

# Efficiëntere kantoorruimten binnen ASVZ

Adviesrapportage  
Angela Kouwen 20063423

25 mei '10

Periode febr-juni '10



# Efficiëntere kantoorruimten binnen ASVZ

Adviesrapportage  
Angela Kouwen 20063423

25 mei '10  
Periode febr-juni '10

|                     |                                                                                                        |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Opdrachtgever       | : ASVZ<br>Facilitair Bedrijf<br>Touwbaan 1<br>3363 WB Sliedrecht                                       |
| Contactpersoon      | : Dhr. H. Vlegard                                                                                      |
| Onderwijsinstelling | : Haagse Hogeschool<br>Opleiding Facility Management<br>Johanna Westerdijkplein 75<br>2521 EN Den Haag |
| Docentbegeleider    | : Dhr. R. Lommerse                                                                                     |
| Medebeoordelaar     | : Dhr. J.H.A. de Bruijn                                                                                |

## Auteursreferaat

Onderzoek naar de **meest efficiënte manier om de kantoren** van ASVZ te **huisvesten**. De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: Op welke wijze kan ASVZ haar kantoorruimten efficiënter benutten met een blik op de komende tien jaar. De achterliggende doelstelling van het onderzoek is de **structuur, strategie en cultuur** van de organisatie vertalen naar een passend **kantoorbeleid** voor de organisatie.

Aan de hand van empirische onderzoeken zoals een **bezettingsgraadonderzoek** zijn de huidige en gewenste situatie omschreven. De belangrijkste conclusies van het onderzoek zijn dat de cultuur van ASVZ niet uniform is, waardoor veranderingen moeilijk zijn door te voeren. Daarnaast belemmert **decentrale inkoop** de **professionalisering van meubilair** en is geen sprake van **interne effectieve communicatie**. Aanbevolen wordt om deze punten te optimaliseren. Specifieke aanbevelingen zijn onder andere het hanteren van de **werkpleknorm** van 8 m<sup>2</sup> met gebruik van een **clean desk policy**. Daarnaast dienen alle afdelingen te worden geïnventariseerd en geadviseerd over de **juiste werkplekvorm**. Investerings in nieuw meubilair en de afdelingen communicatie en **ruimtebeheer** dragen bij aan de benodigde efficiëntie. Deze veranderingen worden bereikt door middel van **participatie** richting de medewerkers.

### ***Indexreferaat:***

Facility Management, scriptie, instelling voor gehandicapten, efficiënt kantoorbeleid, kantoorinnovatie, cultuur, bezettingsgraadonderzoek, decentrale inkoop, clean desk policy, ruimtebeheer, participatie.

# Managementsamenvatting

Vanuit de organisatie wordt maandelijks om extra kantoorruimte gevraagd bij het Facilitair Bedrijf. Het Facilitair Bedrijf kan hier moeilijk op inspelen, gezien de geringe ruimte waarover de organisatie beschikt. Vanuit deze probleemstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd, waarbij de randvoorwaarden en afbakening in acht moeten worden gehouden:

***“Op welke wijze kan ASVZ haar kantoorruimten efficiënter benutten met een blik op de komende tien jaar?”***

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn vijf soorten van empirisch onderzoek verricht. Ten eerste heeft een deskresearch plaatsgevonden, hieropvolgend vond een benuttingsgraadonderzoek plaats. Vanuit de benuttingsgraad is de bezettingsgraad onderzocht. Het bezettingsgraadonderzoek is op drie locaties te Sliedrecht uitgevoerd. De frequentie van het onderzoek was tweemaal per dag gedurende twee weken, waardoor het onderzoek voor 80% representatief is. Ter onderbouwing van het bezettingsgraadonderzoek hebben elf interne interviews plaatsgevonden met als doel extra informatie te verkrijgen over de huidige situatie van het kantoorbeleid. Ten slotte hebben externe interviews plaatsgevonden met drie organisaties. De huidige en gewenste situatie zijn geformuleerd aan de hand van de resultaten van de empirische onderzoeken. Het theoretisch onderzoek is aangepast aan de resultaten van de empirische onderzoeken.

Uit het onderzoek zijn de volgende conclusies gebleken:

- Kantoorinnovatie: De twee aanleidingen voor ASVZ om haar kantoren te innoveren zijn ruimtegebrek en kosten. ASVZ scoort met haar traditionele kantoorruimten een gemiddelde van 58% bezettingsgraad;
- Mogelijke scenario's voor efficiëntere kantoorruimten: Tijdens het onderzoek dient gekeken te worden naar de werkplekvormen, de functies van een kantoor en persoonsgebonden en niet-persoonsgebonden ruimten;
- Bedrijfscultuur: ASVZ beschikt in de huidige situatie niet over een duidelijk beleid en een bijbehorende eenheid in de bedrijfscultuur;
- Communicatie: De communicatie van ASVZ is niet bedrijfsbreed eenduidig, waardoor onvrede bestaat onder de medewerkers;
- Centrale inkoop: Uit deskresearch, interne en externe interviews kwam naar voren dat een centraal inkoopbeleid wenselijk is;
- Bezettingsgraad: De gemiddelde bezettingsgraad van de kantoren van ASVZ is 58%, echter verschilt de bezettingsgraad per afdeling aanzienlijk. Door de bezettingsgraad te optimaliseren, kan een ruimtebesparing van 219,72 m<sup>2</sup> worden behaald binnen de drie onderzochte panden;
- Werkpleknorm: De werkpleknorm is 8 m<sup>2</sup> per werkplek conform NEN 1824.

De bovenstaande conclusies hebben tot de volgende aanbevelingen geleid:

- Bedrijfscultuur: Een eenduidige bedrijfscultuur en werkwijze creëren, deze verandering dient te worden bereikt door participatie onder de medewerkers. Participatie wordt behaald door het groendrukwerken van de Caluwe;
- Centrale inkoop: De decentrale inkoop van ASVZ dient gecentraliseerd te worden met als doel een grotere efficiëntie, toenemende professionalisering, uniform corporate imago en gelijkheid binnen de organisatie;
- Communicatie: De communicatie dient verbeterd te worden door een afdeling communicatie te creëren ondersteunt door de afdelingsmanagers, het traditioneel proces dient per afdeling te worden beschreven en de organisatie dient een duidelijke rolverdeling te maken;
- Afdeling ruimtebeheer: Het is aan te bevelen een afdeling ruimtebeheer op te zetten ter ondersteuning van het realiseren van het nieuwe kantoorbeleid;
- Kantoorbeleid: Naast een beleid met een daarbij passende cultuur, dient de facilitaire organisatie een kantoorbeleid te formuleren;
- Werkpleknorm: ASVZ dient conform NEN 1824 een grootte van 8 m<sup>2</sup> per werkplek te hanteren;
- Meubilair: Het meubilair van de kantoorruimten dient vervangen te worden conform de nieuwe werkplekvorm om zo uniformiteit te realiseren;
- Werkplekken: De werkplekken dienen per afdeling te zijn afgestemd op de werkprocessen;

- Clean desk policy: Om het gebruik van een leegstaande werkplek te stimuleren, is het te adviseren een clean desk policy te hanteren;
- Ruimtebesparing: Onderzoek dient te worden gedaan om te analyseren op welke wijze de bespaarde ruimten kunnen worden ingezet;
- ICT mogelijkheden: ICT mogelijkheden dienen te worden geïnventariseerd om de nieuwe passende werkplekvormen bij te staan;
- Het aannemen van medewerkers: Het is aan te bevelen in het vervolg nieuwe parttime medewerkers aan te nemen met als voorwaarde op woensdag en vrijdag te werken;
- Bezettingsgraadonderzoek periodiek herhalen;
- Een medewerkerstevredenheidonderzoek uitvoeren;
- Een onderzoek verrichten naar de niet-persoonsgebonden ruimten.

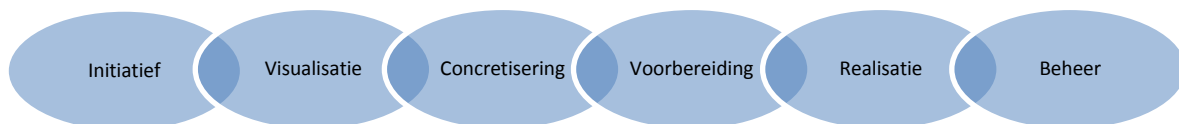
Het antwoord op de probleemstelling:

***“Op welke wijze kan ASVZ haar kantoorruimten efficiënter benutten met een blik op de komende tien jaar?”*** luidt:

Het Facilitair Bedrijf van ASVZ dient de optimale werkplekvorm per afdeling te inventariseren rekening houdend met de norm van 8 m<sup>2</sup> per werkplek. Daarnaast worden de functies van de kantoorruimten onderzocht en volgt een onderzoek naar de niet-persoonsgebonden ruimten. Deze onderzoeken dienen te leiden tot het creëren en voeren van zowel een duidelijk beleid als een bijbehorende cultuur welke zal bijdragen aan de professionalisering van de organisatie. Deze verandering in beleid wordt bereikt door participatie onder de medewerkers te creëren en de interventies van het groendrukwerken volgens het kleuren model van de Caluwe. Om continuïteit te bereiken en te voldoen aan de blik op de komende tien jaar dient een communicatie afdeling te worden gerealiseerd. Deze afdeling zorgt voor een duidelijk communicatieproces ten opzichte van veranderingen wat medewerkers grotere flexibiliteit biedt tijdens veranderingen. De inkoop wordt gecentraliseerd voor toenemende professionalisering.

