

## Besluitvorming bij kantoorhuisvesting

# Van kakofonie naar symfonie?

*Het Center for People and Buildings (CfPB) heeft de afgelopen jaren vele organisaties gevolgd gedurende hun ontdekkingstocht naar betere huisvesting.*

*Wat telkens opvalt, is de variatie in de wijze waarop de besluitvorming van huisvestingsprojecten vorm krijgt. Voor het CfPB aanleiding om een werkconferentie rond dit thema te organiseren. Centraal stond de introductie van het Huisvestingskeuzemodel, een instrument dat organisaties kan helpen meer grip te krijgen op de vaak complexe (her)huisvestingsoperaties.*

TEKST: WIM PULLEN

Het Huisvestingskeuzemodel (HK-model; zie figuur 1) beoogt een gezamenlijke bewustwording te creëren over het huisvestingsproces, besluitvorming te ondersteunen, communicatie te faciliteren en tussentijds te reflecteren op het proces en hiervan te leren voor vervolgstappen.

Het model bestaat uit de volgende elementen: aanleiding, resultaten, speelveld, stappen, een slinger en een spil. De aanleiding, bijvoorbeeld een geplande fusie, brengt het huisvestingskeuzeproces op gang. De eerste stap is het verzamelen van informatie. Het gaat daarbij om het

gebruikersprofielen worden onderscheiden? Kiest men voor een 'one size fits all' of wordt gekozen voor differentiatie?

De derde stap gaat over het maken van conceptuele keuzes: welk werkplekconcept, welke bijbehorende voorzieningen, welk locatieconcept, et cetera. Om structuur te bieden bij de vertaalslag 'van ambities naar huisvestingskeuzes' is een 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, gebouwkeuze, ontwerp, beheerconcept, begroting, planning, ingebruikname et cetera. 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

## Het HK-model is niet normatief bedoeld, maar als een referentiekader

Het model geeft het gehele huisvestingsproces weer. Hierbij zijn zowel de inhoudelijke als de procesmatig te maken stappen en keuzes opgenomen. Het model kenmerkt zich door het perspectief vanuit de organisatie en niet vanuit het bouwproces. Het gaat uit van een cyclisch proces dat op verschillende detailniveaus kan worden doorlopen. Het HK-model is niet normatief bedoeld, maar kan voor verschillende doelgroepen dienen als een referentiekader.

analyseren van de context, waaronder het speelveld (betrokken spelers, situaties, belangen, et cetera) en de randvoorwaarden. 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

Wim Pullen is directeur van het Centrum for People and Buildings.

andere projectteams, huisvestingsadviseurs en ondernemingsraden. Anderzijds zal het model gebruikt worden om informatie over huisvestingsbesluitvorming systematisch vast te leggen. Rondom het model worden diverse activiteiten georganiseerd, zoals workshops en een kenniskring. De aanwezigen, ruim tachtig ingewijden op het gebied van kantoorhuisvesting, reageerden enthousiast op het model.

Naast de introductie van het Huisvestingskeuzemodel vonden diverse lezingen en workshops plaats en een Lagerhuisdebat. Eén lezing ging over de invoering van werkpleinen in Rotterdam, een nieuw huisvestings- en dienstverleningsconcept van de ketenpartners UWV, CWI en sociale diensten. Een succesverhaal dat waarschijnlijk landelijke navolging krijgt. In de lezing werd ingegaan op de procesfactoren die hebben bijgedragen aan het positieve resultaat. In workshops werd stilgestaan bij medezeggenschap bij huisvestingsbeslissingen (de formele rechten van OR zijn beperkt tot locatiewijziging. Voor een wijziging van het werkplekconcept geldt geen adviesrecht), bij het werkplekspel, en bij PACT. PACT is een nieuw

instrument om het redeneren over aantallen en soorten werkplekken op basis van activiteiten en gebruikersprofielen te ondersteunen. In het Lagerhuisdebat werd stevig gediscussieerd over de volgende drie stellingen:

- Het is uitermate onverstandig om de medewerkers van vandaag mee te laten beslissen over de werkplek van morgen.
- Volgens de theorieboeken moet het management het goede voorbeeld geven als wordt overgestapt op een flexibele werkomgeving. In de praktijk houdt het management meestal een vaste werkplek. Dat geeft geen grote problemen. De theorie is daarmee weerlegd.
- Als je een innovatieve werkomgeving invoert, moet je er vanaf dag één streng op toezien dat men zich houdt aan de nieuwe gedragsregels. Medewerkers die maling hebben aan de regels moet je direct sanctioneren.

