

Onderzoeksrapport

“De relatie tussen belevingswaarde en gebruikersparticipatie bij vastgoedprocessen binnen Defensie”.

*“Not everything that counts, can be counted;
and not everything that can be counted, counts”.*

Onderzoeksrapport

Steller: H.M. Koster

Studentnummer: 0035386

Datum: 12 maart 2009

Versie 1.0 definitief

Studie: UTwente, Construerende Technische Wetenschappen

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeeronderzoek ter afsluiting van de studie Civiele Techniek aan de Universiteit Twente.

De ondertitel “Not everything that counts can be counted; and not everything that can be counted, counts”, vond ik in een artikel en blijkt een bordje te zijn, wat in Albert Einstein’s kantoor op Princeton hing. Ik vond dit een toepasselijke uitspraak, omdat belevingswaarde een niet tastbaar begrip is, wat lastig te kwantificeren is. Toch vindt men belevingswaarde steeds belangrijker. Een hogere belevingswaarde vertaalt zich naar verwachting in een hogere arbeidsproductiviteit en behoud van personeel. Echt iets wat “counts”, maar niet geteld kan worden.

Mijn afstudeeronderzoek duurde iets langer dan verwacht. Debet hieraan was onder andere de geboorte van onze zoon. Dit heeft enige studietijd gekost, maar daarnaast veel onvergetelijke momenten opgeleverd. Ook het studeren naast een volledige baan bleek moeilijker dan verwacht. Uiteindelijk is het toch gelukt het vaderschap, werk en afstuderen te combineren.

Ik wil graag mijn afstudeerbegeleiders, Geert Dewulf, vanuit de Universiteit Twente, Edwin Dado, vanuit de Nederlandse Defensie Academie en Wim Ploeg, vanuit de Dienst Vastgoed Defensie, bedanken voor de begeleiding van het onderzoek. Een ieder heeft vanuit zijn eigen, unieke rol mij van commentaar, aanwijzingen en adviezen voorzien. De gemêleerde samenstelling van de begeleiders, zorgde voor veel interessante zienswijzen. Tevens wil ik alle personen bedanken die bereid waren te participeren in de interviews en in de workshop.

Naast inhoudelijke inzichten heeft dit afstudeeronderzoek mij ook inzicht opgeleverd in het aanpakken van een dergelijk onderzoek. Een bekend gezegde luidt: “een goed begin is het halve werk”. Dit geldt zeker voor een afstudeeronderzoek. Zonder een duidelijke probleem- en doelstelling blijft het onderzoek zweven, wat veel tijd kost. Ik had al een idee voor een oplossing, terwijl het probleem nog niet helemaal duidelijk was. Met een duidelijker startpunt was deze reis zeker meer gericht en meer gestructureerd geweest. Ik heb wel ontdekt dat een goed begin kan wijzigen. Mijn uiteindelijke probleem- en doelstelling lijken niet op mijn allereerste idee. Ik heb expliciet een iteratieve onderzoeksfilosofie gehanteerd, maar ik ben van mening dat alle onderzoeksmodellen uiteindelijk iteratief zijn. Gesprekken met deskundigen, literatuurstudie en discussies met afstudeerbegeleiders leiden tot een verbeterd inzicht in het probleem, waardoor het echte probleem onderscheiden kan worden van symptomen, oorzaken en gevolgen.

Het gehanteerde onderzoeksmodel, gebaseerd op de regulatieve cirkel, heeft mij veel handvatten geboden. In feite is het niets meer dan een verdere uitwerking van de bekende plan – do – check – act cirkel (Deming). Toch geeft het een leidraad voor een gestructureerde aanpak, wanneer een prestatieverbetering gewenst is. Na het kiezen van het uiteindelijke probleem, heb ik de diagnose fase, bestaande uit analyses langs een drietal sporen, ervaren als het middelpunt van het onderzoek. De theoretische analyse, de analyse naar het betreffende bedrijfsproces en de empirische analyse hebben tot de inzichten geleid die door middel van een workshop eenvoudig vertaald konden worden naar een ontwerp. Ook binnen de diagnose fase was een iteratie te onderkennen. Inzichten vanuit de proces georiënteerde en theoretische fase werden meegenomen in de empirische analyse, welke weer inzichten opleverden voor een nadere proces georiënteerde of theoretische analyse.

Onderzoeksrapport
*“De relatie tussen belevingswaarde en gebruikersparticipatie
bij vastgoedprocessen binnen Defensie”*

Steller: Henk Koster
Studentnummer 0035386

Datum: 12 maart 2009
Versie: 1.0 definitief

Het risico van een iteratief proces is dat je rondjes blijft draaien. Een duidelijke afbakening van het onderzoek is hierbij essentieel. Daarnaast moet het probleem op een gegeven moment vastgesteld en niet meer gewijzigd worden. In deze valkuil ben ik even gevallen, wat enige tijd heeft gekost, maar ook leermomenten heeft opgeleverd.

Ten slotte nogmaals dank aan alle betrokken partijen voor hun inzet en hun betrokkenheid!

Barendrecht, 12 maart 2009

Samenvatting

Het Ministerie van Defensie beschikt over een grote hoeveelheid vastgoed om het vervullen van haar takenpakket mogelijk te maken. Dit vastgoed probeert zij op een doelmatige en efficiënte manier te beheren. Momenteel leiden politieke keuzes tot een beperkt beschikbaar vastgoedbudget en een verhoogde vraag naar efficiënt vastgoedmanagement. Daarnaast groeit het belang van tevreden en gemotiveerd personeel. Naast allerlei andere aspecten is ook vastgoed verantwoordelijk voor een deel van deze tevredenheid. Hierdoor ontstaat een spanningsveld tussen de behoefte aan kwalitatief vastgoed en een beperkt budget.

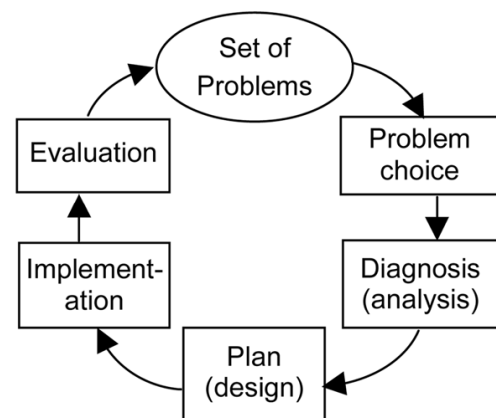
De Dienst Vastgoed Defensie (DVD) is als agentschap binnen het Ministerie van Defensie verantwoordelijk voor het vastgoedbeheer. De DVD is verantwoordelijk voor het beheren en het (laten) uitvoeren van zowel nieuwbouw als het onderhoud van de in beheer zijnde gebouwen, werken en terreinen van Defensie. De DVD ziet een ruimer waardeconcept¹ als een oplossingsrichting voor het bovengenoemde spanningsveld. Welke rol belevingswaarde en functionele waarde kunnen spelen in het Defensie vastgoedproces is momenteel onderwerp van een aantal werkgroepen. Deze richten zich met name op het vastgoed zelf. Dit onderzoek richt zich op het beïnvloeden van de belevingswaarde door aandacht te schenken aan het totstandkomingsproces van het vastgoed.

Dit onderzoeksrapport geeft inzicht in de relatie tussen de belevingswaarde van vastgoed en het toepassen van gebruikersparticipatie. Het geeft advies over een praktische werkwijze van gebruikersparticipatie binnen het Defensie nieuwbouwproces.

In dit onderzoek wordt de opzet van een Business Problem Solving project gehanteerd. Hierbij wordt een proces gevolgd, zoals gevisualiseerd in de 'Regulative cycle' (zie figuur 2).

Na de probleemkeuze (problem choice) uit een hoeveelheid problemen, zoals hierboven omschreven, is de volgende fase in de regulatieve cirkel de diagnose of analyse fase. Diagnose dan wel analyse vindt plaats volgens een drietal benaderingen:

- proces georiënteerde analyse;
- theoretische analyse, en;
- empirische analyse.



Figuur 2: Regulative cycle

De procesgeoriënteerde analyse toont aan dat het nieuwbouwproces binnen Defensie redelijk formeel en gestandaardiseerd is ingericht, zoals past bij de hiërarchische Defensiecultuur. De Directie Ruimte, Milieu en Vastgoedbeleid (DRMV) is de beleidsmakende partij, die beleid en normering voor vastgoed vaststelt. De Commandant Der Strijdkrachten (CDS) en in het bijzonder de Afdeling Vastgoed Behoeften (AVB) van de Defensiestaf, representeert de uitvoerende tak, die op basis van een bepaalde operationele taak en geadviseerd door de staf van het betreffende operationele commando² (OPCO), een vastgoed behoefte genereert en deze opdraagt aan de DVD. De DVD is vervolgens de ondersteunende dienst die deze behoefte invult. Communicatie tussen DVD en gebruikers vindt in theorie alleen plaats door tussenkomst van AVB en OPCO. AVB vervult in dit proces

¹ Naast aandacht voor de technische waarde of conditie van vastgoed ook aandacht voor functionele en belevingswaarde.

² Operationeel Commando wordt ook wel krijgsmachtdeel genoemd.

de rol van het management. Zij beoordeelt of het product voldoet aan de afgesproken randvoorwaarden en is verantwoordelijk voor het budget. Het OPCO en de DVD zijn de adviseurs die de wensen van gebruikers omzetten. Het OPCO zet de wensen om in een functionele vastgoedbehoefte. De DVD zet vervolgens de behoefte om in functionele en technische vastgoedoplossingen. Het grote aantal betrokken partijen en de strak gereguleerde werkwijze vergroten de kans op ongewenste filtering van informatie en verkeerde interpretatie van gegevens. Dit heeft gevolgen voor de informatieverstrekking van en naar gebruikers.

De theoretische analyse, als volgende stap in de analysefase, geeft inzicht in bestaande concepten en theorieën met betrekking tot de begrippen belevingswaarde, gebruikersparticipatie en de relatie tussen de twee begrippen.

De literatuurstudie toont aan dat de belevingswaarde van vastgoed een plaats heeft binnen een ruimer waardeconcept, naast begrippen als technische waarde en gebruikerswaarde. De belevingswaarde is het subjectieve oordeel van de gebruiker over zijn werkomgeving. Belevingswaarde kan geoperationaliseerd worden door de tevredenheid over vastgoed. In plaats van belevingswaarde wordt de tevredenheid van een gebruiker over zijn werkomgeving in dit onderzoek gebruikt.

Als operationalisering van gebruikersparticipatie wordt in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen de mate van participatie, onderverdeeld in technisch rationeel, participatief en co-design, en onderwerp van participatie, waarbij het zeven S model³ als leidraad wordt gehanteerd.

Het onderzoek toont aan dat de tevredenheid over de werkomgeving is opgebouwd uit tevredenheid over het proces van totstandkoming en tevredenheid over het product. Gebruikersparticipatie beïnvloedt de producttevredenheid mede door het bereiken van tevredenheid over het proces. De analyse toont aan dat participatie leidt tot een hogere procestevredenheid. Het is dus niet de vraag of geparticipeerd moet worden, maar op welke manier geparticipeerd moet worden, teneinde een tevreden gebruiker te bereiken. Een belangrijk aandachtspunt bij participatie is het managen van verwachtingen en percepties.

De laatste stap van de analysefase is de empirische analyse. Deze analyse geeft inzicht in de mogelijkheden en beperkingen van gebruikersparticipatie binnen Defensie en in de relatie tussen participatie en tevredenheid over de werkomgeving die men binnen Defensie verwacht. Dit inzicht is verkregen door interviews met Defensiemedewerkers op verschillende niveaus binnen de organisatie en twee casestudies. Ten behoeve van de interviews zijn de theoretische participatieconcepten geprojecteerd op de Defensie organisatie.

Uit de interviews blijkt dat de keuze van een bepaald participatiemodel voornamelijk afhangt van de invloed van het betreffende onderwerp op de bedrijfsvoering in het gebouw. In de perceptie van de geïnterviewde zal de Defensiemedewerker tevreden zijn, wanneer hij kan participeren bij onderwerpen die direct van invloed zijn op de bedrijfsvoering van het te huisvesten onderdeel. Verder blijkt dat participeren invloed heeft op de tevredenheid over het proces, zoals ook in de theoretische analyse is vastgesteld. Participeren creëert draagvlak en begrip. Daarnaast blijkt ook dat gebruikersparticipatie van invloed is op het uiteindelijke product en met name de functionaliteit van dit product. Naarmate het gerealiseerde bouwwerk een hogere functionele waarde heeft, verwachten de geïnterviewden dat de gebruiker ook meer tevreden zal zijn. Uit de casestudie volgt dat gebruikersparticipatie leidt tot een functionele optimalisatie. De grootste meerwaarde blijkt echter te liggen op het gebied van de tevredenheid van de gebruiker. Deze procestevredenheid wordt alleen gecreëerd als de betrokken gebruiker ook de

³ Zeven S staat voor: Site, Shell, Skin, Services, Scenery, Systems en Settings.

daadwerkelijke gebruiker van het gebouw wordt. De winst van gebruikersparticipatie in een vroeg stadium van een project ligt met name bij de functionaliteit van het gebouw. Een gebruiker moet ook niet te vroeg bij vastgoedplannen betrokken worden. De Defensiemedewerker heeft een taakgerichte insteek, waardoor hij behoefte heeft aan concrete informatie, zoals blijkt uit de case voorlichting structuurontwikkelingsplan. Wanneer een gebruiker betrokken wordt, moet het project reeds enige concrete vormen hebben. Dit volgt ook uit de gewenste participatieconcepten, die de geïnterviewden hebben gekozen voor de verschillende onderwerpen. De betrokkenheid van gebruikers, oftewel de plaats op de participatieladder, neemt toe van site naar settings.

In dit kader is de technische levensduur van het bouwwerk tevens interessant. De technische levensduur van de verschillende onderwerpen loopt juist af van Site, het onderwerp met de langste levensduur, naar Settings, het onderwerp met doorgaans de kortste levensduur. Het blijkt dat gebruikersparticipatie, vanuit het individuele werkproces van de gebruiker geredeneerd, met name gewenst is bij onderwerpen met een korte levensduur. De onderwerpen met een langere levensduur (Site, Shell, Skin en Services) moeten voldoende flexibiliteit bevatten om gebruikerswensen op de onderwerpen met een kortere levensduur (Scenery, Systems en Settings) mogelijk te maken.

Het moment waarop invulling wordt gegeven aan de onderwerpen Scenery, Systems en Settings is vaak later in het project, zodat de kans groot is dat de betrokken gebruiker ook de daadwerkelijke gebruiker is.

De casestudies tonen aan dat het succes van participatie valt of staat met het managen van verwachtingen en percepties. Wanneer een gebruiker betrokken wordt, maar zijn perceptie van de manier van participeren of de inhoud van de onderwerpen voldoet niet aan zijn verwachtingen, zal participatie niet succesvol zijn.

De deelconclusies uit deze empirische analyse, aangevuld met de conclusies uit de procesgeoriënteerde en theoretische analyse vormen de input voor de volgende stap in de regulatieve cirkel, het ontwerp van een praktische werkwijze van gebruikersparticipatie binnen het Defensie nieuwbouwproces. Door middel van een workshop met praktijkdeskundigen vanuit de DVD worden de theoretische uitgangspunten vertaald naar een praktisch toepasbare werkwijze. Per fase in het nieuwbouwproces wordt geadviseerd op welke manier een gebruiker betrokken dient te worden.

De laatste twee stappen uit de regulatieve cirkel, het implementeren en evalueren van het ontwerp, worden niet binnen dit onderzoek uitgevoerd. Het uitvoeren van deze stappen wordt wel aanbevolen. Het daadwerkelijk implementeren en evalueren van de voorgestelde werkwijze geeft meer inzicht in de doelmatigheid en toepasbaarheid van het ontwerp.

Verder wordt aanbevolen reeds in een vroeg stadium van het project aandacht te besteden aan gebruikersparticipatie. Zoals al eerder vastgesteld is, draait gebruikersparticipatie om het managen van verwachtingen en percepties. Heldere en transparante communicatie draagt bij aan eenduidige verwachtingen. Om deze reden dient de gebruiker ook ten allen tijde geïnformeerd te worden. Informeren beïnvloedt de verwachting en perceptie van de gebruiker. De gebruiker is tevreden wanneer in zijn perceptie zijn belang is meegenomen.

Tevens wordt aanbevolen te onderzoeken of het haalbaar is het aantal betrokken partijen bij het nieuwbouwproces te verminderen. Het nieuwbouwproces binnen Defensie is bureaucratisch en formeel gereguleerd. Ontbureaucratisering en deregulering scheppen mogelijkheden voor meer persoonlijke aandacht voor de gebruiker. De kans op een verkeerd beeld van de realiteit of het filteren van informatie wordt kleiner. Een situatie met één opdrachtgever, één consultant en één gebruiker is het meest overzichtelijk, maar niet altijd haalbaar. Het evalueren van de rol van AVB, OPCO en DVD kan leiden tot een meer

optimale taakverdeling, waarbij taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden samengevoegd worden.

Het ondersteunen van gebruikersparticipatie door alle betrokken partijen is een aandachtspunt. Een tevreden gebruiker is een gedeelde verantwoordelijkheid. Men moet open staan voor afwijkende communicatiestromen en hier ook vertrouwen in hebben, bijvoorbeeld communicatie tussen DVD en gebruiker.

Inspirerend leiderschap vanuit de opdrachtgever is hierbij essentieel. Het creëren van saamhorigheid oftewel het wij gevoel, versoepelt het proces en komt het eindresultaat ten goede. Bij een proces met veel betrokken partijen is dit lastig, maar des te belangrijk.

Abstract

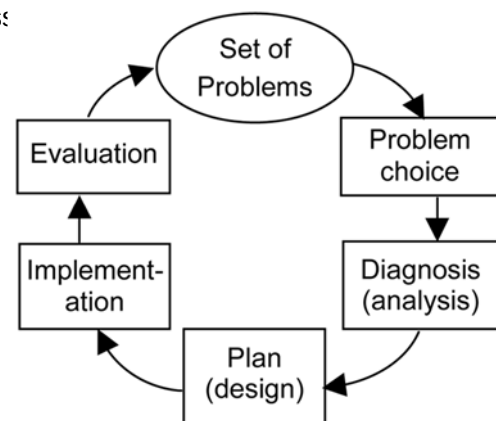
The Dutch Ministry of Defense owns a large amount of real estate in order to fulfill its tasks. It attempts to manage this real estate in an effective and efficient way. Currently, political choices lead to a limited available real estate budget and an increased demand for efficient real estate management. In addition, the importance of satisfied and motivated personnel grows. Besides other aspects, real estate also has an influence on a part of this satisfaction. This creates a tension between the need for qualitative real estate and a limited budget. The Real Estate Service of Defense (DVD) forms an agency within the Ministry of Defense, responsible for the real estate management. The DVD is not only responsible for managing all the real estate in possession of the Dutch Defense, but also for the implementation of both new building and maintenance projects. The DVD sees a broader value concept⁴ as a solution to the abovementioned tension. Which role the value of experience and functional value can play in the defense real estate process is currently the subject of a number of working groups. These groups focus mainly on the quality of the real estate itself. This study focuses on the influence of paying attention to the creation process of real estate on the value of experience.

This study provides insight into the relationship between the value of experience of real estate and the application of end user participation. It gives advice on a practical method of end user participation in the defense new building process:

The set-up of a Business Problem Solving project is used in this study. A process is followed, as visualized in the 'Regulative cycle' (see Figure 2).

After the problem choice out of a set of problems, as described above, the next stage in the regulative cycle forms the diagnosis or analysis phase. Diagnosis or analysis is conducted according to three approaches:

- Process-oriented analysis;
- Theoretical analysis, and;
- Empirical analysis.



Figuur 2: Regulative cycle

The process-oriented analysis shows that the new building process within Defense is pretty formally and standardized organized, as appropriate to the hierarchical Defense culture. The Department of Area, Environment and Real Estate Policy (DRMV) is the policy making authority, which determines the real estate policy and standards. The commander of the Armed Forces (CDS) and in particular the Department of Real Estate Needs (AVB) of the Defense staff, represents the executive branch, who, on the basis of a particular operational task and advised by the staff of the operational command (OPCO), composes a real estate need. Subsequently AVB orders this need to the DVD. The DVD is then the supportive service that realizes this need. Communication between DVD and end user takes place, in theory only by the intervention of AVB and OPCO. AVB plays in this process the role of management. She assesses whether the product complies with the agreed limiting conditions and is responsible for the budget. The OPCO and the DVD are the consultants who translate the wishes of users. The OPCO translates the wishes into a

⁴ Besides focusing on the technical value or condition of the real estate, also focus on functional value and value of experience.

functional real estate need. Subsequently the DVD translates this need into functional and technical real estate solutions. The large number of parties involved and the tightly regulated process increase the risk of unwanted filtering of information and misinterpretation of data. This has implications for the information to and from end users.

The theoretical analysis, as the next step in the analysis phase, provides insight into existing concepts and theories regarding the concepts of value of experience, user participation and the relationship between the two concepts. The study of literature shows that the value of experience of real estate has a place within a broader value concept, in addition to concepts such as technical value and user value. The value of experience is the subjective judgment of the user about his work environment. Value of experience can be operationalized by the satisfaction with the real estate. Instead of the value of experience, the satisfaction of a user about his work environment is used in this study.

As an operationalization of end user participation, distinction is made in this study between the degree of participation, divided into technical rational, participatory and co-design, and subject of participation, using the seven S⁵ model as a guide.

The research shows that satisfaction with the working environment is composed of satisfaction with the process of creation of the product and satisfaction with the product itself. User participation affects in particular the satisfaction with the process. The analysis shows that participation leads to higher process satisfaction. The question is therefore not whether the user should participate, but how the user should participate in order to achieve a satisfied user. An important point of consideration of end user participation is managing expectations and perceptions.

The last step of the analysis phase is the empirical analysis. This analysis provides insight into the possibilities and limitations of end user participation in the Ministry of Defense and in the relationship between participation and product satisfaction that is expected within defense. This insight is obtained through interviews with defense employees at various levels within the organization and two case studies. For the purpose of the interviews, the theoretical concepts of participation are projected at the defense organization.

The interviews show that the choice of a participation model mainly depends on the influence of the subject in question on the personal business process in the building. In the perception of the interviewee, the defense employee will be satisfied if he can participate in issues that directly affect the personal business process. Furthermore, it appears that end user participation has an influence on the satisfaction with the process, as is determined in the theoretical analysis. End user participation creates support and understanding. In addition, it appears that end user participation also affects the final product and mainly the functionality of this product. As the realized structure holds a higher functional value, the interviewees expect that the user will be more satisfied. The case study shows that end user participation leads to a functional optimization. The greatest added value, however, lies in the field of end user satisfaction. This process satisfaction is created if the user involved in the participation is also the actual user of the building. The gain of end user participation in an early stage of a project lies especially with the functionality of the building. A user should not be involved too early with the real estate planning process. The Defense employee has a result based approach, through which he needs to have tangible information, as illustrated by the case for structural development plan. When a user is involved, the project needs to have some tangible forms. This also follows from the concepts of participation, which the interviewees have chosen for the different subjects. The involvement of users or the place on the participation ladder, increases from site to settings.

A comparison can be made with the technical lifespan of a building. The technical lifespan of the various subjects namely decreases from Site, the subject with the longest life span, to

⁵ Seven S stands for: Site, Shell, Skin, Services, Scenery, Systems and Settings

Settings, the subject with usually the shortest lifespan. It seems that user participation in particular is desirable, argued from the point of view of an individual working process, in subjects with a short lifespan. The subjects with a longer lifespan (Site, Shell, Skin and Services) must contain sufficient flexibility to fulfill user wishes on subjects with a shorter lifespan (Scenery, Systems and Settings). The moment on which the subjects Scenery, Systems and Settings are realized, is often later in the project, so the probability is high that the user involved is also the actual user.

The case studies show that the success of participation depends on managing expectations and perceptions. When a user is involved, but his perception of the way of participation or the content of the subjects did not meet his expectations, participation will not be successful.

The partial conclusions from this empirical analysis, complemented with the conclusions from the process-oriented and theoretical analysis are the input for the next step in the regulative cycle, the design of a practical method of user participation in the defense new building process. By means of a workshop with experts from the DVD, the theoretical principles are translated into a practical method. Per phase in the new building process advise is given on how a user should be involved.

The last two steps of the regulative cycle, implementing and evaluating the design, are not part of this study. Performing these steps is certainly recommended. The actual implementation and evaluation of the proposed method provides more insight into the effectiveness and applicability of the design.

Furthermore it is recommended to pay attention to end user participation at an early stage of the project focus. As earlier determined, user participation depends on managing expectations and perceptions. Clear and transparent communication contributes to unambiguous expectations. For this reason, the user must be informed at any time. Information affects the expectation and perception of the user. The user is satisfied if in his perceptions his interest is included.

It is also recommended to investigate the feasibility of reducing the number of parties involved in the new building process. The new building process within the Ministry of Defense is bureaucratic and formally regulated. De-bureaucratization and deregulation create opportunities for more personal attention to the user. The probability of a false idea of reality or the filtering of information is smaller. A situation with one client, one consultant and one user is most convenient, but not always feasible. Evaluating the role of AVB, OPCO and DVD can lead to a more optimal division of tasks, whereby functions, powers and responsibilities can be merged.

Supporting user participation by all parties involved is a point of consideration. A satisfied customer is a shared responsibility. Everyone should be open to and also have confidence in different communication flows, for example, communication between DVD and end user. Inspirational leadership from the management is essential. The creation of togetherness, that is the “we” feeling, simplifies the process and benefits the final result. In a process with many stakeholders, this is difficult, but even more important.

Onderzoeksrapport
*"De relatie tussen belevingswaarde en gebruikersparticipatie
bij vastgoedprocessen binnen Defensie"*

Steller: Henk Koster
Studentnummer 0035386

Datum: 12 maart 2009
Versie: 1.0 definitief

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	4
Abstract	8
Inhoudsopgave	12
1. Inleiding	134
1.1 Aanleiding	14
1.2 Probleemstelling	15
1.3 Doelstelling	16
1.4 Vraagstelling	16
1.5 Afbakening	17
1.6 Onderzoeksopzet	18
1.6.1 Onderzoeksfilosofie	18
1.6.2 Onderzoeksmodel	19
2. Proces georiënteerde analyse	20
2.1 Blauwdruk Vastgoedorganisatie	20
2.2 Nieuwbouw binnen Defensie	21
2.3 Deelconclusie proces georiënteerde analyse	22
3. Theoretische analyse	23
3.1 Belevingswaarde	23
3.1.1 De waarde van een gebouw	23
3.1.2 Belevingswaarde	25
3.1.3 De invloed van vastgoed op beleving	26
3.1.4 Deelconclusie belevingswaarde	26
3.2 Gebruikersparticipatie	27
3.2.1 Methoden van participatie	27
3.2.2 Onderwerp van participatie	32
3.2.3 Moment van participatie	34
3.2.4 Deelconclusie gebruikersparticipatie	34
3.3 Relatie belevingswaarde en gebruikersparticipatie	35
3.3.1 Relatie tevredenheid proces en product	35
3.3.2 Relatie participatie en tevredenheid proces	36
3.3.3 Deelconclusie relatie participatie en tevredenheid	37
3.4 Deelconclusie theoretische analyse	37

Onderzoeksrapport
"De relatie tussen belevingswaarde en gebruikersparticipatie
bij vastgoedprocessen binnen Defensie"

Steller: Henk Koster
Studentnummer 0035386

Datum: 12 maart 2009
Versie: 1.0 definitief

4. Empirische analyse	38
4.1 Conceptualisatie.....	38
4.2 Interviews	40
4.2.1 Inleiding	40
4.2.2 Algemene opmerkingen	41
4.2.3 Mate van participatie	41
4.2.4 Onderwerp van participatie	42
4.2.5 Relatie participatieconcept en onderwerp	44
4.2.6 Deelconclusie interviews	46
4.3 Case studie	47
4.3.1 Case gezondheidscentrum Oirschot	47
4.3.2 Case voorlichting structuur ontwikkelingsplan RvS.....	49
4.4 Deelconclusies empirische analyse	50
5. Toepasbaar Ontwerp	51
5.1 Uitgangspunten ontwerp	51
5.2 Workshop	52
5.3 Ontwerp.....	53
6. Eindconclusies & Aanbevelingen	55
6.1 Conclusie	55
6.2 Aanbevelingen	57
Afkortingen	59
Literatuurlijst	60

Bijlagen bij rapport:

BIJLAGE 4-1: Vragenlijst / interview protocol
BIJLAGE 4-2: Interviewresultaten
BIJLAGE 5-1: Opzet workshop
BIJLAGE 5-2: Presentatie workshop
BIJLAGE 5-3: Verslag workshop

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Het ministerie van Defensie beschikt over een grote hoeveelheid vastgoed, om het vervullen van haar takenpakket mogelijk te maken. Dit vastgoed probeert zij op een doelmatige en efficiënte manier te beheren. Momenteel leiden verschuivingen binnen het Defensiebudget door politieke keuzes tot een beperkt beschikbaar budget voor vastgoed en een verhoogde vraag naar efficiënt vastgoedmanagement.

De minister van Defensie laat dit blijken in zijn toespraak tijdens Prinsjesdag 2007 [Middelkoop, 2007]: *"De realiteit is ook dat de werving en het behoud van personeel de komende jaren grote inspanningen zullen vergen wegens de toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Defensie wil graag een veilige en plezierige werkomgeving bieden aan haar werknemers en stelt hoge eisen aan correct gedrag, mede in het licht van de taken van de krijgsmacht en haar positie in de samenleving. De komende jaren wordt extra geïnvesteerd in sociaal leiderschap, werk- en leefomstandigheden en de integriteitsorganisatie".*

En verder: *"Hierbij passen de vergroting van de doelmatigheid en de demping van de vraag op het gebied van catering door Paresto, werkplekdiensten van DTO en de Dienst Vastgoed Defensie,...".*

In de benchmark van de Dienst Vastgoed Defensie (DVD) [KPMG, 2008] wordt een aantal constateringengedaan door KPMG, die de huidige situatie van het vastgoedmanagement binnen Defensie weerspiegelen. Enkele constateringeng zijn:

- De nieuwbouwvraag vanuit Defensie kenmerkt zich door soberheid en functionaliteit.
- De normbedragen zijn scherp. De bedragen zijn te laag om gebouwen te ontwikkelen die aan de gemiddelde comfortbehoefte van deze tijd voldoen (met name de installatiecomponent).
- De technische insteek van de DVD, de taakgerichte aansturing van AVB en het huidige stelsel van ruimte- en kostennormen biedt geen ruimte voor maatwerk. In dezelfde lijn denkt KPMG dat de eindgebruiker nadrukkelijker bij het ontwerptraject betrokken moet worden.

Verder blijkt dat de DVD, als de vastgoedbeheerder van Defensie, haar dienstverlening nog kan en ook wil verbeteren. Medio 2008 heeft een onderzoek plaatsgevonden naar de tevredenheid onder de klanten van de DVD [Gedragswetenschappen i.s.m. Blauw research, 2008]. Hieruit blijkt dat de klanten van de DVD over het algemeen gematigd tot tevreden zijn over de diensten en producten van de DVD. De ontevredenheid is vooral te vinden in de communicatie. Klanten geven aan dat zij niet voldoende geïnformeerd worden over de status en voortgang van de werkzaamheden van de DVD. Daarnaast bestaat het idee dat het meedenken van de DVD onvoldoende is gericht op de interne bedrijfsvoering van de klant. Hieruit blijkt dat niet zozeer de kwaliteit van het vastgoed een probleem is, maar meer de totstandkoming van het vastgoed.

De DVD hecht ook waarde aan de tevredenheid van haar klanten. De taskforce Delta heeft binnen de DVD mogelijke organisatorische verbeteringen onderzocht. Eén van de aanbevelingen van de taskforce was [IM Taskforce Delta, 2006]:

Met het meetbaar maken van de functionele belevingswaarde⁶ wordt de betrouwbaarheid van de Dienst Vastgoed Defensie (DVD) voor de klant groter. Bij het ontbreken van een goed onderbouwd inzicht in de beleving van de klant zullen alle in de dienstverleningsovereenkomst vastgelegde (huisvesting)resultaten door de klant ter discussie worden gesteld.

Rekening houden met de functionele belevingswaarde van huisvesting heeft ook effect bij het optreden van de DVD en bij de oplossingskeuzes voor huisvesting. Het accent van het denken in technische oplossingen verschuift naar de functionele. De DVD wordt gestimuleerd om de klant nog meer als een volwaardige partner te beschouwen.

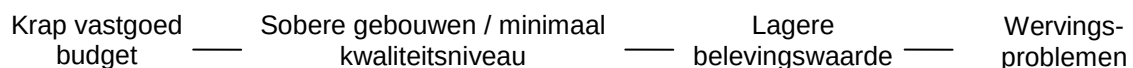
Het meten van de functionele beleving van het vastgoed zorgt in het kader van instandhouding tevens voor verbetering van de besteding van de beschikbare geldmiddelen".

Naar aanleiding van deze aanbeveling zijn diverse werkgroepen in het leven geroepen. Eén daarvan is de werkgroep gebruikswaarde Defensie Vastgoed.

In het plan van aanpak van deze werkgroep [2007] wordt geconstateerd dat de werkomgeving één van de belangrijkste factoren voor de tevredenheid over het werk is. Het Ministerie van Defensie vindt het belangrijk om naast het voldoen aan technische kwaliteitseisen vooral ook goed te luisteren naar de mening van haar medewerkers over hun werkomgeving. Het Ministerie van Defensie is ervan overtuigd dat naast een helder toekomstperspectief en goede arbeidsvoorwaarden het welbevinden van haar medewerkers van groot belang is.

