

## Bedrijfsverhuizing als project

***Citation for published version (APA):***

Durville, M. C. G., & Halman, J. I. M. (1992). Bedrijfsverhuizing als project. *B&id*, 4(2), 4-8.

***Document status and date:***

Gepubliceerd: 01/01/1992

***Document Version:***

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

***Please check the document version of this publication:***

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

***General rights***

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.tue.nl/taverne](http://www.tue.nl/taverne)

***Take down policy***

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[openaccess@tue.nl](mailto:openaccess@tue.nl)

providing details and we will investigate your claim.

# Bedrijfsverhuizing als project

..... ir MCG Durville en ir.drs JIM Halman .....

**De beslissing een nieuw bedrijfsgebouw te gaan betrekken heeft verstrekkende gevolgen voor de gehele organisatie. Dit artikel geeft een model dat de inrichting en verhuizing vanuit het te verplaatsen bedrijf beschouwt. Het model is ontstaan als resultaat van een onderzoek gericht op het maken van een plan van aanpak voor de verhuizing van de tapeactiviteiten van PolyGram Record Service BV.**

**E**en bedrijfsverhuizing is de laatste fase van het veranderingsproces dat het verschil tussen een IST- en een SOLL-situatie opheft. Dit verschil ontstaat op het moment dat er wordt besloten een nieuw bedrijfspand te gaan betrekken. Dit moment is de start van een proces dat de volgende aspecten (figuur 1) bevat: 1) mogelijke bouw of renovatie van de nieuwe locatie, 2) inrichting van de nieuwe locatie, 3) mogelijke organisatieverandering van het bedrijf en het productieproces.

De aspecten inrichting en verhuizing zijn volledig met elkaar verweven. Met name de inrichting wordt beïnvloed door een mogelijk bouwproces. Het aantal uren dat de organisatie aan het project besteedt kan geminimaliseerd worden door de verschillende aspecten als één geheel te beschouwen. Een gestructureerde aanpak van het project vermindert tevens de onzekerheid binnen de organisatie en verhoogt de kwaliteit van de uitvoering. Het principe van het model wordt gevormd door 'vooruitdenken'. Door het project als één geheel te beschouwen en vooruit te denken worden problemen in een vroegtijdig stadium gesignaleerd en zijn ze te vermijden wat het beslag op tijd, capaciteit en geld vermindert.

Het kostenplaatje van het verhuisproces kent twee kanten. Allereerst de kosten van het verplaatsen van het bedrijf: de kosten van de voorbereiding en de uitgaven aan de verhuizer en andere onderdelen van de verhuizing. Daarnaast zijn er de kosten die ontstaan als gevolg van de stilstand van het productieproces. Een slecht uitgevoerde verhuizing verhoogt het aantal dagen dat het bedrijf niet kan produceren wat afhankelijk van de productiecapaciteit en de marktvraag procenten van de omzet kan kosten.

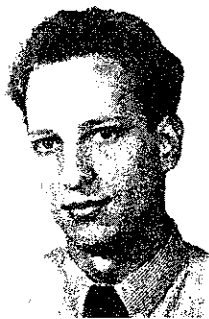
## ONDERZOEK

Het artikel is het resultaat van een onderzoek uitgevoerd bij PolyGram Record Service BV, fabrikant van langspeelplaten en

voorbepaalde musicassettes. Het bedrijf, zo'n driehonderd medewerkers, verhuisde de musicassetproductie naar een nieuw pand. De ervaringen opgedaan in het project vormen samen met een evaluatie uitgevoerd bij vijf andere bedrijven de basis voor dit artikel. Het doel van de externe evaluatie was een referentiekader voor het onderzoek te creëren.

De evaluatie wordt gevormd door bezoeken aan bedrijven die verhuisd zijn. Om de betrouwbaarheid van de resultaten, met name op het gebied van bedrijfsverhuizingen, te testen zijn instanties geraadpleegd die uit hoofde van hun functie regelmatig met deze projecten te maken hebben. De volgende organisaties zijn geraadpleegd: Centraal Bureau Rijksverhuizingen, Samenwerkingsverband Erkende Verhuizers, het Facilitair Bedrijf van een Nederlandse multinational en vier verhuisbedrijven. Hierbij werd de verkregen informatie bevestigd vanuit andere gezichtspunten.

