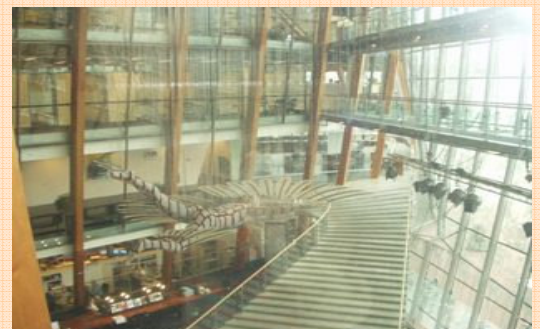
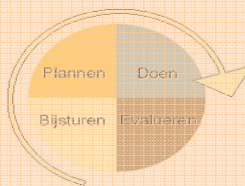


EVALUEREN.....

RENDABEL OF OBSTAKEL?



Onderzoek naar het rendement van evaluatietrajecten binnen organisatiegericht huisvesten

VERANTWOORDING

Scriptie waarin verslag wordt gedaan van onderzoek dat is verricht naar het evaluatieproces van flexibele kantoorconcepten. De resultaten van het onderzoek moeten aantonen in hoeverre een evaluatietraject zinvol is om uit te voeren. Uit de analyse van de resultaten volgen conclusies, aanbevelingen en verbeterpunten voor het evaluatieproces.

Auteur	: J.J. Middendorp
Instelling	: Haagse Hogeschool Opleiding Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider	: B. Groenevelt
Mede beoordelaar	: Y. Burg
Extern begeleider	: dr. ir. D.J.M. van der Voordt, universitair hoofddocent aan de afdeling Real Estate & Housing van de Faculteit Bouwkunde TU Delft en onderzoeker bij het Center for People and Buildings in Delft
Opdrachtgevers	: CKJ Consultancy Schiedamseweg 68-70 3134 BP Vlaardingen Mw. ir. J. Chin Kwie Joe Partner/sr. adviseur Overmars Organisatie Adviseurs Plein 1 2471 AN Zwammerdam Drs Michaël G.M. Geerdink Partner/organisatie-adviseur
Periode	: januari 2005 – juni 2005
Plaats en datum	: Zoetermeer, 24 mei 2005

VOORWOORD

Voor u ligt het rapport dat tot stand is gekomen naar aanleiding van onderzoek ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het onderzoek is uitgevoerd voor en begeleid door CKJ Consultancy en Overmars Organisatie Adviseurs. Daarnaast heeft Dhr. D.J.M. van der Voordt een rol vervuld als externe begeleider.

Ten eerste worden J. Chin Kwie Joe, M. Geerdink en D.J.M. van der Voordt bedankt vanwege hun inzet, aansturing, enthousiasme en de mogelijkheid om de afstudeeropdracht bij hen uit te voeren. Gedurende de afstudeerperiode ben ik met regelmaat ondersteund, aangestuurd en waar nodig gecorrigeerd. Hierdoor heb ik een uitdagend, doelgericht en professioneel stuk werk kunnen leveren dat nieuwe inzichten biedt in het vakgebied en betrouwbare en valide informatie genereert ten behoeve van het facilitaire werkveld.

Niet in de laatste plaats gaat mijn dank uit naar mijn beoordelaar B. Groenevelt, medebeoordelaar Y. Burg en iedereen die betrokken is geweest en een bijdrage heeft geleverd bij de totstandkoming van deze rapportage.

Met name dankzij al deze personen heb ik niet alleen met veel plezier aan de geboden opdracht gewerkt, maar heeft het mij tevens nieuwe kennis, inzichten en ervaringen opgeleverd waar ik als toekomstig Facility Manager de vruchten van kan plukken.

J.J. Middendorp
Zoetermeer, 24 mei 2005

MANAGEMENTSAMENVATTING

Dit rapport is geschreven ter afronding van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool, afstudeerprofiel FM & Innovatie. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van CKJ Consultancy en Overmars Organisatie Adviseurs.

Naast de begeleiding van de opdrachtgevers is er tevens gebruik gemaakt van inbreng en expertise van D.J.M. van der Voordt, universitair hoofddocent aan de afdeling Real Estate & Housing van de Faculteit Bouwkunde TU Delft en onderzoeker bij het Center for People and Buildings.

De geboden opdracht levert data om vermoedens en ideeën te toetsen en om te zetten in empirisch onderbouwde uitspraken dan wel weerleggen van vooroordelen en foute veronderstellingen. De waarde van het rapport bestaat uit het genereren van informatie die aantoont of de inspanningen van evalueren in zowel monetaire als niet monetaire kosten de voordelen waard maken. Tevens moet de waarde van het rapport terug te vinden zijn in de vraag of je als adviseur een organisatie in de *praktijk* kunt adviseren om te evalueren (kosten afwegen tegen de baten). De centrale vraag die op basis hiervan is geformuleerd, luidt:

Centrale vraagstelling

- *Waarom en volgens weke methode worden organisatiegerichte huisvestingsconcepten na implementatie en gebruikname geëvalueerd, wie zijn hier bij betrokken en wat wordt er met de resultaten gedaan?*

Conclusies onderzoek

Uit het onderzoek is onder andere het volgende gebleken:

- Er wordt weinig gebruik gemaakt van meerdere lagen in de hiërarchie binnen de organisatie die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het initiatief.
- De rol van de initiator wordt hoofdzakelijk door het management/directie uitgeoefend.
- De mate van benutting van de resultaten is afhankelijk in hoeverre er support is van bovenaf.
- Evaluaties voorzien in een kennisdoel om het kantoorconcept aan te scherpen en/of om een proces formeel af te sluiten.
- Evaluaties worden gebrekkig voorbereid: vaak ontbreekt het aan doelen die helder geformuleerd zijn, wordt geen budget gereserveerd voor het implementeren van conclusies en aanbevelingen en is er een tekort aan support van bovenaf.
- In de non profit en profit branche zijn de kosten voor de uitvoering van de evaluatie variërend.
- De meerderheid besteedt tot € 5000 (exclusief investeringen en organisatorische inspanning/deelname onderzoek) aan de uitvoering van de evaluatie.
- Kennis en inzicht worden als 'managementtool' gehanteerd om de gegevens te gebruiken voor vervolgprojecten.
- Evalueren wordt (te) vaak beschouwd als een doel op zich en te weinig als middel om knelpunten en verbeterpunten op te sporen, meer te leren over de match tussen organisatiekenmerken, kenmerken van werkprocessen en het best passende kantoorconcept.
- Organisaties die m.b.v. een externe partij (uitgebreid) evalueren, benutten de resultaten van de evaluatie in grote door aanscherpingen in het kantoorconcept, zoals aankleding en (herziene) indeling van het kantoorconcept. Acties zoals het opstellen van een gebruikershandleiding en een toelichting over het gebruik van het kantoorconcept worden in mindere mate uitgeoefend.

Aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksconclusies zijn de aanbevelingen onderverdeeld in de thema's die in samenhang staan met de verschillende fasen van het evalueren. Ze vormen een *handleiding* met daarin de belangrijkste punten om stapsgewijs een rendabel evaluatieproces te volbrengen.

	Check items voorafgaand aan de evaluatie
<i>Initiator</i>	☒ Draagvlak voor het initiatief wordt gedragen door meerdere functiegroepen en verschillende lagen in de hiërarchie. ☒ Er is support van bovenaf om de evaluatie voldoende betekenis geven.
<i>Initiatief en voorbereiding</i>	☒ De doelstellingen zijn schriftelijk vastgelegd en voorzien van SMART criteria (specifiek, meetbaar, acceptabel, reëel en tijdgebonden), zodat ze achteraf makkelijk meetbaar zijn. ☒ Interpretatie van de resultaten is schriftelijk vastgelegd. ☒ Er is budget gereserveerd voor eventuele vervolgacties. ☒ Directie/ management stemt in met voorgaande punten.
<i>Uitvoering</i>	☒ Voordat de uitvoering plaats vindt, wint een evaluatie aan waarde door een nulmeting uit te voeren. ☒ Er wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen evalueren op product- en procesniveau. ☒ Het onderzoek bestaat zowel uit kwalitatieve als kwantitatieve elementen. ☒ Onafhankelijk van het doel wordt er geëvalueerd middels verschillende methoden, tenminste: enquêteren, interviewen en het afnemen van groepsgesprekken. ☒ Bij het ontbreken van specialistische kennis, het willen beschikken over betrouwbare data en/of de wetenschap te dienen, moet men aan de hand van de doelen en het beschikbare budget overwegen om een externe partij in te schakelen. Tevens leidt de betrokkenheid van een specialist tot een verhoging van de response.
<i>Resultaat</i>	☒ De resultaten worden vanuit meerdere perspectieven benut: leermomenten voor vervolgprojecten, concrete (tastbare) verbeteracties en optimaliseren van het gebruik van het kantoorconcept. ☒ Op basis van de resultaten wordt bepaald of de data betrouwbaar en toereikend genoeg is om vervolgacties uit te voeren. ☒ De resultaten worden middels verschillende methoden teruggekoppeld naar alle betrokkenen van de evaluatie. ☒ De betrokkenen worden in de gelegenheid gesteld om te reageren.
<i>Toepassing</i>	☒ Alle vervolgacties dienen uitgedacht en gedocumenteerd te worden.
<i>Nazorg</i>	☒ De toepassing op vooraf vastgestelde termijnen monitoren.

Evalueren: rendabel of obstakel?

De voorwaarde hierbij is de voorbereidingsfase waarin de evaluatie o.a. zo breed mogelijk wordt getrokken. Daarnaast dienen de resultaten teruggekoppeld te worden naar alle belanghebbenden om een dialoog te creëren en om de output van de evaluatie te bediscussiëren. Kortom: evalueren volgens de handleiding die in dit rapport naar voren is gekomen. Alleen via deze bouwstenen kunnen de resultaten daadwerkelijk worden benut. Indien organisaties de benoemde inzichten en praktische informatie zien als een handleiding om te evalueren, dan krijgt de evaluatie een *rendabel* karakter.

Evalueren gaat hand in hand met kosten en enige onrust in de organisatie. Wanneer men de punten in voorgaande alinea realiseert (ook wel het incalculeren van het belang van evalueren) is de kans groot dat de nadelen worden overtroffen door de voordelen van het evalueren.

Echter wanneer blijkt dat in de voorbereidingsfase al vaststaat dat de verbeteracties niet worden benut, er geen vervolgprojecten zullen volgen en er toch sprake is van (overbodige) kosten, kan men beter niet evalueren. De meerwaarde van evalueren wordt onderschat en benutting van de resultaten wordt verwaarloosd, de evaluatie wordt dan getypeerd als *obstakel*.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	IV
MANAGEMENTSAMENVATTING.....	VI
INLEIDING.....	3
HOOFDSTUK 1 ONDERZOEKSVERANTWOORDING.....	7
1.1 Onderzoeksopzet	8
1.1.1 Oriëntatie	8
1.1.2 Praktijkonderzoek	9
1.2 Dataverzamelmethode	11
HOOFDSTUK 2 RESULTATEN ORIËNTATIE	13
2.1 Literatuurverkenning	14
2.1.1 Omgevingsfactoren	15
2.1.2 Definities en reflectie	16
2.1.3 Productevaluatie versus procesevaluatie	18
2.1.4 De Deming cirkel	18
2.2 Resultaten Oriëntatie	19
2.3 Verwachtingen praktijkonderzoek	20
2.4 Relatie met praktijkonderzoek	21
HOOFDSTUK 3 PRAKTIJKONDERZOEK.....	23
3.1 Vergelijkende analyses van de interviews.....	24
3.1.1. Initiatief en voorbereiding	24
3.1.2 Uitvoering	26
3.1.3 Resultaat	27
3.1.4 Toepassing	29
3.2 Overeenkomsten en verschillen non profit en profit.....	30
3.3 Conclusies	31
3.3.1 Initiatief / voorbereiding	31
3.3.2 Uitvoering	32
3.3.3 Resultaat	32
3.3.4 Toepassing	33
3.4 Reflectie.....	34
3.4.1. Reflectie evaluatierapporten.....	34
3.4.2. Toetsing verwachtingen praktijkonderzoek	35
3.5 Samenvatting belangrijkste conclusies	36
HOOFDSTUK 4 SLOTCONCLUSIE, AANBEVELINGEN EN FINANCIËLE KATERN.....	37
4.1 Slotconclusie	38
4.2 Aanbevelingen opdrachtgevers	39
4.2.1 Initiator.....	40
4.2.2 Initiatief / voorbereiding	40
4.2.3 Uitvoering	41
4.2.4 Resultaat	43
4.2.5 Toepassing	43
4.2.6 Nazorg	43
4.2.7 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	44
4.3 Financiële katern	45
4.4 Reflectie: evalueren rendabel of obstakel?	48
LITERATUUROPGAVE	51

INLEIDING

In organisaties is er steeds meer een sterke tendens naar een strakkere en professionelere opgezette huisvesting met als hoofddoel het primaire proces beter te ondersteunen. Omgevingsfactoren als de economische-, technische- en maatschappelijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat huisvesting nauw verweven is met het primaire proces. Een facilitaire organisatie moet leren denken en werken als een profit (winst) organisatie. Door efficiënt en effectief middelen in te zetten en het denken vanuit winstoptimalisatie, draagt men bij aan de winst voor het primaire proces. Huisvesting is één van de onderdelen waarmee men dat kan waarmaken. Het levert de middelen waarmee de werknemers kan functioneren. Door het creëren van een hogere bezettingsgraad, verbeteren van de interne communicatie en het aanbieden van een kwalitatief gezien hoogwaardige werkplek, is er sprake van een aansturationsrelatie met het primaire proces.

Met voorgaande in het achterhoofd is er in het begin van de jaren negentig geleidelijk aan overgegaan op het delen van werkplekken. De opkomst van mobiele informatie- en communicatie technologie, intranet en internet zorgen ervoor dat er steeds gemakkelijker tijd- en plaatsonafhankelijk gewerkt kan worden. In de loop der tijd zijn er vele varianten van kantoorconcepten ontwikkeld. Hoewel veel adviesbureaus eigen benamingen gebruiken, komen de vormen veelal overeen. De meest voorkomende benamingen zijn:

- het cellenkantoor (of kamerkantoor)
- het combikantoor (of cocon kantoor)
- een groepskantoor
- een kantooruin¹

In bijlage 1 worden genoemde begrippen nader toegelicht.

De invoering van een flexibel kantoorconcept is geen garantie voor succes. In de praktijk zijn zowel positieve als negatieve ervaringen opgedaan. In het Rijksgebouwendienst dynamische kantoor Haarlem voldeed het gebouw niet aan de hooggespannen verwachtingen. Ook bij het Ministerie van Economische Zaken en de Belastingdienst Den Bosch zijn wisselende ervaringen gesignaleerd².

De resultaten, meningen en opvattingen over flexibele werkplekken zijn verdeeld. Evaluatie speelt een belangrijke rol in dit proces en fungeert primair om de organisatiedoelstellingen die ten grondslag liggen na invoeringsfase te meten. Door te evalueren kan er onderzocht worden in hoeverre doelstellingen zijn behaald en waar en wat er in het concept bijgestuurd dient te worden. Dit klinkt logisch, maar door het ontbreken van harde data is het onzeker of dit ook logisch is. Evaluatie kost immers tijd, geld en ruimte en de vraag is of de voordelen die hieruit voortvloeien de inspanningen wel waard maken. Speelt evaluatie daadwerkelijk een doorslaggevende rol in het huisvestingsconcept of wordt er geëvalueerd om enkel te evalueren, omdat het (door de top) is opgelegd? Door onderzoek te verrichten in de praktijk moet er een antwoord komen op de vraag die organisaties zichzelf stellen: evalueren, *rendabel of obstakel*?

Relevantie onderzoek

Het centrale onderzoeksthema is voortgekomen uit de interesse en werkervaring van de opdrachtgevers. Al lange tijd worden de opdrachtgevers geprikkeld om een antwoord te formuleren op de vraag of het daadwerkelijk zinvol is om flexibele kantoorconcepten te evalueren. Daarnaast is het van belang om de factoren die hierop van invloed zijn toe te lichten. Gezien ervaringen van dergelijke processen bij een aantal klanten en de wisselende bevindingen uit de literatuur, is er op basis van brainstormsessies besloten een afstudeeropdracht te formuleren die op voorgaande een antwoord moet geven. De output van de opdracht is een centraal en onafhankelijk adviesrapport dat data levert om vermoedens en ideeën te toetsen en om te zetten in empirisch onderbouwde uitspraken dan wel het weerleggen van vooroordelen en foute veronderstellingen.

¹ van de vier blauwe schetsvoorbeelden: Rijksgebouwendienst, 2002.

² Beunder & Bakker, 1997

Opdrachtgevers

Hieronder een korte beschrijving van de opdrachtgevende organisaties:

- *CKJ Consultancy* profileert zich als een adviesbureau dat adviesdiensten en implementatie-begeleiding verleent op een viertal gebieden: introductie en implementatie van werkplek-vernieuwing, procesbegeleiding bij verbeter- en verandertrajecten (INK), ondersteuning bij herhuisvesting en workshops voor visieontwikkeling en/of het creëren van draagvlak voor verandering. Op het adviesgebied Huisvestingsmanagement beweegt CKJ Consultancy zich op het raakvlak van organisatie, communicatie en huisvesting.
- *Overmars Organisatie Adviseurs* is een maatschap van besloten vennootschappen opgericht in 1989. Primair bestaan de activiteiten uit het begeleiden van veranderprocessen. De veranderprocessen kunnen zich voor doen op verschillende deelterreinen van de bedrijfsvoering: strategie, inrichting van werkprocessen, communicatie, facility management en management informatie-voorziening.

De scriptie is mede tot stand gekomen in afstemming met het *Center for People and Buildings* in Delft. Dit is een kenniscentrum dat zich op wetenschappelijk niveau bezighoudt met de relatie tussen mens, werk en werkomgeving met als doel het genereren en bevorderen van onderzoek, productontwikkeling en het overdragen van kennis op dit gebied.

Zowel CKJ Consultancy als Overmars Organisatie Adviseurs werken als netwerkorganisaties: de eigen capaciteit (en kennis) kan op projectbasis worden aangevuld met vakgenoten uit een virtueel netwerk. In dit netwerk participeren zelfstandige één- of tweepitters. Dit leidt regelmatig tot samenwerking in projecten. Concreet: De beide opdrachtgevers ir. J. Chin Kwie Joe-Donkers en drs. M.G.M. Geerdink werken momenteel samen aan twee trajecten met betrekking tot definitie, ontwikkeling en implementatie van een kantoorconcept. Gedurende het afstuderen was er (hoewel beperkt) de mogelijkheid mee te kijken in één van deze trajecten en is o.a. een bijdrage geleverd aan het verwerken en analyseren van de gegevens van een evaluatiemeting (nulmeting).

De ervaring die beiden hebben met organisatiegerichte huisvestingsprojecten en de evaluatie daarvan, vormden de aanzet voor de opdracht. De betrokkenheid van J. Chin Kwie Joe als lid van de klankbordgroep bij het ontwikkelen van het WerkOmgevings Diagnose Instrument (WODI) van het Center for People and Buildings, en discussies met M. Geerdink, over het rendement van evaluatietrajecten in de praktijk, vormde concrete aanleiding voor de opdracht.

Doel/ verwacht eindproduct

Evalueren kan worden uitgevoerd middels verschillende methodieken. Het varieert van groepsgesprekken en interviews³ tot integrale diagnose-instrumenten. Dergelijke instrumenten zijn ontwikkeld om een groot scala aan werkomgevingsaspecten op wetenschappelijk verantwoorde wijze te kunnen meten⁴. Hier staat tegenover een kostenpost die tussen de €30.000 en €50.000 euro⁵ komt te liggen.

Het doel van het rapport is tweeledig en heeft betrekking op kennis en praktijk.

Het '*kennis*' doel bestaat uit het genereren van informatie die aantoont of de inspanningen in zowel monetaire als niet monetaire kosten de voordelen waard maken. Wordt er geëvalueerd om te 'evalueren' of wordt er geëvalueerd om te komen tot acties en verbeteringen, zodat de evaluatie *rendabel* is? (winst opleverend, met meer opbrengst dan kosten => goedlopend, kosteneffectief, leefbaar, lonend, lucratief, productief, profijtelijk, profitabel, vet, vruchtbaar, winstgevend⁶).

Worden er daadwerkelijk kosten bespaard? Of blijkt dat men beter niet kan evalueren omdat de evaluatie getypeerd wordt als obstakel (hindernis=> belemmering)

Tevens moet de waarde van het rapport terug te vinden zijn in de vraag of je als adviseur een organisatie in de *praktijk* kunt adviseren om te evalueren (kosten afwegen tegen de baten). Indien blijkt dat er over het algemeen weinig met de resultaten wordt gedaan, dan is het advies wellicht eerder om niet te evalueren of om bepaalde aandachtspunten in acht te nemen.

³ Belastingdienst Utrecht, 1998.

⁴ WODI Center for People and Buildings, 2004.

⁵ Volker, L. en Voordt, D.J.M. van der, 2005.

⁶ <http://www.vandale.nl>, 2005.

Concrete doelstellingen

- *Het beschrijven van de evaluatiedoelen, methoden en de rollen van de betrokken in het proces.*
- *De redenen van evalueren koppelen aan de wijze waarop de resultaten benut worden en in hoeverre de leermomenten worden toegepast als verbeteracties.*
- *Het aantonen van voorkomende knelpunten in evaluatieprojecten en de achterliggende oorzaken belichten.*
- *Het creëren van een handleiding waarin de stappen staan beschreven die leiden tot een rendabele evaluatie.*
- *Het aantonen van verschillen en overeenkomsten tussen de non profit en profit branche op het gebied van evalueren.*

Feiten meningen en opvattingen van verschillende evaluatietrajecten worden belicht waardoor nieuwe inzichten worden geleverd en praktische informatie beschikbaar komt. Organisaties kunnen deze kennis benutten waardoor fouten voorkomen worden en kosten worden bespaard. Mede hierdoor is de meerwaarde van het rapport terug te vinden in het feit dat de opdrachtgevers over een handleiding beschikken dat in grote lijnen vertelt hoe een evaluatieproces gestructureerd en uitgevoerd moet worden.

Afgeleid van de doelstellingen, wordt in onderstaande tekst de centrale vraagstelling van het rapport geformuleerd.

Centrale vraagstelling

- *Waarom en volgens weke methode worden organisatiegerichte huisvestingsconcepten na implementatie en gebruiknaam geëvalueerd, wie zijn hier bij betrokken en wat wordt er met de resultaten gedaan?*

Afbakening onderzoeksveld

Tijdens de onderzoeksfase wordt als gevolg van de beperkte onderzoeksperiode geen onderscheid gemaakt in het soort kantoorconcept dat in de evaluatie is betrokken. De aandacht is hoofdzakelijk gericht op de wijze waarmee er wordt geëvalueerd en wat daarmee wordt gedaan. De focus ligt in deze scriptie op het *proces* van evalueren en niet op het *product* van de evaluatie (resultaat).

Tijdens de analyse van de onderzoeksresultaten, is rekening gehouden met (mogelijke) verschillen tussen de diverse kantoorconcepten en het product dat is geëvalueerd. Dit gebeurt bijvoorbeeld aan de hand van criteria waarin onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende branches, grootte van de organisatie en de variant van het kantoorconcept. In bijlage 2 komen de betreffende punten aan bod. Een ander belangrijk punt voor vermelding is dat er inhoudelijk niet ingegaan is op de resultaten van de evaluatie. De focus komt te liggen op wat er met de resultaten wordt gedaan.

Doelgroep

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in kader van het afstuderen voor de voltijd opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. De belangrijkste doelgroep is in dit verband de school en de begeleiders. De scriptie kent ook andere belanghebbenden, te weten;

- Professionals uit het vakgebied die (deels) verantwoordelijk zijn geweest of in de toekomst betrokken raken bij evaluaties van flexibele kantoorconcepten; verschillend van Facility Managers, Ondernemingsraad, Consultants tot P&O, Arbo-dienst en directies.
- Docenten en studenten die geïnteresseerd zijn in het thema flexibele kantoorconcepten met de focus op de evaluatie hiervan.

Leeswijzer

Het rapport gaat van start met H-1 waarin het gehele onderzoek wordt verantwoord. Centraal staat de onderzoeksoepzet (oriëntatie en praktijkonderzoek) en komen de onderzoekstechnieken aan bod. In H-2 worden de resultaten van de oriëntatie toegelicht waarin de verkenning van de centrale vraagstelling en de context van het rapport centraal staat. De oriëntatie heeft tot doel om verwachtingen op te stellen en onderzoeksvragen voor het praktijkonderzoek te formuleren. Vervolgens worden in H-3 de conclusies van het praktijkonderzoek geformuleerd tevens voorzien zijn van een reflectie. Daarnaast worden de kennis en inzichten gebruikt om de verwachtingen te toetsen. In H-4 wordt er een slotconclusie beschreven die de beantwoording van de centrale vraagstelling onderbouwt. Daarnaast worden op basis van de conclusies aanbevelingen geformuleerd waarna er een financiële katern theoretisch wordt omschreven. Tenslotte wordt er met behulp van de visie, achtergronden en ervaringen uit het onderzoek gereflecteerd op de vraag: *evalueren, rendabel of obstakel?*

1

HOOFDSTUK 1

ONDERZOEKSVERANTWOORDING

Voordat de conclusies geformuleerd worden en de aanbevelingen aan bod komen, is het van belang om het onderzoek te verantwoorden. In dit eerste hoofdstuk worden de onderzoeksopzet en de onderzoekstechnieken toegelicht die de indeling van het onderzoek en de totstandkoming van het rapport weergeven.

In paragraaf 1.1 wordt het onderzoeksplan visueel weergegeven in de vorm van een 'onderzoeksdesign'. In één oogopslag is het uitgevoerde onderzoek terug te lezen en wordt de relatie tussen de oriëntatie en het praktijkonderzoek verhelderd. Daarnaast staat de theoretische beschrijving van het literatuur- en empirisch onderzoek centraal. Vervolgens worden de oriëntatie en het praktijkonderzoek inhoudelijk beschreven. Naast een algemene toelichting komen de omvang, het resultaat van de inspanningen en de wijze waarop de resultaten verwerkt zijn, aan bod.

Tenslotte worden in paragraaf 1.2 de onderzoekstechnieken toegelicht die een bijdrage leveren aan de uitvoering van de onderzoeksopzet.



1.1 ONDERZOEKSOPZET

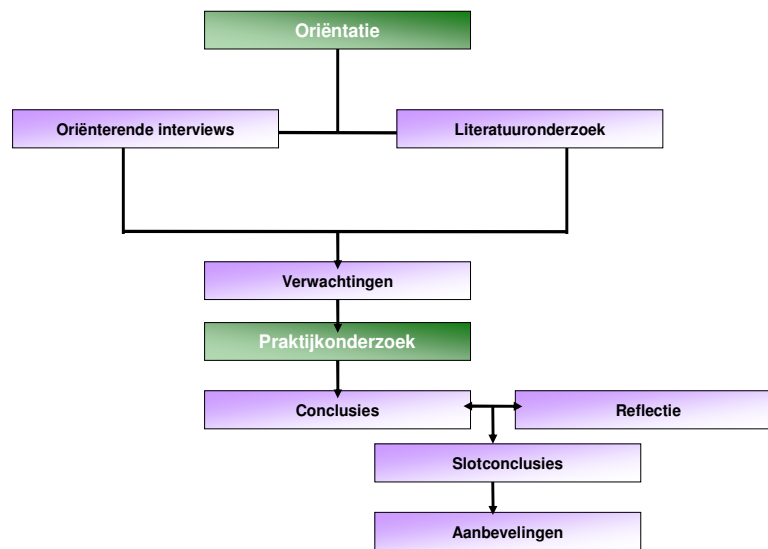
De opzet van het onderzoek in deze scriptie fungeert voor de totale invulling van het rapport. In de onderzoeksopzet worden twee fasen onderscheiden: het oriëntatie- en praktijkonderzoek. In het oriëntatieonderzoek is gebruik gemaakt van *literatuur*- en deels *empirisch* onderzoek. Het praktijkonderzoek bevat gezien de interviews kenmerken uit het empirische onderzoek.

Literatuur onderzoek is: onderzoek waarbij gebruik wordt gemaakt van bestaande informatie. Relevante informatie wordt meegenomen bij het beantwoorden van de centrale vraagstelling.

Empirisch onderzoek is: onderzoek waarbij door middel van waarnemingen wordt vastgesteld wat zich in de werkelijkheid (=empirie) afspeelt⁷.

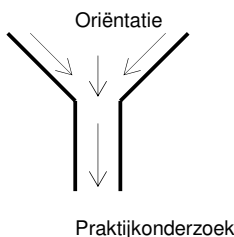
Voordat de oriëntatie en het praktijk onderzoek beschreven worden, wordt in figuur 1.1 het centrale onderzoeksdesign weergegeven. De figuur visualiseert de onderzoeksopzet.

Figuur 1.1: onderzoekdesign



1.1.1 Oriëntatie

Het doel van de oriëntatie is het ontwikkelen van een helicopterview die een brede beschrijving geeft over het thema van de scriptie. Oriënterende interviews fungeren als verbreding van de begrippen rondom de context van de centrale onderzoeksvraag en kan nader richting geven aan het praktijkonderzoek, zie figuur 1.2. Dit betekent dat onderwerpen en verbanden op het gebied van evalueren inzichtelijk worden gemaakt. Daarnaast worden verwachtingen (vooraf geformuleerde opvattingen en meningen over het te onderzoeken object) geformuleerd die achteraf het praktijkonderzoek worden getoetst. De verwachtingen worden gezien als een opvullend onderzoeksmiddel waarmee vermoedens worden onderbouwd of om het tegengestelde te bewijzen. Hiernaast is er een literatuuronderzoek uitgevoerd om harde feiten te belichten en de (persoonlijke) beeldvorming te versterken. De kennis uit de literatuur wordt mede benut om als volwaardige gesprekspartner te fungeren tijdens de interviews in het praktijkonderzoek.



Figuur 1.2: vanuit een breed perspectief worden de belangrijkste bevindingen 'getrechterd' en in relatie gebracht met het praktijkonderzoek.

⁷ Baarde, D.B. en Goede, M.P.M. de: Boek, 2000.

Omvang oriëntatie

De oriëntatie is een verkenning van het gehele onderzoek. Het voornaamste streven van het onderzoek is het in kaart brengen van meningen ervaringen en opvattingen van sleutelpersonen (professionals) in het werkveld en het creëren van een persoonlijke visie. Aan de hand van het netwerk van de opdrachtgevers en op aanbeveling van de externe begeleider, zijn aan een aantal personen (werkzaam in diverse organisaties) algemene en verkennende vragen voorgelegd. Naast de afname van de interviews en literatuurverkenning zijn bezoeken gebracht en rondleidingen bijgewoond in organisaties uit de profit en non-profit branche, te weten:

- *Nationale Nederlanden Haagse Poort.*
- *Het Gemeentehuis in Alphen aan de Rijn.*
- *KPN Telecom Den Haag.*

De oriëntatie heeft in totaliteit 2 weken geduurd.

Onderzoeksaanpak

Er zijn interviews afgenomen met de volgende personen:

- | | |
|---------------------------|---|
| Dhr D.J.M. van der Voordt | : Universitair hoofddocent aan de afdeling Real Estate & Housing van de Faculteit Bouwkunde TU Delft en onderzoeker bij het Center for People and Buildings in Delft. |
| Mevr. J. Chin Kwie Joe | : Zelfstandig Adviseur bij CKJ Consultancy, Vlaardingen. |
| Dhr. J.P. Freijser | : Manager Accountmanagement & Marketing, KPN Telecom Den Haag. |
| Mvr R. de Hooge | : Adviseur Kantoorinnovatie bij Nationale Nederlanden, Den Haag. |
| Dhr. R. Lommerse | : Partner Fourman & Busac bv, Naarden. |

Verwerking resultaten

Met behulp van een spreadsheetmatrix worden de resultaten uit de oriënterende interviews met elkaar vergeleken. De data zijn in bijlage 3 overzichtelijk weergegeven. Eventuele verbanden en tegenstrijdigheden worden geanalyseerd. Vervolgens wordt de rode draad in samenhang gebracht met resultaten uit het literatuuronderzoek.

1.1.2 Praktijkonderzoek

Het praktijkonderzoek is het verlengde van de oriëntatie en gaat inhoudelijk gezien dieper in op het onderzoeksthema. Ervaringen uit de praktijk worden centraal gesteld. De resultaten bevatten de kern van het onderzoek (en afstudeerproces) en de output wordt nuttig gemaakt om conclusies te trekken ten aanzien van de centrale vraagstelling, aanbevelingen en financiële katern.

In bijlage 4 bevindt zich het overzicht met daarin de *contactgegevens* van de verschillende organisaties gerangschikt op persoon, functie en de wijze waarop er contact is geweest. Voorafgaand aan het gesprek zijn de ondervraagden door middel van een *introdutiebrief* (zie bijlage 5) voorbereid en geïnformeerd over de aanleiding, doel, opzet en de rol van de betreffende persoon in het onderzoek.

Gedurende het gesprek legt de onderzoeker de vragen voor en notuleert de antwoorden. Een kopie van de uitwerking van het gesprek is ter controle naar de ondervraagde gestuurd, zodat eventuele misvattingen rechtgezet kunnen worden. De bevindingen zijn met voorzichtigheid geïnterpreteerd en gegeneraliseerd.

Omvang en beperking onderzoek

Gezien de hoeveelheid beschikbare tijd, de diepgang van het onderzoek en de onduidelijke grootte van de populatie, is er vooraf het onderzoek met de opdrachtgevende organisaties en begeleiders de steekproef bepaald. Gezien de haalbaarheid is overeengekomen dat N (=aantal) 15 moet zijn. Het onderzoek is niet op wetenschappelijke basis uitgevoerd. Alle onderzochte projecten in de non profit branche zijn op wetenschappelijke basis met behulp van het WODI instrument uitgevoerd. Door dit gegeven is er een beperkte vergelijking mogelijk met evaluatietrajecten binnen de profit branche. De kern van het onderzoek heeft betrekking op het *instrument* wat gebruikt wordt, en niet zozeer op de *soort branche*.

Het praktijkonderzoek heeft *vijf weken* geduurd. In het begin van deze periode lag de focus op het contacteren van de respondenten en het toelichten van hun rol in het onderzoek. Met behulp van een algemene email, een introductiebrief en/of een kort telefoongesprek, zijn in totaal 14 interviews bij 13 verschillende organisaties over 12 projecten afgenomen. Van de 14 interviews zijn er 4 *op locatie* afgenomen en de overige 10 zijn *telefonisch* gehouden. Tijdens de gesprekken is er samengevat en wanneer iets onduidelijk is, wordt er doorgevraagd.

Ter controle is er een kopie van de gespreksverslaggeving na uitwerking gemaild naar de betreffende ondervraagde. Eventuele onjuistheden zijn gecorrigeerd en aanvullingen toegevoegd wat ten goede komt aan de betrouwbaarheid en validiteit van de gegevens.

Soort steekproef

Ondanks dat de organisaties met zorg zijn gekozen, zijn de betrokkenen in de steekproef niet geselecteerd op alle vooraf vastgestelde selectiecriteria. Er is echter onderscheid gemaakt tussen de non profit en profit branche, maar criteria als het soort kantoorconcept of de grootte van de organisatie is komen te vervallen. Op aanwijzing van de begeleiders is er gekozen voor projecten die bij hen bekend zijn. Er is daarom gebruik gemaakt van een *selecte steekproef*.

Onderzoeksaanpak

Van alle organisaties waar naar medewerking is gevraagd, hebben slechts twee bedrijven een negatieve respons gegeven. Om het afgesproken aantal ondervraagden in de steekproef te realiseren, zijn er middels het eigen (opgebouwde) netwerk een aantal organisaties gecontacteerd en betrokken in het onderzoek. Omdat een aantal gesloten vragen een beeld moeten geven over de frequentie of de mate van voorkomen van iets, bevat het praktijkonderzoek deels kwantitatieve kenmerken. Hierdoor kunnen de resultaten gemakkelijker verwerkt worden om te komen tot concrete conclusies en passende aanbevelingen.

In de non profit branche zijn in totaal 7 interviews afgenomen bij 7 verschillende organisaties over 7 projecten. In de profit branche zijn in totaal 7 interviews afgenomen bij 6 verschillende organisaties over 5 projecten.

Verwerking resultaten

De bevindingen uit het praktijkonderzoek zijn vooral kwalitatief geanalyseerd en waar mogelijk ook gekwantificeerd. Het materiaal uit de interviews voor het praktijkonderzoek moet tot de essentie worden teruggebracht om de kern eruit te halen. Om dit abstractieniveau te bereiken, zijn de gegevens middels twee analyse stappen verwerkt⁸;

Stap 1: eerste reductiefase

Het schrappen van niet relevante informatie. De teksten die getypt en relevant zijn, worden bij elkaar gezet. Informatie die geen relatie heeft met de centrale vraagstelling wordt geschrapt. Elk interview wordt minstens twee keer doorgelezen en datgene wat opvalt, wordt geanalyseerd. In bijlage 6 worden alle gegevens van de interviews gerangschikt per deelvraag.

Stap 2: het indelen in fragmenten en het ruw labelen van fragmenten

Een fragment is een afgerond interviewdeel die meestal over één bepaald onderwerp gaat (in dit geval de verschillende onderzoeksvragen). Aan de fragmenten worden labels toegekend die de inhoud van het fragment zo goed mogelijk weergeven (kleine samenvatting).

