds in, maar omdat we die kamertjes moesten maken die dicht moeten zijn hebben we langs de rand een nieuw plafond in gezet wat gelijk heel beeldbepalend was omdat we het schuin gemaakt hadden. Als je binnenkomt heb je gelijk een gevoel van; ja, hier gebeurd iets.

Hebben jullie de aanspreekpartner bij de klantorganisatie betrokken bij het ontwerp?

Waarom wel/niet?

We hebben eerst het ontwerp gemaakt en daarna voorgelegd aan de klantorganisatie en zo op deze manier bijgesteld waar nodig.

Waar moesten jullie specifiek rekening mee houden vanuit de klantorganisatie?

De studio’s boven. Er zijn twee grote studio’s, twee kleine en één inleesstudio. Die hadden allemaal drie dubbele wanden, glas drie keer zo dik, iets aparts. Hier hebben we alleen de vorm bepaald en verder niet teveel dat hebben ze zelf door hun leverancier en onderaannemer laten bouwen.

Komt het uiteindelijke advies meer vanuit IP of de klantorganisatie?

Zeker meer vanuit ons. We hebben daar heel goed kunnen adviseren. Q Music is Belgisch, het project team bestond uit een Belgische directeur die toen net het Belgisch kantoor van Q Music had gedaan en eigenlijk een kopie daarvan in Nederland wilde. Toen hebben wij geadviseerd, dat kan niet want de Belgische cultuur is anders dan de Nederlandse cultuur en ook de manier van werken. We hebben hem dat geadviseerd en hij heeft dat stilletjes aangenomen en hij heeft daar eigenlijk nooit weerstand tegen geboden. Hij heeft vrij snel vertrouwen gehad in datgene wat we maakten , dat dat toch echt wel goed was. Op het einde zei hij dat hij heel erg blij was dat hij met ons had.

Wat heeft IP precies aan de klantorganisatie geadviseerd wat betreft het ontwerp?

En de manier van werken in de ruimte?

We hebben hier het nieuwe werken toegepast maar geen begeleiding gedaan of in elk geval niet noemenswaardig. Wij hebben hier niet eens het plan gepresenteerd. We hebben het ontwerp aangedragen, het is uitgevoerd, ze zijn daar naar toe verhuist, een plek aangenomen en gaan werken. Ze hebben ons verder niet om advies gevraagd.

Hoe gaat IP te werk om het advies te implementeren (doelgroep differentiatie)?

Wij hebben enkel het ontwerp toegelicht aan de directie en uitgelegd waarom we gekozen hebben voor een ander werkconcept. Verder heeft de organisatie het overgenomen.

Is er tijdens het project weerstand geweest vanuit de directie/managers/medewerkers op desbetreffende afdeling? Zo ja, waarom was dit?

Een kruisverband, dat hadden ze niet van de tekeningen afgelezen. Je wist niet wat er uiteindelijk gebouwd werd dat was het enige. Je komt dan toch dingen tegen die net even anders gaan. Onverwachte situaties in de bouw.

Zijn er tijdens het project momenten geweest met de klantorganisatie om de stand van zaken te bespreken?

Tijdens het ontwerpen zijn er aantal contact momenten geweest maar dat is al snel overgaan in de bouw dus er waren helemaal niet zo veel overleggen. Tijdens de bouw waren er wel de wekelijkse bouwvergaderingen.

Wat zijn jullie verwachtingen van de nieuwe omgeving?

Ik verwachte wel dat het ontwerp direct zou werken. Er zijn wat aanpassingen geweest van één of twee ruimtes. Daar hebben we de wanden net iets anders gedaan. Ook was er een ruimte die onbestemd was gelaten, een hoekje ergens. Toen dit begon op te vallen hebben we hier een stilteruimte van gemaakt en later hadden ze daar een soort van opslag gemaakt. Maar de rest is helemaal naar ontwerp uitgevoerd en het wordt nog steeds gebruikt zoals dat bedacht is.

Ze hebben zelf wel heel veel gedaan wat betreft de aankleding. Ze hebben een hele muur bekleed met een kunstwerk wat wij helemaal niets vinden, maar zij dus wel. De lift er naar toe is helemaal in het rood soort van discotheek. Wij hadden hier geen advies over gegeven overigens.

Interessant maar ook soms lastig is dat Q Music heel veel barteren. Voorbeeld: de keuken, ze kozen een partij uit die hun een keuken wilde leveren in ruil voor reclame op de radio. Dus dan gaat het niet zozeer meer over die keuken wil ik want die is heel mooi, maar dan gaat het meer over wie wil mij een keuken geven en het ontwerp is daarbij niet meer belangrijk. Later hebben ze ook het terras gebarteld.

Zijn jullie tevreden over het eindresultaat?

Jazeker. We hebben dit project ook vaak gebruikt als referentie bij andere klantorganisaties.

Zijn jullie tevreden over de samenwerking met de klantorganisatie?

Ja dit was heel leuk. Het is een bijzondere omgeving ook.

Zijn jullie tevreden over hoe het huidige adviestraject in elkaar steekt?

Zo ja/nee, waarom? Wat zouden jullie anders willen zien?

Beate is er tevreden over. Ann heeft wat dingen waar ze iets mee wil gaan doen, maar dat heeft ze in een ander interview toegelicht.

Wat zou je in een volgend project anders aanpakken?

Dit is zo’n project dat typisch een logo project is. Alles is rood. Eigenlijk vindt ik dat vreselijk, wij hebben alles zwart wit voorgesteld en alles wat ze zelf toevoegen is rood, en dat vindt ik heel jammer. De inplanting van de studio’s zou Ann ook anders doen. Er was daar niet veel plek voor en als ik zie hoe die nu gebruikt worden dan zou ik dat op een andere manier doen. Ik zou die studio’s veel meer in het zicht zetten en veel prominenter laten zijn. Ik zou ook van een aantal ruimtes de kwaliteit anders doen. De vergaderzaal is uitgevoerd in gipskarton dat zou ik nu effectief in een mooier materiaal doen. In het begin waren we veel bezig met het budget en dan ga je met goedkope materialen aan de gang en nu heb ik daar minder last van. Nu zou ik zeggen doe het maar gewoon met hout bekleed want dat is mooi en dat hebben we voorzien in het budget.

Wat zou je in een volgend project hetzelfde toen?

De manier waarop we de afwisseling hebben gemaakt van gesloten kantoren en open kantoren aan de gevel, en dan de binnenkant.

Waarom wordt er momenteel geen nazorg gedaan bij de klantorganisaties?

Bij deze klantorganisatie wordt dat wel gedaan. Ze zitten op een hele leuke locatie waardoor de nazorg ook makkelijker is. Beneden in het pand zit een restaurant die voor iedereen toegankelijk is. Wanneer Ann in de buurt is gaat ze daar eten en dan komt ze altijd wel iemand tegen of ze belt even en dan komt er wel iemand mee-eten. Ook loopt ze wel eens gewoon even binnen(Decock, Interview Q Music, 2017)*.*

**Klantorganisatie ‘Cognizant’ (Beate van Baal & Monica Straathof)**

Waarom is juist dit project leuk voor mij om te onderzoeken?

Het is een heel chaotisch project geweest, maar toch waren ze heel gelukkig en wilde ze nog een keer met ons werken. We hebben hier geprobeerd om een collabratory (innovatieve ruimte) te bouwen. Het is niet helemaal geworden zoals wij voor ogen hadden, maar wel eens iets heel anders als een werkomgeving.

Wanneer is dit project uitgevoerd (begin tot eind)?

Eind 2015 is het project gestart. Het eerste deel was vervolgens voor de zomer klaar en het tweede deel in december, dus we hebben er in totaal een jaar over gedaan. Het betreft overigens alleen de 5e verdieping. Ze zitten ook op de derde verdieping, maar die hebben wij niet voor hun gedaan.

Wie waren de designers van dit project?

Bruno en Monica zijn de designers geweest tijdens dit project.

Wie was de projectmanager tijdens dit project?

Beate is de enige projectmanager geweest tijdens dit project.

Hoe is IP aan dit project gekomen?

Via Cushman and wakefield makelaars, waar Guido vroeger mee samenwerkte. Eerst dachten we nou wordt dit wel wat? Het is een klant die continue aan het vergelijken is. We dachten dat we de opdracht niet meer zouden krijgen want we hadden in september het eerste contact en pas in december hoorde we dat wij de opdracht kregen.

Een gedeelte van de organisatie zat in het WTC gebouw. Dat gedeelte is overgekomen naar het FOZ gebouw, allemaal op de zuid as. Het WTC gebouw hebben ze verlaten toen het huurcontract afliep. Ze hebben nu de 3e en 5e verdieping in het FOZ gebouw. De kauwgomballen fabriek nemen ze er nu ook bij en dat is puur vanwege de overname van hun bedrijf. Ze hebben een bedrijf overgenomen en die zit daar al en die heeft het eerste recht om bij te huren in dat pand. En omdat er een vloer leeg komt willen ze de kansen daar bekijken, dat hebben ze nu besloten om te doen. En daar gaan we dus nu ons 2e project doen.

Hoe is het programma van eisen ontstaan?

We hebben een telefoon gesprek gehad met Ralph vanuit Amerika. Sietse is ons aanspreekpunt in Nederland. En Ralph zijn leidinggevende zit in New York. En die is eindverantwoordelijk. Het eerste gesprek was met Bruno en Ralph aan de telefoon op afstand. Ralph heeft toen het programma van eisen vertelt. Dit was vrij summier. Het project betreft drie ruimtes, namelijk de werkvloer, de kantine en de collabratory. Bij de collabratory was het zo dat het programma van eisen wekelijks veranderden. Het programma van eisen daarvoor werd heel erg gestuurd vanuit Amerika. Het is een ruimte waar ze een soort van collaborative space wilden in het kantoor. Hier is vanaf de zomer mee gestart. Ze doen van alles met ontwikkeling van software om efficiënter te werken. Deze ruimtes zijn gemaakt om hier mensen te ontvangen die dan geïntroduceerd worden met de nieuwe technieken of juist brainstormsessies over hoe het nog beter kan gaan werken en gebruiken. Het moest een innovatieve ruimte worden. En dat begon met bewegend en transformerend meubilair en nu uiteindelijk zijn het gewoon vier kamers met meubels.

Ze werken met ons samen op de manier zoals zij werken. Wat zij doen is constant met elkaar kijken werkt het goed of moeten we het nog aanpassen, als we dit doen hoe ziet het er dan uit, gaat het dan misschien beter werken? En zo werken ze ook met ons. Elke week was het; we zien nu dit, dan constateren we dit dus kunnen we het een beetje aanpassen. En een week erna precies hetzelfde verhaal. Daarom zijn ze dus nu ook tevreden na het 20 keer aan te passen want bij hun werkt het ook zo, continue ontwikkelen.

Het programma van eisen voor het kantoor was prima maar voor het collabratory was drama. Daar is nooit een programma van eisen geweest waarvan ze zeiden we geven er een klap op en dit is het.

Was het programma van eisen al bekend gemaakt door de klantorganisatie of moest IP deze zelf achterhalen?

Deze was nog niet bekend en hebben we samen met Ralph besproken.

Hadden jullie gelijk al een idee toen jullie de ruimte of de klantorganisatie zagen?

Zo ja, wat was dit idee en waarom?

Bruno heeft de ruimte wel gezien, Monica alleen vanaf foto’s. Monica werkt op een iets andere manier. Ik werk vanuit de identiteit van het bedrijf een concept uit en niet vanuit de ruimte. Dus het maakt voor mij niet uit wat voor ruimte het is. Ik begin met een analyse van het bedrijf, waar zijn jullie en waar willen jullie naartoe? Daar leg ik een concept voor neer. Voor dit bedrijf heb ik drie verschillende concepten bedacht en zij hebben er daar één van gekozen. Deze ben ik gaan uitwerken en uiteindelijk heeft Bruno het ruimtelijke plan gemaakt. Vervolgens krijg ik dat concreet op m’n bord en ga ik het letterlijk inkleuren. Dan komt er wel een moment dat ik op locatie ga kijken om de vloeren e.d. te bekijken.