Een literatuurstudie leverde geen literatuur op die inging op de problematiek van een bedrijfsverhuizing vanuit het te verhuizen bedrijf. Zij hield zich met name bezig met deelaspecten van de verhuizing: nieuwbouw, inrichting (facility management), organisatieverandering en sociale oorzaken en gevolgen van verhuizingen. De literatuur richt zich met name op één deelaspect van het project. Er is geen literatuur gevonden waarin de bedrijfsverhuizing als totaalwoord bekeken vanuit de te verhuizen onderneming. Een algemeen inzicht in de organisatie, planning, en beheersing van het bouwproces is verkregen uit de theorieën van Twijnstra en Staadegaard. Twijnstra onderscheidt drie fasen in het bouwproces: ontwerpen, uitvoeren en inrichten/bemannen. Hij beschrijft de partners en hun rol in elke fase van het bouwproces en geeft een opzet voor de tijdelijke organisatie die ontstaat bij een bouwproject [Twijnstra ea 1980]. Staadegaard onderscheidt zeven fasen: initiatief, programma ontwerpen, uitwerken, prijsvormen,



*Maarten Durville is afgestudeerd aan de faculteit Technische Bedrijfskunde van de Technische Universiteit Eindhoven en op dit moment tijdelijk werkzaam als projectcoördinator*



*Joop Halman is aan de faculteit Technische Bedrijfskunde van de Technische Universiteit Eindhoven verbonden als universitair docent organisatiekunde*

uitvoeren en bedrijfsgerede instandhouding. Hij gaat niet alleen in op de verschillende partners en de organisatievorm in elke fase, maar tevens op de activiteiten die in de verschillende fasen moeten worden uitgevoerd en de mogelijke variaties binnen deze activiteiten. [Staadegaard 1985]

De literatuur over de bouw en het bouwproces geeft een achtergrond voor het kunnen begrijpen en verwerken van de informatie die de aannemer, architect en uitvoerder leveren.

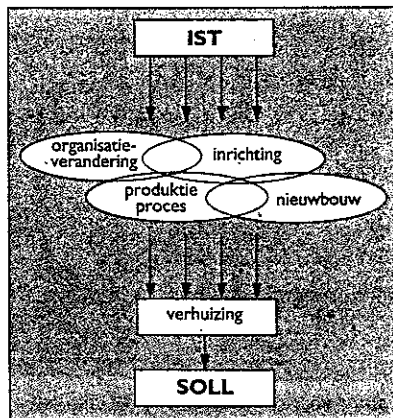
Op het gebied van projectinrichting geeft Farren een goed inzicht. Zij beschrijft de gebieden die bij een inrichtingsproject aan de orde moeten komen en werkt deze uit. Hierbij krijgen overeenkomsten en contracten veel aandacht. [Farren 1988]

Bij dit onderzoek is op het gebied van organisatieverandering gebruik gemaakt van de volgende theorieën. Wijnen onderscheidt twee soorten organisatieverandering. Is het startpunt (relatieve) chaos dan is er sprake van organisatievernieuwing, is het startpunt (relatieve) orde dan is er sprake van organisatieverbetering. Bij een bedrijfsverhuizing is er sprake van organisatieverbetering. [Wijnen ea 1988].

Beckard geeft een model voor het beheersen van complexe organisatieveranderingen. Hij onderkent de noodzaak tot een analyse van de reden voor de verandering en de gewenste toestand. Daarna geeft hij verschillende mogelijkheden voor het te beheersen veranderingsproces en het in stand houden van de verandering zonder flexibiliteit in de organisatie te verliezen. [Beckard ea 1977]

Opvallend is dat al deze theorieën uitgaan van het veranderingsmodel van Lewin dat de drie fasen van een veranderingsproces beschrijft: unfreezing, moving, refreezing. [Lewin 1951]. Kepner en Tregoe noemen de reden voor een verandering een probleem. Een probleem wordt gedefinieerd als het verschil tussen een norm (gewenste toestand, SOLL) en de (perceptie van de) realiteit (IST). Het probleem is de oorzaak van de organisatieverandering en vormt de unfreezing-fase. Om het probleem te verhelpen moet het eerst worden geanalyseerd om de perceptie-problemen uit de wereld te helpen. Daarna worden de doeleinden vastgelegd, geclassificeerd op belangrijkheid en acties bedacht om de doeleinden te bereiken. Tot slot worden mogelijke valkuilen in kaart gebracht en een actieplan opgesteld dat de valkuilen vermijdt. [Kepner 1965]

De literatuur over organisatieverandering is voor twee doeleinden te gebruiken. Eén van de mogelijke consequenties van de verhuizing is een organisatiestructuurverandering. Daarnaast betekent de overgang



naar een nieuw gebouw voor de gehele organisatie een verandering. Inzicht in het organisatieveranderingsproces is belangrijk om mogelijke gevolgen hiervan in te kunnen schatten en om het proces te kunnen structureren en beïnvloeden.

Literatuur over verhuizingen houdt zich

meesttijds bezig met het gebied van sociale oorzaken en gevolgen van particuliere verhuizingen. Vanwege de geringe relevantie voor dit onderzoek is deze literatuur niet verder geraadpleegd.