Er wordt een structuur toegekend aan de labels in de vorm van een tabel, zodat deze geordend kunnen worden. Labels die elkaar overlappen worden samengevoegd. Hierdoor wordt het onderzoeksmateriaal gereduceerd. De kernlabels vormen de begrippen. Deze kernlabels worden gedefinieerd en de bevindingen worden uitgebreid beschreven. Tevens worden de gesloten vragen die gesteld zijn in de interviews gekwantificeerd middels tabellen. In bijlage 7 is de betreffende data terug te vinden.

⁸ Baarde, D.B. en Goede, M.P.M. de, 2001.

1.2 DATAVERZAMELINGSMETHODEN

Onder dataverzamelmethode wordt in dit rapport verstaan de methoden waarmee gegevens worden vergaard uit diverse bronnen.

Betreffende de onderzoeksvormen, worden de volgende *dataverzamelmethode* gebruikt:

Deskresearch c.q. literatuuronderzoek

Deskresearch is een onderzoeksvorm waarbij gebruik gemaakt wordt van reeds bestaande gegevens. Wanneer dit toegespitst wordt op boeken en tijdschriften is dit literatuuronderzoek.

Tijdens dit onderzoeksproces is gekeken naar boeken, evaluatieverslagen, afstudeerscripties, artikelen uit relevante vakbladen, brochures van diverse organisaties en internet.

Observeren

Observeren is het doelgericht en systematisch waarnemen van verschijnselen: met name geschikt om gegevens over het gedrag te verzamelen. Systematisch observeren betekent in dit rapport kijken en het vastleggen van het geziene.

In dit rapport is observatie beperkt tot: rondleidingen en presentaties om de persoonlijke ervaring en beleving t.o.v. flexibele kantooromgevingen te versterken.

Interviewen

Interviewen leent zich goed voor het in kaart brengen van attitudes, opinies, verwachtingen, behoeften en kennis. Het doel van de interviews is niet alleen versterken/verdiepen van het beeld van de onderzoeker.

De begrippen interviewen en enquêteren worden vaak door elkaar gehaald. Normaliter worden onder interviewen open gesprekken (face to face) verstaan en onder enquêtes gestructureerde dataverzameling op papier, met minder dialoog. Een interview is een dialoog tussen twee of meerdere partijen waarin er interactief contact is met het doel om kennis, houdingen, attitudes of opinies in kaart te brengen. Deze wijze van informatiewinning zorgt ervoor dat de diepgang van het onderzoek wordt verhoogd en de interpretatie van de gegevens beter verloopt. Tevens heeft de interviewer de mogelijkheid om door te vragen. Een enquête is een anonieme onderzoeksmethodiek die een breed overzicht weergeeft t.o.v. het onderzochte verschijnsel.

Nadeel interviewen

Interviewen brengt een nadeel met zich mee: mensen hebben vaak gekleurde kennis over het eigen gedrag. Zij hebben een globaal idee over dat gedrag en gaan er dan voorbeelden bij zoeken die dat idee bevestigen. Bovendien vertellen mensen liever positieve dan negatieve dingen over zichzelf en zullen vaak een beeld schetsen van zichzelf, wat rooskleuriger is dan in werkelijkheid het geval is. Dit wordt sociale wenselijkheid genoemd. Men kan antwoorden geven waarvan zij denken dat het een goede indruk maakt⁹. Om dit te bestrijden is voorafgaand aan het interviewen de nadruk gelegd op de vertrouwelijke bewerking van het materiaal. Tevens is er een toelichting gegeven over het feit dat, hoe eerlijker men antwoordt, des te betrouwbaarder de resultaten en hoe hoger de waarde van het rapport.

Vergelijking resultaten met evaluatierapporten

Tijdens het interviewen kan vertekening van de werkelijkheid geminimaliseerd worden door te vragen naar concrete zaken. Mede door non verbale communicatie heeft men wel een indruk van de feiten. De resultaten van de interviews worden onderscheiden in datgene wat mensen zeggen (herinnering, indrukken etc.) en harde feiten. Naar harde feiten wordt gezocht door de resultaten uit de interviews te vergelijken met documenten als evaluatierapporten die o.a. door het Center for People and Buildings gepubliceerd zijn. Daarnaast wordt waar mogelijk vanuit meerdere perspectieven naar het betreffende evaluatietraject gekeken door meerdere partijen van hetzelfde project te ondervragen.

In de oriëntatiefase zijn interviews afgenomen met diverse sleutelpersonen. In het praktijkonderzoek zijn personen die betrokken zijn (gewest) in een evaluatieproject, ondervraagd. In zowel de oriëntatie- en het praktijkonderzoek zijn de vragen semi-gestructureerd. Om de onderzoeksvragen te beschrijven, interpreteren en de aard, de waarde en de eigenschappen van het te onderzoeken verschijnsel in kaart te brengen, wordt er overwegend gebruik gemaakt van gegevens van kwalitatieve aard. Daarnaast worden er ook gesloten vragen gesteld waardoor resultaten beter interpreteerbaar zijn.

⁹ Baarde, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek methoden en technieken, 2001.

2

HOOFDSTUK 2

RESULTATEN ORIËNTATIE

De resultaten uit de oriëntatie leiden tot een verkenning van de centrale vraagstelling. Met een brede scope wordt er zoveel mogelijk nuttige informatie uit diverse bronnen verzameld.

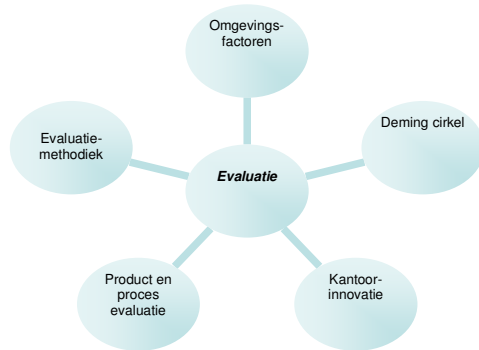
In paragraaf 2.1 wordt de verkenning uit de literatuur weergegeven, waarna in paragraaf 2.2 de resultaten uit de oriënterende interviews gecategoriseerd toegelicht worden. Op basis hiervan bevat paragraaf 2.3 'mogelijke uitkomsten' of vermoedens ten aanzien van het onderzoeksresultaat dat voortvloeit uit het praktijkonderzoek. Zij vormen de schakel tussen de centrale vraagstelling, oriëntatiefase en het praktijkonderzoek.

Nadat de beschrijving van voorgaande paragrafen is uitgevoerd, wordt de hoeveelheid aan informatie afgebakend tot alleen die stukken die relevant zijn voor de centrale vraagstelling. Op basis hiervan worden in paragraaf 2.4 onderzoeksvragen geformuleerd die als raamwerk fungeren voor het praktijkonderzoek.



2.1 LITERATUURVERKENNING

In de literatuurverkenning wordt het literatuuronderzoek beschreven en het vormt de theoretische onderbouwing van het onderzoek. De relevantie van de onderwerpen ten opzichte van het onderzoeksthema verschilt. De theorie die in deze paragraaf beschreven is, behoort tot de meest relevante data. In figuur 2.1 zijn de theoretische begrippen weergegeven.



Figuur 2.1 : visueel overzicht van de in dit project te hanteren begrippen en achtergronden in relatie tot het centrale onderzoeksthema

Hieronder volgt een korte toelichting hoe aan bovenstaande onderwerpen is gekomen:

Omgevingsfactoren:	omgevingsfactoren zijn van invloed (geweest) om huisvestingsconcepten aan te passen aan de hand van nieuwe ontwikkelingen en methoden. Ze zijn verantwoordelijk (geweest) voor de opkomst van kantoorinnovatie.
Kantoorinnovatie:	kantoorinnovatie is de term die aanleiding is (geweest) om over te gaan op organisatiegericht huisvesten. Aan de hand hiervan willen organisaties o.a. weten of het kantoorconcept functioneert volgens de richtlijnen, zijn de medewerkers tevreden?, hoe zit het met de bezettingsgraad? Etc. Dit soort vragen resulteert in een relatie met evalueren.
Evaluatie:	het centrale onderzoeksthema is het evalueren van organisatiegerichte kantoorconcepten. De term evalueren dient daarom vanuit meerdere bronnen beschreven te worden, waarna een overall omschrijving de definitie beschrijft die in dit rapport van toepassing is.
Evaluatiemethodiek:	geeft een beschrijving over de methoden waarmee er wordt geëvalueerd. Verschillende methoden leiden tot verschillende kosten. Het begrip kosten wordt tevens gedefinieerd. In het financiële kader worden de meest gebruikte evaluatiemethoden op het kostenaspect beschreven.
Product en procesevaluatie:	een evaluatie kan plaatsvinden op product en/of op proces niveau. Beiden zijn verschillend en vanuit de literatuur wordt gekeken welke variant in dit rapport centraal wordt gesteld.
Deming cirkel:	de Deming cirkel kan als managementtool gehanteerd worden om te bepalen op welke vlakken een evaluatieproces tekort schiet. Het geeft een gestructureerd beeld in welke fasen van de evaluatie eventuele knelpunten (kunnen) ontstaan.

Nadat de omgevingsfactoren vanuit de theorie worden toegelicht, worden de definities van kantoorinnovatie, evaluatie en evaluatiemethodiek beschreven en voorzien van een reflectie. Vervolgens wordt het onderscheid tussen product- en proces evaluatie beschreven waarna de deming cirkel wordt toegelicht. Onderwerpen waar in de literatuurverkenning naar gekeken is, maar een lagere relevantie kennen, worden in bijlage 8 beschreven. Het betreft de volgende onderwerpen:

Communicatie:	interne communicatie is o.a. verantwoordelijk hoe de resultaten uit het onderzoek teruggekoppeld worden naar de betrokkenen. Communicatie heeft in die zin een ondersteunende rol in het evaluatieproces.
Management en organisatie:	om een evaluatie uit te kunnen voeren, moet het management goedkeuring geven en dient het proces beheerst te worden. De organisatie moet voorwaarden scheppen (o.a. budget, support) om de evaluatie vorm en inhoud te geven.
Veranderkunde:	een evaluatieproces kan ook een verandering zijn. Onderzoekresultaten (kunnen) leiden tot aanpassingen in het kantoorconcept (=verandering).

2.1.1 Omgevingsfactoren

Verschillende omgevingsfactoren zijn aanleiding geweest waarom organisaties de huisvesting hebben aangepast op organisatiegerichte concepten. In deze subparagraaf worden de belangrijkste besproken

Hedendaags zijn organisaties onderdeel van een omgeving die continue aan veranderingen onderhevig is. De veranderingen in maatschappelijke, technologische en economische ontwikkelingen zijn van invloed op het denken over werken en aanleiding voor verandering¹⁰.

Een belangrijke drijfveer van organisatiegericht huisvesten is een technologische ontwikkeling, namelijk de ontwikkeling van de informatie- en communicatietechnologie (ICT). Door het gebruik van laptops, draadloze telefoons en allerlei systemen en software die deze met elkaar verbinden, kunnen grote hoeveelheden informatie worden verwerkt.

Maatschappelijke ontwikkelingen, zoals een toename van deeltijdarbeid, arbeidstijdverkorting (invoering van de 36-urige werkweek), bedrijfstijdverlenging, flexibilisering van werktijden en de vergrijzing leiden ertoe dat de bezettingsgraad van werkplekken steeds lager wordt. Om verantwoord met ruimte om te gaan, zullen in toenemende mate kantoorconcepten worden toegepast waarbij medewerkers niet meer de beschikking hebben over een eigen plek.

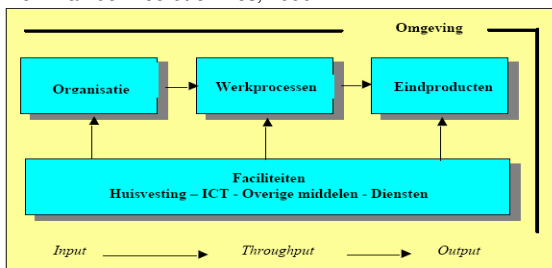
Het delen van werkplekken heeft vooral gevolgen voor de manier waarop werk wordt georganiseerd, de bereikbaarheid van medewerkers en de archivering van stukken.

Als gevolg van economische ontwikkelingen implementeren bedrijven steeds vaker flexibele concepten om het bedrijfsproces te reorganiseren of beter te faciliteren. De aanleiding is dan niet (alleen) het beheersen van de kosten, maar het stimuleren van de productie.

Veel kantoororganisaties zijn gefocust op het sneller en flexibeler kunnen reageren op veranderingen vanuit de omgeving en het stroomlijnen van hun werkprocessen. Als gevolg van deze organisatorische ontwikkelingen worden traditionele organisatiestructuren vervangen door plattere structuren die beter passen bij het werken in teams, businessunits en specialistische task-forces. Medewerkers krijgen een grotere taakverantwoordelijkheid en worden op basis van hun geleverde output afgerekend. Omdat de vertrouwde werkomgeving zelden het ideale klimaat of de ruimte biedt om deze nieuwe werkvormen te faciliteren, groeit de aandacht voor alternatieve huisvestingsconcepten. Bij de nieuwe manieren van werken past een grotere keuzevrijheid voor medewerkers om te bepalen waar en hoe zij werken.

Met flexibele huisvestingsconcepten hopen organisaties soepeler in te kunnen spelen op de voortdurende stroom van zojuist beschreven technologische, maatschappelijke, economische en organisatorische ontwikkelingen. Huisvesting behoort tot de primaire voorwaarden voor een succesvolle organisatie¹¹. Het ondersteund en stuurt de organisatie en werkprocessen aan, zie figuur 2.2 Door dit belang wordt er van flexibele werkplekken verwacht dat deze beter aansluiten op veranderende werkprocessen, een hogere arbeidsproductiviteit en forse kostenbesparingen opleveren¹². Door het ontbreken aan data en wisselende ervaringen in de praktijk is het nog maar de vraag, of dit daadwerkelijk ook gebeurt in de praktijk. Evaluatiestudies fungeren als toetsend middel waarmee het effect van projecten gemeten kan worden en terugkoppeling leidt tot bijsturing en verbeteracties.

Figuur 2.2: huisvesting en andere faciliteiten ter ondersteuning van organisaties en werkprocessen
Bron: Van der Voordt en Vos, 1999.



¹⁰ Dewulf, G.P.R.M. en Vos, P.G.J.C.: De (on)mogelijkheden van kantoorinnovatie, Een fenomeen beschouwd, 1998.

¹¹ Brandon, A.P.: Huisvesting als spiegel van de organisatie, FMM, 2004.

¹² Dewulf, G.P.R.M. en Vos, P.G.J.C., 1998; Voordt, D.J.M.van der, 1999.

2.1.2 Definities en reflectie

Kantoorinnovatie, evaluatie en evaluatiemethodieken zijn veel genoemde begrippen in deze scriptie. De begrippen worden in de komende tekst toegelicht en voorzien van een reflectie. In de reflectie worden de verschillende begrippen uit de literatuur met elkaar vergeleken en voorzien van een omschrijving, zoals ze in dit rapport van toepassing zijn.

Kantoorinnovatie

Er zijn verschillende definities gevonden in de literatuur:

- I. Kantoorinnovatie is een veranderingsproces gericht op het tot stand brengen van een situatie waarin door de organisatie en haar medewerkers efficiënt, effectief, flexibel en creatief gewerkt wordt in een duurzaam ingerichte werkomgeving¹³.
- II. Het afstemmen van de huisvesting, ICT en andere faciliteiten op nieuwe wijzen van werken ten behoeve van het optimaal functioneren van een organisatie.
- III. Het afstemmen van de werkomgeving op de veranderende werkprocessen van de onderneming, zodat de aanwezige of gecreëerde kennis maximaal bijdraagt aan de realisatie van de strategische doelstellingen en de creatie van toegevoegde waarde voor de onderneming¹⁴.

Reflectie definities kantoorinnovatie

De zojuist genoemde beschrijvingen hebben veel met elkaar gemeen. Veelal gaat het om veranderingsprocessen waarbij een optimaal huisvestingsconcept wordt gezocht om het primaire proces beter te ondersteunen. Het 'innovatieve' van dergelijke concepten (i.p.v. organisatiegericht huisvesten is kantoorinnovatie een veelgenoemd begrip) wordt onterecht genoemd: In 1997 liet Lex A. van Gunsteren, docent aan de Erasmus Universiteit, weten dat het woord innovatie staat voor 'eerste commerciële toepassing' van iets nieuws (wereldprimeur), zie ook Facility Management Nederland nummer 8, 2004. De term innovatie wordt in de zin van 'kantoorinnovatieve concepten' onjuist gebruikt. In begin jaren negentig begonnen Nederlandse organisaties al te experimenteren met innovatieve werkplekken. Omdat nieuwe manieren van werken na verloop van tijd niet meer nieuw zijn en het in essentie gaat om taakgericht huisvesten, geven vele tegenwoordig de voorkeur aan de term *organisatiegericht huisvesten*¹⁵.

Evalueren

Door evaluaties kunnen lessen worden geleerd ter verbetering van het onderzochte project¹⁶. Evalueren is in die zin het vaststellen van de waarde van iets. In de literatuur zijn er meerdere definities die sterk overeenkomen, maar net dat beetje anders zijn:

- I. Evalueren is een beheersings- en sturingsmiddel. Je stelt een aantal zaken vast: wat je wilt bereiken en hoe je dat wilt bereiken. Gezien het feit dat succesvol veranderen van organisaties sterk bepaald wordt door de dynamiek van veranderingsstrategieën zullen dat op z'n minst objecten van evaluaties dienen te zijn¹⁷. N.B. De auteurs van deze tekst maken een expliciet onderscheid in procesevaluatie, strategie evaluatie en productevaluatie.
- II. Evaluatie wordt gekenmerkt als 'waardebepaling', een waarde kan worden omschreven als een concreet kenmerk van de onderzoekseenheid c.q. object¹⁸.
- III. Systematisch gegevens verzamelen om verklaringen te vinden voor ontwikkelingen en gebeurtenissen, incidenteel en werkend vanuit een verwachting¹⁹.
- IV. Door middel van onderzoek wordt de waarde bepaald van een bepaalde maatregel²⁰.

Redenen om te evalueren

Grofweg zijn er twee belangrijke redenen om te evalueren: Ten eerste om te verbeteren (een bestaand project bijstellen, op punten die na meting minder succesvol blijken te zijn) en ten tweede om te leren²¹. Vanuit de veranderekunde wordt dit bevestigd door Lewin, K. die zegt: 'een verandering wordt op een bepaald moment niet meer als echt nieuw ervaren, maar veeleer als verbetering'²². Het komt erop neer dat evalueren informatie kan verhelderen en structureren met betrekking tot de alternatieven; het reduceren van de alternatieven en het partieel of volledig rangschikken van de alternatieven²³.

¹³ Mooij, M.: Kantoorinnovatie, Efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame Omgeving, facta media, 2002.

¹⁴ Verroen, J.: WINNst voor de doelstellingen?, 2003.

¹⁵ Voordt, D.J.M. van der: Kosten en baten van werkplekinnovatie, 2003.

¹⁶ Voordt, D.J.M. van der en Wegen, H. van: Architectuur en Gebruikswaarde, 2002.

¹⁷ Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie, 2000.

¹⁸ Kramers 1976.

¹⁹ <http://www.chiro.be>

²⁰ Baarde, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek methoden en technieken, 2001.

²¹ Facility Management Magazine, Evalueren (g) een doel op zich?, 2004.

²² Cozijnsen, A.J. en Vrakking, J.: Ontwerp en invoering, 2002.

²³ Vermeulen, A.: Evaluatiemethoden, een introductie, 1986.

Een evaluatie is geschikt als methodiek die relevante informatie genereert ten behoeve van het managementniveau. In de literatuur wordt evaluatie daarom terecht gekenmerkt als een 'managementtool'²⁴.

Evaluatiemethodieken

Er zijn verschillende instrumenten waarmee een evaluatie uitgeoefend kan worden. Na het inzien van verschillende evaluatierapporten is de meest voorkomende opzet van de evaluatie een schriftelijke vragenlijst voor de medewerkers, het interviewen van sleutelpersonen en het houden van groepsgesprekken. Er zijn twee instrumenten op de markt die zich op detail niveau onderscheiden. Het Kenniscentrum Center for People and Buildings heeft onlangs het werkomgevingsdiagnose-instrument (WODI) ontwikkeld. De ambitie is hiermee om op wetenschappelijke verantwoorde wijze een integrale meting te kunnen uitvoeren. Naast beleving en tevredenheid wordt ook het daadwerkelijke gebruik gemeten. Om inzicht te krijgen in hoe de gebruiker het functioneren van de huisvesting meet, zocht het Ministerie van OCW naar een eenvoudiger instrument dat men zelf zou kunnen toepassen en dat een globaal inzicht geeft in de beleving van de nieuwe huisvesting. Daartoe is door het Ministerie van OCW en Twynstra WorkInnovation uit Amersfoort de zogenoemde werkomgevingsthermometer ontwikkeld²⁵.

Definiëring kosten

In dit rapport wordt onder kosten verstaan: 'de in geld gemeten waarde van de opgeofferde productiemiddelen'²⁶. Uit deze omschrijving kan worden afgeleid dat kosten niet hetzelfde zijn als uitgaven. Kosten en opbrengsten worden naar de verlies en winstrekening gebracht en hebben invloed op het resultaat over een periode. Ontvangsten en uitgaven doen de hoeveelheid liquide middelen respectievelijk afnemen en worden gezien de relevantie met het onderzoeksthema buiten beschouwing gelaten.

Reflectie definities evalueren en evaluatiemethodieken

Als er gereflecteerd wordt op de verschillende definities van evalueren en er een persoonlijke visie aan vast wordt gekoppeld, ontstaat de volgende definitie van evalueren die in dit rapport gehanteerd wordt:

'Evalueren is het onderzoeken, analyseren en concluderen in welke mate de vooropgestelde doelstellingen t.o.v. een bepaald (veranderings)proces zijn bereikt en de wijze waarop de bereikte leereffecten worden teruggekoppeld en omgezet naar leermomenten en/of verbeteracties om het nog niet bereikte (primaire) doel te realiseren'.

De term *goed evalueren* valt niet eenduidig uit te leggen. Hoofdzakelijk bestaat een goede evaluatie vanuit de methodologie gezien uit betrouwbare en valide gegevens. Vanuit een inhoudelijk en structureel perspectief is en een persoonlijke visie, is het volgende van toepassing:

De evaluatie is gestructureerd in verschillende fasen waarin een duidelijk scheiding wordt gemaakt tussen de voorbereiding, initiatief, resultaat en toepassingsfase. Deze fasen zijn van cruciaal belang voor het goed slagen van een evaluatie. De evaluatie wint aan waarde door in de voorbereidingsfase duidelijke SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, reëel en tijdgebonden) doelen vast te leggen (makkelijker meetbaar) en deze na te streven. In de initiatief fase wordt het belang van evalueren erkent (support en ondersteuning van de top, reserveren van budget, bandbreedte voor bijstelling van het concept) en wordt de wijze waarop er wordt geëvalueerd gedetailleerd besproken. Gedurende de evaluatieopzet wordt aandacht besteed aan de resultaten die de evaluatie moet opleveren en hoe men de resultaten gaat communiceren en gebruiken. De resultaten van de evaluatie worden naar alle betrokken partijen teruggekoppeld en er moet consensus zijn over hoeveelheid, betrouwbaarheid en de aard van de resultaten. Vervolgens worden de resultaten omgezet in verbeteracties en leermomenten. De betrokkenen worden periodiek geïnformeerd over de aanpassingen in het concept, wat dit voor hen betekent en welke resultaten geboekt worden. De evaluatie is geslaagd wanneer achteraf blijkt dat de doelstellingen van de evaluatie zijn bereikt en concrete verbeteracties zijn verwezenlijkt.

²⁴ Boer, M.V. de: Innovatieve huisvesting taak van de Facility Manager, FMM 2004

²⁵ Volker, L. en Voordt, D.J.M. van der: Prestatiemeting van de werkomgeving, FMM 2004.

²⁶ Boer, P. Brouwers, M.P. en Koetzier, W.: Basisboek Bedrijfseconomie, 2001.

2.1.3 Productevaluatie versus procesevaluatie

In deze rapportage wordt niet het product maar de procesmatige kant van de evaluatie onderzocht. Om het woord procesevaluatie te beschrijven, is het belangrijk dat er een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen product en procesevaluatie:

Een productgerichte evaluatie heeft betrekking op (onderdelen van) het programma van eisen, een plan of ontwerp, een bestek of een gerealiseerd product. Een voorbeeld is het toetsen van een programma van eisen op overeenstemming met de wensen en eisen van de toekomstige gebruikers, wet en regelgeving, resultaten uit onderzoek en het beschikbare budget.

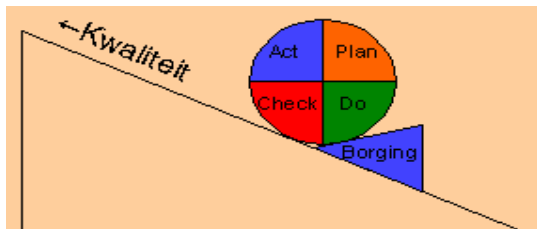
Een procesgerichte evaluatie heeft betrekking op het tot stand komen van een proces als geheel, van initiatief tot en met gebruik en beheer of op onderdelen van het proces, bijvoorbeeld alleen het ontwerpproces²⁷.

2.1.4 De Deming cirkel

De *Deming cirkel* is een *managementmodel* dat vier samenhangende begrippen met elkaar verbindt, te weten: *Plan*, *Do*, *Check* en *Act*. Deze begrippen zijn toepasbaar op werkprocessen binnen een *organisatie*, waarbij het plannen van een activiteit een duidelijk doel moet hebben. Vervolgens moeten de activiteiten worden uitgevoerd en geëvalueerd in termen van behaalde resultaten. Tenslotte worden de resultaten vergeleken met de oorspronkelijke doelstellingen. De vergelijking vormt de basis voor nieuwe (verbeter)activiteiten²⁸.

De cirkel (zie figuur 2.3) bestaat doorgaans uit een viertal elementen, te weten:

- *Plan*: bedenk vooraf wat er veranderd c.q. verbeterd moet worden en op welke wijze dit zal gebeuren.
- *Do*: voer uit wat er in 'plan' bedacht is (zorgvuldig samenwerken).
- *Check*: verifieer geregeld of dat wat er in 'plan' bedacht is ook daadwerkelijk in 'do' heeft plaatsgevonden. Als dat niet het geval is, onderzoek dan waar de oorzaak ligt.
- *Act*: doe iets met de constatering uit 'check'; het is immers niet zinvol om alleen maar te constateren dat iets niet is gegaan zoals gedacht, zonder daarbij na te gaan of dat in de toekomst vermeden kan worden. Dat betekent dat er wijzigingen in 'plan' (ofwel in het organiseren) aangebracht moeten worden.



Figuur 2.3: Deming cirkel

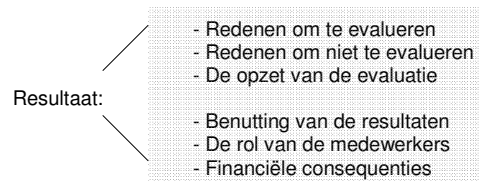
De cirkel in de figuur staat symbolisch voor een continue proces. De wig in het blauw zorgt ervoor dat de cirkel niet van de kwaliteitsheuvel afrolt en staat voor de vastgestelde borging van het proces. Zonder de borging zal de bal naar beneden rollen waardoor de kwaliteit vermindert.

²⁷ Voordt, D.J.M. van der en Wegen, H. van: Architectuur en Gebruikswaarde, 2000.

²⁸ Alkema, J., Chin Kwie Joe, J., Kaars, J., en Stolze, T.: Ministerie van Verkeer en Waterstaat: Inspireren en investeren, Kiezen voor professioneel facility management, 2004.

2.2 RESULTATEN ORIËNTATIE

De resultaten uit de oriënterende interviews worden verdeeld a.d.h.v. de volgende onderwerpen:



Redenen om te evalueren

Een evaluatie wordt gezien als een instrument wat gebruikt wordt om een bepaald voortgangsproces te meten. Evalueren is primair gericht op het onderzoeken van een bepaald proces om te kijken in hoeverre een gewenste situatie gerealiseerd is.

Redenen om niet te evalueren

Organisaties stellen weinig middelen beschikbaar om een effectieve evaluatie te ondersteunen. Zo zijn er beperkte budgetten gereserveerd, is er nauwelijks aandacht voor voorbereiding en ontbreekt het aan commitment en support van de top. Organisaties hebben meestal geen ervaring met evaluatiemethodieken en door het ontbreken van specialistische kennis, worden evaluaties gezien als extra inspanning die overbodig is en gepaard gaat met kosten. Meetproblemen zijn ook belemmeringen om te evalueren; naast tegenstrijdige bevindingen en onvoldoende harde data over de effecten, hebben organisaties ook te maken met een onduidelijk begrippenkader en gebrek aan heldere, eenduidige operationaliseringsen.

De opzet van de evaluatie

De opzet van de evaluatie is afhankelijk van een aantal factoren. Zo heeft de initiatiefnemer invloed op het verdere verloop van de evaluatie. De ondernemingsraad kan meer geïnteresseerd zijn in de tevredenheid van de medewerker, terwijl de Facility Manager de nadruk legt op kostenbesparing. De opzet wordt ook bepaald vanuit welk perspectief er naar de evaluatie wordt gekeken;

- Een sociaal-psychologische insteek, zoals R. Lommerse hanteert (partner bij Fourman & Busac), stelt de medewerker centraal in het onderzoek met als doel draagvlak en participatie optimaal te realiseren.
- Een perspectief vanuit de wetenschap en veranderingkunde, zoals Dr.Ir.D.J.M. van der Voordt, Dr. Anton J. Cozijnsen en Prof. Ir.drs. Willem Vrakking dat hanteren, maken een expliciet onderscheid in procesevaluaties, strategie/gebruiker- evaluaties en productevaluaties.

Daarnaast is de opzet van de evaluatie ook gebonden aan de grootte van de organisatie. Een grote organisatie zoals Nationale Nederlanden, heeft het kantoorconcept geëvalueerd met behulp van breed opgezette audits. Bij een evaluatieonderzoek met een kleinere steekproef, zoals het geval was bij het gemeentehuis in Alphen aan de Rijn, zijn de medewerkers meer betrokken in het onderzoek.

De medewerkers hebben een rol gehad in de totstandkoming van het concept en vervolgens werden de resultaten naar alle medewerkers teruggekoppeld.

Benutting van de resultaten

In de gevallen dat er geëvalueerd wordt, weten organisaties door gebrek aan kennis/kunnen meestal niet hoe de resultaten moeten worden teruggekoppeld naar de besluitvorming. Wanneer de resultaten bekend zijn, is het problematische dat de verantwoordelijke gebrekkige kennis heeft om volgens een adequate methode de informatie nuttig te maken. Ter illustratie werd er bij KPN Telecom Den Haag het kantoorconcept geëvalueerd, de evaluatie schoot tekort in de terugkoppelingfase: *'nu heb je de gegevens, maar wat ga je ermee doen?'*, aldus een ondervraagde. Het doen van onderzoek is een interventie die de resultaten kan beïnvloeden. Medewerkers die ontevreden zijn, zullen hun uitspraken aandikken waardoor het resultaat geen betrouwbare weerspiegeling is van de werkelijkheid. Organisaties houden hier onvoldoende rekening mee waardoor ruimte voor bijstelling en aanpassing leidt tot het niet effectief benutten van de resultaten.

De rol van de medewerkers

De medewerkers zijn uiteindelijk de personen in de organisatie die het primaire proces uitvoeren. Huisvesting heeft hier een ondersteunende rol in. In de evaluatiefase zijn de medewerkers één van de belangrijkste factoren die de slagingskans van een goede evaluatie kunnen waarborgen.

Deelname aan evaluatie zorgt ervoor dat gewenste aanpassingen snel en adequaat geïdentificeerd kunnen worden. Door de klant/medewerkers deel te laten nemen aan de evaluatie, wordt de geloofwaardigheid van de verandering groter door de positieve effecten zichtbaar te maken. Vroegtijdige betrokkenheid van de medewerkers leidt tevens tot een hogere respons en een betere betrouwbaarheid van de onderzoeksvariabelen. Verandermanagement speelt een rol in dit proces door in een vroeg stadium draagvlak te creëren voor veranderingen en de gebruikers actief te participeren in de besluitvorming en het onderzoek.

Financiële consequenties

De financiële consequenties zijn één van de hoofdargumenten waarom organisaties niet gedegen aandacht aan evaluatiestudies besteden. Het vereist specialistische kennis en is niet op korte termijn uit te voeren. Evalueren gaat gepaard met een hoeveelheid tijd en inspanning. Activiteiten als enquêteren, presenteren, analyseren, aanbevelen en doorvoeren van een verandering n.a.v. de resultaten (in brede zin: onderzoeken) vergen tijd en dus geld. Organisaties zien dit als een belemmering: door kostenbesparingen op meerdere gebieden is geld nauwelijks beschikbaar.

2.3 VERWACHTINGEN PRAKTIJKONDERZOEK

De resultaten uit zowel de oriënterende interviews als de bevindingen uit de literatuur en observaties, zijn in samenhang gebracht om een persoonlijke mening en visie in de vorm van verwachtingen over het onderzoeksobject te ontwikkelen. Onderstaande verwachtingen worden gestructureerd door eerst een (vermoedelijke) uitspraak te doen, vervolgens wordt de uitspraak toegelicht en tenslotte wordt er beschreven hoe de uitspraken getoetst worden.

- 1) *Het vooraf vaststellen van heldere doelen (voorbereiding) bepaald in grote lijnen de mate waarin de resultaten van de evaluatie worden/ niet worden benut.*
Vermoed wordt dat de evaluatie aan waarde wint door een goede voorbereiding in acht te nemen waardoor de kans wordt vergroot dat de resultaten bruikbaar zijn voor vervolgacties.
→ Deze verwachting wordt getoetst door te vragen of de doelen voorafgaand aan de evaluatie bekend waren, in hoeverre de resultaten benut zouden worden (ruimte voor bijstelling), of er aandacht is besteed aan de mogelijke (verwachte) resultaten en of er budget gereserveerd was.
- 2) *Hoe breder de evaluatie getrokken wordt (betrokkenen, diepgang), des te betrouwbaarder en nuttiger de evaluatie.*
Naarmate de variatie aan betrokkenen die een rol hebben in het evaluatieproces toeneemt (OR, gebruikers, management/directie, externe partij etc), worden er verhoudingsgewijs betere resultaten geleverd die voldoende draagvlak hebben en gemakkelijker benut kunnen worden.
→ Deze verwachting wordt getoetst door te vragen wie er met welke rollen betrokken zijn geweest bij de evaluatie. Tevens wordt er gevraagd welke resultaten de evaluatie heeft opgeleverd en wat hiervan praktisch is benut. Vervolgens worden de betreffende bevindingen met elkaar geanalyseerd en wordt er gekeken of eventuele relaties te ontdekken zijn die de verwachting kunnen onderbouwen.
- 3) *Er is een relatie tussen de motieven van organisaties die evalueren en de methoden (interviewen, enquêteren etc.) waarmee een evaluatie wordt uitgevoerd.*
Als de evaluatie is opgelegd of een pure formaliteit is, wordt verwacht dat de evaluatie enkel wordt uitgevoerd middels enquêtes. Er wordt voorbij gegaan aan het belang van het gelijktijdig gebruik maken van verschillende methoden, als interviews en groepsgesprekken.
→ Door te vragen naar de doelstellingen waaruit de evaluatie is opgezet worden de motieven van het evalueren onderzocht. Vervolgens worden deze bevindingen geanalyseerd met de resultaten die een uitspraak doen over de methoden die gehanteerd worden om een evaluatie uit te oefenen. Aan de hand hiervan wordt getracht eventuele relaties te ontdekken en de verwachting te toetsen.

- 4) *Wanneer men evalueert om 'alleen te evalueren', kan men beter niet evalueren.*
Wanneer men evalueert om enkel over informatie te beschikken, lijkt het voor de hand liggend dat de voordelen de nadelen niet kunnen overtreffen. Hinder en onrust in het werkproces, tijd- en geldverspilling wegen niet op tegen informatie t.o.v. het concept. Evalueert men, omdat fouten worden gezien als leermomenten en de resultaten worden benut in de vorm van verbeteracties, dan kan men beter wel evalueren. Dan lijkt de evaluatie zinvol.
→ De doelstellingen van de evaluatie worden vergeleken met de resultaten die de evaluatie heeft opgebracht. Er wordt gekeken welke hiervan daadwerkelijk benut zijn en welke monetaire en niet monetaire kosten hiermee gepaard zijn gegaan. Tevens wordt er gevraagd of men achteraf gezien tevreden is geweest over de evaluatie. Deze resultaten worden in samenhang gebracht om zodoende een uitspraak te formuleren over het rendement van de evaluatie.
- 5) *Het totale budget dat organisaties ter beschikking stellen voor de evaluatie, kan als indicator worden gebruikt om de houding van organisaties t.o.v. het belang /urgentie van het evalueren aan te tonen.*
Naarmate er meer geld beschikbaar is, wordt verwacht dat er sprake is van een evaluatie waarin de resultaten betrouwbaar zijn en de toepassing beter nuttig wordt gemaakt. Er wordt vermoed dat de hoogte van het beschikbare budget ter indicatie dient om het belang van evalueren aan te tonen.
→ Door te vragen wat de evaluatie exclusief vervolgacties gekost heeft, welk budget er gereserveerd is voor de acties en de mate waarin de acties daadwerkelijk zijn benut, kan er aangetoond worden dat het totale budget bepalend is in hoeverre een organisatie het evalueren belangrijk vindt.

