



Werkconferentie 17 maart 2009

Besluitvorming bij kantoorhuisvesting: van kakofonie naar symfonie?

Verslag

Het CfPB heeft de afgelopen jaren vele organisaties gevolgd gedurende hun ontdekkingstocht naar betere huisvesting. Wat telkens weer opvalt, is de grote variatie in de wijze waarop de besluitvorming van huisvestingsprojecten vorm krijgt. Voor het CfPB was dit aanleiding om een werkconferentie rond dit thema te organiseren. Centraal stond de introductie van het Huisvestingskeuzemodel, een instrument dat organisaties kan helpen om meer grip te krijgen op de vaak complexe (her)huisvestingsoperaties. Ruim 80 bezoekers van uiteenlopende organisaties uit de profit en non profit sector namen actief deel aan de dag en zorgden voor een inspirerende dialoog op het snijvlak van theorie en praktijk.

## Inhoudsopgave

- Welkomstwoord Wim Pullen
- Lezing over de ontwikkeling van werkpleinen in Rotterdam
- Lezing over het Huisvestingskeuzemodel
- Workshop over medezeggenschap bij huisvestingsbeslissingen
- Workshop PACT (Plekken en ACTIViteiten)
- Workshop werkplekspel
- Lagerhuisdebat
- Harmonie in muziek? en/of Muziek in harmonie?

## Welkomstwoord Wim Pullen

Wim introduceert zijn team en blikt terug op de afgelopen jaren, kort samengevat:



CfPB op retraite in Domburg, januari 2009

“Ontdekken en bijeenbrengen, bijeenbrengen en ontdekken in steeds wijdere cirkels van geïnteresseerde en betrokken organisaties”.



## Lezing over de ontwikkeling van werkpleinen in Rotterdam

Door: Nico van de Vrie (programmadirecteur ketensamenwerking Werk en Inkomen G4)

Nico van de Vrie vertelt over de ontwikkeling van het werkpleinconcept bij Sociale Zaken en Werkgelegenheid van de gemeente Rotterdam. Hij schetst eerst de context waaruit het idee om werkpleinen te creëren is ontstaan. UWV, CWI en de sociale diensten van de gemeenten worden in het kader van nieuw landelijk beleid samengevoegd om vanuit een ketenbenadering de klant beter te kunnen bedienen. Voor de ketenpartners betekent dit dat ze hun dienstverleningsprocessen nu op elkaar moeten afstemmen, zodat er voor de klant één duidelijk aanspreekpunt komt voor alle vragen en problemen.



Daarna legt Nico van de Vrie uit wat de belangrijkste ontwikkelingen en problemen zijn in de stad Rotterdam. Rotterdam heeft soortgelijke problemen als de andere grote steden in Nederland. Dat gaat gepaard met een bepaalde klantenkring en aanpak. Hij vertelt welke mensen gebruik maken van de werkpleinen en wat de belangrijkste uitkeringen zijn die men verstrekt.

Lezing Nico van de Vrie

De verwachtingen van de werkpleinen zijn hooggespannen. Halverwege 2009 wordt het eerste werkplein opgeleverd. Vanuit de andere grote en middelgrote steden is enthousiast gereageerd op het concept. In diverse gremia wordt nagedacht over een landelijke uitrol.

In het tweede deel van zijn lezing schetst Nico van de Vrie het doorlopen besluitvormingsproces rondom de nieuwe (gezamenlijke) huisvesting van de drie ketenpartners. Hoewel het een complex vraagstuk betrof, is het proces succesvol doorlopen. Het gezamenlijk nadenken over de huisvesting heeft bovendien een belangrijke bijdrage geleverd aan het op elkaar afstemmen van de werkprocessen en daarmee op de integratie van de drie diensten. Hij schetst de volgende aanpak:

<i>Wat hebben we gedaan?</i>	<i>Wat hebben we niet gedaan?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- CfPB ingeschakeld</li> <li>- Rust, focus en draagvlak gecreëerd in de organisatie</li> <li>- Route uitgezet</li> <li>- Ketenpartners betrokken</li> <li>- Medewerkers en management betrokken</li> <li>- Perspectief geschetst</li> <li>- Begonnen</li> <li>- Architect er gelijk bijgehaald</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Denken in termen van bakstenen</li> <li>- Wachten op toestemming</li> <li>- Blauwdrukken gemaakt</li> </ul>
<i>Wat hebben we verder gedaan?</i>	<i>Wat is er uit gekomen?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Met elkaar plaatjes (schetsen) gemaakt</li> <li>- Plaatjes besproken en uitgewisseld</li> <li>- Onderliggende waarden gedeeld</li> <li>- Plaatjes 'ingekleurd'</li> <li>- Een PACT gemaakt</li> <li>- Elkaars grenzen verkend en vastgesteld</li> <li>- Oplossingen bedacht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzicht in activiteiten in het werkproces</li> <li>- Inzicht in (toekomstig) huisvestingsbeleid</li> <li>- Inzicht in consequenties van keuzes in het huisvestingsconcept en/of strategische uitgangspunten van de organisatie</li> <li>- Berekening van aantallen en soorten werkplekken passend bij de gekozen uitgangspunten</li> <li>- Een programma van eisen voor de architect</li> </ul>



### Leerpunten voor managers

1. Wees je bewust van je uitgangspunten in je huisvestingsbeleid:
2. Kan ik met organisatorische maatregelen de vraag naar huisvesting beïnvloeden?  
Bijvoorbeeld: organisatorische opvang van piekuren
3. Betrek alle relevante partners (medewerkers, managers, ketenpartners, OR, klantenraad) bij het proces
4. Streef niet naar perfectie !
5. Stem af op de gewenste organisatiecultuur en geef zelf het goede voorbeeld
6. Denk niet in blauwdrukken, maar durf los te laten !