Soms willen de klantorganisaties geen screening van hun identiteit dan beginnen we gewoon met ontwerpen en dan bedenken we later de kleuren en materialen.

Cognizant wilden ook eerst niet dat we zo’n scan maakte en ze wisten ook niet wat ze dan wel wilden. Het moest een beetje op de 3e etage lijken maar ook weer niet helemaal. Dus toen had ik een paar materiaalvoorstellen gedaan en toen zeiden ze, ja we snappen er niets van we hebben toch gewoon een concept nodig? Toen pas viel het kwartje bij hun dat ze die identiteitsscan nodig hadden. Toen waren we inmiddels twee maanden verder. Amerika was heel gecharmeerd van deze scan. Dus vanaf dat moment moest alles weer opnieuw.

Wat zijn de achterliggende redenen van jullie ontwerp?

Ik heb vooral gekeken naar de lunchruimte en de collabratory. Ze wilden iets dat te maken had met Nederland, omdat dit de Nederlandse vestiging is. Ik heb daar een concept neergezet wat ging over eigenlijk de Nederlanders in vroegere tijden die een schip bouwden, niet wisten dan de aarde niet plat was maar rond, toch durfden om op dat schip te stappen en nieuwe werelden ontdekten. Dat past heel erg bij hun omdat zij constant nieuwe software aan het ontwikkelen, heel innovatief bezig zijn en primeurs op de markt aan het zetten zijn. Op die manier heb ik het aan hun bedrijf gekoppeld en gezegd van; als we dan terug gaan naar de soort van VOC mentaliteit, dan zie je heel erg industriële materialen, het gevoel van de haven. Ik heb daar vloerbedekking ingelegd met een metallic uitstraling als het licht erop valt. Beetje donkerbruin/grijs en wanneer het ligt erop valt krijg je een roestkleur. Dezelfde reflectie als dat het water kan hebben als er allemaal containers in de haven staan. Op basis van dat beeld ben ik de identiteit en de materialen gaan bepalen. Je ziet daar een hele ruwe, robuuste uitstraling en in het kantoor wel wat zakelijker maar ze matchen wel met elkaar. In de meubels zie je het grove hout terugkomen en in het tapijt natuurlijke tinten zodat het niet botst met de rest.

Hebben jullie de aanspreekpartner bij de klantorganisatie betrokken bij het ontwerp?

Waarom wel/niet?

Het concept was heel snel goedgekeurd en daar is bijna geen discussie over geweest. Je hebt dus minder discussie als je ze aan het begin al keus geweest, drie in dit geval. Daarna begon de uitwerking en gingen ze over elk dingetje discussiëren.

Waar moesten jullie specifiek rekening mee houden vanuit de klantorganisatie?

In de collabratory moesten verschillende flexibele vergaderruimtes komen wat hightech moest zijn. In de kantine moesten vergaderruimtes en informele overlegruimtes komen en het moest aantrekkelijk zijn. Aan de keuken die erin zit waren eisen gesteld zoals magnetrons en koelkasten e.d. Ook moesten we nadenken over de routing. Als je de lift uitkomt heb je twee deuren om de ruimte in te gaan maar ze wilden dat alleen die ene deur gebruikt zou worden.

Komt het uiteindelijke advies meer vanuit IP of de klantorganisatie?

Vanuit IP, absoluut.

Wat heeft IP precies aan de klantorganisatie geadviseerd wat betreft het ontwerp?

En de manier van werken in de ruimte?

De werkwijze is in principe het zelfde geweest dus we hebben enkel alleen het ontwerp voorgedragen met ons idee erachter. Hier was al vaak over gediscussieerd.

Hoe gaat IP te werk om het advies te implementeren (doelgroep differentiatie)?

We hebben hierin niet hoeven begeleiden. Ontwerp is aan Sietse en Ralph overgedragen. En die hebben het naar de medewerkers gecommuniceerd.

Is er tijdens het project weerstand geweest vanuit de directie/managers/medewerkers op desbetreffende afdeling? Zo ja, waarom was dit?

Het kantoor gedeelte is gewoon een panelen plafond, systeemplafond. En vanaf het receptie gedeelte helemaal naar achter naar de collabratory is open. Daar hebben we akoestisch spuitwerk, spraywerk over de buizen. Toen moest de kleur bepaald worden. Ze hebben overgenomen wat was voorgesteld grijs/betonlook. Maar dat vond de hoofdmanager in NL afschuwelijk, hoe konden we het verzinnen zei hij. Het moest eraf allemaal. Hij had niet gezien dat het zo zou worden en vond daar wat van en toen hadden wij gezegd, nee je moet het zien als het af is we halen nog niets weg. Hij zei als ik over 3 maanden klachten krijg van mijn klanten dan moet het systeem plafond er weer in, maar die klachten zijn er nooit gekomen. De kleur vond hij ook niet mooi. De collabratory loopt door die verdieping en toen wilde ze niet diezelfde kleur, het moet zwart, toen weer wit. Zo ging het heel de tijd. Toen heeft Monica gezegd regel en doe het zelf maar. Toen is het wit geworden. Ralph zegt wel; het had beter geweest als het grijs was want dan was het meer 1 geheel geweest. Ja dat hadden wij ook geadviseerd! En Santosh (hoofdmanager in NL) vindt de witte kleur weer geweldig. Hij kijkt alleen naar het plafond en Ralph kijkt naar het geheel en past het bij elkaar.

Zijn er tijdens het project momenten geweest met de klantorganisatie om de stand van zaken te bespreken?

We hadden wekelijks calls ook met Amerika erbij. Standaard wekelijks en als het niet nodig was zijden we het af.

Wat zijn jullie verwachtingen van de nieuwe omgeving?

Ik had niet zulke hoge verwachtingen van dit project vanwege de manier waarop het vanaf het begin al ging. We hebben er wel uitgehaald wat erin zat. Ik had het zelf leuker gevonden als we die collabratory beter hadden kunnen neerzetten. Dat is echt niet geworden als dat we ons hadden bedacht. Geen goeie referentie voor een collabratory. Het past niet meer bij elkaar want ze hebben allemaal eigen dingen in die ruimtes ingevoerd wat afwijkt van het ontwerp. Ze hadden gewoon het geld niet! Ze willen alles voor een dubbeltje op de eerste rang. Maar het grappige is dat als ze alles via ons traject hadden gedaan, ze veel minder kwijt geweest zouden zijn. Want nu is het uurtje factuurtje en met al die aanpassingen elke keer loopt dat aardig op.

Zijn jullie tevreden over het eindresultaat?

Over de collabratory niet, maar de rest wel. Als je kijkt naar de 3e verdieping en de 5e dan voel en zie je gewoon zo’n groot verschil. Op de 5e klopt het gewoon allemaal, alles zit op de goede plek het is geen chaos. Dat zijn echt wel dingen waarvan ik denk ja dat is fijn.

Zijn jullie tevreden over de samenwerking met de klantorganisatie?

Nou soms ging het goed en soms heel moeizaam, maar zo zit het bedrijf in elkaar denken wij!

Zijn jullie tevreden over hoe het huidige adviestraject in elkaar steekt?

Zo ja/nee, waarom? Wat zouden jullie anders willen zien?

Nee ik vindt het totaal niet logisch zegt Monica. Ik vindt dat we elke keer het wiel opnieuw aan het uitvinden zijn en ik vind dat we heel veel dingen nu moeilijker maken als dat ze zijn. Vanuit design zeggen we bijvoorbeeld heel vaak we maken geen 3D’s want daar moet je extra voor betalen. Dat vindt ik bullshit. Ik heb gister een presentatie gegeven waarbij ik ieder meubel in 3D heb gezet, helemaal gematerialiseerd heb zoals het wordt en iedereen snapte het direct. Voorheen deed ik altijd meubels en plaatjes in PowerPoint, kleuren ernaast en dan moest de klant zelf bedenken hoe dat er dan uit komt te zien. Maar daarom doe ik dit werk en zij niet! Ik heb het als presentatiemiddel nodig om mijn boodschap over te brengen en dat helpt. Misschien ben ik er aan de voorkant iets langer mee bezig maar ik hoef het nu niet vier keer over te doen want ze snappen het in één keer. Ik vind dat het een onderdeel is van hoe dit werk zich ontwikkeld. Vroeger schetste mensen dingen en dat gebeurd nu in 3D. Daar heeft de klant niets mee te maken, wij moeten nadenken over hoe wij onze boodschap kunnen overbrengen en daar moeten we tools voor gebruiken.

De identiteitsscan wordt niet altijd gedaan. sterker nog we verkopen het wel eens terwijl mensen er niet eens op zitten te wachten. Het is gaaf dat we dit hebben, het werkt heel goed in je verkoopverhaal omdat het de kracht van het waarom weergeeft. Het speelt in op het gevoel. Maar het betekend niet automatisch dat de klant dat ook wilt. En daar kunnen we in het begin nog een duidelijke stap in maken. Duidelijk vragen of ze het willen ja of nee. Het kan zo zijn dat het later in het proces toch blijkt dat het moet maar het is ook heel vervelend om het voor niets te doen.

Wat zou je in een volgend project anders aanpakken?

Goed bespreken hoe zij dit gaan doen. Als je het financieel niet goed geregeld en afgesproken hebt kan je hier goed op je bek gaan omdat ze zo veel eisend zijn. Sietse krijgt wel steeds meer vertrouwen in ons. Ik zou graag met een team bij elkaar willen zitten vanuit acquisitie, Beate, Monica en Bruno om te evalueren en te kijken wat er de vorige keer is gebeurd en hoe gaan we dit nu insteken in het volgende project. Voordat de offerte en planning de deur uit gaat. Ook moeten we de strategie afspreken binnen IP anders krijgen we weer precies hetzelfde. Want de planning is weer heel krap aangezien ze in augustus erin willen dus er is geen ruimte voor aanpassingen elke keer.

Wat zou je in een volgend project hetzelfde toen?

De aanpak qua uitwerking vanaf het concept naar realisatie hoe we dat hebben aangepakt.

Waarom wordt er momenteel geen nazorg gedaan bij de klantorganisaties?

Beate heeft heel veel nazorg gedaan. Elk project heeft zijn restpunten, maar deze klant heeft heel veel extra wensen nog. En we gaan weer een project doen daar. In het begin was dit echt een lastige klant. Je leert elkaar kennen dus de communicatie gaat nu wel wat makkelijker.

(Straathof & van Baal, 2017)

**Klantorganisatie ‘Kraton’ (Nela Viskovic & Quirina Fokke)**

Waarom is juist dit project leuk voor mij om te onderzoeken?

5 jaar geleden hebben we voor Kraton een kantoor in Amsterdam ingericht en toen hadden ze wel een goed budget en hebben we een hele mooie inrichting gemaakt. Ook mooie referentie foto’s aan overgehouden. Dus een heel geslaagd project, we zijn er trots op. Dezelfde klant heeft ook een bedrijf in Almere en die gaan nu fuseren. Ze gaan het bedrijf vanuit Amsterdam ook naar Almere brengen. Ze hebben twee panden nu, het is groter, we gaan hier een nieuwe inrichting doen voor heel weinig geld en de rest van het meubilair uit Almere gaan we hergebruiken waardoor het eigenlijk nu een inzicht is ondanks het een bestaande klant is waar een heel leuk project is geweest, gaat het nu vrij pragmatisch worden. We gaan er natuurlijk voor zorgen dat ze daar op een goede manier kunnen werken en dat alles staat, maar meer wordt het niet! Het leuke voor jou is dat je deze twee projecten zou kunnen vergelijken en ook het grote verschil kan zien tussen de panden.

Wanneer is dit project uitgevoerd (begin tot eind)?