2.4 RELATIE MET PRAKTIJKONDERZOEK

Op basis van de verkenning in de literatuur, de verwachtingen en de resultaten uit de oriënterende interviews, zijn onderstaande onderzoeksvragen geformuleerd die als kapstok fungeren voor het praktijkonderzoek. De onderzoeksvragen 1 t/m 9 staan in samenhang met de verschillende fasen van het evalueren en beantwoorden in totaliteit de centrale vraagstelling. Door deze fasen te handhaven ontstaat er doorgaand een logisch verhaal en wordt de rapportage overzichtelijk weergegeven. Op basis van deze gegevens wordt er gereflecteerd op het onderzoek, komen conclusies aan bod en worden de aanbevelingen toegelicht.

Initiatief / voorbereiding

1. *Wie is doorgaans de initiatiefnemer van de evaluatie?*
2. *Is er een verband tussen de initiator en verantwoordelijke van de evaluatie en het primaire doel van de evaluatie?*
3. *Wat zijn de motieven van organisaties om in de initiatief- en resultaat fase (niet, onvoldoende, voldoende, gedegen) aandacht te besteden aan evaluaties?*

Uitvoering

4. *Volgens welke methoden wordt er geëvalueerd en welke aspecten worden in de evaluatie meegenomen?*
5. *Wat zijn de ervaringen ten opzichte van de evaluatiemethodiek van de personen die betrokken zijn bij de evaluatie en wat zouden zij in het vervolg anders óf juist hetzelfde uitvoeren?*

Resultaat

6. *Wat zijn de kosten en baten van het evalueren van organisatiegerichte huisvestingsconcepten?*
7. *In welke mate worden geconstateerde knelpunten omgezet in doelgerichte verbeteractiviteiten?*
8. *Aan wie en hoe worden de resultaten van de evaluatie teruggekoppeld naar de besluitvorming?*

Toepassing

9. *Wat doen bedrijven met de opgedane kennis en inzichten (welke kennis en inzichten verzamelen*

Reflectie, conclusies en aanbevelingen

10. *Welke conclusies en aanbevelingen m.b.t. de evaluatie van organisatiegericht huisvesten kunnen aan de hand van het onderzoek worden geformuleerd?*

3

HOOFDSTUK 3

PRAKTIJKONDERZOEK

De interviews die in het praktijkonderzoek afgenomen zijn, worden in paragraaf 3.1 geanalyseerd. Middels tabellen worden de belangrijkste kwalitatieve resultaten overzichtelijk weergegeven en via diagrammen worden de kwantitatieve aspecten toegelicht.

Op basis van de resultaten uit het praktijkonderzoek, worden in paragraaf 3.2 de conclusies samenvattend weergegeven in twee tabellen. De ene tabel beschrijft inhoudelijk de overeenkomsten tussen de non profit en profit branche. De andere tabel gaat in op de verschillen tussen beide branches.

Vervolgens worden in paragraaf 3.3 de conclusies uitgebreid toegelicht. De conclusies worden gestructureerd door onderscheid te maken tussen de verschillende thema's. Deze zijn afgeleid van de onderzoeksvragen.

In paragraaf 3.4 wordt er gereflecteerd op de conclusies. Hierdoor wordt er een brug gebouwd om de aanbevelingen in het volgende hoofdstuk niet enkel te baseren op de onderzoeksconclusies, maar ook op de persoonlijke beeldvorming en opgedane kennis en ervaring uit o.a. de observaties. Daarnaast wordt er met behulp van (wetenschappelijke) evaluatierapporten gereflecteerd in hoeverre de aanbevelingen van extern deskundigen in de praktijk zijn gerealiseerd. Tenslotte worden de verwachtingen die vooraf het praktijkonderzoek geformuleerd zijn, getoetst.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met paragraaf 3.5 waarin de belangrijkste conclusies in dit hoofdstuk worden benadrukt.



3.1 VERGELIJKENDE ANALYSES VAN DE INTERVIEWS

In onderstaande tekst worden de belangrijkste en meest interessante gegevens uit de interviews van het praktijkonderzoek schematisch weergegeven. De onderwerpen komen in grote lijnen overeen met de volgorde van de onderzoeksvragen. Vervolgens worden de onderzoeksvragen geanalyseerd en voorzien van een reflectie. Een belangrijk punt voor vermelding is dat het verschil tussen telefonische interviews en het interviewen op locatie, niet heeft geleid tot verschillende of vertekende resultaten.

3.1.1. Initiatief en voorbereiding

Is er een verband tussen de initiator en verantwoordelijke van de evaluatie en het primaire doel van de evaluatie?

organisatie	Initiator	Doel (inventariseren van)	Externe partij	Resultaat
Non profit				
Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening Utrecht	Managementteam	Beleving van de medewerkers te peilen.	√	Willen de informatie in de toekomst gaan benutten.
Min. v. Vrom Rotterdam	Management	Tevredenheid/ARBO medewerkers.	√	Kleine aspecten aangescherpt.
Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn	Directeurenteam	Psychologische inzichten.		Sturing en informatie management.
Ministerie van Buiten-Landse Zaken	Directie	Eisen, wensen, beleving medewerkers.		Kleine aspecten aangescherpt.
Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam	Directeur Interne Bedrijfsvoering	Tevredenheid gebruikers en ter afsluiting v/h concept .	√	Kleine aspecten aangescherpt.
Rijksgebouwendienst	Projectteam	Pilot voor vervolgtrajecten .	√	Informatie voor het management om leermomenten nuttig te maken.
Ministerie van Economische Zaken	Projectteam	Klachten.		Kennis, inzicht en de complexiteit van het concept weer te geven.
Profit				
Nationale Nederlanden	Programma manager	Tevredenheid en gebruik van concept.	√	Weinig tot niks.
Woningcorporatie Woonstede	Manager Algemene Zaken	Aansluiting k.concept eisen/wensen v/d organisatie.		Maatregelen om gedrag gebruikers postf. te beïnvloeden.
Aegon Den Haag	Management	Medewerkertevredenheid.	√	Kleine aspecten aangescherpt.
Project Management Bureau Amsterdam	Directeur en FM' r	Tevredenheid medewerkers en pilot vervolgtrajecten.		kleine aspecten aangescherpt.
Oracle	Projectteam	Ervaringen, tevredenheid gebruiker en verbeterpunten.		Vervolgplannen gemaakt.

Reflectie tabel

Uit de bevindingen is gebleken dat ongeveer eenderde van het initiatief ontstaat vanuit een projectgroep/team. In deze groepen bevinden zich een mengeling van personen (verschillende functies) die betrokken zijn bij de evaluatie. In de praktijk betekent dat vooral het tactische en strategische niveau de opdracht geeft voor evalueren. Opvallend is dat binnen de profit en non-profit branche, men overwegend dezelfde doelen nastreeft en nagenoeg dezelfde soort verbeteracties benut. Zowel in de non profit branche als in de profit branche geeft de directie veelal de opdracht om een evaluatie uit te oefenen. Daarnaast maakt de non profit branche meer gebruik van een gespecialiseerde externe partij (4 van de 7 projecten) t.o.v. de profit branche (2 van de 5 projecten).

Wat zijn de motieven van organisaties om in de initiatief- en resultaat fase (niet –onvoldoende –voldoende -gedegen) aandacht te besteden aan evaluaties?

Organisatie	Vragen zijn vertaling v/d doelen	Relatie concept & evaluatie	Bevindingen	Ruimte voor bijstelling aanpassing
Non profit				
Min. v. Vrom Rotterdam	√	√	Voorbereiding benutting resultaten. Leiden tot kleine aanpassingen, vastgelegd, geen budget gereserveerd.	Ruimte voor bijstelling aanpassing v/h concept. Kleine aanpassingen ivm beperkt budget, aantasting eenheid organisatie.
Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn	√	√	Nee, geen vervolgacties+ budget.	Nee, ook niet voor kleine aanpassingen, moeilijk veranderproces.
Belastingdienst/Centrum voor FD Utrecht	√	√	Vastgesteld hoe benutten, geen budget gereserveerd.	Kleine aanpassingen, zonder financiële consequenties.
Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam	√	√	Indien nodig aanpassen, niet vastgelegd geen budget gereserveerd.	Kleine aanpassingen, aanscherpen gedragsregels, meer stilte plaatsen.
Rijksgebouwendienst	√	√	Indien nodig aanpassen, is vastgelegd geen budget gereserveerd.	Nee, zonder budget kun je niks beginnen.
Ministerie van Economische Zaken	√	√	Rol leidinggevende bij gebruik v/h concept bespreekbaar maken, vastgelegd, budget gereserveerd.	Bijstelling is alleen financieel gezien vooraf bepaald.
Ministerie van Buitenlandse Zaken	√		Uitkomsten benutten, beperkt budget, afhankelijk van commitment.	Kleine aanpassingen.
Profit				
Nationale Nederlanden	√	√	Geen heldere afspraken, niet vastgelegd, geen budget vervolgacts.	Nauwelijks.
Project Management Bureau Amsterdam			Nee, er is met breed perspectief geëvalueerd, uitkomsten onbekend.	Heel veel, negatieve aspecten omzetten in positieve.
Oracle	√	√	Vastgelegd, geen budget gereserveerd voor vervolgacties.	Nauwelijks, enkel kleine aanpassingen.
Woningcorporatie Woonstede	√	√	Leiden tot aanpassingen in concept, is vastgelegd, geen specifiek budget.	Kleine aanpassingen, aanscherpen van de regels.
Aegon	√	√	Terugkoppelen, verbeteringen monitoren, vastgelegd, budget op ad hoc basis aanwezig.	Kleine aanpassingen aan het concept.

Reflectie tabel

De resultaten voor de profit en non-profit branche komen in deze onderzoeksvraag dermate overeen, zodat er in de analyse van de bevindingen geen expliciet onderscheid wordt gemaakt tussen beide branches. Verschillen tussen beide sectoren zijn nihil en niet het vermelden waard.

In bijna alle gevallen zijn de vragen die centraal staan in de evaluatie een vertaling van de doelen. Bijna alle ondervraagden geven aan dat er een relatie is tussen het doel van het concept en het doel van de evaluatie.

De vragen die in de onderzochte projecten voor de uitvoering gehanteerd zijn, zijn volgens de ondervraagden een vertaling van de doelen. Tevens is men van mening dat er een zekere relatie zit tussen het doel van het concept en het doel van de evaluatie. Ondanks dit gegeven wordt er in de voorbereidingsfase onvoldoende aandacht besteed aan de wijze waarop de resultaten n.a.v. de evaluatie benut kunnen worden. Door het veelal ontbreken van financiële middelen en het vooraf maken van heldere afspraken, worden de resultaten slechts benut om kleinschalige veranderingen in het kantoorconcept door te voeren. Resultaten die voortvloeien uit de evaluatie zijn geen aanleiding om het kantoorconcept in essentie aan te tasten. Dit motief weegt mee in de voorbereiding.

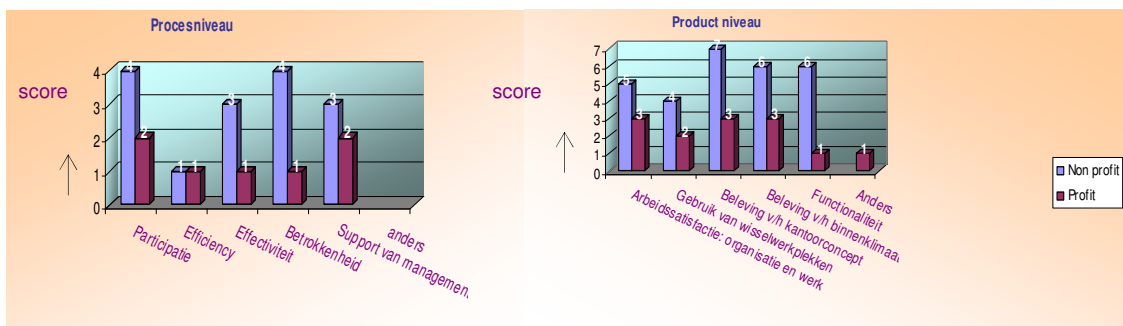
3.1.2 Uitvoering

Volgens welke methoden wordt er geëvalueerd en welke aspecten worden in de evaluatie meegenomen?

Organisatie	Methodieken			Externe deskundige	(totaal) % ondervraagden
	Enquêteren	Interviewen	groepsgeprekken		
Non profit					
Min. v. Vrom Rotterdam	√	√		√ (Center for People and Buildings)	62% (69v/d 112)
Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn	√				74% (184 v/d 249)
Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening Utrecht	√			√ (Center for People and Buildings)	48% (88 v/d 185)
Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam	√	√	√	√ (Center for People and Buildings)	67% (130 v/d 193)
Rijksgebouwen-dienst	√			√ (Center for People and Buildings)	65% (195 v/d 300)
Ministerie van Economische Zaken	√	√			60% (150 v/d 250)
Ministerie van Buitenlandse Zaken	√	√			41% (974 v/d 2350)
Profit					
Nationale Nederlanden	√	√			3% (120 v/d4500)
Project Management Bureau Amsterdam	√				40% (70 v/d175)
Oracle	√	√			<i>Uikomst niet representatief</i>
Woningcorporatie Woonstede	√	√		√ Veldhoen + Company	50% (t.o.v. de populatie)
Aegon Den Haag	√		√	√ Veldhoen + Company	65% (78 v/d 120)

Reflectie tabel

Naarmate men een gedetailleerde evaluatie wilt uitvoeren, wordt de evaluatie aangevuld met interviews en in enkele gevallen met groeps gesprekken. Van bijna alle ondervraagden die geen gebruik maken van een externe partij, is het percentage ondervraagden die gereageerd hebben lager dan wanneer men een externe partij inschakelt. De zeer lage frequentie van de groeps gesprekken geeft aan dat men niet alle (voor de hand liggende) middelen benut om een evaluatie uit te oefenen.



Reflectie diagrammen

Op product niveau wordt er door beide branches de beleving van het kantoorconcept geëvalueerd. Ook de beleving van het binnenklimaat staat hoog op de agenda. Het meten van de *arbeidsatisfactie*: organisatie en werk, krijgen een lagere prioriteit. Het meten van de *functionaliteit* van het kantoorconcept (werking volgens de richtlijnen, gebruiksvriendelijkheid, etc) krijgt enkel een hoge prioriteit in de non profit branche.

Evaluaties die (tevens) op procesniveau zijn geëvalueerd, kennen meerdere verschillen tussen beide branches: in de profit branche is het *support van het management* en *participatie* (inspraak in plannen) frequenter gemeten. In de non profit branche geldt dat voor *participatie* en *betrokkenheid* (luisteren naar ideeën van de werknemers en ze betrekken in de uitvoering).

Globaal gezien wordt er geëvalueerd om op productniveau de werknemerstevredenheid in kaart te brengen. Hiermee wordt aangegeven dat evaluaties ook gericht kunnen zijn op de medewerkers. Evalueren dient dan als schakel tussen de medewerkers en het management met als hoofddoel de medewerkertevredenheid te optimaliseren.

3.1.3 Resultaat

Welke uitspraak kan gedaan worden over de mate waarin geconstateerde knelpunten worden omgezet in doelgerichte verbeteractiviteiten?

Organisatie	Resultaten verwacht?		Extra kosten?		Werkelijke benutting:
	Ja	Nee	ja	nee	
Non profit					
Min. v. Vrom Rotterdam	√		√		Kleine aspecten aangescherpt.
Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn	√			√	Over gesproken. De resultaten dienden voor het management (sturing en informatie). Concept is niet aangepast.
Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening Utr.	√			√	Belemmerd door budget voor vervolgcacties We willen de informatie in de toekomst gaan benutten.
Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam		√	√		Vervolgacties uitgevoerd (planten, kunst, klimaat, privacy).
Rijksgebouwendienst		√		√	Teruggekoppeld en de kennis is vergroot.
Ministerie van Economische Zaken		√	√		De resultaten fungeerden primair om kennis, inzicht en de complexiteit van het concept weer te geven.
Ministerie van Buitenlandse Zaken	√		√		De vervolgcactiviteiten bestaan uit kleine aanpassingen in het concept (klimaat, inrichting:kleur).
Profit					
Nationale Nederlanden	√			√	Weinig tot niks. De organisatie is door de factor tijd ingehaald door andere doelstellingen.
Project Management Bureau Amsterdam	√		√		Problemen die mensen beleefden zijn opgelost. De inrichting van het concept kende een aantal kleine aanpassingen.
Oracle	√			√	Omdat de evaluatie fungeerde als pilot zijn de resultaten verwerkt in vervolgplannen.
Woningcorporatie Woonstede		√		√	Er zijn voornamelijk maatregelen genomen om het gedrag van de medewerkers positief te beïnvloeden Grote aanpassingen in het concept zijn niet gedaan.
Aegon Den Haag	√			√	concrete bijstelling aan het concept. Bijvoorbeeld: extra projectruimte en aanpassingen werkplekken in algemene zin.

Reflectie tabel

Uit de gegevens is gebleken dat de hoogte van de kosten niets zegt in hoeverre de resultaten van de evaluatie benut worden. Bijna alle ondervraagden, zowel in de profit als in de non profit branche evalueren niet om het kantoorconcept in essentie aan te tasten. Kleine verbeteracties en informatie over de bezetting, functionaliteit en gebruik wordt benut door bijsturing voor het (toekomstige) concept. Factoren die de hoogte van de kosten bepalen zijn voornamelijk: de grootte van de organisatie, subsidie verschaffing (in het geval van wetenschappelijk onderzoek) en de diepgang van de evaluatie (o.a. inschakeling externe expertise).

De meerderheid van de ondervraagden besteedt onvoldoende aandacht in hoeverre mogelijke resultaten (van tevoren) worden verwacht. Dit kan ertoe leiden dat men resultaten genereert waarop men niet voorbereid is of waarvoor geen budget gereserveerd is. De evaluatie wordt hierdoor minder gestructureerd en benutting van de resultaten valt lager uit. Er valt echter geen relatie te ontdekken in hoeverre de resultaten van tevoren verwacht zijn en in hoeverre dit extra kosten met zich mee brengt.

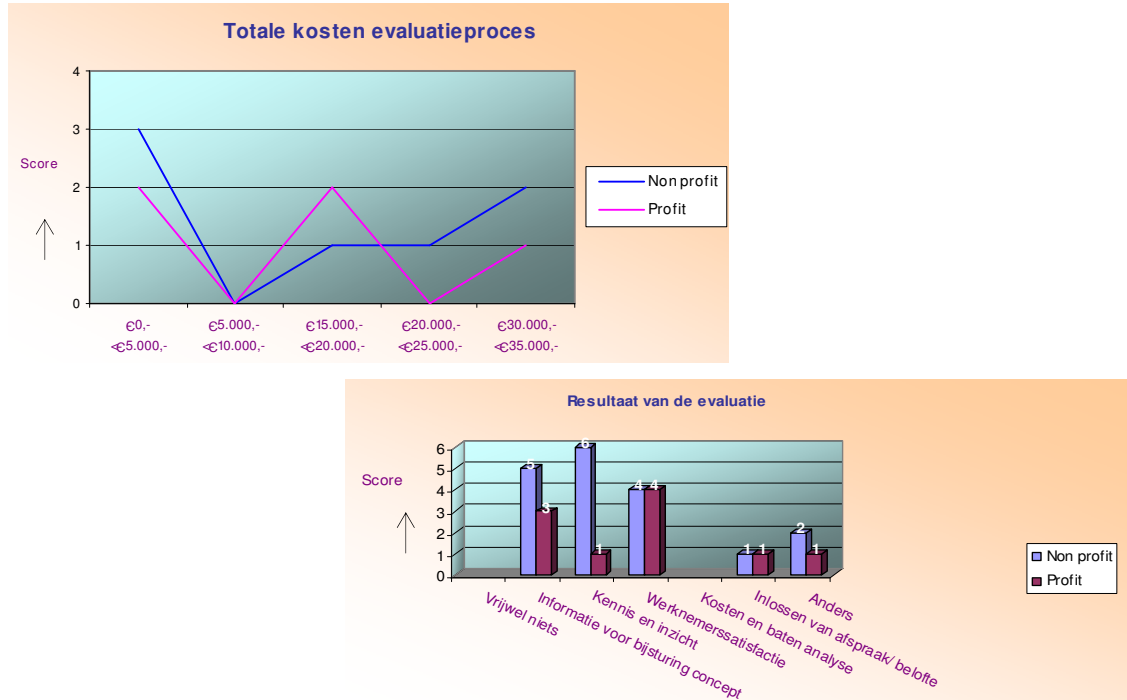
Aan wie en hoe worden de resultaten van de evaluatie teruggekoppeld naar de besluitvorming?

Organisatie	Wie?				Hoe?			
	Gehele organisatie	Directie/Man.	OR	Werknemers	intranet	Nieuwsbrief/rapport	Presentatie/bijeenkomst	Groeps-gesprek
<i>Non profit</i>								
Min. v. Vrom Rotterdam		√		√		√	√	
Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn		√	√			√	√	
Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening Utrecht		√			√	√	√	
Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam		√	√	√		√	√	
Rijksgebouwendienst		√		√			√	√
Ministerie van Economische Zaken		√		√		√		
Ministerie van Buitenlandse Zaken			√	√	√	√	√	
<i>Profit</i>								
Nationale Nederlanden		√	√	√	√			
Project Management Bureau Amsterdam	√				√		√	
Oracle	√				√			
Woningcorporatie Woonstede	√				√	√		
Aegon Den Haag			√	√	√			

Reflectie tabel

Tussen beide branches zijn duidelijk verschillen herkenbaar in de wijze waarop de resultaten teruggekoppeld worden en aan wie die informatie gecommuniceerd wordt. De non profit branche maakt veelvuldig gebruik van verschillende mediatypen. Alhoewel de diversiteit van betrokkenen in beide branches laag ligt, lijkt het erop dat er veel aandacht en tijd wordt besteed aan de terugkoppeling van de gegevens. Formele middelen als presentaties, bijeenkomsten en nieuwsbrieven worden veelvuldig ingezet. Als uitzondering hierop wordt het mediatype intranet weinig gehanteerd. In de profit branche worden de resultaten teruggekoppeld naar bijna alle betrokkenen (gehele organisatie) van de evaluatie. De terugkoppeling bestaat eenzijdig uit het gebruik van intranet. Andere mediamethoden worden nauwelijks ingezet. Hierdoor lijkt men qua terugkoppeling enigszins star te zijn.

Wat zijn de kosten en baten van het evalueren van organisatiegerichte huisvestingsconcepten?



Reflectie diagrammen

De waarden in het lijndiagram zijn naar grootte gerangschikt en maken de spreiding duidelijk. Opvallend is dat in de non profit en profit branche de middelste waarde (mediaan) € 15.000 – € 20.000 is. In de grafiek is te zien dat de waarde met de grootste frequentie (modus) ligt tussen de € 0 – € 5000. Hierdoor worden de overige waarden beïnvloed. Het gemiddelde valt daarom moeilijk te bepalen. De spreiding tussen de beide branches komt verhoudingsgewijs overeen. Echter in de non profit branche kennen de kosten de hoogste waarde en de spreiding is variabel.

Een nauwkeurige uitwerking van de (gemiddelde) investering- en exploitatiekosten is gezien de beschikbare tijd, de diepgang en het onderzoekskader een belangrijk punt voor vervolgonderzoek.

De evaluatie levert informatie die op meerdere manieren te gebruiken zijn. In het staafdiagram is te zien dat in beide branches de evaluatie resultaten levert die de werknemerssatisfactie meten en knelpunten binnen het kantoorconcept aangeven (informatie voor bijsturing). Tussen beide branches is er een groot verschil in de frequentie waarin de evaluatie kennis en inzicht levert (meestal t.b.v. het management/directie) om (bijvoorbeeld) te benutten voor vervolgprojecten.

3.1.4 Toepassing

Wat doen bedrijven met de opgedane kennis en inzichten (welke kennis en inzichten verzamelen ze)?

De toepassing van de resultaten kan gezien worden als het eindproduct van de evaluatie. De opgedane kennis en het inzicht wordt enkel benut voor vervolgtrajecten, waardoor het veelal ontbreekt aan de werkelijke naleving van de doelen. Of dergelijke vervolgtrajecten werkelijk aan de orde komen is gezien het onderzoek onduidelijk: de resultaten uit de interviews bezitten niet die capaciteiten om hier een uitspraak over te doen. In de profit branche is men meer gericht op de *werknemerssatisfactie* dan op *kennis en inzicht* in het kantoorconcept. Men probeert middels een evaluatie de werknemer tegemoet te komen. De vervolgacties t.b.v. de werknemerssatisfactie bestaan voornamelijk uit zaken als het aanpassen v/d inrichting, klimaat en kunst. Verhoudingsgewijs is men in de profit branche beter voorbereid op de resultaten en komt het minder vaak voor dat de resultaten leiden tot investeringen. Van de vier ondervraagden die de resultaten verwacht hebben, zijn er drie die niet te maken hebben gehad met extra kosten. In die zin is er in de profit branche een verhouding te ontdekken tussen de resultaten die verwacht zijn en de mate waarin dit leidt tot overbodige kosten.

3.2 Overeenkomsten en verschillen non profit en profit

In onderstaande tabellen worden de hoofdlijnen van de onderzoeksresultaten uit zowel de non profit als de profit branche samengevat en naast elkaar weergegeven. De doelstelling die moet aantonen wat de verschillen en overeenkomsten (op het gebied van evalueren) zijn tussen de non profit en profit branche, wordt in deze paragraaf gerealiseerd.

De bovenste tabel geeft de overeenkomsten weer. De tabel die daarna volgt doet een uitspraak over de verschillen. Beide tabellen geven in één oogopslag weer wat het uiteindelijke (afgebakende) resultaat uit het praktijkonderzoek is. Tevens vormt het een overgang naar de volgende paragraaf waarin de betreffende conclusies uitgebreider beschreven worden.

Overeenkomsten Non Profit & Profit
- Directie veelal als initiator.
- Evaluaties worden gebrekkig voorbereid: vaak ontbreekt het aan doelen die helder geformuleerd zijn, wordt geen budget gereserveerd voor het implementeren van conclusies en aanbevelingen en is er een tekort aan support van bovenaf.
- Enquêteuren als basis voor de evaluatie.
- Evaluaties zijn voornamelijk kwalitatief.
- 6 Van de 14 ondervraagden in de steekproef is achteraf tevreden over de evaluatie.
- 10 Van de 14 ondervraagden in de steekproef vindt dat de aanloop (voorbereiding) van de evaluatie onvoldoende is geweest.
- Hoogte van het budget zegt niets over de mate waarin vervolgacties worden benut.

Non profit	V.S.	Profit
- 4 Van de 7 projecten maakt gebruik van een extern deskundige. In alle gevallen is het Center for People and Buildings de betreffende partij geweest.	- 2 Van de 5 projecten maken gebruik van een extern deskundige.	
- De evaluatie heeft tevens wetenschappelijke doeleinden.	- De evaluatie heeft geen wetenschappelijke doeleinden.	
- Evaluaties veelal op productniveau: beleving, kantoorconcept, binnenklimaat en functionaliteit.	- Evaluaties veelal op productniveau: beleving kantoorconcept en binnenklimaat.	
- Op procesniveau staat participatie en betrokkenheid van de medewerkers centraal.	- Op proces niveau staat het support van het management en participatie centraal.	
- Kleine verbeteringen en informatie voor bijsturing voor het (toekomstige) concept is leidend.	- Kleine verbeteringen, informatie voor bijsturing voor het (toekomstige) concept en werknemerssatisfactie is leidend.	
- Verhoudingsgewijs bedragen de kosten voor de uitvoering van de evaluatie €16.000.	- Verhoudingsgewijs bedragen de kosten voor de uitvoering van de evaluatie €14.500.	
- Benutting resultaten d.m.v. bijsturing kantoorconcept om verbeteracties uit te voeren en kennis en inzicht te benutten t.b.v. vervolgprojecten.	- Benutting resultaten door kleine verbeteracties in het kantoorconcept om werknemerssatisfactie te vergroten.	
- Resultaten leiden regelmatig tot extra kosten.	- Resultaten leiden nauwelijks tot extra kosten.	
- Resultaten voornamelijk naar directie/management teruggekoppeld.	- Terugkoppeling naar gehele organisatie.	
- Veelvoudig gebruik verschillende (formele) media typen. Uitgezonderd het gebruik van intranet.	- Terugkoppeling hoofdzakelijk via intranet.	

3.3 CONCLUSIES

In onderstaande subparagrafen zijn de resultaten uit het praktijkonderzoek omgezet in conclusies in volgorde van de thema's. In de tekst worden duidelijke grenzen gesteld aan de conclusies.

3.3.1 Initiatief / voorbereiding

- Wie is doorgaans de initiatiefnemer van de evaluatie?

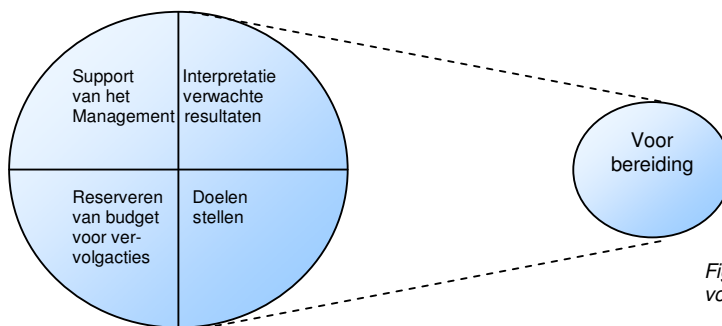
- De rol van de initiator wordt hoofdzakelijk door het management/directie uitgeoefend.
- Er wordt weinig gebruik gemaakt van meerdere lagen in de hiërarchie/ verschillende functies binnen de organisatie die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het initiatief.

- Is er een verband tussen de initiator en verantwoordelijke van de evaluatie en het primaire doel van de evaluatie?

- Wanneer het management/directie de initiator is, is er sprake van (meer) support voor de uitvoering van de evaluatie. Alhoewel grote aanpassingen niet in het concept worden doorgevoerd, ligt de focus op kleine verbeteraspecten die veelal het doel hebben om de tevredenheid van de medewerkers te verbeteren.
- Wanneer de evaluatie wordt uitgevoerd door een lager niveau in de organisatie, dan worden de resultaten enkel nuttig gemaakt om kennis en inzicht te vergaren, echter niet om (tastbare) verbeteracties uit te oefenen. Het support van het management heeft invloed op de mate waarin de resultaten benut worden.

- Wat zijn de motieven van organisaties om in de initiatief - en resultaat fase (niet –onvoldoende –voldoende gedegen) aandacht te besteden aan evaluaties?

- Evaluaties fungeren in die zin niet om complete organisatorische vraagstukken op gang te brengen; ze voorzien in een kennisdoel om het kantoorconcept aan te scherpen, vermoedens te toetsen en/of om een proces formeel af te sluiten (rituele betekenis).
- In de voorbereidingsfase zijn een viertal factoren bepalend in hoeverre de voorbereiding van de evaluatie uitgeoefend wordt, maar die in de praktijk onvoldoende aandacht krijgen. Zie figuur 3.1.



Figuur 3.1: Factoren die bepalend zijn voor de voorbereidingsfase van het evaluatieproces.

3.3.2 Uitvoering

- Volgens welke methoden wordt er geëvalueerd en welke aspecten worden in de evaluatie meegenomen?

- Zowel in de profit als non profit sector is schriftelijk enquêteren de basis van het evalueren.
- In beide branches is de rol van de medewerkers in de evaluatiemethodiek tweeledig:
Groep aan wie de resultaten teruggekoppeld worden en respondent ten behoeve van de enquête.
- De doorlooptijd van een evaluatie ligt hoofdzakelijk tussen de 1 en 6 maanden, afhankelijk van de diepgang van het onderzoek.
- In beide branches wordt bijna twee keer zoveel geëvalueerd op product niveau dan op het procesmatige niveau.
- Evaluaties zijn vooral kwalitatief. Evaluaties kennen ook kwantitatieve doelen, maar deze worden niet achteraf gemeten. Factoren als % reductie meters, bezettingsgraad en besparing (uitdrukking van de efficiency) worden nauwelijks in de doelstellingen verwerkt. Of de kwantitatieve doelen achteraf getoetst worden, is niet bekend

- Wat zijn de ervaringen ten opzichte van de evaluatiemethodiek van de personen die betrokken zijn bij de evaluatie en wat zouden zij in het vervolg, anders óf juist hetzelfde uitoefenen?

Er is geen enkele organisatie die de evaluatie in zijn geheel zal omgooien. Verhoudingsgewijs is de grootste groep redelijk tevreden over de gehele evaluatie. Opmerkelijk is echter de frequentie waarin men van mening is dat de voorbereidingsfase gebrekkig is uitgevoerd. Deze eerste fase van evalueren is richtinggevend voor de evaluatie en daarom zeer belangrijk. Wanneer je deze resultaten afweegt tegen de beschrijving waaruit 'goed evalueren' uit bestaat (zie blz. 17) kan er geconcludeerd worden dat van de 14 ondervraagden er 10 in de voorbereidingsfase een aantal aspecten beter kan uitvoeren: veelal ontbreekt het aan (SMART) doelen, support van bovenaf, het niet reserveren van budget en er is geen concreet beeld over de interpretatie van de resultaten.

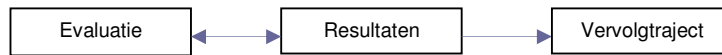
3.3.3 Resultaat

- Wat zijn de kosten en baten van het evalueren van kantoorinnovatie, huisvesting en inrichting?

- In de non profit branche kost de uitvoering van een evaluatie verhoudingsgewijs €16.000 (dit bedrag is dus exclusief vervolgacties, inspanningstijd invulling enquêtes en etc.). De baten (resultaat van de evaluatie) bestaan hoofdzakelijk uit kennis en inzicht t.b.v. het geëvalueerde kantoorconcept.
- In de profit branche kost de uitvoering van een evaluatie verhoudingsgewijs €14.500 (tevens exclusief vervolgacties en inspanningstijd invulling enquêtes en etc.). De baten bestaan hoofdzakelijk uit informatie om de werknemerssatisfactie in beeld te brengen en eventuele knelpunten aan te tonen.
- In beide branches is de groep die tussen tot de € 5000 besteedt aan de uitvoering van de evaluatie (exclusief vervolgacties en inspanningstijd invulling enquêtes en etc) het meest vertegenwoordigd (modus).

- In welke mate worden geconstateerde knelpunten omgezet in doelgerichte verbeteractiviteiten?

- In de non profit branche leiden de resultaten van de evaluatie tot informatie (functionaliteit, bezetting, knelpunten etc.) voor bijsturing van het concept. Knelpunten zijn kenbaar gemaakt waardoor verbeteracties uitgevoerd (kunnen) worden. Tevens wordt de kennis en inzicht als managementtool gehanteerd om te gebruiken voor vervolgtrajecten (ook wel feedforward- loop zie figuur 3.2).
- In de profit branche worden de resultaten van de evaluatie omgezet in kleine verbeteracties om veelal de werknemerstevredenheid gehoor te geven.



Figuur 3.2 feedforward-loop: de ervaringen/leermomenten uit de evaluatie worden meegenomen naar de uitoefening van vervolgprojecten.

- Aan wie en hoe worden de resultaten van de evaluatie teruggekoppeld naar de besluitvorming?

- In de non profit branche communiceert men intern voornamelijk naar de directie en het management. Andere partijen die betrokken zijn, worden in mindere mate geïnformeerd. Terugkoppeling vindt plaats middels een groot aantal verschillende mediatypen.
- In de profit branche worden de resultaten teruggekoppeld naar bijna alle betrokkenen (gehele organisatie) van de evaluatie. Terugkoppeling wordt enkel via intranet gecommuniceerd.

3.3.4 Toepassing

- Wat doen bedrijven met de opgedane kennis en inzichten (welke kennis en inzichten verzamelen ze).

- Evalueren wordt vaak beschouwd als een doel op zich en te weinig als middel om knelpunten en verbeterpunten op te sporen en meer te leren over de match tussen organisatiekenmerken, kenmerken van werkprocessen en het best passende kantoorconcept. In de praktijk wordt kennis die de evaluatie levert voornamelijk ingezet voor het verbeteren/ optimaliseren van volgende/toekomstige projecten.

3.4 REFLECTIE

De reflectie dient voornamelijk om de conclusies te belichten en in relatie te zetten met een persoonlijke mening. Op basis hiervan kunnen de belangrijkste conclusies in de volgende paragraaf opgesomd worden. In onderstaande sub paragrafen worden een drietal onderwerpen beschreven die raakvlakken hebben met het reflecteren:

1. Reflectie van evaluatierapporten in relatie met de resultaten uit het praktijkonderzoek.
2. Toetsing van de verwachtingen die vooraf het praktijkonderzoek zijn geformuleerd.

3.4.1. Reflectie evaluatierapporten

Met behulp van wetenschappelijke evaluatierapporten zijn een aantal resultaten van de uitgevoerde evaluatieprojecten vergeleken met datgene wat daarna in werkelijkheid plaatsvond (=praktijkonderzoek). Zodoende kan er getoetst worden of de aanbevelingen uit de evaluatie ook daadwerkelijk zijn doorgevoerd.

Onderstaand schema beschrijft in de linkerkolom de aanbevelingen die rechtstreeks uit de betreffende rapporten overgenomen zijn. In de rechterkolom worden de antwoorden van de ondervraagden geciteerd die een uitspraak doen in hoeverre de resultaten werkelijk benut zijn. In de literatuurlijst kunt u de bijbehorende evaluatierapporten terugvinden.