## Zo ziet het eruit !



Schets werkpleinen Rotterdam

Tot slot beantwoordt Van de Vrie een aantal vragen uit de zaal. Er wordt onder andere gevraagd of het wel verstandig is om zo vroeg in het traject de architect al te betrekken. Die zijn doorgaans geneigd snel in oplossingen te denken. Dat gaat dan ten koste van een goede probleemanalyse. Van de Vrie herkent dat probleem niet, maar dat kan aan de architect gelegen hebben. Die beperkte zich tijdens de eerste stappen vooral tot goed luisteren.

## Lezing over het Huisvestingskeuzemodel

Door: Yolanda Ikiz-Koppejan (senior onderzoeker CfPB)

Yolanda Ikiz-Koppejan introduceert het Huisvestingskeuzemodel. Ze heeft het model samen met CfPB-collega's Theo van der Voordt en Anca Hartjes-Gosselink ontwikkeld. Het model is bedoeld om 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 HK-model geeft het 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, ook om bewust te worden van de eigen keuzes en begrippen.



Yolanda Ikiz-Koppejan tijdens haar presentatie

Het HK-model bestaat uit de elementen aanleiding, resultaten, speelveld, stappen, een slinger en een spil. 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 (beleid), een nieuw in gebruik genomen werkomgeving of 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 waaronder het speelveld en de randvoorwaarden, van de organisatie met haar werkprocessen, doelstellingen, verwachtingen en veranderingen en van de 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 bijbehorende voorzieningen, welk locatieconcept etc. De keuzes zijn uitgebreid. Ook geeft men in deze stap aan welke vrijheden men laat voor een vervolgstap 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.

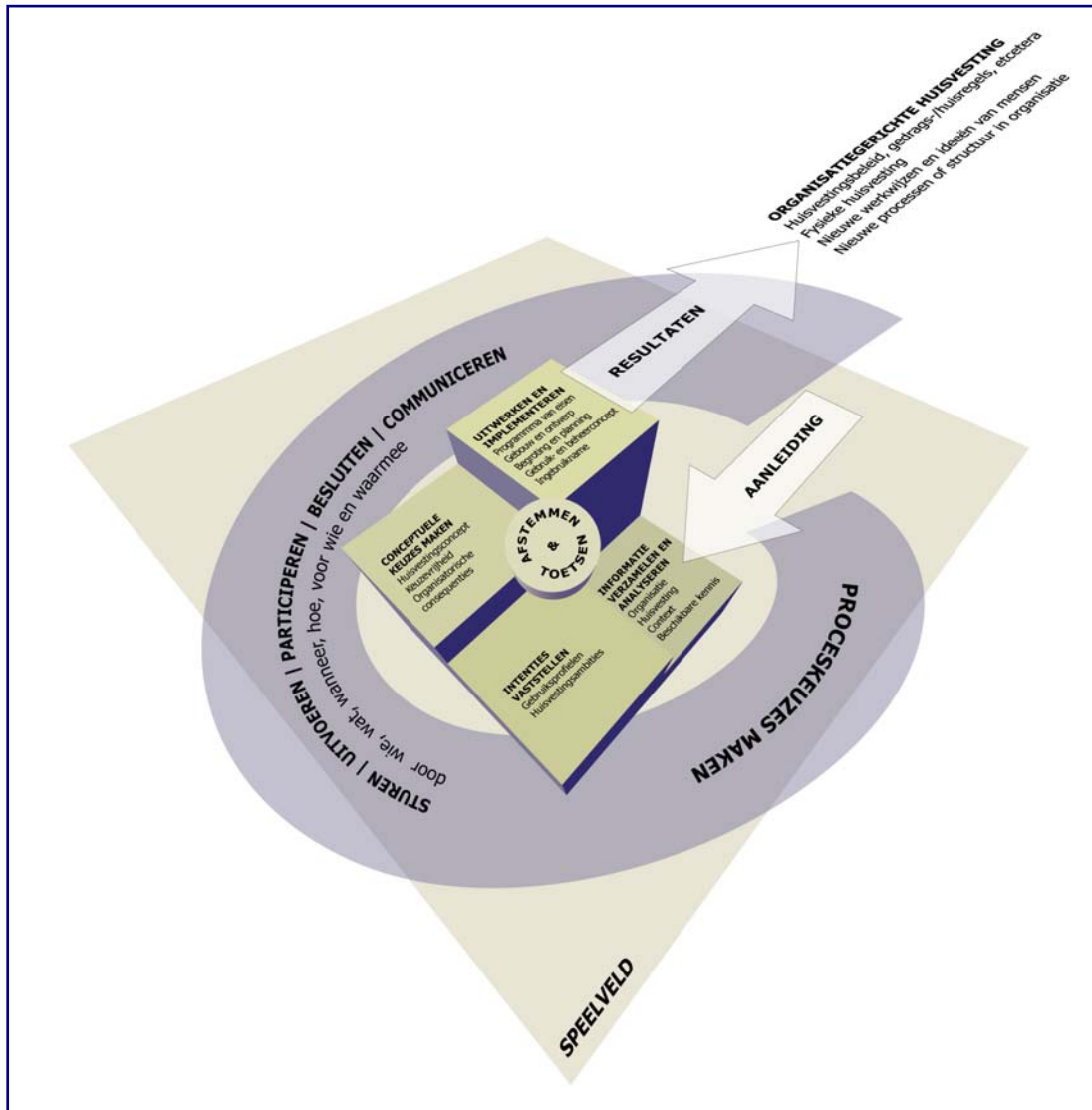
De vierde stap is het uitwerken en implementeren: het formuleren van een programma van eisen, keuze gebouw, ontwerp, beheerconcept, begroting, planning, ingebruikname etc. Dit is een grote stap waarin veel gebeurt. In het model is er bewust voor gekozen om deze fase niet verder op te knippen, om te benadrukken 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. Bij elke nieuwe stap moet bezien worden of de proceskeuzes nog aanpassing behoeven.

