

DE HAAGSE HOGESCHOOL

HUISVESTINGSCONCEPT

“REALISEREN VAN EEN EFFECTIEVE, GEINTEGREERDE EN OPTIMALE
WERKOMGEVING VOOR ACADEMIE FM”



Opsteller	:	Conrad Smit
Studentnummer	:	20046780
Project	:	Effectieve werkomgeving creëren voor academie FM
Periode	:	Februari - juni 2008
Datum	:	27 mei 2008
Status	:	Definitieve Adviesrapportage

Docentbegeleider	:	Dhr. R. Lommerse
------------------	---	------------------

DE HAAGSE HOGESCHOOL

HUISVESTINGSCONCEPTEN

“REALISEREN VAN EEN EFFECTIEVE, GEINTEGREERDE EN OPTIMALE
WERKOMGEVING VOOR ACADEMIE FM”

Opdrachtgever	: DE HAAGSE HOGESCHOOL <i>Facilitair Bedrijf, Deelunit Huisvesting</i> Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Contactpersonen	: Monique Weynschenk : Maaïke Barkema
Opsteller	: Conrad Smit
Studentnummer	: 20046780
Project	: Effectieve werkomgeving creëren voor Academie FM
Onderwerp	: Werk- en kantoorconcepten
Periode	: Februari - juni 2008
Datum	: 27 mei 2008
Status	: Definitieve Adviesrapportage
Onderwijsinstelling	: De Haagse Hogeschool Afdeling Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider	: Dhr. R. Lommerse
Medebeoordelaar	: Dhr. A.F. Oudt

AUTEURSREFERAAT

Onderzoek naar de realisatie van een nieuwe **manier van werken en huisvesten** binnen Academie FM van De Haagse Hogeschool. Onderzoeksvraag luidt: Hoe kan Deelunit Huisvesting tegemoetkomen aan de **huisvestingsbehoefte** van de academie Facility Management, het (onderwijs)beleid, zodat de medewerkers zo **effectief, optimaal en geïntegreerd** mogelijk gehuisvest kunnen worden. Achterliggende doelstelling is het vertalen van het academiebeleid, structuur, **processen** en strategische doelstellingen naar een bijpassend **huisvestingsconcept**.

Belangrijkste conclusies zijn **persoonsgebonden werkplekken** niet aansluiten bij het te voeren beleid en dat de werkruimte **project- en crossfunctioneel** ingericht gaan worden. De **processen** zullen afgestemd moeten worden op deze manier van werken. Aanbevolen wordt dan ook de

activiteitsgerelateerde manier van werken. Dit concept sluit het best aan bij zowel het **academiebeleid, strategische doelen** en de toekomstige manier van werken (**projectgestuurde ofwel crossfunctioneel**) als de **huisvestingsbehoefte** van de medewerkers. De conclusies en aanbevelingen bevinden zich op **strategisch, tactisch en operationeel** niveau en zijn opgesteld naar aanleiding van de IST/SOLL analyse.

INDEXREFERAAT:

Facility management, Scriptie, Onderwijsinstelling, De Haagse Hogeschool, Huisvestingsconcept, Academie FM, 4P model.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	09
Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet	11
§ 1.1 Het verzamelen van gegevens	11
§ 1.2 Het probleem	11
§ 1.3 Doelgroep	12
§ 1.4 Randvoorwaarden en afbakening onderzoeksgebied	12
§ 1.5 Probleemstelling	13
§ 1.6 Samenvatting	13
Hoofdstuk 2 Organisatieomschrijving & interne en externe ontwikkelingen	14
§ 2.1 Organisatieomschrijving	14
§ 2.2 Afdelingsomschrijving	15
§ 2.3 Academieomschrijving	16
§ 2.4 Relevante externe en interne ontwikkelingen	16
§ 2.5 Samenvatting	
Hoofdstuk 3 Theoretisch kader	19
§ 3.1 Introductie	19
§ 3.2 Ontwikkelingen van het kantoorconcept	19
§ 3.3 Veranderingen	20
§ 3.3.1 ICT faciliteiten	
§ 3.3.2 Organisatie	
§ 3.3.1 Werkprocessen	
§ 3.3.1 Werkomgeving	
§ 3.4 Methodiek om de huidige situatie (IST) kantoorconcept in kaart te brengen	21
§ 3.5 Methodiek om de gewenste situatie (SOLL) kantoorconcept in kaart te brengen	22
§ 3.5.1 Doelstellingen	
§ 3.5.2 Cruciale keuzes	
§ 3.5.3 Kantoorcomponenten	
§ 3.5.4 Mogelijke theoretische oplossingen & uitwerking	
§ 3.5 Trends en toekomst kantoor	24
§ 3.6 Samenvatting	26
Hoofdstuk 4 Huidige situatie (IST) Academie FM	27
§ 4.1 Haagse Hogeschool breed	27
§ 4.2 Deelunit Huisvesting	27
§ 4.3 Academie FM	27
§ 4.3.1 Process	
§ 4.3.2 Place	
§ 4.3.3 Profit	
§ 4.3.4 Planet	
§ 4.4 Samenvatting	35
Hoofdstuk 5 Ontwikkelingsproces Academie FM naar gewenste oplossingen (SOLL)	36
§ 5.1 Huisvestingsbeleid	36
§ 5.1.1 Processen	
§ 5.1.2 Kosten	
§ 5.1.3 Tevredenheid medewerkers	
§ 5.1.4 Milieu	
§ 5.1.5 Identiteit	
§ 5.1.6 Flexibiliteit	

§ 5.2 Cruciale keuzes	38
§ 5.2.1 Gebruik van de werkplek	
§ 5.2.2 Plaats van de werkplek	
§ 5.2.3 Inrichting van de werkplek	
§ 5.2.4 Informatiebeheer	
§ 5.2.5 Keuzevrijheid	
§ 5.3 Kantoorcomponenten en –elementen	41
§ 5.3.1 Werkplekomgeving	
§ 5.3.2 Werkplektype	
§ 5.4 Samenvatting	42
Hoofdstuk 6 Analyse IST/SOLL	43
§ 6.1 Huisvestingsbeleid	43
§ 6.2 Cruciale keuzes	46
§ 6.3 Kantoorcomponenten en –elementen	48
§ 6.4 Mogelijke oplossingen en uitwerkingen	49
§ 6.5 Samenvatting	50
Hoofdstuk 7 Conclusie en Aanbevelingen	51
§ 7.1 Conclusie	51
§ 7.2 Aanbevelingen	52
Hoofdstuk 8 Consequenties	56
§ 8.1 Organisatorische consequentie	56
§ 8.2 Personele consequenties	56
§ 8.3 Bedrijfseconomische consequenties	56
§ 8.3.1 Kosten- en batenanalyse	
§ 8.3.2 Return On Investment	
Hoofdstuk 9 Implementatie	58
§ 9.1 Implementatieproces	58
§ 9.2 Tijdspad	59
Literatuurlijst & Bronnenlijst	60
Bijlage	62

MANAGEMENTSAMENVATTING

Bij Deelunit Huisvesting is onderzocht of Academie FM een nieuwe manier van huisvesten en van werken nodig heeft. Bij dit onderzoek zijn problemen, randvoorwaarden en afbakening van het onderzoek gerealiseerd. Hieruit is de volgende probleemstelling ontstaan:

...“Hoe kan Deelunit Huisvesting tegemoetkomen aan de huisvestingsbehoefte van de academie Facility Management, het (onderwijs)beleid, zodat de medewerkers zo effectief, optimaal en geïntegreerd mogelijk gehuisvest kunnen worden”...

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden, is gestart met een oriëntatie binnen de Academie FM en Deelunit Huisvesting. Bij beide partijen zijn er interviews gehouden onder relevante medewerkers voor dit onderzoek. Ook is een tweedejaars enquête gebruikt, waarbij relevante resultaten zijn meegenomen in de afwegingen voor een andere manier van werken. Vanuit deze interview en enquête zijn de wensen en eisen van de medewerkers van Academie FM ten aanzien van een andere manier van werken opgesteld. Na de interviews is een bezettingsgraadonderzoek gehouden en zijn er twee methodieken gebruikt om de IST en SOLL situatie in kaart te brengen.

Het onderzoek leverde de volgende conclusies op:

- Academie FM wil de werkruimte project- en crossfunctioneel inrichten. De processen zullen afgestemd moeten worden op deze manier van werken.
- De standaard “persoonsgebonden” werkplek niet meer te realiseren valt.
- De steekproefsgewijze bezettingsgraad van Academie FM 32% is, waarbij de medewerker zelf echter 64% van de tijd dacht bezig te zijn op de administratieve werkplek.
- De kantoorruimte veel efficiënter en effectiever ingericht en gefaciliteerd kunnen worden.
- Dat er te weinig van de ICT mogelijkheden gebruik gemaakt wordt.
- Er twee soorten werkruimte zijn (leer- en kantoorruimte) die gescheiden van elkaar berekend worden
- Medewerkers een versnipperd statisch archief hebben waar teveel bewaard wordt. Men moet meer digitaliseren. → Papierarm
- Binnen de strategische doelstellingen van de HHS en het Facilitair bedrijf wordt er veel geschreven over het beleid betreffende duurzaam ondernemen. De academies en in het specifiek Academie FM hebben echter niets in de doelstellingen staan over duurzaam of verantwoordelijk ondernemen.

De conclusies hebben tot de volgende belangrijkste aanbevelingen geleid:

- De standaard “persoonsgebonden” werkplaats zal plaats maken voor activiteitgerelateerd werken
Dit concept sluit het beste aan bij zowel het academiebeleid, strategische doelen en de toekomstige manier van werken (projectgestuurde ofwel crossfunctioneel) als de huisvestingsbehoefte van de medewerkers.
- Er behoefte is aan concentratie- en stilteplekken, projectruimten en ontmoetingsruimten.
- Besparen op werkplekken, werkruimte of vierkante metergebruik op Academie FM of het anders inrichten en faciliteren van de kantoorruimten.
- ICT mogelijkheden kunnen het activiteitgerelateerd werken volledig ondersteunen door een elektronisch bord op te laten hangen bij de servicedesk. De student kan hierop zien of de docent aanwezig is en in welke werkruimte deze medewerker zich bevindt. Zo zal ondanks de flexibiliteit van de docent de face-to-face contact tussen de student en docent optimaal blijven.
- Het creëren van een derde type ruimte, die geen onderscheid meer maakt tussen de verschillende werkruimten.
- Een centraal statisch archief waarbij papierver- en gebruik verminderen. Ook bespaard dit ruimte en schoonmaakkosten door de clean desk policy.
- Een werkgroep handvest duurzaamheid.

Antwoord op onderzoeksvraag

Door de huidige situatie (mogelijke punten) en gewenste situatie (aanbevelingen) naast elkaar neer te leggen krijg je een optimale, effectieve en geïntegreerde werkplekconcept- en omgeving voor Academie FM. Het antwoord op de onderzoeksvraag luidt dan ook:

... "De huisvestingsbehoefte zal gecombineerd moeten worden met de drie mogelijke problemen vanuit Deelunit Huisvesting. De medewerkers hebben behoefte aan een nieuwe manier van werken en werkplekruimte. In het kader van Reconnect kan Deelunit Huisvesting hen een andere manier van huisvesten aanbieden, door verschillende soorten kantoorvormen aan te bieden die gerelateerd zijn aan de activiteiten die men verricht, zo zal iedereen in zijn behoefte worden voorzien. De medewerkers van Academie FM zullen vaker op De Haagse Hogeschool werken dan thuis (dit door de projectgestuurde-crossfunctionele werkstructuur) Dit bevordert ook de communicatielijnen en contacten "face-to-face" op korte en lange termijn voor de student.

Op deze manier kan men effectief, (de ruimten zo goed en efficiënt mogelijk faciliteren en inrichten) optimaal (gewenste communicatielijnen bewaken, bezettingsgraad, transparantie & benutting ICT mogelijkheden) en geïntegreerd (contact tussen student en docent bewaren en bewaken) gehuisvest worden"...

VOORWOORD

Na bijna vier jaar de opleiding Facility Management gevolgd te hebben, werd het tijd om af te studeren. Mijn oriëntatiestage vond plaats bij een commerciële instelling. Mijn managementstage werd afgerond in een bancaire instelling. Voor mijn afstudeerstage ging ik opzoek naar een andere organisatie; een onderwijsinstelling.

Na een lange zoektocht met weinig resultaat, ben ik door het stagebureau geattendeerd op een opdracht werkplekconcepten bij Deelunit Huisvesting van De Haagse Hogeschool. Deze opdracht sprak mij gelijk aan na het doordrukken van deze opdracht door mijn uiteindelijke beoordelaar en een enthousiast kennismakingsgesprek werd ik aangenomen voor deze opdracht.

Hier was ik uitermate gelukkig mee, omdat ik al veel affiniteiten heb met dit onderwerp. Door mij volledig op het onderwerp te concentreren heb ik personen gesproken die me ieder waardevolle stukjes informatie konden meegeven.

Allereerst wil ik Monique Weynschenk bedanken voor de mogelijkheid om stage te kunnen lopen bij De Haagse Hogeschool, de hulp tijdens mijn afstudeeropdracht en het vertrouwen in mij. Daarnaast wil ik Maaïke Barkema bedanken voor het wekelijks begeleiden van mijn stagetraject. Vervolgens wil ik de collega's van Deelunit Huisvesting bedanken voor de prettige werksfeer en nodige informatieverschaffing van mijn onderzoek. Uiteindelijk wil ik Rob Lommerse en Aad Oudt bedanken voor de begeleiding vanuit school en natuurlijk voor het nakijken en becommentariëren van mijn afstudeerscriptie.

Conrad Smit

Den Haag, 27 mei 2008

INLEIDING

Voor u ligt de scriptie dat is geschreven tijdens de afstudeerstage, welke is afgerond bij De HHS. Deze afstudeerstage besloeg een periode van 12 weken en valt in het vierde tevens eindjaar van de opleiding Facility Management aan de HHS.

Ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan de HHS dient iedere student een adviesrapport te schrijven over een facilitair beleidsprobleem dat de student, in opdracht van een organisatie, op systematische en methodieken wijze dient op te lossen. Het eindresultaat vormt een rapport, waarin aanbevelingen worden gedaan ter oplossing van het probleem.

Om te komen tot een **specifieke probleemstelling** moeten er twee stappen doorlopen worden:¹

Stap 1 → Aanleiding, probleem, doel, doelgroep en eindproduct

Stap 2 → Afbakening en concretisering (randvoorwaarden) onderzoek

Aanleiding

De actie “**werkplekconcepten**” stond aan het begin van het jaar weggezet als een van de acties in **Masterplan Huisvesting III**. Dit plan wordt dit jaar nog geïntroduceerd en is bestemd voor de middenlange termijn. (3 tot 5 jaar) Vanuit **Academie FM** is er een vraag gekomen om anders gehuisvest te worden. Dit was ook tevens de aanleiding om Academie FM als pilot te nemen voor het onderzoeken naar een effectieve, geïntegreerde en optimale huisvesting bij deze academie. Deze twee aanleiding heeft er voor gezorgd dat er meerdere onderdelen zijn voor het probleem.

Probleem

Binnen dit kader wordt er niet van het probleem, maar onderdelen van het probleem gesproken. Er zijn namelijk drie onderdelen die alle met elkaar te maken hebben en deze facetten dienen absoluut meegenomen te worden in de allesomvattende probleemstelling, maar ook het uiteindelijke advies. De drie onderdelen van het probleem zijn:

- **Heroriëntatie**
- **Reconnect**
- **Mogelijk ruimtegebrek**

Doel

Het doel van het rapport is om een **advies** te schrijven om deze drie onderdelen van het probleem in kaart te brengen en mogelijk op te lossen. De huidige en gewenste situatie in kaart brengen zodat er mogelijke oplossingen, aanbevelingen en consequenties komen op verschillende facetten. Deze worden allemaal weggezet in een implementatietraject. Zo zal er een adviesrapport komen die bruikbaar is voor alle relevante doelgroepen.

Doelgroepen

Binnen dit onderzoek zijn er **twee relevante doelgroepen**. De student en de medewerker van de HHS. Deze doelgroepen zijn in dit onderzoek nauw met elkaar verweven en kunnen ook niet onafscheidelijk van elkaar gezien worden.

Eindproduct

Het eindproduct zal bruikbaar moeten zijn deelunit Huisvesting. Zodat er een specifiek aantal relevante aanbevelingen voor De HHS komen die dit probleem mogelijk op kunnen lossen

¹ **Bron:** Bouter, R.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2007-2008 Blz.28 [10-03-'08]

Stap 2Randvoorwaarden en afbakening onderzoeksgebied

Hieronder worden de vier randvoorwaarden aangegeven. Randvoorwaarden en bij het realiseren van een effectieve, geïntegreerde en optimale werkomgeving voor de Academie FM zijn:

- **Het waarborgen van de contacten tussen medewerker en student**
- **Kantoorruimte**
- **De medewerkers van de Academie FM**
- **Reconnect**

Bij deze vier randvoorwaarden zal er zo goed mogelijk afgebakend worden. Het onderzoek zal zich intern (De Haagse Hogeschool) afspelen en toegespitst worden op Academie FM.

Probleemstelling

Door stap 1 en 2 zo goed mogelijk in kaart te brengen zal er een haalbare en relevante probleemstelling geformuleerd kunnen worden. Bij de adviesgerichte probleemstelling wordt antwoord gegeven op de vraag wat er in de toekomst moet gebeuren of wat er moet/kan veranderen. De hoofdvraag bij dit soort onderzoek komt dus neer op: Wat en hoe kan/moet er verbeterd of veranderd worden?

De onderzoeksvraag hierbij luidt:

...“Hoe kan deelunit Huisvesting tegemoetkomen aan de huisvestingsbehoefte van Academie Facility Management en het (onderwijs)beleid, zodat de medewerkers zo effectief, optimaal en geïntegreerd mogelijk gehuisvest kunnen worden”...

Deelvragen

- ***Wat zijn de relevante interne en externe organisatieontwikkelingen?***
- ***Wat is de huidige (IST) werkplek- en beleidssituatie van Academie FM?***
- ***Welke ontwikkelingen en veranderingen zijn er op de markt?***
- ***Welke relevante methodieken en werkplekconcepten zijn er en welke past het beste bij het beleid en de verschillende processen van Academie FM?***
- ***Wat is de gewenste situatie (SOLL) en met welke methodiek zal deze worden bereikt?***
- ***Wat zijn de verschillende consequenties?***
- ***Wat voor implementatieproces moet er doorlopen worden?***

Opbouw adviesrapport

Het rapport is als volgt gestructureerd:

- In hoofdstuk 1 wordt de opzet en verantwoording van het onderzoek gegeven
- Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van de HHS en van de relevante afdelingen. (Facilitair Bedrijf, deelunit Huisvesting en Academie FM)
- Hoofdstuk 3 bestaat uit een literatuuronderzoek naar het bepalen van de doelstellingen tot en met de mogelijke theoretische oplossingen
- In hoofdstuk 4 zal het huidige (IST) beleidskader- en processen van de Academie FM in kaart gebracht worden.
- Hoofdstuk 5 zal samen met de literatuur uit hoofdstuk 3 een empirisch onderzoek toegepast worden op Academie FM. Hier zullen mogelijke gewenste (SOLL) oplossingen voor een effectieve werkplekomgeving uit voort komen.
- In hoofdstuk 6 zullen de IST en de SOLL geanalyseerd worden.
- Hoofdstuk 7 zullen achtereenvolgens de conclusie en aanbevelingen in kaart gebracht worden.
- In hoofdstuk 8 zullen de organisatorische, personele en bedrijfseconomische consequenties opgesteld worden aan de hand van hoofdstuk 6,7 en 8.
- In hoofdstuk 9 zal het implementatietraject en tijdspad gefaseerd worden beschreven.
- Het rapport wordt afgesloten met een literatuur- en bronnenlijst.

HOOFDSTUK 1 ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk zal de onderzoeksopzet van deze rapportage beschreven worden. Als eerst zullen de onderzoeksvormen die in deze rapportage voorkomen beschreven worden. Daarna zal het probleem, (sub)probleemstellingen, doelstellingen, de relevantie van dit onderzoek en de afbakeningen van het onderwerp aanbod komen. Als laatste zal er gekeken worden naar de doelgroep waar dit onderzoek op in wil spelen.

§ 1.1 Het verzamelen van gegevens

Onder het begrip onderzoek wordt, binnen de context van een afstudeeropdracht, verstaan:

'het verzamelen van gegevens die nodig zijn om een bepaald probleem op te kunnen lossen. Met andere woorden: de onderzoeker heeft geschikte informatie nodig om tot de beste oplossing voor het facilitaire beleidsprobleem te komen.'²

In dit rapport wordt een probleem als volgt omschreven; 'een onwenselijk geacht verschil tussen de feitelijke (huidige)situatie en de gewenste situatie'.³

Om een heldere, specifieke en alles omvattende probleemstelling en daarbij subprobleemstellingen te kunnen definiëren en hier antwoord op te kunnen geven is het doen van onderzoek noodzakelijk. In deze paragraaf is uiteengezet welke vormen van onderzoek er gedaan moeten worden om te komen tot de (sub)probleemstellingen en de antwoorden hierop. Er zijn twee hoofdvormen van onderzoek; theoretisch en empirisch onderzoek. Beide vormen van zijn gebruikt in dit onderzoek. Daarnaast kan een onderzoek ook getypeerd worden, waarbij gekozen kan worden tussen kwalitatief of kwantitatief en beschrijvend, explorerend of toetsend.

In dit advies is er gekozen voor een **theoretisch** en **empirisch** onderzoek. Verder zal het onderzoek **kwalitatief**, **beschrijvend** en **explorerend** getypeerd en uitgevoerd worden. In de bijlage zullen de definities van de verschillende gebruikte onderzoeken worden omschreven.⁴

§ 1.2 Het probleem ⁵

Binnen dit kader wordt er niet van het probleem, maar onderdelen van het probleem gesproken. Er zijn namelijk drie onderdelen die alle met elkaar te maken hebben en deze facetten dienen absoluut meegenomen te worden in de allesomvattende probleemstelling, maar ook het uiteindelijke advies. De drie onderdelen van het probleem zijn:

- Heroriëntatie
- Reconnect
- Mogelijk ruimtegebrek

Heroriëntatie

Het gebouw bestaat al ruim 10 jaar. Al deze jaren is het op gebied van kantoorinnovatie niet meegegaan met de nieuwste trends en ontwikkelingen.

Reconnect

Het probleem is dat er op dit moment een "standaard pakket" aan werkplekken is waar de medewerkers en academies uit kunnen kiezen.⁶ Dit probleem gaat binnen korte tijd aangepakt worden door Reconnect. Reconnect heet zo omdat men zich beter en sterker wil gaan associëren met de klant. Men wil zowel de medewerkers als de academies meer keuzes geven en deze op maat ondersteunen. Het Facilitair Bedrijf en de Deelunit Huisvesting zullen meer naar de beleidskaders en processen van de verschillende academies kijken en hierop op maat inspelen en adviseren.

² Bron: Bouter, R.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2007-2008 Blz.32 [10-03-'08]

³ Bron: Genet, C.: Methoden van onderzoek en de Markt [10-03-'08]

⁴ Bijlage 01: Begrippen Toelichting soorten onderzoeken [17-03-'08]

⁵ Bijlage 02: Academie FM Waarom Academie FM als pilot [17-04-'08]

⁶ Bijlage 03: Bestelboek 2008 Standaard pakket huisvesting [17-04-'08]

“...In het kader van reconnect wil de deelunit Huisvesting in de toekomst maatwerk leveren aan de medewerkers, zo kan men aan de hand van het aantal FTE's en het geleverde werk kiezen uit het werkplekconcept waarmee men uit de voeten wil...”