1.2 Probleemstelling

De genoemde signalen laten een warboel van problemen, symptomen, oorzaken en gevolgen zien. Uit de signalen blijkt dat het vastgoedbudget beperkt is, wat leidt tot sobere gebouwen. Verder blijkt dat Defensie aandacht wil schenken aan de belevingswaarde van de werkomgeving. Teneinde wervingsproblemen te voorkomen streeft de politiek naar tevreden personeel, wat onder andere beïnvloed wordt door de belevingswaarde van vastgoed. Een analyse van de signalen leidt tot het ruwe oorzaak – gevolg diagram, zoals opgenomen in figuur 1. Dit oorzaak – gevolg diagram is niet allesomvattend. Er zijn meer oorzaken te onderkennen voor een lagere belevingswaarde en wervingsproblemen. Deze oorzaken liggen op het gebied van organisatie, arbeidsomstandigheden en ook privé situatie. Ten behoeve van dit onderzoek worden deze oorzaken als context oftewel een constante gezien.



Figuur 1: ruwe opzet oorzaak – gevolg diagram

⁶ De functionele belevingswaarde is het kwaliteitsoordeel van de (Defensie)medewerker op basis van zijn beleving, over de werkplek, gebouw en buitenruimte met de daarin opgenomen functies en functionaliteiten (samengevat de bebouwde omgeving cq huisvesting). Dit zowel om er te verblijven als de geschiktheid voor de uitoefening van taken.

Het oorzaak - gevolg diagram vormt het grotere kader van dit onderzoek. Geheel in overeenstemming met de missie van de DVD⁷ ligt het probleem voor de DVD in dit diagram bij de relatie tussen het kwaliteitsniveau en de belevingswaarde van de gebouwen. De DVD ziet een ruimer waardeconcept als een oplossingsrichting. Welke rol belevingswaarde en functionele waarde kunnen spelen in het Defensie vastgoedproces is momenteel onderwerp van een aantal werkgroepen. Deze richten zich met name op het product. Het gerealiseerde vastgoed moet beschikken over een bepaalde belevingswaarde en functionele waarde als resultaat van ontwerpkeuzes en facilitaire voorzieningen.

Het beïnvloeden van de belevingswaarde door aandacht te schenken aan het totstandkomingsproces is nog niet onderzocht binnen Defensie. Uit de benchmark DVD en het klanttevredenheidsonderzoek blijkt dat de gebruiker behoefte heeft betrokken te worden bij het proces. Gebruikersparticipatie kan mogelijk bijdragen aan een kwaliteitsverbetering van het proces. Het is nog onduidelijk of deze kwaliteitsverbetering door gebruikersparticipatie ook zal leiden tot een hogere belevingswaarde van het vastgoed.

1.3 Doelstelling

Dit onderzoek moet inzicht geven in de relatie tussen belevingswaarde en gebruikersparticipatie. Vanwege de omvang van het onderzoek wordt de relatie met functionele waarde buiten beschouwing gelaten. Verwacht wordt dat gebruikersparticipatie een meer significante relatie heeft met belevingswaarde.

De doelstelling van dit onderzoek wordt vervolgens:

Inzicht krijgen in de relatie tussen de belevingswaarde van vastgoed en gebruikersparticipatie, teneinde Defensie te adviseren over gebruikersparticipatie bij vastgoedprocessen.

1.4 Vraagstelling

Vanuit de doelstelling is de volgende onderzoeksvraag te formuleren:

In hoeverre leidt participatie tot een hogere belevingswaarde?

Uit deze onderzoeksvraag volgen een aantal deelvragen:

1. Wat is belevingswaarde / tevredenheid en hoe wordt deze gemeten?
2. Op welke manieren kan gebruikersparticipatie toegepast worden binnen het nieuwbouwproces?
3. Wat is de relatie tussen belevingswaarde en de verschillende manieren van gebruikersparticipatie?

⁷ Missie DVD: "De Dienst Vastgoed Defensie is als agentschap binnen het Ministerie van Defensie verantwoordelijk voor het vastgoedbeheer. De DVD is verantwoordelijk voor het beheren en het (laten) uitvoeren van zowel nieuwbouw als het onderhoud van de in beheer zijnde gebouwen, werken en terreinen van Defensie. Als dé vastgoeddienst van Defensie verzorgt de DVD het vastgoed voor haar klanten op een betrouwbare, transparante en doelmatige wijze en adviseert hen daarover. Hierdoor zijn zij beter in staat zich te richten op hun kernactiviteiten [www.vastgoeddefensie.nl]".

1.5 Afbakening

Binnen Defensie is een aantal partijen verantwoordelijk voor verschillende deelgebieden van vastgoed. De DVD is verantwoordelijk voor het ontwerp, de realisatie en de instandhouding van vastgoed binnen Defensie. De afdeling vastgoed behoeften (AVB) binnen de Defensiestaf is verantwoordelijk voor het initiëren van nieuwbouw- en renovatieprojecten. Daarnaast hebben de lokale commandanten ook de beschikking over een budget om vastgoedingrepen uit te laten voeren. De DVD is de enige partij die de daadwerkelijke voorbereiding en uitvoering van vastgoedprojecten realiseert. De gebruiker ziet uiteindelijk alleen de DVD aan het werk, terwijl de behoeftesteller van het specifieke project kan verschillen. Omdat in dit onderzoek de focus op de eindgebruiker ligt, is het wenselijk de belevingswaarde van het uiteindelijke product te onderzoeken. Omdat participatie plaatsvindt in het voortbrengingsproces van dit product, wordt gekozen voor een specifiek proces als voorbeeld. De DVD is verantwoordelijk voor meerdere voortbrengingsprocessen. Het realiseren van het product Verwerving & Afstoting (o.a. nieuwbouw en grootschalige renovatie) wordt gekozen als specifiek proces voor het onderzoek. Conclusies en aanbevelingen voor dit proces kunnen tevens gebruikt worden voor het instandhoudingsproces.

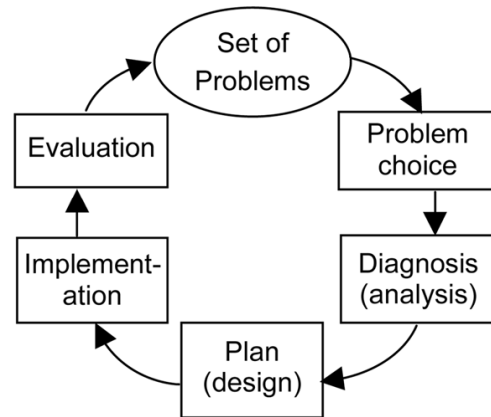
Teneinde de betrokken gebruikers duidelijk te kunnen afbakenen en het onderzoek te concretiseren wordt gekozen voor een specifiek type Defensievastgoed, namelijk kantoorgebouwen. Op basis van de probleemstelling wordt in dit onderzoek de Defensiemedewerker die dagelijks gebruik maakt van het vastgoed gezien als de gebruiker.

1.6 Onderzoeksopzet

1.6.1 Onderzoeksfilosofie

De doelstelling van dit onderzoek, het inzicht krijgen in de relatie tussen gebruikersparticipatie en belevingswaarde, is gericht op een prestatieverbetering binnen het vastgoedmanagement van Defensie. Verder is het onderzoek klantgericht, de gebruiker staat immers centraal, en kan het onderzoek gebaseerd worden op theoretische inzichten. Dit zijn allen aspecten die Aken, Berends en van der Bij [2007] noemen als criteria voor een zuiver "Business Problem Solving" (BPS).

De opzet van een BPS project wordt dan ook gehanteerd in dit onderzoek. BPS volgt een proces, zoals gevisualiseerd in de 'Regulative cycle' (figuur 2).



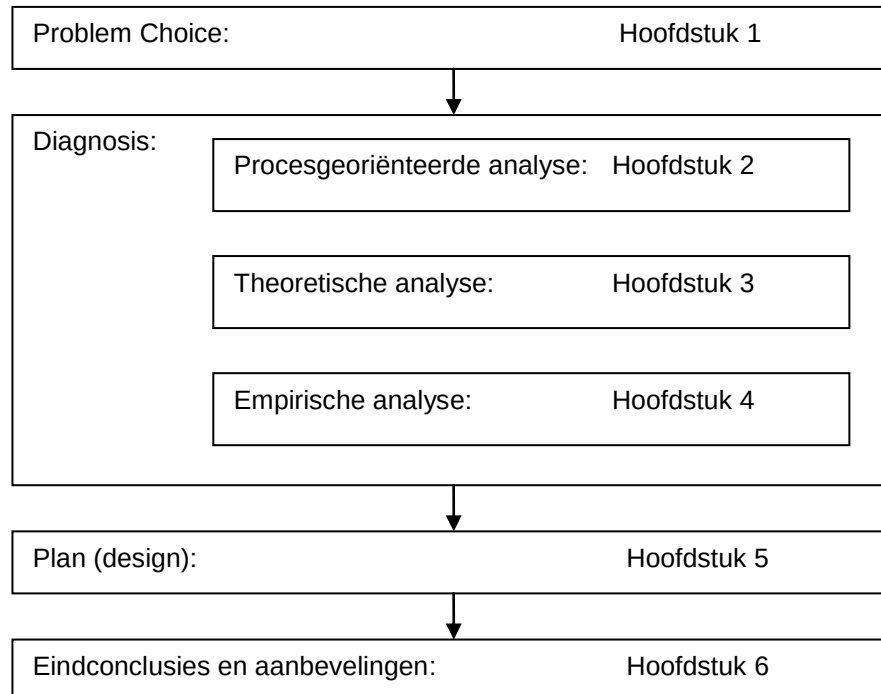
Figuur 2: Regulative cycle

In de kwalitatieve onderzoeksmethoden onderscheiden Aken, Berends en van der Bij twee benaderingen, de *Grounded Theory* benadering en de *Template* benadering. De *Grounded Theory* benadering start met een open perspectief en gaat uit van beperkte theoretische voorkennis. Het is een methode om op een systematische manier een theorie te formuleren uit ruwe kwalitatieve data. De *template* benadering maakt gebruik van bestaande concepten en theorieën. De *template* benadering gaat ervan uit dat de onderzoekers weten in welke verschijnselen zij meer inzicht willen verkrijgen. De conceptualisatie van deze verschijnselen vormt de template voor het analyseren van data.

Dit onderzoek zal de *template* benadering hanteren, omdat duidelijk is in welke verschijnselen inzicht verkregen dient te worden. Daarnaast zijn voldoende concepten en theorieën over de verschijnselen beschikbaar.

1.6.2 Onderzoeksmodel

Het onderzoek volgt onderstaand model. De koppeling met de hoofdstukindeling van dit rapport is tevens opgenomen in het model.



In overeenstemming met de regulatieve cirkel is dit hoofdstuk gestart met het selecteren van het te onderzoeken probleem. De volgende stap is het analyseren van het probleem. Dit gebeurt door middel van een drietal analyses; de procesgeoriënteerde, theoretische en empirische analyse. De procesgeoriënteerde analyse moet inzicht geven in de opzet van het Defensie vastgoedproces. De theoretische analyse moet vervolgens inzicht geven in het begrip belevingswaarde en de wijze waarop deze tot stand komt. Daarnaast moet de theoretische analyse inzicht geven in de concepten en theorieën met betrekking tot gebruikersparticipatie en de relatie tussen belevingswaarde en gebruikersparticipatie. De empirische analyse richt zich op het valoriseren van de gevonden theoretische concepten binnen Defensie. Dit inzicht wordt verkregen door interviews met Defensiemedewerkers op verschillende niveaus binnen de organisatie en twee casestudies.

Aan de hand van de analyseresultaten uit de diagnosefase wordt in de ontwerpfase een ontwerp opgesteld van een wijze van gebruikersparticipatie binnen het Defensie vastgoedproces, zodanig dat een hoge belevingswaarde wordt gecreëerd. Een workshop met praktijkdeskundige draagt bij aan het vertalen van de gevonden theoretische uitgangspunten naar een praktische toepasbaar ontwerp.

Het afsluitende hoofdstuk bevat de eindconclusies en aanbevelingen, gebaseerd op de opgedane inzichten tijdens het onderzoek.

2. Proces georiënteerde analyse

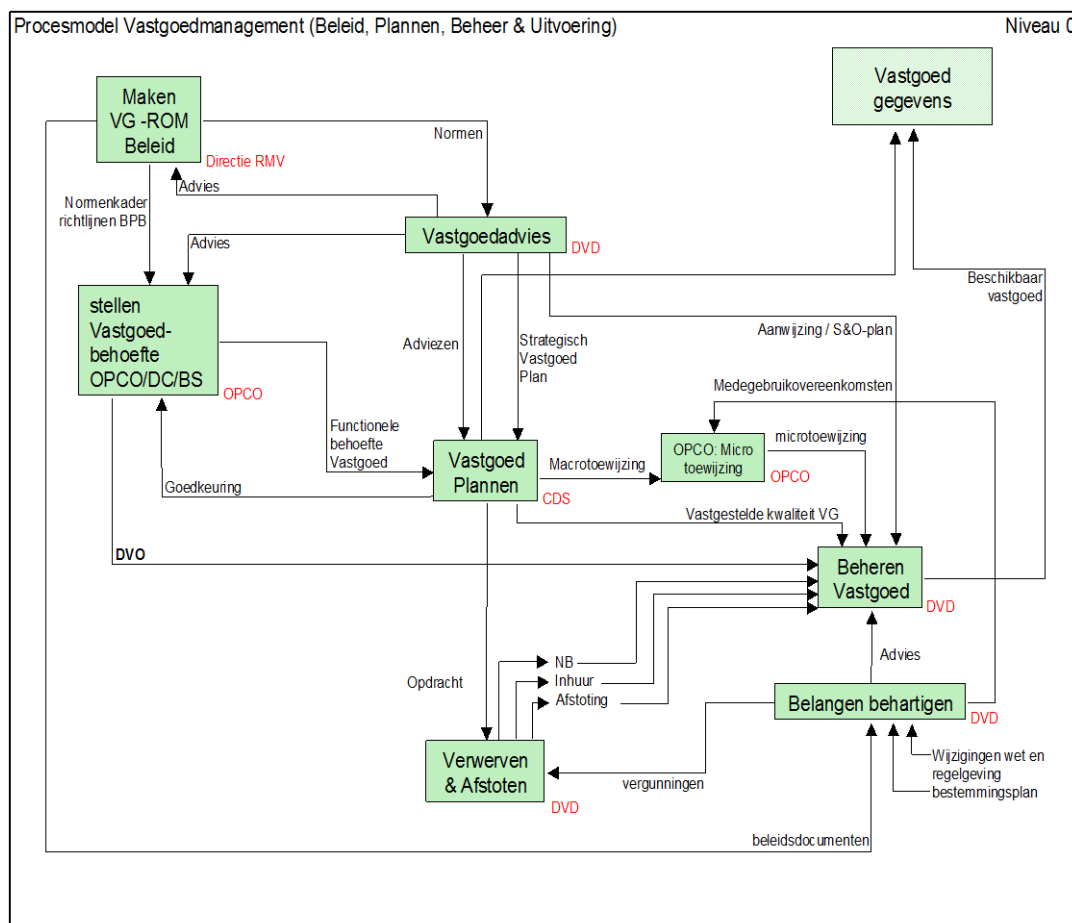
Na de doel- en vraagstelling, oftewel de 'problem choice' fase, is de volgende fase in de regulatieve cirkel de diagnose cq. analyse fase. Diagnose dan wel analyse vindt plaats volgens een drietal benaderingen:

- Procesgeoriënteerde analyse: relevant maken van oorzaken en gevolgen voor het bedrijf. Analyseren relevante bedrijfsprocessen.
- Theoretische analyse: verzamelen van bestaande theorieën en/of literatuur ter versterking van empirische analyse. Door conceptualisatie kunnen mogelijk bestaande concepten toepast worden op de praktijk.
- Empirische analyse: verzamelen van empirisch bewijs ter ondersteuning van de analyse. Valideren door casestudie, interviews en voorbeelden.

Dit hoofdstuk behandelt de procesgeoriënteerde analyse. Na een beschrijving van het algemene vastgoedproces, wordt dieper ingegaan op het nieuwbouwproces.

2.1 Blauwdruk Vastgoedorganisatie

In de blauwdruk Herinrichting Defensie Vastgoedorganisatie⁸ wordt het vastgoedproces wat binnen Defensie gehanteerd wordt beschreven. De schematische weergave is in figuur 3 opgenomen.



Figuur 3: vastgoedproces Defensie

⁸ Blauwdruk "Herinrichting Defensie Vastgoed Organisatie", versie 1.0 definitief, 5 november 2004.

In dit schema worden verschillende partijen met een specifieke rol genoemd. In overeenstemming met het besturingsmodel Defensie is een driedeling gecreëerd tussen beleidsmakende, uitvoerende en ondersteunende partijen.

De taak van de commandanten van de Operationele Commando's (OPCO) is beperkt tot het samenstellen / gereedstellen, oefenen / trainen en leveren van militaire capaciteit (eenheden) inclusief de ondersteuning die direct gekoppeld is aan het operationele proces. Voor overige ondersteunende aspecten moeten de commandanten 'ontzorgd' worden.

De Directie Ruimte Milieu en Vastgoedbeleid (DRMV) is de beleidsmakende partij, die beleid en normering voor vastgoed vaststelt. De Commandant Der Strijdkrachten (CDS) en in het bijzonder de Afdeling Vastgoed Behoeften (AVB) van de Defensiestaf, representeert de uitvoerende tak, die op basis van een bepaalde operationele taak, een vastgoed behoefte genereert. De Dienst Vastgoed Defensie is vervolgens de ondersteunende dienst die deze behoefte invult en het uiteindelijke vastgoedbestand beheert.

De DVD kent een drietal hoofdproducten:

- Instandhouding
- Verwerving en afstoting (V&A, nieuwbouw, renovatie en sloop)
- Expertise en advies

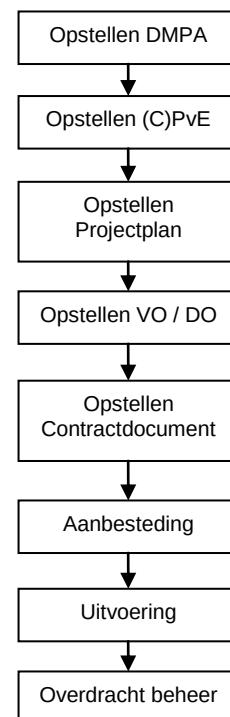
De processen die de producten instandhouding en V&A voortbrengen vertonen overeenkomsten, met name vanaf besteksfase. Aangezien het product V&A gepaard gaat met het meest, voor de gebruiker invloedrijke en transparante proces, wordt dit proces gebruikt als leidraad voor het onderzoek. Conclusies en aanbevelingen voor dit proces kunnen tevens gebruikt worden voor het instandhoudingproces.

2.2 Nieuwbouw binnen Defensie

Bij een typisch nieuwbouw of renovatie proces zijn de volgende actoren betrokken:

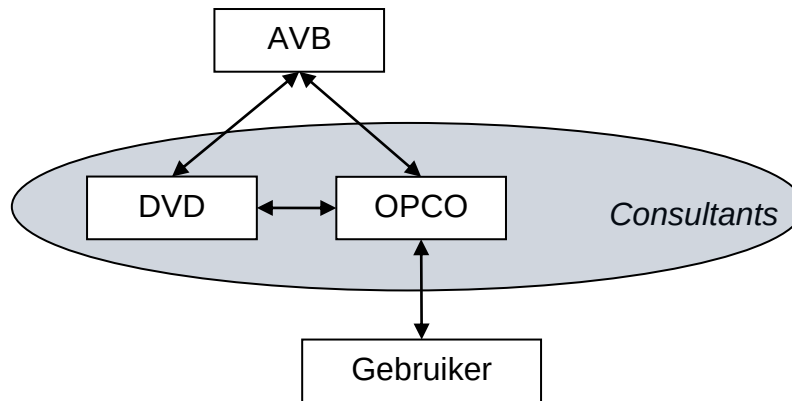
- Eindgebruiker (evt. vertegenwoordigd door een medezeggenschapcommissie);
- Operationeel Commando (OPCO);
- Afdeling Vastgoed Behoeften (AVB), en;
- DVD

Als gevolg van een wijziging in de Defensieplannen, veelal verwoord in een Defensie Materiaal Proces, type A document (DMPA), of door een technische oorzaak ontstaat een behoefte bij een eindgebruiker. Deze behoefte wordt vervolgens gevalideerd door het OPCO waaronder de betreffende eindgebruiker valt. Het OPCO stelt een programma van wensen op en dient dit in bij AVB. AVB beoordeelt het programma van wensen aan de hand van een toetsingskader, gebaseerd op normen van de Directie Ruimte, Milieu en Vastgoedbeleid (DRMV). Vervolgens stelt AVB een programma van eisen op, wat opgedragen wordt aan de DVD. De DVD draagt zorg voor de verdere ontwikkeling van het project. Gedurende de ontwikkeling zijn ten minste twee beslismomenten gedefinieerd, te weten het projectplan en het definitief ontwerp (DO). Bij complexe projecten wordt ook wel een Voorlopig Ontwerp (VO) als extra stap genomen. Deze twee standaard producten dienen als communicatie middel om overeenstemming te krijgen tussen AVB en DVD over de aspecten tijd, geld, en kwaliteit. AVB ontvangt deze producten van de DVD en beoordeelt deze binnen het normenkader van ruimte- en



Figuur 4: Nieuwbouwproces Defensie

kostennormen. AVB zorgt vervolgens voor de verdere communicatie richting OPCO, welke op haar beurt de eindgebruiker informeert. De communicatie zoals deze in de huidige situatie verloopt is opgenomen in figuur 5.



Figuur 5: Communicatie model huidige situatie

2.3 Deelconclusie proces georiënteerde analyse

Het nieuwbouw proces binnen Defensie is redelijk formeel en gestandaardiseerd ingericht, zoals past bij een hiërarchische Defensiecultuur. Bij de ontwikkeling van vastgoed is de DVD gehouden aan allerlei kosten- en ruimtenormen vanuit de DRMV en het eigen standaard eisen technisch ontwerp. Communicatie tussen DVD en gebruikers vindt in theorie alleen plaats door tussenkomst van AVB en OPCO. AVB vervult in dit proces de rol van het management. Zij beoordeelt of het proces voldoet aan de afgesproken randvoorwaarden en is verantwoordelijk voor het budget. Het OPCO en de DVD zijn de experts die de wensen van gebruikers omzetten. Het OPCO zet de wensen om in een functionele vastgoedbehoefte. De DVD zet vervolgens de behoefte om in functionele en technische vastgoed oplossingen.

Bij een nieuwbouwproces is binnen Defensie een groot aantal partijen betrokken. De DRMV stelt de vastgoednormering vast, AVB is de formele opdrachtgever en budgethouder, het OPCO stelt de functionele wensen van de gebruikers vast en de DVD is de ontwerpende en uitvoerende partij. Het grote aantal partijen vergroot de kans op ongewenste filtering van informatie en verkeerde interpretatie van gegevens. Hoe langer de ketting is waarlangs de informatie moet gaan, hoe groter de kans dat de boodschap op het einde niet dezelfde is als de boodschap aan het begin. Informatie van en naar gebruikers zal verloren gaan. De toegevoegde waarde van elke partij in deze ketting moet kritisch bekeken worden.

3. Theoretische analyse

De volgende stap van de diagnose is de theoretische analyse. De theoretische analyse moet inzicht geven in reeds bestaande concepten en theorieën met betrekking tot belevingswaarde, gebruikersparticipatie en de onderlinge relatie.

In de empirische analyse worden de gevonden inzichten vervolgens geprojecteerd op de Defensiepraktijk.

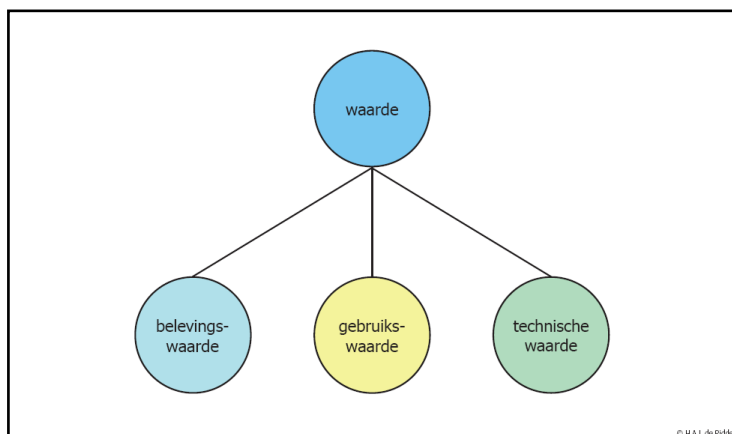
De theoretische analyse richt zich eerst op het begrip belevingswaarde, vervolgens op theorieën met betrekking tot gebruikersparticipatie en als laatste op de relatie tussen tevredenheid, als operationalisering van belevingswaarde en participeren. In de paragraaf belevingswaarde wordt deze operationalisering toegelicht.

3.1 Belevingswaarde

Ten behoeve van het onderzoeken van de relatie tussen belevingswaarde en gebruikersparticipatie is het belangrijk inzicht te krijgen in het begrip belevingswaarde. Wat is belevingswaarde en waardoor wordt het beïnvloed. Deze paragraaf richt zich in eerste instantie op het grotere kader, waarbinnen belevingswaarde valt en vervolgens op het begrip zelf. Daarna wordt ingegaan op de relatie tussen belevingswaarde en vastgoed. De paragraaf sluit af met een conclusie en een operationalisering van belevingswaarde voor gebruik binnen dit onderzoek.

3.1.1 De waarde van een gebouw

De totale waarde van een bouwwerk wordt gevormd door een aantal deelwaarden. De Romeinse bouwmeester Vitruvius Pollio gebruikte al in het jaar 60 BC de driedeling "utilitas, venustas, firmitas". In de door VROM opgestelde nota ruimte [VROM, 2006] wordt de driedeling "gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde" gebruikt, welke hiermee overeenkomt. Toekomstwaarde heeft hierin een voornamelijk technische betekenis, waardoor ook vaak de term technische waarde gehanteerd wordt. De opbouw van de totale waarde van een bouwwerk in de context van zijn omgeving wordt dan (zie figuur 6 [de Ridder, 2006]):



Figuur 6: waarde van een bouwwerk

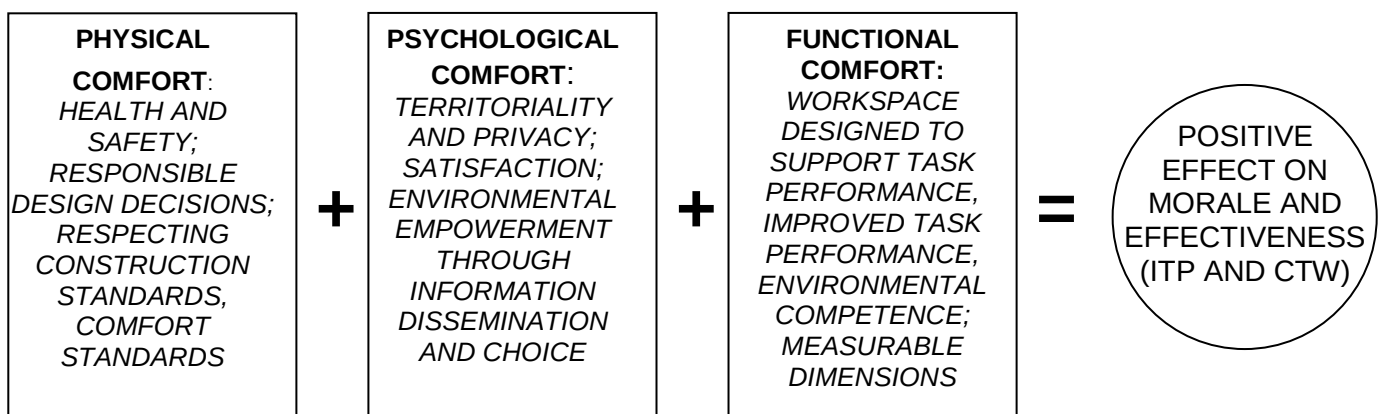
- Belevingswaarde: dat is de mate waarin een bouwwerk wordt geapprecieerd. De belevingswaarde heeft betrekking op zowel het innerlijk als het uiterlijk van een bouwwerk. Vaak wordt de belevingswaarde geassocieerd met esthetiek, luxe, ruimtelijkheid en transparantie.
- Gebruikswaarde: dat is de mate waarin een bouwwerk gebruikt wordt, de gebruikswaarde wordt bepaald door de functionaliteit van het gebouw.

- Technische waarde: dat is de mate waarin een bouwwerk 'fit for purpose' en 'up to date' is. De technische waarde heeft betrekking op de (technische) eigenschappen. Te noemen zijn energiegebruik, storingsgevoeligheid, veiligheid en aanpasbaarheid.

In plaats van bovengenoemde driedeling zijn ook andere opdelingen van de totale waarde van een bouwwerk mogelijk, bijvoorbeeld benaderd vanuit het comfort. Wanneer waarde gezien wordt als de mate van comfort van een gebouw, kan de driedeling, fysiek comfort, psychologisch comfort en functioneel comfort gemaakt worden [Jacqueline Vischer, 2004]. Een schematisch overzicht is opgenomen in figuur 7. Het figuur laat drie aspecten zien, die gezamenlijk invloed hebben op het moraal en effectiviteit van individueel (ITP⁹) en team werk (CTW¹⁰). Deze soorten comfort zijn met name toegespitst op het aspect huisvesting, als beïnvloedingsfactor op arbeidssatisfactie.

Psychologisch comfort richt zich meer op persoonlijke aspecten, zoals privacy en tevredenheid. Psychologisch comfort kan dan ook beschouwd worden als belevingswaarde. Opvallend is dat hier ook het uitoefenen van invloed op de (werk)omgeving wordt genoemd. Dit doet al een relatie vermoeden tussen belevingswaarde en invloed op het proces van tot stand komen dan wel op gebruikersparticipatie. Hier wordt later verder op ingegaan.

Functioneel comfort richt zich op de ondersteuning van de bedrijfsvoering van de gebruiker door het aangeboden vastgoed. Dit komt overeen met de gebruikswaarde. Fysiek comfort richt zich op de conditie van het vastgoed, waarbij aspecten als veilig en gezond gebruik en voldoen aan wet- en regelgeving aan bod komen. Dit komt overeen met technische waarde.



Figuur 7: comfort aspecten

⁹ ITP: Individual Task Performance

¹⁰ CTW: Collaborative and Team Work

3.1.2 Belevingswaarde

Zoals hierboven aangegeven betreft de belevingswaarde de mate waarin een bouwwerk wordt geapprecieerd. Belevingswaarde is dus een meer persoonlijke waardering van het bouwwerk. Een quickscan naar een groot aantal waardebegrippen [Bouma, Dreschler, Jonkhoff, luiten, Reijs, 2006] laat blijken dat een aantal waarden een sterke correlatie met belevingswaarde hebben, te weten:

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| - archeologische waarde; | - natuurwaarde; |
| - culturele waarde; | - niet-gebruikswaarde; |
| - ecologische waarde; | - omgevingswaarde; |
| - emotionele waarde; | - psychologische waarde; |
| - esthetische waarde; | - sociaal culturele waarde; |
| - gevoelswaarde; | - statuswaarde; |
| - historische waarde; | - subjectieve waarde; |
| - kwaliteitswaarde; | - symbolische waarde; |
| - marktwaarde; | |

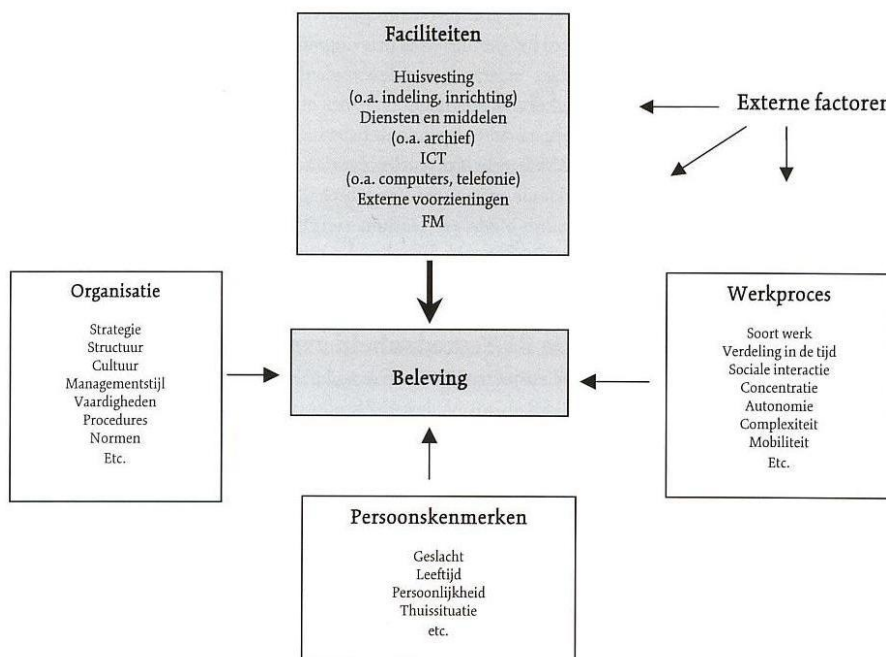
Alle bovengenoemde waarden zijn niet of moeilijk objectief vast te stellen. Om ze toch enigszins te kwantificeren worden vaak de kosten gehanteerd om de betreffende waarde in stand te houden, bijvoorbeeld bij archeologische of natuurwaarde. Dit geeft niet de persoonlijke waarde weer. Zoals al eerder is vastgesteld worden deze waarden, die te maken hebben met de beleving van vastgoed, gevormd door de meer persoonlijke appreciatie van het bouwwerk. Het tevredenheidoordeel of kortweg de tevredenheid van de gebruiker wordt vaak gehanteerd om het enigszins abstracte begrip belevingswaarde te operationaliseren¹¹.

¹¹ Zie onder andere de WODI van het CfPB [Volker en van der Voordt, 2005] en het plan van aanpak werkgroep gebruikswaarde Defensie Vastgoed.