Een artikel van Kemper [Kemper 1991] geeft zicht op het aantal bedrijfsverplaatsingen dat jaarlijks in Nederland plaatsvindt. Hieruit blijkt dat er in 1989

43 000 bedrijfsverplaatsingen plaatsvonden waarbij zo'n 111 000 mensen betrokken waren. Van deze 43 000 verplaatsingen hadden er

3 357 betrekking op industriële bedrijven. De gemiddelde grootte van deze bedrijven was 5,1 personen. Gaan we uit van een Poisson-verdeling, dan valt te concluderen dat het aantal industriële bedrijven dat van locatie veranderde, te vergelijken met PolyGram Record Service BV (meer dan 150 personen), minder dan tien bedraagt.

#### MODEL

Figuur 2 geeft een beeld van relaties tussen de verschillende aspecten van het proces. Het gehele project wordt uitgezet in de tijd. De termen uit het model worden in chronologische volgorde toegelicht.

Het management van de onderneming onderkent een probleem (idee verhuizing). Zij vindt een verschil tussen de huidige en gewenste situatie. De oplossing van het probleem is een bedrijfsverhuizing. De meest gegeven redenen voor een verhuizing zijn volgens een onderzoek van Bouwers: gebrek aan ruimte en uitbreidings-

**Figuur 1.**  
**De aspecten van een bedrijfsverhuizing**

mogelijkheden [Bouwers 1989].

Het idee bedrijfsverhuizing wordt getoetst op haalbaarheid. De onderneming moet er door de bedrijfsverhuizing op vooruit gaan. Mogelijkheden voor verbetering van de concurrentiepositie zijn het verlagen van de kostprijs of het verhogen van de aantrekkelijkheid van (het produkt van) de onderneming.

Een bedrijfsverhuizing vraagt een visie op de toekomst. Het is economisch uiterst onvoordelig een verouderd productieproces te verplaatsen. De nieuwe behuizing moet een groot aantal jaren meekunnen. De produktiemethoden en organisatiestructuur van de toekomst moeten voor de bedrijfsverhuizing zo duidelijk mogelijk worden gedefinieerd. Een bedrijfsverhuizing is een ideale gelegenheid om veranderingen in te voeren. Er is namelijk sprake van een unfreezing-situatie, er wordt van gebouw veranderd. Andere veranderingen worden derhalve makkelijker geaccepteerd. Voor er gestart

kan worden met het ontwerp van het gebouw worden de fundamentele van de toekomstige situatie vastgelegd in een plan van eisen. Dit strategische proces vereist een gedegen onderzoek. Het productieproces moet in kaart worden gebracht en diverse alternatieven moeten worden doorgerekend om te komen tot een optimale nieuwe situatie. Bij gebouwoontwerp of keuze speelt het productieproces een belangrijke rol. Het ideale productieproces

moet vastgelegd worden voor er aan het ontwerp van het gebouw kan worden begonnen. Het ideale productieproces vraagt tevens een visie op de toekomstige organisatiestructuur.

Er spelen nog vele andere factoren een rol bij het ontwerpen van een bedrijfsgebouw. Deze zijn echter minder belangrijk voor de inrichting en verhuizing. Een gedocumenteerde keuze voor het ontwerp van de fabriek geeft een goed uitgangspunt voor de inrichting. Het ontwerpen van het gebouw kost veel tijd en vraagt coördinatie van activiteiten. Er zal intern door het management een projectteam worden ingesteld dat dit proces structureert. Het projectteam zal tot het eind toe bij de nieuwbouw betrokken blijven. De reden hiervoor: de projectteamleden kennen de historie van het project.

Nadat het ontwerp is vastgelegd moet een geschikt gebouw worden gevonden, nieuw of bestaand. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden die in de betreffende vakli-

**POUR** ontstaat toevallig uit de eerste letters van de woorden **P**lanning, **O**ntwerp, **U**itwerking en **R**ealisatie, maar het is tevens engels voor stromen. Alle werkgroepen vormen stroompjes, de stroompjes vormen samen een rivier die naar een einddoel stroomt. Het einddoel van het POUR-principe is een vlotop producerende fabriek in Amersfoort. Een rivier heeft echter de neiging nogal te kronkelen, hij heeft wel een doel maar gaat daar niet recht op af. **T**o **p**our betekent dan ook meer dan stromen. Er wordt lijn in de stromen gebracht, de stromen worden zo efficiënt mogelijk naar het einddoel geleid. Het POUR-principe zorgt ook voor deze stroomlijn. Alle activiteiten en de realisatie ervan worden gepland. Mogelijke obstakels worden vroegtijdig gemiddeld en verholpen. Het POUR-principe blijft echter een principe, een hulpmiddel voor het realiseren van de projecten.

teratuur uitgebreid worden beschreven. De criteria bij de keuze van een nieuw gebouw zijn kwalitatief van aard (zoals omvang terrein, multifunctionaliteit, gebouwuitbreidingsmogelijkheden, intern transport, gemeentepolitiek, invloed op corporate image, ligging, realisatietijd en aantrekkelijkheid gebouw voor makelaars) en kwantitatief (zoals investeringskosten, gebruikskosten, life cycle kosten).