Op deze manier is er sprake van een veranderingsproces binnen de organisatie (iedere afdeling de optimale werkplekvorm, beleid & cultuur) waarbij de organisatie en haar medewerkers efficiënt (nieuwe werkplekvorm), effectief (communicatie), flexibel (flexibeler medewerkers door duidelijke cultuur) en creatief werken (werkplek motiveert medewerkers) in de nieuwe werkwijze geldend voor ICT, huisvesting en andere facilitaire afdelingen binnen de organisatie.

Het implementatieproces dient te worden uitgevoerd aan de hand van het veranderingstraject van Mooij:



Per aanbeveling zijn de acties, planning, betrokkenen en eindverantwoordelijke beschreven.

Onderstaande tabel beschrijft de financiële consequenties van dit advies:

|                                                                      |                                |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bruto Vloer Oppervlakte kantoren ASVZ</b>                         | <b>5.951 m<sup>2</sup></b>     |
| <b>Totaal aantal werkplekken</b>                                     | <b>488 werkplekken</b>         |
| <b>Kosten per m<sup>2</sup></b>                                      | <b>€14,80</b>                  |
| <b>Baten per m<sup>2</sup></b>                                       | <b>€1.180,90</b>               |
| <b>Terugverdientijd investering meubilair versus ruimtebesparing</b> | <b>3 jaar terugverdientijd</b> |

## *Voorwoord*

Dit adviesrapport is tot stand gekomen naar aanleiding van een onderzoek voor het Facilitair Bedrijf van de zorginstelling ASVZ ter afsluiting van de opleiding Facility Management op de Haagse Hogeschool. Na een vierjarige opleiding te hebben gevolgd in Den Haag, is dit adviesrapport het eindresultaat van mijn kennis en kunde welke ik heb opgedaan tijdens de studie. Mijn oriëntatiestage heb ik tevens mogen invullen bij ASVZ en mijn managementstage bij de commerciële organisatie PepsiCo International. Gezien de leerzame oriëntatiestage binnen ASVZ, heb ik mijn afstudeeropdracht binnen deze organisatie verricht.

Graag wil ik de volgende personen bedanken die hebben geholpen bij de totstandkoming van dit rapport. Allereerst wil ik Henk Vlegard bedanken voor de mogelijkheid om mijn afstudeerstage binnen ASVZ uit te voeren. De afstudeerperiode heb ik als leerzaam ervaren en ik wil hem in het bijzonder bedanken voor het vertrouwen en de zelfstandigheid die hij mij heeft gegeven tijdens het afstuderen. Daarnaast wil ik alle medewerkers van het Facilitair Bedrijf bedanken voor de informatie die ik heb verkregen en de gezellige tijd tijdens de afstudeerperiode.

Tevens wil ik mijn docentbegeleider R. Lommerse en medebeoordelaar J. de Bruijn bedanken voor de begeleiding en het beoordelen van mijn afstudeerscriptie.

Ten slotte bedank ik mijn vriend Marvin de Kievit en collega Truus de Boer voor het nodige nakijkwerk van mijn scriptie, waardoor ik deze tot een goed eindresultaat heb kunnen volbrengen.

Angela Kouwen  
Papendrecht, mei 2010

# Inhoudsopgave

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Inleiding.....                                                     | 1  |
| <b><u>I Onderzoeksanalyses</u></b>                                 |    |
| Hoofdstuk 1 Onderzoeksverantwoording .....                         | 4  |
| § 1.1 Probleemstelling, onderzoeksvraag en subvragen .....         | 4  |
| § 1.2 Onderzoeksdoelstelling .....                                 | 4  |
| § 1.3 Randvoorwaarden en afbakening van het onderzoeksgebied ..... | 4  |
| § 1.4 Onderzoeksdoelgroep .....                                    | 5  |
| § 1.5 Onderzoeksmethodiek .....                                    | 5  |
| § 1.5.1 Theoretisch onderzoek .....                                | 5  |
| § 1.5.2 Empirisch onderzoek .....                                  | 5  |
| § 1.6 Samenvatting.....                                            | 8  |
| <b><u>II Onderzoeksresultaten</u></b>                              |    |
| Hoofdstuk 2 Organisatieomschrijving .....                          | 9  |
| § 2.1 ASVZ.....                                                    | 9  |
| § 2.1.1 Missie, visie en doelstellingen .....                      | 10 |
| § 2.1.2 Structuur .....                                            | 10 |
| § 2.1.3 Cultuur .....                                              | 10 |
| § 2.1.4 ASVZ en haar kantoorruimten .....                          | 11 |
| § 2.2 Het Facilitair Bedrijf .....                                 | 11 |
| § 2.2.1 Missie, visie en doelstellingen .....                      | 12 |
| § 2.2.2 Structuur .....                                            | 12 |
| § 2.2.3 Cultuur .....                                              | 12 |
| § 2.2.4 Klanten van het Facilitair Bedrijf.....                    | 12 |
| § 2.3 Samenvatting.....                                            | 12 |
| Hoofdstuk 3 De huidige situatie (IST).....                         | 13 |
| § 3.1 Aanleiding .....                                             | 13 |
| § 3.2 Empirisch onderzoek .....                                    | 13 |
| § 3.2.1 Deskresearch .....                                         | 13 |
| § 3.2.2 Benuttingsgraadonderzoek.....                              | 14 |
| § 3.2.3 Bezettingsgraadonderzoek .....                             | 15 |
| § 3.2.4 Interne interviews.....                                    | 18 |
| § 3.2.5 Externe interviews .....                                   | 18 |
| § 3.3 Samenvatting.....                                            | 21 |
| Hoofdstuk 4 Theoretisch overzicht .....                            | 22 |
| § 4.1 Kantoorinnovatie .....                                       | 22 |
| § 4.2 Mogelijke scenario's voor efficiëntere kantoorruimten.....   | 24 |
| § 4.2.1 Het werkplekconcept.....                                   | 24 |
| § 4.2.2 Functie van een kantoorruimte .....                        | 24 |

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| § 4.2.3 Kijkend naar de werkplek .....                                          | 24 |
| § 4.3 Cultuur van de organisatie .....                                          | 25 |
| § 4.4 Communicatie richting de medewerkers .....                                | 27 |
| § 4.5 Het veranderingstraject.....                                              | 27 |
| § 4.6 Centralisatie-decentralisatie .....                                       | 28 |
| § 4.7 Samenvatting.....                                                         | 29 |
| Hoofdstuk 5 Analyse IST en theorie .....                                        | 30 |
| § 5.1 Kantoorinnovatie.....                                                     | 30 |
| § 5.2 Mogelijke scenario's voor efficiëntere kantoorruimten.....                | 30 |
| § 5.3 Cultuur van de organisatie .....                                          | 30 |
| § 5.4 Communicatie richting de medewerkers .....                                | 31 |
| § 5.5 Het veranderingstraject.....                                              | 31 |
| § 5.6 Centralisatie-decentralisatie .....                                       | 31 |
| § 5.7 Samenvatting.....                                                         | 32 |
| Hoofdstuk 6 De gewenste situatie (SOLL) .....                                   | 33 |
| § 6.1 Aanleiding .....                                                          | 33 |
| § 6.2 Betrokkenen gewenste situatie .....                                       | 33 |
| § 6.3 Resultaten empirisch onderzoek .....                                      | 33 |
| § 6.3.1 Deskresearch .....                                                      | 33 |
| § 6.3.2 Benuttingsgraadonderzoek.....                                           | 34 |
| § 6.3.3 Bezettingsgraadonderzoek .....                                          | 35 |
| § 6.3.4 Interne interviews.....                                                 | 35 |
| § 6.3.5 Externe interviews .....                                                | 36 |
| § 6.4 Samenvatting.....                                                         | 36 |
| Hoofdstuk 7 Analyse IST en SOLL situatie .....                                  | 37 |
| § 7.1 Deskresearch .....                                                        | 37 |
| § 7.2 Benuttingsgraadonderzoek .....                                            | 37 |
| § 7.3 Bezettingsgraadonderzoek.....                                             | 37 |
| § 7.4 Interne interviews .....                                                  | 38 |
| § 7.5 Externe interviews.....                                                   | 38 |
| § 7.6 Samenhang empirische onderzoeken .....                                    | 39 |
| § 7.7 Samenvatting.....                                                         | 39 |
| <b><u>III Conclusies, aanbevelingen, implementatieplan en consequenties</u></b> |    |
| Conclusies .....                                                                | 40 |
| Aanbevelingen en implementatieplan.....                                         | 42 |
| Aanbevelingen.....                                                              | 42 |
| Implementatieplan.....                                                          | 44 |
| Bedrijfskundige consequenties .....                                             | 47 |
| Literatuuropgave.....                                                           | 49 |