Bron: Maaike Barkema, medewerker deelunit Huisvesting

Mogelijk ruimtegebrek

Het derde onderdeel van het probleem is het mogelijke ruimtegebrek om zowel medewerkers als studenten te huisvesten. Zoals in hoofdstuk 1 valt te lezen stijgt ieder jaar het studentenaantal. Wanneer dit het geval is zullen er ook meer ondersteunend en onderwijzend personeel aangetrokken moeten worden. Zo zal er op lange termijn een ruimtegebrek ontstaan.

§ 1.3 Doelgroep

De HHS heeft te maken met vele gebruikers en doelgroepen. Zoals in de vorige paragraaf is omschreven zal de doelgroep afgebakend worden. De twee relevante doelgroepen binnen dit onderzoek zijn de medewerkers tevens docenten en studenten op de Academie FM. De studenten zullen ter ondersteuning zijn om te onderzoeken hoe ze over dit probleem denken en wat ze vinden van bijvoorbeeld het contact tussen de docent en student. De resultaten van dit onderzoek en de gehanteerde methodiek kunnen worden gebruikt als pilot voor andere academies met dezelfde randvoorwaarde, afbakening en doelgroepen.

§ 1.4 Randvoorwaarden en afbakening onderzoeksgebied

Om de drie onderdelen van het probleem zo goed mogelijk af te kaderen en af te bakenen dienen er randvoorwaarden opgesteld te worden. Dit kader zorgt ervoor dat het advies specifieker en nauwkeuriger wordt.

In de probleemstelling dient met de volgende randvoorwaarde rekening gehouden te worden:

- **Het waarborgen van de contacten tussen medewerker en student**
Bij zowel de huidige als het gewenste werkplekconcept dient er altijd rekening gehouden te worden dat het contact tussen de student en de medewerker (docent) optimaal blijft.
- **Kantoorruimte**
Op de HHS zijn er twee soorten ruimtes: onderwijsruimte (deze dienen voor de studenten en hier wordt onderwijs in gegeven) en de kantoorruimte (dit zijn de administratieve werkplekken waar de medewerkers en docenten hun administratieve werk verrichten)
- **De medewerkers**
Binnen de HHS zijn er twee relevante doelgroepen waar rekening mee gehouden dient te worden. De doelgroep waar dit onderzoek naar uitgaat, zijn de medewerkers tevens docenten van de Academie FM. Wel moet in dit onderzoek de student meegenomen worden, alleen hier is niet de aandacht op gevestigd.
- **Reconnect**
In de randvoorwaarden dient deze manier van werken ook meegenomen te worden. Het Facilitair Bedrijf wil een vernieuwende en innovatieve benadering naar de klant toe realiseren. Dit zal in de toekomst op maat gerealiseerd worden. Hier moet nu al op ingespeeld worden, zodat het advies op “Reconnect-wijze” geïmplementeerd kan worden.

§ 1.5 Probleemstelling

De probleemstelling die is opgesteld voor het onderzoek en beantwoord zal worden in dit rapport luidt als volgt:

...“Hoe kan deelunit Huisvesting tegemoetkomen aan de huisvestingsbehoefte van Academie Facility Management en het (onderwijs)beleid, zodat de medewerkers zo effectief, optimaal en geïntegreerd mogelijk gehuisvest kunnen worden”...

Deze probleemstelling is opgedeeld in kleinere subvragen die ieder een antwoord geven op een deelaspect van de probleemstelling. In onderstaande tabel staan de subvragen opgesomd met daarachter welk onderzoek ten grondslag heeft gelegen aan het oplossen van de subprobleemstellingen waar deze informatie terug te vinden is in dit rapport.

Subvraag	Soort onderzoek *	Hoofdstuk
Wat zijn de relevante interne en externe organisatieontwikkelingen?	Theoretisch, empirisch & beschrijvend	2
Wat is de huidige (IST) werkplek en beleidssituatie van Academie FM?	Empirisch & kwalitatief en beschrijvend	4
ontwikkelingen en veranderingen zijn er op de ?	tisch hrijvend	1 & 3
relevante methodieken en werkplekconcepten zijn er ke past het beste bij het beleid en de verschillende ssen van Academie FM?	tisch, empirisch hrijvend	3,4 en 5
de gewenste situatie (SOLL) en met welke diek zal deze worden bereikt?	sch tatief en beschrijvend	5
in de verschillende consequenties?	erend	6
Wat voor implementatieproces moet er doorlopen worden?	Explorerend	7

* Zie Bijlage voor uitwerkingen van de begrippen

Het beantwoorden van bovenstaande vragen zorgt ervoor dat de probleemstelling van dit rapport beantwoordt kan worden.

§ 1.6 Samenvatting

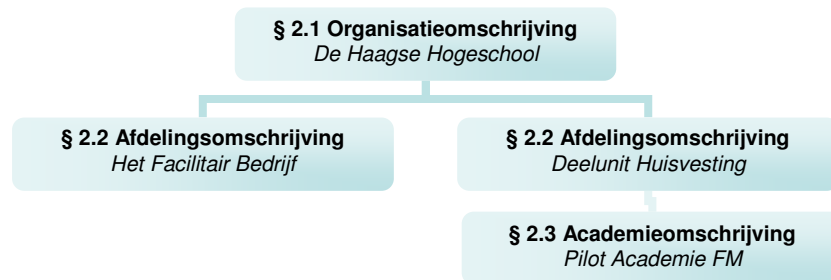
Deze rapportage is gebaseerd op **theoretische** en **empirisch onderzoek**, waarbij empirische onderzoek een basis vormt voor de theoretische ondersteuning. Het probleem van dit rapport is in drie onderdelen gesplitst, namelijk: **heroriëntatie**, **Reconnect** en het **mogelijke ruimtegebrek**. Er is gekozen om een pilot te draaien bij **Academie FM**, omdat vanuit deze academie de vraag kwam of de medewerkers anders gehuisvest konden worden. In deze vraag zullen veel facetten opgenomen dienen te worden. Zo zal er naar de kernwaarde, procesvorming, doelgroep en randvoorwaarden gekeken worden alvorens een goed besluit en advies te geven. De **resultaten** van het **onderzoek** zijn **beschrijvend** en **explorerend** van aard. In eerste instantie wordt er een beschrijving gegeven van de theoretische achtergrond. Deze worden daarna toegepast binnen de situatie van de HHS en Academie FM.

In het volgende hoofdstuk zal deze situatie beschreven worden aan de hand van een organisatie, afdeling- en academieomschrijving. De interne en externe ontwikkelingen zullen hier ook in kaart gebracht worden.

HOOFDSTUK 2

ORGANISATIEOMSCHRIJVING EN RELEVANTE INTERNE EN EXTERNE ONTWIKKELINGEN

Voor het schrijven van dit adviesrapport is het belangrijk te weten wat o.a. de missie, strategie, kernwaarde en het beleid is van zowel de HHS als de Deelunit Huisvesting. Voor de lezers is het belangrijk om te weten in welke omgeving de afstudeerstage is uitgevoerd. Verder zal er gekeken worden naar de interne en externe ontwikkelingen binnen de hogeschool en het Facilitair Bedrijf. Hierin wordt de huidige situatie onder de aandacht gebracht om de lezers, welke niet bekend zijn met het onderwerp, een beeld te schetsen over de inhoud en ontwikkelingen van het vakgebied. Hieronder zal schematisch dit hoofdstuk worden weergegeven



§ 2.1 Organisatieomschrijving ⁷

In het kader van de afstudeeropdracht heb ik gewerkt in opdracht van de Deelunit Huisvesting op de HHS. In deze paragraaf zal allereerst de organisatie beschreven worden.

De Haagse Hogeschool ⁸

De Hogeschool gevestigd te Rijswijk, Zoetermeer, Den Haag en Leiden (waar een opleiding communicatie is gevestigd) is een hogeschool die een regionaal verankerde instelling is. Deze vier steden vormen samen "de geografische ruit". In deze rapportage zal van deze geografische ruit alleen het hoofdgebouw in Den Haag besproken worden. De HHS heeft in het beleidskader HOP 6 (Hogeschool Ontwikkelings Plan) haar toekomstplannen gelanceerd. In dit plan komen de missie, strategie, kernwaardes, doelen en de vele ambities van de HHS naar voren. Met dit beleidsplan wil men inspelen op de actuele onderwijsagenda in Europa en Nederland en uiteraard ook op de situatie in de regio. Wanneer men als organisatie goed wil inspelen op al deze facetten moet men om te beginnen een goed afgebakende missie hebben waar men altijd rekening mee dient te houden. De missie van De HHS luidt; ⁹



"...De studenten door kwalitatief hoogwaardig en innovatief hoger beroepsonderwijs de mogelijkheid bieden hun talenten maximaal te ontwikkelen. De Haagse Hogeschool leidt haar studenten op tot gekwalificeerde en onafhankelijke professionals voor de maatschappij en de arbeidsmarkt. De hogeschool is een gewaardeerde kennisinstelling in de regio Leiden, Zoetermeer, Delft en Den Haag..."

⁷ Bijlage 04: HOP 6 2005-2009 Beleidskader Haagse Hogeschool [15-03-'08]

⁸ Bijlage 05: Jaarverslag 2006/2007 Organogram van De Haagse Hogeschool Blz. 67 [15-03-'08]

⁹ Bijlage 06: HOP 6 2005-2009 Missie van De Haagse Hogeschool [15-03-'08]

De strategische kernwaarden waar de hogeschool uit opereert zijn; *studentgericht, omgevingsgericht, innovatiegericht en kwaliteitsgericht*.

*talentontwikkeling
binding
belevens*

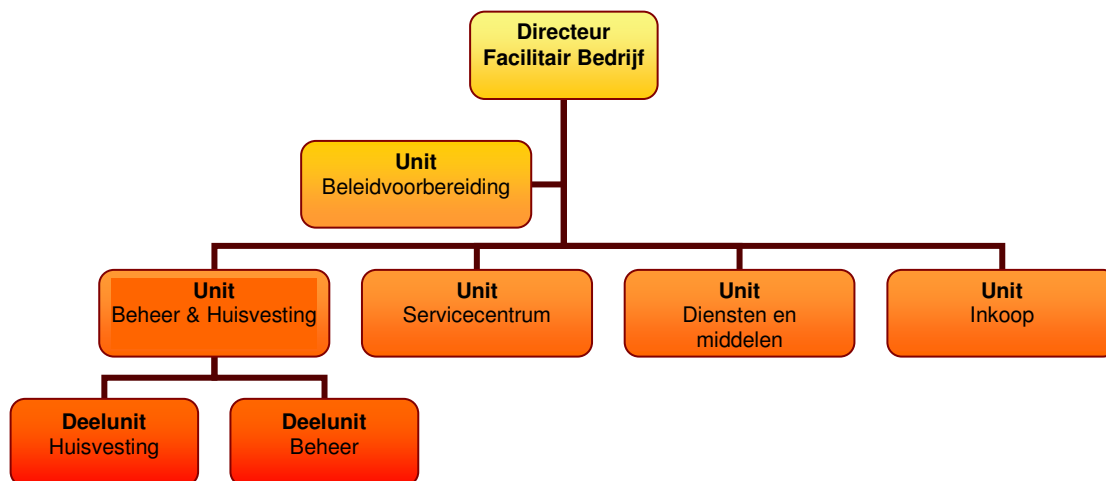
De strategie gebaseerd op drie pijlers zijn; *talentontwikkeling, beleving en binding*. Deze drie pijlers zijn gericht op de twee grootste klanten van de HHS namelijk; de student en de medewerker. Dit zijn tevens ook de doelgroepen die in deze rapportage aan bod komen.

§ 2.2 Afdelingsomschrijving

Nadat in de vorige paragraaf de HHS beschreven is zal in deze paragraaf in vogelvlucht zowel het Facilitair Bedrijf, de deelunit Huisvesting als Academie FM toegelicht en beschreven worden.

Het Facilitair Bedrijf¹⁰

Het Facilitair Bedrijf is een ondersteunende dienst die het primaire proces op de HHS ondersteunt. De organisatiestructuur bij het Facilitair Bedrijf is opgedeeld in units en deelunits. Hieronder vind u een globaal organogram tot en met de deelunit Huisvesting waar de stage gerealiseerd wordt. Het Facilitair Bedrijf telt rond de 88 medewerkers verspreid over alle units en deelunits en heeft een bezetting van rond de 85 FTE. De onderzoeksresultaten zullen vele afdelingen en units passeren. Het organogram van hieronder zal kort toegelicht worden:



"...Het Facilitair Bedrijf is een redelijk informele organisatie. Er is momenteel weinig structuur en helderheid. Met enkele steekwoorden: vriendelijk, flexibel en klantgericht..."

Bron: Rene Witteveen, medewerker Unit Beheer & Huisvesting

Deelunit Huisvesting

De deelunit, waarop de afstudeeropdracht uitgevoerd gaat worden bestaat uit vier medewerkers en een hoofd unit Huisvesting. Deze zorgt ervoor dat de targets, planning en doelstellingen gehaald dienen te worden. Dit kan uiteraard niet zonder wederom een beleidskader. Binnen de Deelunit Huisvesting spreekt men van "Masterplan". In dit plan worden missie, doelstellingen, visie, (externe) ontwikkelingen e.d. beschreven. De missie van de Deelunit Huisvesting luidt;¹¹

¹⁰ **Bijlage 07:** Facilitair Bedrijf Organogram Facilitair Bedrijf [17-03-'08]

¹¹ **Bron:** Masterplan Huisvesting II [13-03-'08]

...” Het bieden van een optimale huisvesting, waardoor ruimte wordt gecreëerd voor groei en ontplooiing van de Haagse Hogeschool en de daar werkende gebruikers”

De verschillende taakgebieden waar deze unit zich in grote lijnen mee bezig houdt zijn; het beheer van de ruimtes, coördineren van de verhuizingen, inrichten van de panden van de HHS, de bewegwijzering en het verhuur van de commerciële ruimtes. De doelstelling die men bij de Deelunit Huisvesting nastreeft is: *Het willen huisvesten van de interne klant; studenten en medewerkers.*

§ 2.3 Academieomschrijving ¹²

Zoals reeds in de inleiding vermeld is, is een vraag om anders gehuisvest te worden vanuit het MT van deze academie de aanleiding om de opleiding Facility Management als pilot te nemen in dit onderzoekstraject. (Men weet dat het anders moet, maar hoe weet men niet precies) Wanneer men dit onderzoek wil houden dient men rekening te houden met het beleidskader van deze academie. De missie, visie en strategische doelen kunnen de vertaalslag maken bij een effectieve manier van huisvesten.

missie van Academie FM luidt dan ook:

*‘Ons FM-onderwijs inspireert (potentiële) **studenten, medewerkers** en organisaties binnen het **werkveld** tot verdere **professionele ontwikkeling**, zodat zij hun dromen en doelstellingen in een voortdurend **veranderende wereld** kunnen waarmaken’.*

De visie “**BELEEF FM**”, strategische doelen en doelstellingen worden toegelicht in de bijlage ¹³

§ 2.4 Relevante externe en interne ontwikkelingen ¹⁴

Het (huisvesting)beleid van de HHS wordt beïnvloed door vele factoren. De voornaamste factor zijn de ontwikkelingen binnen het interne onderwijsbeleid van de HHS. Daarnaast spelen externe ontwikkelingen een rol bij het formuleren van de visie en doelstellingen ten aanzien van het huisvestingsbeleid. In deze paragraaf gaan we in op zowel interne als externe ontwikkelingen die meegenomen dienen te worden in het bepalen van de juiste eindadviezen. Deze twee ontwikkelingen zullen per onderdeel worden aangegeven.

De Haagse Hogeschool

Ontwikkelingen in de maatschappij, in het algemeen en in het onderwijs in het bijzonder, dat zijn de ontwikkelingen waar de HHS zich mee bezig moet houden. Een van de grote **externe** factoren voor deze ontwikkeling is het **ministerie van OCW**. (Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) Deze bepalen mede de ontwikkelingen van de HHS op twee vlakken, namelijk: ¹⁵

- Een ambitieuze studiecultuur
- Excellent onderzoeksklimaat

Ambitieuze studiecultuur

De eerste twee jaren van de studie haken vaak veel studenten af, volgens ministerie van OCW moet dit afgelopen zijn. De ambitie van het kabinet is om de uitval van eerste- en tweedejaars studenten te halveren in zeven jaar. (2007-2014) Uitval wordt bestreden door meer contacturen tussen docent en student, voornamelijk in de eerste twee studiejaar intensievere begeleiding.

Excellent onderzoeksklimaat

Om een excellent onderwijs te krijgen dient er veel onderzocht te worden. HBO-instellingen kunnen met onderzoeksactiviteiten op het gebied van ontwerp en ontwikkeling een belangrijke rol spelen bij het vergroten van het innovatieve vermogen van het midden- en klein bedrijf. Het budget voor praktijk- en excellente onderzoek wordt dan dus elk jaar verhoogd met €12,5 miljoen en vanaf 2012 wordt dit verhoogd naar €20 miljoen euro.

¹² **Bijlage 08:** Academie FM Organogram Academie FM [15-03-’08]

¹³ **Bijlage 09:** Academie FM Missie, visie en strategische doelen & doelstellingen [15-03-’08]

¹⁴ **Bron:** Masterplan Huisvesting II [13-03-’08]

¹⁵ **Bijlage 10:** Ministerie van OCW Ontwikkelingen onderwijs voor studenten [10-04-’08]

In een tabel zullen de rest van de relevante ontwikkelingen worden gesplitst tussen intern en extern.

Interne ontwikkelingen HHS	Externe ontwikkelingen HHS
De groei van het aantal studenten . Dit onder andere door het slechte imago van IN Holland. Studenten kiezen dus liever voor een beter imago, hierdoor stijgt het aantal studenten per jaar enorm, deze moeten in de toekomst gehuisvest kunnen worden. ^{16 17}	Doordat De HHS zo dichtbij gelegen is aan het spoor (internationale trein, intercity en sneltrein) hier stoppen, zullen meer studenten van deze voorziening gebruik maken. Ook bussen en trams stoppen voor de deur van de HHS. Door de locatie van het OV zal de ontwikkeling verder stijgen. Ook voor studenten uit het noorden, zuiden en omliggende landen.
Veel meer studenten studeren door , tevens zijn er meer mensen die duaal (uit het werkveld) studeren. De bezetting neemt toe, gunstig voor de ontwikkeling van de HHS, minder gunstig voor het huisvestingsbeleid. ¹⁸	De HHS is al een paar jaar achter elkaar tot de tweede beste school van Nederland verkozen. Deze ontwikkeling zorgt er voor dat veel grote en gerenommeerde bedrijven vaak azen op afgestudeerde studenten van de HHS en dat de studenten aantallen ieder jaar stijgen
De ontwikkeling van ICT . Hogeschool breed zullen er in de toekomst veel innovatieve facetten op de agenda staan. Zo is ICT bezig met een heel wireless netwerk aan te leggen binnen de hogeschool, zo kunnen de medewerkers en docenten ook vaak telewerken. Ook de ontwikkelingen op basis van studenten zijn in volle gang, wellicht komt er over een aantal jaar de mogelijkheid om thuis virtueel de lessen te volgen. Dit allemaal door de ontwikkelingen van ICT.	

Het Facilitair Bedrijf

Uiteraard staat het Facilitair Bedrijf ook niet stil. Men probeert zoveel mogelijk in te spelen op de ontwikkelingen in het bedrijf en de omgeving. Zo is het Facilitair Bedrijf bezig met het introduceren van “een andere en nieuwe manier van werken en faciliteren” naar de klanten toe. Men wil in de toekomst meer op maat gaan werken door ontwikkelingen op het gebied van onder andere: klanttevredenheid, klachtafhandeling, communicatieprocessen en het aanbieden van diensten. Deze facetten worden allemaal besproken in projectteams die zijn opgestart. Dit gehele project heet: **Reconnect**. Hier doen ongeveer 60% van de medewerkers in Facilitair Bedrijf aan mee, dit om een zo breed mogelijk draagvlak te creëren. In de toekomst zullen de verbeterpunten moeten worden verbeterd en een geheel nieuwe werkwijze moeten worden gehanteerd, “**de facilitaire zeven**”.¹⁹

Deelunit Huisvesting

De omgeving verandert, de organisatie verandert en het gebouw blijft hetzelfde. De ontwikkeling van het gebouw van de HHS heeft de laatste jaren stilgestaan. Ruim 10 jaar geleden waren werkplekken, kantoorinrichtingen en meubels nog vernieuwend, nu zal niemand er van opkijken dat in veler opzichten de HHS niet is meegegaan om deze vernieuwingen verder te ontwikkelen. Na ruim 10 jaar is het weer tijd voor nieuwe plannen, Masterplan III die dit jaar nog wordt geïntroduceerd, en nieuwe vernieuwende inrichtingen van de HHS.

Deelunit huisvesting zal ook veel met ICT moeten gaan communiceren wat de mogelijkheden zijn op ICT gebied. Wat de mogelijkheden zijn op gebied van ruimtebeheer, werkplekken,

¹⁶ **Bijlage 11:** Jaarverslag 2006/2007 Opleidingen en aantal studenten [12-04-'08]

¹⁷ **Bijlage 12:** Onderzoek IN HOLLAND Imagoschade [09-05-'08]

¹⁸ **Bijlage 13:** Jaarverslag 2006/2007 Aantal duale instromingen [12-04-'08]

¹⁹ **Bijlage 14:** Project Reconnect De Facilitaire zeven [16-04-'08]

ontwikkeling van thuiswerken (telewerk) en nog vele andere facetten. De bedrijfsvoering en ondersteuning van de klanten zal moeten blijven ontwikkelen en evalueren. Dit is ook één van de redenen waarom Reconnect is geïntroduceerd. Het blijven inspelen op de eisen en wensen van de klant.

§ 2.5 Samenvatting

Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de processen op de HHS zal er eerst gekeken moeten worden naar de missie, strategische kernwaarde en strategische doelen van de organisatie, de afdeling Facilitair Bedrijf en de Academie FM. Deze strategie zal bij het bekijken van zowel de gewenste als de huidige situatie een goede weerspiegeling kunnen geven of al deze doelen wel nagestreefd worden en op welke wijze.

De ontwikkelingen van de HHS zijn hier in drie pijlers opgedeeld namelijk:

- Ontwikkelingen Haagse Hogeschool breed
- Ontwikkelingen Facilitair Bedrijf
- Ontwikkelingen Deelunit Huisvesting

Haagse Hogeschool breed wordt er gekeken naar zowel de interne- als externe ontwikkelingen. De externe ontwikkelingen zijn dat de Ministerie van OCW in de toekomst een ambitieuze studiecultuur en een excellent onderzoeksklimaat willen realiseren. Tevens is er gekeken naar de locatie van de OV en de ranking van de HHS. Intern zijn er ontwikkelingen gaande op drie vlakken; de groei van het aantal studenten stijgt, ook zijn er meer studenten die doorstuderen (duaal en uit het werkveld) en als laatste wordt er ook gekeken naar de ontwikkelingen van ICT. **Het Facilitair Bedrijf** staat niet stil en is momenteel veel bezig met zijn ontwikkeling. Zo is het Facilitair Bedrijf bezig met het introduceren van “**een andere manier van werken en faciliteren**” naar de klanten toe. Dit project heet **Reconnect**. Men wil de klant in de toekomst nog beter en **maatgericht** ondersteunen en faciliteren. **Deelunit Huisvesting** zal hier ook een onderdeel van zijn, want Reconnect moet er ook voor zorgen dat deze ondersteuning doorontwikkelt of zelfs vooruit loopt op de trends, zodat de klanten niet meer hoeven te kiezen uit standaard pakketten, maar dat men zelf pakketten, producten en diensten kan samenstellen. → **Facilitaire zeven!**

HOOFDSTUK 3

THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk zullen de belangrijke theoretische kennis die is opgedaan worden verwerkt. Allereerst zullen de ontwikkelingen van het fenomeen werkplek- en kantoorconcepten worden omschreven, daarna zullen de veranderaspecten aanbod komen. Vervolgens zullen de methodieken om de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen worden toegelicht. Als laatste zal er gekeken worden naar de toekomstaspecten en trends op het gebied van kantoor- en werkplekconcepten.