### EERSTE STAP

In de projectstructuur is het fabrieksontwerp de eerste stap voor de inrichting van en de verhuizing naar het nieuwe gebouw. De verhuisplanning vraagt om een tot in de details uitgewerkte inrichting. Bij de uitwerking is de gehele organisatie betrokken. Een goede projectstructuur kan veel tijd en onduidelijkheid sparen. Een mogelijkheid is uit te gaan van het POUR-principe, een projectopzet bedoeld om de gehele organisatie gelijktijdig gestructureerd aan het project te laten werken waarbij zij wordt gedwongen vooruit te denken. Het POUR-principe is tijdens het onderzoek gehanteerd.

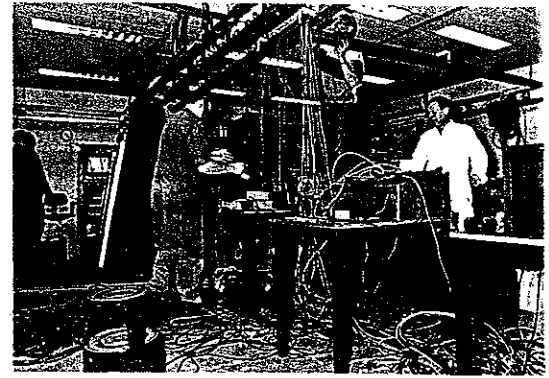
Dit principe is met name geschikt voor bedrijven die medewerkers bij het project betrekken met weinig ervaring op het gebied van projectmatig werken. Een bedrijfsverhuizing heeft invloed op alle afdelingen en medewerkers van de onderneming. Het principe bestaat eruit

eerst te denken wat er moet gebeuren, voor de acties ook worden uitgevoerd. Dit vergroot het inzicht in de werkzaamheden en geeft een tijdplanning voor het project.

De structuur van de POUR-principe ziet er uit als in figuur 3. Doel van de planningfase is een plan te maken voor de taken en hulpmiddelen die nodig zijn om te komen tot een ontwerp.

De ontwerpfase levert een oplossing voor de gestelde opdracht op. Hierbij wordt de planning als leidraad genomen. In de komt een draaiboek tot stand voor de realisatie van het, inmiddels goedgekeurde, ontwerp. Het doel van de realisatiefase is te zorgen dat de activiteit gerealiseerd wordt als gepland.

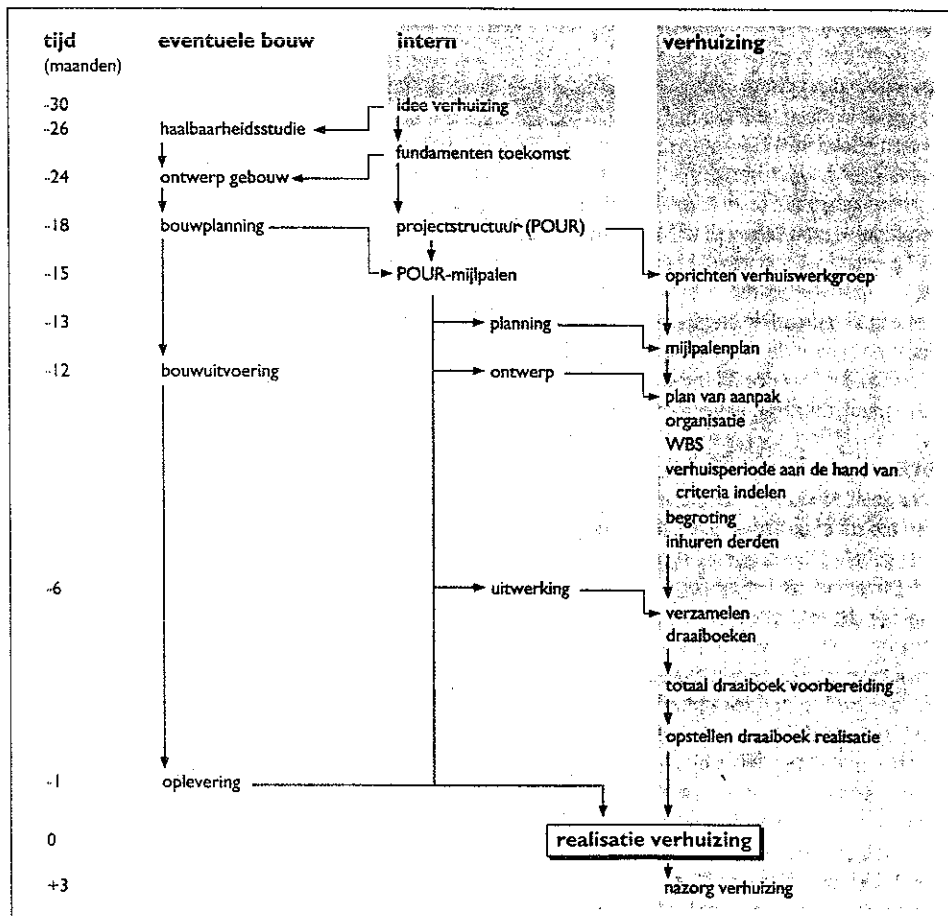
Het projectteam stelt activiteiten vast die moeten worden uitgevoerd om te komen tot een definitief ontwerp van de inrichting van de fabriek. Uitgangspunt voor het definiëren van de activiteiten is de visie op het toekomstige productieproces. Het projectteam richt voor de uitvoering van de activiteiten werkgroepen op. De persoon die in de toekomst verantwoordelijk wordt voor de activiteit wordt tevens verantwoordelijk gemaakt voor het ontwerp: hij wordt werkgroepvoorzitter. Hierdoor worden twee positieve effecten gecombineerd. De gebruiker heeft een grote kennis van zaken en is gemotiveerd om zijn eigen domein zo



