
Passende huisvesting en de rol van de facility manager



Joyce Visser

Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management

Passende huisvesting en de rol van de facility manager

*“Logica brengt je van A naar B,
Verbeelding brengt je overal.”*
Einstein

Afstudeerscriptie

Auteur: Joyce Visser
Studentnummer: 20014337

Den Haag, mei 2005

Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management - deeltijd
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent- begeleider: Mevrouw K.E. van den Bosch - van Knotsenburg

Medebeoordelaar: De heer E. Constant

Opdrachtgever: De heer H. Bloemen

ISS Facility Services
Atoomweg 464-466
3503 RB Utrecht

Periode Onderzoek: januari 2005 - mei 2005

Samenvatting

In het kader van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool is onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde van de facility manager voor het ruimtelijk ontwerp. De aanleiding van het onderzoek zijn de veel voorkomende knelpunten in de huisvesting van organisaties die zijn oorsprong vinden in het ruimtelijk ontwerp. De opdrachtgever is de heer Bloemen op persoonlijke titel.

Het doel van het rapport is opgedeeld in twee delen. Het eerste deel is om inzicht te krijgen in de effecten van de inbreng van de facility manager. Het tweede deel geeft aan op welke wijze de participatie van de facility manager in het ontwerpproces kan plaatsvinden. De probleemstelling luidt:

Wat zijn de effecten van het participeren van een facility manager bij de ontwikkeling van het ruimtelijk ontwerp?

Voor het onderzoek is zowel theoretisch als empirisch onderzoek verricht. Het empirische onderzoek is uitgevoerd in de vorm van diepte-interviews. Het eerste deel geeft antwoord op vragen over de relatie tussen de doelstellingen van een organisatie en het ruimtelijk ontwerp, de participatie van de facility manager of adviseur bij het ruimtelijk ontwerp en de mogelijke effecten die voortvloeien uit het ruimtelijk ontwerp. In het tweede deel wordt ingegaan op het ontwerpproces, de projectorganisatie en de documenten en de rol van de facility manager.

De belangrijkste conclusies zijn:

- Indien in het ruimtelijk ontwerp op een juiste wijze de activiteiten en werkprocessen van een organisatie zijn opgenomen, geeft dit ondersteuning aan het kernproces om de doelstellingen te verwezenlijken;
- De facility manager of adviseur zorgt voor passende huisvesting voor zowel de kernorganisatie als de facilitaire organisatie door zijn kennis van de organisatie, zijn visie over de facilitaire organisatie, zijn ervaring met de bestaande huisvesting en zijn structurele verantwoordelijkheid. De facility adviseur geniet de voorkeur om te participeren in het ontwerpproces boven een facility manager;
- De effecten voor het kernproces die voortvloeien uit het ruimtelijk ontwerp zijn tijdbesparing, optimale logistieke stromen, positieve beleving van de medewerkers en de klanten, uitstraling van het gebouw, optimale ondersteuning. De effecten voor de facilitaire organisatie zijn besparing op of efficiënter gebruik van de vierkante meters, en het realiseren van de benodigde facilitaire ruimten met de juiste situering ten opzichte van elkaar en de werkprocessen van het kernproces. Dit heeft invloed op de logistiek en daarmee de inzet van personeel, de factor tijd, kwaliteit en de klanttevredenheid.

In de aanbevelingen wordt geadviseerd om een facilitair adviseur te laten participeren in het ontwerpproces. Hij dient op de hoogte te zijn van de doelstellingen en de ontwikkelingen van een organisatie. Aanbevolen wordt om zowel aanvullend kwantitatief onderzoek te doen, als onderzoek te doen naar de ontwikkelingen op het gebied van uitbesteding van de huisvesting, inclusief beheer en faciliteiten. Aanvullend onderwijs op het gebied van accommodatiemanagement voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt aangeraden.

Voorwoord

Deze afstudeerscriptie is in het kader van de afronding van de opleiding Facility management deeltijd is gerealiseerd. Door het interessante onderwerp heb ik met plezier aan de scriptie gewerkt, alhoewel ik het erg prettig vind dat deze nu gereed is.

De heer van der Horst wil ik bedanken voor het in contact brengen met mijn opdrachtgever. Het onderzoek is vervolgens mogelijk geworden doordat de heer Bloemen heeft toegezegd om dit afstudeeronderzoek te begeleiden. Dank aan de heer Bloemen voor zijn inzet en het feit dat hij mij heeft vrijgelaten in het bepalen van de inhoud.

Mevrouw van den Bosch - van Knotsenburg, mijn docent-beoordelaar, wil ik hartelijk bedanken voor haar wijze woorden en de reflectie op mijn concepten. Deze ontving ik op de juiste momenten.

Daarnaast wil ik de personen die ik geïnterviewd heb, bedanken voor de bron van inspiratie die zij voor mij zijn geweest en de grote input die dit heeft opgeleverd.

Mijn studiegenoten dank ik voor de interessante en leuke contacten en voor de gezelligheid tijdens de studie. Zij vormden een grote motivatie om de dinsdag- en donderdagavonden aanwezig te zijn. Frank Robbers, Dewi Viergever en Nina Hoogerbrugge wil ik bedanken voor het becommentariëren van de afstudeerscriptie en de fijne woorden. Als laatste wil ik mijn ouders bedanken die mijn constante steun en toeverlaat zijn.

Joyce Visser
Den Haag, mei 2005

Inhoudsopgave

<i>Inleiding</i>	7
Aanleiding	7
Doel	7
Doelgroepen	8
Probleemstelling	8
Afbakening	8
Verantwoording	9
Opdrachtgever	9
Leeswijzer	9
<i>1 Opzet van het onderzoek</i>	<i>11</i>
<i>2 Doelstellingen en ruimtelijk ontwerp</i>	<i>13</i>
2.1 Missie en doelstellingen van een organisatie	13
2.2 Doelstellingen facilitaire organisatie	14
2.3 Ruimtelijk ontwerp	16
2.4 Relatie doelstellingen organisatie en ruimtelijk ontwerp	16
2.5 Verband ruimtelijk ontwerp en de facilitaire organisatie	17
2.6 Samenvatting / conclusie	18
<i>3 Betrokkenheid Facility manager</i>	<i>19</i>
3.1 Historie	19
3.2 Toegevoegde waarde facility manager?	19
3.3 Verhoudingen tussen het management van het kernproces, de architect en de facility manager	22
3.4 Facility manager of facility adviseur	22
3.5 Samenvatting / conclusie	23
<i>4 De Effecten</i>	<i>24</i>
4.1 Relatie met bedrijfsresultaat	24
4.2 Effecten op het kernproces	25
4.3 Effecten op het facilitaire proces	26
4.4 Voorbereidingstijd	29
4.5 Samenvatting / conclusie	29

5	<i>Ontwerpproces</i>	30
5.1	Een bouwproject	30
5.2	Het ontwerpproces	32
5.3	De projectorganisatie	33
5.4	Samenvatting / conclusie	34
6	<i>Rol van facility manager / adviseur</i>	35
6.1	Invulling rol	35
6.2	Competenties	36
6.3	Ontwikkelingen	36
6.4	Samenvatting / conclusie	37
	<i>Conclusie en aanbevelingen</i>	38
	<i>Implementatieplan en financiële paragraaf</i>	40
	<i>Literatuuropgave</i>	42

Bijlagen

1. Subprobleemstellingen onderverdeeld in sub-subprobleemstellingen
2. Diepte-interviews
 - a. De heer Bloemen, directeur ISS Facility Services (interview perspectief facility adviseur huisvestingsprojecten, hoofd facilitair bedrijf Ahold en Politie);
 - b. De heer Boogers, hoofd backoffice / plv. facilitair directeur hoofdkantoor Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (interview perspectief projectleider nieuwbouw hoofdkantoor ministerie van VWS);
 - c. Mevrouw Chin Kwie Joe, adviseur CKJ Consultancy (interview perspectief facility adviseur Waterschappen Tiel en Breda);
 - d. De heer Hootsmans, coördinerend architect Rijksgebouwendienst (interview perspectief architect hoofdkantoor Verkeer en Waterstaat);
 - e. De heer Huntjens, senior facility manager ING House (interview perspectief project facilities ING House en huidige functie);
 - f. De heer Petit, directie Rijkswaterstaat van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (interview perspectief manager primair proces Rijkswaterstaat);
 - g. De heer Tiebosch, facility manager hoofdkantoor Ministerie van Verkeer en Waterstaat (interview perspectief gelijk aan huidige functie)
3. Verklaring kernbegrippen
4. Specificatie NFC Index® 2003 op functieniveau en de facilitaire kengetallen van de Rijksoverheid
5. Facilitaire kengetallen kerndepartementen Rijksoverheid 2003 met de invloed van het ruimtelijk ontwerp op de verschillende faciliteiten.
6. Projectorganisatie in relatie tot de moederorganisatie

Inleiding

In de inleiding wordt het onderwerp toegelicht door de uitgangspunten te beschrijven. Het probleem dat centraal staat, wordt uitgelegd door middel van een citaat en een aantal voorbeelden. Ook worden het doel en de doelgroep van het onderzoek toegelicht en wordt de probleemstelling geformuleerd. De afbakening geeft aan binnen welke kaders dit onderzoek is uitgevoerd. Daarna wordt ingegaan op de keuze van het onderwerp en de opdrachtgever. De inleiding wordt afgesloten met een leeswijzer voor de volgende hoofdstukken.

Aanleiding

"Wij hebben geen verstand van bouwen. Je komt in een tredmolen van besluitvorming terecht en je realiseert je niet dat je in het eerste kwartaal beslissingen neemt die effect hebben voor beslissingen die je in het derde kwartaal moet nemen en dan kun je niet meer terug. Soms beperkt dat de uiteindelijke oplossingsmogelijkheden te veel. Dat hebben we ons niet altijd gerealiseerd. Daar hadden we onze facility manager wat meer credit moeten geven" zegt de heer Schot, president & CEO DaimlerChrysler Nederland B.V. met betrekking tot zijn nieuwe huisvesting in Utrecht.¹

Regelmatig komt het voor dat nieuwe huisvesting van een organisatie niet voldoet aan de functionele eisen en wensen van de organisatie. Dit heeft directe invloed op de werkprocessen van de kernorganisatie en de kwaliteit van de service verlening van de facilitaire organisatie. Soms betreft het kleine zaken, zoals het vergeten van een stopcontact op de gang voor de schoonmaker. Maar het komt ook voor dat het meer ingrijpende zaken betreft, zoals een verkeerde positionering van ruimten in een gebouw of zelfs het vergeten van bepaalde ruimten. Dit zijn twee praktijkvoorbeelden uit een lange rij, die voorkomen bij nieuwbouw of renovatie, waarvan de bewoners van het pand en de processen van de facilitaire organisatie dagelijks hinder van ondervinden. De oplossingen die na de oplevering van het pand hiervoor bedacht moeten worden, zijn vaak niet bevredigend en veelal kostbaar.

Men is zich er steeds meer van bewust dat tijdens het ontwerpproces de exploitatiekosten voor de toekomst worden vastgelegd.^{2, 3} In deze fase kunnen door een goede detaillering en zorgvuldig gekozen materiaalgebruik de beheerkosten aanzienlijk beïnvloed worden. Echter de in de eerste alinea genoemde problemen worden bepaald tijdens het creëren van het ruimtelijk ontwerp. Het betreft het plaatsen van de juiste ruimten in een logische ordening, waar de focus van dit onderzoek op ligt. In dit onderzoek wordt onderzocht of de facility manager ervoor kan zorgen dat bovenstaande knelpunten kunnen worden voorkomen wanneer hij participeert bij het opstellen van het ruimtelijk ontwerp voor nieuwbouw panden of renovatie.

Doel

Het doel van het rapport is tweeledig. Ten eerste is het de intentie om de relatie tussen de doelstellingen van de organisatie, het ruimtelijk ontwerp en de facilitaire organisatie te belichten.

¹ Artikel van Lemmens "Buurten in lage weide, over kantoorhuisvesting in Utrecht" in Facility Management Magazine, februari 2005

² Artikel van Visser-de Boer "Zorginstelling, patiënt en flexibiliteit centraal in Deventer Ziekenhuis" in Facility Management Magazine, september 2004

³ Artikel van Janssen "De techniek van morgen. In Facility Management Informatie, november 2004

Daarmee wordt de basis gelegd om de relevantie van de participatie van de facility manager in het ontwerpproces te onderzoeken. Waarna het onderzoek inzicht moet geven in de effecten van de inbreng van de facility manager.

Vervolgens is het doel van het onderzoek om aan te geven op welke wijze deze participatie van de facility manager daadwerkelijk zou kunnen plaatsvinden. Het onderzoek moet resulteren in activiteiten, kritische succesfactoren en competenties met betrekking tot de projectorganisatie en de rol van de facility manager.

Doelgroepen

Dit onderzoek is bedoeld voor organisaties die plannen hebben om passende huisvesting voor hun eigen organisatie te realiseren. Het onderzoek is dan ook niet geschreven voor projectontwikkelaars die een gebouw realiseren voor een nog onbekende huurder. De doelgroepen zijn managers van het kernproces, architecten en facility managers. Voor managers van het kernproces geeft het onderzoek inzicht in het resultaat van de deelname van de facility manager in een projectorganisatie. Daarnaast geeft het handvaten om participatie daadwerkelijk te implementeren. Doordat deze scriptie zich toespitst op het ruimtelijk ontwerp laat het de facility manager door een andere bril kijken dan die van zijn dagelijkse werkzaamheden. Architecten kunnen hun voordeel ermee doen om de beweegredenen van een facility manager, die deelneemt in het ontwerpproces, te begrijpen. Dit onderzoek kan een discussie openen tussen het management van de kernorganisatie, de facilitaire organisatie en de architect.

Probleemstelling

Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Wat zijn de effecten van het participeren van een facility manager bij de ontwikkeling van het ruimtelijk ontwerp?

Ter verduidelijking wordt hieronder een toelichting gegeven op enkele woorden die in de probleemstelling voorkomen.

Met *participeren* wordt bedoeld het actief meedenken en meebeslissen in een proces, waar verschillende partijen aan deel nemen en een ieder zijn vakkennis gebruikt om het project te verrijken.

Een *ruimtelijk ontwerp* is een vertaling van de wensen en eisen van een organisatie in een driedimensionaal programma.

De probleemstelling is opgedeeld in een aantal subprobleemstellingen, die in het volgende hoofdstuk de opzet van het onderzoek weergegeven en verklaard worden.

Afbakening

De keuze om dit onderzoek te richten op het ruimtelijk ontwerp leidt tot een afbakening van het onderzoeksterrein. In dit onderzoek worden de overige factoren die van invloed zijn op het ontwerp van een gebouw, zoals materiaalgebruik, constructie en detaillering buiten beschouwing gelaten. Dit onderzoek zal dan ook niet gaan over de exploitatiekosten, maar is geconcentreerd op het ruimtelijk gebruik van een pand door zijn toekomstige gebruikers.

In het onderzoek zijn alleen kantoororganisaties betrokken. Kantoororganisaties hebben globaal dezelfde uitgangspunten voor het programma van eisen en zijn daarom vergelijkbaar. Een organisatie met specifieke functies heeft andere wensen en eisen, waardoor de onderzoeksresultaten niet vergelijkbaar zijn.

Qua grootte van kantoororganisaties is gekozen voor organisaties variërend van vierhonderd tot tweeduizend medewerkers. Organisaties van deze omvang hebben een strategie en een uitgebreide facilitaire dienst.

Verantwoording

Dit onderzoek komt voort uit interesse, een opleidingsachtergrond op het gebied van bouwkunde en de wens om deze te verenigen met de nieuwe kennis opgedaan tijdens de studie Facility Management. In de functie van huisvestingsadviseur en gedurende de studie Facility Management, kom ik regelmatig terecht op het raakvlak tussen Facility Management en Bouwkunde. Soms lijkt het erop dat deze vakgebieden niet samengaan. Ik denk dan met name aan de esthetische visie van de architect, de vanuit het kostenoogpunt kijkende opdrachtgever en de functionele blik van de facility manager. Toch ben ik ervan overtuigd dat juist door een nauwe samenwerking van deze partijen tijdens het ontwerpproces meerwaarde gecreëerd kan worden voor alle partijen in de vorm van het uiteindelijke resultaat: een nieuwe passende huisvesting voor de gehele organisatie. De laatste opdracht van de studie Facility Management om een afstudeerscriptie te schrijven, leent zich uitstekend om hier onderzoek naar te doen.

Opdrachtgever

Voor het onderwerp van deze scriptie ben ik enige tijd op zoek geweest naar een opdrachtgever. Het is gebruikelijk dat de student een probleem in de organisatie analyseert en hier een scriptie over schrijft, waarna een voor de opdrachtgever bruikbaar eindproduct geleverd wordt. In deze situatie heeft de heer Bloemen, directeur ISS Facility Services, toegezegd om dit afstudeertraject te begeleiden zonder dat er een bruikbaar eindproduct voor de organisatie wordt ontwikkeld. Deze begeleiding is op persoonlijke titel en maakt het voor mij mogelijk om dit onderwerp te onderzoeken in het kader van het afstuderen.

Leeswijzer

Hieronder wordt in het kort omschreven wat er per hoofdstuk behandeld wordt.

In hoofdstuk 1 wordt de structuur van het onderzoek uitgelegd. De methoden van onderzoek wordt aan de hand van het onderzoekstype, de dataverzamelmethode, de onderzoeksvorm en de analysetechnieken beschreven.

In hoofdstuk 2 wordt eerst geanalyseerd of er een verband is tussen de doelstellingen van een organisatie en het ruimtelijk ontwerp. Hiervoor worden de begrippen doelstellingen en ruimtelijk ontwerp verduidelijkt. Tevens wordt de koppeling met de doelen van de facilitaire organisatie gezocht.

In hoofdstuk 3 wordt meer concreet, gericht op de knelpunten die zich voordoen, onderzocht waarom nu juist de facility manager of facility adviseur in het ontwerpproces betrokken zou moeten worden. De verhouding tussen de manager van het kernproces, de architect en de facility manager wordt onderzocht.

Naar aanleiding van hoofdstuk 2 en 3 worden de verschillende effecten die kunnen optreden nagegaan in hoofdstuk 4. Deze worden onderverdeeld in effecten voor de kernorganisatie en effecten voor de facilitaire organisatie.

In hoofdstuk 5 wordt het bouwproces per fase beschreven. De activiteiten en beslisdocumenten in de ontwerpfasen worden benoemd. Ook de beheersaspecten worden in dit hoofdstuk toegelicht. De projectorganisatie met de betrokkenen en de bijbehorende projectdocumenten staan centraal.

Hoofdstuk 6 gaat dieper in op de rol van de facility adviseur tijdens een ontwerpproces. De werkzaamheden en competenties worden onderzocht. Ook de ontwikkelingen die voor deze rol in het vakgebied spelen, worden genoemd.

In het hoofdstuk conclusie en aanbevelingen wordt, naar aanleiding van de uitkomsten van de eerste drie hoofdstukken, het antwoord op de probleemstelling gegeven en aanbevelingen gedaan.

De implementatie en financiële weergave geeft op basis van de gegevens van hoofdstuk 4 en 5 advies over het inzetten van een facility adviseur in een ontwerpproces en de te verwachten kosten en opbrengsten.

Bij het gebruik van een bron wordt deze vermeld door middel van een voetnoot onderaan de pagina of een directe verwijzing in de tekst. In de literatuurlijst zijn de volledige gegevens van de gebruikte literatuur opgenomen.

Voor de verklaring van de kernbegrippen die in het onderzoek gebruikt zijn, wordt verwezen naar bijlage 3.

1 Opzet van het onderzoek

Om het onderzoek op een systematische manier aan te pakken is een structuur opgezet. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methode van onderzoek. Hierbij worden het onderzoekstype, de dataverzamelmethode, de onderzoeksvorm en de analysetechnieken benoemd.

Het onderzoekstype is kwalitatief. Kwalitatief onderzoek wordt uitgevoerd wanneer het van belang is om de aard en de eigenschappen van het onderzochte verschijnsel in kaart te brengen.⁴ In dit onderzoek is het verschijnsel dat onderzocht wordt het effect dat ontstaat door de participatie van de facility manager bij het ruimtelijk ontwerp. Het antwoord op deze probleemstelling is kwalitatief van aard. Gezien de beschikbare tijd van vijf maanden en de ontbrekende noodzaak om het onderzoek aan een zeer hoge betrouwbaarheid te laten voldoen, is ervoor gekozen om het onderzoek te baseren op een beperkt aantal betrouwbare bronnen. Het betreft daardoor een indicatief onderzoek.

Eenzijds is als dataverzamelmethode theoretisch onderzoek uitgevoerd. Daarnaast is door middel van diepte-interviews empirisch onderzoek verricht. Eerst is een logische opbouw voor de scriptie neergezet, die als basis is gebruikt voor de diepte-interviews. Voor het onderzoek zijn subprobleemstellingen opgesteld om op een overzichtelijke manier de probleemstelling in delen te kunnen onderzoeken en beantwoorden. In bijlage 1 is te lezen hoe de subprobleemstellingen weer zijn onderverdeeld. Deze sub-subprobleemstellingen zijn in de interviewvragen verwerkt. Om de uitkomsten goed te kunnen vergelijken zijn de interviews qua structuur en inhoud op dezelfde wijze afgenomen. Voor de structuur van de scriptie is gekozen om per hoofdstuk een subprobleemstelling te beantwoorden. Ieder hoofdstuk wordt onderbouwd door zowel theoretisch onderzoek als empirisch onderzoek.

Gekozen is om het onderzoek niet alleen vanuit de facilitaire belevingswereld te schrijven, maar ook is geprobeerd om de inzichten van het management van het kernproces mee te nemen en de mening van de architect te ventileren. Dit zijn de functies die een rol spelen in het ontwerpproces. De keuze om bepaalde personen te interviewen is weloverwogen genomen. Ten eerste zijn twee adviseurs gezocht die meerdere huisvestingsprojecten uitgevoerd hebben en daardoor ervaringen naast elkaar kunnen zetten. Ten tweede zijn drie mensen gezocht die aan hetzelfde project hebben meegewerkt, maar waarvan ieder vanuit een eigen gezichtspunt zijn mening geeft. Hiervoor is het hoofdkantoor van Verkeer en Waterstaat in Den Haag gekozen, waarbij de manager van het kernproces, de architect en de facility manager zijn geïnterviewd. Vervolgens is een facility manager gevraagd die ongeveer een zelfde project als bij Verkeer en Waterstaat heeft uitgevoerd om dit onderling te kunnen vergelijken. Als laatste is een facility manager geïnterviewd waarvan de doelstellingen van het bedrijf opvallend aanwezig zijn in het gebouw. Dit om te kijken wat voor invloed dit heeft op het proces. Zie bijlage 2 diepte-interviews voor de uitgeschreven gesprekken.

⁴ Syllabus Methoden van Onderzoek van de heer Genet, pag. 25

Het onderzoek is, aansluitend op het doel, opgesplitst in twee delen die een nauwe samenhang hebben. Per deel worden een aantal subprobleemstellingen beantwoord:

- Het eerste deel geeft antwoord op de probleemstelling. Deze wordt opgedeeld in drie subprobleemstellingen, die opeenvolgend worden doorlopen. De subprobleemstellingen luiden als volgt:
 1. Wat is de relatie tussen de doelstellingen van een organisatie en het ruimtelijk ontwerp?
 2. Wat betekent de participatie van de facility manager of adviseur bij het ruimtelijk ontwerp?
 3. Wat zijn de effecten die voortvloeien uit het ruimtelijk ontwerp?

De concrete onderzoeksvorm is zowel bureau-onderzoek als casestudy. De analysetechnieken die gebruikt zijn, zijn achtereenvolgens reduceren, ordenen, samenvatten en het leggen van relaties.

- In het tweede deel van het onderzoek wordt onderzocht hoe het eerste deel tot uiting kan komen. Hiervoor zijn de volgende twee subprobleemstellingen geformuleerd.
 4. Wat staat er in de theorie over het ontwerpproces, de projectorganisatie en de hiervoor gebruikte documenten?
 5. Hoe ziet de rol van facility manager eruit tijdens het opstellen van het ruimtelijk ontwerp?

Het tweede deel geeft dus weer op welke wijze de invulling van de rol van facility manager eruit ziet om het eerder genoemde effect te kunnen realiseren. Hier gelden dezelfde onderzoeksvormen en analysetechnieken als bij deel I.

In het volgende hoofdstuk wordt gestart met de uitwerking van het eerste deel.

2 Doelstellingen en ruimtelijk ontwerp

Om aan te geven wat de betekenis is van een ruimtelijk ontwerp voor een organisatie, wordt in dit hoofdstuk onderzoek gedaan naar de relatie hiervan met de doelstellingen van een organisatie. Om deze relatie te onderzoeken worden deze begrippen eerst toegelicht. In paragraaf 2.1 wordt beschreven wat de betekenis is van een missie en doelstellingen en wat deze inhouden voor een organisatie. Vervolgens wordt onderzocht op welke wijze de facilitaire organisatie zijn doelstellingen formuleert. Daarna wordt uitgelegd wat er verstaan wordt onder ruimtelijk ontwerp. Op dat moment kan de relatie tussen de doelstellingen van een organisatie en het ruimtelijk ontwerp onderzocht worden, waarbij gebruikt wordt gemaakt van de input van de diepte-interviews. Omdat de facilitaire organisatie andere werkprocessen heeft dan de kernorganisatie, wordt hier in een aparte paragraaf op ingezoomd. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt een korte samenvatting / conclusie gegeven.

2.1 Missie en doelstellingen van een organisatie

Een organisatie heeft een missie en doelstellingen nodig om de richting te bepalen waar een organisatie naar toe wil. De missie is een korte boodschap die aangeeft wat de organisatie wil zijn en wil betekenen voor de klant, medewerker of andere belanghebbende. Vaak is de missie filosofisch geformuleerd en maakt deze duidelijk waar de organisatie zich in onderscheidt en wat haar waarden en plaats in de wereld is. De doelstellingen worden vervolgens op basis van deze missie bepaald. Doelstellingen geven antwoord op de vraag wat een organisatie precies wil bereiken. Zij geven een richting aan, bundelen de inspanningen, sturen de plannen en helpen vooruitgang te evalueren. Een doel is een direct of indirect uit de missie afgeleide, duidelijk gespecificeerd, gewenst en meetbaar resultaat, die op een vooraf aangegeven tijdstip bereikt moet zijn.⁵ Doelen zijn er om bereikt te worden en moeten dus ook op een uitdagende en inspirerende manier beschreven worden en vooral ook haalbaar zijn. Op basis van de organisatiebrede doelen stellen de afdelingen hun eigen middellange en korte termijn doelen op.

Het opstellen en vastleggen van de doelstellingen is belangrijk, omdat een organisatie deze nodig heeft om te kunnen sturen. De strategievorming kan pas gaan plaatsvinden als de doelen zijn gesteld. Strategisch management is het uitdenken van manieren om de gestelde organisatiedoelen te bereiken en vervolgens ook de uitgedachte manier toe te passen, zoals Peter Thuis verwoordt in het boek Toegepaste organisatiekunde. Een strategie wordt veelal bepaald door het uitvoeren van een interne en externe analyse. Dit wordt ook wel de SWOT-analyse genoemd (zie ook figuur 1). Hierbij wordt aan enerzijds gekeken naar de omgeving waarin zich kansen en bedreigingen voor doen, waarop de organisatie moet anticiperen. Anderzijds wordt gekeken naar de interne omgeving om te zien wat de sterke en zwakke kanten van de organisatie zijn. In deze snel ontwikkelende maatschappij zal een organisatie deze SWOT-analyse regelmatig moeten uitvoeren om zonodig de strategie bij te stellen en in de markt te kunnen blijven concurreren om een bestaansrecht als organisatie te blijven behouden.

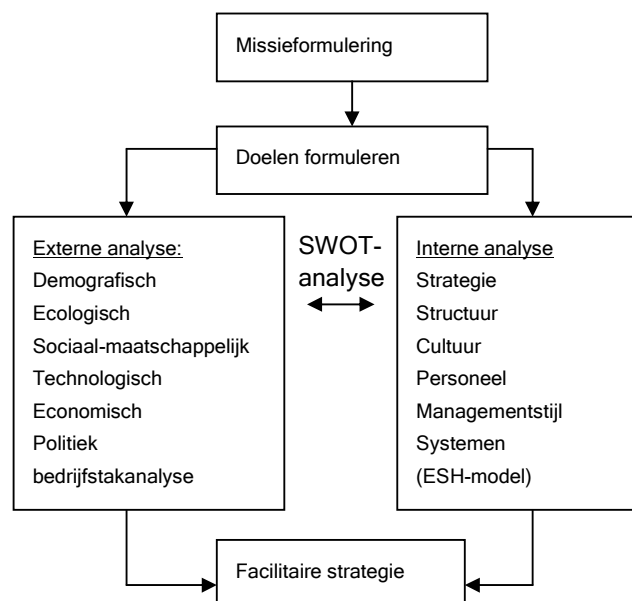
⁵ Facility Management van Maas en Pleunis, pag. 62

2.2 Doelstellingen facilitaire organisatie

De doelen van de facilitaire organisatie zijn, veelal op tactisch en operationeel niveau, een afgeleide van de doelen van de moederorganisatie. Uit de definitie die Regterschot geeft over de betekenis van Facility management, kan afgeleid worden dat huisvesting wordt gerealiseerd om de organisatie te ondersteunen in het bereiken van haar doelstellingen:⁶

Facility management is het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving.

Weliswaar is deze definitie uit 1988, maar toch is deze nog steeds actueel. De definitie wordt ook door Maas en Pleunis gebruikt in het boek Facility management. Regterschot maakt duidelijk dat de doelen van de organisatie uitgangspunt zijn voor de facilitaire organisatie. Zie figuur 1 missie, doelen en strategieformulering van Maas en Pleunis.



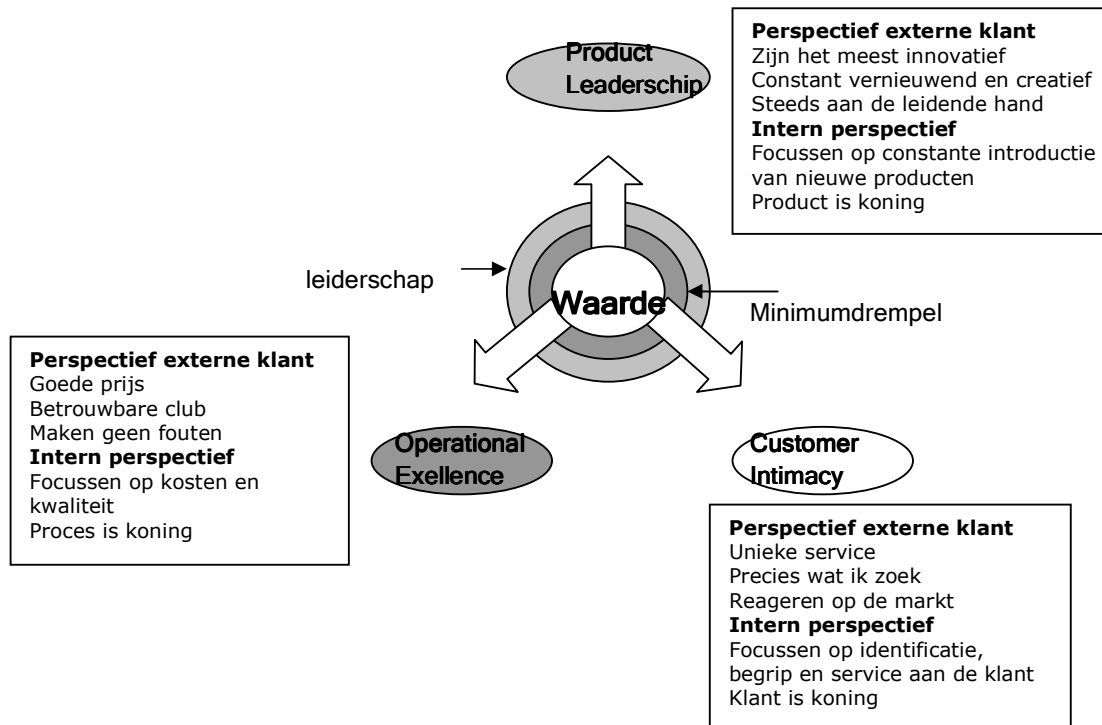
Figuur 1 Missie, doelen en strategieformulering

Ook Maas en Pleunis erkennen dat “als vanzelfsprekend de doelen van de facilitaire organisatie afgeleid zijn van de moederorganisatie”. Het leveren van een standaard facilitair product is niet genoeg. De facilitaire organisatie ontleent haar bestaansrecht aan de toegevoegde waarde die zij levert aan de organisatie waarvan zij deel uitmaakt. Ook de facilitaire organisatie levert hierdoor indirect een bijdrage aan het succes van de organisatie.

De facilitaire organisatie zal moeten inspelen op de ontwikkelingen van de kernorganisatie. Organisaties kiezen, vanuit de economische bedrijfskunde gezien, voor een manier waarop zij waarde kunnen toevoegen aan een product of dienst die zij leveren. In figuur 2 zijn drie waardeproposities opgenomen: de beste prijs-kwaliteitverhouding, de beste bediening van de klant en het beste product.⁷

⁶ Polyfacilitair zakboekje van PBNA, pag. 250

⁷ Presentatie mevrouw Everards op de Haagse Hogeschool en het boekje *Speel je eigen spel* een uitgave van TwynstraGudde pag. 13



Figuur 2 Drie waardeproposities

De waardepropositie waar het bedrijf voor kiest, is verwerkt in de strategie van de organisatie. Deze heeft invloed op de dienstverlening van de facilitaire organisatie. De strategie geldt als input voor de wijze van inrichten en bepalen van het producten- en dienstenpakket van de facilitaire organisatie waaronder de huisvesting. De strategie van de facilitaire organisatie moet een afgeleide zijn van de strategie van de moederorganisatie.⁸ Hiermee kan een sterke bijdrage geleverd worden aan de effectiviteit en doelgerichtheid van de organisatie.⁹ Wanneer de organisatie heeft gekozen voor de Operational excellence, zal de facilitaire organisatie voornamelijk op de kosten letten en is zij reactief en meer operationeel gericht. Als de organisatie kiest voor Customer intimacy, zal de facilitaire organisatie hierop moeten reageren door een proactieve houding aan te nemen, te focussen op de werkprocessen en veranderingsgezind moeten zijn. Op deze wijze voegt de facilitaire organisatie waarde toe aan de organisatie.

