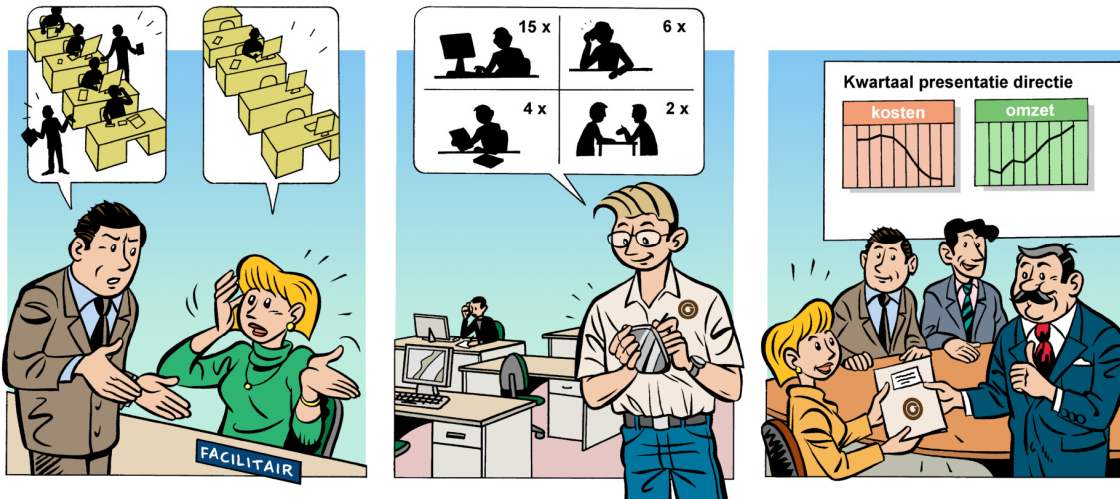


General Support meet werkplekbezetting

Hoe standaardisatie en maatwerk samen komen.

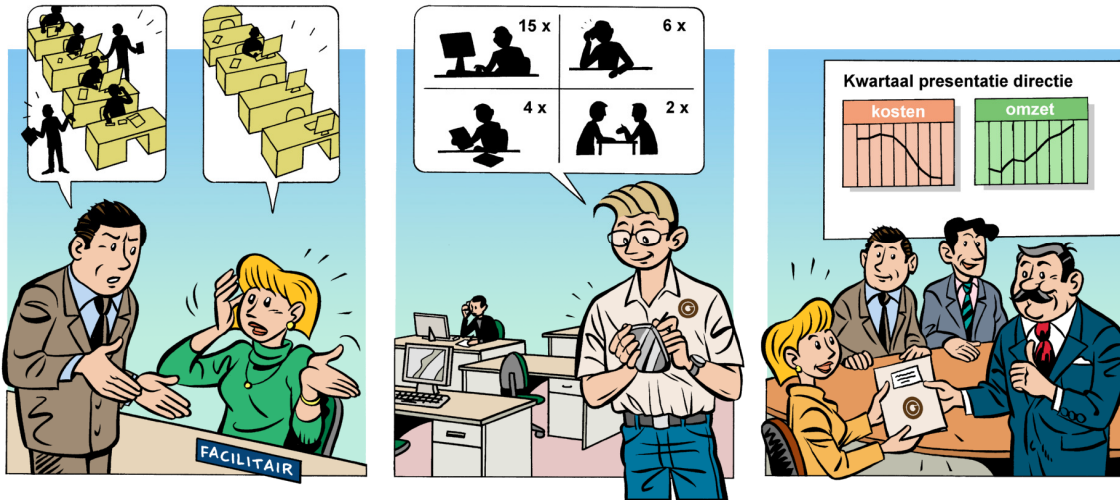


Kunegonde Warneke
20056843

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management

General Support meet werkplekbezetting

Hoe standaardisatie en maatwerk samen komen.



Auteur: Kunegonde Warneke
Studentnummer: 20056843
Jaar van uitgave: Mei 2009

Opdrachtgever: Dhr. J. van Wel
General Support C.V.
Saturnusstraat 60
2516 AH Den Haag

Opleiding: Facility Management
Haagse Hogeschool
Economie & Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent begeleider: Dhr. H.L. Leijdesdorff
Medebeoordelaar: Dhr. W. Floris

Onderzoeksperiode: December 2008 t/m mei 2009

Auteursreferaat

Dit rapport bevat het onderzoek naar de mogelijkheid voor General Support om naar aanleiding van een werkplek bezettingsgraadmeting advies op maat te leveren aan klanten.

Aanleiding voor dit onderzoek is de toenemende vraag vanuit klanten en een mogelijke kans tot productuitbreiding voor General Support. De metingen die General Support uitvoert, zijn slechts een klein onderdeel van de gehele huisvestingsstrategie van een organisatie. Het bedrijf kan beslissen alleen haar metingen uit te breiden en daarmee meer informatie verkrijgen over haar klanten. Een andere mogelijkheid is om de bedrijfsstrategie te veranderen en de dienst Servicemanagement niet af te stoten. Hiermee zal in worden gegaan op het adviestraject naar aanleiding van een werkplek bezettingsgraadmeting.

Indexreferaat

Facility Management, bezettingsgraadmeting, werkplekconcepten, organisatie, Programma van Eisen, adviesmanagement,

Managementsamenvatting

Een werkplek bezettingsgraadmeting geeft inzicht in de (gewenste) huisvestingsstrategie van een organisatie. Het facilitaire adviesbureau General Support voert deze metingen uit. Het bedrijf

krijgt echter steeds vaker de vraag van klanten om ook een advies op basis van deze metingen uit te voeren. General Support is gespecialiseerd in het uitvoeren van metingen en wil zodoende zoveel mogelijk informatie verkrijgen aan de hand van standaarden. Naar aanleiding hiervan luidt de probleemstelling van dit onderzoek:

“In hoeverre kan General Support aan de hand van een gestructureerde en gestandaardiseerde aanpak een advies op maat leveren aan haar klanten nadat er een werkplekbezettingmeting heeft plaatsgevonden?”

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag zijn literatuuronderzoek, interviews en observaties uitgevoerd.

Een werkplek bezettingsgraadmeting is een onderdeel van een huisvestingsstrategie. Voordat men een huisvestingsstrategie kan bepalen, moet men eerst als organisatie eerst de huidige situatie in kaart brengen. Men moet vragen kunnen beantwoorden die te maken hebben met identiteit, kernwaarden en cultuur. Wanneer dit gebeurd is, kan en men Programma van Eisen voor de huisvestingsstrategie opstellen.

Met een werkplek bezettingsgraadmeting kan voor een klant nieuwe informatie verworven worden over de werkplekindeling. Wanneer General Support haar metingen uitbreidt met enkele factoren zoals oppervlakte van ruimten en bureaus, kan er meer gezegd worden over de manier van werken een klant.

Op deze manier kan er voor een deel standaardisatie in het adviestraject plaatsvinden. Toch is er altijd een deel in het adviestraject wat maatwerk zal blijven en waar het invoeren van standaarden niet mogelijk is. General Support kan dit adviestraject zelf opzetten en zo volledig op de wensen van een klant inspelen, of het bedrijf kan ervoor kiezen om dit uit te besteden aan een partner.

Voorwoord

Deze afstudeerrapportage is geschreven als afsluiting van de opleiding Facility Management aan de Academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool te Den Haag.

Graag wil ik via deze weg een aantal mensen bedanken die mij hebben gesteund en geholpen bij het schrijven van dit rapport.

Allereerst: mijn docent begeleider dhr. Herman Leijdesdorff wil ik bedanken voor de positieve feedback en het vertrouwen in mij om deze opdracht tot een goed einde te brengen. Dhr. Wouter Floris, mijn tweede beoordelaar, wil ik bedanken voor de altijd positieve insteek en dito feedback.

Mijn collega's van General Support wil ik bedanken voor de leuke en leerzame tijd die ik bij deze organisatie heb gehad. Justin van Wel, mijn begeleider vanuit General Support, wil ik bedanken voor zijn vertrouwen in mijn opdracht en de begeleiding hierin. Vincent le Noble wil ik bedanken voor de tijd die hij heeft vrijgemaakt om mij tot nieuwe inzichten te laten komen en zijn positieve, kritische feedback die ik heb gekregen op mijn stukken. Lyjo Franssen wil ik bedanken voor de peptalks en de afleiding die af en toe nodig waren om daarna weer effectief verder te kunnen.

Ook wil ik Natascha van den Boogaardt, Annemarie Ruiter en mijn moeder Ingrid Ghijsen bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun gedurende mijn gehele studietijd in Den Haag, maar in het bijzonder gedurende dit afstudeertraject.

Tot slot wil ik iedereen bedanken die op welke manier dan ook een bijdrage heeft geleverd aan deze afstudeeropdracht.

Ik heb een erg leerzame en leuke studietijd gehad in Den Haag waar ik voor altijd met een glimlach op terug zal kijken.

Den Haag, 26 mei 2009
Kunegonde Warneke

Inhoudsopgave

Inleiding.....	8
Aanleiding	8
Doelstelling	8
Probleemstelling.....	9
Subprobleemstellingen	9
Methode van onderzoek.....	9
Verantwoording.....	10
Opbouw	10
1. Organisatiebeschrijving.....	11
1.1 De organisatie.....	11
1.2 Diensten	11
1.2.1 Scan & Ctrl.....	12
1.2.2 Servicemanagement.....	12
1.3 Doelgroep.....	12
1.4 Beleid	13
1.4.1 Missie.....	13
1.4.2 Visie	13
1.5 Doelstellingen	14
1.6 Samenvatting.....	15
2. Huidige situatie	16
2.1 SWOT-analyse	16
2.3 Werkplek bezettingsgraadmeting.....	18
2.3.1 Werkplekstatus	19
2.4 Het nut	20
2.5 Kosten.....	21
2.6 Resultaat	21
2.7 Samenvatting	21
3. Gewenste Situatie	22
4. Theoretisch kader.....	25
4.1 Werkplekomgeving	25
4.2 Werkomgeving Diagnose Instrument.....	26
4.3 Veranderingen en consequenties.....	26
4.4 Werkplekconcepten	27
5. Beïnvloedende aspecten	29
5.1 Primair Proces.....	29
5.2 Identiteit	30
5.3 Organisatiecultuur	31
5.4 Productiviteit	33
5.5 Flexibiliteit	35
6. Trends en werkwijzen	36
6.1 Trends.....	36
6.2 Duurzaamheid	37
6.3 Organisatiegericht huisvesten	37
6.4 Kantoorinnovatie.....	38
6.5 Samenvatting	39

7. Onderzoeksresultaten	40
7.1 Programma van Eisen	40
7.2 Metingen uitbreiden	41
7.2.1 <i>Cultuur</i>	41
7.3 Samenvatting.....	42
8. Conclusies en aanbevelingen	43
8.1 Scan & Ctrl.....	43
8.1.1 <i>Aanbevelingen</i>	44
8.2 Advies op maat.....	44
8.2.1 <i>Aanbevelingen</i>	45
8.3 Samenvatting	45
9. Implementatie	46
9.1 Financiële onderbouwing	46
9.2 Verandertraject	47
9.2.1 <i>Werknemers</i>	47
9.2.2 <i>Strategie</i>	47
9.3 Samenvatting	47
Literatuuropgave.....	48
Literatuur	48
Vakliteratuur.....	48
Internet	48
Gesprekken	48
Rapportages.....	48
Overig	49

Inleiding

Voor General Support, een facilitair adviesbureau gevestigd in Den Haag, is van januari 2009 tot juni 2009 onderzoek gedaan. Dit onderzoek betrof de mogelijkheid om gestructureerd en gestandaardiseerd, dan wel advies op maat te leveren nadat er een werkplekbezettingmeting bij een klant heeft plaatsgevonden.

Aanleiding

Sinds enkele jaren voert General Support werkplek bezettingsgraadmetingen uit bij diverse klanten. Dit is één van de diensten met betrekking tot facility management die General Support levert. Nadat er een meting is uitgevoerd komt er een bezettingsgraad in de vorm van een percentage uit. Aan de hand van dit percentage wordt een rapport opgemaakt. Om een opdrachtgever van helder en nuttig advies te kunnen voorzien is naast de meting zelf ook algemene informatie over de organisatie en een aanvullend advies nodig. Wat General Support nodig heeft is een gestandaardiseerde en gestructureerde aanpak aan de hand waarvan zij een advies op maat kan creëren. Op dit moment ontbreekt deze aanpak binnen General Support.

Wanneer General Support een opdrachtgever een advies op maat kan leveren met behulp van een meting, is dit een commerciële kans voor het bedrijf. General Support kan op deze manier haar dienstenpakket uitbreiden en hiermee de omzet per klant verhogen. Dit consult bestaat behalve uit een advies betreffende de werkplekbezettingmeting zelf, ook uit een minstens zo belangrijk gedeelte waarin wordt geadviseerd hoe men de huisvesting optimaal aan kan laten sluiten op de processen binnen de organisatie van de klant.

Wanneer General Support een gestandaardiseerde en gestructureerde aanpak heeft, zal dit de kwaliteit van het advies aan klanten verhogen. Door deze aanpak hoeft men immers niet steeds opnieuw het wiel uit te vinden. Er is al bekend welke vragen gesteld moeten worden en welke stappen genomen moeten worden. Men bespaart hierdoor tijd om klantgericht te werk te gaan.

Het is belangrijk om te kijken naar welke aspecten wel en welke niet in een dergelijke aanpak horen. Daarbij zal gekeken worden naar hoe dit omgezet kan worden naar een klantspecifiek advies. Een overzicht van diverse werkplekconcepten en bedrijfsculturen zijn hierbij essentieel. Met deze aanpak kan de kwaliteit van de werkplek van klanten verbeterd worden en kunnen kosten wellicht worden verlaagd.

Doelstelling

Aan het eind van het afstudeertraject zal een gestandaardiseerde en gestructureerde aanpak met bijbehorend advies gegeven worden waarmee General Support een advies op maat kan creëren voor haar klanten. Het betreft hier de vraag vanuit een klant om een advies te geven naar aanleiding van een werkplekbezettingmeting en bijbehorende rapportage van General Support.

Probleemstelling

Om een gedegen onderzoek uit te kunnen voeren is een probleemstelling geformuleerd. Aan de hand van de aanleiding en doelstelling is gekomen tot de volgende probleemstelling:

“In hoeverre kan General Support aan de hand van een gestructureerde en gestandaardiseerde aanpak een advies op maat leveren aan haar klanten nadat er een werkplekbezettingmeting heeft plaatsgevonden?”

Subprobleemstellingen

Om te komen tot het beantwoorden van de probleemstelling is een aantal subprobleemstellingen geformuleerd. Deze luiden als volgt:

1. *Welke werkplekconcepten zijn er en wat zijn de voor- en nadelen?*
2. *Wat biedt een werkplekbezettingmeting van General Support en wat levert deze op?*
3. *Welke aspecten spelen een belangrijke rol bij werkplekconcepten?*
4. *Wat is er nodig om een werkplekconcept advies te geven?*
5. *Hoe kan een gestructureerde en gestandaardiseerde aanpak waarmee General Support kan werken er uit komen te zien?*

Methode van onderzoek

In dit rapport zal door middel van onderzoek aan de hand van subprobleemstellingen worden nagegaan wat het antwoord op de probleemstelling is. *“Onderzoek kan omschreven worden als het nauwkeurig nagaan van iets om informatie te verzamelen of kennis te vergaren. Dit gebeurt vaak om een probleem op te lossen.”*¹ Er is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Hierbij zullen problemen beschreven en geïnterpreteerd worden.

Daarnaast volgt er nog een splitsing in niveaus:

- **Beschrijvend**

Bij beschrijvend onderzoek gaat het om de vraag ‘wat is er aan de hand?’. Er wordt onderscheid gemaakt worden tussen descriptief en prescriptief onderzoek.² Bij descriptief onderzoek gaat het om een beschrijving van hoe de werkelijkheid is. Prescriptief onderzoek vertelt hoe de werkelijkheid zou moeten zijn. In deze rapportage is dit te vertalen naar de huidige en de gewenste situatie.

- **Theoretisch**

Theoretisch onderzoek is de basis voor de rest van het onderzoek. Het is gericht op de beïnvloedende factoren met betrekking tot werkplekbezetting. Binnen het bereik van General Support en de overige bereikbare bronnen is al zeer veel informatie over het thema beschikbaar. Met dit bureauonderzoek wordt informatie verkregen uit Internet, vakliteratuur, vakbladen en informatiefolders. Deze bronnen vormen de belangrijkste bron voor dit onderzoek. Het theoretische onderzoek is de basis voor de beantwoording van de subprobleemstellingen en de probleemstelling.

¹ Genet, C., Syllabus Methode van onderzoek, 2002/2003, code 2384.

² Lans, W., Voordt van der, T., Beschrijvend onderzoek, CfPB 2004

- **Empirisch onderzoek**

Empirisch onderzoek is gedaan door diepte-interviews te houden bij diverse organisaties, vragen te stellen en te observeren. De organisaties die hiervoor benaderd zijn, hanteren uiteenlopende manieren van werken. Hier is voor gekozen om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de praktijk.

- **Exploratief**

De 'waarom'-vraag staat centraal bij exploratief onderzoek. Het accent ligt op het verschil of de samenhang tussen onderzoeksaspecten. In deze rapportage is dit terug te vinden in de onderzoeksresultaten waar een samenhang dan wel een verschil wordt weergegeven in de huidige en de gewenste situatie, de theorie en het uitgevoerde onderzoek. Het ontwikkelen van een hypothese is met behulp van dit onderzoek goed mogelijk.

- **Toetsend**

In het meest gunstige geval zal de uitkomst van deze rapportage getoetst worden aan bruikbaarheid. Dit is echter afhankelijk van opdrachten die er binnenkomen bij General Support. Wanneer er gedurende de afstudeerperiode geen opdracht binnenkomt, zal de uitkomst getoetst moeten worden nadat het onderzoek is afgerond.

Het gehele onderzoek is voornamelijk gericht op kantoorhoudende organisaties. Binnen deze organisaties komt de werkplek bezettingsgraadmeting het meeste voor.

N.B. Onderzoek naar op welke kosten er daadwerkelijk bespaard kan worden door middel van een werkplek bezettingsgraadmeting is niet meegenomen in dit onderzoek. Hier is voor gekozen omdat dit een te groot onderdeel is voor deze afstudeeropdracht en dit gezien kan worden als apart (afstudeer)onderzoek.

Verantwoording

Deze opdracht is afgebakend door specifiek gericht te zijn op kantoorhoudende organisaties. Ook is er een aantal aspecten bewust buiten beschouwing te laten. Dit is gedaan omdat de opdracht anders te groot zou zijn om in de gestelde tijd uit te kunnen voeren. Het gehele aspect met betrekking tot het 'besparen van kosten en efficiency' in welke vorm dan ook, is buiten beschouwing gelaten. Dit kan wellicht in een ander onderzoek worden opgenomen. Ditzelfde geldt voor het aspect 'medewerkers en veranderingen'. Dit wil niet zeggen dat deze aspecten niet belangrijk zijn, integendeel.

Opbouw

De opbouw van dit rapport is als volgt: allereerst wordt een beeld geschetst van het bedrijf General Support. Hierna wordt een omschrijving gegeven van de huidige en de gewenste situatie. Aan de hiervan is het theoretisch kader geschreven. In de onderzoeksresultaten worden al deze gegevens geanalyseerd en doorgelicht. In de conclusies en aanbevelingen is te lezen wat de beste mogelijkheden zijn voor General Support. Deze worden onderbouwd met het daarna te lezen implementatieplan.

1. Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk zal een beeld gegeven worden van General Support als organisatie. Er zal beschreven worden wat haar producten en diensten zijn, wie tot de doelgroep behoort en wat de missie, visie en strategie is.

1.1 De organisatie

General Support C.V. “Meet facilitaire prestaties”. Met deze mantra leggen medewerkers van General Support op eenvoudige wijze uit wat het primaire proces van de organisatie is. Het bedrijf is in 2004 opgericht door Justin van Wel en Vincent le Noble.

Met behulp van de ‘vijf fasen van facilitaire volwassenheid’³ gebaseerd op het Capability and Maternity Model (CMM)⁴ kan inzicht worden gegeven in de capaciteit van een organisatie om te veranderen. General Support kan gericht te werk gaan wanneer zij weet in welke fase van volwassenheid haar klant zich op dat moment bevindt. Het doel van General Support is om haar klanten naar een hoger volwassenheidsniveau te helpen. Deze fasen bestaan uit vijf niveaus, te weten:

Niveau 1: Ad Hoc – Problemen worden opgelost als ze zich voordoen;

Niveau 2: Projectmatig – Bij de opzet van een project wordt gebruik gemaakt van eerder opgedane kennis;

Niveau 3: Standaard – De belangrijkste processen zijn gestandaardiseerd;

Niveau 4: Managed – De kwaliteit van diensten wordt gemeten en kan zo worden bijgestuurd;

Niveau 5: Optimaal – Diensten maken continue verbetering door.

De meeste klanten van General Support bevinden zich in de eerste drie fasen.⁵ Per fase zijn er verschillende manieren waarop de diensten van General Support kunnen worden ingezet. Organisaties komen vervolgens terecht in een groei naar professionalisering van de facilitaire dienst binnen de eigen organisatie. Kwaliteit zal hierdoor verhogen en kosten kunnen voor iedere organisatie beheersbaar en gereduceerd worden.

Objectiviteit en snelheid zijn de belangrijkste kernwaarden van General Support. Een platte structuur, diverse samenwerkingsverbanden en snelle time-to-market zijn belangrijke kenmerken van de onderneming.⁶

Inmiddels bestaat de organisatie uit een team van professionals die het facilitair beheer van organisaties meten en ondersteunen voor een zo optimaal mogelijk resultaat.

1.2 Diensten

Uniek aan de diensten van General Support is het combineren van meerdere diensten tijdens één meting. Hierdoor zijn kruisverbanden te leggen tussen verschillende disciplines en geeft het een completer beeld over het geheel van diensten van een facilitaire organisatie.

3 Noble, Vincent le, Visie document General Support t.b.v. Scan & Ctrl V3.0 Nr. 002

4 Noble, Vincent le, Visie document General Support t.b.v. Scan & Ctrl V3.0 Nr. 002

5 Gesprek met dhr. V. le Noble, directeur General Support, 11 mei 2009

6 Van Wel, J. , Le Noble, V.: Ondernemingsplan General Support (v 2.0)

Door geen processen of systemen te verkopen, maar feitelijke weergaves van kwaliteit ontstaat een inzichtelijke oplossing die direct praktisch toepasbaar is. De software die General Support hierbij gebruikt wordt door het bedrijf zelf ontwikkeld.

General Support probeert haar diensten zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de wensen van haar klant. De basis van het primaire proces bestaat uit een tweetal diensten. Met deze twee diensten probeert het bedrijf zich te onderscheiden en dus concurrenten op afstand te houden. De pragmatische manier van werken van General Support maakt dat er altijd in overleg meer mogelijk is.

1.2.1 Scan & Ctrl

Met behulp van zelf ontwikkelde software genaamd Scan & Ctrl voert General Support periodieke metingen uit bij klanten. Hiermee kan zij van iedere organisatie de status van de operationele facilitaire dienst(verlening) bepalen. Het belangrijkste doel van Scan & Ctrl is klanten helpen (meer) proactief te werken en meer volwassen te worden (met behulp van het eerder genoemde Capability and Maternity Model) op het gebied van Facility Management. Door een professionelere manier van werken, worden valkuilen eerderesignaleerd en kunnen deze ontweken worden. Dit zorgt voor een hogere kwaliteit en lagere (operationele) kosten.

Met Scan & Ctrl kunnen momenteel de volgende metingen worden uitgevoerd:

- *Facilitair APK in kantoorgebouwen* geeft de status van objecten binnen een omschreven cyclus zodat beheer beter uitgevoerd kan worden. Dit kan lagere kosten of hogere kwaliteit tot gevolg hebben.
- *Schoon, heel en veilig* is een meting in openbare ruimtes. Denk hierbij aan ruimtes zoals stations, parken en winkelcentra, waarbij een beheerder inzicht verkrijgt in de daadwerkelijke status van de objecten binnen deze ruimtes.
- *Werkplek bezettingsgraadmeting* meet de bezetting van kantoorruimtes en vergaderzalen bij kantoorhoudende organisaties. Zo krijgt men over een langere periode een evenwichtig beeld van de daadwerkelijke bezetting.

In dit rapport zal alleen de werkplek bezettingsgraadmeting van General Support als product verder uitgelicht worden. Scan & Ctrl vormt samen met Servicemanagement het dienstenpakket van General Support.

1.2.2 Servicemanagement

Naast kwaliteitsmetingen biedt General Support Service management. Medewerkers van General Support worden ingezet om bepaalde facility management activiteiten of zelfs de gehele facilitaire dienstverlening van een bedrijf te beheren. Indien gewenst fungeert General Support als intermediair en controleorgaan tussen facilitair beleid en uitvoering van facilitaire diensten binnen organisaties. In de toekomst zullen servicemanagement activiteiten afnemen en uiteindelijk worden afgestoten. De 'core business' van General Support is dan Scan & Ctrl.⁷

1.3 Doelgroep

De doelgroep van General Support bestaat voornamelijk uit organisaties binnen de Randstad. Nog specifieker richt men zich op organisaties in Den Haag, Rotterdam, Amsterdam en Utrecht.