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 spel 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 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?



Huisvestingskeuzemodel uitgewerkt tot op het tweede niveau

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. In eerste instantie zal de focus daarbij liggen op het verzamelen van informatie over huisvestingsambities en bijbehorende conceptuele keuzes, en op het besluitvormingsproces en de wijze waarop organisaties nieuwe huisvesting implementeren. Rondom het model worden diverse activiteiten georganiseerd zoals workshops en een kenniskring.





Het doel van de presentatie was om interesse te wekken voor het model. Gezien de reacties die na de laatste sheet gegeven worden is dit geslaagd. De zaal heeft aandachtig geluisterd en geschreven en er kwamen verschillende vragen en complimenten naar boven, waaronder:

*Hoe kan men over het model beschikken?*

Yolanda benadrukt dat het doel van het HK-model kennisoverdracht is. Het model is in principe vrij beschikbaar. Er zit wel een hele wereld aan keuzes achter het model. Om het model goed in te kunnen zetten is het raadzaam om deel te nemen aan een van de workshops en aan de kenniskring die opgezet wordt rond het HK-model.

*In de praktijk kan er veel mis gaan op het vlak van processen en keuzes, met name op wat nodig is om de gemaakte keuzes waar te maken, zoals urgentiebesef, aandacht voor weerstand e.d. Hoe komt dit aspect naar voren in het model?*

Yolanda: Processen lopen inderdaad niet zo soepel als het model het wellicht doet lijken. Het speelveld waar het huisvestingskeuzeproces in plaatsvindt, geeft deze dynamiek en energie weer. Het model kan een proces niet veranderen, maar het kan wel helpen dingen bespreekbaar te maken. Het CfPB wil die ervaringen ook verzamelen en uitwisselen.

*Het model is duidelijk en boeiend gepresenteerd. De gebruiksfase is ook een onderdeel van het proces en de cyclus, maar lijkt buiten het HK-model te staan. Waarom?*

Yolanda: Het model gaat over het proces van de wezenlijke keuzes die gemaakt moeten worden. Het proces eindigt pas als de doelstellingen bereikt zijn en het projectteam ontbonden wordt. De gebruiksfase zit daar voor een deel in en wordt behandeld in de vierde stap waar een beheerplan geformuleerd kan worden.

*Huisvesting past uit ervaring nooit, het is te groot of te klein. Het model is een continuummodel en geeft een onontgonnen gebied goed weer. Een groot compliment.*

*Ik ben buitengewoon geboeid. Het model benadrukt de proceskant, maar hoe zit het met de interactie? Het model deed me denken aan de uitklappagina van Caluwé en het grafische werk van Escher, het blijft maar doorgaan. Ben alleen benieuwd, vanuit mijn achtergrond in de psychologie hoe de interactieprocessen gaan in de verschillende fasen.*

Yolanda geeft aan dat in het model de interactie 'gevangen' is in de spil, in de continue afstemming en toetsing binnen het proces. Om de daadwerkelijke interactie in het proces te zien, willen we die ervaringen graag verzamelen.

## **Workshop over medezeggenschap bij huisvestingsbeslissingen**

Door: Homme ten Have (advocaat en partner bij NautaDutilh)

Homme ten Have geeft eerst een kleine toelichting vooraf. Zo vertelt hij dat in de praktijk veel problemen worden voorkomen of opgelost door een goede relatie met een ondernemingsraad, en door hen goed te informeren en tijdig te betrekken. Problemen ontstaan doorgaans door miscommunicatie, onzekerheid of een ondernemingsraad die zich gepasseerd voelt. Hij waarschuwt voor de valkuil van het voortdurend bevechten van posities.