Een model dat gebruikt kan worden door een facility manager om een facilitaire organisatie op te zetten die maximaal kan reageren op het kernproces, kan het 7S-model van McKinsey zijn. Dit is een model om de interne analyse uit te voeren. McKinsey geeft in zijn 7S-model aan dat alle zeven elementen voor een organisatie belangrijk zijn. De onderlinge samenhang is groot.¹⁰ De 7S-en; strategie, structuur, systemen, stijl van leidinggeven, staf, sleutelvaardigheden, significante waarden, dienen afgestemd te worden op de kernorganisatie. Ook de contingentietheorie die van Krimpen noemt in zijn boek Facility management in perspectief is een manier om via een analyse van relevante factoren en variabelen een ontwerp te maken van een facilitaire organisatie dat recht doet aan een specifieke bedrijfscontext.

⁸ Facility Management van Maas en Pleunis, pag. 69, 70

⁹ Polyfacilitair zakboekje van PBNA, pag. 16

¹⁰ Toegepaste organisatiekunde van Peter Thuis, pag. 213

2.3 Ruimtelijk ontwerp

Voorgaande tekst wijst uit dat er een verband bestaat tussen de organisatie doelstellingen en die van de facilitaire organisatie. Om te bekijken of er een relatie is tussen de doelstellingen van een organisatie en een ruimtelijk ontwerp, wordt in deze paragraaf eerst de term ruimtelijk ontwerp toegelicht.

Een ruimtelijk ontwerp is hoe het gebouw eruit ziet; niet de schil, maar binnenin. De vorm van het ontwerp beïnvloedt het ruimtelijk ontwerp, maar even zo goed beïnvloedt het ruimtelijk ontwerp ook de vorm. Sommigen beweren dat de vorm volledig wordt bepaald door de functie: form follows function.¹¹ Dit zou er op wijzen dat een gebouw alleen maar een functionele functie heeft, maar dit is niet het geval. Naast de functionele functie heeft een gebouw ook nog een klimatologische functie, een symbool functie en een economische functie.¹² Andersom, function follows form, leidt ook niet tot een geïntegreerd ontwerp. Hierbij is de kans groot dat de gebruikswaarde in de knel komt. Belangrijk is dat er een wisselwerking ontstaat door een gewenste vorm waarin alle functies ruimte krijgen rekening houdend met kosten en techniek.

Een ruimtelijk ontwerp wordt opgesteld tijdens het ontwerpproces, dat gebaseerd is op een programma van eisen. Als een organisatie gekozen heeft om nieuwbouw of renovatie te willen realiseren, zal hiervoor een programma van eisen gemaakt dienen te worden. Hierin zijn verschillende aspecten opgenomen die van invloed zijn op het ruimtelijk ontwerp; welke activiteiten moeten in het gebouw kunnen plaatsvinden, hoeveel vloeroppervlakte is er nodig, op welke wijze willen mensen werken, welke ruimten zijn belangrijk en dienen prominent aanwezig te zijn, welke eisen worden gesteld aan toegankelijkheid, veiligheid, flexibiliteit, en dergelijke. Het ruimtelijk ontwerp geeft aan hoe het gebouw is ingedeeld, welke ruimten op welke plaats gesitueerd zijn en hoe groot deze zijn. Een ruimtelijk ontwerp is een vertaling van de wensen en eisen van een organisatie in een driedimensionaal programma. In het ruimtelijk ontwerp zijn alle activiteiten en werkprocessen van een organisatie verwerkt, hetgeen weer op verschillende manieren kan worden vormgegeven. Belangrijk hierin is dat dit een logisch geheel vormt.

2.4 Relatie doelstellingen organisatie en ruimtelijk ontwerp

In Nederland wordt een klein gedeelte van de gebouwen gebouwd met als belangrijkste doel de al eerder genoemde symbool functie.¹³ Het ING House in Amsterdam is hiervan een goed voorbeeld. Het gebouw is neergezet om te functioneren als Public Relation¹⁴ voor de organisatie. De missie van de organisatie is innovatief en transparant.¹⁵ Dit straalt zowel van buiten als van binnen van het gebouw af. Het ING House is een typisch voorbeeld van een gebouw waar de doelstellingen van het bedrijf geheel in verweven zijn, hetgeen ook de opdracht aan de architect was. Ook het ruimtelijk ontwerp wordt hier direct door beïnvloed. Een voorbeeld is de situering van de representatieve ruimten in het gebouw op de mooiste locaties.

Maar niet alle gebouwen worden op deze wijze ontworpen. Eigenlijk is aan de meeste gebouwen in Nederland niet direct af te lezen wat de doelstelling van de organisatie is. Daarentegen is er toch een verband te vinden tussen de doelstellingen van de organisatie en het ruimtelijk ontwerp. Dit verband is misschien nog wel sterker met het ruimtelijk ontwerp dan in het geval van het ING House. De heer Bloemen zegt in het interview: “in het ontwerpproces stel je de vraag, wie wil ik zijn en wat wil ik uitstralen”. Het ontwerp representeert vervolgens deze doelstellingen. Veelal gaat het hier niet om de algemene doelstellingen van het bedrijf, maar om de afgeleide

¹¹ Architectuur en gebruikswaarde van Theo van der Voordt en Herman van Wegen, pag.16 en 17

¹² Architectuur en gebruikswaarde van Theo van der Voordt en Herman van Wegen, pag. 8 en 9

¹³ Interview de heer Hootsmans, Rijksgebouwendienst, architect Hoofdkantoor Verkeer en Waterstaat

¹⁴ Facility management van Maas en Pleunis, pag. 314

¹⁵ Interview de heer Huntjens, facility manager ING House

doelstellingen van de organisatie. De verschillende werkprocessen, die binnen de organisatie worden uitgevoerd, zijn vertegenwoordigd in het ruimtelijk ontwerp. De manier van werken is hieraan gerelateerd. Wanneer je bijvoorbeeld als organisatie een meer integraal product aan de klant wil gaan leveren, heeft dit consequenties voor de organisatie, zoals een andere werkwijze, meer samenwerken, kennisdeling.¹⁶ Deze zaken hebben invloed op het huisvestingsconcept en dus op de indeling van het ruimtelijk ontwerp. Dat wil overigens niet zeggen dat de huisvesting een doel op zich is. Het is een organisatiemiddel om het doel te bereiken.¹⁷ Huisvesting faciliteert.¹⁸

Niet alle geïnterviewde personen zien een directe relatie tussen de doelstellingen en het ruimtelijk ontwerp.¹⁹ “De corporate identity komt niet terug in het gebouw van het Ministerie van VWS”. Wel ziet de heer Boogers een verband als het gaat om de voorbeeld functie van het Rijk. De architect de heer Hootsmans denkt dat er wel een verband is, maar vindt deze niet altijd zo helder in een gebouw terug te vinden.

De volgende stelling werd in een onderzoek van de TU Delft door 77 procent van de ondervraagde managers van publieke en private organisaties onderschreven: *“de huisvestingssituatie is van invloed op de resultaten die een organisatie boekt in het primaire proces. Indien de huisvestingssituatie goed is, zal dit positief uitwerken op de prestaties van de medewerkers. Wanneer de organisatie slecht is gehuisvest, beïnvloedt dit de resultaten op een negatieve manier.”*²⁰

Nu blijkt dat er een positieve relatie is tussen het ruimtelijk ontwerp en de doelstellingen van de organisatie, volgt hieruit dat deze in het ontwerpproces meegenomen dienen te worden. Alleen op deze wijze is er sprake van een geïntegreerd ontwerp. Geïntegreerd wil in dit geval zeggen dat het gebouw speciaal ontworpen is voor de organisatie om de doelstellingen zo goed mogelijk uit te kunnen voeren. In de volgende hoofdstukken wordt hierop nader ingegaan.

2.5 Verband ruimtelijk ontwerp en de facilitaire organisatie

De werkprocessen van de facilitaire organisatie zijn anders dan de kernorganisatie. Vandaar dat deze in deze paragraaf apart behandeld worden. Dit wil overigens niet zeggen dat hiermee gesuggereerd wordt dat de facilitaire processen belangrijker zijn dan de kernprocessen in het ruimtelijk ontwerp.

De personen die geïnterviewd zijn, vinden het verband tussen het ruimtelijk ontwerp en de facilitaire organisatie nog sterker dan het verband met de doelstellingen van de organisatie. Het verband is te vinden op het gebied van logistiek, service, efficiency, effectiviteit, veiligheid, helderheid en toegankelijkheid. Bepaalde factoren hierin zijn belangrijk voor de kernorganisatie, andere zijn belangrijk voor de facilitaire organisatie om de processen uit te kunnen voeren. Een voorbeeld werd door de heer Boogers aangehaald: het vergadercentrum geeft een verband aan tussen het ruimtelijk ontwerp en het proces van de facilitaire organisatie. De vergaderzalen zijn bij elkaar gesitueerd op een centrale plaats in het ontwerp vanwege enerzijds de service aan het kernproces en anderzijds efficiency. Het is voor iedereen helder waar het vergadercentrum is en bovendien zijn er allerlei faciliteiten aanwezig. Voor de facilitaire processen is het handig dat het centraal en naast het restaurant gelegen is. Voor externen is het toegankelijk en helder

¹⁶ Interview mevrouw Chin Kwie Joe, adviseur CKJ Consultancy

¹⁷ Interview de heer Tiebosch, facility manager hoofdkantoor Ministerie van Verkeer en Waterstaat

¹⁸ FMHome van de heer Klee, pag. 23

¹⁹ Interview de heer Boogers, hoofd backoffice/plv. facilitair directeur hoofdkantoor Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

²⁰ Syllabus accommodatiemanagement 3 door de heer van Es, tekst uit Strategisch en professioneel huisvestingsbeleid door Vijverberg, FMM

gesitueerd. Zij hoeven zich niet door het hele pand te bewegen. Zo hebben de meeste onderdelen van de facilitaire organisatie een nauwe samenhang met het ruimtelijk ontwerp.

2.6 Samenvatting / conclusie

Doelstellingen zijn het antwoord op de vraag, wat een organisatie wilt bereiken. De strategische, tactische en operationele doelen zijn hiervan afgeleid. Dit geldt ook voor de doelen van de facilitaire organisatie. De facilitaire organisatie draagt indirect bij aan het succes van de organisatie, wanneer zij haar producten en diensten afstemt op de wensen en eisen van de kernorganisatie. Huisvesting is een onderdeel van de service van de facilitaire dienst. In een ruimtelijk ontwerp wordt aangegeven waar de functies van een organisatie plaatsvinden in de nieuwe huisvesting. Een ruimtelijk ontwerp dient afgestemd te worden op het programma van eisen van de organisatie. Alle activiteiten en werkprocessen moeten hierin een logische plaats krijgen. Dit leidt uiteindelijk tot huisvesting die een adequate ondersteuning vormt voor de organisatie om haar doelstellingen te kunnen bereiken. Geconcludeerd kan worden dat er een relatie is tussen het ruimtelijk ontwerp en de doelstellingen van het bedrijf. Door de specifieke werkprocessen van de facilitaire organisatie wordt geconcludeerd dat er een zeer duidelijke relatie van het ruimtelijk ontwerp met de facilitaire organisatie aanwezig is. In het volgende hoofdstuk wordt onderzocht of de facility manager kan bijdragen in het realiseren van passende huisvesting voor de organisatie.

3 Betrokkenheid Facility manager

In dit hoofdstuk worden verschillende functies onderzocht die bij een huisvestingsproject betrokken zijn, waaronder ook de functies facility manager en facility adviseur. De knelpunten genoemd in de inleiding, worden gebruikt om te bekijken welke functie geschikt is om de deze te voorkomen. Vervolgens worden de verschillen tussen de facility manager en de facility adviseur benoemd, wanneer deze participeren in een huisvestingsproject. In de volgende paragraaf worden de verhoudingen tussen de manager van het kernproces, de architect en de facility manager doorgenomen. De laatste paragraaf bestaat uit een samenvatting / conclusie van het hoofdstuk.

3.1 Historie

Regterschot geeft in zijn boek aan dat hij bij facilities in de eerste plaats denkt aan huisvesting: het geven van onderdak aan de organisatie zodat deze haar activiteiten kan verrichten. Dit sluit aan bij de eerste ontwikkeling van facility management in 1980 -1983, waarvan de eerste signalen geconstateerd zijn in de Verenigde Staten. Daar ligt het accent meer op de bouwkundige en technische aspect. In Europa is facility management voor het eerst toegepast in Groot-Brittannië door een architectenbureau. Ook hier lag de nadruk bij de huisvesting, maar daarnaast werden ook de services belangrijk gevonden.

In Nederland hebben we van beide landen invloeden meegekregen met een sterker wordende voorkeur voor het managen van diensten met de daarbij behorende middelen.²¹ Toch wordt er op dit moment binnen het vakgebied aandacht gegeven aan de facility manager in het bouwproces. In de verschillende vakbladen zijn hier artikelen over terug te vinden zoals, het artikel van Annekor Top “Bouwen is één, meedenken is twee”, in FMI het terugkerende stukje van de nieuwbouw van Facilicom en de discussie over de toegevoegde waarde van de facility manager in huisvestingstrajecten in FMI enige tijd geleden. In tegenstelling tot zowel de Verenigde Staten en Groot-Brittannië waar de projectontwikkelaars veel panden in bezit hebben, zijn de kantoren in Nederland veelal in eigendom van de gehuisveste organisatie.²² Hierdoor zijn de programma's van eisen en de ontwerpen meer toegespitst op de te huisvesten organisatie. Het resultaat is dat kantoorgebouwen in Nederland een grotere mate van diversiteit kennen dan de gebouwen in de Verenigde Staten. Dit laatste geeft de facility manager in Nederland de uitdaging om een bijdrage te leveren aan het afstemmen van de huisvesting op de wensen van de organisatie.

3.2 Toegevoegde waarde facility manager?

In een ontwerpproces zijn personen betrokken met uiteenlopende functies. Ieder heeft zijn eigen functie en rol. In de interviews die ten behoeve van deze afstudeerscriptie zijn afgenomen werden veelal dezelfde partijen genoemd die betrokken zijn bij een ontwerpproces. Dit betreft de architect, de vertegenwoordiger van het kernproces (Raad van Bestuur, lid van het managementteam, plaatsvervangend Secretaris Generaal van een Ministerie), controller, projectmanager, de projectleider van de Rijksgebouwendienst en de facility manager of adviseur. Daarnaast komen gebruikerspanels en werkgroepen voor, maar deze hebben slechts een adviserende rol. De functies kunnen als volgt in het kort omschreven worden:

²¹ Polyfacilitair zakboekje van PBNA, pag. 11

²² Facility management van Maas en Pleunis, pag. 292

- Een architect is een creatief persoon die op basis van een programma van eisen een ontwerp voor een gebouw vervaardigt, werktekeningen en besteksomschrijvingen opstelt;
- De vertegenwoordiger van het kernproces is iemand die zich hoofdzakelijk bezig houdt met de core-business van het bedrijf veelal in de functie van manager;
- Een controller is een intern of extern accountant die de financiële processen van het onroerend goed project analyseert en kanaliseert;
- Projectmanager is in principe eerste verantwoordelijke in het bouwproces en wordt rechtstreeks vanuit de opdrachtgever gedirigeerd. Deze persoon leidt het proces in doelmatig, planmatig, technisch en financieel opzicht;
- Projectleider van de Rijksgebouwendienst is een persoon die projectmatig zijn werkzaamheden uitvoert, waarbij hij de belangen van de Rijksgebouwendienst en die van zijn klant behartigt. De Rijksgebouwendienst is bij bouwprojecten van rijksgebouwen aanwezig in de rol van eigenaar;
- Facility manager draagt zorg voor het managen van het facilitaire proces, waarmee faciliteiten worden geschapen die nodig zijn om het kernproces zijn werkzaamheden te kunnen laten uitvoeren;
- Facility adviseur voert project uit op facilitair gebied;
- Gebruiker van het pand is de medewerker die werkzaamheden uitvoert voor het primaire of secundaire proces van de organisatie.

Naast bovenstaande functies zijn er nog een aantal functies die mogelijk bij een bouwproject betrokken kunnen zijn.²³

- Binnenhuisarchitect is een ontwerper die schetsen maakt voor de binneninrichting van een pand;
- Een organisatie adviseur levert een bijdrage aan het analyseren, vaststellen en oplossen van beleidsmatige en organisatorische vraagstukken;
- Technisch adviseur is een gespecialiseerde adviseur die onderzoek doet en adviseert op het gebied van bijvoorbeeld ergonomie, bouwmaterialen, akoestiek en waarbij een andere partij de uitkomst verwerkt tot een nadere bouwinvulling;
- Kosten adviseur is een externe budgetopsteller en bewaker. Deze persoon heeft inzicht in kostenfactoren in de ontwerpfase;
- Projectontwikkelaar initieert, verworft en ontwikkelt bouwplannen, zowel voor eigen rekening als in opdracht of in samenwerking met derden;
- Belegger in onroerend goed kan gezien worden als de risico dragende financier om hiermee winst te behalen.

Al deze personen geven een toegevoegde waarde aan het ontwerpproces vanuit de eigen vakgebieden. Dit is al een grote groep mensen, waardoor de vraag gesteld kan worden waarom er nu ook nog een facility manager bij betrokken moet worden.

Om dit te onderzoeken is het eerst van belang om taken te definiëren die de knelpunten, zoals in de inleiding genoemd, voorkomen. De knelpunten worden veroorzaakt doordat de doelstellingen, activiteiten en werkprocessen van zowel de kernorganisatie als de facilitaire organisatie niet op een juiste wijze in het ruimtelijk ontwerp zijn geïntegreerd. Uit hoofdstuk 1 is gebleken dat hier tussen een relatie geconstateerd is. De taken kunnen als volgt gedefinieerd worden:

- Het realiseren van huisvesting die voldoet aan de wensen en eisen van de kernorganisatie en die voortkomen uit de doelstellingen van de organisatie;
- Het vertalen van de toekomstige dienstverlening naar een ruimtelijke ontwerp zodat een passende huisvesting van de facilitaire organisatie gerealiseerd kan worden om de kernorganisatie zo optimaal mogelijk te ondersteunen;²⁴
- Het kostenaspect van het latere gebruik meenemen tijdens het ontwerpproces.²⁵

²³ Bouwontwikkeling Senior Facilities Manager van de opleiding Facility management Hilversum.

²⁴ Bouwontwikkeling Senior Facilities Manager van de opleiding Facility management Hilversum, pag. 7

Als nu de lijst van eerder genoemde functies wordt doorgenomen, kan geconstateerd worden dat geen van deze taken vertegenwoordigd zijn in deze functies: De architect concentreert zich hoofdzakelijk op het esthetische aspect van het gebouw. Het rekening houden met genoemde taken beperkt hem in zijn creatieve proces.²⁶ Een vertegenwoordiger van het kernproces is weliswaar bekend met de visie van de organisatie en de externe klantomgeving, maar heeft geen kennis van huisvestingsconcepten of dienstverlening. Een controller en een kostenadviseur zijn gefocust op de kosten van de investering en houden toezicht op overschrijding van het begrootte bedrag. Een projectmanager en projectleider houden zich met het proces bezig en niet zozeer met de inhoud. Een binnenhuisarchitect maakt weliswaar zijn plannen op basis van de werkprocessen van de kernorganisatie, maar zal deze op een esthetische en minder praktische manier vormgeven. De organisatie adviseur heeft veel verstand van de organisatie, maar heeft over het algemeen weinig verstand van huisvesting. Een technisch adviseur is gespecialiseerd in een bepaald onderdeel van het project. De projectontwikkelaar en de belegger zijn voornamelijk geïnteresseerd in een gebouw dat aan meerdere partijen verhuurd kan worden. (Van de functies is een algemeen beeld neergezet. Uiteraard is bij de genoemde functies de invulling afhankelijk van de persoon die de functie uitoefent.)

Tijdens de interviewgesprekken zijn verschillende aspecten genoemd waarvan de facility manager deze wel kan vertegenwoordigen. Dit wordt ondersteund door de literatuur.^{27 28} De facility manager heeft:

- Kennis van de visie van de organisatie;
- Kennis van de organisatie (werkvorm, processen, cultuur en systemen);
- Kennis van de externe klantomgeving;
- Een visie op hoe hij zijn dienstverlening wilt organiseren;
- Een visie op wat efficiënt is in het gebruik;
- Ervaring met de bestaande huisvesting en de tekortkomingen;
- Kennis van het budget;
- Een structurele verantwoordelijkheid.

Om deze toegevoegde waarde tot uiting te kunnen laten komen, zijn er een aantal kritische succesfactoren. Een kritische succesfactor is een factor die van essentiële betekenis is voor het succes van het project.

- Een facility manager dient op strategisch of tactisch niveau in de organisatie te staan. Op dit niveau wordt namelijk een visie ontwikkeld. Ook wordt op dit niveau de bedrijfsplanning behandeld²⁹, die veranderingen aangeeft in bestaande activiteiten en waarin ook nieuwe activiteiten worden aangekondigd;
- Een andere belangrijke voorwaarde is de mate waarin deze persoon serieus genomen wordt in de organisatie. Zowel uit de interviews als uit de vakbladen blijkt dat in voorgaande jaren het nog wel eens is voorgekomen dat mensen die minder goed functioneerden of minder gewenst waren een functie kregen toegewezen in het facilitair bedrijf. Deze voorgeschiedenis is ook bepalend voor de mate van invloed van deze persoon;
- De facility manager moet zich er bewust van zijn dat deze de kernorganisatie faciliteert. Uit het interview met de manager van het kernproces kwam naar voren dat hij van mening was dat de facility manager voornamelijk naar de facilitaire organisatie keek en in mindere mate de wensen van de kernorganisatie vertegenwoordigde.³⁰ Gezien de

²⁵ Polytechnisch zakboekje van PBNA pag. 264

²⁶ Bouwontwikkeling Senior Facilities Manager van de opleiding Facility management Hilversum

²⁷ Facility management van Maas en Pleunis, pag 148 en 149

²⁸ Groei naar volwassenheid, het beroep van de facility manager nader beschreven in taken en competenties van Corpeleijn

²⁹ Facility management van Regterschot, pag. 131

³⁰ Interview de heer Petit, directie Rijkswaterstaat van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat

-
- uitkomsten van het eerste hoofdstuk is dit niet de juiste invulling van de rol van facility manager;
- Daarnaast dient de facility manager zich op een actieve manier in de organisatie te bewegen. Overtuigingskracht en organisatiesensitiviteit zijn hierbij vereisten. In hoofdstuk 5 wordt dieper ingegaan op de competenties voor de rol van facility manager.

3.3 Verhoudingen tussen het management van het kernproces, de architect en de facility manager

In de interviews werd door zowel de architect, als de manager van het kernproces, als de facility manager aangegeven dat een discussie waar iedereen open staat voor de ideeën van een ander verrijkend werkt. Daartegenover zijn de partijen geneigd om te zeggen dat een compromis niet wenselijk is. Een compromis betekent namelijk dat niemand het echt een goede oplossing vindt. Alle partijen geven aan dat zij zich wel hard willen maken voor de voor hen belangrijke onderdelen. De basis voor de onderlinge verhoudingen liggen bij de verschillende belangen die aanwezig zijn.

De verhoudingen worden op verschillende manieren bepaald. Veelal worden de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen vastgelegd in een projectplan, samen met het doel, de organisatie, kosten, planning e.d.. In de praktijk wordt de verhouding bepaald door een machtsspel dat er gespeeld wordt. Het resultaat is afhankelijk van de persoonlijkheid van de spelers die aan het “spel”³¹ meedoen. Het spel kan op verschillende manieren gespeeld worden. Dit wordt bepaald door de geschreven en ongeschreven regels.

In de praktijk kunnen zich dus verschillende situaties voordoen: de rollen zijn niet verdeeld of niet goed verdeeld of de rollen worden niet gespeeld of niet goed gespeeld. In het eerste geval kan dit opgelost worden door een projectplan op te stellen met taken en verantwoordelijkheden zoals al eerder genoemd. Wanneer de rollen niet goed verdeeld zijn, kan het helpen om wederzijdse verwachtingen uit te spreken. Dit laatste werd door meerdere geïnterviewde personen genoemd als een actie die zij genomen hadden bij het begin van het project. Een probleem doet zich voor als een persoon de rol die hij wil spelen niet krijgt. Het zal dan lastig worden om zijn belangen te realiseren. Dat de rollen niet worden gespeeld of niet goed worden gespeeld, kan ontstaan doordat iemand een rol heeft toebedeeld gekregen die hij niet wil of kan spelen. In dit geval komt het neer op het opheffen van de onbekendheid en het verminderen van de onbekwaamheid. Daarnaast kan iemand zijn rol ook doelbewust niet spelen of andere rollen negeren om verschillende redenen. Soms is het handig om nog een andere partij erbij te betrekken die ervoor kan zorgen dat het spel gespeeld wordt volgens de regels en toeziet op de kwaliteit van de regels. Een onafhankelijke projectleider zou deze rol kunnen vervullen.

3.4 Facility manager of facility adviseur

In het begin van dit hoofdstuk werd ook de facility adviseur genoemd als betrokkene bij een ontwerpproces. In deze paragraaf wordt onderzocht welke functie de voorkeur heeft om te laten participeren. Voorafgaand hieraan worden eerst de definities van de beide functies genoemd.³²

Een adviseur is iemand die in de positie zit om invloed uit te oefenen op een individu, een groep of een organisatie, maar die geen directe invloed heeft om veranderingen door te voeren of programma's te implementeren. Een adviseur beschikt over technische,

³¹ Speel je eigen spel van Twystra Gudde

³² Feilloos adviseren van Block, pag 1

interpersoonlijke en adviesvaardigheden. Een manager is iemand die directe invloed heeft op de uitvoering.

Er zijn verschillende aspecten te noemen die pleiten voor participeren van een facility manager of facility adviseur in het ontwerpproces. Een facility adviseur kan zich bijvoorbeeld specialiseren in huisvesting. Een facility manager maakt, als het goed is, tijdens zijn looptijd maar enkele malen mee dat er een nieuwbouwproces plaatsvindt. Zijn sterke kanten liggen vaak op het gebied van het aansturen van het facilitaire proces, maar dit is uiteraard afhankelijk van zijn capaciteit en achtergrond. Het voordeel van de adviseur in dit geval is dat hij ervaring heeft in meerdere projecten en deze kan benutten.³³ Hij kent ook ervaringen waar het niet goed is gegaan of situaties waar juist goede resultaten zijn bereikt. Deze kan hij meenemen naar een volgend project. Projectmanagement vereist bovendien andere vaardigheden.³⁴ Een andere reden om te kiezen voor een adviseur is omdat deze er speciaal voor vrij gemaakt is. Een facility manager moet de nieuwbouw van huisvesting naast zijn bestaande taken uitvoeren. Een adviseur wordt hier speciaal voor ingehuurd. Daarentegen kent de manager de organisatie beter. Tevens weet hij precies hoe de facilitaire organisatie in elkaar zit en hoe hij in de toekomst zijn dienstverlening wil gaan uitvoeren. Een laatste reden om een facility adviseur in te huren kan zijn omwille van een politieke keuze.³⁵ In tabel 1 is hiervan een beknopt overzicht gemaakt:

Facility manager	Facility adviseur
Kennis van de kernorganisatie	Specialisatie huisvesting
Kennis van de facilitaire organisatie	Ervaring in gelijke projecten
Ervaring met de huidige huisvesting	Krijgt hier tijd voor
	Politieke keuze

Tabel 1 Redenen facility manager / facility adviseur om te participeren in het ontwerpproces

De facility adviseur heeft een gebrek aan kennis over de organisatie, de facilitaire organisatie en de huisvesting. Dit gebrek aan kennis kan echter gecompenseerd worden door een goede relatie op te bouwen met de zittende facility manager. Anderzijds kan de facility manager de aspecten die voor de facility adviseur spreken moeilijk compenseren. Het voordeel van het aantrekken van een adviseur is dat hierdoor een discussie kan ontstaan met de zittende facility manager³⁶, waardoor een meerwaarde voor de nieuwe huisvesting gecreëerd kan worden. Hiervoor is het verkrijgen van goed contact met elkaar een voorwaarde. Deze gegevens leiden uiteindelijk tot een voorkeur voor de inzet van een facility adviseur boven een facility manager.

3.5 Samenvatting / conclusie

Om de knelpunten die in de inleiding zijn genoemd te voorkomen, zijn er in de eerste paragraaf taken geformuleerd. Geconcludeerd wordt dat deze taken om verschillende redenen uitgevoerd kunnen worden door een facility manager of adviseur. Deze is onder een aantal voorwaarden de juiste persoon om te participeren bij het opstellen van het ruimtelijk ontwerp. De facility adviseur wordt verkozen boven de facility manager om deel te nemen aan het ontwerpproces. Wanneer deze een goede relatie onderhoudt met de facility manager van de organisatie, geeft dit voordeel. In de paragraaf waarin de verhoudingen tussen de manager van het kernproces, de architect en de facility manager centraal staan, wordt vastgesteld dat alle partijen hun eigen belangen behartigen en onderdeel zijn van een (machts)spel. In een project worden verschillende rollen toebedeeld en ingevuld, die bepalen hoe het spel uitgevoerd wordt.

³³ Interview mevrouw Chin Kwie Joe, adviseur CKJ Consultancy

³⁴ Interview de heer Tiebosch, facility manager hoofdkantoor Ministerie van Verkeer en Waterstaat

³⁵ Interview de heer Bloemen, directeur ISS Facility Services

³⁶ Interview de heer Boogers, hoofd backoffice/plv. facilitair directeur hoofdkantoor Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

4 De Effecten

Uitgaande van de gegevens van hoofdstuk 3, dat de facility manager of adviseur de juiste persoon is om te participeren bij het opstellen van het ruimtelijk ontwerp, wordt in dit hoofdstuk onderzocht wat de effecten daarvan zijn. In de eerste paragraaf worden de performance-criteria met betrekking tot het bedrijfsresultaat benoemd. Vervolgens worden in paragraaf 4.2 de effecten dat het ruimtelijk ontwerp heeft op het kernproces onderzocht. In paragraaf 4.3 worden de effecten op het facilitaire proces onderzocht. De invloed van de voorbereidingstijd wordt in paragraaf 4.4 benoemd. In de laatste paragraaf wordt een samenvatting / conclusie gegeven van dit hoofdstuk.

4.1 Relatie met bedrijfsresultaat

De prestaties van een organisatie worden in de literatuur bepaald door de mate waarin de organisatie voldoet aan zogenaamde performance-criteria. Daarbij gaat het niet om de criteria afzonderlijk. Een organisatie moet gelijktijdig voldoen aan de volgende performance-criteria.³⁷

- Efficiency;
- Effectiviteit;
- Flexibiliteit;
- Creativiteit.

In onderstaande tekst wordt een uitleg gegeven van de genoemde criteria. Vervolgens wordt per criteria het verband gelegd met het ruimtelijk ontwerp. Hierdoor wordt aangeduid op welke wijze een passende huisvesting bijdraagt aan het bereiken van een positief bedrijfsresultaat van een organisatie.

Bij efficiency draait het om kostenreductie. Hierbij gaat het over een interne productiviteitsverbetering, waarbij snelheid en tijd een grote rol spelen. De formule die gebruikt wordt bij efficiency is: $\text{efficiency} = \text{output}/\text{input}$. Als de efficiency vergroot moet worden, dan kan dit door:

- een vergroting van de output, bij een gelijkblijvende of afnemende input;
- een daling van de output, bij een relatief sterkere daling van de input;
- een stijging van de input, bij een grotere stijging van de output.

Het ruimtelijk ontwerp heeft invloed op de efficiency door de mate waarin de indeling en schakeling van ruimten aansluiten bij de logistieke eisen van de door de organisatie uit te voeren processen.³⁸

Effectiviteit betekent de mate waarin de doelen van een organisatie worden gerealiseerd. Effectiviteit is extern gericht. Als de productie toeneemt in hetzelfde tijdsbestek (efficiencyverbetering) moet de vraag ook toenemen. Als dit niet het geval is, dan leidt de toename van de productie niet tot een effectiviteitsverbetering.

³⁷ Facility management van Regterschot, pag. 34

³⁸ Facility management door Regterschot, pag. 37

De facilitaire organisatie draagt hiertoe bij door de kosten zo laag mogelijk te houden om de concurrentiepositie niet in gevaar te brengen. Het ruimtelijk ontwerp heeft invloed op de mate waarin organisaties klantgericht werken.

Flexibiliteit is de mate waarin een organisatie in staat is te reageren op veranderingen in de omgeving. In de huidige tijd, waarin ontwikkelingen elkaar vrij snel opvolgen, is dit een belangrijk aspect.

Op het gebied van huisvesting betekent flexibiliteit dat de huisvesting snel kan groeien, afnemen of veranderen. Het in eigen beheer hebben van een gebouw, hetgeen meestal het geval is als het ruimtelijk ontwerp op de organisatie afgestemd is, werkt niet mee aan flexibiliteit. Korte huurcontracten zijn in dit geval een betere optie. Wel kan door een flexibel ruimtelijk ontwerp makkelijker ingespeeld worden op veranderingen van afdelingen.