3.1.3 De invloed van vastgoed op beleving

De beleving van de werkomgeving wordt niet alleen door vastgoed bepaald. Dat vastgoed wel degelijk van invloed is blijkt uit een onderzoek onder hoge scholen in Nederland [de Vries, 2007]. Dit onderzoek toont aan dat vastgoed een bijdrage levert aan negen prestatieverbeteringen, waaronder het vergroten van de tevredenheid of de belevingswaarde.

Naast vastgoed is een aantal andere invloedsfactoren op de beleving te onderkennen [Volker en van der Voordt, 2005], zoals schematisch in figuur 8 is opgenomen.



Figuur 8: invloedsfactoren op de beleving van de werkomgeving

Vastgoed is slechts een aspect in het geheel van invloedsfactoren op beleving, maar wel degelijk van invloed op de uiteindelijke beleving van de werkomgeving.

3.1.4 Deelconclusie belevingswaarde

De waarde van een bouwwerk wordt opgebouwd uit de gebruikswaarde, technische waarde en de belevingswaarde. De belevingswaarde wordt hierin gevormd door de persoonlijke appreciatie van het bouwwerk. Het tevredenheidoordeel of kortweg de tevredenheid van de gebruiker over zijn werkomgeving wordt vaak gehanteerd om het enigszins abstracte begrip belevingswaarde meetbaar te maken. In het vervolg van dit onderzoek wordt het begrip tevredenheid gehanteerd, als operationalisering van belevingswaarde.

Kijkend naar de beleving van de werkomgeving kan vastgesteld worden dat vastgoed een aspect is tussen allerlei andere invloedsfactoren.

3.2 Gebruikersparticipatie

Naast inzicht in het begrip belevingswaarde, oftewel de tevredenheid van de gebruiker, is inzicht in theorieën met betrekking tot gebruikersparticipatie belangrijk voor het onderzoek. Met de verkregen inzichten kan vervolgens gekeken worden naar de relatie tussen tevredenheid en participatie.

Bij het toepassen van gebruikersparticipatie moeten twee belangrijke vragen beantwoord worden: welke invloed wordt de gebruiker gegeven en bij welke onderwerpen wordt de gebruiker betrokken. Op basis van de antwoorden op deze vragen kunnen meer specifieke details ingevuld worden, zoals wanneer wordt de gebruiker betrokken, e.d.. De theoretische analyse naar gebruikersparticipatie richt zich voornamelijk op participatieconcepten, gebaseerd op verschillende invloeden van de gebruiker en op onderwerpen, waarbij geparticipeerd kan worden.

3.2.1 Methoden van participatie

In de literatuur zijn meerdere benaderingen voor participatie te vinden. In deze paragraaf worden enkele benaderingen genoemd. De voor een gebruiker merkbare verschillen tussen de verschillende benaderingen worden duidelijk, wanneer deze op de participatieladder geprojecteerd worden. Als laatst wordt een benadering gekozen die bij dit onderzoek gehanteerd gaat worden.

De personen die bij een besluitvormingsproces betrokken zijn, hebben allen hun eigen specifieke rol en worden allen op een bepaalde manier betrokken bij de besluitvorming. Er zijn personen die:

- het besluit nemen;
- participeren en enige verantwoordelijkheid delen;
- geraadpleegd worden over het onderliggende onderwerp; en
- geïnformeerd worden, maar niet betrokken zijn bij de besluitvorming.

Deze mate van betrokkenheid wordt beïnvloed door verschillende factoren en condities. Enkele factoren zijn [Dewulf en van Meel, 2002]:

1. Mate van verandering of mate van innovatie, gewenst door het management;
2. Eigenschappen gebruikers (kennis, referentie kader, cultuur, leeftijd, functie, e.d.);
3. Bereidheid management en ontwerpers om open te staan voor discussies, en;
4. Strategische doelen.

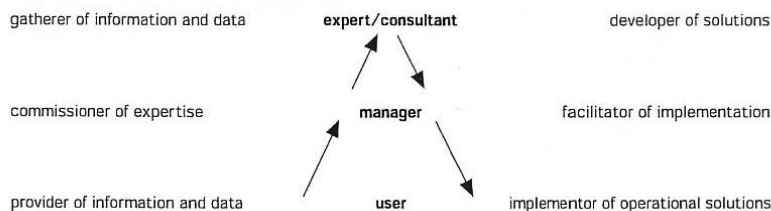
De mate van betrokkenheid draait hoofdzakelijk om kennis, macht en communicatie, waarin de betrokken personen onderling een relatie hebben op deze gebieden. De ene persoon heeft meer kennis, de andere meer macht. Communicatie oftewel het ontvangen en/of verzenden van informatie geeft ook macht. Deze relaties kunnen verschillende oorzaken hebben en zelfs toebedeeld worden.

Cairns en Beech [1999] beschrijven vijf modellen, waarin op basis van kennis, macht en communicatie de verschillende personen een rol is toebedeeld. Deze modellen zijn:

- Expert systems model;
- Negotiated solution model;
- Customer centred design model;
- Corporate, multiple input model, en;
- Knowledge focused model.

Deze modellen met hun voornaamste eigenschappen worden hieronder kort beschreven.

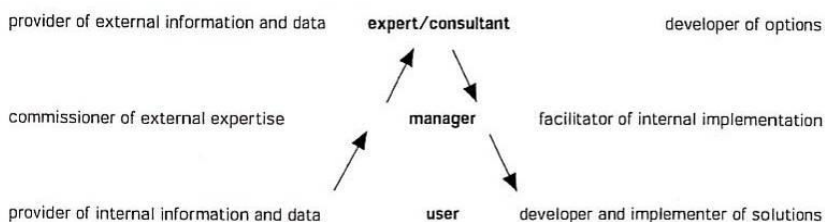
Expert systems model



Kenmerken:

- gebruiker verstrekt, via manager gegevens voor experts;
- gebruikers hebben geen invloed op uiteindelijke oplossing;
- gebruikers zijn uitgesloten van besluitvormingsproces;
- experts en managers hebben kennis en macht;
- expert bepaalt 'beste' oplossing;
- nadruk op communicatie (één-richting verkeer) als succesfactor;

Negotiated solutions model



Kenmerken:

- experts genereren opties;
- onderhandelingsoplossing;

Customer centred design



Kenmerken:

- gebruikers als middelpunt;
- gezamenlijk probleem;

Corporate, multiple input model



Kenmerken:

- gebruiker krijgt macht bij implementatie;
- expert (change agent) is verstrekker van informatie en participant in het proces;

Knowledge focused model



Kenmerken:

- alle actoren gelijke machtsbasis;
- iedere actor heeft specifieke kennis;
- expert is teamlid;

Bovengenoemde modellen richten zich vooral op de communicatie tussen de partijen en minder op de macht en de kennis van de betrokken partijen. Uitgezonderd het laatste model hanteren zij uitsluitend de communicatielijn gebruiker, manager, consultant, terwijl in de werkelijkheid de communicatielijn ook wel vanuit gebruiker, via consultant naar management loopt. De modellen laten duidelijk zien welke rollen de verschillende partijen vervullen. Enerzijds zijn de modellen abstract, anderzijds laten zij een vergaande categorisering zien van verschillende vormen van participeren. Voor een gebruiker zullen de onderlinge verschillen niet altijd duidelijk zijn. Voor dit onderzoek is een verdeling van participatieconcepten gewenst, die eenvoudig en eenduidig is voor gebruikers. Daarom worden deze modellen in dit onderzoek niet verder gebruikt.

Een andere benadering, tevens gebaseerd op een verdeling van macht, kennis en communicatie, is de driedeling [Horgen, Joroff, Porter, Schön, 1999] (zie ook figuur 9):

- Informeren van gebruikers (technical-rational approach);
- Participatie door gebruikers (participatory approach);
- Gezamenlijk ontwerpen / besluiten (Co-Design approach)

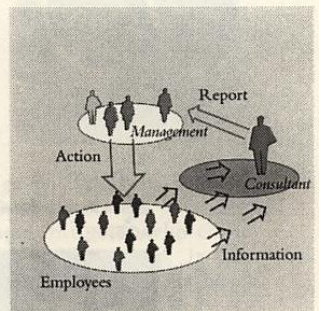
Een kenmerk van een technisch rationele benadering is dat de gebruiker slechts toehoorder is. Hij heeft geen enkele invloed op het besluit dan wel het ontwerp. Dit is een top-down benadering.

Bij een participatieve benadering worden gebruikers middels workshops, klankbordgroepen, ontwerp sessies e.d., betrokken bij het besluitvormingsproces. Het uiteindelijke besluit wordt echter door het management genomen. Dit besluit kan afwijken van wat door de gebruikers is aangegeven.

De co-design benadering richt zich op optimale kennisdeling. De gebruiker wordt betrokken in het besluitvormingsproces. Ontwerp en gebruik worden vermengd. Deze aanpak kan echter leiden tot hoge verwachtingen en problemen in het beheersen van het project.

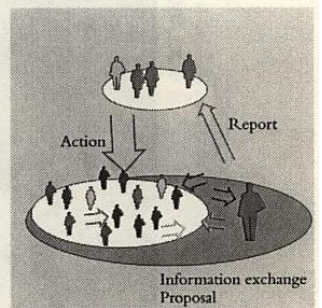
The Technical-Rational Approach

The consultant sees his or her role as gathering information from the occupants in order to build a basis for informed decision-making by the management. The management makes the decisions and implements the results. The feedback loops, from the occupants through the consultant, are of passive character. The function of the data is to validate or eliminate already-made notions or ideas, not to design new ones.



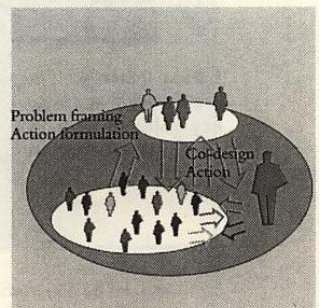
The Participatory Approach

The consultant sees him- or herself as someone who engages the occupants in describing the functionality of the new workplace. In this approach the consultant still acts as the only acknowledged expert, and the evaluation and the design are done solely by the professional, based on information gathered from the participants.



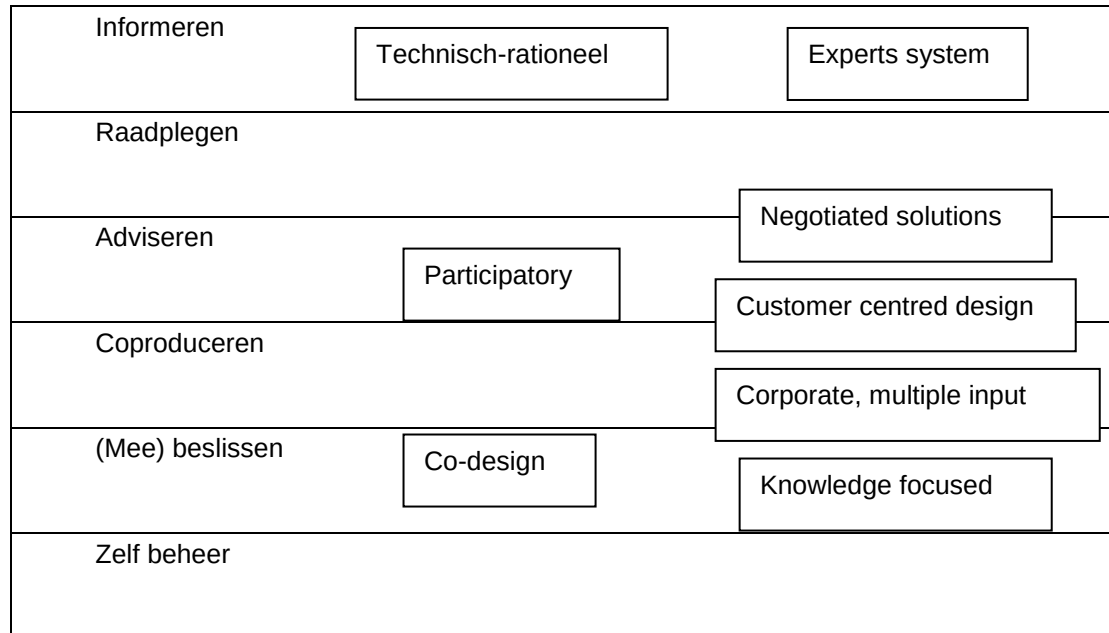
The Co-Design Approach

The consultant engages the stakeholders in a collaborative design process for the new work environment. The consultant relinquishes the sovereignty of being the sole expert, and is willing to confront his or her own expertise as designer with the recipients' specific expertise in how work is done. The consultant responds to the messiness such a situation creates, developing a problem-specific interaction with the client system.



Figuur 9: participatieconcepten

De beschreven benaderingen van gebruikersparticipatie verschillen hoofdzakelijk van elkaar op het gebied van de invloed die de gebruiker heeft op het eindresultaat. In figuur 10 worden de beschreven benaderingen weergegeven op de participatieladder [Arnstein, 1969].



Figuur 10: participatieconcepten op participatieladder

De verschillende benaderingen zijn gelijkmatig verdeeld over de participatieladder. De trede zelfbeheer heeft geen participatievorm, omdat bij zelfbeheer, het geheel zelf uitvoeren, geen sprake is van participatie. Zoals al eerder geconstateerd zijn de modellen van Cairns en Breech meer gedifferentieerd dan de andere modellen. In een pilot interview is de participatieladder gebruikt als middel voor de geïnterviewde om aan te geven welke mate van participatie hij gepast vond bij de verschillende onderwerpen, waaruit een gebouw is opgebouwd. Hieruit bleek dat door een vergaande opdeling van de verschillende participatieconcepten, de onderlinge verschillen tussen de concepten marginaal en onduidelijk werden. De geïnterviewde vond het dan ook lastig te kiezen tussen twee concepten. De modellen van Cairns en Breech volgen nagenoeg eenzelfde indeling als de participatieladder.

Daarom wordt voor dit onderzoek de driedeling technisch rationeel, participatief en co-design gebruikt. Deze concepten zijn het duidelijkst van elkaar te onderscheiden en zijn ook gelijkmatig verdeeld over de participatieladder.

3.2.2 Onderwerp van participatie

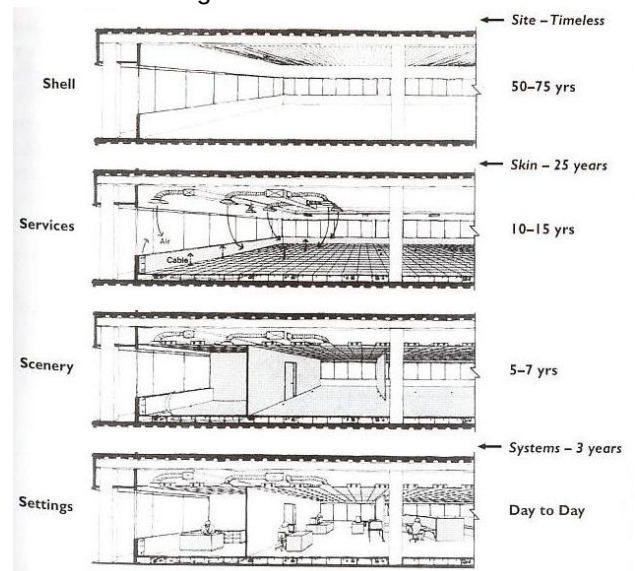
Naast de mate van participatie is het onderwerp van participatie van belang bij een besluitvormingsproces. Het totstandkomingsproces van een kantoorgebouw kent diverse onderwerpen, waarover besluiten genomen moeten worden. Deze onderwerpen zijn soms heel technisch, zoals de keuze van de fundering of draagconstructie. Daarnaast zijn er ook meer gedetailleerde en functionele onderwerpen, zoals de kleurkeuze van de gebruikte materialen of de plaatsing van het meubilair. De invloed van de keuzes op de verschillende onderwerpen variëren op het gebied van geld en tijd (technische levensduur). Wanneer de invloed op geld en tijd groot is, wordt de keuze doorgaans door een hoger organisatie onderdeel genomen. Een gehanteerde verdeling is opgenomen in tabel 1 [Blyth en Worthington, 2005].

<u>Het bestuur:</u> Locatie; Cultuur; Imago; Kapitaal; 'Life Costs'; Allocatie van middelen.	<u>Divisie Management:</u> Stijl van werken; Soorten relaties; Management van tijd en ruimte; Randvoorwaarden voor inrichting.	<u>Individu:</u> Gebruik van tijd en ruimte; Werkplek.
--	---	--

Tabel 1: verdeling onderwerpen binnen organisatie

De verschillende onderwerpen binnen een bouwproces kunnen samengevat worden in enkele hoofdgroepen. Gerelateerd aan vastgoed zijn zeven niveaus te onderscheiden [Blyth en Worthington, 2005], waarop ontwerpbeslissingen genomen moeten worden, zie figuur 11. Bij elk niveau hoort een bepaalde levensduur, welke in het figuur vermeld staat. Het zogenaamde zeven S model bestaat uit:

- Site: locatie van het gebouw
- Shell: grootte, vorm en hoofdopzet (vloerhoogtes, stramienmaten, e.d.) van het gebouw;
- Skin: uitstraling gebouw, gevelbekleding;
- Services: de verschillende installaties, waaronder de klimaatinstallatie (verwarming en koeling), ventilatie, verlichting, elektravoorzieningen, e.d.;
- Scenery: de inrichting van de interne elementen, zoals plafonds, scheidingswanden en de afwerking van deze elementen.
- Systems: ICT voorzieningen.
- Settings: kantoorinrichting (meubilair, e.d.).



Figuur 11: zeven S model

Zoals eerder aangegeven hebben de onderwerpen een relatie met de aspecten tijd en geld. Een relatie met het aspect functionaliteit¹² is tevens te onderkennen. De onderwerpen settings en scenery zijn meer van directe invloed op de functionaliteit dan de onderwerpen site en skin. Naar alle waarschijnlijkheid is de gebruiker meer geïnteresseerd in onderwerpen die direct zijn

¹² Onder functionaliteit wordt hier de mate waarin vastgoed het individuele werkproces ondersteunt, verstaan.

dagelijks werk beïnvloeden. Dit blijkt onder andere uit het onderzoek van het Center for People and Buildings (CfPB). Het CfPB onderzoekt al jaren de relatie tussen mens en gebouw. Een deel van haar onderzoeksprogramma betreft het WerkplekOmgevings Diagnose Instrument (WODI) [Volker, van der Voordt, 2005]. Het WODI meet de tevredenheid van de gebruikers van een specifiek gebouw op een aantal omgevingskenmerken. Naast tevredenheid wordt ook het belang wat men hecht aan de omgevingskenmerken onderzocht. Inmiddels hebben ruim 3400 medewerkers aangegeven wat zij belangrijk vinden, wat heeft geresulteerd in de volgorde, opgenomen in figuur 12 [Nieuwsbrief CfPB, 2008]. Hieruit blijkt een top drie van meest belangrijk ervaren omgevingsaspecten. De drie meest belangrijke onderwerpen betreffen met name de onderwerpen scenery en services. De top drie laat zien dat gebruikers de meeste waarde hechten aan aspecten die direct van invloed zijn op hun eigen werkplek.

Omgevingsaspecten op volgorde van belang

1. Functionaliteit en comfort van de werkplek
2. Binnenklimaat, verlichting en akoestiek
3. Concentratiemogelijkheden
4. Bereikbaarheid van het gebouw
5. Communicatiemog. soc. interactie
6. Hoeveelh., divers. en funct. ruimten
7. ICT en ondersteunende diensten
8. Sfeer en uitstraling interieur
9. Openheid en transparantie
10. Mogelijkheden buiten het eigen kantoor
11. Ligging van de ruimten
12. Inbreng ideeën over de werkomgeving
13. Privacy
14. Indeling van het gebouw
15. Architectuur en uitstraling gebouw
16. Facilitaire diensten en beheer
17. Archief en opslagmogelijkheden

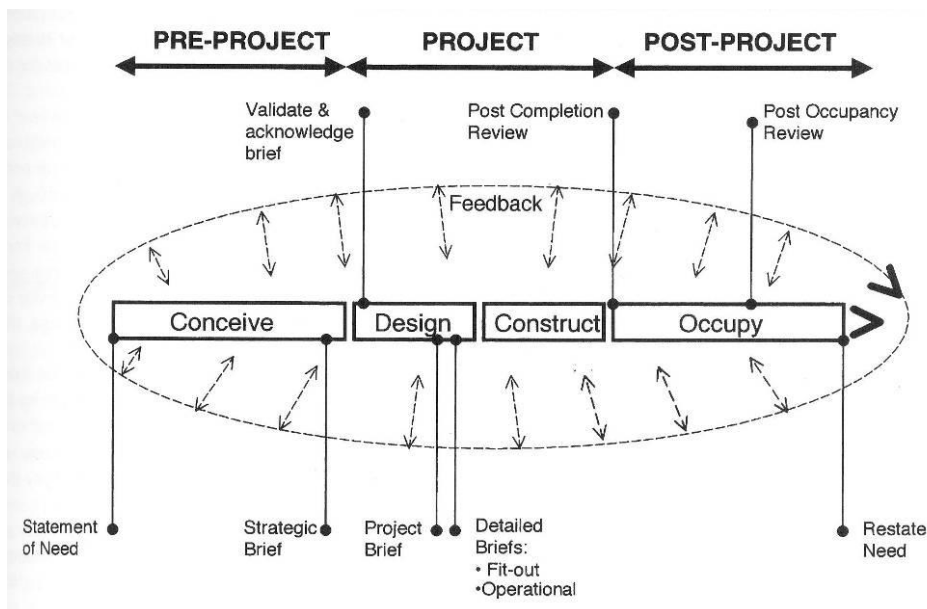
Figuur 12: Omgevingsaspecten op volgorde van belang

Bij elk onderwerp moet overwogen worden wat de meerwaarde is van gebruikersparticipatie. Welke kennis kan de gebruiker inbrengen en wat kan er vervolgens met deze kennis gedaan worden, oftewel wat zijn de randvoorwaarden op basis van managementdoelstellingen? Op basis van de antwoorden op deze vragen kan gekozen worden voor een bepaalde methode van gebruikersparticipatie. Het zeven S model is hierbij een bruikbaar hulpmiddel om te bepalen bij welke onderwerpen geparticipeerd moet worden.

3.2.3 Moment van participatie

Naast de mate en het onderwerp van participatie is ook het moment van participeren van belang bij een participatieproces. In een vroeg stadium van een project zijn de plannen nog abstract en globaal. Een gebruiker dient op dit moment te beschikken over enige kennis en voorstellingsvermogen om reeds te kunnen participeren. Het inschatten van de consequenties van de beslissingen kan hierbij niet van een gebruiker verwacht worden. Daarnaast is de kans groot dat de gebruiker wisselt gedurende het ontwikkelingstraject. In een laat stadium van een project zijn reeds een groot aantal onderwerpen ingevuld, die een randvoorwaarde vormen voor de participatie. De mogelijkheden voor participeren zijn op dit moment ingeperkt.

In het bouwproces wordt op verschillende momenten gecommuniceerd over de stand van zaken. Op bepaalde momenten moet het resultaat van de communicatie een vastgesteld uitgangspunt of een ontwerpbeslissing zijn voor het verdere proces. In figuur 13 is deze communicatie schematisch weergegeven [Blyth en Worthington, 2005].



Figuur 13: communicatiemomenten gedurende een project

Op ieder moment moet overwogen worden of gebruikersparticipatie gewenst of zelfs noodzakelijk is. Aangezien het moment van participeren gekoppeld is aan het onderwerp, waarbij geparticipeerd wordt, wordt in dit onderzoek verder geen aandacht geschonken aan het moment van participeren.

3.2.4 Deelconclusie gebruikersparticipatie

Gebruikersparticipatie in het bouwproces wordt vormgegeven door de mate van invloed die een gebruiker heeft op de verschillende besluiten en door de keuze van onderwerpen waarbij de gebruiker betrokken wordt. De participatieconcepten technisch rationeel, participatief en co-design laten op een duidelijke manier blijken wat de verschillende rollen zijn binnen een besluitvormingproces en wat de onderlinge relaties zijn tussen deze rollen op het gebied van kennis, macht en communicatie. Het zeven S model is een methode om een kantoorgebouw in hoofdonderwerpen op te delen. Aan de hand van deze verdeling kan gekozen worden bij welk onderwerp een gebruiker betrokken wordt. De genoemde participatieconcepten en het zeven S model wordt verder in dit onderzoek gebruikt als operationalisering van gebruikersparticipatie.

3.3 Relatie belevingswaarde en gebruikersparticipatie

Nu meer inzicht is verkregen in de begrippen belevingswaarde, wat geoperationaliseerd is als de tevredenheid van de gebruiker, en gebruikersparticipatie richt het onderzoek zich vervolgens op de relatie tussen de tevredenheid over de werkomgeving en gebruikersparticipatie. Hierin moet een onderscheid gemaakt worden tussen de tevredenheid over het proces van totstandkoming van het product en de tevredenheid over het product. Participatie beïnvloedt vermoedelijk de procestevredenheid. In deze paragraaf wordt in eerste instantie de relatie tussen proces- en producttevredenheid behandeld en vervolgens de relatie tussen gebruikersparticipatie en procestevredenheid.

3.3.1 Relatie tevredenheid proces en product

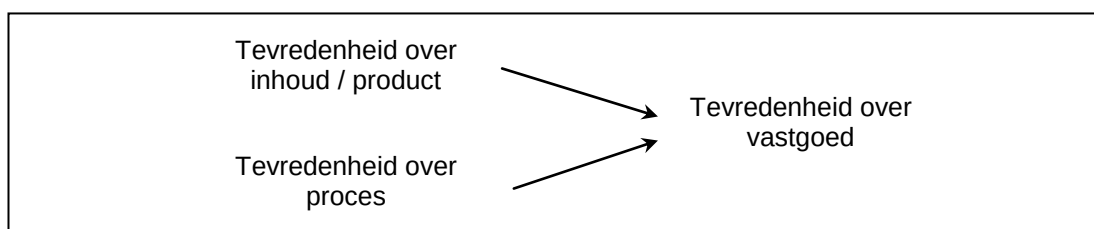
Tevredenheid wordt niet alleen bepaald door de kwaliteit van het vastgoed als product, maar ook door het voortbrengingsproces van het vastgoed. Het oordeel over de kwaliteit van het product én het oordeel over de kwaliteit van het proces vormen gezamenlijk het oordeel van een gebruiker over het vastgoed. Tevredenheid kan hier ook gezien worden als draagvlak. Draagvlak in een politieke context is "het positief of neutraal ontvangen van interactief beleid onder belanghebbenden, waarbij het ontvangst zowel betrekking heeft op de inhoud van het beleid als op het proces van interactief beleid" [Boedeltje en de Graaf, 2004]. In het kader van dit onderzoek kan draagvlak gezien worden als het positief of neutraal ontvangen van het geleverde vastgoed, met andere woorden een gebruiker die tevreden of neutraal is over zijn huisvesting. Het uiteindelijke draagvlak is afhankelijk van zowel de inhoud als het proces. Door een positieve evaluatie van de proceskenmerken¹³ kan het zo zijn dat het uiteindelijke positief beoordeeld wordt, ondanks dat men het niet met de inhoud eens is. Procesdraagvlak kan dus voorkomen zonder inhoudelijk draagvlak en andersom. Het uiteindelijke oordeel over de verandering kan positief zijn door één van de vormen van betrokkenheid. Belanghebbenden blijken de nadruk te leggen op de eigen inbreng en de verwerking hiervan in het eindresultaat. Procesmatig succes blijkt dan ook een noodzakelijke maar nog geen voldoende voorwaarde voor inhoudelijk succes.

Het is analytisch lastig onderscheid te maken tussen proces- en producttevredenheid. Op welke manier dit mogelijk is, valt buiten de afbakening van dit onderzoek.

Een vergelijk kan hier getrokken worden met verbale en non-verbale communicatie. De verbale communicatie is het product van het communiceren. Het zijn woorden die men produceert. De non-verbale communicatie is meer het proces van communiceren. Het is de wijze waarop men de woorden kenbaar maakt. "C'est le ton, qui fait la musique", is een veel gehoorde uitspraak. Het is de toon die de muziek maakt. Het proces bepaalt grotendeels de beleving van de boodschap.

Het belangrijkste verschil tussen product- en procestevredenheid is dat producttevredenheid het objectieve verschil tussen verwachtingen en perceptie is en dat procestevredenheid het subjectieve verschil tussen verwachtingen en perceptie is [Bloemer, De Ruyter en Venetis, 1994].

Deze objectieve en subjectieve benadering vormen gezamenlijk het eindoordeel.



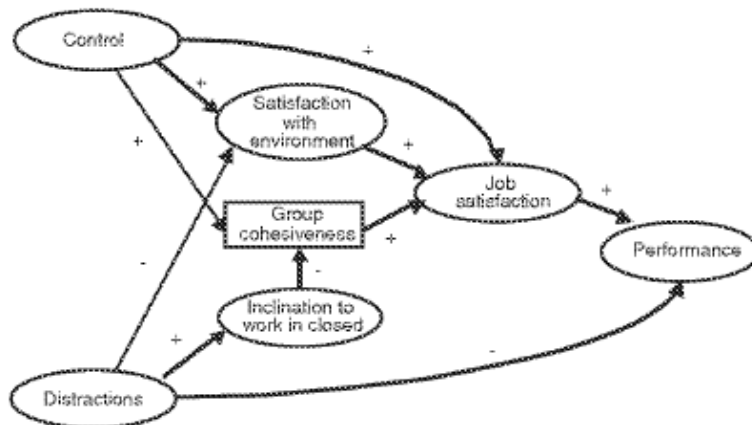
¹³ Boedeltje en de Graaf onderscheiden de volgende proceskenmerken: inhoudelijke openheid, openheid van proces en invloed.

3.3.2 Relatie participatie en tevredenheid proces

Al eerder is gebleken dat vastgoed de tevredenheid over het bouwwerk of werkomgeving beïnvloedt. Uit de vorige paragraaf blijkt dat de tevredenheid over vastgoed wordt bepaald door de tevredenheid over zowel het proces als het product. Deze paragraaf richt zich op gebruikersparticipatie als middel om de procestevredenheid te beïnvloeden en daarmee de totale tevredenheid over de werkomgeving.

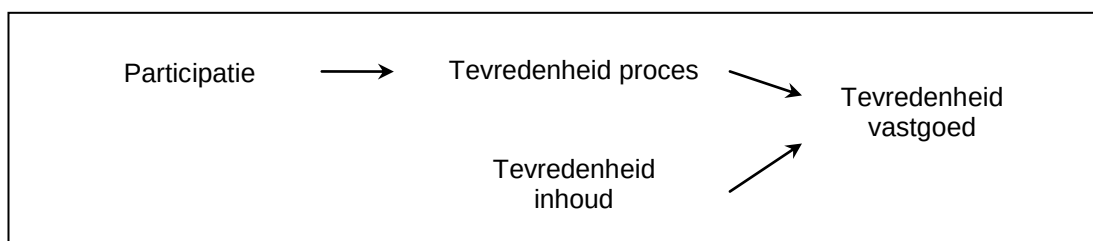
Participatie van medewerkers tijdens 'workplace making' blijkt van invloed op het kantoorconcept en de tevredenheid over het kantoorconcept [Maartje Maarleveld, 2008]. De participatievormen meeweten, meepraten en meedenken blijken nodig voor het creëren van draagvlak. Meebeslissen is niet noodzakelijk zolang in het besluit rekening gehouden wordt met de gedachten van de werkgroep en keuzes herkenbaar zijn in het eindresultaat. Dit betreft met name het managen van percepties en verwachtingen.

Het beïnvloeden van de eigen werkomgeving, oftewel participatie, heeft een relatie met een aantal aspecten, zoals te zien in figuur 14 [Lee en Brand, 2005].



Figuur 14: Model van effecten van controle en afleidingen op individueel en team werk.

Onder 'Control' wordt hier "de mate waarin werknemers veronderstellen de fysieke werkomgeving te kunnen veranderen" verstaan. In het bijzonder door het bepalen, wijzigen of aanpassen van de eigen werkplek ten behoeve van het ondersteunen of mogelijk maken van hun werkproces. 'Control' kan daardoor gezien worden als een vorm van gebruikersparticipatie waarbij de gebruiker (de beleving van) enige invloed wordt gegeven. 'Satisfaction with environment' en 'Job satisfaction' kunnen beschouwd worden als aspecten van tevredenheid over vastgoed en organisatie. Een significante relatie blijkt te bestaan tussen zowel 'Control' en 'Satisfaction with environment' als tussen 'Control' en 'Job satisfaction', kortom een relatie tussen gebruikersparticipatie, tevredenheid over vastgoed en arbeidssatisfactie. Dit leidt tot onderstaande relatie.

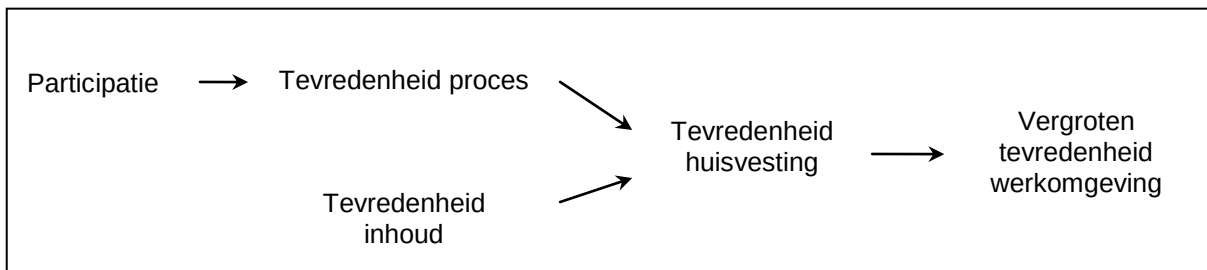


3.3.3 Deelconclusie relatie participatie en tevredenheid

De analyse naar de relatie tussen participatie en tevredenheid over het proces heeft geleid tot de volgende deelconclusies:

- Zowel tevredenheid over het product als tevredenheid over het proces beïnvloeden de uiteindelijke tevredenheid over vastgoed.
- Tevredenheid over proces wordt beïnvloedt door gebruikersparticipatie.