Vervolgens schetst hij het juridisch kader dat geldt bij huisvestingsbeslissingen. Hierbij zijn drie zaken van belang: de arbeidsovereenkomst, de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) en het Sociaal Plan. In de arbeidsovereenkomst is er soms sprake van een plaatsbepaling (waar vindt de arbeid plaats). Dit geeft de werknemer bepaalde rechten als het bedrijf wordt verplaatst. De Wet op Ondernemingsraden regelt de medezeggenschap van de ondernemingsraad (OR) bij besluitvorming binnen de organisatie. Op sommige terreinen gaan de rechten van de OR (informatierecht, adviesrecht, instemmingsrecht) vrij ver. Op het gebied van herhuisvesting zijn de rechten echter beperkt. De WOR kent de OR alleen adviesrecht toe over



het wijzigen van de plaats van de onderneming (WOR art. 25 lid 1 sub f). Maar dan ook als het enkel gaat om een verhuizing naar de overkant van de straat, of om een gedeeltelijke of tijdelijke verhuizing. Een wijziging van het werkplekconcept en het invoeren van thuiswerken zijn niet advies- (of instemming-)plichtig. Een Sociaal Plan is aan de orde als de gevolgen van een organisatiewijziging ingrijpend zijn voor de medewerkers. Dat kan het geval zijn bij een bedrijfsverplaatsing. Hierbij blijkt uit jurisprudentie dat in redelijkheid een reistijd van twee uur per dag gevraagd mag worden van een medewerker. De OR kan bij een bedrijfsverplaatsing onder andere onderhandelen over de reiskostenvergoeding, flexibele werktijden en een vertrekregeling, als dat aan de orde is.

Meestal is het wel verstandig om de OR als vertegenwoordigend orgaan van het personeel te betrekken bij herhuisvesting of een ander werkplekconcept, ook als dat formeel volgens de WOR niet hoeft. Zo kan een goed betrokken OR bijdragen aan meer draagvlak voor de verandering. De werkgever moet wel zorgvuldigheid betrachten bij het inschakelen van de OR. Zo moet het woord advies vermeden worden als men de OR wel wil betrekken maar geen formeel adviesrecht wil toekennen, anders kan de OR alsnog het adviesrecht claimen. Het is verstandig vooraf een overeenkomst met de OR te sluiten waarin de status van betrokkenheid van de OR wordt vastgelegd.



Homme ten Have

Homme ten Have gaat vervolgens in op de situatie waarin sprake is van adviesrecht. In dat geval moet de OR altijd schriftelijk om advies gevraagd worden, moet het advies tijdig worden gedaan (het voorgenomen besluit is nog omkeerbaar), en is er de verplichting om de achtergronden, gevolgen en de maatregelen tegen de gevolgen te schetsen. De adviesaanvraag moet minimaal één maal besproken worden in een formele overlegvergadering tussen de bestuurder en de OR, en na het advies van de OR moet de bestuurder zijn beslissing in de vorm van een schriftelijk uitvoeringsbesluit medelen aan de OR. Als het besluit van de bestuurder niet overeenstemt met het advies van de OR, is de bestuurder verplicht de uitvoering van zijn besluit met een maand op te schorten (tenzij de OR aangeeft dat dat niet hoeft). De maand uitstel is bedoeld om de OR de gelegenheid te geven beroep in te stellen tegen het besluit bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam. In de praktijk loopt het meestal niet zo'n vaart. Als het toch tot een juridische procedure komt, dan toetst de rechter primair of de door de WOR voorgeschreven stappen correct zijn doorlopen. Het gaat dan om zaken als het tijdig informeren van de OR, en de volledigheid van de adviesaanvraag. De inhoudelijke kanten van de zaak worden slechts marginaal getoetst. Ten Have ziet in de praktijk dat ondernemers een ruime beleidsvrijheid wordt gegund.

Homme ten Have rondt af met te concluderen dat het verstandig is om de inrichting van de formele besluitvorming bij herhuisvestingsvraagstukken goed voor te bereiden, en om goed na te denken over de rol die men de OR toebedeeld. Vanuit het juridisch perspectief is er weinig voorgeschreven (behalve bij verhuizingen). Vanuit het belang om de organisatie mee te krijgen is er wel reden medewerkers en OR goed te informeren en betrekken. Doe dit dan weloverwogen.

Vragen uit het publiek:

*Huisvestingstrajecten zijn vaak langdurige en complexe processen. Is het verstandiger om in een keer een advies te vragen bij een OR of om de adviesvraag op te splitsen in kleine onderdelen?*

Hier is geen eenduidig antwoord op te geven. In sommige gevallen is het handiger om het proces op te knippen. Het nadeel hiervan is dat er niet kan worden teruggekomen op een besluit en dat de OR ook aan het eind van het gehele proces nog tevreden moet zijn over de uitkomsten. Wanneer er één keer advies



wordt gevraagd, bestaat er een grote kans dat er veel vertraging wordt opgelopen omdat de OR veel tijd claimt om zich een mening te vormen of in de contramane schiet omdat ze pas zo laat zijn betrokken.