⁷ Sonneveldt, D., Communicatieonderzoek voor General Support, 18 december 2008, Den Haag

General Support wil graag een zo groot mogelijke diversiteit aan organisaties (zowel profit als non-profit) als klanten aantrekken om objectief te kunnen aansturen in verschillende facilitaire diensten. Bovendien is hierdoor ervaring in elke branche aanwezig. Hierdoor is er meer know-how in huis om pragmatisch advies aan klanten uit een specifieke branche te kunnen geven. Een organisatie waarbij General Support een meting uitvoert dient van enige omvang te zijn om de dienstverlening rendabel te maken. Als richtlijn voor klanten maakt General Support op basis van ervaring gebruik van de volgende aspecten:

- een facilitair budget van Euro 200.000,- of meer;
- een omvang van minimaal 100 medewerkers, inclusief een aantal facilitaire medewerkers;
- een ruimte van minimaal 1500m² Bruto Vloer Oppervlak (BVO).

De wens en behoefte van klanten is het inzichtelijk krijgen van kwaliteit en kosten van facilitaire objecten. Vaak zijn dit organisaties met een zogenaamd 'laag volwassenheidsniveau'. Bij deze organisaties is nog veel te verbeteren met betrekking tot kwaliteit en realisatie van kostenreductie op diverse facilitaire objecten.⁸

1.4 Beleid

In 2009 heeft de directie van General Support haar visie, missie en strategie herschreven. Om een helder beeld te geven van de lange termijn plannen van General support volgt hier een beschrijving van de visie, missie en doelstellingen van het bedrijf.

1.4.1 Missie

De missie van General Support luidt:

*"General Support meet facilitaire prestaties. General Support begeleidt haar klanten in de bedrijfsgroei door facilitaire kennis en informatie op innovatieve wijze te bundelen tot meetbaar advies en pragmatische uitvoering."*⁹

Met behulp van de zin 'General Support meet facilitaire prestaties' maakt de organisatie de missie voor iedereen algemeen begrijpbaar.

1.4.2 Visie

General Support beheert facilitaire diensten met behulp van cycli. Het gaat hierbij om steeds terugkerende processen bij klanten. Met behulp van de 'Deming Cirkel'¹⁰ is dit te verduidelijken.

De cirkel bestaat uit vier onderdelen; Plan, do, check, act.

- PLAN: Plan opstellen voor uitvoering van processen
- DO: Voer geplande processen uit
- CHECK: Processen controleren
- ACT: evalueren en processen herontwerpen

8 Sonneveldt, D., Communicatieonderzoek voor General Support, 18 december 2008, Den Haag.

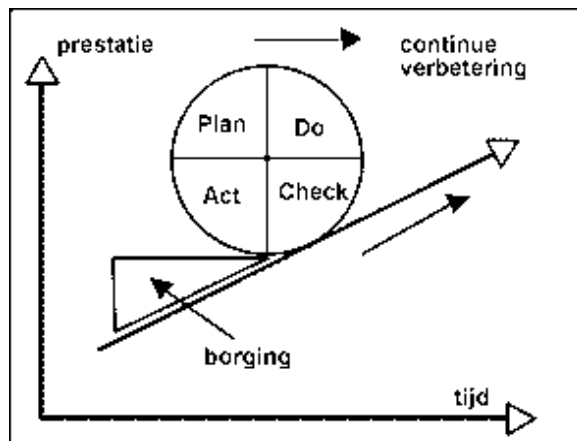
9 Van Wel, J. , Le Noble, V.: Ondernemingsplan General Support (v 2.0)

10 Franssen, L, afstudeeronderzoek: onderzoek naar het facilitair beheer in bedrijfsverzamelgebouwen voor de creatieve industrie, mei 2007, Den Haag.

General Support houdt zich voornamelijk bezig met de derde factor 'CHECK'. Een gedeelte van de diensten vloeit voort in 'ACT'. Bij 'CHECK' gaat het om het meten en controleren van diverse processen binnen een organisatie.

Met behulp van een door General Support vooraf gestelde norm, wordt alles geregistreerd wat afwijkt van deze norm. Door middel van een rapportage worden resultaten en afwijking gerapporteerd. Dit gebeurt in de fase 'ACT'. Een klant bepaalt echter wat hij met deze rapportage doet.

Wanneer deze vier stappen gevolgd worden, zal een continue verbetering van de betreffende dienst of proces binnen een organisatie ontstaan. In combinatie met de factoren 'tijd' en 'prestatie' ziet dit er als volgt uit:



Figuur 1: Visie General Support a.d.h.v. Deming Cirkel

In figuur 1 is te zien hoe de beheerscyclus van een organisatie geoptimaliseerd wordt. Door middel van borging (het periodiek uitvoeren van en rapporteren over metingen) kan General Support ervoor zorgen dat de organisatie niet 'terugvalt'.¹¹

1.5 Doelstellingen

Om verder te kunnen groeien, zullen meer klanten gebruik moeten gaan maken van het meetsysteem Scan & Ctrl. General Support heeft hiervoor een aantal lange termijn groeidoelstellingen bepaald.

“General Support streeft naar autonome groei waarbij omzet wordt gegenereerd vanuit twee producten, namelijk: Scan & Ctrl (kwaliteitsmetingen) en Servicemanagement (consultancy op uurbasis). In 2010 dient 65% van de omzet gegenereerd te worden vanuit Scan & Ctrl activiteiten en 35% uit Servicemanagement. De Scan & Ctrl metingen vinden plaats op basis van periodieke metingen en op contractbasis en staan daarmee borg voor de continuïteit van de onderneming.

Doelstelling voor 2009 is de omslag te maken naar 50% omzet uit Scan & Ctrl en het openen van een extra vestiging in Amsterdam.

¹¹ Noble, Vincent Ie, Visie document General Support t.b.v. Scan & Ctrl V3.0 Nr. 001

De personele bezetting aan het eind van 2009 wordt op 7 personen geschat.” Dit alles sluit aan op het jaar 2008 waar de verdeling tussen Scan & Ctrl en Servicemanagement respectievelijk 30% en 70% was.¹²

Op de lange termijn (2013) streeft General Support naar een verhouding tussen Scan & Ctrl en Servicemanagement van 100% versus 0%. De omzetdoelstelling ligt dan rond de 3 miljoen euro op jaarbasis.¹³ Het bedrijf zal dan een holding hebben waaronder vier losse vestigingen losse bedrijven vormen. Naast de huidige vestiging in Den Haag, zullen de andere bedrijven gevestigd worden in Amsterdam, Rotterdam en Utrecht. Vanuit hier kan men inspelen op de behoefte van klanten uit de gehele Randstad.

1.6 Samenvatting

Door het indelen van haar klanten in vijf fasen kan General Support inzicht verkrijgen in de capaciteit van een organisatie om te veranderen. Aan de hand hiervan kan General Support (periodiek) metingen uitvoeren en hierover rapporteren aan haar klanten. Met behulp van de Deming Circle ontstaat een continue procesverbetering bij klanten van General Support. Hierdoor ontstaat een professionalisering van het facilitaire bedrijf van een organisatie.

In het volgende hoofdstuk zal de huidige situatie geschetst worden. Hierdoor ontstaat een overzicht waar General Support als organisatie op dit moment staat met betrekking tot de werkplek bezettingmeting.

¹² Van Wel, J. , Le Noble, V.: Ondernemingsplan General Support (v 2.0)

¹³ Gesprek met dhr. J. van Wel, 19 april 2009

2. Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van General Support beschreven. Aan de hand van een SWOT-analyse is een confrontatiematrix opgesteld. Interne en externe factoren zijn hierin tegen elkaar uitgezet. Ook wordt in dit hoofdstuk beschreven hoe General Support op dit moment te werk gaat bij een meting van de werkplekbezettingsgraad en wat het nut hiervan is. Er wordt antwoord gegeven op de subvraag: *Wat biedt een werkplekbezettingmeting van General Support en wat levert deze op?*

2.1 SWOT-analyse

Om een helder beeld van de strategische positie van General Support te krijgen, is hier onder een SWOT-analyse weergegeven. Door middel van observatie, gesprekken met medewerkers van General Support en een eerder geschreven scriptie¹⁴ is tot deze analyse gekomen.

Door het in kaart brengen van de interne zwakke en sterke punten en de externe kansen en bedreigingen kan een helder beeld worden weergegeven van welke weg een organisatie in kan slaan. Met het oog op de productvoering en –uitbreiding is het een goed instrument om een helder beeld van de mogelijkheden te krijgen.

Sterkte	Zwakte
• Uniek product • Know-how op gebied van FM en ICT • Goede adviesvaardigheden • Hoge motivatie en betrokkenheid medewerkers	• Weinig know-how op gebied van werkplekconcepten • Afhankelijk van enkele klanten • Geen optimale presentatie van producten aan klanten
Kans	Bedreiging
• Opening nieuwe vestiging(en) • Werkplek bezettingsgraadmeting uitbreiden • Uitbestedingstrend binnen de facilitaire branche	• Nieuwe toetreders • Concurrentie kan product namaken • Nieuwe technologische ontwikkelingen

Figuur 2: SWOT analyse General Support

Bovenstaande factoren in de SWOT-analyse kunnen elkaar beïnvloeden. Om dit weer te geven is hieronder een confrontatiematrix weergegeven. In een confrontatiematrix worden de sterkten en zwakten tegenover de kansen en bedreigingen gezet. Op deze manier kan men in één oogopslag zien waar de kracht zit in een organisatie en op welke punten men kan verbeteren.

¹⁴ Sonneveldt, D., Communicatieonderzoek voor General Support, 18 december 2008, Den Haag.

2.2 Confrontatiematrix

In onderstaande figuur zijn de kansen en bedreigingen uitgezet tegen de sterke en zwakke punten van General Support. De figuur moet als volgt worden gelezen: wanneer men in de linker kolom één sterk of zwak punt neemt en deze tegenover een kans of bedreiging zet, is te zien hoe deze factoren elkaar beïnvloeden. Voorbeeld: het sterke punt 'een uniek product' heeft een positieve invloed op de kans 'nieuwe vestigingen'. Daarom staat er een plusteken. Wanneer het één het ander negatief beïnvloedt, staat er een minteken. Er staat een nul wanneer beide factoren geen invloed op elkaar hebben. Bij 'totaal' staat het aantal plus- en mintekens. Wanneer deze getallen van elkaar afgetrokken worden, komt er een score uit. Deze score zegt iets over de bijbehorende factor. Hoe hoger de score hoe sterker een factor is.

Extern	Kansen			Bedreigingen				
General Support	Nieuwe vestigingen	Meting uitbreiden	Uitbestedings-trend	Nieuwe toetreders	Namaken product	Techn. ontv.	Totaal	Score
Intern								
Sterke punten								
Uniek product	+	+	0	+	-	-	3/+ 2/-	1
Know-how FM en ICT	+	+	+	0	0	0	3/+ 0/-	3
Adviesvaardigheden	+	+	+	0	0	0	3/+ 0/-	3
Motivatatie, betrokkenheid	+	+	+	0	0	0	3/+ 0/-	3
Zwakke punten								
Weinig know-how werkplekconcepten	-	-	-	-	-	0	0/+ 5/-	-5
Afhankelijk van enkele klanten	-	-	-	-	0	0	0/+ 4/-	-4
Geen optimale presentatie van producten	-	-	-	-	-	0	0/+ 5/-	-5
Totaal	4/+ 3/-	4/+ 3/-	3/+ 3/-	1/+ 3/-	0/+ 3/-	0/+ 1/-		
Score	1	1	0	-2	-3	-1		

+ Positieve invloed - Negatieve invloed 0 Geen invloed

Figuur 3: Confrontatie Matrix General Support¹⁵

← Met opmaak: Centreren

← Met opmaak: Centreren

← Met opmaak: Centreren

← Met opmaak: Centreren

← Met opmaak: Centreren

← Met opmaak: Centreren

← Met opmaak: Centreren

¹⁵ Thuis, P., Toegepaste organisatiekunde, Wolters Noordhoff, derde druk, 2003

Wanneer men kijkt naar de kansen versus de sterke punten valt op dat, op één na, alle factoren elkaar positief beïnvloeden. Dit is te verklaren doordat de kans 'uitbestedingstrend' een externe factor is waar men geen invloed op heeft. Dat deze trend wel positief wordt beïnvloed door de andere sterke punten is een voordeel voor General Support. Dit hele vak is dus zeer positief.

Bij de kansen versus de zwakke punten is af te lezen dat het belangrijk is om meer Know-how in huis te halen wanneer men verder wil gaan met de uitvoering van een productvoering met werkplekconcepten. De afhankelijkheid van enkele klanten is voor iedere onderneming een hoge risicofactor. Het optimaliseren van producten zal komen naarmate het bedrijf zal groeien en meer volwassen wordt. Dit neemt niet weg dat dit vak een risico gebied is voor General Support en men deze 'gevaarzone' altijd in het achterhoofd moet houden. Wanneer men de zwakke punten zal versterken, zullen de kansen groter worden.

Bij sterke punten versus bedreigingen is het belangrijk dat men in de gaten houdt wat er gebeurt, maar hoeft men niet specifiek iets te doen om in dit vak beter of sterker te worden. Het mag echter ook geen negatieve invloed op elkaar gaan uitoefenen. Natuurlijk is het belangrijk om te weten wanneer er nieuwe toetreders op de markt komen. Echter kan men dit niet tegenhouden. Zelf zorgen dat men een goed product heeft en dit goed presenteren is hiertegen de beste remedie.

Wanneer men kijkt naar de bedreigingen versus de zwakten is maar één ding belangrijk. Er vooral niet te veel, maar zeker ook niet te weinig tijd aan besteden. Ook hiervoor geldt dat men moet weten wat er op de markt gebeurt. Er is hier echter niet iets specifiek waar General Support zich op moet richten. Hier de focus op leggen is verspilling van tijd en geld doordat het rendement hieruit erg laag kan zijn.

Aan de score in de confrontatiematrix is in één oogopslag te zien waar General Support in zou moeten investeren en waar vooral geen energie in gestoken moet worden. De sterke punten van het bedrijf moeten sterk blijven, waar de zwakke punten een grote verbeteringslag door moeten maken. Wanneer men de zwakke punten versterkt, zullen de kansen toenemen. Mocht men meer willen gaan werken met werkplekconcepten dan zal er veel tijd, geld en energie in gestoken moeten worden.

Een belangrijke kanttekening bij de confrontatiematrix is dat de beïnvloedende factoren niet verbonden zijn aan een waarde. Hierdoor ontstaat een vertekend beeld. Het kan immers zijn dat de ene invloed veel groter is dan de ander. Dit is niet terug te zien in de confrontatiematrix. Ook hangt de invloed op factoren af van de argumentatie.

2.3 Werkplek bezettingsgraadmeting

Eén van de onderdelen in Scan & Ctrl van General Support is de werkplekbezettingmeting. General Support meet de werkplek bezettingsgraad bij een organisatie zodat een klant inzicht krijgt in de daadwerkelijk beschikbare capaciteit. Het helpt bij het maken van beslissingen op het gebied van huisvesting. Het onderbouwt signalen die een facilitair beslisser krijgt met betrekking tot over- en ondercapaciteit. Voorbeelden van facilitaire beslissers zijn: CEO's, afdelingsmanagers, facilitair managers, inkopers, huisvestingsadviseurs, projectinrichters.

Een werkplek bezettingsgraad is als volgt te omschrijven: De mate waarin de werkplekcapaciteit gedurende een bepaalde periode wordt gebruikt.¹⁶ Om te verduidelijken wat een bezettingsgraad is en hoe deze wordt gemeten, is hieronder een voorbeeld weergegeven.

Bezettingsgraad = (werkelijk gebruik van capaciteit / maximale capaciteit) * 100%¹⁷

*Voorbeeld: Een kantoor heeft 1000 werkplekken, de bezettingsgraad wordt op maandag 's ochtends en 's middags gemeten. 's Ochtends zijn er 750 werkplekken bezet (750 / 1000) * 100% = 75%. 's Middags zijn er 500 werkplekken bezet (500 / 1000) * 100% = 50%. De bezettingsgraad voor deze maandag is dan: (75% + 50%) / 2 = 62,5%*

General Support adviseert klanten met welke frequentie een dergelijke meting het beste kan worden uitgevoerd. Dit kan bijvoorbeeld zijn: gedurende tien werkdagen lang, twee of drie maal per dag een meting uitvoeren. Door een meting langere periode uit te voeren, zullen schommelingen geminimaliseerd worden. Hierdoor ontstaat een realistisch beeld van de werkelijke bezettingsgraad.

2.3.1 Werkplekstatus

Bij een meting wordt een status aan een werkplek gegeven. Er wordt niet alleen gekeken naar of een werkplek al dan niet in gebruik is. Er wordt ook gekeken naar het soort activiteit die plaatsvindt aan een werkplek. De statussen die gebruikt worden zijn:

- niet in gebruik;
- in gebruik maar niet aanwezig;
- in gebruik en in overleg;
- in gebruik en aan het telefoneren;
- in gebruik en bezig met computerwerkzaamheden;
- in gebruik en bezig met bureauwerkzaamheden.

General Support inventariseert, na afspraken gemaakt te hebben met een klant, de werkplekken binnen een organisatie. Met behulp van een Personal Digital Assistant (PDA) gaan werknemers van General Support de werkplekken langs. Allereerst wordt het kamernummer ingevoerd. Door middel van de werkplekken met de klok mee te nummeren, wordt vervolgens aan iedere werkplek een status gegeven. Door het gebruik van PDA's worden alle gegevens direct digitaal opgeslagen. Dit zorgt voor snelle toegankelijkheid van de verworven gegevens.

2.3.2 Rapportage

De rapportage van de opdracht kan op elk door een klant gewenst niveau. Dat wil zeggen: rapportage op hoofdniveau (gehele organisatie), op afdelingsniveau of bijvoorbeeld per periode. Maar ook rapportage per meting, per dag of per week is mogelijk. Een rapportage bestaat uit een aantal vaste onderdelen.

Allereerst wordt de opdracht beschreven om duidelijk te stellen wat de opdracht en het doel van de meting is. Vervolgens wordt uitgelegd hoe men te werk is gegaan. Hierbij wordt ook verteld welke status er aan werkplekken gekoppeld kunnen worden.

¹⁶ Gesprek met dhr. J. van Wel, 17 februari 2009

¹⁷ <http://www.krimpenervaardcollege.nl/lokeco/pagina/begrippen/bezettingsgraad.htm>

Daarnaast is de verantwoording een belangrijk onderdeel om te beschrijven. Hierin staat welk percentage werkplekken, om welke reden dan ook, niet gemeten is. Denk hierbij aan het ontbreken van een ruimtenummer of status. Dit wordt ook wel het 'foutpercentage' genoemd. Het foutpercentage ligt per meting gemiddeld rond de 0,5% per totale werkplek bezettingsgraadmeting. Naast deze algemene punten bevat de rapportage een werkplekoverzicht op diverse niveaus. Zo kan men in één oogopslag in een grafiek terugzien wat de werkplekbezetting van de gehele organisatie is en de status hiervan is. Er wordt een status per werkdag weergegeven zodat men weet hoeveel procent van de medewerkers op een dag waarmee bezig is. Dit is zowel in percentages als in getallen uit te drukken. Wanneer men de bezetting uitzet tegen de dagen van de week, ontstaat een helder weekoverzicht. Dit kan ook met de minimale en maximale bezetting in een lijndiagram.

Naast de werkplekbezetting kan ook de bezetting van de vergaderzalen gemeten worden. Ook dit wordt opgenomen in de rapportage. Tot slot wordt in een 'quick win' een overzicht gegeven van de ruimten met de meeste werkplekken die het minst bezet zijn. Door deze werkplekken als eerste samen te voegen met andere werkplekken, kan hier vaak vele malen efficiënter gewerkt worden. De ruimte die hiermee vrijkomt, kan dan voor andere doeleinden gebruikt worden. Een voorbeeld van een deel van een rapportage is opgenomen in bijlage III.

2.4 Het nut

Er zijn diverse redenen waarom het nuttig is voor organisaties om de bezettingsgraad inzichtelijk te krijgen. Hieronder is een lijst weergegeven:

- Bevestiging van signalen binnen de organisatie (onderbuikgevoel);
- Effectief / efficiënt inzetten van middelen (zoals werkplekken en vergaderzalen);
- Inventarisatie van 'lege' vierkante meters;
- Inzicht in groei en krimp van afdelingen;
- Antwoord op de vraag of huisvestingsconcept aan huidige wensen en eisen voldoet;
- Bezetting afwegen in een kosten / baten analyse t.a.v. facilitaire diensten en middelen;
- Soort gebruik afgezet tegen ruimten en afdelingen;
- Voorbereiding op nieuw huisvestingsconcept.

Facilitaire beslissers kunnen al deze aspecten gebruiken om dit om te zetten in diverse overzichten en analyses. Denk hierbij aan:

- Trendanalyse daadwerkelijk gebruik
- Huisvestingsoverzicht
- Overzicht kostenreductie
- Werkplek optimalisatie (effectiviteit)

Deze laatst genoemde punten kunnen bijdragen aan diverse ondernemingsdoelen. Deze ondernemingsdoelen kunnen gezien worden als onderdeel van een Programma van Eisen. Voorbeelden van ondernemingsdoelen zijn strategieverandering, identiteitsverandering, kostenreductie, verandering van personeelsbeleid, etc. Bezettingsgraadmetingen van General Support zijn zo veel mogelijk afgestemd op ondernemingsdoelen van een opdrachtgever.

2.5 Kosten

Het kostenplaatje van een meting van General Support bestaat uit drie delen. Te weten:

- Voorbereiding en inventarisatie à € 750,-.
- De meting à € 0,45 per werkplek per meting.
- Rapportage à € 1500,-.

Het variabele deel van een meting hangt dus af van de hoeveelheid werkplekken en de hoeveelheid metingen. General Support adviseert haar klanten over het algemeen om twee keer per dag gedurende twee weken te meten. Een snelle rekensom leert dat een organisatie waar 1000 werkplekken gemeten moeten worden € 11250,- kost exclusief BTW. De kosten per werkplek per jaar bedragen gemiddeld €10.002,-.¹⁸ Dus wanneer vier medewerkers die eerst allebei een eigen werkplek hadden hun werkplek met elkaar delen, zijn de kosten van een bezettingsgraadmeting van General Support terugverdiend.

2.6 Resultaat

Op dit moment werkt General Support met een rapportage nadat er een meting heeft plaatsgevonden. Het adviestraject naar een klant wat hier bij hoort wordt uitbesteedt. Dit gebeurt omdat er niet voldoende capaciteit is om dit adviestraject in te vullen en men zich liever richt op de metingen zelf.

Toch kan er wel wat gezegd worden over de resultaten van een meting. Deze resultaten zijn voor een organisatie namelijk een aanknopingspunt om verdere mogelijkheden te analyseren. Bij Microsoft was de bezettingsgraad bijvoorbeeld zo laag, dat er gekeken is naar andere oplossingen om minder werkplekken in gebruik te hebben en hierdoor kosten te besparen.¹⁹ Er is hier, naar aanleiding van een bezettingsgraadmeting, gekozen voor een andere manier van werken.

Er zijn geen specifieke scanresultaten per meting die altijd een aanknopingspunt zijn. Dit verschilt per organisatie. Het hangt af van met welk doel een meting is uitgevoerd. Wanneer het doel van een meting was om kosten te besparen zal anders naar de resultaten gekeken worden dan wanneer het doel was om het gebruik van de werkplekken te inventariseren.

2.7 Samenvatting

General Support verzorgt werkplek bezettingsgraadmetingen bij diverse organisaties. Een werkplek bezettingsgraad is de mate waarin een werkplek gedurende een bepaalde periode wordt gebruikt. Er zijn diverse redenen voor een organisatie waarom het nuttig kan zijn om een dergelijke meting uit te laten voeren. Dit varieert van een inventarisatie van de ruimte tot de mogelijkheden om kosten te besparen in kaart brengen. Doordat General Support een meting digitaal uitvoert, zijn uitkomsten snel inzichtelijk. Door nieuwe inzichten of vermoedens die bevestigd worden aan de hand van een werkplek bezettingsgraadmeting kunnen ondernemingsdoelen gerealiseerd worden.

¹⁸ NFC Index jaarbericht 2008

¹⁹ Interview met dhr. H. van der Meer, Marketing Manager, Microsoft Nederland, 9 maart 2009

3. Gewenste Situatie

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie van General Support besproken. Met de gewenste situatie wordt het gewenste eindpunt van deze rapportage inzichtelijk gemaakt. Pas wanneer zowel de huidige situatie (vorig hoofdstuk) als de gewenste situatie bekend zijn, kan men kijken hoe men van het ene naar het andere punt kan komen.

Wanneer General Support een opdrachtgever een advies op maat kan leveren na een meting, is dit een commerciële kans. Het bedrijf kan op deze manier haar omzet per klant verhogen. Dit consult bestaat behalve uit een advies betreffende de werkplekmeting zelf ook uit een, minstens net zo belangrijk, gedeelte waarin wordt geadviseerd hoe men meer kosten kan besparen en hoe efficiency kan worden vergroot. Dit alles uiteraard zonder dat de effectiviteit verloren gaat.