§ 3.1 Introductie ²⁰

Wij leven in een dynamische tijd, waar niets binnen een organisatie, maar ook niet in de omgeving stilstaat. De wereld om ons heen verandert en organisaties idem. Ook de werkprocessen, plekken en concepten veranderen, dit komt vooral door de ontwikkelingen en de mogelijkheden op ICT-gebied. Deze veranderingen vragen om een nieuwe visie en een frisse blik op werkplekken, om dit beter af te stemmen op de mensen die werken binnen de organisaties en de door hun uitgevoerde werkprocessen. Alle organisaties zijn anders. Iedere organisatie kent haar eigen identiteit en imago. Elke werkplekomgeving is voor elke branche en organisatie weer anders. Dit zal in de volgende paragraaf goed naar voren komen. Hier zal gekeken worden naar de ontwikkelingen op het gebied van werk- en kantoorconcepten.

§ 3.2 Ontwikkelingen van het kantoorconcept ^{21 22 23}

Het fenomeen werkplekconcepten is ontstaan in Amerika waar begin 20^{ste} eeuw veel ideeën werden bedacht. Deze ideeën kwamen pas veel later overwaaien naar Europa. Deze ideeën werden de “principes van Fredrick Taylor” genoemd. In die tijd werd de mens nog gezien als de machine in een fabriek. De werkplekken zagen er dus ook in als een fabriek: grote, open ruimten met lange rijen bureaus achter elkaar. Het proces was niet eenvoudig en vanzelfsprekend niet geautomatiseerd in die dagen waardoor de overdracht van werk fysiek plaatsvond.

In 1904 werd het Larking Building ontworpen door Frank Lloyd Wright. Dit was in die tijd het grootste private kantoorgebouw in Amerika. (Buffalo) In de architectuur wordt dit gezien als een eerste voorbeeld van “innovatief kantoorontwikkeling”. Doel van deze architectuur was in die tijd:

“...A modern building that would give the workers a sense of what I call a family gathering place..”

Kenmerkende manier van werken van Frank Lloyd Wright zijn: weinig autonomie, supervisie en controle op aanwezigheid, achter een bureau zitten betekent productief zijn, orde en regelmaat.

Eind 20^{ste} eeuw werd er voorspeld dat de kloof tussen wat de bestaande kantooromgevingen te bieden hadden en wat de kantoormedewerkers van een werkomgeving verwachten in de 21^{ste} eeuw alleen maar groter zou worden. Tot ver in de 20^{ste} eeuw werd er volgens de manier en de ideeën van Taylor gewerkt. De kloof tussen de ontwikkelingen in Amerika en Europa “op het gebied van kantoor- en werkplekconcepten” wordt ook steeds kleiner. De “Tayloriaanse” manier van werken komt tot een eind en de ontwikkeling van kantoor- en werkplekconcepten maakt zijn intrede. Begin 21^{ste} eeuw zijn er een viertal werkplekconcepten die d.m.v. de snelle ontwikkeling van de technologie haalbaar en maakbaar zijn: **cellenkantoor, groepskantoor, kantoorruimte en activiteitgerelateerd kantoor**

Cellenkantoor

Met de groei van kantoororganisaties komt er meer specialisatie en ontstaan er zelfstandige afdelingen. De hiërarchische lagen nemen toe en de ruimtetoewijzing is functieafhankelijk. Hoe hoger de functiebekleding, des te groter de kamer. In cellen is de controle door het management op aanwezigheid minder eenvoudig. De medewerker wordt autonoom, zijn takenpakket uitgebreider en de dagindeling afwisselender.

²⁰ **Bron:** Kantoorinnovatie nader belicht Introductie werkplekconcepten Blz. 6 [02-04-'08]

²¹ **Bron:** Syllabi werkplekconcepten Werkplekconcepten Blz. 9 t/m 12 [03-04-'08]

²² **Bijlage 15:** Kosten en baten werkplek, CFPB Kantoorconcept in historisch perspectief [08-04-'08]

²³ **Bijlage 16:** Ontwikkelingen kantoorconcept Drie soorten ontwikkelingen [08-05-'08]

Kantoortuin

Door de steeds modernere klimaat- en verlichtingssystemen worden de werkruimten in kantoren minder afhankelijk van daglicht en natuurlijke ventilatie. De kantoortuin doet zijn intrede. Deze bestaat uit grote open vloervelden en wil zich afzetten tegen conservatisme, hiërarchie en controle van bovenaf. Men pleit bij dit concept voor openheid, gelijkheid en democratie.

Groepskantoor

Het werken in kantoren met grote open ruimte leidt vaak tot stress onder de medewerkers, die onder meer wordt veroorzaakt door geluidsoverlast en een gebrek aan privacy. De arbeidssatisfactie wordt nadelig beïnvloed doordat er weinig daglicht op de werkplekken is. Het gevolg is dat kantoortuinen worden opgedeeld in kleinere ruimten van 4 tot 12 werkplekken. Zo ontstaan de groepskantoren.

Activiteitgerelateerd kantoor

In moderne organisaties waar kennis en informatie-uitwisseling van groot belang is, wordt steeds vaker samengewerkt in wisselende teams. Professionals komen bijeen om elk hun specialistische bijdrage te leveren aan het project en gaan vervolgens uiteen om hetzij individueel aan een vraagstuk te werken, hetzij plaats te nemen bij een ander project.

Het activiteitgerelateerde kantoor biedt een balans tussen privacy, concentratie, interactie en mobiliteit. De medewerker kiest, afhankelijk van de activiteit die hij wil verrichten, een geschikte werkplek. Een activiteitgerelateerd kantoor biedt verschillende soorten werkplekken in één organisatie: lounge werkplekken, concentratieruimten en informele ontmoetingsplekken.

§ 3.3 Verandering²⁴

Zoals men in de vorige paragraaf kon lezen heeft een grote verandering zijn intrede gedaan. Door de tijd heen zijn er meerdere manieren van faciliteren van de werkruimtes ontstaan. Deze manieren worden steeds innovatiever en er wordt steeds meer naar de ICT mogelijkheden gekeken. De kloof tussen Amerika en Europa is al haast nihil en de integrale benadering van kantoorinnovatie wordt hier ook een feit. Deze integrale benadering en de nodige veranderingen krijg je als er wordt gekeken naar vier aspecten, die tevens ook met elkaar in verbinding staan. De vier aspecten zijn: ICT faciliteiten, organisatie, werkprocessen en werkomgeving

§ 3.3.1 ICT faciliteiten

Innovatieve werkplekken zijn niet meer los te zien van de ICT ontwikkeling en de daardoor veranderde manier van werken. Door de ICT ontwikkeling hoeven kantoormedewerkers hun werk niet meer op één vaste plek te doen. Laptops, mobiele telefoons, e-mail, intra- en extranet en nog vele andere toepassingen maken het mogelijk om thuis, in de trein en op andere locaties te werken. Deze ontwikkelingen hebben invloed gehad op de inhoud van het werk. → Any time, any place en werken waar je bent en waar je wil.

Ontwikkelingen van...	naar...
Enkelvoudig werk	Routinematig werk
Veel ruis door slechte ICT	Betere communicatie door ICT ontwikkelingen
Niet toegankelijk	Heel toegankelijk
Vast en niet verstelbaar	Draadloos en draagbaar
Langzame standaardprocessen	Snelle gevarieerde processen

§ 3.3.2 Organisatie

Door de vernieuwing van de werkplekconcepten en de ontwikkeling van de ICT zullen er ook ontwikkelingen ontstaan op organisatorisch vlak. Veel organisaties huren externe experts in om hun werkplekomgeving, cultuur en concept uit te dokteren. Deze moeten dan uiteraard wel weten wat er reilt en zeilt in de organisatie. De veranderingen, die te weeg worden gebracht door "een andere manier" van werken, zijn enorm.

²⁴ **Bron:** Kosten en baten werkplek, CFPB Veranderingen huisvesting Blz. 16 [08-04-'08]

Ontwikkelingen van...	naar...
Hiërarchische organisatie	Participatieve organisatie
Input gestuurd werken	Output gestuurd werken
Plekken	Netwerken
Informatie verkrijgen	Kennis delen
Eenvoudige taken	Meervoudige taken
Weinig communicatie	Meer en betere communicatie
Angelsaksisch	Rijnlands

§ 3.3.3 Werkprocessen

Zoals hierboven al verduidelijkt zijn er grote gevolgen als men het gehele werkproces omgooit en verandert. De medewerkers zijn veelal gewend geraakt aan een manier van werken. Wanneer dit ineens omgegooid dient te worden zal die een cultuur alsmede een persoonlijke omslag betekenen voor zowel de organisatie als het personeel en de werkprocessen

Ontwikkelingen van...	naar...
Routinematig werk	Creatief werk → Kenniscreatie
Individueel werk	Crossfunctioneel werk → Team/project werk
Geïsoleerd werk	Interactief werk
Van 9 tot 5 mentaliteit	Any time, any place (flexibele werktijden)
Eigen voorzieningen	Gedeelde voorzieningen
Dichte deur politiek (weinig transparantie)	Open deur politiek (meer transparantie)

§ 3.3.4 Werkomgeving

De verandering in de maatschappij, organisaties en werkprocessen leiden tot een veranderend denken over de werkomgeving. Metingen wijzen uit dat traditionele werkplekconcepten slechts 30 tot 40% worden benut. Naast deze magere bezetting blijkt dat deze traditionele werkplekconcepten onvoldoende ondersteuning bieden aan de gewenste communicatie, concentratie, kennisuitwisseling en aan het motiveren om te werken in projectvorm.

Ontwikkelingen van...	naar...
Vaste werkplekken	Gedeelde werkplekken → Activiteitgerelateerd
Formele interactie	Informele interactie
Solistisch werken	Interactief werken
Eigen omgeving	Gedeelde omgeving
Informatie vergaren	Kennis uitwisselen

§ 3.4 Methodiek om huidige situatie huisvestingsconcept in kaart te brengen

In de vorige paragrafen wordt de geschiedenis, ontwikkeling en de veranderaspecten van kantoor- en werkplekconcepten beschreven. In deze paragrafen zal de methodiek worden toegelicht die gebruikt gaat worden op de huidige situatie in kaart te brengen.

Methodiek integrale benadering kantoor- en werkplekinnovatie²⁵

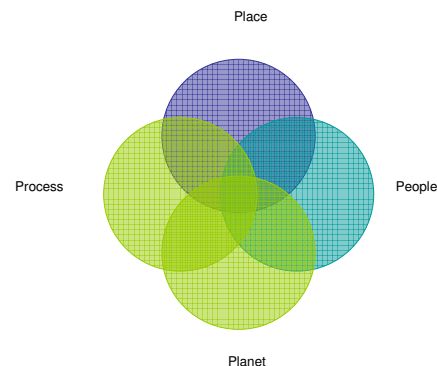
Het invoeren van een succesvol werkplekconcept kan alleen als hiervoor de juiste methodiek gehanteerd wordt. Het integrale aspect krijgt men alleen als er naar meerdere aspecten gekeken wordt die van belang zijn in het onderzoek. Alleen dan zal uiteindelijk een kantooromgeving ontstaan die optimaal aansluit op de uit te voeren werkprocessen en de mensen die in dit concept werken.

De methodiek die zowel de huidige situatie als het integrale aspect heel goed tot uiting kan brengen is het huidige **3P model. (People, Process en Place)** Binnen dit model is er voor gekozen om een **vierde P** toe te voegen. (**Planet**)

²⁵ **Bijlage 17:** Kantoorinnovatie nader belicht, Twynstra & Gudde Integrale benadering kantoor- en innovatie

De 4 P's	Toelichting
Process	De inrichting van de processen binnen Academie FM. Welke processen worden er uitgevoerd en hoe sluiten deze in de huidige situatie op elkaar aan.
Place	De fysieke omgeving van Academie FM, de ruimte-indeling, bezettingsgraadmeter, uitstraling, imago Kortom zijn de medewerkers bezig met een ideale werkomgeving.
People	Bij People wordt er ingegaan op de huidige gebruikers bij Academie FM, competentieontwikkeling (ontwikkeling van de medewerker) en de cultuuraspecten en managementstijl.
Planet	Hier zal er kort worden ingegaan om maatschappelijk verantwoord ondernemen, milieu en het duurzaam inrichten van ruimte (energie, materiaal e.d.)

Deze methodiek om te komen tot een innovatief en integraal huisvesting- kantoor en werkplekconcept houdt het midden tussen een top-down en een bottom-up benadering in. Enerzijds wordt van bovenaf door de directie of het MT een kader gesteld waarbinnen medewerkers vrij zijn hun keuzes te bepalen. Anderzijds is de methode gebaseerd op het creëren van **draagvlak** van onderaf. Bij deze methodiek wordt vanuit een integrale aanpak diverse middelen ter beschikking gesteld om tot een passend en gedragen kantoor- en werkplekconcept komen.



§ 3.5 Methodiek om gewenste (SOLL) situatie kantoorconcept in kaart te brengen

Voordat een organisatie concreet aan de slag gaat met het ontwikkelen van een kantoorconcept moet vastgesteld worden waarom er een nieuw kantoorconcept moet komen. Wat zijn de doelstellingen van dit project? Wat moet er met het nieuwe kantoor bereikt worden? Vragen die hier beantwoord zullen worden.

Stap 1 → doelstellingen

Stap 2 → Cruciale keuzes kantoorconcept

Stap 3 → Kantoor- en huisvestingscomponenten

Stap 4 → Mogelijke gewenste theoretische oplossingen en uitwerkingen

§ 3.5.1 Doelstellingen

Een kantoorgebouw is een bedrijfsmiddel. Een instrument, dat het functioneren van een organisatie mogelijk maakt. De meest basale doelstelling van het kantoor is om een omgeving te creëren, waarin medewerkers op prettige, professionele en functionele wijze hun werk kunnen doen, tegen zo laag mogelijke kosten. Een kantooromgeving kan in belangrijke mate bijdragen aan het functioneren van een organisatie. Huisvesting wordt dan ingezet als managementtool. De inrichting en ruimtelijke indeling vertellen veel over de mate van formaliteit, hiërarchie en de communicatie tussen de medewerkers. Vanwege de functionele, sociale en symbolische functies van het kantoor is het belangrijk om na te gaan wat de organisatie precies wil met haar kantoor. Welke werkwijze moet het kantoor ondersteunen? Welke boodschap moet het kantoor en overbrengen naar werknemers en bezoekers?

Beantwoording van deze vragen zijn niet altijd gemakkelijk. Helderheid over doelstellingen is noodzakelijk om de discussie over het kantoorconcept te kunnen voeren en na te denken over de uitwerking hiervan. Doelstellingen hebben belangrijke functies. Zo moeten de nevendoelestellingen (projectdoelstellingen) houvast kunnen geven aan ontwerpers en adviseurs als ze later in het proces keuzes moeten maken. Daarnaast hebben doelstellingen een functie als toetskader. Het communicatieproces van de medewerkers en toekomstige gebruikers en opdrachtgevers op strategisch niveau te laten checken of resultaat overeenstemt met wat men heeft gevraagd.

Doelstellingen dienen expliciet te zijn. Door doelstellingen te expliciteren wordt voorkomen dat iedereen zijn eigen interpretatie geeft aan het gekozen kantoorconcept. Te algemeen geformuleerde doelstellingen kunnen de beoogde effecten, begrip en acceptatie van een nieuw

concept in gevaar brengen. Doelstellingen kunnen o.a. gaan over **kosten, medewerkertevredenheid, imago, milieu, werkprocessen en flexibiliteit** ²⁶

§ 3.5.2 Cruciale keuzes ²⁷

Bij het uitwerken van doelstellingen tot een concreet kantoorconcept moeten er enkele belangrijke en cruciale keuzes worden gemaakt. Deze leggen gezamenlijk de basis voor het kantoorconcept. Het gaat hierbij om keuzes in een vijftal samenhangende vraagstukken.

1. Gebruik van de werkplek

Hoe flexibel wordt het werkplekgebruik? Gaan medewerkers werkplekken delen of krijgen ze een vaste werkplek?

2. Plaats van de werkplek

Werken mensen op kantoor of ook elders, zoals thuis, bij de klant of onderweg?

3. Inrichting van de werkplek

Wordt het een open kantoor, kamerkantoor of activiteitsgerelateerde kantoor?

4. Informatiebeheer

Hoe wil men omgaan met informatiebeheer en in welke mate zal het mogelijk zijn om onafhankelijk van plaats en tijd te werken? Krijgen medewerkers een centraal of decentraal archief? Een papieren of digitaal archief? → **Clean desk policy** ²⁸

5. Keuzevrijheid afdelingen

In hoeverre is er wat betreft de bovenstaande vier onderwerpen ruimte voor **maatwerk** per afdeling?

§ 3.5.3 Kantoorcomponenten

In deze paragraaf staat een overzicht van de verschillende werkplekomgevingen en werkplektype. Allereerst zal de werkplekomgeving worden bekeken waarna de werkplektype volgens twee bronnen worden bekeken.

1. Werkplekomgeving
2. Werkplektype

1. Werkplekomgeving

Bron 1: Kantoorinnovatie nader belicht → Twynsta Gudde

In de filosofie is de opstelling van de werkplektypen gebaseerd en gerelateerd aan de tijd die medewerkers daadwerkelijk op kantoor doorbrengen de activiteiten die hij of zij uitvoert (het proces)

Onder het proces wordt verstaan:

De hoeveelheid verschillende activiteiten die kantoormedewerker uitvoert. Is er alleen maar sprake van enkelvoudige taken die eenzelfde werkomgeving vragen of worden verschillende taken verricht die per activiteit een andere werkomgeving vragen.

Onder tijd wordt verstaan:

De mate van fysieke aanwezigheid op het kantoor. Is de kantoormedewerker veel of weinig op het kantoor? Op basis van het onderscheid in de tijd en het proces worden er vier type werkplekken onderscheiden: ²⁹

- De standaard “persoonlijke” werkplek
- De flexibele “non-territoriale” werkplek
- De “non-territoriale” wisselwerkplek
- De activiteitgerelateerde werkplek

²⁶ **Bron:** Werkplekwijzer, CFPB 5 verschillende doelstellingen uitgewerkt Blz. 7 t/m 14

²⁷ **Bron:** Werkplekwijzer, CFPB 5 cruciale keuzes uitgewerkt Blz. 17 t/m 25

²⁸ **Bijlage 18:** Werkplekwijzer, CFPB Schoon bureau

²⁹ **Bron:** Kantoorinnovatie nader belicht, Twynstra & Gudde Vier werkplekomgevingen Blz. 33 t/m 37

2. Werkplektype

Bron 2: Werkplekwijzer → *Center for people and building*

In dit hoofdstuk staat een overzicht van de verschillende type werkplekken die mogelijk zijn binnen een kantoorgebouw. Het gaat om verschillende type ruimtes waar medewerkers bureauwerk met laptops of pc kunnen uitvoeren. Dit zijn de type werkplekken:³⁰

- 1-persoonsruimte
- 2-persoonsruimte
- Stiltewerkplek
- Teamruimte
- Open werkruimte
- Half open werkruimte
- Loungewerkruimte



§ 3.5.4 Mogelijke theoretische oplossingen & uitwerking

Met inzicht in doelstellingen, cruciale keuzes en kantoorcomponenten kan de vertaling worden gemaakt naar kantoorplattegronden. Hierbij begint de uitwerking van het kantoorconcept. Hieronder zal eerst het begrip “zonering” uitgelegd worden, waarna in de bijlage een voorbeeld van de “doelstelling tot mogelijke oplossingen en uitwerkingen” gegeven wordt. Dit voorbeeld geeft het gehele proces aan van begin (doelstellingen bepalen) tot eind (mogelijke oplossingen en uitwerking hiervan). Het ruimtelijk ordenen van functies wordt “zoneren” genoemd. Zonering kan in sterke mate bijdragen aan de effectiviteit van de werkomgeving. Zonering kan een belangrijke hindernis vormen voor het functioneren van een organisatie. Door zonering wordt samenwerking verbeterd waardoor de functies die elkaar versterken samengebracht worden. Bij het voorbeeld in de bijlage zal het gehele proces worden beschreven met de zonering erbij.³¹ Dit instrument is ontwikkeld voor organisaties om hen te helpen inzichten te verwerven en te verwoorden over huisvestingsbehoefte. Zowel kwalitatieve als kwantitatieve aspecten komen hier aan de orde. Het instrument heeft twee doelen: enerzijds moet het de eindgebruikerorganisatie ondersteunen en anderzijds moet de werking ervan input zijn voor verdere algemene onderzoeks- en ontwikkelingsdoelen. Dit is belangrijk voor continuïteit en de kennisontwikkeling.

§ 3.6 Trends & toekomst kantoor



Trends volgen elkaar steeds sneller op, hierdoor zijn de eisen die aan werkplekken worden gesteld continu aan veranderingen onderhevig. Het is niet de kunst om trends te voorspellen als wel de flexibiliteit op te brengen om er zo goed mogelijk op in te spelen. De ‘traditionele werkplek’ maakt plaats voor een creatieve en innovatieve werkomgeving, die uitnodigt tot nadenken en de productiviteit verhoogt.