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Bijlagen.....                                                          | 51 |
| Bijlage 1: Organogram ASVZ.....                                        | 52 |
| Bijlage 2: Resultaten bezettingsgraadonderzoek .....                   | 55 |
| Bijlage 3: Interview Anton Brocatus .....                              | 57 |
| Bijlage 4: Interview Arnold Specken .....                              | 58 |
| Bijlage 5: Interview Claudia Karels .....                              | 59 |
| Bijlage 6: Interview Henk Timmermans .....                             | 60 |
| Bijlage 7: Interview Leon Urbanus.....                                 | 61 |
| Bijlage 8: Interview Linda Quist .....                                 | 62 |
| Bijlage 9: Interview Marjan Bakker .....                               | 63 |
| Bijlage 10: Interview Michael de Koning .....                          | 65 |
| Bijlage 11: Interview Nel Goedhart .....                               | 67 |
| Bijlage 12: Interview Rian Bekelmans .....                             | 68 |
| Bijlage 13: Interview Truus de Boer .....                              | 69 |
| Bijlage 14: Benchmarkonderzoek Albert Schweitzer Ziekenhuis .....      | 71 |
| Bijlage 15: Benchmarkonderzoek Sint Franciscus Gasthuis .....          | 75 |
| Bijlage 16: Benchmarkonderzoek Kennemer Gasthuis .....                 | 77 |
| Bijlage 17: Typen werkplekconcepten.....                               | 79 |
| Bijlage 18: Speelveld cultuurveranderingen ten Have .....              | 81 |
| Bijlage 19: Kleurenmodel de Caluwe.....                                | 82 |
| Bijlage 20: Resultaten bezettingsgraadonderzoek .....                  | 83 |
| Bijlage 21: Implementatieplan adhv veranderingstraject van Mooij ..... | 85 |
| Bijlage 22: Toelichting bedrijfskundige consequenties .....            | 86 |
| Bijlage 23: Financiële onderbouwing .....                              | 92 |

## Inleiding

Deze afstudeeropdracht is de eindopdracht van een vierjarige studie Facility Management op de Haagse Hogeschool. Het doel van de opdracht is het systematisch oplossen van een beleidsprobleem binnen de organisatie.

Het facilitair beleidsprobleem speelt zich af bij ASVZ, een non profit organisatie welke zorg- en dienstverlening verleent aan mensen met een verstandelijke beperking. De organisatie heeft meer dan 4000 medewerkers en 1000 vrijwilligers in dienst welke zich inzetten voor 4400 cliënten. Vanuit vraag van de organisatie is gebleken dat de organisatie te maken heeft met kantoorruimtegebrek. Medewerkers vragen via het Facilitair Bedrijf nieuwe kantoorruimten op en het Facilitair Bedrijf kan aan deze vraag niet voldoen. Daarnaast ervaart men dat de kantoorruimten vaak leegstaan en niet optimaal gebruikt worden. Als gevolg van deze elementen en een onduidelijk kantoorbeleid heeft het Facilitair Bedrijf besloten een onderzoek te laten verrichten door een afstudeerstudent naar een efficiëntere manier van kantoorhuisvesting. De verwachting van het Facilitair Bedrijf is dat de nodige informatie over de kantoorruimten duidelijk wordt waardoor een duidelijk kantoorbeleid kan worden geconcretiseerd.

He facilitair beleidsprobleem is vijf jaar geleden geconstateerd door het Facilitair Bedrijf. Medewerkers gaven aan over een tekort aan kantoorruimten te beschikken, terwijl door het bedrijf werd ervaren dat de kantoorruimten niet optimaal werden gebruikt. Al snel werd dit probleem geaccepteerd door ASVZ, totdat men bewust werd van de hoge kosten welke gepaard gaan met deze kwestie. Om deze reden is besloten te zoeken naar de efficiëntste manier van het aanbieden van kantoorruimten aan medewerkers van ASVZ met daarbij een blik op de komende tien jaar. Aanleidingen van het probleem zijn kantoorruimtegebrek en de hoge kosten welke gepaard gaan met het huidige kantoorbeleid. Het advies heeft een hoge urgentie aangezien het probleem meerdere jaren speelt en is geaccepteerd door de medewerkers. Het is van belang eventueel gewenste veranderingen zo spoedig mogelijk te implementeren. Tevens is het noodzaak dat voorafgaand aan deze implementatie medewerkers het huidige probleem en de urgentie van deze veranderingen erkennen. De interne betrokkenen van het facilitair beleidsprobleem zijn het Facilitair Bedrijf (oplossen probleem), alle medewerkers welke gebruik maken van kantoren van ASVZ (dienen te werken aan de hand van de aanbevelingen) en het management (dragen de aanbevelingen). Externe betrokkenen zijn de stagiaire van de Haagse Hogeschool (adviseuse ten aanzien van het probleem) en eventuele leveranciers (om de aanbevelingen te implementeren). In onderstaand schema zijn in het kort de voornaamste punten van het facilitair beleidsprobleem beschreven:

| Facilitair beleidsprobleem | Informatie                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Achtergrond                | Het probleem is vijf jaar geleden geconstateerd door het Facilitair Bedrijf. Medewerkers hebben behoefte aan meer kantoorruimten, terwijl de ervaring leert dat veel kantoorruimten leeg staan. |
| Aanleiding                 | Inefficiënt gebruik van kantoorruimte wat zowel kantoor leegstand als ruimtetekort inhoudt en de daarbij behorende hoge kosten als gevolg heeft.                                                |
| Urgentie                   | Advies betreffende een oplossing van de kwestie is zeer gewenst gezien de hoge kosten en het accepteren van de huidige kantoor situatie van de medewerkers.                                     |
| Interne betrokkenen        | Facilitair Bedrijf van ASVZ, alle medewerkers van ASVZ welke gebruik maken van kantoren en het management van ASVZ.                                                                             |
| Externe betrokkenen        | Stagiaire Haagse Hogeschool en leveranciers.                                                                                                                                                    |

Deze aanleiding leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

***“Op welke wijze kan ASVZ haar kantoorruimten efficiënter benutten met een blik op de komende tien jaar?”***

Deze onderzoeksvraag wordt opgesplitst in de volgende subvragen:

- Wat is de huidige situatie ten aanzien van de kantoorruimten van ASVZ?
- Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie ten aanzien van de kantoorruimten van ASVZ?
- Welke veranderingen worden beoogd door de afdelingen van ASVZ ten aanzien van de kantoorruimten?
- Welke scenario's zijn mogelijk met betrekking tot de verbetering van de huidige situatie?
- Op welke wijze gaan vergelijkbare organisaties om met haar kantoorbeleid?
- Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties en randvoorwaarden van het onderzoek?
- In hoeverre stuit het advies op weerstand bij de betrokken partijen?
- Op welke wijze dient het communicatieproces te verlopen tijdens de implementatie?

Het onderzoek is op de volgende manier opgezet:

Fase 1: Het onderzoek verantwoorden: tijdens deze fase wordt het onderzoek gestart en het onderzoek per stap verantwoord. Het eindresultaat wordt beschreven in hoofdstuk 1.

Fase 2: In deze fase wordt deskresearch verricht door middel van literatuur binnen ASVZ.

Fase 3: Een tweede empirisch onderzoek wordt verricht, namelijk een observatie in de vorm van een benuttingsgraadonderzoek.

Fase 4: Aan de hand van het benuttingsgraadonderzoek wordt een bezettingsgraadonderzoek uitgevoerd op drie kantoorlocaties van ASVZ te Sliedrecht.

Fase 5: Ter aanvulling van de bezetting informatie vinden op de betrokken afdelingen interne interviews plaats, waarbij wordt getracht aanvullende informatie te verkrijgen betreffende het huidige kantoorbeleid van ASVZ.

Fase 6: Als laatste empirisch onderzoek hebben externe interviews plaatsgevonden met drie vergelijkbare organisatie.

Fase 7: Tijdens deze fase is het daadwerkelijke advies geschreven in de vorm van het rapport. Hierbij zijn fasen 1 t/m 6 benut voor een optimaal advies.