Het eerste project in Amsterdam is begonnen in 2010. We hebben het heel vlot gedaan, het begon ergens in mei en afgerond binnen 5 maanden. In Almere zijn we in augustus 2016 gestart en het is deze maand opgeleverd, in april is alles echt klaar daar. Al verwachten we in mei nog wel bezig te zijn, maar de aannemer is eind april klaar. In mei zullen wij nog de meubels op de juiste plekken zetten zoals ontworpen is.

Wie waren de designers van dit project?

Het eerste project hebben Hylco en ik gedaan. Kleine projecten deed ik zelfstandig, maar dit was een groot project waardoor ik het samen met hem heb gedaan want ik had daar geen ervaring mee. Het tweede project is in een team gedaan. De eerste fase van de pitch, waarin een test-fit gemaakt is, is door Ann en Monica gedaan. Met het gekozen ontwerp is Nela verder gegaan met de vertaling naar de indeling. Qua indeling was Nela de hoofddesigner, en ook voor het maatwerk. De totale verdere vertaling van kleur, materialen en meubelen heeft Sylvia gedaan. Richard heeft alles uitgetekend in 3D.

Wie was de projectmanager tijdens dit project?

Tijdens het eerste project was Hylco de projectmanager en ook deels de designer. Tijdens het tweede project is Danny gestart met het eerste project, Quirina was toen nog niet in dienst. En toen ik in dienst kwam half augustus heb ik het van Danny overgenomen.

Hoe is IP aan dit project gekomen?

Het eerste project dat we bij Kraton gedaan hebben, kwam vanuit Guido want hij was hoofd acquisitie. We kregen toen net als twee andere bedrijven de kans om te pitchen. We hadden de pitch niet gewonnen, een ander bedrijf had gewonnen. Maar zij hadden het voor zo’n laag bedraag aangeboden dat uiteindelijk toen ze met hun verder gingen het vertrouwen in deze partij verloren. Toen zijn ze alsnog terug naar ons gekomen. Het moest ergens eind zomer opgeleverd worden, dus binnen vier/vijf maanden. Heel snel, we hebben een groot risico genomen.

Nela was blij dat ze geen Guido was tijdens dit project want er zijn een aantal haastige beslissingen genomen, die moesten omdat anders het project niet op tijd opgeleverd kon worden. We moesten wanden gaan inkopen terwijl we geen goedkeuring van het budget hadden van de klant. De goedkeuring moest vanuit Amerika komen. We kregen nog geen geld van de klant maar we moesten wel de deadline halen. We hebben dus op eigen risico gezegd tegen de leverancier we kopen jullie wanden in, anders waren ze niet op tijd klaar, het ging om veel geld.

Ook voor het tweede project moesten we pitchen. Het werd vanuit Amerika gestuurd, en ze wilden keus hebben. We hebben nu weer een opdracht gekregen en je proeft dat de opdrachtgever zegt van ja, jullie gaan het gewoon doen en toch een kanttekening van we moeten de mogelijkheid openhouden om andere partijen te kunnen laten inschrijven. Geen idee waarom, misschien door de invloed van Amerika. Maar iedereen zegt ja we zijn tevreden en we gaan gewoon door maar je proeft een beetje terughoudendheid.

Hoe is het programma van eisen ontstaan?

Samen met de organisatie, dit heeft heel lang geduurd om te kijken wat ze wilden en wat waar zou komen. Nela had hierbij heel weinig voor het zeggen. Dit kwam ook met name omdat het een overgang was naar een samenwerking van twee bedrijven.

Er zijn verschillende interviews gedaan en gevraagd naar de behoeftes en wat ze belangrijk vinden. Zo is het programma van eisen ontstaan. Er werd duidelijk dat ze te veel kasten en bureaus hadden, bureaus waren oud dus dat was geen probleem, maar kasten zie je nu toch nog veel op de werkvloer staan. Ik heb een advies gedaan over het aantal kasten waarvan ik denk dat de organisatie nodig heeft en dat was naar aanleiding van wat ze hadden gevraagd. Dat is gecontroleerd om te kijken dat er niet te veel komen en ik denk nu dat er toch teveel kasten staan.

Was het programma van eisen al bekend gemaakt door de klantorganisatie of moest IP deze zelf achterhalen?

Deze moesten we zelf achterhalen.

Hadden jullie gelijk al een idee toen jullie de ruimte of de klantorganisatie zagen?

Zo ja, wat was dit idee en waarom?

De meeste ruimtes hebben we gezien, er was één vloer nog in gebruik door een andere partij dus die hebben we later pas gezien. Het idee kwam vanuit de ‘identiteitsconcept’ die Monica gemaakt had. Dit was heel anders als wat we het eerste project hadden toegepast, maar wel met de bestaande meubelen. Het past niet bij het meubilair in Almere maar er zijn toch twee panden dus dat hebben we op die manier opgelost. Het kwam gelukkig uit in verhouding maar het was wel een puzzelwerk. De panden zijn op loopafstand van elkaar. Beide in Almere.

We hebben ideeën gehad over de koffiecorner en het openbreken van het raam bij de vide. Het raam hebben we wel kunnen uitvoeren maar de koffiecorner wilden ze liever niet. Uiteindelijk is dat nu waar ze ons toch voor willen hebben weer!

Wat zijn de achterliggende redenen van jullie ontwerp?

Het concept stamt af van de gehele fusie, twee bedrijven die samengaan. De producten van Kraton zijn afkomstig van Shell, hun eigen producten worden gemaakt van de olie resten. Ze hebben een lab waar ze alle folies, verven en lakken e.d. produceren. Het idee is dat kraton overal in kantoor verweven is, dat hun producten door heel het kantoor zijn zonder dat je het direct ziet. En daarbij is de fusie heel belangrijk. Arizona is meer van duurzame producten zoals hars van een boom. De een is dus heel groen/duurzaam en de ander vervuilend. En qua materialen moet dat terug te zien zijn. Dus de bestaande trap die houten treden had hebben we met blauwe beits bewerkt, zodat het fuseert.

Met maatwerk heb ik steeds twee volumes aan elkaar laten fuseren. Een voorbeeld hiervan is de receptie: twee vormen, één van hout en één unikleur en die vormen omarmen elkaar. Hier hebben we de pitch ook zeker op gewonnen.

Hebben jullie de aanspreekpartner bij de klantorganisatie betrokken bij het ontwerp?

Waarom wel/niet?

Qua inrichting werd vanuit de klant veel gestuurd voor open en gesloten afdelingen. Bij de kleur en ontwerp keuze, daar was de klant wel bij aanwezig maar er was volledig vertrouwen in ons.

Waar moesten jullie specifiek rekening mee houden vanuit de klantorganisatie?

Meubels die mee moesten vanuit het andere kantoor, bepaald aantal ruimtes, akoestiek en het budget.

Komt het uiteindelijke advies meer vanuit IP of de klantorganisatie?

Het hoofdadvies komt echt vanuit ons. We hebben zelfs voor de vloer een special aangevraagd omdat we die blauwe kleur van de trap in de vloer wilden laten terugkomen.

Wat heeft IP precies aan de klantorganisatie geadviseerd wat betreft het ontwerp?

En de manier van werken in de ruimte?

Er zijn wel ruimtes, zoals stilte ruimtes waar de medewerkers zich anders moeten gedragen maar daar hebben wij ze niet in begeleid. We hebben enkel alleen het ontwerp toegelicht.

Hoe gaat IP te werk om het advies te implementeren (doelgroep differentiatie)?

We hebben aangegeven dat ze van gesloten naar open ruimtes gaan, dat is wel echt een grote stap. Plus dat ze ook nog fuseren. We kunnen zelf de klant daarbij helpen maar we zijn niet gespecialiseerd daarin, wel kunnen we advies geven vanuit onze eigen ervaring. Of we kunnen een extern bedrijf aandragen die kan begeleiden hierbij. Het advies dat wij geven is enkel alleen wanneer we toevallig op de werkvloer aanwezig zijn. Het personeel gaf laatst aan dat ze geen instructies gekregen hebben van de directie. Dit schijnt er nog aan te komen, maar daar zijn ze dan nu wel te laat mee natuurlijk.

Is er tijdens het project weerstand geweest vanuit de directie/managers/medewerkers op desbetreffende afdeling? Zo ja, waarom was dit?

Ja meer dan, maar niet vanuit de directie. Gaande weg het proces is de ondernemingsraad in opspraak gekomen. En dat heeft bij ons met name voor vertraging gezorgd om te kunnen starten met de uitvoering. Met de ondernemingsraad zijn we een dag op pad geweest om langs twee andere projecten van ons langs te gaan om te laten zien wat een open vloer inhoudt, wat er speelt, hoe het eruit ziet en om de klant zelf te kunnen spreken. Ze wilden geen open vloer, we kregen ze er maar niet van overtuigd. Wat Nela heel storend vond is toen ze rondliepen bij de referentie projecten dat ze ontzettend luidruchtig waren terwijl ze op bezoek waren bij iemand anders.

Zijn er tijdens het project momenten geweest met de klantorganisatie om de stand van zaken te bespreken?

Aan het begin van het project zijn er één keer per week stoeigroep meetings geweest. Hier bespreek je het budget en planning met degene die kan rapporteren naar het hoogste niveau binnen Kraton. Dit heb ik gedaan omdat budget heel beperkt was.

Wat zijn jullie verwachtingen van de nieuwe omgeving?

Ik was bang dat het niet zou werken, maar toch zie ik wel positieve verandering. Je ziet nu koptelefoontjes wanneer ze een call hebben en dat soort dingen. Suzan heeft haar eigen kantoor, wat niet helemaal het goeie voorbeeld is maar er is afgesproken dat wanneer ze er niet is andere mensen ook gebruik mogen maken van deze ruimte en dat gebeurd gelukkig ook. De medewerkers vragen veel bevestiging aan mij wanneer ik er ben. Quirina kijkt meer naar het functionele dus of mensen zich op een bepaalde manier gedragen in de ruimte en gebruiken ze het ook.

Nela kijkt vanuit de esthetische kant, wat het budget ons toeliet en wat we moesten schrappen. Ik heb nu nog geen volle vertrouwen want het is in fases gedaan, omdat de klant voor bepaalde vertragingen heeft gezorgd want die zijn steeds veranderd van strategie. Een voorbeeld hiervan is de offerte aanvraag. Dit zouden ze zelf doen maar uiteindelijk moesten wij dit toch gaan doen. Waardoor er vertraging ontstaat. En het jammere is ook dat mensen daar al zitten te werken terwijl er nog geen goeie verlichting is, geen maatwerk, geen los meubileer e.d. Er zitten wanden, vloeren en bestaande werkplekken in maar de leuke dingen moet nog komen. Waardoor ik nu denk van is dit het, maar als alles er is kan het wel leuk worden. De panden zijn ook ouderwets terwijl Amsterdam heel modern was, daar heeft het voor mij ook mee te maken. Het is een gehele andere uitstraling. Het is dan lastig om een strak effect te krijgen.

Zijn jullie tevreden over het eindresultaat?

Het strakkere pandje waar alles nieuw is, daar gaat de uitstraling werken en mooi zijn. Bij het andere pand gaat het lastiger worden om mooie referentie foto’s te maken. Als je binnenkomt in het gebouw is het gruwelijk lelijk maar als je op de vloer bent is het mooi. Bij het nieuwere gebouw klopt het wel allemaal en is zowel de ontvangstruimte als de werkvloer mooi.

Over het eerste project waren we heel tevreden, dat is een mooi referentieproject geweest waar we mooie foto’s voor de website van hebben kunnen maken.

Zijn jullie tevreden over de samenwerking met de klantorganisatie?

Het contact met Jos is altijd fijn geweest en de communicatie met de rest is ook prettig verlopen. Maar er is ook wel de starheid van er is boven iets besloten en zo is het nu eenmaal en zo moeten we het doen, en dat was minder leuk. Wat Quirina moeilijk vindt is dat ze niet snel willen toegeven dat ze ons inhuren omdat wij in dit vakgebied beter zijn dan hun, dit is ons vakgebied dus laat het ons dan ook doen. Daardoor zijn die vertragingen ontstaan. De klant kiest voor het meest goedkope maar dat wil niet zeggen dat dat dan ook het meest kwalitatieve is natuurlijk.