De analyse heeft geleid tot een dieper inzicht in de verwachte relatie tussen de waardering van het vastgoed en de tevredenheid van de medewerker. Op welke manier participatie de tevredenheid over de werkomgeving beïnvloedt is te zien in onderstaand schema. Het blijkt dat participatie de procestevredenheid bevordert en daardoor bijdraagt aan de uiteindelijke tevredenheid over de huisvesting.



3.4 Deelconclusie theoretische analyse

De theoretische analyse heeft inzicht gegeven in de begrippen belevingswaarde, gebruikersparticipatie en de relatie tussen de twee begrippen.

De belevingswaarde van vastgoed heeft een plaats binnen een ruimer waardeconcept, naast begrippen als technische waarde en gebruikerswaarde. De belevingswaarde is het subjectieve oordeel van de gebruiker over zijn werkomgeving. Belevingswaarde kan geoperationaliseerd worden door de tevredenheid over vastgoed. In plaats van belevingswaarde wordt de tevredenheid van een gebruiker over zijn werkomgeving in dit onderzoek gebruikt.

Als operationalisering van gebruikersparticipatie wordt in dit onderzoek onderscheidt gemaakt tussen de mate van participatie, onderverdeeld in technisch rationeel, participatief en co-design, en onderwerp van participatie, waarbij het zeven S model als leidraad wordt gehanteerd.

Het blijkt dat de tevredenheid over de werkomgeving is opgebouwd uit tevredenheid over het proces van totstandkoming en tevredenheid over het product. Gebruikersparticipatie beïnvloedt met name de tevredenheid over het proces. De analyse laat zien dat participatie leidt tot een hogere procestevredenheid. Het is dus niet de vraag of geparticipeerd moet worden, maar op welke manier geparticipeerd moet worden, teneinde een tevreden gebruiker te bereiken. Een belangrijk aandachtspunt bij participatie is het managen van verwachtingen en percepties.

4. Empirische analyse

Uit de theoretische analyse blijkt dat gebruikersparticipatie leidt tot een grotere procestevredenheid bij de gebruikers. Onduidelijk is nog op welke manier geparticipeerd moet worden en wat hier eventuele beperkingen van zijn.

De empirische analyse moet inzicht geven in enerzijds de mogelijkheden en beperkingen van gebruikersparticipatie binnen Defensie, anderzijds in de relatie tussen participatie en tevredenheid die men binnen Defensie verwacht. Dit inzicht wordt verkregen door interviews met Defensiemedewerkers op verschillende niveaus binnen de organisatie en twee casestudies. Deze paragraaf begint met het vertalen van de gevonden theoretische concepten naar de Defensie organisatie, vervolgens worden de resultaten van de interviews en de casestudies besproken en geanalyseerd.

4.1 Conceptualisatie

Ten behoeve van het empirisch onderzoek zijn de theoretische concepten van participatie vertaald naar de Defensie organisatie. Voor het onderzoek wordt de driedeling technisch rationeel, participatief en co-design gebruikt. Deze concepten zijn het duidelijkst van elkaar te onderscheiden en zijn ook gelijkmatig verdeeld over de participatieladder.

De concepten maken onderscheid tussen management, adviseur en gebruiker. Bij een typisch nieuwbouw of renovatie proces binnen Defensie zijn de volgende partijen betrokken:

- Eindgebruiker (evt. vertegenwoordigd door een medezeggenschapcommissie)
- Operationeel Commando (OPCO)
- Afdeling Vastgoed Behoeften (AVB)
- DVD

In dit onderzoek wordt AVB beschouwd als het management. Op basis van beschikbaar budget en het afgesproken normenkader, accordeert zij de vastgoedbehoeften. OPCO en DVD vormen de adviseurs. Deze adviseurs vervullen hun eigen specifieke rol. Het OPCO vertaalt de behoeften van de gebruikers naar functionele wensen, binnen de kaders van het vastgoedbeleid. Deze wensen worden vervolgens door AVB gevalideerd in een programma van eisen, wat de opdracht vormt voor de DVD. De DVD vertaalt deze eisen in technische oplossingen. Binnen Defensie heeft het management dus twee adviseurs. Eén adviseur, het OPCO, die de Defensieplannen vertaalt in een functionele vastgoedwens en één adviseur, de DVD, die deze functionele oplossing vertaalt in een technische oplossing. Aan de hand van deze rolverdeling kunnen voor Defensie de participatieconcepten ingevuld worden. De projectering van de participatieconcepten op de Defensie organisatie is opgenomen in figuur 15. Deze concepten worden vervolgens in de interviews gebruikt..

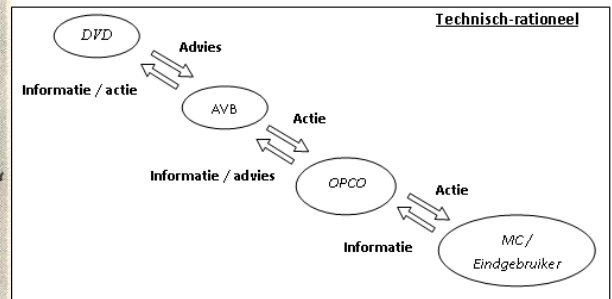
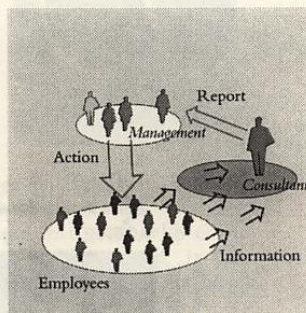
Onderzoeksrapport
*"De relatie tussen belevingswaarde en gebruikersparticipatie
 bij vastgoedprocessen binnen Defensie"*

Steller: Henk Koster
 Studentnummer 0035386

Datum: 12 maart 2009
 Versie: 1.0 definitief

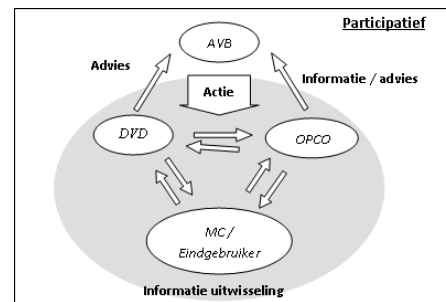
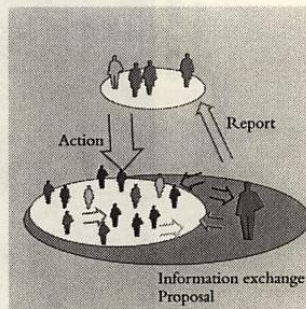
The Technical-Rational Approach

The consultant sees his or her role as gathering information from the occupants in order to build a basis for informed decision-making by the management. The management makes the decisions and implements the results. The feedback loops, from the occupants through the consultant, are of passive character. The function of the data is to validate or eliminate already-made notions or ideas, not to design new ones.



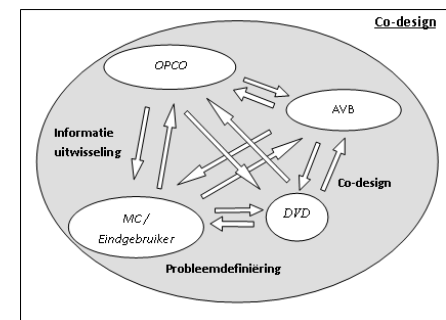
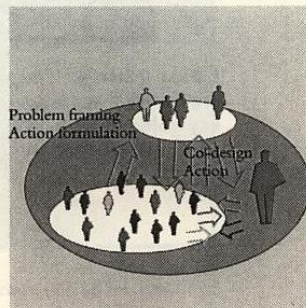
The Participatory Approach

The consultant sees him- or herself as someone who engages the occupants in describing the functionality of the new workplace. In this approach the consultant still acts as the only acknowledged expert, and the evaluation and the design are done solely by the professional, based on information gathered from the participants.



The Co-Design Approach

The consultant engages the stakeholders in a collaborative design process for the new work environment. The consultant relinquishes the sovereignty of being the sole expert, and is willing to confront his or her own expertise as designer with the recipients' specific expertise in how work is done. The consultant responds to the messiness such a situation creates, developing a problem-specific interaction with the client system.



Figuur 15: participatieconcepten Defensie specifiek

4.2 Interviews

4.2.1 Inleiding

Zoals aangegeven moet de empirische analyse inzicht geven in enerzijds de mogelijkheden en beperkingen van gebruikersparticipatie binnen Defensie, anderzijds in de relatie tussen participatie en tevredenheid die men binnen Defensie verwacht. Onder andere door middel van interviews wordt dit inzicht verkregen. Teneinde een integraal beeld te krijgen vanuit verschillende invalshoeken, worden de interviews gehouden op de verschillende beleidsniveaus die binnen Defensie te onderkennen zijn. De verdeling is als volgt:

- Strategisch: DRMV (1 interview), Directie Aansturing Operationele Gereedstelling (DAOG) (1 interview), Afdeling vastgoedbehoeften (AVB) (1 interview);
- Tactisch: Commando Landstrijdkrachten (CLAS) (1 interview); DVD Centrale Directie (1 interview);
- Operationeel: Regionaal Militair Commando (RMC) (1 interview), infra medewerker 13^e Gemechaniseerde Brigade (1 interview).

In de interviews worden de mogelijkheden en beperkingen van gebruikersparticipatie besproken en de verwachte relatie met tevredenheid. Bij het bespreken van gebruikersparticipatie worden op Defensie toegepaste modellen, vanuit de conceptualisatie gebruikt. Bij elk model wordt de geïnterviewde gevraagd wat hij cq. zij vindt van dit model. Wat zijn de mogelijkheden of beperkingen en wat zijn de voor- en nadelen van het toepassen van het betreffende model binnen Defensie. Vervolgens wordt aan de hand van het zeven S model de onderwerpen besproken, waarbij een gebruiker betrokken kan worden. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de verschillende niveaus van detail, zoals die onderkend worden gedurende het bouwproces. In de projectplan fase wordt bijvoorbeeld het onderwerp scenery meer oppervlakkig besproken dan in de Definitief Ontwerpfase. Als laatste deel van het interview worden de participatieconcepten gekoppeld aan de verschillende onderwerpen. Dit is een koppeling, waarvan de geïnterviewde verwacht dat de gebruiker tevreden zal zijn. Het gehanteerde interview protocol en alle interviewresultaten zijn opgenomen in respectievelijk bijlage 4-1 en 4-2..

In deze paragraaf worden de percepties van de geïnterviewden over de mogelijkheden en beperkingen van de verschillende participatie concepten eerst behandeld. Vervolgens worden de mogelijkheden en beperkingen van het betrekken van gebruikers bij de verschillende onderwerpen behandeld. Daarna worden de gewenste combinaties tussen participatiemodel, onderwerp en de verwachting over de uiteindelijke tevredenheid genoemd. In de afsluitende paragraaf deelconclusie worden de interviewresultaten geanalyseerd.

4.2.2 Algemene opmerkingen

Uit de interviews volgt een aantal algemene opmerkingen die nagenoeg iedere geïnterviewde maakte. In ieder interview kwam naar voren dat gebruikersparticipatie meerwaarde kan hebben voor de beleving van de gebruikers en voor de kwaliteit van het gebouw. Op het gebied van beleving is iedereen er van overtuigd dat het betrekken van gebruikers draagvlak genereert. Zoals eerder is vastgesteld, gaat draagvlak gepaard met tevredenheid. Inhoudelijk wordt verwacht dat participatie bijdraagt aan de kwaliteit en met name functionaliteit van het gebouw. De gebruiker wordt gezien als de expert van de bedrijfsvoering. Wanneer een besluitvormer een gebruiker niet betreft leidt dat tot onwetendheid van deze bedrijfsvoering en de realiteit. De inbreng van de gebruiker is daarom essentieel bij onderwerpen die de bedrijfsvoering betreffen. De toegevoegde waarde van het betrekken moet echter bij ieder onderwerp overwogen worden. Beperkingen voor participatie worden gevormd door beleid en beschikbare tijd, hoewel men ook verwacht dat door participatie het proces sneller doorlopen kan worden, in verband met kortere goedkeuringstermijnen. Daarnaast is participatie afhankelijk van het referentiekader van de gebruiker. Niet alle gebruikers zijn in staat hun vastgoedbehoefte of de ervaren vastgoedtekortkomingen te benoemen.

Een andere beperking van gebruikersparticipatie binnen Defensie is het regelmatig wisselen van de betrokken personen. Dit zijn niet alleen gebruikers, maar personen bij andere betrokken partijen, als AVB, OPCO of DVD. Hierdoor kunnen nieuwe visies ontstaan, die mogelijk een proces van participatie verstoren.

4.2.3 Mate van participatie

Naast de bovengenoemde algemene opmerkingen, volgt uit de interviews meer specifieke informatie over de mogelijkheden en beperkingen van de drie participatieconcepten. Deze informatie wordt in deze subparagraaf behandeld.

Technisch rationeel

Vijf van de zeven geïnterviewden zien de snelheid en de duidelijkheid van een technisch rationele benadering als een groot voordeel. Tevens draagt deze benadering bij aan uniformiteit van het vastgoed. De grote beperking, die iedereen noemt, is het ontbreken van direct overleg tussen de eindgebruiker, AVB en DVD. De ontwerper van de DVD staat te ver van de gebruiker af en kan geen rekening houden met specifieke gebruikerswensen. De DVD heeft geen beeld van de werkelijke behoefte, waardoor de kans op een ineffectief gebouw substantieel is. AVB krijgt een achterstand in kennis over met name details van de behoefte en de gehele bedrijfsvoering. De gebruiker kan zijn informatie niet kwijt, wat uiteindelijk leidt tot aanpassingen in de gebruiksfase en de bijbehorende financiële consequenties. Een technisch rationele benadering zal leiden tot suboptimalisatie en mogelijk verkeerde verwachtingen. De gebruiker zal zich in ieder geval niet betrokken voelen.

Binnen een strak normenkader, waarin correctiemechanismen zijn opgenomen om de bewegingsruimte van de partijen te reguleren, is deze benadering mogelijk. Het is een typisch ambtelijk, militair beslissingsmodel, wat bij standaard bedrijfsprocessen toepasbaar is. Technisch rationeel wordt gezien als een keten, die zo sterk is als de zwakste schakel.

Participatief

Het creëren van draagvlak wordt als grootste voordeel van dit model gezien. Iedereen krijgt een kans om mee te praten. Verschillende invalshoeken leiden tot een geïntegreerde oplossing. De aanwezige kennis wordt optimaal benut. Alle partijen krijgen een gevoel bij de werkvloer. Daarnaast wordt verwacht dat dit concept niet meer tijd hoeft te kosten dan wanneer de gebruiker niet betrokken wordt en misschien zelfs tijd bespaart. Directe

communicatie met alle betrokkenen moet leiden tot een snel en efficiënt besluitvormingsproces, waarin goedkeuringstermijnen verkort kunnen worden. Duidelijke richtlijnen moeten een onduidelijke rolverdeling voorkomen en moeten leiden tot enige uniformiteit. Wederzijds vertrouwen en transparant handelen is een vereiste. Binnen Defensie is naar verwachting een dergelijk concept mogelijk. Het risico bestaat dat AVB los komt te staan van de praktijk. Door beperkte communicatie met AVB groeit de kans op het afkeuren van het gegeven advies. AVB zelf is van mening dat zij dienstverlenend zijn binnen een bepaald toetsingskader en daardoor geen formele besluitnemer.

Co-design

Co-design leidt naar verwachting tot een groot draagvlak, een gezamenlijk verwachtingspatroon en optimale kennisdeling. Daarnaast wordt verwacht dat het concept veel tijd kost en moeilijk te beheersen is. Door de verschillende belangen zal het lastig zijn consensus te bereiken onder alle partijen.

Een co-design concept past niet binnen de hiërarchische Defensie cultuur. Standaard denken en werkwijzen moeten losgelaten worden om dit concept te laten slagen. Dit vormt een menselijke beperking. Een cultuuromslag is vereist. Daarnaast is binnen Defensie nooit iedereen gelijkwaardig. Degene met de hoogste status of de grootste mond krijgt zijn zin. Dit concept vraagt een bepaalde deskundigheid van de gebruiker, die zij niet op alle onderwerpen hebben. Voor specifieke projecten, aangaande specifieke bedrijfsvoeringsaspecten is dit concept mogelijk. Afspraken over spelregels zijn essentieel. Randvoorwaarden met betrekking tot tijd, geld en kwaliteit moeten vastgesteld worden.

4.2.4 Onderwerp van participatie

De onderwerpen zijn gedefinieerd aan de hand van het in de theoretische analyse behandelde zeven S model. Dit model is verder uitgewerkt, waarbij per onderwerp onderscheid wordt gemaakt tussen de fases in het bouwproces. Het blijkt dat de gedetailleerdheid van het onderwerp verschilt per fase van het bouwproces. Een toelichting is opgenomen in bijlage 1, interview protocol.

In het interview wordt bij de onderwerpen van participatie onderscheid gemaakt tussen de verschillende fases, waarin het onderwerp aan de orde komt in het bouwproces. Uit de interviews blijkt dat voor een onderwerp in 90% van de gevallen hetzelfde participatieconcept wordt gekozen voor de verschillende fases in het bouwproces.

Site

Alle geïnterviewden geven aan dat de locatie keuze een strategische keuze is, op basis van politieke en organisatorische argumenten. Het is niet wenselijk dan wel mogelijk dat een gebruiker hier invloed op heeft. De gebruiker moet inzicht geven in alle relaties met overige gebouwen, vanuit de bedrijfsvoering. De locatie op een bepaald object heeft een directe relatie met de bedrijfsvoering. De locatiekeuze kan leiden tot verlies van personeel, als gevolg van een te grote woon-werk afstand. Door een transparante communicatie moeten verkeerde verwachtingen voorkomen worden.

Shell

Bij het bepalen van de gebouwgrootte heeft de gebruiker een adviserende rol. Functionaliteit van de gebouwworm en -grootte is belangrijk, in verband met de invloed op de bedrijfsvoering. De gebruiker heeft echter te weinig kennis op dit gebied. Het is te abstract en lastig in te schatten wat de consequenties van keuzes zijn. Ontwerputgangspunten en het advies van de DVD zijn leidend in de besluitvorming op dit onderwerp.

Skin

De geïnterviewden op strategisch niveau beschouwen dit onderwerp als van invloed op de bedrijfsvoering. Het betrekken van de gebruiker bij dit onderwerp is dus zinvol. Geïnterviewden op tactisch en operationeel niveau geven aan dat dit onderwerp geen invloed heeft op de bedrijfsvoering en daarom niet interessant voor de gebruikers. Uit recente onderzoeken blijkt ook dat de gebruiker minder belang hecht aan architectuur [CfPB, 2009]. Aangezien dit vooral een subjectieve keuze is, vinden de geïnterviewden participeren niet noodzakelijk.

Services

De installatie moet functioneel zijn en voldoen aan allerlei regelgeving (bouwbesluit, ARBO, e.a.). Wanneer de installatie aan deze regels voldoet, heeft deze geen invloed op de bedrijfsvoering en is participeren niet nodig. De kennis van de gebruiker over dit onderwerp is ook beperkt. De gebruiker kan betrokken worden bij het vaststellen van de functionele prestaties. Hoewel men ook verwacht dat betrekken van gebruikers hier leidt tot onredelijke wensen. De gevolgen van de gebruikerswens moeten duidelijk zijn.

Scenery

De inrichting van de bouwlagen is onlosmakelijk verbonden met de bedrijfsvoering. Het betrekken van de gebruiker moet leiden tot een optimale indeling, afgestemd op de bedrijfsvoering. Betrokkenheid van gebruikers zal ook leiden tot binding met het gebouw, waardoor de bereidheid tot het in stand houden van het gebouw groter is. Een aantal randvoorwaarden is noodzakelijk. Zo moeten voorwaarden gesteld worden voor de flexibiliteit van het gebouw, beschikbare budget, gewenste standaardisatie of uniformiteit Defensiebreed en op gebouwniveau en voor de onderhoud- of levensduurkosten.

De ontwerper van de DVD moet zelf kunnen inschatten welke kleuren en materialen toegepast worden. Dit moeten wel functionele keuzes zijn, uit het oogpunt van praktisch gebruik. Het toelichten van keuzes is belangrijk voor draagvlak bij de gebruiker.

Systems

De ICT installatie moet voldoen aan de norm¹⁴. De gebruiker moet hierbij de functionele eisen aangeven, die voornamelijk gepaard gaan met de functionele inrichting van de bouwlaag. De locaties van outlets beïnvloeden de indeling van de ruimte. Binnen de norm zijn uitgangspunten opgenomen voor een flexibele indeling van de ruimte, door een spreiding van de outlets.

Settings

De inrichting van de diverse ruimte heeft een directe relatie met de bedrijfsvoering. Daarnaast is de inrichting van grote invloed op de beleving van de werkplek en de arbeidssatisfactie. Participeren is mogelijk. Nagenoeg alle geïnterviewden vinden wel dat architectonische, organisatorische en financiële randvoorwaarden nodig zijn, zodat de keuze enigszins gestandaardiseerd is, waardoor wildgroei voorkomen wordt. De gebruiker moet te allen tijde vrij zijn in het plaatsen van het meubilair.

¹⁴ Binnen Defensie vormt het Beleid Passieve Telematica Infrastructuur (BPTI) de norm voor ICT installaties.

4.2.5 Relatie participatieconcept en onderwerp

Na de vragen over de mate van participatie en het onderwerp van participatie betreft de laatste vraag van het interview de relatie tussen deze twee aspecten. De geïnterviewden hebben per onderwerp aangegeven welke vorm van participatie zij het meest geschikt vinden voor het betreffende onderwerp, zie figuur 16. Vervolgens is de vraag gesteld of de geïnterviewde verwacht dat een gebruiker tevreden zal zijn, wanneer zijn werkomgeving volgens de opgestelde verdeling tot stand komt. Alle geïnterviewden verwachten de verdeling leidt tot een tevreden eindgebruiker.

Het toepassen van verschillende participatieconcepten binnen één project wordt niet als een probleem gezien. De verschillende onderwerpen worden op verschillende momenten besproken. De fora waar de onderwerpen besproken worden wisselen ook van samenstelling, afhankelijk van de benodigde expertise.

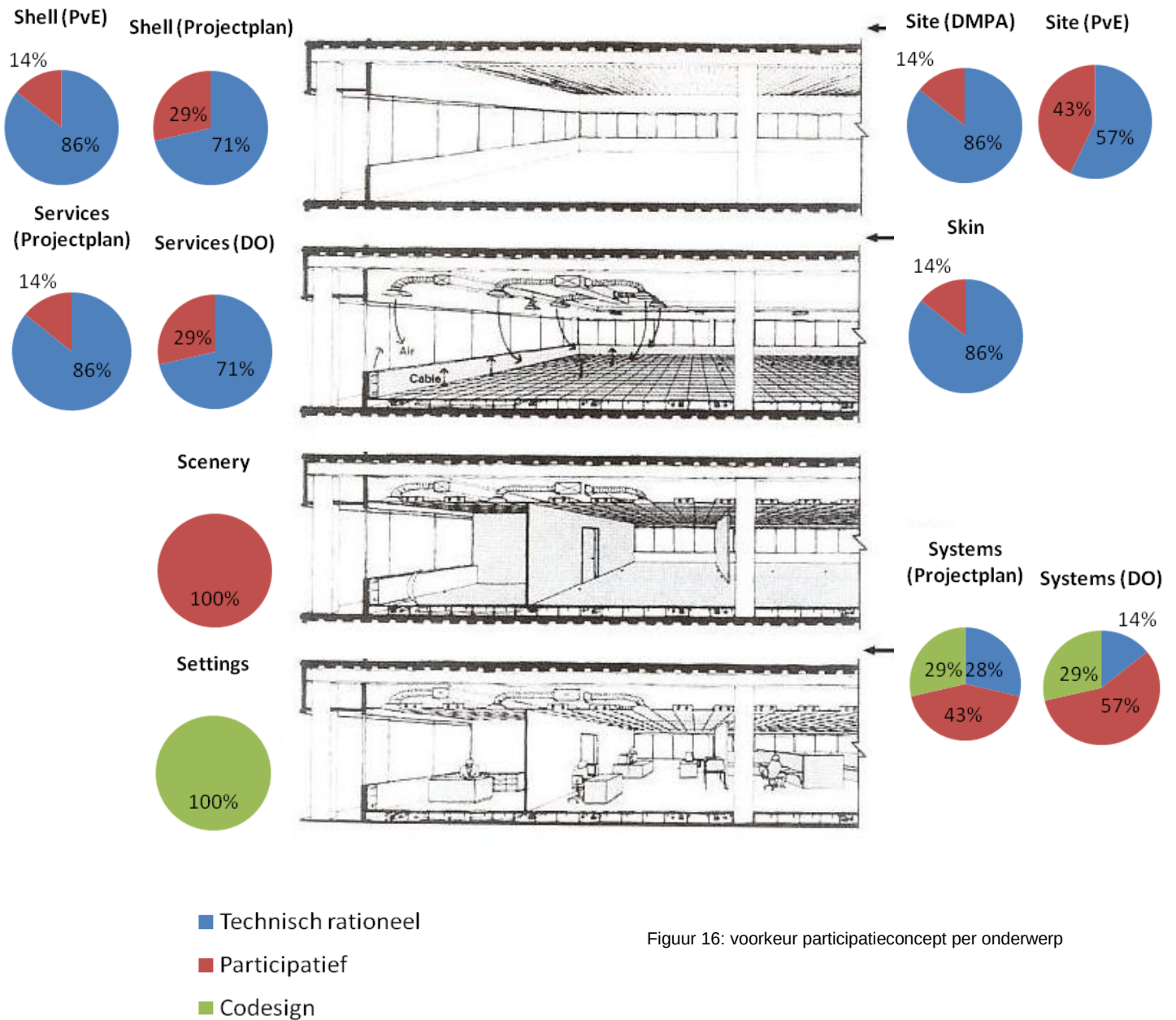
Bij de onderwerpen Site, Shell, Services en Systems maakt een enkeling onderscheidt tussen de verschillende fases waarin de onderwerpen aan de orde komen. Op welke manier de onderwerpen verdeeld zijn over de fases, staat vermeld in bijlage 4-1: interview protocol. Over het algemeen wil men voor een bepaald onderwerp hetzelfde participatieconcept hanteren. Op het gebied van Systems verschillen de geïnterviewden het meest van mening. Dit wordt veroorzaakt door een verschillende benadering van het onderwerp Systems, oftewel de ICT installatie. Alle ICT aspecten zijn vastgelegd in Defensie normering. Deze normering stelt eisen op het gebied van ICT¹⁵, maar ook op het gebied van de inrichting van de ruimte. Het aantal aansluitingen per werkplek is vastgelegd en ook de maximale tussenafstand tussen aansluitpunten in een wandgoot. Een deel van de geïnterviewden ziet de normering als allesomvattend en stelt dat de gebruiker niet betrokken hoeft te worden. Zij zien dit onderwerp als een technische uitwerking van een functionele behoefte. Een ander deel van de geïnterviewden ziet de normering als randvoorwaarde, maar geven aan dat er nog keuzemogelijkheden zijn die de functionaliteit van de ruimte beïnvloeden. Hoewel ICT ver gestandaardiseerd is binnen Defensie, zien zij de ICT installatie als een functionele behoefte. Om deze reden vinden zij dat gebruikers betrokken moeten worden. Door deze verschillende benaderingen worden alle participatieconcepten genoemd bij het onderwerp systems. Over de onderwerpen Scenery en Settings was men het unaniem eens. Hier moeten gebruikers bij betrokken worden.

¹⁵ Bijvoorbeeld capaciteit, bekabeling, type netwerk, snelheid, e.d.

Onderzoeksrapport
 "De relatie tussen belevingswaarde en gebruikersparticipatie
 bij vastgoedprocessen binnen Defensie"

Steller: Henk Koster
 Studentnummer 0035386

Datum: 12 maart 2009
 Versie: 1.0 definitief

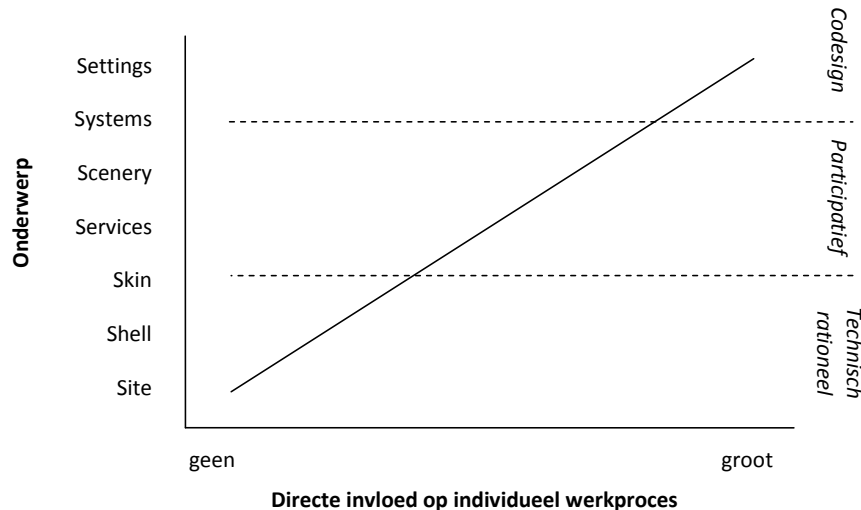


Figuur 16: voorkeur participatieconcept per onderwerp

4.2.6 Deelconclusie interviews

Uit de interviews blijkt dat de keuze van een bepaald participatiemodel voornamelijk afhangt van de invloed van het betreffende onderwerp op de bedrijfsvoering in het gebouw.

Aangezien de gebruiker beschouwd wordt als de expert van de bedrijfsvoering, moet de gebruiker meer betrokken worden bij onderwerpen die een grote directe invloed hebben op de bedrijfsvoering, zie figuur 17.



Figuur 17: relatie onderwerp en bedrijfsvoering

Wanneer de gebruiker niet betrokken wordt, verwacht men dat een verkeerd beeld van de realiteit ontstaat. De voordelen van gebruikersparticipatie ziet men ook vooral op het gebied van de functionaliteit van het uiteindelijke gebouw. De verdere technische uitwerking wordt toevertrouwd aan de DVD. Hieruit blijkt een taakgerichte instelling van de medewerkers. Wanneer een gebouw functioneel is, zal de gebruiker naar verwachting ook tevreden zijn.

Naast voordelen voor de functionaliteit van gebouw, zien de geïnterviewden ook voordelen op het gebied van de beleving van de gebruikers. Betrekken leidt tot draagvlak en tevredenheid. Door gebruikers te betrekken wordt een band met het gebouw gecreëerd, waardoor men beter voor het gebouw 'zorgt'. Deze meer procesmatige voordelen werden in de interviews overschaduwd door alle voor- en nadelen die men voor de kwaliteit van het gebouw zag. De geïnterviewden laten hier, zoals al eerder is vastgesteld voor Defensiemedewerkers, een taakgerichte insteek blijken. Het uiteindelijke product moet functioneel zijn, binnen de randvoorwaarden van geld, tijd en kwaliteit.

Hoewel alle geïnterviewden overtuigd zijn van de meerwaarde van participatie, acht men participeren alleen mogelijk binnen een duidelijk stelsel van randvoorwaarden. Deze randvoorwaarden liggen met name op het gebied van financiën, tijd en mandatering (duidelijke rolverdeling). Iedereen heeft begrip voor deze randvoorwaarden. Vangrails vindt men zelfs noodzakelijk om de eindbestemming te bereiken.

4.3 Case studie

Naast het houden van interviews zijn in het kader van de empirische analyse twee casestudies uitgevoerd. De nieuwbouw van een gezondheidscentrum op de legerplaats Oirschot vormt een ideale case om de relatie tussen participatie en tevredenheid te onderzoeken, omdat gedurende de ontwerpfase het participatieconcept gewijzigd is. Door de wijziging is een vergelijk tussen ontwerpen, ontstaan vanuit verschillende concepten, mogelijk. Na het behandelen van de case gezondheidscentrum Oirschot wordt kort ingegaan op de case voorlichting structuur ontwikkelingsplan van de kazerne te Oirschot. Deze voorlichting was gericht op het vroegtijdig informeren van gebruikers over bouwplannen. De case geeft leermomenten over informatievoorzieningen en het managen van verwachtingen.

4.3.1 Case gezondheidscentrum Oirschot

Als gevolg van een verouderde huidige accommodatie wordt in Oirschot een nieuw gezondheidscentrum gerealiseerd wat onderdak moet bieden aan zeven huisartsen, vijf tandartsen, vier fysiotherapeuten en zes bedrijfsartsen, inclusief alle ondersteunende voorzieningen als laboratorium, apotheek, behandelkamers en polikliniek. Op basis van een door de landmachtstaf opgesteld programma van eisen, wat inmiddels enkele jaren oud was, is door de DVD een projectplan, voorlopig ontwerp en definitief ontwerp opgesteld. Het was uitdrukkelijk niet toegestaan dat de DVD tijdens dit proces direct contact had met de gebruikers. De gebruiker werd ook niet betrokken bij het beoordelen van het projectplan en het voorlopige ontwerp. De functionele aspecten werden beoordeeld door de vertegenwoordiger van het OPCO en AVB, de technische aspecten werden ingevuld door de DVD. In een informeel overleg tussen DVD en de gebruiker werd duidelijk dat de gebruiker zeer ontevreden was met het definitieve ontwerp. Het ontwerp was dramatisch en onwerkbaar. Het gebouw was niet afgestemd op hun organisatie. Looplijnen klopten bijvoorbeeld niet en onoverzichtelijke situaties werden gecreëerd. Wanneer dit gebouw gerealiseerd zou worden, leidde dit tot grote aanpassingen achteraf, aldus de gebruikers.