Het gaan we in de toekomst anders werken? Plaatsmaken voor er moeten dingen gaan veranderen in de toekomst, dit staat als een paal boven water. Veel mensen denken deze verandering tegen te kunnen houden, maar dat is niet tegen te houden. Het is duidelijk dat we geen keuze kunnen maken of we in de toekomst anders gaan werken of moeten werken. Het gebeurt gewoon en de keuze is aan de organisatie om er nu mee te beginnen of er in de toekomst (veelal onverwachts, plots, snel en heftig) mee geconfronteerd te worden.³²

³⁰ **Bron:** Werkplekwijzer, CFPB Zeven werkplektype uitgewerkt Blz. 27 t/m 41

³¹ **Bron:** Werkplekwijzer, CFPB Van doelstelling naar mogelijke oplossing voorbeeld Blz. 75 t/m 80

³² **Bron:** The Office Opleidingen Nieuwsbrief jan. 2007 nr.1 <http://www.theofficeopleidingen.nl/> [20-04-'08]

Om enkele trends op kantoor- en werkplekconcept op te sommen heb ik een vijftal betrouwbare bronnen gebruikt. De trends die hierin beschreven zijn worden hieronder vermeld:

Bron	Trends
Twynstra & Gudde <i>Kantoorinnovatie nader belicht</i> ³³	1. Werk loskoppelen van tijd en plaats 2. Productieplaats wordt Ontmoetingsplaats (semi-publieke ruimte)
Facto Magazine <i>Trends in werkplekinrichting</i> ³⁴	1. Efficiënt geplaatst 2. Rechthoekig bureau 3. Clean desk policy 4. Werkplek wordt gedeeld 5. Andere "werkmogelijkheden" aangeboden. 6. Bezetting van de werkplek benaderd de 80%
The office opleidingen <i>Nieuwsbrief (zie bron 32)</i>	1. ICT (E-learning, E-working, E-buy) 2. Thuiswerken; werken waar je bent en wanneer je wilt, 24-uurs economie, tijdsongebonden, flexibele werktijden, betere concentratie, geen files. 3. Buurkantoor; dit wanneer door woonsituatie thuiswerken onmogelijk is. Multifunctionele huisvestingslocatie in combinatie met facetten. Grote diversiteit, meer innovatie, nabij huis en minder files. 4. Sociale kantoor; Centrale ligging in nabijheid van het OV. Sociale ontmoetingsplek waar men kan overleggen. Optimale ruimtegebruik, flexibel en dynamisch 5. Imagokantoor; Dit kantoor versterkt de saamhorigheid en betrokkenheid. (kenmerken zie 4.) 6. Virtueel kantoor; Kantoor daar waar je bent en wanneer je maar wilt.
RTL 4 de werkplek <i>Eigen werkplek</i> ³⁵	1. Technologische ontwikkelingen 2. Internet 3. 24-uurs economie 4. Meervoudig ruimtegebruik
SAMAS groep <i>Innovatieve kantoorinrichting</i> ³⁶	1. Kantoor daar waar je bent en wanneer je maar wilt 2. Kantoor wordt een grote ontmoetingsruimte 3. Multifunctionaliteit door ICT ontwikkeling 4. Kantoor wordt een sociaal centrum en vervangt deels thuis en deels openbare ruimte 5. Kantoor is ten dienste van de mens 6. Deze ontwikkelingen vragen om een andere stijl van leidinggeven 7. Impact van kantoorinrichting op productiviteit wordt groter

³³ **Bron:** Twynstra & Gudde Twee voorbeelden van het kantoor van de toekomst Blz.24

³⁴ **Bijlage 19:** Facto Magazine Trends in werkplekinrichting apr. 2007 nr. 4

³⁵ **Bron:** RTL 4 De werkplek http://www.rtl.nl/programma/dewerkplek/eigen_werkplek/ [20-04-'08]

³⁶ **Bijlage 20:** SAMAS Groep Trends en consequenties

§ 3.7 Samenvatting

Na de introductie is in een notendop de geschiedenis en de ontwikkeling van het kantoorconcepten in kaart gebracht. Hierna zijn de veranderaspecten van een viertal zaken besproken namelijk ICT faciliteiten, de organisatie, werkprocessen en de werkomgeving. Om tot een goed advies te komen zijn er in het theoretische kader twee methodieken en instrumenten gebruikt. Namelijk het 4P model voor de huidige situatie (IST) en het ontwikkelingsproces van doelstellingen tot uiteindelijke mogelijke oplossingen en uitwerkingen voor de gewenste situatie (SOLL) Het laatste zal zo plaatsvinden:

Stap 1 → Relevante doelstellingen inzichtelijk maken

Stap 2 → Cruciale keuzes kantoorconcept

Stap 3 → Kantoor- en huisvestingscomponenten

Stap 4 → Mogelijke gewenste theoretische oplossingen en uitwerkingen

- **Doelstellingen** → o.a. Kosten, medewerkertevredenheid, imago, milieu en de werkprocessen (flexibiliteit)
- **Cruciale keuzes** → Plaats, gebruik en inrichting werkplek, informatiebeheer en keuzevrijheid
- **Kantoorcomponenten** → Werkomgeving aan de hand van *interactie/autonomie-matrix* en *tijd/proces-matrix* helpt bij het vaststellen van het type werkplek dat past bij de diverse graden van mobiliteit. De werkplektype worden vanuit twee bronnen en invalshoeken bekeken. De een is gebaseerd en gerelateerd aan de tijd en het proces, bij de ander gaat het om type ruimtes waar daadwerkelijk bureauwerk verricht wordt (met PC of laptop)
- **Mogelijke theoretische oplossingen en uitwerkingen** → Bij de uiteindelijke oplossing dient men het gehele traject onderzocht te hebben en aan de hand van “zonering” de effectiviteit, integraliteit en optimaliteit van de werkomgeving bepalen.

Als laatste zal er aan de hand van vijf zeer betrouwbare bronnen gekeken worden naar de op dit moment bekende trends- en toekomstaspecten van het kantoor en de werkplek zijn. Veranderingen zullen er toch komen. Men kan dan beter gelijk inspelen op deze trends, ontwikkelingen en veranderingen, dan te wachten tot in de toekomst. Veranderen gebeurt toch wel!

HOOFDSTUK 4

HUDIGE SITUATIE (IST) ACADEMIE FM VANUIT HET 4P MODEL

In dit hoofdstuk zal de huidige situatie in kaart gebracht worden. De huidige situatie van Academie FM kan alleen in kaart gebracht worden als kort de situatie HHS breed en Deelunit Huisvesting wordt bekeken. Academie FM heeft gevraagd om anders gehuisvest te worden. Om een advies op maat te geven zal de huidige situatie onderzocht en in kaart gebracht moeten worden aan de hand van het 4P model.

§ 4.1 Haagse Hogeschool breed

De HHS is een grote organisatie met veel mogelijkheden. De mogelijkheden zijn echter niet onbeperkt. Deelunit huisvesting heeft opgemerkt dat wanneer de groei van het aantal medewerkers stijgt met het aantal medewerkers dat er nieuw bijkomt, er geen ruimte meer is om hen te huisvesten. Dit ruimtegebrek zal dus op lange termijn een groot probleem kunnen worden. Bij alle academies moet er worden nagegaan hoeveel ruimte er nu is, hoeveel medewerkers in deze ruimten gehuisvest kunnen worden en hoeveel ruimte er wellicht overblijft. De indeling van de ruimten kan beter gefaciliteerd worden en er kan beter, efficiënter en effectiever met de ruimte omgesprongen worden. Dit door een ander kantoorconcept neer te zetten of door de bezetting van de ruimtes beter te faciliteren. De methodiek die leidt tot het oplossen van het probleem is inzetbaar voor alle academies op de HHS, mij is echter gevraagd om een pilot te draaien bij de Academie FM.

§ 4.2 Deelunit Huisvesting

Deelunit huisvesting heeft enkele maanden geleden vanuit Academie FM de vraag gekregen of zij anders gehuisvest konden worden. De huidige situatie is zo dat het gebouw redelijk vol geraakt. Er moet dus volgens deelunit huisvesting een onderzoek gedaan worden om de ruimtes zo goed mogelijk te faciliteren zodat het gebrek aan ruimte verminderd wordt denkende aan een ander kantoor- of werkplekconcept of een andere effectievere en wellicht efficiëntere manier om deze ruimtes te faciliteren en in te richten. Van groot belang is dus dat zowel de wensen van deelunit huisvesting als die van de Academie FM worden vervuld. Dit in het kader van Reconnect. In de toekomst wil het Facilitair Bedrijf namelijk maatwerk leveren aan de klanten, zodat de eisen en wensen van allebei de actoren goed op elkaar aansluiten.

Normmodel³⁷

In de huidige situatie wordt er door de Deelunit Huisvesting met het normmodel gewerkt. In 2005 is dit norm model geïntroduceerd. Dit model geeft de ruimteverdeling van onderscheidend de werkruimten als de (algemene) onderwijsruimten op de gehele HHS modelmatig weer. Met deze modelmatige aanpak zou er voor de afdelingen duidelijkheid moeten worden geschapen over de normen die bestaan voor de ruimteverdeling.

Het model dateert 2005, dus op bepaalde punten is dit model al verouderd. Er zijn namelijk al een aantal academies die verzocht en gevraagd hebben of deze twee onderscheidende ruimten niet samengebracht kunnen worden. Een combinatie tussen kantoorruimten (medewerkers & docenten) en onderwijsruimten (student) Zoals men bij elke academie is het onderscheid niet alleen te zien in het model, maar in de huidige ruimte-indeling. Een voorbeeld hiervan is Academie FM:³⁸

Links van de gang strip 0 en 1 → alle onderwijsruimtes

Rechts van de gang strip 0 en 1 → alle werkruimtes

§ 4.3 Academie FM

In deze paragraaf zullen de 4 p's (process, place, people en planet) aan bod komen. Het bestaande 3P model die zal worden uitgebreid met een vierde P. Deze P staat voor Planet. Hieronder volgt een korte toelichting van alle P's. Daarna er een korte introductie zijn van Academie FM, waarna als laatste de huidige situatie in kaart gebracht wordt aan de hand van deze vier P's.

De 4 P's	Toelichting
Process	De inrichting van de processen binnen Academie FM. Welke processen worden er uitgevoerd en hoe sluiten deze op elkaar aan.
Place	De fysieke omgeving van Academie FM, de ruimte-indeling, bezettingsgraadmeting, uitstraling en imago
People	Bij People wordt er ingegaan op de huidige gebruikers bij Academie FM, competentieontwikkeling (ontwikkeling van de medewerker) en de cultuuraspecten en managementstijl.
Planet	Hier zal kort worden ingegaan op maatschappelijk verantwoord ondernemen, milieu en het duurzaam inrichten van ruimte (energie, materiaal e.d.)

Introductie Academie FM

Ruim 10 jaar is de Academie voor FM gehuisvest op de HHS. De opleiding telt 65 medewerkers aangesteld tot onderwijzend personeel. Tien jaar geleden zijn de werkplekken ingedeeld voor de medewerkers. In de loop van de tijd zijn de werkplekken niet meer efficiënt en gestructureerd ingedeeld. Ruim een decennium geleden is er een werkplekindeling gemaakt volgens de structuur en de cultuur die er toen heerste. Sinds een paar jaar is er een nieuwe opleidingsdirecteur, Dhr. A. Otto. Deze heeft een gehele nieuwe organisatiestructuur doorgevoerd. Bij deze structuurslag was het niet mogelijk om de werkplekken te veranderen, hierdoor is de indeling niet correct meer.

Het bovenstaande heeft geleid tot het indienen van een verzoek aan de Deelunit Huisvesting om anders gehuisvest te worden. In deze paragraaf zal de huidige situatie van de Academie FM in kaart gebracht worden. Zo kan er gekeken worden of de Academie FM daadwerkelijk anders gehuisvest kan worden en op welke manier dit het beste rendement op zal leveren. Hierin zal gekeken worden naar het huidige beleid, processen, doelen en doelstellingen.

*“...De Academie FM zo ingericht dat de missie en de visie van FM tot uiting komt. **Beleef FM.** Wij willen in het kader van innovatie voorop staan en door anders, mooier en beter gehuisvest te worden zal de uitstraling van de Academie FM dit ten goede komen...”*

Bron: Mevr J van den Bos, Hoofd Bedrijfsbureau

§ 4.3.1 Process

In deze paragraaf zullen de inrichtingen van de processen in kaart worden gebracht. Hoe beheren de medewerkers van de Academie FM zijn relaties met studenten, wanneer moet dat fysiek, wanneer kan dat op afstand via elektronische media? Wanneer moeten de relaties elkaar ontmoeten en waar? Om deze vragen te beantwoorden dient er eerst gekeken te worden naar de huidige procesvorming. Deze worden onderscheiden door drie soorten processen namelijk: **de leer- , communicatie en kenniscreatie- en werkprocessen.**

Leerprocessen

In paragraaf 4.2 wordt het normmodel toegelicht. Vanuit Deelunit Huisvesting is dit model ontstaan om de ruimteverdeling van onderscheidend de werkruimten als ook de (algemene) onderwijsruimten op de gehele HHS modelmatig weer te geven.

- De huisvesting van de academie (werkplekken en studieplekken voor student en medewerker) binnen de Hogeschool is een cruciale factor voor het verwezenlijken van onze missie.

Communicatie- & kenniscreatie

De leerprocessen worden gekenmerkt doordat er zowel naar de processen van de student als de docent wordt gekeken. Door veel met elkaar te communiceren en kennis uit te wisselen evalueer je jezelf, maar ook je eigen leerprocessen en persoonlijke competenties. Hieronder zijn vier geplande en ongeplande communicatie- en leerprocessen onderscheiden en verduidelijkt.

Communicatielijnen Academie FM	Huidige situatie
Medewerker onderling	Veelal in DOK '75 of werkplek
Student en docent op korte termijn	e-mail, in de wandelgang of ad-hoc op de werkplek
Student en docent op lange termijn	DOK '75 of in speciale werkruimte
Studenten onderling	DOK '75, wandelgang of leslokaal

“...er zou een plek zou moeten zijn waar je “kunt hangen met de student”, waar je de tijd hebt om rustig de vragen te kunnen beantwoorden. Er is behoefte aan kort contact!...”

Bron: Mevr. B. Groenevelt, docent werkplekconcepten.

Werkprocessen

Zoals in het normmodel het onderscheid tussen werk- en onderwijsruimte gemaakt wordt, zijn de processen ook onderscheidend ingedeeld. De huidige werkprocessen zijn heel traditioneel ingericht. Het verband tussen de processen en werkplekken zijn heel nauw verweven. Zo zal je in een traditionele werksituatie ook “verouderde” processen tegenkomen. Dit is hier ook het geval. In het onderstaande tabel zijn de huidige werkprocessen van Academie FM in kaart gebracht.

Huidige werkprocessen Academie FM
Routinematig werk
Individueel werk
Geïsoleerd werk
Van 9 tot 5 mentaliteit
eigen voorzieningen

In het beleid- en academieplan van Academie FM wordt ook weergegeven dat men de processen wil gaan veranderen in de toekomst. **Citaat beleidsplan Academie FM:**³⁹

“...De organisatie van Academie FM is in een ontwikkelingsfase beland waarin met een uitgeschreven missie en visie: “BELEEF FM”, naar de toekomst wordt gekeken. De visie wordt gekenmerkt door een bedrijfsmatige benadering waarbij een helder organisatiestructuur voor projectmatige aanpak van werken past en de visie die transparante communicatielijnen honoreert...”

Naast het citaat uit het beleidsplan zijn er ook concrete strategische doelen verwoord in het academieplan. Om deze doelen te bereiken en te verwezenlijken heeft Academie FM keuzes gemaakt. De laatste twee doelen die betrekking hebben op het werkproces zijn hieronder uitgelicht:⁴⁰

- Om de opleidingsdoelen te bereiken hebben we een projectmanagementstructuur ingevoerd (PMS) → zie *beleidsplan*
- Een transparantere interne communicatie zowel horizontaal als verticaal is een voorwaarde voor succes.

§ 4.3.2 Place

Bij place gaat het vooral om de huidige fysieke omgeving van de HHS en Academie FM. Welke locatie, locatiebereikbaarheid, uitstraling en imago (identiteit) heeft deze locatie en in welke werkomgeving wordt er gewerkt. Kortom zijn de medewerkers al effectief bezig met een ideale werkomgeving.

³⁹ **Bijlage 21** Academie FM Beleidsplan 2006

⁴⁰ **Bijlage 22** Academie FM Academieplan 2007

Identiteit

In deze subparagraaf wordt er ingegaan op de fysieke omgeving van de HHS. Deze zal tot stand komen door o.a. de interne- en externe ontwikkelingen die in hoofdstuk 2 aan de orde kwamen. In een oogopslag zal de huidige identiteit van de HHS en Academie FM in kaart worden gebracht.

Huidige identiteit	De Haagse Hogeschool	Academie FM
Locatie	In de omgeving zijn veel grote bedrijven gevestigd, hierdoor kan het leertraject van de student integreren met het werk- en vakgebied van de grote bedrijven om de HHS heen.	De Academie FM is voor studenten en externe goed bereikbaar. Binnen de HHS is een goede bewegwijzering.
Locatiebereikbaarheid	De locatiebereikbaarheid is optimaal. Met een A status is de HHS een van de weinige bedrijven en onderwijsinstellingen die in alle openbaar vervoer voorzieningen (trein, bus en metro) heel goed scoort. Al het OV stopt hier nog geen 100 meter vandaan.	De locatiebereikbaarheid van Academie FM → zie HHS
Uitstraling	Het gebouw heeft een goede uitstraling. Vanaf Den Haag HS zie je het gebouw al staan, het is al wel wat verouderd.	De Academie FM heeft een sombere uitstraling. Sinds dat de academie en opleiding bestaat is er niks aan de uitstraling van zowel de academie als de werkplekken gedaan.
Imago	Het imago van de HHS wordt steeds beter. Elk jaar zijn er weer meer studenten die de studie op deze school willen volgen (op dit moment totaal 17.000 studenten)	Academie FM heeft eveneens een goed imago. Deze academie is al een paar jaar als beste academie van Nederland gekozen.

Huidige kosten werkplek en werkplekruimte

Door de huidige werkplekruimte en werkplekkosten in kaart te brengen zal in de gewenste situatie de effectiviteit gemeten kunnen worden. Door zowel de kosten per werkplek inzichtelijk te maken en door het bezettingsgraadonderzoek zal er rekeningen gehouden moeten worden met het feit dat een medewerker een vaste werkplek verkrijgt bij **0,5 FTE of meer**.

Academie FM bestaat uit verschillende soorten ruimten zo zijn er bergingen, bedrijfsruimte en uiteraard vaklokalen die toegewezen zijn. Bij dit onderzoek gaat het om de administratieve werkplek, dus de kantoorruimte. Academie FM heeft in totaal 18 kantoorruimten. De totale ruimte die FM op dit moment heeft om zich te huisvesten is **603m² NVO**.⁴¹

De formule die Deelunit Huisvesting gebruikt om de werkplekken te berekenen:

$$\frac{\text{M}^2 \text{ ruimte} - 1 \text{ meter (deur)}}{8\text{m}^2 \text{ (werkplek)}}^{42}$$

De algemene gebouwgebonden lasten (GGE) per vierkante zijn in 2008 geraamd op:

€75,05 euro per m² Deze prijs is netto en exclusief BTW.⁴³

Waar deze kosten uit opgebouwd zijn, waren helaas niet inzichtelijk.

Berekening gebouwgebonden lasten 2008 Academie FM

$$603\text{m}^2 \text{ Netto Vloer Oppervlak} * €75,05 \text{ GGE per m}^2 = €45.255,15$$

⁴¹ **Bijlage 23** Kantoorruimte Huidige totale kantoorruimte Academie FM

⁴² **Bijlage 24** NEN 1824 Minimum oppervlakte bureauwerkplek

⁴³ **Bron:** Wouter van Munster, Hoofd deelunit Financiën [19-05-'08]

Om de gewenste effectiviteit en efficiëntie van deelunit huisvesting en Academie FM overzichtelijk te maken moet er ook een kostenoverzicht gemaakt kunnen worden. De kosten per werkplek en de totale kosten van alle werkruimten binnen Academie FM worden hieronder overzichtelijk gemaakt. De onderstaande prijzen zijn netto en exclusief BTW. (zie bestelboek 2008, bijlage 3)

Inzichtelijke kosten werkplekken Academie FM			
<u>Per 1 persoon</u>			
Bureau	→	€251,94 * 65 werkplekken	€16.371
Bureaustoel	→	€353,70 * 65 werkplekken	€22.991
Opbergkast	→	€612,69 * 65 werkplekken	€39.825
Ladeblok	→	€309,66 * 65 werkplekken	€20.128
Kabelbox	→	€26,70 * 65 werkplekken	€ 1.736
ICT *	→	€1450,00 * 65 werkplekken	€94.250
<u>Per 2 personen</u>			
Vergadertafel	→	€176,49 * 32 werkplekken	€ 5.648
Vergaderstoelen (x4)	→	€720,80 * 32 werkplekken	€23.066
Totale kosten werkplekken Academie FM (excl. BTW)			€224.015

* Alle kosten voor ICT voorzieningen (beeldscherm, bestandskast en telefoon) deze kosten worden per jaar doorberekend aan de Academie FM → inclusief opslagkosten

Bezettingsgraadonderzoek⁴⁴

De bezetting van de werkplekken zal onderzocht worden aan de hand van **twee methodieken**. Een **enquête** en een **rondgang**. Zo zal er een reeel beeld geschetst kunnen worden van de bezetting en hoe de medewerkers denken over de complete bezetting van hun administratieve werkplek.

Enquête⁴⁵

De enquête is ruim een jaar geleden gemaakt en gehouden door tweedejaars FM studenten. Deze is dus nog vrij recent en in de tussentijd is er niets aan de werkplekken en werkplekruimtes veranderd. In totaal waren er 60 enquêtes uitgedeeld en 44 docenten/medewerkers hebben deze ingeleverd. De respons van de gehouden enquête ligt rond de 72%. De overige 28% bestaat uit medewerkers met een aanstelling lager dan 0,8. Qua representativiteit een goed teken. Om de enquête goed te kunnen analyseren is er gekozen om te segmenteren aan de hand van het aantal FTE. Hieronder wordt de indeling van de FTE weergegeven met daarbij het aantal medewerkers die de enquête heeft ingeleverd.

Aantal FTE	0,1 t/m 0,3	0,3 t/m 0,5	0,5 t/m 0,8	0,8 t/m 1,0
Medewerkers	-	1	14	29

De uitkomst op de vraag:

"Hoeveel tijd denk je per week achter je administratieve werkplek te zitten?"

Aantal FTE	Aantal medewerkers	Totale uren	Uren bij 100% bezetting	Totale bezetting
0,8 t/m 1,0	29 medewerkers	794 uur	1160 uur	68,4%
0,5 t/m 0,8	14 medewerkers	256 uur	448 uur	57,1%

De uitkomst van de enquête en dus de uitkomsten van de vraag hoeveel de medewerkers en docenten van Academie FM denken achter hun administratieve werkplek te zitten zijn per FTE

⁴⁴ **Bron:** Bezettingsgraadonderzoek Nieuwe werkplekindeling voor Academie FM2007

⁴⁵ **Bron:** Enquête, tweedejaarsstudenten FM Nieuwe werkplekindeling voor Academie FM 2007

verschillend. Bij 0,8 t/m 1,0 is de bezetting **68,4%** en bij 0,5 t/m 0,8 schat de medewerker zijn eigen bezetting gemiddeld op **57,1%**.⁴⁶

Rondgang⁴⁷

Om nog meer draagvlak te creëren en om te onderzoeken of deze bezettingsgraadcijfers kloppen is er gekozen om een rondgang te doen bij Academie FM. Een hele week lang is er op twee punten van de dag, namelijk 10:00 uur 's ochtends en 14:00 uur 's middags een bezettingsgraadonderzoek gedaan bij de Academie FM. Steekproefsgewijs zijn alle werkplekken (in totaal 65 werkplekken van Academie FM gecontroleerd op bezetting. Hieronder de uitkomsten van dit bezettingsonderzoek.

Dag	Totaal werkplekbezetting *	Totaal werkplekbezetting *
	10:00 uur	14:00 uur
Maandag	22 bezette werkplekken → 33,8%	25 bezette werkplekken → 38,5%
Dinsdag	20 bezette werkplekken → 30,7%	21 bezette werkplekken → 32,3%
Woensdag	17 bezette werkplekken → 26,2%	19 bezette werkplekken → 29,2%
Donderdag	26 bezette werkplekken → 40%	22 bezette werkplekken → 33,8%
Vrijdag	16 bezette werkplekken → 24,6%	21 bezette werkplekken → 32,3%

* 65 werkplekken is volledige bezetting = 100%

In de bovenstaande tabel zijn pieken en dalen te zien. In de gewenste situatie moet de bezetting worden gemeten aan de hand van de hoogste piek (40%) en gemiddelde piek van bezetting van de werkplek. Hieronder zullen **twee methodieken** worden uitgewerkt waarmee de gemiddelde bezetting berekend kan worden.