Creativiteit is het performance-criterium dat het minst direct bijdraagt aan een bedrijfsresultaat. Met creativiteit kan een organisatie zich onderscheiden en daardoor klanten winnen.

Huisvesting kan voor reclamedoelinden ingezet worden. Hiermee kan de visie van de organisatie aan de klant overgebracht worden.

In bovenstaande tekst is per performance-criterium kort aangeduid in hoeverre het ruimtelijk ontwerp invloed heeft op het bedrijfsresultaat. Ook de personen die geïnterviewd zijn, vinden dat de inzet van de facility manager in het ontwerpproces invloed heeft op het bedrijfsresultaat. Deze invloed is moeilijk meetbaar te maken. Door het meespelen van andere factoren kan niet eenvoudig beoordeeld worden of een bepaald resultaat specifiek terug te rekenen is naar het ruimtelijk ontwerp. Wellicht is dit mogelijk, maar daar wordt in dit onderzoek niet naar gestreefd. Dit onderzoek beperkt zich tot het benoemen van de effecten. In de volgende twee paragrafen worden concrete voorbeelden gegeven van de effecten dat een ruimtelijk ontwerp heeft op het kernproces en op het facilitaire proces.

4.2 Effecten op het kernproces

De werkprocessen van het kernproces wijken af van de werkprocessen van de facilitaire organisatie. Vandaar dat de effecten die voortkomen uit het afstemmen van het ruimtelijk ontwerp op het kernproces in deze paragraaf apart behandeld worden. Hieronder worden een aantal effecten puntsgewijs onder elkaar gezet. Bij ieder punt zal ter verduidelijking een voorbeeld aangehaald worden.

- Tijdbesparing. Het functioneel indelen van de ruimte heeft invloed op de factor tijd. Een facility corner met een printer, kopieerapparaat, fax en dergelijke op een uitgekiende plaats, zorgen ervoor dat medewerkers niet onnodig veel op en neer hoeven te lopen. Ook belangrijk is het om afdelingen bij elkaar in de buurt te huisvesten die veel met elkaar te maken hebben. Afdelingen die veel bezoek krijgen, kunnen bijvoorbeeld in de buurt van de ingang gesitueerd worden. Zo zijn er meerdere facetten waarbij de factor tijd beïnvloed kan worden. Daarbij kan ook gedacht worden aan de reactietijd richting de klant. Deze wordt positief beïnvloedt door een algehele goede ondersteuning van de werkprocessen van de kernorganisatie.
- Optimale logistieke stromen. Alle logistieke stromen dienen logisch op elkaar afgestemd te worden zodat deze elkaar niet hinderen. Het positioneren van de keuken en de spoelkeuken op enige afstand van de uitgiftebalie en het zitgedeelte van het restaurant,

levert een stroom cateringpersoneel op die zich dwars door de stroom medewerkers moet bewegen.

- Positieve beleving van de medewerkers. De kwaliteit van de ruimte gaat omhoog als deze door medewerkers als logisch en prettig wordt ervaren. Wanneer de indeling van een gebouw voor het gevoel van de medewerker niet klopt, zal deze zijn weg er niet in kunnen vinden. Een huisvestingsconcept heeft ook invloed op de beleving van de medewerker in het kantoor. Bepaalde werkprocessen lenen zich niet voor een open werkplek, andere juist weer wel.³⁹ Dit heeft invloed op de effectiviteit van de medewerker.
- Positieve beleving van de klanten. Klanten dienen een positieve indruk te krijgen bij een bezoek aan de organisatie. Het verzorgen van een goede ontvangst en het gebruik kunnen maken van de juiste presentatiemiddelen levert hierin een bijdrage.
- Uitstraling van het gebouw. De doelstelling van een organisatie kan zijn om een toegankelijke en transparante organisatie te zijn. Als vervolgens de hoofdingang continu wordt geblokkeerd door leveranciers, omdat de leveranciersingang niet aanwezig is of moeilijk bereikbaar is voor bepaalde vrachtauto's, dan wordt de doelstelling niet gehaald. Ondanks dat er aan het ontwerp van de hoofdingang zelf veel tijd besteed is.
- Optimale ondersteuning. Het kernproces moet zonder hinder zijn taken kunnen uitvoeren. De faciliteiten moeten afgestemd zijn op het kernproces. Een te klein restaurant, waardoor medewerkers in verschillende shifts moeten eten of het vergeten van een opslagruimte voor de schoonmaker, waardoor een werkkamer moet worden opgeofferd, geven overlast aan het kernproces. Wijzigingen doorvoeren wanneer het pand al bewoond is, zijn duurder en geven overlast voor de medewerkers.

4.3 Effecten op het facilitaire proces

Volgens het Polyfacilair zakboekje van PBNA bestaat gemiddeld twintig tot vijftientwintig procent van de totale kosten van een organisatie uit facilitaire kosten. Dit is na de personele kosten de grootste kostenpost.⁴⁰ Onder facilitaire kosten worden dan verstaan: huisvesting, diensten en middelen, ICT, externe voorzieningen en facilitair management. Dit betekent dat het voor een organisatie de moeite waard is om te bekijken of hiermee efficiënt kan worden omgegaan. Hieronder wordt eerst specifiek op het onderdeel huisvesting ingezoomd, omdat hiermee een direct effect behaald kan worden. Daarna wordt het effect van het ruimtelijk ontwerp op alle onderdelen van het facilitaire proces onderzocht.

Direct effect

De Netherlands Facility Costs Index Coöperatie (NFC Index), die als doelstelling heeft “een grondslag zijn voor het genereren van relevante informatie en cijfermateriaal op basis waarvan de relevante kosten van facilitaire voorzieningen kunnen worden vergeleken”⁴¹, geeft aan dat de gemiddelde werkplekkosten voor kantoren in 2003 €12.357,- was. Het deel hiervan dat uitgegeven werd aan huisvestingskosten is € 4.368,-. De gemiddelde werkplekkosten bij de Rijksoverheid in 2003 bedroeg €13.770,- waarvan € 5.196,- aan huisvesting werd besteed.⁴² Zie bijlage 4. Hierbij is uitgegaan dat het aantal vierkante meter bruto vloeroppervlakte van de werkplek 34 vierkante meter is, waardoor de kosten per vierkante meter € 153,- zijn. De

³⁹ Interview de heer Huntjens, senior facility manager ING House

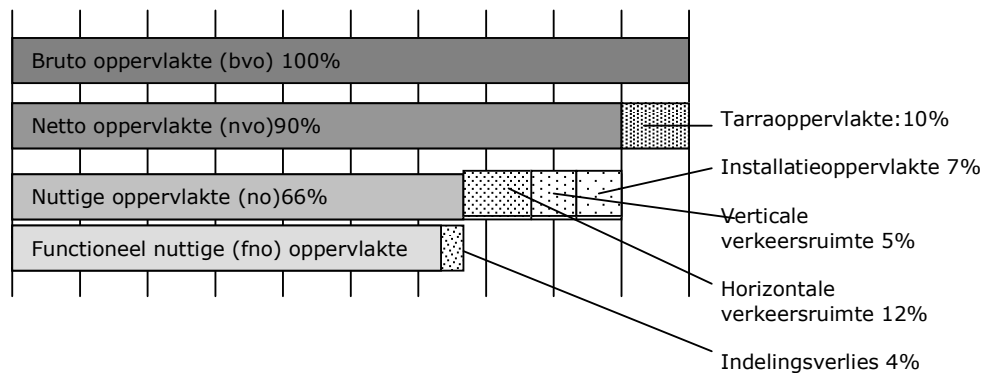
⁴⁰ Polyfacilair zakboekje van PBNA, pag. 17

⁴¹ Internetside <http://www.nfcindex.nl/>

⁴² Facilitaire kengetallen kerndepartementen Rijksoverheid 2003, op initiatief van FMWEB in samenwerking met TwynstraGudde op basis van de NEN 2580 en 2748

gemiddelde huisvestingskosten zijn hiermee ruim een derde van de totale werkplekprijs. Onder kosten van de huisvesting kan worden verstaan: alle kosten die voortvloeien uit een gebruiksklaar pand inclusief inbouwpakket en exclusief inventaris, waarin alle noodzakelijke gebouwgebonden voorzieningen en installaties aanwezig zijn, alsmede de kosten die het beheer van het gebouw met zich meebrengt. Zie NPR 2744 voor een uitgebreide uitleg van de huisvestingskosten.

Niet alle vierkante meters van een gebouw kunnen gebruikt worden. Dit wordt uitgelegd aan de hand van de begrippen bruto, netto, nuttige en functioneel nuttige oppervlakte. In bijlage 3 “verklaring kernbegrippen” worden deze termen uitgelegd. Figuur 3 geeft een beeld van de percentages van de oppervlakte met als basis de bruto oppervlakte. Het overzicht geeft percentages die gemeten zijn op initiatief van FMWEB in samenwerking met TwynstraGudde ten behoeve van facilitaire kengetallen voor de kerndepartementen van de Rijksoverheid. De waarden die bij de figuur staan, geven een gemiddelde aan.



Figuur 3 Oppervlakte hiërarchie conform NEN 2580

Uit deze figuur kan afgeleid worden dat er op verschillende manieren bezuinigd kan worden:

- De verticale en horizontale verkeersruimten zijn bij elkaar zeventien procent van het totale gebouw. Dit is een relatief groot oppervlakte. Door een optimale verkeersstroom te ontwerpen, kan hierop bespaard worden;
- Door indelingsverlies kan gemiddeld vier procent van de oppervlakte niet tot het functioneel nuttig oppervlakte gerekend worden. Hierin ligt een uitdaging om deze te reduceren, waardoor een besparing op de vierkante meters bereikt kan worden. Anderzijds kan men er ook naar streven om de ruimte efficiënter in te delen. Dit laatste zou kunnen betekenen dat er meer vierkante meters benut kunnen worden;
- Het veranderen van de verhoudingen van de plattegrond is nog een manier om een efficiëntere indeling te kunnen realiseren, maar hiermee wordt het vakgebied van de architect erg dicht benaderd.

Om een indicatie te geven van mogelijk te besparen kosten op vierkante meters wordt een uitspraak van één van de personen die geïnterviewd is als voorbeeld genomen⁴³. Volgens deze facility adviseur kan ongeveer vijf procent ruimtewinst behaald worden door het ruimtelijk ontwerp kritisch te bekijken en functioneler in te delen. Doordat hierover in andere bronnen niets is gevonden, moet afgevraagd worden in hoeverre dit maatgevend is. Een senior consultant Huisvesting & Organisatie van Deloitte ICS Adviseurs schrijft in een artikel dat “zonder al te veel inspanningen aanzienlijke besparingen in ruimtegebruik te realiseren zijn door de verschillende functies binnen het gebouw met elkaar te verbinden”, maar ook hij kwantificeert dit niet. Om aan de vijf procent ruimtewinst meer gevoel te geven, wordt hieronder een rekensom gemaakt.

⁴³ Interview mevrouw Chin Kwie Joe, adviseur CKJ Consultancy

Met de gegevens van de Rijksoverheid kan worden berekend wat een besparing van vijf procent oplevert voor een gebouw waar duizend medewerkers in gehuisvest zijn. Het gebouw is in deze situatie ongeveer 34000 vierkante meter groot met bijpassende huisvestingskosten van ongeveer 5.2 mln Euro. Als hierop vijf procent bespaard wordt, betekent dit op jaarbasis een kostenbesparing van € 260.000,- . Of andersom als er vijf procent efficiënter ingedeeld wordt, betekent dit dat er 1700 vierkante meter extra besteed kan worden aan functioneel nuttige oppervlakte. Omgerekend in werkplekken zijn dit vijftig extra werkplekken.

Indirect effect

De vraag die relevant is om de probleemstelling te beantwoorden, is; op welke facilitaire onderdelen heeft het ruimtelijk ontwerp invloed. Op basis van de NEN 2748 en NPR 2744 wordt dit per faciliteit onderzocht. In tabel 2 zijn weer de facilitaire kengetallen van de Rijksoverheid als basis genomen. Een uitgebreide variant is in bijlage 5 terug te vinden. Deze beoordeling is gebaseerd op de relatie van de faciliteiten met de factoren:

- Logistiek;
- Oppervlakte;
- Ruimte-indeling;
- Positionering;
- Bereikbaarheid.

In de middelste kolom is vermeld hoe sterk de invloed van het ruimtelijk ontwerp op een bepaalde faciliteit is. De plussen geven een sterk verband weer en de minnen geen of nauwelijks.

faciliteiten	Invloed van het ruimtelijk ontwerp per onderdeel	Totaal subtot.
1 Huisvesting	++	5196
<i>Gebouwen</i>	++	4284
<i>Belastingen en heffingen</i>	+/-	12
<i>Onderhoud gebouw</i>		543
▪ Onderhoud huurdersd.	+/-	
▪ Onderhoud terrein	+/-	
▪ Verbouwen	++	
<i>Energie</i>	+/-	357
2 Diensten en middelen	+	3504
<i>Catering</i>		464
▪ Bedrijfsrestaurant	+	
▪ Dranken en versnap.	-	
<i>Risicobeheersing</i>		759
▪ Bewaking en bev.	++	
▪ Preventie	-	
▪ Receptie	++	
<i>Schoonmaak</i>	++	513
<i>Verhuizingen</i>	++	107
<i>Documentmanagement</i>		1370
▪ Documentverwerking	- -	
▪ postkamer	++	
▪ archieven	+	
<i>Reststoffenmanagement</i>	++	40
<i>Benodigdheden en hulpm.</i>	- -	251
3 ICT	+/-	3252
4 Externe voorzieningen	-	446
5 Facilitair management	-/+	850
Tot. fac. kosten per werkplek		13770

Tabel 2 Invloed van het ruimtelijk ontwerp op facilitaire onderdelen toegevoegd aan de tabel facilitaire kengetallen kerndepartementen Rijksoverheid 2003

Met name bij de posten huisvesting en diensten en middelen zijn er meerdere onderdelen waar het ruimtelijk ontwerp invloed op heeft. Deze invloed kan opgedeeld worden in twee aspecten:

- Het in het ontwerp opnemen van de juiste facilitaire ruimten met de bijbehorende afmetingen;
- De logische positionering van de verschillende facilitaire afdelingen ten opzichte van het kernproces en ten opzichte van elkaar. Dit heeft invloed op de logistiek en daarmee ook op de inzet van personeel, de factor tijd, kwaliteit en uiteindelijk de klanttevredenheid van de medewerkers.

4.4 Voorbereidingstijd

Met voorbereidingstijd wordt hier bedoeld; de tijd tussen het eerste initiatief om nieuwe huisvesting voor een organisatie te realiseren tot de oplevering van het pand. Voor een groter pand van ongeveer tweeduizend medewerkers loopt de voorbereidingstijd al snel op tot tussen de vijf en tien jaar. Deze tijd is nodig om de eerste ideeën en plannen te ventileren, het programma van eisen op te stellen, het ontwerp met de vertaalslagen te maken, de vergunningen aan te vragen en het pand daadwerkelijk te bouwen. In alle fasen zijn terugkoppeling en afstemming met betrokkenen noodzakelijk. De voorbereidingstijd is afhankelijk van:⁴⁴

- De omvang van het project;
- De organisatiecultuur;
- De complexiteit;
- Het budget.

Tijdens de voorbereidingstijd verandert de organisatie door interne en externe factoren, zie figuur 1 paragraaf 2.2. Hoe langer de voorbereidingstijd duurt hoe groter de kans dat de organisatie veranderd is en hoe moeilijker het is om de huisvesting op de organisatie af te stemmen. Dit zal een nadelige invloed hebben op de eerder in dit hoofdstuk genoemde effecten.

4.5 Samenvatting / conclusie

De performance-criteria, efficiency, effectiviteit, flexibiliteit en creativiteit geven de prestaties van de organisatie aan. De voorbeelden die bij de performance-criteria genoemd zijn, tonen dat een passende huisvesting een bijdrage levert aan een positief bedrijfsresultaat. De effecten die het ruimtelijk ontwerp heeft op het kernproces zijn : tijdbesparing, optimale logistieke stromen, positieve beleving van de medewerkers en de klanten, uitstraling van het gebouw, optimale ondersteuning. De effecten op het facilitaire proces zijn onder te verdelen in direct effecten en indirect effecten. Een directe effect is de mogelijkheid om te besparen op of het nuttiger besteden van de vierkante meters. Een indirecte effect is dat de juiste facilitaire ruimten worden opgenomen in het ontwerp met een logische positionering. Een lange voorbereidingstijd kan een negatieve invloed hebben op de effecten, omdat de organisatie in de tussentijd kan veranderen.

⁴⁴ Interview de heer Boogers, hoofd backoffice/plv. facilitair directeur hoofdkantoor Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

5 Ontwerpproces

In dit hoofdstuk worden het ontwerpproces en de projectorganisatie onderzocht. Het ruimtelijk ontwerp wordt voornamelijk gevormd in de eerste drie fasen van een bouwproject. In de eerste paragraaf worden de uitgangspunten, de verschillende fasen en de beheersaspecten van een bouwproject doorgenomen. Daaropvolgend wordt nader ingegaan op de initiatieffase, de definitieffase en de ontwerpfasen. De projectorganisatie wordt uiteengezet op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Aan het einde van het hoofdstuk wordt een korte samenvatting / conclusie gegeven.

5.1 Een bouwproject

Voor het realiseren van nieuwbouw of renovatie wordt een project opgestart. Een project is een vorm van planmatig werken. Het combineert elementen van routinematig werken en improvisatie en voegt daaraan het doelgericht of planmatig werken toe.⁴⁵ Om een goed resultaat te behalen, dienen in het begin van het project een aantal zaken vastgelegd te worden in een projectplan:

- De projectomgeving;
- De doelstelling van het project;
- De projectopdracht;
- Het resultaat;
- De eisen en beperkingen;
- Taken en verantwoordelijkheden;
- Kritische succesfactoren.

De afbakening van het project geeft aan waaraan het resultaat moet voldoen wanneer het project klaar is. Door middel van het opstellen van prestatie-indicatoren worden de kritische succesfactoren meetbaar gemaakt. Hierdoor wordt het mogelijk om achteraf het project te evalueren.

Een bouwproces wordt veelal opgedeeld in meerdere fasen. Om het ontwerpproces in het juiste perspectief te plaatsen, worden eerst alle fasen kort toegelicht.⁴⁶

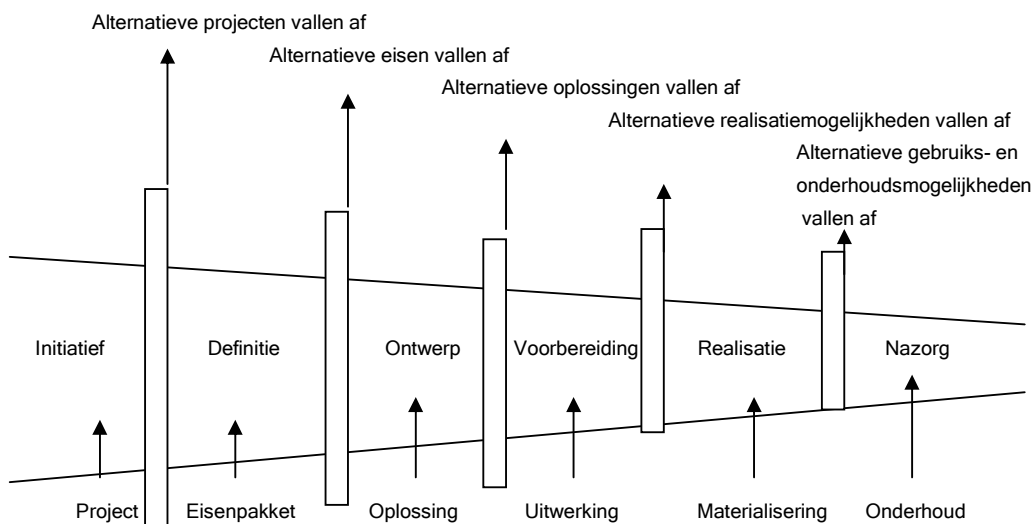
- De initiatieffase. In de initiatieffase wordt de aanleiding en / of het achterliggende probleem verkent en wordt er vervolgens een keuze gemaakt of het project opgestart wordt. In deze fase wordt bij de start een globaal gewenst projectresultaat, een doelstelling en een afbakening geformuleerd. Er wordt een basisprogramma opgesteld met daarin strategische keuzes voor de toekomst op hoofdlijnen;
- De definitieffase. In deze fase wordt het projectresultaat zo concreet mogelijk omschreven. Alle functionele, logistieke, technische, esthetische en operationele eisen en wensen worden vastgelegd. Aan het eind van deze fase is het programma van eisen gereed en is er een onderscheid gemaakt tussen eisen, wensen en randvoorwaarden. In deze fase heeft de gebruiker de meeste invloed op het uiteindelijke resultaat;
- De ontwerpfase. Bij de ontwerpfase draait het om het vinden van mogelijkheden die het uiteindelijke projectresultaat kan opleveren. Deze mogelijkheden worden getoond in de vorm van schetsontwerpen, driedimensionale tekeningen, maquettes. De ontwerpers moeten aantonen dat het ontwerp voldoet aan de eerder gestelde eisen en beheersaspecten;

⁴⁵ Facility management van Maas en Pleunis, pag. 342

⁴⁶ Facility management van Maas en Pleunis en van Regterschot

- De voorbereidingsfase. In deze fase worden de voorbereidingen getroffen om het ontwerp gereed te maken, zodat overgegaan kan worden tot het daadwerkelijk bouwen van het gebouw. Alle onzekere factoren dienen weggenomen te worden;
- De realisatiefase. Hier staat het uitvoeren van het projectresultaat centraal. Hoe beter de voorgaande fases zijn uitgevoerd, hoe kleiner de kans op fouten in de realisatiefase. Deze fase eindigt met de oplevering van het pand;
- De nazorgfase. In de nazorgfase gaat het erom de afwijkingen en kleine onvolkomenheden te verhelpen. Het gebouw wordt voorzien van de nodige inrichting en apparatuur. Aan het eind van deze fase wordt het projectresultaat overgedragen van de projectgroep naar de staande organisatie.

Elke fase wordt afgesloten met een concreet besluit. Van tevoren wordt vastgelegd welke beslissingen aan het eind van welke fase door welke personen worden gemaakt. De documenten vormen een formeel eindpunt en tevens een startpunt voor de volgende fase. Figuur 4 geeft aan welke beslissingen er per fase genomen worden.



Figuur 4 De beslissingen en keuzes bij de faseovergangen

Om het project te kunnen beheersen, worden er beheersaspecten opgesteld. Beheersaspecten omvatten alle sturende en regelende activiteiten die erop gericht zijn de inhoudelijke werkzaamheden van een project planmatig te laten verlopen⁴⁷. Het beheersen hiervan is een continue activiteit die in elke fase terugkomt. De beheersaspecten zijn:

- Tijd. Hierbij draait het om het bewaken van de planning van het project. Van tevoren wordt bepaald hoeveel tijd er per fase wordt besteed;
- Geld. Dit betreft het bewaken van de toegekende (deel)budgetten en een economisch rendabel gebruik van de toegekende middelen. Om beslissingen op keuzes te kunnen maken, worden kosten-baten analyses gemaakt;
- Kwaliteit. Hier gaat het om het beheersen en bewaken van de kwaliteit. Van tevoren wordt aangegeven hoe de kwaliteit kan worden aangetoond en hoe dit meetbaar is;
- Informatie. Dit betreft de informatie naar de interne en externe omgeving;
- Organisatie. Voor het project dient een projectorganisatie ingericht te worden, waarin door projectleden beslissingen genomen kunnen worden die draagkracht hebben in de organisatie.

⁴⁷ Projecten leiden van Groote en anderen, pag. 36

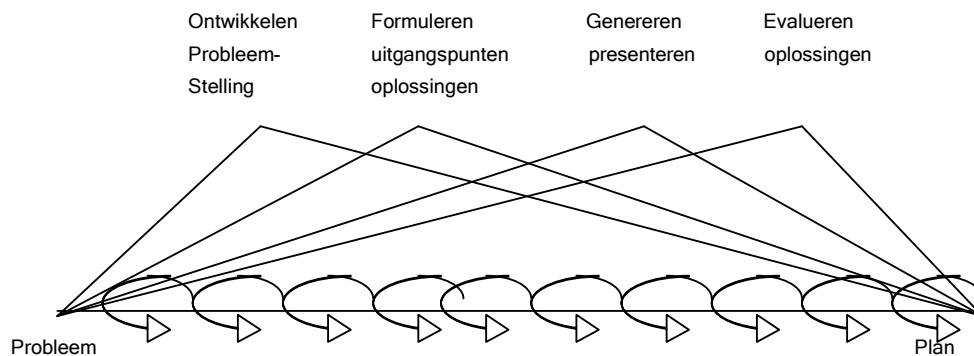
In het boek architectonische studies 7 Ministerie van Sociale zaken en werkgelegenheid geschreven door Duin en Tettero, wordt aangegeven waardoor het succes van een bouwproject wordt bepaald:

- De kwaliteit van de opdrachtformulering;
- De kwaliteit van de deelnemende partijen in de projectorganisatie en hun vermogen om samen te werken;
- Het bij alle partijen doordringen zijn van het feit dat het gerealiseerde gebouw niet een doel op zich is, maar een gebruiksmiddel voor vele jaren na oplevering;
- Communicatie met de rest van de organisatie.⁴⁸

In de volgende paragraaf worden de fasen belicht waarin het ruimtelijk ontwerp gecreëerd wordt.

5.2 Het ontwerpproces

Het ontwerpproces zal tijdens de definitiefase en de ontwerpfase het meest prominent aanwezig zijn. In de initiatiefase worden de uitgangspunten hiervoor vastgelegd. Deze fasen zijn erg belangrijk, omdat in de definitiefase alle eisen en wensen worden vastgelegd en in de ontwerpfase het ontwerp hieraan getoetst wordt. Daarnaast dient de relevantie van de initiatiefase ook niet vergeten te worden, omdat in deze fase de strategie van de organisatie wordt vertaald naar een globaal projectresultaat. Zie figuur 5 voor een weergave van het ontwerpproces.⁴⁹



Figuur 5 Weergave ontwerpproces

Voor de eerste drie fasen wordt hieronder ingegaan op de inhoudelijke activiteiten, de bijbehorende beslisdocumenten en de beheersactiviteiten.

Initiatief fase

- Opstellen van een basisprogramma waarin de strategische keuzes beschreven worden;
- Vertaling van het basisprogramma naar een concreet project;
- Beslisdocument in de vorm van een projectomschrijving;
- Beheersactiviteiten als het opstellen van een overall-planning, vaststellen van de investeringskosten, verzorgen van in- en externe informatie, het opstellen projectorganisatie en het opstellen en goedkeuren van het beslisdocument.

Definitiefase

- Verzamelen basisgegevens per functie- /gebruikersgroep en het bepalen van de onderlinge relatie;
- Het vertalen van de werkprocessen naar wensen en eisen;
- uitwerken van de visie van de facilitaire organisatie op de toekomstige werkwijze;

⁴⁸ Interview de heer Boogers, plv. directeur facility management Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

⁴⁹ Architectuur en Gebruikswaarde van Theo van der Voordt en Herman van Wegen, pag 71

- uitwerken van logistieke concepten;
- Beslisdocument in de vorm van een programma van eisen;
- Beheersactiviteiten als het bijstellen van de overall-planning, nader specificeren van de investeringskosten, het opstellen van een communicatie- en informatieplan, het uitwerken van de projectorganisatie (bevoegdheden, verantwoordelijkheden, overlegstructuren, besluitvormingsprocedures) en het opstellen en goedkeuren van het beslisdocument.

Ontwerpfase:

- uitwerken van een programma van eisen naar een ontwerp;
- toetsen of de werkprocessen passen in het ontwerp;
- ontwikkelen van ideeën over de toekomstige ruimten;
- draagvlak creëren voor het ontwerp in de organisatie;
- Beslisdocument in de vorm van bestedingsgerede stukken;
- Beheersactiviteiten als het bewaken en eventueel bijstellen van de overall-planning, het maken van begrotingen, het zeker stellen van financiën, het uitvoeren van communicatie- en informatieplan, het toetsen en zonodig bijstellen van de projectorganisatie en het opstellen en goedkeuren van het beslisdocument.

In bovengenoemde fasen worden verschillende documenten opgesteld om uiteindelijk tot een ruimtelijk ontwerp te komen. Door het opstellen van deze documenten wordt de gebruiker zich bewust van zijn wensen en eisen en worden zij gedwongen om de werkprocessen te analyseren. De facility manager of adviseur kan dit proces faciliteren en hierin advies geven. Een *programma van eisen* is een document dat opgesteld wordt door de opdrachtgever. Hierin wordt omschreven wordt wat er in het gebouw gehuisvest wordt, waarom, waar, voor wie, hoe en voor hoeveel.⁵⁰ Kortom het beschrijft de te leveren prestatie. In het *facilitaire programma van eisen* wordt nader ingezoomd op de facilitaire onderdelen die gewenst en vereist zijn door de organisatie, zoals de restauratieve voorzieningen, de ICT, de inrichting en de beveiliging. In een *vlekkenplan* wordt vastgelegd hoeveel ruimte een afdeling krijgt toegewezen en hoe de relaties met andere afdelingen in de organisatie zijn vormgegeven. In een *relatiediagram* wordt bepaald hoe de verschillende afdelingen ten opzichte van elkaar worden gesitueerd. Onder relaties wordt hier verstaan de mate waarin de organisatieonderdelen met elkaar communiceren, zowel qua intensiteit als frequentie. Een meer visuele versie is het *relatieruimteplan*. In het relatieruimteplan worden de organisatieonderdelen door middel van rechthoeken aangegeven in een raster. De afmetingen van de rechthoeken corresponderen met de ruimtebehoeften van de afdelingen. Tussen de rechthoeken worden door middel van lijnen de relatiewaarden aangegeven. Deze documenten zijn een middel om het gewenste projectresultaat te bereiken en gelden als input voor de (binnenhuis) architect om het ruimtelijk ontwerp op te stellen.

5.3 De projectorganisatie

Een projectorganisatie is erop gericht dat alle betrokkenen weten in welke samenwerkingsverbanden zij met elkaar ten behoeve van het project functioneren. In de projectorganisatie wordt vastgelegd hoe de communicatielijnen lopen en op welke wijze de besluitvorming tot stand komt. De projectorganisatie is geen statisch fenomeen, maar zal gedurende het proces aangepast worden aan het stadium waarin het project verkeert. De opzet van een projectorganisatie is van het volgende afhankelijk.⁵¹

- Hoe is de structuur en cultuur in de moederorganisatie?
- Hoe dynamisch is de omgeving van de organisatie en het project?
- Welke structuur en procedures zijn wenselijk voor het project?
- Welke structuur en procedures zijn wenselijk om te komen tot besluitvorming over de beschikbare middelen van het project?

⁵⁰ Bouwstenen, gids bij het maken van een programma van Eisen, een uitgave van SBR

⁵¹ Facility management van Maas en Pleunis, pag. 355

In een projectorganisatie zijn verschillende niveaus te onderscheiden:

Het *strategisch niveau* wordt meestal vertegenwoordigd in een stuurgroep. Hierin zit bijvoorbeeld de directeur, lid van de raad van bestuur of de plv. Secretaris Generaal. In deze groep worden beslissingen genomen, die veelal worden voorgedragen door de projectgroep. Het is dus van belang dat hier personen in zitten met beslissingsbevoegdheid. Alle beslisdocumenten worden in de stuurgroep vastgesteld. In veel gevallen is de stuurgroep ook de opdrachtgever.

Op *tactisch niveau* functioneert de projectgroep. Hier is de projectleider aangewezen als voorzitter. In de projectgroep worden de activiteiten geïnitieerd, vindt de inhoudelijke coördinatie plaats en worden de eerder genoemde beheersaspecten bewaakt.

Op *uitvoeringsniveau* worden er werkgroepen samengesteld, afhankelijk van het type organisatie en de grootte van het project. Deze dragen zorg voor de deelprojecten, zoals ICT, de inrichting en de verhuizing. Uit de interviews bleek dat er aan deze projectorganisatie ook vaak een klankbordgroep toegevoegd is. Zij kunnen geen stem uitbrengen, maar kunnen wel adviseren. De leiding kan de klankbordgroep, waar veelal gebruikers aan deelnemen gebruiken, om plannen te toetsen.

Bijlage 6 is een schematische weergave van een projectorganisatie. Deze is opgesteld vanuit de literatuur⁵² en is aangevuld met informatie die tijdens de interviews is verzameld. Naast de projectorganisatie is de moederorganisatie geplaatst om aan te geven vanuit welke positie personen meedoen in de projectorganisatie. Dit lijkt op het eerste gezicht een chaotisch figuur, maar het geeft wel heel goed aan hoe de projectorganisatie gevormd wordt. De projectleider kan overigens een externe of intern verworven persoon zijn. Het komt regelmatig voor dat de projectleider ook bij de stuurgroep aanwezig is om de keuzes, die aan de stuurgroep worden voorgelegd, toe te lichten. De projectleider zit daarnaast ook in het ontwerpteam om het programma van eisen te communiceren en te toetsen. Projectorganisaties worden op verschillende manieren ingericht. Uit de interviews bleek dat de facilitair directeur soms lid is van de stuurgroep. De facilitair manager is soms lid van de projectgroep en een andere keer is deze terug te vinden in een werkgroep. Om als facilitair manager of adviseur strategisch te kunnen in spelen op de kernorganisatie, is deelname aan de stuurgroep of minstens aan de projectgroep noodzakelijk. Vanuit deze posities kan invloed uitgeoefend worden op het ruimtelijk ontwerp. Bovendien is hierdoor gelijkwaardige communicatie met het kernproces mogelijk, hetgeen nodig is om ideeën te bespreken.