**De nadruk ligt op de inzet van mensen..**

goed mogelijk te ontwerpen. Als werkgroep-deelnemers worden specialisten aangesteld met voor de activiteit relevante kennis en belanghebbenden bij het ontwerp.

**Figuur 2. Model voor bedrijfsinrichting en verhuizing**



Een nadeel van het verantwoordelijk maken van de gebruiker is dat de werkgroepleden, meestal betrokken bij het productieproces, weinig tijd beschikbaar hebben. De planner van het projectteam deelt vooraf de werkgroepdeelnemers in in de verschillende werkgroepen. Er wordt een schatting gemaakt van de belasting van iedere persoon in elke werkgroep per fase. Hierdoor ontstaat een overzicht van de belasting van alle betrokken personen. Daarnaast wordt een schatting gemaakt van de tijd die ieder persoon beschikbaar heeft voor de werkgroepen. Deze gegevens kunnen worden vergeleken met behulp van projectplanningsprogrammatuur. Zo ontstaat een beeld van de knelpunten: overbelaste personen. De werkzaamheden van deze personen in de werkgroepen worden kritisch bekeken en zodanig veranderd dat overbelasting wordt voorkomen en er toch goede werkgroepen kunnen worden samengesteld.

Een activiteit start als de werkgroepvoorzitter akkoord is met de opdracht en de werkgroepdeelnemers. Doel van iedere opdracht is een gedeelte van (de organisatie in) de nieuwe situatie te definiëren. De eindverantwoordelijkheid voor afstemming en kwaliteit van de uitvoering van de activiteiten door de werkgroepen ligt bij het projectteam. De werkgroepen staan los van het projectteam. Coördinatie ontstaat door standaardisatie van de projectaanpak. Verder wordt een aantal vormen van formele informatieuitwisseling vastgelegd. Alle fasen van het POUR-principe worden afgesloten met een rapportage aan het projectteam. De rapportage wordt gevolgd door overleg met het projectteam. Het fiat van het projectteam rondt de fase af waarna aan de volgende fase kan worden begonnen. Hierdoor wordt de voortgang eenduidig vastgelegd. De veel voorkomende valkuil dat een activiteit 'bijna af' is wordt

hierdoor omzeild. Tijdens de P, O en U fase worden twee wekelijks bijeenkomsten gehouden met het projectteam, managementteam en de werkgroepvoorzitters met als doel informatie-uitwisseling en knelpuntsignalering.

Een andere vorm van informatie-uitwisseling ontstaat door horizontale integratie. Dit ontstaat doordat een aantal personen aan meerdere werkgroepen zal deelnemen.