✓ Bezettingsgraadmethode 1 “daggebonden uitkomst totale werkplekbezetting”

Dag	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
Totaal werkplekbezetting 10:00 uur	22 bezette werkplekken → 33,8%	20 bezette werkplekken → 30,7%	17 bezette werkplekken → 26,2%	26 bezette werkplekken → 40%	16 bezette werkplekken → 24,6%
Totaal werkplekbezetting 14:00 uur	25 bezette werkplekken → 38,5%	21 bezette werkplekken → 32,3%	19 bezette werkplekken → 29,2%	22 bezette werkplekken → 33,8%	21 bezette werkplekken → 32,3%
Gem. bezetting*	24 bezette werkplekken → 36,2%	21 bezette werkplekken → 31,5%	18 bezette werkplekken → 27,7%	24 bezette werkplekken → 36,9%	19 bezette werkplekken → 28,4%

* Aantal bezette werkplekken & percentage bezettingsgraad / 2 (uitkomst = per dag)

Met het gebruik van deze methodiek zullen de uitkomsten per dag worden bekeken. Dus wat is de bezetting op maandag t/m vrijdag. Hierboven de uitkomsten. De drukste dagen zijn maandag en donderdag, rond de 36% bezetting van de totale administratieve werkplekken. Woensdag en vrijdag zijn de minst drukke dagen met rond de 28% bezetting van de totale administratieve werkplekken. Over alle dagen verspreid ligt de bezetting op **32%**

✓ Bezettingsgraadmethode 2 “tijdsgebonden uitkomst totale werkplekbezetting”

Bezetting	Totaal werkplekbezetting	Totaal werkplekbezetting *
	10:00 uur	14:00 uur
Gem. bezetting*	20 bezette werkplekken → 31,1%	22 bezette werkplekken → 33,2%

*Berekening → aantal bezette werkplekken & percentage bezettingsgraad / 5 (uitkomst = per dagdeel)

Met het gebruik van deze methodiek zullen de uitkomst per tijdstip worden bekeken. Wat is de bezetting en bezettingspercentage bij 10:00 uur 's ochtend en 14:00 uur 's middags. De uitkomsten verschillen niet veel van elkaar. Wel is er een betere bezetting in de middaguren. In de middag is 33,2% van de totale administratieve werkplekken bezet.

⁴⁶ **Bijlage 25** Bezettingsgraad Berekening bezettingsgraad

⁴⁷ **Bijlage 26** Uitkomsten bezettingsgraad Academie FM Uitkomsten administratieve werkplekken

§ 4.3.3 People

Bij People gaat het om zaken als Human Resources, competentieontwikkeling, het ontwikkelen en delen van kennis, maar vooral om de cultuur en de managementstijl.

*competentiemanagement en
professionele ontwikkeling van medewerkers*

Competentieontwikkeling

Het ontwikkelen en delen van zowel kennis als competenties bij de studenten en de medewerkers op de Academie FM staan hoog in het vaandel. In het academieplan zijn drie verschillende doelstellingen die herleid kunnen worden naar de competentieontwikkeling en verdere scholing:

- Enthousiaste, innovatieve medewerkers hebben die het plezierig en het uitdaging vinden om bij de Academie te werken
- In het jaarlijkse beleidsplan en formatieplan geven wij veel richting en aandacht aan scholing voor medewerkers
- een rendabele opleiding zijn met daarbij horende verantwoorde onderwijsvraagfactor, zonder de onderwijskwaliteit uit het oog te verliezen

Deze doelen geven weer hoe belangrijk het is om jezelf te ontwikkelen. Ook wordt er veel aandacht besteed aan de persoonlijke ontwikkeling en de kwaliteit van het onderwijs.

Cultuur

Binnen alle organisaties is cultuur een zeer belangrijk aspect. Veranderingen en implementatietrajecten vallen en staan met dit fenomeen. Vaak zie je de cultuuraspecten in een organisatie ook terug in het organogram (naamsbepalingen van titels, hiërarchische lijnen) of de leeftijd van de medewerkers. Hoe meer hiërarchie in een bedrijf, hoe meer weestand er op zou kunnen treden, mits er een goed beleid en strategie is om veranderingen en grote implementaties zorgvuldig en georganiseerd door te voeren.

"...De cultuur is de waarde van een bedrijf. Waarde kan men dan definiëren als "rustig en ongestoord" kunnen werken. Weerstand ontstaat alleen als er in bestaande waarde, nieuwe waarde worden toegevoegd. Zo zullen de waarde gaan botsen..."

Bron: Dhr. M.Geerdink, docent Verandermanagement & Bedrijfsorganisatie

Zowel binnen het Facilitair Bedrijf als binnen Academie FM zijn de lijnen vrij hiërarchisch ingedeeld. De medewerkers bij beide partijen weten niet veel wat er in de managementtop gaande is. De kaders en doelstellingen worden benoemd, maar daar blijft het veelal bij. Bij een veranderende manier van werken (werkplekconcepten) zullen bij de bestaande waarde op de Academie FM nieuwe waarden worden toegevoegd. Hierbij denkende aan een nieuwe manier van werken. De huidige cultuur van Academie FM kan worden gezien als fris, dynamisch, maar hij is ook heel star, stug en log

"...De werkplek van de docent is dus een vluchtroute voor de docent. Deze vluchtheuvel wordt dan afgepakt. De werkplek kan gezien worden als een "terp". Terpen zijn dan die vluchtheuvels waar men dan "hoog en droog" is. Wanneer men deze vluchtheuvel van hen probeert af te pakken, zit men aan de waarde van de medewerkers en dat gaat met elkaar botsen..."

Bron: Dhr. M.Geerdink, docent Verandermanagement & Bedrijfsorganisatie

Bij het veranderen van de huidige cultuur zal allereerst het MT hier achter moeten staan. In de enquête die door tweedejaarsstudenten is gerealiseerd komt naar voren dat 65% van de totaal 43 geënquêteerde medewerkers de huidige werkpleksituatie veranderd wil zien worden.⁴⁸

§ 4.3.4 Planet

Hier zal er kort worden ingegaan op duurzaamheid en het duurzaam inrichten van ruimten binnen de HHS (energie, materiaal e.d.) Op dit moment worden de doelstellingen t.a.v. handvest

⁴⁸ **Bijlage 26** Enquête, tweedejaarsstudenten FM Uitkomsten werkpleksituatie

duurzaamheid en het Hogeschool Ontwikkelingsplan (HOP6) omgezet in handvaten waarmee de HHS en het Facilitair Bedrijf aan de slag wil gaan.

Handvest duurzaamheid HBO⁴⁹

Tegenwoordig is het een "must" voor grote bedrijven om binnen het beleidskader aandacht te besteden aan duurzaamheid en verantwoord ondernemen. De HHS heeft in 1999 samen met 29 andere hogescholen, ministerie van LNV, OC&W, VROM en de HBO raad het handvest duurzaamheid HBO ondertekent. Ook 13 opleidingen van de Haagse hogeschool hebben het handvest ondertekend, waaronder Academie FM.

Doelstellingen van het handvest zijn:

1. Studenten op te leiden die de competentie bezitten om ongeacht hun discipline of werkterrein vraagstukken op het gebied van duurzame ontwikkeling te hanteren en daarvoor oplossingen aan te dragen.
2. Een effectieve bijdrage te leveren aan de integratie van het perspectief van duurzame ontwikkeling door hogescholen in hun opleidingen, onderzoek evenals in hun eigen huisvesting en bedrijfsvoering.
3. Een structuur en een instrumentarium te ontwikkelen en in stand te houden om dit proces te ondersteunen.

Aan de hand van dit handvest krijgen hogescholen keurmerken voor het doen aan duurzaamheid. Bijna alle leveranciers van diensten en middelen binnen het Facilitair Bedrijf hebben keurmerken op het gebied van duurzaamheid, verantwoordelijk ondernemen en betrokkenheid. Zo is Ahrend de (meubelleverancier) door het Wereld Natuur Fonds gecertificeerd, omdat men recycle (huisvestings)materiaal gebruikt. De leverancier van de ICT voorzieningen HP alle onderdelen in de producten apart van elkaar laat maken, zodat het materiaal gemakkelijk van elkaar los te koppelen valt in verband met afvalscheiding. Ook wil het Facilitair Bedrijf in hun offertetraject al kenbaar maken dat het een must is voor leveranciers om aan duurzaam ondernemen te doen.⁵⁰

Beleid Hogeschool t.a.v. duurzaamheid (Hop 6)

Het belangrijkste kader t.b.v. de uitgangspunten voor de interne bedrijfsvoering betreft het hogeschoolbeleid t.a.v. duurzaamheid. In HOP6 zijn voor de periode van 2005-2009 een aantal strategische kernwaarde benoemd, namelijk: Studentgericht, Innovatiegericht en Kwaliteitsgericht. In de nadere uitwerking van deze kernwaarden in HOP6 wordt ook de link gelegd met thema's rondom duurzaamheid.

... "Bijzondere aandacht verdient hierbij, dat wij de door Unesco opgestelde doelstellingen ten aanzien van duurzaamheid hebben onderschreven. Hoger onderwijs speelt een vooraanstaande rol in de opbouw van een samenleving waar duurzaamheid centraal staat. Als stadshogeschool willen wij een bijdrage leveren aan dit onderwerp, dat hoog op de agenda van de gemeente Den Haag staat"...

In de nadere uitwerking van het beleid is het onderwerp duurzaamheid tot op heden nog niet als speerpunt benoemd en concreet uitgewerkt. Ook zijn er vanuit opleidingen geen stappen ondernomen om op basis van het ondertekende handvest, de keurmerken te behalen. Wel zijn er afgelopen jaren vanuit het College informele bijeenkomsten georganiseerd om ervaringen en initiatieven op het gebied van duurzaamheid binnen de hogeschool uit te wisselen.

Duurzame inrichting van ruimte

In punt twee van het handvest wordt het al aangegeven:

"Een effectieve bijdrage te leveren aan de integratie van het perspectief van duurzame ontwikkeling door hogescholen in hun opleidingen, onderzoek evenals in hun eigen huisvesting en bedrijfsvoering."

Bij de inrichting van academies wordt er gekeken naar energieverbruik, waarin staat dat er elk jaar 2% aan energieverbruik bespaard wordt. Dit doet men onder andere door met energiezuinige lampen te werken. Ook wordt er gekeken naar het materiaalgebruik door Ahrend,

⁴⁹ **Bron:** Marike v/d Lei. Hoofd bedrijfsbureau FB Voorstelrapportage Duurzame bedrijfsvoering FB

⁵⁰ **Bron:** Gerard Willemse, Hoofd deelunit Beheer [19-05-'08]

meerjarenafspraken worden gemaakt aan de hand van effectief energie gebruik en het duurzaam inkopen van producten.

§ 4.4 Samenvatting

Om de huidige situatie goed in kaart te brengen is er gebruik gemaakt van het bestaande 3P model, hier is een vierde P aan toegevoegd. De drie eerstgenoemde zijn: process, place en people, hier is planet aan toegevoegd.

Process → Om een andere manier van werken te introduceren is het handig om als allereerste de huidige processen in kaart te brengen. Er is gekeken naar de werk-, leer en communicatieprocessen binnen Academie FM.

Place → Hierin is de identiteit van de HHS en Academie FM in kaart gebracht. Om in de aanbevelingen en consequenties goed inzicht te krijgen over de kosten en baten zijn de werkruimte en werkplekken onderzocht en is vastgesteld hoeveel deze kosten. Binnen dit kader is als laatste een bezettingsgraadonderzoek gehouden onder de administratieve werkplekken binnen Academie FM.

People → Om een verandering binnen de Academie FM te kunnen bewerkstelligen zal er gekeken moeten worden naar hoe competent de medewerkers zijn en hoe de huidige cultuur binnen deze academie is. Men zal uiteindelijk met zo weinig mogelijk weerstand de veranderingen willen doorvoeren, daarom is het belangrijk om huidige cultuur onderzocht te hebben.

Planet → Binnen de HHS is er een handvest duurzaamheid ondertekend en ook binnen de hogeschool ontwikkelingsplan wordt er aandacht aan besteed. In de huidige situatie heeft Academie FM niks over duurzaamheid of verantwoord ondernemen in het beleids- en academieplan staan. Wel wordt er vanuit het Facilitair Bedrijf en Deelunit Huisvesting gekeken naar hoe de leveranciers omgaan met deze twee belangrijke begrippen. De werkplekken worden voorzien van enige duurzame inrichtingselementen, maar nog niet voldoende.

In het volgende hoofdstuk zal de gewenste situatie omschreven worden, deze situatie zal voortvloeien aan de hand van het in de huidige situatie gebruikte 4P model.

HOOFDSTUK 5

DE MOGELIJK GEWENSTE HUISVESTINGSSITUATIE (SOLL) ACADEMIE FM

In het theoretische kader is er al gekeken naar mogelijke theoretische oplossingen. In dit hoofdstuk zal de gewenste situatie in kaart gebracht worden. Het theoretische kader wordt samen met de huidige situatie bekeken. Hieruit vloeit de gewenste situatie voort. De gewenste situatie en het ontwikkelingsproces zullen aan de hand van de onderstaande methodiek inzichtelijk gemaakt worden. Deze gehele methodiek is ten opzichte van het theoretische kader enigszins aangepast, zodat deze past bij de gewenste huisvestingsbehoefte van Academie FM.

Stap 1 → Opzetten huisvestingsbeleid

Stap 2 → Cruciale keuzes huisvestingsconcept

Stap 3 → Huisvestingscomponenten

Stap 4 → Mogelijke gewenste oplossingen en uitwerkingen

§ 5.1 Huisvestingsbeleid (stap 1)

Voordat Academie FM en deelunit Huisvesting aan de slag gaan met het ontwikkelen van een kantoorconcept moet er vastgesteld worden waarom er een nieuw concept of nieuwe manier van werken moet komen. Het huisvestingsbeleid (Masterplan III) is nog in ontwikkeling en nog niet inzichtelijk. Om toch tot een gewenst resultaat te komen zijn het huidige beleid en de doelstellingen naast het theoretische kader gelegd. Er wordt dan gekeken naar de volgende zes doelstellingen:

§ 5.1.1 Processen

Het uiteindelijke doel is het creëren van een werkomgeving waar de medewerkers zich goed voelen, zich kunnen ontwikkelen en productief kunnen zijn. De werkomgeving en huisvestingsbeleid zullen de verschillende processen moeten ondersteunen om dit te bewerkstelligen.

Leerproces

Het huidige leerproces geeft aan dat er onafhankelijk onderscheid wordt gemaakt van de verschillende ruimten (zie normmodel) ook in de doelstellingen van Academie FM staat dat een goede huisvesting voor zowel docent als student cruciaal is voor de missie van deze academie. Nu wil Academie FM crossfunctioneel te werk gaan. In deze situatie zullen de onderwijs- en kantoorruimten niet apart, maar samen gezien moeten worden. Zo ontwikkelt Academie FM niet alleen een goed leerproces voor de student, maar ook voor de docenten.

Communicatie- en kenniscreatie

Communicatieprocessen en kenniscreatie kunnen opgesplitst worden in vier verschillende processen.

communicatielijnen Academie FM	Gewenste situatie
Medewerker onderling	Concentratie- en projectruimte
Student en docent op korte termijn	E-mail, telefoon en ontmoetingsruimte
Student en docent op lange termijn	DOK '75, in speciale werkruimte en virtueel
Studenten onderling	Ontmoetingsruimte en DOK '75

Werkprocessen

Academie FM geeft men in het academieplan aan dat men op werkproces gebied wil veranderen op drie punten:

- Men wil naar team- en projectmatig werken. → crossfunctioneel
- Een transparantere interne communicatie en communicatielijnen
- Anders gehuisvest worden

Wanneer men een andere vorm van werken wil introduceren, zullen de (werk)processen in de gewenste situatie veranderen ten opzichte van de huidige werkprocessen. Projectgestuurd oftewel crossfunctioneel werken zullen de processen ten gunste van Academie FM verbeteren. De werkprocessen zullen transparanter, interactiever en creatiever worden.

Gewenste werkprocessen Academie FM
Creatief werk
Crossfunctioneel werk (team/project werk)
Interactief werk
Any time, any place
Gedeelde voorzieningen
Open deur politiek (meer transparantie)

§ 5.1.2 Kosten

Huisvesting is een belangrijke kostenpost voor een organisatie die niet altijd even efficiënt benut wordt. In de opdrachtformulering is efficiëntie niet het doel van het probleem, echter zal dit wel meegenomen dienen te worden in de aanbevelingen en financiële consequenties.

In de huidige situatie is onderzocht dat de bezettingsgraad bij de Academie FM rond de 32% ligt, terwijl de gemiddelde administratieve werkplekbezetting in Nederland ligt rond de 60%.^{51 52} Er zijn veel overbodige schoonmaakkosten en huisvestingsuren die hierin gestoken worden (input) terwijl er dus veel te weinig gebruik gemaakt wordt van de ruimten die zijn toegewezen. (output)

De totale gebruikte kantoorruimten wordt geraamd op **603m² NVO**. Deze ruimte moet effectiever en efficiënter benut kunnen worden. Ruim **168m² NVO** wordt ineffectief gebruikt. Dit komt omdat iedere medewerker (zowel ondersteunend als onderwijzend personeel) een persoonsgebonden werkplek toegewezen heeft gekregen.

Berekening ruimtebesparing

65 werkplekken = 100%
 32% = 21 werkplekken * 8m² = **168m²**

§ 5.1.3 Medewerkertevredenheid

De tevredenheid van de medewerkers is een onderwerp dat sterk samenhangt met productiviteit. Verhogen van medewerkertevredenheid is een van de veelgebruikte doelstellingen. Zoals al aangegeven wil 61% van de medewerkers van Academie FM een andere werkpleksituatie en 80% wil graag een concentratie- of stilteruimte. Ontevredenheid bij de medewerkers zal leiden tot meer weerstand. Geef aan wat de mogelijkheden zijn en betrek de medewerker bij de te maken keuzes.

§ 5.1.4 Milieu & Duurzaamheid

Binnen het beleidskader en doelstellingen wordt er veel over milieu, duurzaamheid en verantwoord ondernemen geschreven. De HHS en het Facilitaire Bedrijf willen deze lijn voortzetten en blijven ontwikkelen. Duurzaamheid is een belangrijke term. Het Facilitaire Bedrijf wil dat deze duurzame ontwikkelingen ook meegegeven wordt aan de studenten van de HHS. Dit door binnen het beleidskader en -plannen van de academies aandacht te besteden aan verantwoord ondernemen, duurzaamheid en milieu. Dit is echter niet het geval. Binnen de strategie 2007-2011 van Academie FM staat niets vermeld wat betreft het duurzaam inrichten van ruimte of het behalen van keurmerken voor het doen aan duurzame inkopen of energiebesparing. Het Facilitaire Bedrijf zal het beleid t.a.v. duurzaamheid moeten vertalen naar de Academie FM. De werk- en opleidingsruimte zijn in ontwikkeling om duurzaam ingericht te worden, studenten merken hier echter niks van. Punt 1 van handvest duurzaamheid HBO:

⁵¹ Bron: Michel Kooiman, SAMAS Groep [09-05-'08]

⁵² Bijlage 26: Kantoorinnovatie Bezettingsgraad

...“Studenten op te leiden die de competentie bezitten om ongeacht hun discipline of werkterrein vraagstukken op het gebied van duurzame ontwikkeling te hanteren en daarvoor oplossingen aan te dragen”...

De student zal dus beter geïnformeerd moeten worden over de ontwikkeling van duurzaamheid binnen de HHS, maar ook binnen het Facilitair Bedrijf en de Academie FM. Zo zal de belangstelling voor dit onderwerp groter worden en gestimuleerd worden door alle partijen.

§ 5.1.5 Identiteit

Academie FM wil met het veranderen van het kantoorconcept een bepaalde boodschap, imago of identiteit uitstralen naar medewerkers, maar ook naar studenten en bezoekers overbrengen. Het kan ingezet worden om iets te zeggen over het karakter van de academie. Een strak open kantoor met een clean desk policy zal een hele andere boodschap overbrengen dan de Academie FM nu heeft. Belangrijk aandachtspunt bij deze academie is om te kijken naar de huidige en gewenste identiteit en of deze aansluit bij de kantoorconcept die op dit moment gehanteerd en die men wil gaan hanteren. Wanneer de gewenste identiteit en kantoorconcept op elkaar aansluiten, zullen ze elkaar versterken.

§ 5.1.5 Flexibiliteit

Gezien de dynamiek van de academie is flexibiliteit een belangrijke doelstelling. De academie moet flexibel genoeg zijn om organisatorische veranderingen op te vangen. Flexibiliteit is echter een term die te vaak te gemakkelijk gebruikt wordt. Binnen Academie FM zal men dus van routinematige werken over moeten gaan op creatief en flexibel werken. Men wil projectmatig te werk gaan en dat vergt veel van de flexibiliteit van de medewerker. Vaak verschillende projecten, dus ook verschillende werkplekken. (werkplekflexibiliteit) De Deelunit Huisvesting moet in deze situatie dus rekening kunnen houden met uitbreidbaarheid, inkrimpbaarheid of opdeelbaarheid.

§ 5.2 Cruciale keuzes (stap 2)

Bij het uitwerken van doelstellingen tot een concreet kantoorconcept moeten er enkele belangrijke en cruciale keuzes worden gemaakt. Deze leggen gezamenlijk de basis voor het kantoorconcept. Het gaat hierbij om keuzes in een vijftal samenhangende vraagstukken.

§ 5.2.1 Gebruik van de werkplek

In de gewenste situatie wordt er altijd gekeken naar “wat wil de klant” De klant wil crossfunctioneel gaan werken. Bij deze vraag moet er ook gekeken worden naar hoeveel werkplekken er bij deze manier van werken gerealiseerd moeten worden. Op dit moment heeft iedereen een werkplek. Om op zowel de wens van Deelunit Huisvesting (mogelijke ruimtegebrek) en op die van Academie FM (anders gehuisvest worden) in te gaan zullen er in deze situatie maatregelen genomen moeten worden. Men kan bij Deelunit Huisvesting, vanwege de lage bezettingsgraad, de criteria voor een eigen werkplek verhogen van 0,5 naar 0,6 of 0,8 FTE. Men zou er ook voor kiezen om de vaste medewerkers (ondersteuning bij DOK, praktijkbureau, roosterbureau en de servicedesk) een eigen werkplek te geven en de docenten niet-persoon of plaatsgebonden werkplekken. Dit concept zou de openheid, frisheid en dynamiek binnen de Academie FM kunnen ondersteunen. De eisen zijn wel dat medewerkers digitaal en flexibel moeten werken en bereid zijn hun “territorium” of “terp” los te laten.

§ 5.2.2 Plaats van de werkplek

De werkomgeving van Academie FM beperkt zich niet alleen tot de administratieve werkplek en het fysieke gebouw. Onder de noemer “telewerken” kunnen medewerkers thuiswerken, maar ook onderweg of bij een klant.

“... Waar goed rekening mee gehouden dient te worden is dat men een werkplek gauw beschouwd als de werkplek met de computer en de bureaustoel. Een werkplek wordt gedefinieerd als “een aangepaste organisatiegerichte manier van huisvesten”. Dit wil dus zeggen dat men breder moet denken. Alles zou een werkplek kunnen zijn. Het restaurant, de bibliotheek, stiltekamers, concentratieruimtes.