*Ten Have vraagt de zaal naar hun ervaring met het inschakelen van een externe deskundige*

Diverse mensen uit de zaal geven aan dat ze als inhoudelijk deskundige een positieve invloed hebben gehad op de voortgang van het proces. Zowel bij bestuurders als ondernemingsraden ontbreekt het vaak aan inhoudelijke kennis. Nieuwe inzichten kunnen helpen om impasses te doorbreken.

*Welke OR is verantwoordelijk in een geval van verhuizing. Is dit het centrale of de decentrale OR?*

In een geval van meerdere verhuizingen ligt de verantwoordelijkheid bij de centrale OR, bij verhuizing van één locatie heeft de decentrale OR adviesrecht.

*Geeft het WOR-artikel over een belangrijke investering de OR niet ook adviesrecht bij herhuisvesting?*

Dat kan, maar dan moet er wel sprake zijn van een echt grote investering. Het adviesrecht heeft dan primair betrekking op de noodzaak en de financiële gevolgen van de investering.

*Is er nog verandering van jurisprudentie te verwachten op het vlak van de reistijden bij bedrijfsverplaatsing, nu de mogelijkheden om plaatsonafhankelijk te werken door de technologische vooruitgang steeds groter worden?*

Ten Have verwacht dit niet. Mogelijk dat er wel enige uitruil tussen het toelaten van thuiswerken en langere reistijden zal gaan plaatsvinden.

## Workshop rekeninstrument PACT

Door: Roy Lamers (projectmanager), Anca Hartjes-Gosselink (senior onderzoeker CfpB) en Karel Dekker (ontwikkelaar PACT)

PACT is een reken- en redeneermodel waarin plekken en activiteiten met elkaar in verband gebracht worden. Met PACT kan een organisatie verschillende strategieën en scenario's ontwikkelen. Toekomstige werkprocessen kunnen gesimuleerd worden in relatie tot de daarvoor benodigde werk- en overlegplekken inclusief de m<sup>2</sup> die daarvoor nodig zijn. Als verschillende aannames gedaan worden over de organisatieontwikkeling ontstaan scenario's. Die leiden als vanzelf tot discussies over werkwijze, gedrag en managementafspraken in de organisatie.



Workshop PACT

Naar aanleiding van de inzet van PACT bij de gemeente Rotterdam (zie ook de eerste presentatie van de dag van Nico van de Vrie) worden de basiselementen van PACT uiteengezet. Hierbij gaat het om: klanten en medewerkers, profielen waarin de werkprocessen afgepeld zijn tot soorten activiteiten, soorten plekken en de match van de activiteiten, gebruik en benutting, scenario's en strategieën en eventuele kaders waarbinnen PACT ingezet wordt.

Om het model ook te zien en te proeven, in plaats van alleen maar te horen, heeft Karel Dekker een kleine oefening gemaakt. Hierin kunnen wijzigingen aangebracht worden in onder andere het aantal bezoekers tijdens de piekuren, of het gemiddeld aantal bezoekers per uur. Naar aanleiding van deze wijzigingen wordt zichtbaar dat die invloed hebben op de aantallen plekken en de vierkante meters. En dergelijke wijzigingen of keuzes hebben ook organisatorische consequenties.





CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

## Afwegingen maken

- Opvang van groei in organisatie
- Opvang veranderingen in klantenstromen
- Mate van flexibel gebruik werkomgeving
- Specificiteit werkproces
- Effect thuiswerken

Herkent u dit?

Sheet uit power point presentatie PACT

Benadrukt wordt dat PACT weliswaar een rekenmodel is om diverse scenario's met elkaar te vergelijken, met ogenschijnlijk harde getallen als uitkomst, maar dat vooral het proces dat gepaard gaat met de invulling van het model van belang is. De organisatie kan verschillende afwegingen maken over de omgang met groei en krimp, de toegankelijkheid van eventuele zones in de werkomgeving, de geschiktheid van plekken voor activiteiten en voor hoeveel personen deze geschikt zijn, functieprofielen, klantprofielen (die in een situatie van een economische crisis ook kunnen wijzigen), scenario's en organisatorische consequenties. PACT kan laten zien in hoeverre huisvesting wijzigingen op kan vangen, wat de marge van een gebouw is.

Tijdens de workshop komen verschillende vragen naar boven bij de deelnemers. Een van de vragen betreft het samenstellen van de functieprofielen en hoe de verdeling van activiteiten bepaald wordt. De bepaling van de functieprofielen kan in overleg met de organisatie plaatsvinden, door middel van vragenlijsten aan de medewerkers gevraagd worden of door observaties en metingen in kaart gebracht worden. Het is vooral van belang dat het projectteam en de organisatie achter de geformuleerde profielen staan, dat zij zich erin herkennen. Een andere vraag die hier op aansluit betreft de toetsing met de gebruiker, vooral met klanten. Het is belangrijk dat er goed gekeken wordt naar de aantallen en soorten klanten en de activiteiten die zij doen, maar ook naar bijvoorbeeld analfabetisme of gebrekkige kennis van de Nederlandse taal. Bij de gemeente Rotterdam zijn de klantprofielen bepaald door middel van observaties en gesprekken met de cliëntenraad.