Aanbevelingen evaluatierapport	Werkelijke benutting in grote lijnen
Kamer van Koophandel Rotterdam	
- Medewerkerstevredenheid blijven monitoren. - Kleine ingrepen als: voorlichting over het werken met een digitaal archief, aankleding pand met planten en kunst en meer ruimte voor persoonlijke spullen. - Opstellen gebruikershandleiding. - Maatregelen ter vermindering van geluidsoverlast en stimulans geconcentreerd werken.	<i>"Er zijn vervolgacties uitgevoerd die betrekking hebben op de inrichting v/h concept, zoals aanpassing van het klimaat, toevoeging van planten, kunst en het verbeteren van de privacy".</i>
VROM Inspectie Zuid- West te Rotterdam	
- Meer aandacht voor ruimteplanning (stimulans voor organisatie gericht huisvesten). - Nadere diagnose van de ontevredenheid over de telefoons, laptops en negatieve respons op het binnenklimaat. - Maatregelen om geluidsoverlast te beperken. - Meer aandacht voor zorgvuldig implementatieproces.	<i>"Het belangrijkste (qua invloed en qua kosten) is dat het systeem voor klimaatbeheersing (verwarming & ventilatie) is aangepast. Dit heeft Invloed op het welbevinden van de medewerkers.</i> <i>Kleine aanpassingen in het huisvestingsconcept:</i> - <i>Het systeem van inbelvoorzieningen voor de medewerkers thuis wordt omgezet in een moderner systeem (remote connectivity).</i> - <i>De beschikbare werk- en opbergruimte wordt (waar nodig en mogelijk) anders verdeeld.</i> - <i>Er zal opnieuw worden nagedacht over de huisvestingsnormen".</i>
Belastingdienst Utrecht	
- Organisatorische maatregelen of bouwkundige aanpassingen om geluidsoverlast terug te dringen. - Maatregelen ter verbetering van het archief (voorlichting, verheldering archiefstructuur en meer ruimte voor persoonlijke spullen). - Toelichting (en naleving) gebruik en inrichting van het kantoorconcept. - Nadere analyse van de bezetting en het ruimtegebruik om het organisatie gericht huisvesten te handhaven. - Verbetering rookbeleid om stank tegen te gaan.	<i>"De resultaten zijn besproken met het managementteam, de gebruikersgroep heeft aanbevelingen gedaan maar tot op heden zijn er nog geen verbeteracties geweest. We willen de informatie in de toekomst gaan benutten. Momenteel worden we belemmerd, omdat er geen budget is voor vervolgacties".</i>

In de praktijk blijkt dat organisaties die m.b.v. een externe partij (uitgebreid) evalueren, de resultaten van de evaluatie benutten door kleine aanpassingen in het kantoorconcept, zoals aankleding en (herziene) indeling van het kantoorconcept. Acties zoals het opstellen van een gebruikershandleiding en een toelichting over het gebruik van het kantoorconcept worden in mindere mate uitgeoefend. De benutting van de resultaten bij de Belastingdienst Utrecht is niet alleen een bevestiging van een vooraf vastgesteld vermoeden (evalueren om te 'evalueren'), maar tevens een onderbouwing dat het vooraf reserveren van budget één van de belangrijkste voorwaarden is om de resultaten op te pakken en te gebruiken om verbeteracties door te voeren.

3.4.2. Toetsing verwachtingen praktijkonderzoek

De verwachtingen uit voorgaand hoofdstuk worden in onderstaande alinea's getoetst. Het wenselijke antwoord op de eerste drie verwachtingen is in de conclusies naar voren gekomen. Om herhaling van de stof te voorkomen, worden ze concreet behandeld. De laatste twee verwachtingen brengen nieuwe inzichten (uit het onderzoek) met zich mee en komen daarom uitgebreider aan bod.

1) Het vooraf vaststellen van heldere doelen (voorbereiding) bepaald in grote lijnen de mate waarin de resultaten van de evaluatie worden/ niet worden benut.

Het ontbreken van doelen is één van de factoren waardoor de voorbereiding gebrekkig wordt uitgevoerd en de resultaten in mindere mate worden benut. Door doelen te stellen, dwingt men zichzelf om stil te staan bij de interpretatie van de resultaten waardoor er meer ruimte vrijkomt voor bijstelling van het kantoorconcept. Het vooraf vaststellen van doelen is dus richtinggevend voor de evaluatie en leidt indirect tot het (optimaler) benutten van vervolgacties.

2) Hoe breder de evaluatie getrokken wordt (betrokkenen, diepgang), des te betrouwbaarder en nuttiger de evaluatie.

De personen die betrokken zijn bij het evaluatieproces, zijn in grote lijnen nauwelijks bepalend voor de uitvoering en betrouwbaarheid van de evaluatie. Wanneer het ontbreekt aan support en/of budget, kunnen er nog zoveel personen betrokken zijn bij de evaluatie, uiteindelijk is de directie de partij die bepaalt met welke riemen er geroeid (kan) wordt (en).

3) Er is een relatie tussen de motieven van organisaties die evalueren en de methoden (interviewen, enquêteren etc.) waarmee een evaluatie wordt uitgevoerd.

In beide branches worden ongeacht de doelen doorgaans dezelfde evaluatiemethodieken gebruikt en zijn de resultaten en de mate van benutting over één kam te scheren. Hierdoor blijkt het tegengestelde van de verwachting waar te zijn. Er valt geen relatie te ontdekken tussen de motieven(doelen) van de evaluatie en de wijze waarop er wordt geëvalueerd.

4) Wanneer men evalueert om 'alleen te evalueren', kan men beter niet evalueren.

Evaluaties fungeren ter afsluiting van een proces, kennis en inzicht t.o.v. het (toekomstige) concept en als onderbouwing voor kleine aanpassingen in het huidige kantoorconcept. Slechts één van de ondervraagden heeft aangegeven dat de evaluatie een sluitstuk is geweest. Een groot deel van de ondervraagde was achteraf tevreden over het evaluatieproces. Een enkeling heeft veel gestopt in de uitvoering van de evaluatie en verhoudingsgewijs te weinig in de mate waarin vervolgacties benut zijn. In de non profit branche worden de resultaten voornamelijk benut door kennis en inzicht t.o.v. het kantoorconcept. Verbeteracties worden in beperkte mate uitgevoerd. Er wordt geïnvesteerd in de evaluatie, maar daadwerkelijke verbeteracties worden nauwelijks waargemaakt.

Tijdens de interviews is er doorgevraagd of eventuele vervolgprojecten verwacht worden. Veelal werd hier een negatief antwoord op gegeven. In de profit branche zijn de kosten lager en de mate waarin verbeteracties worden benut hoger; met een kleine hoeveelheid aan inspanning en kosten worden benutbare resultaten gegenereerd. De evaluatie wordt daardoor *steeds zinvoller*.

Verbeteringsacties m.b.t. werknemerssatisfactie, zoals aanpassing in het meubilair, licht en klimaat komen met regelmaat voor. Er wordt niet beweerd dat men beter niet kan evalueren wanneer er enkel geëvalueerd wordt 'om te evalueren'. De resultaten kunnen bij een tekort aan budget worden gebruikt als leermomenten voor vervolgprojecten. Daarnaast kan evalueren fungeren als een dialoog tussen de organisatie en de gebruikers van het concept. Echter wanneer er sprake zal zijn van een hoge kosten, in de voorbereidingsfase al vaststaat dat het kantoorconcept niet wordt aangescherpt en er geen vervolgprojecten zullen volgen, kan men beter *niet evalueren*.

5) *Het totale budget dat organisaties ter beschikking stellen voor de evaluatie, kan als indicator worden gebruikt om de houding van organisaties t.o.v. het belang /urgentie van het evalueren aan te tonen.*

De kosten voor de uitvoering van de evaluatie (exclusief vervolgacties en organisatorische belasting) in profit branche komen overeen met de kosten in de non profit branche. In de non profit branche wordt er mede geëvalueerd vanuit wetenschappelijk belang. Externe deskundige als het Center for People and Buildings voeren evaluatietrajecten uit waarin het kantoorconcept uitgebreid geëvalueerd wordt. Middels subsidies worden dergelijke kosten deels gefinancierd. Het is daarom moeilijk vast te stellen of de hoogte van het beschikbare budget iets zegt over het belang wat organisaties toekennen aan de evaluaties. Het belang van evalueren wordt bepaald wanneer er gefocust wordt op de voorbereidingsfase. Deze eerste fase van het evaluatieproces is verkennend, richtinggevend en structuurverschaffend. Het ontbreken van heldere doelstellingen voorafgaand aan het project, het niet vastleggen hoe de resultaten benut worden en het nauwelijks reserveren van budget voor vervolgacties zijn factoren die het belang van evalueren bepalen.

Het wenselijke antwoord op de verwachting is samen te vatten door te concluderen dat niet alleen het budget leidend is om een uitspraak te kunnen doen over het belang van evalueren dat organisaties incalculeren. Dit wordt namelijk bepaald door een opeenstapeling van meerdere factoren.

3.5 SAMENVATTING BELANGRIJKSTE CONCLUSIES

- Er wordt weinig gebruik gemaakt van meerdere lagen in de hiërarchie/ verschillende functies binnen de organisatie die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het initiatief.
- De rol van de initiator wordt hoofdzakelijk door het management/directie uitgeoefend.
- De mate van benutting van de resultaten is afhankelijk in hoeverre er support is van bovenaf.
- (Wie betaalt die bepaalt).
- Evaluaties voorzien in een kennisdoel om het kantoorconcept aan te scherpen en/of om een proces formeel af te sluiten.
- Evaluaties worden gebrekkig voorbereid.
- In de non profit en profit branche zijn de kosten voor de uitvoering van de evaluatie variërend.
- De meerderheid besteedt tot € 5000 (exclusief investeringen en organisatorische inspanning/ deelname onderzoek) aan de uitvoering.
- De baten bestaan hoofdzakelijk uit kennis en inzicht t.b.v. de werknemerssatisfactie en leiden tot aanscherpingen in het kantoorconcept.
- De baten bestaan hoofdzakelijk uit kennis en inzicht t.b.v. het geëvalueerde kantoorconcept en leiden tot het verbeteren van de werknemerstevredenheid.
- Kennis en inzicht wordt als 'managementtool' gehanteerd om de gegevens te gebruiken voor vervolgprojecten.
- Evalueren wordt (te) vaak beschouwd als een doel op zich.

4

HOOFDSTUK 4

SLOTCONCLUSIE, AANBEVELINGEN EN FINANCIËLE KATERN

De verwerking van het praktijkonderzoek is nu een feit. Wat rest zijn de aanbevelingen en de financiële katern. Voordat de aanbevelingen op basis van het praktijkonderzoek worden geformuleerd, wordt paragraaf 4.1 nuttig gemaakt door antwoord te geven op de centrale vraagstelling in de vorm van een slotconclusie.

De geformuleerde aanbevelingen in dit hoofdstuk worden in paragraaf 4.2 gekoppeld aan de conclusies die gedaan zijn in paragraaf 3.3. Binnen de aanbevelingen wordt een onderscheid gemaakt tussen de verschillende fasen van het evalueren. De aanbevelingen zijn toepasbaar voor zowel de profit als de non profit branche. In een aantal gevallen wordt er een uitzondering gemaakt. Dit wordt echter expliciet vermeld in de tekst. Tevens worden er uitspraken gedaan die een belangrijk en interessant punt zijn voor vervolgonderzoek.

In paragraaf 4.3 wordt in de financiële katern een bedrijfseconomisch verhaal beschreven dat inzichten geeft over de financiële kant van het evalueren. Gezien het kostenaspect wordt inzichtelijk gemaakt welke voor- en nadelen de verschillende wijze van evalueren met zich mee brengen. Tevens wordt de (financiële) meerwaarde van het rapport beschreven.

Tenslotte wordt dit laatste hoofdstuk afgesloten met paragraaf 4.4 waarin de auteur gezien de (concrete) doelstellingen, de resultaten/ervaringen uit het onderzoek en achtergronden een visie geeft en o.b.v. gezond verstand speculeert over het thema van het onderzoeksrapport. Er wordt een uitspraak geformuleerd over de hamvraag: evalueren, rendabel of obstakel?



4.1 SLOTCONCLUSIE

De redenen van evalueren vloeien voort uit informatiebehoefte in de vorm van kennis en inzicht ten opzichte van het kantoorconcept. Een ander veelgenoemd argument is het meten en optimaliseren van de werknemerssatisfactie en het in kaart brengen van de functionaliteit van het concept. Hierdoor wordt er een dialoog gecreëerd tussen de initiator en de gebruikers van het concept. Vanuit de cultuurkant bekeken heeft evalueren vaak een rituele waarde. Evalueren wordt dan gebruikt om bepaalde processen formeel af te sluiten of om een vermoedens te toetsen.

Van alle onderzochte evaluatieprojecten blijkt dat er hoofdzakelijk op productniveau geëvalueerd wordt. In evaluatietrajecten zijn aspecten als de bezettingsgraad, efficiency en besparing in m² in mindere mate vertegenwoordigd.

De evaluatiemethodieken zijn variërend. De uitvoering is afhankelijk van de (organisatorische) behoefte, de vooraf geformuleerde doelen, het aanwezige- en gereserveerde budget. Daarnaast worden evaluaties minimaal uitgevoerd middels enquêtes. Dit basisprincipe wordt aangevuld met interviews, groeps-gesprekken en in enkele gevallen wordt een extern deskundige ingeschakeld. Inschakeling van een externe partij lijkt te leiden tot een hogere respons waardoor de betrouwbaarheid en validiteit van de gegevens toeneemt. Middels een vergelijking met de evaluatierapporten en de bevindingen uit de interviews is gebleken dat inschakeling van een derde niet doorslaggevend is om resultaten optimaal te benutten. Evaluaties kennen een gemiddelde doorlooptijd die tussen de 1 en 6 maanden ligt.

Concluderend op de ervaringen van de ondervraagden, wordt nadat de evaluatie is afgesloten, geleerd dat een viertal factoren in de voorbereidingsfase beter uitgeoefend dienen te worden:

- 1) Een enthousiaste trekker van bovenaf (support).
- 2) Het incalculeren van de wijze waarop en welke resultaten in de praktijksituatie gebruikt worden in de vorm van doelgerichte (fysieke) verbeteracties, ook wel implementatiefase.
- 3) Heldere doelen stellen die SMART gedefinieerd zijn.
- 4) Budget reserveren voor benutting van vervolgacties.

De evaluatie levert leermomenten (kwalitatieve informatie) die veelal benut worden om de werknemerssatisfactie te optimaliseren, bijbehorende ervaring mee te nemen in gelijkwaardige vervolgprojecten (feed forward informatie) of om de 'spelregels' van het organisatiegericht huisvesten te benadrukken. Leermomenten zijn geen redenen om het concept in essentie aan te passen. Ze worden nuttig gemaakt door vervolgacties die bestaan uit: betere en meer groenvoorzieningen, extra meubilair, aankleding met kunst en het opstellen van gebruikershandleidingen om de gebruiksvriendelijkheid van het concept te verbeteren. Terugkoppelend naar de redenen van evalueren, kan een evaluatie ook ingezet worden in de vorm van een nulmeting of pilot.

Voordat de vervolgacties worden uitgevoerd, worden de resultaten van de evaluatie teruggekoppeld naar alle betrokkenen van de evaluatie: zowel het operationele als het tactische en strategische niveau Gehele organisatie). De uitvoering vindt plaats door een bepaalde taskforce of projectgroep (personen uit verschillende hiërarchische niveaus/verschillende functies) in werking te stellen die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de activiteiten en de dialoog tussen de werknemers en organisatie moet onderhouden.

Ter afsluiting kan er geconcludeerd worden dat evalueren in de praktijk hoofdzakelijk gebruikt wordt als een doel op zich. Evalueren wordt niet gezien als een middel waarmee kennis gebruikt kan worden om verbeteracties te implementeren en fouten te zien als leermomenten. Evaluatieprocessen worden in optiek niet afgerond, omdat de naleving van de resultaten hekelte. De vraag die hieruit voortkomt is of het wel verstandig is om in een dergelijke situatie een evaluatie uit te voeren.

4.2 AANBEVELINGEN OPDRACHTGEVERS

De aanbevelingen zijn onderverdeeld in de thema's die tevens gehanteerd zijn om structuur aan te brengen in de conclusies. De aanbevelingen zijn bestemd voor de opdrachtgevers en hebben betrekking op alle personen die een organisatiegericht kantoorconcept willen evalueren.

Ze vormen een *handleiding* met daarin de belangrijkste punten om stapsgewijs een rendabel evaluatieproces te volbrengen, zie figuur 4.1. Voordat de aanbevelingen beschreven worden, dient onderstaande tabel als samenvatting van de belangrijkste aandachtspunten binnen deze paragraaf. Daarnaast kan het gehanteerd worden als checklist. Het doel hiervan is om voorafgaand aan de evaluatie te analyseren of aan de voorwaarden is voldaan om het betreffende (kantoor)concept op basis van betrouwbare en valide gegevens te verbeteren (vervolgacties).

Figuur 4.1 Handleiding rendabel evalueren:

	Check items voorafgaand aan de evaluatie
<i>Initiator</i>	☒ Draagvlak voor het initiatief wordt gedragen door meerdere functiegroepen en verschillende lagen in de hiërarchie. ☒ Er is support van bovenaf om de evaluatie voldoende betekenis geven.
<i>Initiatief en voorbereiding</i>	☒ De doelstellingen zijn schriftelijk vastgelegd en voorzien van SMART criteria (specifiek, meetbaar, acceptabel, reëel en tijdgebonden), zodat ze achteraf makkelijk meetbaar zijn. ☒ Interpretatie van de resultaten is schriftelijk vastgelegd. ☒ Er is budget gereserveerd voor eventuele vervolgacties. ☒ Directie/ management stemt in met voorgaande punten.
<i>Uitvoering</i>	☒ Voordat de uitvoering plaats vindt, wint een evaluatie aan waarde door een nulmeting uit te voeren. ☒ Er wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen evalueren op product- en procesniveau. ☒ Het onderzoek bestaat zowel uit kwalitatieve als kwantitatieve elementen. ☒ Onafhankelijk van het doel wordt er geëvalueerd middels verschillende methoden, tenminste: enquêteren, interviewen en het afnemen van groeps gesprekken. ☒ Bij het ontbreken van specialistische kennis, het willen beschikken over betrouwbare data en/of de wetenschap te dienen, moet men aan de hand van de doelen en het beschikbare budget overwegen om een externe partij in te schakelen. Tevens leidt de betrokkenheid van een specialist tot een verhoging van de response.
<i>Resultaat</i>	☒ De resultaten worden vanuit meerdere perspectieven benut: leermomenten voor vervolgprojecten, concrete (tastbare) verbeteracties en optimaliseren van het gebruik van het kantoorconcept. ☒ Op basis van de resultaten wordt bepaald of de data betrouwbaar en toereikend genoeg is om vervolgacties uit te voeren. ☒ De resultaten worden middels verschillende methoden teruggekoppeld naar alle betrokkenen van de evaluatie. ☒ De betrokkenen worden in de gelegenheid gesteld om te reageren.
<i>Toepassing</i>	☒ Alle vervolgacties dienen uitgedacht en gedocumenteerd te worden.
<i>Nazorg</i>	☒ De toepassing op vooraf vastgestelde termijnen monitoren.

Integratie plan, do, check , act

Naast de algemene aanbevelingen worden er op basis van de deming cirkel een advies beschreven die de evaluatie structureert volgens de 'Plan, do, check, act' methode. Het doel hiervan is om het kwaliteitsniveau van het proces aan te sturen. Wanneer de conclusies uit het onderzoek geïntegreerd worden met de theorie over de deming cirkel, ontstaat er qua opzet van de evaluatie een bredere toepassing. Op de volgende pagina kunt u de betreffende uitwerking terugvinden.

Om in deze situatie het optimale uit de evaluatie te halen is de naleving van onderstaande fasen belangrijk:

- Plan:** De evaluatie dient nauwkeurig voorbereid en uitgezet te worden in volgorde van tijd (planning). Er moet een antwoord komen op vragen als: waarom-, wat-, hoe-, waarmee-, en met wie wordt er geëvalueerd? Zijn er alternatieven? en wat zijn de ervaringen uit het verleden of van andere organisaties?
- Do:** In de planning heeft de uitvoering van de evaluatie groen licht gekregen en is voorzien van commitment. Door de geschikte onderzoeksmethode(n) (afhankelijk van de doelen en budget) worden de gewenste onderzoeksresultaten geleverd.
- Check:** De resultaten worden belicht op draagvlak, betrouwbaarheid en validiteit: de resultaten worden teruggekoppeld naar alle betrokkenen en eventuele misvattingen worden rechtgezet. Indien de gegevens onvolledig zijn of niet overeenstemmen met de werkelijkheid, dient het onderzoek aangepast en/of herhaalt te worden.
- Act:** Deze fase is hoofdzakelijk bepalend in hoeverre de evaluatie rendabel wordt. Door voorgaande fasen in acht te nemen, worden de leermomenten omgezet in verbeteracties. De organisatie legt de nadruk op de communicatie en informeert alle betrokken over het doorvoeren van de aanpassingen aan het kantoorconcept. Na de invoering worden de effecten gemonitord en gecommuniceerd naar de betrokkenen.

4.2.1 Initiator

- Hoe breder gedragen het initiatief is, hoe groter het draagvlak en medewerking binnen de organisatie.

Om na te gaan of het zinvol is om een evaluatieproces in z'n geheel uit te oefenen, is het aan te bevelen om meerdere functiegroepen en lagen in de hiërarchie binnen de organisatie te betrekken. Gezamenlijk dient er overwogen te worden:

- *Wat is de (evaluatie)noodzaak?*
- *Over welke resultaten willen we beschikken?*
- *Welke budget is beschikbaar?*
- *Hoe wordt er geëvalueerd?*
- *Wat gaan we met de resultaten doen?*

Vanuit een ander optiek is het raadzaam om na te gaan of er ook andere methoden ingezet kunnen worden om het gewenste resultaat te boeken. Methodieken als audits, nulmetingen en enquêtes zijn eenvoudig uit te oefenen tegen relatief lage kosten. Bij de 'uitvoering' wordt hier dieper op ingegaan.

4.2.2 Initiatief / voorbereiding

Om alle factoren in de praktijk optimaal te realiseren, wordt het volgende aanbevolen:

- Zorgen dat management/directie de plannen steunt.
Wanneer het management/directie niet de initiator is van de evaluatie moet er getracht worden om de evaluatie zo hoog mogelijk in de organisatie te wortelen. Zodoende ontstaat er een dialoog tussen de initiator en het management/ directie. Een enthousiaste trekker kan het belang van goed evalueren toelichten middels diverse methoden als presentaties, meetings en voorlichtingen. Men moet aandacht vragen, krijgen en onderhouden. Het schriftelijk vastleggen van afspraken tussen de initiator en het management/directie leidt tot een soort van overeenkomst waarin de evaluatie bestaansrecht krijgt.
- Interpretatie verwachte resultaten schriftelijk vastleggen.
Door vooraf stil te staan bij de resultaten die uit de evaluatie kunnen voortkomen (bijv. o.b.v. vermoedens), wordt er ruimte voor bijstelling en aanpassing van het te evalueren concept gecreëerd. Men komt minder voor verrassingen te staan waardoor de werkelijke benutting van de resultaten geoptimaliseerd wordt en extra kosten (kunnen) worden bespaard. Daarnaast wordt men gestimuleerd en enigszins gedwongen om na te denken over de implementatiefase. Om misverstanden te voorkomen verdient het de aanbeveling om de interpretatie van de resultaten van tevoren te documenteren.

▪ De doelstellingen schriftelijk vastleggen en voorzien van SMART criteria.

Om het draagvlak t.o.v. de doelstellingen (en de gehele evaluatie) te vergroten dienen alle betrokken eensgezind te zijn en zich te kunnen vinden in de doelen. Bij de totstandkoming van de doelen is er rekening gehouden met vragen als: *wat willen we? welke middelen zijn beschikbaar en passen de doelen binnen de organisatie?* Ook hier is het aan te bevelen om de doelen schriftelijk vast te leggen. Anticipeer op de diversiteit van de betrokkenen in de evaluatie. Dit kan onduidelijkheden en weerstand voorkomen. Doordat de doelen voldoen aan SMART criteria (specifiek, meetbaar, acceptabel, reëel en tijdgebonden), kunnen ze achteraf gemeten worden om te bepalen in hoeverre ze gerealiseerd zijn. Bijsturing behoort dan tot de mogelijkheden.

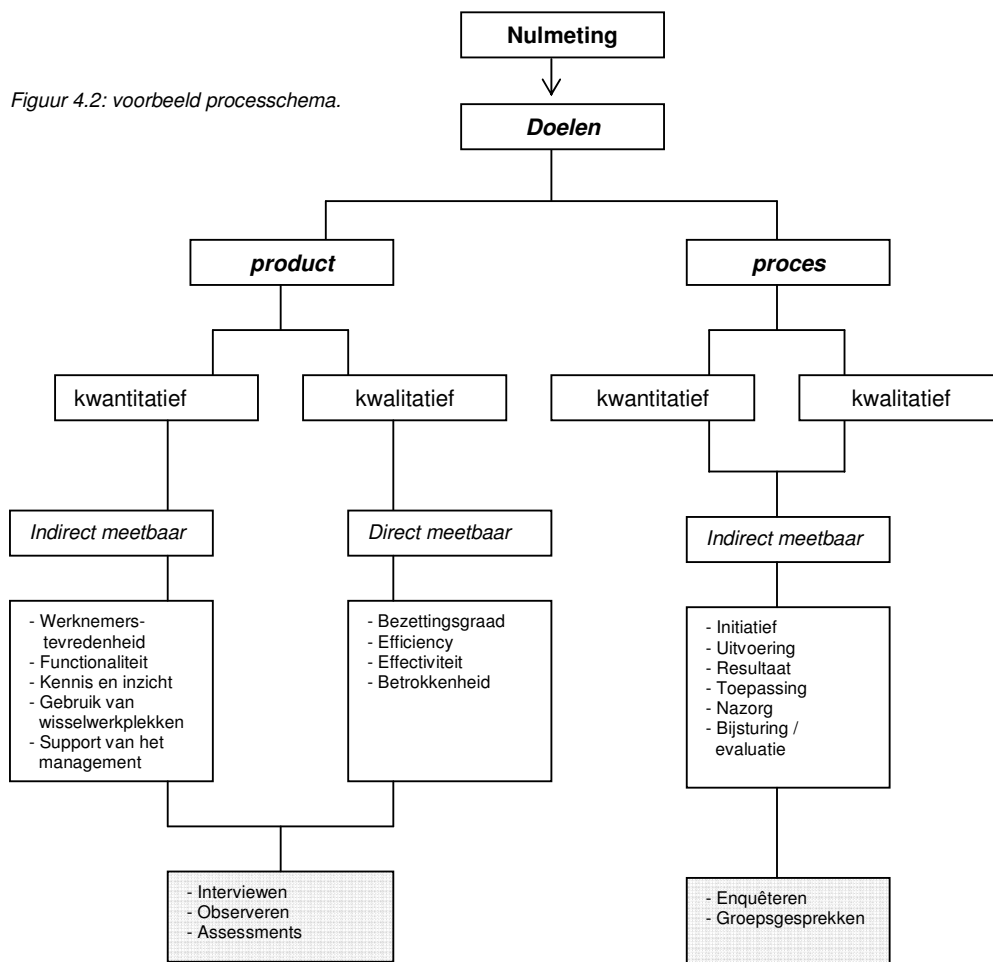
▪ Reserveren van budget voor (eventuele)vervolgacties.

Indien er geëvalueerd wordt om (ook) vervolgacties te benutten is het raadzaam om voorafgaand aan de evaluatie een bepaald budget te reserveren. Hierdoor ontstaat er een bron waaruit vervolgacties geput kunnen worden.

4.2.3 Uitvoering

▪ Bepaal a.d.h.v. een processchema wat er geëvalueerd wordt en volgens welke methode dit gebeurt.

Nadat een nulmeting is uitgevoerd, moet men op basis van de doelen bepalen of er op product of procesniveau wordt geëvalueerd. Vervolgens bepaald men of er sprake is van kwantitatief en/of kwalitatief onderzoek, waarna de meetbaarheid wordt aangetoond. Aan de hand van deze stappen wordt er bepaald welke onderwerpen in de evaluatie meegenomen worden. Als laatste wordt bepaald (in hoeverre er budget beschikbaar is) welke methodieken geschikt zijn om de betreffende onderwerpen te onderzoeken. Soortgelijk schema is terug te vinden in figuur 4.2.



Methodieken

Een concreet advies over de meest adequate wijze van evalueren is afhankelijk van de doelen die de organisatie voor ogen heeft en het budget wat gespendeerd kan worden. Er zijn echter een aantal *vuistregels* waar men rekening mee moet houden, te weten:

- Maak gebruik van een nulmeting.

Het is voor (vooral lerende) organisaties aan te bevelen om gebruik te maken van een nulmeting. Een nulmeting leidt tot beter gebruik en onderbouwing van doelen die voor de evaluatie vastgesteld kunnen worden. Tevens kunnen recente knelpunten vroegtijdig gelokaliseerd worden.

- Ga verder dan enkel enquêteren.

Om de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten en de validiteit van de gegevens te verhogen, is het raadzaam om niet enkel te enquêteren. Het onderzoek wordt dan te eenzijdig en star. Het afnemen van interviews leiden tot het in kaart brengen van attitudes onder het personeel. Om representatief te interviewen moet een percentage van ongeveer 5% van de respondenten ondervraagd worden. Kortom: maak gebruik van middelen die kwalitatieve en kwantitatieve gegevens genereren.

- Overweeg inschakeling van een extern deskundige.

Beschikt men over de benodigde knowhow? Hoeveel waarde hecht men aan resultaten die representatief en valide zijn? Hoeveel budget is beschikbaar? en etc. Inschakeling van een externe partij is een optie die te overwegen is.

- Zorg dat het evaluatieproces beheerst wordt.

Om het evaluatieproces in waarde te verhogen, moeten de vijf beheersaspecten (*tijd-, geld- informatie-, organisatie- en kwaliteitsbeheersing*) voldoende aandacht krijgen bij de uitvoering van het proces. Ze dienen doordacht uitgewerkt te worden, zodat de evaluatie beter gestructureerd en beheerst kan worden.

4.2.4 Resultaat

In onderstaande tekst worden aanbevelingen gedaan op de volgende deelgebieden: *evalueren als middel om te verbeteren* en *terugkoppeling van de resultaten naar de betrokkenen*.

- Gebruik evalueren als een middel om te verbeteren.

Evalueren moet niet gezien worden als een doel op zich maar als een middel om de kennis optimaal te gebruiken en hiermee verbeteringen in het kantoorconcept aan te brengen. Die kennis dient zodanig beheerd te worden, zodat het niet verloren gaat. Onder verbeteren vallen ook de niet tastbare verbeteracties, als het optimaliseren van het gebruik van het concept en de naleving van de 'werkregels'. Daarvoor is het nodig kennis systematisch op te slaan in bijvoorbeeld databanken en beschikbaar te stellen aan anderen via gemakkelijk te benaderen media, zoals intranet of extranet.

- Koppel de resultaten terug naar alle betrokkenen van de evaluatie.

Terugkoppeling van de resultaten naar alle betrokkenen van de evaluatie (met in het bijzonder de gebruikers van het kantoorconcept) kan twee doeleinden behartigen:

- Bijsturing van de evaluatie (zijn alle doelen behaald?, zijn die resultaten beschikbaar die we daadwerkelijk kunnen gebruiken en zijn de resultaten een weerspiegeling van de werkelijkheid?).
- Bijsturing van de praktische benutting van de resultaten. Uit de evaluatie is gebleken dat.....,deze vervolgacties zijn gedaan....., maar is hiermee ook het probleem verholpen?

Wie? Alle betrokkenen die een rol hebben gehad in de evaluatie optimaal informeren over dergelijke zaken.

Hoe? Niet enkel gebruik maken van presentaties, rapporten en intranet maar meerdere middelen inzetten. Stel de betrokkenen in de gelegenheid om te reageren op de resultaten. Mochten er afwijkingen, misverstanden en/of vragen optreden, dan kunnen deze tijdig verholpen worden. De terugkoppeling van de resultaten leidt tot bijsturing en ter afsluiting van het proces.

Waarom? Eventuele knelpunten kunnen beter in een vroeg stadium aangetoond worden dan dat er naderhand bijgestuurd moet worden. Kortom: *beter voorkomen dan genezen!*

4.2.5 Toepassing

Om de toepassingsfase (ook wel implementatie) optimaal vorm en inhoud te geven, is het aan te bevelen om de implementatie van de resultaten in grote lijnen volgens onderstaande punt uit te voeren:

- Alle vervolgacties zijn voorzien van draagvlak en worden gedocumenteerd.

De vervolgacties worden middels de vastgestelde methoden uitgevoerd. De nadruk komt te liggen op de communicatie tussen de doelgroep en degene die de resultaten invoert. De resultaten uit de evaluatie worden gecontroleerd op betrouwbaarheid om ze uiteindelijk van draagvlak te voorzien. Door middel van monitoren en terugkoppeling van de resultaten naar de betrokkenen, wordt het evaluatieonderzoek versterkt. Wanneer er commitment is over de resultaten van de evaluatie dienen de resultaten worden benut zoals ze in de voorbereidingsfase (in grote lijnen) zijn ingepland. Aan afwijkende aanpassingen zoals mutaties t.o.v. het klimaatsysteem moet gehoor worden gegeven.

4.2.6 Nazorg

Nadat de verbeteracties geïmplementeerd zijn, dient het evaluatieproces afgerond te worden met een periode waarin men aandacht heeft voor de nazorg.

- De toepassing op vooraf vastgestelde termijnen monitoren.

In de nazorg is het van belang dat men het toepassingsproces monitoort waarin diverse onderwerpen aan de orde komen:

- Zijn alle doelstellingen behaald?
- Zijn alle betrokkenen goed geïnformeerd?
- Zijn alle verbeteracties uitgevoerd?
- Hebben de verbeteracties geleid tot het gewenste effect?

De nazorg fase kan leiden tot bijsturing en aanpassingen in het evaluatieproces. Het fungeert niet alleen om het proces formeel af te sluiten, maar voornamelijk om de 'puntjes op de i te zetten'.

4.2.7 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Het praktijk onderzoek bood geen ruimte om het WODI instrument te analyseren en raakvlakken te ontdekken met de evaluatieprojecten binnen de profit branche. Verder onderzoek naar de integratie met de profit branche verdient de aanbeveling. Een ander interessant punt voor nadere studie is een onderzoek naar de investeringskosten en exploitatiekosten van de evaluatieprojecten van verschillende organisaties om op financieel vlak te concluderen en te adviseren.

Integratie WODI instrument met de profit branche

Om de huidige kennis, ervaringen en data te communiceren naar de buitenwereld, moet er getracht worden om een centraal evaluatiemethodiek op te zetten die (organisatiegebonden) aangepast kan worden. Hierdoor worden de mogelijkheden tot benchmarking vergroot en kan het gebruik van data uit de cases worden gebruikt voor verdere theorievorming.

Het wetenschappelijk onderzoeksinstrument WODI (Werkomgevingsdiagnose- Instrument) is momenteel één van de diepgaandste instrumenten die het evaluatieproces vanuit verschillende doeleinden uitvoert:

'Bestaande instrumenten op het gebied van werk en werkomgeving, zoals vragenlijsten in het kader van onderzoek naar tevredenheid of arbeidsbeleving van de medewerkers en de verplichte Risico Inventarisatie & Evaluatie, gaan vaak onvoldoende in op de fysieke omgeving. Hetzelfde geldt voor kwaliteitsmodellen als de Balanced Score Card en het INK model van het Instituut Nederlandse kwaliteit. Instrumenten die wel specifiek zijn ontwikkeld om het functioneren van de fysieke werkomgeving te meten, zijn vaak onvoldoende afgestemd op innovatie kantooromgevingen met flexibel gebruik van een gedifferentieerd aanbod aan uiteenlopende typen werkplekken. Vanwege deze omissies is een integraal diagnose instrument ontwikkeld om een groot scala aan werkomgevingsaspecten op wetenschappelijk verantwoorde wijze te kunnen meten'²⁹.

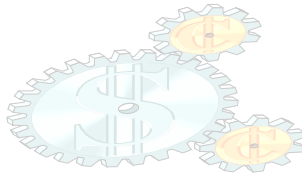
Momenteel wordt het instrument voornamelijk gebruikt voor de non profit branche. Vervolgonderzoek zou moeten achterhalen in hoeverre onderdelen van het WODI instrument raakvlakken heeft met de profit branche. Indien mogelijk kan er onderzocht worden op welke fronten het instrument aangepast, geoperationaliseerd kan worden en commercieel aantrekkelijk is binnen de profit branche. Daarnaast geldt hoe meer licenties verstrekt kunnen worden hoe groter de kennisdeling zal zijn.

Onderzoek naar de relatie tussen de kosten en de mate van benutting van vervolgacties

Een belangrijk punt voor vervolgonderzoek is het onderzoeken van een betrouwbare en valide relatie tussen de kosten en de mate waarin verbeteracties in de praktijk worden benut. Door de investering- en exploitatiekosten in kaart te brengen en dieper in te gaan in hoeverre resultaten benut zijn, kunnen significante relaties of tegenstrijdigheden onderzocht worden. Het is echter de vraag of organisaties deze gegevens vrijgeven.