#### TOP-DOWN

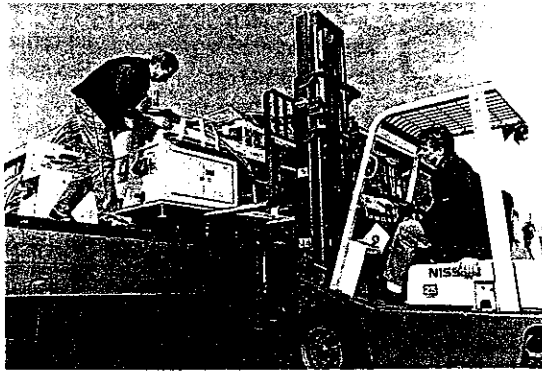
De werkgroepen worden top-down gestart. Het management wordt eerst van het POUR-principe op de hoogte gesteld, daarna de werkgroepvoorzitters en tenslotte de werkgroepdeelnemers. Hiermee wordt voorkomen dat de werkgroepen zich in dienst van het projectteam voelen staan. Alle deelnemers krijgen volledige informatie over de overige activiteiten, werkgroepen, werkgroepdeelnemers en tijdplanning.

Eén van de onderwerpen waarvoor beslist een aparte werkgroep moet worden opgezet is voor het personeel. Een bedrijfsverhuizing heeft een groot aantal gevolgen voor het personeel. Er is een aantal wettelijke verplichtingen waaraan voldaan moet worden. Daarnaast brengt een verhuizing een groot aantal onzekerheden met zich mee die hun weerslag kunnen hebben op verzuim en produktiviteit. Het informeren en het betrekken van het personeel bij het project kunnen verzuim en produktiviteitsverlies voorkomen.

Het opzetten van het POUR-principe kan plaatsvinden voordat de bouwplanning bekend is, waardoor meer tijd vrijkomt voor het projectontwerp. De ervaring uit het onderzoek leerde dat de gerealiseerde doorlooptijd van de onderdelen van het POUR-principe meestal groter was dan de geplande. De voornaamste oorzaak hiervoor was het feit dat de organisatie ingericht is voor het produceren van goederen. Er is weinig tijd beschikbaar voor het verhuisproject. Het is dan ook van groot belang de kritische activiteiten te definiëren, de voortgang van alle activiteiten in de gaten te houden en bij te sturen wanneer activiteiten dreigen uit te lopen.

#### POUR-MIJLPALEN

De activiteiten van het POUR-principe worden centraal ingepland in de tijd en de werkgroepen worden gedefinieerd. Bij de planning van de activiteiten wordt rekening gehouden met twee restricties inzake tijd. De **benodigde tijd** is de tijd die nodig is om een activiteit uit te voeren. Deze tijd is niet variabel maar hangt af van de diepgang bij de uitvoering.



De **beschikbare tijd** geeft de datum aan wanneer de activiteit uiterlijk moet zijn afgerond. De uitvoering van de activiteiten is onderdeel van de bouw van de totale fabriek. De nieuwbouw legt een tijdschema vast met harde mijlpalen.

Er moet derhalve een integratie tot stand komen tussen de nieuwbouw-planning en de uitvoering van de activiteiten. De in het model opgegeven tijden geven een globale tijdplanning. Deze data zijn het resultaat van de externe evaluatie en ervaringen in het project.

#### VERHUISWERKGROEP

Een verhuuswerkgroep wordt opgericht om de verhuizing voor te bereiden en uit te voeren. De verhuizing is het proces waarin de afzonderlijke aspecten samenkomen. De verhuizing start op het moment dat de eerste machines worden uitgeschakeld om te worden verplaatst en is pas afgerond als de organisatie op de nieuwe locatie doeltreffend en doelmatig functioneert. De verhuizing bundelt de resultaten van alle werkgroepen.

Het hiërarchische niveau van de werkgroepleden moet zodanig zijn dat met een team van ongeveer vijf leden het grootste deel van de organisatie wordt bestreken.

De planning vormt de eerste fase van het POUR-principe. De werkgroepen leveren na ongeveer één maand de plannen voor de ontwerpfase in. De verhuuswerkgroep stelt een mijlpalenplan op voor de voorbereiding en uitvoering van de verhuizing. De basis voor de inhoud van de plannen wordt gevormd door het ontwerp van het produktieproces.

Doel van de ontwerpfase is een plan van aanpak te creëren. De ontwerpfase voor de verhuuswerkgroep verloopt parallel aan de overige werkgroepen. De samenstelling van de werkgroep garandeert een effectieve communicatie (in een klein team) en een draagvlak voor de beslissingen (hiërarchisch niveau). Een work breakdown structure wordt gedefinieerd om de planning van de verhuizing hanteerbaar te houden.

De voorbereiding wordt in detail gepland.

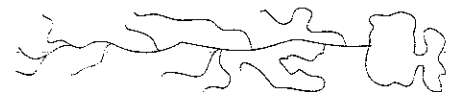
De verhuisperiode wordt ingedeeld. Factoren die bepalend zijn voor de verhuisperiode zijn produktieverlies, verhuistijd en capaciteitsbeslag. Produktieverlies treedt op als een fabriek niet de hoeveelheid producten produceert die zij verwacht nodig te hebben. In een geval van overcapaciteit zal leegloop optreden. Dit is geen produktieverlies. Bij ondercapaciteit zal ieder produkt dat niet volgens verwachting geproduceerd kan worden produktieverlies opleveren.