Zijn jullie tevreden over hoe het huidige adviestraject in elkaar steekt?

Zo ja/nee, waarom? Wat zouden jullie anders willen zien?

Het optrekken van het bedrijf en niet alleen projectmanagement of design, staat in de kinderschoenen, daar zijn we volwassen in aan het worden. Dat zou ik alleen maar meer omarmen. Wanneer er een offerte gemaakt wordt, dat die niet alleen gemaakt wordt vanuit een discipline maar vanuit het bedrijf. Dat je zegt van we leveren samen de input en we gaan ook samen naar buiten toe. In het verleden was dat het meer Guido z’n offerte was en nu meer vanuit IP. Er wordt nu ook naar gevraagd, hoeveel denk je hier voor nodig te hebben?

Wat zou je in een volgend project anders aanpakken?

Ergens vanuit acquisitie in de beginfase sterker naar de klant toe zijn en zeggen; laat het ons doen. Ook al is het niet mogelijk, probeer het wel. Je wilt met ons in zee, je hebt al ervaring met ons we hebben al een project samen gedaan, je kunt op ons vertrouwens dus doe het nou. Achteraf komen ze tot dit inzicht maar het bespaard ons veel tijd als dit van te voren zou zijn.

Wat zou je in een volgend project hetzelfde toen?

Nela: dit is het eerste project waarbij ik met zoveel mensen van design in een team gewerkt heb. Het was voor mij een leerproces in het delegeren en samenwerken en ik vond dat heel fijn, want ik heb veel projecten zelfstandig gedaan. Dat zou ik volgende keer weer willen, alleen maar grote projecten vanaf nu. Quirina heeft heel lang voor haar zelf gewerkt en dat is een bewuste keuze geweest. Ik heb echt een team gemist waar ik op kon bouwen dat vond ik ontzettend fijn en dat zou ik zeker een volgende keer weer willen. Ik merkte ook dat het voor mij in het begin heel moeilijk was om dingen te vragen en duidelijk te zijn naar mijn team. Als bedrijf en team kan je ook veel meer aan als in je eentje.

Waarom wordt er momenteel geen nazorg gedaan bij de klantorganisaties?

Er wordt wel nazorg gedaan het grootste probleem is dat we niet voldoende uren hebben opgenomen in onze offertes, waardoor er heel weinig uren overblijven om de nazorg te doen.

Vaak vanuit acquisitie is het zo dat als de klant belt met vragen wij ze helpen alleen krijgen we die uren niet betaald. Wij benaderen vanuit acquisitie wel eens klanten maar vaak is het dat de klant ons benaderd. We houden wel bij hoeveel jaar de klant een contract heeft bij een pand. En wanneer dat op z’n eind loopt bellen we om te kijken hoe het gaat.

(Viskovic & Fokke, Interview Kraton, 2017)

## **Bijlage 12 ‘Uitwerkingen interviews extern’**

**Klantorganisatie Swissport Amsterdam (Menno Biersma)**

1. Wat is uw functie binnen de organisatie?

Ik ben SEO en ik ben betrokken geweest bij het traject van de lounge.

1. Hoelang bent u al werkzaam bij deze organisatie?

Zes jaar.

1. Hoe bent u of de organisatie bij IP terecht gekomen?

We werkte al met IP samen toen ik begon hier bij destijds nog Service Air. Zij hebben ook de shenger lounge voor ons ontworpen. Dit was met een andere ontwerper destijds, maar het was wel bij IP vandaan. Automatisch kwamen we weer bij IP terecht doen we de volgende lounge gingen doen.

1. Hoe is het programma van eisen ontstaan?

Het PVE moet worden afgestemd op de behoefte van onze klanten, wat heb je allemaal nodig in zo’n lounge? Maar een luchthaven is even iets anders dan een kantoor omgeving dus het PVE komt ook een beetje tot stand op basis van wat de luchthaven daar aan eisen aan stelt. Met name ook veiligheid, brandveiligheid van materialen die je gebruikt. We hadden een bestaande lounge en de luchthaven wilde dat wij verhuisden dus daar moesten ze ons ook een stukje voor betalen. Dan ga je automatisch overzetten wat je hebt, want dat betalen ze dan dus het PVE kwam daar ook een beetje vandaan. We hebben er wel wat dingen aangepast, we hebben het iets luxer gemaakt als de andere lounge. Met name wat betreft eisen aan de keuken, de logistiek en de bevoorrading, omdat de oude lounge wat dat betreft ouderwets was. Alle meubels zijn nieuw in deze lounge en de oude meubels zijn naar de shenger lounge gegaan, maar dat is inmiddels ook weg. Wat we van de luchthaven vergoed kregen was alle plekken die vast op de grond genageld zijn. Dit hebben we aangegeven in het nieuwe ontwerp zodat alles vergoed werd.

1. Had u zelf al bepaalde ideeën qua inrichting over de ruimte?

Heeft u deze ideeën gedeeld met IP? Heeft IP hier rekening mee gehouden?

We hadden zelf een paar kleine ideeën, zoals wat er in de keuken moest komen, hoeveel ‘werkplekken’ er nodig waren achter de entreebalie, hoeveel zitplaatsen we nodig hadden, dat soort dingen. We wisten van te voren al dat we een lounge wilden die in verschillende delen op te delen was. Want we verhuren bepaalde gedeeltes ook aan andere Airlines. Dit is ook met Nela gedeeld en hier is zeker rekening mee gehouden. In het begin was het ontwerp anders, maar dit hebben we gezamenlijk aangepast tot een ontwerp waar we het beide mee eens waren.

1. Heeft IP u betrokken bij hun ideeën en het ontwerp?

Ja zeker

1. Waren en nog specifieke dingen waar IP rekening mee moest houden in het ontwerp?

Is toegelicht bij de vraag over het PVE

1. Wat wordt er wel uit het advies overgenomen?

Wat is hier de reden van?

We wilden ook een grote krantentafel in het midden en daar hebben we de moderne versie van gekregen.

1. Wat wordt er niet uit het advies overgenomen?

Wat is hier de reden van?

Er zijn wel een aantal dingen geschrapt, zoals lange banken en stoelen en materialen. Dit is in samenspraak geweest waardoor het al tijdens het proces ter sprake kwam. Voor Nela was dit de eerste keer dat ze een businesslounge ging ontwerpen en dit was wennen want er zitten nu eenmaal andere regels en eisen aan vast. Hier was zij niet goed van op de hoogte, maar dit kwam ook door de manager die hier eerst over ging en haar geïnformeerd heeft. Uiteindelijk zijn we tot iets heel moois gekomen.

1. Waarom is er voor gekozen om zelf een twist te geven aan het ontwerp dat IP adviseert?

Is niet gedaan.

1. Is er aan u de achterliggende reden uitgelegd over het ontwerp?

Is deze voor u duidelijk?

Ja, het verhaal van oase en rust, het vakantie gevoel. Hier ging ze een klein beetje op het verkeerde been, omdat een groot deel van onze passagiers die we in de lounge krijgen geen vakantie verkeer is maar zaken mensen. Maar dit is aangepast in het ontwerp ook weer.

1. Wat waren uw verwachtingen tegenover IP? Zijn deze werkelijkheid geworden?

Nela heeft het ontwerp gedaan en Beate het projectmanagement. We hebben expliciet voor Beate gekozen omdat ze bij Schiphol Real Estate heeft gewerkt en dat maakt het een stuk makkelijker omdat ze iedereen hier goed kent. Die kent ook ingangen bij mensen die voor ons dan weer handig zijn. De verwachting was ook dat we hier gebruik van konden maken. Verder wilde wij een functionele lounge bouwen met juist gebruik van materialen, logistiek processen en wat voldeed aan PVE en binnen het termijn. Dit is voor een groot deel werkelijkheid geworden. Wat niet helemaal goed is gegaan is het materiaal gebruik, maar daar kwamen we achteraf pas achter natuurlijk. Dit omdat het niet voldoende hufterproef is, het beschadigd snel of gaat kapot zoals de vloer en de hoekjes van de tafels, stoelen e.d. We verwachten wel dat IP hier een volgende keer beter over nadenkt.

1. Wat waren uw verwachtingen van de nieuwe ruimte?

Zijn deze werkelijkheid geworden?

Dat er een mooie lounge neergezet zou worden waar personeel prettig werkt, bezoekers graag komen e.d. En dit is zeker werkelijkheid geworden.

1. Heeft u bepaalde verwachtingen tegenover IP nu dat het project is afgerond?

Wat voor verwachtingen zijn dit?

Nee, nadat het was afgerond waren er nog een paar puntjes die afgewerkt moesten worden en dit is gedaan. We dachten hier nog wel tien jaar te zitten, maar nu moeten we dus met die andere lounge weer gaan verhuizen en komen we automatische weer bij IP. Sowieso voor het projectmanagement, omdat ze daar de ervaring mee hebben. En voor het ontwerp mogen zij weer een offerte indienen uiteraard maar hier gaan we ook andere partijen voor uitnodigen.

1. Wat zijn uw verwachtingen van de nieuwe ruimte nu dat het project afgerond is?

Hetzelfde als voordat het project was afgerond.

1. Zijn er dingen die u mist in het ontwerp/in de ruimte?

De raambekleding is niet meegenomen in het ontwerp, dit hadden we in de oude lounge ook niet. Dit had de manager lounge ook tegen IP gezegd, dat hier geen rekening mee gehouden moest worden. De luchthaven gaf aan dat er iets in de ramen zou zitten waardoor het al zonwerend zou zijn, maar we merken nu dat dit niet voldoende is, zeker in de zomer. Achteraf denk ik wel dat dit iets is waar IP ons over had kunnen adviseren. Ook faciliteiten in de keuken, maar dat blijkt nu achteraf pas hoor, zoals opslagruimte en een extra oven.

1. Wat vinden de medewerkers van de nieuwe omgeving?

Informeel is er navraag gedaan en het personeel was dolgelukkig dat ze in deze nieuwe ruimte konden gaan werken ten opzichte van de vorige lounge. Het is een hele grote verbetering.

1. Bent u tevreden met het eindresultaat?

80 a 90 procent wel, maar met name in het materiaalgebruik. Met de rest ben ik heel tevreden.

1. Bent u tevreden over de samenwerking met IP?

Ja top, ging goed.

1. Zou u openstaan voor een nazorg traject?

Ja absoluut. We hadden maar een beperkt aantal uren ingericht voor IP met deze lounge en dadelijk met de nieuwe lounge zal dit anders zijn en zullen er veel meer uren voor IP zijn waardoor Beate er meer tijd aan kan besteden. En ik denk ook dat we hier een reservering voor moeten maken voor een stukje nazorg.

1. Zou u ons aanbevelen bij andere organisaties?

Ja. Ze hebben twee mooie lounges voor ons gebouwd, en de samenwerking verloopt ook heel prettig. Heel informeel, en dat vindt ik heel prettig. Plus ze komen ook met hele leuke en mooie ideeën.

**Klantorganisatie ‘Ecorys’ (Frank van der Ven)**

1. Wat is uw functie binnen de organisatie?

Ik ben facilitair manager en repro verantwoordelijk.

1. Hoelang bent u al werkzaam bij deze organisatie?

Vanaf maart 2012, alweer vijf jaar!

1. Hoe bent u of de organisatie bij IP terecht gekomen?

Allereerst hebben we besloten dat we ons zouden laten gaan begeleiden door een projectorganisatie als IP. We hebben een aantal partijen uitgenodigd en daar een keuze uit gemaakt. Maar hoe we nou IP hebben gevonden, weet ik eigenlijk niet!