Het doel van het onderzoek is een advies uitbrengen op welke wijze ASVZ haar kantoorruimten efficiënter kan benutten met een blik op de komende tien jaar. Daarbij rekening houdend met de randvoorwaarden welke het Facilitair Bedrijf heeft gesteld. Daarnaast worden het implementatieplan en de bedrijfskundige consequenties beschreven.

Deze scriptie is geschreven voor de afdeling Facilitair Bedrijf van ASVZ kijkend naar een efficiëntere benutting van de kantoorpanden. Daarnaast dient deze scriptie als naslagwerk voor organisaties met een soortgelijk kantoorprobleem.

De facility manager heeft de volgende randvoorwaarden aan het onderzoek gesteld:

- Gezien de cultuur van de organisatie dient het advies zo min mogelijk zichtbare veranderingen met zich mee te brengen;
- Het advies is gebaseerd op de komende tien jaar;
- Tijdens het advies wordt gekeken naar de huidige huisvestings situatie.

De randvoorwaarden worden in hoofdstuk 1 nader toegelicht.

De structuur van dit rapport is als volgt:

- Hoofdstuk 1 behandelt de onderzoeksverantwoording;
- In hoofdstuk 2 zijn ASVZ de organisatie en de bijbehorende afdelingen omschreven;
- In hoofdstuk 3 is de huidige situatie (IST) omschreven, waarbij gebruik is gemaakt van de empirische onderzoeken;
- In hoofdstuk 4 is het theoretisch kader beschreven, hierbij gebruikmakend van theorie passend bij de voorgaande resultaten van hoofdstuk 3;
- Hoofdstuk 5 bevat een analyse tussen de IST situatie en de behandelde theorie;
- Naar aanleiding van hoofdstuk 3 is in hoofdstuk 6 de gewenste situatie (SOLL) gedefinieerd waarbij tevens gebruik is gemaakt van de structuur van het voorgaande hoofdstuk;

- Hoofdstuk 7 bevat een analyse tussen de IST (hoofdstuk 3) en de SOLL situatie (hoofdstuk 6);
- In het aansluitende onderdeel wordt een conclusie gegeven met aanbevelingen aan de hand van de conclusie. Vervolgens is een implementatieplan beschreven. Aan de hand van de onderzoeksanalyses, de conclusies en aanbevelingen zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties opgesteld;
- Het rapport wordt afgesloten met een literatuuropgave en de bijlagen van het rapport.

# Hoofdstuk 1 Onderzoeksverantwoording

Om tot een succesvol onderzoeksresultaat te komen, is een uitgebreide onderzoeksverantwoording beschreven in dit hoofdstuk. Hierin staat de probleemstelling centraal, die als eerste wordt besproken. Vervolgens worden het onderzoeksdoel, de randvoorwaarden en de afbakening, de doelgroep en de methodiek besproken. Deze onderwerpen zijn een leidraad voor het daadwerkelijke onderzoek.

## § 1.1 Probleemstelling, onderzoeksvraag en subvragen

Vanuit de organisatie wordt maandelijks om extra kantoorruimte gevraagd bij het Facilitair Bedrijf. Het Facilitair Bedrijf kan hier moeilijk op inspelen, gezien de geringe ruimte waarover de organisatie beschikt. ASVZ beschikt over 400 locaties waarbij het veelal om ambulante woningen gaat. Zestien locaties van de 400 locaties beschikken over kantoorruimten.

De vraag van de facility manager is of de kantoorruimten efficiënter benut kunnen worden met een blik op de komende tien jaar. Daarbij moet gekeken worden naar de bezettingsgraad van de kantoorruimten van ASVZ. Daarnaast is het belangrijk voldoende achtergrondinformatie te genereren om de probleemstelling te beantwoorden. Dit gebeurt middels deskresearch en interne interviews.

Naar aanleiding van deze probleemstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

***“Op welke wijze kan ASVZ haar kantoorruimten efficiënter benutten met een blik op de komende tien jaar?”***

Deze onderzoeksvraag wordt opgesplitst in de volgende subvragen:

- Wat is de huidige situatie ten aanzien van de kantoorruimten van ASVZ?
- Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie ten aanzien van de kantoorruimten van ASVZ?
- Welke veranderingen worden beoogd door de afdelingen van ASVZ ten aanzien van de kantoorruimten?
- Welke scenario's zijn mogelijk met betrekking tot de verbetering van de huidige situatie?
- Op welke wijze gaan vergelijkbare organisaties om met haar kantoorbeleid?
- Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties en randvoorwaarden van het onderzoek?
- In hoeverre stuit het advies op weerstand bij de betrokken partijen?
- Op welke wijze dient het communicatieproces te verlopen tijdens de implementatie?

Deze subvragen worden in dit verslag behandeld in een willekeurige volgorde.

## § 1.2 Onderzoeksdoelstelling

Het doel van het onderzoek is een advies uitbrengen op welke wijze ASVZ haar kantoorruimten efficiënter kan benutten met een blik op de komende tien jaar. In dit advies staan scenario's van mogelijke veranderingen betreffende het onderwerp rekening houdend met de randvoorwaarden welke het Facilitair Bedrijf heeft gesteld. Daarnaast worden de consequenties van het advies en het implementatieplan beschreven.

Het is van belang de juiste informatie te genereren voor het onderzoek. Het implementatieplan moet op een zodanige manier in stappen worden uitgewerkt, zodat het bruikbaar is om via deze stappen het implementatieproces te doorlopen voor een positieve afloop.

## § 1.3 Randvoorwaarden en afbakening van het onderzoeksgebied

De facility manager heeft de volgende randvoorwaarden aan het onderzoek gesteld:

- Gezien de cultuur van de organisatie moet het advies zo min mogelijk zichtbare veranderingen met zich meebrengen;
- Het advies is gebaseerd op de komende tien jaar. Hiermee moet rekening worden gehouden omdat ASVZ groeiende is;
- Tijdens het advies wordt gekeken naar de huidige huisvestingssituatie. Indien een andere huisvesting wordt aanbevolen, dit in de regio van de doelgroep te laten huisvesten.

Voor een optimaal eindresultaat is het onderzoek afgebakend. ASVZ beschikt over zestien kantoorpanden die allen worden geïnventariseerd. Na deze inventarisatie wordt het onderzoek afgebakend naar Sliedrecht, hier bevindt zich de hoofdlocatie van ASVZ. Sliedrecht beschikt over zes kantoorlocaties met zeven verschillende ondersteunende diensten (afdelingen). Drie van de zes locaties worden onderzocht voor een optimaal en

representatief eindresultaat. Binnen deze locaties zijn vijf verschillende ondersteunende diensten (afdelingen) actief. Deze drie locaties zijn representatief, aangezien zij over diverse ondersteunende functies en werkplekken beschikken.

Aangezien het onderzoek moet worden afgebakend door de brede omvang, wordt onderzoek gedaan naar een efficiëntere benutting van de kantoorruimten en de communicatie van deze eventuele verandering. Hiervoor is gekozen omdat het Facilitair Bedrijf heeft aangegeven over een zwakke positie te beschikken betreffende communicatie. In het advies dient naar voren te komen op welke wijze de verandering plaats dient te vinden.

#### § 1.4 Onderzoeksdoelgroep

Deze scriptie is geschreven voor de afdeling Facilitair Bedrijf van ASVZ kijkend naar een efficiëntere benutting van de kantoorpanden Touwbaan 1, Touwbaan 4 en Baanhoek 188 in Sliedrecht. De ondersteunende diensten in deze panden zijn zorgondersteuning, facilitair, personeelszaken, kwaliteit en huisvesting.

Daarnaast dient deze scriptie als naslagwerk voor een organisatie met een soortgelijk kantoorprobleem.

#### § 1.5 Onderzoeksmethodiek

Om het beleidsprobleem te beantwoorden, dienen de juiste methoden worden gebruikt tijdens het onderzoek. Om de aanbevelingen te doen, zijn verschillende manieren van onderzoek noodzakelijk voor een optimaal advies. Deze verschillende vormen van onderzoek worden in de volgende subparagrafen besproken.

##### § 1.5.1 Theoretisch onderzoek

Ter ondersteuning van het beantwoorden van de probleemstelling wordt gebruik gemaakt van theoretisch onderzoek. Dit houdt in dat het onderzoek wordt gericht op kwalitatieve gegevens. Hierbij gaat het om de literatuur in de vorm van boeken, artikelen, internet, intranet en informatie vanuit het bedrijf.<sup>1</sup> Het doel van het theoretisch onderzoek is het vergroten van de (wetenschappelijke) kennis. Deze kennis wordt gekoppeld aan de probleemstelling van dit onderzoek.