Omdat verhuizen betekent dat het onderdeel vervoerd moet worden en waarschijnlijk tijdelijk buiten gebruik is, wordt naar de invloed op de output van het bedrijf gekeken als gevolg van een stilstand. De verhuistijd is de hoeveelheid tijd die nodig is om een bedrijfs onderdeel te verhuizen. Hierbij wordt onder verhuizen verstaan: de totale tijd tussen het stoppen van de produktie tot het moment dat er normaal wordt geproduceerd in de nieuwe situatie. De fasen die bij het verhuizen moeten worden doorlopen zijn het uitzetten/afschakelen, aansluitingen loskoppelen, transportklaar maken, vervoeren, uitpakken, plaatsen, aansluiten en aanlopen. Capaciteitsbeslag staat voor de mensen en hulpmiddelen die worden gebruikt bij het verhuizen en de mate waarin er gebruik van wordt gemaakt.

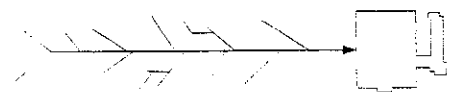
Fysieke hulpmiddelen vormen bij een verhuizing vrijwel geen bottleneck. Slechts bij uitzonderlijk omvangrijke produktieapparatuur zal deze factor een rol gaan spelen. De inzet van mensen bij het verhuisproces is belangrijk. Specialististen zijn schaars en duur. Zij zijn de kritieke factor bij de doorlooptijd en de geslaagde uitvoering van een verhuizing. De nadruk zal derhalve op de inzet van mensen liggen. Het verschil tussen beslag op en beschikbaarheid van deze factoren geeft de ruimte voor de alternatieven. De alternatieven worden gepresenteerd aan het management van de onderneming. Het management kiest een alternatief. Op basis van het vastgelegde scenario worden de ertden bepaald die moeten worden ingehuurd. De betrokken bedrijven worden ge-

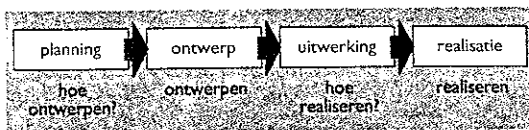
#### het P.O.U.R.-principe

niet alleen stromen



ook gieten en vormen





contracteerd. Extra aandacht moet worden besteed aan de keuze van de verhuizer. Voor er offertes kunnen worden aanvraagd moet globaal bekend zijn wat er moet worden verhuurd. Een opdeling van deze inventarislijst in overeenstemming met de work breakdown structure bevordert de mogelijkheid om offertes te vergelijken en op een later tijdstip mogelijke veranderingen aan te brengen in planning en omvang van de verhuizing. De ontwerp-fase wordt afgesloten met het vaststellen van de begroting voor de verhuizing.

### DRAAIBOEKEN

In de uitwerkingsfase van het POUR-principe worden door de werkgroepen draaiboeken geschreven voor de voorbereidings- en realisatiefase van de verhuizing. Deze worden verzameld door het projectteam. De activiteiten worden samengevoegd en beoordeeld op eventuele bottlenecks. Potentiële bottlenecks zijn tijdplanning en overbelasting van personen. De werkwijze is dezelfde als de centrale planning van het POUR-principe. Een goede centrale voorbereiding en planning bepalen, zowel bij het POUR-principe als bij het draaiboek voor de voorbereidingsfase, voor een groot deel het succes van het project.

De verhuiskwerkgroep speelt bij deze beoordeling en planning een belangrijke rol. Zij moet beoordelen of de lijst volledig is aangezien alle activiteiten uitmonden in de verhuizing. De resultaten van de activiteiten in de voorbereiding vormen de input voor het verhuiskdraaiboek. Dit is de definitieve planning van de verhuisperiode. Het komt tot stand in overleg met de betrokken derden, het management en de werkgroepvoorzitters.

De verhuiskwerkgroep stelt een draaiboek op voor de verhuisperiode. Hierin worden de details van de inrichting en de indeling van de verhuisperiode samengevoegd. Het draaiboek geeft van dag tot dag en van uur tot uur een planning van de activiteiten, de uitvoerenden en de verantwoordelijke personen. Dit draaiboek wordt verspreid in de organisatie om het draaiboek zo volledig mogelijk te maken. Het vervolmaken van het draaiboek is een proces dat veel tijd kost en moeilijk te structureren is. De tijd in de voorbereidingsfase wordt echter terugverdiend door het vermijden van onduidelijkheden en fouten. Na de oplevering van het gebouw kan de verhuizing plaatsvinden. Het is aan te ra-

**Figuur 3.**  
**Fasering**  
**POUR-**  
**principe**

den de verhuizing niet direct na de oplevering te plannen in verband met een mogelijke uitloop het schoonmaken van het gebouw en het proefdraaien van de installaties. Is dit toch noodzakelijk dan bestaat soms de mogelijkheid het gebouw gefaseerd op te laten leveren. Hier zijn een groot aantal varianten voor mogelijk. Een en ander is met name afhankelijk van de samenwerking met de aannemer.