Bron: Dhr. W. van der Es, docent en expert op het gebied van werkplekconcepten

Telewerken

Omdat de bezettingsgraad 32% is, zal er een oorzaak moeten zijn waarom de medewerkers niet veel op de administratieve werkplek zijn. (thuiswerken, nakijken toetsen, lesgeven of bezoeken van studenten bij stages) de academie zal meer als een ontmoetingsplek moeten fungeren, zien en gezien worden! Zoals men net kon zien heeft telewerken heeft veel gevolgen voor de bezettingsgraad. Een andere manier van het gebruiken van de werkplekken op de academie is een logische optie.

Telewerken zal per functie verschillend zijn. Docenten zouden gemakkelijk kunnen telewerken, secretaresses en frontoffice medewerkers juist niet. Nakijken zal men op dit moment vaker thuis doen. Met het introduceren van concentratie- en stilteruimten zullen docenten vaker op school zijn, waardoor de bezettingsgraad omhoog gaat en de face-to-face contacten tussen medewerkers onderling en docenten en studenten weer zal stijgen.

ICT faciliteiten

Met de opkomst van de ICT faciliteiten zijn meerdere facetten niet meer onmogelijk. Zo zou men in de toekomst virtueel contact met elkaar kunnen hebben, maar ook in het kader van het contact tussen docent en student die bij een andere manier van werken wellicht af zou kunnen zwakken, kan met de ontwikkeling van de huidige ICT veel bewerkstelligen. In de huidige situatie worden de ICT mogelijkheden mogelijk niet optimaal benut, dit zal in een andere manier van werken van groot belang kunnen zijn voor het slagen van een concept.

§ 5.2.3 Inrichting van de werkplek

De keuze voor een bepaald type inrichting van de werkomgeving gaat in eerste instantie over het vinden van een balans tussen communicatie en concentratie. Open ruimtes worden geassocieerd met communicatie. Gesloten ruimten worden echter geassocieerd met concentratie.

Zo kan de medewerker bij het nakijken een stilte- of concentratieruimte opzoeken.

De inrichting van de werkplek heeft dus veel met de wensen van de medewerkers, maar ook met de processen, doelstellingen en cultuur te maken. Al deze zaken moeten nauw op elkaar afgestemd worden.

Doelstellingen Academie FM:

- *Om de opleidingsdoelen te bereiken hebben we een projectmanagementstructuur ingevoerd (PMS)*

Deze structuur kan alleen werken als de werkplekken en werkomgeving aansluit bij de projectmanagementstructuur. Met de huidige situatie kan een dergelijk structuur niet bewerkstelligd worden, men moet meer project- en teamruimtes creëren.

- *Een transparantere interne communicatie zowel horizontaal als verticaal is een voorwaarde voor succes.*

Men wil transparanter gaan communiceren. In de huidige situatie waar de deuren van de kamers vaak dicht zijn "Hokjes-denken" en men individueel werk verricht zal deze voorwaarde van succes niet succesvol geïntroduceerd kunnen worden. Transparantie krijg je door veel met elkaar te communiceren (zien en gezien worden) Door open ruimtes te creëren die toegankelijk zijn voor zowel mededocenten als studenten. → "open-deur-cultuur"

De medewerkers zullen dus per uitgevoerde activiteit kunnen kiezen uit verschillende soorten werkplektype. Per activiteit een aparte ruimte of plek: **(Activiteitgerelateerd werken)**

... "Meer variatie in werkplekken. Zo moeten er meerdere concepten zijn (niet-persoonsgebonden) De medewerker/docent kan kiezen waar men wil gaan werken. Men kan dus bepalen of men die dag in een open of gesloten ruimte plaats wil nemen. Meer landschappen creëren..."

Bron: Dhr. M.Geerdink, docent Verandermanagement & Bedrijfsorganisatie

Welke type inrichting het beste werkt, hangt af van de activiteit van medewerkers. Metingen van deze activiteiten vormen een belangrijke informatiebron. Bij individueel werk zal men meer

behoefte hebben aan een kamerkantoor. Meer interactief, routinematig en crossfunctioneel werken gedijt beter in een open kantooromgeving. Bij de Academie FM zijn de docenten veelal met verschillende activiteiten en processen bezig. Ook wordt de administratieve werkplek voor teveel activiteiten gebruikt, waardoor dit overlast kan veroorzaken bij andere medewerkers. Hierbij is activiteitgerelateerd werken een relevante optie.

§ 5.2.4 Informatiebeheer

Informatiebeheer gaat over het systematisch, toegankelijk en betrouwbaar opslaan van data. De manier waarop de informatie opgeslagen en beheerd wordt zal sterk samen hangen met het gekozen kantoorconcept. Bij Academie FM wordt er heel veel ruimte ingenomen door de zwart langwerpige kasten. Er komt meer ruimte vrij als de hoeveelheid papier geminimaliseerd wordt. Bij activiteitgerelateerd werken zal elke docent een centrale dynamische archiefkast moeten hebben. Op dit moment is het zo dat er veel dynamisch hardcopy archief is. Deze ruimte kan bespaard worden als al de informatie gedigitaliseerd wordt.

De mogelijkheden om te digitaliseren zijn groot. Er zijn vele systemen voor het scannen, opslaan en bewerken van data op een digitale wijze. Toch is het niet realistisch om uit te gaan van een volledige gedigitaliseerd archief. De medewerkers en docenten zijn gehecht aan papier om zaken te kunnen lezen, aantekeningen te maken en stukken te markeren. Een papierarm kantoor is een voor deze academie een realistischere doelstelling dan een papierloos kantoor.

De mate van digitalisering moet sterk afhangen van de werkprocessen en cultuur van het bedrijf. Over het algemeen zijn routinematige processen eenvoudiger te digitaliseren dan processen die een meer improviserende procesvorming en karakter hebben.

De laatste factor is de type mens. Binnen Academie FM kan er een onderscheid gemaakt worden tussen pilers (stapelaars) en filers (opbergers). Pilers zijn mensen die zich het liefst omringen met papier. Het invoeren van **clean desk policy** zal hier wellicht op weerstand stuiten. Filers echter hebben minder moeite om digitaal te werken. Binnen Academie FM zijn er veel medewerkers die last hebben van dit “versnipperd” archief of “filing” probleem. De werkplek moet toegankelijk, open en clean blijven voor jezelf en voor collega's.

§ 5.2.5 Keuzevrijheid

Wanneer met crossfunctioneel te werk wil gaan zullen er meerdere keuzes kunnen zijn uit werkplekken. Een van die keuzes zal voor Academie FM zijn of men een uniform concept wil of juist niet.

Uniform concept	
Voordelen	Nadelen
Draagt bij aan flexibiliteit van het gebouw	Wordt snel dogmatisch
Vaste indeling van kamers en ruimte	Enige keuzevrijheid
Maakt niet meer uit waar een afdeling zit	Totaal gebrek aan maatwerk

Uiteraard zal bij deze keuzes gekeken moeten worden naar een aantal facetten, dat zijn het allereerst de functie en daarna aantal FTE van de medewerkers op Academie FM.

Functie medewerker

Allereerst moet er gekeken worden naar de functie van de medewerker. Op Academie FM zijn er een aantal functies die niet activiteitgerelateerd zouden kunnen werken. Neem bijvoorbeeld de servicedesk, secretaressen, praktijkbureau en de ondersteuning van DOK '75. Onderling zou men wel een niet-persoonsgebonden werkplek kunnen hebben, dit hangt uiteraard af van het aantal FTE. Docenten zullen in activiteitgerelateerde en niet-persoonlijke werkplekken gemakkelijk fungeren. Vooral men de opkomst een andere manier van huisvesten zal men toch veel in project- en teamvormen zitten, dit proces kan vertaald worden naar de werkplekomgeving en inrichting.

Aantal FTE van de medewerker

Deelunit huisvesting geeft op dit moment een vaste werkplek aan medewerkers die 0,5 FTE of meer werken. Omdat de bezettingsgraad maar 32% is zou men er voor kunnen kiezen om de

FTE grens voor een vaste werkplek te verhogen naar 0,6 of zelfs 0,8 FTE. Dit omdat bijna de helft van de medewerkers op Academie FM parttimers zijn. Wel is het zo dat wanneer men anders gehuisvest wil worden, dat iedereen mee moet veranderen. Want is een grote randvoorwaarde voor succes: je doet het radicaal of je doet het niet!

§ 5.3 Huisvestingscomponenten (stap 3)

In deze paragraaf zal het huisvestingsbeleid en de cruciale keuzes omgezet moeten worden tot een specifieke werkplekvorm en daarbij behorende werkplektypen, daarna zal er naar de elementen gekeken worden die deze kunnen ondersteunen.

§ 5.3.1 Werkplekconcepten

Binnen het theoretische kader zijn al vier werkplekconcepten in kaart gebracht. (zie Blz. 17)

- | | |
|---|---|
| 1. De standaard "persoonlijke" werkplek | 3. De "non-territoriale" wisselwerkplek |
| 2. De flexibele "non-territoriale" werkplek | 4. De activiteitgerelateerde werkplek |

Huidige werkplek vorm	Gewenste werkplek vorm
De standaard "persoonlijke" werkplek	→ ???

Het flexibele "non-territoriale" concept

Wat meegegeven dient te worden in de mogelijke oplossingen binnen Academie FM betreffende het huisvestingsconcept is dat een volledige flexibele oftewel niet-persoonsgebonden werkplekconcept niet genoeg draagvlak zal meekrijgen vanuit de medewerkers. Uit de enquête van tweedejaars studenten blijkt dat 65% tegen de introductie van niet-persoonsgebonden werkplekken is binnen de gehele academie. Wel is het mogelijk dat men binnen de verschillende activiteiten niet-persoonsgebonden werkplekken creëert. Het draagvlak zal in ieder geval een stuk groter zijn, omdat iedereen hier kan kiezen waar men wil gaan werken (stukje maatwerk meegeven).

Het "non-territoriale" wisselwerkplek concept

Wisselwerkplekken zijn een mogelijkheid, echter is de interactie, communicatie en overdracht van kennis heel laagdrempelig. Dit zou dus botsen met de gewenste projectgestuurde aanpak van werken bij Academie FM. En binnen een onderwijsinstelling moet de communicatie, interactie en kenniscreatie juist hoog in het vaandel staan.

De activiteitgerelateerde werkplek concept

Als laatste zijn de activiteitgerelateerde werkplekken een mogelijkheid binnen Academie FM. In het theoretische kader wordt dit werkplekconcept als volgt beschreven:

... "In moderne organisaties waar kennis en informatie-uitwisseling van groot belang is, wordt steeds vaker samengewerkt in wisselende teams. Professionals komen bijeen om elk hun specialistische bijdrage te leveren aan het project en gaan vervolgens uiteen om hetzij individueel aan een vraagstuk te werken, hetzij plaats te nemen bij een ander project. Het activiteitgerelateerde kantoor biedt een balans tussen privacy, concentratie, interactie en mobiliteit. De medewerker kiest, afhankelijk van de activiteit die hij wil verrichten, een geschikte werkplek. Een activiteitgerelateerd kantoor biedt verschillende soorten werkplekken in één organisatie: lounge werkplekken, concentratieruimten en informele ontmoetingsplekken..."

Veel kenmerken en aspecten in de beschrijving komen overeen met hoe Academie FM in de toekomst wil gaan werken.

Huidige werkplek vorm	Gewenste werkplek vorm
De standaard "persoonlijke" werkplek	→ De activiteitgerelateerde werkplek concept

§ 5.3.1 Werkplektype

Wanneer men activiteitgerelateerd te werk wil gaan zullen er aan de bestaande werkplektypen nieuwe ruimte toegevoegd moeten worden. Per activiteit kan men dan beschikken over een apart werkplektype. Aan de hand van de processen die de medewerkers op Academie FM verrichten

zullen werkplektype worden gekoppeld. Zo kan een ieder zijn of haar activiteit verrichten in de door hen gekozen werkruimte. De ruimte die er nog niet zijn maar mogelijk wel gewenst zijn, zijn:

Processen	Benodigde werkruimte
Geconcentreerd werken	Stilte- of concentratie ruimte
Projectmatig werken	Niet-persoonsgebonden werkruimte
Overleggen	Grote overleg- of vergaderruimte
Snel checken van de mail e.d.	Aanlandruimte
Module in elkaar zetten met mededocenten	Projectruimte
Communicatie- en kenniscreatie	Ontmoetingsruimte

§ 5.4 Samenvatting

De methodiek om de gewenste situatie in kaart te brengen en te analyseren bestaat uit vier stappen. In dit hoofdstuk zijn de eerste drie stappen behandeld.

Stap 1 → Huisvestingsbeleid

Binnen het huisvestingsbeleid is er gekeken naar het “Hoe wil men gaan werken?” binnen Academie FM. Dit is gedaan door te kijken wat er in het beleid en academieplan staat. Vanuit de methodiek zijn er zes onderdelen die dit gewenste huisvestingsbeleid in kaart kunnen brengen.

Stap 2 → Cruciale keuzes huisvestingsconcept

Bij het uitwerken van het huisvestingsbeleid tot een concreet kantoorconcept moeten er enkele belangrijke en cruciale keuzes worden gemaakt. Deze leggen gezamenlijk de basis voor het kantoorconcept. Deze keuzes zijn in een vijftal samenhangende vraagstukken beschreven.

Stap 3 → Huisvestingscomponenten

Hoe verder de stap, hoe concreter men bij het gewenste huisvestingsconcept komt. Hierin worden de huisvestingscomponenten (werkplekconcepten en werkplektype) vanuit het theoretische kader toegepast op Academie FM. De vier werkplekconcepten worden vergeleken met hoe Academie FM in de toekomst wil werken. Hieruit vloeit voort welk werkplektype nodig zijn om dit te kunnen bewerkstelligen (elementen)

In het volgende hoofdstuk worden de IST en SOLL nauwkeurig geanalyseerd. Hieruit vloeit de analyse voort en de mogelijke oplossingen voor de huisvestingsbehoefte van Academie FM. → **Stap 4!**

Na de analyse zullen de vier samenhangende stappen in kaart gebracht zijn. In deze gehele methodiek zullen er uiteindelijk consequenties moeten zijn om de mogelijke oplossingen te implementeren.

HOOFDSTUK 6

ANALYSE IST/SOLL

In dit hoofdstuk zal de IST situatie naast de SOLL situatie gelegd worden. Dit gebeurt aan de hand van de eerste drie stappen in het vorige hoofdstuk. Deze zullen samen met het 4P model de analyse in kaart moeten brengen. Deze twee vormen samen de vierde stap en tevens de analyse en mogelijke oplossingen van het onderzoek.

Huidige Situatie Het 4P Model	→	Gewenste Situatie Stap 1 t/m 3
Analyse Stap 4 Mogelijke oplossingen		

§ 6.1 Huisvestingsbeleid

Analyse van stap 1

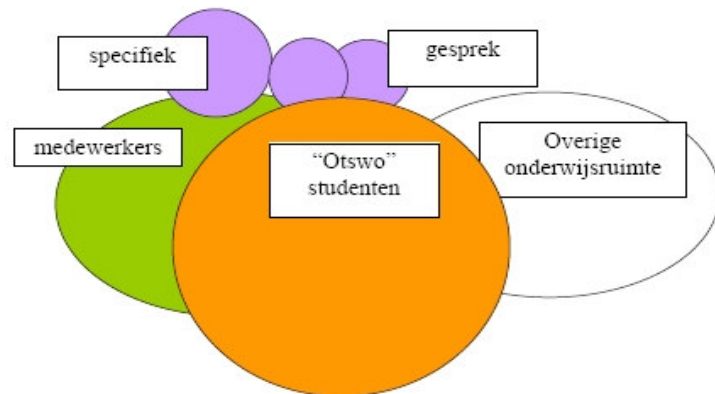
Processen

✓ *Leerproces*

Wie	Huidige situatie	Gewenste situatie
HV	Het huidige leerproces geeft aan dat er onafhankelijk onderscheid wordt gemaakt van de onderwijs- en kantoorruimte (zie normmodel)	Het gewenste leerproces is om mogelijk een normmodel te creëren voor academies (Academie FM) waarin studenten en docenten samen kunnen werken, lesgeven en begeleiden in een OTSWO*

*Open Transparante Stimulerende Werk Omgeving

Men kan in de toekomst lesgeven in zulke leeromgevingen. Dit geeft drie nieuwe aandachtspunten. Zowel de student als de docent leert van elkaar, (nieuwe manier van leren) De huisvesting is flexibel, transparant & er kan snel geanticipeerd worden op verandering en de identiteit van de opleiding zal worden gewaarborgd of zelfs vergroot.⁵³



✓ *Communicatie- en kenniscreatie*

Wie *	Communicatielijnen	Huidige situatie	Gewenste situatie
FM	Medewerker onderling	Veelal in DOK '75 of werkplek	Concentratie- en projectruimte
	Student en docent op korte termijn	E-mail, in de wandelgang of Ad-hoc op de werkplek	E-mail, telefoon en ontmoetingsruimte
	Student en docent op lange termijn	DOK '75 of in speciale werkruimte	DOK '75, in speciale werkruimte en virtueel
	Studenten onderling	DOK '75, wandelgang of leslokaal	Ontmoetingsruimte en DOK '75

Wie ... *HV = Deelunit Huisvesting, FM = Academie FM en FB = Facilitair Bedrijf

⁵³ Bron: Nibag, Hogeschool Saxion Open Transparante Stimulerende Werk Omgeving
http://www.schoolfacilities.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=1425

Zoals men kan zien zullen alle vier de communicatieprocessen in de toekomst mogelijk kunnen veranderen. Uit de tweedejaars enquête is naar voren gekomen dat 80% van de medewerkers op Academie FM een concentratie of stilte ruimte wil hebben waar men zich terug kan trekken om zaken na te kijken of geconcentreerd te werken. De project- en vergader ruimtes zijn nodig om de nieuwe manier van werken (crossfunctioneel en projectgestuurd) te ondersteunen.

Ook de "korte termijn contact" zal verbeterd moeten worden. Op dit moment staan er al statafels bij Academie FM op de gang om het korte termijn contact te bevorderen. Hierbij zou het voor de communicatie en kenniscreatie ideaal zijn wanneer er een ontmoetingsplaats gecreëerd zou worden. Hier zullen alle faciliteiten (kopiër-, drank- snoep- en koffieautomaten) centraal staan. Dit zullen de contacten tussen de vier verschillende communicatie- en kenniscreatie bevorderen. De docenten van andere vakgebieden en het MT zullen elkaar hier vaker treffen, waardoor de integrale communicatie (zowel verticaal als horizontaal) en leerprocessen worden gestimuleerd. Ook de student zal de docent vaker ontmoeten en vice versa. Hierdoor wordt Academie FM een groot ontmoetings-, leer- en communicatiecentrum. De beleving, empathie en levendigheid zullen hierdoor sterker tot uiting komen.⁵⁴

"...Docenten en medecollega's van andere vakgebieden zie ik bijna nooit. Dit komt omdat de werkruimte waar ik nu zit is ingedeeld met bedrijfseconomische medewerkers, de rest zie ik niet of nauwelijks"...

Bron: Dhr. M. Geerdink, docent Verandermanagement & Bedrijfsorganisatie

✓ *Werkprocessen*

Wie *	Huidige werkprocessen Academie FM	Gewenste werkprocessen Academie FM
FM	Routinematig werk	Creatief werk
	Individueel werk	Crossfunctioneel werk (team/project)
	Geïsoleerd werk	Interactief werk
	Van 9 tot 5 mentaliteit	Any time, any place
	eigen voorzieningen	Gedeelde voorzieningen
	Dicht deur politiek (weinig transparantie)	Open deur politiek (meer transparantie)

Zoals men ziet veranderen de huidige werkprocessen bij de ontwikkeling van standaard persoonsgebonden werkplek naar een crossfunctionele wijze van werken. Bij crossfunctioneel werken zal men van het ene in het andere project geraken. (creatief werken) Hierdoor ontstaat meer interactie onderling. Ook zal er meer transparantie naar de student tevens klant moeten komen, vaak weet de student niet of deze welkom is en of men gestoord mag worden. Deze drempel zal soepeler genomen moeten kunnen worden.

Kosten

Wie*	Kosten in...	Huidige situatie	Besparing	Gewenste situatie
HV	Ruimte Academie FM (NVO)	603m ²	168m ²	435 m ²
	GGE (excl. BTW)	€45.255,15	€12.608,40	€32.646,75
	Werkplekken (excl. BTW)	€224.015	€72.374	€151.641

Huisvesting is een belangrijke kostenpost voor een organisatie die niet altijd even efficiënt benut wordt. In de opdrachtformulering is efficiëntie niet het doel van het probleem, echter zal dit wel meegenomen dienen te worden in de aanbevelingen en financiële consequenties. Wanneer men op de kostenbesparing let per vierkante meter (GGE), komt dit bij Academie FM uit op

⁵⁴ **Bijlage 27:** Klassikaal onderwijs einde?

€12.608,40. Wanneer men een hogere bezettingsgraad gaat aannemen zullen de kosten opbrengsten kunnen worden. Men bespaart dan **€72.374** op de niet bezetten werkplekken, dat is **€3446,40** per werkplek per jaar.

Medewerkertevredenheid

Men moet de tevredenheid van de medewerker altijd mee rekenen in de aanbeveling- en implementatiefase. Bij Academie FM geeft 80% aan graag een concentratie- of stilteruimte te willen, terwijl 61% van de medewerkers aangeeft in een andere werkpleksituatie te willen werken.

Milieu & Duurzaamheid

Hier zal het Handvest Duurzaamheid HBO, beleid ten aanzien van duurzaamheid en het duurzaam inrichten van ruimtes geanalyseerd worden.

Handvest Duurzaamheid HBO

Doelstellingen van het handvest zijn:

1. *Studenten op te leiden die de competentie bezitten om ongeacht hun discipline of werkerrein vraagstukken op het gebied van duurzame ontwikkeling te hanteren en daarvoor oplossingen aan te dragen.*

De student zal dus beter geïnformeerd moeten worden over de ontwikkeling van duurzaamheid binnen de HHS, maar ook binnen het Facilitair Bedrijf en de Academie FM. Zo zal de belangstelling voor dit onderwerp groter worden en gestimuleerd worden door alle partijen.

2. Zie duurzame inrichting van ruimte

3. Een structuur en een instrumentarium te ontwikkelen en in stand te houden om dit proces te ondersteunen.

Aan de hand van dit handvest krijgen hogescholen keurmerken voor het doen aan duurzaamheid. Bijna alle leveranciers van diensten en middelen binnen het Facilitair Bedrijf hebben keurmerken op het gebied van duurzaamheid, verantwoordelijk ondernemen en betrokkenheid. Zo is Ahrend de "meubelboer" door Het Wereld Natuur Fonds gecertificeerd, omdat men recycle (huisvestings)materiaal gebruikt en de leverancier van de ICT voorzieningen HP alle onderdelen in de producten apart van elkaar laat maken, zodat het materiaal gemakkelijk van elkaar los te koppelen zijn in verband met afvalscheiding. Ook wil het Facilitair Bedrijf in hun offertetraject al duidelijk maken dat het een must is voor leverancier om aan duurzaamheid te doen.⁵⁵

Beleid Hogeschool t.a.v. duurzaamheid (Hop 6)

... "Bijzondere aandacht verdient hierbij, dat wij de door Unesco opgestelde doelstellingen ten aanzien van duurzaamheid hebben onderschreven. Hoger onderwijs speelt een vooraanstaande rol in de opbouw van een samenleving waar duurzaamheid centraal staat. Als stadshogeschool willen wij een bijdrage leveren aan dit onderwerp, dat hoog op de agenda van de gemeente Den Haag staat"...