²⁹ Volker, F. en Voordt, D.J.M. van der: WODI- Evaluatie Toolkit, blz. 1 e.v., 2005.

4.3 FINANCIËLE KATERN



Evalueren is een dienst en geen product. De opbrengsten van het evalueren zijn bijna niet in cijfers uit te drukken en gezien de afbakening van het praktijkonderzoek, kan er op financieel vlak een beperkte hoeveelheid stof behandeld worden. Deze paragraaf beschrijft de belangrijkste raakvlakken in een voornamelijk theoretische onderbouwing.

Voordat de diverse kosten en opbrengsten van evalueren in breed perspectief beschreven worden, komen verschillende 'kostengroepen' aan bod waarin de voor- en nadelen belicht zijn. Vervolgens worden de middelen om te evalueren op financieel gebied kort toegelicht. Hierna wordt er een concrete onderbouwing gegeven die aangeeft in welke gevallen men gebruik kan maken van een dienst van een derde (gedeeltelijke uitbesteding). Tenslotte en niet het minst belangrijkst wordt de financiële meerwaarde van het rapport toegelicht.

Hieronder volgt een overzicht van de verschillende kosten en opbrengsten die gepaard gaan met evalueren. Het verschaft kennis op bedrijfseconomische gronden en het maakt de kosten en baten inzichtelijk.

Opbrengsten	Kosten	
- Minder ziekte verzuim. - Verhoging arbeidssatisfactie. - Luisterend oor naar medewerker. - Culturele betekenis (Management informatie). - Positief visitekaartje buitenwereld. - Verbetering arbeidsomstandigheden. - Verhoging productiviteit.	Vaste kosten Advieskosten, bestaande uit:	Variabele kosten Manuren incidenteel x uurtarief
	- Verwerken gegevens. - Analyseren gegevens. - Adviezen genereren (rapporteren en presenteren). - Andere kosten: tijdsbesteding invullen door respondenten.	- Responstijd steekproef. - (extra) Vergaderingen. - Verhogen van commitment. - Bijsturing uitvoering. - Bijsturing benutting resultaten/ vervolgcities.

Toelichting tabel: wanneer de betekenis van kosten wordt gerelateerd aan het onderzoeksthema van dit rapport, worden de vaste kosten bepaald aan de hand van de diepgang van de evaluatie. De hoogte van de vaste kosten, ook wel advieskosten, wordt bepaald door de arbeidsuren die ermee gepaard gaan. De variabele kosten treden op wanneer de geplande uren overschreden worden of wanneer incidentele activiteiten als extra vergaderingen en het ontbreken van commitment leiden tot extra inspanningen (tijd = geld). De opbrengsten geven de belangrijkste baten van het evalueren weer.

Kostengroepen

Uit het onderzoek is gebleken dat de grootste groep verhoudingsgewijs tussen de €14.500 en €16.000 spendeert aan de uitvoering van de evaluatie. Daarnaast is een andere groep in mindere mate vertegenwoordigd waarin de evaluatie tot €5.000 kost. Omdat de verschillen significant zijn, worden in onderstaand overzicht de voor- en nadelen van beide 'kostengroepen' behandeld.

Kostengroep tot €5.000		Kostengroep €14.500 - €16.000	
Voordelen	Nadelen	Voordelen	Nadelen
Lage tot geen kosten.	Reductie betrouwbaarheid en validiteit v/d resultaten.	Verhoging betrouwbaarheid en validiteit v/d resultaten (onderzoek kent meer diepgang).	Hoge(re) kosten (afhankelijk van de soort organisatie met bijbehorend kapitaal).
Weinig onrust in organisatie.	Verbeteracties moeilijker in te voeren.	Verbeteracties makkelijker in te voeren (commitment).	Kan leiden tot onrust in organisatie (enquêtes, groepsgesprekken, interviews en etc.).
Lage tot geen Verantwoording aan management /directie.	Men is beperkter in het stellen van doelen.	Onderzoek kan breed worden opgepakt.	Meer verantwoording aan management/directie.

Belangrijke aantekening bij bovenstaand schema is dat organisaties zichzelf moeten afvragen wat men nu precies wilt en vooral waarom men dit wilt:

wordt er geëvalueerd om vermoedens te toetsen of om een proces formeel af te sluiten? In dit geval zullen de kosten van het onderzoek laag kunnen liggen. Men heeft immers al besloten om de resultaten niet te benutten in concrete verbeteracties. Daarnaast is diepgaand onderzoek geen vereiste om vermoedens te toetsen of een proces af te sluiten.

Een belangrijk punt voor vermelding zijn de oorzaken die ertoe hebben geleid dat de ene kostengroep tussen de €0 - €5.000 spendeert aan de uitvoering, terwijl de ander kiest voor een bedrag tussen de €14.500 - €16.000. In onderstaande tekst worden in grote lijnen de redenen waarop die kosten zijn gebaseerd, beschreven.

Kostengroep €0 - €5.000

- Evalueren hoofdzakelijk middels enquêtes.
- Terugkoppeling naar gehele organisatie middels plenaire bijeenkomsten en internet.
- Diversiteit en aantal betrokkenen is beperkt.
- Beperkte diepgang van het onderzoek.

Kostengroep €14.500 - €16.000

- Inschakeling externe deskundigheid.
- Afnemen van een enquête, respons van minstens 60%.
- Observeren, bezettingsgraadonderzoek.
- Houden van groepsgesprekken en interviews.
- Werkoverleg.
- Terugkoppeling naar medewerkers, management/directie middels internet, rapporten, bijeenkomsten en overleg.
- Onderzoek kent de nodige diepgang.

In bovenstaande opsomming is het totale kostenaspect moeilijk te af te lezen. De grootste invloed die de hoogte van de kosten bepalen, is de inschakeling van een externe partij. In beide kostengroepen worden hoofdzakelijke dezelfde doelen vastgelegd, maar verschilt het in de methodes waarmee en in hoeverre de doelen daadwerkelijk gerealiseerd worden. In onderstaande alinea's worden de meest gebruikte methodes beschreven.

Evaluatie middelen

Een evaluatieproces kan worden uitgevoerd door een diversiteit aan middelen. Elk middel wordt volgens een bepaalde werkwijze uitgevoerd en vergt tijd en dus geld. Omdat elke evaluatieproject een eigen inzet en doorlooptijd heeft, is de financiële vertaling van de middelen vrij lastig. In de praktijk worden de kosten bepaald door de hoeveelheid uren die gemaakt worden maal het tarief dat gehanteerd wordt. Het beschikbare budget is (meestal) de bovengrens en dient (voor bijvoorbeeld de consultant) als richtlijn. In onderstaande alinea's worden de financiële kenmerken van de belangrijkste evaluatietools beschreven. Er wordt inzichtelijk gemaakt welke (tijd)offers er globaal gezien geleverd dienen te worden:

▪ Interviewen

Interviewtijd: 1 of 1,5 uur per gesprek. Verwerken van de gegevens neemt 1 à 1,5 uur in beslag. Per organisatie/onderzoek leidt het maken van een interviewgids/vragenlijst tot voorbereidingstijd. In een aantal gevallen worden er tweegesprekken gepland waardoor efficiency wordt bereikt en de objectiviteit wordt gestimuleerd.

▪ Groepsgesprekken

Idem aan interviewen.

▪ Observeren

Omdat observeren bestaat uit het waarnemen van verschijnselen, kost het tijd om rond te lopen. Het opstellen van een 'aandachtspuntenlijst' vergt ook tijd, zodat men gericht kijkt en dus weet wat er gezocht wordt. De verwerkingstijd is afhankelijk van de methode die men hanteert om gegevens te noteren tijdens het observeren.

▪ Enquêteren

Het maken van de vragenlijst is het meeste werk. Daarna is de tijdsfactor afhankelijk van de gekozen werkwijze: een enquête kun je op internet plaatsen, zodat respons gelijk in databas zit (zeer efficiënt qua verwerkingstijd), maar kan ook face to face worden afgenomen op papier, waardoor data-entry er als aparte tijdseenheid bijkomt.

Bij alle varianten geldt dat de verwerkings- en analysetijd van de data er nog bijkomt. De tijd bestaat uit: het formuleren van conclusies, aanbevelingen en het rapporteren (is bij alle methoden vrijwel gelijk). Ook geldt voor alle varianten dat er één manier is die het meest drukkend is op de kosten, namelijk de 1-op-1 methode (vb. interviewen en afnemen van een enquête op papier) en het persoonlijk verwerken van de data. Hier staat tegenover de goedkopere variant: het interviewen en enquêteren waarmee met meerdere personen tegelijk wordt gewerkt. De respondenten zetten zelf de data rechtstreeks in een database (effectiever en efficiënter).

Externe deskundigheid?

Reflecterend op de factoren die de hoogte van de kosten bepalen, verdient het de aanbeveling om te focussen op de vraag: *waar is inschakeling van een derde partij afhankelijk van?* Onderstaande tekst beschrijft de hoofdlijnen.

Een evaluatieproces kan gezien de complexiteit, management controle en organisatorische verwevenheid met het primaire proces nooit in z'n geheel uitbesteed worden³⁰. In de praktijk is gebleken dat de inschakeling van een externe partij de evaluatie wel positief kan bijdragen (hogere respons, betere realisatie van de doelen, resultaten kennen een hogere betrouwbaarheid en validiteit). Uit het onderzoek is gebleken dat vooral grote organisaties zoals, Kamer van Koophandel Rotterdam, Aegon Den Haag en Vrom- inspectie Z.W. Rotterdam gebruik maken van externe deskundigheid.

In dergelijke organisaties is het evaluatieproces gezien de doelen (het belang) te complex om op eigen kracht uit te voeren. Samenwerking met een onafhankelijke externe partij is dan een optie die te overwegen is.

De keuze van het in eigen beheer houden van processen of ze uit te besteden, is afhankelijk van een aantal factoren. Het blijkt dat de mate van verwevenheid met het primaire proces en de zichtbaarheid voor de gebruiker belangrijke motieven zijn om processen in eigen beheer te houden. Daarentegen zijn technische knowhow, personeelscapaciteit en veronderstelde hogere productiviteit de factoren die juist tot uitbesteding zullen leiden.

Het komt erop neer dat inschakeling van externe deskundigheid betrekking heeft op de directe relatie van de betreffende dienst ten opzichte van de primaire proces. Wanneer blijkt dat huisvesting zo dicht bij de mensen zit, dan kan men het evaluatieproces beter in z'n geheel in eigen hand houden.

Financiële meerwaarde

De aanbevelingen die op basis van het praktijk onderzoek geformuleerd zijn, worden gekenmerkt als een handleiding om een evaluatietraject een zo hoog mogelijk rendement toe te kennen. Terugkoppelend naar het verwachte eindproduct die in de inleiding beschreven is, hebben de uitkomsten van dit rapport de vermoedens van de opdrachtgevers bevestigd en voorzien van een goede onderbouwing. Het rapport levert bruikbare informatie en inzichten die de opdrachtgevers nuttig maken door beter te kunnen adviseren naar (potentiële) klanten.

Op bedrijfseconomische gronden wordt er door de opdrachtgevers op het gebied van evaluatiemethoden geadviseerd om geen licentie te nemen op integrale diagnose instrumenten, omdat gezien de gebrekkige benutting van de resultaten (onderzoeksconclusie), het kostenaspect te hoog is. De opdrachtgevers zijn er niet van overtuigd dat de kosten van dergelijke instrumenten de inspanningen waard maken.

Methoden als enquêtes, interviews en groepsgesprekken zijn beter kosteneffectief en ondanks dat ze minder diepgang kennen, worden de resultaten nagenoeg op dezelfde wijze benut, als het geval is wanneer integrale diagnose-instrumenten worden gehanteerd.

De andere kant van de meerwaarde is terug te vinden in het feit dat de opdrachtgevers beschikken over een handleiding. Hierin staan de richtlijnen beschreven hoe een evaluatie zo effectief en rendabel mogelijk uitgevoerd dient te worden. Door deze richtlijnen na te streven, worden de kosten voor de uitvoering van de evaluatie goedge maakt door de opbrengsten (baten). De opbrengsten als een lager ziekteverzuim, hogere productiviteit en verbetering van de arbeidsomstandigheden leveren indirect een bijdrage aan het primaire proces. Terugkoppelend naar het denken vanuit winstoptimalisatie, kan het effectief uitoefenen van een evaluatie een bijdrage leveren aan de winst voor het primaire proces.

³⁰ Es, W. van de: Facilitair Inkoopmanagement, 2004/2005.

4.4 REFLECTIE: EVALUEREN RENDABEL OF OBSTAKEL?

Tegenwoordig is de invoering van organisatiegericht huisvesten niks nieuws en innovatief meer. Organisaties vragen zich af of dergelijke concepten het evalueren waard is. Al lettende op de kosten en de focus voor de core business wordt evalueren getypeerd als een ondergeschoven kindje.

De resultaten uit het praktijkonderzoek tonen de volgende overeenkomsten tussen de profit en non profit branche: veelal is de directie/management de initiator, de evaluaties worden gebrekkig voorbereid waardoor de evaluatie aan waarde verliest, de uitvoering vindt plaats op productniveau, enquêteren dient als basis om een evaluatie uit te oefenen en de hoogte van het budget zegt niets over de mate waarin vervolgacties benut worden.

Daarnaast zijn er ook verschillen aangetoond, onder andere: de non profit branche maakt meer gebruik van externe deskundigheid en mede hierdoor zijn de kosten hoger, de resultaten worden teruggekoppeld naar het management/ directie via verschillende methoden en de resultaten worden benut door informatie en inzichten voor o.a. vervolgprojecten. In de profit branche worden de resultaten teruggekoppeld naar de gehele organisatie, maar enkel via internet. De kennis en inzichten die de evaluatie levert, leidt voornamelijk tot acties om werknemerstevredenheid te verbeteren.

In het praktijkonderzoek is gebleken dat de kosten voor uitvoering van de evaluatie in de non profit en profit organisaties variëren. De grootste groep besteedt tot € 5000 aan de uitvoering. Daartegenover staat een kleine groep die tot de € 35.000 spendeert.

De evaluatie wordt primair gebruikt als afsluiting van een proces of als toetsmiddel ter bevestiging om datgene te meten wat wordt vermoed. Voordat hierover een oordeel wordt gegeven, is het de vraag of er in deze situaties wel sprake is van een evaluatie? Met andere woorden: *kan er met behulp van een minima aan middelen toch worden geëvalueerd?*

Afhankelijk van de doelen en o.a. het beschikbare budget kunnen eenvoudige evaluaties met een beperkte diepgang, zoals ook in de profit branche het geval is, uitgeoefend worden. In hoofdlijnen bestaan de belangrijkste doelen uit het leveren van kennis en inzichten voor vervolgprojecten, het onderbouwen van vermoedens en in mindere mate het lokaliseren van knelpunten om (kleine) verbeteracties te verrichten. Die heermee gemoeide methoden bestaan veelal uit een nulmeting, bezettingsgraadonderzoek, enquête en een observatie.

Veelal wordt er geëvalueerd om bepaalde vermoedens aan te tonen/te bevestigen. De resultaten zijn in die zin minder belangrijk, omdat ze niet als onderpand fungeren voor vervolgacties. Meestal komt dit door een gebrekkige voorbereiding waarin niet is vastgelegd wat de mogelijke resultaten uit de evaluatie kunnen zijn, er geen budget gereserveerd is voor vervolgacties, het ontbreekt aan (SMART) doelen en er onvoldoende support is van het management/directie. In die context wordt evalueren gebruikt als duur woord voor onderzoeken; men evalueert dan om te 'evalueren'.

Een misplaatst oordeel is dat evaluaties fungeren ter afsluiting van een proces. Het is immers niet zinvol om alleen maar te constateren dat iets niet is gegaan zoals gedacht, zonder daarbij na te gaan of dat in de toekomst vermeden kan worden. Dat betekent dat er wijzigingen in (ofwel in het organiseren) aangebracht moeten worden. Ondanks dat kantoorconcepten niet in essentie worden aangetast, dient evalueren primair als onderbouwing voor aanscherpingen/verbeteringen in het (huidige) kantoorconcept. Deze acties zijn voornamelijk gericht om de medewerkertevredenheid te optimaliseren. Evalueren wordt dan ingezet als dialoog tussen de gebruikers van het concept en de organisatie. Veelal wordt er voorbij gegaan aan dit belang en worden de resultaten enkel benut als onderpand voor vervolgprojecten of louter om kennis en inzicht te genereren t.b.v. het management/directie.

Wanneer er vanuit het *plan, do, check* en *act* schema naar de evaluatieprojecten wordt gekeken, valt het op dat de evaluatie tekort schiet op het 'plan' en 'act' vlak van het model. In de planning wordt er onvoldoende stil gestaan waarom er nu precies geëvalueerd wordt en/of andere mogelijkheden (beter) geschikt zijn. Eén van de aanduidingen hiervoor is het niet reserveren van budget en het ontbreken van support. Doordat er vooraf niet stil wordt gestaan over de wijze waarmee de (verwachte) resultaten worden omgezet in acties, leidt dit tot onvoldoende benutting van de resultaten.

Om de resultaten van de evaluatie optimaal te verwerken in het kantoorconcept, is het uitermate belangrijk om over gegevens te beschikken die betrouwbaar en valide zijn en tevens een groot draagvlak binnen de organisatie kennen. Daarnaast dienen de resultaten bruikbaar te zijn en moet de organisatie de middelen en knowhow hebben om de betreffende resultaten in de werkelijkheid te benutten.

De voorwaarde hierbij is de voorbereidingsfase waarin de evaluatie o.a. zo breed mogelijk wordt getrokken. Daarnaast dienen de resultaten teruggekoppeld te worden naar alle belanghebbenden om een dialoog te creëren en om de output van de evaluatie te bediscussiëren. Kortom: evalueren volgens de handleiding die in dit rapport naar voren is gekomen. Alleen via deze bouwstenen kunnen de resultaten daadwerkelijk worden benut. Indien organisaties de benoemde inzichten en praktische informatie zien als een handleiding om te evalueren, dan krijgt de evaluatie een *rendabel* karakter.

Evalueren gaat hand in hand met kosten en enige onrust in de organisatie. Wanneer men de punten in voorgaande alinea realiseert (ook wel het incalculeren van het belang van evalueren) is de kans groot dat de nadelen worden overtroffen door de voordelen van het evalueren.

Echter wanneer blijkt dat in de voorbereidingsfase al vaststaat dat de verbeteracties niet worden benut, er geen vervolgprojecten zullen volgen en er toch sprake is van (overbodige) kosten, kan men beter niet evalueren. De meerwaarde van evalueren wordt onderschat en benutting van de resultaten wordt verwaarloosd, de evaluatie wordt dan naar mijn inziens getypeerd als *obstakel*.

J.J. Middendorp, mei 2005.

LITERATUUROPGAVE

Afstudeerscripties

- Beunder, M., en Bremmer, B.R.H.: Kantoorinnovatie ABN AMRO, Projectbeschrijvingen Evaluaties product en proces, ABN AMRO Amsterdam, 1999.
- Donkers, J.: Gebruiks- en Belevingskwaliteit van Kantooromgevingen, een Evaluatie-Methodiek voor Kantoorinnovatieve Projecten, Afstudeerscriptie TEMA, TU Eindhoven, Mei 1995.
- Ramnath, U.M: Relevante Tevredenheidsfactoren binnen innovatieve werkomgevingen van kantoren, een onderzoek naar de tevredenheid over het kantoorinnovatieve concept binnen het Telecomplex van KPN Telecom, Den Haag. Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft, 2001.
- Verroen, J.: WINNst voor de doelstellingen?, onderzoek naar optimalisatie van de doelstellingen binnen Nationale Nederlanden, Den Haag, Juni 2003.

Artikelen

- Boer, M.V. de: Innovatieve huisvesting taak van de Facility Manager, Facility Management Magazine, jrg. 2004, nummer 176, pp.10-13.
- Brandon, A.: Huisvesting als spiegel van de organisatie, Facility Management Magazine, jrg. 2004, nummer 176, pp 81-85.
- Chin Kwie Joe, J.: Evalueren (g)een doel op zich?, Facility Management Magazine, jrg. 2004, nummer 176, pp.22-25.
- Crijns, F.: Realiseren van facilitaire veranderingsprocessen, Facility Management Magazine, jrg. 2004, nummer 176, pp.27-31.
- Hofstra, A.: Communicatie bij organisatieverandering, Facto media, 1999, A4281
- Hooijmans, L.: De gein en ongein van concepten en innovaties (2), Facility Management Nederland, jrg. 2004, nummer 8, pp.14-15.
- Mooij, M.: Kantoorinnovatie, Efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame Omgeving, Facto media, 2002, F 3300.
- Schuurman, F.J.H.: BPR Business Process Reengineering het ingrijpend wijzigen van bedrijfsprocessen, Facto media, 1998.
- Voordt, D.J.M. van der, en Diemell, L.H.M.: Innovatief Kantoorconcept bij ABN AMRO blijkt succesvol, Flexibel en doelmatig, Facility Management Magazine, jrg. 2001, pp. 2-11.
- Voordt, D.J.M. van der en Volker, L.: Prestatiemeting van de werkomgeving, Facility Management Magazine, jrg. 2004, nummer 176, pp.46-51.

Internet

- Kantoorinnovatie
www.kantoorinnovatie.net (maart 2005)
- Factomedia Base
www.factomedia.nl (februari en maart 2005)
- Facilitaire Kengetallen
www.facana.nl (April 2005)
- Publicaties bedrijfsleven algemeen
www.cbs.nl (April 2005)
- Deming Cirkel
<http://www.telesafety.nl/kwaliteit.htm> (Maart 2005)

Syllabus

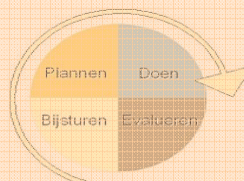
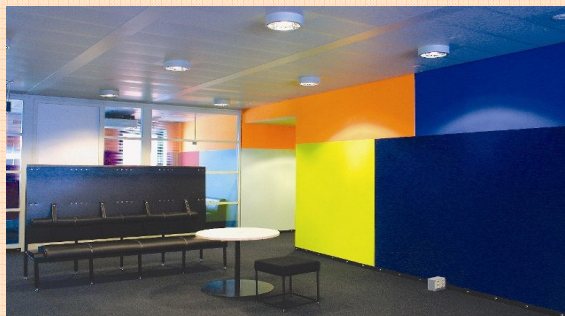
- Es, W. van de: Facilitair Inkoopmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, sector Economie & Management, 2004/2005. Nr.2355.
- Es, W. van de: Strategische Werkplekconcepten. Den Haag: Haagse Hogeschool, sector Economie & Management, 2004/2005. Nr. 2369.
- Genet, C: Methode van onderzoek en de markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, sector Economie & Management, 2004. Nr. 2384.
- Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage, versie 2004- 2005. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2004. Nr. 2318.

Vakliteratuur

- Alkema, J., Chin Kwie Joe, J., Kaars, J., en Stolze, T.: Ministerie van Verkeer en Waterstaat: Inspireren en investeren, Kiezen voor professioneel facility management, Dordrecht: Schefferdrukkerij, 2004.
- Arkesteijn, M. en Vos, P.: De evaluatie van de evaluatie van kantoorinnovatie, verslag van een workshop. Delft, 1998.
- Baarde, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek methoden en technieken, derde herziene druk. Groningen: Stenfert Kroese, 2001. ISBN 90 207 3030 4
- Baarde, D.B., Goede, M.P.M. de en Meer, A.G.E. van der: Open interviewen, eerste druk. Middelburg: Stenfert Kroese, 1996. ISBN 90 207 2764 8
- Bij, H. van der en Broekhuis, M.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2^e heriene Druk. Publisher Kluwer, 2004. ISBN 90 140 8089 1
- Boer, P., Brouwers, M.P. en Koetzier, W.: Basisboek Bedrijfseconomie, zesde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2001. ISBN 90 010 9415 5
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005. Tiende, herziende druk. Zoetermeer: Drukkerij Ribberink van der Gang, 2004. ISBN 90 730 7709 5
- Cobbenhagen, J. Hertog, F. den, Pennings, H.: Succesvol veranderen, Kerncompetenties en bedrijfsvernieuwing. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1994. ISBN 90 267 1977 9
- Cozijnsen, A.J. en Vrakking, J.: Ontwerp en invoering, Strategieën voor organisatieverandering, 4^e oplage. Deventer: Kluwer, 2002. ISBN 90 514 0511 9
- Dijkcs, A.A.M., Meel, J.J. van en Vos, P.G.J.C.: The office the whole office and nothing but the office, Delft University of Technology, 2004. ISBN 90 7613 301 8
- Jong, T.M. en Voordt, D.J.M. van der: Ways to study and research, Urban, Architectural and Technical design, Beeldrecht Hoofddorp: DUP Science, Delft, 2002. Society, 2002. ISBN 90 407 2332 X
- Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie. 7e druk. Houten: Stenfert Kroese, 2000. ISBN 90 207 3130 0
- Vermeulen, A.: Evaluatiemethoden een introductie, 3^e herziene druk. 's-Gravenhage: Ministerie van Financiën, 1986. ISBN 90 12 05402 8
- Vlieg, J.J.: Auditing Nationale-Nederlanden Project WiNN, Den Haag, 2003.
- Volker, L. en Voordt, D.J.M. van der: Flexen in Forum Flex: een onderzoek naar de beleving van een innovatief kantoorconcept voor het Centrum voor Facilitaire Dienstverlening van de Belastingdienst in Utrecht. Center for People and Buildings, Delft, 2004.
- Volker, L., Voordt, D.J.M. van der en Ree, H.J. van: Van vast naar flexibel, een onderzoek naar de beleving van een innovatief kantoorconcept voor de VROM- Inspectie Zuid West te Rotterdam. Center for People and Buildings, Delft, 2004
- Volker, L. en Voordt, D.J.M. van der: Van Beurs naar Blaak, een onderzoek naar de beleving van een innovatief kantoorconcept voor de Kamer van Koophandel in Rotterdam. Center for People and Buildings, Delft, 2004.
- (Voor een samenvatting zie Facility Management Magazine, 2006, nummer 16, pp.116.)
- Volker, L., en Voordt, D.J.M. van der : WODI – Evaluatie Toolkit, Hoe presteert uw kantoorhuisvesting? Center for People and Buildings, 2005.
- Voordt, D.J.M. van der: Kosten en baten van werkplekinnovatie. Rotterdam: Center for People and Buildings, Delft, 2003. ISBN 90 807 7202 1
- Voordt, D.J.M. van der en Wegen, H. van: Architectuur en Gebruikswaarde, Programmeren, ontwerpen en evalueren van gebouwen. Bussum: THOTH, 2000. ISBN 90 6868 261 X
- Vos, M. en Schoenmaker, H.: Geïntegreerde communicatie. 5^e druk. Utrecht: LEMMA, 2003. ISBN 90 593 1185 X

BIJLAGE

EVALUEREN: RENDABEL OF OBSTAKEL?



Onderzoek naar het rendement van evaluatietrajecten binnen organisatiegericht huisvesten

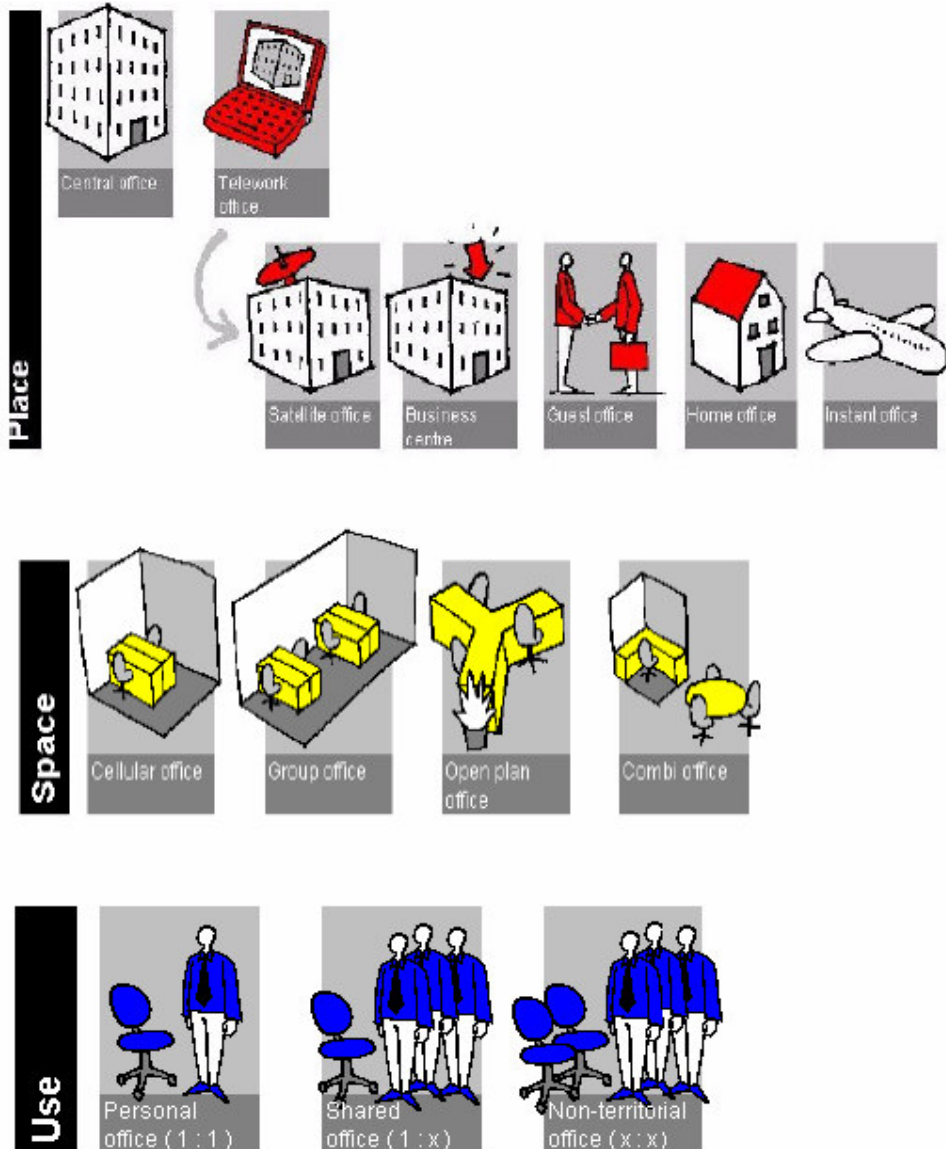
INHOUDSOPGAVE

BIJLAGE 1	TOELICHTING KANTOORCONCEPTEN	2
BIJLAGE 2	SELECTIECRITERIA.....	6
BIJLAGE 3	RESULTATEN ORIËNTERENDE INTERVIEWS	8
BIJLAGE 4	GEGEVENS ‘CONTACT’ ORGANISATIES.....	10
BIJLAGE 5	INTRODUCTIEBRIEF	14
BIJLAGE 6	ANALYSE VAN DE RESULTATEN STAP 1	16
BIJLAGE 7	ANALYSE VAN DE RESULTATEN STAP 2	32
BIJLAGE 8	OVERIGE THEORIE.....	42

BIJLAGE 1 TOELICHTING KANTOORCONCEPTEN

De grootste verschillen tussen organisatie gerichte en standaard / traditioneel kantoorconcepten is terug te vinden in een drietal gebieden, te weten:

<u>Locatie</u>	(Place):	van centraal naar verspreid.
<u>Lay-out</u>	(Space):	van kamerkantoor of kantoorruimte naar combikantoor, van gesloten naar open.
<u>Gebruik</u>	(Use):	van vast naar flexibel, van persoonlijk naar gedeeld.



Figuur 1 Ruimtelijke componenten van werkplekinnovatie

Bron: Vos, Van Meel & Dijcks, 1999.

Onder 'plaats' wordt verstaan de locatie waar werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd. Dit kan zijn het basiskantoor, een thuiswerkplek, een satellietkantoor, bij de klant, op de thuiswerkplek etc.

Met 'ruimte' wordt bedoeld op de ruimtelijke kenmerken van de werkplek: is deze (deels) omsloten of niet? Er worden vier typen kantoorruimten gedefinieerd: kamerkantoor, groepskantoor, kantoorruimte en combikantoor. Een mix van deze varianten kan een 'combinatiekantoor' worden genoemd.

Het 'gebruik' betreft de manier waarop de werkplekken worden toegewezen aan medewerkers. Er zijn drie gebruiksvormen:

Vaste werkplek: elke medewerker heeft een eigen, vaste werkplek met voorzieningen;

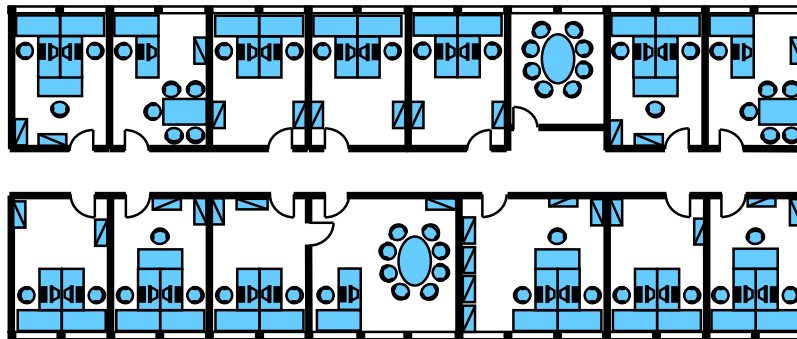
Gedeelde werkplek: de werkplek is toegewezen aan twee of meerdere gebruikers, die daar na elkaar gebruik van kunnen maken (b.v. 2 deeltijders die een werkplek delen, omdat ze niet tegelijkertijd aanwezig zijn);

Persoonsonafhankelijke werkplek: Niet toegewezen werkplekken, waarvan het aantal lager is dan het aantal gebruikers ('free seating').

Grofweg kunnen vier basisconcepten worden onderscheiden. Ook is het mogelijk basisvarianten te combineren in een combinatiekantoor. De verhouding tussen de basisvarianten wordt bepaald door analyse van de werkprocessen. De basisvarianten zijn:

1. Cellular Office (kamerkantoor):

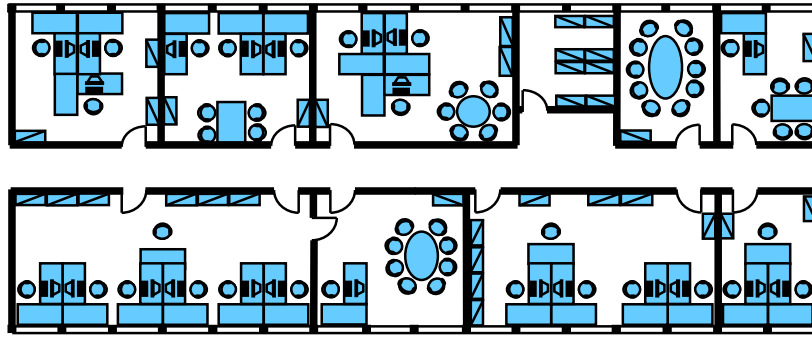
Het kamerkantoor is wellicht het bekendste „traditionele” kantoorconcept. In een cellen- of kamerkantoor zijn de kamers aan de gevel gesitueerd, waarbij daglicht toetreedt via de ramen. De kamers zijn bereikbaar via gangen, trappen en liften. Deze kamers bieden plaats aan één tot vier personen. Voorzieningen zijn meestal op de kamer aanwezig of aan het begin van een gang. Het dynamisch archief wordt op de kamer gehouden. Gasten worden op de kamer ontvangen. De kantoorvorm is geschikt voor organisaties met veel geconcentreerd werk en vooral formele communicatie. Status komt tot uitdrukking in de grootte en inrichting van de kamer. De beïnvloedbaarheid van de werkplek is groot. (M. Mooij).



Gesloten werkruimten aan weerszijden van de gevel, met een gang als verkeersruimte daartussen. Veelal 1 of 2 personen per werkruimte; de bureaus naar elkaar toe gericht. In de diepte van de kamer een bespreektafel voor 4 personen.

2. Group office (groepskantoor):

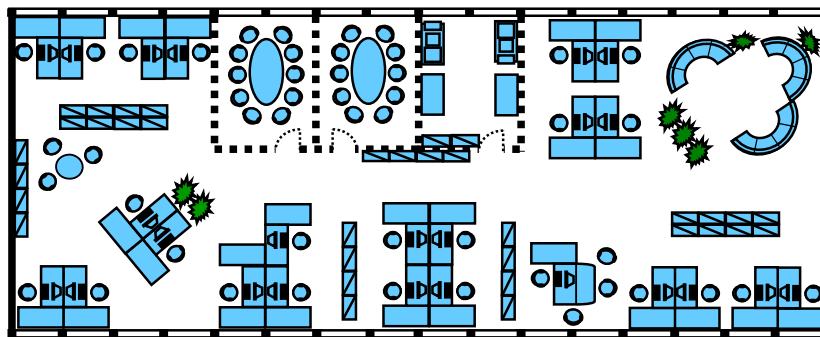
Een groepenkantoor is een kantoorconcept waarin het werken in teamverband wordt gestimuleerd. Men werkt met vier tot twaalf personen in één grote ruimte, waarin ook de benodigde voorzieningen zijn ondergebracht. Het dynamisch archief bevindt zich ook in de groepsruimte. Het ontvangen van gasten zal veelal in een aparte ontvangstruimte plaatsvinden. De nadruk ligt in dit concept duidelijk op communicatie en dat gaat enigszins ten koste van de concentratie. Status is minder belangrijk. Informeel contact is zeer belangrijk. De beïnvloedbaarheid van de werkplek is gering. De indelingsvrijheid is groot. Wanneer dit concept grootschaliger wordt toegepast, is er sprake van een kantoor tuin. Hierbij worden de verminderde privacy en het gevaar van massificatie groter. Bij een hoge mate van interne interactie kan dit concept nuttig zijn (M. Mooij).