1. Hoe is het programma van eisen ontstaan?

Dit is vooraf ontstaan en daar is een ontwerp uitgekomen en daar zijn wij vervolgens op gaan schieten. Dit is altijd met de werkgroep geweest.

1. Had u zelf al bepaalde ideeën qua inrichting over de ruimte?

Heeft u deze ideeën gedeeld met IP? Heeft IP hier rekening mee gehouden?

Ja. En deze heb ik expres niet gedeeld. IP kwam met een heel ander idee en daar was iedereen erg enthousiast over.

1. Heeft IP u betrokken bij hun ideeën en het ontwerp?

Ja zeker. Binnen Ecorys hebben we een werkgroep opgericht en die bestaat uit een mannetje of 10. Dit zijn personen uit alle lagen van de organisatie van directie tot secretaresse uit alle vakgebieden. Deze partijen hebben input en kritiek geleverd op de ideeën van IP en zo zijn we met z’n alle tot iets gekomen.

1. Waren en nog specifieke dingen waar IP rekening mee moest houden in het ontwerp?

Een combinatie van een aantal werkplekken. Ook waren we heel erg van plan om alles mee te nemen. Niet zo zeer vanwege geld, maar ook vanwege het milieu. Gewoon alles hergebruiken. Waarom zou je nieuwe spullen kopen als je nog goeie spullen hebt.

1. Wat wordt er wel uit het advies overgenomen?

Wat is hier de reden van?

Eigenlijk alles, want we hebben alles in samenspraak met IP gedaan.

1. Wat wordt er niet uit het advies overgenomen?

Wat is hier de reden van?

Alles is in samenspraak geweest. Het is niet zo dat we dingen hebben afgeschoten, maar we hebben in overleg dingen verschoven of verplaatst op de tekening. Maar er zijn nooit dingen geweest waarvan we dachten dit kan echt niet.

1. Waarom is er voor gekozen om zelf een twist te geven aan het ontwerp dat IP adviseert?

Dit hebben we gedaan nadat het project was opgeleverd. Op de 10e verdieping hadden we een bibliotheek met een leestafel erbij bedacht. Deze werd uiteindelijk niet gebruikt. Vervolgens speelde er nog iets in die tijd. Ecorys bestaat uit Ecorys Nederland en Ecorys holding, die zitten beide in dit gebouw. We hadden op het moment dat onze etages ontworpen werden geen directie in Nederland. En daar was dus ook geen ruimte in voorzien, daar hebben we helemaal niet aan gedacht en bij stilgestaan. Een paar maanden nadat het was opgeleverd kwam er een directie Nederland en moesten we dus gaan verzinnen waar hij geplaatst moest worden. Daar hebben we die bibliotheek hoek voor opgeofferd. Dit hebben wij helemaal zelf gedaan, hier hebben we IP niet bij betrokken. De tafel hebben we weggedaan en de lampen die erboven hingen ook en daar hebben we een bureau neergezet. Daar zit de directie nu.

1. Is er aan u de achterliggende reden uitgelegd over het ontwerp?

Is deze voor u duidelijk?

Ja absoluut en dit was direct duidelijk.

1. Wat waren uw verwachtingen tegenover IP?

Zijn deze werkelijkheid geworden?

Professionaliteit, creativiteit en met ons meedenken. Het nieuwe werken, al dat soort factoren. Alles om een prettige werkomgeving te creëren voor ons.

De werkomgeving hier op deze etage is vele malen beter als wat we hiervoor beneden hadden. En dat heeft met allerlei factoren te maken. Licht is heel belangrijk, daglicht vooral, goeie spullen. De spullen zijn wel hetzelfde als die we beneden hadden maar het staat op een wat meer vriendelijke manier waardoor mensen het als prettig ervaren.

1. Wat waren uw verwachtingen van de nieuwe ruimte?

Zijn deze werkelijkheid geworden?

Een werkomgeving waar iedereen met plezier zou gaan werken. Dit is zeker werkelijkheid geworden. Meer dan we gehoopt hadden zelfs.

1. Heeft u bepaalde verwachtingen tegenover IP nu dat het project is afgerond?

Wat voor verwachtingen zijn dit?

Nu op dit moment niet. Soms hebben we nog even contact. We hadden bijvoorbeeld een kamer op de 10e etage, vlak naast de directie, daar worden veel resultaten weergegeven op een groot scherm waar veel mensen langslopen terwijl het vertrouwelijke informatie is. toen hebben we gedacht dat dit toch niet zo’n goed idee is op deze plek. Dus hebben we ons toch laten adviseren door IP om folie op de ramen te doen en dit hebben we ook gedaan.

1. Wat zijn uw verwachtingen van de nieuwe ruimte nu dat het project afgerond is?

Dat we er nog heel lang gebruik van gaan maken. Er is nu een betere verdeling over de verdiepingen. Het gaat goed bij het bedrijf en we gaan weer groeien dus er komt een tijd dat we misschien te weinig werkplekken hebben. Dan zullen we moeten kiezen, gaan we bij huren of gaan we andere ruimtes opofferen om werkplekken van te maken. Dat zijn keuzes die dan gemaakt moeten worden.

1. Zijn er dingen die u mist in het ontwerp/in de ruimte?

We hebben de middelste etage, de 11e, extra mooi gemaakt. Hier hebben we de ontvangst gedaan, lounge plekken, extra lekkere koffie en de garderobe kasten. En wat willen we dus, we willen dat mensen hier binnenkomen, hun jas ophangen, en dan hun werkplek pas opzoeken. Maar dit doen ze dus niet! Ze hangen hun jas namelijk heel vaak gewoon over hun bureaustoel. Mensen die op de 12e verdieping werken hebben helemaal geen zin om hier naar binnen te gaan, die pakken de lift en gaan direct naar de 12e en hangen daar hun jas over hun stoel. Er is wel genoeg plek op de 11e voor iedereen om hun jas op te hangen, maar ze willen de moeite er niet voor nemen. Mensen willen het simpelweg niet onbeheerd ergens ophangen. Dat is niet dus niet helemaal gelukt!

1. Wat vinden de medewerkers van de nieuwe omgeving?

We hebben een tevredenheidsonderzoek gehouden onder de medewerkers en die is buitengewoon gestegen in tevredenheid ten opzichte van toen we nog beneden zaten. Huisvesting speelt een hele belangrijke rol. We doen dit onderzoek om het andere jaar. Laatste keer dat we dat deden was vorig jaar net na de verhuizing. De hele sfeer in dit bedrijf is gewoon verbeterd na de verhuizing. Het is een goeie zet geweest.

1. Bent u tevreden met het eindresultaat?

Ja zeker, had niets anders gewild.

1. Bent u tevreden over de samenwerking met IP?

Helemaal tevreden. We hechten veel waarden over hoe Nela esthetisch denkt, we laten ons adviseren.

1. Zou u openstaan voor een nazorg traject?

We zijn nu alweer een jaar verder dus dat is nu denk ik te laat. Het boek met alle contracten en dergelijke daar hebben we genoeg aan gehad.

1. Zou u ons aanbevelen bij andere organisaties?

Zeker, ja zeker.

**Klantorganisatie ‘Q Music’ (Joyce Schouten)**

1. Wat is uw functie binnen de organisatie?

Op dit moment ben ik van de administratie. Voorheen toen we hier kwamen toen was ik management assistent. Ik werkte toen ook fulltime, ik was een duizendpoot waarbij ik ook de verhuizing begeleid heb. In 2013 heb ik een dochtertje gekregen en ben ik parttime gaan werken en is het meer administratie geworden.

1. Hoelang bent u al werkzaam bij deze organisatie?

We zijn in Hilversum begonnen in 2005, dus ik hier nu zo’n 11 a 12 jaar bij Q.

1. Hoe bent u of de organisatie bij IP terecht gekomen?

Via Heike, ze werkte bij een makelaarskantoor en had connecties met IP. Zij had IP aanbevolen. En omdat het allemaal heel kort dag was is er niet eens een pitch geweest maar kreeg IP direct de opdracht.

1. Hoe is het programma van eisen ontstaan?

Dit was de oude kauwgomballenfabriek en deze bestond uit twee verdiepingen. Er zijn twee nieuwe lagen bovenop gebouwd voor ons. Het programma van eisen is ontstaan in overleg samen met IP.

1. Had u zelf al bepaalde ideeën qua inrichting over de ruimte?

Heeft u deze ideeën gedeeld met IP? Heeft IP hier rekening mee gehouden?

Nee wij waren eigenlijk heel open minded. Wij vonden het wel makkelijk dat IP met een schets zou komen en dat wij erop konden schieten wat we wel en niet ervan wilden terugzien. Wij zijn daar gewoon niet kundig in, niemand van ons heeft daar ervaring in dus dan is het fijn als er een ontwerp komt en daarop kan schieten.

1. Heeft IP u betrokken bij hun ideeën en het ontwerp?

Ja, alle schetsontwerpen die zij maakten zijn met ons besproken.

1. Waren en nog specifieke dingen waar IP rekening mee moest houden in het ontwerp?

We willen MT kantoren en een open vloer. En met een radiostation heb je natuurlijk ook bepaalde eisen voor de studio’s qua geluidsdichtheid en isolatie.

1. Wat wordt er wel uit het advies overgenomen?

Wat is hier de reden van?

Het nieuwe/open werken. We zaten in Hilversum in een oude kantoorvilla, een oud woonhuis met allemaal kamers waardoor je minder contact had met je collega’s. Ik zat bijvoorbeeld achter de kantine waardoor mensen alleen bij je langs kwamen wanneer ze je nodig hadden. En om het contact te verbeteren is er wel gekozen voor een open werkvloer. Ook vanwege het sneller schakelen tussen de afdelingen. Nu heb je alles bij elkaar, dat is heel fijn. Het heeft ook nadelen want je wordt sneller afgeleid maar zo is het nu eenmaal.

1. Wat wordt er niet uit het advies overgenomen?

Wat is hier de reden van?

Eigenlijk niets. Alles is in samenspraak gegaan waardoor een geen dingen zijn geweest die we niet uit het advies hebben overgenomen.

1. Waarom is er voor gekozen om zelf een twist te geven aan het ontwerp dat IP adviseert?

Er is later een interne verbouwing geweest. We hadden een grote vergaderruimte en die hebben we door tweeën gedeeld waardoor we een extra vergader ruimte hadden. Dit was na de oplevering, een paar jaar later, maar IP is hier ook bij betrokken geweest. We wilden het concept van Ann behouden, vandaar dat we IP er ten alle tijden bij betrokken hebben wanneer we weer iets anders wilden. We hebben vorig jaar wel een re-branding gehad. De receptie is hierbij aangepast omdat daar nog het oude logo op stond en dit hebben we wel zelf gedaan buiten IP om. Er was vraag naar meer ruimtes om je terug te trekken. We hebben er dan ook voor gekozen om de receptie wat kleiner te maken. Bij Q België hebben ze kubussen waar je je even in kan terug trekken en die vinden de medewerkers fijn dus die hebben we hier ook neergezet.

1. Is er aan u de achterliggende reden uitgelegd over het ontwerp?

Is deze voor u duidelijk?

Ja daarbij zijn we vanaf het begin af aan bij betrokken geweest.

1. Wat waren uw verwachtingen tegenover IP?

Zijn deze werkelijkheid geworden?

Ik stond er blanco in, ik had geen verwachtingen. Ik had veel contact met Guido en Ann en dit verliep altijd heel soepel. Ik had geen verwachtingen omdat ik nog nooit betrokken was bij zo iets groots.

1. Wat waren uw verwachtingen van de nieuwe ruimte?

Zijn deze werkelijkheid geworden?

De uitvoering in werkelijkheid was conform tekening. Het was geen verassing meer want alles kwam overeen met wat we hadden afgesproken en wat we op de tekeningen hadden gezien. Mijn verwachting was dat de open werkplekken goed gingen werken, helemaal omdat je uit zo’n gesloten kantoorpand komt. Ik vond dit alleen maar voordelig en positief.