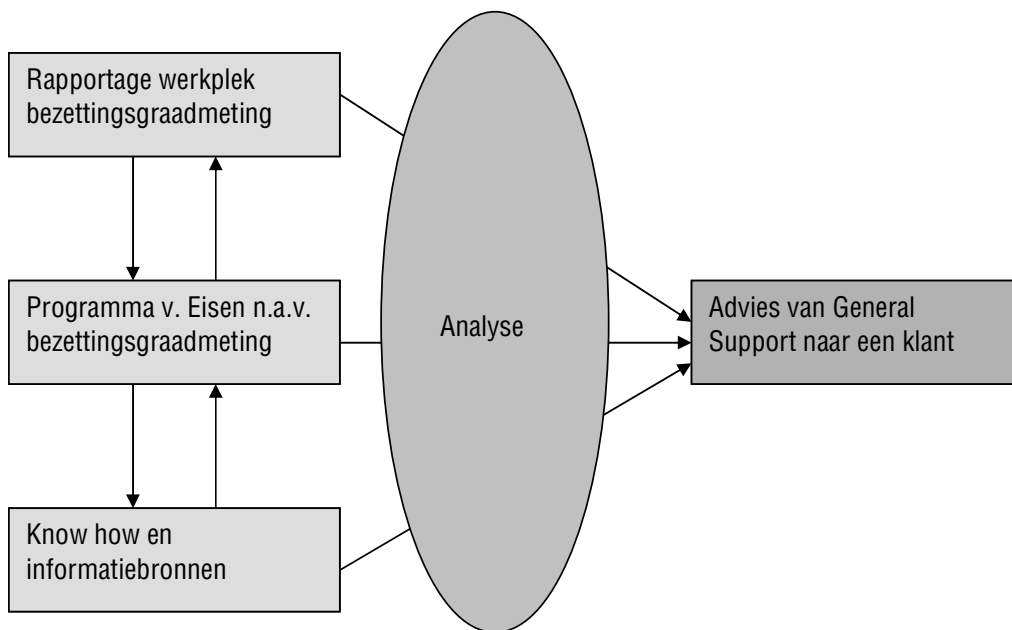
Nadat de metingen zijn uitgevoerd, komt er een bezettingsgraad (percentage) uit. Om een opdrachtgever van helder en nuttig advies te kunnen voorzien is naast de meting zelf ook algemene informatie over de klant nodig voor het aanvullend advies. Het gaat hierbij om standaarden die omgezet kunnen worden in advies op maat naar de opdrachtgever. Dit advies op maat kan bestaan uit een uitbreiding op de huidige meting, maar ook een adviestraject voor of na een meting. Op dit moment ontbreekt deze algemene informatie binnen General Support om tot deze productvorm te komen. General Support is gespecialiseerd in metingen. Daarom zou het bedrijf het liefst zo veel mogelijk terug zien in de standaardisatie in een meting. Het adviestraject besteedt zij liever uit aan een partner.

Wanneer General Support dit product kwalitatief goed zal neerzetten, hoopt zij dat de omzet per klant zal toenemen. Het is deels een aanvulling op het bestaande product en deels een nieuw product. Door goede ervaring moet het product mond tot mond reclame opleveren waardoor nieuwe klanten gebruik willen maken van de diensten van General Support.

Deze omzetverhoging die de verandering op moet leveren is te realiseren doordat General Support zich probeert te onderscheiden. Veel adviseurs hebben lange verslagen en dikke rapporten vol met, soms onbegrijpelijke, vaktaal. General Support daarentegen maakt de vraag van een klant operationeel. Hierdoor is de vraag meetbaar en inzichtelijk. Toch houdt het bedrijf wel rekening met het soort opdracht. Een werkplek bezettingsgraadmeting bevindt zich op tactisch niveau. De eindrapportage wordt hierop aangepast.

Om te zorgen voor een zo efficiënt mogelijke werkwijze wil General support graag een gestandaardiseerde en gestructureerde aanpak. Belangrijk hierbij is het besef dat iedere organisatie uniek is. In hoeverre dit mogelijk is, is de vraag die bij de conclusie van dit rapport beantwoord zal worden.

Aan de hand van onderstaande figuur kan een overzichtelijk beeld geschetst worden van de gewenste situatie.

Figuur 4: Het onderzoeksproces²⁰

Het traject wat doorlopen moet worden is als volgt: linksboven in figuur 4 wordt de huidige situatie weergegeven. Dit is het vertrekpunt. Vanuit hier is een aantal lijnen belangrijk. Allereerst wordt de gehele linkerrij behandeld. Vanuit het vertrekpunt zal een klant advies willen over welke vervolgstappen genomen moeten worden. Hierbij moet een Programma van Eisen (PvE) worden samengesteld (middelste blokje). Wanneer deze eisen en wensen bekend zijn, kan gekeken worden naar hoe dit ingevuld kan worden. Hiervoor zijn know-how en informatiebronnen essentieel. Wanneer al deze informatie bekend is, kan een analyse gemaakt worden voor een gestructureerd en gestandaardiseerd advies voor General Support. Wanneer deze fasering wordt aangehouden zal de structuur zichtbaar blijven, wat de manier van werken vereenvoudigt.

Een rapportage en een PvE zijn klantspecifieke aspecten. Deze zullen per individuele klant verschillen en moet iedere keer opnieuw worden afgestemd. De know-how en informatiebronnen zijn beschikbaar binnen General Support. Hiermee kunnen adviestrajecten uitgevoerd worden. De analyse bevat zowel klantspecifieke als algemene informatie. Doordat klantspecifieke en algemene informatie in de analyse zijn betrokken kan General Support komen tot een klantspecifiek advies.

Deze gewenste situatie moet een bedrijfsgroei opleveren voor General Support. Zoals in de organisatiebeschrijving al werd weergegeven, wil men in 2013 vier vestigingen in de Randstad hebben. Deze vier vestigingen zullen allen hun eigen financiën en administratie vanuit één centraal systeem organiseren. Om dit te bereiken is een professionalisering van de organisatie nodig.

²⁰ Opgesteld a.d.h.v. gesprek met dhr. H. Leijdesdorff, 17 april 2009

Dit vertaalt zich in eenduidige communicatie in en tussen alle vestigingen en functieprofielen voor alle medewerkers. Door middel van gebruik van het reeds bestaande handboek is dit te realiseren.²¹

Aan de hand van de huidige en gewenste situatie wordt in het volgende hoofdstuk theorie weergegeven die nodig is om uiteindelijk bij de gewenste situatie uit te komen.

21 Noble, V. le, Wel, J. van, Kwaliteitshandboek General Support, juli 2008

4. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk dient om een beter beeld te geven van welke beïnvloedende factoren een belangrijke rol spelen bij het invullen van een huisvestingsstrategie. Er zal een overzicht gegeven worden van de vragen die een organisatie moet stellen wanneer zij de huisvestingsstrategie wil analyseren, welke werkplekconcepten er zijn, hoe men met bedrijfscultuur om kan gaan, etc. Pas als men dit weet, kan men kijken naar welk concept het beste bij welke organisatie past. Er wordt hierin antwoord gegeven op de vraag *Welke werkplekconcepten zijn er en wat zijn de voor- en nadelen?* Daarnaast wordt er zoals gezegd gekeken naar de beïnvloedende factoren ten aanzien van de invoering van een nieuw werkplekconcept bij een organisatie. De vraag *welke aspecten spelen een belangrijke rol bij werkplekconcepten?* wordt hierin beantwoordt.

4.1 Werkplekomgeving

Voordat men een werkplek bezettingsgraadmetering gaat uitvoeren, is het belangrijk om te weten wat een werkplek is. Een werkplekomgeving kan het beste als volgt worden gedefinieerd:

*De werkplekomgeving is niet alleen een technisch-fysische werkplek, maar een combinatie van gebruiksmogelijkheden, samenwerkingsverbanden en ruimte-efficiëntie.*²² Hierbij is het belangrijk om te zorgen dat mensen hun werk zo optimaal mogelijk kunnen uitvoeren.

De wettelijke standaard eisen die aan een werkplek gesteld worden zijn af te lezen in figuur 5. Sinds enige tijd wordt er van deze afmetingen gebruik gemaakt in plaats van het minimale aantal vierkante meters per persoon. Dit komt doordat steeds meer organisaties werken met flexplekken.

Element	Minimum oppervlakte
Medewerker (inclusief circulatieruimte)	4 vierkante meter
Plat beeldscherm	+ 1 vierkante meter
CRT- scherm	+ 2 vierkante meter
Lees/ schrijfvlak	+ 1 vierkante meter
Uitleggen van tekeningen	+ 2 vierkante meter
(Laden)Kast	+ 1 vierkante meter
Overlegplek	+ 2 vierkante meter per persoon

Figuur 5: minimale afmeting werkplek conform NEN 1824²³

Om te weten te komen hoe een gebruiker de werkplek en de werkomgeving ervaart kan men gebruik maken van het Werkomgeving Diagnose Instrument (WODI)²⁴ ontwikkeld door het Centre for people and buildings (CfPB). *Het CfPB is een kenniscentrum dat zich richt op de relatie tussen mens, werk en werkomgeving met als doel het bevorderen van onderzoek, productontwikkeling en kennisoverdracht op dit gebied.*²⁵

²² <http://www.wesjon.nl/index1.html>

²³ Scheijndel, drs. P.A.M. van, Handboek kantoorinnovatie, editie 2005/2006, sdu uitgevers

²⁴ Volker, ir. L., Voordt, dr. ir. D.J.M. van der, WODI-evaluatietoolkit, CfPB, Delft, januari 2005

²⁵ <http://www.cfpb.nl/>

4.2 Werkomgeving Diagnose Instrument

Met behulp van het Werkomgeving Diagnose Instrument (WODI) kan men toetsen of er sprake is van een optimale accommodatie tegen verantwoorde kosten. Zo weet men wat de beleving van de gebruiker met betrekking tot het gebouw is. Het voordeel van WODI is dat zowel met fysieke als innovatieve aspecten rekening wordt gehouden. Het gaat hierbij om de relatie tussen mens, werk en werkomgeving. Om te blijven verbeteren biedt het CfPB participatiemogelijkheden aan. In bijlage IV is hier meer informatie over te vinden.

Positieve uitslagen uit een meting kunnen dienen als stimulans voor extra creativiteit en mogelijkheden voor nieuwe projecten.

De belangrijkste redenen om gebruik te maken van het WODI meetinstrument zijn:

- *Ondersteuning van de keuze van het kantoorconcept;*
- *Onderbouwing van het programma van eisen;*
- *Toetsen of de huisvestingsdoelstellingen behaald zijn (nameting);*
- *Vaststellen van onbedoelde neveneffecten, positief en negatief;*
- *Inzicht geven in de relaties tussen huisvesting en andere faciliteiten als middel, en een betere performance, hogere arbeidssatisfactie, kostenreductie etc. als doel;*
- *Legitimatie voor continuering, wijziging of bijstelling van het huisvestingsbeleid;*
- *Basis voor verbeterplannen en ontwikkeling van een toekomstvisie.*²⁶

Dit instrument is een waardevolle toevoeging voor General Support. Het is een toegevoegde waarde op het advies wat General Support aan haar klanten geeft. WODI hangt samen met een werkplek bezettingsgraadmeting en de daarbij behorende huisvestingsstrategie, etc.

Voor het gebruik van WODI moet men echter wel een, voor kleine ondernemingen relatief dure, licentie afsluiten bij het CfPB. Een kostenplaatje hiervan is opgenomen in bijlage IV.

4.3 Veranderingen en consequenties

WODI kan naast de huidige situatie weergeven ook een situatieschets maken van wat men in de toekomst wil en wat hierbij de mogelijkheden zijn. Voor een gedegen huisvestingsstrategie moet men immers inspelen op de toekomst. Men moet bijvoorbeeld weten hoe lang men nog in een kantoor gehuisvest kan blijven en hoe veranderingen invloed kunnen hebben op die situatie.

Wanneer men bepaalde veranderingen verwacht is het goed om te weten welke consequenties dit kan hebben voor de huisvesting. Hiervoor hebben ir. L. Volker en dr. ir. D.J.M. van der Voordt veranderingen en de consequenties hiervan op een rijtje gezet. Zie Figuur 5.

<i>Verwachte veranderingen in:</i>	<i>Mogelijke ruimtelijke consequenties:</i>
1. Organisatie	
<i>Mission statement (doelen, doelgroepen, in te zetten middelen)</i>	<i>Locatiekeuze, uitstraling, omvang en inrichting entree, bezoekersfaciliteiten</i>
<i>Organisatiestructuur (hiërarchischer, platter, andere divisie indeling)</i>	<i>Ruimtelijke indeling, aantal, grootte, inrichting en locatie van stafruimten</i>
<i>Omvang (groei/ krimp)</i>	<i>Uitbreiding, inkrimping, afstoting van m2</i>

²⁶ Volker Ir. L., Voordt dr. Ir. D.J.M. van der, WODI-evaluatie toolkit, Hoe presteert uw huisvesting?, CfPB, Delft januari 2005

Managementstijl (bijvoorbeeld: sturen op output, meer vrijheid in werkwijze, plaats en tijd)	Grotere differentiatie in locatie en type werkplekken
2. Werkprocessen	
Meer teamwork, al dan niet op projectbasis Behoeft aan teamruimte, evt. voor tijdelijke teams	
Meer thuiswerken	Lagere bezettingsgraad op kantoor, behoefte aan ARBO genormeerde werkruimte thuis
3. ICT	
Centraal en digitaal archiveren Minder archiefruimte, ruimtelijke concentratie van het archief (langere looplijnen)	
Gebruik van laptops en flatscreens	Minder plaatsingsruimte nodig op bureau
Draadloos communiceren	Minder bekabeling
4. Diensten	
Aanbieden van employee services zoals fitness en kinderopvang	Indien in huis: meer ruimte nodig
Nieuwe front office services	Service desk
5. externe eisen en randvoorwaarden	
Strengere ARBO eisen	Hogere kwaliteit van de werkomgeving
Strengere milieu eisen	Hogere kwaliteit van de werkomgeving

Figuur 6: Veranderingen uitgezet tegen de consequenties²⁷

Met behulp van deze tabel kan men de juiste vragen stellen om inzicht te krijgen in een organisatie. Men krijgt inzicht in flexibiliteit met betrekking tot veranderingen, werkprocessen en faciliteiten die door een werkomgeving kunnen worden opgevangen. Flexibiliteit en multifunctionaliteit zijn hierin kernbegrippen en kunnen invloed hebben op de inrichting van werkplekconcepten. Voor General Support is dit dan ook een belangrijk onderdeel in haar dienstverlening. Er kan aan de hand van dit model namelijk meer gezegd worden over wat een verandering in een organisatie teweeg brengt. Ook kan General Support met behulp van dit model inspelen op het maatwerk zoals in de probleemstelling van dit onderzoek genoemd.

4.4 Werkplekconcepten

In deze paragraaf is een tabel weergegeven waarin de voor- en nadelen van de meest belangrijke werkplekconcepten staan. Uiteraard zijn combinaties van diverse concepten in één kantoorpand ook mogelijk.

Werkplekconcept:	Omschrijving:	Voordelen:	Nadelen:
Concentratie Werkplek/ cellenkantoor/ kamerkantoor	Kantoren met 1/2/3 werkplekken gelegen aan smalle, lange gang, soms met overlegplek	Privacy en concentratie mogelijk, decentrale klimaatbeheersing	Weinig sociale controle en slechte communicatie Mogelijkheden, beperkte flexibiliteit, inefficiënt ruimtegebruik
Groepskantoor	Omsloten ruimte, 4-12 werkplekken, met overlegplek langs een gang met een open structuur	Akoestische/visuele privacy, groepswork mogelijkheden, decentrale klimaatbeheersing, bevordert samenwerking, concentratie mogelijk	Beperkte flexibiliteit, Beperkt efficiënt ruimtegebruik per werkplek
Combikantoor,	Individuele werkplekken	Ruimtelijke diversiteit,	Beperkt efficiënt

27 Volker Ir. L., Voordt dr. Ir. D.J.M. van der, WODI-evaluatie toolkit, Hoe presteert uw huisvesting?, CfpB, Delft januari 2005

Coconkantoor	rondom een open ruimte en gemeensch. faciliteiten, 10-15 werkplekken	visuele en akoestische privacy, mogelijkheid voor individuele klimaatbeheersing, ruimtelijke flexibiliteit bevordert communicatie en concentratie	ruimtegebruik per werkplek, ruimte voor persoonlijk archief is beperkt
Kantoortuin	Grote, open ruimte, >10 werkplekken, afgeschermd door grote kamerplanten, geen duidelijke gangstructuur	Optimale communicatie, sociale controle, ruimtelijke flexibiliteit, efficiënt ruimtegebruik per werkplek	Geluidsoverlast, klimaatproblemen, gebrek aan privacy, Massificatie, slechte concentratie Mogelijkheden
Flexplek, leanoffice	Geen eigen werkplek, medewerkers bewegen zich voortdurend tussen ruimtes met behulp van mobiele telefoon en laptop	Energiezuiniger, betere en efficiënte communicatie, werkzaamheden op kantoor en thuis zijn goed te combineren	Gaat vaak gepaard met nieuwbouw of herinrichting, meer afleiding, geen eigen werkplek, weinig/geen ruimte voor eigen archief, Organisatie moet rijp zijn voor dit concept.

Figuur 7: werkplekconcepten^{28 29}

Het is belangrijk dat zowel men een helder beeld heeft van hoe de organisatie in elkaar zit. Wanneer men weet welke doelstellingen een organisatie heeft en men weet welke weg men gaat bewandelen, kan gekeken worden naar het werkplekconcept als onderdeel van de huisvestingsstrategie. Voldoet het huidige werkplekconcept aan de eisen en wensen? Zo ja, wil men dit dan behouden of wil men kijken waar bezuinigingen mogelijk zijn en toch een verandering doorvoeren? Zo nee, dan kan men kijken naar aan welke wensen en eisen een mogelijk nieuw concept moet voldoen. Figuur 7 is hier geschikt voor. De status die General Support aan werkplekken koppelt tijdens een meting sluit aan op de omschreven werkplekken in figuur 7.

Bovenstaande gegevens zijn nodig in combinatie met de beïnvloedende factoren voor een (nieuwe) huisvestingsstrategie. Meer uitleg over beïnvloedende factoren op de huisvestingsstrategie is te lezen in de volgende paragraaf.

²⁸ Es, v.d. W., Syllabus strategische werkplekconcepten, 2004/2005, code 2369

²⁹ Maas, drs. G.W.A., Pleunis, drs. J.W., Facility Management, Kluwer Alphen a.d. Rijn, Vierde druk 2003

5. Beïnvloedende aspecten

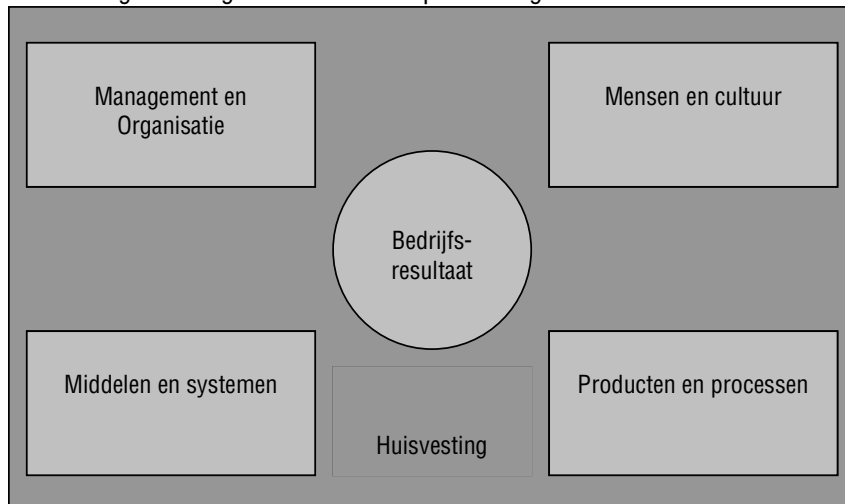
Er is een aantal aspecten dat de richting van een doel kan veranderen. Wanneer men binnen een organisatie spreekt over het invoeren van een nieuw werkplekconcept, spreekt men eigenlijk over iets wat veel groter is. Een nieuw werkplekconcept is een onderdeel van een grotere verandering. Een organisatie moet een bepaald doel voor ogen hebben. Dit doel is te bereiken door de juiste keuzes te maken en de juiste stappen te nemen met de juiste mensen. Hierbij moeten de juiste factoren worden geanalyseerd. Factoren die ter sprake komen zijn proces, identiteit, cultuur, productiviteit en flexibiliteit. Deze factoren zijn meegenomen uit de advieswereld³⁰ en aan de hand van bijlage V. De subvraag die in dit hoofdstuk beantwoord wordt luidt: *Welke aspecten hebben een beïnvloedende rol en welke stappen zijn de juiste?*

5.1 Primair Proces

Organisaties onderscheiden een primair en secundair proces. Het secundaire proces ondersteunt het primaire proces zodat door middel van het primaire proces de continuïteit van een organisatie gewaarborgd wordt. Anders gezegd: het secundaire proces houdt productiefactoren in stand. Het primaire proces bestaat uit alle activiteiten die bijdragen aan het tot stand komen van het product. Dit is tevens het doel van de organisatie.

Binnen het primaire en secundaire proces is een aantal factoren dat een organisatie vormt tot wat het is. Hieronder zullen een aantal van deze factoren omschreven worden en wordt verteld welke invloed deze factoren hebben op de manier van werken binnen een organisatie.

In figuur 8 is te zien hoe de huisvesting om een organisatie heen gebouwd kan worden. De huisvesting moet afgestemd worden op de licht gekleurde vlakken.



Figuur 8: Afstemming tussen organisatie en huisvesting³¹

Het *bedrijfsresultaat* verhogen is het algemene, al dan niet directe, doel van iedere werknemer in de kantoororganisatie. Daarom staat deze centraal. Het *Management en organisatie* vormen de bedrijfsstrategieën en specifiekere doelstellingen.

³⁰ Jan Willem Papo, Interview Esther Roelofs, senior adviseur Brink Groep, Buildinginnovation, dec. 08/ jan 09.

³¹ Hulsbosch, M., Bestendigheid innovatieve kantoorconcepten, FMI 15e jaargang, nummer 3, 2008.

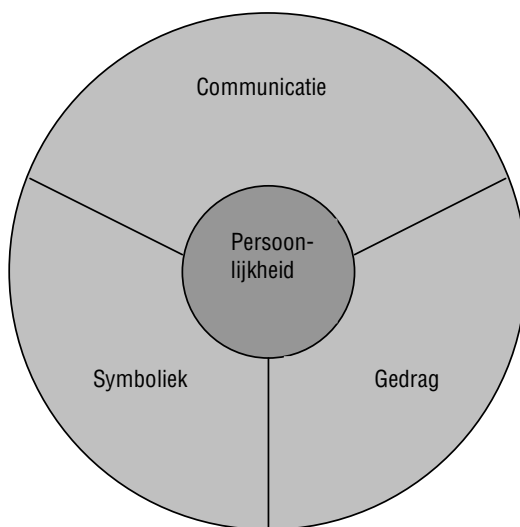
Middelen en systemen heeft men nodig ter ondersteuning van de *producten en processen*. *Mensen en cultuur* zorgen voor de producten en processen en oefenen invloed uit op de manier van werken. Al deze aspecten vormen de basis van de bedrijfsvoering. Hieromheen kan men een PvE opstellen om zo te komen tot optimale en flexibele huisvesting.

Toch verschilt het per organisatie in welke mate men rekening houdt met bedrijfsprocessen wanneer men een huisvestingsverandering in werking zet. Zo is er bij *Microsoft* de vraag gesteld 'wat is ideaal?'. Hierbij mocht men niet in beperkingen denken en is er van te voren geen rekening gehouden met de bedrijfsprocessen. Achteraf is gekeken naar wat er haalbaar is. Hierbij is de huisvesting niet afgestemd op het primaire proces, maar zijn de processen afgestemd op de huisvesting.³² Hier moet je als organisatie echter wel klaar voor zijn. Bij *Facilicom* is wel degelijk rekening gehouden met het primaire proces. Het gebouw is afgestemd op het primaire proces en er is rekening gehouden met de kernwaarden van de organisatie. Hierdoor wordt het gebouw als communicatiemiddel en marketinginstrument gebruikt.³³

5.2 Identiteit

De identiteit is de persoonlijkheid van een organisatie. Wat straalt deze uit en waar staat deze voor? De identiteit van een organisatie wordt bepaald door de samenstelling van aspecten als visie, bedrijfsdoelstellingen, cultuur en imago.

Deze aspecten kunnen elkaar versterken door zogenaamd 'corporate branding'. Vervolgens kunnen deze aspecten weer versterkt worden door het doorvoeren van kenmerken in producten, gedrag van medewerkers (cultuur) en huisvesting. Wanneer men organisatiegericht gaat huisvesten kan ook het kantoorconcept hier een belangrijke rol in spelen.³⁴ In figuur 9 is weergegeven hoe deze aspecten zich tot elkaar verhouden.



Figuur 9: Corporate identitymix van Birkgit en Stadler³⁵

³² Interview met Dhr. H. van der Meer, Marketingmanager Microsoft Nederland

³³ Interview met Dhr. P.H.J. Jansen, Marketingmanager Facilicom.