##### § 1.5.2 Empirisch onderzoek

Een empirisch onderzoek is een onderzoek waarbij men door waarneming vaststelt wat zich in de werkelijkheid afspeelt.<sup>2</sup> Hierbij worden zowel de IST als de SOLL situatie van de organisatie onderzocht. Het empirisch onderzoek bestaat uit twee gedeeltes, namelijk het kwalitatief en het kwantitatief onderzoek. Beiden soorten onderzoek worden tijdens dit onderzoek gebruikt en deze staan in de volgende subparagrafen beschreven.

##### § 1.5.2.1 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is een onderzoek waarbij men overwegend gebruik maakt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren.<sup>3</sup> De meest gebruikte dataverzamelmethode zijn participerende observatie, open interviews en documenten verzamelen.

De kwalitatieve dataverzamelmethode deskresearch, observatie, interne interviews en externe interviews worden tijdens dit onderzoek gehanteerd. Deze methoden zijn hieronder per stuk behandeld. De methoden worden ten eerste toegelicht, vervolgens worden de doelstellingen, informatie over de ondervraagden en de locatie beschreven.

##### Deskresearch

Het deskresearch is de theoretische dataverzamelmethode waarbij gebruik wordt gemaakt van bestaande informatie. Daarbij worden documenten en informatie verzameld over de huidige situatie van ASVZ. Het gaat om organisatorische aspecten, informatie over kantoorinnovatie en over het implementeren van een verandering op management niveau.

|                    |                                                                                |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Doel deskresearch: | Achtergrondinformatie verkrijgen over de IST situatie van ASVZ.                |
| Ondervraagden:     | Geen.                                                                          |
| Locatie:           | Het deskresearch heeft plaatsgevonden in het Facilitair Bedrijf te Touwbaan 4. |

<sup>1</sup> Bron: Baarda en De Goede, Basisboek Methoden en Technieken

<sup>2</sup> Bron: Baarda en De Goede, Basisboek Methoden en Technieken

<sup>3</sup> Bron: Baarda en De Goede, Kwalitatief onderzoek

### Observatie

De kern van dit type onderzoek is ter plekke rondkijken (observeren) en zoveel mogelijk deelnemen (participeren) aan de activiteiten van alledag.<sup>4</sup> Tijdens het onderzoek fungeert de observatie als benuttingsgraadonderzoek. De benuttingsgraad moet worden vastgesteld om een inzicht te krijgen in kantoorruimten van ASVZ. Hierbij wordt gekeken naar het aantal vierkante meters, de ondersteunende diensten die plaatsvinden, het aantal werkplekken en het aantal medewerkers welke werkzaam zijn op deze werkplekken. Hierdoor wordt inzicht gecreëerd in het kantoorbeleid van ASVZ en het aantal medewerkers die werkzaam zijn per vierkante meter.

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doel observatie: | Gegevens verzamelen om een overzicht te krijgen van de benuttingsgraad van ASVZ. Deze gegevens houden het kantoorpand in, het aantal vierkante meters, de ondersteunende diensten per werkplek, het aantal werkplekken en het aantal medewerkers welke werkzaam zijn op één werkplek. |
| Ondervraagden:   | Alle medewerkers welke werkzaam zijn op een kantoorplek. Hiervoor is gekozen om een duidelijk beeld te vormen van het kantoorbeleid met de juiste informatie.                                                                                                                         |
| Locatie:         | Alle kantoorlocaties van ASVZ, dit zijn in totaal zestien locaties en die liggen tussen Gouda en Tilburg.                                                                                                                                                                             |

### Interne interviews

Onder interviewen wordt de handeling verstaan van het mondeling verzamelen van informatie door middel van vragen naar feiten, meningen, ervaringen en/of motieven.<sup>5</sup>

Het doel van een interview is het verzamelen van informatie uit mededelingen van ondervraagde personen, ter beantwoording van een vooraf geformuleerde probleemstelling.<sup>6</sup>

Ter ondersteuning van de observatie en het bezettingsgraadonderzoek worden interne interviews uitgevoerd. Deze interviews dienen ter ondersteuning en aanvulling van deze informatie. De vorm van de interne interviews is een onderzoeksinterview. Deze vorm houdt in dat er interviews plaatsvinden met een deskundige, dat bijdraagt aan het toetsen van een hypothese. De resultaten worden openbaar gemaakt in een artikel of een onderzoeksrapport.<sup>7</sup>

|                  |                                                                                                                                                                                            |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doel interviews: | Het verzamelen van informatie betreffende het kantoorbeleid van ASVZ.                                                                                                                      |
| Ondervraagden:   | Informatie verzamelen bij medewerkers met functies in diverse ondersteunende diensten en werkzaam op diverse onderzochte locaties. In totaal worden elf medewerkers geïnterviewd van ASVZ. |
| Locatie:         | Alle geïnterviewden zijn medewerkers welke werkzaam zijn op een locatie die is onderzocht tijdens het bezettingsgraadonderzoek.                                                            |

### Externe interviews

De externe interviews zijn een vergelijking met drie externe organisaties en wordt gezien als een deel van een benchmark. Benchmarken is een methode om een activiteit, functie of proces van een onderneming te vergelijken met de methode van andere organisaties. Het benchmarkingproces is een pro-actief en gestructureerd proces, dat moet leiden tot verandering en verbetering van de onderneming.<sup>8</sup>

De externe interviews worden uitgevoerd om te leren van andere organisaties en haar kantoorbeleid.

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doel externe interviews: | Leren hoe vergelijkbare organisaties omgaan met hun kantoorbeleid. Daarbij kijken naar een innoverende organisatie, maar ook naar een organisatie die in een vergelijkbare situatie zit als ASVZ.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Ondervraagden:           | Drie vergelijkbare organisaties worden geïnterviewd, daarbij wordt de organisatie tevens nader toegelicht. Ten eerste wordt het Albert Schweitzer Ziekenhuis te Dordrecht geïnterviewd. Deze zorginstelling is momenteel aan het verbouwen en gaat een nieuw werkplekconcept inzetten na de verbouwing. Ten tweede is het Sint Franciscus Gasthuis te Rotterdam geïnterviewd. Deze instelling zit in een vergelijkbare situatie als ASVZ, maar zet flexwerkplek pilots in om te zoeken naar een |

<sup>4</sup> Bron: Baarda en De Goede, Kwalitatief onderzoek

<sup>5</sup> Bron: Hulshof, M.: Leren interviewen

<sup>6</sup> Bron: Baarda en De Goede, Kwalitatief onderzoek

<sup>7</sup> Bron: Hulshof, M.: Leren interviewen

<sup>8</sup> Bron: Vries, J.M. van, Togh, J. van der.: Benchmarking in 9 stappen

efficiëntere manier van werkplekken. Ten derde wordt het Kennemer Gasthuis te Haarlem geïnterviewd. Zij zitten in een vergelijkbare situatie als ASVZ en zijn momenteel bezig met het onderzoeken naar een efficiëntere manier van het aanbieden van kantoorruimten.

Locatie: Drie zorginstellingen worden onderzocht, namelijk het Albert Schweitzer Ziekenhuis te Dordrecht, het Sint Franciscus Gasthuis te Rotterdam en het Kennemer Gasthuis te Haarlem.

#### § 1.5.2.2 Kwantitatief onderzoek

Bij het kwantitatieve onderzoek gaat het om de hoeveelheden, omvang en frequentie. Tijdens dit onderzoek wordt één vorm van kwantitatief onderzoek uitgevoerd, namelijk het bezettingsgraadonderzoek. De methode wordt ten eerste toegelicht, vervolgens worden de doelstellingen, informatie over de ondervraagden en de locatie beschreven.

##### Bezettingsgraadonderzoek

Het bezettingsgraadonderzoek geeft inzicht in de intensiteit van het gebruik van de werkplekken. Na het onderzoek kan worden vastgesteld hoeveel procent van de kantoorruimten daadwerkelijk nodig is en hoeveel procent van de werkplekken op een andere manier kan worden ingevuld.

ASVZ beschikt over zestien kantoorpanden met de ligging tussen Gouda en Tilburg. De hoofdlocatie is gevestigd in Sliedrecht en hier zal het bezettingsgraadonderzoek gaan plaatsvinden. Sliedrecht beschikt over zes kantoorpanden, waarvan drie panden worden onderzocht. Hiervoor is gekozen omdat het onderzoek op deze manier representatief en haalbaar is.

Het gebruik van de werkomgeving kan gesplitst worden naar bezetting, benutting en activiteiten. Tijdens het bezettingsgraadonderzoek wordt ten eerste de bezetting gemeten, twee maal per dag, twee weken lang. De betrouwbaarheid van deze manier van onderzoeken is 80%.<sup>9</sup> De drie panden beschikken over 103 werkplekken en over vijf ondersteunende diensten. De afdelingen zorgondersteuning, facilitair, personeelszaken, kwaliteit en huisvesting werken in de onderzochte panden.