1. Heeft u bepaalde verwachtingen tegenover IP nu dat het project is afgerond?

Wat voor verwachtingen zijn dit?

Nee eigenlijk niet. Misschien alleen dat ze bereikbaar zijn wanneer we IP nodig hebben. Dit is tot nu toe altijd zo geweest.

1. Wat zijn uw verwachtingen van de nieuwe ruimte nu dat het project afgerond is?

De verwachtingen die ik had van de nieuwe ruimten zijn werkelijkheid geworden. Iedereen werkt goed en fijn in de nieuwe omgeving met het nieuwe concept. Sommige medewerkers hebben hier een beetje moeite mee gehad maar het heeft geen vervelende situatie opgeleverd. We zijn hier niet in begeleid, maar dat wilde we ook niet. We dachten we doen het gewoon en de tijd zal het leren.

1. Zijn er dingen die u mist in het ontwerp/in de ruimte?

Wat we nu missen, maar dat moeten we zelf gaan creëren, we vinden het vrij zakelijk allemaal. We willen meer sfeer, zoals grote mooie rode lampenkappen boven de eilanden. Het mag wat warmer worden. Dit heeft niets met IP te maken, dit is iets voor het facilitaire team.

1. Wat vinden de medewerkers van de nieuwe omgeving?

We hebben toevallig onlangs een medewerkers tevredenheidsonderzoek gedaan onder alle medewerkers. Hier kwam ook huisvesting aan te pas. Hier is iedereen heel tevreden over.

Het is wel zo dat we erg gegroeid zijn en dat we er inmiddels een beetje uitgroeien. We zijn dan nu ook bezig met IP voor uitbreiding van het pand.

1. Bent u tevreden met het eindresultaat?

Ja absoluut.

1. Bent u tevreden over de samenwerking met IP?

Ja dit is super gegaan, heel fijn. Goed contact, direct aanspreekbaar.

1. Zou u openstaan voor een nazorg traject?

Ik zou er wel voor open staan, maar ik denk niet dat het bij ons nodig is. Indien wij IP nodig hebben nemen we altijd zelf wel contact op met IP. Het schoonmaakbedrijf waar we nu een contract mee hebben komen ook om het half jaar langs om te kijken of alles nog gaat zoals gewenst, maar ik vindt dat zonde van onze tijd voor zowel het schoonmaakbedrijf als voor Q. Op het moment dat het niet loopt dan hoor je het wel, dat vindt ik!

1. Zou u ons aanbevelen bij andere organisaties?

Ja, zeker. Het hele proces is heel fijn geweest. Ik denk ook dat het licht aan het feit dat IP een vrij klein bedrijf is waarbij de medewerkers ook al lang werkzaam zijn bij IP. De samenwerking is heel goed en kundig geweest.

**Klantorganisatie ‘Cognizant’ (Sietse van Hoeve)**

1. Wat is uw functie binnen de organisatie?

Ik ben projectmanager facilitaire groei. Ik faciliteer de facilitaire groei binnen het bedrijf. Als wij een nieuw pand hebben of het einde van het contract is in zicht dan gaan we kijken wat de mogelijkheden zijn. Willen we binnen de bestaande grootte blijven, of willen we uitbreiden of krimpen? We gaan hier met de betrokken stakeholders over praten, dan komen we tot een bepaald beeld wat er qua grote moet gebeuren. Moeten we uitbreiden of krimpen, dat is eigenlijk wat ik begeleid.

1. Hoelang bent u al werkzaam bij deze organisatie?

Ik ben twee en half jaar werkzaam bij Cognizant, maar daar voorafgaand ken ik Cognizant al vier jaar langer. Ik was al betrokken bij de manier van werken zoals ze dat gedaan hebben. Ik ben betrokken geweest bij de inrichting en de organisatie in München, Hamburg, Eindhoven en bij de derde verdieping alleen niet bij Cognizant in dienst toen der tijd.

1. Hoe bent u of de organisatie bij IP terecht gekomen?

Via het netwerk, via Cushman and Wakefield. Ik heb aan een aantal partijen gevraagd om een aantal projectmanagement organisatie bureaus voor te stellen die ons zouden kunnen ondersteunen. Toen zijn we met vijf partijen aan de slag gegaan waarbij IP één van de vijf was en ook een voorstel heeft gedaan.

1. Hoe is het programma van eisen ontstaan?

Door een intern template. We werken met een inventarisatie van wat er nodig is. Je gaat navraag doen bij de betrokken partijen. Waar staan we nu en wat hebben we nodig? Dan zetten we die cijfers in de template en dan komen daar een aantal vergaderruimtes en werkplekken uit. Dit is een intern traject geweest. Daar is een vraagstelling uitgekomen en die is teruggelegd bij IP en de andere. En die hebben hierop een pitch gedaan.

1. Had u zelf al bepaalde ideeën qua inrichting over de ruimte?

Heeft u deze ideeën gedeeld met IP? Heeft IP hier rekening mee gehouden?

Ik denk dat je zelf altijd wel bepaalde ideeën hebt. En we hebben dit ook wel gedeeld met IP, maar slechts ten delen. Omdat aan de ene kant willen wij als klant verse ideeën krijgen van de architect en aan de andere kant willen we niet dat de architect volledig zijn eigen ideeën loslaat op de manier van werken zoals wij dat hebben. Dit was in het begin wel even lastig.

Als de ideeën van de architect overgedragen worden vanuit zijn/haar visie en dat strookt dan niet met de ideeën zoals wij willen werken dan is dat lastig. Dat is de eerste weken gebeurd. We moesten beide zoeken naar waar we elkaar tegemoet zouden komen. Het eerste ontwerp is ook heel verschillend met het uiteindelijke ontwerp. Uiteindelijk is het concept perfect uitgewerkt. We moesten elkaar gewoon even vinden.

1. Heeft IP u betrokken bij hun ideeën en het ontwerp?

Jazeker, in het begin waren wij het hier als klant niet mee eens maar we zijn elkaar tegemoet gekomen uiteindelijk.

1. Waren en nog specifieke dingen waar IP rekening mee moest houden in het ontwerp?

IT vraagstukken en security. Die staan bij ons heel hoog in het vaandel, omdat wij juist die vraag hebben vanuit de klant. Wij moeten voldoen aan bepaalde eisen van de klant om te mogen werken voor die klant dus daarom hebben we voor het gebied van IT en security een hogere pakket van eisen dan normaal gesproken.

1. Wat wordt er wel uit het advies overgenomen?

Wat is hier de reden van?

Intern heeft het met communicatie te maken. Wat hebben wij verteld en wat komt er over? Soms is dit lastig om te verstaan voor de organisatie. Tot nu toe gaat het goed en wordt alles wat geadviseerd is overgenomen. Denk hierbij aan de werkplekken, vergaderruimtes en keuken waar gebruik van gemaakt kan worden. Maar ook de collab.

1. Wat wordt er niet uit het advies overgenomen?

Wat is hier de reden van?

Eigenlijk is alles uit het advies overgenomen. De vloer op de derde verdieping heb ik zelf gekozen, omdat ik dacht dat het leuk zou zijn om wat kleur aan de ruimte toe te voegen.

1. Waarom is er voor gekozen om zelf een twist te geven aan het ontwerp dat IP adviseert?

Er lag een saaie grijze vloer op de derde verdieping en die hebben we gedeeltelijk verandert om kleur aan de ruimte toe te voegen. En wat er eigenlijk zou moeten gebeuren is dat er een match gemaakt moet worden zodat de derde verdieping beter past bij het sfeerbeeld van de vijfde.

1. Is er aan u de achterliggende reden uitgelegd over het ontwerp?

Is deze voor u duidelijk?

Ja dat hebben ze gedaan en dat is zeker duidelijk voor ons. Het is ook goed terug te zien in het resultaat vindt ik.

1. Wat waren uw verwachtingen tegenover IP?

Zijn deze werkelijkheid geworden?

Ik verwachtte een professionele partij waar we goed mee samen konden werken. Dit is ook zeker werkelijkheid geworden.

De manier van werken en ontwerp kwam in eerste instantie niet met elkaar overeen. Maar ik denk door een aantal ontwerpen te maken is er uiteindelijk tot een ontwerp gekomen waarbij denk ik iedereen tevreden is. Wij hadden een bepaald verwachtingspatroon wat betreft werkplekken en vergaderruimtes en de architect had hier ook een idee hierover, en dat elkaar moet vinden.

1. Wat waren uw verwachtingen van de nieuwe ruimte?

Zijn deze werkelijkheid geworden?

Uiteindelijk zijn de verwachtingen overtroffen. We hebben eigenlijk drie projecten gedaan: de 5e verdieping als werkplekken, de 3de verdieping als werkplekken en de collab. En dit is echt iets waarbij er aansluiting wordt gezocht naar het creatief werken met je klant. Denk hierbij aan brainstormsessies. Er zijn niet echt werkplekken daar maar teams die daar aan de slag gaan. We verwachten dat er veel klanten over de vloer gaan komen en we hopen dat medewerkers vanuit andere filialen in Europa hier naartoe gebracht worden om creatief te gaan samenwerken. Dat gebeurd ook wel. Het is net opgeleverd een maand geleden en daar worden nu al workshops gehouden.

1. Heeft u bepaalde verwachtingen tegenover IP nu dat het project is afgerond?

Wat voor verwachtingen zijn dit?

Deel van het bestaande kantoor op de derde verdieping moet beter geïntegreerd worden in de 5e. Dit hebben we al voor een deel gedaan door de vloerbedekking aan te passen, omdat het verouderd was na vier jaar. En een dusdanige samenstelling dat het beter past bij de sfeer op de 5e. Hier is IP ook van op de hoogte gesteld. Het is reeds ingezet.

1. Wat zijn uw verwachtingen van de nieuwe ruimte nu dat het project afgerond is?

Goed. Iedereen werkt heel prettig en ik denk niet dat dit zal veranderen. De enige vraag is hebben we meer of minder werkplekken nodig op termijn, maar daar komen we vanzelf achter.

1. Zijn er dingen die u mist in het ontwerp/in de ruimte?

Nee momenteel niet, misschien op termijn meer of minder werkplekken.

1. Wat vinden de medewerkers van de nieuwe omgeving?

Ja heel fijn, iedereen werkt met plezier in de omgeving en er wordt van alle ruimtes gebruik gemaakt.

1. Bent u tevreden met het eindresultaat?

Uitermate tevreden.

1. Bent u tevreden over de samenwerking met IP?

Uitermate tevreden. Daarom zijn we nu met nog andere projecten bezig met IP.

1. Zou u openstaan voor een nazorg traject?

Voor een bepaald bedrag en uren is IP ingehuurd en wanneer dit gebruikt is, is het voor IP ook niet interessant meer en kan je ook niet verwachten dat ze er meer uur in gaan stoppen. Dat was hier het geval. Daarom hebben we IP opnieuw ingehuurd om te zorgen dat de nazorg goed gebeurd en er dus eigenlijk een project van te maken.

We hebben een opleverboek gehad aan het eind van het project met alle informatie. Ik denk dat dit heel belangrijk is. Wanneer dit eenmaal is overgedragen en je hebt hier je handtekening onder gezet, dan is dat voldoende op dat moment. Dat is reëel om in je traject te hebben. Vaak heb je een formele overdracht en daarna gebeurd er niet zoveel meer en eigenlijk zou je na die formele overdracht na een maand moeten zeggen: dit is echt de finale overdracht, is nu alles opgelost? En dat gebeurd wel hoor. Maar een maand is vaak niet genoeg. Ik zou zeker openstaan voor een nazorg traject. Ik denk dat beide partijen hier profijt van zullen hebben.

1. Zou u ons aanbevelen bij andere organisaties?

Ja zeker weten.