³⁴ Wesdorp-Koops, J., Schoeman, W., De impulsen van organisatiegericht huisvesten, FMM 168, 22e jaargang, maart 2009

³⁵ Michels, W.J., Communicatiehandboek, Wolters Noordhoff, 2001

Het is belangrijk om te weten wat de identiteit van een organisatie is omdat dit een uitgangspunt is van een organisatie. De identiteit is wat een organisatie maakt tot wat het is, zowel intern als extern.

Persoonlijkheid

De persoonlijkheid is wat een organisatie tekent, wat haar kernwaarden zijn. De kernwaarden zijn factoren waarmee een organisatie wil communiceren waar zij voor staat. “Het geeft richtingen aan alle uitingen van identiteit”³⁶ De persoonlijkheid is bijvoorbeeld meetbaar te maken door te kijken naar sfeerbeleving; formeel of juist informeel?

Communicatie

Door middel van communicatie toont een organisatie haar persoonlijkheid. Communicatie is flexibeler dan gedrag en symboliek. De communicatie van een organisatie moet in overeenstemming zijn met haar gedrag.

Gedrag

De handelingen van een organisatie vormen samen het gedrag. De invloed van gedrag op het vormen van het imago van een organisatie is vele malen groter dan de symboliek en de communicatie. Mede daarom is het belangrijk dat medewerkers zich kunnen vinden in de persoonlijkheid van een organisatie. Zij zijn immers de personen die dit naar buiten toe uitstralen. Het gedrag is bijvoorbeeld te meten door te kijken naar ‘clean desk policy’ wanneer deze wordt gehanteerd. Een ander voorbeeld is de veiligheid. Zijn kantoren afgesloten wanneer er niemand in een kantoor aanwezig is en zit er een wachtwoord op alle pc’s?

Symboliek

Architectuur, huisstijl, kantoorinrichting en productdesign zijn allen onderdeel van de symboliek. Eén afbeelding kan meer zeggen dan een heleboel woorden. Daarom is de symboliek erg belangrijk. De organisatie heeft hier een grote invloed op en daarom is deze zo belangrijk. De symboliek is te meten door te kijken naar materiaalgebruik, soorten werkplekken en de huisstijl.

Wanneer er binnen de organisatie een ‘wij-gevoel’ ontstaat, versterkt dit de corporate identity. Met een krachtige identiteit kan een organisatie meer externe doelgroepen bereiken en daarmee een positief imago creëren.

5.3 Organisatiecultuur

Een onderdeel van de identiteit van een organisatie is de cultuur. Een organisatiecultuur ontstaat door bepaalde normen en waarden, tradities, regels en symbolen. Wanneer men spreekt over organisatiecultuur gaat het over *“een collectieve, aangeleerde, mentale programmering die de ene groep van de andere onderscheidt, zo ook bij organisaties.”*³⁷ Hierbij is een aantal aspecten onmisbaar als het gaat om een zo optimaal mogelijke bedrijfscultuur.

Allereerst moeten de al eerder genoemde kernwaarden van een organisatie bekend zijn. Hierbij is het belangrijk dat waarden worden gedefinieerd waar elke medewerker zich prettig bij voelt.

³⁶ Michels, W.J., Communicatiehandboek, Wolters Noordhoff, 2001

³⁷ Thuis, P., Toegepaste organisatiekunde, Wolters Noordhoff, derde druk, 2003

Hierbij gaat het zowel om persoonlijke- als organisatiewaarden. Wanneer kernwaarden gedefinieerd zijn kunnen medewerkers zich identificeren met de organisatie. Facilicom claimt bijvoorbeeld ‘vernieuwend’ te zijn. Wanneer medewerkers zich hiermee kunnen identificeren, zal een medewerker zich meer inzetten voor de organisatie.³⁸ Microsoft heeft het bijvoorbeeld over ‘passion for technology’. Dit vindt men terug doordat de organisatie met veel technologische ontwikkelingen voorop loopt.³⁹

Hierdoor ontstaat betrokkenheid vanuit de organisatie. Kernwaarden zorgen voor stabiliteit tussen regels en gedrag binnen de organisatie. Wanneer er grote betrokkenheid is, zal men een nieuwe weg makkelijker inslaan.

In een periode waarin het slechter gaat met de economie is iedereen hierbij betrokken. Hierdoor zal een bezuiniging eerder geaccepteerd worden dan in een periode van economische bloei. Er is een aantal aspecten onmisbaar als het gaat om een zo optimaal mogelijke bedrijfscultuur:

- Onderling vertrouwen is de basis voor een goede samenwerking en dus ook voor een bedrijfscultuur. Op deze manier weet men dat men van elkaar op aan kan en dat men zich aan afspraken houdt wanneer deze gemaakt worden. Als dit niet het geval is, kan iemand daarop aangesproken worden;
- Eigen verantwoordelijkheid is essentieel. Wanneer heldere doelen gesteld zijn, weet een werknemer waar hij naartoe moet werken. Dit in combinatie met eigen verantwoordelijkheid zorgt voor betrokkenheid naar de organisatie.
- Het is belangrijk dat iedereen weet dat hij fouten mag maken, als hij er maar van leert. Op deze manier kan men continu verbeteren. Het gaat hier om leren, reflecteren en verbeteren.⁴⁰

Behalve deze aspecten zijn er ook diverse organisatieculturen te onderscheiden. In figuur 10 is gebruik gemaakt van de *cultuurtypering van Handy*. Er worden twee cultuurdimensies getypeerd, te weten: *Machtsspreiding*: “De manier waarop macht verdeeld is binnen de organisatie” en *Samenwerkingsgraad*: “De mate waarin wordt samengewerkt binnen een organisatie.”⁴¹ Wanneer men van de eigen organisatie bedenkt of men een lage of hoge machtsspreiding heeft en of men een lage of hoge samenwerkingsgraad heeft komt men uit bij de typering die het beste bij de organisatie past.

Machtsspreiding	Laag	Hoog
Samenwerkingsgraad		
Laag	Rollencultuur (Machine organisatie)	Personencultuur (Professionele organisatie)
Hoog	Machtscultuur (Ondernemers organisatie)	Taakcultuur (Innovatieve organisatie)

Figuur 10: De vier cultuurtypen van Handy⁴²

38 Interview met Dhr. P.H.J. Jansen, Marketingmanager Facilicom.

39 Interview met Dhr. H. van der Meer, Marketingmanager Microsoft Nederland

40 http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_03_kernwaarden.html

41 Thuis, P., Toegepaste organisatiekunde, Wolters Noordhoff, derde druk, 2003

42 Thuis, P., Toegepaste organisatiekunde, Wolters Noordhoff, derde druk, 2003

Om een beter beeld te krijgen van wat de verschillende cultuurtypen inhouden volgt hieronder een korte omschrijving per rol.

Rollencultuur

Bij een rollencultuur is vaak sprake van veel regels en procedures. Wat iemand mag en kan hangt af van de functie en niet van de persoon. Dit is vaak een bureaucratische organisatie.

Personencultuur

De personencultuur is te vinden in organisaties waar de leiding decentraal is. Individuele persoonlijkheden staan hierbij centraal. Een manager werkt mee in het werkproces. Deze cultuur is te vinden in maatschappijen van vrije beroepen.

Machtscultuur

De top van de organisatie bepaalt welke koers gevaren wordt. Door de gerespecteerde machtsverhouding zijn er weinig regels en procedures. Vaak zijn dit startende ondernemingen.

Taakcultuur

Zelfstandige professionals werken in deze cultuur samen aan complexe vraagstukken. Reclame- en ingenieursbureaus maken vaak onderdeel uit van deze cultuur. Dit zijn vaak platte decentrale organisaties. Het uitvoeren van de taken gebeurt op projectmatige wijze.⁴³

Deze cultuurtypering is één van de vele cultuurtyperingen die beschikbaar zijn. Doordat deze figuur niet alleen iets zegt over de cultuur maar ook over macht en samenwerking binnen een organisatie, is gekozen voor deze typering.

Wanneer men aannames doet is de cultuur te meten. In figuur 10 werd gesproken over machtsverhoudingen en de samenwerkingsgraad. Men zou kunnen zeggen dat de machtsverhoudingen te meten zijn aan de hand van het aantal vierkante meters per werkplek en per ruimte. De samenwerking is dan afhankelijk van het aantal werkplekken per ruimte. Met behulp van figuur 10 kan men dan zeggen met wat voor soort organisatie men te maken heeft.

Aan de hand van de identiteit en de cultuur van een organisatie kan meer gezegd worden over de manier van werken van een organisatie. Zo is nader te bepalen welk werkplekconcept bij een organisatie past. Ook kan er nauwkeuriger worden gekeken naar of de werkplekinrichting van belang is in de uitstraling van een organisatie.

5.4 Productiviteit

Uit onderzoek blijkt dat 70% van de werknemers van een organisatie de werkomgeving als zeer belangrijk ervaart.⁴⁴ Met dit gegeven is het eenvoudig te bedenken dat wanneer de werkomgeving zo optimaal mogelijk wordt ingericht, de productiviteit zal stijgen. Productiviteit is het beste te omschrijven als de verhouding tussen input en output. Het gaat om het verschil tussen het beoogde resultaat en de daarvoor gebrachte 'offers'. Er is echter een verschil tussen ervaren en daadwerkelijke productiviteit. Men kan van zichzelf vinden dat hij een hoge

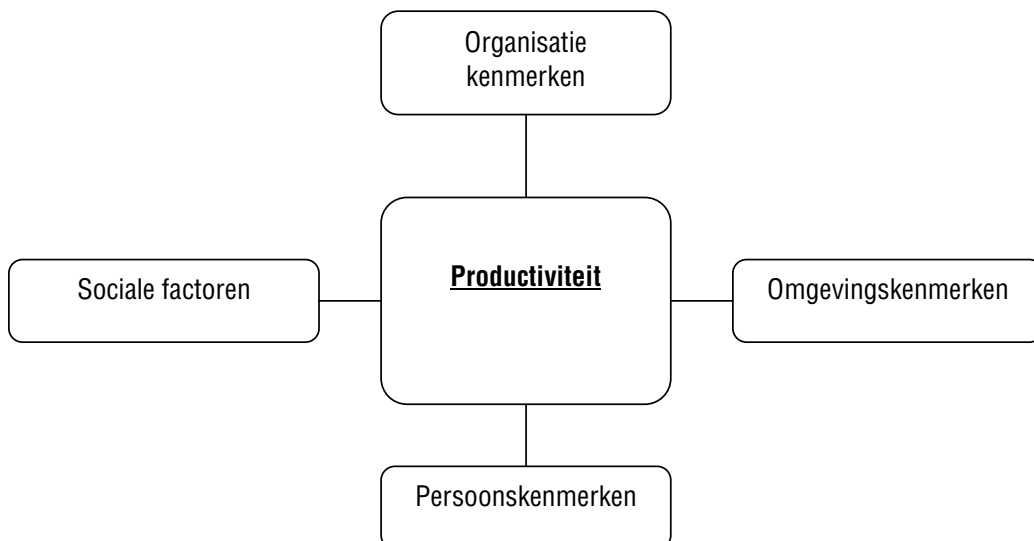
43 Michels, W.J., Communicatiehandboek, Wolters Noordhoff, 2001

44 Wesdorp-Koops, J., Schoeman, W., De impulsen van organisatiegericht huisvesten, FMM 168, 22e jaargang, maart 2009

productiviteit heeft, maar het beoogde resultaat kan minder zijn dan men verwacht had. Daarom is productiviteit een lastig te meten aspect. Een mogelijkheid waarmee dit wel kan is het eerder genoemde 'WODI meetinstrument'.

In figuur 11 is te zien welke factoren productiviteit beïnvloeden. Hier zijn veel verschillende modellen voor. Dit model is als voorbeeld gekozen omdat het een vrij volledige weergave en een duidelijk voorbeeld is. Het voordeel hiervan is dat in één oogopslag te zien is wat de belangrijkste beïnvloeders zijn. In deze figuur komen de structuur en manier van managen naar voren bij de *organisatiekenmerken*. Bij *omgevingskenmerken* gaat het om de fysieke omgeving. Denk hierbij aan al eerder genoemd binnenklimaat, luchtkwaliteit en werkplekinrichting. De *persoonskenmerken* zorgen voor de individuele beïnvloeding. Hierbij kan het gaan om carrièreperspectief, flexibiliteit om bijvoorbeeld thuis te werken en de verhouding tussen werk en privé. Tot slot gaat het bij *sociale factoren* om de sfeer op de werkvloer en het contact tussen collega's. Een voorbeeld hiervan is computeraansluitingen in het bedrijfsrestaurant plaatsen. Zowel bij Facilicom als bij Microsoft zijn deze veranderingen doorgevoerd om onderling contact tussen collega's te bevorderen.^{45 46}

Voor een volledig overzicht van beïnvloedende factoren is het model van Ronald Batenburg en Theo van der Voordt betreffende beïnvloedende factoren van de gepercipieerde arbeidsproductiviteit opgenomen in bijlage V.



Figuur 11: Model van Clements- Croome⁴⁷

Een optimale werkomgeving wordt onder andere gecreëerd door de mogelijkheid van persoonlijke beïnvloeding. Dit betekent dat een werknemer zelf invloed kan uitoefenen op de verwarming, koeling, ventilatie, verlichting en het geluid.

⁴⁵ Interview met Dhr. H. van der Meer, Marketingmanager Microsoft Nederland

⁴⁶ Interview met Dhr. P.H.J. Jansen, Marketingmanager Facilicom.

⁴⁷ Dr. Ir. Voordt van der D.J.M., Kosten en baten van werkplekinnovatie, CFPB, Delft 2003

Productiviteit is ook afhankelijk van het soort kantoor. In een eenpersoonskantoor, wordt men minder snel afgeleid dan in een kantoorruimte. Dit bevordert echter niet de samenwerking. Met flexwerken of activiteiten gericht werken kan hier een balans in gevonden worden. Uiteraard is dit activiteitsafhankelijk. Hieronder is de mate van afleiding weergegeven in een tabel waarin het soort kantoor wordt afgezet tegen de mate waarin men wordt afgeleid.

	Weinig afgeleid	Vaak afgeleid	Neutraal
Eenpersoonskantoor	48 %	29%	23%
Tweepersoonskantoor	30%	52%	18%
Kantoorruimte	19%	65%	16%

Figuur 12: kantoorruimte versus mate van afleiding⁴⁸

In figuur 12 is af te lezen dat naarmate het kantoor groter wordt, de mate van afleiding groter wordt en vice versa. Hieruit blijkt dat de productiviteit niet alleen afhankelijk is van de mogelijkheid van individuele beïnvloeding, maar ook van de afstemming van de werkprocessen per kantoorruimte. Uiteraard zijn combinaties van diverse kantoorruimten een logisch gevolg van diverse werkprocessen binnen een organisatie.

5.5 Flexibiliteit

Marcus en Van Dam omschrijven flexibiliteit als: "Het veranderings- en aanpassingsvermogen van een organisatie. Slagvaardige organisaties hebben hierbij het vermogen om snel en doeltreffend te handelen of op te treden." Flexibiliteit wordt gecreëerd door medewerkers. Wanneer medewerkers gemotiveerd en betrokken zijn, verhoogt dat de flexibiliteit en de mobiliteit van deze medewerkers. Hierdoor is een organisatie beter in staat bij te sturen wanneer dit nodig is.

Ook flexibiliteit heeft op diverse organisatieonderdelen betrekking. Denk hierbij aan: producten, processen, structuur, en financiering.⁴⁹ Wanneer er een verandering plaatsvindt in één van deze aspecten, moet de rest mee veranderen. Wanneer dit niet gebeurt, kan er frictie ontstaan doordat processen niet meer op elkaar aan sluiten. Wanneer het aanpassingsvermogen van een organisatie vergroot moet worden, is decentralisatie een optie. Hierdoor ontstaan kortere communicatielijnen en snellere besluitvormingsprocessen.

Een simpel voorbeeld van het verhogen van de flexibiliteit in een kantoorpand is de stramienmaat voor kantoren. Een logische maat is 1.80meter.^{bron} Echter wanneer men als maat 1.20 meter ^{bron} neemt, is er meer mogelijk in het schuiven met maten van kantoren. Dit is dan ook een maat die in opkomst is.⁵⁰ Het is dus belangrijk om als organisatie te weten in hoeverre deze flexibel is. Waar dit verhoogd kan worden en waar niet. Pas dan weet men hoe de huisvesting hierop aan kan sluiten.

48 Dr. Ir. Voordt van der D.J.M., Kosten en baten van werkplekinnovatie, CFPB, Delft 2003

49 Dam, Drs. N.H.M van, Marcus, Drs. J.A. Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management, vierde druk, Wolters Noordhoff Groningen/Houten.

50 Jansen, P.H.J., Het facilitaire kantoorgebouw, Facilicom the case, Arke uitgeverij 2006

6. Trends en werkwijzen

Naast diverse beïnvloedende factoren en werkplekconcepten kan men ook nog op diverse manieren werken. Hieronder zal een beeld geschetst worden van de mogelijkheden en de ontwikkelingen op dit gebied. Het is belangrijk om van trends en diverse werkwijzen op de hoogte te zijn. Het kan immers een sleutel tot succes zijn.

6.1 Trends

Inspelen op trends en ontwikkelingen is essentieel om een interessante werkgever te kunnen zijn en blijven. Dit geldt voor zowel huidige als (potentiële) nieuwe werknemers binnen een organisatie. Arbeidssatisfactie is minstens zo belangrijk als arbeidsbeloning. Een duidelijk zichtbare trend is de steeds vaker voorkomende inspirerende werkplek. Kantoren zijn tegenwoordig steeds vaker een ontmoetingsplaats voor motivatie en inspiratie en niet meer zuiver functioneel en efficiënt. Voorbeelden hiervan zijn de kantoren van Interpolis, Microsoft Nederland en Google Zurich. Ook door steeds meer projectmatig werken moeten kantoren flexibeler ingericht worden.

In de tuin van Interpolis zijn aansluitingen geplaatst om medewerkers de mogelijkheid te geven om buiten te werken op een zomerse dag. Een ander steeds meer voorkomend concept is thuiswerkplekken of telewerken. Medewerkers worden bij dergelijke aspecten steeds vrijer en flexibeler in hun manier van werken en de plaats waar ze dit doen. Strakke werktijden vervagen en privétijd en werken zijn beter te combineren en te managen. Dit is ook het geval bij Microsoft waar men door de nieuwe manier van werken nu ook output gestuurd werkt. Iedereen heeft hierbij zelf de verantwoordelijkheid om zijn werk op tijd af te krijgen. Voor leidinggevenden is dit ook een volledig andere manier van werken en benaderen dan wanneer men bijvoorbeeld input gestuurd werkt.⁵¹

De vraag naar integrale werkplekoplossingen om zo effectief mogelijk te kunnen werken neemt toe. Niet meer allemaal losse factoren en onderdelen als meubilair, elektriciteit en catering los benaderen. Men wil een goede en veilige werkplek met alle factoren die daarbij horen. Dit gaat van computers en meubilair tot vergaderfaciliteiten en catering. Deze oplossing kan helpen bij werkplekoptimalisatie waardoor de productiviteit van werknemers verhoogt. Deze manier van werken vereist echter wel nauwere samenwerking tussen afdelingen. Facility management, vastgoed en ICT moeten van elkaar op de hoogte en op elkaar afgestemd zijn. In de toekomst zouden deze afdelingen voor zover dat nog niet het geval is zelfs samengevoegd kunnen worden.

Een andere trend voor in de toekomst waar nu slechts enkele bedrijven mee werken is 'voice recognition'. Hierbij wordt een gesproken tekst omgezet in een e-mail. Ook de functie om e-mail voor te laten lezen vanaf de laptop wanneer men bijvoorbeeld in de auto zit, wordt door Microsoft al gebruikt. Regus maakt steeds vaker gebruik van satellietkantoren waarbij een werknemer op honderden plaatsen ter wereld een kantoor binnen kan lopen om hier aan een werkplek aan te schuiven. Hier heeft hij dan een computer en secretaresse tot zijn beschikking.⁵²

51 <http://www.secondsight.nl/page/7601/nl>

52 <http://www.secondsight.nl/page/7601/nl>

6.2 Duurzaamheid

Het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is niet meer weg te denken uit de strategie van menig organisatie. Dit geldt ook als men kijkt naar de inrichting van kantoren.

Aanbieders van meubilair hebben tegenwoordig vaak milieucertificaten, zij maken melding van hun manier van recycling en 'packaging'. Bij de overheid zal vanaf 2010 zelfs alles duurzaam ingekocht worden.⁵³

Duurzaamheid kan een gedachtegang van een organisatie zijn. Het kan te maken hebben met de manier van werken intern of wat zij wil uitstralen. Het hoeft echter geen invloed te hebben op de doelstelling van een organisatie. De mate waarin men inspeelt op duurzaamheid is volledig afhankelijk van de organisatie. Maar dat men in welke mate dan ook niet meer om duurzaamheid heen kan is een algemeen feit. 'Groene' auto's worden gestimuleerd, energiebesparing door eenvoudige technieken en duurzaam bouwen. Deze factoren spelen een belangrijke rol door de Europese regelgeving.

6.3 Organisatiegericht huisvesten

Het is voor iedere organisatie belangrijk om kritisch naar hun kosten te kijken en altijd te blijven kijken naar nieuwe perspectieven. Dit geldt ook voor de huisvestingskosten. Huisvesting kan bijdragen aan de productiviteit en de arbeidssatisfactie verhogen. Toch kunnen kosten van huisvesting vaak verlaagd worden door de goede dingen te doen in plaats van de dingen goed te doen. Het betreft hier 'organisatiegericht huisvesten' (OGH)⁵⁴. Laanbroek Schoeman adviseurs gebruikt de volgende definitie: "Organisatiegericht huisvesten heeft als doel om huisvesting van een organisatie zo optimaal mogelijk aan te laten sluiten op de huidige bedrijfsprocessen, structuren en bedrijfsculturen. Hiermee wordt de maximale flexibiliteit van de huisvesting behouden met het oog op toekomstige ontwikkelingen". Hierbij is OGH gericht op zowel korte als lange termijn huisvestingsdoelstellingen.

Huisvesting is de grootste kostenpost binnen de facilitaire kosten.⁵⁵ Door deze effectiever en efficiënter in te richten kan men kosten besparen. Het is echter wel belangrijk dat men zorgt dat deze besparingen niet ten koste gaan van het primaire proces. Huisvesting moet immers wel aansluiten op het primaire proces. Op deze manier kan huisvesting de organisatie ondersteunen en aanvullen. Men moet daarom wel de juiste keuzes maken die gericht zijn op dat resultaat. De lange termijn is echter net zo belangrijk als de korte termijn. Daarom moet men wel het gewenste resultaat op de lange termijn voor ogen houden en hier een middenweg in vinden.

Wanneer een organisatie een toekomstperspectief voor ogen heeft is het belangrijk deze vast te houden en tegelijkertijd wel te werken aan de kostenreductie op korte termijn.

Essentieel bij het invoeren van OGH is terug te gaan naar de oorsprong van de organisatie. Vragen die gesteld moeten worden zijn:

53 Gijsbers, ir. E., Kluit ir. J.P.C. van der, De Nederlandse facility management markt 2008, APPR BV Naarden, 2008

54 Wesdorp-Koops, J., Schoeman, W., De impulsen van organisatiegericht huisvesten, FMM 168, 22e jaargang, maart 2009

55 NFC Index jaarbericht 2008

- Waaraan ontleent de organisatie zijn bestaansrecht?
- Wat maakt de organisatie uniek?
- Wat is de toegevoegde waarde van de organisatie?
- Wat wil men uitstralen?
- Welke ontwikkelingen kunnen van invloed zijn op onze huisvesting?

Wanneer men deze vragen beantwoord heeft moet de vraag gesteld worden: sluit de huidige huisvesting hier nog op aan? Met het antwoord op deze vraag weet men welke keuze men moet maken om een nieuw huisvestingstraject te starten.

Bij bovengenoemde manier van huisvesten is flexibiliteit het sleutelwoord. Wanneer men zorgt voor indelingsflexibiliteit in de huisvesting kan men hoge kosten en drastische verbouwingen voorkomen. Afbreuk aan de identiteit blijft beperkt de bruikbaarheid van gebouw, werkplekken en inrichting blijft gewaarborgd.

6.4 Kantoorinnovatie

Als men spreekt over kantoorinnovatie gaat het niet alleen om werkplekken en de inrichting hiervan. Het gaat hierbij om het zo optimaal mogelijk functioneren van een organisatie. Huisvesting, ICT, communicatielijnen en andere facilitaire diensten worden op elkaar afgestemd. Het gaat hierbij niet alleen om een besparing in kosten en gebruik van minder vierkante meters. De kern van de verandering zit in de openheid en transparantie die een organisatie wil uitstralen. Hierbij wordt rekening gehouden met een grote diversiteit aan werkplekken, extra sociale (werk)plekken en de argumentatie voor vaste of juist flexibele werkplekken.

In de jaren '90 is de behoefte naar meer flexibiliteit en interne communicatie tussen medewerkers gegroeid. Hierdoor konden bij veel organisaties de traditionele kantoren niet meer voldoen aan de wensen en eisen van een gebruiker. Tevens nam de vraag naar efficiënter ruimtegebruik toe. Deze wens om op andere manieren te gaan werken en manier van inrichten van kantoren werd mede mogelijk door ontwikkelingen op ICT-gebied.