Gesloten of (vaker) half open ruimte richting gangzone, met 3 tot ca. 10 werkplekken.

3. Open plan office (kantoor tuin):

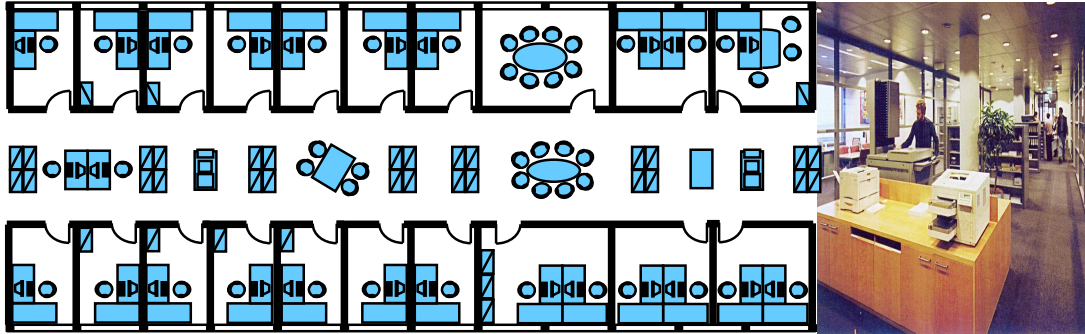
Een groepenkantoor is een kantoorconcept waarin het werken in teamverband wordt gestimuleerd. Men werkt met vier tot twaalf personen in één grote ruimte, waarin ook de benodigde voorzieningen zijn ondergebracht. Het dynamisch archief bevindt zich ook in de groepsruimte. Het ontvangen van gasten zal veelal in een aparte ontvangstruimte plaatsvinden. De nadruk ligt in dit concept duidelijk op communicatie en dat gaat enigszins ten koste van de concentratie. Status is minder belangrijk. Informeel contact is zeer belangrijk. De beïnvloedbaarheid van de werkplek is gering. De indelingsvrijheid is groot. Wanneer dit concept grootschaliger wordt toegepast, is er sprake van een kantoor tuin. Hierbij worden de verminderde privacy en het gevaar van massificatie groter. Bij een hoge mate van interne interactie kan dit concept nuttig zijn (M. Mooij).



Open werkruimte voor grotere aantallen medewerkers (>10). De basisvarianten kunnen worden aangevuld met faciliteiten als open overlegfaciliteiten, spreekkamers, informele ontmoetruimten, aanlandplekken, service units en 'cockpits' (compacte 1- of 2 persoonswerkruimte, met als regel stilte bij het werk). Je kunt je hier terugtrekken voor geconcentreerd werk). Zodoende ontstaat er een combikantoor, dat een grotere variëteit aan werkruimten biedt, met inachtneming van het principe van scheiding van concentratie en communicatiewerkzaamheden.

4. Combi Office (Coconkantoor):

Het combikantoor is gebaseerd op het scheiden van de op communicatie gerichte activiteiten van de geconcentreerde werkzaamheden. Het kantoorconcept wordt meestal gevormd door een brede middenzone met aan weerskanten kantoorcellen. In deze kantoorcellen is in principe één werkplek ondergebracht. In het middengebied bevinden zich gedeelde voorzieningen en op communicatie gerichte plekken. De plaats van het dynamisch archief is bij voorkeur in het middengebied. In dat gebied, dat normaliter breder is dan bij cellen- of kamerkantoren, zijn doorgaans geen vaste werkplekken gerealiseerd. Doordat de cellen meestal door middel van transparante wanden van het middengebied zijn afgescheiden, ontstaat een tamelijk transparant geheel, waarin informele communicatie mogelijk is. Status komt niet tot uitdrukking in de inrichting. Het beïnvloeden van de werkplek is goed mogelijk. Indelingsvrijheid is er eigenlijk alleen in het middengebied (M. Mooij).



Gesloten werkruimten aan de gevel, met een verminderde dieptemaat t.o.v. kamerkantoor (kamers van ca. 15 m²). Hierdoor vervalt de besprektafel op de kamer. Door de kleinere kamerdiepte ontstaat een bredere middenzone, die kan worden opgewaardeerd tot 'gebruiksruimte' (o.a. centrale archieven, informeel ontmoeten en overleg). Vandaar de naam: een open gebied voor communicatie en overleg wordt gecombineerd met een gesloten werkplek voor concentratiewerk.

NB: Bron van de vier blauwe schetsvoorbeelden: Rijksgebouwendienst, 2002.

BIJLAGE 2 SELECTIECRITERIA

De grootte van de populatie binnen het onderzoek is onbekend. Niet alleen in Nederland maar ook in het buitenland worden organisatiegerichte kantoorconcepten gebruikt. Gezien de beperkte hoeveelheid tijd is er een selectie gemaakt van organisaties die in het praktijkonderzoek betrokken worden, ook wel selectiecriteria. De selectiecriteria wordt visueel weergegeven in figuur 1.

Criteria 1. Binnen/buiten de regio Haaglanden

Organisaties die zich buiten de regio bevinden, worden alleen telefonisch benaderd. De enquête wordt middels telecommunicatie afgenomen waardoor de factor tijd effectief wordt benut. Bedrijven waarbij een bezoek wordt gebracht, dienen zich in de regio te bevinden. Een enquête afnemen is makkelijker in de aanwezigheid van de ondervraagde. Non verbaal contact is zichtbaar en het gesprek verloopt soepeler.

Criteria 2. Alleen het proces, niet het product van de evaluatie

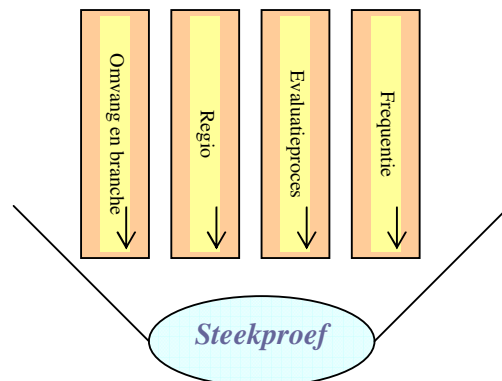
De interviews in het praktijkonderzoek moeten in het geselecteerde bedrijf toegepast kunnen worden. Er moet sprake zijn van evaluatie van een (willekeurig) organisatiegericht kantoorconcept. Belangrijk is dat er enkel gekeken wordt naar het proces van evalueren en niet naar het geëvalueerde product van de evaluatie (geen onderscheiding in typen werkplekconcepten).

Criteria 3. Omvang en soort branche

De omvang van de organisaties is medebepalend om gerichte uitspraken te kunnen doen. In het rapport worden zowel kleine organisaties (100 - 300 fte) als grote organisaties (3000- 5000 fte) ondervraagd. Medebepalend om betrouwbare uitspraken te kunnen doen, moeten er diverse organisaties uit verschillende branches betrokken worden in het onderzoek. Te weten: non-profit: de overheid en semi-overheid en de profit sector: banken, verzekeringsmaatschappijen en etc.

Criteria 4. Frequentie

Er wordt gestreefd worden om tussen de 15 á 20 organisaties te benaderen. Daarnaast bepaald de hoeveelheid beschikbare tijd en de diepgang van het onderzoek, wie en wat er onderzocht wordt. Er moet getracht worden om zoveel mogelijk respondenten te betrekken, zodat de kans op betrouwbare en valide resultaten toeneemt.



Figuur 1. Visueel overzicht selectiecriteria en de relatie met de steekproef.

BIJLAGE 3 RESULTATEN ORIËTERENDE INTERVIEWS

BIJLAGE 4 GEGEVENS 'CONTACT' ORGANISATIES

<i>Bedrijf</i>	<i>contactpersoon</i>	<i>Bezoek</i>	<i>Telefonisch</i>
Kamer van Koophandel, Blaak Rotterdam 	Dhr. T. van den Akker Directeur Interne Bedrijfsvoering		√
Gemeente Alphen a/d Rijn 	Mevr. M. Nobel (P&O) Unit leider Bedrijfsmedewerkers	√	√
Aegon Den Haag 	Mevr. M. van Dijk Beheerder v/h concept		√
KPN Telecom Den Haag & KPNS VG&F KB Regio Noordoost 	Dhr J.P. Freijser Mevr. D.F. Diet Kunst projectmedewerker	√	√

 Belastingdienst Utrecht	Mevr. F. Coenders Beleidsmedewerker van het team Facilities		√
 VROM- Inspectie Z.W. Rotterdam	Dhr. J. van Gulik Hoofd Bedrijfsbureau	√	
Nationale Nederlanden 	Mevr. R. de Hooge Adviseur kantoorinnovatie	√	√
Oracle 	Mevr. N. v.d. Linden Regional Facility Manager		√
Rijksgebouwendienst Haarlem 	Dhr M. Maassen Senior Portefeuille Manager Specifiek		√

Woonstede 	Dhr. J. van der Kruijf Manager bestuurszaken (voorheen Manager Algemene Zaken)		√
Min. v. Buitenlandse Zaken 	Dhr. J. Staallekker Directeur centrale Facilitaire Dienst		√
Min. v. Economische Zaken 	Dhr. P. Rijn Adviseur Herhuisvesting, Ministerie v. Economische Zaken	√	

BIJLAGE 5 INTRODUCTIEBRIEF

BIJLAGE 6 ANALYSE VAN DE RESULTATEN STAP 1

Initiatief / voorbereiding

Wie is doorgaans de initiatiefnemer van de evaluatie?

Organisatie	Bevindingen
(Non profit)	
Min. v. Vrom Rotterdam	Het management was de initiator.
Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn	Het directeurenteam was de initiator.
Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening Utrecht	Managementteam: formeel gezien opdrachtgever en verantwoordelijke voor het concept. Werkelijke initiator: de aspectgroep.
Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam	Directeur Interne Bedrijfsvoering.
Rijksgebouwendienst Ministerie van Economische Zaken	Het projectteam: projectmanager, bouwmanager en manager inrichting. De projectgroep.
Ministerie van Buitenlandse Zaken	De directie.
(Profit)	
Nationale Nederlanden	Programma manager.
Project Management Bureau Amsterdam	Hoofd Gebouwenbeheer & Facility Management samen met de directeuren.
Oracle	Het projectteam was de initiator.
Woningcorporatie Woonstede	Manager Algemene Zaken).
Aegon Den Haag	Initiator: Projectleider/ managementteam.

Is er een verband tussen de initiator en verantwoordelijke van de evaluatie en het primaire doel van de evaluatie?

Organisatie	Bevindingen
(Non profit) Vrom Inspectie	Doel: Er was eigenlijk één hoofddoelstelling: het gebouw moet 'ARBO-proof' zijn. Om dit te bepalen werden hier globale doelstellingen van afgeleid. Doelstellingen als: 'wanneer 70% van de medewerkers tevreden is, zitten we goed', werden niet gebruikt. De evaluatie is vooral op een open manier benaderd. -Levert het kantoorconcept werkplekken die aan de eisen en wensen van de medewerkers voldoet. -Onderzoeken in hoeverre de locatie, faciliteiten en het ruimtegebruik de werkzaamheden ondersteunen. - verbeter punten aan het licht brengen. Initiator: Het management was de initiator. Vanaf hen is de opdracht aangedragen Andere betrokkenen: Het management / top, alle medewerkers, J. v. Gulik en het Center for People and Buildings. Resultaten: In grote lijnen: kleine aspecten in het kantoorconcept aangescherpt.
Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn	Doel: Doelstellingen hadden vooral betrekking op psychologische inzichten. - Inzicht in afstemming werk en de voldoening in het werk. - Inzicht in de inrichting van het concept. - Onderzoek moet aanbevelingen t.o.v. kantoorconcept teweeg brengen. Initiator: Het directeurenteam. Andere betrokkenen: De medewerkers, het directeurenteam als opdrachtgever (hoger management) en M. Nobel. Resultaten: Over gesproken. De resultaten dienden voor het management (sturing en informatie). Gezien de resultaten en de inspanningen voor veranderen, is er besloten om het concept niet aan te passen. Veranderingen kunnen niet zomaar (1,2,3) doorgevoerd worden. Aan de resultaten zijn ook geen grenzen gesteld, bijv wanneer blijkt dat 30% ontevreden is dan zullen de volgende maatregelen genomen worden.
Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening Utrecht	Doel: Toetsen of de doelstellingen gerealiseerd zijn en om de beleving van de medewerkers te peilen. - betere communicatie en samenwerking. - vervullen van 'voorbeeldfunctie' binnen de belastingdienst. - het 'boeien' en binden van de medewerkers binnen de organisatie. - positief imago. - betere (fysieke) toegankelijkheid. Initiator: Managementteam: formeel gezien opdrachtgever en verantwoordelijke voor het concept. Werkelijke initiator: de aspectgroep. Andere betrokkenen: Managementteam, gebruikers en de aspectgroep innovatief huisvesten (thema groep). Dit is eigenlijk een soort taskforce (6 á 7 medewerkers uit het team Huisvesting). Resultaten: De resultaten zijn besproken met het Managementteam, de gebruikersgroep heeft aanbevelingen gedaan maar tot op heden zijn er nog geen verbeteracties geweest. We willen de informatie in de toekomst gaan benutten. Momenteel worden we belemmerd omdat er geen budget is voor vervolgacties.
Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam	Doel: De evaluatie was toegepast ter afsluiting van het concept. De tevredenheid van de medewerkers t.o.v. het concept werd in kaart gebracht. Doelstellingen: - Kijken hoe de medewerkers de nieuwe manier van werken ervaren, bestaande uit: beleving, functionaliteit en arbeidssatisfactie Initiator: De opdrachtvoering is eigenlijk voortgekomen uit een gezamenlijk overleg waaruit bleek dat er behoefte was voor evalueren. Ik ben degene geweest die de evaluatie heeft uitgevoerd. De andere partijen waren betrokken in de besluitvorming. Andere betrokkenen: Center for People and Buildings, Afdeling P.Z., de directie en alle medewerkers. Resultaten: Teruggekoppeld naar de medewerkers, OR, Directie en vervolgens zijn vervolgacties uitgevoerd. Acties hadden betrekking op (planten, kunst, klimaat, privacy).
Rijksgebouwendienst	Doel: Om een beeld te krijgen van de medewerkers m.b.t. effecten van het kantoorconcept. De doelstelling had betrekking op: het meten van de productiviteit en het genereren van leermomenten (de evaluatie was een pilot voor vervolgtrajecten). Initiator: Het projectteam: projectmanager, bouwmanager en manager inrichting. Andere betrokkenen: Alle stuurgroepleden, directeuren van VROM en alle medewerkers. Resultaten: Teruggekoppeld en de kennis is vergroot. Door gebrekkig budget en door de inrichting van de architect (inrichting mocht niet aangepast worden) konden veranderingen nauwelijks worden doorgevoerd. Evalueren is meer een managementtool. Het fungeert puur als informatie voor het management om leermomenten nuttig te maken. En wat als deze er niet zullen voorkomen? dan zou de evaluatie waardeloos zijn.

Ministerie van Economische Zaken	Doel: Om de klachten van de gebruikers + beheerders over het concept boven water te krijgen. De doelstelling die behandeld zijn: inzichtelijk krijgen waar de klachten vandaan komen. inzichtelijk krijgen hoe de klachten verholpen kunnen worden. initiator: De projectgroep. Andere betrokkenen: De uitvoerende partij (Interne zaken). Drie staf directies (Projectbureau herhuisvesting). De bewoners en ik (projectmanager). De medewerkers participeerden in het onderzoek en de OR keek vanaf de zijlijn mee. Resultaten: Bouwkundig is 98% afgerond. De resterende 2% is nog steeds een bron van aandacht. De resultaten zijn teruggekoppeld aan het projectteam en O.R. De resultaten fungeerden primair om kennis, inzicht en de complexiteit van het concept weer te geven.
Ministerie van Buiten-Landse Zaken	Doel: De evaluatie is toegepast omdat we de beleving van de medewerkers t.o.v. functiegericht huisvesten in kaart wilden brengen. Tevens wilden we inventariseren wat de eisen en wensen van de medewerkers waren. Initiator: Initiator: directie. Andere betrokkenen: Departementsleiding: gesproken over de opzet, vooraf commitment bereikt. Medewerkers: centraal in onderzoek. Resultaten: De resultaten zijn gepresenteerd en het projectteam is aan de slag gegaan om verbeteracties uit te voeren. De vervolgvactiteiten bestaan uit kleine aanpassingen in het concept (klimaat, inrichting:kleur). Grote organisatorische aanpassingen kunnen niet gemakkelijk doorgevoerd worden maar dat is ook niet nodig (gebleken).
(Profit)	
Nationale Nederlanden	Doel: Nagaan of het kantoorconcept ontwikkeld is. Nagaan of het management zich bewust is van het belang van flexen. Nagaan of de medewerkers een werkplek hebben die bij hun werkzaamheden past Gebruikers moeten een objectief cijfer (score) toekennen aan het kantoorconcept Verlaging van de bezettingsgraad. Initiator: Programma manager: er werd gekeken of datgene wat bereikt moest worden (doelstellingen) ook daadwerkelijk bereikt was. Andere betrokkenen: Projectmanager (organisatie): heeft de opdracht aangenomen. Projectleider: moest de resultaten in kaart brengen. Bewoners/ gebruikers: deelnemers aan een workshop Adviesbureau: voerde de evaluatie uit. Resultaten: Weinig tot niks. De organisatie is door de factor tijd ingehaald door andere doelstellingen. De doelstellingen van de evaluatie werden overlaten en vervaagden. De klanttevredenheid werd bijvoorbeeld een centrale doelstelling die een groot aantal andere doelstellingen overlapt.
Project Management Bureau Amsterdam	Doel: Reden van invoering evaluatie heeft te maken met het verhelpen van de kinderziektes van het concept. Tevredenheid van de gebruikers moest in kaart worden gebracht en de evaluatie fungeerde als pilot voor vervolg projecten. Doelstellingen: - Nagaan of het flexconcept zonder problemen wordt nageleefd. - Bepalen van de efficiency, kwaliteit, logistiek en m² gebruik. Initiator: Ik was samen met de directeuren de initiator. De directie deed de uiteindelijke besluiten. Andere betrokkenen: Gehele organisatie: alle medewerkers. Resultaten: Werden nuttig gemaakt door vervolgvacties. Problemen die mensen beleefden zijn opgelost. De inrichting van het concept kende een aantal kleine aanpassingen. Tevens is gebleken dat het concept een succes was.
Oracle	Doel: Indruk krijgen hoe het kantoorconcept ervaren wordt door de medewerkers/ gebruikers. Doelstellingen: - Ervaringen en tevredenheid van de medewerkers in kaart brengen. - Ervaringen en tevredenheid van de managers (zijn ook gebruikers) in kaart brengen. - Aan het licht brengen van eventuele verbeterpunten c.q. veranderingen. Initiator: Het projectteam was de initiator. Andere betrokkenen: Met de gebruikers werden gesprekken gevoerd en schriftelijk ondervraagd. Resultaten: De resultaten zijn verwerkt in vervolgplannen. De vervolgplannen zijn voor de volgende fasen van het kantoorconcept nuttig gemaakt.

Woningcorporatie Woonstede	<i>Doel:</i> We wilden het kantoorconcept evalueren om met name de kwantitatieve en kwalitatieve aspecten van het concept te onderzoeken. Doelstellingen: - Uitgangspunten van het concept in beeld brengen om te kijken in hoeverre de juiste koers wordt bevaren. - Het kantoorconcept moet aansluiten aan de eisen en wensen van de organisatie. <i>Initiator:</i> De initiator was ik zelf. <i>Andere betrokkenen:</i> De overige rollen waren 'gebruikersrollen'. Deze werden uitgevoerd door alle medewerkers Thema groep: gebruikerswerkgroep die de taak had om kantoorconcept continue te bewaken. Ze hadden een zekere mate van bevoegdheid, ze konden corrigerend optreden. <i>Resultaten:</i> Zijn toegepast. Er zijn voornamelijk maatregelen genomen om het gedrag van de medewerkers positief te beïnvloeden. Medewerkers zijn aangesproken op hun gedrag, er is gewezen op de mogelijkheden die het concept biedt. Grote aanpassingen in het concept zijn niet gedaan.
Aegon Den Haag	<i>Doel:</i> De evaluatie is toegepast omdat we een hoge(re) medewerkers tevredenheid wilden realiseren. De evaluatie is breed benaderd en de doelstellingen zijn hiervan afgeleid. <i>Initiator:</i> Initiator: managementteam. <i>Andere betrokkenen:</i> P&O: directe schakel tussen de medewerkers en de organisatie (dialoog). Veldhoen: voerde de evaluatie uit. OR: werden continue geïnformeerd. Medewerkers: centraal in onderzoek en hier werden de resultaten naar teruggekoppeld. <i>Resultaten:</i> Zijn teruggekoppeld naar de medewerkers en hebben geleid tot concrete bijstelling aan het concept. Bijvoorbeeld: extra projectruimte en aanpassingen werkplekken in algemene zin.

Wat zijn de motieven van organisaties om in de initiatief- en resultaat fase (niet –onvoldoende –voldoende –gedegen) aandacht te besteden aan evaluaties?

Organisatie	Bevindingen
Min. v. Vrom Rotterdam	Non profit
<i>Zijn de vragen een vertaling van de doelen?</i> Ja, bijvoorbeeld: om er achter te komen hoe de wisselwerkplekken onder de medewerkers bevalen, werd de dezelfde soort vraag verwerkt in de enquête: 'bevalt het werken in de wisselwerkplekken'? <i>Relatie doel van het concept en de doel evaluatie?</i> Ja wel degelijk, de evaluatie is afgestemd op het doel(stellingen) van het concept. <i>Is vooraf gesproken nagedacht over wat er met de resultaten gedaan kan worden? vastgelegd? budget gereserveerd voor vervolgacties?</i> Ja, de resultaten zouden moeten leiden tot kleine aanpassingen. Dit is vastgelegd en er was een beperkt budget voor beschikbaar. <i>Ruimte voor bijstelling en aanpassing concept?</i> Grote veranderingen aan het kantoorconcept zouden niet plaatsvinden. Alleen kleine aanpassingen zoals verbetering van het klimaatbeheersingssysteem en het verminderen van geluidsoverlast werden verholpen. Andere redenen om geen grote aanpassingen te doen hebben te maken met het feit dat we niet kunnen verhuizen, er een beperkt budget aanwezig is en er zijn meerdere kantoren van de VROM inspectie. Grote veranderingen kunnen de eenheid van de organisatie negatief beïnvloeden. → Hoofddoelen bleven onaangetaast, daar binnenin wel kleine verbeteringen aanbrengen.	
Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn	<i>Zijn de vragen een vertaling van de doelen?</i> Ja, zijn een vertaling geweest van de doelen: - er is een verband met het flexibele kantoorconcept en de psychologische effecten. - Betrokkenheid van de medewerkers bij het concept. - Intentie van het verloop. <i>Relatie doel van het concept en de doel evaluatie?</i> Ja, de vraag die centraal stond had betrekking op de ervaringen van de medewerkers. Naarmate men langer werkte was het de vraag of de medewerkers positieve(re) effecten verwachtten <i>Is vooraf gesproken nagedacht over wat er met de resultaten gedaan kan worden? vastgelegd? budget gereserveerd voor vervolgacties?</i> Nee, de evaluatie heeft pas een half jaar na invoering plaatsgevonden. Over de resultaten is niet nagedacht en er was ook geen budget gereserveerd voor zowel de evaluatie als vervolgacties. Men ging er vanuit de eventuele veranderingen in het concept niet zomaar aangepast kunnen worden. Veranderingen in het concept zou weer een grote inspanning zijn. <i>Ruimte voor bijstelling en aanpassing concept?</i> Geen, nee ook niet voor kleine aanpassingen.
Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening Utrecht	<i>Zijn de vragen een vertaling van de doelen (of: hoe zijn de vragen gekozen/ tot stand gekomen)?</i> Ja, de doelstellingen kwamen terug in de vragen. Er werd bijvoorbeeld gevraagd naar de tevredenheid over de fysieke werkomgeving. Dit kwam voort uit de doelstelling om de beleving van de medewerkers te meten. <i>Is er een relatie tussen het doel van het concept en de doel van de evaluatie?</i> Ja, dit was voor ons de reden om te evalueren (doelstellingen v/h concept werden onderzocht). <i>Is vooraf gesproken nagedacht over wat er met de resultaten gedaan kan worden? Is dat vastgelegd? Is er budget gereserveerd voor evt. vervolgacties?</i> Ja, er is vastgesteld wat we ermee moesten doen: bespreken met de gebruikersgroep en kijken hoe we gaan verbeteren. Er is echter geen budget gereserveerd om vervolgacties mogelijk te maken. De reden hiervan is: door bezuinigingen binnen de overheid was er nauwelijks budget aanwezig, hierdoor kon het benodigde budget niet worden meegenomen in de planning. NOOT: niet voor alle vervolgacties is budget nodig. Ook door aandacht te besteden in diverse werk overleggen aan bijv. de gebruiksafspraken levert wat op (iedereen weer even bij de les) en kost niets. Dat hebben we dus ook gedaan. <i>Welke ruimte voor bijstelling en aanpassing voor het concept is er? Is dit vooraf bepaald?</i> De ruimte voor bijstelling werd beperkt door het budget wat er niet was. Van tevoren was wel vastgelegd dat het kantoorconcept in essentie niet aangetast zou worden. Er was alleen ruimte voor kleine aanpassingen om het kantoorconcept te optimaliseren (met name aanpassingen zonder financiële consequenties).

Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam	<i>Wie?</i> De stuurgroep (voorzitters van de werkgroep, vertegenwoordiger OR, Management team), Manager P.Z. en ik. <i>Hoe?</i> Er is geen proces geëvalueerd. De evaluatie had een simpel doel (ervaringen van de gebruikers in kaart brengen t.o.v. de nieuwe manier van werken). Door 'ervaring' zijn de doelen opgesteld. <i>Relatie tussen het doel van het kantoorconcept en de doel van de evaluatie</i> Ja, <i>Is vooraf gesproken nagedacht over wat er met de resultaten gedaan kan worden? vastgelegd? budget gereserveerd voor vervolgacties?</i> Ja, opmerkingen direct aanpassen indien dit nodig was en het tot de mogelijkheden behoorde. Dit was niet vastgelegd en de hoogte van het budget was niet bepaald. <i>Welke ruimte voor bijstelling en aanpassing voor het concept is er? is dit vooraf bepaald?</i> Ja, maar het ging alleen over kleine aanpassingen. Op basis van bevindingen werden acties ondernomen. In organisatorische zin: aanscherpen van gedragsregels Op productniveau: meer stilte plaatsen creëren, meer groen (planten) en kunst <i>'En wat nu als bleek dat het concept gekanteld moest worden?'</i> <u>Dan hadden we een probleem gehad.</u>
Rijksgebouwendienst	<i>Wie?</i> Door het projectteam. <i>Hoe?</i> De doelen zijn binnen het projectteam naar voren gekomen. De doelen waren afgeleid van de Functionaliteit zodat deze gemeten kon worden. <i>Is er een relatie tussen het doel van het concept en de doel van de evaluatie?</i> Ja, er werd bijvoorbeeld gekeken of men met minder m² uit de voeten kon. De evaluatie onderzocht of dit haalbaar was. <i>Zijn de vragen een vertaling van de doelen?</i> Ja, de vragen werden in categorieën ondergebracht. De categorieën hadden betrekking op de doelen. Aan de hand hiervan konden conclusies worden getrokken. <i>Is vooraf gesproken nagedacht over wat er met de resultaten gedaan kan worden? Is er budget gereserveerd voor evt. vervolgacties?</i> Ja, wanneer zou blijken dat de nieuwe situatie wordt belemmerd dan zouden er aanpassingen verricht worden. Dit is vastgelegd en gecommuniceerd naar de medewerkers. Er was echter geen projectbudget gereserveerd. <i>Welke ruimte voor bijstelling en aanpassing voor het concept is er? is dit vooraf bepaald?</i> Er was weinig ruimte voor bijstelling, er waren veel woorden maar weinig daden. Dit kwam ook omdat er geen budget beschikbaar was, zonder budget kun je niks beginnen.
Ministerie van Economische Zaken	<i>Wie?</i> Door het Projectbureau. <i>Hoe?</i> O.b.v. de klachten zijn er doelen vastgesteld. <i>Is er een relatie tussen het doel van het concept en de doel van de evaluatie?</i> Algemene doelen zoals betere communicatie, flexibel kunnen werken en betere samenwerking komen sterk overeen. <i>Zijn de vragen een vertaling van de doelen?</i> Ja, maar in algemene bewoordingen, er zijn meetbare doelen gedefinieerd. <i>Is vooraf gesproken nagedacht over wat er met de resultaten gedaan kan worden? Is dat vastgelegd? Is er budget gereserveerd voor evt. vervolgacties?</i> Ja, door het bespreekbaar te maken van de rol van de leidinggevende bij het gebruik van het concept. Dit is schriftelijk vastgelegd. Er is een specifiek budget gereserveerd voor huisvesting. <i>Welke ruimte voor bijstelling en aanpassing voor het concept is er? is dit vooraf bepaald?</i> Alles is aanpasbaar mits het bij juist gebruik niet werkt. Er was geen planning gemaakt voor eventuele acties. <i>Wat verstaat u onder juist gebruik?</i> Dat is nog steeds de discussie. Bijstelling is alleen financieel gezien vooraf bepaald.
Ministerie van Buitenlandse Zaken	<i>Wie?</i> Projectgroep, samen met Center for People and Building (geïntegreerd). <i>Hoe?</i> Middels vooroverleg, plan van aanpak opgesteld. <i>Is er een relatie tussen het doel van het concept en de doel van de evaluatie?</i> Ja, doordat de evaluatie een nulmeting was, is de output nuttig gemaakt voor invulling van de projectorganisatie. <i>Zijn de vragen een vertaling van de doelen (van de evaluatie)?</i> Niet direct, aan de hand van de resultaten van de nulmeting zijn er doelen gekoppeld. <i>Is vooraf gesproken nagedacht over wat er met de resultaten gedaan kan worden? Is dat vastgelegd? Is er budget gereserveerd voor evt. vervolgacties?</i> Ja, uitkomsten moesten benut worden. De grenzen die gesteld werden in hoeverre het concept aangepast zou worden, waren afhankelijk van: financiële haalbaarheid (kostenanalyse) en commitment voor de verandering. <i>Welke ruimte voor bijstelling en aanpassing voor het concept is er? Is dit vooraf bepaald?</i> Alleen kleine aanpassingen aan het concept worden doorgevoerd. Omgooien van het gehele concept is gezien de positieve resultaten van de evaluatie ook niet nodig geweest.

Nationale Nederlanden	Profit	
<i>Zijn de vragen een vertaling van de doelen?</i> Ja, de vragen hadden betrekking op 'bewustwording' bijv. hoe is de bezettingsgraad (verdeeld) ? Waarom werkt men volgens een bepaalde manier?, waarom doe doen jullie dit? Etc. <i>Is er een relatie tussen het doel van het concept en de doel van de evaluatie?</i> Ja, een deel van het concept had betrekking op besparing in m². Er werd ook gekeken of de werkplekken pasten bij de werkzaamheden van de medewerkers en of ze gebruikt werden voor datgene waar ze primair voor bedoeld waren (concentratie→ concentratie werkplekken, vergadering→ vergaderplekken etc.). De evaluatie moest een beeld opleveren om te kijken of er geen aspecten in het nieuwe kantoorconcept vergeten waren. <i>Is vooraf gesproken nagedacht over wat er met de resultaten gedaan kan worden? Is dat vastgelegd? Is er budget gereserveerd voor evt. vervolgacties?</i> Ja en nee. De afspraken over de resultaten waren niet helder van aard waardoor de resultaten niet goed genoeg bruikbaar waren. Ze zijn dus niet vastgelegd. Er was alleen budget voor de audits en niet voor vervolgacties. <i>Welke ruimte voor bijstelling en aanpassing voor het concept is er? Is dit vooraf bepaald?</i> Nauwelijks, nee.		
Project Management Bureau Amsterdam		
<i>Wie?</i> Ik en de directie. <i>Hoe?</i> Na te denken over wat er opgenomen wordt in de evaluatie, na te gaan wat het betekent om te werken in een flexconcept (functioneel, akoestiek, ICT, etc). <i>Is er een relatie tussen het doel van het concept en de doel van de evaluatie?</i> Nee, niet vooraf over nagedacht. De evaluatie werd breed benaderd. <i>Is vooraf gesproken nagedacht over wat er met de resultaten gedaan kan worden? Is dat vastgelegd? Is er budget gereserveerd voor evt. vervolgacties?</i> Nee, Het was niet bekend wat de evaluatie zou opleveren. Met een breed perspectief is er geëvalueerd waardoor het de vraag was welke resultaten boven water kwamen. <i>Welke ruimte voor bijstelling en aanpassing voor het concept is er? Is dit vooraf bepaald?</i> Heel veel, alle negatieve aspecten moesten de mogelijkheid hebben om omgezet te kunnen worden in positieve. <i>"Zelfs als het concept weer naar de oude situatie moest?"</i> Ja maar we gingen er eigenlijk al vanuit dat het concept een succes zou zijn.		
Oracle		
De doelstellingen van het kantoorconcept waren richtinggevend voor de evaluatie. <i>Is er een relatie tussen het doel van het concept en de doel van de evaluatie?</i> Voor de implementatie van het concept heb je een bepaald doel voor ogen, hetzelfde doel wordt door de evaluatie geëvalueerd. <i>Zijn de vragen een vertaling van de doelen (of: hoe zijn de vragen gekozen/ tot stand gekomen)?</i> Idem. <i>Is vooraf gesproken nagedacht over wat er met de resultaten gedaan kan worden? Is dat vastgelegd? Is er budget gereserveerd voor evt. vervolgacties?</i> Jazeker, anders heeft evalueren geen zin. Dit is vastgelegd in een gespreksverslag. Er was geen budget gereserveerd voor vervolgacties. <i>Welke ruimte voor bijstelling en aanpassing voor het concept is er? Is dit vooraf bepaald?</i> Nauwelijks, alleen kleine aanpassingen kunnen doorgevoerd worden.		
Woningcorporatie Woonstede		
<i>Wie?</i> Management van de organisatie, de directie en leidinggevend kader. <i>Hoe?</i> Door middel van het laten informeren door deskundigen (interieur architect) en door de eigen behoefte te bepalen. <i>Is er een relatie tussen het doel van het concept en de doel van de evaluatie?</i> Ja, je begint iets met een bepaald doel / verwachting. Dat wat je meet, staat hiermee in relatie. <i>Zijn de vragen een vertaling van de doelen (van de evaluatie)?</i> Ja, datgene wat we wilden weten is afgezet tegen de vragen. <i>Is vooraf gesproken nagedacht over wat er met de resultaten gedaan kan worden? Is dat vastgelegd? Is er budget gereserveerd voor evt. vervolgacties?</i> Ja, de resultaten moesten leiden tot aanpassingen in het concept. Dit is vastgelegd door de werkgroep. Er was geen budget aanwezig voor vervolgacties. Budget voor vervolgacties was afkomstig uit het algemene budget. <i>Welke ruimte voor bijstelling en aanpassing voor het concept is er? Is dit vooraf bepaald?</i> Het principe van het concept bleef onaangetast. In kwantitatief opzicht stonden we wel open voor aanpassingen. Deze aanpassingen hadden veelal betrekking op het gedrag van de gebruikers (aanscherpen van de regels, het 'leren' van de mensen om er mee om te gaan). Dit was vooraf bepaald.		

Wie? Managementteam & Veldhoen + Company

Hoe? Veldhoen + Company heeft suggesties aangedragen naar het managementteam. Het managementteam heeft vervolgens de doelen bepaald.

Is er een relatie tussen het doel van het concept en de doel van de evaluatie?

Ja, het concept functioneert om m² te besparen en de medewerkers tevredenheid te verbeteren. De evaluatie bracht vervolgens die tevredenheid in kaart.

Zijn de vragen een vertaling van de doelen (van de evaluatie)?

Ja, in de nulmeting zijn de vragen afgeleid van de doelen.

Is vooraf gesproken nagedacht over wat er met de resultaten gedaan kan worden? Is dat vastgelegd? Is er budget gereserveerd voor evt. vervolgacties?

Er is afgesproken dat er jaarlijks geëvalueerd dient te worden. De terugkoppeling naar medewerkers en leidinggevenden en de verbeteringen dienen 'gemonitord' te worden door de leidinggevende.

Dit is van tevoren vastgesteld en er was op ad hoc basis budget beschikbaar voor vervolgacties.

Welke ruimte voor bijstelling en aanpassing voor het concept is er? Is dit vooraf bepaald?

Als de vraag naar een verandering hoog is (vb. 15 v/d 140 medew) dan zullen er acties genomen worden.

En wat als nu blijkt dat de vraag hoog is om het kantoorconcept terug te brengen naar de oude situatie? Dan zal dat waarschijnlijk niet gebeuren.

Volgens welke methoden wordt er geëvalueerd en welke aspecten worden in de evaluatie meegenomen?