**Klantorganisatie ‘Kraton’ (Jos Akkermans)**

1. Wat is uw functie binnen de organisatie?

Ik ben blackbeld. Ik begeleid projecten. Onze wereldwijde organisatie heeft 2000 man sinds we het andere bedrijf hebben overgenomen. En er zijn vier mensen centraal die het werk doen dat ik doe. Wij ondersteunen hele grote projecten, niet enkele projecten maar bijvoorbeeld een groep van projecten die bepaalde onderdelen van de business behandeld. Van alles, dingen wat je wilt verbeteren in het bedrijf in grotere verbanden, daarvoor worden wij ingezet. Wij werken dan samen met lokale projectmanagers. Dus dit was voor mij een stapje naar buiten, dat ik zes jaar geleden deze verhuizing heb gedaan met IP. Niemand bij ons bouwt kantoren , we hebben chemische fabrieken we maken producten en die verkopen we. Ik ben ook chemisch ingenieur.

1. Hoelang bent u al werkzaam bij deze organisatie?

Forever. Ik heb nooit bij een ander bedrijf gewerkt. Dit bedrijf bestaat sinds 2001, maar komt voort uit Shell en ik ben ooit bij Shell begonnen meer dan 30 jaar geleden. Sinds 2001 ben ik dus werkzaam voor Kraton.

1. Hoe bent u of de organisatie bij IP terecht gekomen?

Via een Nederland Foreign Investment Agency. Dit is een onderdeel van het ministerie van economische zaken. Onze contactpersoon daar zat in hetzelfde hockeyteam als een projectmanager van IP. En wij vroegen aan hun weet je iemand. We zijn naar meerdere bedrijven gegaan, IP was er één van. Guido en de andere partijen hebben toen een testfit voor ons gemaakt om te kijken of we in het pand zouden passen wat wij op het oog hadden. Uiteindelijk zijn er twee partijen overgebleven, waaronder IP.

Wij hadden een projectteam van vijf personen. Bij stemming hebben we toen gekozen. In eerste instantie gingen vier stemmen, behalve die van mij, naar de andere partij. Ik was de enige die met IP verder wilde. Uiteindelijk heb ik de andere kunnen overtuigen! Ik kende Guido niet persoonlijk, maar ik had gewoon het gevoel dat IP beter bij ons paste. En dit was ook zo. De pitch was wat minder glossy als die van de andere partij.

1. Hoe is het programma van eisen ontstaan?

Vanuit de organisatie was er geen programma van eisen op dat moment, wel in grote lijnen met DTZ de makelaar. Daar hadden we mee gewerkt en die wisten hoeveel m2 we nodig hadden. We wouden dicht bij het spoor zitten, er moest een hotel in de buurt zijn. Er kwamen toen een aantal kantoorgebieden in beeld. Het gedetineerde programma van eisen toen we dit gebouw eenmaal gekozen hadden, hebben we in overleg gedaan met IP. We wisten wel ongeveer wat we willen in grote lijnen. Veel open werkplekken, bepaalde grootte van meeting rooms, maar verder niet. We zijn hier gezamenlijk op gekomen.

1. Had u zelf al bepaalde ideeën qua inrichting over de ruimte?

Heeft u deze ideeën gedeeld met IP? Heeft IP hier rekening mee gehouden?

Wel ideeën ja, en dit is ook gedeeld met IP. Hier hebben ze absoluut rekening mee gehouden. Het feit dat we het heel open willen houden allemaal, IP misschien iets meer in de zin van niemand een vast kantoor. De dingen die wij wilden voerde wel een voedingsbodem. In de uitstekende ruimtes wilde we geen kantoren, en hier is ook naar geluisterd.

1. Heeft IP u betrokken bij hun ideeën en het ontwerp?

Ja ze hebben ons constant meegenomen in hun ideeën en ontwerp.

1. Waren en nog specifieke dingen waar IP rekening mee moest houden in het ontwerp?

Dat we hier met gemiddeld 50 man moeten werken, maar dat er af en toe ook ruim 100 man aanwezig is. Dus flexibiliteit was wel heel belangrijk.

1. Wat wordt er wel uit het advies overgenomen?

Wat is hier de reden van?

Het concept, absoluut. De gang met die blauwe kasten als wandafscheiding, de zichtlijnen, dat zijn vooral dingen die iedereen opvalt. Dat is het leuke ervan! We hebben voor dit pand gekozen, omdat het een heel licht pand is en dat vinden wij erg mooi. Hier heeft IP met alles rekening gehouden.

1. Wat wordt er niet uit het advies overgenomen?

Wat is hier de reden van?

IP wou in eerste instantie ons helemaal open maken, om ons uit onze comfort zone te halen. Hier hebben we uiteindelijk een hybride oplossing voor bedankt. Er waren ook drie grote telefooncellen waar je in kon zitten, die waren aan de binnenkant beplakt met folies van onze reclame campagnes. De meerderheid vond dat vreemd en die zijn toen heel snel weer weggehaald.

1. Waarom is er voor gekozen om zelf een twist te geven aan het ontwerp dat IP adviseert?

Achter is onze financiële afdeling en daar is een vrij grote ruimte. Daar hebben we later nog een wand verandert en wat kantoortjes gebouwd. Dit omdat er ook mensen bij kwamen. We moesten wel gaan schuiven.

We zijn toch een beetje een conservatief bedrijf, geen hip IT bedrijf. Het conservatisme sla je er niet in een keer uit! Bij ons zijn de managers gemiddeld geen 22 maar 52 dus die hebben ook andere ideeën. Je kunt ze misschien en beetje ergens mee naartoe trekken maar niet helemaal. Hier moet ook rekening mee gehouden worden.

1. Is er aan u de achterliggende reden uitgelegd over het ontwerp?

Is deze voor u duidelijk?

Ja ze hebben voor ons een identiteitsscan gemaakt en dat helpt, er worden hierbij vragen gesteld waardoor je denkt, ja hier moet ik ook over nadenken. Zo kom je langzamerhand tot iets.

1. Wat waren uw verwachtingen tegenover IP?

Zijn deze werkelijkheid geworden?

Shell is natuurlijk een heel groot bedrijf en nu waren wij een relatief klein bedrijf. En de andere partijen die ook de mogelijkheid kregen om te pitchen waren veel groter waarbij iemand een pitch hield die later niet meer bij het project betrokken zou zijn. Bij Guido had ik het idee, en dat is ook helemaal uitgekomen, dat hij altijd benaderbaar zou zijn. En als er iets zou zijn zouden we dat gelijk kunnen oplossen. Dat gevoel dat hij er altijd is, is heel fijn en daardoor dacht ik ook dat IP het beste bij ons zou passen.

1. Wat waren uw verwachtingen van de nieuwe ruimte?

Zijn deze werkelijkheid geworden?

Dat het zou voldoen aan ons zeer beperkte programma van eisen, want grotendeels is het samen tot stand gekomen. Dit is niet wat we hadden verwacht maar de grap is wel dat we dit eigenlijk altijd al wilden hebben zonder dat we dit wisten.

1. Heeft u bepaalde verwachtingen tegenover IP nu dat het project is afgerond?

Wat voor verwachtingen zijn dit?

Nee niet echt eigenlijk. Zou me niets kunnen bedenken.

1. Wat zijn uw verwachtingen van de nieuwe ruimte nu dat het project afgerond is?

Het is inmiddels alweer zes jaar geleden en we gaan nu naar een ander pand verhuizen. Maar ik had altijd gehoopt en gedacht dat de ruimte goed gebruikt zou worden en met plezier. En dit is ook al die jaren gebeurd.

1. Zijn er dingen die u mist in het ontwerp/in de ruimte?

Nee het is juist andersom. Er zijn dingen die ik juist erg ga missen in het nieuwe pand! Er zit hier bijvoorbeeld een computervloer in waardoor we alle kabels kan brengen waar je wilt. Er is niet iets wat ik hier mis. Hooguit, maar daar kunnen we niets aan doen, had ik het spannend gevonden als we op de verdieping helemaal rond hadden kunnen lopen.

1. Wat vinden de medewerkers van de nieuwe omgeving?

Heel fijn. Bijna niemand kende het. Heel veel mensen zijn van buitenlandse kantoren naar hier gekomen. Iedereen vindt dit een plezierige open ruimte om te werken. Dat ze nu voor het eerst allemaal bij elkaar zaten, dat vond iedereen vooral prettig.

1. Bent u tevreden met het eindresultaat?

Ja zeker.

1. Bent u tevreden over de samenwerking met IP?

Ja. Ook als we het niet eens waren over dingen, konden we hier over praten. Dus de samenwerking is erg prettig verlopen. Vandaar dat het voor ons ook logisch voelt om nu zes jaar later met onze verhuizing IP er weer bij te betrekken.

1. Zou u openstaan voor een nazorg traject?

Ja ik zou daar zeker voor open staan. Ik zou verder niet precies kunnen zeggen op welke manier, maar denk wel dat het een toegevoegde waarde zal zijn. We kunnen er zelf ook wat van leren voor bijvoorbeeld een volgende keer.

Geen vragenlijst, het zou wel echt voorbereid moeten zijn. Iemand die langs komt die misschien juist niet bij dit project betrokken is geweest!

1. Zou u ons aanbevelen bij andere organisaties?

Absoluut.

## **Bijlage 13 ‘Building Information Model’**

Communiceren en bouwen in één taal is nu mogelijk met BIM. BIM staat voor een Bouw Informatie Model. BIM is er voor iedereen in de bouw en iedereen krijgt er onherroepelijk mee te maken. Bimmen is geen nieuw idee, maar een feit en het zal alleen maar belangrijker worden om die taal te kunnen spreken.

Een BIM is een manier van samenwerken. Het is een methodiek om een bouwwerk integraal te ontwerpen, te bouwen en te onderhouden met alle partners. Dat doe je door relevante data onderling gestructureerd uit te wisselen. Een complete digitale omschrijving van een bouwwerk is het resultaat.

Die beschrijving representeert een digitale maquette die is opgebouwd vanuit een uniforme objectenbibliotheek. Dit is een woordenboek waarin definities worden vastgelegd van alle mogelijke objecten in de bouw. Bijvoorbeeld: wat verstaan we onder een deur?. Daarnaast is het belangrijk om de functies en prestaties en de relatie van de deur met de andere bouwdelen vast te leggen. Nieuwe objecten kunnen eenvoudig worden toegevoegd.

BIM kan worden gebruikt voor bouwwerken zoals gebouwen, huizen en infrastructurele bouwwerken zoals wegen, bruggen, sluizen en tunnels. BIM bevat alle relevante informatie over de hele levenscyclus van een bouwwerk. Inclusief de informatie over de omgeving en ondergrond.

In een BIM zetten alle afzonderlijke partijen hun eigen onderdeel in het virtuele bouwwerk. De architect, de aannemer, de constructeur, de adviseur, de installateur, de glaszetter, iedereen. Dat kan heel goed mits elk onderdeel voldoet aan alle afspraken die in de bibliotheek staan. Pas dan kun je spreken van één taal waarin iedereen elkaar begrijpt. Zo kun je het werk bekijken en de afspraken inzien nog voor dat de bouw begint.

Informatie over de bouw, het onderhoud, de kosten en veiligheid komen allemaal uit dezelfde bron, het BIM. Maar niet alle partijen hebben alle informatie nodig. Daarom wordt in een BIM ook afgesproken wie wat kan bekijken en wie wat kan toevoegen.

BIM is er om de prestaties van een bouwwerk of een infrastructureel netwerk te verbeteren. Dat kan omdat de informatie uniform is, over de gehele levenscyclus beschikbaar is en je kunt in een BIM beter samenwerken en beslissingen ondersteunen.

Partijen met BIM hoeven niet te gaan werken in een nieuw software pakket. Iedereen kan blijven werken met het systeem dat hen het beste past. Wel moet dat systeem informatie kunnen uitwisselen op basis van een open standaard. Je hebt ook veelal een gratis stukje software nodig om je data gestructureerd te kunnen toevoegen in BIM. Een open standaard voor iedereen.