5.4 Samenvatting / conclusie

De afbakening van het project zorgt ervoor dat het gewenste resultaat voor iedereen bekend is en in het begin van het project geschiedt. Een project wordt opgedeeld in fasen: initiatiefase, definitiefase, ontwerpfase, voorbereidingsfase, realisatiefase en nazorgfase. In iedere fase wordt een beslisdocument opgesteld dat als uitgangspunt dient voor de volgende fase. De beheersaspecten (tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie) komen in iedere fase terug, eventueel bijgesteld. Het ruimtelijk ontwerp wordt ontwikkeld gedurende de eerste drie fasen. Hiervoor worden achtereenvolgens de beslisdocumenten: projectomschrijving, programma van eisen en bestedingsgerede stukken opgesteld. Om het ruimtelijk ontwerp af te kunnen stemmen op de werkprocessen en activiteiten van de organisatie, kunnen verschillende documenten opgesteld worden: (facilitair) programma van eisen, vlekkenplan, relatiediagram, relatieruimteplan. De projectorganisatie wordt opgesteld om de taken en verantwoordelijkheden van de projectleden vast te stellen. De facility manager of adviseur dient betrokken te zijn op strategisch of minimaal tactisch niveau om invloed uit te kunnen oefenen. In het volgende hoofdstuk wordt de rol van de facility manager of adviseur in de projectorganisatie nader belicht.

⁵² Facility management van Regterschot, pag 88

6 Rol van facility manager / adviseur

Dit hoofdstuk beschrijft de invulling van de rol van facility adviseur wanneer deze participeert bij het opstellen van het ruimtelijk ontwerp. In de volgende paragraaf wordt de invulling van de rol van de facility adviseur onderzocht als mede de werkzaamheden, voorwaarden en kritische succesfactoren. Daarna worden de bijbehorende competenties benoemd. De paragraaf Ontwikkelingen gaat in op de veranderende rol van de facility manager in het vakgebied. De laatste paragraaf geeft een samenvatting / conclusie van dit hoofdstuk.

6.1 Invulling rol

Op basis van de onderbouwing in hoofdstuk 3 wordt de voorkeur gegeven om een facility adviseur in te zetten in het ontwerpproces. Hierin onderhoudt hij contact op hoofdlijnen met de facility manager op basis van gemaakte afspraken. Een goede adviseur houdt rekening met zowel de economische eisen en wensen van het management van het kernproces, als met de sociaal-maatschappelijke eisen en wensen van de medewerkers in de organisatie.⁵³ Adviseurs moeten denken in processen en moeten een werkomgeving kunnen scheppen dat recht doet aan het doel en de cultuur van de organisatie. Van de adviseur mag verwacht worden dat hij in staat is de taal van het management en de gebruikers te begrijpen en deze te vertalen naar die van de architect. De rol van de facility adviseur is een adviserende en ondersteunende rol voor de kernorganisatie en een vertegenwoordigende rol voor de facilitaire organisatie.

Werkzaamheden van een facility adviseur tijdens het proces

- Het analyseren van de processen van de organisatie en de functies, waarna hij adviseert over het huisvestingsconcept dat de doelstellingen van de organisatie ondersteunt;
- Het vormen van een visie over de toekomstige dienstverlening van de facilitaire dienst en deze vertalen naar een ruimtelijk plan;
- bijdragen in het opstellen van het projectplan en het samenstellen van de projectorganisatie;
- Het opstellen van het (facilitair) programma van eisen, vlekkenplan en relatieruimteplan;
- Het toetsen van het ruimtelijk ontwerp van de architect aan de wensen en eisen van de organisatie;
- Het bewaken van de beheersaspecten;
- Sturen op de toekomstige exploitatiekosten;
- Zorgen voor draagvlak bij de gebruiker van de nieuwe huisvesting.

Voorwaarden om de rol van facility adviseur in een ontwerpproces goed uit te voeren

- Tactisch of strategisch werk- en denkniveau;
- Projectmatig kunnen werken;
- Nauw contact onderhouden met de facility manager van de organisatie.

Kritische succesfactoren om de rol van facility adviseur in een ontwerpproces goed uit te voeren

- Participatie in de projectorganisatie moet geaccordeerd zijn door het management van het kernproces en moet vastgelegd zijn in de taken en verantwoordelijkheden in het projectplan;

⁵³ Artikel van Huffmeijer en Lommerse "Trends in kantoren, gevolgen voor de huisvesting" in Facility Management Magazine, december 2004

- De facility adviseur is zich ervan bewust dat hij de strategie van het kernproces ondersteunt en niet alleen het facilitaire proces vertegenwoordigt;
- De facility adviseur beweegt zich op tactisch of strategisch niveau binnen de organisatie en is op de hoogte van de strategie en ontwikkelingen van de organisatie.

Plaats in de projectorganisatie

- In de stuurgroep of projectgroep, eventueel in de hoedanigheid als projectleider.

Als aanvulling zullen in de volgende paragraaf de competenties van de facility adviseur benoemd worden.

6.2 Competenties

Het begrip competentie houdt in hetgeen voor een functie vereist is aan kennis en vaardigheden⁵⁴. Competenties zijn in deze benadering menselijke eigenschappen, gebonden aan individuen. Een competentie is een persoonskenmerk, dat beschreven wordt in gedragsmatige termen en onderscheidend bijdraagt aan het succesvol functioneren van de organisatie en daarmee aan de organisatiedoelen. De competenties voor de rol van facility adviseur in een ontwerpproces zijn samengesteld uit de uitkomsten van de interviews en de theorie. De competenties luiden als volgt:

- Klantgerichtheid;
- Overtuigingskracht;
- Abstract denkvermogen;
- Probleemanalyserend vermogen;
- Onderhandelingsvaardigheid;
- Netwerkvaardigheid ;
- Omgevingsbewustheid;
- Organisationsensitiviteit;
- Beleid en beleidsontwikkeling;
- Visie;
- Bedrijfsmatig handelen;
- Communicatief vaardig op strategisch, tactisch en operationeel niveau;
- Conceptuele flexibiliteit;
- Creativiteit;
- Durf;
- Projectmatig werken;
- Prestatie motivatie (nastreven van kwaliteit);
- *Verbeeldingskracht om, zoals van het citaat van Einstein afgeleid kan worden, het mogelijk te maken om buiten de vastgestelde patronen creatieve oplossingen te vinden.*

Bovenstaande competenties kunnen gebruikt worden om te bepalen of de facility manager van de organisatie geschikt is om de rol uit te voeren. Anderzijds kunnen de competenties gebruikt worden om een facility adviseur te werven.

6.3 Ontwikkelingen

Zowel binnen de overheid als het bedrijfsleven doen zich ontwikkelingen voor op het gebied van uitbesteding van de huisvesting, inclusief beheer en faciliteiten bij consortia. Hier wordt mee bedoeld dat een opdrachtgever een programma van eisen opstelt voor de gewenste huisvesting

⁵⁴ Facility management van Maas en Pleunis, pag. 145

en services voor een bepaalde periode, waarna een consortium deze opdracht in zijn geheel aanneemt. Hierbij gaat het over opdrachten met een looptijd van tien tot dertig jaar. De Rijksgebouwendienst is in ontwikkeling op dit gebied. Deze ontwikkeling wordt Publiek Private Samenwerking (PPS) genoemd. De heer Hootsmans, coördinerend architect bij de Rijksgebouwendienst, denkt dat PPS de toekomst zal zijn voor Nederland zal zijn. Hij is er van overtuigd dat het een goed systeem is, omdat de partij die het pand ontwerpt ook het pand onderhoudt en beheert. In het bedrijfsleven zijn ook ontwikkelingen te vinden over het uitvoeren van facility management in een pand dat door dezelfde organisatie is gebouwd. Algemeen directeur de heer Bouwmeester van Arcadis zegt: "Als we facility management voor onze rekening nemen, dan voelen we voortaan ook zelf de pijn als het ontwerp niet goed is. Voor ons is dat een stimulans om goed werk af te leveren ". Dit zijn ontwikkelingen die een verandering in de rol van de huidige facility managers teweegbrengt. De rol van de facility manager bij een PPS constructie binnen de overheid zal beperkt worden tot het opstellen van een programma van eisen. De rol van de facility manager bij een consortium dat de opdracht aanneemt, zal echter groter worden. Deze zal in het voortraject moeten sturen om zijn werkzaamheden in de toekomst zo rendabel mogelijk te kunnen uitvoeren.

6.4 Samenvatting / conclusie

In dit hoofdstuk is invulling gegeven aan de taken van de facility adviseur, die ingezet wordt bij het realiseren van nieuwe huisvesting voor een organisatie. Voor deze rol zijn de werkzaamheden, voorwaarden, kritische succesfactoren, plaats in de projectorganisatie en een risico benoemd. De competenties kunnen gebruikt worden om de juiste persoon voor het project te selecteren. De ontwikkeling op het gebied van uitbesteding van de huisvesting, inclusief beheer en services, betekent een andere invulling van de rol van facility manager.

Conclusie en aanbevelingen

In de huisvesting van kantoororganisaties komen regelmatig knelpunten voor die zijn oorsprong vinden in het ruimtelijk ontwerp. Het ruimtelijk ontwerp is een vertaling van het programma van eisen in de vorm van een driedimensionaal ontwerp. Het onderzoek richt zich op de participatie van de facility manager bij het opstellen van het ruimtelijk ontwerp en de effecten die daaruit voortkomen. De doelgroepen van dit onderzoek zijn de managers van het kernproces en het facilitaire proces en architecten, die plannen hebben om nieuwe huisvesting te gaan realiseren. Het is een kwalitatief onderzoek dat door middel van theoretisch en empirisch onderzoek antwoord geeft op de volgende probleemstelling:

Wat zijn de effecten van het participeren van een facility manager bij de ontwikkeling van het ruimtelijk ontwerp?

In het onderzoek is de probleemstelling opgedeeld in drie subprobleemstellingen. De beantwoording van deze deelvragen geven gezamenlijk een antwoord op de probleemstelling.

In het eerste deel van het onderzoek wordt de volgende vraag gesteld: *wat is de relatie tussen de doelstellingen van een organisatie en het ruimtelijk ontwerp?* Geconcludeerd wordt dat het ruimtelijk ontwerp ondersteuning biedt aan de organisatie om de doelstellingen te realiseren. De doelstellingen van de kernorganisatie geven aan wat de organisatie wilt bereiken. Naar aanleiding hiervan worden de werkprocessen van de organisatie bepaald. Een facilitaire organisatie, die een bijdrage wil leveren aan het behalen van deze doelstellingen, zorgt ervoor dat deze een facilitair product levert dat ondersteuning biedt aan de activiteiten en werkprocessen van de kernorganisatie. Passende huisvesting is hiervan een onderdeel. Indien in het ruimtelijk ontwerp op een juiste wijze de activiteiten en werkprocessen van een organisatie zijn opgenomen, geeft dit ondersteuning aan het kernproces om de doelstellingen te verwezenlijken. Om de doelstellingen van de organisatie op de juiste wijze te kunnen faciliteren, dient de facilitaire organisatie inzicht te hebben in de strategie en de ontwikkelingen van de organisatie.

De volgende vraag die gesteld wordt om de probleemstelling te beantwoorden is: *wat betekent de participatie van de facility manager of adviseur bij het ruimtelijk ontwerp?* De conclusie die getrokken wordt, is dat een facility manager of adviseur zorgt voor passende huisvesting voor zowel de kernorganisatie als de facilitaire organisatie. Hij is hiervoor de aangewezen persoon omdat hij:

- kennis heeft van de visie van de organisatie en zijn werkprocessen, cultuur, systemen en externe klanten;
- een visie heeft over de dienstverlening van de facilitaire organisatie;
- ervaring heeft met de bestaande huisvesting en zijn tekortkomingen;
- een structurele verantwoordelijkheid heeft.

Deze taken vallen niet binnen de functieomschrijving van de andere participanten in het ontwerpproces. De facility adviseur geniet de voorkeur boven de facility manager om ingezet te worden tijdens het ontwerpproces, op voorwaarde dat hij nauw overleg heeft met de facility manager. De adviseur die hiervoor speciaal tijd krijgt, kan zijn ervaringen uit voorgaande huisvestingsprojecten gebruiken in het project. Kritische succesfactoren zijn dat de facility adviseur zich op strategische of tactisch niveau beweegt en dat de adviseur er zich van bewust is dat hij niet alleen de facilitaire organisatie vertegenwoordigt, maar ook de kernorganisatie.

De laatste vraag, die samen met de andere vragen leidt tot een compleet antwoord op de probleemstelling, is: *wat zijn de effecten die voortvloeien uit het ruimtelijk ontwerp?* Onderzoek naar de betekenis van de performance-criteria effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en creativiteit geeft aan dat het ruimtelijk ontwerp invloed heeft op de mate waarin het bedrijfsresultaat behaald wordt. De effecten voor het kernproces zijn:

- Tijdbesparing;
- Optimale logistieke stromen;
- Positieve beleving van de medewerkers en de klanten;
- Uitstraling van het gebouw;
- Optimale ondersteuning.

De effecten voor het facilitaire proces zijn:

- Besparing op of efficiënter gebruik van de vierkante meters;
- Het realiseren van de benodigde facilitaire ruimten met de juiste situering ten opzichte van elkaar en de werkprocessen van het kernproces, heeft invloed op de logistiek en daarmee de inzet van personeel, de factor tijd, kwaliteit en de klanttevredenheid.

Tot slot heeft een lange voorbereidingstijd om nieuwe huisvesting te realiseren een negatieve invloed op de effecten.

Aanbevelingen

Hieronder volgen enkele aanbevelingen die naar aanleiding van het onderzoek en de conclusie gedaan worden.

- Geadviseerd wordt om een facilitair adviseur te laten participeren in het ontwerpproces bij het realiseren van nieuwe passende huisvesting. Indien dit advies wordt opgevolgd, wordt verwezen naar het implementatieplan;
- Zorg ervoor dat de facilitair manager en adviseur op de hoogte is van de doelstellingen en de ontwikkelingen die zich binnen de organisatie afspelen, zodat het facilitair beleid en daardoor de huisvesting (en het ruimtelijk ontwerp) hierop afgestemd worden.
- Aanbevolen wordt om een aanvullend onderzoek te verrichten om een kwantitatieve uitspraak over de effecten te kunnen geven;
- Om de facility adviseur of eventueel de facility manager een betere ondersteuning te geven voor het uitvoeren van zijn rol in het ontwerpproces, wordt aanbevolen om het onderdeel accommodatiemanagement van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool uit te breiden dan wel een kopcursus te geven, die aanvullend op de studie gevolgd kan worden;
- Aanbevolen wordt om onderzoek te doen naar de ontwikkelingen op het gebied van uitbesteding van de huisvesting inclusief beheer en faciliteiten, omdat dit een verandering van de rol van de facility manager betekent.

Implementatieplan en financiële paragraaf

In het vorige hoofdstuk wordt geadviseerd om een facility adviseur in te zetten, omdat deze een toegevoegde waarde geeft aan een nieuwbouwproject of een renovatieproject voor een organisatie. In dit hoofdstuk wordt een korte toelichting gegeven over het concretiseren van de inzet van een facility adviseur. In de eerste paragraaf worden een aantal stappen genoemd die gevolgd kunnen worden bij de opstart van het project. In de laatste paragraaf wordt ingegaan op de kosten en opbrengsten van de inzet van een facility adviseur.

Implementatieplan

De volgende stappen zijn aan te bevelen om de inzet van een facility adviseur (of eventueel een facility manager) te realiseren.

- Een afweging maken voor de inzet van de aanwezige facility manager of een externe facility adviseur op basis van capaciteit en capabiliteit. Wanneer de huisvesting politiek gevoelig ligt, kan het een optie zijn om een externe adviseur in te zetten;
- Beschrijven van het gewenste projectresultaat om dit te gebruiken bij het intakegesprek;
- Selecteren van een facility adviseur op basis van de competenties en voorwaarden zoals genoemd in hoofdstuk 6. Afspraken vastleggen over het projectresultaat, de wijze van terugkoppeling aan de facility manager, het takenpakket en de kritische succesfactoren;
- Opstellen van een projectplan (zie hoofdstuk 5), waarin ook de taken en verantwoordelijkheden van de facility manager zijn opgenomen. In dit document wordt tevens opgenomen hoe de beslissingsbevoegdheid is geregeld. In de organisatie moet duidelijk worden gemaakt wat de positie van de facility adviseur is;
- Beheersaspecten opstellen:
 - Voor / door wie (organisatie);
 - Op basis waarvan (informatie);
 - Hoe goed (kwaliteit);
 - Hoe rendabel (geld);
 - Wanneer/hoeveel (tijd).
- Het opzetten van een projectorganisatie (zie hoofdstuk 5), waarbij de facility adviseur deelneemt aan de projectgroep of de stuurgroep. Geadviseerd wordt om de organisatie niet te complex te maken. Een stuurgroep op strategisch niveau bestaat uit het topmanagement, de stafdirecteur, de directeur facilitaire dienst (of facility adviseur) en de directeur van één van de directies. De projectleider participeert hier incidenteel in. De projectgroep, die hiërarchisch gezien onder de stuurgroep valt, bestaat uit de projectleider (dit kan de facility adviseur zijn), manager stafdiensten, manager kernproces en de facilitair adviseur. Tevens participeert de projectleider in de klankbordgroep en in het ontwerpteam om het ontwerp te toetsen aan het programma van eisen. Indien de facility manager niet de projectleider is, zal de terugkoppeling via de projectleider verlopen. Werkgroepen genereren op verschillende gebieden informatie voor de projectgroep;

- Evaluatiecriteria opstellen, zodat aan het eind van het traject het project en het proces geëvalueerd kunnen worden. Vooraf wordt vastgelegd wat het doel van de evaluatie is, wanneer er wordt geëvalueerd en wat er wordt geëvalueerd.

Financiële paragraaf

In deze paragraaf wordt een indicatie gegeven van de kosten en opbrengsten van het inzetten van een facility adviseur in een ontwerpproces. Deze indicatie wordt gegeven in de vorm van kwalitatieve gegevens, omdat deze afhankelijk is van de te realiseren huisvesting van de opdrachtgever.

De kosten bestaan uit de inzet van een facility adviseur, waarmee voor het project een contract wordt afgesloten. Dit kan op basis van een vooraf vastgesteld uurtarief met een nog nader te bepalen inzet of op basis van een vooraf afgesproken resultaat. De facility adviseur maakt een inschatting van de tijd die deze aan het project zal besteden. In het contract kunnen afspraken gemaakt worden over concrete producten en / of resultaten. Hierbij wordt geadviseerd om voor de producten en resultaten SMART geformuleerde prestatie-indicatoren op te nemen. De uurinzet is afhankelijk van een aantal factoren:

- De omvang van de huisvesting;
- De complexiteit van de probleemstelling;
- De cultuur binnen de organisatie, welke mensen mogen meebepalen en meebeslissen;
- Het takenpakket.

Het uurtarief van een facility adviseur ligt tussen de € 100,- en € 140,- per uur. De kosten kunnen per fase worden gespecificeerd. Dit is aan te bevelen voor het geval het project tussentijds stopgezet wordt.

De opbrengsten die hiertegenover staan, zijn al eerder in het onderzoek genoemd en zijn uitgedrukt in effecten. Hieronder bevindt zich tabel 3 van de effecten met daarachter vermeldt hoe de opbrengst zich toont.

Effecten kernproces	opbrengst in de vorm van	Effecten facilitair proces	opbrengst in de vorm van
Tijdbesparing	efficiency/ effectiviteit	Besparing op of efficiënter gebruik van de vierkante meters	kosten besparing
Optimale logistieke stromen	efficiency/ effectiviteit	Het realiseren van de benodigde facilitaire ruimten met de juiste situering ten opzichte van elkaar en de werkprocessen van het kernproces, hetgeen invloed heeft op de logistiek en daarmee de inzet van personeel, de factor tijd, kwaliteit en de klanttevredenheid	efficiency
Positieve beleving van de medewerkers en de klanten	effectiviteit / flexibiliteit		
Uitstraling van het gebouw	effectiviteit / creativiteit		
Optimale ondersteuning	efficiency/ effectiviteit		

Tabel 3 Effecten kernproces en facilitair proces met de opbrengsten

Literatuuropgave

Literatuurboeken

- Block, P.: Feilloos adviseren, een praktische gids voor adviesvaardigheden. Tweede geheel herziene druk. Den Haag: Academic Services, 2004. ISBN 90 5261 338 9;
- Braster, dr. J.F.A.: De kern van casestudy's, de kern van organisatieonderzoek. Eerste druk. Assen: Van Gorcum & Comp. B.V., 2000. ISBN 90 232 3539 8;
- Duin, L. van en Tettero, W. : Architectonische studies 7, Ministerie van Sociale zaken en werkgelegenheid. Delft: Publikatieburo Bouwkunde, 1991. ISBN 90-5269-060-x;
- Eekelen MBA, ir. A.L.M. van, Goossen, F. e.a.: Jellema Hogere Bouwkunde, Beheren bouwproces. Eerste druk. Utrecht/Zutphen: Uitgeverij ThiemeMeulenhoff, 1996. ISBN 90 212 9062 6;
- Groote, G., Hugenholtz - Sasse, C., e.a.: Projecten leiden, methoden en technieken voor projectmatig werken. Twaalfde druk. Utrecht: Uitgeverij Het Spectrum B.V., 2002. ISBN 90 274 6878 8;
- Keuning, dr. D.: Grondslagen van het management. Derde druk. Groningen: Uitgeverij Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 90 207 3230 7;
- Klee, H.: Voor de toekomst van het kantoor. Eerste druk. Amersfoort: FMH, 1998. ISBN 90-75382-04-9;
- Krimpen, J. van.: Facility management in perspectief, Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Eerste druk. Alphen aan den Rijn: Uitgeverij Kluwer, 2003. ISBN 90 13 00043 6;
- Maas, drs. G.W.A., Pleunis, MFM drs. J.W.: Facility management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Eerste druk. Alphen aan den Rijn/Diegem: Uitgeverij Kluwer, 2001. ISBN 90 14077947;
- Regterschot, J.: Facility management, het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting. Eerste druk. Uitgeverij Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1988. ISBN 90 267 1270 7;
- Tepper, ing. J. en Mulder, prof. ir. F. A.: Resultaatgerichte bedrijfsvoering / RGB, Business Performance Management. Zesde druk. Deventer: Uitgeverij Kluwer, 2001. ISBN 90 140 8336 X;
- Thuis, Ir. P.T.H.J.: Toegepaste organisatiekunde. Tweede druk. Groningen: Uitgeverij Wolters-Noordhoff, 1999. ISBN 90 01 86033 8;
- Vinkenburg, H., Niesten, H., Jong, B. de: Speel je eigen spel, kleine gids voor de facility manager. Amersfoort: Uitgave door TwynstraGudde Management Consultants, 2004. ISBN 90-7411-38-X;
- Voordt, T. van der en Wegen, H. van: Architectuur en Gebruikswaarde. Eerste druk. Delft: Uitgeverij THOTH, 2000. ISBN 90 6868 261 X;
- Zwart, Drs. A. de, e.a.: PolyFacilitair zakboekje (studenteneditie). Eerste druk. Arnhem: Koninklijke PBNA b.v., 2000. ISBN 90 6228 329 2.

Artikelen

- Brandon, drs. ir. A.P. : Huisvesting als spiegel van de organisatie. In Facility Management Magazine, jaargang 2004, december, pagina 81 t/m 85;
- Chin Kwie Joe, ir. J.: Evalueren: (G)een doel. In Facility Management Magazine, jaargang 2004, december, pagina 22 t / m 25;
- Hagendijk, K.: Facility manager, architect en hun gebouw. In Facto Magazine, jaargang 2004, nummer 7/8, pagina 36 en 37;
- Huffmeijer, F. en Lommerse, R.: Trends in kantoren, gevolgen voor de huisvesting. In Facility Management Magazine, jaargang 2004, december, pagina 17 t/m 21;

- Janssen, P.: De techniek van morgen. In Facility Management Informatie, jaargang 2004, november, pagina 19;
- Janssen, P.: Bouw en leer nog een keer. In Facility Management Informatie, jaargang 2004, april, pagina 35;
- Kroon, M.: Facility manager, architect en hun gebouw. In Facto Magazine, jaargang 2004, nummer 9, pagina 40 t/m 42;
- Lemmens, drs. N.G.R.: Buurten in Lage Weide, over kantoorhuisvesting in Utrecht. In Facility Management Magazine, jaargang 2005, februari, pagina 14 t / m 19;
- Top MSc, A.: Bouwen is één, meedenken is twee. In Facility Management Informatie, jaargang 2004, november, pagina 26 t/m 29;
- Visser - de Boer, M.: Zorginstelling, patiënt en flexibiliteit centraal in Deventer Ziekenhuis. In Facility Management Magazine, jaargang 2004, september, pagina 10, 11 en 12.

Rapporten

- Benes, J. J. K.: Voldoet dit gebouw? Het bepalen van functionele kwaliteit. SBR rapport 222. Stichting Bouwresearch Rotterdam, 1990;
- Corpeleijn, drs.F.M.H.: Groei naar volwassenheid, het beroep van de facility manager nader beschreven in taken en competenties. Handboek Facility Management. maart 2005;
- Wijk, Ir. M.: Bouwstenen, Gids bij het maken van een programma van eisen. SBR. Stichting Bouwresearch Rotterdam, 2004.

NEN/NPR bladen

- Nederlands Normalisatie-instituut: NEN 2580: (nl): Oppervlakten en inhouden van gebouwen - Termen, definities en bepalingsmethoden. 1997;
- Nederlands Normalisatie-instituut: NPR 2744 (nl), Termen voor facilitaire voorzieningen - Toelichting op rubricering en definiëring. Augustus 2004. ICS 03.080.02; 03.100.99;
- Nederlands Normalisatie-instituut: NEN 2748 (nl), Termen voor facilitaire voorzieningen - Rubricering en definiëring. September 2001. ICS 03.080.20; 03.100.99.

Scripties

- Top, A.K.: Heerlijker dan Goud, ontwerp van het eigentijdse waterschapshuis in relatie tot facilitaire uitgangspunten. Deventer: Saxion Hogeschool IJsselland en Londen, University of Greenwich, 2004;
- Welling, L.H.D.: Het vormenspel van architect en facility manager. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2002.

Syllabi

- Es, W. van de.: Accommodatiebeheer. Den Haag: Haagse Hogeschool 2002/2003. Nummer syllabus 2326;
- Genet, drs.C.M.: Methoden van onderzoek en de Markt. Den Haag: Haagse Hogeschool 2001/2002. Nummer syllabus 2384;
- Schrijver onbekend.: 9. Bouw ontwikkeling, Senior Facilities Manager. Hilversum: Facility Management. Hilversum;
- Wezel, R.H.J.: Accommodatiemanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool 2001/2002. Nummer syllabus 2301.

Internetbronnen

- Kraan Consulting bv.: <http://www.kraan-consulting.com/nl/corporate/index.php?id=010>.
- Nieuws: Baat, H. de.: De rol van de facility manager in een huisvestingstraject. 2002;
- Nederlands normalisatie-instituut.: <http://www.nen.nl/>: kennisnetwerk in de wereld van normen en regelgeving. mei 2005
- Netherlands Facility Costs Index Coöperatie.: <http://www.nfcindex.nl/>: artikel: NFC Index® 2003 = 100 ...en het nut van de NFC Index® (Drion, Maas en Vader). april 2005;

Presentaties

- Everards, G., facility manager Heineken Nederlands Beheer. Professionaliseren en positioneren FM. Haagse Hogeschool, maart 2004.

Bijlagen

Bijlage 1 Subprobleemstellingen onderverdeeld in sub-subprobleemstellingen

Probleemstelling: Wat zijn de effecten van het participeren van een facility manager bij de ontwikkeling van het ruimtelijk ontwerp?

Deel I

Wat is de relatie tussen de doelstellingen van een organisatie en het ruimtelijk ontwerp?

1. Wat betekenen de missie en doelstellingen voor een organisatie?
2. Is er een relatie tussen de doelstellingen van een organisatie en de facilitaire organisatie?
3. Wat is een ruimtelijk ontwerp?
4. Is er een relatie tussen de doelstellingen van de organisatie en het ruimtelijk ontwerp?
5. Dienen doelstellingen meegenomen te worden in een ontwerpproces?
6. Is er een verband tussen het proces van de facilitaire organisatie en het ruimtelijk ontwerp?

Wat betekent de participatie van de facility manager of adviseur bij het ruimtelijk ontwerp?

1. Wat zijn de algemene ontwikkelingen ten aanzien van de participatie van de facility manager bij de huisvesting?
2. Is de facility manager of facility adviseur de juiste persoon om toegevoegde waarde te kunnen geven aan het ruimtelijk ontwerp en zo ja waarom?
3. In hoeverre worden door het management en de architect de opmerkingen van de facilitaire manager meegenomen in het ontwerpproces?

Wat zijn de effecten die voortvloeien uit het ruimtelijk ontwerp?

1. Welke effecten zijn er voor het kernproces?
2. Welk deel van de uitgaven van een bedrijf bestaat uit facilitaire kosten?
3. Hoe groot is het deel van de facilitaire kosten waar het ruimtelijk ontwerp betrekking op heeft?
4. Welke effecten zijn er voor het facilitaire proces?
5. Is er een relatie tussen de effecten en het bedrijfsresultaat?
6. Wat voor invloed heeft de lange voorbereidingstijd, is het daardoor wel mogelijk om een passend ontwerp neer te zetten?

Deel II

Wat staat er in de theorie over het ontwerpproces, de projectorganisatie en de hiervoor gebruikte documenten?

1. Hoe ziet een ontwerpproces eruit?
2. Hoe ziet een gebruikelijke projectorganisatie om een nieuwbouw pand te realiseren eruit?
3. Welke documenten worden opgesteld in het ontwerpproces (bijv. een (facilitair) programma van eisen, ruimteplan, ruimte-relatie matrix) en wat is het nut ervan?

Hoe ziet de rol van facility manager eruit tijdens het opstellen van het ruimtelijk ontwerp?

1. Hoe dient deze rol vervuld te worden?
2. Over welke competenties dient een facility manager/adviseur beschikken gedurende het ontwerpproces?
3. Zijn er ontwikkelingen voor deze rol gaande?

Bijlage 2a Interview facilitair adviseur

Naam geïnterviewde: De heer Bloemen
Datum interview: 21 maart 2005

Probleemstelling: Wat zijn de effecten van het participeren van een facility manager bij de ontwikkeling van het ruimtelijk ontwerp?

1. Wat is uw functie en hoe lang oefent u deze uit? (vorige functie eventueel)

Hoofd facilitair bedrijf bij Ahold (5 jaar) en bij de Politie (3 jaar).

Adviseur (4 jaar).

Leverancier van diensten, huidige functie (2 maanden).

2. Wat houdt deze functie in; wat zijn de werkzaamheden, verantwoordelijkheden?

In de functie van adviseur van huisvestingszaken en nieuwbouw deed de heer Bloemen werkzaamheden waarbij hij dacht vanuit de opdrachtgever en de filosofie van de opdrachtgever.

Hij was betrokken bij:

- Projectorganisaties;
- het selecteren van de architect;
- het opstellen van het (facilitair) programma van eisen;
- opstellen en bewaken van de begroting;
- invloed uitoefenen op stramienmaten e.d.;
- exploitatie in de gaten houden voor toekomstig gebruik;
- het bekijken van de processen van de organisatie en de functies, waarna hij adviseert in het huisvestingsconcept;
- het betrekken van de toekomstplannen en erop wijzen dat deze meegenomen worden in de huisvesting.

Hierbij vertelde hij dat het opstellen van een PvE niet alleen door een adviseur gebeurt, maar meer in overleg met de architect samen, waarbij de architect het bouwkundige deel/de buitengevel doet en waarbij de adviseur meer de ruimte indeling en verdeling binnen (wil) bepalen.

Doelstellingen bedrijf

3. Is er volgens u een verband tussen de visie en doelstellingen van het bedrijf en het ontwerpproces (specifiek het ruimtelijk ontwerp)?

De heer Bloemen vindt dat er een heel duidelijk verband is. Het ontwerp representeert de doelstellingen. De werkprocessen zijn vertegenwoordigd in het ontwerp. In het ontwerpproces stel je de vraag: wie wil ik zijn en wat wil ik uitstralen. De facility manager kent de speciale eisen en wensen.

Bijvoorbeeld:

- risicomanagement: binnen grote bedrijven zijn er mensen die extra beveiligd dienen te worden, dat neem je mee in het ontwerp;
- Wat voor soort personeel loopt er in het bedrijf rond, daar pas je de huisvesting op aan;
- Klantsoorten, welk verwachtingspatroon heeft deze;
- De facility manager kent de cultuur die binnen een bedrijf heerst.

Rol facility manager

4. Wat is volgens u de rol van een facility manager in het algemeen (zie ook advieskunde voor rol manager en adviseur)

Een facility manager moet denken vanuit de core business van het bedrijf, waarvan hij afleidt op welke wijze hij de organisatie moet ondersteunen. Hierbij dient hij de uitstraling en de filosofie van het bedrijf in acht te nemen en na te denken over, wat het bedrijf beweegt. De Facility manager moet in het directieteam aansluiting zoeken bij de visie van het bedrijf.

Overigens verteld de heer Bloemen dat het idee in deze tijd is om flexibel te zijn, maar zeker in de huisvesting zijn we maar heel beperkt flexibel. Alleen de binnenwanden kunnen vaak weggebroken worden, maar de grootte van het pand kan niet gemakkelijk aangepast worden. En hij stelt ook de vraag, hoe flexibel moeten we eigenlijk zijn: een administratie o.i.d. hoeft helemaal niet flexibel te zijn.

