

Maarleveld, M. Y. Martens en I. de Been (2008)

*Pilots voor Proces gericht huisvesten, een onderzoek naar procesgericht huisvesten in de praktijk van de Informatie beheer Groep, Delft, Center for People and Buildings*

## Samenvatting

De IB-Groep heeft te maken met allerlei veranderingen, zowel organisatorisch als op het gebied van huisvesting. Vast staat dat de IB-Groep wil dat de huisvesting past bij haar processen en activiteiten. De term *procesgericht huisvesten* staat daarin centraal. Het Center for People and Buildings (CfPB) ondersteunt de IB-Groep door middel van onderzoek in hun zoektocht naar de optimale manier van huisvesten. Tegelijkertijd voedt het onderzoek bij de IB-Groep het CfPB met nieuwe data, inzichten en kennis over de relatie tussen mens, werk en werkomgeving.

### **Doel en onderzoeksvraag**

Voor de IB-Groep moet het onderzoek leiden tot: 1) *Inzicht in de toekomstige processen, het gewenste gedrag en de werkwijze bij de medewerkers en managers* en 2) *Inzicht bij de medewerkers en managers over de consequenties van processen en werkwijze voor het huisvestingsconcept*. Daartoe zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- Hoe kunnen de doelstellingen van de IB-Groep vertaald worden naar een procesgericht huisvestingsconcept?
- Wat is de relatie tussen de ICT, de werkprocessen en de huisvesting?
- Hoe creëer je draagvlak voor het invoeren van een nieuw huisvestingsconcept?
- In hoeverre zijn de doelstellingen voor het nieuwe huisvestingsconcept gerealiseerd in de pilots?

### **Aanpak**

Het onderzoek heeft van januari 2007 tot en met mei 2008 plaatsgevonden. Het begon met interviews met directieleden en managers van de IB-Groep om doelstellingen te achterhalen en grip te krijgen op de context. Vervolgens zijn er met vier afdelingen pilots gestart. De afdelingen Concern Top (CT), Projectcontrol, Opdrachtmanagement en Informatiemanagement (POI), Examen diensten (ED) en Integrale Klantafhandeling (IKA Team) worden gezamenlijk gezien als een afspiegeling van de rest van de IB-Groep. De pilots hebben als doel inzicht verkrijgen bij managers en medewerkers over procesgericht huisvesten.

Per pilot is een werkgroep opgericht met daarin afgevaardigden van de afdeling. De werkgroepen zijn op excursie geweest om kennis op te doen over innovatief huisvesten. Samen met de werkgroepen zijn huisvestingsdoelstellingen geformuleerd en processen en activiteiten in kaart gebracht. Vervolgens is de huisvestingsbehoefte hieruit herleid. Interieurarchitecten hebben de informatie ontvangen en een kantoorconcept ontworpen. Tijdens de inhuizing in het nieuwe

concept hebben de afdelingsmedewerkers het werkplekspel gespeeld. Het spel gaat in op het gebruik van een nieuwe werkomgeving. Zowel voor als na de verbouwing van het nieuwe kantoorconcept hebben de afdelingmedewerkers aan een tevredenheidsonderzoek deelgenomen. Daardoor is het effect van de nieuwe omgeving op de tevredenheid van de medewerkers goed te meten.

### **Resultaat**

Vanwege zowel organisatorische als bouwtechnische redenen is de pilot CT niet doorgegaan. De resultaten van de nieuwe werkomgevingen kennen bij de drie overige afdelingen op bijna alle werkomgevingsaspecten een grotere tevredenheid dan in de oude situatie. Over de nazorg zijn alle drie de pilots ontevreden. De afdelingen geven aan graag begeleid te worden in het gebruik van de omgeving en een aanspreekpunt voor problemen te hebben. De afdeling POI scoort in vergelijking met de andere twee afdelingen het best. Zij hebben op het merendeel van de aspecten het hoogste tevredenheidspercentage en het laagste ontevredenheidspercentage. Dit geldt ook voor de implementatie. POI heeft het hoogste percentage tevreden medewerkers over aspecten betreffende het implementatieproces.

### **Conclusie**

De resultaten wijzen er op dat naast indirecte participatie (vertegenwoordigers van een afdeling zijn betrokken bij het proces), ook directe participatie van invloed is op de algehele tevredenheid over het kantoorconcept. Daar waar de directe participatie het grootst was is het draagvlak voor de nieuwe omgeving het grootst. Daarnaast blijkt dat meebeslissen en het herkennen van beslissingen in het eindresultaat een positieve invloed heeft op het creëren van draagvlak. Het draagvlak is het kleinst bij de pilots waarbij het minste rekening gehouden is met de inbreng van medewerkers.

De doelstellingen die geformuleerd zijn voor de pilotomgevingen zijn grotendeels behaald. Door procesgericht te huisvesten worden een aantal doelstellingen bewerkstelligd en andere doelstellingen worden er niet door belemmerd. In de nieuwbouw zal er wel een doelstelling door PGH worden belemmerd. Er moet een balans gevonden worden tussen de doelstelling *de huisvesting moet de activiteiten en processen ondersteunen* en *het aantal toekomstige verhuizingen moet beperkt worden*. De eerste doelstelling vraagt om maatwerk per afdeling, de tweede doelstelling vraagt om flexibiliteit binnen het gebouw.

De relatie tussen ICT, werkprocessen en de huisvesting is tijdens de pilots naar voren gekomen. Hoewel de IB-Groep tracht de werkprocessen leidend te laten zijn voor de ICT en de huisvesting is dit niet altijd mogelijk gebleken. Ook is de poging van ICT om de huisvesting, het procesgericht huisvesten, optimaal te ondersteunen binnen de pilots niet altijd gelukt. Het grootste probleem bleek de lange in- en uitlogtijd op de computers.

### **Hoe verder**

De projectgroep PGH zal zowel voor de pilots als voor het nieuwbouwtraject nog vele stappen moeten ondernemen om een optimale huisvesting te creëren die gedragen wordt door de IB-Groep medewerkers. Daarin zullen zij ondersteund moeten worden door de directieleden en het

management. Laatst genoemden zijn het voorbeeld voor de rest van de organisatie; als zij het procesgericht huisvesten niet omarmen is het voor de projectgroep PGH vrijwel onmogelijk een gedragen huisvestingsconcept te realiseren. De eerste stap die door de directie en het management genomen moet worden, met ondersteuning van de projectgroep PGH, is het vastleggen van huisvestingsdoelstellingen. Daarnaast zal in kaart gebracht moeten worden welke toekomstscenario's er zijn op het gebied van processen en activiteiten, ten einde huisvestingsscenario's te verkrijgen. Aan de hand hiervan kunnen keuzes voor de nieuwe huisvesting worden gemaakt.