Deze geluiden bereikten het hogere management, waarna besloten werd tot het opstellen van een nieuw definitief ontwerp, gebruik makende van een ander participatieconcept. De gebruiker werd meer betrokken, onder andere door workshops met de verschillende specialisten, waarbij de diverse ruimten werden ingericht en gepositioneerd op de bouwlagen. Ten behoeve van de voortgang van het project waren de schil en hoofdelementen van het gebouw (lift, trappenhuis, technische ruimten, etc.) als randvoorwaarden meegegeven. De vertegenwoordiger van de gebruikers en enkele gebruikers zelf gaven vervolgens aan dat zij zeer tevreden waren over het nieuwe ontwerp.

Analyse

In beginsel is het definitieve ontwerp op een technisch rationele wijze tot stand gekomen. De landmachtstaf, AVB en de DVD bepaalden wat de beste functionele en technische oplossingen waren voor de behoefte. De gebruiker werd uiteindelijk geïnformeerd over waar het nieuwe gezondheidscentrum komt te staan en wat de opzet van het gebouw is. Dit resulteerde in een ontevreden gebruiker, wat geuit werd door de twee vertegenwoordigers van de lokale gebruikers. Vervolgens werd het participatieconcept aangepast. De gebruiker werd betrokken bij het project, maar uitsluitend bij het onderwerp Scenery, de inrichting van de verschillende verdiepingen. De gebruiker had hierin niet geheel de vrije hand, maar moest zich houden aan de randvoorwaarden vanuit de onderwerpen Site, Shell, Skin en Services. Kortom, een participatieve benadering, waarbij AVB de uiteindelijke beslissingen nam. De onderwerpen Systems en Settings moeten nog ingevuld worden. Hiervoor was reeds een participatieve benadering gekozen.

Deze aanpak resulteerde in een zeer tevreden gebruiker. In de beleving van de gebruikers voldeed het gebouw nu aan de wensen en was afgestemd op hun bedrijfsvoering.

Datum: 12 maart 2009
Versie: 1.0 definitief

Hieruit blijkt dat een participatieve inspraak op het onderwerp Scenery, de functionele indeling van het gebouw, van grote invloed is op de tevredenheid van de gebruiker over het gebouw.

The floor plan of the first floor of the University of Toronto Library is a complex layout with various rooms and areas. The rooms are labeled with their names and areas in square meters (m²). The layout includes a main entrance on the left, a large central area with a circular staircase, and a right wing with a large open area and a staircase. The plan is oriented with North at the top.

Rooms and areas (m²):

- Room 101: 101 m²
- Room 102: 102 m²
- Room 103: 103 m²
- Room 104: 104 m²
- Room 105: 105 m²
- Room 106: 106 m²
- Room 107: 107 m²
- Room 108: 108 m²
- Room 109: 109 m²
- Room 110: 110 m²
- Room 111: 111 m²
- Room 112: 112 m²
- Room 113: 113 m²
- Room 114: 114 m²
- Room 115: 115 m²
- Room 116: 116 m²
- Room 117: 117 m²
- Room 118: 118 m²
- Room 119: 119 m²
- Room 120: 120 m²
- Room 121: 121 m²
- Room 122: 122 m²
- Room 123: 123 m²
- Room 124: 124 m²
- Room 125: 125 m²
- Room 126: 126 m²
- Room 127: 127 m²
- Room 128: 128 m²
- Room 129: 129 m²
- Room 130: 130 m²
- Room 131: 131 m²
- Room 132: 132 m²
- Room 133: 133 m²
- Room 134: 134 m²
- Room 135: 135 m²
- Room 136: 136 m²
- Room 137: 137 m²
- Room 138: 138 m²
- Room 139: 139 m²
- Room 140: 140 m²
- Room 141: 141 m²
- Room 142: 142 m²
- Room 143: 143 m²
- Room 144: 144 m²
- Room 145: 145 m²
- Room 146: 146 m²
- Room 147: 147 m²
- Room 148: 148 m²
- Room 149: 149 m²
- Room 150: 150 m²
- Room 151: 151 m²
- Room 152: 152 m²
- Room 153: 153 m²
- Room 154: 154 m²
- Room 155: 155 m²
- Room 156: 156 m²
- Room 157: 157 m²
- Room 158: 158 m²
- Room 159: 159 m²
- Room 160: 160 m²
- Room 161: 161 m²
- Room 162: 162 m²
- Room 163: 163 m²
- Room 164: 164 m²
- Room 165: 165 m²
- Room 166: 166 m²
- Room 167: 167 m²
- Room 168: 168 m²
- Room 169: 169 m²
- Room 170: 170 m²
- Room 171: 171 m²
- Room 172: 172 m²
- Room 173: 173 m²
- Room 174: 174 m²
- Room 175: 175 m²
- Room 176: 176 m²
- Room 177: 177 m²
- Room 178: 178 m²
- Room 179: 179 m²
- Room 180: 180 m²
- Room 181: 181 m²
- Room 182: 182 m²
- Room 183: 183 m²
- Room 184: 184 m²
- Room 185: 185 m²
- Room 186: 186 m²
- Room 187: 187 m²
- Room 188: 188 m²
- Room 189: 189 m²
- Room 190: 190 m²
- Room 191: 191 m²
- Room 192: 192 m²
- Room 193: 193 m²
- Room 194: 194 m²
- Room 195: 195 m²
- Room 196: 196 m²
- Room 197: 197 m²
- Room 198: 198 m²
- Room 199: 199 m²
- Room 200: 200 m²
- Room 201: 201 m²
- Room 202: 202 m²
- Room 203: 203 m²
- Room 204: 204 m²
- Room 205: 205 m²
- Room 206: 206 m²
- Room 207: 207 m²
- Room 208: 208 m²
- Room 209: 209 m²
- Room 210: 210 m²
- Room 211: 211 m²
- Room 212: 212 m²
- Room 213: 213 m²
- Room 214: 214 m²
- Room 215: 215 m²
- Room 216: 216 m²
- Room 217: 217 m²
- Room 218: 218 m²
- Room 219: 219 m²
- Room 220: 220 m²
- Room 221: 221 m²
- Room 222: 222 m²
- Room 223: 223 m²
- Room 224: 224 m²
- Room 225: 225 m²
- Room 226: 226 m²
- Room 227: 227 m²
- Room 228: 228 m²
- Room 229: 229 m²
- Room 230: 230 m²
- Room 231: 231 m²
- Room 232: 232 m²
- Room 233: 233 m²
- Room 234: 234 m²
- Room 235: 235 m²
- Room 236: 236 m²
- Room 237: 237 m²
- Room 238: 238 m²
- Room 239: 239 m²
- Room 240: 240 m²
- Room 241: 241 m²
- Room 242: 242 m²
- Room 243: 243 m²
- Room 244: 244 m²
- Room 245: 245 m²
- Room 246: 246 m²
- Room 247: 247 m²
- Room 248: 248 m²
- Room 249: 249 m²
- Room 250: 250 m²
- Room 251: 251 m²
- Room 252: 252 m²
- Room 253: 253 m²
- Room 254: 254 m²
- Room 255: 255 m²
- Room 256: 256 m²
- Room 257: 257 m²
- Room 258: 258 m²
- Room 259: 259 m²
- Room 260: 260 m²
- Room 261: 261 m²
- Room 262: 262 m²
- Room 263: 263 m²
- Room 264: 264 m²
- Room 265: 265 m²
- Room 266: 266 m²
- Room 267: 267 m²
- Room 268: 268 m²
- Room 269: 269 m²

Pagina 48 van 61

4.3.2 Case voorlichting structuur ontwikkelingsplan RvS

Op 20 januari 2009 vond een voorlichting plaats over het structuur ontwikkelingsplan¹⁶ van de RvS kazerne te Oirschot. Een vertegenwoordiging van gebruikers was uitgenodigd en ook in grote getale aanwezig. Na de presentatie van de stedenbouwkundige van de DVD werd duidelijk dat dit niet de informatie was, die de aanwezigen verwacht hadden. Een structuur ontwikkelingsplan geeft de toekomstige plannen en mogelijkheden aan en is daardoor enigszins abstract van aard en niet gekoppeld aan een concrete tijdsplanning. Dit was niet de verwachting van de aanwezigen. Zij wilden graag weten wat en wanneer er gebouwd gaat worden. Doordat deze informatiebehoefte niet ingevuld kon worden, waren veel mensen ontevreden over de voorlichting.

Uit deze case blijkt dat informatievoorziening en met name het managen van verwachtingen van invloed is op succesvolle gebruikersparticipatie.

¹⁶ Het structuur ontwikkelingsplan is een ruimtelijke weergave van de vastgoedbehoeften op een bepaalde locatie. In het plan wordt getracht op een gestructureerde manier, gebruik makende van functiegebieden, de vastgoedbehoeften ruimtelijk in te plannen, tevens rekening houdend met uitbreidingsmogelijkheden. Het doel is het bereiken van efficiënt grondgebruik en ruimtelijke kwaliteit.

4.4 Deelconclusies empirische analyse

Uit de interviews blijkt dat de keuze van een bepaald participatiemodel voornamelijk afhangt van de invloed van het betreffende onderwerp op het individuele werkproces, zie figuur 17. In de perceptie van de geïnterviewden zal de Defensiemedewerker tevreden zijn, wanneer hij kan participeren bij onderwerpen die direct van invloed zijn op de werkproces van het te huisvesten onderdeel. Verder blijkt dat participeren invloed heeft op de tevredenheid over het proces, zoals ook in de theoretische analyse is vastgesteld. Participeren creëert draagvlak en begrip. Daarnaast blijkt echter ook dat gebruikersparticipatie van invloed is op het uiteindelijke product en met name de functionaliteit van dit product. Naarmate het gerealiseerde gebouw een hogere functionele waarde heeft, verwachten de geïnterviewden dat de gebruiker ook meer tevreden zal zijn. Uit de case studie volgt dat gebruikersparticipatie leidt tot een functionele optimalisatie, maar dat de grootste meerwaarde ligt op het gebied van de tevredenheid van de gebruiker. Deze procestevredenheid wordt alleen gecreëerd als de betrokken gebruiker ook de daadwerkelijke gebruiker van het gebouw wordt. De winst van gebruikersparticipatie in een vroeg stadium van een project ligt dan met name bij de functionaliteit van het gebouw. Een gebruiker moet ook niet te vroeg bij vastgoedplannen betrokken worden. De Defensiemedewerker heeft een taakgerichte insteek, waardoor hij behoefte heeft aan concrete informatie, zoals blijkt uit de case voorlichting structuur ontwikkelingsplan. Wanneer een gebruiker betrokken wordt, moet het project reeds enige concrete vormen hebben. Dit volgt ook uit de gewenste participatieconcepten, die de geïnterviewden hebben gekozen voor de verschillende onderwerpen. De betrokkenheid van gebruikers, oftewel de plaats op de participatieladder, neemt toe van Site naar Settings.

In dit kader is de technische levensduur van het bouwwerk tevens interessant. De technische levensduur van de verschillende onderwerpen loopt juist af van Site, het onderwerp met de langste levensduur, naar Settings, het onderwerp met doorgaans de kortste levensduur. Het blijkt dat gebruikersparticipatie, vanuit het individuele werkproces van de gebruiker geredeneerd, met name gewenst is bij onderwerpen met een korte levensduur. De onderwerpen met een langere levensduur (Site, Shell, Skin, Services) moeten voldoende flexibiliteit bevatten om gebruikerswensen op de onderwerpen met een kortere levensduur (Scenery, Systems, Settings) mogelijk te maken.

Het moment waarop invulling wordt gegeven aan de onderwerpen Scenery, Systems en Settings is vaak later in het project, zodat de kans groot is dat de betrokken gebruiker ook de daadwerkelijke gebruiker is.

De casestudies tonen aan dat het succes van participatie valt of staat met het managen van verwachtingen en percepties. Wanneer een gebruiker betrokken wordt, maar zijn perceptie van de manier van participeren of de inhoud van de onderwerpen voldoet niet aan zijn verwachtingen, zal participatie niet succesvol zijn.

De deelconclusies uit deze empirische analyse, aangevuld met de conclusies uit de procesgeoriënteerde en theoretische analyse vormen de input voor de volgende stap in de regulatieve cirkel, het ontwerp van de prestatieverbetering.

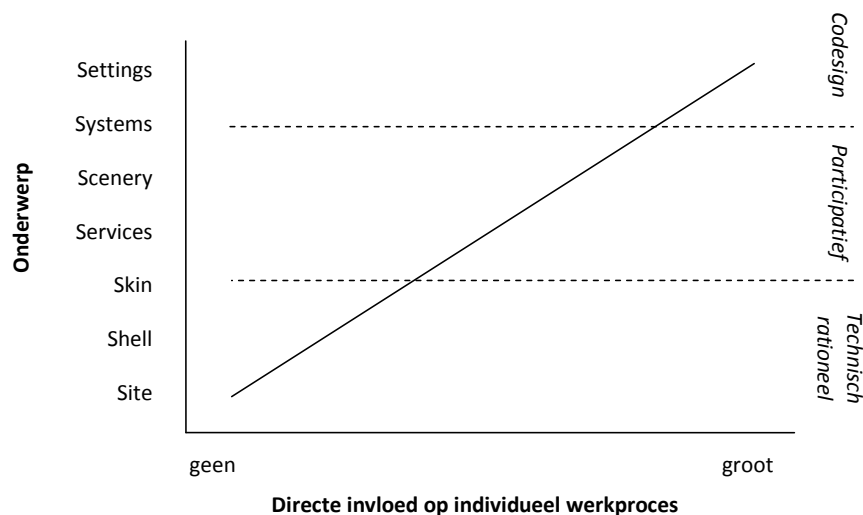
5. Toepasbaar Ontwerp

Aan de hand van de deelconclusies uit de verschillende analyses kan nu een eerste ontwerp opgesteld worden van een proces van gebruikersparticipatie binnen Defensie. De deelconclusies vormen hierbij de uitgangspunten en beperkingen van het ontwerp. Door middel van een workshop met architecten, projectleiders en bouwkostendeskundigen van de DVD wordt een vertaalslag gemaakt van de theoretische uitgangspunten naar een in de praktijk toepasbare oplossing. Deze oplossing is een ontwerp van een nieuwbouwproces, waarbij de gebruiker op een bepaalde wijze participeert, wat naar verwachting leidt tot een tevreden gebruiker. Daarnaast geeft de workshop inzicht in de toepasbaarheid van het ontwerp. Na het ontwerp zijn de volgende stappen in de regulatieve cirkel de implementatie en evaluatie van het ontwerp. Deze stappen worden niet binnen dit onderzoek uitgevoerd.

5.1 Uitgangspunten ontwerp

Uit de analyse fase volgt een aantal uitgangspunten:

- De toegevoegde waarde van elke partij binnen het nieuwbouwproces moet kritisch bekeken worden. Een groot aantal betrokken partijen vergroot de kans op ongewenste filtering van informatie en verkeerde interpretatie van gegevens.
- Participatie beïnvloedt de producttevredenheid door procestevredenheid. Het is dus niet de vraag of geparticipeerd moet worden, maar op welke manier geparticipeerd moet worden, teneinde een tevreden gebruiker te bereiken.
- Het managen van verwachtingen en percepties is essentieel voor een succesvolle participatie.
- Naarmate de invloed op de bedrijfsvoering groter is, moet de gebruiker meer betrokken worden, zie figuur 17 .



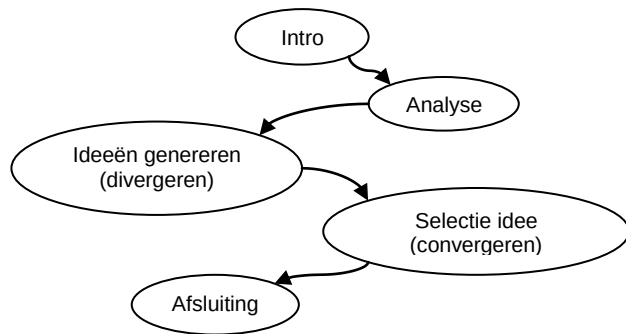
Figuur 17: relatie onderwerp en bedrijfsvoering

- De gebruiker is naar verwachting tevreden bij het toepassen van participatieconcepten, volgens de verdeling in figuur 16. Deze verdeling is mogelijk binnen de Defensie organisatie.
- Een duidelijk stelsel van randvoorwaarden op het gebied van financiën, tijd, kwaliteit en mandatering (duidelijke rolverdeling) is noodzakelijk.

5.2 Workshop

Het doel van de workshop voor dit onderzoek is het maken van een vertaalslag van de gevonden theoretische uitgangspunten naar een praktisch toepasbare oplossing. Een workshop kan gezien worden als een reis, waarbij er vele wegen zijn die naar het doel leiden [Siegel, 2001]. Op hoofdlijnen in de reis opgenomen is figuur 20.

De workshop is gehouden met architecten en projectleiders van de DVD, omdat zij degene zijn die in de praktijk met de gebruikers communiceren. Ten behoeve van een integrale benadering zijn ook twee bouwkostendeskundigen uitgenodigd. Het schema in figuur 20 is gehanteerd als leidraad voor de workshop. De intro omvat een toelichting van het onderzoek en met name de doel- en vraagstelling. Vervolgens worden de verschillende uitgevoerde analyses toegelicht en de hieruit volgende uitgangspunten. De volgende stap is het genereren van ideeën. De aanwezigen wordt gevraagd op welke praktische manier een gebruiker bij een project betrokken kan worden. Aan de hand van de gegenereerde ideeën en de uitgangspunten uit de analyse kan nu aan iedere fase van het nieuwbouwproces wijze een participatieconcept gekoppeld worden en een praktische invulling daarvan, oftewel de selectie van de gegenereerde ideeën. Uit dit participatieconcept volgt de verdeling van macht, kennis en communicatie tussen gebruikers, AVB, OPCO en DVD bij de verschillende onderwerpen. Bij de afsluiting wordt het opgestelde procesontwerp nog eens samengevat.



Figuur 20: workshop als reis

Gebruikersparticipatie is een onderwerp wat leeft binnen de DVD. De reacties van de aanwezigen laten blijken dat verbetering mogelijk is op dit onderwerp.

De aanwezigen bij de workshop zien de gebruiker als de expert van het gebruiksproces. Een ontwerper wil de kennis direct van deze expert ontvangen en niet via allerlei schijven. Deze schijven interpreteren de gegevens, waardoor informatie verloren gaat. In het beginstadium van het project, wanneer het ontwerp nog niet duidelijk is, verkrijgt de ontwerper zijn informatie door gesprekken met de gebruiker. In een later stadium worden andere methoden gebruikt, zoals workshops, voorbeelden en 3D tekeningen. De aanwezigen onderkennen dat gebruikersparticipatie maatwerk is, veelal op basis van een persoonlijke invulling, afhankelijk van de kennis van de gebruiker en de betrokken personen vanuit OPCO, AVB en DVD.

De opzet van de workshop, de gegevens presentatie en het inhoudelijke verslag is opgenomen in respectievelijk bijlage 5-1, 5-2 en 5-3.

5.3 **Ontwerp**

Aan de hand van de theoretische uitgangspunten en de workshop kan nu een voorstel gedaan worden op welke manier een gebruiker betrokken moet worden tijdens de verschillende fases van het Defensie nieuwbouwproces, zodanig dat naar verwachting de gebruiker tevreden zal zijn.

Opstellen DMP-A

Het DMP-A bevat oppervlakkige informatie van diverse vastgoedbehoeften. Vaak hebben deze behoeften een politieke of organisatorische oorzaak. De gebruiker wordt hierbij op een technisch rationele manier betrokken. Het OPCO verzamelt de informatie van de gebruikers, voor zover deze bekend zijn en informeert hen over het uiteindelijke DMP-A. In dit stadium wordt de behoefte met name vastgesteld op basis van Defensie brede normeringen. Deze normeringen zijn uit te leggen aan de gebruikers.

Opstellen (C)PvE

Het programma van wensen (PvW), wat vooraf gaat aan het PvE, wordt opgesteld door het OPCO in overleg met de gebruiker. Na toetsing door AVB aan de Defensienormering wordt het PvW omgezet in een PvE. Het PvW moet op een participatieve manier besproken worden met de gebruikers. Het PvW en het PvE moeten functioneel zijn en inzicht geven in de bedrijfsvoering cq. de activiteiten die gaan plaatsvinden in het gebouw. Voor een ontwerper is direct contact met de gebruiker over zijn bedrijfsvoering essentieel in de PvW / PvE fase. De ontwerper verkrijgt zijn informatie door gesprekken met gebruikers.

In het PvE en de bijbehorende opdracht worden de verwachte randvoorwaarden met betrekking tot tijd, geld en kwaliteit vastgelegd. De opdracht moet ook de spelregels, die gelden voor de verhouding tussen de verschillende partijen, duidelijk maken. Hiervoor wordt verwezen naar algemene afspraken. Afwijkingen hierop of speerpunten, zoals een gewenste wijze van gebruikersparticipatie, blijken uit de opdracht.

Opstellen projectplan

Gedurende de projectplan fase wordt de gebruiker betrokken bij de functionele inrichting van het gebouw. De gebruiker draagt op een participatieve wijze bij aan het verdelen van het gebouw in hoofdfuncties. Door middel van gesprekken tussen ontwerper en gebruikers en het schetsen van oplossingsrichtingen wordt de informatie met de gebruiker uitgewisseld.

Deze informatie betreft met name het onderwerp Scenery. De Shell moet uiteindelijk kunnen voorzien in de gewenste Scenery. De overige ontwerpkeuzes zijn een technische uitwerking van het gevraagde in het PvE. Tijdens de participatiesessies over de functionele indeling wordt de gebruiker geïnformeerd over de overige onderwerpen.

In het projectplan worden de randvoorwaarden op de gebieden tijd, geld en kwaliteit beoordeeld op haalbaarheid. Onderbouwd kan hiervan afgeweken worden. In de communicatie en organisatie paragraaf van het projectplan wordt een praktische uitwerking van het voorgenomen participatieconcept aangegeven. Hieruit blijkt wat alle betrokken partijen van elkaar mogen verwachten.

Opstellen VO / DO

In deze fase richt gebruikersparticipatie zich wederom op de functionele indeling van het gebouw, alleen nu op een meer gedetailleerd niveau. Nu wordt gesproken over specifieke werkplekken en concrete plattegronden. Door middel van workshops, voorbeelden en referenties wordt samen met de gebruiker het gebouw ingevuld, inclusief gebruik van materialen en kleuren. Dit betreft het onderwerp scenery. De betrokken gebruiker moet hierbij over de benodigde kennis van de bedrijfsvoering beschikken. Een zorgvuldige selectie van de betrekken gebruiker is belangrijk.

Opstellen contractdocument, aanbesteding en uitvoering

De gebruikersparticipatie in deze fases is zeer beperkt. Volstaan kan worden met een technisch rationele benadering, die vooral gericht is op het informeren van gebruikers over de vorderingen van het project. In deze fases wordt het ontwerp inhoudelijk niet gewijzigd. Participatie is uitsluitend noodzakelijk, wanneer in de uitvoering wijzigingen worden aangebracht in de functionele inrichting van het gebouw, oftewel het onderwerp Scenery.

Overdracht / beheer.

Na de oplevering wordt het gebouw overgedragen aan de opdrachtgever en vervolgens aan de gebruiker.

Bij het vervolgens inrichten van het gebouw kan een co-design benadering gehanteerd worden. Aan de hand van een brochure of een gekozen serie kan de gebruiker zelf zijn meubilair uitkiezen. Dit neigt echter naar een participatieve aanpak, omdat de gebruiker beperkt wordt in zijn keuze door de andere betrokken partijen. Het is belangrijk de ontwerper te betrekken bij de meubilair keuze, in verband met de afstemming van het meubilair op het beeld van het gebouw.

Na de in gebruik name van het gebouw is het mogelijk dat de gebruiker aspecten in het gebouw ontdekt, die in zijn beleving een optimale bedrijfsvoering in de weg staan. Het oplossen van deze kinderziektes op een participatieve wijze, zal naar verwachting leiden tot een hogere tevredenheid. Dit zijn immers de gebruikers die ook daadwerkelijk het gebouw gaan gebruiken. Participatie zal een grote invloed hebben op de procestevredenheid. Op een participatieve wijze kunnen DVD, OPCO en de gebruiker de oplossing voor de kinderziektes bespreken en vervolgens voorleggen aan AVB. Binnen de financiële randvoorwaarden moet wel ruimte zijn voor deze werkzaamheden.

Terugkoppeling in het proces

Het hierboven beschreven nieuwbouwproces is een lineair proces. In de praktijk blijkt dat voortschrijdend inzicht of wijzigingen in de politieke of operationele omgeving kunnen leiden tot wijzigingen in het ontwerp, die ook eerdere fases beïnvloeden. Kleine wijzigingen worden direct meegenomen in het ontwerp, zonder het opnieuw doorlopen van eerdere fases. Bij grotere wijzigingen kan na overleg tussen AVB en DVD besloten worden tot het opnieuw doorlopen van eerdere fases. Onder andere door gebruikersparticipatie worden gewenste wijzigingen in het ontwerp inzichtelijk. Zeker wanneer in een laat stadium van het project de gebruiker wordt betrokken, is de kans op wijzigingen in het ontwerp groot.

6. Eindconclusies & Aanbevelingen

Met de regulatieve cirkel als leidraad is het uit een hoeveelheid problemen en signalen gekozen probleem nu geanalyseerd en op basis van de verkregen inzichten is een ontwerp opgesteld. Het opgestelde ontwerp moet leiden tot de gewenste prestatieverbetering: het vergroten van de belevingswaarde van de gebruiker, of zoals in de theoretische analyse is vastgesteld, de tevredenheid van de gebruiker. Op basis van de verkregen inzichten kunnen de onderzoeksvragen nu beantwoord worden. Deze antwoorden worden in de paragraaf conclusie behandeld. Het onderzoek heeft naast de antwoorden op de onderzoeksvragen ook inzicht gegeven in enkele gerelateerde aandachtspunten binnen Defensie. Deze aanbevelingen worden na de conclusie besproken.

6.1 Conclusie

Aan de hand van de onderzoeksvragen, worden in deze paragraaf de resultaten van het onderzoek samengevat.

1. *Wat is belevingswaarde / tevredenheid en hoe wordt deze gemeten?*

De waarde van een bouwwerk wordt opgebouwd uit de gebruikswaarde, technische waarde en de belevingswaarde. De belevingswaarde wordt hierin gevormd door de persoonlijke appreciatie van het bouwwerk. Het tevredenheidoordeel of kortweg de tevredenheid van de gebruiker wordt gehanteerd om het enigszins abstracte begrip belevingswaarde te operationaliseren. In dit onderzoek is deze operationalisering gebruikt.

Vastgoed is van invloed op de beleving van de werkomgeving en draagt daardoor bij aan de wervingskracht van de Defensie. Naast vastgoed zijn ook andere invloedsfactoren te onderkennen, zoals de organisatie, werkinhoud, arbeidsvoorwaarden, e.d..

2. *Op welke manieren kan gebruikersparticipatie toegepast worden binnen het nieuwbouwproces?*

Uit de theoretische analyse blijkt dat gebruikersparticipatie draait om de verdeling van macht, kennis en communicatie bij een besluitvormingsproces. De nieuwbouw van een kantoor kan gezien worden als een besluitvormingsproces, waarin allerlei ontwerpkeuzes gemaakt worden. Technisch rationeel, participatief en co-design zijn benaderingen van gebruikersparticipatie, waarin in toenemende mate meer macht, kennis en communicatie bij de gebruiker wordt weggelegd. Naast de mate van betrokkenheid kan onderscheid gemaakt worden tussen het onderwerp waarbij een gebruiker betrokken wordt. De verdeling Site, Shell, Skin, Services, Scenery, Systems en Settings is een mogelijke opdeling van een gebouw in onderwerpen. Het door Defensie gehanteerde nieuwbouwproces biedt mogelijkheden tot participatie.

Uit de empirische analyse blijkt dat voor gebruikersparticipatie binnen Defensie randvoorwaarden noodzakelijk zijn. Deze randvoorwaarden hebben betrekking op de aspecten tijd, geld en kwaliteit. Randvoorwaarden op het gebied van kwaliteit zijn bijvoorbeeld flexibiliteit, uniformiteit en duurzaamheid. Daarnaast is een eenduidige rolverdeling essentieel. Door duidelijke spelregels af te spreken weet iedere betrokken partij wat van hem verwacht wordt en wat hij kan verwachten. Een transparante communicatie over deze randvoorwaarden en de spelregels is in ieders belang.

Een aandachtspunt vanuit Defensie is dat de klant ontzorgd moet worden. De klant, de operationele Defensieonderdelen, moet zich kunnen richten op het primaire proces van Defensie. Hierbij hoeft de klant zich geen zorgen te maken over de noodzakelijk randvoorwaarden. Bij het betrekken van gebruikers moet hier rekening mee gehouden

worden. De tijd van de gebruiker moet efficiënt besteed worden. De toegevoegde waarde van de gebruiker moet bij ieder onderwerp en moment beoordeeld worden.

In de huidige situatie binnen Defensie wordt de gebruiker grotendeels op een technisch rationele manier betrokken. Slechts ad-hoc en op persoonlijk initiatief worden gebruikers op een participatieve manier betrokken. Uit de empirische analyse blijkt dat andere vormen van participatie gewenst en mogelijk zijn. Bij onderzoeksvraag 3 wordt hier verder op ingegaan.

3. Wat is de relatie tussen de verschillende manieren van gebruikersparticipatie en belevingswaarde?

De theoretische analyse laat zien dat participatie leidt tot een hogere procestevredenheid. Het is dus niet de vraag of geparticipeerd moet worden, maar op welke manier geparticipeerd moet worden, teneinde een tevreden gebruiker te bereiken.

Uit de empirische analyse blijkt dat men een tevreden gebruiker verwacht, wanneer de gebruiker betrokken wordt bij onderwerpen die direct van invloed zijn op de bedrijfsvoering. Deze taakgerichte cultuur is kenmerkend voor Defensiemedewerkers. De praktische invulling van gebruikersparticipatie tijdens een nieuwbouwproces, gericht op een tevreden gebruiker, is opgenomen in het hoofdstuk "Ontwerp".

Gebruikersparticipatie heeft blijkbaar niet alleen invloed op de procestevredenheid, maar ook op de producttevredenheid. De gebruiker wordt hierbij beschouwd als de expert van de bedrijfsvoering. Hij laat een beeld van de werkelijkheid zien. Door het betrekken van deze kennis van de bedrijfsvoering wordt de functionaliteit van het gebouw vergroot en daarmee de producttevredenheid van de uiteindelijke gebruiker.

Het blijkt dat gebruikersparticipatie met name gewenst is bij onderwerpen met een korte levensduur. De onderwerpen met een langere levensduur (Site, Shell, Skin en Services) moeten voldoende flexibiliteit bevatten om gebruikerswensen op de onderwerpen met een kortere levensduur (Scenery, Systems en Settings) mogelijk te maken. Het moment waarop invulling wordt gegeven aan de onderwerpen Scenery, Systems en Settings is vaak later in het project, zodat de kans groot is dat de betrokken gebruiker ook de daadwerkelijke gebruiker is.

Op korte termijn beïnvloedt gebruikersparticipatie de belevingswaarde van een gebruiker. De gebruiker die participeert is dan ook de uiteindelijke gebruiker van het gebouw, waardoor hij ook de procestevredenheid ervaart. Op lange termijn heeft gebruikersparticipatie invloed op de gebruikswaarde van een gebouw. De gebruiker is inmiddels niet meer dezelfde als de gebruiker die ooit participeerde, maar deze gebruiker kan wel profiteren van de praktische, functionele aspecten in het gebouw, die door zijn voorgangers aangedragen zijn.

Hier is ook een vergelijk te trekken met de verschillende waarden van een gebouw. Zoals eerder vastgesteld is, wordt de totale waarde van een gebouw gevormd door de technische waarde, gebruikswaarde en belevingswaarde. Het onderwerp Settings is van grote invloed op de belevingswaarde. De invulling van dit onderwerp is te beschouwen als het persoonlijk inrichten van de werkplek. Alle geïnterviewden zijn ook van mening dat de gebruiker hierin een grote vrijheid moet hebben.

Bij de onderwerpen die meer gericht zijn op de functionaliteit of de gebruikswaarde van het gebouw, wordt vaak voor een participatieve benadering gekozen. Onderwerpen die betrekking hebben op de technische waarde, kunnen op een technisch rationele manier worden ingevuld. In de praktijk is het onderscheid tussen waarden en onderwerpen echter niet zo eenduidig. Een onderwerp kan zowel invloed hebben op de technische waarde, als op de gebruiks- of belevingswaarde.

Dit onderzoek heeft zich vooral gericht op de mogelijkheden en beperkingen van gebruikersparticipatie, geredeneerd vanuit de gebruiker. Deze focus is ontstaan vanwege de

koppeling met tevredenheid. Vanuit de organisatie geredeneerd, zijn andere mogelijkheden en beperkingen van gebruikersparticipatie te onderkennen. De focus ligt dan niet alleen op tevredenheid van de gebruiker, maar ook op bijvoorbeeld een efficiëntie bedrijfsvoering, e.d.. Vanuit de organisatie geredeneerd kunnen andere vormen van gebruikersparticipatie gekozen worden per onderwerp. Zo wordt een locatiekeuze vaak gemaakt vanuit een portfoliostrategie.

6.2 **Aanbevelingen**

Naast de antwoorden op de onderzoeksvragen heeft dit onderzoek ook in andere relevante onderwerpen inzicht gegeven. Deze inzichten vormen aandachtspunten voor Defensie en worden hieronder als aanbeveling weergegeven.

Besteed in een vroeg stadium van het project expliciet aandacht aan gebruikersparticipatie.

Het aangeven van randvoorwaarden en speerpunten voor gebruikersparticipatie in de opdrachtbrief en het PvE verkleint de kans op verkeerde verwachtingen. Daarnaast wordt al in een vroeg stadium nagedacht over de toegevoegde waarde van de gebruiker. In de communicatie paragraaf van het projectplan kan vervolgens de praktische uitwerking van de voorgenomen participatie opgenomen worden. Zoals al eerder vastgesteld draait gebruikersparticipatie om het managen van verwachtingen en percepties. Heldere en transparante communicatie draagt bij aan eenduidige verwachtingen.