In voorgaande fasen was de gehele organisatie betrokken bij de definiëring van de inrichting en verhuizing. In de realisatiefase wordt de organisatie van de verhuizing sterk gecentraliseerd. Er zijn twee projectleiders: één van de verhuizer en één van de te verhuizen onderneming. Zij worden bijgestaan door coördinatoren op elke vestigingsplaats. De uitvoering van de verhuizing gebeurt volgens het opgestelde verhuiskdraaiboek. Afwijkingen van het draaiboek worden aan de projectleiders voorgelegd. Slechts zij heralloceren mensen en apparatuur. Een hiërarchische structuur met korte communicatielijnen is noodzakelijk vanwege de complexiteit van een bedrijfsverhuizing en de schaarse van hulpmiddelen. Een organisatie van kleine autonome teams met afgeronde taken, die aan de projectleiders rapporteren, blijkt goed te werken. De communicatie tussen de projectleider en de teams is hierbij van groot belang. Het gebruik van moderne communicatiemiddelen als draadloze telefoons en semafoons kan hierbij nuttig zijn. Tijdens de verhuizing moeten er zo min mogelijk medewerkers van het bedrijf aanwezig zijn. Zij vergroten de kans op verstoringen van het strak geplande verhuisproces. Verhuizing in een periode waarin niet wordt gewerkt of het vrijaf geven van de medewerkers moet worden overwogen. De nazorgfase neemt gemiddeld drie maanden in beslag. Het is de periode van het oplossen van onvoorziene problemen. Hiervoor moet capaciteit binnen de verhuiskwerkgroep worden gereserveerd. Het project moet administratief worden afgehandeld en er wordt een resultaatrekening opgesteld. Een evaluatie stelt de onderneming in staat om te leren van het project. De overgebleven activiteiten worden overgedragen aan de reguliere onderdelen van de bedrijfsorganisatie. Het projectteam wordt opgeheven.

### INSPANNING

Het bouwen, inrichten en verhuizen vraagt een grote inspanning van een bedrijf. Weinig bedrijven hebben de capaciteit en ken-

nis in huis om een bedrijfsverhuizing en inrichting volledig zelfstandig uit te voeren. Een model dat het gehele proces beschrijft vanuit het gezichtspunt van de te verhuizen organisatie geeft een indruk van de activiteiten die moeten worden uitgevoerd om het project met succes uit te voeren. Het geschetste model verzekert geen succes. Het is geen recept dat blindelings kan worden uitgevoerd. De achterliggende gedachte 'vooruitdenken' maakt duidelijk dat bij ieder project een grote intellectuele inspanning zal moeten worden geleverd. Op een laag niveau zullen alle bedrijfsverhuizingen verschillen. Op een hoger niveau, de deelaspecten en organisatiestructuur, zullen er grote overeenkomsten zijn. ●●●●●

### LITERATUUR

- [Twijnstra ea 1980] A. Twijnstra, A. Duijs; "De organisatie van het bouwproces (Een praktische handleiding over de organisatie bij complexe nieuwbouw voor opdrachtgevers, bouwpartners en het hoger onderwijs)", Brussel-Alphen aan de Rijn; Samsom; 1980
- [Staadegaard 1985] "Het weloverwogen bouwproces", Leiden; Spruyt, Van Mantgem & De Does; 1985
- [Farren 1988] "Planning & Managing Interior Projects", Kingston; R.S. Means company inc.; 1988
- [FPH 1990] "Facilities Planning Handbook", Orinda; Tradeline inc.; 1990
- [Wijnen ea 1972] "Verbeteren en vernieuwen van organisaties (Ook werk voor managers)", Deventer; Kluwer Bedrijfswetenschappen; 1988
- [Beckard 1977] "Organizational transitions (Managing complex change)", Massachusetts; Addison-Wesley publishing company; 1977
- [Lewin 1951] "Field theory in social change", New York; Harper and Row; 1951
- [Kepner ea 1965] C. Kepner, B. Tregoe; "The rational manager (A systematic approach to to problem solving and decision making)", London; Mc Graw Hill; 1965
- [Kemper 1991] "Bedrijfsverplaatsing in Nederland", artikel in Economische Statistische Berichten uitgave 6 maart 1991