Er komen altijd getallen uit het model, maar de kracht zit in de gedachten die aan de scenario's en strategieën ten grondslag liggen, in de uitgangspunten van de organisatie en de marges die daarbij horen. PACT en de onderzoeksblik van CfPB-medewerkers geven een handreiking en helpen bij de bewustwording, maar de organisatie doet het. Je zoekt met elkaar naar de beste oplossing en de daarbij behorende organisatorische consequenties, sturing en vervolgtrajecten. Het gebruik van het model is maatwerk.

## Workshop werkplekspel

Door: Maartje Maarleveld (projectmanager CfPB) en Evi de Bruyne (onderzoeker CfPB)

In de workshop over het werkplekspel worden eerst de opzet en doelstellingen van het spel gepresenteerd door Maartje.

Het werkplekspel is ontwikkeld naar aanleiding van een onderzoek bij het Kadaster. Bij het Kadaster wilde men de medewerkers meenemen in het huisvestingsproces en het gedrag in de nieuwe werkomgeving bespreekbaar maken. Uit literatuuronderzoek blijkt dat de manier waarop een nieuwe huisvesting wordt geïmplementeerd ook daadwerkelijk invloed heeft op het gedrag van de medewerkers.

Doelen van het werkplekspel zijn:

- Bewustwording van de veranderingen in de werkomgeving
- Bewustwording van eigen uitgangspunten, vooronderstellingen en normen
- Communiceren over gedrag in de nieuwe werkomgeving
- Input geven voor discussie over afspraken en huisregels

Vervolgens zijn enkele voorbeelden gegeven van spelervaringen bij verschillende organisaties en is het spel uitgelegd.

Vragen uit de zaal die hierbij naar voren kwamen:

- *Is het zo dat de doelstellingen en randvoorwaarden vooraf aan het spelen worden geïnventariseerd bij een organisatie? Bij wie worden deze doelstellingen en randvoorwaarden geïnventariseerd?*

Het is inderdaad zo dat de doelstellingen en randvoorwaarden, voor zover het mogelijk is, vooraf worden geïnventariseerd. Dit gebeurt in samenwerking met de contactpersoon van de organisatie. Afhankelijk van de aanwezige informatie wordt het uit documenten gehaald of spreken we erover met directie- of managementleden.

- *Als er zoveel randvoorwaarden zijn dat er geen ruimte meer is om er vanuit je eigen gebruikersperspectief tegenaan te kijken, is het dan nog nuttig om het werkplekspel te spelen?*

Het spel geeft medewerkers de mogelijkheid een keuze te maken in de wijze waarop ze met bepaalde situaties willen omgaan. Deze keuzes kunnen input leveren voor het ontwerp of voor de wijze waarop de inrichting wordt gebruikt. Als beide al vastliggen heeft het inderdaad geen zin om het werkplekspel te spelen.



Spelen werkplekspel



Werkplekspelkaart met uitkomsten



In drie groepjes van 3 tot 4 mensen wordt het werkplekspel gedurende een kwartier gespeeld. Dit wordt plenair geëvalueerd. Er blijkt veel consensus bij de drie groepen, ondanks dat iedereen uit een andere organisatie afkomstig is. Vaak heeft men binnen een groepje verschillende individuele antwoorden maar komt het uiteindelijk toch tot groepsconsensus.

De ervaring van het CfPB is dat er bij het spelen van het spel bij organisaties vaak consensus is binnen de groepen. Echter er zijn weleens koppige medewerkers die ervoor zorgen dat consensus steeds uitblijft, terwijl de meerderheid van de groep het wel met elkaar eens is. Het CfPB maakt dat inzichtelijk doordat naast de groepsantwoorden, ook de individuele antwoorden worden bekeken.

Vragen en opmerkingen die tijdens de nabespreking uit de zaal komen:

- *De vragen zijn heel erg toegepast op de zachte kant, terwijl je straks met de werkelijkheid in aanraking komt. Bijvoorbeeld het aanspreken van collega's op gedrag kan tijdens het spel de juiste keuze lijken, terwijl het wellicht moeilijk is voor (sommige) medewerkers om dit in praktijk te brengen.*  
Dat klopt, je ziet dat tijdens het spelen van het spel ook terug. Naar aanleiding van situaties op een kaart worden hier discussies overgehouden. Medewerkers erkennen dat 'dat wat ze zouden moeten doen, anders kan zijn dan ze daadwerkelijk doen'. Vaak wordt het verschil tussen extroverte en introverte mensen genoemd. 'Pietje zou er zeker wel wat van zeggen, maar Klaasje..., nee die zou dat nooit doen'. Ook wordt de wijze waarop gereageerd wordt op iemand die een collega aanspreekt op gedrag besproken. Er wordt erkend dat de reactiewijze er voor zorgt of iemand wel of niet nogmaals iemand zal aanspreken.
- *Is er een verschil in consensus tussen operationele, strategische en tactische organisaties?*  
Het is moeilijk om daar een harde uitspraak over te doen. Wel is onze ervaring dat opleidingsniveau een rol speelt bij de omgang met het spel. Het lijkt erop dat hoger opgeleide medewerkers meer nut in het spel zien dan lager opgeleide medewerkers. Ook zie je verschil in de speelwijze tussen verschillende organisaties en afdelingen. Medewerkers die in hun werk gewend zijn samen te werken discussiëren anders dan medewerkers die gewend zijn zelfstandig taken uit te voeren.
- *Hoe gaan jullie om met de 'koppige' medewerkers die er steeds voor zorgen dat er geen consensus wordt bereikt, terwijl de rest van het groepje het wel met elkaar eens is?*  
Gelukkig komt dit niet vaak voor. Het gebeurt wel eens dat gedurende de uitleg van het spel mensen nog met de armen over elkaar zitten en nukkig kijken, maar zodra aan het spel begonnen kan worden doen ook zij er serieus aan mee. We hebben tot nu toe 1 keer gehad dat een speelgroep halverwege de tijd wou stoppen. Met het geven van een gerichte opdracht (speel van elke kleur nog een X aantal kaarten) is dit opgelost.
- *Eigenlijk moet van te voren al duidelijk zijn binnen welke kaders het spel moet worden gespeeld.*  
Dat klopt. Medewerkers moeten voordat ze aan het spel beginnen op de hoogte zijn van doelstellingen en randvoorwaarden. Ze moeten weten waarom het spel met ze gespeeld wordt en wat er met de antwoordkaarten wordt gedaan.
- *Individuele keuzes zijn vaak verschillend, maar uiteindelijk is er vaak groepsconsensus. Hoe gaan jullie daar mee om?*  
Zowel de individuele keuzes als de uiteindelijke groepskeuze wordt op de antwoordkaart genoteerd. Het is interessant om te zien welke keuzes veranderen tijdens een discussie, of men na een discussie over een bepaald onderwerp vaak tot een zelfde antwoord komt als andere groepen. Het wil echter nog wel eens gebeuren dat spelers pas na de discussie hun individuele antwoord noteren. We hebben zelfs wel eens medewerkers gezien die hun individuele antwoord na de discussie gaan uitgummen en 'verbeteren'. Voor wetenschappelijke analyse is dus niet altijd alle ontvangen data betrouwbaar.



## Lagerhuisdebat

Onder leiding van Willem Vrakking (partner Holland Consulting Group, bestuurslid CfPB) en gadeslagen door juryleden Homme ten Have en Roy Lamers buigt de zaal zich over drie prikkelende stellingen. Dat leidt tot stevige discussies.

### **Stelling 1. Het is uitermate onverstandig om de medewerkers van vandaag mee te laten beslissen over de werkplek van morgen.**

De inleider is het met de stelling eens. Ze stelt dat er een nieuwe generatie aan komt met specifieke kenmerken en behoeften (flexibel, eigenzinnig, ICT) en illustreert dit met een kort filmpje. De huidige generatie beslist over de werkomgeving vanuit zijn eigen perspectief zonder inzicht in behoeften van de nieuwe generatie.

Insprekers uit de zaal:

- Hier ben ik het niet mee eens. De medewerker van morgen mag straks zijn eigen werkplek verzinnen.
- Hier ben ik het niet mee eens. De medewerkers die vandaag of morgen binnenkomen, moeten zich net als iedereen gewoon aanpassen. Groepsdruk zal ervoor zorgen dat deze aanpassing binnen een jaar plaatsvindt.
- Als je een goede visie hebt op het kantoorconcept, houd je rekening met beide groepen. In het kantoorconcept moet de visie van nu en de visie van de toekomst worden samengebracht. Dit leidt tot maximale flexibiliteit.
- Medewerkers die net van school komen weten nog niet hoe ze moeten werken.
- Het is belangrijk om te kijken welk type medewerkers je nodig hebt voor je bedrijf en je werkomgeving daarop aan te passen. Er moet worden gestuurd op output en niet op aanwezigheid op kantoor.
- Ik ben het niet eens met de stelling. Het is een onderschatting van de medewerker van vandaag, alsof die niet toekomstgericht kunnen denken. Ik heb groot vertrouwen in het kunnen van de medewerkers van dit moment.
- Even praktisch. De medewerker van morgen is er nog niet dus die kan er niet over meedenken. We zullen het dus moeten doen met de medewerker van vandaag.
- Huisvesting is emotie. De medewerker van vandaag kan er ook over nadenken hoe de werkomgeving van morgen er uit zou moeten zien.
- We weten veel van de toekomstige werknemer af. Kijk bijvoorbeeld naar de manier waarop kinderen op school leren en werken.
- De wereld wordt te digitaal gezien. Het is verstandig om de medewerker van vandaag bewust te laten zijn van de werkomgeving van vandaag.
- Bedrijven moeten zich richten op de nieuwe en bestaande medewerkers.

### **Stelling 2. 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.**

De inleider is het met de stelling eens. Wat is nou eigenlijk het goede voorbeeld? Meedoen in het concept? Ik vind dat een manager die meedoet aan het concept juist het slechte voorbeeld geven. Een manager die veel overlegt heeft een eigen kamer nodig, dus met flexibel werken ondermijnt hij zelfs het huisvestingsconcept.