Om de bezettingsgraad zo optimaal mogelijk te meten, wordt een onderscheid gemaakt in activiteiten. Deze activiteiten zijn telefoneren, computeren, overleggen, schrijven, lezen en afwezig. De activiteiten zijn onderscheiden na overleg met het Facilitair Bedrijf.

Het doel van het bezettingsgraadonderzoek is de behoefte onderzoeken van de werkplekken. Hierbij ligt de focus op de kantoorruimten en worden de werkplekken per stuk onderzocht. Secundaire ruimten zoals vergaderruimten worden hierin niet onderzocht. De medewerkers werken van 8.00 uur tot 16.30 uur. Dit zijn geen vaste werktijden, maar uit ervaring is gebleken dat dit de meest gehanteerde werktijd is. In totaliteit werkt een medewerker 8,5 uur. Daarvan wordt 1 uur afgehaald gezien de activiteiten buiten de werkplek, denkend aan (koffie)pauze, kopieerwerkzaamheden, overleg buiten de deur, roken en toiletgebruik. Daarom wordt aangenomen dat in totaal een X aantal procent niet aanwezig is op zijn of haar werkplek.

De formule hiervoor luidt:  $(100\% / 8,5 \text{ uur}) * 1 \text{ uur afwezigheid} = 11,76\%$  Dit percentage wordt afgerond naar 11,75%.

Doordat wordt aangenomen dat 11,75% van de aanwezige werknemers afwezig is door de hierboven aangegeven redenen, is 88,25% van de medewerkers aanwezig. De volgende formule is omschreven om de werkplekbehoefte aan te geven.

→ *Formule:  $((\text{aantal werkplekken} / 100) * \text{bezettingsgraad}) / 88,25) * 100 = \text{Werkplekbehoefte}$*

Alle aantallen worden naar boven afgerond, aangezien een halve werkplek niet te realiseren is.

Doel bezettingsonderzoek: De werkplekbehoefte vaststellen, waardoor wordt vastgesteld hoeveel werkplekken nodig zijn per afdeling en per kantoorpand. Hierna kan worden

---

<sup>9</sup> R. Lommerse

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | geadviseerd over een efficiëntere manier van het aanbieden van kantoorruimte.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ondervraagden: | Geen. In totaal worden drie locaties tweemaal per dag gemeten, gedurende twee weken lang. De eerste meting vindt plaats tussen 10.00 uur en 12.00 uur en de tweede meting vindt plaats tussen 14.00 uur en 16.00 uur. Hiervoor is gekozen omdat dit momenten zijn waarop medewerkers over het algemeen aanwezig horen te zijn. |
| Locatie:       | De locaties Touwbaan 1, Touwbaan 4 en Baanhoek 188 te Sliedrecht zijn onderzocht.                                                                                                                                                                                                                                              |

### § 1.6 Samenvatting

Vanuit de organisatie wordt maandelijks om extra kantoorruimte gevraagd bij het Facilitair Bedrijf. Het Facilitair Bedrijf kan hier moeilijk op inspelen, gezien de geringe ruimte waarover de organisatie beschikt. De vraag van de facility manager is of de kantoorruimten efficiënter benut kunnen worden met een blik om de komende tien jaar. Naar aanleiding van deze probleemstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: ***“Op welke wijze kan ASVZ haar kantoorruimten efficiënter benutten met een blik op de komende tien jaar?”***

Het doel van het onderzoek is een advies uitbrengen hoe ASVZ haar kantoorruimten efficiënter kan benutten met een blik op de komende tien jaar rekening houdend met de randvoorwaarden die het Facilitair Bedrijf heeft gesteld.

De facility manager heeft de volgende randvoorwaarden aan het onderzoek gesteld:

- Zo min mogelijk zichtbare veranderingen;
- Het advies is gebaseerd op de komende tien jaar;
- Er wordt rekening gehouden tijdens het advies met de bestaande huisvesting.

Deze scriptie is geschreven voor de afdeling Facilitair Bedrijf van ASVZ kijkend naar een efficiëntere benutting van de kantoorpanden Touwbaan 1, Touwbaan 4 en Baanhoek 188 te Sliedrecht.

Om het managementprobleem te beantwoorden, moeten de juiste methoden worden gebruikt tijdens het onderzoek. Ter ondersteuning van het beantwoorden van de probleemstelling is gebruik gemaakt van theoretisch onderzoek. Daarnaast vindt empirisch onderzoek plaats in de vorm van kwalitatief onderzoek (deskresearch, observatie, interne interviews en externe interviews) en kwantitatief onderzoek (bezettingsgraadonderzoek).

## Hoofdstuk 2 Organisatieomschrijving<sup>10</sup>

*Om een goed beeld te vormen van de organisatie is in dit hoofdstuk de organisatie ASVZ omschreven. Hierin wordt achterliggende informatie behandeld van de organisatie waar het facilitaire beleidsprobleem zich afspeelt. Aan bod komen hierin de missie, visie en doelstellingen, de structuur en de cultuur van de organisatie. Daarnaast wordt het Facilitair Bedrijf omschreven waar het beleidsprobleem van oorsprong is. Hierbij komen de missie, visie en doelstellingen, de structuur, de cultuur en de klanten aan bod. Ten slotte wordt het kantoorbeleid van ASVZ kort geïntroduceerd.*

### § 2.1 ASVZ

In 1969 werd op aandringen van de overheid door het bestuur van de Stichting Algemene Vakantiehuizen voor Zwakzinnigen (nu ASVZ) een instituut opgericht voor 600 mensen met een verstandelijke beperking. Reden hiervoor was een tekort aan woningen met een permanente verzorging en ondersteuning voor zowel kinderen als volwassenen met een verstandelijke beperking. Sindsdien is de organisatie gegroeid door onder andere fusies met andere organisaties. Tegenwoordig gebruikt men de term ASVZ in plaats van Stichting Algemene Vakantiehuizen voor Zwakzinnigen aangezien men niet over zwakzinnigen praat, maar over cliënten. Formeel gezien staat ASVZ hedendaags voor Algemene Stichting Voor Zorg- en dienstverlening.

ASVZ is een non profit organisatie die zorg- en dienstverlening verleent aan mensen met een verstandelijke beperking. De zorg- en dienstverlening die ASVZ aanbiedt wordt breed opgevat. De organisatie beschikt over diverse soorten van ambulante zorg- en dienstverlening, namelijk begeleiding bij zelfstandig wonen, gezinsondersteuning, pedagogische gezinsbegeleiding, logeer- vakantie- en weekendopvang en gezinshuizen. Daarnaast wordt een specialistische vorm van begeleiding en behandeling aangeboden, namelijk medische zorg, tandartszorg, fysiotherapie en diverse therapievormen. De doelgroep van de organisatie is erg breed, mensen met een verstandelijke handicap vanaf 18 maanden, tot ouderen, tot een heel gezin. De organisatie biedt de cliënten ondersteuning, thuis of in één van de woonvoorzieningen.

ASVZ heeft meer dan 4000 medewerkers en 1000 vrijwilligers in dienst die zich inzetten voor 4400 cliënten. De organisatie beschikt over meer dan 400 locaties, deze locaties zijn woonvoorzieningen voor de cliënten maar ook kantoren voor het personeel. De dienstverlening groeit mee met de vraag van de organisatie. De organisatie is groeiende, waardoor het aantal locaties meegroeit met de vraag.

ASVZ is aangesloten bij de Carante Groep, een landelijk samenwerkingsverband van zelfstandige regionaal werkende organisaties in de zorgsector. Door de krachten van deze organisaties te bundelen, kan men aan de toenemende kwaliteitseisen voldoen op het gebied van zorg- en dienstverlening. Samen worden nieuwe producten en diensten ontwikkeld.

In onderstaand figuur staan de facts and figures van ASVZ als organisatie beschreven.

|                                                |                       |
|------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Aantal cliënten</b>                         | <b>4400 cliënten</b>  |
| <b>Aantal medewerkers</b>                      | 4000 medewerkers      |
| <b>Aantal FTE in medewerkers</b>               | 2692 FTE's            |
| <b>Aantal vrijwilligers</b>                    | 1000 vrijwilligers    |
| <b>Totaal bedrijfsopbrengsten in 2009</b>      | € 177.778.921,-       |
| <b>Aantal vestigingen</b>                      | 400 vestigingen       |
| <b>Aantal kantoorvestigingen</b>               | 16 kantoorvestigingen |
| <b>Aantal verpleegdagen in 2009</b>            | 832.220 dagen         |
| <b>Aantal dagdelen dagactiviteiten in 2009</b> | 60.634 dagen          |

<sup>10</sup> Bron: [www.ASVZ.nl](http://www.ASVZ.nl) en intranet ASVZ

### § 2.1.1 Missie, visie en doelstellingen

De missie van ASVZ is het verlenen van zorg- en dienstverlening op maat van de individuele cliënt; dat wil zeggen dat de cliënt de ondersteuning krijgt welke overeenkomt met zijn wensen en behoeften. De zorg die geboden wordt aan de cliënten is sterk gevarieerd. Naast de “gewone begeleiding” zijn er veel cliënten met een bijzondere zorgvraag, wat leidt tot een gevarieerd aanbod in de zorg.