Een innovatief kantoorconcept kent zowel voor- als nadelen. Communicatie, ICT en de inrichting worden als positief ervaren. Gebrek aan privacy, (te) veel afleiding, te weinig concentratieplekken en archivering zijn veel voorkomende klachten.⁵⁶ Vaak ligt de oorzaak van deze klachten bij een gebrekkige afstemming tussen primair en facilitair proces. Voorlichting en training van de gebruikers kan leiden tot een verbetering van dit resultaat. De kracht van het innovatieve kantoorconcept zit vooral in de aansluiting op de behoefte vanuit een organisatie. In bijlage VI is een lijst met succesfactoren ten aanzien van werkplekinnovatie terug te vinden.⁵⁷

Werkprocessen vormen voor een organisatie het uitgangspunt voor een nieuw kantoorconcept. Communicatie en het creëren van draagvlak is hierin essentieel. De exacte invulling van het kantoor is afhankelijk van het type organisatie, de werkprocessen, de verwachte ontwikkelingen en doelstellingen. De afstemming van alle aspecten met betrekking tot het kantoorconcept zal trends gaan volgen en steeds specifiekere worden.

56 Jansen, P.H.J., Het facilitaire kantoorgebouw, Facilicom the case, Arke uitgeverij 2006

57 Voordt, D.J.M. van der, Elastische arbeid, de voor- en nadelen van flexibele werkplekconcepten, CfpB, 2003

Hierdoor zal het in te voeren kantoorconcept aansluiten op het primaire proces van de organisatie. Hierdoor kan het innovatieve kantoorconcept een essentieel managementinstrument worden voor een organisatie.⁵⁸

6.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk is veel geschreven over diverse beïnvloedende factoren, trends en werkwijzen. Al deze aspecten spelen een belangrijke rol bij het bepalen van de juiste huisvestingsstrategie.

Er is een duidelijk beeld geschetst van wat de belangrijkste werkplekconcepten zijn met de daarbij behorende voor/ en nadelen. De belangrijkste aspecten die een rol spelen bij werkplekconcepten zijn de werkplekomgeving inclusief de werkplekken, het primaire proces, de identiteit en de cultuur van de organisatie, de productiviteit. Bij deze aspecten is het echter wel belangrijk dat men op de hoogte is van trends en ontwikkelingen.

Voor General Support is een aantal beïnvloedende aspecten die in dit hoofdstuk naar voren zijn gekomen meetbaar te maken. Denk hierbij onder andere aan werkplekconcepten, samenwerking en machtsverhoudingen. Dit is dan ook een waardevolle toevoeging voor de huidige meting en het adviestraject na een meting.

58 Het facilitaire kantoorgebouw Facilicom the case, P.H.J. Janssen, Arko 2006

7. Onderzoeksresultaten

Aan de hand van de nu bekende informatie kan een analyse gemaakt worden. Als eerste zal een mogelijke opzet van een organisatiescan weergegeven worden. Deze scan dient om als organisatie te weten waar men voor staat. Dit is voor een organisatie te omschrijven als de huidige situatie. Vanuit hier kan men gaan kijken waar men naartoe wil. Vervolgens kan een Programma van Eisen (PvE) gemaakt worden om een huisvestingsstrategie te gaan bepalen. Tot slot zullen er verbanden gelegd worden tussen de huidige manier van werken van General Support en de beschreven theorie in deze rapportage.

7.1 Programma van Eisen

Een Programma van Eisen moet worden opgesteld vanuit de visie over toekomstige ontwikkelingen en de veranderingen in de werkplekomgeving en de eisen voor het gebouw die hieruit voortkomen. Voordat men een programma van eisen opstelt, moet men weten wat de huidige situatie is van een organisatie.

Een aantal besproken onderwerpen in het theoretische gedeelte van deze rapportage is van belang bij een dergelijke organisatiescan. Vragen die gesteld moeten worden om een organisatiescan te maken, hangen samen met de strategie, identiteit, imago, cultuur, productiviteit, efficiency, processen, flexibiliteit, innovatie en medewerkers. Wanneer deze vragen beantwoord worden, weet een organisatie waar zij op dat moment staat. Het is aan een organisatie om te bepalen of deze 'scan' intern wordt uitgevoerd, of dat men hiervoor een adviseur inschakelt. Wanneer een dergelijke scan door een extern persoon wordt uitgevoerd, is de objectiviteitsgarantie groter dan wanneer een interne medewerker deze scan maakt. Iedere organisatie of adviseur kan de vragen anders verwoorden. Een voorbeeld vragenlijst is opgenomen in bijlage VII. Deze vragen kunnen beantwoord worden door het bepalen van de visie, missie en strategie. Maar ook door brainstormsessies met werknemers of extern advies.⁵⁹

⁶⁰

Met de antwoorden op de organisatiescan weet men het vertrekpunt van de organisatie. Vervolgens moet er een Programma van Eisen opgesteld worden om te weten te komen wat men wil en vooral waar men naartoe wil. Met behulp van in het theoretische gedeelte genoemde beïnvloedende factoren en de organisatiescan moet men weten wat wel en wat niet bij een gedachtegang van een organisatie past. En wat dus wel en niet in een PvE thuishoort. In bijlage VIII staat een lijst met vragen die men kan beantwoorden om te komen tot een gedegen Programma van Eisen. Hiervoor geldt dat dit een mogelijkheid is en deze vragen niet bindend zijn voor een PvE.

Als men weet wat de eisen van een pand zijn en hoeveel en wat voor werkplekken men nodig heeft, kan men de benodigde vrij verhuurbare vloeroppervlakte (VVO) berekenen. Aan de hand hiervan kan men het bruto vloeroppervlak berekenen (ongeveer factor 1,3)⁶¹. Wanneer men weet hoeveel vierkante meter Bruto Vloer Oppervlak (BVO) men nodig heeft, kan het PvE verder worden uitgewerkt. Hieruit zal blijken of het huidige pand nog voldoet aan de wensen en eisen

⁵⁹ Het facilitaire kantoorgebouw Facilicom the case, P.H.J. Janssen, Arko 2006

⁶⁰ Interview met Dhr. P.H.J. Jansen, Marketingmanager Facilicom.

⁶¹ Jellema, Bouwproces beheren deel 13, tweede druk, ThiemeMeulenhoff, Utrecht/Zutphen, 2004

van een organisatie. Belangrijk bij de zoektocht naar nieuwe huisvesting is dat men prioriteiten in het PvE stelt. Dit vergemakkelijkt de intrek in een nieuw pand.⁶²

7.2 Metingen uitbreiden

Naast een organisatiescan en een PVE kan een werkplek bezettingsgraadmeting uitgebreid worden. Er zijn diverse aspecten die meetbaar gemaakt kunnen worden waardoor een meting meer inhoud krijgt.

7.2.1 Cultuur

In het theoretische gedeelte is in figuur 10 te zien dat de bedrijfscultuur samenhangt met de machtsverhoudingen en de samenwerkingsgraad. Beide aspecten zijn meetbaar te maken waarbij deze dus relatief eenvoudig te bepalen zijn.

De samenwerkingsgraad binnen een organisatie neemt toe naarmate de kantoorruimtes groter worden en zich daarin meer werkplekken bevinden. De samenwerkingsgraad is gebaseerd op het aantal werkplekken per ruimte.

In de huidige situatie wordt het aantal werkplekken gemeten en wordt er een status aan de werkplekken gekoppeld. Echter wanneer men toch deze meting doet, kan men ook de oppervlakte van een ruimte opmeten. De oppervlakte wordt gemeten in Functioneel Nuttig Vloeroppervlakte(FNO).⁶³ In bijlage IX is te zien hoe het FNO zich verhoudt tot het BVO volgens de NEN 2580.

Aan de hand van het soort kantoor, het aantal werkplekken in een ruimte en het aantal vierkante meters per werkplek kan meer gezegd worden over machtsverhoudingen. Hierbij is het belangrijk om de verhouding per ruimte te noemen en niet per werkplek. Metingen moeten dus uitgedrukt worden in ruimtes en vertaald worden naar werkplekken. Uit een meting kan bijvoorbeeld blijken dat twee ruimtes allebei maar één werkplek bevatten. Bij de ene betreft het een directiekamer (de kamer heeft een logische verhouding als het gaat om werkplek, overlegruimte en privacy), terwijl de andere ruimte onderbezet is (de kamer is eigenlijk geschikt voor twee of zelfs drie werkplekken. Er staat echter maar één werkplek. Een meting moet dit soort verschillen aan het licht brengen.

Wanneer men zowel de machtsverhoudingen als de samenwerkingsgraad van een organisatiegraad weet, kan men aan de hand van figuur 10 de cultuur bepalen. De cultuur heeft weer invloed op de (gewenste) manier van werken in een organisatie.

General Support werkt met klanten in een bepaalde volwassenheidsfase. In de eerste fase is geen of weinig sprake van structuur en processen. Hier zal ook weinig werkplekbeleid worden gehanteerd. In tweede en derde fase komt het werkplekbeleid in beeld. Werkplekbeleid is per ruimte te implementeren. Het is als organisatie belangrijk om te weten welke eisen men aan een werkplek stelt.

62 Es, W. van der, Syllabus Strategische werkplekconcepten, 2004/2005, code 2369

63 Es, W. van der, Syllabus Strategische werkplekconcepten, 2004/2005, code 2369

Zolang dit minimaal overeenkomt met de ARBO eisen zoals weergegeven in figuur 5, hoeft dit geen problemen op te leveren. Een mogelijk werkplekbeleid kan zijn dat men werkplekken indeelt per functie, of juist persoonsgebonden per werknemer.

7.3 Samenvatting

Het traject voorafgaande aan een werkplekadvies is een nauwkeurig en specialistisch werkgebied. Met behulp van een organisatiescan zal een Programma van Eisen opgesteld moeten worden. De werkplek bezettingsgraadmeting is slechts een klein onderdeel van een (nieuwe) huisvestingsstrategie. Door een dergelijke meting uit te breiden kan deze wel waardevoller worden dan dat deze nu is. De meting is uit te breiden door het aantal vierkante meters (FNO) op te nemen in de meting. Wanneer dit is gebeurd, kan meer gezegd worden over de bedrijfscultuur, machtsverhoudingen, de samenwerkingsgraad en de soorten werkplekken aanwezig in het kantoorpand.

8. Conclusies en aanbevelingen

Door een verband te leggen tussen theoretische kennis, ervaringen en wensen van General Support, zijn diverse conclusies te trekken en aanbevelingen te doen. Deze conclusies en aanbevelingen geven samen antwoord op de probleemstelling van dit onderzoek:

“In hoeverre kan General Support aan de hand van een gestructureerde en gestandaardiseerde aanpak een advies op maat leveren aan haar klanten nadat er een werkplekbezettingmeting heeft plaatsgevonden?”

Allereerst is het belangrijk om in te zien dat ‘gestandaardiseerd en gestructureerd’ lijnrecht tegenover ‘maatwerk’ staan. Dit betekent dat General Support zo veel mogelijk facetten operationeel en meetbaar wil maken. De klant mag hierbij echter niet uit het oog verloren worden. Wanneer dit onverhoopt toch gebeurt, zal dit ten koste gaan van de kwaliteit van de opdracht.

8.1 Scan & Ctrl

Het doel van General Support naar klanten toe is om kosten te besparen en kwaliteit te verhogen. General Support doet dit door de vraag van klanten operationeel te maken. In dit hoofdstuk zijn de conclusies en aanbevelingen zo veel mogelijk praktisch toepasbaar gemaakt om door te werken in de lijn van General Support. Er is in dit onderzoek een aantal aspecten naar voren gekomen dat met behulp van Scan & Ctrl heel goed gestandaardiseerd en gestructureerd kan worden.

Aan de hand van figuur 7 en figuur 12 kunnen ruimtes gecategoriseerd worden in vier types. Aan de hand van deze categorisering kan mogelijk meer gezegd worden over de machtsverhoudingen en de samenwerking in een organisatie. Een directeur zit vaak alleen, waar een communicatieafdeling met meerdere mensen in één kantoor zit. Een directeur staat ook boven een communicatieafdeling. Een categorisering kan er als volgt uitzien:

Naam	Aantal werkplekken
Eenpersoonskantoor	1
Tweepersoonskantoor	2
Groepskantoor	4-8
Kantoortuin	8>

Figuur 13 kantoren gecategoriseerd naar formaat

N.B.: Er zijn situaties waar bijvoorbeeld vier werkplekken in het formaat ruimte van een kantoortuin aanwezig zijn. In deze situaties is een kantoorruimte niet volledig benut.

Op dit moment wordt het aantal werkplekken per ruimte al gemeten in een werkplek bezettingsgraadmeting. Hier hoeft men alleen nog de link te leggen tussen het aantal werkplekken in een ruimte, de samenwerking en/of de machtsverhouding en de daarbij behorende bedrijfscultuur. Een tabel met de onderlinge verhoudingen van de ruimtecategorieën geeft inzicht in het huidige huisvestingsbeleid. De tabel zou verwerkt kunnen worden in een trendanalyse om te verantwoorden dat het terugdringen van het aantal één- en twee persoonskamers daadwerkelijk plaatsvindt. Dit zou dan een positieve bevordering ten aanzien van de samenwerking in een organisatie zijn.

Mocht het zo zijn dat een organisatie juist meer concentratiewerkplekken nodig heeft, maar de eerder genoemde trend zich ontwikkeld, dan kan er op tijd worden ingegrepen en zo op risico's worden ingespeeld.

Figuur 13 is echter niet de enige factor die invloed heeft op machtsverhoudingen en samenwerking. Als aanvulling op deze tabel zal ook het aantal vierkante meters per ruimte in een organisatie gemeten moeten worden. Wanneer men het aantal vierkante meters van een ruimte deelt door het aantal werkplekken, weet men hoeveel vierkante meter per werkplek wordt gehanteerd. Wanneer dit meer is dan het door de ARBO voorgeschreven aantal vierkante meters, kan men hier efficiënter werken en daardoor kosten besparen.

Tevens kan bij de huidige meting het soort en aantallen elementen per werkplek worden aangegeven. Hiermee ontstaat inzicht of de betreffende activiteit die gemeten is bij een werkplek aansluit op de aanwezige faciliteiten van een werkplek. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat er tekeningen liggen die bestudeerd worden terwijl daar niet het extra aantal vierkante meters voor beschikbaar is.

Door de elementen in de rapportage te vergelijken met de gemiddelde activiteiten ontstaat advies over het gebruik en inrichting van de werkplek. Hieruit kan worden afgeleid of er extra of minder vierkante meters beschikbaar moeten worden gesteld aan de werkplek. Zo kan er dus efficiënter gewerkt worden, wat kan leiden tot kostenbesparing.

8.1.1 Aanbevelingen

Voor het categoriseren van werkplekken in een meting hoeven geen aanpassingen te worden gedaan in het meetsysteem van General Support. Men moet alleen de categorieën en de meting analyseren en dan kan dit worden doorgevoerd in een rapportage.

Wanneer men machtsspreiding en samenwerkingsgraad beiden verdeelt in hoog versus laag is een duidelijk overzicht te creëren. Hierbij wordt het aantal vierkante meters gemeten per ruimte. Naar aanleiding hiervan kan men zeggen of er een hoge of een lage machtsspreiding is. En kan men met behulp van figuur 10 meer zeggen over de organisatiecultuur.

Ook voor het bepalen van het soort en aantal elementen van een werkplek hoeven geen ingrijpende veranderingen plaats te vinden in Scan & Ctrl. Deze activiteit, het samenstellen van de elementen per werkplek, zou zelfs al bij de inventarisatie van de werkplekken ten behoeve van de metingen kunnen worden uitgevoerd.

Door zelfs de bureaumatens op te nemen in de inventarisatie kan in de rapportage gewerkt worden met een omreken tabel waarin de huidige bureau maat en het maximum aantal werkplekken per ruimte te herleiden zijn. Hierbij kan meer gezegd worden over het verschil tussen het huidige aantal werkplekken en het maximum aantal werkplekken in een ruimte.

8.2 Advies op maat

Op dit moment richt General Support zich alleen op de werkplek bezettingsgraadmetingen en niet op het adviestraject. Wil men hiervan afwijken dan komt daar erg veel bij kijken. Een werkplekadvies hangt namelijk niet alleen maar af van de uitkomst van een bezettingsgraad meting. Er zijn talloze factoren die hier een rol in spelen.

Allereerst moet men de organisatie kennen om te weten wat de denk- en werkwijze van een organisatie is. Deze positie is namelijk het beginpunt van een veranderproces. Aan de hand van deze huidige situatie kan men kijken wat men zo wil houden en wat men graag anders zou zien. Dit gebeurt met behulp van een Programma van Eisen. Wanneer men een PvE heeft opgesteld kan men het veranderproces daadwerkelijk in gang zetten.

Binnen General Support zal de dienst Servicemanagement de komende jaren verkleinen waar Scan & Ctrl zal groeien. Echter wanneer het bedrijf advies op maat wil leveren, zal er een vorm van advies in de organisatie moeten blijven bestaan tenzij dit uitbesteed wordt. Met alleen gestructureerd en gestandaardiseerd werken, kan men immers nooit advies op maat leveren.

8.2.1 Aanbevelingen

Het inrichten van een adviesorganisatie is totaal iets anders dan waar General Support zich op dit moment op richt. Het is dan ook niet raadzaam om dit voort te zetten. Niet omdat het geen goede keuze is, maar omdat de diensten van General Support daarvoor nog niet ver genoeg ontwikkeld zijn. Het is erg onzeker om te voorspellen of de tijd, energie en kosten zullen opwegen tegen de uiteindelijke baten. Bovendien ontbreekt er op dit moment nog veel know-how op het gebied van werkplekconcepten. Op dit moment komt het voor het dat General Support samenwerkt met gespecialiseerde partners. Deze lijn moet vooral worden voortgezet. Op deze manier kan General Support naar klanten vertellen dat het bedrijf advies op maat levert, maar speelt zij dit intern door naar een partner. Op deze manier kan men wel zo veel mogelijk inspelen op de eisen en wensen van een klant en levert het bedrijf indirect toch advies op maat.

8.3 Samenvatting

Aan de hand van bovenstaande aanbevelingen kan gezegd worden dat advies op maat een lastig traject is voor General Support. Op dit moment heeft de organisatie niet de know-how in huis om specialistisch advies op maat te kunnen leveren. Wel kan de meting uit Scan & Ctrl worden uitgebreid om klanten aan de hand van een meting meer kennis over hun organisatie te kunnen geven. Dit kan een zinvolle aanvulling zijn op de huidige werkplek bezettingsgraadmetingen.

Het ontwerpen van een volledig beslissingsschema was in het tijdsbestek van dit onderzoek niet mogelijk. Er zijn te veel beïnvloedende factoren om een dergelijk schema met de daarbij horende verbanden in korte tijd in kaart te brengen. Ter vergelijking: dhr. W. Pullen, directeur van het CfPB, zegt dat een dergelijk onderzoek een aantal jaren in beslag neemt.⁶⁴

Mocht General Support toch besluiten de meting uit te breiden en het adviestraject te gaan specialiseren, dan is in de financiële paragraaf terug te zien wat er geïnvesteerd moet worden om dit traject te kunnen realiseren.

⁶⁴ Gesprek met dhr. W. Pullen, CfPB, 14 mei 2009

9. Implementatie

Wanneer General Support besluit dit onderzoek uit te gaan voeren, heeft dit een aantal consequenties. Deze consequenties hebben betrekking op de financiële situatie van General Support, op de organisatie als geheel en op het personeel.

9.1 Financiële onderbouwing

Om een helder beeld te krijgen van wat de implementatie van dit onderzoek kost en opbrengt is hieronder een overzicht weergegeven. Alle getallen zijn aannames voor 2010. Alle bedragen zijn inclusief loonbelasting en exclusief 19% BTW.

Kosten:

Werkplek adviseur	€36.000,- salaris op jaarbasis * 1.3 ⁶⁵	€46.800,-
Digitale meetlinten	3 stuks * €99,-	€297,-
Aanpassen meetsysteem	2 arbeidsuren a €70,- p.u.	€140,-
Marketing instrumenten:		
Facilitaire vakbeurs		€8.000,-
Congressen	2 congressen 2 personen	€1.400,-
Persbericht		€1.040
Website		€700,-
Totaal kosten		€58.377,-

Opbrengsten:

Per meting	inventarisatie	€750,-
	0,45 p. meting p. werkplek ⁶⁶	€6.750,-
	rapportage	€1.500,-

Totaal **€9.000,-**

Break-even punt: kosten / opbrengsten per meting: €58.377,- / €9.000,- = 6,49 klanten in 2010.

Wanneer General Support bij zeven klanten of meer een werkplek bezettingsgraadmeting verricht, is men uit de kosten. De doelstelling die General Support voor 2010 heeft gesteld is om bij 25 organisaties een werkplek bezettingsgraadmeting uit te voeren. De investering kan wanneer deze doelstelling wordt behaald binnen een half jaar terugverdiend zijn.

⁶⁵ Salaris administratie General Support, mei 2009

⁶⁶ uitgaande van gemiddeld 750 werkplekken per organisatie bij 2 metingen per dag, gedurende 10 werkdagen (0,45*750*2*10)

Als ondersteuning bij de implementatie van dit onderzoek kan General Support een subsidieaanvraag doen bij Traverse Adviesgroep. General Support kan een voorstel doen om Traverse Adviesgroep (een deel van) de personeelskosten door middel van een subsidie te laten betalen. In dit geval zal General Support deze partij moeten kunnen overtuigen dat Scan & Ctrl een innovatief product is en dat het een meerwaarde is voor de facilitaire markt.⁶⁷

9.2 Verandertraject

Wanneer General Support besluit het implementatie traject te starten, zal er veel veranderen. In de vorige paragraaf is beschreven hoe de financiële situatie er uit komt te zien. De verandering zal echter ook invloed hebben op de personele situatie. De bedrijfsstrategie verandert in principe niet.

9.2.1 Werknemers

Werknemers van General Support zullen te maken krijgen met een productverandering van hun organisatie. Voor werknemers kan het hierdoor zijn dat er taken zullen wijzigen, bijkomen, of wegvallen. Er zal een nieuwe werkplekadviser aangetrokken moeten worden om het product zo optimaal mogelijk te kunnen verkopen. Dit is eenvoudiger dan een werknemer van General Support omscholen. Aangezien er anders een nieuwe werknemer moet worden aangenomen om de werkzaamheden van deze omgeschoolde werknemer over te nemen. Hiermee wordt het probleem dus alleen maar verlegd in plaats van opgelost.

Bij een verandering is het te allen tijde belangrijk om contact te houden met medewerkers. Wanneer medewerkers zich betrokken voelen, zullen zij makkelijker met een verandering omgaan, dan wanneer zij worden buitengesloten. Hoewel dit op dit moment gebeurt⁶⁸, is dit een belangrijk aspect om altijd in het achterhoofd te houden.

9.2.2 Strategie

Voor wat betreft de strategie van General Support hoeft er niet veel te veranderen. Men kan ervoor kiezen om verder te gaan zoals men nu bezig is en alleen als organisatie groter te worden om de dienst ook daadwerkelijk te kunnen verlenen. Dit is de minst kostbare en makkelijkste weg en komt het meest overeen met de huidige gedachtegang van de organisatie.

9.3 Samenvatting

Financieel is het een reële keuze voor General Support om de verandering door te voeren. Qua strategie kan men de huidige koers blijven varen. Het is echter wel belangrijk dat men medewerkers betreft bij iedere organisatieverandering.