Organisatie	Bevindingen
Non profit	
<i>Min. v. Vrom Rotterdam</i>	<i>Hoe?</i> Enquêtes en interviews gehouden onder de medewerkers, interviews met sleutelpersonen en bezettingsgraadmetingen. De evaluatie zelf is uitbesteed aan het Center for People and Buildings. De medewerkers werden centraal gesteld in het onderzoek. Ze zijn via de OR betrokken geweest bij de vraagstelling van de enquêtes en de medewerkers werden in staat gesteld om vragen te bespreken. Ik heb zelf de verhuizing gecoördineerd. <i>Hoeveel gebruikers zijn geïnterviewd?</i> 10 Medewerkers zijn geïnterviewd, 100 medewerkers hebben een enquête ingevuld.
<i>Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn</i>	<i>Hoe?</i> Mevr M.Nobel voerde het onderzoek uit n.a.v. haar scriptie. De medewerkers: betrokken door middel van enquêtes. Middels enquêtes. De vragen die gesteld werden, zijn gebaseerd op de doelstellingen. <i>Hoeveel gebruikers zijn geïnterviewd?</i> 184 Gebruikers, dit is 74% van de opkomst.
<i>Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening Utrecht</i>	<i>Hoe?</i> De evaluatie is uitbesteed aan het Center for People and Buildings. De evaluatie fungeerde als pilot voor het WODI instrument (in het kader van ontwikkeling). In gesprekken met de betrokkenen is vastgesteld wat er in de schriftelijke enquêtes gevraagd moet worden. Na goedkeuring is de vragenlijst verstuurd naar de medewerkers. Gebruikers: gevraagd naar beleving, centraal in onderzoek, bijdrage aan doelstelling. <i>Hoeveel gebruikers zijn geïnterviewd?</i> 185 Respondenten zijn benaderd. Uiteindelijk heeft zo'n 48% gereageerd.
<i>Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam</i>	<i>Hoe?</i> 2 Jaar na invoering van het concept is er geëvalueerd. Door middel van interne schriftelijke enquêtes, interviews en enkele gesprekken met de medewerkers. Het Center for People and Buildings was de extern deskundige die de evaluatie uitvoerde en de medewerkers stimuleerde om deel te nemen aan het onderzoek. <i>Hoeveel gebruikers zijn geïnterviewd?</i> 150 – 160 Gebruikers van de 200 medewerkers.
<i>Rijksgebouwendienst</i>	<i>Hoe?</i> Deels mondeling met de directie, wat willen we nu precies. Medewerkers zijn schriftelijk geënquêteerd. De resultaten zijn mondeling teruggekoppeld. De TU Delft/ CfPaB was de extern deskundige en zij hebben de evaluatie opgezet en uitgevoerd. <i>Hoeveel gebruikers zijn geïnterviewd?</i> Respons van 65% t.o.v. van de 300 medewerkers. Daarnaast zijn er 6 directeurs geïnterviewd.
<i>Ministerie van Economische Zaken</i>	<i>Hoe?</i> Middels enquêtes, interviews., werkplekanalyses en er zijn gesprekken met de medewerkers gehouden, er is geen gebruik gemaakt van een extern deskundige. <i>Hoeveel gebruikers zijn geïnterviewd?</i> Respons van 50 – 60% t.o.v. van de ongeveer 250 medewerkers. Daarnaast zijn er 10- 15 medewerkers geïnterviewd. De respons werd als representatief beschouwd.
<i>Ministerie van Buitenlandse Zaken</i>	<i>Hoe?</i> Vlekkenplan methodiek. De project groep heeft enquêtes opgesteld en verstuurd naar alle medewerkers. Specifieke onderwerpen zijn in de interviews behandeld. <i>Hoeveel gebruikers zijn geïnterviewd?</i> Van de 2350 medewerkers zijn er 964 enquêtes ingevuld en 10 medewerkers geïnterviewd. <i>Beschouwd u dit als representatief?</i> Ja.
Profit	
<i>Nationale Nederlanden</i>	<i>Hoe?</i> De evaluatie bestond uit 4 audits. De audits waren onderverdeeld in interviews, observaties en enquêtes. De interviews werden persoonlijk afgenomen onder de gebruikers en het management. De observatie vond tweemaal plaats tussen 9:00 – 17:00. De enquêtes werden via de mail verstuurd. <i>Hoeveel gebruikers zijn geïnterviewd?</i> 10% Van elke afdeling werd onderzocht. Dit was ongeveer tussen de 20 en 30 man. Dit 4 keer dus in totaal zijn zo'n 120 mensen benaderd.

<i>Project Management Bureau Amsterdam</i>	<i>Hoe?</i> Enquêtes werden digitaal verstuurd naar de gebruikers en vervolgens werden de resultaten plenair besproken. De resultaten werden gepresenteerd waarna er over is gegaan op vervolgacties. <i>Hoeveel gebruikers zijn geïnterviewd?</i> Respons van 70 t.o.v. van de 175 medewerkers (tevens grootte van het project)
<i>Oracle</i>	<i>Hoe?</i> Elektronische vragenlijst naar de gebruikers verstuurd. De vragenlijst is voortgekomen uit de resultaten van een sessie binnen het projectteam. Hierin is datgene vastgelegd wat we wilden onderzoeken. <i>Hoeveel gebruikers zijn geïnterviewd?</i> Ongeveer 100 gebruikers hebben de elektronische vragenlijst ingevuld en 10 personen zijn geïnterviewd.
<i>Woningcorporatie Woonstede</i>	<i>Hoe?</i> <u>Kwantitatief</u> zijn er metingen gehouden op het gebied van bezettingsgraad en het gedrag van de gebruikers. Dit onderzoek is uitgevoerd door Veldhoen Company (opdracht, activiteiten, advies). <u>Kwalitatief</u> zijn er enquêtes gehouden op het gebied van veiligheid en welzijn. Dit onderzoek is uitgevoerd door de Arbo-dienst (meten, praten, rapportage) Er is vanuit verschillende perspectieven geëvalueerd (externe specialisten, Arbo en eigen organisatie). <i>Hoeveel gebruikers zijn geïnterviewd?</i> Veldhoen: respons van 40% t.o.v. de steekproef Arbo: respons van 60% t.o.v. de steekproef.
<i>Aegon Den Haag</i>	<i>Hoe?</i> Middels een tweetal vlakken, te weten: 1. Veldhoen Company (1x nulmeting, 2x na verhuizing, zat 0,5 jaar tussen), m.b.v. enquêtes 2. Eigen kracht: jaarlijks 'Meting Mening Medewerkers'. Dit is echter een continue proces waar huisvesting een onderdeel van is. Er zijn geen interviews afgenomen. <i>Hoeveel gebruikers zijn geïnterviewd?</i> Nulmeting: 58 respons t.o.v. de 120 medewerkers. Laatste meting (M.M.M.): 98 t.o.v. de 121 medewerkers (excl. externen).

Wat zijn de ervaringen ten opzichte van de evaluatiemethodiek van de personen die betrokken zijn bij de evaluatie en wat zouden zij in het vervolg, anders óf juist hetzelfde uitoefenen?

Organisatie	Bevindingen
<i>Non profit</i>	
<i>Min. v. Vrom Rotterdam</i>	De evaluatie is goed geslaagd. Als ik het opnieuw zou moeten doen, zou ik het niet te breed oppakken. Vooral in de voorbereiding zal ik me meer focussen op doelen die afgebakend zijn. Zijpaden moeten niet bewandeld worden. Weet wat je wilt onderzoeken en daar moet je trouw aan blijven. Alle betrokken partijen (OR, Management etc) hebben gezamenlijk veel belangen, die moeten ook in de evaluatie toegepast worden. Probeer de evaluatie toch eenvoudig op te zetten.
<i>Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn</i>	Meer doelen van tevoren stellen, meer stil staan bij datgene wat er met de resultaten moet gebeuren (stukje voorbereiding), meer evalueren; niet één rapport maar meerdere keren monitoren.
<i>Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening Utrecht</i>	Vooraf budget reserveren. De volgende keer zou ik weer gebruik maken van schriftelijk enquêteren omdat de gegevens makkelijk verwerkt kunnen worden. Tevens ontstaat er zo een breed beeld over de mening van de gebruikers.
<i>Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam</i>	Niks, onze nieuwe filosofie van werken is geslaagd. Naar mijn mening is het project goed geslaagd.
<i>Rijksgedebouwendienst</i>	Niets, deze manier is toereikend genoeg geweest. De hoogte van het budget is verwaarloosd doordat er nuttige informatie ter beschikking is gekomen.
<i>Ministerie van Economische Zaken</i>	Niets: verschillende instrumenten gelijktijdig gebruiken, hierdoor wordt een breed overzicht gecreëerd en de interviews zorgen voor de benodigde diepgang. Anders: formele opdracht van de opdrachtgever van een niveau boven je om vervolgacties/ problemen op te lossen (structuur, betrokkenheid van de resultaten).
<i>Ministerie van Buitenlandse Zaken</i>	De volgende keer zou ik op dezelfde wijze evalueren.
<i>Profit</i>	
<i>Nationale Nederlanden</i>	De evaluatie meer integreren in de bedrijfsdoelstellingen en in de cultuur van de organisatie. Van bovenaf moet er meer support en aansturing zijn. Wanneer dit ontbreekt kun je net zo goed niet evalueren. De directie moet het echt wensen, zij moeten geld, ruimte en tijd verschaffen.
<i>Project Management Bureau Amsterdam</i>	Neem voldoende tijd om te evalueren, de evaluatie moet vanuit de directie opgelegd worden (meer support) bv. bottom up i.p.v top down. De hiërarchie moet uit het concept anders is het project gedoemd om te mislukken. Functionaliteiten moet je zo veel als mogelijk kunnen delen.
<i>Oracle</i>	Ons kantoorconcept is een succesvol traject geweest en omdat wij het primaire proces in die zin belangrijker vinden dan secundaire processen als huisvesting, zouden ik het de volgende keer niet anders doen.
<i>Woningcorporatie Woonstede</i>	In de voorbereidingsfase kun je nooit genoeg tijd steken. Hoe goed je ook voorbereidt, de werkelijkheid zal altijd in bepaalde mate een vertekend beeld geven. Sta stil bij datgene wat je doet en houd je daaraan.
<i>Aegon Den Haag</i>	Heel weinig. In de vragen zijn alle onderwerpen aan bod gekomen en doordat de evaluatie op eigen kracht is uitgevoerd, ben ik van mening dat de evaluatie rendabel is geweest.

Resultaat

In welke mate worden geconstateerde knelpunten omgezet in doelgerichte verbeteractiviteiten?

Organisatie	Bevindingen
Non profit	
Min. v. Vrom Rotterdam	Resultaat van de evaluatie, wat heeft het u opgeleverd? Informatie voor bijsturing concept, kennis en inzicht, werknemerssatisfactie, Kosten en baten analyse, inlossen van een belofte/ afspraak (met bv de OR). Had u deze resultaten verwacht? Waarom? Ja, de antwoorden van de vragen brachten die informatie op die ook verwacht werd. In die zin kwam het werkelijke resultaat overeen met datgene wat men al dacht, de resultaten waren een bevestiging. Heeft dat (extra) kosten met zich mee gebracht? Ja, de kleine aanpassingen hebben geleid tot extra kosten, deze moesten immers verholpen worden. Wat werkelijk gedaan met resultaten? In grote lijnen: kleine aspecten in het kantoorconcept aangescherpt.
Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn	Resultaat van de evaluatie, wat heeft het u opgeleverd? Kennis, inzicht en werknemerssatisfactie. Had u deze resultaten verwacht? ja / nee, waarom? Ja, tijdens de invoering van het concept werd er veel aandacht besteed aan communicatie zoals voorlichtingsgesprekken. Je weet zodoende al wat er ongeveer speelt. Heeft dat (extra) kosten met zich mee gebracht? Nee, geen extra kosten. Wat werkelijk gedaan met resultaten? Over gesproken. De resultaten dienden voor het management (sturing en informatie). Gezien de resultaten en de inspanningen voor veranderen, is er besloten om het concept niet aan te passen. Veranderingen kunnen niet zomaar (1,2,3) doorgevoerd worden. Aan de resultaten zijn ook geen grenzen gesteld, bijv wanneer blijkt dat 30% ontevreden is dan zullen de volgende maatregelen genomen worden.
Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening Utrecht	Resultaat van de evaluatie, wat heeft het u opgeleverd? Informatie voor bijsturing concept, kennis en inzicht. Had u deze resultaten verwacht? ja / nee, waarom? Ja, de informatie voldeed aan de verwachtingen. We hadden verwacht dat het merendeel van de medewerkers redelijk tevreden waren over het concept. De resultaten bevestigden dit. Heeft dat (extra) kosten met zich mee gebracht? Nee, omdat er geen 'vreemde dingen' uit de resultaten zijn gekomen. Wat werkelijk gedaan met resultaten? De resultaten zijn besproken met het Managementteam, de gebruikersgroep heeft aanbevelingen gedaan maar tot op heden zijn er nog geen verbeteracties geweest. We willen de informatie in de toekomst gaan benutten. Momenteel worden we belemmerd omdat er geen budget is voor vervolgacties.
Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam	Resultaat van de evaluatie, wat heeft het u opgeleverd? Informatie voor bijsturing concept, kennis, inzicht en werknemerssatisfactie. Had u deze resultaten verwacht? ja / nee, waarom? Ik vond de resultaten positiever dan verwacht. Uit de evaluatie bleek bijvoorbeeld dat 85% van de ondervraagde positief stond tegenover het concept. Heeft dat (extra) kosten met zich mee gebracht? Eigenlijk wel omdat niet alle kleine aanpassingen ingecalculeerd waren. Wat werkelijk gedaan met de resultaten? Teruggekoppeld naar de medewerkers, OR, Directie en vervolgens zijn vervolgacties uitgevoerd. Acties hadden betrekking op (planten, kunst, klimaat, privacy).
Rijksgebouwendienst	Resultaat van de evaluatie, wat heeft het u opgeleverd? Kennis en inzicht en hoe je binnen het project medewerkers kunt stimuleren en betrekken. Had u deze resultaten verwacht? ja / nee, waarom? Nee, we hadden verwacht dat de medewerkers goed geïnformeerd waren over de verandering. Achteraf is gebleken dat dit niet het geval was. Vooral de veranderingsbereidheid van de medewerkers is onderschat. Heeft dat (extra) kosten met zich mee gebracht? Het heeft geen extra kosten tot gevolg gehad, of het moeten de uren zijn die intern besteed zijn aan een discussie-/evaluatiebijeenkomst. Wat werkelijk gedaan met de resultaten? Teruggekoppeld en de kennis is vergroot.
Ministerie van Economische Zaken	Resultaat van de evaluatie, wat heeft het u opgeleverd? Informatie voor bijsturing concept, huisvesting op de kaart zetten, aandacht vragen. Had u deze resultaten verwacht? ja / nee, waarom? Ja, ik had zo mijn vermoedens. Je komt de medewerkers vaak tegen op de gangen en je houdt een kort gesprekje. Zodoende kom je het één en ander te weten. Heeft dat (extra) kosten met zich mee gebracht? Ja, vooral bouwkundige zaken (vloerbedekking, gevels). Hier zijn we tot op heden nog mee bezig.

	<i>Wat werkelijk met de resultaten gedaan?</i> Bouwkundig is 98% afgerond. De resterende 2% is nog steeds een bron van aandacht. De resultaten zijn teruggekoppeld aan het projectteam en O.R. De resultaten fungeerden primair om kennis, inzicht en de complexiteit van het concept weer te geven.
Ministerie van Buitenlandse Zaken	<i>Wat werkelijk met de resultaten gedaan?</i> Informatie voor bijsturing concept Kennis, inzicht en Werknemerssatisfactie. <i>Had u deze resultaten verwacht? ja / nee, waarom?</i> Ja, het was en bevestiging van wat men al dacht, er zijn geen schokkende dingen uit gekomen. <i>Heeft dat (extra) kosten met zich mee gebracht?</i> Ja, 1400 bureaus moesten opnieuw ingevuld worden. <i>Wat is er met de resultaten gedaan?</i> De resultaten zijn gepresenteerd en het projectteam is aan de slag gegaan om verbeteracties uit te voeren. De vervolgactiviteiten bestaan uit kleine aanpassingen in het concept (klimaat, inrichting:kleur). Grote organisatorische aanpassingen kunnen niet gemakkelijk doorgevoerd worden maar dat is ook niet nodig (gebleken).
Profit	
Nationale Nederlanden	<i>Resultaat van de evaluatie?</i> Werknemerssatisfactie, inlossen van een belofte/ afspraak (met bv de OR), kennis over de cultuur en management vaardigheden/ kwaliteiten. <i>Had u deze resultaten verwacht? ja / nee, waarom?</i> Ja, je merkte al in de aanloop van het proces welke resultaten er ongeveer uit de evaluatie zouden komen. De inzet van de betrokkenen was matig waardoor het succes van het kantoorconcept werd belemmerd. We konden voorspellen dat het management niet mee zou gaan met de verandering, dit werd afgeleid aan 'acteer gedrag' (demonstratief). <i>Heeft dat (extra) kosten met zich mee gebracht?</i> Nee, geen extra kosten. <i>Wat is er werkelijk met de resultaten gedaan?</i> Weinig tot niks. De organisatie is door de factor tijd ingehaald door andere doelstellingen. De doelstellingen van de evaluatie werden overlapt en vervaagd. De klanttevredenheid werd bijvoorbeeld een centrale doelstelling die een groot aantal andere doelstellingen overlapte.
Project Management Bureau Amsterdam	<i>Resultaat van de evaluatie, wat heeft het u opgeleverd?</i> Informatie voor bijsturing concept en werknemerssatisfactie. <i>Had u deze resultaten verwacht? ja / nee, waarom?</i> Ja, we hadden verwacht dat mensen moesten wennen aan de omgeving, dit is bevestigd door de resultaten. Mensen moesten ook worden opgevoed (moraal/moreel). <i>Heeft dat (extra) kosten met zich mee gebracht?</i> Ja, praktische problemen moesten opgelost worden en hiermee ging geld gepaard. <i>Wat is er met de resultaten gedaan?</i> Werden nuttig gemaakt door vervolgacties. Problemen die mensen beleefden zijn opgelost. De inrichting van het concept kende een aantal kleine aanpassingen. Tevens is gebleken dat het concept een succes was.
Oracle	<i>Resultaat van de evaluatie, wat heeft het u opgeleverd?</i> Informatie voor bijsturing concept en werknemerssatisfactie. <i>Had u deze resultaten verwacht? ja / nee, waarom?</i> Ja, voor de invoering van het concept is er gemeten wat de belangstelling en tevredenheid van de medewerkers voor het concept zal zijn. Dit stond in relatie met de uitkomsten van de evaluatie. <i>Heeft dat (extra) kosten met zich mee gebracht?</i> Nee, geen extra kosten. <i>Wat is er met de resultaten gedaan?</i> De resultaten zijn verwerkt in vervolgplannen. De vervolgplannen zijn voor de volgende fasen van het kantoorconcept nuttig gemaakt.
Woningcorporatie Woonstede	<i>Resultaat van de evaluatie, wat heeft het u opgeleverd?</i> Informatie voor bijsturing concept, kennis, inzicht en werknemerssatisfactie. <i>Had u deze resultaten verwacht? ja / nee, waarom?</i> Nee, niet allemaal. Zo bleek bijvoorbeeld dat we meer vergaderkamers tot onze beschikking hadden dan werd verondersteld. Voor de overige resultaten heb je meestal vermoedens en deze zijn bevestigd door de resultaten van de evaluatie. <i>Heeft dat (extra) kosten met zich mee gebracht?</i> Nee, geen extra kosten. <i>Wat werkelijk gedaan met resultaten?</i> Zijn toegepast. Er zijn voornamelijk maatregelen genomen om het gedrag van de medewerkers positief te beïnvloeden. Medewerkers zijn aangesproken op hun gedrag, er is gewezen op de mogelijkheden die het concept biedt. Grote aanpassingen in het concept zijn niet gedaan.
Aegon den Haag	<i>Resultaat van de evaluatie, wat heeft het u opgeleverd?</i> Informatie voor bijsturing concept, kennis, inzicht en werknemerssatisfactie. <i>Had u deze resultaten verwacht? ja / nee, waarom?</i> Ja, uit opmerkingen en vragen vanuit de organisatie zijn de resultaten geen verrassing meer. <i>Heeft dat (extra) kosten met zich mee gebracht?</i> Nee, geen extra kosten. <i>Wat werkelijk gedaan met resultaten?</i> Zijn teruggekoppeld naar de medewerkers en hebben geleid tot concrete bijstelling aan het concept. Bijvoorbeeld: extra projectruimte en aanpassingen werkplekken in algemene zin.

Aan wie en hoe worden de resultaten van de evaluatie teruggekoppeld naar de besluitvorming?

Organisatie	Bevindingen
<i>Non profit</i>	
Min. v. Vrom Rotterdam	<i>Wie?</i> Aan de leiding van VROM Inspectie Zuid West Rotterdam en Den Haag. Tevens aan de medewerkers en OR. <i>Hoe?</i> middels een rapporten en een bijeenkomst (bespreken van de resultaten).
Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn	<i>Wie?</i> Management / directie, OR, medewerkers. <i>Hoe?</i> Teruggekoppeld via bijeenkomsten en een nieuwsbrief.
Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening Utrecht	<i>Wie?</i> Managementteam. <i>Hoe?</i> CfPaB gaf presentatie in de overlegvergadering over de resultaten Gebruikers: via intranet en middels verslaggeving. Gebruikersgroep: idem. Andere geïnteresseerden (vb klanten): via intranet Belastingdienst.
Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam	<i>Wie?</i> Iedereen: OR, Directie en de medewerkers <i>Hoe?</i> Middels intern medium, rapportage was beschikbaar, presentatie <i>Werd hier nog op gereageerd?</i> Nee nauwelijks
Rijksgebouwendienst	<i>Wie?</i> De stuurgroep en de directeuren. <i>Hoe?</i> dit ging middels een vergadering. De medewerkers werden geïnformeerd middels een bijeenkomst.
Ministerie van Economische Zaken	<i>Wie?</i> De gebruikers zelf, de bestuursraad (directie) en de stuurgroep. <i>Hoe?</i> Rapporten werden verspreid en toegelicht. In het rapport werden alleen de bevindingen genotuleerd. De acties werden in een ander rapport beschreven. <i>'Werd hier nog op gereageerd?'</i> Nee, alleen formele reacties.
Ministerie van Buitenlandse Zaken	<i>Wie?</i> Alle medewerkers van de organisatie en de OR. <i>Hoe?</i> Middels een rapport, intranet en presentatie.
<i>Profit</i>	
Nationale Nederlanden	<i>Wie?</i> Aan managementniveau, medewerkers, directie, ondernemingsraad. <i>Hoe?</i> Geen van de partijen hadden een voorkeur voor de verschillende resultaten (bv. OR richtte zich niet specifiek op veiligheid en welzijn van de medewerkers, Directie keek niet specifiek naar kostenbesparing etc.).
Project Management Bureau Amsterdam	<i>Wie?</i> Aan de gehele organisatie: gebruikers, leidinggevende, directie. <i>Hoe?</i> middels presentatie.
Oracle	<i>Wie?</i> Aan de gehele organisaties. <i>Hoe?</i> middels de interne website. <i>Werd hier nog op gereageerd?</i> Hier werd echter niet op gereageerd door bijv de gebruikers.
Woningcorporatie Woonstede	<i>Wie?</i> Aan iedereen binnen de organisatie. <i>Hoe?</i> Rapportages zijn vrijgegeven en dit werd ook gecommuniceerd m.b.v. intranet. De toepassing van de resultaten werden tevens gecommuniceerd naar de betrokkenen.
Aegon Den Haag	<i>Wie?</i> OR als eerste en vervolgens de medewerkers. <i>Hoe?</i> Publicaties op internet. <i>Werd hier nog op gereageerd?</i> Alleen informeel in de wandelgangen.

Wat zijn de kosten en baten van het evalueren van organisatiegerichte huisvestingsconcepten?

Organisatie	Branche	Bevindingen
Non profit		
Min. v. Vrom Rotterdam		Kosten: € 25.000. Ja, alhoewel het om een enorm bedrag gaat, is het naar mijn inziens binnen het budget gebleven. Verhoudingsgewijs zijn de investeringen groot geweest, maar wanneer je dit vergelijkt met andere kosten dan valt het weer in het niets. Daarnaast hebben de resultaten datgene opgeleverd wat we ook wensten. Dit is voldoende geweest. Baten: Informatie voor bijsturing concept. Kennis en inzicht. Werknemerssatisfactie. Inlossen van een belofte/ afspraak (met bv de OR).
Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn		Kosten: Anders, nl. tijd om enquêtes in te vullen (184x 30min), gesprekken management (tijd=geld). In geld € 0.000 - < € 5.000. Vooraf geen budget vrij gemaakt. Baten: Kennis en inzicht, werknemerssatisfactie.
Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening Utrecht		Kosten: De Belastingdienst in Utrecht heeft een partnership met het Center for People and Buildings. Omdat de evaluatie als pilot fungeerde voor het WODI instrument, was de uitvoering van de evaluatie voor de Belastingdienst in Utrecht kosteloos. Kosten zijn binnen het budget gebleven. Baten: Informatie voor bijsturing concept, kennis en inzicht.
Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam		Kosten: € 10.000 - < € 20.000. Baten: Informatie voor bijsturing concept. Kennis en inzicht. Werknemerssatisfactie.
Rijksgebouwendienst		Kosten: € 30.000. (gesubsidieerd) Baten: Kennis en inzicht en anders, namelijk: hoe je binnen het project medewerkers kunt stimuleren en betrekken.
Ministerie van Economische Zaken		Kosten: € 0 - < € 5.000. Baten: Informatie voor bijsturing concept. Kennis en inzicht. Werknemerssatisfactie. Kosten en baten analyse. Inlossen van een belofte/ afspraak (met bv de OR). Anders, nl huisvesting op de kaart zetten, aandacht vragen.
Ministerie van Buitenlandse Zaken		Kosten: € 30.000 (gesubsidieerd) Baten: Informatie voor bijsturing concept. Kennis en inzicht. Werknemerssatisfactie.
Profit		
Nationale Nederlanden		Kosten: € 10.000 - < € 20.000 (15.000). Ja, dat kwam omdat de evaluatie aangenomen werk was. De afspraak met het adviesbureau was dat de 15.000 niet overschreden mocht worden. Dit is dus ook niet gebeurd. Baten: Werknemerssatisfactie. inlossen van een belofte/ afspraak (met bv de OR). Anders, nl kennis over de cultuur en management vaardigheden/ kwaliteiten.
Project Management Bureau Amsterdam		Kosten: € 0 - < € 5.000. Baten: Informatie voor bijsturing concept. Kennis en inzicht. Werknemerssatisfactie.
Oracle		Kosten: € 0 - < € 5.000 Ja, er is niet gedetailleerd geëvalueerd daarom was er ook maar weinig tot geen budget nodig. De totale kosten zijn minimaal gebleven. Baten: Informatie voor bijsturing concept. Kennis en inzicht. Werknemerssatisfactie.
Woningcorporatie Woonstede		Kosten: € 30.000. Baten: Informatie voor bijsturing concept. Kennis en inzicht. Werknemerssatisfactie.
Aegon Den Haag		Kosten: € 10.000 - < € 20.000. Baten: Informatie voor bijsturing concept, Kennis, inzicht en werknemerssatisfactie.

BIJLAGE 7 ANALYSE VAN DE RESULTATEN STAP 2

Initiatief / voorbereiding

Wie is doorgaans de initiatiefnemer van de evaluatie?

Organisatie	Projectgroep/ team	Management	Directie
Non profit			
Min. v. Vrom Rotterdam		√	
Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn			√
Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening Utrecht	√	√	
Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam			√
Rijksgebouwendienst	√		
Ministerie van Economische Zaken	√		
Ministerie van Buitenlandse Zaken			√
Profit			
Nationale Nederlanden	√		
Project Management Bureau Amsterdam		√	√
Oracle	√		
Woningcorporatie Woonstede		√	
Aegon Den Haag	√	√	

Beschrijving bevindingen

Gezien de grote gelijkenissen tussen de non profit en profit branche wordt er in onderstaande bevindingen geen expliciet onderscheid gemaakt tussen beide branches. De percentages onderin de tabel fungeren om de bevindingen te kwantificeren waardoor ze gemakkelijker geïnterpreteerd kunnen worden.

Opvallend is dat er van de 12 organisaties er slechts drie zijn waarvan het initiatief vanuit meerdere partijen is voortgekomen.

In 50% van alle ondervraagden komt het initiatief voor de evaluatie voort uit het project/ team groep. Bij een kleinere groep (42% van alle organisaties) ontstaat het initiatief (tevens) door het management groep. 33% Van alle ondervraagden organisaties geeft aan dat de directie de initiator is geweest.

Is er een verband tussen de initiator en verantwoordelijke van de evaluatie en het primaire doel van de evaluatie?

organisatie	Initiator	Doel (inventariseren van)	Externe partij	Resultaat
Non profit				
Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening Utrecht	Managementteam	Beleving van de medewerkers peilen	√	Willen de informatie in de toekomst gaan benutten
Min. v. Vrom Rotterdam	Management	Tevredenheid/arbo medewerkers	√	Kleine aspecten aangescherpt.
Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn	Directeurenteam	psychologische inzichten		Sturing en informatie management
Ministerie van Buiten-Landse Zaken	Directie	Eisen, wensen, beleving medewerkers		Kleine aspecten aangescherpt.
Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam	Directeur Interne Bedrijfsvoering	Tevredenheid gebruikers en ter afsluiting v/h concept	√	Kleine aspecten aangescherpt.
Rijksgebouwendienst	Projectteam	Pilot voor vervolgtrajecten	√	Informatie voor het management om leermomenten nuttig te maken.
Ministerie van Economische Zaken	Projectteam	Klachten		Kennis, inzicht en de complexiteit van het concept weer te geven
Profit				
Nationale Nederlanden	Programma manager	Tevredenheid en gebruik van concept	√	Weinig tot niks
Woningcorporatie Woonstede	Manager Algemene Zaken	Aansluiting k.concept eisen/wensen v/d organisatie		Maatregelen om gedrag gebruikers postf. te beïnvloeden
Aegon Den Haag	Management	Medewerkertevredenheid	√	Kleine aspecten aangescherpt.
Project Management Bureau Amsterdam	Directeur en FM' r	Tevredenheid medewerkers en pilot vervolgtrajecten		Kleine aspecten aangescherpt.
Oracle	Projectteam	Ervaringen, tevredenheid gebruiker en verbeterpunten		Vervolgplannen gemaakt

Beschrijving bevindingen

Non Profit

Bij drie van de zeven initiators binnen de non profit branche is de directie/ management degene die de opdracht initieert. De doelen hebben de overeenkomst dat ze voornamelijk gericht zijn op het in kaart brengen van de medewerkertevredenheid. Ook de resultaten binnen deze groep komen sterk overeen. De resultaten van de evaluatie worden grotendeels benut om kleine aspecten van het kantoorconcept aan te passen. Wanneer een projectteam de initiator is, wordt de functionaliteit van het concept onderzocht. Via de evaluatie wordt de kennis en het inzicht vergroot om het concept bij te sturen of om informatie nuttig te maken voor vervolgprojecten. Aanpassingen en verbeteracties worden echter niet gemaakt. Meer dan de helft van de evaluaties wordt in samenwerking met een externe partij uitgevoerd. De inschakeling van een externe partij heeft in vergelijking met de andere resultaten geen invloed op de mate van benutting van mogelijke fysieke verbeteracties.

Profit

De directie als initiator evalueert om de tevredenheid van de medewerkers te peilen en de informatie uit de evaluatie wordt benut voor kleine bijstellingen aan het concept. Binnen de profit branche zijn drie van de vijf initiators het management(niveau). De evaluatie wordt door deze groep uitgevoerd om de functionaliteit en de medewerkertevredenheid van het kantoorconcept te meten. Opvallend is echter dat de resultaten nauwelijks worden gebruikt om tastbare verbeteracties uit te oefenen. Het projectteam als initiator evalueert om de medewerkertevredenheid en het kantoorconcept te optimaliseren. De resultaten worden benut door de output in de vorm van kennis en inzicht te gebruiken voor vervolgprojecten. Een klein deel van de evaluaties wordt uitgevoerd in samenwerking met een externe partij. Ook in dit geval is de invloed van een externe niet van invloed op de mate van benutting van mogelijke (fysieke) verbeteracties.

Wat zijn de motieven van organisaties om in de initiatief- en resultaat fase (niet –onvoldoende – voldoende -gedegen) aandacht te besteden aan evaluaties?

Organisatie	Vragen zijn vertaling v/d doelen	Relatie concept & evaluatie	Bevindingen	Ruimte voor bijstelling aanpassing
Non profit Min. v. Vrom Rotterdam	√	√	leiden tot kleine aanpassingen, vastgelegd, geen budget gereserveerd.	Kleine aanpassingen i.v.m beperkt budget, aantasting eenheid organisatie.
Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn	√	√	Nee, geen vervolgacties+ budget	Nee, ook niet voor kleine aanpassingen, moeilijk veranderproces.
Belastingdienst/Centrum voor FD Utrecht	√	√	Vastgesteld hoe benutten, geen budget gereserveerd	Kleine aanpassingen, zonder financiële consequenties.
Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam	√	√	Indien nodig aanpassen, niet vastgelegd geen budget gereserveerd.	Kleine aanpassingen, aanscherpen gedragsregels, meer stilte plaatsen.
Rijksgebouwendienst	√	√	Indien nodig aanpassen, is vastgelegd geen budget gereserveerd.	Nee, zonder budget kun je niks beginnen.
Ministerie van Economische Zaken	√	√	Rol leidinggevende bij gebruik v/h concept bespreekbaar maken, vastgelegd, budget gereserveerd.	Bijstelling is alleen financieel gezien vooraf bepaald.
Ministerie van Buitenlandse Zaken	√		Uitkomsten benutten, beperkt budget, afhankelijk v commitment.	Kleine aanpassingen.
Profit				
Nationale Nederlanden	√	√	Geen heldere afspraken, niet vastgelegd, geen budget vervolgacts.	Nauwelijks.
Project Management Bureau Amsterdam			Nee, er is met breed perspectief geëvalueerd, uitkomsten onbekend.	Heel veel, negatieve aspecten omzetten in positieve.
Oracle	√	√	Vastgelegd, geen budget gereserveerd voor vervolgacties	Nauwelijks, enkel kleine aanpassingen
Woningcorporatie Woonstede	√	√	Leiden tot aanpassingen in concept, is vastgelegd, geen specifiek budget.	Kleine aanpassingen, aanscherpen van de regels.
Aegon	√	√	Terugkoppelen, verbeteringen monitoren, vastgelegd, budget op ad hoc basis aanwezig.	Kleine aanpassingen aan het concept.

Beschrijving bevindingen

De resultaten voor de profit en non-profit branche komen in dit onderzoeksthema dermate overeen, zodat er in de analyse van de bevindingen geen expliciet onderscheid wordt gemaakt. Verschillen tussen beide sectoren zijn nihil en niet het vermelden waard.

In bijna alle gevallen zijn de vragen die centraal staan in de evaluatie een vertaling van de doelen. Dit betekent voor de voorbereiding van de vragen (verwerkt in de evaluatie) geformuleerd zijn om een vooraf bedacht onderzoeksonderwerp te onderzoeken. Bijna alle onderzoekseenheden geven aan dat er een relatie is tussen het doel van het concept en het doel van de evaluatie. De evaluatie wordt veelal vanuit een beperkt perspectief benaderd om enkel de doelen van het kantoorconcept te meten.

Een overgroot deel geeft aan gedurende de voorbereiding de wijze van benutting van de resultaten vast te leggen. Ondanks dit gegeven heeft 3 van de 12 organisaties (beperkt) budget van tevoren gereserveerd om vervolgactie nuttig te maken, dit is slechts 25%. Daarnaast geeft het grootste deel van de organisaties aan vooraf enkel kleine aanpassingen in het concept door te voeren. Van alle organisatie zegt 25% dat in de voorbereidingsfase al vast stond dat de resultaten niet zouden worden benut in de vorm van verbeteracties. 7 Van de 12 ondervraagden (58%) geeft a.d.h.v. de evaluatieresultaten aan, open te staan om kleine aanpassingen in het kantoorconcept door te voeren. Veelgehoorde reden is het beperkte aanwezige budget. 3 Van de 12 ondervraagden (25%) geeft aan de resultaten nauwelijks tot niet te benutten. De argumentatie hierachter heft simpelweg betrekking op het ontbreken van budget.

Uitvoering

Volgens welke methoden wordt er geëvalueerd en welke aspecten worden in de evaluatie meegenomen?

