



Huisvestingskeuzemodel, procesmodel voor mens- en organisatiegericht huisvesten.

Auteurs: Y.M.D. Ikiz-Koppejan, D.J.M. van der Voordt, A.M. Hartjes-Gosselink,
Delft, Center for People and Buildings, 2009

Samenvatting van het rapport

Geen huisvestingsproces is gelijk. Huisvestingsprocessen kennen verschillende contexten, uiteenlopende doelstellingen, variëren in omvang en impact op de organisatie, worden top-down benaderd of juist bottom-up etc. Naast deze veelvormigheid zijn er ook overeenkomsten: alle processen kennen een begin en een eind, waartussen vele keuzes gemaakt moeten worden. De keuzes dienen idealiter onderbouwd, helder, integraal, afgewogen en gedragen te zijn en zonder twijfel. In de praktijk zijn keuzes vaak impliciet, zonder heldere argumentatie en het ontbreekt vaak aan consensus over gemaakte keuzes. Of een nieuw huisvestingsconcept een succes wordt valt vooraf meestal niet te voorspellen.

Het HK-model kan helpen om een gezamenlijke bewustwording te creëren over het huisvestingsproces, om besluitvorming te ondersteunen, om communicatie te faciliteren en om tussentijds te reflecteren op het proces en hiervan te leren voor vervolgstappen. Het HK-model kenmerkt zich door de focus op het proces van de nieuwe huisvesting, door opname van zowel de inhoudelijke als de procesmatig te maken keuzes (uitgebreide checklists), door een perspectief vanuit de organisatie en niet vanuit het bouwproces, door het cyclische proces dat het weergeeft, door verschillende detailniveaus en doelgroepen, en door te dienen als een referentiekader. Het HK-model is niet normatief bedoeld, maar kan helpen bewust te worden van de eigen keuzes en begrippen.

Het HK-model bestaat uit verschillende elementen. De aanleiding, bijvoorbeeld een geplande fusie, brengt het huisvestingskeuzep proces op gang. Het proces eindigt met op de organisatie afgestemde resultaten. Dat kan een *corporate standard* zijn maar ook alleen een andere manier van werken binnen de huidige huisvesting. Het proces vindt plaats in een speelveld, in een context van allerlei betrokken spelers en situaties. Binnen dit speelveld vinden vier, idealiter achtereenvolgende, stappen plaats waarin de inhoudelijke keuzes gemaakt worden.

De eerste stap is het verzamelen van informatie. Het gaat daarbij om het analyseren van de context op het gebied van beleid, kennis, randvoorwaarden, organisatieprocessen, doelstellingen, verwachtingen, veranderingen, bestaande huisvesting, tevredenheid, bezettingsgraad, kosten etc.

Vervolgens moeten de intenties worden vastgesteld: Wat wil de organisatie bereiken met de huisvesting, wat zijn de huisvestingsambities en de betekenis daarvan voor de organisatie? En welke gebruikersprofielen worden onderscheiden? Kiest men voor een 'one size fits all' of wordt gekozen voor differentiatie vanuit bijvoorbeeld werkproces, activiteitenpatroon of organisatiestructuur?

De derde stap gaat over het maken van conceptuele keuzes: Welk werkplekconcept, welke voorzieningen zijn daarvoor nodig, welke locatie etc. De keuzes zijn uitgebreid. Ook geeft men in deze stap aan welke vrijheden men laat en wat de organisatorische



consequenties zijn van de gemaakte keuzes. Om structuur te bieden bij de vertaalslag 'van ambities naar huisvestingskeuzes' is de keuzematrix ontwikkeld. Deze matrix is bedoeld om ambities specifiek te maken en te vertalen naar keuzes voor de onderdelen van het huisvestingsconcept, de keuzevrijheid en de organisatorische consequenties. Verder ondersteunt de matrix bij het stellen van prioriteiten in de ambities.

De vierde stap is het uitwerken en implementeren: het formuleren van een programma van eisen, keuze gebouw, ontwerp, beheerconcept, begroting, planning, ingebruikname etc. Dit is een grote stap waarin veel gebeurt. In het model is er bewust voor gekozen om deze fase niet verder op te knippen, om te benadrukken dat de eerste drie stappen van cruciaal belang zijn om de vierde stap soepel te kunnen doorlopen.

Naast de inhoudelijke keuzes moeten er ook tal van procesmatige keuzes gemaakt worden, onder andere over wie maakt welke keuzes en besluiten, wie denkt mee, hoe het proces te organiseren, sturen, uitvoeren, en hoe de participatie en communicatie vorm te geven. Met de proceskeuzes slinger je het project als het ware aan. Ze staan dan ook in de slinger.

Tenslotte heeft het model ook nog een spil, misschien wel het belangrijkste onderdeel. De spil staat voor het op elkaar afstemmen van informatie, intenties, conceptuele keuzes en uitwerking. En voor het op elkaar afstemmen van proceskeuzes en het afstemmen van proceskeuzes op inhoudelijke keuzes. In de spil gaat het daarnaast ook om het vastleggen van besluiten en van alles wat (niet) is gedaan met ingebracht kennis en opmerkingen en ideeën van medewerkers en andere betrokkenen. Er ontstaat aldus een systematische reflectie die er op is gericht om het beste er uit te halen: Zijn alle aspecten meegenomen? Passen de keuzes bij de verzamelde informatie? Past de uitwerking bij de conceptuele keuzes? Is er in de diverse fasen adequaat aandacht besteed aan de proceskant?

Het HK-model is enerzijds bedoeld om organisaties te helpen om meer grip te krijgen op hun huisvestingsproces en om beter onderbouwde en meer gedragen besluiten te nemen. Beoogde gebruikers zijn onder andere projectteams, huisvestingsadviseurs en ondernemingsraden. Anderzijds zal het model gebruikt worden voor onderzoeksdoeleinden. Door gebruik van het model in de praktijk wordt informatie verzameld over huisvestingsambities, keuzes en besluitvorming en over de wijze waarop organisaties nieuwe huisvesting implementeren. De informatie wordt opgeslagen in een kennisdatabase en wordt in een kenniskring besproken met partijen uit de praktijk.

Meer informatie

Het rapport is te bestellen via info@cfpb.nl; het rapport kost 30 euro ex BTW en ex verzendkosten;

Rondom het model worden diverse activiteiten georganiseerd zoals workshops en kenniskringen. Voor meer informatie zie onze [website](#).