Voor meer informatie: [www.cfpb.nl](http://www.cfpb.nl)  
Het rapport Huisvestingskeuzemodel is te bestellen via [info@cfpb.nl](mailto:info@cfpb.nl).  
Het rapport kost 40 euro ex btw en verzendkosten.

REAGEREN?  
[redactie@fmm.nl](mailto:redactie@fmm.nl)

van cruciaal belang zijn om de vierde stap soepel te kunnen doorlopen.

### Procesmatige keuzes

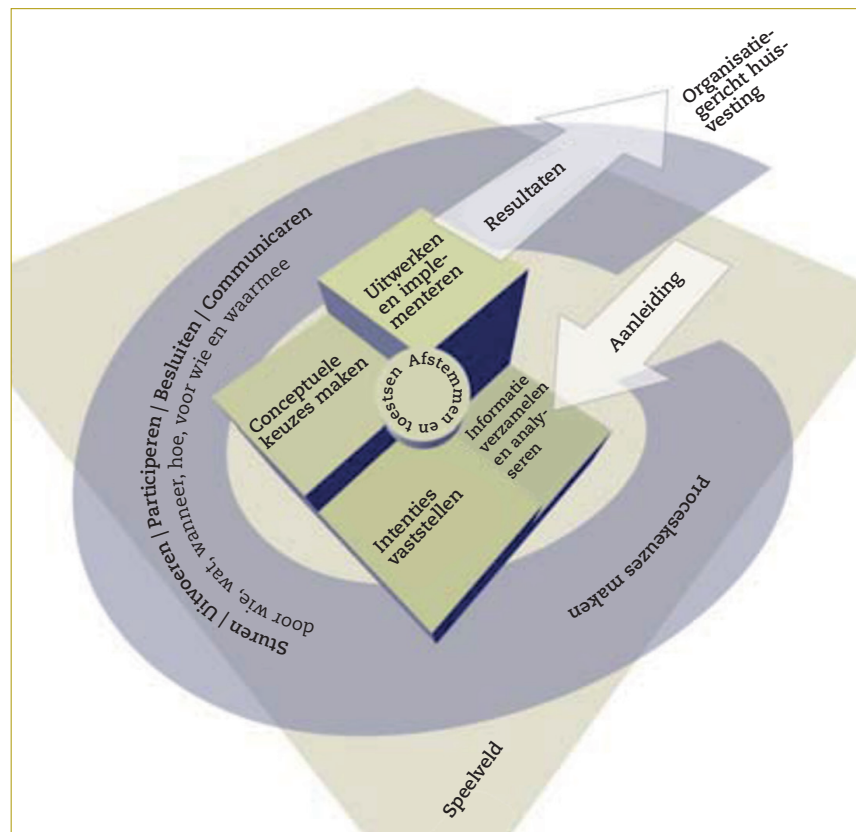
Naast de inhoudelijke keuzes moeten er ook tal van procesmatige keuzes gemaakt worden, onder andere over: wie maakt welke keuzes en besluiten, wie denkt mee, hoe het proces te organiseren, sturen, uitvoeren, en hoe de participatie en communicatie vorm te geven? Met de proceskeuzes slinger je het project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

### De spil

Tenslotte heeft het model een spil, misschien wel het belangrijkste onderdeel. De spil staat voor het op elkaar afstemmen van informatie, intenties, conceptuele keuzes, uitwerking en proceskeuzes. In de spil gaat het daarnaast ook om het vastleggen van besluiten en van alles wat (niet) is gedaan met ingebrachte kennis en opmerkingen en ideeën van medewerkers en andere betrokkenen. Er ontstaat aldus een systematische reflectie die er op gericht is 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?

### Enthousiaste reacties

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



Figuur 1: Huisvestingskeuzemodel uitgewerkt tot op het tweede niveau.