5. Bent u van mening dat een facility manager of een facility adviseur bij het ontwerpproces betrokken dient te zijn of geen van beide, waar is dit van afhankelijk?

Bij een groot project zijn beide betrokken, waarbij de facility manager het beleid bepaald en in het management team zit. In ieder geval is deze betrokken op strategisch niveau. De inhoud van het nieuwbouwproject wordt door de adviseur uitgevoerd. Deze maakt dan een PvE, catering PvE, enz. De adviseur is de afgeleide van de facility manager.

Er kunnen verschillende redenen zijn om een adviseur in te zetten:

- Kwantitatieve keuze: het ontbreken van mankracht in zijn eigen team om het project nieuwbouw uit te voeren;
- Kwalitatieve keuze: het ontbreken van expertise;
- Het kan een politieke keuze zijn.

6. Door welke elementen is de facility manager of facility adviseur de juiste persoon om toegevoegde waarde te kunnen geven aan het ruimtelijk ontwerp?

Deze persoon kent de visie van het concern. Hij heeft kennis van de werkvorm en processen, cultuur en systemen van de verschillende afdelingen. Hij kent de externe klantomgeving en hun verwachting en kan hierop inspelen. Tevens kent hij het budget.

Kortom de facility manager is op de hoogte van de interne en externe organisatie.

7. Zo ja, wat is die toegevoegde waarde (effect)?

Zijn kennis van het bedrijf. Hij heeft het inzicht op de werkprocessen en behoeften van de kernorganisatie en kan deze vertalen. Hij kan toegevoegde waarde bieden aan de inrichting, weet waar mensen en afdelingen wel en niet geplaatst kunnen worden. Voorbeelden:

- Ruimte voor VIPs zo situeren dat een aparte ingang en een goede beveiliging mogelijk is;
- Congreszaal waar ook externe komen niet bij een operationele afdeling plaatsen voor de uitstraling;
- looproutes van verschillende klanten/medewerkers/leveranciers niet door elkaar laten lopen;
- afdelingen die veel externen op bezoek krijgen plaatst hij bij de ingang, waardoor ook gemakkelijk beveiliging mogelijk is;
- Hij kent de keten van de cateraar, met zijn processen en leveranciers.

De facility manager vertaalt de wensen in welke diensten er geleverd moeten worden en hoe de diensten gesitueerd worden. Hij is op de hoogte van de uitstraling van het bedrijf.

8. Wat is volgens u de rol van facility manager/adviseur tijdens het ontwerpproces?

Volgens de heer Bloemen is dit een persoon die sterk is en overtuigingskracht heeft en liever zijn zin doordrijft tegenover de architect dan een compromis sluit, want in dit laatste geval zijn beide partijen niet gelukkig en de facility manager zit nog lang opgescheept met de gevolgen.

Een facility manager:

- Is lid van het projectteam;
- Brengt zijn visie over naar het PvE, helpt dit invullen in samenwerking met de architect;
- Levert input aan het PvE door kennis van producten;
- Inventariseert de behoefte van de organisatie;
- Inventariseert de behoefte van de medewerker (informeert ook naar de mening, middels klankbordgroepen, maar hoeft hier niet naar te luisteren. De facility manager zal altijd het algemene organisatiebelang vertegenwoordigen);
- Vult relatiematrix in en ruimteplannen.

Communicatie:

- Communiceert met het management, probeert antwoorden te ontlocken;
- Verzorgt de interne communicatie binnen de organisatie over de nieuwe plannen;
- organiseert vaak ook klankbordtrajecten daarnaast ter ondersteuning en om draagvlak te creëren;
- Goede relationele banden hebben met de beslissingnemers.

Projectorganisatie

9. Hoe ziet volgens u de projectorganisatie eruit tijdens een ontwerpproces?

Een projectteam bestaat uit een facilitair manager of adviseur, architect, controller van het bedrijf zelf, lid van het managementteam (collega van facilitair manager).

In het projectteam wordt nagedacht over het pand, in beginsel de grootte en de locatie daarna over de wensen m.b.t. de filosofie van het bedrijf. Het lid van het managementteam zal er af en toe bij aanwezig zijn en laat zich daarnaast op de hoogte houden door de facility manager.

In het bouwteam zit over het algemeen de architect en de aannemer. De facility manager participeert hier alleen in als er een korte voorbereidingstijd is en als er nog veel beslissingen tijdens de bouw gemaakt moeten worden.

10. Dienen hiervoor nog bepaalde randvoorwaarden of uitgangspunten opgesteld te worden?

- Planning vaststellen;
- Budget bepalen;
- Escalatiemodel vaststellen. Wie wanneer verantwoordelijk is en de beslissingen mag nemen;
- Vastleggen wie welke verantwoordelijkheid heeft.

Belangrijk is dat het management van te voren beslist wie het bouwproces aanstuurt. Dit is een principe kwestie; wanneer het een prestigieuze project is, zal de architect dit meer naar zich toe willen trekken. De architect zal deze rol opeisen en de facility manager opzij drukken. Het ligt aan de kracht van de facility manager in hoeverre hij dit laat gebeuren.

De facility manager dient de hoogste opdrachtgever bewust te maken van de keuze die hij maakt. Het kan ook zijn dat de aansturing voor het bouwkundige deel bij de architect ligt en voor het interne deel bij de facility adviseur.

De definitieve beslissing ligt bij de hoogste persoon, binnen een ministerie vaak de pSG of SG. Een goede relatie met deze persoon is dus belangrijk. De facility manager dient ervoor te zorgen

dat hij argumenten, notities, onderbouwingen heeft voor de punten die belangrijk zijn voor de facilitaire organisatie en uiteindelijk het belang van de organisatie.

Belangrijk voor de facility manager is dat van tevoren wordt vastgesteld wie het project leidt en dus dat hij ervoor zorgt dat hij dat is. Anders zal hij gedurende het project iedere keer het management moeten overtuigen van het nut van eventuele aanpassingen. Hij zal moeten kunnen aantonen wat de voordelen en nadelen voor een bepaalde keuzes zijn, bijvoorbeeld door de toekomstige exploitatiebegroting neer te leggen.

11. Welke documenten dienen er te worden opgesteld ten behoeve van het ruimtelijk ontwerp en door wie?

- Specifiek documenten zijn afhankelijk van de visie van het bedrijf. Bijvoorbeeld voor VROM een milieudocument opstellen.

Communicatie stukken voor de verschillende groepen:

- Intern
- Extern
- Markt
- Leverancier
- OR
- Management (middels notities)

Het is dus belangrijk om een communicatieplan op te zetten.

Houdt rekening met de nevenactiviteiten die gepaard gaan met de verhuizing naar nieuwe huisvesting. Misschien andere datastructuur, andere manier van werken, stel verhuisdocumenten op.

Hij merkt op dat het afhankelijk is van de cultuur hoe de communicatie plaatsvindt. Soms worden er juist sessies georganiseerd, in een andere organisatie gaat alles weer via documenten. Sessies kunnen lopen via een klankbordgroep of plenair management overleg. Een andere mogelijkheid is om maquettes neer te zetten.

12. In hoeverre dienen de medewerkers betrokken te worden bij het ontwerpproces?

Via klankbordgroepen kunnen de medewerkers betrokken worden, maar zij hebben geen stem in de beslissing. Vaak om de medewerkers tevreden te stellen, stelt het management de grote lijnen op en is daarbinnen nog wat bandbreedte om voor de medewerkers nog wat zaken te beslissen. Zoals keuze stoelen, het management geeft dan alleen aan dat het een arbostoel moet zijn.

Resultaat

13. Zijn er knelpunten te verwachten indien de facility manager niet betrokken wordt in het ontwerpproces, in het latere gebruik?

Ja, het opstellen van het PvE gaat vaak gezamenlijk. Dit is interactief dus dit vraagt een krachtig persoon als facility manager. Meestal wordt bij het eerste gesprek gesproken over hoeveel mensen, de locatie, type huisvesting en uitstraling. Daarna gaat het over de materiaalkeuze en het is belangrijk voor het latere gebruik dat de facility manager daar iets over te zeggen heeft. De keuze is ook afhankelijk van het budget, de facility manager kan ook zien of er binnen het budget gebleven wordt, ook voor wat betreft de latere beheerskosten. De beslissingen die gemaakt worden, zijn beslissingen die uiteindelijk gaan over de lange termijn

14. Heeft het betrekken van een facility manager invloed op het bedrijfsresultaat bijv. winst, personeelsinzet, en doelstellingen van het bedrijf bijv. organisatie, logistiek, beleving, klanttevredenheid, uitstraling?

De totale huisvestingskosten zijn een derde van de totale werkplekprijs. Service is een derde, personeel is een derde en bouwkundige kosten zijn vijftien procent van het uiteindelijke. Oftewel de kosten die veroorzaakt worden door het ruimtelijk ontwerp, zijn een relatief groot deel. Waardoor het belangrijk is dat hier goed over nagedacht wordt.

De architect kan dus ook niet bepalen welk materiaal hij wil gebruiken omdat dit een directe relatie is met de beheerskosten en dus lange termijncosten en daar gaat de facility manager over. En hier ligt dan ook de link met de doelstellingen van het bedrijf.

Door middel van de NFC Index kan een organisatie zien of de facilitaire kosten die zij maken boven het gemiddelde, onder het gemiddelde of gelijk aan het gemiddelde is. Deze informatie kan de facility manager gebruiken voor het vraagstuk: wat wil je nou eigenlijk.

15. Heeft het betrekken van een facility manager invloed op het bedrijfsresultaat van de facilitaire organisatie bijv. winst, personeelsinzet, en doelstellingen van het bedrijf bijv. organisatie, logistiek, beleving, klanttevredenheid, uitstraling?

Bijlage 2b Interview facility manager

Naam geïnterviewde: De heer Boogers
Datum interview: 30 maart 2005

Probleemstelling: Wat zijn de effecten van het participeren van een facility manager bij de ontwikkeling van het ruimtelijk ontwerp?

1. Hoe lang bent u werkzaam bij het bedrijf/ ministerie?

De heer Boogers is ongeveer 25 a 26 jaar bij het ministerie van VWS werkzaam, altijd gerelateerd aan huisvesting. In de eerste tijd heeft hij zich bezig gehouden met de landelijke huisvesting, daarna met de huisvesting van het kerndepartement.

2. Bent u gedurende het gehele proces betrokken geweest?

De SG is degene geweest die in 1991 aan de heer Boogers heeft gevraagd om advies uit te brengen over eventuele nieuwe huisvesting, toen de Rijksgebouwendienst (Rgd) VWS benaderde voor nieuwbouw in de Resident. Op dat moment was hij Hoofd Huisvesting. Nadat VWS akkoord was gegaan met het idee van nieuwe huisvesting in de resident volgens de reeds bestaande plannen, is er een projectbureau opgestart. De heer Boogers werd hiervan "tijdelijk" projectleider, naast zijn normale werk tot ongeveer 1996. In 1996 was de ontwerpfase afgerond. In 1998 is de nieuwe huisvesting opgeleverd. Daarna is de heer Boogers een andere functie gaan uitoefenen; Hoofd Backoffice/Plv. facilitair directeur. In deze functie heeft hij de facilitaire organisatie opgericht die in de nieuwbouw zou gaan functioneren.

De architect van het pand Castallia (de twee hoge torens met punt dak) is de heer Greeves en de architect van de Kam kantoren (3 torens) is de architect Sjoerd Soeters en Jos van Eldonk.

Op het moment dat VWS benaderd werd door de Rgd voor de nieuwe huisvesting, waren de bouwkundige contouren voor het pand al vastgesteld. Dit had te maken met de planologische ontwikkelingen van het hele gebied de Resident, die al waren vastgelegd. De eis van VWS was wel dat zij nieuwbouw wilden, waarbij het leek dat je je in één pand bevond. Door deze zware eis, zeer belangrijk voor VWS, heeft het project ongeveer een half jaar vertraging opgelopen. De brug en de vide waren belangrijke discussie- en onderhandelingspunten en zo ook de vraag hoe je de hoeveelheid mensen die er werken snel naar de 4^e verdieping vervoert. Het pand heeft net als VROM te maken met een tram onderdoorgang waardoor de eerste vloer waar je het gehele gebouw kunt bereiken (horizontaal gezien), de 4^e verdieping is. De entree op de begane grond is laag waardoor het niet representatief is om de mensen daar op te vangen (Castallia had al een bestaande structuur, die gestript is en waar twee schuinen daken opgezet zijn). Daardoor was er de wens was om iedereen zo snel mogelijk naar de 4^e verdieping te vervoeren. Hier vandaan kon iedereen zijn weg vervolgen naar zijn bestemming. Uiteindelijk is ervoor gekozen om een centrale hal met roltrappen te maken, waar de vloeren weggelaten werden, hetgeen meer allure geeft (op de vloeren waren eigenlijk werkplekken gepland). De brug is niet uitgevoerd in de oorspronkelijke breedte van 1,80 m breed, want hierdoor werd er weer de nadruk opgelegd dat het twee gebouwen waren. De brug is uiteindelijk zo ruim uitgevoerd dat het niet meer lijkt op een verbinding tussen twee gebouwen, maar het lijkt alsof het een onderdeel is van één groot gebouw.

Het pand beslaat 65.000 m2 oppervlakte, dit is inclusief alle ruimten. De bouwtijd heeft ongeveer 2 tot 3 jaar geduurd en daarnaast nog een half jaar voor de inrichting van het pand. Er zijn ongeveer 2200 mensen werkzaam in het pand.

Doelstellingen bedrijf

3. Wat zijn de visie en doelstellingen van het bedrijf/ministerie waar u werkzaam bent?

“Zorg voor mensen in een gezonde samenleving. “ Onder dit motto maakt het Ministerie overheidsbeleid op het terrein van de gezondheidszorg, de maatschappelijke zorg en de sport. Zie bijlage.

4. Wat zijn de doelstellingen van de facilitaire dienst en hoe zijn deze tot stand gekomen?

Ervoor zorgdragen dat mensen ongestoord hun werk kunnen doen en met plezier naar hun werk gaan.

Wel, zegt de heer Boogers, dien je als FD bewust af en toe op de rem te gaan staan. De klant is weliswaar koning, maar hoe beter je werk doet, hoe meer eisen mensen vervolgens krijgen. Gezien het kostenaspect dien je hier af en toe tegenin te gaan. Dit soort onderwerpen worden onder andere besproken in de stuurgroep interne bedrijfsvoering. Hierin zitten de vertegenwoordigers van de directies, de hoofden bedrijfsvoering, en de facility manager. Hierin wordt besproken hoe het budget uitgegeven wordt, er worden keuzes gemaakt en deze worden uiteindelijk voorgelegd aan de plv SG.

5. Is er volgens u een verband tussen de visie en doelstellingen van het bedrijf en het ruimtelijk ontwerp?

Zijn gevoel zegt dat dit niet direct zo is. De corporate identity komt niet terug in het gebouw, maar dat stoort ook niet. Het kerndepartement wil wel iets uitstralen, het is onderdeel van het rijk en heeft hierdoor een voorbeeld functie. Rekening houden met het milieu en dat soort aspecten is wel aanwezig.

Daarnaast was wel de wens om het gebouw meer openheid te geven. In het oude gebouw verdween iedereen in de anonimiteit, de gangen en kamers waren gesloten. Vanuit de gebruiker was toen de wens om het gebouw meer openheid te geven. Dit heeft betrekking op beleving en gevoel.

Dus qua beleid dat het ministerie maakt is er geen verband, maar er is wel een verband als het gaat om de voorbeeld functie.

6. Is er volgens u een verband tussen het ruimtelijk ontwerp en het proces van de facilitaire organisatie?

Ja, hier bestaat veel verband tussen, bijv. veiligheid, logistiek, services. Hierdoor is het niet goed als de facilitaire organisatie niet betrokken is. Wanneer de facilitaire lijnorganisatie niet betrokken is bij een project, zal dit leiden tot het niet goed werken van de voorzieningen.

Bovendien is er veel kennis bij de facilitaire dienst aanwezig, waar je gebruik van moet maken. Je moet als projectgroep ook niet iets bedenken dat niet bij de facilitaire organisatie past, qua cultuur, gewoonte. Hierin zit ook een valkuil; je moet tegelijk niet teveel naar de bestaande facilitaire organisatie luisteren, want meestal zijn mensen erg vasthoudend om alles bij het oude te laten. Er dient een goed evenwicht te zijn tussen luisteren naar de bestaande organisatie en vernieuwend zijn.

Het vergadercentrum is een voorbeeld tussen ruimtelijk ontwerp en het proces van de facilitaire organisatie; Vanwege enerzijds efficiency en anderzijds service zijn de vergaderzalen bij elkaar gesitueerd. Hierdoor zijn mensen niet meer geneigd om vergaderzalen te zien als eigendom van de directie, waar deze toevalligerwijs gesitueerd is. Het is voor iedereen helder waar het vergadercentrum is, bovendien zijn er allerlei faciliteiten aanwezig. Voor de facilitaire processen is het handig dat het naast het restaurant en centraal gelegen is. Voor externe is het heel toegankelijk en helder gesitueerd op de 4^e verdieping, zij hoeven zich niet door het hele pand te bewegen .

7. Is de architect in staat om de doelstellingen en het bedrijfsproces in het ruimtelijk ontwerp te integreren?

De heer Soeters was de contact persoon voor de heer Boogers. Het antwoord op deze vraag is Ja, maar niet zonder slag of stoot. Het is een worsteling tussen efficiency en schoonheid. De architect wil eigenlijk alleen maar dat het gebouw mooi is. Als facilitair manager moet je dan je poot stijf houden, anders krijg je een onhandig gebouw. Let op bijv. intern vervoer, de doorgangen, de locatie keuze van de faciliteiten intern. De Facility manager moet scherp opletten, tegen gas geven en af en toe een compromis zoeken. Tegelijkertijd is hij wel van mening dat een architect zo eigenwijs moet zijn, om een mooi gebouw neer te kunnen zetten.

Rol facility manager

8. Wat is volgens u de rol van een facility manager in het algemeen?

De facility manager moet zorgen voor een goede en plezierige werkomgeving binnen bepaalde grenzen. Tien jaar geleden is er geprobeerd om in het primaire proces de integrale manager aan te wijzen die zich naast primaire zaken ook bezighield met ondersteunende taken. Dit is nooit wat geworden omdat het teveel geld kost, de kennis bij deze personen ontbreekt, de uniformiteit ontbreekt en er moet met interne facturen gewerkt worden (integrale manager is opdrachtgever voor facilitaire dienst).

Nu is het zo geregeld dat het facilitair bedrijf een integraal pakket biedt. Dat van tevoren besproken is en waar nu geen discussie meer over is. De facilitaire dienst is nu ook aan het ontwikkelen om directies een bepaalde ruimte inclusief bijbehorende geheel ingericht werkplekken te leveren, dat per jaar herijkt wordt. Directie moeten in deze ruimte ook stagiaires, externe e.d. een plaats geven.

9. Wat is volgens u de rol van facility manager in een ontwerpproces van nieuwbouw?

De facility manager moet vooral de praktische kant in de gaten houden, efficiency. De projectleider nieuwbouw moet een nauwe band hebben met de facilitair manager.

Betrokkenheid facility manager

10. Was u betrokken bij het ontwerpproces van de nieuwbouw, zo ja op welke wijze (rol)?

Hij had een dubbel functie, zie ook vraag 2.

Een belangrijk onderdeel van zijn rol was het creëren van draagvlak bij bewoners en de facilitaire organisatie.

11. Welke invloed had u op het ruimtelijk ontwerp of welke juist niet?

Door de dubbel functie had hij heel veel invloed, wat weer een voordeel was. Hij heeft het PvE verzorgd en had veel invloed op het definitieve ontwerp.

12. In hoeverre worden door het management en de architect de opmerkingen van de facilitaire manager meegenomen in het ontwerpproces?

De heer Boogers deed de onderhandelingen met de architect/ Rgd namens het management en had voldoende invloed.

13. Hoe verliep de samenwerking met de architect?

De heer Soeters en de heer Boogers waren goed aan elkaar gewaagd.

**14. Wat is volgens u het resultaat van uw wel/niet betrokkenheid?
Waar had u wel en/of niet bij betrokken willen zijn en om welke reden?**

Voorkeur aan wel betrokken zijn om verschillende redenen:

- om de esthetica niet de overhand te laten krijgen;
- Om facilitaire nuchterheid in te brengen;
- Om de ervaringen die in de praktijk zijn op gedaan, mee te nemen naar de toekomst (in de huidige omgeving weten mensen namelijk wat wel en niet goed werkt);
- Bewaken van de structurele kosten, dus de kosten die gepaard gaan met bepaalde ontwerpkeuzes. Vaak wordt er in de projectorganisatie niet naar het budget van later gekeken. Dan wordt er gekozen voor een mooie oplossing, maar men vergeet dat dit later in de exploitatie veel gaat kosten.

15. Geeft u er de voorkeur aan om zelf bij het ontwerpproces betrokken te zijn of vind u dat dit een facility adviseur zou moeten zijn en waarom?

Hij vind het beter als de projectleider nieuwbouw en de facilitair manager twee verschillende personen zijn, omdat je dan kan klankborden en kan discussiëren. Essentieel is het dan wel dat deze personen goed contact met elkaar hebben. Als dit niet zo is kan het voorkomen dat de nieuwbouw onvoldoende aansluiting geeft bij de behoefte van de organisatie.

De projectleider nieuwbouw kan zowel intern als extern zijn, als de persoon maar goed kan luisteren.

16. Door welke elementen is de facility manager of adviseur de juiste persoon (of juist niet) om toegevoegde waarde te geven aan het ontwerpproces en hoe kan hij dit doen?

Door:

- Zijn kennis van de organisatie;
- Zijn kennis van de huidige situatie;
- Zijn kennis van de huidige tekortkomingen;
- Door zijn structurele verantwoordelijkheid.

De valkuil is hier echter, dat kennis van het heden kan leiden tot behoudendheid in dit proces.

Eigenlijk moet je “over je eigen schaduw heen stappen”: wel het huidige proces meenemen, maar soms iets grotere stappen nemen.

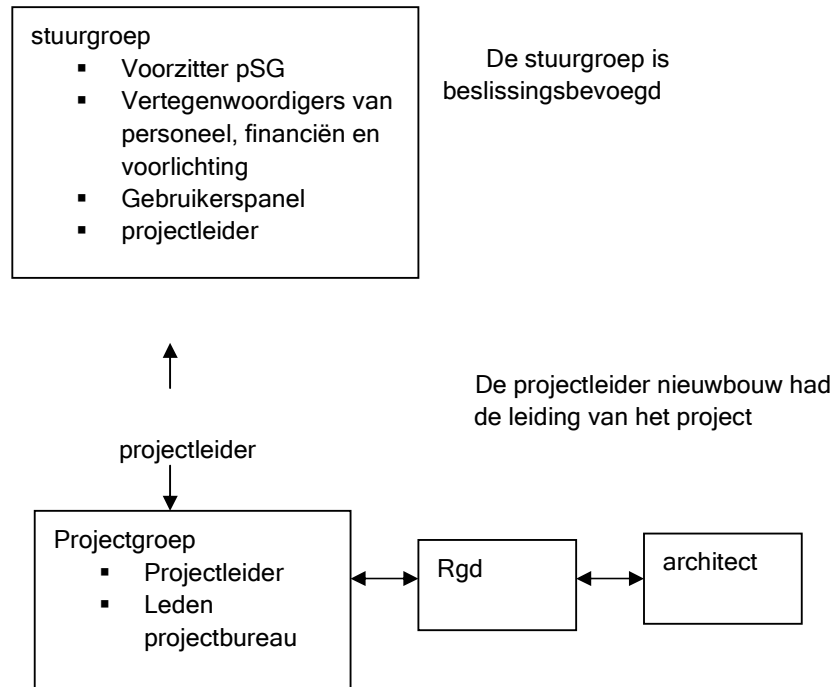
17. Welke competenties heeft een facility manager nodig in een ontwerpproces?

- Probleemanalyserend vermogen (doorgronden van het probleem)
- Durf en creativiteit, deze zijn prominent in een ontwerpproces
- Omgevingsbewust (je doet het voor het primaire proces, organisatie sensitiviteit)
- Visie (lange termijn)
- Prestatie motivatie (nastreven van kwaliteit)

Deze naast de “normale” competenties als het werken met een planning, budget en communicatie vaardigheden

Projectorganisatie

18. Was er een speciale projectorganisatie ingesteld voor de ontwikkeling van de nieuwbouw en wie waren de betrokkenen, wie had de leiding en wie waren beslissingsbevoegd?



Naarmate het project vordert, groeit de projectgroep.

Communicatie met de architect ging via of in bijzijn van de Rijksgebouwendienst

19. Waren er randvoorwaarden opgesteld en/of zijn deze nodig in het proces?

In het Projectplan stond vermeld wat de rol, verantwoordelijkheid, bevoegdheid en grenzen van de stuurgroep, projectbureau en gebruikerspanel was. Ook de verhouding tussen de Rgd en VWS was verwoord. Nuttig om zaken helder te krijgen, anders krijg je onduidelijke lijnen.

20. Welke documenten zijn er opgesteld ten behoeve van het ruimtelijk ontwerp en door wie? ((facilitair) PvE , ruimteplan, relatiematrix, specifiek)

- PvE, dit is een soort bijbel gedurende het proces;
- Projectplan;
- De ontwerpen;
- Ruimteplan;
- Diverse onderwerpen die in het PvE aan de orde komen worden ook nog apart dieper uitgewerkt, zoals ICT, inrichting, beveiliging.

21. In hoeverre zijn de medewerkers betrokken geweest bij het project en hadden zij invloed?

Door middel van het gebruikerspanel. In het panel zitten vaak enthousiaste mensen, maar de andere bewoners zijn toch vaak moeilijk te betrekken. Zeker in de begin jaren is het moeilijk om de grote groep te bereiken.

Resultaat

22. Geef het pand op dit moment knelpunten/problemen die veroorzaakt worden door het ruimtelijk ontwerp, zo ja in hoeverre hadden deze voorkomen kunnen worden?

2 punten m.b.t. het ruimtelijk ontwerp:

- Logistiek. Dit heeft zijn oorzaak in de meerdere gebouwen waar het ontwerp uit bestaat. Dit veroorzaakt lange looplijnen. Bijv. post en repro zit in castella, dit is niet optimaal, maar er is ook geen beter alternatief, dit is het gevolg van het ruimtelijk ontwerp, de bouwkundige uitgangspunten die er al lagen.
- Het model van de verkamering. De wanden zijn flexibel, maar toch blijft het door de verhuizing van 500 werkplekken per jaar een teveel aan verplaatsen van de wanden. Ook hier is moeilijk een oplossing te vinden door de dynamische organisatie en domino effect. Er is gekozen om alles universeel uit te voeren, toch blijkt zelfs dat niet een oplossing in de praktijk, omdat mensen toch hun "eigen" bureau, toetsenbord e.d. willen meeverhuizen.

Een knelpunt, maar dan niet naar aanleiding van het ruimtelijk ontwerp, is de Amerikaanse afwerking van Greeves, zoals gipsplaten op rachsels. Dit is heel onderhoudsgevoelig.

23. Zijn de doelstellingen van het bedrijf in het ontwerp meegenomen en wie heeft daarvoor gezorgd?

Niet specifiek doelstellingen (zie ook vraag 5) wel representatief gebouw. De projectleider nieuwbouw heeft hier een groot aandeel in.

24. Wat voor invloed heeft de lange voorbereidingstijd, is het daardoor wel mogelijk om een passend ontwerp neer te zetten?

Het is lastig om mensen in beweging te krijgen, pas twee jaar voor de oplevering krijgen mensen pas interesse.

Voor een pand met deze omvang is een voorbereidingstijd van vijf tot tien jaar nodig. De voorbereidingstijd is afhankelijk van:

- De omvang;
- De betrokkenen;
- Complexiteit;
- Geld (overheden)

Deze tijd is nodig voor:

- De eerste ideeën en plannen;
- Het opstellen van het PvE (meestal wordt dit door externe gedaan, maar moet intern worden teruggekoppeld);
- Afstemming en overleg;
- De fase van ontwerpen en vertaalslagen maken door de architect en de interne terugkoppeling en aanpassingen;
- vergunningsfase van gemeente en overheden.

25. Wat voor effect heeft het betrekken van een facility manager op het bedrijfsresultaat bijv. winst, personeelsinzet, en doelstellingen van het bedrijf bijv. organisatie, logistiek, beleving, klanttevredenheid, uitstraling?

De Fm-er is hiervoor een spil in het geheel. Hij besteedt aandacht aan alle punten van het bedrijfsresultaat, de ene keer met een goed resultaat, de andere keer met een minder resultaat. Het streven was dat de nieuwbouw geen extra geld zou kosten. Destijds zijn er een aantal grote uitgaven gedaan voor de nieuwbouw, maar daar tegenover werden andere uitgaven stilgezet.

26. Bent u tevreden met het nieuwe gebouw?

Extra vraag:

Waar moet je specifiek opletten tijdens een ontwerpproces?

- ICT: ICT heeft dusdanig veel impact op het bedrijfsproces dat dit veel aandacht verdient.
- Geld: kosten worden heel snel te hoog.
- Communicatie: het is lastig om mensen in beweging te krijgen, pas twee jaar voor de oplevering krijgen mensen pas interesse. Toch moet je blijven proberen om de mensen al te betrekken bij het begin.

Bijlage 2c Interview facilitair adviseur

Naam geïnterviewde: Mevrouw Chin Kwie Joe
Datum interview: 31 maart 2005

Probleemstelling: Wat zijn de effecten van het participeren van een facility manager bij de ontwikkeling van het ruimtelijk ontwerp?

1. Vanuit welke functie geeft u uw antwoorden op dit onderwerp?

Vanuit de functie van extern adviseur voor de Rijkswaterschappen Tiel en Breda.

2. Welke verantwoordelijkheden heeft u?

Werkzaamheden op basis van een adviesrelatie en als onderdeel van het projectteam. Geen verantwoordelijkheden.

3. Hoe lang bent u werkzaam bij het ministerie/bedrijf?

Bij het project Rijkswaterschap Tiel vanaf de zomer 2003 vanaf de definitiefase en het project Rijkswaterschap Breda vanaf de zomer 2004 vanaf de initiatiefase. Beide projecten zijn qua omvang ongeveer gelijk, het betreft nieuwbouw en een klein deel renovatie in Breda voor vier- a vijfhonderd werkplekken.

Rol in Tiel was een concept ontwikkelen en op papier zetten dat past bij hun manier van ("anders") werken. Tiel stond heel open voor het anders werken.

Rol in Breda begon nadat het PvE er al was. Door een bouwmanagement partij is zij betrokken geraakt om te laten zien dat het ook op een andere manier kan. Eerst heeft ze workshops gehouden, waarna de mensen in Breda enthousiast werden. De opdracht was daarna hetzelfde; concept ontwikkelen en uitwerken. Daar was meer werk te doen, op het gebied van waarom ze iets willen.

4. Wat was de doorlooptijd van het project?

Beide projecten lopen nog. De oplevering van het project Tiel is gepland in juni 2006 en de werkelijke ingebruikname in januari 2007. De doorlooptijd komt dan op drieënhalf jaar. Het project Breda is ook gepland om in 2007 in gebruik te nemen en heeft daarmee een kortere doorlooptijd van tweeënhalf jaar.

Doelstellingen bedrijf

5. Is er volgens u een verband tussen de visie en doelstellingen van een bedrijf en het ruimtelijk ontwerp?

Ja, er is een verband. Als je naar de primaire doelstellingen kijkt is het verband er ook, maar dan wel heel indirect. Bij de waterschappen is de relatie als volgt: als we kantoor innovatief gaan huisvesten dan worden de relaties tussen afdelingen minder groot en weet je van elkaar meer wat er speelt en wordt je eigen bijdrage beter en dan kan je een meer integraal product leveren aan de klant.

De visie van het waterschap is het leveren van schoon water en een fijne woon en werkomgeving, het verzorgen van waterkeringen en waterkwaliteiten (zie internetsite)

Als je kijkt naar de doelstellingen van de manier van werken in relatie tot het ruimtelijk ontwerp zijn deze directer. De insteek van de waterschappen is hierin anders geweest, bijna tegengesteld te noemen. Tiel liet meteen vanaf het begin weten, dat zij anders wilden gaan werken. Zij hadden

zelf al bepaalde doelen opgesteld. De organisatie zat nog midden in de fusie en zij gaven aan dat voor de nieuwe organisatie een nieuwe cultuur moest komen, de werkwijze zou gaan veranderen, meer samenwerken aan een product, kennis deling, verbeteren werkprocessen, minder vierkante meters. Dit waren doelen die afgeleid waren van de primaire visie van het waterschap; een integraal product met de klant voorop. Mevrouw Chin Kwie Joe heeft geadviseerd om dit project een speciale naam te geven. Er is een prijsvraag uitgeschreven onder de medewerkers en de naam is Habit at geworden, mens en werk centraal; werkprocessen zo goed mogelijk faciliteren en voor de mensen een zo prettig mogelijke omgeving creëren. Mevrouw Chin Kwie Joe heeft hiervoor een concept ontwikkeld, die vervolgens als input voor de interieurarchitect gebruikt werd. Tiel is er goed in geslaagd om de redenen waarom ze dit doen goed te verwoorden. Hierdoor communiceert het goed naar de medewerkers.