In de nadere uitwerking van het beleid is het onderwerp duurzaamheid tot op heden nog niet als speerpunt benoemd en concreet uitgewerkt. Ook zijn er vanuit academies geen stappen ondernomen om op basis van het ondertekende handvest, de keurmerken te behalen. Wel zijn er afgelopen jaren vanuit het College informele bijeenkomsten georganiseerd om ervaringen en initiatieven op het gebied van duurzaamheid binnen de hogeschool uit te wisselen.

Duurzame inrichting van ruimte

In punt twee van het handvest wordt aangegeven:

"Een effectieve bijdrage te leveren aan de integratie van het perspectief van duurzame ontwikkeling door hogescholen in hun opleidingen, onderzoek evenals in hun eigen huisvesting en bedrijfsvoering."

⁵⁵ **Bron:** Gerard Willemse, Hoofd deelunit Beheer [19-05-'08]

Bij de inrichting van academies wordt er gekeken naar energieverbruik, waarin staat dat er elk jaar 2% aan energieverbruik bespaard wordt. Dit doet men onder andere door met energiezuinige lampen te werken. Ook wordt er gekeken naar materiaalgebruik door Ahrend, meerjarenafspraken gemaakt aan de hand van effectief energie gebruik en het duurzaam inkopen van producten.

Identiteit

De identiteit en imago van zowel de HHS als Academie FM moet aansluiten op het mogelijke gewenste kantoorconcept. Men wil met dit imago en deze identiteit een bepaalde boodschap overbrengen: “**BELEEF FM**”! ,naar zowel de medewerker als gasten, leveranciers en studenten. Wanneer de gewenste identiteit en kantoorconcept op elkaar aansluiten, zullen ze elkaar versterken.

Flexibiliteit

De werkomgeving moet zich gemakkelijk kunnen voegen naar de gewenste veranderingen binnen de organisatie. Zowel de Academie FM als de medewerkers zullen flexibel genoeg zijn om organisatorische veranderingen op te vangen. Deelunit moet in dit geval dus rekening houden met eventuele uitbreidbaarheid, inkrimpbaarheid of opdeelbaarheid.

§ 6.2 Gemaakte Cruciale keuzes

(Analyse van stap 2)

Gebruik van de werkplek

Deelunit Huisvesting kan het gebruik van de werkplekken op twee manieren aanpakken:

- Men kan, vanwege de lage bezettingsgraad bij Academie FM en de efficiëntieoverwegingen er voor kiezen om de criteria voor een eigen werkplek te verhogen, van 0,5 naar 0,6 of 0,8 FTE
- Men kan er ook voor kiezen om de vaste medewerkers (ondersteuning bij DOK, praktijkbureau, roosterbureau en de servicedesk) een eigen werkplek te geven en de docenten niet-persoon- of plaatsgebonden werkplekken. Dit concept zou de openheid, frisheid en dynamiek binnen de Academie FM kunnen ondersteunen. De eisen zijn wel dat medewerkers digitaal en flexibel moeten werken en bereid zijn hun “territorium” of “terp” los te laten.

Plaats van de werkplek

Men moet de mogelijkheid kunnen creëren om op verschillende plekken het werk uit te voeren: In Dok '75 met wireless internet, thuis, onderweg. **Any place, any time.** Plaats van de werkplek wordt in de analyse bekeken vanuit twee perspectieven:

✓ *Telewerken*

De bezettingsgraad ligt op 32%. De verklaring hiervoor zal zijn dat de docenten lesgeven of veel “uithuizig” of “uitpandig” zijn. De Academie FM zal meer als een ontmoetingsplek moeten fungeren. Doordat de bezetting zo laag is, zullen er andere opties moeten zijn om de 603m² nuttig te besteden. Telewerken zal per functie verschillend zijn, zo zullen docenten gemakkelijk kunnen telewerken, secretaresses en front office of servicedesk medewerkers niet.

✓ *ICT faciliteiten*

Door de opkomende ontwikkeling van ICT zijn er in de toekomst meerdere zaken mogelijk:

- Wireless werken door de gehele Hogeschool
- Virtueel contact tussen de student en de docent
- Elektronisch bord ophangen bij de servicedesk De student ziet op dat bord wanneer een medewerker van Academie FM aanwezig is. Dit zal aangegeven worden met daarachter in welke activiteitsgerelateerde ruimte deze medewerker aanwezig is. Deze gegevens komen hierop te staan wanneer de medewerker is ingelogd. Ook neemt men het eigen telefoonnummer mee. Het elektronische bord voorkomt dat de student en de docent elkaar mislopen en dat het face-to-face contact optimaal blijft.

- Binnen de vier strategische kernwaardes is innovatiegericht een ontwikkelingselement. In dit kader kunnen de ICT mogelijkheden optimaal benut worden, dit zal in een andere manier van werken van groot belang kunnen zijn voor het slagen van een huisvestingsconcept.

Voorbeeld:

Dhr. Lommerse, Rob	LOM	st. 1.41
Dhr. Mulder, Arjan	MUL	st. 0.37
Dhr. Otto, Aad	OTT	st. 1.29

Inrichting van de werkplek

Bij het inrichten van de werkplekomgeving en werkplektype moet er gekeken worden naar de doelstellingen die Academie FM wil behalen en over het vinden van een balans tussen communicatie en concentratie.

Doelstellingen Academie FM:

1. *Om de opleidingsdoelen te bereiken hebben we een projectmanagementstructuur ingevoerd (PMS)*

Deze structuur kan alleen behaald worden als de werkplekken en werkomgeving aansluit bij het projectmanagementstructuur. Deelunit Huisvesting zal mogelijk verschillende activiteitsgerelateerde ruimte aan moeten bieden. (overlegruimte, concentratieruimte, projectruimte e.d.)

2. *Een transparantere interne communicatie zowel horizontaal als verticaal is een voorwaarde voor succes.*

Wanneer men transparanter wil communiceren, zullen er een aantal aandachtspunten naar voren komen:

- Het "Hokjes denken" moet veranderen, men moet elkaar zien en gezien worden
- Individueel werken zal omgezet moeten worden in interactief werken.
- Een "Open-deur-cultuur" realiseren, waar veel met elkaar wordt gecommuniceerd en zowel toegankelijker als transparanter wordt voor medewerkers als voor de student.

De doelen zullen omgezet moeten worden in een werkplekvorm → **Activiteitgerelateerd werken**

..."Bij elke activiteit die men uitvoert kunnen kiezen uit verschillende soorten werkplektype waar men kan werken"...

Informatiebeheer

- Er wordt veel ruimte in beslag genomen door de langwerpige kasten. Per persoon krijgt iedereen op dit moment een dynamische archiefkast.
- Bij activiteitgerelateerd werken zal elke docent een centrale dynamische archiefkast moeten hebben. Op dit moment is het zo dat er veel dynamisch hardcopy archief is. Deze ruimte kan bespaard worden als al de informatie gedigitaliseerd wordt.
- De mogelijkheden om te digitaliseren zijn groot, toch is het niet realistisch om uit te gaan van een volledige gedigitaliseerd archief. Een papierarm kantoor is een voor deze academie een realistischere doelstelling dan een papierloos kantoor.
- De mate van digitalisering moet sterk afhangen van de werkprocessen en cultuur van het bedrijf. Over het algemeen zijn routinematige processen eenvoudiger te digitaliseren dan processen die een meer improviserende procesvorming en karakter hebben.
- Het invoeren van een clean desk policy. Binnen Academie FM zijn er veel medewerkers die last hebben van dit "versnipperd" archief of "filing" probleem. Veel archief zou ook centraal gedocumenteerd kunnen worden, zodat het op de werkplek clean, open, toegankelijk en netjes blijft voor jezelf en voor collega's.

§ 6.3 Kantoorcomponenten ⁵⁶

(Analyse van stap 3)

Werkplekconcepten

Huidige werkplek vorm	Gewenste werkplek vorm
De standaard "persoonlijke" werkplek	→ De activiteitgerelateerde werkplek concept

De activiteitgerelateerde werkplek concept

Bij deze mogelijke oplossing wordt de beschrijving van activiteitgerelateerde werkplekken ontleedt en gekoppeld aan de doelstellingen en manier van werken die men wil gaan hanteren binnen Academie FM:

... "In moderne organisaties waar kennis en informatie-uitwisseling van groot belang is, wordt steeds vaker samengewerkt in wisselende teams.

Men wil een projectmanagementstructuur invoeren (PMS) Deze crossfunctionele vorm van werken kan gebruikt worden om in wisselende teams aan verschillende projecten te werken. Door crossfunctioneel te werken zal er meer communicatie, kennis en informatie uitgewisseld en vergaard worden.

Professionals komen bijeen om elk hun specialistische bijdrage te leveren aan het project en gaan vervolgens uiteen om hetzij individueel aan een vraagstuk te werken, hetzij plaats te nemen bij een ander project.

Professionals zijn de docenten, die experts zijn op hun vakgebied. Deze kunnen activiteitgerelateerd individueel op niet-persoonsgebonden werkplekken werken of aanschuiven bij een ander projectteam.

Het activiteitgerelateerde kantoor biedt een balans tussen privacy, concentratie, interactie en mobiliteit. De medewerker kiest, afhankelijk van de activiteit die hij wil verrichten, een geschikte werkplek. Een activiteitgerelateerd kantoor biedt verschillende soorten werkplekken in één organisatie:

Werkplektype

Om tot een concrete uitwerking te komen zal er aan de hand van het activiteitgerelateerde werkplekconcept gekeken worden naar welke activiteiten de medewerkers verrichten om het daarbij behorende werkplektype te benoemen. Wanneer men activiteitgerelateerde te werk wil gaan zullen er aan de bestaande werkplektype nieuwe ruimte toegevoegd moeten worden. Per activiteit kan men dan beschikken over een apart werkplektype. Aan de hand van de processen die de medewerkers op Academie FM verrichtten zullen werkplektype worden gekoppeld. Zo kan een ieder zijn of haar activiteit verrichtten in de door hen gekozen werkruimte. De ruimte die er nog niet zijn maar mogelijk wel gewenst zijn, zijn:

Activiteit	Benodigde werkruimte
Geconcentreerde werken	Stilte- of concentratie ruimte
Projectgestuurd werken	Niet-persoonsgebonden werkruimte
Overleggen	Grote overleg- of vergaderruimte
Snel checken van de mail e.d.	Aanlandruimte
Module in elkaar zetten met mededocenten	Projectruimte
Communicatie- en kenniscreatie	Ontmoetingsruimte

⁵⁶ **Bijlage 28:** SAMAS Groep Relatie motivatie → Kantoorvorm

§ 6.4 Mogelijke oplossingen en uitwerkingen (Analyse van stap 1 t/m 3 → stap 4)

De analyse is gemaakt aan de hand van de plattegronden van Academie FM.

De huidige werkplekvormen zijn geanalyseerd en in kaart gebracht. De gewenste situatie is voortgekomen uit de activiteiten die de medewerkers op Academie FM verrichten. De verdiepingen zijn afzonderlijk van elkaar geanalyseerd en uitgewerkt. De bijbehorende legenda is in twee delen verdeeld namelijk:⁵⁷

Deel 1

- degene die een vaste routinematige activiteit verrichten en een vaste werkplek behoren te hebben (rood)
- degene die een vaste routinematige activiteit verrichten, maar geen vaste werkplek behoren te hebben (paars)

Deel 2

- De verschillende activiteiten en de benodigde werkruimte

Begane Grond⁵⁸

De nummers die in de plattegrond staan worden hier toegelicht:

1. De docenten, medewerkers en stagiaires van DOK '75 hebben de vaste werkplek nodig. Men hoort dichtbij DOK '75 te zitten om het gehele proces te bewaken, contact met de keuken en de leidinggevende in Dok '75.
2. Deze ruimte bestaat uit 10 werkplekken. Men kan hier een grote transparante open ruimte creëren waar de medewerkers individueel aan niet-persoonsgebonden werkplekken kunnen werken. De medewerkers zien elkaar vaker en kunnen communicatie en kenniscreatie met elkaar uitwisselen. Veel docenten van andere vakgebieden en modules zien elkaar nauwelijks, met dit concept is dit vaak wel het geval.
3. Omdat Academie FM meer crossfunctioneel wil gaan werken is de mogelijkheid gecreëerd om met mededocenten of vakgenoten aan projecten te werken.
4. Dok '75 is al een ontmoetingsruimte, het is meer dan dat het is een leerbedrijf. Dit concept zou in de toekomst wellicht "de nieuwe manier van lesgeven" kunnen worden. Denkende aan het OTSWO model (Open Transparante Stimulerende Werk Omgeving)
5. Om meer vierkante meters te besparen (de grote zwarte kasten) en om het "versnipperende" archiveringsprobleem op te lossen kunnen deze twee ruimten aan elkaar gekoppeld worden, waar een centraal statisch archief georganiseerd kan worden. De documenten van maximaal een half jaar oud kunnen hier centraal opgeborgen worden. Elke medewerker heeft zijn eigen stukje archief, die hij ook achter slot en grendel kan zetten. Het dynamische archief is gevestigd bij de administratie van Academie FM, nu nog een centraal statisch archief.

Eerste verdieping

De nummers die in de plattegrond staan worden hier toegelicht:

6. Onlangs is praktijkbureau verhuisd naar de achterkant van de eerste verdieping. Dit is de reden om deze werkruimte zo te laten. Tevens hebben ze ook allen een vaste functie.
7. De servicedesk, administratie FM en het front office is hier gevestigd. De medewerkers bij de servicedesk hebben een vaste functie, de administratieve medewerkers een ondersteunende functie. Deze hebben echter samenhang met elkaar. Voor de front-Office heeft Academie FM aanlandplekken gemaakt voor studenten. Deze ruimte zou groter gemaakt kunnen worden, waardoor er ook aanlandplekken voor docenten zijn. Men kan hier de korte activiteit snel verrichten.
8. Het roosterbureau is hier gevestigd. Deze hebben weliswaar een vaste functie, maar bij een andere manier van werken zullen deze medewerkers wel verplaatst kunnen worden.
9. In deze ruimte is de Academie directeur gevestigd. Wanneer men activiteitgerelateerd gaat werken, met verschillende landschappen en activiteiten zal het draagvlak het grootste zijn als het management meedoet. In dit kader zal de Academie directeur geen persoonsgebonden werkplek meer hebben.
10. Op deze kamer zit een deel van de ondersteuning van het MT. Alle ondersteuning is decentraal georganiseerd. Men kan in de toekomst een grote MT open werkruimte

⁵⁷ **Bijlage 29:** Plattegrond Academie FM Huidige huisvestingsconcept Academie FM

⁵⁸ **Bijlage 30:** Plattegrond Academie FM Mogelijke gewenste huisvestingsconcept Academie FM

- maken waar alle managementteamleden bij elkaar zitten te werken. Dit bevordert de communicatie zowel verticaal als horizontaal op de Academie FM.
11. Wanneer men van ruimte 13 t/m 15 de wanden eruit haalt krijgt men wederom een grote open niet-persoonsgebonden werkruimte. Hier kunnen rond de 12 medewerkers in (zie 2)
 12. Academie FM heeft helemaal aan het einde van de eerste verdieping een ontvangstruimte geplaatst, deze ruimte kunnen ze beter inrichten als grote vergaderruimte. Hier kunnen bijvoorbeeld de Dagelijkse Examencommissie (DEC) en het MT vergaderen over beleidsvoering en dergelijke.
 13. Om de projectgestuurde manier van werken te stimuleren is er voor gekozen om op deze verdieping ook een projectruimte te plaatsen. (zie 3)
 14. Om van Academie FM een ontmoetingsplek te maken waar de visie BELEEF FM naar voren komt zal er mogelijk aan het begin van de Academie een grote ontmoetingsplek kunnen komen waar alle faciliteiten centraal staan. Deze ruimte is er al en er wordt ook veel ontmoet. Toch zou je met een beetje lounge effect de communicatie en kenniscreatie bij zowel de medewerker als de student kan stimuleren.

§ 6.5 Samenvatting

Hoofdstuk 6 bevat de analyse van de huidige (IST) en gewenste situatie. (SOLL) De gebruikte methodes zijn hier tegenover elkaar gezet om een goed mogelijk beeld te krijgen waar men bij Academie FM naar toe wil en welke rol Deelunit Huisvesting hier in kan spelen.

Uit deze analyse is een mogelijke oplossing beschreven en in kaart gebracht. Hierin zijn de huidige werkplekruimten omgezet in andere werkplekruimten. De wensen van de medewerkers zijn hierin meegenomen.

Deze analyse zal een antwoord moeten geven op de probleem- en subprobleemstelling. In de conclusie en aanbevelingen worden de antwoorden gegeven die mogelijk leiden tot het oplossen van de verschillende onderdelen van het probleem. Hierna zullen concrete aanbevelingen komen die deze mogelijke oplossingen kunnen ondersteunen.

HOOFDSTUK 7

CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

Aan de hand van de bevindingen van het onderzoek worden in dit hoofdstuk conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. De conclusies vloeien voort aan de hand van de analyses (IST situatie vergelijken met SOLL situatie). De aanbevelingen vloeien voort uit de conclusies. De aanbevelingen zijn de adviezen die gegeven worden ten aanzien van dit onderzoek.

§ 7.1 Conclusie

Na afronding van het onderzoek zullen er een aantal conclusies opgemaakt zijn, tevens zal de probleemstelling beantwoord kunnen worden, doordat de subprobleemstellingen in het onderzoek beantwoord zijn.

Het onderzoek leverde de volgende conclusies op:

1. Verandering processen

Academie FM wil de werkruimte project- en crossfunctioneel inrichten. Men zal de processen dan af moeten stemmen op deze manier van werken. Zo zal veel draagvlak en weinig weerstand ontstaan.

2. Werkplekconcept en werkplektype

Door middel van theoretisch en empirisch onderzoek is er naar voren gekomen dat de standaard "persoonsgebonden" werkplek niet meer te realiseren valt. Academie FM wil volgende het uitgezette beleid en doelstellingen anders gaan werken, alles dient hierop aangepast te worden, zo ook het huisvestingsconcept en de werkplekruimte

3. Bezettingsgraad

Het meten van de bezetting is steekproefsgewijs verlopen. Een week lang, twee maal daags is er een bezettingsgraadonderzoek gehouden. De werkplekken waren veelal leeg doordat medewerkers en of docenten les aan het geven waren of uitpandig waren. Het gemiddelde bezettingspercentage was daarom ook 32%. De medewerkers zelf dachten echter gemiddeld 64% van hun tijd op de administratieve werkruimte te zijn.

4. Efficiënter en effectiever inrichten kantoorruimten

In de analyse is duidelijk naar voren gekomen dat de ruimten met een dergelijk bezettingsgraad veel efficiënter en effectiever ingericht kunnen worden.

Efficiënter

Bij een optimale bezettingsgraad zou er 168m² bespaard kunnen worden, dit is in kosten van:

Gebouwgebonden lasten (GGE) → €12.608,40

Werkplekken → €72.374

Effectiever

Bij het activiteitsgerelateerde huisvestingsconcept zal de medewerker kunnen kiezen waar men wil werken. Naargelang de activiteit die de medewerker verricht, zal men een werkruimte kunnen vinden. Zo zullen de medewerkers vaker inpandig zijn en bereikbaar voor de student. Zo zal de bezettingsgraad stijgen en zullen daarmee ook in effectieve zin de kosten bespaard worden.

5. Benutting ICT mogelijkheden

Er wordt te weinig gebruik gemaakt van de ICT mogelijkheden, door de opkomst van wireless netwerken binnen heel de HHS zouden er veel problemen op huisvestingsgebied opgelost kunnen worden. De medewerkers kunnen deze mogelijkheid benutten door veel flexibeler te zijn en het maakt dan ook niet meer uit op welke plaats men binnen Academie FM te werk gaat.

6. Het normmodel

Op dit moment is het zo dat de leer- en kantoorruimte gescheiden van elkaar berekend worden. Dit model geeft de ruimteverdeling van onderscheidend de werkruimten als de (algemene) onderwijsruimten op de gehele HHS modelmatig weer. Met deze modelmatige aanpak zou er

voor de Academie FM duidelijkheid geschapen moeten worden over de normen die bestaan voor deze ruimteverdeling.

7. Versnippering statisch archief

Docenten werken veel met papier en bewaren veel in hun eigen statisch archief. Doordat alle processen gaan veranderen en men activiteitgerelateerd gaat werken zullen deze grote zwarte kasten moeten verdwijnen. Men zal meer digitaal moeten gaan werken.

8. Handvest duurzaamheid

Binnen de strategische doelstellingen van de HHS en het Facilitair bedrijf wordt er veel geschreven over het beleid betreffende duurzaam ondernemen. De academies en in het specifiek Academie FM heeft niets in de doelstellingen staan over duurzaam of verantwoordelijk ondernemen. Het Facilitair Bedrijf zal het onderwerp moeten promoten en een vertaalslag moeten maken naar Academie FM, zodat men dat op kan nemen in het academieplan. Studenten zien zo dat er wel degelijk binnen de academies gedaan wordt aan duurzaam inkopen, materiaalgebruik en energieverbruik.

De subprobleemstellingen en uiteindelijke conclusies zullen een helder, concreet en duidelijk antwoord kunnen geven op de vooraf gestelde probleemstelling:

...“Hoe kan deelunit Huisvesting tegemoetkomen aan de huisvestingsbehoefte van Academie Facility Management en het (onderwijs)beleid, zodat de medewerkers zo effectief, optimaal en geïntegreerd mogelijk gehuisvest kunnen worden”...

Deze probleemstelling dient beantwoord te worden door te kijken naar het vooraf opgestelde probleem en de randvoorwaarden. Wanneer dit gedaan is kan hier een definitieve antwoord op deze onderzoeksvraag gegeven worden:

Antwoord onderzoeksvraag:

...“De huisvestingsbehoefte zal gecombineerd moeten worden met de drie mogelijke problemen vanuit Deelunit Huisvesting. De medewerkers hebben behoefte aan een nieuwe manier van werken en werkplekruimte. In het kader van Reconnect kan Deelunit Huisvesting hen een andere manier van huisvesten aanbieden, door verschillende soorten kantoorvormen aan te bieden die gerelateerd zijn aan de activiteiten die men verricht, zo zal iedereen in zijn behoefte worden voorzien. De medewerkers van Academie FM zullen vaker op De Haagse Hogeschool werken dan thuis (dit door de projectgestuurde- crossfunctionele werkstructuur) Dit bevordert ook de communicatielijnen en contacten “face-to-face” op korte en lange termijn voor de student.

Op deze manier kan men effectief, (de ruimten zo goed en efficiënt mogelijk faciliteren en inrichten) optimaal (gewenste communicatielijnen bewaken, bezettingsgraad, transparantie & benutting ICT mogelijkheden) en geïntegreerd (contact tussen student en docent bewaren en bewaken) gehuisvest worden”...

§ 7.2 Aanbevelingen

Nadat de analyse in kaart gebracht is en de conclusies geschetst zijn zullen er nu aanbevelingen gedaan worden, zodat het eindproduct een specifiek aantal relevante aanbevelingen heeft op dit probleem op te kunnen lossen.