Insprekers uit de zaal:

- Die manager kan toch een vergaderfaciliteit gebruiken als hij moet overleggen?
- Huisvesten is vooral emotie. Een belangrijk aspect is dat een eigen kamer status en macht uitstraalt. Dus het is een slecht voorbeeld als een manager een eigen kamer heeft.
- In de praktijk heb ik zien gebeuren dat zodra een manager niet meedoet met het concept er veel weerstand ontstaat onder de medewerkers.
- Van het management wordt vaak gezegd dat ze niet meeleven als ze een vaste werkplek houden, maar dat is wel degelijk zo.
- Het zit veel meer in het gedrag: voorbeeldgedrag kan versterkend zijn voor het gedrag van de medewerkers.
- Bij activiteitgericht huisvesten komt het wel eens voor dat de medewerkers zelf willen dat de manager een eigen kamer behoudt.
- Daar ben ik het niet mee eens.
- Er kunnen ook allerlei andere redenen zijn om flexibel te werken, zoals kostenbesparing. Afhankelijk van de ambitie kan dus de keuze worden gemaakt om wel of niet mee te doen aan het concept.
- Ik zie het nog niet gebeuren dat de Minister-president zijn torentje opgeeft.
- Ik heb veel processen meegemaakt. Geef de leidinggevendenden een eigen plaats en laat ze niet meegaan in de massa.



Debatleider Willem Vrakking en juryleden Roy Lamers en Homme ten Have

**Stelling 3. 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.**

De inleider is het eens met de stelling. Innovatieve huisvesting, ofwel verandering, maakt medewerkers angstig. Dat leidt tot weerstand. Je moet er als management druk op leggen om te zorgen dat men de nieuwe werkomgeving toch op de juiste manier gaat gebruiken. Enige tact is daarbij wel van belang.

Insprekers uit de zaal:

- Ik ben het niet eens met het sanctioneren. Het gedrag moet wel worden veranderd maar op een zachtere manier.
- Ik ben het niet eens met de stelling. Als deze situatie zich voordoet, dan is het voorgaande proces niet goed verlopen.





- Het komt weleens voor dat medewerkers niet met flexibel werken kunnen omgaan en zich vervolgens ziekmelden omdat ze niet in de werkomgeving kunnen werken. Met deze mensen moet worden gepraat.
- Huisvesten is emotie. Door het management wordt over het algemeen weinig gedaan aan begeleiding van het huisvestingsproces.
- Wanneer stop je met implementeren? Hoeveel energie stop je in de medewerkers?
- Als het gebeurt, dan kan het goed zijn dat de omgeving niet passend is bij de organisatie.
- Voor iedere werkomgeving gelden gedragsregels. Je moet wel helpen met het nieuwe gebruik van de werkomgeving, maar niet sanctioneren. Helpen moet zolang het nodig is, eventueel binnen een afdeling zelf iemand aanwijzen die hiervoor zorgt.
- Je moet inderdaad begeleiden. De manager moet daarbij voorop blijven lopen. Het grootste gevaar is dat het in de praktijk stukt.
- Verkeersveiligheid is gebaat bij zo weinig mogelijk verkeersborden. Dus zo weinig mogelijk begeleiden.
- Als je een innovatieve werkomgeving ontwerpt moet je er met elkaar op toezien dat het goed wordt gebruikt. De medewerkers die er echt de maling aan hebben moeten wel gesanctioneerd worden.

## Harmonie in muziek? en/of Muziek in harmonie?

Door: Jean-Pierre Gabriël, dirigent Rijnlands Symfonie Orkest

Als afsluiting van de werkconferentie vertelt Jean-Pierre Gabriël – dirigent van het Rijnlandse Symfonie Orkest – over de opstelling van een orkest, de verschillende instrumenten en ook wat de kritische succesfactoren zijn voor de voortbrenging van een harmonieus resultaat door samenwerking, of in dit geval samenspelen.

Gabriël schetst een beeld van een orkest met een vaste opstelling van de diverse instrumenten. De samenstelling van het orkest wordt telkens afgestemd op het repertoire dat gespeeld wordt. Zodoende verschilt de opstelling van het orkest voor een stuk door Mozart van de opstelling voor een stuk door Mahler.



Jean-Pierre Gabriël

Verschillende typen musici



Gabriël vertelt ook over de wereld van de dirigent en de interne dynamiek van een orkest waarbinnen duidelijke communicatie, respect voor elkaar en een consistente werkwijze cruciaal zijn om een harmonieus resultaat voort te brengen. Hiermee slaat hij een brug tussen de wereld van contrabassisten, altviolen, harpisten, strijkers en blazers en het verloop van het huisvestingsproces waar samenwerking, duidelijke communicatie en een heldere visie op de toekomst ook erg van belang zijn.

“Het allerbelangrijkste is dat je altijd getrouw blijft aan je partituur”. En dat geldt ook voor huisvestingsprocessen. In het Huisvestingskeuzemodel wordt dit benadrukt door de nadruk die wordt gelegd op de eerste stappen in het huisvestingstraject, en op de continue koppeling tussen de verschillende onderdelen van het proces. Doe je dit niet, dan ligt kakofonie op de loer en is de kans op een harmonieus eindresultaat gering.