Een BIM levert veel op: minder transactiekosten, minder faalkosten en meer kwaliteit. Hoe dat kan: omdat de kosten voor het maken van aanbieden kunnen worden verlaagd, doordat de informatie uniform beschikbaar is en kan worden hergebruikt in nieuwe situaties. Data worden eenmalig ingewonnen en kunnen meervoudig worden gebruikt. Het is dus niet meer mogelijk om te denken dat een appel een peer is. Dat scheelt tijd, verwarring en geld. Bovendien gaat er veel minder fout. Voordat er een schop in de grond is gezet zie je in BIM waar het fout kan gaan, altijd veel beter dat dat je er tijdens de bouw achter komt.

Nu nog zijn de faalkosten in de bouwsector ongeveer zes miljard euro per jaar. En dat bedrag gaat met BIM heel snel heel veel lager worden. Dat is winst voor alle partners in de keten en voor het imago van de sector.

Door virtueel te bouwen verbeterd ook de kwaliteit. Niet alleen van één specifiek bouwwerk of infrastructureel werk, maar ook van de hele omgeving. Je kunt met bimmen relaties leggen tussen een gebouw en zijn functies, de wegen eromheen en hun prestaties. De mogelijkheid om onze leefomgeving duurzaam in te richten komt een stuk dichterbij. Bouwen met BIM is dus vooral ook slim.

Een BIM is succesvol als alle partijen meedoen. Daarom wordt het in de toekomst ook een eis van aanbesteders om informatie te kunnen uitwisselen op basis van open standaarden. Deze standaarden worden door en voor de sector beheerd, nationaal en internationaal. Iedereen gaat dus virtueel samenwerken op basis van deze standaarden.

In BIM zijn aspecten en elementen gekoppeld aan alles, het ontwerp, de prijs, de bouwtijd en de effecten voor het onderhoud. Voorbeeld: stel een opdrachtnemer besluit om alle tussen muren in een virtueel gebouw een meter te verplaatsen, dan ziet hij, maar ook de installateur, de planner, de financieel verantwoordelijke en de andere betrokkenen direct het effect daarvan. BIM is dus een nieuwe manier van samenwerken door één taal te spreken.

## **Bijlage 14 ‘Een reis naar Spanje met de PDCA cirkel’**

*Hieronder wordt een voorbeeld geschetst van de werking van de PDCA cyclus. De situatie is als volgt: het is zomer en we gaan met de auto op vakantie naar Spanje.*

Prestatienorm vaststellen, omdat een referentiekader nodig is.

De reis naar Spanje (prestatie, norm) begint met een belangrijke handeling, waar de hele familie de bestuurder collectief aan helpt herinneren, namelijk de kilometerteller op nul zetten. Dit is omdat we natuurlijk precies willen weten wat de afstand tot aan het reisdoel is (meten).

De route en reisafstand zijn overigens van te voren op diverse momenten al uitvoerig besproken (risicoanalyse, preventieve maatregel). Er mogen geen fouten gemaakt worden: bij Brussel opletten, Lyon rechtdoor, laat je niet afleiden door de periferie van Parijs. In de auto wordt de kaart er regelmatig bij gepakt (kwaliteitscontrole). Ook worden de tolkosten in de gaten gehouden (check). Soms gebeurd het zelfs dat vakantiegangers gepast tolgeld hebben, want stel dat je daar stil komt te staan, dat kost veel tijd (niet lean, verspilling).

Ontwerp processen nauwkeurig en vermijd verspillingen

Het wordt nog leuker. De hoeveelheden eten en drinken worden van te voren ingeschat en afgemeten: drie flesjes water, 10 blikjes cola, 20 broodjes, een paar stukken fruit en snoepjes (personeelsmanagement). Deze voorraadtas staat bij de bijrijder gepositioneerd, anders kan je er op de snelweg niet bij en zou je weer moeten stoppen (verspilling).

Zoals je ziet, dit proces is tot in de puntjes berekend en gebudgetteerd (plan). Het proces moet op rolletjes lopen en mag niet gestoord worden. Het gaat nog verder. Er worden namelijk allerlei management- en motivatietechnieken toegepast om het proces zo soepel mogelijk te laten verlopen. Rustpauzes worden van te voren ingepland (preventieve maatregelen). Worden de inzittende onrustig, dan beginnen we met zinloze spelletjes of er wordt een film aangezet. Hierbij let u zelfs op (leiderschap), dat u alle spelletjes een beetje gelijkmatig verspreid over de hele reis, anders wordt het een lange rit (meten van gedrag).

Continue verbetering van processen is essentieel voor de kwaliteitsontwikkeling

De leider motiveert, is soms streng en leidt de aandacht af (leiderschap). Ook de pauzes worden gecontroleerd en gemanaged: even drinken, eten, plassen en natuurlijk even buiten spelen of andere lichaamsbeweging inpassen, maar binnen een half uur moet de hele familie wel weer rijden, want anders gaat er teveel tijd verloren (lean).

Het vakantiereisproces is een goed geplande en doelgerichte actie, die jaarlijks scherper wordt ingezet (continu verbeteren). Alles wordt gemeten (prestatie indicatoren), uitgevoerd en aangepast voor een volgende keer. Kortom, management van hoog niveau: Plan, Do, Check, Act. De cirkel is rond.

Nog mooier wordt het als de afwijkingen van het vakantiereisproces van de afgelopen keren in een analyse gezet worden. Zo kun je direct inzien welke groep afwijkingen het grootst is. Denk hierbij aan te laat komen, te veel kosten maken, langer reizen dan ingeschat.

De snelheid van de PDCA cirkel is een maat voor operational excellence

Een vakantiereisproces is een jaarlijks terugkerend proces, maar de processen in de organisatie worden iedere dag, ieder uur en iedere minuut uitgevoerd. een jaar wachten is geen optie, het is de kunst de PDCA cirkel binnen 24 uur te laten ronddraaien (Patagonia, 2017)*.*

## **Bijlage 15 ‘Totaaloverzicht kosten’**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Aanbeveling** | **Activiteit** | **Prijs** |
| Nazorg reserveren | Klantbezoek van twee uur in Amsterdam gedaan door projectmanager | € 351,25 |
| **Totaal** |  | **€ 351,25** |
|  |  |  |
| BIM model in plaats van papieren close-out dossier | Jaarlijkse fee voor OGDB | € 2.500,- |
|  | Werkuren om informatie in te laden | € 1.000,- |
| **Totaal** |  | **€ 3.500,-** |
|  |  |  |
| Cyclisch proces | Uren die niet gedeclareerd kunnen worden | € 4.750,- |
|  | Feedback workshop | € 2.765,- |
| **Totaal** |  | **€ 7.515,-** |
|  |  |  |
| **Totale kosten** |  | **€ 11.366,25** |

## **Bijlage 16 ‘Activiteiten en tijdsplanning’**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Aanbeveling** | **Periode** | **Activiteit** | **Tijdsduur** |
| Accountgesprek | Eerste week van Juli (03-07 tot en met 07-07) | Klantgesprekken voorbereiden | 1,5 uur |
|  | Eerste week van Juli  (03-07 tot en met 07-07) | Klanten bellen waarbij het project ongeveer een half jaar tot een jaar geleden is opgeleverd | 1 uur |
| **Totaal** |  |  | **2,5 uur** |
|  |  |  |  |
| Nazorg reserveren | Aan het begin van een nieuw project | Vaststellen of de klant gebruik wilt maken van deze dienst | 15 minuten |
|  | Aan het einde van het project | Een datum vaststellen wanneer het klantbezoek gaat plaatsvinden | 10 minuten |
|  | Aan het einde van het project | Belangrijke punten uit de afgelopen periode noteren. | 30 minuten |
|  | Voordat het klantbezoek plaatsvindt | Klantbezoek voorbereiden | 1 uur |
|  | Half jaar na oplevering van het project | Op bezoek bij de klant | 1,5 uur |
| **Totaal** |  |  | **3 uur en 25 minuten** |
|  |  |  |  |
| BIM model in plaats van papieren close-out dossier | Eerste week van Augustus (01-08 tot en met 04-08) | Milan Seegers van FIMBLE bellen en een afspraak maken om verdere uitleg te krijgen over OGDB | 30 minuten |
|  | Tweede week van Augustus (07-08 tot en met 11-08) | Afspraak laten plaatsvinden | 2 uur |
|  | Tweede week van Augustus (07-08 tot en met 11-08) | Beslissing maken en verdere stappen ondernemen | 2 uur |
|  | Wanneer besloten is dat er gebruik gemaakt gaat worden van OGDB | Uitleg over OGDB | 4 uur |
| **Totaal** |  |  | **8,5 uur** |
|  |  |  |  |
| Aanbeveling voor cyclisch proces | Eerste week van Juli  (03-07 tot en met 07-08) | Een meeting organiseren met alle designers | 15 minuten |
|  | Eerste week van Juli  (03-07 tot en met 07-08) | Een meeting organiseren met alle projectmanagers | 15 minuten |
|  | Eerste week van Juli  (03-07 tot en met 07-07) | Een meeting organiseren met de rest van het personeel | 15 minuten |
|  | Tweede week van Juli  (10-07 tot en met 14-07) | Meetings laten plaatsvinden en bespreken hoe je als team het proces cyclisch kan laten verlopen | 6 uur |
|  | Tweede week van Juli  (10-07 tot en met 14-07) | Een coördinator per project vaststellen om evaluatie rondes te organiseren | 3 uur |
|  | Derde week van Juli (17-07 tot en met 21-07) | Evaluatie rondes inplannen als coördinator zijnde | 1 uur |
|  | Derde week van Juli  (17-07 tot en met 21-07) | Coördinatoren: evaluatie ronde voorbereiden | 5 uur |
|  | Derde week van Juli (17-07 tot en met 21-07) | Overige medewerkers: evaluatie ronde voorbereiden | 20 uur |
|  | Vierde week van Juli (24-07 tot en met 28-07) | Evaluatie ronde laten plaatsvinden | 5 uur |
|  | Vijfde week van Juli (31-07) | Coördinator: Uitkomsten samenstellen en delen met het projectteam | 5 uur |
|  | Vanaf de eerste week van Augustus (01-08) | Proces aanpassen | - |
| **Totaal** |  |  | **45 uur en 45 minuten** |
|  |  |  |  |
| Huidig adviestraject | Aan het begin van een nieuw project | Vaststellen of de klant het volledige concept gevisualiseerd wilt hebben in 3D beelden | 30 minuten |
|  | Aan het begin van een nieuw project | Wanneer de klant slechts enkele meubels gevisualiseerd wilt hebben in 3D beelden, aantal afspreken | 30 minuten |
|  | Aan het begin van een nieuw project | Beoordelen of er tijdens dit project met grote of kleine groepen samengewerkt gaat worden | 30 minuten |
| **Totaal** |  |  | **1 uur en 30 minuten** |
|  |  |  |  |
| Implementatie van het advies | Eerste week van Augustus (01-08 tot en met 04-08) | Workshop in elkaar zetten | 16 uur |
|  | Aan het begin van een nieuw project en tijdens het accountgesprek | Met de klant de diensten van IP bespreken (o.a. workshop) | 30 minuten |
|  | Wanneer bekend is wat de inhoud van de workshop precies is | Deze dienst op de site vermelden en actief aanbieden | 1 uur |
|  | Wanneer met de klant afgesproken is dat deze dienst door IP gegeven gaat worden | Datum vaststellen voor de workshop | 15 minuten |
|  | Een week voordat de workshop plaatsvindt | Workshop voorbereiden | 8 uur |
|  | Afgesproken datum | Workshop geven | 8 uur |
|  | Een dag na de workshop | Intern de workshop evalueren en waar nodig de inhoud van de workshop aanpassen | 2 uur |
| **Totaal** |  |  | **35 uur en 45 minuten** |

Aan de hand van de activiteitenplanning is een tijdsplanning gemaakt. Deze is hieronder weergeven. In deze planning is te zien welke aanbeveling de voorkeur heeft en als eerste uitgevoerd dient te worden. Er vindt overlapping plaats met verschillende aanbevelingen..