De visie van ASVZ is een kwalitatief goede zorg leveren aan mensen met een verstandelijke beperking. Om deze visie te realiseren heeft de organisatie een zorgvisie ontwikkeld. Een zorgvisie is een instrument om iets gezamenlijks te bewerkstelligen, een gedeeld aantal basisideeën hoe de zorg vorm zou moeten krijgen. De zorgvisie, zoals die op papier staat, is de neerslag van deze ideeën en fungeert als bron waaruit geput kan worden in de dagelijkse praktijk. Deze ideeën zijn geuit in de volgende doelstellingen:

- Wij willen een cliënt leren kennen om een antwoord te kunnen geven op zijn/haar vraag (relatie tussen cliënt en medewerker);
- Wij zijn actief in het creëren van omstandigheden waarin mensen kunnen aangeven wat ze willen (cliënt als individu);
- Wij willen niet voor de cliënten beslissen maar met hen. Wij bieden ruimte aan de persoonlijke geloofs-/levensovertuiging van cliënten (autonomie cliënt);
- Wij zoeken actief mee naar mogelijkheden voor cliënten om deel te nemen aan de maatschappij en het sociale leven in de eigen omgeving (betrokken bij de samenleving);
- Aandacht voor medewerkers komt ook ten goede aan cliënten (kwaliteit).

### § 2.1.2 Structuur

In bijlage 1 is het organogram van ASVZ toegevoegd, waardoor de organisatie duidelijk in beeld wordt gebracht. Binnen ASVZ staat het primair proces centraal. Door de toenemende vraag naar transparantie en informatisering door de overheid en de maatschappij zijn specialistische functies noodzakelijk. ASVZ is aangesloten bij Carante Groep waardoor maximale aandacht voor het primair proces kan worden gekoppeld aan professionele bedrijfsvoering. Door de grote omvang van Carante Groep is het mogelijk om met een beperkte investering van de deelnemende stichtingen een garantie te behouden voor noodzakelijke professionele ontwikkeling op de vier ondersteuningsgebieden: Personeel & Organisatie, Financiën & Informatisering, Huisvesting en Zorgontwikkeling & Zorgondersteuning.

Het is belangrijk om als omvangrijke organisatie open te blijven staan voor zowel vakinhoudelijke als maatschappelijke ontwikkelingen en hun betekenis voor de zorgvragen van de cliënten. Het zorgaanbod wordt continu aangepast aan de zorgvraag van (toekomstige) cliënten door intensief contact met verwijzende instanties.

De organisatiestructuur is zo plat mogelijk gehouden om snel in te spelen op de veranderende zorgvraag. Integraal management is hierdoor mogelijk, waarbij bevoegdheden en besluitvorming zo dicht mogelijk liggen bij de plek waar het werk plaatsvindt. Verantwoordelijke lijnfunctionarissen zijn: de Raad van Bestuur, sectormanagers en teamleiders.

Het verbinden van de hoofdlijnen van het beleid met de praktijk van de werkvloer is essentieel voor de organisatie van de zorg- en dienstverlening. In dat proces heeft de ondersteunende staf tevens een belangrijke taak, waarbij de rol van de ondersteunende staf continu wisselend is. De zorgvisie vormt hierbij het belangrijkste uitgangspunt.

### § 2.1.3 Cultuur

ASVZ is opgericht in 1969, sindsdien is de diversiteit van de zorgvraag veranderd en heeft de organisatie diverse fusies meegemaakt. Het gevolg van deze fusies is dat veel medewerkers welke werkzaam zijn bij ASVZ, voorheen werkzaam waren binnen een andere organisatie. Binnen de betreffende organisatie was de structuur en de cultuur van de organisatie anders, wat aanpassingen vergt van de medewerkers. Door de diversiteit aan medewerkers en diens achtergrond, heeft ASVZ geen eenduidige cultuur. Deze verschilt per afdeling. Dit is geconstateerd tijdens de interne interviews met diverse afdelingen, hierin werd aangegeven dat een duidelijke cultuur ontbreekt.

ASVZ kent flexibele werktijden welke per afdeling verschillen. Een fulltime contract is een 36 uur contract, waardoor medewerkers op vrijdagmiddag vrij nemen. Binnen de organisatie is geen duidelijke afbakening

aanwezig met betrekking tot de missie en visie. Er is een zorgvisie die duidelijk wordt gecommuniceerd richting de medewerkers, maar deze punten zijn nauwelijks bekend bij de medewerkers. Dit kwam naar voren tijdens de interne interviews met diverse afdelingen.

#### § 2.1.4 ASVZ en haar kantoorruimten

ASVZ beschikt over zestien kantoorpanden welke liggen tussen Gouda en Tilburg. In totaliteit gaat het om ongeveer 500 werkplekken. De organisatie hanteert voor deze werkplekken een norm van 8 m<sup>2</sup> tot 12 m<sup>2</sup> per werkplek. De fulltime medewerkers beschikken over het algemeen over een eigen werkplek. Daarnaast delen parttime medewerkers een werkplek indien dit mogelijk is. Vanuit het Facilitair Bedrijf kwam het signaal naar voren dat medewerkers behoefte hebben aan nieuwe werkplekken, terwijl de ervaring leert dat veel werkplekken dagelijks leegstaan. Deze informatie kwam naar voren tijdens diverse gesprekken met de facility manager.

De organisatie beschikt over een onduidelijk kantoorbeleid en de noodzakelijke gegevens zijn niet inzichtelijk. Het Facilitair Bedrijf wilt een duidelijk beleid voeren wanneer alle gegevens over de werkplekken en de bijbehorende bezettingsgraad naar voren zijn komen.

#### § 2.2 Het Facilitair Bedrijf

Het Facilitair Bedrijf is opgebouwd uit drie afdelingen, namelijk technisch onderhoud, service & logistiek en catering. Daarnaast is de stafafdeling veiligheidszaken actief onder het Facilitair Bedrijf. Veel van deze afdelingen zijn gekoppeld en werken samen. Het Facilitair Bedrijf kent 177 medewerkers (107 FTE).

##### Technisch onderhoud

Door middel van elf gebouwbeheerders worden alle gebouwen (ruim 400) onderhouden en storingen verholpen. Elke gebouwbeheerder heeft een klusmedewerker om de kleine storingen en klusjes op te lossen. Via de helpdesk van het Facilitair Bedrijf komen alle storingsmeldingen binnen waarna ze geautomatiseerd naar de betreffende gebouwbeheerder worden verzonden. De status is door dit systeem te volgen. Daarnaast kan men storingen melden via intranet, waardoor de storing direct bij de gebouwbeheerder terecht komt.

##### Service & logistiek

De interne transportdienst verzorgt de logistiek voor de gehele organisatie. De winkel verzorgt dagelijkse boodschappen voor een groot aantal woningen. De schoonmaak is in eigen beheer of wordt in sommige gevallen door derden uitgevoerd. Daarnaast verzorgt de afdeling het terreinbeheer op grote locaties. In eigen beheer zijn portiers en receptionisten op diverse locaties werkzaam. De verhuiscoördinator, inrichtingsadviseur en de secretariaten vallen tevens onder de afdeling service en logistiek.

##### Catering

De afdeling catering verzorgt de maaltijden (centraal) voor een groot aantal woningen. De afdeling controleert HACCP op woongroepen en verzorgt de restauratieve voorzieningen binnen alle kantoren en dagbestedingruimten.

##### Veiligheidszaken

De afdeling veiligheidszaken ontwikkelt, coördineert en begeleidt preventieve maatregelen in het kader van brandveiligheid. Ten behoeve van deze acties worden calamiteitenplannen opgesteld en vluchtplannen gemaakt. Daarnaast worden alle locaties jaarlijks gecontroleerd op de status van de brandveiligheidsvoorzieningen.