Implementeer en evalueer het opgestelde ontwerp

De laatste twee stappen uit de regulatieve cirkel, implementeren en evalueren van het ontwerp, konden niet binnen dit onderzoek uitgevoerd worden. Het daadwerkelijk implementeren en evalueren van de voorgestelde werkwijze geeft meer inzicht in de doelmatigheid en toepasbaarheid van het ontwerp.

Informeer de gebruiker te allen tijde.

Informeren beïnvloedt de verwachting en perceptie van de gebruiker. De gebruiker is tevreden wanneer in zijn perceptie zijn belang is meegenomen. Periodiek informeren zorgt er voor dat de gebruiker betrokken blijft en niet voor verrassingen of teleurstellingen komt te staan.

Alle betrokken partijen moeten gebruikersparticipatie ondersteunen.

Een tevreden gebruiker is een gedeelde verantwoordelijkheid. Volgens de huidige blauwdruk is het beschikken over kennis vanuit de gebruiker en de communicatie richting de gebruiker een verantwoordelijkheid van het OPCO. Als beleidsmaker moet de DRMV participatie faciliteren. Als opdrachtgever moet AVB participatie niet alleen faciliteren, maar ook waarborgen. Men moet open staan voor afwijkende communicatiestromen en hier ook vertrouwen in hebben, bijvoorbeeld communicatie tussen DVD en gebruiker. Een tevreden gebruiker is immers een algemeen Defensie belang.

Inspirerend leiderschap vanuit de opdrachtgever is hierbij essentieel. Het creëren van saamhorigheid oftewel het wij gevoel, versoepelt het proces en komt het eindresultaat ten goede. Bij een proces met veel betrokken partijen is dit lastig, maar des te belangrijker.

Onderzoek de haalbaarheid van het verminderen van het aantal betrokkenen partijen bij het nieuwbouwproces.

Het nieuwbouwproces binnen Defensie is tamelijk bureaucratisch en formeel gereguleerd. Ontbureaucratisering en deregulering scheppen mogelijkheden voor meer persoonlijke aandacht voor de gebruiker. De kans op een verkeerd beeld van de realiteit of het filteren van informatie wordt kleiner. Een situatie met één opdrachtgever, één consultant en één gebruiker is het meest overzichtelijk, maar niet altijd haalbaar. Het evalueren van de rol van AVB, OPCO en DVD kan leiden tot een meer optimale taakverdeling, waarbij taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden samengevoegd worden. Een conclusie kan zijn dat één van de partijen mogelijk overbodig is.

Reserveer budget voor het participatief invullen van gebruikersbehoeften direct na in gebruik name.

Op het gebied van procestevredenheid is direct na oplevering een quick win te behalen. Dit zijn immers de daadwerkelijke gebruikers van het gebouw. De vaak kleine aanpassingen direct na in gebruik name hebben een grote invloed op de tevredenheid van de gebruikers.

Vervolgonderzoek relatie tevredenheid en participatie.

Dit onderzoek is kwalitatief van aard en beperkt tot de Defensie organisatie. De conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd op 'expert opinions' en gesprekken met enkele gebruikers. Een kwantitatief onderzoek, bijvoorbeeld een enquête onder een groot aantal gebruikers vanuit verschillende organisaties, moet meer inzicht geven in een mogelijke significante relatie tussen gebruikersparticipatie en tevredenheid.

Afkortingen

AVB:	Afdeling Vastgoed Behoeften
BPB:	Beleid, Plannen en Beheer.
BPTI:	Beleid Passieve Telematica Infrastructuur
CDS:	Commandant der Strijdkrachten
CfPB:	Center for People and Buildings
CLAS:	Commando Landstrijdkrachten
CPVE:	Concept Programma van Eisen
DAOG:	Directie Aansturing Operationele Gereedheid
DMP-A:	Defensie Materieel Procedure A-fase
DVO:	Dienstverleningsovereenkomst
DO:	Definitief Ontwerp
DRMV:	Directie Ruimte, Milieu en Vastgoedbeleid
DVD:	Dienst Vastgoed Defensie
NB:	Nieuwbouw
MC:	Medezeggenschapscommissie
PvE:	Programma van Eisen
PvW:	Programma van Wensen
OPCO:	Operationeel Commando / krijgsmachtdeel
ROM:	Ruimtelijke Ordening en Milieu
RMC:	Regionaal Militair Commando
RvS Kazerne:	Generaal-Majoor De Ruijter van Steveninckkazerne, te Oirschot
V&A:	Verwerving en Afstoting
VO:	Voorlopig Ontwerp
VG:	Vastgoed
WODI:	Werkplekomgevings Diagnose Instrument

Literatuurlijst

- Aarts, A.A.J. (2006), “Gebruikswaardebepaling voor Defensiegebouwen”, afstudeerscriptie Technische Universiteit Eindhoven.
- Aken, J.E. van, Berends, H. & Bij, H. van der (2007). Problem Solving in Organizations. Cambridge University Press.
- Arnstein, S. (1969), “A ladder of citizen participation”, Journal of the American Institute of Planners, 34 (4), pp 216 – 224.
- Bouma, G.M., Dreschler M.,Jonkhoff, W. Luiten, G.T., Reijs, Th.A.M. (2006), “Quickscan Waardekwantificering, waarde en methoden om waarde te kwantificeren in de bouwsector”, eindrapportage project P020a PSIBouw Programmabureau.
- Bloemer, J.M.M., De Ruyter, K., Venetis, K. (1994), “Kwaliteit en tevredenheid in de dienstverlening: kop of munt of een dubbeltje op zijn kant?”, Center for Marketing Intelligence & Research, jaarboek 1994.
- Blyth, A, Worthington, J.(2005), Managing the Brief for Better Design, Spon Press New York.
- Boedeltje, M., de Graaf, L. (2004), “Draagvlak nader bekeken”, paper voor het politicologenetmaal 26 en 27 mei 2004, Universiteit Twente en Universiteit Utrecht.
- Bruyne, E.T. de (2007), “Effectieve implementatie van kantoorinnovatie. Een literatuurstudie”, Center for People and Buildings, Delft.
- Bruyne, E.T. de (2008), “Eindconclusies workshops implementatie van effectieve kantoorinnovatie”, Center for People and Buildings, Delft.
- Cairns, G., Beech, N. (1999), “User involvement in organisationale decision making”, Management Decision 37/1, pp 14-23, MCB University Press.
- Dewulf, G., van Meel, J.(2002), “User participation and the role of information and communication technology”, Journal of Corporate Real Estate, vol 4 no. 3, pp 237-247, Henry Stewart Publications.
- Horgen, T.H., Joroff, M.L., Porter, W.L., Schön, D.A. (1999), Excellence By Design: Transforming Workplace and Work Practice, John Wiley, New York.
- Lee, S.Y, Brand, J.L. (2005), “Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes”, Journal of Environmental Psychology 25, pp 323 – 333, Elsevier press.
- Maarleveld, M. (2008), “Evidence based workplace design and the role of end user participation”, nog te publiceren.
- Middelkoop, E. van (2007), “Wereldwijd Dienstbaar”, beleidsbrief bij kabinetplannen, Prinsjesdag 2007.
- Ridder, H.A.J. de (2006), “Het Living Building Concept”, PSI Bouw, TU Delft.
- Siegel, Erik (2001), “Workshops en leuker vergaderen”, White paper, mei 2001.
- Vischer, J.C.(2004), “Understanding users: Comfort, Productivity and workspace Occupancy”, presented at Ideaction 2004, the 15th national conference of the Facility Management Association of Australia, Ltd. May 12-14, Brisbane, Australia.
- Volker, L. , van der Voordt, D.J.M. (2005), Werkomgevingsdiagnose-instrument. Methoden voor het meten van de prestaties van kantoorhuisvesting, Center for People and Buildings, Delft.
- Vries, J.C. de (2007), Presteren door Vastgoed, Onderzoek naar de gevolgen van vastgoedingrepen voor de prestatie van hogescholen, uitgeverij Eburon, Delft.
- VROM (2006), Nota Ruimte, Ruimte voor ontwikkeling, ministerie van VROM, februari 2006.
- Worthington, J. (2006), Reinventing the Workplace, second edition, DEGW, Architectural Press.

Publicaties

- Nieuwsbrief CfPB, oktober 2008

Intern Defensie

- KPMG (2008), “Benchmark Dienst Vastgoed Defensie”, mei 2008.
- Blauwdruk “Herinrichting Defensie Vastgoed Organisatie”, versie 1.0 definitief, 5 november 2004.
- Intern Memorandum “Functionele Beleving Huisvesting en Dienstverlening”, activiteit 17, Taskforce Delta, 7 november 2006.
- “De staat van paraatheid van de DVD, resultaten KTO DVD eerste meting”, Gedragswetenschappen i.s.m. Blauw research, juli 2008.
- Plan van aanpak werkgroep gebruikswaarde, versie 1.0, DVD, juli 2007.
- Concept tussen rapportage “Gebruikersbeleving van de werkomgeving, zoektocht naar de gewenste tevredenheid”, CfPB, februari 2009.

Internet

- www.cfpb.nl
- www.dqi.org.uk
- www.psib.nl
- www.vastgoeddefensie.nl
- www.vrom.nl
- Defensie intranet

Bijlagen bij onderzoeksrapport

“De relatie tussen belevingswaarde en gebruikersparticipatie bij vastgoedprocessen binnen defensie”.

“Not everything that counts, can be counted; and not everything that can be counted, counts”.

Onderzoeksrapport

Steller: H.M. Koster

Studentnummer: 0035386

Datum: 12 maart 2009

Versie 1.0 definitief

Studie: UTwente, Construerende Technische Wetenschappen

Bijlage bij onderzoeksrapport
*“De relatie tussen belevingswaarde en gebruikersparticipatie
bij vastgoedprocessen binnen defensie”*

Steller: Henk Koster
Studentnummer: 0035386

Datum: 12 maart 2009
Versie: 1.0 definitief

Inhoudsopgave

BIJLAGE 4-1: Vragenlijst / interview protocol.....	B-4
BIJLAGE 4-2: Interviewresultaten	B-8
BIJLAGE 5-1: Opzet workshop	B-36
BIJLAGE 5-2: Presentatie workshop.....	B-37
BIJLAGE 5-3: Verslag workshop	B-39

BIJLAGE 4-1: Vragenlijst / interview protocol

Opzet van het interview

1. Introductie

- *Achtergrond:* Afstudeeronderzoek, met als resultaat advies voor proces van gebruikersparticipatie Defensie.
- *Interview:* Ten behoeve "expert opinions". Doel: bepalen mogelijkheden gebruikersparticipatie en bepalen verwachte relatie tussen gebruikersparticipatie en belevingswaarde.
- *Definities:*
 - Gebruiker: eindgebruiker, evt vertegenwoordigd door MC
 - Belevingswaarde: tevredenheid eindgebruiker over huisvesting
 - Betrokken partijen bij nieuwbouwproces:
 - AVB (opdrachtgever)
 - OPCO (consultant)
 - DVD (adviseur / uitvoerder)
 - Gebruiker

2. Personalia geënquêteerde

3. Mate van Participatie (modellen toegespitst op defensie nieuwbouw proces)

Aspecten:

- Informeren van gebruikers (technisch-rationeel)
- Participatie door gebruikers (participatief)
- Gezamenlijk ontwerpen / besluiten (co-design)

Per aspect wordt de vraag gesteld:

- Wat ziet u als de voordelen van:*
- Wat ziet u als de nadelen van:*
- Wat ziet u als de mogelijkheden van het toepassen binnen Defensie van:*
- Wat ziet u als beperkingen voor het toepassen binnen Defensie van:*

Welke relatie verwacht u tussen mate van participatie en belevingswaarde?

4. Onderwerp van Participatie

Aspecten:

- Site: locatie van het gebouw
- Shell: grootte, vorm en hoofdpz (vloerhoogtes, stramienmaten, e.d.) van het gebouw;
- Skin: uitstraling gebouw, gevelbekleding;
- Services: de verschillende installaties, waaronder de klimaatinstallatie (verwarming en koeling), ventilatie, verlichting, elektravoorzieningen, e.a.;
- Scenery: de inrichting van de interne elementen, zoals plafonds, scheidingswanden en de afwerking van deze elementen.
- Systems: ICT voorzieningen / stopcontacten.
- Settings: kantoorinrichting (meubilair, e.d.).

Per aspect wordt de vraag gesteld:

(aan de hand van tekening en schema relatie onderwerp – bouwproces)

- a) *Wat ziet u als de voordelen van het betrekken van de gebruiker bij:*
- b) *Wat ziet u als de nadelen van het betrekken van de gebruiker bij:*
- c) *Wat ziet u als de mogelijkheden binnen Defensie van het betrekken van de gebruiker bij:*
- d) *Wat ziet u als de beperkingen binnen Defensie van het betrekken van de gebruiker bij:*

Welke relatie verwacht u tussen het onderwerp van participatie en belevingswaarde?

5. relaties

Welke vormen van participatie vindt u het best bij welk onderwerp passen?

Waarom?

6. Overige aandachtspunten / tips

Bijlage bij onderzoeksrapport
*“De relatie tussen belevingswaarde en gebruikersparticipatie
 bij vastgoedprocessen binnen defensie”*

Steller: Henk Koster
 Studentnummer: 0035386

Datum: 12 maart 2009
 Versie: 1.0 definitief

Schema Relatie onderwerp en moment in bouwproces:

Keuzes (binnen normering DRMV):

- hoofdopzet (grof)
- gedetailleerd (fijn)

	DMP-A (initiatie)	PvE	Projectplan	Definitief Ontwerp	Bestek	Uitvoering	Nazorg
Site	Grof	Fijn					
Shell		Grof	Fijn				
Skin		Grof	Grof	Fijn			
Services			Grof	Fijn			
Scenery			Grof	Fijn			
Systems			Grof	Fijn			
Settings			Grof	Grof		Fijn	

Site

<i>Niveau</i>	<i>Onderwerp</i>
DMP-A	Welk object
PvE	Waar op het object

Shell

<i>Niveau</i>	<i>Onderwerp</i>
PvE	Grootte bouwwerk
Projectplan	Vorm en hoofdopzet (stramienmaten en vloerhoogtes)

Skin

<i>Niveau</i>	<i>Onderwerp</i>
PvE	Uitstraling bouwwerk, bijvoorbeeld representatieve functie.
Projectplan	Architectonisch concept gevelbekleding
Definitief Ontwerp	Gevelbekleding

Services

<i>Niveau</i>	<i>Onderwerp</i>
Projectplan	Hoofdopzet / type installaties
Definitief Ontwerp	Detailopzet installaties, bijvoorbeeld regelbaarheid installaties, locatie wandcontactdozen, verlichting etc.

Scenery

<i>Niveau</i>	<i>Onderwerp</i>
Projectplan	Plaats tussenwanden, indeling van het bouwwerk
Definitief Ontwerp	Afwerking van plafond, vloer, wanden, etc.

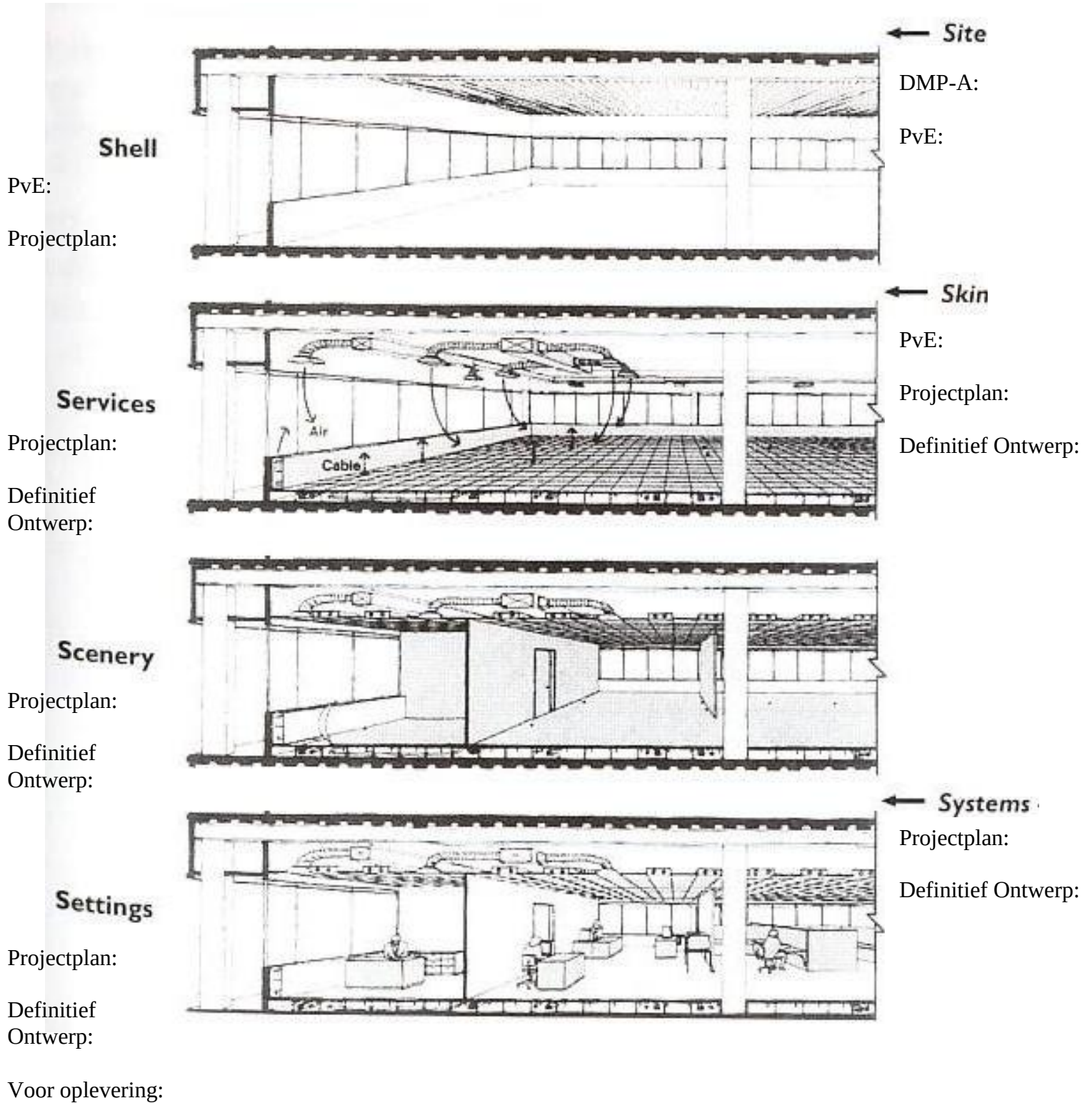
Systems

<i>Niveau</i>	<i>Onderwerp</i>
Projectplan	Hoofdopzet / type ICT installatie(s)
Definitief Ontwerp	Detailopzet installaties, bijvoorbeeld locatie / aantal outlets.

Settings

<i>Niveau</i>	<i>Onderwerp</i>
Definitief Ontwerp	Ruimte specifieke inrichtingswensen, bijvoorbeeld bij kantoortuinen, waardekasten, etc.
Voor in gebruik name	Type meubilair / kleurgebruik, etc.

Schema relatie bouwproces verwerkt in zeven S model:



BIJLAGE 4-2: Interviewresultaten:

Geïnterviewden:

- Adri van Dien
- Jan Hartman
- John Mebius
- Didi Scheeres
- Frans Vonk
- Rob van Zwieten
- Jan Zijp

Interview Adri van Dien
Gehouden op 14 oktober 2008.

Personalia

Naam: Adri van Dien

Functie: Hoofd afdeling vastgoedmanagement, Centrale Directie Dienst Vastgoed Defensie.

Ervaring binnen Defensie: Sinds 1985 werkzaam bij defensie op verschillende vastgoedgerelateerde functies. Dhr. van Dien begon bij de vastgoedafdeling van de Marine. Vervolgens heeft hij bij de landmachtstaf diverse vastgoedfuncties bekleed. Eind 2005 is hij overgestapt naar de Directie Ruimtelijke, Milieu en Vastgoedbeleid (DRMV), als beleidsmaker voor vastgoed. Recent is dhr. van Dien gestart bij de DVD/CD als hoofd van de afdeling vastgoedmanagement.

Dhr. van Dien vindt het belangrijk dat in een besluitvormingsproces de rolverdeling duidelijk is. Participeren is vaak mogelijk. Wel moet duidelijk zijn wie waar verantwoordelijk voor is en wie beslist.

In beginsel moet de ontwerper een ontwerp maken waarin rekening wordt gehouden met alle belangen. Zeker bij specifiek gebruik heeft de gebruiker een sterke rol in de voorbereiding.

Bij aanvang interview worden de term gebruiker toegelicht.

In het onderzoek wordt als gebruiker de eindgebruiker beschouwd, met andere woorden het individu met een werkplek in een gebouw. In het onderscheid OPCO – eindgebruiker wordt de eenheidscommandant beschouwd op het niveau OPCO en de MC als vertegenwoordiger van de eindgebruiker.

Als leidraad wordt een nieuwbouwproject gehanteerd, van initiatie tot oplevering. DRMV en DAOG behoren niet tot de betrokken partijen.

Mate van participatie

Technisch-rationeel

Voordelen / nadelen

Het model is simpel en duidelijk, wat als voordeel wordt gezien. Het model laat een duidelijk stappenplan zien, wat past bij een besluitvorming binnen een helder normenkader. Een nadeel is de kans op vertroebeling of filtering, vanwege de getrapte informatievoorziening. De gebruiker zal zich niet betrokken voelen.

Mogelijkheden / beperkingen

Afhankelijk van het gebruiksproces moet een dergelijk model mogelijk zijn. Bij standaard gebruiksprocessen is een dergelijk model toepasbaar. Bij hele specifieke gebruiksprocessen is directe interactie met gebruikers gewenst en is dit model niet gewenst.

Geen rekening houden met specifieke gebruikerswensen is dan ook de grote beperking van dit model.

Participatief

Voordelen / nadelen

Dit model moet leiden tot een ideale afstemming, omdat direct gecommuniceerd wordt met alle betrokkenen. De ontwerper krijgt direct een duidelijk beeld van de gebruikersbehoeften. Naar verwachting bespaart dit model proceduretijd, doordat de terugkoppeling vanuit AVB snel kan verlopen.

Een nadeel is de kans op afkeuring door AVB. Doordat AVB in beginsel niet in de informatie uitwisseling betrokken wordt, is de kans op afkeuring groter, dan wanneer zij wel betrokken wordt. Afkeuring van een voorgesteld ontwerp leidt tot meer ontwerptijd voor de DVD. Daarnaast worden bij de gebruiker verwachtingen gecreëerd die mogelijk niet gerealiseerd kunnen worden.

Mogelijkheden / beperkingen

Dit model is mogelijk binnen een stelsel van duidelijke randvoorwaarden. Binnen defensie organisatie zijn er geen beperkingen voor een dergelijke aanpak.

Co-design

Voordelen / Nadelen

Door directe betrokkenheid en invloed ontstaat begrip / draagvlak voor het gekozen ontwerp.

Mogelijkheden / beperkingen

Een beperking van co-design is dat binnen Defensie nooit iedereen gelijkwaardig is. Altijd is iemand verantwoordelijk voor tijd, geld en kwaliteit. De betrokkenen hebben verschillende belangen en iedereen beslist ook vanuit zijn eigen rol / belang. Bijvoorbeeld duurzaamheid, flexibel gebruik en onderhoudskosten zijn aspecten waar de verschillende partijen een verschillende opvatting over kunnen hebben.

Randvoorwaarden met betrekking tot tijd, geld en kwaliteit zijn noodzakelijk om dit model te kunnen toepassen en respect voor elkaars rol conform de blauwdruk vastgoed.

Verwachte voorkeur gebruiker

Wanneer naar de voorkeur van de gebruiker gevraagd wordt, zal zijn eerste reactie co-design zijn, omdat de gebruiker dan maximale invloed heeft. Zijn tweede reactie, na het afwegen van de toegevoegde waarde van het participeren, kiest de gebruiker naar verwachting voor het participatieve model. Dhr. van Dien verwacht dat de gebruiker tevreden is bij toepassing van het participatieve model. Het technisch rationele model zal naar verwachting leiden tot ontevredenheid, omdat de gebruiker zich aan het einde van de lijn bevindt. Het idee ontstaat snel dat voor hem gedacht wordt.

Onderwerp van participatie

Algemeen

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

Bij elk onderwerp moet overwogen worden wat de toegevoegde waarde is van het betrekken van een gebruiker. Bij onderwerpen die de bedrijfsvoering betreffen, is inbreng van de gebruiker wenselijk.

Een algemeen voordeel is dat het betrekken van de gebruiker leidt tot draagvlak. Verschillende meningen kunnen echter leiden tot vertraging of teleurstellingen.

Site

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

De gebruiker moet inzicht geven in alle relaties vanuit de bedrijfsvoering. Technisch rationeel betrekken is mogelijk. Bij dit onderwerp zijn veel gebruikers betrokken zijn. Deze gebruikers, hun belangen en verantwoordelijkheden moeten duidelijk gedefinieerd zijn. Zeker bij specifieke gebruikers, zoals de explosieven opruimingsdienst, is de inbreng van gebruikers noodzakelijk. De locatiekeuze wordt vaak op bestuurstaf niveau bepaald en wordt vaak gedreven door de politiek.

In PvE fase is betrokkenheid belangrijker dan in DMP-A fase. In PvE fase wordt locatie op een object bepaald, wat direct invloed heeft op de bedrijfsvoering van de gebruiker (weer afhankelijk van de soort/aard gebruiker).

Shell

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

Met name in de PvE fase is een rol voor de gebruiker weggelegd. De gebouw grootte moet afgestemd worden op de bedrijfsvoering. In de projectplan fase worden meer technische ontwerpafspraken gemaakt. Inbreng van de gebruiker is niet nodig.

Skin

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

Participatie is mogelijk, echter verwacht wordt dat de toegevoegde waarde van participeren minimaal is voor zowel de gebruiker, als voor de overige partijen. Recente belevingsonderzoeken laten zien dat gebruikers architectuur minder belangrijk vinden.

Services

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

De installatie moet afgestemd zijn op de inrichting oftewel de bedrijfsvoering. Inbreng van gebruikers is gewenst, zeker in de DO fase. De gevolgen van de gebruikerswens moeten duidelijk zijn.

Scenery

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

De gebruiker zal zeker interesse hebben in participeren tijdens de projectplan fase. De inrichting van het gebouw heeft grote invloed op de bedrijfsvoering. De gebruiker is ook goed in staat te participeren. Door directe betrokkenheid wordt begrip gecreëerd bij probleemafwegingen.

Kleur en materiaal keuze tijdens DO fase is een redelijk subjectief verhaal. Omdat meerdere gebruikers betrokken zijn, zal overeenstemming lastig te vinden zijn. Ontwerpers moeten zelf kunnen inschatten welke kleuren en materialen zij toepassen. Materiaalkeuzen worden beperkt door budget, exploitatiekosten, duurzaamheid e.a.. Het toelichten van de uiteindelijke keuze aan de gebruiker is vervolgens wel belangrijk voor draagvlak / tevredenheid.

Systems

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

De ICT installatie moet volgens norm aangebracht worden. De Defensie Telematica Organisatie adviseert over de beste, actuele oplossing voor het type installatie tijdens het projectplan.

In DO fase wordt de locatie van de outlets door de ontwerper, op basis van flexibel gebruik van de ruimte. Bij specifiek gebruik is gebruikersinbreng gewenst. De keuzemogelijkheden voor de gebruiker is beperkt. Wanneer gebruiker betrokken wordt, kan hij meedenken en aanhoren wat de beperkingen zijn.

Settings

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

Met name bij het bestellen van de inrichting is gebruikersinbreng noodzakelijk. Binnen kaders met betrekking tot uitstraling (kleur, materiaal, afstemming ontwerp gebouw) en budget, kan gebruiker vrij beslissen. Door het betrekken van de gebruikers wordt een inrichting verkregen die past bij de eenheid en haar bedrijfsvoering. Door het stellen van kaders wordt voorkomen dat de inrichting een lappendeken wordt van verschillende materialen en kleuren, die niet past binnen de gedachte van de ontwerper.

Bijlage bij onderzoeksrapport
"De relatie tussen belevingswaarde en gebruikersparticipatie
bij vastgoedprocessen binnen defensie"

Steller: Henk Koster
Studentnummer: 0035386

Datum: 12 maart 2009
Versie: 1.0 definitief

Relatie onderwerp en mate van participatie

Bij ieder onderwerp wordt aangegeven wat de gewenste vorm van participatie is.

Onderwerp		Benadering	Toelichting
Site	DMP-A	Technisch-rationeel	
	PvE	Participatief	Relatie bedrijfsvoering
Shell	PvE	Technisch-rationeel	
	Projectplan	Technisch-rationeel	Uitwerking binnen randvoorwaarden
Skin	PvE	Technisch-rationeel	
	Projectplan	Technisch-rationeel	
	Definitief Ontwerp	Technisch-rationeel	
Services	Projectplan	Technisch-rationeel	Binnen functionele eisen
	Definitief Ontwerp	Participatief	Relatie bedrijfsvoering, welke niet in PvE vermeld kan worden.
Scenery	Projectplan	Participatief	
	Definitief Ontwerp	Participatief	
Systems	Projectplan	Participatief	
	Definitief Ontwerp	Participatief	
Settings	Definitief Ontwerp	Participatief	
	Voor oplevering	Co Design	Binnen randvoorwaarden (Bijv. catalogus)

De relaties zijn vanuit een gecombineerde optiek (gebruiker / organisatie) ingevuld. Deze opzet past binnen de defensie organisatie (beleid en cultuur) en levert naar verwachting ook een tevreden gebruiker op.

Interview Jan Hartman
Gehouden op 2 december 2008.

Personalia

Naam: Jan Hartman

Functie: Regiomedewerker vastgoed binnen de afdeling vastgoedmanagement van het Regionaal Militair Commando (RMC) Zuid.

Ervaring binnen Defensie: dhr. Hartman is in 1970 begonnen bij defensie.

Door functies bij de afdeling Planning & Control en het bedrijfsbureau van verschillende Verzorgingscommando's kwam hij in aanraking met vastgoed. In 1997 maakte hij de overstap naar het nationaal verzorgingscommando (NVC) als Coördinator invoering Droge Lucht Systemen. Na verschillende reorganisaties werkt hij nu bij het RMC als regiomedewerker vastgoed. In deze functie is hij verantwoordelijk voor de afstemming van vastgoed gerelateerde activiteiten op met name de legerplaats Oirschot.

Dhr. Hartman ziet de evaluatie van vergelijkbare gebouwen binnen defensie als belangrijk winstpunt bij het ontwerpen van functionele gebouwen. Een evaluatie met huidige gebruikers van een vergelijkbaar gebouw, levert waardevolle leermomenten voor nieuwe gebouwen.

Deze evaluatie wordt op dit moment niet uitgevoerd.

Bij aanvang interview worden de term gebruiker toegelicht.

In het onderzoek wordt als gebruiker de eindgebruiker beschouwd, met andere woorden het individu met een werkplek in een gebouw.

Als leidraad wordt de nieuwbouw van een kantoorgebouw gehanteerd, van initiatie tot oplevering.

Mate van participatie

Technisch-rationeel

Voordelen / nadelen

Dit model bevordert de snelheid van handelen. Het hanteren van dit model zal leiden tot uniformiteit bij verschillende gebruikers. Deze snelheid en uniformiteit kunnen leiden tot lagere kosten. Met dit model zal echter geen draagvlak bij de gebruikers gecreëerd worden. Door het missen van details over de bedrijfsvoering zal het uiteindelijke ontwerp niet optimaal zijn. Dit zal leiden tot aanpassingen achteraf. Deze aanpassingen achteraf zijn weer kostenverhogend voor defensie.

Mogelijkheden / beperkingen

Een beperking vormt de wisselende gebruikers, waardoor de mogelijkheid aanwezig is dat de gebruiker die je betreft niet dezelfde is als de uiteindelijke gebruiker van het gebouw. Dit model weerspiegelt de huidige werkwijze.

Participatief

Voordelen / nadelen

Dit model creëert draagvlak bij de gebruikers. Daarnaast worden 'problemen' uit verschillende invalshoeken bekeken, wat moet leiden tot geïntegreerde oplossingen. De aanwezige kennis wordt optimaal benut en verwerkt in het ontwerp.

Het betrekken van specifieke gebruikers gaat ten koste van de uniformiteit, wat mogelijk kostenverhogend werkt. Door middel van een transparante communicatie moeten gebruikerswensen enigszins afgeremd worden.

Mogelijkheden / beperkingen

Dit model is mogelijk, wanneer afwijkingen van het gegeven advies uitgebreid beargumenteerd worden. Dit model hoeft niet vertragend te werken, door snellere beoordelingsprocedures. Voorheen werd ook op deze manier gewerkt. Het beschikbare budget vormt vaak een beperking. Het model is mogelijk, wanneer een duidelijke rolverdeling en randvoorwaarden (spelregels) worden gehanteerd. Een duidelijke sturing binnen de ‘wolk’ van informatie uitwisseling is essentieel. Een regisseur / coördinator is hierin belangrijk. Deze kan bij het OPCO of AVB geplaatst zijn.

Co-design

Voordelen / Nadelen

Dit model zal leiden tot eindeloze discussies, waarin iedereen zijn gelijk probeert te halen. Dit kost veel tijd. Het is onoverzichtelijk wie wat doet. Hierdoor is het model onbeheersbaar. De integrale benadering zal leiden tot een breed draagvlak.

Mogelijkheden / beperkingen

Duidelijke randvoorwaarden en spelregels zijn nodig om dit model te laten slagen. Centrale sturing, in de vorm van een projectleider / coördinator is noodzakelijk om grip te houden op de besluitvorming. Dit model zal moeilijk beheersbaar zijn.

Verwachte voorkeur gebruiker

De voorkeur van dhr Hartman, tevens geredeneerd vanuit de gebruiker, gaat uit naar participatief.