⁶⁷ <http://www.traverseadvies.nl/>

⁶⁸ Gesprek L. Franssen, 8 mei 2009

Literatuuropgave**Literatuur**

- Thuis, P., Toegepaste organisatiekunde, Wolters Noordhoff, derde druk, 2003
- Scheijndel, drs. P.A.M. van, Handboek kantoorinnovatie, editie 2005/2006, sdu uitgevers
- Maas, drs. G.W.A., Pleunis, drs. J.W., Facility Management, Kluwer Alphen a.d. Rijn, Vierde druk 2003
- Michels, W.J., Communicatiehandboek, Wolters Noordhoff, 2001
- Dr. Ir. Voordt van der D.J.M., Kosten en baten van werkplekinnovatie, CFPB, Delft 2003
- Dam, Drs. N.H.M van, Marcus, Drs. J.A. Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management, vierde druk, Wolters Noordhoff Groningen/Houten.
- Jansen, P.H.J., Het facilitaire kantoorgebouw, Facilicom the case, Arke uitgeverij 2006

Vakliteratuur

- Hulsbosch, M., Bestendigheid innovatieve kantoorconcepten, FMI 15^e jaargang, nummer 3, 2008.
- Wesdorp-Koops, J., Schoeman, W., De impulsen van organisatiegericht huisvesten, FMM 168, 22^e jaargang, maart 2009

Internet

- <http://www.krimpenewaardcollege.nl/lokeco/pagina/begrippen/bezettingsgraad.htm>
- <http://www.wesjon.nl/index1.html>
- http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_03_kernwaarden.html
- <http://www.secondsight.nl/page/7601/nl>
- <http://www.traverseadvies.nl/>
- <http://www.cfpb.nl/>

Gesprekken

- Interview met dhr. H. van der Meer, Marketing Manager, Microsoft Nederland, 9 maart 2009
- Interview met Dhr. P.H.J. Jansen, Marketingmanager Facilicom, 8 april 2009
- Gesprek met dhr. J. van Wel, 19 april 2009
- Gesprek met dhr. J. van Wel, 17 februari 2009
- Gesprek met dhr. H. Leijdesdorff, 17 april 2009
- Gesprek L. Franssen, 8 mei 2009
- Gesprek met dhr. V. le Noble, directeur General Support, 11 mei 2009
- Gesprek met dhr. W. Pullen, CfPB, 14 mei 2009

Rapportages

- Genet, C., Syllabus Methode van onderzoek, 2002/2003, code 2384.
- Lans, W., Voordt van der, T., Beschrijvend onderzoek, CfPB 2004
- Sonneveldt, D., Communicatieonderzoek voor General Support, 18 december 2008, Den Haag
- NFC Index jaarbericht 2008

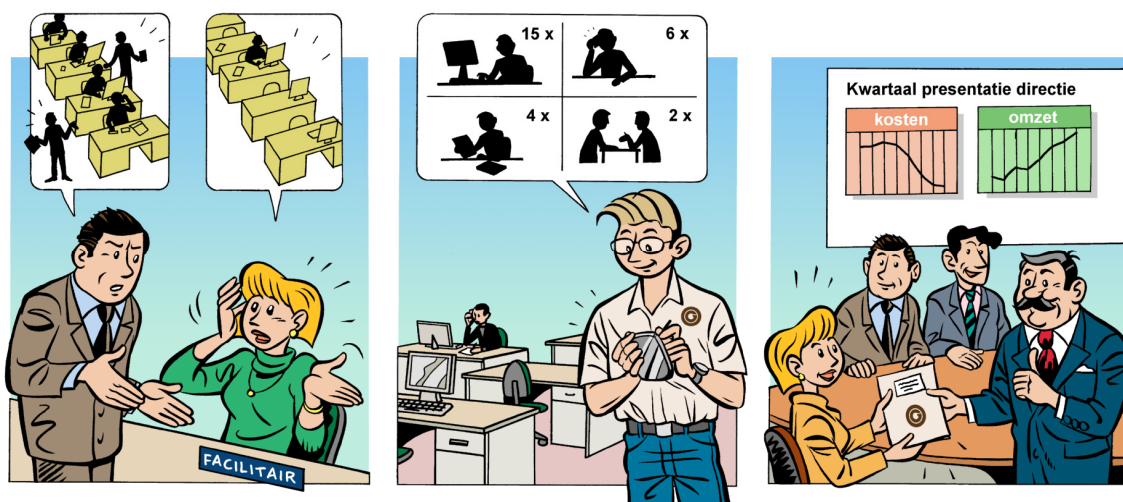
- Volker, ir. L., Voordt, dr. ir. D.J.M. van der, WODI-evaluatietoolkit, CfPB, Delft, januari 2005
- Es, v.d. W., Syllabus strategische werkplekconcepten, 2004/2005, code 2369
- Franssen, L, afstudeeronderzoek: onderzoek naar het facilitair beheer in
- bedrijfsverzamelgebouwen voor de creatieve industrie, mei 2007, Den Haag.
- NFC Index jaarbericht 2008
- Voordt, D.J.M. van der, Elastische arbeid, de voor- en nadelen van flexibele werkplekconcepten, CfPB, 2003

Overig

- Noble, V. le, Wel, J. van, Kwaliteitshandboek General Support, juli 2008
- Jan Willem Papo, Interview Esther Roelofs, senior adviseur Brink Groep, Buildinginnovation, dec. 08/ jan 09.
- Gijsbers, ir. E., Kluit ir. J.P.C. van der, De Nederlandse facility management markt 2008, APPR BV Naarden, 2008
- Salaris administratie General Support, mei 2009

General Support meet werkplekbezetting

Hoe standaardisatie en maatwerk samen komen.



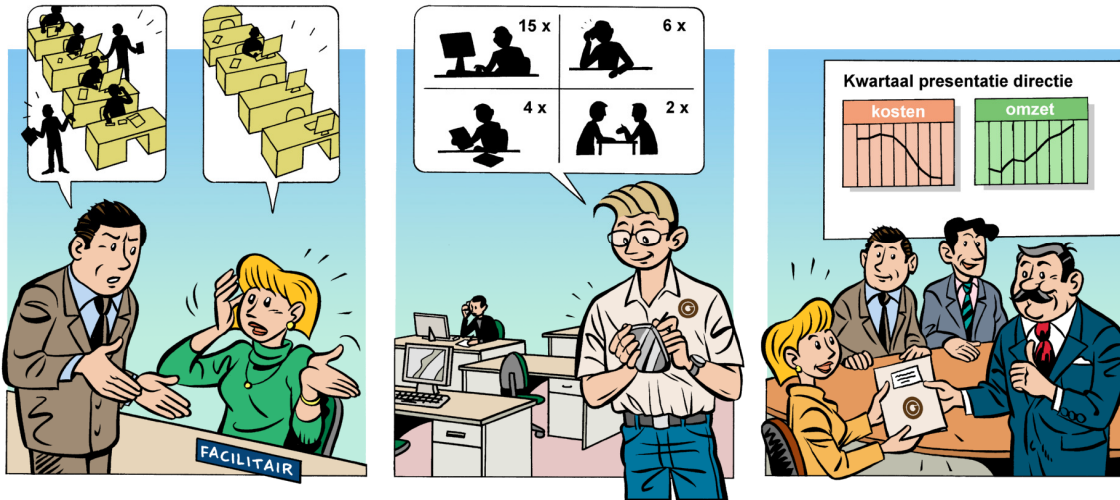
Bijlagen

Kunegonde Warneke
20056843

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management

General Support meet werkplekbezetting

Hoe standaardisatie en maatwerk samen komen.



Auteur: Kunegonde Warneke
Studentnummer: 20056843
Jaar van uitgave: Mei 2009

Opdrachtgever: Dhr. J. van Wel
General Support C.V.
Saturnusstraat 60
2516 AH Den Haag

Opleiding: Facility Management
Haagse Hogeschool
Economie & Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Dhr. H.L. Leijdesdorff
Medebeoordelaar: Dhr. W. Floris

Onderzoeksperiode: December 2008 t/m mei 2009

Inhoudsopgave

Bijlage I Kantoorbezoek Microsoft Nederland.....	53
Bijlage II Kantoorbezoek Facilicom	62
Bijlage III Rapportage werkplek bezettingsgraadmeting	67
Bijlage IV Kostenplaatje Wodi meetinstrument.....	73
Bijlage V: beïnvloedende factoren gepercipieerde arbeidsproductiviteit	75
Bijlage VI Succesfactoren bij de invoering van werkplekinnovatie	76
Bijlage VII Voorbeeldvragen voor een organisatiescan	77
Bijlage VIII Vragenlijst Programma van Eisen	78
Bijlage IX Vloeroppervlakten	79

Bijlage I Kantoorbezoek Microsoft Nederland**Gesprek met dhr. Hans van der Meer****Datum: 9 maart 2009**

1. Bedrijfsgegevens oude en nieuwe situatie: aantal medewerkers, aantal werkplekken, aantal parkeerplaatsen, kosten per werkplek, etc.

Microsoft is een 'matrix organisatie' wat onder andere inhoudt dat er veel onderlinge ontmoetingen plaatsvinden. Voor de verhuizing zat Microsoft in twee panden op Schiphol Rijk. Wanneer een organisatie in twee panden gevestigd is, maar er wel veel overlegd moet worden, kan dit zeer lastig zijn.

Ook andere knelpunten m.b.t. het pand zijn onderzocht. Denk hierbij aan de bereikbaarheid, bezettingsgraad en een medewerkers tevredenheidsonderzoek. Hieruit is gebleken dat de bezettingsgraad minder dan 40% was.

Er is gekeken naar een wensen en eisen pakket. Aantal medewerkers x het aantal vierkante medewerkers is het totaal benodigde vierkante meters. Eerst dacht men 17m² p.p. nodig te hebben. Dat is 11m² p.p. geworden. De afdeling HR is hier nauw bij betrokken en via HR alle medewerkers van Microsoft.

Bij het vorige pand waren 900 parkeerplaatsen. Bij het nieuwe pand zijn dit er 'slechts' 300. Dit heeft echter niets te maken met de manier van werken o.i.d. Dit is op basis van wettelijke bepalingen zo ingedeeld.

Feiten op een rij:

- *De bouw van het nieuwe pand heeft van medio 2006 tot april 2008 in beslag genomen.*
- *Er zijn 670 werkplekken en 420 parkeerplaatsen.*
- *Het nieuwe pand is ontwikkeld voor 933 medewerkers bij een bezettingsgraad van 70% met 12m² per persoon. In het vorige gebouw was dat 17 m² per persoon.*
- *Er zijn 661 medewerkers in vaste dienst, van wie 548 mannen en 113 vrouwen.*
- *Er werken 25 vrouwen en 28 mannen parttime.*
- *In het nieuwe pand heeft niemand meer een vaste werkplek. Voor de introductie van Het Nieuwe Werken had circa 60% van de medewerkers een vaste werkplaats.*
- *Alle medewerkers beschikken over: laptop of tablet pc; smartphone; headset, webcam, toetsenbord, muis en smartcard. Laatste zorgt dat iedereen toegang heeft tot het nieuwe kantoor en het intranet.*
- *Iedereen kan altijd een web-conferentie opzetten met beeld, geluid, en delen van documenten en presentaties.*
- *E-mail kan worden voorgelezen; handig voor in de auto.*
- *Bijna alle processen (99%) waar medewerkers mee te maken hebben verlopen papierloos. Zo krijg je bijvoorbeeld een mail dat je loonstrook online staat en dat je die kunt downloaden.*
- *In het nieuwe pand is de 1e verdieping ingericht om gasten te ontvangen. Er is grote variëteit aan werkplekken en vergadermogelijkheden: van groepen tot individueel en van zakelijk tot zeer informeel.*

- *Het bedrijfsrestaurant kent geen specifieke lunchruimte maar is geïntegreerd in de werk/leef omgeving.*
- *De intensiteit van het licht is aan te passen naar 500 of 300 lux en het licht is geschakeld op bewegingsensoren.*
- *Er is geen traditionele receptie maar een Hospitality Team met gastdames.*
- *Interieurarchitect is Sevil Peach van het Engelse bureau Sevil Peach Gence Associates (www.sevilpeach.com)*
(Bron: presentatie het nieuwe werken v.1.1 door dhr. H. van der Meer)

2. Wat waren de redenen om een werkplek bezettingsgraad meting te doen in het vorige gebouw?

Men vroeg zich af hoe vaak medewerkers daadwerkelijk op kantoor aanwezig waren. Men wilde graag een workforce analyse uitvoeren om zo te weten te komen welke werkstijlen er binnen de organisatie waren, welke werkscenario's er waren en welk verbeterpotentieel er was. Werkactiviteiten binnen microsoft zijn ontmoetingen, vergaderingen, geconcentreerd werken, etc.

3. Op basis van bezettingsgraad is gekozen voor een ander kantoorconcept. Hoe is deze meting in zijn werk gegaan? Zijn hier resultaten van? Zijn hier diverse werkactiviteiten uit gekomen?

Er is gedurende twee weken lang 3 a 4 keer per dag een bezettingsgraad meting gedaan. Dit is 'met de hand' geturfd. Op basis van de verworven gegevens is een analyse gemaakt. Wat hierbij opviel en ook logisch is, is dat HR en marketing een hogere bezettingsgraad hadden dan bijvoorbeeld de sales afdeling.

Na de verhuizing is een duidelijke stijging van de bezettingsgraad gemeten met een gemiddelde van 52%.

4. Wat waren de conclusies om te komen tot 'het nieuwe werken'?

Bill Gates heeft een aantal jaren geleden een 'white paper' geschreven. Dit ging over de 'new World of work'.

In het vorige gebouw had 60% van de medewerkers een eigen werkplek. Doordat de bezettingsgraad zo laag was, is er gekeken naar andere oplossingen om hiermee kosten te besparen.

5. Op welke wijze is er bij de invoering van 'het nieuwe werken' rekening gehouden met de bedrijfsprocessen binnen Microsoft?

Er is heel bewust totaal geen rekening gehouden met de bedrijfsprocessen binnen Microsoft. Op deze manier voorkomt men dat men in beperkingen en hokjes gaat denken. De vraag wat ideaal is, is gesteld. Deze uitkomst is vervolgens getoetst aan de mogelijkheden. Dit kan bijvoorbeeld door een aspect in praktijk te brengen en door de kosten hiervan te bekijken.

Een voorbeeld is een opening van het kantoor van 24/7. Vervolgens is gekeken naar de mensen, de kosten en de manier van werken. Op deze manier kon men te weten komen

of dit bedrijfseconomisch interessant was. Dit was het niet aangezien te weinig mensen 's nachts, dan wel 's ochtends heel vroeg of 's avonds laat niet aanwezig zijn.

De openingstijden van het kantoor zijn nu van 6.30u tot 21.00u. Zo kan men voor de files op kantoor zijn of pas na de files wegrijden. Ook zijn er af en toe avondbezoeken waarvoor het pand 's avonds open moet zijn. De koffiebar is bijvoorbeeld echter 'pas' om 8.00 u open, aangezien er voor die tijd te weinig mensen in het gebouw aanwezig zijn.

Bij veel beslissingen in het gebouw zijn afwegingen gemaakt, voor- en nadelen tegen elkaar weggestreept.

6. Hoe is rekening gehouden met de bedrijfscultuur?

Belangrijke aspecten van de bedrijfscultuur van Microsoft zijn vertrouwen, respect, work life balance en passion for technology. Door maximaal gebruik van technologie wil men zo goed mogelijk delen waar men mee bezig is. Dit is in het nieuwe pand ook meer dan vroeger. Men wordt hiertoe ook gedwongen aangezien er minder (vlugge) contactmomenten zijn. De afhankelijkheid van de technologie is dus ook groter.

Alle bovengenoemde aspecten zijn verdeeld over groepjes werknemers. Binnen deze groepjes was de diversiteit zo groot mogelijk. Iedere groep is gaan nadenken over hoe deze aspecten ingevuld kunnen worden. Hieruit zijn scenario's gekomen en zijn sessies over gehouden. Dit alles begeleid door zgn. 'afdelingsgoeroes'.

7. Is er rekening gehouden met bedrijfsdoelstellingen? Hoe is er gekeken naar kostenstructuur, groei van medewerkers en benodigd aantal m²?

Men heeft geprobeerd de beschikbare vierkante meters zo efficiënt mogelijk in te richten. Een auditorium en kantine zijn bijvoorbeeld dure vierkante meters, aangezien hier relatief gezien niet veel gebruik van wordt gemaakt. Zo is er bijvoorbeeld bij de kantine gekeken naar de mogelijkheid om kantine en werkplek te combineren. Dit bleek heel goed mogelijk te zijn. Op deze manier worden kosten gereduceerd. Een ander voorbeeld is het aantal vierkante meters per persoon. Gemiddeld rekent een kantoor 17m² per medewerkers. Bij Microsoft is dit 11m². Dit zijn dus weliswaar minder vierkante meters per persoon, maar daardoor was er wel mogelijkheid voor een luxer inrichting. Op deze manier is het nieuwe kantoor ook een inspirerende werkomgeving waar men met plezier wil komen werken.

Ook hier is weer veel input vanuit HR gekomen. Microsoft heeft zich afgevraagd hoe zij een aantrekkelijke werkgever kan zijn. Hierbij is geprobeerd niet in beperkingen te denken. Er is van te voren een kosten/baten analyse gemaakt.

Het huidige pand is in eerste instantie bedoeld voor een huurperiode van tien jaar. Groeidoelstellingen zijn meegenomen in de keuze voor een nieuw pand. Een bepaald gedeelte van het pand wordt op dit moment onderverhuurd om 'leegstand' tegen te gaan en deze verdieping wel rendabel te laten zijn. In eerste instantie was deze 'leegstand' niet ingecalculeerd. Echter door een efficiëntere manier van werken en ontwikkelingen op het gebied van technologie kon men naar minder vierkante meters per medewerker.

8. Wat is bij Microsoft de noodzaak van interactie van afdelingen onderling?
De interactie tussen afdelingen is essentieel bij Microsoft. Het is een Matrixorganisatie, waarbij overleg dus essentieel is. VB: Productgroepen doorsnijden salesgroepen. Sinds de verhuizing is er meer informeel overleg omdat men elkaar vaker spontaan 'tegenkomt'.

Direct na de verhuizing was goed zichtbaar dat

9. In hoeverre is 'het nieuwe werken' afgestemd op het primaire proces van Microsoft?
Het nieuwe werken is niet afgestemd op het primaire proces. Daarvoor zijn er te veel processen binnen het bedrijf. De processen zijn juist afgestemd op 'het nieuwe werken'. Het is omgedraaid waarbij de vraag werd gesteld: Hoe kunnen processen de manier van werken maximaal ondersteunen?

10. Wat zijn volgens u de belangrijkste beïnvloedende aspecten om te kiezen voor een bepaald concept?
Er is maar één aspect wat essentieel is: medewerkers Alleen medewerkers kunnen een verandering te weeg brengen. Verandermanagement is dus essentieel. Men kan een hele mooie nieuwe technologie invoeren, maar als medewerkers niet betrokken worden en niet weten hoe ze ermee moeten werken, heeft niemand er iets aan.

Zo kan men bijvoorbeeld ook willen flexwerken zonder een daadwerkelijk doel voor ogen te hebben. Op deze manier zal een dergelijk project niet slagen.

Het is belangrijk om niet alleen maar procesverbetering toe te passen. Een directie moet beslissen wat de doelstelling is en hierbij de mogelijkheden aandragen. Vervolgens moet zij het uit handen geven. De verantwoordelijkheid om de verandering door te voeren moet lager in de organisatie liggen. De directie moet dit echter wel ondersteunen zodat er ook draagvlak voor is.

11. Komen initiële gedachtes die er waren nu ook daadwerkelijk tot uiting?

*Intern onderzoek vlak na verhuizing
 De belangrijkste redenen om bij MSFT te werken zijn:
 MSFT geeft mij de ruimte om mijn creativiteit in te zetten
 De sfeer van MSFT past bij mij*

*Bij MSFT krijg ik de ruimte om werk en privé zelf in te delen
 Mijn leidinggevende kijkt niet in eerste instantie naar de gewerkte uren maar naar de geleverde prestaties*

Met de werkstijl volgens het nieuwe werken vind 66% een betere balans tussen werk en privé/gezin (geen betere balans tussen werk/privé 7%, geen invloed 28%)

Meest belangrijk:

- 53% Dat ik mijn eigen tijd kan indelen*
- 36 % Dat ik veel files kan omzeilen*
- 30 % Ik heb een betere combinatie werk en privé*
- 23 % Ik ben vrij in de keuze van mijn werkplek*

10 % Dat ik overal en altijd bereikbaar ben

Flexibel werken en eigen tijd indelen is voor MSFT medewerkers zo belangrijk dat 78% met minder plezier werkt als zij niet flexibel kunnen werken en hun eigen tijd kunnen indelen. 16% Had een andere baan gezocht als flexibel werken niet mogelijk was, maar 6% vindt flexibel werken en eigen tijd indelen niet belangrijk.

45% van de MSFT medewerkers vindt het grootste nadeel aan het nieuwe werken dat zij te weinig persoonlijk contact met collega's hebben. 84% zegt dat zij hun collega's genoeg zien. 26% vindt dat het grootste nadeel aan het nieuwe werken dat de grenzen tussen werk en privé te veel vervagen.

Het grootste gedeelte van de MSFT medewerkers (34%) geeft aan dat er voor hun niet veel veranderd is.

64% van de ondervraagden werkt 40 tot 50 uur per week, 23% meer dan 50 uur, 11% 32 tot 40 uur en 2% minder dan 32 uur.

Maar 7% van de ondervraagden brengt hun tijd altijd op kantoor door. 36% van de respondenten brengt 75% van de tijd op kantoor door 28% van de respondenten brengt 50% van de tijd op kantoor door. 13% van de respondenten brengt 25% van de tijd door op kantoor en 16% brengt minder dan 25% van de tijd op kantoor door.

49% van de respondenten vindt dat zij productiever werken sinds het nieuwe werken, 50% van de respondenten werkt hetzelfde, 1% is minder productief gaan werken.

89% van de respondenten krijgt positieve reacties van klanten, vrienden, familie of zakenrelaties als ze over het nieuwe werken horen.

44% van de klanten of businesspartners van de ondervraagden geven aan een dergelijke manier van werken te willen introduceren. 43% van de klanten of businesspartners van de ondervraagden weten niet of ze het nieuwe werken op hun eigen werk willen introduceren of het is niet op hun bedrijf van toepassing.

64% ziet dat hun manager meer kijkt naar het resultaat van het werk dan naar de gewerkte uren.

*Door de werkstijl volgens het nieuwe werken bespaart 74% 0-5 uur reistijd per week. (17% bespaart 5-10 uur per week, 9% bespaart 10-15 uur per week)
76% van de ondervraagden komt per auto naar kantoor.*

Door het nieuwe werken is 45% altijd bereikbaar. 23% van de ondervraagden geeft aan 's avonds en in het weekeinde offline te zijn.

48% van de ondervraagden geeft zijn oude werkomgeving het rapportcijfer 7. (20% geeft het rapportcijfer 6 en 11% geeft het rapportcijfer 5)

Voor de nieuwe werkomgeving geeft 10% zijn nieuwe werkplek een 7, 35% geeft zijn nieuwe werkplek een 8 en 40% geeft zijn nieuwe werkomgeving het rapportcijfer 9!

12. Hoe kan productiviteit bevorderd dan wel gewaarborgd worden?
Productiviteit is moeilijk te meten. Men kan kijken naar een omzet per medewerker waarmee de productiviteit over all gemeten kan worden. Maar individueel niveau is niet mogelijk. Hiervoor zouden hoger gestelde doelstellingen gebruikt moeten worden. Men kan wel een ieders individuele doelstellingen meten. Deze moeten gedefinieerd en SMART gemaakt worden. Aan de hand hiervan kan men meten of doelstellingen bereikt zijn. Deze manier van werken is output gestuurd. Een goed beoordelingssysteem is hierbij essentieel. Nu nog meer dan voor de verhuizing naar het nieuwe pand. Nieuwe medewerkers worden bijvoorbeeld ook geselecteerd op of men veel eigen verantwoordelijkheid aan kan. Doordat men geen eigen werkplek en veel minder contacturen heeft en er output gestuurd gewerkt wordt is de eigen verantwoordelijkheid erg hoog.

13. Welke rol speelt verandermanagement volgens u bij werkplekinnovatie?
Zie vraag 10.

14. Wat zijn nadelen van 'het nieuwe werken'?
*De omgeving doet en denkt niet mee met dezelfde manier van werken. Dhr. Van der Meer gebruikte als voorbeeld:
 Wanneer ik 's avonds een uurtje thuiswerk, kan ik de volgende dag op kantoor een uurtje besteden aan het boeken van een vakantie. Het kan zijn dat mensen niet begrijpen dat je op je werk bezig kunt zijn met een vakantie boeken.*

Er is een gevaar voor medewerkers dat ze slecht grenzen kunnen stellen wanneer ze wel en niet werken. Als men zou willen kan men door technologie 24/7 werken.

Vertrouwen is essentieel binnen het bedrijf. Alles is zo transparant mogelijk en de sociale controle is erg hoog.

Vertrouwen is te creëren door wederzijds respect, open agenda's (ook van MT), open communicatie, hoge commitment en transparantie

De inwerkperiode is ook een valkuil geweest voor nieuwe medewerkers. Doordat men geen vaste werkplek heeft, gaat men ook niet met een vaste groep collega's om. Hierdoor kan men 'vereenzamen' in het gebouw. Door dit probleem zijn er ook daadwerkelijk gestopt met werken bij Microsoft. Op dit moment worden nieuwe medewerkers toegewezen aan een 'buddy' die ze gedurende een X periode begeleidt. Deze manier van inwerken is dus ook intensiever dan dat eerst het geval was.

15. Hoe weet men wanneer men als organisatie klaar is voor een werkplekconcept als deze? (Randvoorwaarden)
Directie moet een duidelijk doel voor ogen hebben met zowel lange als korte termijn doelstellingen. Medewerkers betrekken bij het formuleren van doelstellingen

bevordert het implementatieproces. Commitment vanuit directie en/ of Raad van Bestuur is essentieel. Vervolgens moeten zij het invoerproces delegeren naar lager in de organisatie. Bottom-up werkt niet, dus andersom. Betrokkenheid van medewerkers blijft essentieel. De directie schept een kader met de betreffende doelstellingen, visie en missie. Medewerkers moeten het verder invullen.

16. Wat zijn volgens u de belangrijkste beïnvloedende factoren wanneer men een nieuw kantoorconcept wilt invoeren?

Het is niet goed wanneer men een nieuw kantoorconcept invoert. Het moet 'iets anders' zijn. Dat laatste moet gedefinieerd worden. Aan de hand daarvan kan men kijken of en wat er dan moet veranderen. Als daar het kantoorconcept ook bij hoort, is dat een mogelijkheid. Een kantoorconcept is altijd een onderdeel van iets anders.