In Breda waren de doelen nog niet duidelijk en is eerst het concept opgesteld en daarna de doelen hiervoor bedacht. Dit is een soort constructie achteraf, die binnen het management heeft gespeeld. Wel wordt het aan de medewerkers gecommuniceerd alsof het andersom is. Het management geeft in principe als doel om de werkprocessen zo goed mogelijk te ondersteunen, maar de nadruk lag meer op efficiëntere huisvesting. Het is daardoor ook moeilijker verkoopbaar aan de medewerkers. De context is daar ook anders: Breda heeft een landschap met een aantal monumenten, met weinig vierkante meters en op het landgoed mag ook niet onbepaald gebouwd worden. Voor de afweging om te kiezen voor huisvesting op het landgoed was ook uitgegaan van een bepaald percentage om de monumenten te gebruiken, maar dit was overschat. Daardoor was de druk op de vierkante meters groot. Het besparen op vierkante meters wordt door het management afgedaan alsof dit een leuk bijeffect is, maar medewerkers voelen wel aan dat dit niet helemaal eerlijk is. De doelen zijn dus uiteindelijk meer integraal werken, kennis delen, faciliteren, meer ontmoeten en samenwerken tussen afdelingen.

6. Is er volgens u een verband tussen de facilitaire processen en het ruimtelijk ontwerp?

Ja, mevrouw Chin Kwie Joe is van mening dat het verband heel sterk is en geeft aan dat zij daar veel aandacht aan geeft. Als je nieuwbouw in het vooruitzicht hebt, kun je als facilitaire organisatie bedenken hoe jij je facilitaire diensten zo optimaal mogelijk wil gaan uitvoeren. Ze ziet dit in de praktijk te weinig gebeuren. Zij heeft de ervaring dat facilitaire managers afwachten tot het ontwerp er is en dan pas gaan kijken hoe het proces daar in past. Ze zijn vaak te laat betrokken, maar aan de andere kant hebben ze ook vaak niet hun verhaal klaar op het moment dat ze er iets over kunnen zeggen. Ze stellen dan ook geen eisen.

Een voorbeeld in Tiel toen zijn net betrokken was; de eerste schets van het voorlopig ontwerp werd door de architect gepresenteerd, waarbij er een grote bezoekersingang was opgenomen waarom heen de rest was gesitueerd, terwijl er bijna geen bezoekers naar het waterschap komen. Bij deze bijeenkomst zat de facility manager aan tafel. Hij was soort van geïmponeerd door het verhaal van de architect, een mooie visie en de mooie plaatjes. De facility manager zag niet de finesses van de plattegrond, ook omdat hij dat helemaal niet gewend is om plattegronden te lezen. Dat is logisch omdat een facility manager ook maar een of twee keer een nieuwbouw meemaakt. Het is niet zijn hoofdtaak.

7. Is een architect in staat om de doelstellingen en bedrijfsprocessen in het ruimtelijk ontwerp te integreren?

De ene wel en de andere niet. Momenteel werkt zij samen met het architectenbureau Claus en Kaan en zij verdiepen zich echt in de organisatie (wat wil een organisatie en wat wil die zijn). Op het moment dat mevrouw Chin Kwie Joe kennis wilde maken met de architecten, dachten de architecten dat zij het PvE kwam overhandigen. Zij hebben deze kennis (PvE en organisatie) wel nodig om te kunnen beginnen met het maken van een ontwerp. Het project is daardoor dus ook vertraagd.

Mevrouw Chin Kwie Joe vindt dat over het algemeen een architectenbureau zich wel wat meer in de organisatie mogen verdiepen. Een interieurarchitect doet dit over het algemeen wel, zij zitten veel dichterbij het werkproces aan. Bij partijen die zowel interieur als exterieur verzorgen,

merk je dat dat meer eigen is in het bureau. Soms hoort zij van projecten waar een organisatie niets aan het interieur mag veranderen omdat de architect het op een bepaalde manier heeft uitgedacht. Zij vindt dat je een gebouw niet statisch moet maken. Een organisatie verandert en daar moet een gebouw in mee kunnen veranderen. Over het algemeen zit er in de opleiding van de architect weinig aandacht voor bedrijfskunde of organisatiekunde, dat moeten ze in de praktijk opdoen. Zie ook scriptie

Rol facility manager

8. Wat is volgens u de rol van een facility manager in het algemeen?

Heel wisselend, hangt vooral af van de positie in de organisatie, zit hij in het managementteam, dan wordt vaak wel de relatie gelegd om die persoon vanuit zijn rol in het projectteam te zetten. Zelden ziet zij dat de facility manager gedelegeerd opdrachtgever is. Vaak is toch een MT lid dat het projectteam trekt, dat daarvoor vrij wordt gemaakt of een externe. De rol van facility manager is dus inhoudelijk deskundige in het project. Ze komt ook nog heel vaak tegen dat de facility managers niet in het projectteam zitten, maar dat ze in een soort werkgroepje zitten. Of de facility manager wel of niet in het projectteam zit, is afhankelijk van de persoon, de plek en de organisatie. Mevrouw Chin Kwie Joe denkt dat ze iets vaker in een operationeel groepje betrokken zijn dan in het ontwerpteam, maar durft dit niet met zekerheid te zeggen.

9. Bent u van mening dat een facility manager of een facility adviseur bij het ontwerpproces betrokken dient te zijn of geen van beide, waar is dit van afhankelijk (opinie of concrete ervaring)?

Zij zegt kies dan voor een externe adviseur, omdat de facility manager hier te weinig ervaring in heeft en zijn sterke kanten liggen op het gebied van het aansturen van het facilitaire proces. De waarde ligt bij de ervaring (het stapelen van projecten) en ook de ervaring van projecten waar het niet goed is gegaan. De organisatie moet zelf bepalen of zij kiezen voor een adviseur of een manager. Het is ook afhankelijk of de facility manager op dat gebied capaciteit heeft.

10. Zo ja, door welke elementen is de facility manager of facility adviseur de juiste persoon om toegevoegde waarde te kunnen geven aan het ruimtelijk ontwerp?

- Visie op hoe hij zijn dienstverlening wil organiseren;
- visie op wat efficiënt is in gebruik;
- Bepaalde manier van abstract denken;
- Moet plattegronden kunnen lezen en snappen wat uitgangspunten of concepten betekenen straks in de uitvoering.
- Visie kunnen ontwikkelen en uitgedragen krijgen
- Hij moet serieus genomen worden. Afhankelijk van de plaats in de organisatie (schaal 6 of 12) is hij operationeel of strategisch. De vraag is als iemand laag in de organisatie zit en hij heeft visie of hij dit ingebracht krijgt.
- Door ervaring kun je een bepaalde mening vormen over wat wel of niet handig is.

11. Zo ja, wat is die toegevoegde waarde (effect, is het meetbaar)?

Lastig om te bepalen of een bepaald effect aan de facility manager is toe te schrijven, want er zijn meerdere mensen bij een ontwerpproces betrokken. Bovendien is een ontwerpproces complex. Ja, het kan wel herlijdt worden uit het proces. Mevrouw Chin Kwie Joe zegt dat zij zelf altijd roept, dat als een partij haar zal inhuren met een beloning op basis van alles wat zij in het gebouw efficiënter maakt, dat zij de opdracht gelijk zal aannemen. Ze denkt wel dat het meetbaar is. Haar meerwaarde verdient ze echt door nuttige meters toe te voegen. De vraag is of een facility manager op dat niveau naar een gebouw kijkt, misschien gaat hij meer naar de kleine suboptimalisatie, zoals

- Hoe zijn de looproutes van de postkamer
- Hoeveel meter moet men met karren spullen lopen

Deze zijn bijna niet te kwantificeren. Sommige zaken hebben ook te maken met gemak of uitstraling, maar dat zal niet de bestuurstafel halen.

12. Wat is volgens u de rol van facility manager/adviseur tijdens het ontwerpproces?

Toetsen hoe iets in de praktijk werkt. Kijken naar de toekomstige situatie. Mevrouw Chin Kwie Joe kijkt vooral naar de logistieke bewegingen. Een architect vult vaak gewoon de meters in en bedenkt niet waarom een bepaalde functie op een bepaalde plaats gesitueerd zou moeten worden of juist niet. Mevrouw Chin Kwie Joe vindt dat een architect vaak niet in relaties denkt of functioneel denkt. (De relatiematrix wordt niet door de architect opgesteld, waardoor zij de relatie ook niet begrijpen) En facility managers zelf denken ook vaak pas achteraf. Dat is het gebrek aan ervaring dat zij hebben met nieuwbouw. Vaak zit hij aan tafel vanuit de operationele rol in een later stadium en niet vanuit het feit dat hij een visie heeft en is er dan ook niet op tijd bij betrokken. In Tiel heeft zij om deze reden gevraagd aan de facilitair manager om het facilitair programma van eisen te schrijven, waardoor zij de facility manager heeft uitgedaagd om na te denken over hoe zij haar diensten wil verlenen en wat voor functionele eisen zij had aan ruimtes. Waardoor je het van visie naar operationele eisen brengt.

In Breda zit de facility manager wat lager in de boom en dat maakt het lastig om gehoord te worden. Daarbij heeft de man altijd overal kritiek op, waardoor er niet meer naar hem geluisterd wordt. Hij heeft zelf gecreëerd dat hij niet meer serieus wordt genomen. Heeft wel goede ideeën, maar die landen nergens. Je moet wel op de stoel zitten dat je betrokken wordt in datgene wat je wil zeggen. En weten hoe je de boodschap moet verkopen

13. Welke competenties zijn vereist voor de functie facility manager/adviseur?

- Organisatiesensitiviteit;
- Hij moet de context kunnen snappen;
- Abstract kunnen denken;
- Op besluitvormend niveau aangehaakt zijn;
- Overtuigingskracht.

14. Denkt u dat een facility manager voldoende serieus genomen wordt door het primaire proces?

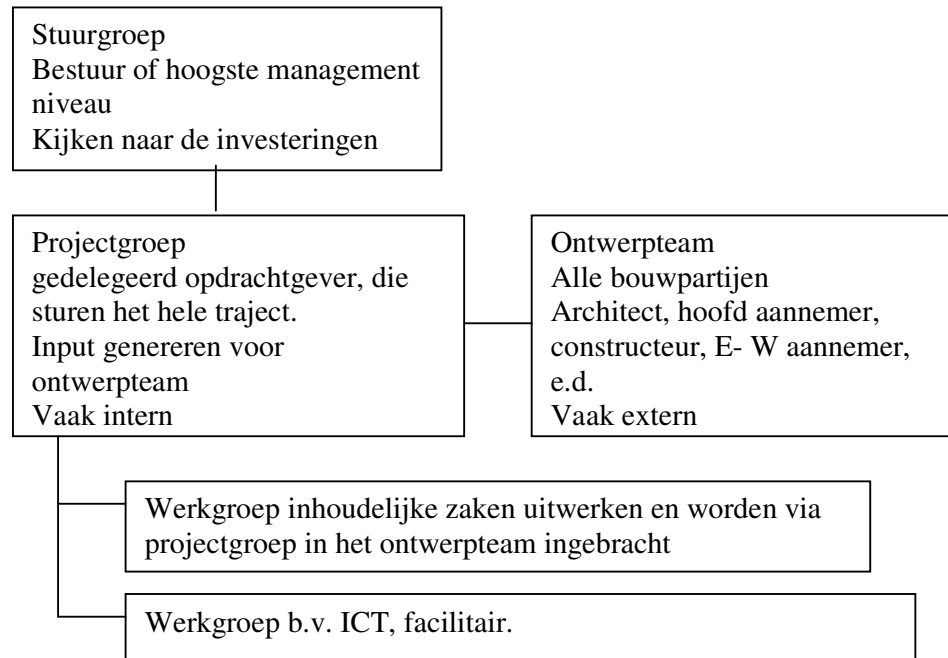
Dit ligt aan de persoon zelf en de manier waarop hij dingen brengt. Het serieus nemen van de persoon los je niet op aan de hand van het betrekken van zo iemand bij een projectgroep.

Extra, mijn opmerking; het lijkt wel dat in grote organisaties de facility managers wel betrokken zijn.

Nee, dat vind zij niet. Hierbij verwijst zij naar VenW de heer Tiebosch, als hij betrokken zou zijn geweest dan zou hij de indeling anders hebben gemaakt, want nu werd hij geconfronteerd met een facilitaire organisatie die verspreidt zit door het hele gebouw en heeft heel veel balies over. De inrichting van het restaurant is ook niet functioneel.

Projectorganisatie

15. Hoe ziet volgens u de projectorganisatie eruit tijdens een ontwerpproces?



Het projectteam moet besluitvormend kunnen werken, kunnen principe keuzes maken. Facility manager zit dan ofwel in projectgroep ofwel in werkgroep, zoals eerder besproken. In Tiel zit de Facility manager in de projectgroep en in Breda in de werkgroep. Mevrouw Chin Kwie Joe geeft aan het een prima structuur te vinden om het ontwerpteam te laten ontwerpen en het projectteam de input te laten genereren. Of de Facility manager in het projectteam of ontwerpteam zit hangt af van het project

16. Wie dient de leiding te hebben in het projectteam?

Niet de architect, die is opdrachtgever. Een projectleider, bij voorkeur vrijgesteld, maakt niet uit wat zijn achtergrond is. Een mogelijkheid is om iemand in te huren, volgens een soort turn-key constructie. Iemand die makkelijk bij het management binnen kan lopen, maar niet specifiek iemand uit het primaire of secundaire proces. Deze persoon moet projectmatig kunnen werken.

17. Wat vind u van de invloed van de architect in een ontwerpproces?

Groot tot te groot. Als je daar een goede inhoudelijke deskundige tegenover kunt zetten, kun je zorgen dat je een goede balans hebt. Zo kijkt een architect niet naar hoe het straks verhuurd wordt. En een architect kijkt vaak niet meer naar een ontwerp dat af is en kent daardoor de knelpunten niet.

Bij de overheid vind ze die architectenrol altijd erg groot, misschien wel te groot.. Ze heeft wel eens de indruk dat de overheid niet helemaal snapt dat de architect het gebouw voor hun aan het maken is. Ze geven de architect erg veel ruimte. Zij vind niet dat de architect kan bepalen wat er komt. Hij heeft een hele bepalende invloed, maar als er ergens discussie in is moet dat over functionele argumenten gaan. Het is de ruimte die je hem geeft. Zij gunt iedere opdrachtgever iemand in de projectorganisatie toe die functioneel denkt.

Ze denkt dat een gebouw beter is als er een goede balans is tussen mooi en functioneel. Hier moeten concessies worden gedaan. Hier moet een architect wel open voor staan en er moeten dialogen mogelijk zijn. Beide standpunten moeten bekeken worden. Dit is wel afhankelijk van of de opdrachtgever dit ook zo vindt. De opdrachtgever denkt veel te snel, dat heeft de architect zo

bedacht en dus kunnen wij er niets tegenin brengen. Noot hierbij, niet alles hoeft functioneel te zijn in gebruik, kan ook functioneel zijn in de kwaliteit van de omgeving.

18. Dienen hiervoor nog bepaalde randvoorwaarden of uitgangspunten opgesteld te worden?

De bouwmanagement partij maakt een plan van aanpak, hierin is de projectorganisatie beschreven, de financiën, de planning. In iedere bouwfase wordt dit aangevuld. Dit is onderdeel van het contract tussen de opdrachtgever en degene die het gaat bouwen. Overlegstructuren zijn daarin beschreven. De bouw is traditioneel gestructureerd, planmatig.

19. Welke documenten dienen er te worden opgesteld ten behoeve van het ruimtelijk ontwerp en door wie?

Mevrouw Chin Kwie Joe gelooft niet in de relatiematrix. Zij denkt dat mensen deze anders invullen als ze het nog een keer doen. Liever omschrijft ze in functionele relaties, omdat je het dan kan uitleggen en in welke gevallen het eventueel anders zou kunnen zijn. Relaties hangen met meer dingen samen en dat kun je in de relatiematrix niet kwijt. Voorbeeld: ICT ruimte in kopgevel, omdat daar een blinde muur zit, als het ontwerp veranderd, dan hoeft ook die ICT-ruimte daar niet meer geplaatst te worden.

Ruimteplan zou veel beter zijn. Met dikte van de lijnen kun je ook nog sterkte van relaties aangeven.

20. In hoeverre dienen de medewerkers betrokken te worden bij het ontwerpproces?

Door middel van een klankbordgroep onder of aan de zijkant van een projectgroep, waar dingen worden voorgelegd. Een klankbordgroep is meningsvormend. Dat kan meegenomen worden in de besluitvorming in de stuurgroep. Ze hebben geen veto rechten. Hier kun je ontwerpen neerleggen of andere uitgangspunten.

Resultaat

21. Zijn er knelpunten te verwachten indien de facility manager niet betrokken wordt in het ontwerpproces, in het latere gebruik?

Nee, het gebouw komt er toch wel, het zal ook best wel werken, Of het efficiënter kan, kun je op onderdelen bekijken en vaak kun je dat nog wel aanpassen. En soms zijn het wel ingrijpende zaken, zoals een restaurant of de entree die niet goed gesitueerd is.

22. Heeft het betrekken van een facility manager invloed op het bedrijfsresultaat bijv. winst, personeelsinzet, en doelstellingen van het bedrijf bijv. organisatie, logistiek, beleving, klanttevredenheid, uitstraling?

Een kleine invloed. Er moeten keuzes gemaakt worden en soms wordt er door het bestuur bewust gekozen om de facilitaire processen minder efficiënt in te vullen, als dat ergens anders voordeel heeft. Voorbeeld van het plaatsen van een brasserie in een poortgebouw in Breda, omdat de ruimte niet voor iets anders gebruikt kon worden. Hierdoor is er wel een catering medewerker extra nodig.

23. Heeft het betrekken van een facility manager invloed op het bedrijfsresultaat van de facilitaire organisatie bijv. winst, personeelsinzet, en doelstellingen van het bedrijf bijv. organisatie, logistiek, beleving, klanttevredenheid, uitstraling?

Simpele voorbeelden als spiegel niet boven wasbak, waardoor schoonmaak straks sneller uitgevoerd kan worden, en dat bepaald de kosten in het gebruik. Met die ogen kijkt een facilitair adviseur naar het ontwerp. Waar veel winst mee behaald kan worden is de indeling van de plattegrond. Een goede indeling kan meer nuttige vierkante (zeker 5%) meters opleveren. Zeker interessant voor een projectontwikkelaar, deze meters zijn ook verhuurbaar.

Bijlage 2d Interview architect

Naam geïnterviewde: Rob Hootsmans
Datum interview: 4 april 2005

Probleemstelling: Wat zijn de effecten van het participeren van een facility manager bij de ontwikkeling van het ruimtelijk ontwerp?

1. Hoe lang oefent u de functie al uit?

Rob Hootsmans is al 12 jaar architect en heeft gestudeerd aan de HTS en academie van Bouwkunst.

2. Bent u gedurende het gehele proces betrokken geweest?

Er was eerst een andere architect betrokken. Via de normale Europese selectieprocedure was er een architect geselecteerd. Er was ook een gebruikersprogramma van eisen. En er waren adviseurs. Voor het afronden van het voorlopig ontwerp werd het proces stopgezet. Het project werd te duur. De veranderingen die hij deed voldeden niet aan de wensen die de Rgd wilde. Het is een heel lang proces geweest: VenW zat er al in en ongeveer rond 1996 zijn ze eruit gegaan, het klimaat was heel slecht in het gebouw. Toen is Ven W demonstratief het pand uit gegaan. Toen heeft het ongeveer 5 jaar lang leeg gestaan. De Rgd had inmiddels veel adviesbureaus gevraagd om de problemen op te lossen, dat wilde niet opschieten. De gemeente Den Haag wilde niet meewerken, want die wilde het pand liever kwijt. Er speelde allerlei problemen mee tussen de Rgd en VenW, met de gemeente. Het was een lastig project. Om te voorkomen dat het er nog meer tijd zou worden verloren door een nieuwe selectieprocedure op te starten, heeft men aan Rob gevraagd of hij het project wilde gaan doen. Wel met het PvE wat er lag en alle andere adviseurs die er toen al bij betrokken waren. Dat was lastig, want die mensen hadden al een geschiedenis achter de rug. Waar allerlei uitgangspunten waren geformuleerd en die moesten dan weer over de kop. Eigenlijk vanaf de nieuwe start van het VO is hij erbij betrokken. Voor ons was het belangrijkste om de mensen die oorspronkelijk het gebouw waren uitgevlucht om die enthousiast te maken, zodat zij weer terug zouden komen in het gebouw, voor weinig geld.

Doelstellingen bedrijf

3. Bent u op de hoogte van de visie en doelstellingen van het bedrijf/Ministerie waar u het gebouw voor ontworpen heeft?

Tot op zekere hoogte, niet alles. Het interesseert hem ook niet helemaal. Ven W is niet zijn opdrachtgever, zijn opdrachtgever is de Rijksgebouwendienst. VenW huurt het pand. Dus voor de architect is dat toch een wat andere rol. In zo'n proces is VenW slechts degene die het pand gaat gebruiken en meer niet. De Rgd moet aangeven of de wensen van VenW gehonoreerd worden. De architect heeft niets te maken met degene die het gaat huren. Het is ook afhankelijk van de duur van het huurtermijn van een rijksdienst, als zij bijvoorbeeld het pand voor dertig jaar gaan huren, zullen zij meer te zeggen hebben in het ontwerpproces. Dan zal de Rgd een wat terughoudende rol spelen. Bij een huurcontract van tien jaar, heb je er als huurder weinig over te zeggen, want als het pand over tien jaar leeg staat, dan wordt het marktconform ontworpen. En dat laatste geldt voor de koningskade.

Na het voorbeeld van het ING-House, waarin heel duidelijk de visie van het bedrijf in het pand naar voren komt, aangehaald te hebben. Geeft de heer Hootsmans aan dat het in zo'n geval ook kan, omdat het een bedrijf is en een bedrijf heeft een visie en doelstellingen en bij de overheid is dat vaak al een stuk minder helder. Hij is van mening dat veel overheidsinstellingen met dezelfde doelstellingen komen, zoals transparant.

4. Bent u op de hoogte van de doelstellingen van de facilitaire dienst van het bedrijf?

Toen wel ten aanzien van het pand. Je hebt een ruimtelijk/ technisch programma van eisen dat is van de Rijksgebouwendienst en een gebruikersprogramma van eisen. Dit is door de gebruiker geschreven en daarin verwoorden zij hun visie op wat het beeld van een gebouw zou moeten betekenen, maar ook op allerlei andere details, dus ook de facilitaire dienst. Hierin beschrijven ze hun werkprocessen ook.

5. Is er volgens u een verband tussen de visie en doelstellingen van het bedrijf en het ruimtelijk ontwerp?

Bij een verbouwing is dat lastig te zeggen, want je hebt te maken met een gebouw dat er al staat en dan moeten mensen zich aanpassen aan het gebouw. Over het algemeen denkt hij het wel. Die visie en doelstellingen zijn volgens de heer Hootsmans niet zo helder. Hij vindt het verband niet zo sterk. De relatie waar hij steeds op gehamerd heeft tussen het gebouw en VenW is de betekenis van het beeld. Dat het een prachtig saai gebouw was en nog steeds is, dat prachtig past bij VenW. VenW staat bekend om zijn fantastische Hollandse landschappen en zijn saaie lange rechte dijken en zijn flevo polder met kilometers kaarsrechte slootjes en afwateringskanaaltjes. En dat is toch wel het gebouw, zo was het door de architect destijds bedoeld en dat heeft hij ook zo gelaten. VenW zagen alle semi-Italiaanse gebouwen in de resident staan, dat vonden ze natuurlijk leuk, en hij heeft er steeds op gehamerd dat dat niets met VenW te maken heeft. Dat stoere ingenieurs die tot hun knieën in het drassige landschap staan, daar is niets Italiaans aan.

6. Is er volgens u een verband tussen het ruimtelijk ontwerp en het proces van de facilitaire organisatie?

Ja, natuurlijk. Hij kijkt daar zeker naar en heeft hij ook discussies met de gebruiker over. Processen zijn sturend bij het maken van je ruimtelijke ontwerp, veel meer informatie dan dat heb je niet behalve dan dat er standaardkantoren in komen. Met name die specifieke facilitaire ruimtes zijn vaak sturend in het hele proces, die zijn niet ondergeschikt. Het gebouw moet toch op de eerste plaats kunnen functioneren in alle opzichten.

Als het blijkt dat de werkprocessen niet in het pand passen, kan dit twee oorzaken hebben:

- Het grote contrast tussen de voorbereidende fase en de uitvoeringsfase (zoals bij VenW)
- De ambities voor het gebouw, zoals bij het ING-house, Als je als architect zo'n sterk beeld moet neerzetten, voor zo'n belangrijke organisatie, voor zo'n soort gebouw, in die omstandigheden, dan is het bedrijfsproces volledig ondergeschikt. Het is in alle gevallen bedoeld als een icoon waar ING voor staat. Dat heeft heel veel geld gekost, maar dat levert ze wel wat op. Het is eigenlijk geen kantoor. Dit soort gebouwen is een uitzondering.

Ontwerp

7. In hoeverre bent u vrijgelaten in het maken van het ruimtelijk ontwerp?

Helemaal vrij. Dat kon omdat ze niet om hem heen konden in het proces, omdat er geen tijd meer was. Als die tijdsdruk er niet is, worden voor bepaalde beslissingen meer tijd genomen, dan is het iets behoudender.

8. In hoeverre neemt u het bedrijfsproces mee in uw ruimtelijk ontwerp?

Het bedrijfsproces is de basis voor het ontwerp.

9. Was het budget toereikend om het ontwerp te maken naar de wensen van het bedrijf?

Uiteindelijk wel, toen ze een relatief simpele oplossing voor het klimaat probleem hadden gevonden, door radiatoren te plaatsen, bovenin de kozijnen lichtsleuven te maken die geopend en gesloten konden worden, in de luchtbouw gaten te boren en luchtkanalen op aan te sluiten en koeling via koelplafonds te verzorgen. Hiervoor zijn speciale klimaatkamers gemaakt met echte delen van de gevel. Hierdoor ontstond ook enthousiasme omdat het geld niet aan de gevel uitgegeven hoefde te worden, maar aan andere zaken besteedt kon worden, zoals wanden, afwerking binnen, entreehal, speciale meubels.

Vanwege de truc met de gevel was het toereikend, maar anders was het te krap geweest, dat was ook de reden dat de andere architect van het project af was.

Rol facility manager

10. Is er volgens u een rol weggelegd voor de facility manager of facility adviseur in een ontwerpproces van nieuwbouw (heeft deze voldoende kennis)?

Hij denkt van wel. In dit geval was dit ook zo, het probleem was alleen toen het pand klaar was dat degene die de faciliteiten begeleiden ook weg was.

Er is ook een rol weggelegd, maar dat is afhankelijk van hoe het bij de overheid er straks aan toe gaat. Dan past zo'n figuur wel in een centrale rol in het ontwerpproces vanuit de klant, degene die het pand gaat huren. Als dat straks met die PPS constructie straks nog steeds zo is dat weet hij niet. Dan denkt hij dat er voor de facility manager van de huurder of Rgd niet echt meer een rol is weggelegd, behalve dat hij de aanbestedingsstukken formuleert. Het voordeel is dat alles wordt uitbesteedt aan het consortium, het beheer, de exploitatie en het onderhoud, alleen de marktpartij die dit in onderlinge relatie beoordeeld en beziet. Dan zal het proces wel anders lopen.

PPS: Als overheid schrijf je samen met de klant een bestek. Op basis van het bestek leg je alles vast wat je later in het pand wil zien. Daarvoor worden vijf consortiums uitgenodigd, die aan bepaalde criteria voldoen. En die gaan op basis van die aanbestedingsstukken een aanbieding doen voor de huur van het gebouw, waar alles inzit, inclusief de aanschaf, exploitatie, beheer, onderhoud. Dit doen ze door zelf een architect in de hand te nemen. Die architect maakt een DO, dit doet hij in overleg met het consortium, met bedrijven die door het consortium worden ingehuurd voor beveiliging, faciliteiten, e.d.. In het geval van PPS heeft de architect niks meer te maken met de facility manager van de Rijksgebouwendienst of de klant. De heer Hootsmans denkt dat PPS de toekomst zal zijn voor Nederland en is er van overtuigd dat het een goed systeem is, omdat de partij die het pand verzint ook het pand onderhoud en beheert, het wordt in een hand gelegd. Daardoor wordt er beter over nagedacht. Het betekent dat de architect gedwongen wordt om na te denken over de keuze van zijn vloeren, niet alleen omdat het mooi vind, maar ook omdat er iemand naast hem zit die er ook over denkt hoe het straks schoon wordt gemaakt en hoe het wordt onderhouden en wat de levensduur is. Er ontstaan veel interessantere discussies, vanuit het gemeenschappelijke belang dat er winst moet worden gemaakt, juist op dat soort punten. Deze consortium zijn marktpartijen zoals ING vastgoed of een grote aannemer, die zelf ook weer partijen in kunnen huren. Voor de facility manager van de Rgd of de klant neemt de invloed af, behalve dan dat zij die bestek stukken moeten schrijven. Wellicht dat je hiervoor een standaard kan opstellen, kantoorpanden blijven toch voor een groot deel gelijk. De facility manager van zo'n consortium krijgen een enorm belangrijke rol toebedeeld. Voor bepaalde onderdelen lijkt het moeilijk om bijvoorbeeld dertig jaar in de toekomst te kijken, maar dit kun je oplossen door te omschrijven wat je wilt in de vorm van prestatie eisen. Je zou ook kunnen overwegen om een aantal onderdelen uit het contract te kunnen halen, die je per project kunt bezien. Dit geldt ook voor bepaalde zaken die belangrijk zijn voor het proces van de betreffende klant.

11. Zo ja, door welke elementen is de facility manager of adviseur de juiste persoon om toegevoegde waarde te geven aan het ontwerpproces en hoe kan hij dit doen?

Door heel veel redenen. Als je kijkt dat de facility manager de belangrijkste figuur gaat worden in het hele ontwerpproces bij een PPS systeem, door de relatie tussen het beheer en de exploitatie.

12. en welke competenties heeft een facility manager dan nodig tijdens een ontwerpproces?

De heer Hootsmans reageert dat een facility manager in een PPS constructie enorme competenties nodig heeft, bijzonder hoog opgeleid en zeer ervaren

- abstract kunnen denken
- problemen kunnen overzien
- niet teveel praktisch ingesteld figuur
- iemand die sturing aan het proces geeft
- overtuigingskracht

Een facility manager in een “gewoon” ontwerpproces heeft dezelfde competenties nodig.

Belangrijk is dat iemand abstract kan nadenken, het wordt een vervelend proces als iemand heel de tijd met concrete probleemoplossende antwoorden komt. Een facility manager moet wel helder zijn in wat hij wil, maar de andere adviserende partijen, zoals de architect ook de ruimte geven dat zij hun werk kunnen doen. Wel de hoofdlijnen aangeven en daar aan houden, maar wel de vrijheid geven om te ontwerpen.

Betrokkenheid facility manager

13. Had de facility manager invloed op het ruimtelijk ontwerp en wat vond u van deze invloed?

De facility manager is bij VenW niet in het ontwerpproces betrokken geweest. De VO, DO en de hele uitvoering heeft de heer Hootsmans met een andere club gedaan. (deze club wisselde ook vrij veel) En zodra zij klaar waren kwam er een andere club van VenW en dat was de beheerder van het pand. De heer Hootsmans vindt dit een hele slechte zaak, je zou in ieder geval degene die het pand gaat beheren ook moeten betrekken in het voortraject. Dat is eigen aan de structuur bij VenW, er zit een scheiding tussen de club die het bouwproces leidt en degene die het pand gaan beheren. Bij andere organisaties zie je wel meer mensen betrokken, die het pand beheren. De scheiding zo sterk als bij de koningskade heeft hij nog niet eerder gezien.

Hij heeft wel andere ontwerpen gehad waar een facility manager bij betrokken was. Dat zijn vaak hele praktische mensen. Die vaak weten wat ze willen. Dat hebben ze heel helder vastgelegd in hun programma's van eisen. Voor logistiek belangrijke gebouwen is dat heel goed, dat een facility manager met hun ervaring daar naar kijkt en niet iedere architect weer opnieuw het wiel gaat zitten uitvinden. Bij een ander project, dat betrof een wat kleinere organisatie (nationale ombudsman) heeft hij de ervaring dat er veel gebruikers aan tafel zaten. Dat heeft hij als heel leuk ervaren en dat heeft ook tot een leuk resultaat geleidt. Die mensen zijn heel enthousiast over het pand. Bij VenW was dat heel lastig omdat de mensen die in het ontwerpproces betrokken waren, enthousiast waren, maar toen het gebouw klaar was, weer opstapte en toen kwam er een andere club. Bij de ombudsman zat de directeur, het hoofd facilitair bedrijf, de secretaresse, juridische medewerker aan tafel en daar bespraken ze alles mee. Daardoor krijg je een compleet plaatje en de mensen zijn nog steeds enthousiast. De heer Hootsmans vindt dit dus ook een goede structuur. Maar dit soort structuren ziet hij niet zoveel, meestal is de scheiding tussen mensen in het ontwerpproces en de gebruikers, zoals deze bij VenW is, aanwezig.

14. Zo ja, wat is volgens u het resultaat van de betrokkenheid van de facility manager?

Dat hij ervan uitgaat dat het gebouw door VenW kan worden gebruikt op de manier zoals zij het zouden willen en het gebruikelijk is bij hun te doen. Bij VenW hebben ze een centraal bedrijf (huisvesting) die dat soort bouwprocessen begeleidt en dat ze dat gecentraliseerd doen omdat ze een visie hebben hoe ze met gebouwen binnen VenW om moeten gaan. Hij heeft begrepen dat het resultaat van het pand daar aan voldoet en bij sommige opzichten was het voorbeeldig of nieuw of anders.

Er was veel betrokkenheid; er zijn verschillende sessies georganiseerd met de gebruikers, bijvoorbeeld over de kleur van de wanden, deels ook het beheer bedacht. De sessies werden

georganiseerd door de facility adviseur die de processen begeleidde. Ook mensen van de facilitaire dienst van bijv. catering en beveiliging werden hierbij betrokken of directeuren, juist om draagvlak te creëren. Tijdens sessies werd er over en weer geschetst en gediscussieerd. Op een van deze sessies hebben ze de hele facilitaire onderlaag, vergaderzalen, restaurant van het gebouw behandeld.