Onderwerp van participatie

Site

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

De locatiekeuze wordt gemaakt op basis van organisatorische overwegingen. Dit zijn vaak politieke en strategische keuzes. Het bereiken van een functionele clustering op een locatie kan een argument zijn. Het betrekken van gebruikers is niet nodig.

Shell

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

Randvoorwaarden voor de keuze van grootte en vorm komen voort uit structuur en ontwikkelingsplannen. Dit is een ander niveau, waarbij gebruiker niet betrokken moet worden. Functionaliteit is het belangrijkste. Mening van de gebruiker is hieraan ondergeschikt. Vorm en grootte van het gebouw hebben slechts een kleine invloed op de bedrijfsvoering.

Skin

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

Hiervoor geldt hetzelfde als Shell.

Services

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

De installaties moeten binnen alle wetten en regels (ARBO normbladen, bouwbesluit, PvE, e.a.) uitgevoerd worden. Wanneer de vereiste condities worden geleverd, heeft dit geen invloed op het gebruik, waardoor gebruikersinbreng niet noodzakelijk is.

Scenery

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

De inrichting van het gebouw heeft grote invloed op de bedrijfsvoering. Betrekken van gebruikers zal leiden tot een betere afstemming op gebruik. Door het betrekken van gebruikers zal geen uniformiteit binnen soortgelijke gebouwen bereikt worden.

Materiaalkeuzes moeten voornamelijk functioneel (in relatie tot gebruik, schoonmaken, in stand houden, etc.) zijn.

Systems

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

De ICT installatie moet volgens norm aangebracht worden, afgestemd op de functie van de ruimte. De ICT installatie heeft een sterke relatie met de bedrijfsvoering, zeker bij specifieke functies. De locatie van de outlets beïnvloedt bijvoorbeeld de indeling van de ruimte en daarmee de bedrijfsvoering. Hierbij moet de gebruiker betrokken worden.

Settings

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

De indeling heeft een directe relatie met de bedrijfsvoering. Een met name functionele en kwantitatieve afstemming met de gebruikers is noodzakelijk. Een randvoorwaarde vormt het afgesloten raamcontract met betrekking tot kantoorinrichting en ARBO richtlijnen. De exacte plaatsing van het meubilair is direct van invloed op het dagelijks werk. De gebruiker moet dit daarom zelf kunnen bepalen.

Relatie onderwerp en mate van participatie

Bij ieder onderwerp wordt aangegeven wat de gewenste vorm van participatie is.

Onderwerp		Benadering	Toelichting
Site	DMP-A	Technisch-rationeel	
	PvE	Technisch-rationeel	
Shell	PvE	Technisch-rationeel	
	Projectplan	Technisch-rationeel	
Skin	PvE	Technisch-rationeel	
	Projectplan	Technisch-rationeel	
	Definitief Ontwerp	Technisch-rationeel	
Services	Projectplan	Technisch-rationeel	
	Definitief Ontwerp	Technisch-rationeel	
Scenery	Projectplan	Participatief	
	Definitief Ontwerp	Participatief	
Systems	Projectplan	Participatief	
	Definitief Ontwerp	Participatief	
Settings	Definitief Ontwerp	Co Design	Type keuze is beperkt.
	Voor oplevering	Co Design	

Dhr. Hartman heeft bij zijn keuzes geredeneerd vanuit de gebruiker. Hij verwacht dat bovenstaande ook de keuze van de gebruiker is. Naar verwachting zal bovenstaande leiden tot een tevreden gebruiker.

Interview John Mebius
Gehouden op 23 juli 2008.

Personalia

Naam: John Mebius

Leeftijd: 51 jaar

Functie: Defensiestaf, Directie Operationele Behoeften, Beleid en Plannen, Afdeling Vastgoedbehoeften (AVB), Coördinator vastgoedprojecten en beleid Commando Zeestrijdkrachten, Bestuursstaf en Commando Diensten Centra.

Ervaring binnen Defensie: 30 jaar werkzaam bij Defensie op verschillende vastgoedgerelateerde functies, waaronder 10 jaar bij de DVD, 10 jaar als projectleider bij de Koninklijke Marechaussee, 5 jaar als projectmanager bij de Koninklijke Marine en nu reeds 3 jaar bij AVB.

Bij aanvang interview worden de termen gebruiker en belevingswaarde toegelicht.

In het onderzoek wordt als gebruiker de eindgebruiker beschouwd, met andere woorden het individu met een werkplek in een gebouw. Dhr. Mebius geeft aan dat binnen een omvangrijke organisatie als Defensie het niet mogelijk is elke individuele eindgebruiker te benaderen. Doorgaans vindt op gebruikersniveau communicatie plaats met de eenheidscommandant of de Medezeggenschap Commissies (MC). In het onderscheid OPCO – eindgebruiker wordt de eenheidscommandant beschouwd op het niveau OPCO en de MC als vertegenwoordiger van de eindgebruiker.

Mate van participatie

Technisch-rationeel

Voordelen / nadelen

Als voordeel wordt alleen de snelle besluitvorming tijdens de voorbereiding genoemd. Een nadeel vormt het ontbreken van direct overleg tussen eindgebruiker en AVB. Door het ontbreken van direct overleg met de eindgebruiker krijgt AVB geen gevoel bij de werkelijke behoefte van deze eindgebruiker. Kans is groot dat eindgebruiker niet krijgt wat hij denkt te krijgen of zelfs krijgt wat hij niet nodig heeft. Verkeerde verwachtingen worden snel gecreëerd.

Mogelijkheden / beperkingen

Binnen een strak normenkader, waar ook de eindgebruiker zich aan conformeert is een dergelijke aanpak mogelijk. Een directe beperking hierbij is dat een dergelijk strak omlijnd normenkader ontbreekt binnen Defensie.

Participatief

Voordelen / nadelen

De voordelen van dit model liggen in het feit dat iedereen een kans krijgt om mee te praten. Hiermee wordt draagvlak gecreëerd en daarnaast krijgen alle betrokken partijen een gevoel bij wat zich op de werkvloer afspeelt. Ondanks mogelijkheden tot participatie laat het model toch een duidelijke rolverdeling zien. Een nadeel is dat het waarschijnlijk meer tijd kost.

Mogelijkheden / beperkingen

Het model komt overeen met het model, zoals beschreven in de blauwdruk “Herinrichting Defensie Vastgoed Organisatie”. Vanaf 2005 wordt volgens deze blauwdruk gewerkt. Het model laat echter blijken dat AVB alle besluiten neemt. In de huidige gang van zaken binnen Defensie is dit niet het geval. Aan de hand van een toetsingskader toetst AVB de informatie vanuit OPCO (behoeften) en DVD (ontwerp, inclusief kosten). Wanneer AVB, OPCO en DVD niet tot overeenstemming kunnen

komen, wordt het vraagstuk een niveau hoger, bij Defensiestaf voorgelegd. Dit niveau is de uiteindelijke besluitvormer. In het participatieve model ziet AVB zichzelf binnen de cirkel van informatie uitwisseling.

Co-design

Voordelen / nadelen

Dit model creëert draagvlak bij alle betrokkenen en zorgt voor een gezamenlijk verwachtingspatroon, wat als voordelen wordt gezien. De benodigde tijd wordt als nadeel gezien.

Mogelijkheden / beperkingen

De hiërarchische Defensie cultuur is niet gericht op iedereen gelegenheid geven tot inspraak. Zeker bij operationele processen is snelle, vaak directieve, besluitvorming vereist. Defensie medewerkers zijn dit doorgaans gewend en hebben hier begrip voor. Bij co-design bestaat de kans dat een ontwerpssessie uitloopt in een “Poolse landdag”, waarbij uiteindelijk degene met de grootste mond zijn zin krijgt.

Verwachte voorkeur gebruiker

Naar verwachting resulteert Co-design het meest in een tevreden gebruiker.

Onderwerp van participatie

Site

Voordelen / nadelen

Het betrekken van de gebruiker bij de locatiekeuze van een gebouw genereert draagvlak, als enige voordeel. Een nadeel is de tijd die hiermee gepaard gaat.

Mogelijkheden / beperkingen

De locatie van een gebouw cq eenheid is een operationeel strategische keuze, vaak ook gedreven door politiek. De gebruiker is hier niet bij betrokken. Dit past binnen de eerder genoemde hiërarchische cultuur van Defensie. Er is dan ook geen noodzaak voor het betrekken van de gebruiker. Een nadelig gevolg kan zijn dat gebruiker een andere baan gaat zoeken. Een voorbeeld hiervan is het Betaalkantoor Defensie, wat op basis van politieke argumenten naar Zuid Limburg is verplaatst.

Shell

Voordelen / nadelen

Dit betreft een hoofdzakelijk technische overweging, waar de gebruiker geen kennis van heeft. Voordelen worden niet onderkend. Het betrekken van de gebruiker bij keuzes over dit onderwerp kost alleen tijd en levert naar verwachting geen resultaat op.

Mogelijkheden / beperkingen

De binnen Defensie omschreven ontwerpuitgangspunten zijn hierin leidend. Het betreft een technische overweging, waar specifieke kennis voor benodigd is. Deze kennis heeft de gebruiker niet. In uitzonderlijke gevallen, bij een heel specifiek gebruik, kan in overleg met gebruiker afgeweken worden van de ontwerpuitgangspunten.

Skin

Voordelen / nadelen

Het betrekken van de gebruiker bij keuzes over de uitstraling van het gebouw is zinvol. Dit onderwerp beïnvloedt de beleving van het gebouw en daarmee ook het beeld wat men krijgt van de gehuisveste eenheid. Bij onderwerpen die beleving en esthetica betreffen, is inbreng van de gebruiker gewenst. Een nadeel vormt de verkeerde verwachting die mogelijk gecreëerd wordt bij de gebruiker, vanwege budgettaire beperkingen.

Mogelijkheden / beperkingen

Binnen de budgettaire kaders is het betrekken van de gebruiker bij dit onderwerp mogelijk. De budgettaire kaders vormen ook de beperking, wat kan leiden tot verkeerde verwachtingen.

Services

Voordelen / nadelen

Ook hier draagt het betrekken van de gebruiker bij tot het verkrijgen van draagvlak. Betrekken is altijd beter dan confronteren. Het betrekken van de gebruiker moet leiden tot een installatie die de bedrijfsvoering optimaal ondersteunt. Een nadeel is de beperkt aanwezige kennis bij gebruiker.

Mogelijkheden / beperkingen

Hoewel het ontwerp van de verschillende installaties hoofdzakelijk een technische exercitie is, kan de gebruiker betrokken worden bij het vaststellen van de functionele prestaties van de installaties. Uit onderzoek blijkt dat gebruiker de klimaatinstallatie zeer belangrijk vindt in de beoordeling van de fysieke werkplek.

Scenery

Voordelen / nadelen

Binnen dit onderwerp is onderscheid te maken tussen functionele indeling van het gebouw en de afwerking (keuze van de te gebruiken materialen en kleuren). Het betrekken van de gebruiker moet leiden tot een optimale functionele indeling, afgestemd op de bedrijfsvoering. De gebruiker weet zelf welke kleuren hem een prettig gevoel geven, dit hoeft een architect niet voor hem te bepalen. Invulling geven aan deze behoefte is eenvoudig. Een nadeel is dat het niet mogelijk is het ieder individu naar wens te maken, wat kan leiden tot verkeerde verwachtingen en teleurstellingen.

Mogelijkheden / beperkingen

Binnen een bepaald kader is betrokkenheid van de gebruiker bij keuzes over inrichting en afwerking mogelijk. Het kader wordt gevormd door het beschikbare budget en gewenste standaardisatie van materialen (Defensie breed, maar ook op gebouw niveau). Ook binnen de life cycle kosten gedachte is een vrije keuze aan materialen niet wenselijk. Toegepaste materialen moeten duurzaam en eenvoudig te onderhouden zijn.

Systems

Voordelen / nadelen

Deze voorzieningen zijn van groot belang voor de bedrijfsvoering. Inbreng van de gebruiker is gewenst, teneinde een optimale ondersteuning van het bedrijfsproces te bereiken. Nadelen worden niet onderkend.

Mogelijkheden / beperkingen

Binnen normering kan rekening gehouden worden met de wensen van de gebruiker. Ook afwijken van norm, vanwege een specifiek gebruiksproces, is mogelijk.

Bijlage bij onderzoeksrapport
"De relatie tussen belevingswaarde en gebruikersparticipatie
bij vastgoedprocessen binnen defensie"

Steller: Henk Koster
Studentnummer: 0035386

Datum: 12 maart 2009
Versie: 1.0 definitief

Settings

Voordelen / nadelen

De inrichting van het gebouw is van grote invloed op de totale beleving van de werkplek. Het betrekken van de gebruiker bij keuzes van kantoorinrichting moet leiden tot een grotere arbeidssatisfactie.

Mogelijkheden / beperkingen

Binnen Defensie zijn er voldoende mogelijkheden om de gebruiker bij dit onderwerp te betrekken. Het beschikbare budget is vaak meer dan toereikend. De afstemming tussen gebouw en inrichting is zeer belangrijk. Dit kan beperkingen opleveren voor de keuze van het meubilair.

Relatie onderwerp en mate van participatie

Bij ieder onderwerp wordt aangegeven wat de gewenste vorm van participatie is, vanuit AVB gezien.

Onderwerp	Benadering
Site	Technisch-rationeel
Shell	Technisch-rationeel
Skin	Participatief
Services	Participatief
Scenery	Participatief
Systems	Co-design
Settings	Co-design

Naar verwachting levert deze opzet ook een tevreden gebruiker bij Defensie op. Deze verwachting wordt nadrukkelijk ingeperkt voor Defensie medewerkers, vanwege de heersende hiërarchische cultuur. Voor andere organisaties is de genoemde opzet geen garantie voor tevredenheid.

Interview Didi Scheeres
Gehouden op 4 november 2008.

Personalia

Naam: Didi Scheeres

Functie: Stafmedewerker Infra en milieu van de 13^e Gemechaniseerde Brigade te Oirschot.

Ervaring binnen Defensie: Sinds 2002, na een opleiding als technisch microbioloog, werkzaam bij defensie. Mevr. Scheeres begon als MAK (Milieu, ARBO en kernhygiëne (straling)) functionaris bij de Lokale Facilitaire Dienst Oirschot. Momenteel is zij namens de 13^e brigade de contactpersoon voor alle infrastructurele aangelegenheden.

Bij aanvang interview worden de term gebruiker toegelicht.

In het onderzoek wordt als gebruiker de eindgebruiker beschouwd, met andere woorden het individu met een werkplek in een gebouw.

Als leidraad wordt de nieuwbouw van een kantoorgebouw gehanteerd, van initiatie tot oplevering.

Mate van participatie

Technisch-rationeel

Voordelen / nadelen

Het model is eenvoudig. Het is duidelijk waar welke verantwoordelijkheden liggen. Een dergelijk model voorkomt discussies. Verder kan het 'lagere' niveau kan niet altijd de hoofdlijnen overzien. Door de centrale sturing wordt dit hier voorkomen. Een nadeel van dit model is dat het kan leiden tot suboptimalisatie. Iedere partij voelt zich verantwoordelijk voor zijn specifieke deel.

Mogelijkheden / beperkingen

Een beperking is dat deze ketting zo sterk is als de zwakste schakel. Met andere woorden, wanneer 1 schakel ontbreekt of niet goed functioneert, breekt de ketting en gaat informatie verloren. De kans is groot dat de eindgebruiker zijn informatie niet kwijt kan, wat leidt tot aanpassingen in de gebruiksfase.

Participatief

Voordelen / nadelen

Voordeel van dit model is dat nog steeds één beslisser is benoemd. Deze voorkomt eindeloze discussies en hakt knopen door. Deze keten is sterker, omdat schakels kunnen wegvallen, zonder dat informatie verloren gaat. Deze benadering resulteert in het integraal oplossen van knelpunten, wat daarmee ook tot tijdswinst zal lijden.

Een nadeel kan zijn dat AVB los komt te staan van de praktijk. Is in het technisch rationele model ook het geval, al zullen daar nog meer partijen mogelijk los komen te staan.

Mogelijkheden / beperkingen

Dit model is mogelijk, wanneer afwijkingen van het gegeven advies uitgebreid beargumenteerd worden. Hierbij moet ook rekening gehouden worden met praktische argumenten. Partijen moeten transparant zijn in hun handelen. Wederzijds vertrouwen is een vereiste. Voor gebruiksspecifieke aspecten is dit model mogelijk. Tijdsverlies door een ketenbenadering wordt voorkomen. Duidelijke afspraken en randvoorwaarden moeten voorkomen dat de besluitvorming onoverzichtelijk wordt.

Dit model past binnen Defensie. Het is te vergelijken met een commandantenlijn met enkele zijtakken.

Co-design

Voordelen / Nadelen

Defensie is een macho organisatie. Dit model zal leiden tot eindeloze discussies, waarin iedereen zijn gelijk probeert te halen. Dit kost veel tijd. Het is onoverzichtelijk wie wat doet.

De integrale benadering zal leiden tot een breed draagvlak.

Mogelijkheden / beperkingen

Duidelijke randvoorwaarden en spelregels zijn nodig om dit model te laten slagen. De wijkt af van de traditionele commandantenlijn. Een formele lijn is noodzakelijk om grip te houden op de besluitvorming. Dit model zal moeilijk beheersbaar zijn.

Verwachte voorkeur gebruiker

De keuze zal afhankelijk zijn van het soort project. Met name van de uniformiteit die men wil bereiken. De commandanten kiezen waarschijnlijk voor Co-design. Wanneer een en ander beargumenteerd en toegelicht wordt, zal participatief volstaan.

Onderwerp van participatie

Algemeen

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

Bij elke onderwerp moet overwogen worden wat de toegevoegde waarde is van het betrekken van een gebruiker. Bij onderwerpen die de bedrijfsvoering betreffen, is inbreng van de gebruiker wenselijk. Beleid en beschikbare tijd vormen een beperking.

Een algemeen voordeel is dat het betrekken van de gebruiker leidt tot draagvlak. Het betrekken is afhankelijk van het referentiekader van de gebruiker. De kans op valse verwachtingen en daarmee teleurstellingen is groot.

Site

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

Het betrekken van gebruikers moet leiden tot een logische indeling van het object, een werkbare oplossing wordt gecreëerd. Een nadeel is dat de gebruiker de beste oplossing voor zichzelf zal kiezen. Stedenbouwkundige visies, zoals een indeling van functiegebieden (wonen / werken / vuil werk / recreëren) zullen niet snel begrepen worden. Echter werkbaarheid is belangrijker dan stedenbouwkundige visies, zeker in de ogen van gebruikers. Politieke overwegingen hebben een belangrijke rol in deze keuze.

De randvoorwaarden moeten eerlijk en transparant gecommuniceerd worden. De gebruiker zal deze randvoorwaarden in beginsel niet altijd begrijpen, maar wanneer de randvoorwaarden eenvoudig uitlegbaar zijn, zal toch begrip ontstaan.

Omdat veel afhankelijk is van deze keuze (vervoersbewegingen, parkeerproblematiek) is draagvlak erg belangrijk.

Shell

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

Met name in de PvE fase is een rol voor de gebruiker weggelegd. De gebouwgroote moet afgestemd worden op de bedrijfsvoering. Het betrekken bij indeelbaarheid moet ongelukkige gebouwen voorkomen. Een nadeel is dat dit onderwerp te abstract kan zijn voor de gebruikers. Het is lastig inschatten wat het gevolg is van de keuze.

Skin

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

Hier is geen noodzaak tot participatie. Dit onderwerp heeft geen invloed op de bedrijfsvoering. Wensen zullen persoonlijk zijn en lastig te implementeren.

Services

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

Een standaard / basis niveau moet gerealiseerd worden. Dit onderwerp is alleen van belang bij specifieke processen. Het betrekken van gebruikers kan leiden tot onredelijke wensen (“sinterklaas komt”).

Scenery

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

De gebruiker zal zeker interesse hebben in participeren tijdens de projectplan fase. De inrichting van het gebouw heeft grote invloed op de bedrijfsvoering. Betrekken van gebruikers zal leiden tot een betere afstemming op gebruik.

Betrokkenheid van gebruikers moet leiden tot binding met het gebouw, waardoor de bereidheid tot in stand houden ook groter is.

Keuzes in de DO fase moeten voornamelijk functioneel (in relatie tot schoonmaken, in stand houden, etc.) zijn.

Systems

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

De ICT installatie moet volgens norm aangebracht worden. De locatie van de outlets beïnvloedt de indeling van de ruimte. Hierbij moet de gebruiker betrokken worden. Daarnaast bestaan er nog gebruiksspecifieke netwerken. In deze uitzonderlijke gevallen zal gebruiker ook betrokken moeten worden, omdat dit weer direct invloed heeft op de bedrijfsvoering.

Settings

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

De indeling heeft een directe relatie met de bedrijfsvoering. Een met name functionele afstemming met de gebruikers is noodzakelijk. Betrekken van gebruikers leidt daarnaast weer tot binding met de ruimte en voorkomt een volksverhuizing en/of aanpassingen na in gebruik name. Een nadeel kan zijn dat gebruikers de gegeven richtlijnen en beperkingen niet accepteren.

Bijlage bij onderzoeksrapport
"De relatie tussen belevingswaarde en gebruikersparticipatie
bij vastgoedprocessen binnen defensie"

Steller: Henk Koster
Studentnummer: 0035386

Datum: 12 maart 2009
Versie: 1.0 definitief

Relatie onderwerp en mate van participatie

Bij ieder onderwerp wordt aangegeven wat de gewenste vorm van participatie is.

Onderwerp		Benadering	Toelichting
Site	DMP-A	Technisch-rationeel	Site, shell en skin betreffen hoofdzakelijk vaste gegevens die niet gebruikersspecifiek zijn. Informeren is altijd belangrijk.
	PvE	Technisch-rationeel	
Shell	PvE	Technisch-rationeel	
	Projectplan	Technisch-rationeel	
Skin	PvE	Technisch-rationeel	
	Projectplan	Technisch-rationeel	
	Definitief Ontwerp	Technisch-rationeel	
Services	Projectplan	Technisch-rationeel	Bij specifieke procesen participatief
	Definitief Ontwerp	Technisch-rationeel	
Scenery	Projectplan	Participatief	
	Definitief Ontwerp	Participatief	
Systems	Projectplan	Co Design	Deze onderwerpen hebben de grootste directe invloed op de bedrijfsvoering.
	Definitief Ontwerp	Co Design	
Settings	Definitief Ontwerp	Co Design	
	Voor oplevering	Co Design	

Als de gebruiker zelf mag kiezen, zal hij waarschijnlijk op elk onderwerp willen meebeslissen (Co design). Wanneer hij inzicht krijgt in de randvoorwaarden en het benodigd tijdsbeslag van meebeslissen op alle onderwerpen, zal hij naar verwachting tevreden zijn met bovengenoemde verdeling. Het onderbouwen van beslissingen blijft hierin belangrijk.

Interview Frans Vonk
Gehouden op 7 oktober 2008.

Dit interview betreft een pilot voor het hanteren van de participatieladder bij de vragen naar de mate van participatie, in plaats van de theoretische concepten. Uiteindelijk zijn de theoretische concepten gehanteerd in de overige interviews. De onderbouwing van deze keuze staat in het afstudeerrapport. De inzichten op het gebied van mate van participatie uit dit interview zijn vertaald naar de theoretische aspecten aan de hand van figuur 10 uit het afstudeerrapport.

Personalia

Naam: Frans Vonk

Functie: Bestuurstaf, Directie Ruimte, Milieu en Vastgoedbeleid (DRMV), afdeling vastgoed.

Dhr. Vonk is vanaf 1980 werkzaam bij defensie. Hij is begonnen in de financiële sector binnen defensie. Halverwege de jaren negentig is hij overgestapt naar de afdeling integrale plannen van de landmachtstaf, waar ook vastgoedplannen onder vielen. Na verschillende vastgoedgerelateerde functies bij de landmachtstaf is dhr. Vonk rond oktober 2005 overgestapt naar de DRMV.

Bij aanvang van interview worden de termen gebruiker en belevingswaarde toegelicht.

In het onderzoek wordt als gebruiker de eindgebruiker beschouwd, met andere woorden het individu met een werkplek in een gebouw.

Dhr. Vonk geeft aan dat hij een voorstander is van het betrekken van de gebruiker, hoewel het soms lastig tot onmogelijk is de uiteindelijke gebruiker te definiëren. Bij projecten waarin een specifieke bedrijfsvoering wordt gehuisvest, is betrokkenheid van de gebruiker zelfs essentieel. Wanneer een gebruiker betrokken wordt, vindt dhr. Vonk het vanzelfsprekend dat de resultaten van de besluitvorming worden teruggekoppeld, waarbij afwijkingen op de gebruikerswensen beargumenteerd moeten worden.

De normen van de DRMV vormen de randvoorwaarden voor de besluitvorming cq het ontwerp van vastgoed. Deze normen zijn te motiveren, waardoor begrip en draagvlak verwacht wordt.

Daarnaast is in het bijzonder bij ARBO gerelateerde onderwerpen inspraak van de gebruiker gewenst. Dit kan in de vorm van de ARBO deskundige van de eenheid, maar ook de toekomstige daadwerkelijke gebruiker. De betrokkenheid van de gebruiker is sterk afhankelijk van de fase waarin het project zich verkeert.

Het interview betreft de persoonlijke mening van dhr. Vonk en niet het standpunt van de DRMV.

Mate van participatie

Algemeen

Participeren moet inzicht geven in de bedrijfsvoering van de gebruiker, waardoor het vastgoed hierop afgestemd kan worden.

Participatie is mogelijk binnen een strak normenkader, waar ook de eindgebruiker zich aan conformeer. Dit normenkader wordt gevormd door de DRMV normen, maar ook de wettelijke kaders of beperkingen in tijd en budget. De DRMV normering is nog niet afdekkend voor alle soorten vastgoed.

Het feit dat de gebruiker over weinig tot geen vastgoed gerelateerde kennis (zowel over ontwerpproces, als oplossingsrichtingen) beschikt ziet dhr. Vonk niet als een beperking. De kennis die de gebruiker heeft over zijn of haar bedrijfsvoering is het belangrijkste bij participeren. Om het praktisch te houden kan participeren plaatsvinden op afdelingsniveau.



Informereren

Voordelen / nadelen

Informereren kan leiden tot een verminderd draagvlak. Informeren geeft het gevoel van achteraf mededelen. Het moment van informeren en de regelmaat bepaald het succes van deze benadering. Een voordeel kan een snelle besluitvorming zijn. De mogelijkheid bestaat echter dat een ineffectief gebouw wordt gerealiseerd.

Mogelijkheden / beperkingen

Afhankelijk van het soort project heeft een dergelijke aanpak mogelijkheden. Met name bij standaard projecten, zoals standaard kantoorgebouwen of legeringsgebouwen, kan informeren toegepast worden. Bij specifieke projecten, waar een specifieke bedrijfsvoering een rol speelt, is deze benadering niet wenselijk. Met name projecten waar veiligheidsrisico's groot zijn.

Raadplegen

Voordelen / nadelen

Raadplegen van gebruikers moet inzicht geven in de bedrijfsvoering. Hierdoor kan gebouw aansluiten op de bedrijfsvoering en deze zelfs ondersteunen. Wanneer gebruiker gehoord wordt, maar er gebeurt vervolgens niets mee, heeft raadplegen geen effect. Geen of beperkte terugkoppeling kan leiden tot verkeerde verwachtingen.

Mogelijkheden / beperkingen

Een gebruiker zal altijd bereid zijn te participeren. Vroegtijdige betrokkenheid zal het draagvlak vergroten.

Adviseren

Voordelen / nadelen

Het verschil met raadplegen is marginaal en ligt vooral in het feit dat de terugkoppeling van afwijkingen beargumenteerd gebeurt. Adviseren is een gezonde communicatie met gebruikers, waarbij de gebruikers de terugkoppeling krijgen, waar zij recht op hebben.

Mogelijkheden / beperkingen

Met name bij projecten waar personele veiligheid een rol speelt, is inbreng van de gebruiker essentieel. Wanneer bij dergelijke projecten van de inbreng wordt afgeweken dient dit uitgebreid beargumenteerd te gebeuren.

Coproduceren

Voordelen / nadelen

Coproduceren kost naar verwachting meer tijd. Tevens is het risico groot dat het budget niet toereikend is voor de gevonden oplossing.

Mogelijkheden / beperkingen

Coproduceren is mogelijk bij specifieke projecten, aangaande specifieke bedrijfsvoeringaspecten. Bij projecten waar ook dienstverlening bij betrokken is, zoals PPS, is coproduceren een noodzakelijke aanpak.

Binnen defensie is voor coproduceren een cultuuromslag vereist.

(Mee)beslissen

Voordelen / nadelen

Wanneer veel partijen betrokken zijn, wordt het lastig consensus te bereiken over een oplossing, vanwege verschillende belangen en visies.

Mogelijkheden / beperkingen

Voor kleine projecten is deze aanpak mogelijk, binnen getelde randvoorwaarden.

Verwachte voorkeur gebruiker

Naar verwachting resulteert minimaal adviseren in een tevreden gebruiker. Hogere treden afhankelijk van het soort project.

Onderwerp van participatie

Algemeen

Voordelen / nadelen

Door kennis van de bedrijfsvoering kan de gebruiker bijdragen aan een betere afstemming van diverse onderwerpen op deze bedrijfsvoering.

De uiteindelijke gebruiker is echter niet altijd bekend. Het betrekken van de gebruiker zal meer tijd kosten.

Site

Mogelijkheden / beperkingen

Het betrekken van de gebruiker tijdens de DMP-A fase heeft geen meerwaarde, omdat de besluitvorming op basis van politieke en organisatorische argumenten gebeurt. De gebruiker is wel de behoeftesteller, geeft aan wat ze functioneel nodig hebben.

In PvE fase is participatie mogelijk, zeker wanneer afgeweken wordt van de leidraad inrichten object. De relatie met andere gebruikers op het object is een onderwerp wat door de gebruiker zelf beoordeeld moet worden.

Shell

Mogelijkheden / beperkingen

Met name in de PvE fase is een rol voor de gebruiker weggelegd. De gebouw grootte moet afgestemd worden op de bedrijfsvoering, teneinde een optimale situatie te bereiken. De gebruiker zal uiteindelijk geen beslissende rol vervullen. Dit moet duidelijk gecommuniceerd worden. In projectplan fase is de bijdrage van de gebruiker niet noodzakelijk, uitgezonderd specifieke projecten.

Skin

Mogelijkheden / beperkingen

Participatie is mogelijk, echter verwacht wordt dat de gebruiker dit onderwerp niet interessant vindt, waardoor participeren niet noodzakelijk is. De skin heeft een invloed op de bedrijfsvoering.

Services

Mogelijkheden / beperkingen

De installatie moeten functioneel zijn. Meer is voor gebruiker niet interessant. Voor de arbo functionaris is dit wel interessant, in verband met gezond werken. Wanneer installaties functioneel zijn, hebben zij geen invloed op de bedrijfsvoering. Participeren is mogelijk, maar naar verwachting niet gewenst.

Scenery

Mogelijkheden / beperkingen

De gebruiker moet in het gebouw werken. De indeling van de ruimte is onlosmakelijk verbonden aan de bedrijfsvoering, waardoor participeren noodzakelijk is. Door te veel persoonlijke wensen kan het gebouw uiteindelijk minder flexibel te gebruiken zijn. Participeren zal daarom moeten gebeuren binnen een bepaalde standaard en randvoorwaarden.

In de DO fase moet gebruiker kunnen beslissen over materiaal en kleurgebruik, op basis van het advies van de architect. De gebruiker bepaalt hoe een gebouw wordt ingericht. Het is daarom essentieel dat communicatie steeds plaatsvindt.

Systems

Mogelijkheden / beperkingen

De ICT installatie moet volgens norm aangebracht worden. Afwijkingen van de standaard is mogelijk voor een specifieke bedrijfsvoering. In DO fase kan de gebruiker participeren in de locatie van de outlets, echter hierin moet ook een mate van standaardisatie en daarmee flexibiliteit nagestreefd worden.

Settings

Mogelijkheden / beperkingen

Binnen Defensie zijn er voldoende mogelijkheden om de gebruiker bij dit onderwerp te betrekken. Uiteindelijk moet de keuze wel gestandaardiseerd worden om wildgroei te voorkomen en moeten de wensen passen binnen de normering. Inrichten conform de wensen van de gebruiker moet leiden tot een inrichting die afgestemd is op de bedrijfsvoering.

Afstemming met het ontwerp van het gebouw is essentieel.

Relatie onderwerp en mate van participatie

Bij ieder onderwerp wordt aangegeven wat de gewenste vorm van participatie is.

Onderwerp		Benadering	Toelichting
Site	DMP-A	Informeren	
	PvE	Adviseren	
Shell	PvE	Adviseren	
	Projectplan	Informeren - raadplegen	Raadplegen bij afwijkende vormgeving
Skin	PvE	Informeren	
	Projectplan	-	Niet specifiek. Als deel van document
	Definitief Ontwerp	-	
Services	Projectplan	Informeren – raadplegen	Raadplegen bij specifieke gebruikers
	Definitief Ontwerp	-	
Scenery	Projectplan	Coproduceren	
	Definitief Ontwerp	Beslissen	
Systems	Projectplan	Informeren	
	Definitief Ontwerp	Adviseren	
Settings	Definitief Ontwerp	Beslissen	
	Voor oplevering	Beslissen	

Naar verwachting levert deze opzet ook een tevreden gebruiker bij Defensie op.

Interview Rob van Zwieten
Gehouden op 7 november 2008.

Personalia

Naam: Rob van Zwieten

Functie: Stafmedewerker Vastgoed, afdeling vastgoedmanagement, staf Commando Landstrijdkrachten (CLAS).

Dhr. van Zwieten werkt al ongeveer 20 jaar bij Defensie. Hij is begonnen bij de toenmalige DGW&T (tegenwoordig DVD), waar hij verschillende functies heeft vervuld bij zowel dienstkring als Directie. Rond 2001 is hij overgestapt naar de toenmalige afdeling Infra, Ruimtelijke Ordening en Milieu van de Landmachtstaf. Na een reorganisatie is zijn functie overgegaan naar de afdeling vastgoedmanagement van de staf Commando Landstrijdkrachten, waar hij nu werkzaam is.