17. Op welke wijze is er gedacht aan logistieke aspecten (werknemers, bezoekers en goederen)?

Logische aspecten zijn bereikbaarheid: OV en parkeren. Maar ook de mogelijkheid om op de fiets te komen is een optie. Er is een douche in het kantoor aanwezig zodat mensen zich kunnen opfrissen.

De opslag van goederen wordt tot een minimum beperkt. Wanneer de ruimte beperkt is, wordt alleen het hoog nodige opgeslagen. En tot dit hoog nodige is weer een beperkte toegang, zodat men twee keer na zal denken voordat men iets opslaat. Dit wordt soms als lastig ervaren, maar zorgt daardoor wel voor een minimum aan opslag en dus ook aan opslag kosten. Voor grote hoeveelheden die opgeslagen moeten worden, bijvoorbeeld boeken, wordt een logistiek bedrijf, Logipress, gebruikt. Als men dan een X aantal stuks nodig heeft kan men een bestelling doen bij dit bedrijf.

Voor bezoekers is er een speciaal hospitality team. Dit team is onderdeel van de totaalfilosofie, persoonlijk contact en transparantie. Niet iemand achter een balie en afstand bewaren. Juist het persoonlijk contact en de aandacht voor bezoekers wordt als essentieel ervaren.

Na 18 uur tot 21 uur neemt de beveiliging het over van het hospitality team.

18. Hoe ziet de huisvestingsstrategie (inclusief werkplekconcept) van de toekomst er uit voor Microsoft?

Op dit moment is er geen huisvestingsstrategie. Men werkt hier met een voortschrijdend inzicht. Er zal op een gegeven moment iemand aan de bel trekken. Het pand is gehuurd voor tien jaar. Tot die tijd zit men hier, daarna kijkt men verder wat de mogelijkheden zijn. Ontwikkelingen op technologisch gebied zijn hierbij essentieel.

19. Hoe worden facilitaire kosten doorbelast (aan afdelingen)?

Niets wordt 1 op 1 doorbelast, behalve bij de catering waar men zelf kan afrekenen bij de kassa.

Verder is er voor alle middelen een budget. Zo is er een budget voor faciliteiten en hospitality. Dit wordt naar ratio verdeeld.

20. Zijn de facilitaire kosten hoger of lager vergeleken met de vorige kantoorlocatie?
*De kosten zijn ongeveer gelijk. Soms vallen bepaalde dingen duurder uit, soms vallen dingen mee waar van te voren niet over nagedacht was.
Bij de catering moest men vroeger zelf scannen en afrekenen. Omdat men persoonlijk contact belangrijk vindt, zijn er nu weer kassa's met personeel om catering af te rekenen. Onder een andere invloed gelden ook andere normen en waarden.*

Een financieel voordeel is bijvoorbeeld dat het printen is afgenomen na de verhuizing. Men heeft immers geen vaste werkplek en ook geen vaste printer. Men heeft geen zin om veel papierwerk mee te nemen, dus wordt er ook minder geprint. Dit is het gevolg van de beslissing om het nieuwe werken in te voeren, maar men heeft er van te voren niet op deze manier over nagedacht.

De schoonmaak per m2 is intensiever, doordat het gehele gebouw intensiever gebruikt wordt. Maar doordat het minder oppervlak is dan eerst, scheelt het ook weer in de schoonmaakkosten.

21. Is er van te voren een kosten/ baten analyse gemaakt? Hoe kan deze achteraf geëvalueerd worden?
Kosten/ baten analyse wel vooraf gemaakt, maar achteraf niet concreet naar gekeken. Baten zitten vaak in de emotionele beleving. Het pand heeft een positieve invloed op zowel medewerkers als bezoekers. Dit blijkt uit een tevredenheidsonderzoek wat onlangs is gehouden. Met name work life balance zijn medewerkers meer tevreden over.

22. Wanneer kan men zeggen dat het kantoor/ de verhuizing rendabel is?
Ook dit is moeilijk te bepalen. Dit ligt ook aan de doelstellingen die men stelt. Moet het rendabel zijn? Het pand is een heel goed marketing instrument, waardoor het goed kan dat het niet direct, maar wel indirect rendabel is. Van te voren is niet bepaald dat het daadwerkelijk rendabel moest zijn. In ieder geval is de vierkante meter reductie van 17 naar 11 vierkante meter per werknemer zeer gunstig.

Het kantoor in Nederland is als voorbeeld gebruikt voor andere kantoren van Microsoft. In andere landen is men aan het overwegen om hetzelfde concept in te voeren. Dit moet echter wel passen in de cultuur van het land en de organisatie. Want ook dit verschilt per land.

23. Hoe groot is het afbreukrisico van dit kantoorconcept? Hoe wordt dit opgevangen?
Wanneer het plan niet integraal geregeld wordt, kan het afbreukrisico erg groot zijn. Hier is dus ook zorgvuldig naar gekeken waarbij iedere werknemer betrokken is.

Men werkt gedurende 3 a 4 jaar naar een verhuizing als deze toe. Het is belangrijk om het als geheel te zien en niet als individueel kantoorconcept. Doelstellingen moeten

SMART zijn en vooral haalbaar en niet te ambitieus. Planning en budget zijn hierbij essentieel.

Er moet een tijdlijn uitgezet worden waarmee duidelijk wordt wanneer wat moet veranderen en hoe men medewerkers hierin kan betrekken.

24. Speelt duurzaamheid een rol bij werkplekverandering, waarom wel/niet?

Duurzaamheid speelt wel een rol, maar een minimale rol. Er is wel over duurzamer werken nagedacht. Denk aan het gebouw wat beter bereikbaar is met het OV. Verder is er wel gedacht aan duurzaamheid met betrekking tot licht en warmtetechnologie. De lichtintensiteit is aan te passen en het licht is geschakeld op bewegingssensoren. Ook het minder aantal vierkante meters per persoon zorgt er weer voor dat men minder hoeft te verwarmen/ verkoelen. Bovendien zijn mensen minder vaak op kantoor wat ook een rol speelt bij het laatst genoemde punt. Er wordt Earth water en Max havelaar koffie gedronken. Het is echter geen uitgangspunt geweest. Het pand is nu dan ook niet klimaatneutraal. Wellicht dat hier bij een volgend pand wel meer over nagedacht gaat worden.

25. Hoe is het verschil tussen een maximale bezettingsgraad en een werkelijke bezettingsgraad bij een organisatie op te vangen?

Bij Microsoft is de kantine een buffer. Daardoor zou de bezettingsgraad theoretisch 100% kunnen zijn. Doordat er altijd flexplekken zijn en men de mogelijkheid heeft om thuis te werken is dit op te vangen. Iedereen heeft een laptop en wireless internet zowel op kantoor als thuis. Daardoor wordt werken waar en wanneer men wil vergemakkelijkt.

Overig: Het is altijd belangrijk om mensen zelf met ideeën te laten komen. Hierdoor kan draagvlak vergroot worden. Antigedrag is lastig te veranderen en zal het creëren van draagvlak alleen maar tegenwerken. Men kan elk systeem in willen voeren, maar zonder draagvlak en betrokkenheid zal het falen.

Alle bewegwijzering is gericht op activiteit. Zo zijn er geen bordjes met 'toilet' maar 'toiletteren' en 'koffie drinken'.

Bijlage II Kantoorbezoek Facilicom

Gesprek met dhr. Paul Janssen

Datum: 8 april 2009

1. Aan welke eisen voldeed het vorige pand niet meer om te komen tot de start van een nieuw huisvestingsproject?

Achter huisvesting zitten een aantal drivers. Deze drivers hebben harde en zachte kanten. Een harde kant is 'het gebouw is te klein, we passen er niet meer in'. Men kan in dat geval extrapoleren om te kijken hoe groot het pand dan moet zijn zodat men de komende jaren kan groeien. Wanneer een pand te klein is, kan het zijn dat het ook niet meer functioneel is

Er kunnen diverse redenen zijn waarom men een pand wil verlaten. Het pand faciliteert niet de gewenste processen. Een pand moet een satisfier zijn. Een pand kan in een verkeerde buurt staan.

Een belangrijke vraag is wat men wil communiceren met een pand. Bij Facilicom is dat het een toonaangevende facilitaire dienstverlener is.

Het pand van Facilicom moest als showcase dienen. Het vorige pand deed dit niet meer.

Goede werkplekken zorgen voor een hoge productiviteit. Een goede werkplek staat in relatie met de faciliteiten en productiviteit in een organisatie.

2. Wat zijn volgens u de belangrijkste beïnvloedende factoren wanneer men een nieuw huisvestingsbeleid wil invoeren?

Ruimte, akoestiek, klimaat en privacy. Zie figuur in artikel facility management magazine dec. 07. over arbeidsproductiviteit.

Het gaat om de sfeer, afwerking en hoe een gebouw voelt. Er is geen ranking in wat belangrijker of minder belangrijk is. Het heeft een samenhang.

Deze aspecten zijn ook de punten waar het fout gaat bij een inrichting.

3. Op welke wijze is er bij de verhuizing rekening gehouden met de bedrijfsprocessen binnen Facilicom?

Er moet voorop gesteld worden dat huisvesting niet nodig is. Het is duur en inflexibel. Voor veel bedrijven is het een blok aan het been. Maar wanneer men dan toch een gebouw heeft, moet men er maar het beste van maken. Het is belangrijk dat een organisatie eerst kijkt naar haar proces en daarna de stenen daaromheen bouwt.

Facilicom heeft het nieuwe gebouw moeten accepteren zoals het was. Er is hierbij wel gekeken naar waar de interacties in de organisaties liggen en welke afdelingen dicht bij elkaar moeten zitten. Ook zijn er relatieschema's gemaakt. Aan de hand hiervan is het gebouw ingericht en heeft men geprobeerd de stenen om het proces heen te bouwen.

4. Hoe is rekening gehouden met de bedrijfscultuur?
*Allereerst moet gevraagd worden hoe vertaal je de bedrijfscultuur? De kernwaarden van Facilicom zijn bepaald aan de hand van creatieve sessies. Met de kernwaarden is gekeken naar de inrichting van het pand. Alle kernwaarden kan men hier 'beleven'.
Vernieuwend
Resultaatgericht
Gedegen → Weet waar je binnenkomt. De inrichting is 'gedegen'.
Samenwerken*

De identificatie van medewerkers met de organisatie moet helder zijn. Medewerkers en organisatie moeten dezelfde set van waarden hebben. Wanneer dit overeenkomt, zal een medewerker zich meer inzetten voor een organisatie omdat hij/zij zich hier prettig in voelt. Dit draagt ook bij aan de productiviteit.

5. Op welke wijze is er gedacht aan logistieke aspecten (werknemers, bezoekers en goederen)?
Hier is zeer nauwkeurig naar gekeken. Dit is terug te lezen in het boek van Facilicom
6. In hoeverre is het nieuwe kantoor afgestemd op het primaire proces?
Doordat het gebouw is afgestemd op het primaire proces, wordt het gebouw als communicatiemiddel gebruikt. Het gebouw is dus wel degelijk afgestemd op het primaire proces.
7. Op welke wijze is er rekening gehouden met bedrijfsdoelstellingen?
Doelstellingen zijn winst en omzet. Er wordt gekeken naar wat er de afgelopen jaren is bereikt en hoe dit zich in de toekomst (aankomende jaren) voort zal zetten (extrapolatie). Er is gekeken naar de bezetting van de staffuncties en ook hier is weer gewerkt met extrapolatie. De verhuizing zelf heeft drie jaar geduurd. Hierbij is bij het formuleren van doelstellingen al rekening gehouden.
8. Hoe kan het kantoorpand bijdragen aan het behalen van de bedrijfsdoelstellingen?
Een kantoorpand is een middel om bedrijfsdoelstellingen te halen. Facilicom is maar was ook als organisatie succesvol. Dit betekent dat de manier van werken in het vorige pand voor Facilicom een goede manier van werken was. In dat geval is de vraag of men de manier van werken wel wil veranderen. Er is heel bewust voor gekozen dit niet te doen. In het nieuwe kantoor is de oude manier van werken met dezelfde werkplekconcepten toegepast. Men kan de huisvesting afzetten tegen de omzet en kijken naar wat rendabel is of kan zijn. Facilicom wilde niet het risico lopen dat er medewerkers minder tevreden zouden worden door de manier van werken of de inrichting. Dat dit dan iets meer kost weegt niet op tegen het werkplezier van medewerkers. Het gaat er hier om dat je een succesvolle formule nooit zomaar moet veranderen.
- Natuurlijk is dit per organisatie weer anders. Bij Facilicom is het zo dat het primaire proces zich vooral buiten het pand afspeelt. De dienstverlening vindt immers bij klanten plaats. Bij een organisatie als Interpolis ligt dit heel anders. Het overgrote deel van de werkzaamheden vindt bij Interpolis binnen het gebouw plaats. Hierdoor wordt de indeling en manier van werken ook veel belangrijker.*

9. In welke mate en hoe zijn werknemers van Facilicom betrokken bij de besluitvorming om te gaan verhuizen tot en met het veranderproces?

Medewerkers zijn niet tot zeer weinig betrokken bij de verhuizing. Luisteren en verbanden leggen zijn belangrijk maar verder worden medewerkers niet betrokken bij dergelijke beslissingen.

De indeling van de afdelingen is wel overlegd met de managers van iedere afdeling. Verder was er geen inspraak vanuit lagere niveaus in de organisatie.

10. Is er van te voren een kosten/ baten analyse gemaakt? Hoe kan deze achteraf geëvalueerd worden?

Er is geen kosten/baten analyse gemaakt. De verhuizing was noodzaak. Wel is er van tevoren een budget vastgesteld. Dit budget is niet overschreden.

11. Is er bij Facilicom noodzaak tot interactie van afdelingen onderling? Hoe is hier rekening mee gehouden bij de indeling van het nieuwe pand?

Er is zeker noodzaak tot interactie. Om dit te bevorderen kan men bijvoorbeeld ook in het bedrijfsrestaurant inloggen met een laptop en hier gaan werken. Ook zijn er vier in plaats van twee liften. Hoewel twee goedkoper is, zorgt vier liften weer voor meer interactie. Op deze manier probeert men zo veel mogelijk barrières te vermijden.

12. Hoe worden facilitaire kosten doorbelast (aan afdelingen)?

Per afdeling of aan de hand van vierkante meters.

13. Welke werkplekconcepten worden gehanteerd binnen Facilicom en waarom deze?

Tuinkantoor, cellenkantoor en klassieke kantoren. Dit omdat dit in het vorige gebouw ook zo was. Uit een tevredenheidonderzoek is gebleken dat deze manier van werken voor alle medewerkers prettig is. Zodoende is er besloten hier in het nieuwe gebouw niets tot zeer weinig aan te veranderen.

14. Wat zijn de voor- en nadelen van deze werkplekindeling?

Verschillende soorten werkplekken (dit verschilt per afdeling) vragen ook om een verschillende manier van onderhoud.

Het concept wordt om een activiteit heen gebouwd. Hierdoor is er tot nu toe in het nieuwe pand weinig verhuisd. Bovendien zijn er hierdoor geen of weinig lege ruimtes. Wel is er met het oog op groei de komende jaren een aantal etages over. Deze zijn onderverhuurd.

15. Uit welke onderdelen zijn de werkplekkosten opgebouwd?

In de NFC staat de volledige opbouw van de werkplekkosten. Zo zien de kosten voor Facilicom er ook ongeveer uit.

16. Hebt u enig idee hoe hoog deze kosten zijn?

De hoogte van deze kosten zijn bekend bij de financieel directeur van Facilicom. Dhr. Janssen heeft hier geen idee van.

17. Maakt u gebruik van de FC index en wat vindt u van de FC index?

Er wordt bij Facilicom geen gebruik gemaakt van de NFC-index. Wel vindt dhr. Janssen het een goed initiatief. Hij ziet niet echt het nut van benchmarken. Een FM'er gaat volgens Janssen benchmarken ter verdediging van zijn eigen budget binnen zijn eigen organisatie. Het nadeel is dat het niet op organisatie of identiteit, maar op kosten is gebaseerd. Niet alles draait om kosten zonder daar andere aspecten bij te betrekken.

18. Waarom is er gekozen voor traditionele invulling van de ruimtevrage terwijl men zich wel bewust was van de reductie van het aantal vierkante meters bij bijvoorbeeld flexplekken?
19. Op welke wijze is rekening gehouden met de groei van Facilicom als het gaat om de huisvesting? *Op dit moment worden twee verdiepingen van het kantoor onderverhuurd. De contracten van deze verdiepingen lopen over anderhalf jaar af. Door extrapolatie kijkt men dan opnieuw naar wat er onderverhuurd kan worden en wat men zelf in gebruik gaat nemen*
20. Hoe is het verschil tussen een maximale bezettingsgraad en een werkelijke bezettingsgraad bij een organisatie volgens u op te vangen? *Dit percentage moet je niet op willen vangen. Dit is zonde van je capaciteit. Om te zorgen voor een maximale bezettingsgraad zijn onnodig hoge kosten nodig. Wel kan men extra werkplekken creëren. Bijvoorbeeld door in te kunnen loggen in het bedrijfsrestaurant. Bovendien krijgt men zo meer uitloop van kantoren wat de interactie weer bevordert.*
21. Hoe werden nieuwe 'obstakels' waar men na de verhuizing tegenaan liep benaderd en verholpen? *Obstakels waren er niet of nauwelijks. De enkele problemen die er waren werden gezien als nazorg. De reden dat alles zo goed is verlopen is dat het ontwerp en de expertise er waren om het project zo perfect mogelijk uit te voeren. Het gehele proces is goed gegaan.*
22. Zijn de facilitaire kosten hoger of lager vergeleken met de vorige kantoorlocatie? *Dhr. Janssen heeft geen idee, maar vindt dat ook totaal niet belangrijk. Er is een benchmark gedaan betreffende energie en de schoonmaak met het andere gebouw met het zelfde 'uiterlijk' als dat van Facilicom. Vergeleken met dit gebouw zijn de energie- en schoonmaakkosten veel lager.*
23. Komen initiële gedachten die er waren nu ook daadwerkelijk tot uiting? *Ja, initiële gedachten komen zeker tot uiting. Een van die gedachten was om energie te besparen. Dit is zeer goed gelukt waardoor Facilicom nu een AA+++ label heeft. Dit is objectief vastgesteld. Dit is een voorbeeld van de kernwaarde resultaatgericht.*
24. Wanneer kan men zeggen dat het kantoor/ de verhuizing rendabel is? *Zet de kosten weg tegen de opbrengsten. Dit is interessanter voor de eigenaar van het pand. Men moet de vraag stellen of het meer productiviteit oplevert. Dit is echter heel moeilijk te meten.*

25. Hoe ziet de huisvestingsstrategie van de toekomst er uit voor Facilicom?

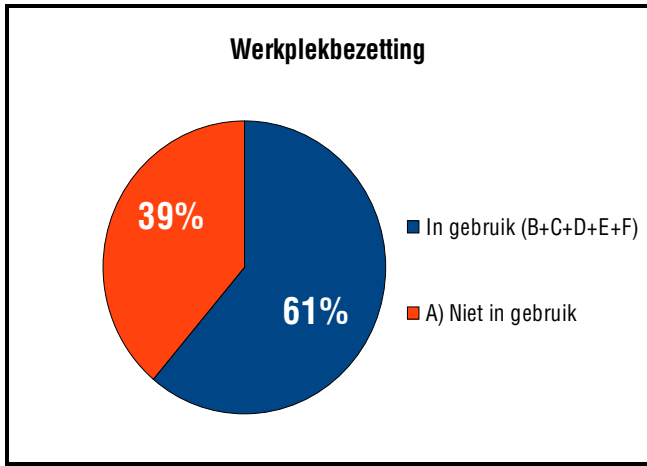
Een mogelijke trend die de komende jaren gaat spelen is het verminderen van kantoorruimte per organisatie. Dit komt neer op zo'n 30% reductie. Dit komt niet alleen door de economische crisis, maar ook door duurzaamheid, ict ontwikkelingen etc. Steeds meer organisaties zullen de vraag stellen of een kantoor nog wel nodig is. Elke vierkante meter minder scheelt immers kosten. Ook de facilitaire markt zal hierdoor krimpen.

Tot slot:

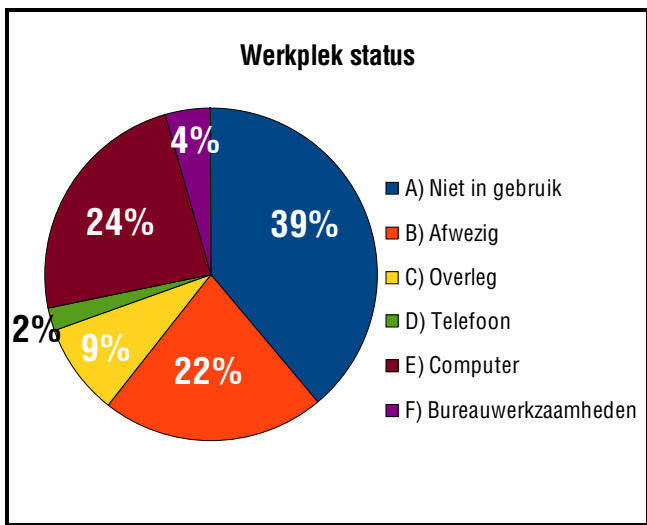
Facilicom zal gaan kijken naar het nut van veel vestigingen door heel Nederland. Dit kan immers ook op te vangen zijn door mobiele surveillance teams als het gaat om de beveiligingstak. Men zal steeds meer gaan innoveren met ICT. Van iedere medewerker wordt steeds meer zelfstandigheid verwacht. Dit betekent dat men meer outputgericht gaat werken. Hierdoor kan men meer thuiswerken en zal ook minder capaciteit op kantoor noodzakelijk zijn. Toch blijven procesindicatoren belangrijk. Men moet de vraag blijven stellen of de klant wel écht tevreden is.

Bijlage III Rapportage werkplek bezettingsgraadmeting**Rapportage op hoofdniveau**

Van de 1607 gemeten werkplekken is de bezettingsgraad 61% in gebruik en 39% niet in gebruik. Dit is een gemiddelde over de gehele gemeten periode. In het hoofdstuk rapportage op afdelingsniveau treft u een staafdiagram aan met de minimale en maximale bezetting per afdeling.

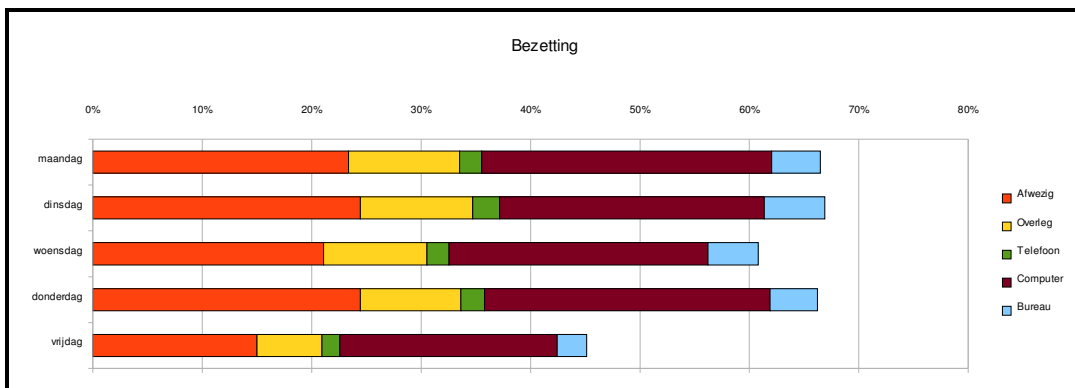


De werkplekken hebben gemiddeld de onderstaande status meegekregen.



Rapportage op werkdagniveau

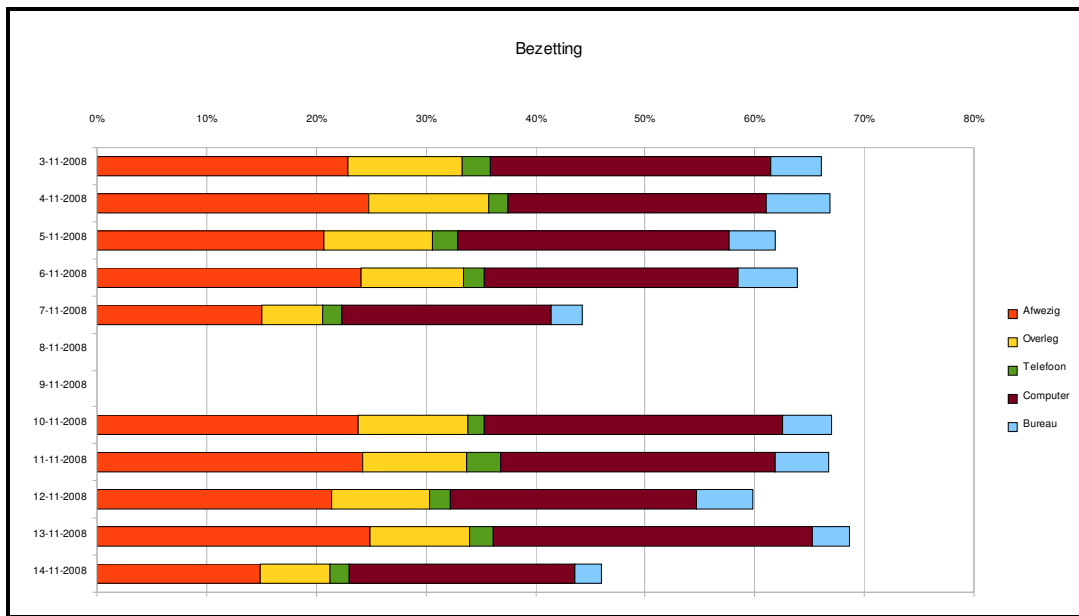
In onderstaande grafieken is te zien hoe de bezetting gemiddeld per werkdag is verdeeld. Het gaat hier nadrukkelijk alleen om de werkplekken die als 'In gebruik' zijn gedefinieerd. De gemiddelde bezetting komt op geen enkele dag boven de 70% uit.