Soms heeft de heer Hootsmans heel duidelijk gezegd, zo is het ontwerp en niet anders. Hij vindt dat je niet altijd concessies moet maken, als je allen maar compromissen maakt wordt het ontwerp helemaal niks. Als je in een gebouw zit waar 1000 man in zit en je wil dat iedereen het leuk vindt, voorspeld hij dat niemand het leuk vindt. Hij wil dat er dan ruimtes in zitten, die heftige reacties oproepen en dan kunnen mensen het niks vinden en andere mensen vinden het prachtig. Hij heeft express een aantal radicale keuzes gemaakt. Ze zijn dus bij alles betrokken.

15. En hoe verliep de samenwerking?

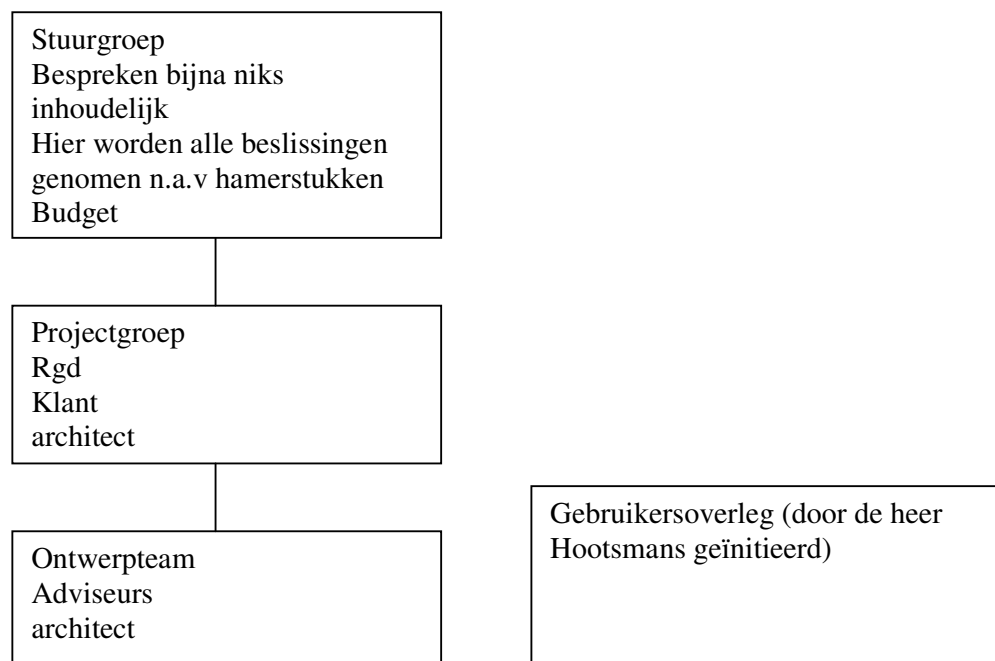
De samenwerking was goed. Hij vond het jammer dat er veel wisselingen waren bij VenW, met name bij de mensen die het facilitaire ondersteunde. Dat is lastig voor het proces, omdat een ander persoon weer een andere ambitie heeft. Er is een open discussie geweest. De radicale keuzes leverde pittige discussies op. Dat hadden ze aangekondigd, dat ze niet voor poldercompromis voorstellen gingen. Hij heeft liever dat 60 procent het fantastisch vindt en 40 procent niks, dan dat iedereen er eigenlijk niks van vindt.

16. Vindt u de inbreng van een facility manager belemmerend of juist verrijkend werken?

Verrijkend. Dat zij het ruimtelijk programma van eisen wat er is, dat zij daar een visie aan kunnen toevoegen over hoe het gebouw gebruikt gaat worden, hoe zij bepaalde functies zien. Zij geven mede vorm aan de abstracte vierkante meters die ergens genoteerd staan. Een architect is niet de enige die vorm geeft aan een gebouw, dat is iedereen die in het proces zit. En dat is dus ook de facility manager.

Projectorganisatie

17. Was er een speciale projectorganisatie ingesteld voor de ontwikkeling van de nieuwbouw en wie waren de betrokkenen, wie had de leiding en wie waren beslissingsbevoegd?



Het verslag van het ontwerpteam komt in de projectgroep aan de orde. Het projectteam bereiden beslissingen voor die in de stuurgroep worden genomen. Als er grote afwijkingen worden geconstateerd in het PvE of in het budget dan wordt dat in de stuurgroep besproken. Zolang het binnen de kaders valt worden de beslissingen genomen in de projectgroep.

De heer Hootsmans vindt het geen handige opzet. Hij vindt het handiger om de klant bij het ontwerpteam te betrekken. Anders komt de klant nooit in aanraking met de adviseurs, die gaan over bijv. het klimaat. Daarom introduceert hij altijd een gebruikersoverleg, waarin een aantal mensen van de organisatie vertegenwoordigd zijn en waar alle inhoudelijke zaken worden besproken.

18. Waren er randvoorwaarden opgesteld en/of zijn deze nodig in het proces?

Projectplan, hierin staat wie waarvoor verantwoordelijk is.

19. Welke documenten zijn er opgesteld ten behoeve van het ruimtelijk ontwerp en door wie? ((facilitair) PvE , ruimteplan, relatiematrix, specifiek)

Projectplan, integraal PvE, technisch PvE, ruimtelijk PvE, waren heel veel onderzoeken naar een herstart van het gebouw.

Ruimtematrix is niet gemaakt, omdat dit ook lastig is met een bestaand gebouw. Deels zal de organisatie zich aan moeten passen aan het gebouw. Er was wel een gebruikersprogramma van eisen, waar ook een relatiediagram in stond. Dat was richtinggevend en dat was soms aangepast en veranderd. Hij vindt het alleen nuttig voor een organisatie zelf om helder te krijgen wat ze precies willen. Voor een architect is het niet echt nodig. Hij haalt zijn informatie uit het PvE en uit de discussie en gesprekken met mensen.

20. In hoeverre zijn de medewerkers van het bedrijf betrokken geweest bij het project en hadden zij invloed?

Doordat de medewerkers zeer negatief waren over het pand, was het noodzakelijk om de mensen weer enthousiast te maken voor het pand. De heer Hootsmans heeft hier een actieve bijdrage in gehad. In de VO fase hebben zij een presentatie voor een paar honderd medewerkers van VenW. Daar hebben ze gediscussieerd met de medewerkers over het pand. Op een nog grote schaal is heeft hij bij de DO fase een presentatie gehouden. Dit was groot ingezet, er waren ook allerlei standjes ingericht, waar mensen specifiek informatie konden vragen over bepaalde onderwerpen. Mensen kwamen bevooroordeeld naar de presentaties, maar het verliep goed. De grootste oorzaak lag bij de gevel. Dit hadden ze opgelost. In het proces zijn ze voor een groot deel alleen maar bezig geweest dat mensen weer enthousiast werden om terug naar het pand te gaan. Het pand zelf was prima, daar hoefde eigenlijk niet zoveel aan te gebeuren.

Resultaat

21. Geeft het pand op dit moment knelpunten/problemen die veroorzaakt worden door het ruimtelijk ontwerp?

Niet die iets met het functioneren van het gebouw te maken hebben. Hij kan ook niet voorstellen dat dat er in het functioneren knelpunten zijn, want dat proces is zo nauw met hun samen gedaan.

22. Zo ja, in hoeverre hadden deze knelpunten voorkomen kunnen worden?

n.v.t.

23. Wat voor invloed heeft de lange voorbereidingstijd, is het daardoor wel mogelijk om een passend ontwerp neer te zetten?

Ja, die heeft invloed op het ontwerp. Soms wordt het er beter van en soms wordt het er slechter van.

Je kunt heel lang blijven zeuren over het functioneren van het gebouw.

In de tussentijd van het ontwerpproces is de organisatie meerdere malen veranderd, dus hij stelt voor om in het gebouw vaste scheidingswanden te plaatsen. Als het gebouw mooi is, vind hij het handiger als de organisatie zich aan het gebouw aanpast, want anders blijf je veranderen.

24. Denkt u dat het betrekken van een facility manager effect heeft op het bedrijfsresultaat bijv. winst, personeelsinzet, en doelstellingen van het bedrijf bijv. organisatie, logistiek, beleving, klanttevredenheid, uitstraling?

Als je er vanuit gaat dat een PPS constructie lonend is, ja, hij gelooft er wel in. Als dat op een goede manier gebeurt.

25. Zijn de doelstellingen van het bedrijf in het ontwerp meegenomen en wie heeft daarvoor gezorgd?

26. Bent u tevreden over het gebouw?

Ja, hij gaat regelmatig terug om rondleidingen te geven.

Hij vind wel dat ik meer moet onderzoeken naar de gevolgen voor de overheid van die PPS constructies. De vragen die hierboven staan, gaan over een traditioneel proces en hij denkt dat dit binnen vijf jaar niet meer aan de orde is. Hij is er van overtuigd dat de rol van facility manager een veel grotere rol gaat worden. Op dit moment wordt hij niet goed ingevuld. De belangen zijn versnipperd, een facility manager komt op voor het belang van een eigen ministerie. In een PPS constructie staat het gemeenschappelijk belang voorop.

Bijlage 2e Interview facility manager

Naam geïnterviewde: Paul Huntjens

Datum interview: 31 maart 2005

Probleemstelling: Wat zijn de effecten van het participeren van een facility manager bij de ontwikkeling van het ruimtelijk ontwerp?

1. Hoe lang bent u werkzaam bij het bedrijf/ ministerie?

Sinds 1999 is de heer Huntjens werkzaam bij de ING. Hij is gestart in de functie hoofd floormanagement en restauratieve voorzieningen in De Haagsche Poort, het gebouw van Nationale Nederlanden in Den Haag. (Daarvoor had hij bij het ministerie van VROM als catering manager gewerkt). Het was een soort contractmanagement functie, want de catering was in eigen beheer en deze heeft hij uitbesteed. Daarna kreeg hij de Delfsche Poort in Rotterdam er ook bij. Vervolgens is hij naar Amsterdam gegaan om de restauratieve voorzieningen te reorganiseren. Toen hij daarmee bezig was, werd hij gevraagd als trekker van het project facilities voor het ING House in november 2001. Hij heeft daar ook de SLA's geschreven voor het ING House. Daarna is hij gevraagd om deze ook in de praktijk te brengen en is hij senior facility manager van het ING House geworden. Hij stuurt functioneel een aantal collegae aan binnen het werkgebied.

2. Bent u gedurende het gehele proces betrokken geweest?

Op het moment dat hij bij het pand betrokken raakte was de besluitvorming, hoe alles eruit kwam te zien inclusief de inrichting al gebeurd. In november 2001 is hij gevraagd en in juli 2002 zijn ze erin getrokken, dus hij is veel te kort van te voren betrokken geraakt. Overigens was facilities er wel bij betrokken, want de directeur facility management zat in de stuurgroep. Hij vindt dat hij zelf te kort betrokken is geweest.

Doelstellingen bedrijf

3. Wat zijn de visie en doelstellingen van het bedrijf/ministerie waar u werkzaam bent?

Innovatief en transparant. Men wilde een gebouw dat die uitstraling had. Hij denkt dat dat ook wel gelukt is.

Het gebouw is innovatief, dit is terug te vinden in bijvoorbeeld het gebruik van materialen. Het is misschien het enige gebouw in Nederland dat geheel uit staal en glas is opgetrokken. Het concept van de binnen en buitenschil, waarin een deel van het klimaat geregeld wordt. Op technische gebied is het innovatief, zoals de aanwezigheid van een warmte wisselingsysteem en watergekoelde plafonds, audiovisuele faciliteiten.

Transparant: alle wanden die er zijn, zijn uitgevoerd in (mat)glas. Er zijn wel meer wanden geplaatst dan men van te voren had bedacht. Dit komt omdat er klachten waren over tocht. (veroorzaakt door verticale luchtcompartimenten, waardoor de lucht ging stromen)

De architect had een eigen visie op het gebouw. De architect heeft naar de omgeving gekeken en naar het stuk grond. Aan de ene kant van het stuk grond, staan twee hoge torens en aan de andere kant wordt het stuk grond ontsloten door een natuurgebied. De architect wilde met het gebouw een verbinding maken tussen het recreatiegebied en de hoogbouw, hierdoor is de schuine lijn in het gebouw ontstaan. Daarnaast heeft hij het gebouw opgetild om het stukje grond groter te maken en om de bewoners van de eerste verdieping niet tegen het talud aan te laten kijken van de snelweg ernaast. Dit geeft een meer ruimtelijk idee.

4. Wat zijn de doelstellingen van de facilitaire dienst en hoe zijn deze tot stand gekomen?

De doelstelling van het facilitaire bedrijf van de ING is veel breder dan alleen het ING House. De facilitaire dienst van het ING house is een onderdeel van een groot facilitair bedrijf. De visie van dit facilitaire bedrijf is dat de facilitaire dienst de integrale facilitaire dienstverlener voor alle bedrijfsonderdelen van ING is. Dit wil zeggen dat ervoor gewaakt wordt dat de processen op elkaar aansluiten en dat er niet een verkeerde volgorde wordt gehanteerd. Een concreet voorbeeld hiervan is dat naar de klant een vierkante meterprijs voor de huisvesting wordt doorberekend waar alles op facilitair gebied inzit, behalve de vergaderservice. Er wordt met alle bedrijfsonderdelen een convenant afgesproken, daarin staat hoeveel vierkante meters ze hebben, wat de ontwikkelingen zijn en wat ze voor het afgesproken bedrag krijgen. Maatwerk wordt hierin bijna niet geleverd, behalve voor het ING House. Deze standaardisatie wordt veroorzaakt door de centralisatie die een aantal jaren geleden is gerealiseerd. Dit opdrachtgever-opdrachtnemer (verticale organisatie) is opgezet om concurrerend te blijven met andere financiële organisaties. In het verleden hadden alle (grote) kantoren een eigen facilitair manager en was de organisatie horizontaal (gedecentraliseerd) georganiseerd. Dit leverde te veel verschillende contracten op die door al deze op zich zelf staande facilitaire organisaties werden afgesproken. Door de centralisatie is een enorme kostenbesparing gerealiseerd (binnen de facilitaire organisatie van het ING House heeft dit de afgelopen jaren geresulteerd in een kostenbesparing van 10% jaarlijks). De huidige facilitaire organisatie bestaat uit de onderdelen Huisvesting (Real Estate), Logistics (post en transport), Facility Services (contractmanagement), Cliënt Interface (iedereen die contact heeft met de klant, hieronder valt Paul Huntjens). Voor het ING House heeft Paul Huntjens het maatwerk geschreven in de vorm van SLA's. Dit is omdat het ING House het internationale hoofdkantoor is met de raad van bestuur en die met dit pand een bepaalde uitstraling willen bereiken. Door dit maatwerk heeft Paul Huntjens een grotere stem.

5. Is er volgens u een verband tussen de visie en doelstellingen van het bedrijf en het ruimtelijk ontwerp?

Dit hangt in die zin samen dat het de bedoeling was dat mensen met elkaar beter gingen communiceren; door het ruimtelijk ontwerp transparant te maken, was het de bedoeling om de communicatie te bevorderen. Dit is deels gelukt en deels niet omdat door een aantal praktische redenen meer wanden zijn gebouwd (klimaatbeheersing) dan het plan was.

6. Is er volgens u een verband tussen het ruimtelijk ontwerp en het proces van de facilitaire organisatie?

Hij geeft aan het hij de facilitaire processen aan moesten passen aan het ruimtelijk ontwerp (concept). Hij had het liever andersom gehad. Hij denkt dat de directeur van de facilitaire organisatie, die in de stuurgroep zat op een ander abstractie niveau denkt, waardoor dit soort praktische zaken over het hoofd wordt gezien.

7. Is de architect in staat om de doelstellingen en het bedrijfsproces in het ruimtelijk ontwerp te integreren?

Het gebouw is ontworpen door Meyer and Van Schooten Architects. De doelstellingen innovatief en transparant zijn in het ontwerp goed terug te vinden. Maar door de keuze die gemaakt is voor de transparantie heeft hij naar aanleiding van de bedrijfsprocessen wel aanpassingen moeten doen. Medewerkers gaven aan dat zij hun werk niet konden doen, door bijvoorbeeld de grote open ruimte waar zij in werkten waar geen plaats was om vertrouwelijke zaken te bespreken. Hier is door de architect en de raad van bestuur gekozen voor de filosofie boven de bedrijfsprocessen. Hij pleit er voor om mensen mee te nemen in het concept waar zij in de toekomst in gaan werken. Hij vindt dat er full-time een psycholoog betrokken moet zijn om de mensen in dit veranderingstraject van het ene inrichtingsconcept naar het andere te begeleiden. Het concept is

ook maar ten dele gelukt omdat mensen hier niet goed genoeg in zijn meegenomen, begeleiding is heel belangrijk.

Paul Huntjens noemt een voorbeeld van een huisvestingsproject van een ander kantoor pand van de ING, waarbij het initiatief voor de inrichting ligt bij de facilitaire dienst, dat wellicht teveel doorslaat naar de andere kant. Hier wordt vanuit het facilitaire proces de ruimte ingedeeld waardoor een standaard product geleverd aan de klant waar ze het mee moeten doen. Hij voorziet daarin problemen. Dat kan botsen met de werkprocessen van de klant. De facilitaire dienst heeft in principe mandaat gekregen om het zo te doen, maar als het straks niet blijkt te werken, zul je het toch op moeten lossen.

Rol facility manager

8. Wat is volgens u de rol van een facility manager in het algemeen

De linking pin tussen aan de ene kant de verticale organisatie van facility management en de andere kant de klant. Dat op tactisch/strategisch niveau afhankelijk van het pand. Als het pand overstijgend is en zoals de managers cliënt interface die op divisie niveau bezig zijn wordt het strategisch niveau. De facility managers zitten daaronder. De senior facility managers hebben allemaal geen pand, behalve hijzelf. Voor het operationele deel is er een landelijk call center en click center.

9. Wat is volgens u de rol van facility manager in een ontwerpproces van nieuwbouw?

Daarbij zit je in een creatief proces in plaats van sturen op de operatie, waarbij je nadenkt over hoe je iets creatief in elkaar kan steken. Uiteindelijk heeft hij dit als nog gedaan, omdat hij geconfronteerd is met zaken die niet werkten of niet aanwezig waren en die alsnog opgelost moesten worden.

Betrokkenheid facility manager

10. Was u betrokken bij het ontwerpproces van de nieuwbouw, zo ja op welke wijze (rol)?

Eigenlijk bij het ontwerpproces niet zo, meer naderhand omdat er toch een aantal zaken worden aangepast. Op dit moment heeft hij een stem in de beslissingen die worden genomen over de aanpassingen die gedaan worden aan het pand in samenwerking met de binnenhuisarchitect. Achteraf gezien, weten ze hem nu wel te vinden en is hij er wel bij betrokken. En nu zegt hij bijvoorbeeld bij het vervangen van het tapijt dat hij wil weten hoe het eruit komt te zien, welke kleur, hoe gaan we het behandelen, etc..

11. Welke invloed had u op het ruimtelijk ontwerp of welke juist niet?

Paul Huntjens was zoals eerder beschreven alleen aan het eind betrokken en had weinig invloed op het ruimtelijk ontwerp.

De audiovisuele apparatuur in de ruimte werd door de binnenhuisarchitect weggelaten, omdat zij hiervoor geen goede format voor kon vinden. Paul Huntjens heeft hierover een memo geschreven waarom deze wel aangebracht moest worden. De opdrachtgever van de raad van bestuur heeft toen geantwoord dat hij de memo niet zou meenemen, waarna binnen een jaar toch de apparatuur aangebracht moest worden.

12. In hoeverre worden door het management en de architect de opmerkingen van de facilitaire manager meegenomen in het ontwerpproces?

De heer Huntjens denkt dat de invloed van de directeur facilities vrij minimaal was. De invloed van de raad van bestuur en de architect overheersten. De filosofie en uitstraling van de ING visie overheerste in dit proces en ontwerp sterk, waardoor de praktische punten ondergeschikt zijn. De architect en de binnen huisarchitect hadden een grote stem. En wellicht dat de directeur facilities niet al teveel opmerkingen op dat gebied heeft gehad. "Op het niveau van de stuurgroep kijkt men heel anders tegen een gebouw aan."

Het resultaat is dat hij een aantal praktische zaken op een later tijdstip heeft en nog moet repareren.

13. Hoe verliep de samenwerking met de architect?

Hij denkt dat de architect best wel flink zijn stempel heeft gezet op het ontwerp. De Hal moest naderhand weer helemaal verbouwd worden, omdat de architect in het concept had bedacht dat het een soort stationshal moest zijn, met een beschermd buiten klimaat. Zo moest de receptiebalie open zijn en ook verwarmt terwijl de buitenschil van die hal van enkel glas was voorzien. De heer Huntjes werd pas later betrokken bij het proces om daar nog invloed op uit te oefenen. De samenwerking verliep niet soepel.

14. Wat is volgens u het resultaat van uw wel/niet betrokkenheid?

Door te weinig betrokken te worden moesten naderhand weer aanpassingen op het ontwerp worden gemaakt. Zo was door toedoen van hem het ontwerp van de keuken en het restaurant omgegooid, omdat bij het eerste ontwerp niet langs een vergaderruimte gelopen mocht worden waardoor de looplijnen tegen elkaar in liepen. Maar dat kon ook alleen maar omdat toevallig door andere factoren de werkzaamheden werden stilgelegd en hij binnen een week het ontwerp kon aanpassen, waarbij de geluidsoverlast voor de vergaderruimten is opgelost door geluidsisolatie toe te passen.

a. Waar had u wel en/of niet bij betrokken willen zijn en om welke reden?

De stuurgroep voor de daadwerkelijke realisatie had niet op zo'n hoog niveau geplaatst moeten worden. Misschien wel op hoog niveau voor concepten en ideeën, maar de uitwerking op lager echelon. Hij had dus zeker betrokken willen worden bij de daadwerkelijke realisatie.

15. Geeft u er de voorkeur aan om zelf bij het ontwerpproces betrokken te zijn of vind u dat dit een facility adviseur zou moeten zijn en waarom?

Dat kan volgens Huntjes door middel van een projectgroep waar de facility manager in zit. Als je er zelf in zit, kan je direct aantonen dat iets wel of niet raadzaam is en meteen met cijfers komen.

16. Door welke elementen is de facility manager of adviseur de juiste persoon (of juist niet) om toegevoegde waarde te geven aan het ontwerpproces en hoe kan hij dit doen?

Door zijn praktijk ervaring en het goed op de hoogte zijn van de werkprocessen van de organisatie

Binnen dit ontwerp is er echter voor gekozen om geen rekening te houden met de werkprocessen. Maar de heer Huntjes geeft aan dat je het gebouw uiteindelijk toch werkzaam moet maken.

Binnen de ING wordt er overigens steeds meer voor gekozen voor standaardisatie en flexplekken, dit heeft een relatie met de bezuinigingen binnen het bedrijf door de economie. Dit is een struggle tussen aan de ene kant de visie van het bedrijf en aan de andere kant de facilitaire dienst.

17. Welke competenties heeft een facility manager nodig in een ontwerpproces?

Een facilitair manager dient zich een te gedragen als een ondernemer en het gebouw als zijn "toko" positioneren.

- Overtuigingskracht
- Creativiteit
- Samenwerken
- Flexibel

Binnen de ING zijn voor de functie senior facility management de competenties als volgt:

- Flexibiliteit

- Probleemanalyserend
- Klantgericht
- Organisationsensitiviteit
- Overtuigingskracht
- Relatienetwerken
- Plannen en organiseren

Projectorganisatie

18. Was er een speciale projectorganisatie ingesteld voor de ontwikkeling van de nieuwbouw en wie waren de betrokkenen, wie had de leiding en wie waren beslissingsbevoegd?

Stuurgroep:
 Architect
 Binnenhuisarchitect
 Raad van Bestuur
 ING Vastgoed (eigenaar)
 Directeur facility
 management

De Raad van Bestuur had uiteindelijk echt de leiding en nam de beslissingen.

19. Waren er randvoorwaarden opgesteld en/of zijn deze nodig in het proces?

20. Welke documenten zijn er opgesteld ten behoeve van het ruimtelijk ontwerp en door wie? ((facilitair) PvE , ruimteplan, relatiematrix, specifiek)

In het PvE werden ook facilitaire zaken besproken, zoals beveiliging en inrichting. Hiervan zijn een aantal zaken voor het ontwerp ter zijde geschoven.

21. In hoeverre zijn de medewerkers betrokken geweest bij het project en hadden zij invloed?

Er was een projectgroep bewoners samengesteld. Zij konden niet beslissen op hoofdlijnen. Hun invloed was minimaal, zij kregen een aantal keuzes voorgeschoven, zo mochten zij bijvoorbeeld kiezen uit een drietal verschillende stoelen. Volgens de heer Huntjens werd er te weinig naar hen geluisterd en zo ook naar change management. De vraag is echter hoe sterk je er aandacht aan moet geven. Het is in ieder geval een bewuste keuze geweest van de Raad van Bestuur.

Resultaat

22. Geeft het pand op dit moment knelpunten/problemen die veroorzaakt worden door het ruimtelijk ontwerp, zo ja in hoeverre hadden deze voorkomen kunnen worden?

In grote lijnen is het gebouw wel geslaagd, qua gebouw en functie. Het gebouw is representatief, geschikt voor evenementen (waar overigens ook veelvuldig gebruik van wordt gemaakt), het heeft goede ontvangstruimte. De PR-werking is zeker geslaagd. Het gebouw heeft wel knelpunten zoals eerder genoemd de entreehal, de vergaderzaal zonder apparatuur, ...

Hij is op dit moment creatief betrokken om de beveiliging te vervolmaken. Vanuit de corporate security club was een niveau aangegeven voor de beveiliging. Maar tijdens het ontwerpproces is hieraan niet voldaan omdat de transparantie daardoor minder gerealiseerd kon worden. Uiteindelijk blijkt nu dat er niet wordt voldaan aan de eisen, waardoor nu aanpassingen moeten worden gedaan.

23. Zijn de doelstellingen van het bedrijf in het ontwerp meegenomen en wie heeft daarvoor gezorgd?

De doelstellingen zijn heel duidelijk in het ontwerp meegenomen, daar heeft voornamelijk de architect voor gezorgd en de Raad van Bestuur heeft dit mogelijk gemaakt.

24. Wat voor invloed heeft de lange voorbereidingstijd, is het daardoor wel mogelijk om een passend ontwerp neer te zetten?

Het gebouw heeft een lange voorbereidingstijd gehad. Het was gepland om er 450 mensen te huisvesten, maar dit werden er meer naarmate het proces vorderde inmiddels zijn dit er 550 geworden. Maar dit heeft geen invloed gehad op het ontwerp.

25. Wat voor effect heeft het betrekken van een facility manager op het bedrijfsresultaat bijv. winst, personeelsinzet, en doelstellingen van het bedrijf bijv. organisatie, logistiek, beleving, klanttevredenheid, uitstraling?

Dit heeft veel effect op het bedrijfsresultaat. Op verschillende gebieden:

- Aanschaf, in dit geval was het gebouw al neergezet en zijn er daarna een aantal zaken gewijzigd of opengebroken, dat maakt het duurder
- Kwaliteit. Deze moet nu al vervangen worden, dat was niet nodig geweest als je voor kwaliteit had gekozen, de facility manager had hierin mee kunnen denken
- Personeelsinzet. Door een aantal zaken nu technisch te verbeteren, is er minder personeel nodig om te beveiligen
- Beleving in het kantoor was eerst heel slecht, dit kwam door privacy gebrek, geluidsoverlast en de luchtbehandeling. Inmiddels is daar wat aan gedaan en is de beleving van de medewerkers verbeterd.
- Het restaurant is een van de weinige zaken waar hij in de ontwerpfase nog invloed op had. Hierin heeft hij veel aanpassingen gedaan ter verbetering van het werkproces en van de logistiek.

In bovenstaande voorbeelden had het betrekken van de facility manager een kostenbesparend effect kunnen hebben.

26. Bent u tevreden met het nieuwe gebouw?

Ja, het is heel herkenbaar. De logistiek en het restaurant is heel goed

Bijlage 2f

Interview manager primaire proces

Naam geïnterviewde: De heer Petit

Datum interview: 13 april 2005

Probleemstelling: *Wat zijn de effecten van het participeren van een facility manager bij de ontwikkeling van het ruimtelijk ontwerp?*

1. Vanuit welke functie geeft u uw antwoorden op dit onderwerp?

Vanuit Hoofd afdeling facilitair management van Rijkswaterstaat (met daaronder verschillende afd. D.I.V. ; Automatisering; Facilitair Management.) In die functie klant van het facilitair bedrijf van Verkeer en Waterstaat.

2. Welke verantwoordelijkheden heeft u?

Als adviseur van de plaatsvervangend DG (Harry Prins) van Rijkswaterstaat het bewaken van de belangen van Rijkswaterstaat in het gebouw van Verkeer en Waterstaat. Het facilitair bedrijf (FAB) van Verkeer en Waterstaat was uitvoerder van het plan met de directeur als hoofd in een stuurgroep, waar de heer Petit voor adviseerde. FAB is formele opdrachtgever van RGD.

3. Bent u gedurende het gehele proces betrokken geweest?

Van 1998-2003 betrokken, praktisch het hele project bijgewoond.

Doelstellingen bedrijf

4. Wat zijn de visie en doelstellingen van het bedrijf/Ministerie waar u werkzaam bent?

Op internet opzoeken.

5. Bent u bekend met de doelstellingen van de facilitaire dienst van het bedrijf en hoe zijn deze tot stand gekomen?

Het realiseren van gebouwen voor Verkeer en Waterstaat op de as Plesmanweg, Koningskade en Centraal Stations. De samenwerking tussen de facilitaire bedrijven van Verkeer en Waterstaat en Rijkswaterstaat gaf zo nu en dan spanningen en leken wat uiteen te lopen.

6. Is er volgens u een verband tussen de visie en doelstellingen van het bedrijf en het ruimtelijk ontwerp?

Ja, RWS en V&W associëren zich met een transparante omgeving, open en bereikbaar voor iedereen. Zo is er ook een bibliotheek waar de burger zaken kan nazoeken. Zo is de entree open. Als je gewoon doorloopt, houdt niemand je tegen. Je kunt tot aan het vergaderdeel vrij rondlopen. Maar de lift en het trappenhuis kom je niet in als je daartoe niet geautoriseerd bent. Zodat de veiligheid van de bewoners en het gebouw gehandhaafd blijft. Er loopt veel bewaking rond, wat wellicht iets te veel van het goede is, maar opdat ze half open zijn is het waarschijnlijk toch belangrijk dat die er rondlopen. Hierdoor ontstaat een strijd met de inzet en je filosofie.

7. Is er volgens u een verband tussen het ruimtelijk ontwerp en het proces van de facilitaire organisatie?

Ja, inzake schoonmaak, beveiliging e.d.. Daar zit wel degelijk een verband tussen, waarbij er als voorbeeld een strijd is geleverd om het restaurant op de 17^e verdieping te lokaliseren. Zo zouden de bewoners van het gebouw daar het meeste aan hebben i.p.v. prestigieuze vergaderzalen voor die paar belangrijke mensen uit het hele land. De facilitaire organisatie wilde de locatie beneden hebben vanwege de logistiek. Er is zwaar over gediscussieerd en tot ergernis van de FAB is het restaurant er gewoon gekomen. Bij de opening van het gebouw kreeg de bedrijfsleiding een

zonnebril uitgereikt van het Facilitair management, omdat de architect er zo op had gestaan het restaurant zo opvallend wit te maken. Want als de zon scheen en het gebouw zo open was had je bijna een zonnebril nodig tegen het felle licht. Er mochten van de architect in het begin ook geen planten in omdat het geheel wit moest blijven. Wit oogt snel vies, wat daardoor meer onderhoud en aandacht nodig heeft. Het facilitair bedrijf had hier felle strijd geleverd maar heeft het niet gewonnen. Daarnaast waren er ook andere zaken zoals verschillende ruimten die overdreven waren ingedeeld. Uiteindelijk heeft dit allemaal geleid tot aanpassingen om het proces van het facilitair bedrijf zo goed mogelijk te kunnen werken.

8. In hoeverre geeft u er de voorkeur aan om zelf bij het ontwerpproces betrokken te zijn?

Hij geeft er een grote voorkeur aan betrokken te zijn. Hij heeft dat ook altijd plezierig gevonden. Het is zijn gevoel dat de architect en RWS zelfs meer begrip had dan de opdrachtgever. Bijvoorbeeld had Verkeer en Waterstaat berekend dat er rond de 900 mensen konden werken in het gebouw. Op een gegeven moment komt de directeur van het FAB als opdrachtgever in de stuurgroep met een berekening dat er wel 1400 mensen in konden. Het bleek dat hij al de gangen had vol gezet met mensen. Zo is het dus erg belangrijk om er bij betrokken te zijn om die zaken te bewaken en te begrijpen hoe de zaken in elkaar steken.

9. Is de architect in staat om de doelstellingen en het bedrijfsproces in het ruimtelijk ontwerp te integreren?

Hij denkt dat het de architect wel gelukt is om de doelstellingen en het bedrijfsproces te integreren in het ruimtelijk ontwerp. Transparant enz. Het oude gebouw was armoedig en het entree van het huidige gebouw is stijlvol. Het is een genoegen binnen te komen. (De visie van Rijkswaterstaat: direct, sober en rechtlijnig als de rechte slootjes in de gestructureerde polder komen goed tot uitdrukking in het ruimtelijk ontwerp.)