Organisatie	Methodieken			Externe deskundige	(totaal) % ondervraagden
	Enquêteren	Interviewen	groepsge spreken		
Non profit					
Min. v. Vrom Rotterdam	√	√		√ (Center for People and Buildings)	62% (69v/d 112)
Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn	√				74% (184 v/d 249)
Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening Utrecht	√			√ (Center for People and Buildings)	48% (88 v/d 185)
Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam	√	√	√	√ (Center for People and Buildings)	67% (130 v/d 193)
Rijksgedebouwe dienst	√			√ (Center for People and Buildings)	65% (195 v/d 300)
Ministerie van Economische Zaken	√	√			60% (150 v/d 250)
Ministerie van Buitenlandse Zaken	√	√			41% (974 v/d 2350)
Profit					
Nationale Nederlanden	√	√			3% (120 v/d 4500)
Project Management Bureau Amsterdam	√				40% (70 v/d 175)
Oracle	√	√			<i>Uikomst niet representatief</i>
Woningcorporatie Woonstede	√	√		√ Veldhoen + Company	50% (t.o.v. de steekproef)
Aegon Den Haag	√		√	√ Veldhoen + Company	65% (78 v/d 120)

Diagram rol medewerkers in evaluatiemethodiek

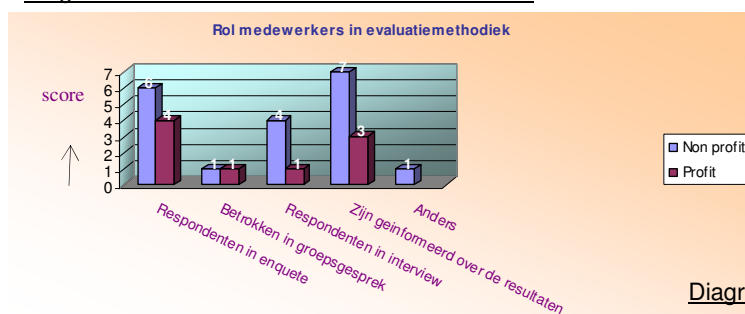
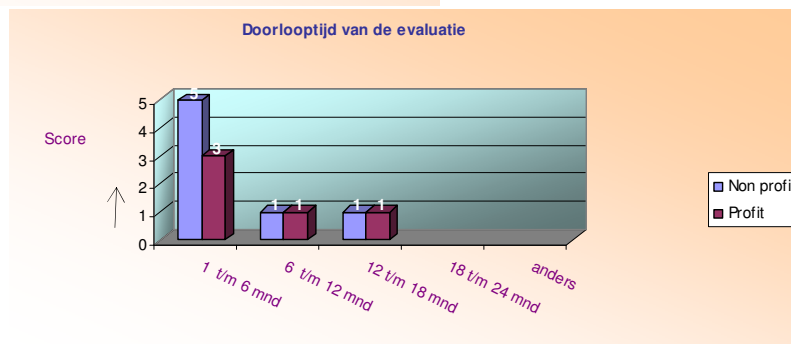


Diagram doorlooptijd van de evaluatie



Beschrijving bevindingen tabel en diagrammen

Non Profit

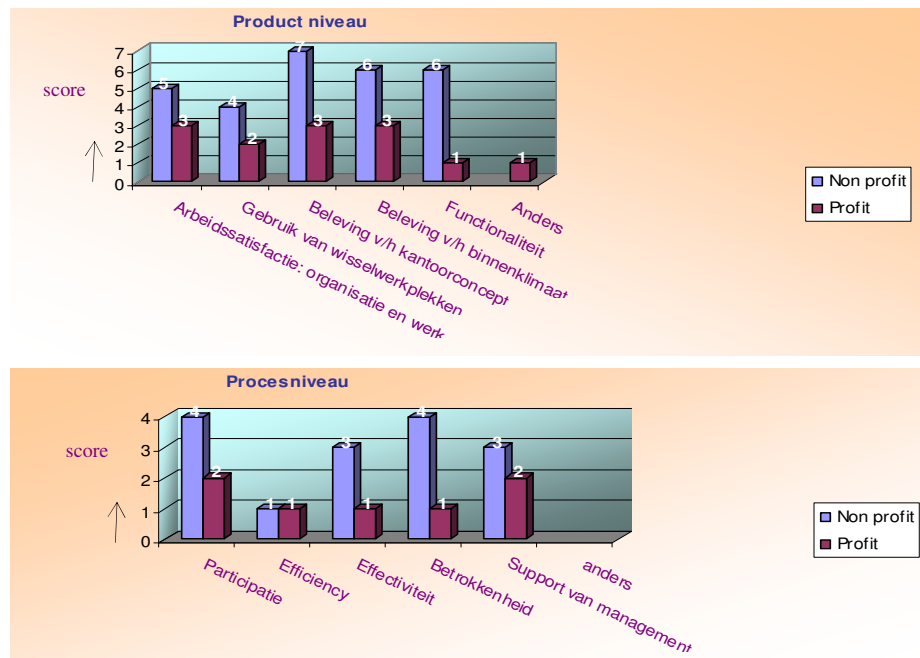
Alle ondervraagden geven aan te evalueren middels enquêtes. Daarnaast maakt iets meer dan de helft ook gebruik van interviewen en slechts een 2 van de 12 ondervraagden breidt dit uit met groepsgesprekken. 6 Van de 12 ondervraagden schakelt een specialistische externe partij in die de evaluatie uitvoert. In alle gevallen is dit het Center for People and Buildings. Het CfPaB evalueert vanuit wetenschappelijk perspectief om zodoende kennis en kunnen te vergroten en te delen met anderen. Evaluatietrajecten worden veelal uitgevoerd als pilots voor vervoltrajecten en zijn in enkele gevallen gesubsidieerd door de overheid.

De rol van medewerkers in de evaluatiemethodiek staat in verhouding met de wijze van evalueren. In de tabel wordt bijvoorbeeld bevestigd dat het aantal participanten in een groepsgesprek en interview laag ligt. De rol van de medewerkers bestaat hoofdzakelijk uit het afnemen van enquêtes en het inzien van de resultaten. Het percentage ondervraagden in de evaluatie ligt gemiddeld tussen de 50 – 60% t.o.v. de steekproef. Opvallend is dat verhoudingsgewijs het percentage van de ondervraagden hoger ligt wanneer een externe partij wordt ingeschakeld. Procentueel gezien bestaat 71% van de onderzochte evaluatieprojecten uit een doorlooptijd die tussen de 1-6 maanden ligt. 14% Van de evaluaties duurt tussen de 6-12 maanden en nog eens 14% kent een verloop die tussen de 12-18 maanden ligt.

Profit

Ook in de profit sector geven alle ondervraagden aan gebruik te maken van enquêtes. Daarnaast maken 3 van de 5 organisaties gebruik van interviewen en slechts een enkeling breidt dit uit met groepsgesprekken. 40% Van de ondervraagden heeft de evaluatie (deels) uitbesteed aan een externe partij. Ook in de profit sector zorgt de inschakeling van een externe partij voor een hogere respons. De rol van de medewerkers in de evaluatiemethodieken komt sterk overeen met de beschrijvingen uit voorgaande alinea. Kleine tegenstrijdigheden zijn niet het vermelden waard. In 3 van de 5 evaluaties ligt de doorlooptijd tussen de 1-6 maanden. 20% van de evaluaties ligt tussen de 6 – 12 maanden en nog eens 20% kent een verloop die tussen de 12-18 maanden ligt.

Onderstaande diagrammen geven de gekwantificeerde gegevens weer die betrekking hebben op de betreffende onderzoeksvraag



Bevindingen diagrammen

Non profit

In de non profit branche wordt verhoudingsgewijs meer geëvalueerd op product niveau dan op proces niveau. Op productniveau evalueert 25% de beleving van het kantoorconcept. Daarnaast wordt de functionaliteit en de beleving van het binnenklimaat veelal gemeten (beide 21%). 18% Geeft aan dat het criterium 'arbeidssatisfactie: organisatie en werk' is meegenomen in de evaluatie. Op proces niveau evalueert 27% de participatie. Ook de betrokkenheid wordt in 27% van de gevallen geëvalueerd. 20% van de ondervraagden geeft aan dat het support van management en de effectiviteit is geëvalueerd. Het criterium dat het minst vertegenwoordigd is, is de efficiency met slechts 7%.

Profit

In de tabellen is duidelijk terug te zien dat er bijna twee keer zoveel op product niveau wordt geëvalueerd dan op procesniveau. Criteria die het best vertegenwoordigd zijn: beleving van het binnenklimaat (23%), beleving van het kantoorconcept (23%) en arbeidssatisfactie; organisatie en werk. Een kleine groep geeft aan (ook) het gebruik van wisselwerkplekken te evalueren. 15% Van de ondervraagden geeft aan de functionaliteit of iets anders te evalueren. Op proces niveau wordt voornamelijk het support van het management (29%) en de participatie (29%) geëvalueerd. De criteria efficiency, effectiviteit en betrokkenheid is de groep die het minst vertegenwoordigd is in de evaluaties.

Wat zijn de ervaringen ten opzichte van de evaluatiemethodiek van de personen die betrokken zijn bij de evaluatie en wat zouden zij in het vervolg, anders óf juist hetzelfde uitoefenen?

Organisatie	De evaluatie zo laten	De evaluatie aanpassen	De gehele evaluatie anders doen
Non profit			
Min. v. Vrom Rotterdam		- In voorbereiding meer focussen op doelen. - Eenvoudigere opzet. - Alle belangen betrokkenen verwerken.	
Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn		- In voorbereiding meer doelen stellen - meerdere keren monitoren	
Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening Utrecht		- Vooraf budget reserveren.	
Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam	√ (Nieuwe filosofie van werken is geslaagd)		
Rijksgebouwendienst	√ (Budget is verwaarloosd door nuttige informatie)		
Ministerie van Economische Zaken		- Meer support van bovenaf.	
Ministerie van Buitenlandse Zaken	√ (Toerijkend geweest)		
Profit			
Nationale Nederlanden		- Evaluatie beter afstemmen op de organisatie (doelen en cultuur). - Meer support van bovenaf.	
Project Management Bureau Amsterdam		- Meer support van bovenaf. - Meer tijd nemen om te evalueren.	
Oracle	√ (Het is en blijft een secundair proces)		
Woningcorporatie Woonstede		- Meer tijd in voorbereidingsfase.	
Aegon Den Haag	√ (Evaluatie is rendabel geweest) Bron: beheerder concept	- Betere voorbereiding: vaststellen structuur, benutting resultaten, reservering budget. - Meer draagvlak creëren. - Duidelijker vaststellen wat er wordt geëvalueerd. Bron: Veldhoen + company	

De resultaten voor de profit en non profit branche komen in dit onderzoeksthema dermate overeen, zodat er in de analyse van de bevindingen geen expliciet onderscheid wordt gemaakt. Verschillen tussen beide sectoren zijn nihil en niet het vermelden waard.

Beschrijving bevindingen

Van alle ondervraagden is 42% van mening dat de evaluatie goed is uitgevoerd en er in eventuele vervolgprojecten geen aanpassingen hoeven plaats te vinden. De resterende groep is van mening dat de evaluatie relatief gezien goed is uitgevoerd, maar op een aantal vlakken in het vervolg aangepast zou worden. Van de acht organisaties die het evaluatieproces zouden aanpassen, zijn er vijf (63%) van mening om meer aandacht te besteden aan de voorbereidingsfase. Veelal wilt men vooraf betere en heldere doelen vaststellen om zodoende meer structuur te creëren. Tevens is een deel van deze groep van mening dat er vooraf budget gereserveerd dient te worden. Een ander veelgenoemd argument om de evaluatie aan te passen is het vergroten van het support van bovenaf. Niemand is echter van mening dat de gehele evaluatie in het vervolg anders uitgevoerd zou worden.

Resultaat

In welke mate worden geconstateerde knelpunten omgezet in doelgerichte verbeteractiviteiten?

Organisatie	Resultaten verwacht?		Extra kosten?		Werkelijke benutting
	Ja	Nee	ja	nee	
Non profit					
Min. v. Vrom Rotterdam	√		√		Kleine aspecten aangescherpt
Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn	√			√	Over gesproken. De resultaten dienden voor het management (sturing en informatie). Concept is niet aangepast
Belastingdienst/ Centrum voor facilitaire dienstverlening Utrecht	√			√	Belemmerd door budget voor vervolgacties We willen de informatie in de toekomst gaan benutten.
Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam		√	√		- vervolgacties uitgevoerd (planten, kunst, klimaat, privacy)
Rijksgebouwendienst		√		√	Teruggekoppeld en de kennis is vergroot.
Ministerie van Economische Zaken		√	√		De resultaten fungeerden primair om kennis, inzicht en de complexiteit van het concept weer te geven
Ministerie van Buitenlandse Zaken	√		√		De vervolgactiviteiten bestaan uit kleine aanpassingen in het concept (klimaat, inrichting: kleur).
Profit					
Nationale Nederlanden	√			√	Weinig tot niks. De organisatie is door de factor tijd ingehaald door andere doelstellingen.
Project Management Bureau Amsterdam	√		√		Problemen die mensen beleefden zijn opgelost. De inrichting van het concept kende een aantal kleine aanpassingen
Oracle	√			√	Omdat de evaluatie fungeerde als pilot zijn de resultaten verwerkt in vervolgplannen.
Woningcorporatie Woonstede		√		√	Er zijn voornamelijk maatregelen genomen om het gedrag van de medewerkers positief te beïnvloeden Grote aanpassingen in het concept zijn niet gedaan.
Aegon Den Haag	√			√	Concrete bijstelling aan het concept. Bijvoorbeeld: extra projectruimte en aanpassingen werkplekken in algemene zin.

Beschrijving bevindingen

Non Profit

Qua resultaten van de evaluatie zijn er een drietal hoofdgroepen te onderscheiden die met kop en schouders boven de andere categorieën uitsteken, namelijk: werknemerssatisfactie (22%), informatie voor bijsturing concept (28%) en kennis en inzicht (33%). 57% Van alle onderzochten geeft aan de resultaten van tevoren ingecalculeerd te hebben. De resterende onderzochten schijnen verrast te zijn over de resultaten. Tevens geeft 57% van de ondervraagden aan dat de werkelijke resultaten extra kosten met zich mee hebben gebracht. De werkelijke benutting van de resultaten valt te verdelen in twee categorieën: vervolgacties voor kleine aanpassingen in het kantoorconcept en kennis en informatie voor bijsturing van het (toekomstig) concept. Deze twee categorieën zijn qua frequentie evenredig verdeeld.

Profit

In tegenstelling tot de non profit branche zijn er wat betreft de resultaten van de evaluatie een tweetal hoofdgroepen te onderscheiden, namelijk: informatie voor bijsturing concept (31%) en werknemers - satisfactie (39%). Slechts één van alle ondervraagden heeft de resultaten die uit de evaluatie voort zijn gekomen niet verwacht. 80% Van de ondervraagden zegt dat de resultaten niet hebben geleid tot extra kosten. De werkelijke benutting van resultaten komt in de profit branche sterk overeen met de non profit branche. De twee meest voorkomende benuttingacties zijn: vervolgacties voor kleine aanpassingen in het kantoorconcept en kennis en informatie voor bijsturing (toekomstig) concept. In dit laatste geval fungeert de evaluatie veelal als pilot.

Aan wie en hoe worden de resultaten van de evaluatie teruggekoppeld naar de besluitvorming?

Organisatie	Wie?				Hoe?			
	Gehele organisatie	Directie/ Man.	OR	Werknemers	intranet	Nieuwsbrief /rapport	Presentatie / Bijeenkomst	Groepsgesprek
Non profit								
Min. v. Vrom Rotterdam		√		√		√	√	
Gemeentehuis Alphen a.d. Rijn		√	√			√	√	
Belastingdienst/ Centrum voor facilitaire dienstverlening Utrecht		√			√	√	√	
Kamer van Koophandel Blaak, Rotterdam		√	√	√		√	√	
Rijksgebouwendienst		√		√			√	√
Ministerie van Economische Zaken		√		√		√		
Ministerie van Buitenlandse Zaken			√	√	√	√	√	
Profit								
Nationale Nederlanden		√	√	√	√			
Project Management Bureau Amsterdam	√				√		√	
Oracle	√				√			
Woningcorporatie Woonstede	√				√	√		
Aegon Den Haag			√	√	√			

Beschrijving bevindingen

Non profit

De resultaten worden voor (86%) teruggekoppeld naar de directie en het management. De ondernemingsraad heeft een kleiner aandeel in de terugkoppeling, namelijk 57%. In een tweetal gevallen worden de resultaten niet teruggekoppeld naar de medewerkers. In de tabel is niet af te lezen hoe er specifiek naar de verschillende doelgroepen wordt gecommuniceerd. Van alle ondervraagden communiceert 86% de resultaten middels nieuwsbrieven en rapporten naar de betrokkenen. Daarnaast maakt 57% gebruik van presentaties en bijeenkomsten. Opvallend is het aantal respondenten dat gebruik maakt van het medium intranet (29%) en groepsgesprekken (14%).

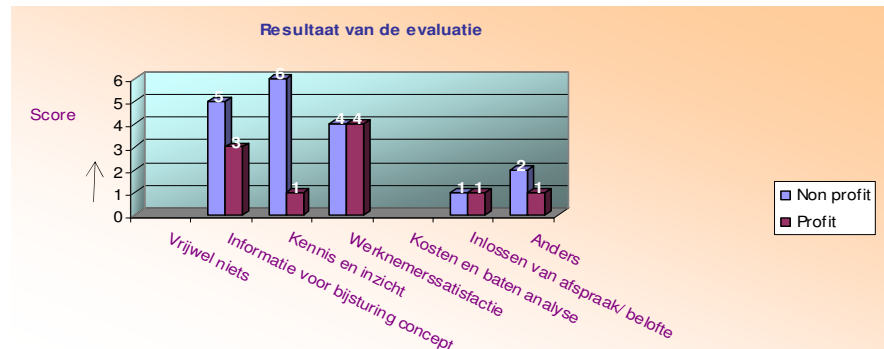
Profit

Er is geen enkele organisatie die de medewerkers in de gelegenheid stelt om de resultaten terug te zien. Daarnaast communiceert 60% van de ondervraagden de resultaten naar de gehele organisatie. Om de resultaten terug te koppelen, wordt er opvallend veel gebruik gemaakt van intranet. Er is echter een enkeling die gebruikt maakt van andere mediatypen. Terugkoppeling in de vorm van groepsgesprekken wordt helemaal niet benut.

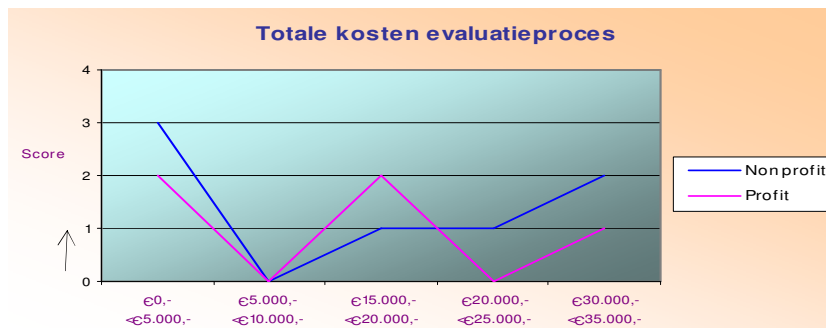
Wat zijn de kosten en baten van het evalueren van organisatiegerichte huisvestingsconcepten?

De bevindingen op bovenstaande vraag zijn gekwantificeerd aan de hand van onderstaande diagrammen. De diagrammen zijn een visuele weergave van de bevindingen.

Resultaat van de evaluatie



Totale kosten van het evaluatieproces



Non profit

Niet alle resultaten c.q. bevindingen uit de evaluatie worden in de praktijk nuttig gemaakt. Aansluitend op de bevindingen uit een voorgaande onderzoeksvraag bleek al dat de resultaten van de evaluatie benut worden door kleine aanpassingen in het kantoorconcept en kennis en informatie voor bijsturing van het (toekomstige) concept. De informatie die de evaluatie oplevert en de daadwerkelijke benutting van de resultaten wordt in dit rapport belicht onder het kopje *baten*. Onder kosten wordt bedoeld de uitvoering van de evaluatie (exclusief verbeteracties). In de grafiek zijn wisselende beelden te zien.

- Bijna de helft (43%) van alle respons geeft aan dat de evaluatie gemoeid is met klein bedrag (tot €5.000).
- 14% Van de ondervraagden besteedt tussen de €15.000 < €20.000 aan de evaluatie.
- 14% Van de ondervraagden besteedt tussen de €20.000 < €25.000 aan de evaluatie.
- 29% Van de ondervraagden besteedt tussen de €30.000 < €35.000 aan de evaluatie.

Wanneer vervolgens de link wordt gelegd met het resultaat van de evaluatie en bijbehorende kosten, valt het op dat de hoogte van de kosten niet afhankelijk is van de mate waarin verbeteracties nuttig worden gemaakt. De kosten zegt meer in hoeverre de evaluatie gedetailleerd is uitgevoerd. Een organisatie die bijvoorbeeld tussen de €15.000 < €20.000 investeert, doet nagenoeg hetzelfde met de resultaten als een organisatie die tussen de €30.000 < €35.000 investeert.

Profit

Ook in de profit branche bleek al dat de vervolgacties voornamelijk bestaan uit kleine aanpassingen in het kantoorconcept op het gebied van werknemerssatisfactie en informatie voor bijsturing van het (toekomstige) concept. De kosten in de evaluaties binnen de profit branche verschillen.

40% Van de ondervraagden investeert tussen de €0 < €5.000.

40% Investeert tussen de €15.000 < €20.000.

20% investeert tussen de €30.000 < €35.000.

Wanneer men kijkt naar de kosten per organisatie en de mate van benutting van de resultaten, valt het op dat ook in deze branche de hoogte van de kosten niet afhankelijk is van de mate waarin verbeteracties nuttig worden gemaakt.

BIJLAGE 8 OVERIGE THEORIE

- **Management en organisatie**

Organisatieverandering

Bij de noodzaak of wens om in organisaties veranderingen tot stand te brengen is het van belang dat er een beeld ontstaat over het veranderingsvermogen van de organisatie enerzijds en de veranderingsbereidheid anderzijds. Deze beoordeling bepaalt in hoge mate dat een organisatie ofwel de kiemen bevat om in positieve richting naar een nieuwe structuur uit te groeien ofwel de neiging tot terugval zal gaan vertonen

Veranderingsvermogen hangt vooral af van de kwalitatieve capaciteiten van de leden van de organisatie, van de kennis en ervaring waarover de organisatie kan beschikken. Maar ook de financiële en de technische mogelijkheden bepalen veel van wat er aan veranderingen mogelijk is en van de termijn waarop dit kan.

Veranderingsbereidheid is veel meer afhankelijk van de mentaliteit die in de organisatie aanwezig is op het moment dat men besluit tot verandering. Afhankelijk van de mate waarin het management erin slaagt om de betrokkenen te doen inzien dat er 'iets moet veranderen', zal die bereidheid tot veranderen worden beïnvloed.

- **Veranderkunde**

Een organisatie leert wanneer gevolgde oplossingen op grond van ervaringen kunnen worden aangepast om de problemen beter de baas te kunnen. Dat leergedrag veronderstelt een relatie tussen oplossingen en problemen. Of anders gezegd tussen oorzaken en gevolgen. Dat lijkt vanzelfsprekend maar in bedrijven is dat meestal niet zo vanzelfsprekend. Bijvoorbeeld omdat degene die zich met oplossingen (bijvoorbeeld product of proces ontwerp) bezighouden, te ver af staan van degenen die de problemen in hun portefeuille hebben. Om dit tegen te gaan vormt een sterke horizontale, stroomgerichte organisatie daartoe een belangrijke voorwaarde

Bedrijfsvernieuwing

Bedrijfsvernieuwing betekent een verandering van de huidige situatie naar een gewenste situatie. De weg van A naar B(eter). Het blindstaren op een gewenste situatie B zet echter geen zoden aan de dijk, wanneer men geen inzicht heeft in de sterkten en zwakten van de bestaande situatie A. Een voorwaarde om effectief te kunnen veranderen is dat men weet hoe men ervoor staat.

Aanpak voor organisatievernieuwing¹

Zelfanalyse: organisaties moeten niet het ideaalbeeld van morgen als uitgangspunt nemen waardoor men voorbij gaat aan de zwakke en sterke punten van een bestaande organisatie. De sterke en zwakke punten bepalen echter wel hoe realistisch een bepaalde verandering is en welke condities eerst vervuld moeten worden om veranderingen effectief te kunnen invoeren.

Leren van anderen: bedrijven kunnen van elkaar leren en vooral wanneer zij deel uitmaken van bestendige netwerken waarin men op basis van opgebouwd vertrouwen ervaringen kan uitwisselen. Een dergelijk lerend netwerk kan verankerd zijn in de branche, maar eerder nog in de keten waar men deel van uitmaakt

Gebruik van het moment: Het kost veel energie en tijd om de organisatie van A naar B in beweging te krijgen. In veel bedrijven wordt een verandering in die richting op gang gebracht na een dramatische gebeurtenis of crisis. De verleiding is dan groot om alleen die zaken aan te pakken die het meeste pijn doen: de cash flow, productiviteit en kwaliteit. Hoewel dergelijke ingrepen puur noodzakelijk kunnen zijn om morgen te overleven, zijn ze veelal niet voldoende voor overmorgen.

Gebruik van verandermodellen: organisatievernieuwing is geen ad hoc gebeuren. Het vraagt om het management van verandering. Daar is een aantal goede benaderingen voor ontwikkeld. De sociotechnische benadering is er één van. Die benadering is gebaseerd op een ontwerp-leer, met ontwerpprincipes, -regels, en ontwerpvolgorde. De organisatie leert te denken in termen van stromen en processen, in plaats van functies.

¹ Cobbenhagen, J. Hertog, F. den, Pennings, H. : Succesvol veranderen Kerncompetenties en bedrijfsvernieuwing

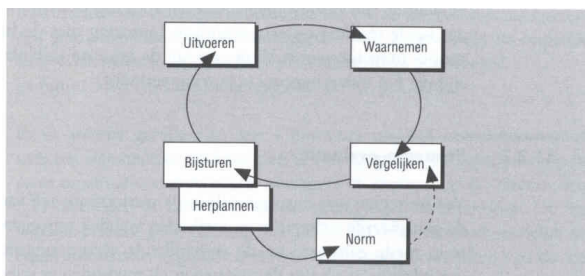
En vergelijkbare aanpak vormt business process Redesign: fundamentele heroverweging en radicale nieuwe opzet van bedrijfsprocessen om drastische verbeteringen in eigentijdse normen voor prestatie, zoals lagere kosten, kwaliteit, service en snelheid te bereiken²

Zie kwaliteitsmanagement. De kern van beide werkwijzen is dat men uitgaat van concrete processen in het bedrijf, dat aspectbenadering worden geïntegreerd en dat de top en de basis samen de motor voor vernieuwing vormen. Zonder visie, directe betrokkenheid van de top en draagvlak in de organisatie komt men niet toe aan de grote stap vooruit.

Inzet van personeelsbeleid: het personeelsbeleid speelt zich de laatste jaren veel dichter af bij de business. Het gevolg is echter dat het personeelsbeleid in veel bedrijven een sterk volgende en dienstverlenende rol heeft gekregen³. De instrumenten van het personeelsbeleid zijn echter uitstekend geschikt om vernieuwing te conditioneren. Personeelsontwikkeling kan van doorslaggevende betekenis zijn wanneer het roer moet worden omgegooid: overdragen van knowhow, onderhoud van menselijk kapitaal.

Beheerscyclus

De vijf aspecten zijn aandachtspunten op basis waarvan normen af te spreken zijn. Afwijking van de normen geldt als signaal om in te grijpen. De in figuur 6.1 weergegeven beheerscyclus kan daarbij behulpzaam zijn



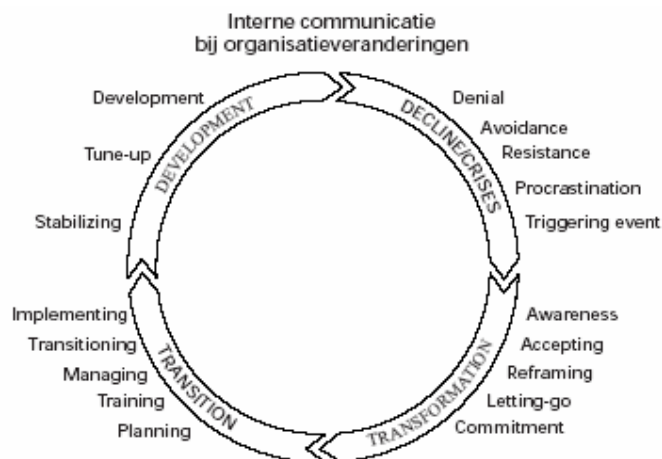
Figuur 6.1 Beheerscyclus (bron: wijnen e.a., 1989, pag.79)

Het hokje linksboven betreft de uitvoering van een bepaald veranderingstraject (*invoering verandering). Naar rechts gaande in de cyclus wordt op een bepaald moment de stand van zaken afgemeten aan de normen (afspraken) die aan het begin zijn gemaakt. Een vergelijking daartussen laat zien in hoeverre er in de praktijk iets terecht is gekomen van wat men had moeten bereiken of mogen uitgeven e.d.

• Interne communicatie

Interne communicatie bij organisatieverandering

Om een organisatieverandering succesvol door te kunnen voeren moet draagvlak worden gecreëerd om medewerkers mee te krijgen en de doelstellingen van de medewerkers weer opnieuw af te stemmen op de gewijzigde doelstellingen van de organisatie. Levy en Merry (1986) hebben voor de interne communicatie bij dergelijke organisatieveranderingen een zeer bruikbaar model ontwikkeld⁴.



Interne communicatie bij organisatieveranderingen (bron: Levy en Merry, 1986).

² F.J.H. Schuurman, 'BPR Business Process Reengineering het ingrijpend wijzigen van bedrijfsprocessen, 2003.

³ Van Sluijs en Den Hertog, 1993.

⁴ A.Hofstra, 'Communicatie bij organisatieverandering, factomedia: A4281-1.

„Decline/crises” is de aanleiding tot de organisatieverandering. Het management weet dat de oude methoden niet meer werken in de situatie van vandaag, morgen en overmorgen. Alleen wordt dit slechte nieuws nauwelijks verteld en wordt de nare werkelijkheid zo lang mogelijk ontkend tot het echt niet anders meer kan. Om de bittere pil te vergulden denkt het management gelijk een oplossing te moeten presenteren in de vorm van een plan, organisatieontwerp en/of blauwdruk. De medewerkers wordt hiermee een worst voorgehouden waar ze wel achteraan zullen lopen in de verwachting van het management. Door te starten in de 3e fase en het overslaan van fasen 1 en 2 roept het management bij voorbaat de mislukking van de organisatieverandering over zich af.

„Transformation” is de fase waarin we ons bewust worden van de noodzaak tot organisatieverandering en deze ook gaan accepteren. Hiervoor moeten we onze kijk op de werkelijkheid opnieuw bijstellen en oude methoden loslaten. Om zo veel mogelijk betrokkenheid, loyaliteit en steun van de medewerkers te krijgen moet het management samen met de medewerkers de visie en missie ontwikkelen om een succesvolle verandering mogelijk te maken.

„Transition” is voor de meeste organisaties gelijk aan verandering. In deze fase worden visie, missie, beleid en strategie uitgewerkt in plannen, worden medewerkers getraind in de nieuwe werkwijze en wordt de overgang naar een gewenste identiteit en organisatie mogelijk gemaakt en ingevoerd. Symbolisch wordt een vlag gehesen die de overgang naar de nieuwe organisatie aangeeft en via allerlei festiviteiten en media wordt de boodschap rondgebaasd.

„Development” is voor westerse organisaties veelal een moeilijke fase omdat zich hier het verzet tegen de ongewenste verandering openbaart in sabotage op velerlei fronten. Managers ervaren dat „het met onwillige honden slecht hazen vangen is”. De cultuur van de organisatie laat zich niet zomaar veranderen en helden, riten en rituelen en normen en waarden blijven dezelfde. Om de inzet van de communicatiemiddelen goed te kunnen evalueren is het nodig de communicatiedoelstellingen meetbaar te formuleren, omdat er alleen dan sprake kan zijn van (niet) geslaagde en effectieve communicatie. Voorbeeldgedrag van leidinggevend is het allerbelangrijkste om organisatieveranderingen te kunnen realiseren en tegelijkertijd lastig meetbaar in de praktijk. Leidinggevend die zelf hun afspraken niet nakomen, geen prioriteiten stellen en nauwelijks (intern) klantgericht zijn, zullen van hun medewerkers moeilijk kunnen verlangen dat zij dat wel zijn.

• **Processtructuur**

Mogelijk raamwerk/structuur voor een systematische beschrijving van een bepaald proces⁵.

	Initiatief	Voorbereiding	Ontwerp	Constructie	Gebruik en onderhoud
Deelnemers en verantwoordelijke					
Doelen		<i>Deze cellen bevatten een beschrijving van de items per fase</i>			
Activiteiten					
Verwacht resultaat					
Tijdsschema					
Werkelijke besteding van tijd					
Kosten					
Informatie en gereedschappen					
Positieve en negatieve ervaringen					

Relevantie schema

Bovenstaand schema komt sterk overeen met de structuur van de scriptie. De bovenste cellen (horizontaal) komen overeen met de fasen van het evalueren. De linkercellen (verticaal) zijn punten die terug te vinden zijn in een evaluatieproces. Het schema kan een aanzet zijn om bijvoorbeeld de aanbevelingen naast de gehanteerde thema's beter te structureren.

⁵ Jong, T.M. en Voordt, D.J.M. van der: Ways to study and research, Urban, Architectural and Technical design, 2004.

- **Beheersaspecten**

Veranderingsprocessen zijn in grote lijnen onvoorspelbaar qua verloop. Niet voor niets lopen veranderingsprojecten voortijdig stuk omdat het plannings- en evaluatieaspect van het veranderingsproces onvoldoende aandacht kreeg. Het ontbreekt vaak aan kennis en ervaring om dergelijke aspecten stapsgewijs in te voeren en er wordt onvoldoende gehoor gegeven aan onderwerpen als weerstand en veranderingsbereidheid. Knelpunten die veelal optreden bij het veranderingen zijn 'onzeker rendement', 'geen financiering' en 'te hoge kosten'⁶.

Hoe goed men de verandering ook voorbereidt, plant en uitvoert, de veranderingssituatie is nooit stabiel. Er hoeft maar iets te gebeuren of de planning en beheersing lopen spaak. Daarom juist zijn beheersaspecten (in feite evaluatiepunten) zo belangrijk om van tevoren vast te stellen en regelmatig te checken: door tijdige bijsturing kunnen problemen in een vroeg stadium verholpen worden⁷.

Vijf beheersaspecten die tijdens het gehele proces aandacht behoeven, zijn:

1. Tijdbeheersing. Hiermee zorgt men voor het tijdig kunnen uitvoeren van alle veranderingsactiviteiten zodat het (veranderings)resultaat tijdig gehaald wordt.
2. Geldbeheersing. Hiermee zorgt men voor het financieel verantwoord/doelmatig kunnen uitvoeren van alle veranderingsactiviteiten.
3. Informatiebeheersing. Hiermee zorgt men voor het eenduidig kunnen uitvoeren van alle veranderingsactiviteiten.
4. Organisatiebeheersing. Hiermee zorgt men voor het kunnen uitvoeren van alle veranderingsactiviteiten door de daartoe verantwoordelijke, bevoegde (en deskundige) personen.
5. Kwaliteitsbeheersing. Hiermee zorgt men voor het doelgericht kunnen uitvoeren van alle veranderingsactiviteiten, zodat het veranderingsresultaat er goed genoeg uitkomt.

⁶ www.cbs.nl

⁷ Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie, 2002.

- **Positieve en negatieve ervaringen van organisatiegericht huisvesten**

Om het betreffende kantoorconcept effectief te kunnen beoordelen, dienen er zoveel mogelijk gegevens gegenereerd te worden die de kosten (negatieve aspecten) en baten (positieve aspecten) van het concept weergeven. Onderstaande tabel⁸ geeft een overzichtelijk beeld van voorkomende praktijkervaringen die veelal via evaluaties naar voren zijn gekomen. Ze fungeren als algemene verbeterpunten en leermomenten.

Positieve en negatieve praktijkervaringen		
	Positieve ervaringen	Negatieve ervaringen
<i>Organisatie</i>	<i>Passend bij bedrijfscultuur</i>	
	<i>Passend bij de managementstijl</i>	<i>Mismatch met managementstijl</i>
<i>Werkprocessen</i>	<i>Goede fit tussen concept en soort werk</i>	<i>Standaard concept ongeacht type werk</i>
<i>Communicatie</i>	<i>Wisselende collega's</i>	<i>Geen vaste burens meer</i>
	<i>Leukere sociale contacten</i>	<i>Collega's minder makkelijk te vinden</i>
	<i>Betere mogelijkheden tot ontmoeten</i>	
	<i>Sneller, gemakkelijker kennis uitwisselen.</i>	
<i>Concentratie</i>	<i>Concentreren in concentratiecellen</i>	<i>Te veel afleiding</i>
<i>Beleving</i>	<i>Dynamisch, leuker</i>	<i>Gebrek aan privacy</i>
	<i>Meer sfeer</i>	<i>Geen personalisatie mogelijk</i>
	<i>Meer vrijheid</i>	<i>Statusverlies</i>
		<i>Te veel vrijheid</i>
<i>Faciliteiten</i>	<i>Geavanceerde ICT</i>	<i>Haperende ICT</i>
	<i>Moderne, professionele uitstraling</i>	<i>Slecht georganiseerd archief</i>
	<i>Mooie architectuur</i>	<i>Kasten te klein</i>
	<i>Aantrekkelijk ergonomisch meubilair</i>	
<i>Proces</i>	<i>Enthousiaste trekker</i>	<i>Onduidelijk besluitvormingsproces</i>
	<i>Draagvlak bij het management</i>	<i>Onvoldoende inbreng van de gebruikers</i>
	<i>Voldoende communicatie en informatie</i>	<i>Eenzijdig gericht op kostenreductie</i>
	<i>Balans top down- bottom up</i>	<i>Onvoldoende nazorg</i>
	<i>Voldoende tijd</i>	<i>Gebrekkig beheer</i>

⁸ Bron: Voordt, D.J.M. van der.; Kosten en baten van werkplekinnovatie, 2003.