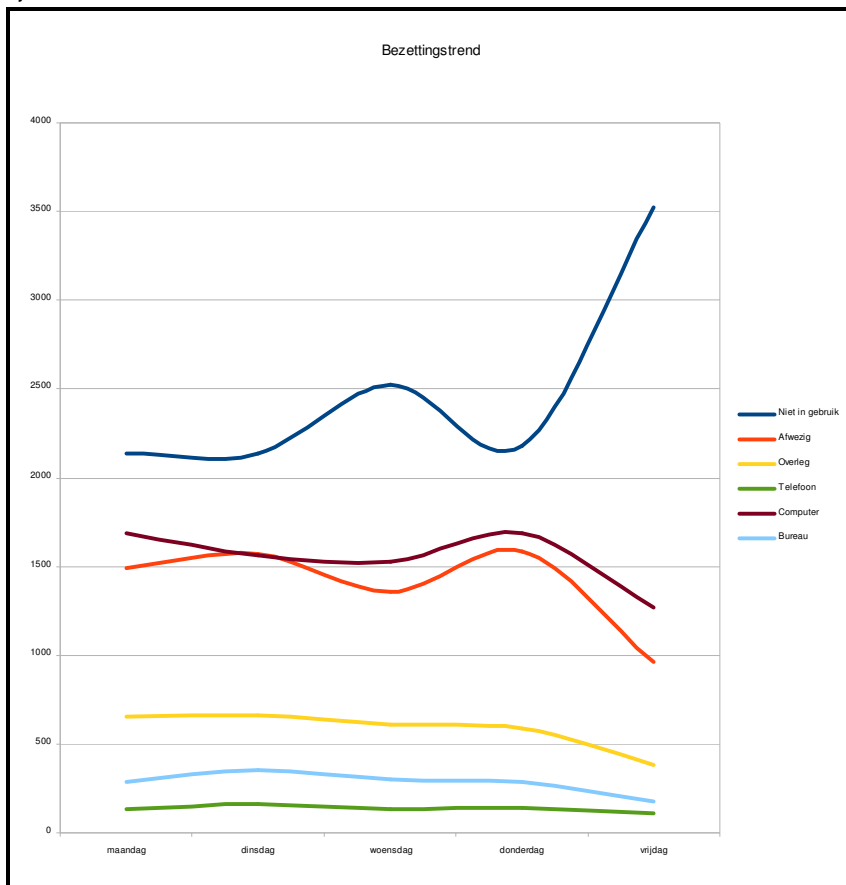
	Aantallen					
	Niet in gebruik	Afwezig	Overleg	Telefoon	Computer	Bureau
maandag, 3 november 2008	1086	729	337	79	819	145
dinsdag, 4 november 2008	1064	795	356	56	756	190
woensdag, 5 november 2008	1224	666	317	72	794	135
donderdag, 6 november 2008	1167	780	298	64	747	173
vrijdag, 7 november 2008	1790	482	181	53	614	95
maandag, 10 november 2008	1052	760	318	50	869	141
dinsdag, 11 november 2008	1071	779	305	102	805	160
woensdag, 12 november 2008	1299	692	290	60	729	166
donderdag, 13 november 2008	1012	803	292	73	938	110
vrijdag, 14 november 2008	1732	479	202	57	659	81

	Procenten					
	Niet in gebruik	Afwezig	Overleg	Telefoon	Computer	Bureau
maandag, 3 november 2008	34%	23%	11%	2%	26%	5%
dinsdag, 4 november 2008	33%	25%	11%	2%	24%	6%
woensdag, 5 november 2008	38%	21%	10%	2%	25%	4%
donderdag, 6 november 2008	36%	24%	9%	2%	23%	5%
vrijdag, 7 november 2008	56%	15%	6%	2%	19%	3%
maandag, 10 november 2008	33%	24%	10%	2%	27%	4%
dinsdag, 11 november 2008	33%	24%	9%	3%	25%	5%
woensdag, 12 november 2008	40%	21%	9%	2%	23%	5%
donderdag, 13 november 2008	31%	25%	9%	2%	29%	3%
vrijdag, 14 november 2008	54%	15%	6%	2%	21%	3%

Ook wanneer we de gehele meting bekijken (onderstaande grafiek) komt de bezetting niet boven de 70% uit.

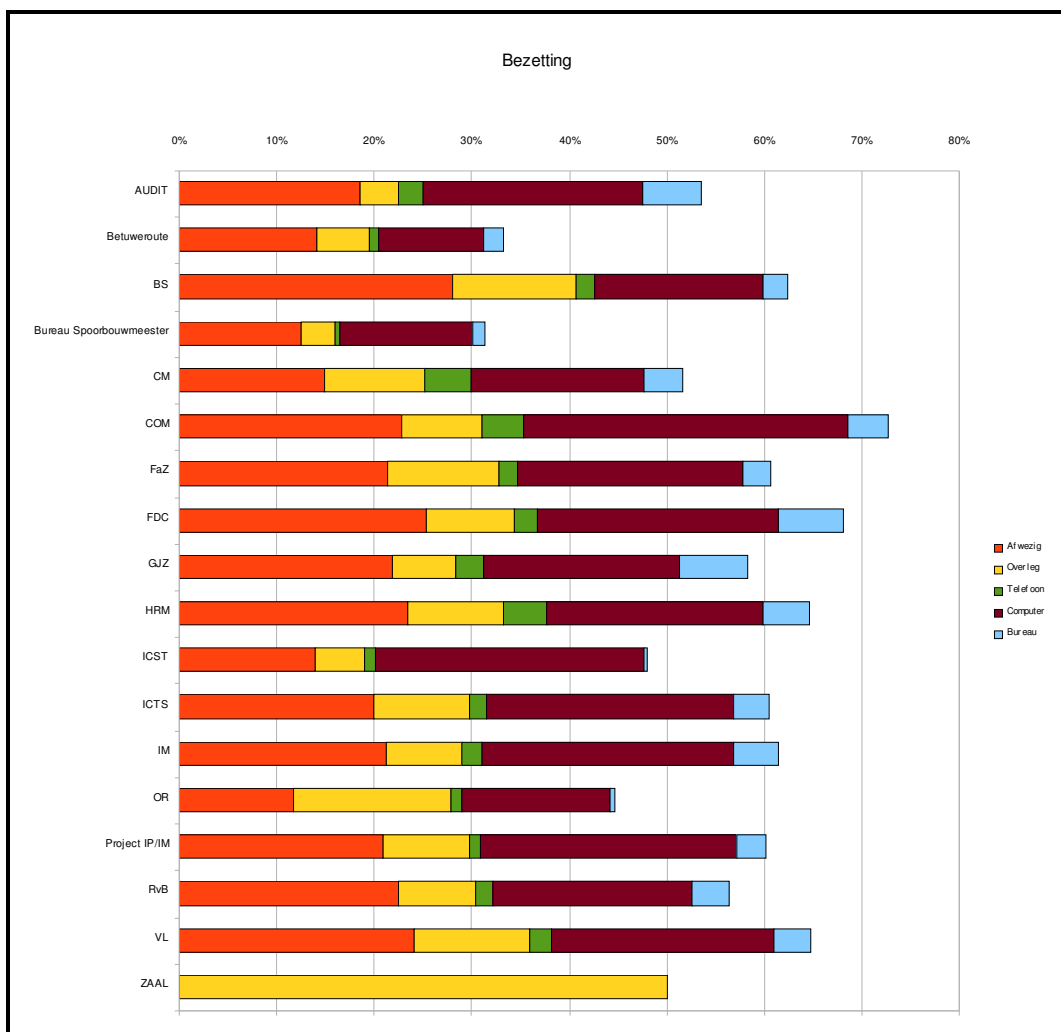


De werkplekbezetting uitgezet in een trendanalyse laat goed het verloop in een werkweek zien. Deze trend wordt versterkt weergegeven omdat beide metingen per dag per werkplek bij elkaar opgeteld zijn.

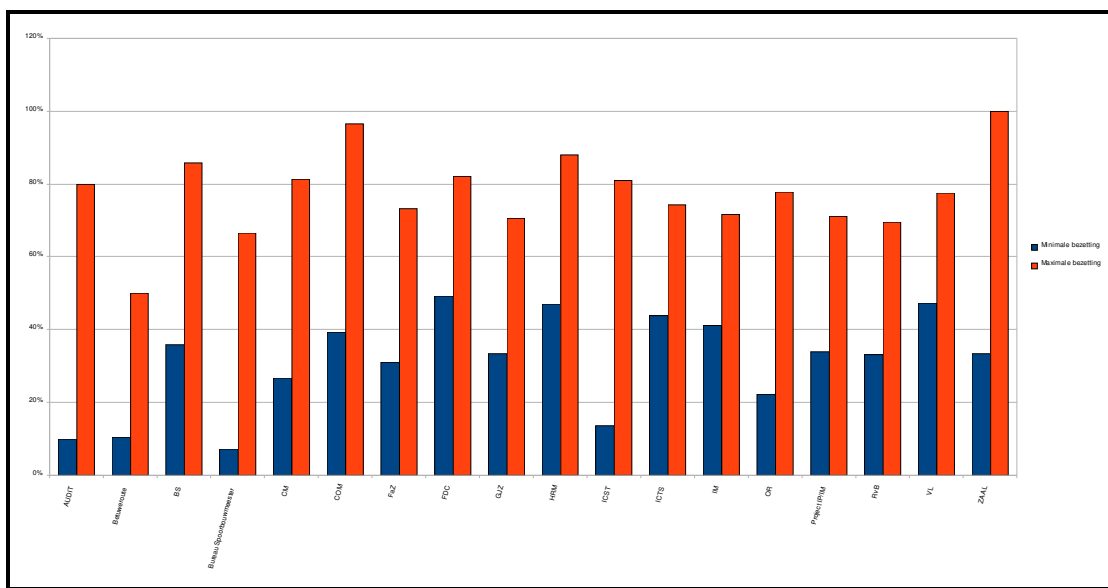


Rapportage op afdelingsniveau

Op basis van de plattegronden is een verdeling per afdeling gemaakt. Deze geeft een duidelijk beeld van het gebruik en bezetting per afdeling weer.



De afdelingen kennen een minimale en maximale bezetting welke in onderstaande grafiek is weergegeven.



	Minimale bezetting	Maximale bezetting
AUDIT	10%	80%
Betuweroute	11%	50%
BS	36%	86%
Bureau Spoorbouwmeester	7%	67%
CM	27%	81%
COM	39%	96%
FaZ	31%	73%
FDC	49%	82%
GJZ	33%	71%
HRM	47%	88%
ICST	14%	81%
ICTS	44%	74%
IM	41%	72%
OR	22%	78%
Project IP/IM	34%	71%
RvB	33%	69%
VL	47%	78%
ZAAL	33%	100%

Rapportage Vergaderzalen

In de tabellen op de volgende pagina staat een volledig overzicht van de gemeten vergaderzalen met het tijdstip en de status “bezet” of “niet bezet”.

Quick win

Onderstaande tabel geeft een beeld van de ruimten met de meeste werkplekken die relatief het minste bezet zijn.

Uitleg: in ruimte H0.14 staan 8 werkplekken waarvan er gemiddeld slechts 4 werkplekken bezet waren ten tijden van de meting.

Meeste werkplekken, minst bezet

	Aantal werkplekken	Aantal keer bezet
H0.14	8	4
H4.05	8	4
C5.04	7	3
E1.25	7	4
C5.06	6	2
C5.08	6	2
A4.06	6	3
A5.06	6	3
A3.08	6	4
A5.04	6	4

Bijlage IV Kostenplaatje Wodi meetinstrument

<http://www.cfpb.nl/index.php?id=18>

Het CfPB ontwikkelt en deelt kennis over de relatie tussen mens, werk en werkomgeving. Het CfPB doet dit met en voor mensen uit de wetenschap en de praktijk. Om haar taak beter in te vullen biedt het CfPB een aantal participatiemogelijkheden aan voor organisaties die huisvesting niet als primair aandachtsgebied hebben, zogenaamde eindgebruikers van huisvesting. Daarbij is het doel zoveel mogelijk kennis op actieve wijze uitwisselen.⁶⁹

Pakket voor eindgebruikers	Nieuwsbrief	Werkconferentie	Onderzoeksrapporten	Licentie CfPB-instrument	Kennis mensen (in uren)	Kosten per jaar in euro
Infopakket (persoonsgebonden)	X	X				500
Pakket A: licentiepakket	X	X		1	64	10.000
Pakket B: verbinding aan 1 onderzoeksthema	X	X	X	-	106	10.000
Pakket C: participatie in het hele kennisveld van het CfPB	X	X	X	alle instrumenten	1.600	150.000
uitbreidingsmogelijkheden						
U1: inbrengen van extra casestudies						kostprijs

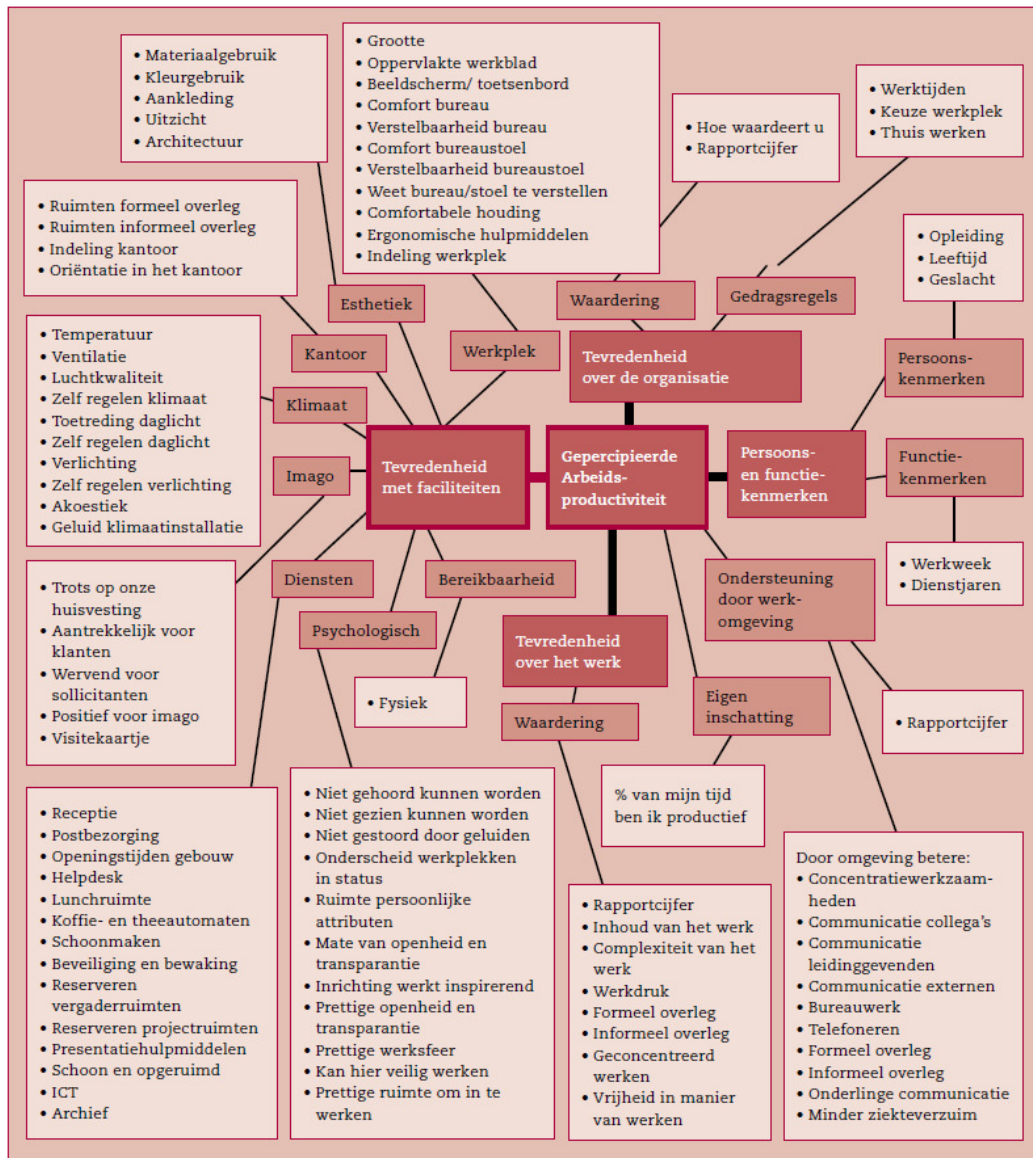
⁶⁹ <http://www.cfpb.nl/index.php?id=18>

De WODI-Evaluatie Toolkit is een robuust instrument, dat breed en zelfstandig inzetbaar is voor professionele huisvestingsadviseurs. Om kennis te delen en data te verzamelen is een samenwerkingsmodel ontwikkeld met de professionele aanbieders van huisvestingsadvies. Er zijn verschillende vormen van participatie mogelijk, voor marktpartijen en voor eindgebruikers: een persoonsgebonden informatiepakket, een licentiepakket, verbinding aan een onderzoeksprogramma of participatie in het gehele kennisveld van het CfPB. Voor meer gedetailleerde informatie zie de website van het CfPB (www.cfpb.nl).

Licentiehouders van WODI verplichten zich de data uit hun diagnose aan te leveren aan het CfPB. Het CfPB garandeert dat de data vertrouwelijk worden behandeld en desgewenst geanonimiseerd (zonder algemene projectgegevens zoals naam en adres van de organisatie) worden opgenomen in de database. Licentiehouders worden van harte uitgenodigd om deel te nemen aan een door het CfPB op te richten kennisplatform, om de bevindingen uit onderzoek te delen en verdere ontwikkelingen van de WODI-toolkit te bediscussiëren.⁷⁰

⁷⁰ Volker Ir. L., Voordt dr. Ir. D.J.M. van der, WODI-evaluatie toolkit, Hoe presteert uw huisvesting?, CfPB, Delft januari 2005

Bijlage V: beïnvloedende factoren gepercipieerde arbeidsproductiviteit



Figuur 1. Het onderzochte model met de gemeten componenten en onderliggende items.

Bijlage VI Succesfactoren bij de invoering van werkplekinnovatie

- Zorg voor een nauwkeurige organisatieanalyse en haar werkprocessen;
- Formuleer duidelijke doelstellingen;
- Zorg voor een transparante en duidelijke projectorganisatie;
- Zorg voor een afstemming tussen kantoorconcept, werkplekinrichting en werkprocessen;
- Faciliteiten dienen optimaal te werken en aan te sluiten bij de behoeften van werknemers;
- Commitment van zowel werkgever als werknemer;
- Een implementatieproces waarbij betrokkenheid en input voor en van alle partijen wordt gewaarborgd;

- Heldere communicatie en informatieverschaffing
- Vaste momenten waarbij tijd is voor vragen, reflectie en discussie.
- Verandermanagement traject coördineren.
- Nazorgtraject (denk hierbij aan: training in flexibel werken en manieren van archiveren).

71

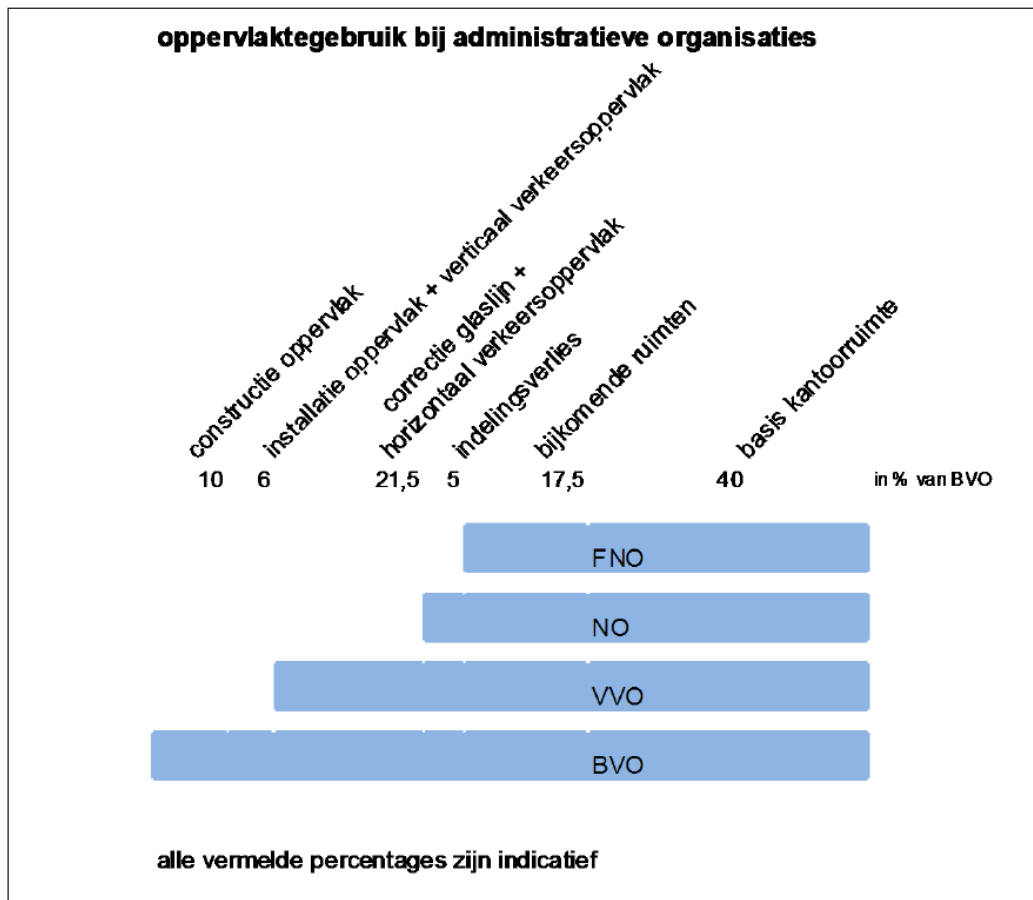
71 Voordt, D.J.M. van der, Elastische arbeid, de voor- en nadelen van flexibele werkplekconcepten, CFPB, 2003

Bijlage VII Voorbeeldvragen voor een organisatiescan

1. Wat zijn de kernwaarden?
2. Wat is de identiteit van?
3. Wat is het (gewenste) imago?
4. Welke cultuurkenmerken zijn te herkennen binnen de organisatie?
5. Wat zijn een ieders persoonlijke normen en waarden?
6. Hoe zijn deze normen en waarden binnen de organisatie terug te vinden?
7. Wat zijn de missie en toegevoegde waarde van de organisatie binnen de eigen markt?
8. In hoeverre is de organisatie innovatief?
9. Hoe ervaren medewerkers hun eigen productiviteit?
10. Wat zijn de bedrijfsdoelstellingen zowel op lange als op korte termijn?
11. Aan welke voorwaarden moet worden voldaan om deze doelstellingen te kunnen behalen?
12. Wat zijn eisen van opdrachtgevers met betrekking tot kwaliteit en flexibiliteit, betrokkenheid en professionaliteit?
13. Hoe kan het personeelsbeleid geoptimaliseerd worden?
14. Is er een werkplekbeleid? Zo ja, hoe kan dit geoptimaliseerd worden? Zo nee, aan welke eisen zou dit beleid moeten voldoen om het in te voeren?
15. Hoe kunnen processen optimaal gefaciliteerd worden?

Bijlage VIII Vragenlijst Programma van Eisen

- 1. Houdt de organisatie vast aan de huidige locatie?*
- 2. Welke ratio's vinden wij als organisatie belangrijk? Bereikbaarheid, aantal m2, bvo, parkeermogelijkheid, etc.*
- 3. Hoe werkt men op dit moment en hoe zou men in de nieuwe situatie willen werken? (werkplekconcepten en benodigd aantal m2)*
- 4. Hoeveel en welk soort werkplekken zijn er op dit moment en hoeveel vierkante meter is nodig om deze te herbergen?*
- 5. Wat zijn de eisen voor een nieuw pand? Ratio's versus overeenstemming met identiteit, kernwaarden en werkgebieden.*
- 6. Wil men huren of kopen? Nieuw bouwen, verbouwen of bestaand pand betrekken? Voor welke termijn betrekken we dit pand?*
- 7. Hoe ziet het groeiscenario van de organisatie er uit? Dit mbt benodigd aantal m2 op de lange termijn?*
- 8. Welke eisen zijn er met betrekking tot de continuïteit van de organisatie.*
- 9. Welke geografische eisen zijn er met betrekking tot een nieuw pand?*
- 10. Welke eisen zijn er met betrekking tot personeel?*

Bijlage IX Vloeroppervlakten⁷²

⁷² <http://www.argentum.biz/pit/editor/UserFiles/Vierkante%20meter%20berekeningen.pdf>