Rol facility manager

10. Is er volgens u een rol weggelegd voor de facility manager of facility adviseur in een ontwerpproces van nieuwbouw (heeft deze voldoende kennis)?

Als organisatie vindt hij dat de facilitair manager daar een rol in speelt. Het moet een gebouw worden waar je in moet kunnen werken en gerelateerd zijn aan je bedrijf en daar moet een facilitair manager zijn taak in vervullen. Het is een behoorlijk belangrijke rol. Je moet een stukje architectuur combineren met het functionele.

11. Zo ja, door welke elementen is de facility manager of adviseur de juiste persoon om toegevoegde waarde te geven aan het ontwerpproces en hoe kan hij dit doen?

Kennis van de bedrijfsprocessen, de logistiek van een gebouw. De facilitair manager moet met de klanten praten, plannen moeten op elkaar afgestemd worden.

12. en welke competenties heeft een facility manager dan nodig tijdens een ontwerpproces?

Hij moet luisteren, klantgericht zijn, flexibel, met een architect kunnen communiceren niet te strak vasthouden aan eigen aannames en wensen. Overtuigingskracht.

Betrokkenheid facility manager

13. Had de facility manager invloed op het ruimtelijk ontwerp en hoe groot was deze invloed?

Jazeker, Er is een toekomstvisie geschreven over de Koningskade geschreven door de facilitair manager. Het is niet geheel geworden zoals hij had opgesteld, maar heeft zo wel een invloed gehad. Zo zijn door zijn invloed de verschillende ICT diensten samengevoegd. Zo kon ook een voorkeur voor werkplekken worden uitgesproken.

14. Zo ja, wat is volgens u het resultaat van de betrokkenheid van de facility manager?

Zo hebben zijn invloeden het gehaald en andere weer niet. Het werd democratisch besloten.

Projectorganisatie

15. Was er een speciale projectorganisatie ingesteld voor de ontwikkeling van de nieuwbouw en wie waren de betrokkenen, wie had de leiding en wie waren beslissingsbevoegd?

Er was een stuurgroep; Voorzitter: Plaatsvervangend DG van Rijkswaterstaat (Bert Dubbel); de directeur van FAB (Leo van der Horst); de heer Petit als adviseur; de projectmanager (Rob Westhoek) van de Projectgroep en per dienst een vertegenwoordiger. Ook was er een Projectgroep onder leiding van een projectmanager; per dienst een vertegenwoordiger; een vertegenwoordiger van de Rijksgebouwendienst en de architect.

16. Hoe bepalend was de invloed van de architect?

In goed overleg werd de invloed van de architect bepaald.

17. Waren er randvoorwaarden opgesteld en/of zijn deze nodig in het proces?

Overall moest de zelfde inrichting worden toegepast.

18. Welke documenten zijn er opgesteld ten behoeve van het ruimtelijk ontwerp en door wie? ((facilitair) PvE , ruimteplan, relatiematrix, specifiek)

Er is een PvE opgesteld door FAB. Het huisvestingsconcept was opgesteld door Van Berenschot, waar de architect ook bij betrokken werd.

19. In hoeverre zijn de medewerkers betrokken geweest bij het project en hadden zij invloed?

Het oude gebouw was een ziek gebouw, doordat de installatie voorzieningen waren vervuild. Er was weinig parkeer gelegenheid wat een onvrede met zich meebracht etc. Om de tevredenheid van de bewoners te handhaven kregen ze inspraak. Maar de ervaring heeft geleerd dat je het strakker moet sturen en de diensten niet zo moet vrijlaten. Want de wensen van de bewoners bleken achteraf achterhaald omdat afdelingen alweer veranderd, opgeheven of ergens anders geplaatst waren, of dat de bewoners al weer vertrokken waren. .

Resultaat

20. Geeft het pand op dit moment knelpunten/problemen die veroorzaakt worden door het ruimtelijk ontwerp, zo ja, in hoeverre hadden deze knelpunten voorkomen kunnen worden?

Hij ze zich niet voorstellen. Het was een plezierige bouw. Ruimtelijk zitten er geen knelpunten in.

21. Zijn de doelstellingen van het bedrijf in het ontwerp meegenomen en wie heeft daarvoor gezorgd?

Het is gelukt de doelstellingen van het bedrijf in het ontwerp mee te nemen. Het is een transparant gebouw, waarbij bijvoorbeeld tussen de lifthallen een verbinding is gemaakt, waardoor het buitenlicht ver het gebouw binnenkomt. Het is open.

22. Wat voor invloed heeft de lange voorbereidingstijd, is het daardoor wel mogelijk om een passend ontwerp neer te zetten?

De lange voorbereidingstijd heeft invloed gehad. Je loopt daarmee het risico dat het gebouw niet passend is, omdat een organisatie in die periode kan veranderen. In die periode was er ook een overspannen markt in de aannemerij. Zo kwamen veel te hoge marktprijzen uit. Er zijn veel competentie strijden gevoerd, er is veel overleg geweest en er was veel te discussiëren. Zowel bij Rijkswaterstaat als Verkeer en Waterstaat moesten hun belangen behartigen en waren allebij debit aan de discussies en onderhandelingen. Ook kan de stand van de techniek verbeterd zijn en kunnen er voordelen gehaald worden uit de ontwikkeling. Zeker op het gebied van de klimaatsystemen is in de loop van de tijd veel vooruitgang geboekt. Wat een duidelijk aandachtspunt was in dit gebouw. Het uiteindelijke resultaat was dus wel bevredigend.

23. Heeft het betrekken van een facility manager effect op het bedrijfsresultaat bijv. winst, personeelsinzet, en doelstellingen van het bedrijf bijv. organisatie, logistiek, beleving, klanttevredenheid, uitstraling?

In de theorie wel, want als men zich plezierig voelt in een gebouw zal je lekkerder en meer ontspannen werken. Zo kan men ook efficiënter werken als mensen zich goed voelen. En uiteindelijk heeft dat effect op het resultaat.

24. Bent u tevreden met het nieuwe gebouw?

Hij is er heel te vreden mee zoals hij als eerder aan heeft gegeven. Wat ze ermee gedaan hebben is er goed. Hij was voor de verbouwing ontevreden, maar nu een tevreden man.

Bijlage 2g Interview facility manager

Naam geïnterviewde: De heer Tiebosch
Datum interview: 30 maart 2005

Probleemstelling: Wat zijn de effecten van het participeren van een facility manager bij de ontwikkeling van het ruimtelijk ontwerp?

2. Hoe lang bent u werkzaam bij het bedrijf/ ministerie?

Sinds 1996 werkzaam bij het ministerie als senior adviseur huisvesting Per 2002 locatiemanager en plv directeur facilitair bedrijf.

(Opleiding facility management en kopcursus vastgoed HTO om inzicht te krijgen in andere disciplines en belangen van andere partijen)

3. Bent u gedurende het gehele proces betrokken geweest?

In 1998 heeft de heer Tiebosch meegerekend aan de herontwikkeling van de Koningskade. In 1995 tot 1997 heeft het pand leeggestaan. Daarna keuze om het toch te gaan herontwikkelen. Hij is niet betrokken geweest bij het ontwerpproces van de nieuwbouw, waarvan de bouw gestart is in 1999/2000. In 2002 is hij vanuit zijn huidige functie erbij betrokken geraakt.

Doelstellingen bedrijf

4. Wat zijn de visie en doelstellingen van het bedrijf/ministerie waar u werkzaam bent?

Verkeer en Waterstaat draagt zorg voor bereikbaarheid van Nederland en de verbindingen, beschermt tegen het water. VenW bouwt en ontwikkeling en heeft een regiefunctie over leggen van netwerkverbinding op het gebied van water, lucht en wegen.

5. Wat zijn de doelstellingen van de facilitaire dienst en hoe zijn deze tot stand gekomen?

De facilitaire dienst is een onderdeel van de SSO, Shared, Service Organisatie. Anderhalf jaar geleden opgericht, daar is het doel om alle bestuursneutrale zaken onder te brengen, zoals HRM, facilitair, ICT, financiën. Zij hebben als hoofddoel het ondersteunen van het primaire proces. Missie is vrij algemeen, zorgen dat de ambtenaar goed kan werken.

Maar daarnaast bieden zij op verschillende onderdelen waar de organisatie zich wil profileren ondersteuning(bijv. huisvesting, werkgeverschap) dat zijn zaken die de facilitaire dienst mee moeten vertalen en een bijdrage aan leveren, bijv.:

- transparante huisvesting wat betekent dat dan,
- toegankelijkheid burger, is dat veel parkeerplaatsen of is dat via internet toegankelijk zijn.
- zijn we zichtbaar (beeldcommunicatie)

Een doelstelling die afgeleid is van de primaire organisatie is mobiliteit (zoals bij VROM milieu) belangrijk. VenW had altijd een uitgebreid vervoersplan en liep hiermee voorop. VenW heeft overigens ook milieudoelstellingen en een milieubeleid, afvalscheiding, milieuzorgsysteem, audits

6. Is er volgens u een verband tussen de visie en doelstellingen van het bedrijf en het ruimtelijk ontwerp?

Nee je kijkt anders, huisvesting is een middel en geen doel op zich. Je moet kijken welk functies je kan combineren. Afhankelijk van de grootte van gebouwen en het combineren van functies, zie je ook wat voor voorzieningen er moeten komen. En dan wordt het een spel tussen opdrachtgever, architect en bouwteam, hoe kan je iets slim regelen. Bijvoorbeeld dat het vergadercentrum in de laagbouw is geplaatst staat los van het feit dat zij VenW zijn, valt dit

gewoon te beargumenteren (bezoekers hoeven niet door het gebouw, mogelijkheid om s'avonds te vergaderen). Hier komt dan de rol van beheerder, facility manager en architect naar voren. De visie van VenW zie je niet terug, behalve wel dat VenW speciale functies vraagt, zoals een bunker onder de grond voor een crisiscentrum, dat komt wel in de huisvesting terug. Continuïteit van de organisatie te bewaren. Of voorzieningen om overleg op hoger niveau mogelijk te maken, dit heeft weer te maken met de kroonprins die zich wil profileren op het gebied van water management.

7. Is er volgens u een verband tussen het ruimtelijk ontwerp en het proces van de facilitaire organisatie?

Als hij terug kijkt naar de discussies die ze hebben gehad is dat zeker geweest. Wel gekoppeld aan de tijd en aan de gedachte. Je ziet eigenlijk dat de laatste vier a vijf jaar toch eigenlijk dat er veel dingen zijn veranderd en zij op een andere manier zijn gaan kijken, bijv. webtools zijn belangrijker geworden. In het verleden is bedacht om bij de ingang een soort interne winkelstraat te bedenken (post, repro). Dat idee heeft het dus nooit gehaald. Servicedesk zat er eerst wel, maar die heeft hij weggehaald, omdat dit verwarrend was voor de bezoeker en hij vindt dat je een servicedesk binnen de schil moet plaatsen. Daarnaast nu ook veel meer integratie tussen facilitair en ICT, en dat belemmerde dus ook de samenwerking met bijv. de ICT dienst. Het resultaat is dat hij nu veel balies heeft, waarvan hij denkt wat ga ik ermee doen. Verandering in de tijd is hiervan de oorzaak. Veel meldingen worden ook via het web gedaan.

8. Is de architect in staat om de doelstellingen en het bedrijfsproces in het ruimtelijk ontwerp te integreren?

Rob Hootsmans was de architect van het pand, die had een visie over hoe het pand eruit moest zien: meer licht naar binnen brengen. Hier is de architect goed in geslaagd om dit te realiseren. Daarnaast heeft de architect volgens de heer Tiebosch zijn eigen visie goed gecombineerd met de visie van VenW die een transparante cultuur wilde. Renovatie heeft ook zijn beperkingen.

VenW heeft gestuurd op geen auto's voor de deur als voorbeeldfunctie, mobiliteit en openbaar vervoer stimuleren. Het ontwerp moet je ook breder trekken naar het gebied. De koningskade is een belangrijke verkeersader, gebouwen liggen terug, er is een groene strook, dit is een openbare functie. Dat heeft de architect goed meegenomen.

Rol facility manager

9. Wat is volgens u de rol van een facility manager in het algemeen

Ervoor zorgen dat ze een vraaggerichte organisatie zijn, die weliswaar onderkent dat er een loket moet zijn voor verschillende niveaus waar dienstverlening kan worden afgesproken en worden ontwikkeld die de klant wil. En zorgen voor een goede afstemming op verschillende niveaus, operationeel, tactisch en strategisch, daar moet je dan consistent in zijn en daarop je werkprocessen hebben afgestemd. En dan in zijn geheel er voor zorgen dat het leuk is om er te werken voor interne medewerkers of voor medewerkers via toeleveranciers en dan ook planmatig te werken.

De rol van de facility manager in de nieuwbouw is ook concept bewaker. Aanvragen van kleuren bijvoorbeeld gaat hij voorlopig niet op in. Hij vindt wel dat het ontwerp dat neer is gezet, het concept de kans moet krijgen om te gaan werken. Als er iets veranderd moet worden, wil hij dit eerst met de architect overleggen. Ze mogen het wel veranderen, maar hij vindt dat ze niet voor niets de doelen hebben gesteld in de organisatie, ze zijn akkoord gegaan in de ontwerpfase met de uitvoering. Dus als je daar veranderingen in wil aanbrengen, moet je eigenlijk zeggen wat er dan met de doelstellingen verandert is. Hij vindt niet dat de facility manager zomaar zaken in een ontwerp moet gaan veranderen, hij heeft geen verstand van ontwerpen en dan zou het een persoonlijke voorkeur zijn, die niet gebaseerd zijn op de doelen van de organisatie.

10. Wat is volgens u de rol van facility manager in een ontwerpproces van nieuwbouw?

Bij grotere huisvestingsprojecten wordt vaak geregeld dat er een aparte projectdirectie voor wordt opgericht die projectmanagement voert, dat is ook een aparte tak van sport. Als je het hebt over condities stellen zal de facility manager betrokken worden om de visie voor de toekomst mee te laten tellen. En daarbij een organisatie te prepareren voor het nieuwe gebouw. VenW zat eerst in twee gebouwen, met twee verschillende werkwijze. Hoe kan je ervoor zorgen dat je een team hebt in de nieuwe huisvesting die die dienstverlening kan doen. Rol is ook consistent zijn en bij je doelstellingen blijven.

Betrokkenheid facility manager

11. Was u betrokken bij het ontwerpproces van de nieuwbouw, zo ja op welke wijze (rol)?

Nee, niet betrokken geweest bij het ontwerpproces

12. Welke invloed had u op het ruimtelijk ontwerp of welke juist niet?

Bijvoorbeeld voor het bedrijfsrestaurant is er niet gekozen om het facilitaire advies op te volgen. Advies was plaats het restaurant in de laagbouw met name vanwege de logistiek. Toch gekozen om het in de hoogbouw te plaatsen en hij vindt dat eigenlijk heel goed, want mensen willen ook vermaak en ontspanning en het uitzicht is prachtig en heel belangrijk. Hij vindt de facilitaire impact van spullen naar boven en naar beneden brengen wel mee vallen.

13. In hoeverre worden door het management en de architect de opmerkingen van de facilitaire manager meegenomen in het ontwerpproces?

Het gevoel was dat er veel was overgelaten aan de architect en de bewoners en de directeur facility management speelde een ondergeschikte rol. Dat heeft de directeur facility manager laten gebeuren. Dat heeft ook te maken met welke positie wil je hebben en welke verdienen je. Natuurlijk gaat een project altijd samen met concessies. Ze hebben wel een visie neergelegd, bijvoorbeeld de winkelstraat, maar deze heeft het niet gehaald. Die visie was hoe zorg je dat er een locatieteam is dat verantwoordelijk is voor de locatie en ook zichtbaar is.

14. Hoe verliep de samenwerking met de architect?

De heer Tiebosch heeft van te voren een gesprek gehad met de architect, waarin hij onderkent heeft dat er waarschijnlijk spanningen gaan komen, omdat hun belangen anders zijn. Ze moeten elkaar daar wel in vinden, dus uitgesproken dat er zakelijk spanningen kunnen ontstaan, maar dit niet persoonlijk trekken, waardoor je een goede relatie kan houden.

De heer Tiebosch noemt een voorbeeld dat duidelijk maakt hoe de samenwerking ging tussen hem en de architect; Er waren drie vlaggenmasten gepland op het voterrein, maar VenW moet zich houden aan een vlagprotocol dat betekent drie vlaggen op het voterrein. De architect vond dit een storend element en wilde de masten achter het kunstwerk plaatsen. In dit geval heeft hij de architect de keuze gegeven of hij zorgt dat ze vooraan op het terrein komen en anders zal direct na de oplevering de masten verplaatst worden.

Een aantal zaken zijn langs elkaar gelopen. De architect heeft voor naambordjes gezorgd en het projectteam van VenW heeft hier ook voor gezorgd. Het gevolg is dat er nu dubbele naambordjes hangen.

15. Wat is volgens u het resultaat van uw wel/niet betrokkenheid?

a. Waar had u wel en/of niet bij betrokken willen zijn en om welke reden?

De heer Tiebosch zegt vanuit dat perspectief van facility manager en het feit dat hij de facilitaire organisatie in het nieuwe pand moet gaan organiseren, had hij dingen misschien ook wel anders gedaan als hij er eerder bij betrokken was.

16. Geeft u er de voorkeur aan om zelf bij het ontwerpproces betrokken te zijn of vind u dat dit een facility adviseur zou moeten zijn en waarom?

17. Door welke elementen is de facility manager of adviseur de juiste persoon (of juist niet) om toegevoegde waarde te geven aan het ontwerpproces en hoe kan hij dit doen?

18. Welke competenties heeft een facility manager nodig in een ontwerpproces?

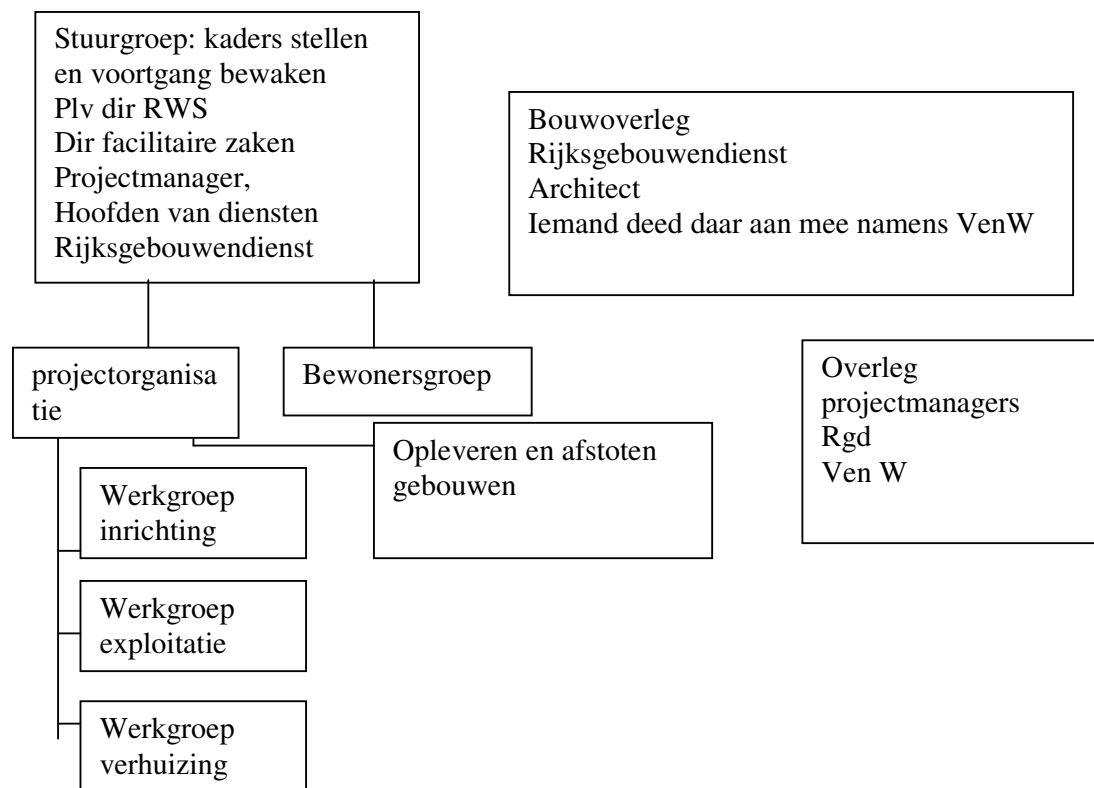
- Overtuigingskracht
- Onderhandelingsvaardigheden
- Netwerkvaardigheid
- Conceptuele flexibiliteit

Projectorganisatie

19. Was er een speciale projectorganisatie ingesteld voor de ontwikkeling van de nieuwbouw en wie waren de betrokkenen, wie had de leiding en wie waren beslissingsbevoegd?

Door de SG was een stuurgroep ingesteld, waar de plaatsvervangend DG rijkswaterstaat was gevraagd om die stuurgroep voor te zitten. In de stuurgroep zat de directeur facilitaire zaken, de projectmanager, hoofden van diensten van te huisvesten organisaties en de Rijksgebouwendienst. Daar onder zat een bewonersgroep, een projectorganisatie met werkgroepen, m.b.t. inrichting, voorbereiden van de exploitatie en verhuizing. En apart was er een project voor het opleveren en afstoten van de gebouwen. De facility manager was ook verantwoordelijk voor de verhuizing en voor het voorbereiden van de exploitatie en de projectmanager was verantwoordelijk voor het totale project en had ook de lijn richting de directeur facilitaire zaken. De projectmanager was voor het project vrij gemaakt. De projectmanager viel direct onder de directeur facilitaire zaken. Hij vond dat deze structuur goed werkte.

Bij problemen werden er bilaterale gesprekken georganiseerd. De stuurgroep is beslissend. Het gevoel was dat er veel was overgelaten aan de architect en de bewoners en de directeur facility management had niet veel inbreng.



20. Waren er randvoorwaarden opgesteld en/of zijn deze nodig in het proces?

21. Welke documenten zijn er opgesteld ten behoeve van het ruimtelijk ontwerp en door wie?
((facilitair) PvE , ruimteplan, relatiematrix, specifiek)

Er is gekomen tot een visie vertaald naar een programma van eisen en een bestek. Het belangrijkste is je Plan van Aanpak, het projectplan. Daar staat in

- wat het project is
- hoe het eruit moet zien als het klaar is
- de afbakening en verantwoordelijkheden van het projectteam
- geld
- kwaliteit
- organisatie
- informatie
- planning.

Daarna worden er ontwerpen geproduceerd, waardoor besluitvormingsdocumenten worden opgesteld omdat er iets te kiezen is. De Rgd maakt ook een projectplan. Verder wordt er een Inrichtingsplan, relatiediagram, vlekkenplan tot aan ingetekende werkplekken, beveiligingsplan, BHV plan, verhuisplan en exploitatieplan gemaakt. Het exploitatieplan was van tevoren alleen op hoofdlijnen gemaakt. Van te voren moet je eigenlijk daar je visie op hebben, maar dit was niet gebeurd.

22. In hoeverre zijn de medewerkers betrokken geweest bij het project en hadden zij invloed?

De klant is tijdens het proces goed betrokken geweest: de DG's waren betrokken bij het project door participatie in de stuurgroep en de bewonersgroep. Dit heeft wel consequenties gehad voor de beheerder, omdat klanten vanuit een ander perspectief kijken. Spannend hoe krijg je het voor

elkaar om de bewoners wel invloed te geven en daarna een project te ontwikkelen dat wel succesvol is.

Resultaat

23. Geeft het pand op dit moment knelpunten/problemen die veroorzaakt worden door het ruimtelijk ontwerp, zo ja in hoeverre hadden deze voorkomen kunnen worden?

Er zijn heel veel dingen veranderd gedurende het proces in de setting en de ordening van de organisatie, die nu heel logisch klinken, maar toen helemaal niet logisch waren. Er was sprake van dat een aantal organisatie onderdelen naar de nieuwbouw zou verhuizen, later ging dit niet door. Dit heeft invloed op de ruimte, bijvoorbeeld een serviceruimte waar eerst twee aparte gebruikers inzitten. Nu kost het heel veel tijd op zaken te verplaatsen. Daar was toen geen lange termijn visie op. Hij is van mening dat zaken zo lopen en hij verwijt dit niet aan de stuurgroep of projectteam.

De organisatie verandert steeds. Zo wil hij de balies op de begane grond nog niet weghalen, deze kunnen wellicht voor een andere functie weer gebruikt worden. Misschien wel voor het vergadercentrum, waar hij weer nieuwe plannen voor heeft.

24. Zijn de doelstellingen van het bedrijf in het ontwerp meegenomen en wie heeft daarvoor gezorgd?

25. Wat voor invloed heeft de lange voorbereidingstijd, is het daardoor wel mogelijk om een passend ontwerp neer te zetten?

26. Wat voor effect heeft het betrekken van een facility manager op het bedrijfsresultaat bijv. winst, personeelsinzet, en doelstellingen van het bedrijf bijv. organisatie, logistiek, beleving, klanttevredenheid, uitstraling?

27. Bent u tevreden met het nieuwe gebouw?

Extra:

Prijs-kwaliteit programma ontwikkeld door Ven W, een hulpmiddel bij nieuwe huisvesting om de haalbaarheid te bepalen in de initiatieffase.

Wat hij verder nog belangrijk vindt:

- Maak gebruik van standaarden die er al zijn in zo'n project, zoek de best practise op,
- Kijk naar valkuilen van anderen
- Zorg dat je de juiste standaarden in het begin ontwikkeld
- Denk goed na over je informatie voorziening en informatie deling
- Hoe kun je beter sturen op handboek gebouw. Er worden keuzes gemaakt die je nodig hebt om te beheren.
- Probeer in je fase terug te kijken, waar het goed gegaan is en minder goed gegaan is; durf je daarin kwetsbaar op te stellen.

Bijlage 3 Verklaring kernbegrippen

Bruto vloeroppervlakte ⁵⁵ :	is de totale vloeroppervlakte van een gebouw;
Exploitatiekosten:	De exploitatiekosten van een gebouw zijn de kosten die voortvloeien uit het in eigendom of in gebruik hebben van onroerend goed;
Faciliteiten ⁵⁶ :	Zijn het samenspel van fysieke condities die het een organisatie mogelijk maken haar werkzaamheden uit te voeren;
Facility management ⁵⁷ :	Facility management is het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving;
Facilitaire organisatie:	Onder een facilitaire organisatie verstaat men een organisatie-eenheid die faciliteiten levert aan het kernproces;
Facilitair proces ⁵⁸ :	Is een cyclisch bedrijfsondersteunend proces, dat wordt aangestuurd door het facility management en bestaat uit het verwerven onder bepaalde randvoorwaarden, het beheren, het ter beschikking stellen, het onderhouden en het afstoten van de faciliteiten;
Functioneel nuttig oppervlakte:	Het nuttige oppervlakte minus het indelingsverlies;
Kernproces ⁵⁹ :	Het unieke proces dat een organisatie onderscheidt van elke andere organisatie en dat tot uitdrukking komt in de missie van een organisatie;
Kritische succesfactoren ⁶⁰ :	Is een factor die van essentiële betekenis is voor het succes van het project;
Netto vloeroppervlakte:	Het bruto vloeroppervlakte minus het oppervlakte dat in beslag wordt genomen door de scheidingsconstructie (tarraoppervlakte);
NFC Index:	Netherlands Facility Costs Index Coöperatie u.a. is de referentie die de trend van de kostenontwikkeling kwantificeert voor facilitaire voorzieningen in Nederland;
Nuttige oppervlakte:	Het netto vloeroppervlakte minus de verkeersruimte en het oppervlakte van installaties;

⁵⁵ Internetside www.nen.nl

⁵⁶ Facility management van Maas en Pleunis, pag. 30

⁵⁷ Facility management van Maas en Pleunis, pag. 30

⁵⁸ Polyfacilitair zakboekje van PBNA, pag 13 en 14

⁵⁹ Syllabus Accommodatiemanagement 1 van de heer Pouw, pag 12

⁶⁰ Grondslagen van het management van Keuning, pag. 528

Ontwerpen:	Het zoeken naar een creatieve oplossing voor een ruimtelijk probleem, dat voldoet aan vooraf gestelde eisen op basis van een analyse c.q. vertaalslag van informatie;
Primair proces ⁶¹ :	Die activiteiten die tot de kerntaak van de organisatie worden gerekend. De organisatie ontleent zijn bestaansrecht aan het primaire proces. Een proces dat noodzakelijk is voor de continuïteit van een organisatie;
Prestatie-indicatoren ⁶² :	Verschaffen informatie over de meetbare output: de resultaten;
Programma van eisen ⁶³ :	Is een beleidsmatig rapport waarin de diverse criteria van toekomstige huisvesting op een dusdanig wijze vastgelegd zijn, dat alle partners in het bouwproces dit kunnen gebruiken als de basis voorwaarden voor hun specifieke taken;
Ruimtelijk ontwerp:	Is een vertaling van de wensen en eisen van een organisatie in een driedimensionaal programma;
Secundaire processen ⁶⁴ :	De ondersteunende activiteiten die nodig zijn voor het bereiken van het kerndoel van een organisatie. De processen zijn niet noodzakelijk voor de continuïteit van de organisatie;
SWOT-analyse:	De SWOT-analyse is een belangrijk onderdeel van de strategische situatieanalyse en vormt de verbindende schakel tussen de interne situatieanalyse en de omgevingsanalyse. De analyse die kijkt naar de sterke en zwakke punten van en de kansen en bedreigingen voor een onderneming is een afkorting van de engelse termen Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats;
7Sen model van McKinsey ⁶⁵ :	Dit model bevat de belangrijkste organisatie-elementen die samen de interne en externe organisatie omvatten.

⁶¹ Polyfacilitair zakboekje van PBNA, pag 687

⁶² Resultaatgerichte bedrijfsvoering van Tepper en Mulder, pag. 68

⁶³ Senior Facilities Manager van Facility management Hilversum, pag. 47

⁶⁴ Syllabus Accommodatiemanagement 1 van de heer Pouw, pag 12

⁶⁵ Toegepaste organisatiekunde van Thuis, pag. 213

Bijlage 4 Specificatie NFC Index® 2003 op functieniveau en de facilitaire kengetallen van de Rijksoverheid

Functie	Mediaan	Gemiddeld
1. Huisvesting	€ 4.368	€ 5.196
2. Diensten en middelen	€ 2.577	€ 3.504
3. ICT	€ 4.200	€ 3.252
4. Externe Voorzieningen (excl. leaseauto's)	€ 587	€ 446
5. Facility Management	€ 625	€ 850
Totaal	€ 12.357	€ 13.770

(bedragen in euro per jaar per werkplek, exclusief BTW)

Een korte uitleg van de hoofdrubricering van de facilitaire kosten conform NEN 2748:

- Huisvesting, zoals huur, onderhoud en renovatie vastgoed;
- Diensten en middelen, zoals restauratieve voorzieningen, schoonmaak, documentenmanagement, werkplekinrichting en kantoorartikelen;
- Informatie- en communicatietechnologie, zoals transmissieinfrastructuur, hardware, software en ondersteuning;
- Externe voorzieningen, zoals extern verblijf in vergaderaccommodaties, thuiswerkplekken, dienstreizen en overig facilitair vervoer (exclusief lease-auto's);
- Facility management, integrale sturing van voornoemde rubrieken, onder meer op aspecten als milieu, arbo, kwaliteit en inkoop.

**Bijlage 5 Facilitaire kengetallen kerndepartementen
Rijksoverheid 2003 met de invloed van het ruimtelijk ontwerp
op de verschillende faciliteiten.**

	Faciliteiten	Ondergrens Totaal subtotaal	Gemiddeld Totaal subtotaal	Bovengrens Totaal subtotaal	Invloed van het ruimtelijk ontwerp
1	Huisvesting	3684	5196	6803	++
1.1	<i>Gebouwen</i>	3128	4284	5508	++
1.2	<i>Belastingen en heffingen</i>	6	12	17	+/-
1.4/1.5	<i>Onderhoud gebouw</i>				
	▪ Onderhoud huurdersdeel	170	345	516	+/-
	▪ Onderhoud terrein	1	7	13	+/-
	▪ Verbouwen	77	191	324	++
1.6	<i>Energie</i>	308	357	425	+/-
2	Diensten en middelen	2281	3504	4914	+
2.1	<i>Catering</i>	399	464	550	
	▪ Bedrijfsrestaurant	298	331	374	+
	▪ Dranken en versnaperingen	101	133	176	-
2.2	<i>Risicobeheersing</i>	491	759	1050	
	▪ Bewaking en beveiliging	421	635	823	++
	▪ Preventie	47	75	117	-
	▪ Receptie	23	49	110	++
2.3	<i>Schoonmaak</i>	334	513	698	++
2.4	<i>Verhuizingen</i>	75	107	159	++
2.5	<i>Documentmanagement</i>	778	1370	2076	
	▪ Documentcreatie	23	192	407	-
	▪ Documentverwerking	404	460	541	-
	▪ Documentreproductie	343	579	807	-
	▪ Documentbeheer	29	139	321	-
	▪ postkamer				++
	▪ archieven				+
2.6	<i>Reststoffenmanagement</i>	18	40	63	++
2.7	<i>Benodigdheden en hulpmiddelen</i>	186	251	318	-
	▪ Kantoorartikelen	173	216	258	-
	▪ Groenvoorziening	10	15	19	-
	▪ Kunst	3	20	41	-
3	ICT	2461	3252	4045	+/-
4	Externe voorzieningen	288	446	588	-
	Wagenpark	288	446	588	
5	Facilitair management	586	850	1218	-/+
	Totale facilitaire kosten per werkplek	9300	13770	17568	

Bijlage 6 Projectorganisatie in relatie tot de moederorganisatie