Volgens dhr. van Zwieten is de taak van het OPCO: het functioneel kwantificeren van de vastgoedbehoefte binnen het normenkader van de DRMV. Hij ziet het OPCO in zijn algemeenheid en de Staf in het bijzonder als de partij die verantwoordelijk is voor het betrekken van de gebruiker en dus ook verantwoordelijk voor participatie. Het OPCO vormt een verzamelpunt (loket) van in- en uitgaande informatie. Via dit ‘loket’ worden alle onderliggende partijen/eenheden/eindgebruikers geïnformeerd resp. bediend. Het ontzorgen van de eindgebruiker is een credo binnen CLAS. Vastgoed wijkt namelijk af van de core business van eenheden resp. eindgebruikers, daarom moeten zij hier niet mee belast worden.

In de huidige situatie kan het OPCO gezien worden als behoeftesteller en klant van de DVD. Door het OPCO geschreven behoeftestellingen worden door tussenkomst van AVB, welke budgethouder is, bij de DVD in opdracht gegeven. Ondanks het feit dat AVB opdrachtgever is worden behoeftes louter door het OPCO opgesteld. Bij inhoudelijke vragen van de DVD over de behoefte zal AVB derhalve altijd het OPCO moeten raadplegen.

Bij aanvang interview worden de term gebruiker toegelicht.

In het onderzoek wordt als gebruiker de eindgebruiker beschouwd, met andere woorden het individu met een werkplek in een gebouw.

Als leidraad wordt de nieuwbouw van een kantoorgebouw gehanteerd, van initiatie tot oplevering.

Mate van participatie

Technisch-rationeel

Voordelen / nadelen

De beslissingsbevoegdheid is duidelijk. Een militaire hiërarchie is te onderkennen. Doordat alle informatie via het loket AVB verloopt is kleine kans op ‘vertroebeling’ van informatie aanwezig. De lineaire benadering leidt in de praktijk tot een achterstand in kennis bij AVB over mn. details van de behoefte alsmede het gehele bedrijfsvoeringproces.

Mogelijkheden / beperkingen

De lijn OPCO – gebruiker zorgt voor een zuivere communicatie. Deze lijn moet zorgen voor eenduidigheid en moet verkeerde interpretaties voorkomen. De gebruiker heeft zelf onvoldoende kennis van vastgoed(procedures), toekomstige ontwikkelingen, normenkader, e.a., om een vastgoedbehoefte te formuleren.

Dit model is mogelijk wanneer AVB over voldoende capaciteit en kennis bezit. Behoud van deze kennis is essentieel voor een goed werkende keten. AVB noch DVD moet niet gaan ‘level skippen’ door zelf met gebruikers te gaan communiceren. Dit zorgt voor misverstanden.

Participatief

Voordelen / nadelen

De DVD is voorstander van dit model. Dit model creëert draagvlak bij de gebruikers. Daarnaast worden ‘problemen’ uit verschillende invalshoeken bekeken, wat moet leiden tot geïntegreerde oplossingen. De aanwezige kennis wordt optimaal benut.

Mogelijkheden / beperkingen

De driehoek AVB – OPCO – DVD is erg belangrijk in dit model.

De gebruiker kan zijn invloed misbruiken door buitensporige eisen of behoeftes te stellen. Ervaring leert dat veel directe inspraak van gebruikers tot wildgroei en (onnodig) maatwerk leidt. In principe wordt door het OPCO in verband met flexibiliteit zoveel als mogelijk een universele oplossingsrichting nagestreefd... De gebruiker heeft daarnaast zelf beperkte kennis van vastgoed. Het OPCO heeft een ‘betere’ helikopter view, zodat alle relevante aspecten meegenomen en meegewogen kunnen worden. Het model is mogelijk, wanneer een duidelijke rolverdeling en randvoorwaarden (spelregels) worden gehanteerd. Het mandaat van elke partij moet duidelijk afgesproken zijn.

Co-design

Voordelen / Nadelen

Dit model zal moeilijk te beheersen zijn. Het zal leiden tot eindeloze discussies, waarin iedereen zijn gelijk probeert te halen. Veel partijen zijn betrokken, met elk haar eigen agenda's. Dit kost veel tijd. Een regiehouder is noodzakelijk.

De geïntegreerde aanpak zal wel leiden tot optimale kennisdeling.

Mogelijkheden / beperkingen

Voor specialistische zaken (de zo vaak belangrijke details) is dit model mogelijk, bijvoorbeeld wanneer bepaalde kennis alleen bij gebruiker aanwezig is. Om onduidelijkheden te voorkomen is een helder mandaat noodzakelijk.

Een beperking (of nadeel) is dat de eindgebruiker snel wijzigt waardoor nieuwe gebruikers opnieuw in staat worden gesteld met andere of nieuwe zaken te komen. In dergelijke modellen is behoud van betrokken projectteammedewerkers belangrijk.

Onderwerp van participatie

Algemeen

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

Bij elke onderwerp moet overwogen worden wat de toegevoegde waarde is van het betrekken van een gebruiker. Bij onderwerpen die de bedrijfsvoering betreffen, is inbreng van de gebruiker (soms) wenselijk. Beleid en beschikbare tijd vormen een beperking.

Een algemeen voordeel is dat het betrekken van de gebruiker leidt tot draagvlak. Het betrekken is afhankelijk van het referentiekader van de gebruiker. De kans op valse verwachtingen en daarmee teleurstellingen is groot.

Site

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

Bij specifieke projecten, waar locatie invloed heeft op de bedrijfsvoering, is het verstandig gebruikers te betrekken. Bij kantoorgebouwen is dit niet van toepassing. De locatie is een strategische keuze, vaak beïnvloed door politiek. Veel meningen van betrokken partijen zullen leiden tot een stroperig en langdurig proces. Structuurontwikkelingsplannen of functiescheidingen op objecten zal een gebruiker vaak niet begrijpen.

Shell

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

Het betrekken van gebruikers heeft geen meerwaarde. De gebruiker heeft een gebrek aan relevante kennis en daarnaast ook gebrek tijd en capaciteit om hierin te participeren. Participatie zal leiden tot eindeloze discussies. Het advies van de DVD is hierin leidend.

Skin

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

Hier is geen noodzaak tot participatie. Dit onderwerp heeft geen invloed op de bedrijfsvoering. Dit is een subjectieve keuze, waar niet over te discussiëren valt. De gebruiker kan geen volwaardige gesprekspartner zijn. De DVD heeft hierin alle ontwerpvrijheid, binnen de kostennormen.

Services

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

Participatie heeft geen meerwaarde. Installatie moet functioneel zijn. Het OPCO benoemt hierin de grenzen / randvoorwaarden. De DVD heeft hierin alle ontwerpvrijheid, binnen de kostennormen.

Scenery

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

Dit onderwerp heeft een directe relatie met de bedrijfsvoering van de eenheid. Inbreng van de gebruiker resulteert in een gebouw dat optimaal is afgestemd op de organisatie. Indelingsverlies wordt voorkomen. Het betrekken van gebruikers kan echter leiden tot onvrede en conflicten, wanneer niet alle eisen ingewilligd kunnen worden.

Kleur en materiaal keuzen (DO fasen) kunnen door DVD gemaakt worden, binnen de randvoorwaarde van praktisch gebruik.

Systems

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

Zie opmerkingen bij services. Beleid Passieve Telematica Infrastructuur is voor data-spraakinstallaties bijvoorbeeld leidend.

Settings

Voordelen / nadelen / mogelijkheden / beperkingen

De keuze van de locatie van het meubilair ligt geheel bij de gebruikers. Voor de aanschaf van meubilair zijn raamcontracten afgesloten. Deze contracten hebben economische voordelen en zorgen daarnaast voor enige uniformiteit. Deze contracten vormen de randvoorwaarden voor de gebruikers. Daarnaast kan het voorkomen dat meubilair wordt afgestemd op het ontwerp van het gebouw.

Wanneer iedereen zijn eigen meubilair mag kiezen, wordt afgeweken van de gewenste uniforme opzet hetgeen ongewenst en onbeheersbaar is.

Het inventariseren van de persoonlijke meubilair behoefte kost veel energie.

Bijlage bij onderzoeksrapport
"De relatie tussen belevingswaarde en gebruikersparticipatie
bij vastgoedprocessen binnen defensie"

Steller: Henk Koster
Studentnummer: 0035386

Datum: 12 maart 2009
Versie: 1.0 definitief

Relatie onderwerp en mate van participatie

Bij ieder onderwerp wordt aangegeven wat de gewenste vorm van participatie is.

Onderwerp		Benadering	Toelichting
Site	DMP-A	Technisch-rationeel	Participatief minus gebruiker. Vanuit gebruiker gezien, wordt dit technisch rationeel.
	PvE	Technisch-rationeel	
Shell	PvE	Technisch-rationeel	
	Projectplan	Technisch-rationeel	
Skin	PvE	Technisch-rationeel	
	Projectplan	Technisch-rationeel	
	Definitief Ontwerp	Technisch-rationeel	
Services	Projectplan	Technisch-rationeel	
	Definitief Ontwerp	Technisch-rationeel	
Scenery	Projectplan	Participatief	
	Definitief Ontwerp	Participatief	
Systems	Projectplan	Technisch-rationeel	
	Definitief Ontwerp	Technisch-rationeel	
Settings	Definitief Ontwerp	Co Design	
	Voor oplevering	Co Design	

Dit zal ook de opzet zijn, die de gebruiker wenst en waarmee hij tevreden is, zeker wanneer hij de betrokkenheid afweegt tegen de benodigde tijdsbesteding. De gebruiker zal vertrouwen hebben in de visie van het OPCO.

Interview Jan Zijp
Gehouden op 6 augustus 2008.

Personalia

Naam: Jan Zijp

Functie: Defensiestaf, Directie Aansturing Operationele Gereedstelling (DAOG), afdeling materiële gereedheid, hoofd sectie Vastgoed en Milieu.

Opleiding: Civiele Techniek TU Delft.

Ervaring binnen Defensie: Sinds 1981 werkzaam bij Defensie op verschillende vastgoedgerelateerde functies, waaronder bij de Directie Materiaal Koninklijke Marine (DMKM) als projectleider. In deze functie onder andere verantwoordelijk geweest voor de ombouw van vliegbasis Valkenburg, als ondersteuning van de bouwdirectie. Dit was een leerzame kennismaking met de aannemerij, DVD en de rol van opdrachtgever. Verder een vastgoedgerelateerde functie bekleed bij de Marinestaf en nu bij de DAOG ten behoeve van gebruiksgereed vastgoed. Draagt in die functie bij aan de beleidsvorming van het defensie vastgoed.

Dhr. Zijp hecht grote waarde aan het betrekken van de eindgebruiker bij relevante besluitvorming, binnen de context van financiën. In al zijn functies heeft hij geprobeerd dit te bewerkstelligen.

Bij aanvang interview worden de term gebruiker toegelicht.

In het onderzoek wordt als gebruiker de eindgebruiker beschouwd, met andere woorden het individu met een werkplek in een gebouw. In het onderscheid OPCO – eindgebruiker wordt de eenheidscommandant beschouwd op het niveau OPCO en de MC als vertegenwoordiger van de eindgebruiker.

Dhr. Zijp mist de afdeling DAOG/AMG in de modellen van participatie. De DAOG is immers ook betrokken bij vastgoedgerelateerde besluitvorming. Wanneer uitgegaan wordt van een benadering op basis van vastgoedprojecten, klopt het dat de DAOG niet direct betrokken is. Binnen blauwdruk Defensie Vastgoedorganisatie is rolverdeling als volgt:

- Beleid: DRMV
- Plannen en projecten: AVB
- Beheer en gebruik: DAOG.

Mate van participatie

Technisch-rationeel

Voordelen / nadelen

Het model is simpel en duidelijk, wat als voordeel wordt gezien. Het model moet leiden tot snelle, daadkrachtige besluitvorming. Een groot nadeel is de afstand tussen gebruiker en ontwerper, waardoor de kans op informatieverlies groot is.

Mogelijkheden / beperkingen

Een dergelijk model past binnen een hiërarchische, militaire lijnorganisatie. Het is een typisch ambtelijk beslismodel. Meer interactie tussen de verschillende partijen is gewenst. Ten behoeve van het goed functioneren van een dergelijk model zijn correctiemechanismen noodzakelijk. Deze mechanismen moeten de ‘bewegingsruimte’ van de betrokken partijen reguleren.

Participatief

Voordelen / nadelen

Dit model moet leiden tot een snel en efficiënt besluitvormingsproces, omdat direct gecommuniceerd wordt met alle betrokkenen. Een nadeel kan een onduidelijke rolverdeling zijn (wie is verantwoordelijk voor wat), wat kan leiden tot onderlinge conflicten. In een dergelijk model moet daarom een duidelijke rolverdeling worden afgesproken.

Mogelijkheden / beperkingen

In dit model moet de gebruiker goed weten wat hij wil. Dit model is mogelijk, wanneer sterke richtlijnen en een strak normenstelsel worden gehanteerd. Daarnaast is een duidelijke rolverdeling zeer belangrijk.

In dit model zou AVB ook deel uit moeten maken van het interactieve geheel. AVB is immers dienstverlenend binnen een bepaald toetsingskader. Wanneer geen overeenstemming bereikt kan worden tussen AVB, OPCO en DVD is er een hoger escalatieniveau binnen de Defensiestaf wat uiteindelijk beslist. Dhr. Zipp ziet dit model als een Bouwteam binnen Defensie.

Co-design

Voordelen / Nadelen

Voordeel is de stimulerende werking van teamwork.

Consequentie hiervan is dat de gebruiker (zijn vertegenwoordiger) een bepaalde deskundigheid moet hebben en over personele capaciteit (meer dan in het technisch rationele model) moet beschikken.

Mogelijkheden / beperkingen

Een risico van dit model is dat het overzicht kwijt raakt. Een duidelijke regie en afspraken over verantwoordelijkheden zijn noodzakelijk om deze vorm van participatie mogelijk te maken. Deze manier van werken vraagt een bepaalde kwaliteit van de betrokken personen. Standaard denk- en werkwijzen moeten soms losgelaten worden. Dit kan een menselijke beperking van het model zijn.

Verwachte voorkeur gebruiker

Naar verwachting resulteert Co-design het meest in een tevreden gebruiker.

Onderwerp van participatie

Algemeen

Voordelen / nadelen

Een algemeen voordeel van het betrekken van de gebruiker is het creëren van draagvlak. Dhr. Zipp is van mening dat te allen tijde de gebruiker gehoord dient te worden. De besluiten, die vervolgens door andere partijen worden genomen, moeten ook altijd uitgelegd kunnen worden aan de gebruiker. Het nadeel van het betrekken van gebruikers is dat dit kan leiden tot oeverloze discussies, vanwege te verschillende belangen.

Wanneer een besluitvormer de gebruiker niet betreft, leidt dat tot onwetendheid van de realiteit.

Site

Mogelijkheden / beperkingen

De locatiekeuze is vaak een politiek/bestuurlijk besluit. Gebruikerwensen moeten hierin meegenomen worden, ter voorkoming van ontevreden personeel en leegloop.

Shell

Mogelijkheden / beperkingen

Het omhulsel moet afgestemd zijn op de te huisvesten organisatie en het gekozen kantoorconcept. Besluitvorming gebeurt vooral op basis van normeringen. De gebruiker wordt geraadpleegd bij het vaststellen van de normen. Dit is met name een financiële afweging.

Skin

Mogelijkheden / beperkingen

Met name technische afweging. Uitstraling moet passen bij gebruiker. Architect moet hierin niet te ver doorslaan. Beperkte betrokkenheid mogelijk.

Services

Mogelijkheden / beperkingen

Hoofdzakelijk technische afweging. Gebruiker heeft niet de benodigde kennis. Hooguit betrekken bij onderwerpen als individuele regelbaarheid van installaties en het kunnen openen van ramen.

Scenery

Mogelijkheden / beperkingen

Binnen randvoorwaarden is betrekken gebruiker wenselijk. Deze randvoorwaarden betreffen architectonische, organisatorische en financiële (incl. Life Cycle Costing) aspecten. De gebruiker moet zich thuis voelen in zijn gebouw. Geen gehele keuzevrijheid.

Systems

Mogelijkheden / beperkingen

De gebruiker is dominant in keuzen op dit gebied. De gebruiker moet de functionele eisen aangeven, waarbij zijn bedrijfsvoering optimaal wordt ondersteund. De keuze wordt beperkt door de normeringen op dit gebied.

Settings

Mogelijkheden / beperkingen

Dit aspect heeft een directe invloed op de beleving van de werkplek. De gebruiker moet in deze keuze zo vrij mogelijk gelaten worden. De bij scenery genoemde randvoorwaarden gelden hier ook. De meubilairkeuze moet passen bij het gebouw.

Bijlage bij onderzoeksrapport
"De relatie tussen belevingswaarde en gebruikersparticipatie
bij vastgoedprocessen binnen defensie"

Steller: Henk Koster
Studentnummer: 0035386

Datum: 12 maart 2009
Versie: 1.0 definitief

Relatie onderwerp en mate van participatie

Bij ieder onderwerp wordt aangegeven wat de gewenste vorm van participatie is, vanuit DAOG/AMG gezien.

Onderwerp	Benadering
Site	Technisch-rationeel
Shell	Technisch-rationeel
Skin	Technisch-rationeel
Services	Technisch-rationeel
Scenery	Participatief
Systems	Participatief
Settings	Co-design

De verdeling waarvan verwacht wordt dat de gebruiker het meest tevreden is, is als volgt:

Onderwerp	Benadering
Site	Participatief
Shell	Participatief
Skin	Technisch-rationeel
Services	Technisch-rationeel
Scenery	Participatief
Systems	Participatief
Settings	Co-design

BIJLAGE 5-1: Opzet workshop

Agenda van de workshop

- Introductie en analyse
- Ideeën genereren / divergeren
- Ideeën selectie / convergeren
- Afsluiting

Doelstelling Workshop

Het bedenken van een praktisch toepasbare vorm van gebruikersparticipatie binnen het bouwproces van defensie, gebaseerd op de gevonden theoretische uitgangspunten.

Deelnemers:

- Architecten DVD Regionale Directie Zuid (3 personen)
- Projectleiders DVD RD Zuid (2 personen)
- Bouwkostendeskundigen DVD RD Zuid (2 personen)

Introductie en analyse:

1. Kennismaking.
2. Uitleg doel / afbakening.
3. Voorbeeld uit eigen ervaring vertellen (positief / negatief)
4. Vraag / antwoord:
 - o Wie is gebruiker
5. Uitgangspunten aangeven. Resultaten theoretisch onderzoek en interviews.

Ideeën genereren:

1. Op welke manieren kan invulling gegeven worden aan de theoretische uitgangspunten. Participatiemethoden toegepast in dagelijkse ontwerppraktijk.

Ideeën selecteren:

1. Gezamenlijk beste oplossing kiezen per fase in het bouwproces.

Afsluiting:

1. Samenvatting

Hulpmiddelen:

- Powerpoint presentatie ten behoeve van introductie en analyse. De uit te reiken hand out is tevens hulpmiddel bij het ideeën genereren en selecteren.
- Flip-overs ten behoeve van het ideeën genereren en het parkeren van ideeën.

BIJLAGE 5-2: Presentatie workshop

Workshop gebruikersparticipatie

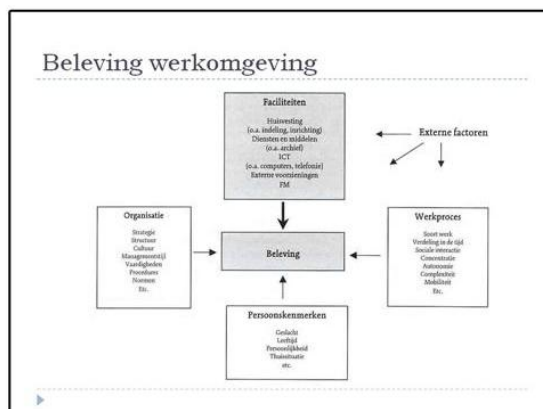
Maandag 23 februari 2009

Doel workshop

Het bedenken van een praktisch toepasbare vorm van gebruikersparticipatie binnen het bouwproces van defensie, gebaseerd op de gevonden theoretische uitgangspunten.

Agenda

- ▶ Introductie
- ▶ Ideeën genereren
- ▶ Ideeën selectie
- ▶ Afsluiting



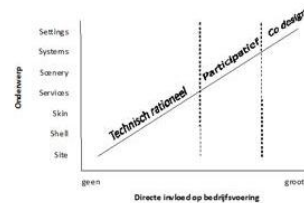
Mate van participatie

Onderwerp van participatie

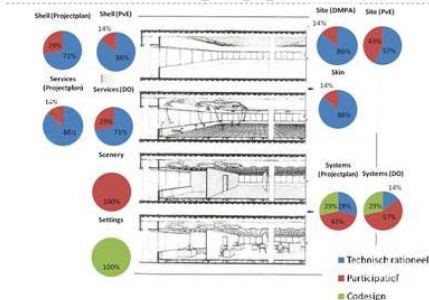
Theoretische uitgangspunten (1)

- › Een groot aantal betrokken partijen vergroot de kans op ongewenste filtering van informatie en verkeerde interpretatie van gegevens.
- › Participatie leidt tot procesvrederheid. Het is dus niet te vraag of geparticipeerd moet worden, maar op welke manier geparticipeerd moet worden, teneinde een tevreden gebruiker te bereiken.
- › Het managen van verwachtingen en percepties is essentieel voor een succesvolle participatie.
- › Een duidelijk stelsel van randvoorwaarden op het gebied van financiën, tijd, kwaliteit en mandatering (duidelijke rolverdeling) is noodzakelijk.

Theoretische uitgangspunten (2)



Theoretische uitgangspunten (3)

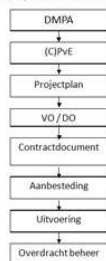


Ideeën genereren

Op welke manieren kan invulling gegeven worden aan de theoretische uitgangspunten?

Ideeën selectie

- › Kiezen van werkwijze per fase in bouwproces



Afsluiting

BIJLAGE 5-3: Verslag workshop

Datum: 23 februari 2009

Aanwezig:

Ing. R.J.C.M. (René) Wierds (Senior Projectleider)
Drs. Ing. A.P.W.M. (Arjan) Schrauwen (Projectleider)
Ing. H.L.J. (Harry) van Loon (Architect)
Ir. S.L. (Stefan) Heerland (Architect)
Ir. L.H.P.A. (Loes) van Rijnsbergen (Architect)
Dhr. T.M.J. (Theo) Janssen (Bouwkostendeskundige)
Dhr. D. (David) Meijer (Bouwkostendeskundige)
Dhr. H.M. (Henk) Koster (Afstudeerder / Projectleider)

De agenda wordt gehanteerd als leidraad voor dit verslag.

Introductie en analyse:

1. Kennismaking.
Een korte toelichting wordt gegeven over het afstudeeronderzoek en de rol van de workshop hierin.
2. Uitleg doel / afbakening.
Aan de hand van de powerpoint presentatie wordt het doel van de workshop toegelicht. Aan de hand van het nieuwbouwproces van een kantoorgebouw binnen defensie wordt gebruikersparticipatie besproken. Dit vormt tevens de afbakening.
3. Voorbeeld uit eigen ervaring vertellen (positief / negatief)
Verschillende ervaringen met gebruikersparticipatie worden genoemd. Binnen defensie zijn positieve ervaringen met het betrekken van gebruikers. Zeker bij complexe projecten wordt participatie als waardevol ervaren. Door Harry werd ook een voorbeeld van buiten defensie genoemd. In dit voorbeeld was de opdrachtgever tevens de gebruiker, waardoor de communicatielijnen kort en beperkt waren. Dit leidde tot een optimale gebruikersparticipatie, in de beleving van Harry.
Naast positieve worden ook negatieve ervaringen genoemd. Dit zijn ervaringen, waarbij de opdrachtgever de DVD verbood met de gebruiker te communiceren. Dit leidde tot ontevreden gebruikers.
Uit de voorbeelden blijkt dat de gebruiker altijd functioneel geïnteresseerd is in de nieuwbouw.
4. Vraag / antwoord: Wie is gebruiker?
De gebruiker is de persoon met een werkplek in het gebouw. Binnen defensie heeft de DVD geen directe relatie met deze gebruiker. Deze relatie verloopt via AVB en OPCO. In de praktijk blijkt dat directe communicatie mogelijk is. Dit hangt sterk af van de betrokken personen bij AVB en OPCO.
5. Uitgangspunten aangeven. Resultaten theoretisch onderzoek en interviews.
Aan de hand van de powerpoint presentatie worden de theoretische uitgangspunten toegelicht.

Ideeën genereren:

Per participatiemodel wordt een idee gegenereerd over hoe dit model in de praktijk toegepast kan worden.

Technisch rationeel.

Een technisch rationele benadering kan toegepast worden bij projecten met een lage complexiteit. Bij deze projecten is het gebruik van het gebouw overduidelijk, waardoor participatie niet noodzakelijk is. De praktische toepassing blijkt uit het model zelf. De gebruiker verstrekt informatie en ontvangt besluiten. De informatie wordt vaak verkregen door vragen te stellen aan de gebruikers.

Participatief

Het grote voordeel van dit model ten opzichte van technisch rationeel is het directe contact met de gebruiker. Een ontwerper heeft behoefte aan direct contact, zodat de juiste informatie van de gebruiker verkregen kan worden. Wanneer de communicatie tussen ontwerpen en gebruiker via andere partijen verloopt is de kans groot dat informatie gefilterd wordt of zelfs verloren gaat. Iedere partij vertaalt of interpreteert de informatie, waardoor deze wijzigt.

De gebruiker moet in dit model gestimuleerd worden in functionele behoefte te denken en niet in oplossingen. De behoefte achter de behoefte moet gevonden worden door de ontwerper. Een praktische werkwijze is onder andere het bespreken van het ontwerp met de gebruiker. Aan de hand van voorbeelden, referenties en 3D tekeningen kan het ontwerp verduidelijkt worden. Een andere werkwijze is het houden van een workshop, waarbij de gebruiker bijvoorbeeld zelf zijn eigen werkplek mag tekenen of door middel van knippen en plakken zijn gebouw kan inrichten.

Participatie is een iteratief proces, waarin continue nieuwe ontwerpen of ideeën worden teruggekoppeld met de gebruiker.

Co-design

De praktische aanpak van een co-design benadering komt overeen met een participatieve aanpak. Bij co-design zijn echter duidelijke randvoorwaarden noodzakelijk om een gezamenlijk besluit te bereiken. Daarnaast moeten alle partijen zich rationeel en transparant opstellen om dit gezamenlijke besluit te bereiken. Op detail niveau moet co-design mogelijk zijn.

Ideeën selecteren:

Per fase in het bouwproces wordt de praktische invulling van gebruikersparticipatie besproken.

Opstellen van het DMPA

De DMPA fase moet gezien worden als de fase, waarin een verzameling aan vastgoedbehoefte wordt gegenereerd. Een specifiek kantoorgebouw is hier slechts een onderdeel van. In deze fasen wordt over gebouwen gesproken, nog niet over specifieke werkplekken. Op een technisch rationele manier kan de gebruiker zijn functionele behoefte duidelijk maken aan het OPCO. De DMPA fase wordt afgerond met een bestuurlijk besluit.

Opstellen van het (C)PvE

Het programma van wensen (PvW) wordt opgesteld door het OPCO in overleg met de gebruiker. Na toetsing door AVB aan de defensienormering wordt het PvW omgezet in een PvE. Het PvW moet op een participatieve manier besproken worden met de gebruikers. Het PvW en het PvE moeten functioneel zijn en inzicht geven in de bedrijfsvoering dan wel in de activiteiten die gaan plaatsvinden in het gebouw. Voor een ontwerper is direct contact met de gebruiker over zijn bedrijfsvoering essentieel in de PvW / PvE fase. De ontwerper verkrijgt zijn informatie door gesprekken met gebruikers.

Opstellen van het projectplan

Het projectplan is een vertaling van het PvE, waarbij ook aspecten als wetgeving, normering, DUBO, financiën, e.d. zijn meegenomen. De gebruiker moet in deze fase op een participatieve wijze betrokken worden bij de functionele inrichting van het gebouw. In deze fase krijgt het gebouw vorm en wordt het in hoofdfuncties ingedeeld. Door middel van gesprekken tussen ontwerper en gebruikers en het schetsen van oplossingsrichtingen wordt de informatie met de gebruiker uitgewisseld. Deze informatie betreft met name het onderwerp Scenery. De Shell moet uiteindelijk kunnen voorzien in de gewenste scenery. In de communicatieparagraaf van het projectplan kan aandacht besteed worden aan gebruikersparticipatie.

Opstellen van VO / DO

Ook hier moet de gebruiker op een participatieve wijze betrokken worden bij de functionele inrichting van het gebouw. In deze fase wordt gesproken over specifieke werkplekken en concrete plattegronden. Door middel van workshops, voorbeelden en referenties wordt samen met de gebruiker het gebouw ingevuld, inclusief gebruik van materialen en kleuren. Dit betreft het onderwerp Scenery. De betrokken gebruiker moet hierbij over de benodigde kennis van de bedrijfsvoering beschikken. Een zorgvuldige selectie van de betrekken gebruiker is belangrijk.

Opstellen van het contractdocument

Dit is een technische uitwerking van het DO. Aangezien in deze fase het ontwerp niet functioneel wijzigt, is het betrekken van gebruikers niet noodzakelijk. Informatie over de voortgang van het project is voldoende.

Uitvoering.

In deze fase kan de gebruiker op een technisch rationele wijze op de hoogte gehouden worden van de voortgang. Participatie is uitsluitend noodzakelijk wanneer in de uitvoering wijzigingen worden aangebracht in de functionele inrichting van het gebouw, oftewel het onderwerp Scenery.

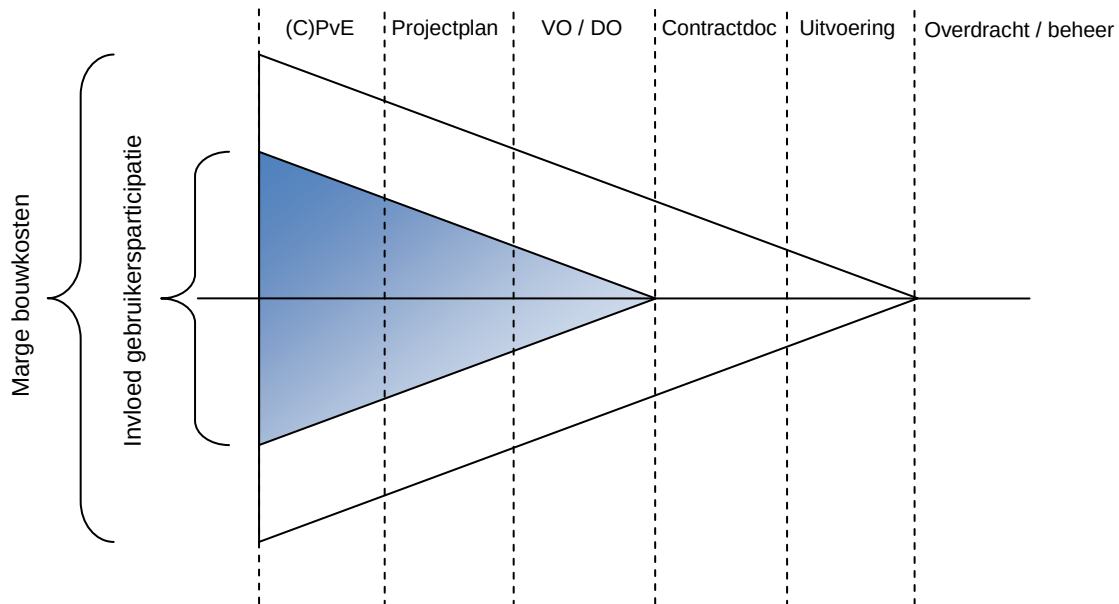
Overdracht / beheer

Op een technisch rationele manier vindt communicatie plaats met de gebruiker door middel van een gebruikersinstructie.

Bij het vervolgens inrichten van het gebouw kan een co-design benadering gehanteerd worden. Aan de hand van een brochure of een gekozen serie kan de gebruiker zelf zijn meubilair uitkiezen. Dit neigt echter naar een participatieve aanpak, omdat de gebruiker beperkt wordt in zijn keuze door de andere betrokken partijen. Het is belangrijk de ontwerper te betrekken bij de meubilair keuze, in verband met de afstemming van het meubilair op het beeld van het gebouw.

Afsluiting:

Als nabrander wordt door de bouwkostendeskundige, vanuit het oogpunt van kostenbeheersing, benadrukt dat gebruikersparticipatie op een bepaald moment moet eindigen. Het einde van de DO fase wordt als dit moment gezien. Wanneer na de DO fase de functionele behoefte wijzigt, zal de opdrachtgever moeten beoordelen hoe hiermee om te gaan, aan de hand van de consequenties voor de planning en de bouwkosten. Schematisch is de ontwikkeling van bouwkosten en de invloed van gebruikersparticipatie in onderstaand figuur opgenomen.



Reflectie workshop

Gebruikersparticipatie blijkt een onderwerp te zijn wat leeft binnen de DVD. De aanwezigen bij de workshop lieten graag hun oordeel blijken over de verschillende modellen van participatie en de huidige werkwijze binnen defensie. Het sturen van de workshop vergde daardoor enige energie. Theorie werd regelmatig geprojecteerd op de praktijk, waarna er vervolgens een waardeoordeel aan werd gekoppeld. Vragen over meer procesmatige aspecten van participatie, zoals een praktische werkwijze, werden soms beantwoord met de mogelijkheden en beperkingen van de theoretische modellen. Dit waren wel interessante discussies.

Uiteindelijk heeft de workshop de gewenste informatie opgeleverd en is de doelstelling behaald.