Algemene aanbevelingen**1. Draagvlak bij het management**

Bij zowel het MT van Deelunit Huisvesting als Academie FM zal de invoering van dit concept weinig kans van slagen hebben, zonder draagvlak bij het management. Het management heeft een voorbeeldfunctie bij de invoering van een nieuw beleid of nieuwe manier van werken. Wanneer zij hier zelf niet aan meedoen, geven ze te kennen dat het geen goede beleid is. De medewerkers zullen dan hun vraagtekens hebben bij dit beleid. Wanneer het management hierachter staat en daar tevens in mee doet, zal de kans tot het slagen van de invoering en naleving van een nieuw werkplekconcept aanzienlijk vergroten.

2. Geen uitzonderingen

Wanneer er bij een andere manier van werken uitzonderingen gemaakt worden, zullen er aanvragen voor uitzonderingen blijven komen. Door vanaf het begin van de nieuwe manier van werken geen uitzonderingen te maken, zal de kans tot weerstand kleiner zijn. Daarnaast zal de kans tot het voldoen aan de randvoorwaarde en het slagen van de invoering van een nieuw werkplekconcept groter zijn.

Specifieke aanbevelingen**3. Werkplekconcept en werkplektype**

Bij concrete aanbevelingen dient er rekening gehouden te worden met het gevoerde beleid, strategische doelstellingen en academieplan.

Werkplekconcept

Wanneer het academiebeleid, structuur en strategische doelstellingen van Academie FM verwoord moeten worden in een werk- of huisvestingsconcept zal het activiteitgerelateerde concept de mogelijke oplossing zijn.

Huidige werkplek vorm	Gewenste werkplek vorm
De standaard "persoonlijke" werkplek	→ De activiteitgerelateerde werkplek concept

Werkplekruimten

In het onderzoek zijn tijdens het onderzoeken van de processen, bezetting en de enquête een aantal zaken opgevallen betreft de werkplekruimte.

- De medewerkers dienen een concentratie- of stiltewerkplek te krijgen waar men rustig en ongestoord de werk kan verrichten.
- Bij een projectgestuurde aanpak van werken zullen er ook projectruimte gecreëerd moeten worden, zo zal deze manier van huisvesten geen kans maken.
- Om de communicatie en kenniscreatie te verbreden zal er een ontmoetingplek gecreëerd moeten worden waar alle communicatielijnen binnen de Academie FM uitgezet kunnen worden. → Integrale communicatie (zien en gezien worden!)
- Wanneer de ruimte ingedeeld worden in activiteiten zal er een balans ontstaan tussen privacy, concentratie, interactie en mobiliteit. De medewerker kiest, afhankelijk van de activiteit die hij wil verrichten, een geschikte werkplek. Een activiteitgerelateerd kantoor biedt verschillende soorten werkplekken in één organisatie.
- Het "hokjes denken" en de dichte-deur-politiek zal moeten verdwijnen voor een transparante, creatieve en open-deur-politiek.

4. Efficiënter en effectiever inrichten kantoorruimten

In het aanbevelingstraject zal er een balans moeten komen tussen het efficiënt en effectief inrichten van de kantoorruimten. De afwegingen van kosten en ruimtegebruik zal gemaakt moeten worden.

Bij een efficiënte manier van inrichten:

- Zal kosten kunnen besparen op de werkplekken → €72.374
- Zal kosten bespaard kunnen worden op de GGE → €12.608,40
- Zal ruimte bespaard kunnen worden → 168m²

Bij een effectieve manier van inrichten:

- Zal Deelunit Huisvesting de activiteiten beter moeten inrichten en faciliteren.

Zo zullen de docenten en medewerkers vaker op school zijn en de bezettingsgraad zal stijgen, waardoor de face-to-face contact (die volgens met ministerie van OCW meer moeten worden) tussen student en docent meer en beter zal worden.

“...Uitval wordt bestreden door meer contacturen tussen docent en student...” (citaat blz. 16)

5. Benutting ICT mogelijkheden

In de vier strategische kernwaardes van de HHS staat dat men innovatief gericht wil zijn. Er wordt op dit moment te weinig gebruik gemaakt van de ontwikkelingen en voorzieningen op ICT. Door deze kernwaarde op te volgen zullen er toch een paar relevante aanbevelingen kunnen komen om deze voorzieningen toch te benutten.

- ICT mogelijkheden kunnen het activiteitgerelateerd werken volledig ondersteunen door een elektronisch bord ophang te laten hangen bij de servicedesk. De student kan hierop zien of de docent aanwezig is en in welke werkruimte deze medewerker zich bevindt. Zo zal ondanks de flexibiliteit van de docent de face-to-face contact tussen de student en docent optimaal blijven.
- Een greep in de toekomst kan geen kwaad. Zo zullen er mede door het wireless netwerk en de mogelijkheden van ICT virtuele lessen gevolgd kunnen worden op bijvoorbeeld blackboard. De docent en studenten staan in contact met elkaar, zodat je in de toekomst de lessen vanuit thuis zou kunnen volgen.

6. Het creëren van een derde type ruimte

Het normmodel onderscheidt de leerruimte (student) van de kantoorruimte (medewerker) heden ten dagen is vanuit de academies, maar ook vanuit het ministerie van OCW meer behoefte aan contact tussen student en docent. Lessen moeten ook niet meer in saaie lesruimte, maar in ruimte waar docenten en studenten samen kunnen werken. → OTSWO

Door een derde type werkruimte te creëren bied je drie nieuwe aandachtspunten aan:

- Zowel de student als de docent leer van elkaar (nieuwe manier van lesgeven)
- De huisvesting is flexibel en transparant en er kan snel geanticipeerd worden op veranderingen.
- De identiteit van de opleiding zal worden gewaarborgd of zelfs vergroot.

7. Centraal statisch archief

Door het papierver- en gebruik te verminderen zullen de archieven minder vol geraken. Ook moeten de medewerkers leren te digitaliseren. Niet volledig een papierarm kantoor is voor deze Academie realistischer dan papierloos. In dit kader kunnen de papieren en tentamen opgeslagen worden in een centraal statisch archief, dit scheelt weer veel vierkante meters doordat de grote zwarte archiefkasten niet meer nodig zijn → ruimtebesparing

Doordat er een centraal archief is en iedereen activiteitgerelateerd werkt zullen de bureau's elke dag helemaal schoon achtergelaten worden. → clean desk policy

Doordat de bureau's leeg, netjes en schoon achtergelaten worden zullen de schoonmaakkosten optimaal benut worden. Ook zal deze manier van werken toegankelijk zijn voor de medecollega.

8. Werkgroep Handvest duurzaamheid

Om de termen duurzaamheid, verantwoord ondernemen en milieu op de kaart te zetten en het beleid- en academieplan mee te nemen dienen er werkgroepen te worden georganiseerd tussen het Facilitair Bedrijf en afgevaardigde van Academie FM. Zo zullen de duurzame ontwikkelingen bij het Facilitair Bedrijf terugkomen in de plannen en lessen van de academies. Zo ziet de student, maar ook externe partijen dat zowel de HHS als de academies in dit geval Academie FM veel doen om duurzaamheid en verantwoord ondernemen op de kaart te zetten. Zo kan Academie FM ook keurmerken en certificaties halen voor het doen aan duurzaamheid.

Aanbevelingen vervolgonderzoeken**9. Optimale bezettingsgraad onderzoek onder de medewerkers**

De methodiek die is gehanteerd is prima en er is gekozen om de bezetting te meten aan het begin van een nieuwe module. Om de bezettingen optimaal in kaart te brengen adviseer ik het bezettingsgraadonderzoek in het begin van het nieuwe schooljaar te houden. Zo krijg je het beste beeld van de bezettingsgraad binnen Academie FM.

10. Studentenonderzoek huisvestingsconcept Academie FM

In dit onderzoek is er wel rekening gehouden met de student, maar hoe ziet de student de huisvesting bij Academie FM. Hoe ziet de student de docent optimaal gehuisvest en wat vindt met van de ICT ontwikkelingen en hoe moeten de verschillende communicatielijnen in stand gehouden worden.

11. Werkgroep Huisvesting- en werkplekconcepten

Om nog minder weerstand te creëren (doordat medewerkers van Academie FM participeren in het traject) en om in te spelen op Reconnect zullen afgevaardigde medewerkers van Academie FM (o.a. docenten accommodatiebeheer en werkplekconcepten) samen met het Facilitair Bedrijf (Unit Beheer en Huisvesting) om de tafel kunnen zitten om te kijken wat mogelijke oplossingen, mogelijkheden en randvoorwaarden zijn binnen dit traject, waarbij deze conclusies en adviezen meegenomen kunnen worden.

12. Bezoek SAMAS Groep te Houten

Met deze werkgroep adviseer ik om een bezoek te nemen aan SAMAS groep te Houten. Het kantoor is tegelijkertijd een showroom "the village office" waar de nieuwste manieren van werken en ontwikkelingen op werkplekgebied gevisualiseerd zijn. Het beeld van innovatiegericht huisvesten kan bij een de werkgroepleden verscherpt worden en vertaald worden naar de haalbaarheid binnen de HHS en de Academie FM. Hierin kunt u contact opnemen met Dhr. Ad Kranenburg of Dhr. Michel Kooijman die werkzaam zijn bij SAMAS groep te Houten, deze zullen jullie rond kunnen leiden. Voor meer informatie: <http://www.samas.nl/>

HOOFDSTUK 8 CONSEQUENTIES

In dit hoofdstuk consequenties worden gegeven aan de hand van de IST/SOLL analyse, conclusies en aanbevelingen. Deze consequenties worden op drie manieren weggezet. De organisatorische, personele en bedrijfseconomische consequenties worden achtereenvolgens in kaart gebracht.

§ 8.1 Organisatorische consequentie

Organisatorisch zullen er wat zaken veranderen, bij het invoeren van een nieuwe manier van werken. De structuur van de organisatie is aangepast aan de projectgestuurde werken.

- Het management zal mee moeten veranderen wil het een kans van slagen hebben, ook zal er voor niemand een uitzondering worden gemaakt. Veranderen doe je met de gehele academie.
- Het imago en de identiteit van Academie FM zal veranderen. De visie BELEEF FM zal sterker tot uiting komen en de identiteit van de academie zal worden verbeterd. De traditionele wijze van huisvesten word nu omgezet in een nieuwe manier van werken voor de gehele organisatie van Academie FM

§ 8.2 Personele consequenties

Het personeel zal op een aantal gebieden moeten veranderen om de adviezen te kunnen implementeren. Bij het invoeren van een nieuwe manier van werken zullen er veel persoonlijke consequenties zijn:

- De cultuur zal veranderen en er zullen nieuwe waardes toegevoegd worden. Een heel ander concept zal betekenen dat medewerkers met veel nieuwe waardes te maken krijgen. (nieuwe werkprocessen, nieuwe werkplektype en wellicht minder ruimte)
- De medewerkers zullen papierwerk meer moeten digitaliseren
- De medewerkers moeten op de hoogte zijn van de ICT ontwikkelingen
- De medewerkers zullen meer interactief, creatief en crossfunctioneel te werk gaan
- De medewerkers zullen flexibeler worden met wellicht gedeelde voorzieningen
- De medewerkers zullen transparanter moeten communiceren → integrale communicatie, zowel horizontaal als verticaal
- De medewerkers zullen bij een projectstructuur meer kennis delen en vergaren in een activiteitsgerelateerde omgeving

§ 8.3 Bedrijfseconomische consequenties

Bedrijfseconomisch is de algemene term voor de financiële en niet-financiële consequenties. Veel zaken kunnen niet in geld worden uitgedrukt, sterker nog enkele aspecten zijn helemaal niet expliciet uit te drukken in geld. De kosten en/of baten kunnen ook in tijd of in efficiëntie zitten.

§ 8.3.1 Kosten- en batenanalyse

Kosten

De kosten die de nieuwe manier van werken met zich meebrengt zijn nog niet specifiek vast te stellen. Hiervoor zijn nog niet genoeg beslissingen genomen en genoeg informatie beschikbaar. Wel zijn er in de analyse al het een en ander aan kostenposten gegeven. De kosten van de realisatie van een nieuwe manier van huisvesten zijn te verdelen in diverse onderdelen:

Financiële inzichtelijke kosten

Ruimte Academie FM	→ 603m ² NVO
Gebouwsgebonden lasten (GGE)	→ €45.255,15 (excl. BTW)
Werkplekken	→ €224.015 (excl. BTW)

Financiële niet-inzichtelijke kosten

- Verbouwingskosten
- Benutting van de ICT mogelijkheden (lap tops, elektronische bord etc..)
- Centrale statisch archief
- Inrichting activiteitgerelateerde werkplekken (concentratie-, projectruimte etc..)
- Kosten inrichting activiteitsgerelateerde werkplekken
- Implementatiekosten (werkgroepen, adviseurs, training in nieuwe werkwijze etc..)

Baten

Baten zijn de opbrengsten. In enge zin toegespitst op kostenbesparingen en in brede zin alle positieve effecten die andere manier van huisvesten met zich meebrengt.

Financiële inzichtelijke baten

Ruimte Academie FM	→ 168m ² NVO
Gebouwgebonden lasten (GGE)	→ €12.608,40 (excl. BTW)
Werkplekken	→ €72.374 (excl. BTW)

Niet-financiële inzichtelijke baten

- Ondersteuning van vernieuwing (flexibeler, creatiever & dynamischer)
- Hogere arbeidssatisfactie door keuzevrijheid van werkplek
- Hogere arbeidsproductiviteit door betere communicatie, informatie en kennisoverdracht.
- Gemakkelijker aantrekken en vasthouden van schaars, hooggekwalificeerd personeel
- Lagere energie- en onderhoudskosten (bij ruimtebesparing)
- Minder reiskosten door wellicht telewerken van de medewerkers

§ 8.3.2 Return On Investment

De Return On Investment (verder: ROI) geeft de verhouding tussen het de investering (kosten) en rendement (baten) aan. Binnen de nieuwe manier van huisvesten dient de ROI ook te worden vastgesteld. Op die manier kan men vaststellen over welke periode een investering terugverdiend kan worden. (break even point) De ROI wordt vastgesteld aan de investeringen die gedaan worden voor de realisatie van het huisvestingsconcept bij Academie FM. De kosten kunnen helaas niet inzichtelijk worden gemaakt, wel zal hier stapsgewijs worden beschreven hoe met tot het terugverdienen van de investeringen leidt.

Allereerst zullen er altijd kosten zijn om plannen te investeren, daarna kan men onderzoeken aan de hand van financiële gegevens hoe lang het duurt wanneer deze investering wat op kan leveren zowel in financiële als niet-financiële zin.

Stap 1 → Totale kosten die Deelunit Huisvesting mag uitgeven aan huisvesting binnen FM

Stap 2 → Totale kosten inrichting nieuwe huisvestingsconcept

Stap 3 → Berekenen hoe lang het duurt voordat deze kosten terugverdient zijn (ROI)

Voorbeeld ROI elementen huisvestingskosten Academie FM

Investeringskosten	Rendement
ICT voorzieningen	Flexibeler, dynamischer en creatiever
Verbouwingskosten	Flexibeler, dynamischer en creatiever
Implementatiekosten	Getraind en ervaren personeel
Telewerken	Minder reiskosten
Centraal archief	Minder schoonmaakkosten, clean desk
Duurzaamheid, MVO	Groenere levensstijl & cultuur

$$ROI = (\text{inkomsten:opbrengsten}) / (\text{opbrengsten:investering})$$

HOOFDSTUK 9

IMPLEMENTATIEPROCES EN TIJDSPAD

In dit hoofdstuk zullen de aanbevelingen in een implementatieproces en tijdspad worden weggezet. In het onderzoek is een implementatieplan niet vereist, wel wil ik aan de hand van een methodiek laten zien hoe het implementatietraject en tijdpadfasering voor een nieuw huisvestingsconcept er globaal uit zou komen te zien.

§ 9.1 Implementatieproces

Voor het projectmatig implementeren van dit onderzoek is er gekozen om het zes fasen model te gebruiken.⁵⁹:

Initiatieffase → Definitiefase → Ontwerp → Voorbereiding → Realisatie → Nazorg

De zes fasen in projectmanagement

De eerste twee fasen zijn nu aan de gang. De initiatieffase (idee) en definitiefase (resultaat onderzoek) liggen voor u. De rest van de fasen worden hieronder volgens de methode uitgewerkt en toegelicht.

Fase 3: Ontwerp

Activiteiten

Er dient een ontwerp en inrichtingsplan geschreven te worden voor het nieuwe huisvestingsconcept van Academie FM. Het ontwerpplan wordt opgesteld in overleg tussen de partijen Facilitair Bedrijf, (Unit Beheer & Huisvesting) Ahrend, Academie FM en de architect.

Rolverdeling is het volgende:

Facilitair Bedrijf → Input over afmetingen en ruimte-inrichting

Ahrend → Input over werkruimte-inrichting (meubelen)

Academie FM → Eisen en wensen van de academie vertalen in een huisvestingsconcept

Architect → Output, vertaald wensen van de drie voorgaande partijen naar een plattegrond

Tussenresultaten

Als tussenresultaat realiseert men in de ontwerpfase een ontwerp of inrichtingsplan. Hierin staan de volgende zaken beschreven:

- Benodigde indeling huisvestingsconcept
- Benodigde indeling werkruimte
- Benodigde indeling werkplektype
- Benodigd meubilair;
- Benodigde ICT en technische aanpassingen

Startdocument voorbereiding

Fase 4: Voorbereiding

Activiteiten

In de voorbereidingsfase worden alle benodigde materialen voor een nieuw huisvestingsconcept besteld bij Ahrend en de andere diverse leveranciers. Alle voorbereidingen treffen voor het realiseren van dit concept. Eventuele knelpunten kunnen hier al in kaart gebracht worden zodat deze niet meer voor kunnen komen tijdens het proces.

Tussenresultaten

In deze fase heeft men een datum waarop alle benodigde materialen geleverd zijn en waarop het ontwerpplan klaar is om gerealiseerd te worden.

Startdocument realisatie

⁵⁹ **Bijlage 31:** Zes fasen model, Twynstra Gudde Projectmatige implementatiefase

Fase 5: Realisatie*Activiteiten*

Het fysiek inrichten van alle activiteiten binnen het huisvestingsconcept op Academie FM. Alle bestelde meubilair, ICT voorzieningen en huisvestingscomponenten inrichten.

Dit zal gebeuren door de verschillende leveranciers van de producten. Na het verbouwen van sommige werkruimte en het inrichten van het verschillende werkplektype zullen de verbouwde ruimten nog grondig bekeken moeten worden, ICT moeten testen, het meubilair op de juiste hoogte moeten verstellen en dergelijke alvorens dit concept in gebruik genomen kan worden.

Tussenresultaten

Een huisvestingsconcept die toegankelijk is voor zowel de docent als de student op de HHS.

Fase 6: Nazorg*Activiteiten*

Het vaststellen van bottlenecks binnen het implementeren van dit concept. Hier oplossingen voor bedenken en toepassen. Dit dient het Facilitair Bedrijf in samenwerking met Academie FM en Ahrend te doen. Na het wegwerken van deze knelpunten zijn de werkruimte klaar voor gebruik.

Tussenresultaten

Als tussenresultaat zal er in de nazorgfase een evaluatierapport opgesteld worden.

§ 9.2 Tijdspad

Dit project zal plaats moeten vinden wanneer de leerprocessen grotendeels stil liggen, ook zullen de aanbevolen vervolgonderzoeken nog tijd in beslag nemen. Deze zomervakantie is te kort dag hiervoor. De tijdspad zal dus gerealiseerd moeten worden voor zomer 2009. Veel werkruimte van Academie FM zullen getransformeerd moeten worden.

Initiatiefase	→	februari 2008 t/m maart 2008
Definitiefase	→	april 2008 t/m mei 2008
Ontwerp	→	januari 2009 t/m april 2009
Vorbereiding	→	april 2009 t/m juni 2009 (net voor de zomervakantie)
Realisatie	→	juli 2009 t/m augustus (in de zomervakantie)
Nazorg	→	september 2009 of oktober 2009 (net na de zomervakantie)

LITERATUUR- EN BRONNENLIJSTInterviews

- Dhr. Walter van der Es (docent werkplekconcepten op de Academie FM)
- Dhr. Michael Geerdink (docent bedrijfsorganisatie en verandermanagement)
- Mevr. Barbara Groeneveld (docent werkplekconcepten op de Academie FM)
- Dhr. Hans de Boer (houdt de uren & bezetting van de medewerkers op Academie FM bij)
- Mevr. Jacqueline van de Bos (secretaris Academie FM)
- Mevr. Maaïke Barkema (medewerker afdeling Huisvesting)
- Dhr. Gerard Willemse (Hoofd deelunit Beheer)

Benchmark

- Dhr. Michel Kooijman SAMAS Groep te Houten
- Dhr. Kelly van de Weg Ahrend te Rijswijk

Syllabi

- Bouter, R.F. *Handleiding schriftelijke rapportage*
Haagse Hogeschool, 10e geh. herz. dr. 2006-2007
- Mante, Y.A.: *Handleiding schriftelijke rapportage*
Haagse Hogeschool, 2004/2005
- Van der Es, Walter: *Werkplekconcepten*
Haagse Hogeschool, 2007/2008

Boeken

- Bouter, R.F. *Handleiding voor afstudeertraject 2007/2008 Academie FM*
Haagse Hogeschool, 13e geh. herz. dr. 2007
- Twynstra & Gudde *Kantoorinnovatie nader belicht*
Twynstra work innovation, Amesfoort 2003
- D.J.M. van der Voordt *Kosten en baten van werkplekinnovatie*
Center for People and Building, Delft 2003
- Van Meel, J / Martens, Y / Hofkamp, G / Jonker, D / Zeegers, A *Werkplekwijzer*
Center for People and Building, ISBN 10: 90-807720-7-0

Kerndocumenten

- Hogeschool Ontwikkelingsplan 6 (2005-2009)
- Jaarverslag Haagse Hogeschool (2006/2007)
- Masterplan Huisvesting II (2004-2006)
- De uitdaging van herhuisvestingmanagement (april 2006)
- Tweedejaarsenquête nieuwe werkplekconcept voor Academie FM (januari 2007)
- Voorstel Duurzame bedrijfsvoering Facilitair Bedrijf (september 2007)
- Beleidsplan Academie FM (januari 2006)
- Academieplan (oktober 2007)

Websites

- www.hbo-kennisbank.uvt.nl Oude AO verslagen m.b.t. werkplekconcepten en -innovatie
- www.cfpb.nl Center for people and building
- www.fmn.nl innovatief FM
- www.npartners.nl
- <http://www.insideinformation.nl> "bestaat kantoorinnovatie nog wel?"
- <http://www.theofficeopleidingen.nl/> "Gaan we in de toekomst anders werken"
- <http://www.schoolfacilities.nl> "slimmer omgaan met vierkante meters en toch nieuwe leermethodes huisvesten"

Vakbladen

- FMI - werkplekoptimalisatie (15^e jaargang, nummer 3 /2008)
- Facilitair & Gebouwbeheer - Duurzaamheid (3^{de} jaargang, nummer 124 /2008)
- Facto Magazine - Trends in werkplekinrichting (nummer 4 /2007)

dehaagsehogeschool.nl



De Haagse Hogeschool,
hoofdvestiging
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag
070 445 88 88

De Haagse Hogeschool,
Laan van Poot
Laan van Poot 363
2566 DA Den Haag
070 448 32 22

De Haagse Hogeschool,
Rijswijk
Lange Kleiweg 80
2288 GK Rijswijk
070 340 15 00

De Haagse Hogeschool,
Zoetermeer
Bredewater 24
2715 CA Zoetermeer
079 320 87 87