In onderstaand model staan de facts and figures van het Facilitair Bedrijf beschreven.

|                                         |                                         |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Aantal medewerkers</b>               | <b>177 medewerkers</b>                  |
| <b>Aantal FTE's</b>                     | <b>107 FTE's</b>                        |
| <b>Aantal afdelingen</b>                | <b>3 afdelingen en 2 stafafdelingen</b> |
| <b>Totale kosten Facilitair Bedrijf</b> | <b>Circa €2.500.000,-</b>               |

### § 2.2.1 Missie, visie en doelstellingen

Het Facilitair Bedrijf beschikt niet over een missie, visie en doelstellingen. De missie, visie en doelstellingen van ASVZ zijn niet bekend onder de medewerkers en daarom heeft het Facilitair Bedrijf gekozen om geen missie, visie en doelstellingen te formuleren. Uitgangspunt van de Facilitaire Organisatie is het ondersteunen van het primair proces, voor een beter verloop van dit proces rekening houdend met de cliënten.

### § 2.2.2 Structuur

De Facilitaire Organisatie is zoals in 2.2 beschreven in drie afdelingen gesplitst. Naast deze afdelingen zijn tevens andere stafafdelingen werkzaam, namelijk veiligheidszaken en inkoop. De inkoop wordt momenteel door één medewerker uitgevoerd in een adviserende rol.

### § 2.2.3 Cultuur

De cultuur van het Facilitair Bedrijf is aan de cultuur van ASVZ aangepast. Alles binnen het Facilitair Bedrijf is decentraal geregeld. Het Facilitair Bedrijf is opgesplitst in drie afdelingen. Deze afdelingen dienen samen te werken maar functioneren in de huidige situatie apart. In de gewenste situatie moeten de afdelingen gaan samenwerken, om zo de dienstverlening te optimaliseren.

Wanneer een medewerker van de facilitaire dienstverlening gebruik wil maken, stuurt de medewerker een e-mail naar de facilitaire medewerker welke over deze dienstverlening gaat. Wanneer dit niet het geval is, wordt de helpdesk/ het secretariaat geraadpleegd met de vraag en deze schakelt de medewerker naar de juiste persoon.

De communicatie van het Facilitair Bedrijf richting de medewerkers wordt momenteel als stroef beoordeeld, omdat hier geen aandacht aan wordt besteed. Deze informatie kwam naar voren tijdens de interne interviews en een gesprek met de facility manager.

### § 2.2.4 Klanten van het Facilitair Bedrijf

De klanten van het Facilitair Bedrijf zijn divers en daarom verschilt de vraag. De klanten van het Facilitair Bedrijf zijn cliënten, medewerkers van ASVZ en externen. Zo maken externen onder andere gebruik van de catering van ASVZ.

## § 2.3 Samenvatting

ASVZ is een non profit organisatie die zorg- en dienstverlening verleent aan mensen met een verstandelijke beperking. De organisatie heeft meer dan 4000 medewerkers en 1000 vrijwilligers in dienst die zich inzetten voor 4400 cliënten. De doelgroep van de organisatie is erg breed. ASVZ is aangesloten bij de Carante Groep, een landelijk samenwerkingsverband van zelfstandige regionaal werkende organisaties in de zorgsector. Samen worden nieuwe producten en diensten gecreëerd.

De missie van de organisatie is het verlenen van zorg- en dienstverlening op de maat van de individuele cliënt; dat wil zeggen dat de cliënt die ondersteuning krijgt die overeenkomt met zijn wensen en behoeften. De visie is een kwalitatieve goede zorg leveren aan mensen met een verstandelijke beperking.

Binnen ASVZ staat het primair proces centraal. Door de toenemende vraag naar transparantie en informatisering door de overheid en de maatschappij zijn specialistische functies noodzakelijk. De organisatie is aangesloten bij Carante Groep waardoor maximale aandacht voor het primair proces kan worden gekoppeld aan professionele bedrijfsvoering

Het Facilitair Bedrijf is opgebouwd uit drie afdelingen, namelijk technisch onderhoud, service & logistiek en catering. Daarnaast is de stafafdeling veiligheidszaken actief onder het Facilitair Bedrijf. Het Facilitair Bedrijf kent 177 medewerkers (107 FTE).

Uitgangspunt van de Facilitaire Organisatie is het ondersteunen van het primair proces, voor een beter verloop van dit proces rekening houdend met de cliënten. De klanten van het Facilitair Bedrijf zijn cliënten, medewerkers van ASVZ en externen.

## Hoofdstuk 3 De huidige situatie (IST)

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie betreffende het kantoorbeleid van ASVZ toegelicht. Ten eerste wordt de aanleiding van het schrijven van de huidige situatie besproken. Vervolgens wordt de huidige situatie beschreven aan de hand van het empirisch onderzoek. Ten slotte is de huidige situatie samengevat.

### § 3.1 Aanleiding

De huidige situatie betreffende het kantoorbeleid van ASVZ is in het verleden nooit onderzocht. Daarom beschikt de organisatie niet over literatuur waarin de inzichten van de huidige situatie staan beschreven. Om deze situatie in kaart te brengen, zijn de volgende dataverzamelmethode gebruikt:

- Deskresearch: Tijdens het deskresearch is de huidige situatie onderzocht in aanwezig literatuur van ASVZ;
- Benuttingsgraadonderzoek: De huidige situatie betreffende kantoorruimten is per locatie geïnventariseerd;
- Bezettingsgraadonderzoek: Dit onderzoek geeft aan hoeveel medewerkers aanwezig zijn op de werkplek en de activiteiten die op dat moment worden uitgevoerd;
- Interne interviews: De interne interviews zijn een aanvulling op het bezettingsgraadonderzoek. Daarnaast wordt er naar relevante informatie gevraagd;
- Externe interviews: De externe interviews onderzoeken andere vergelijkbare organisaties en haar kantoorbeleid.

Na gebruik van deze dataverzamelmethode wordt vastgesteld wat de huidige en de gewenste situatie is. De gewenste situatie staat beschreven in hoofdstuk 6.

### § 3.2 Empirisch onderzoek

Om de huidige situatie te formuleren, zijn diverse empirische onderzoeken verricht. Zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeken zijn uitgevoerd. De resultaten hiervan zijn in onderstaande paragrafen beschreven.

#### § 3.2.1 Deskresearch

Deze vorm van onderzoek vraagt om bestaande informatie omtrent de organisatie. In het volgende schema is te zien welke informatie is onderzocht tijdens het deskresearch, welke bron hiervoor gebruikt is en het doel van deze informatie.

| <b>Informatie</b>                          | <b>Bron</b>                                               | <b>Doel</b>                                              |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Organisatieomschrijving ASVZ               | Intranet, internet (www.asvz.nl) en folder ASVZ Zorgvisie | Informatie hoofdstuk 2 organisatieomschrijving           |
| Organisatieomschrijving Facilitair Bedrijf | Intranet en internet                                      | Informatie hoofdstuk 2 organisatieomschrijving           |
| Huidige situatie kantoorbeleid             | Intranet: documenten                                      | Aanvullende informatie over het huidige kantoorbeleid    |
| Communicatie van ASVZ                      | Intranet                                                  | De huidige situatie betreffende de communicatie van ASVZ |

ASVZ beschikt over onvoldoende informatie om een advies op te baseren. Vanwege het gebrek aan informatie zijn diverse empirische onderzoeken verricht om een optimaal advies te geven.

#### Conclusies huidige situatie aan de hand van het deskresearch

- Informatie voor hoofdstuk 2 verkregen na deskresearch;
- Meer informatie nodig over andere onderwerpen, omdat er onvoldoende informatie aanwezig is. Deze informatie verkrijgen door middel van empirische onderzoeken.

### § 3.2.2 Benuttingsgraadonderzoek

Uit de observatie kwam de benuttingsgraad van de kantoren naar voren. Er is tijdens de observatie onderzoek gedaan naar het kantoorpand, het aantal vierkante meters, de ondersteunende diensten per werkplek, het aantal werkplekken en het aantal medewerkers die werkzaam zijn op één werkplek.

In het volgende schema staat de huidige situatie beschreven die is verkregen naar aanleiding van de observaties. Hierin staan het kantoorpand, de plaats, het aantal werkplekken per kantoorpand en het gemiddelde aantal vierkante meters per werkplek aangeduid.

| <b>Kantoorpand</b>              | <b>Plaats</b>      | <b>Totaal aantal werkplekken</b> | <b>Gemiddelde vierkante meters per werkplek</b> |
|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------|
| Hoofdlocatie<br>Touwbaan 1      | Slidrecht          | 53 werkplekken                   | 9,66 m <sup>2</sup>                             |
| Facilitair Gebouw<br>Touwbaan 4 | Slidrecht          | 24 werkplekken                   | 10,20 m <sup>2</sup>                            |
| Parabool                        | Slidrecht          | Onbekend door<br>verbouwing      | Onbekend door<br>verbouwing                     |
| Kubus A                         | Slidrecht          | 81 werkplekken                   | 11,44 m <sup>2</sup>                            |
| Kubus B                         | Slidrecht          | 80 werkplekken                   | 15,40 m <sup>2</sup>                            |
| Baanhoek 188                    | Slidrecht          | 59 werkplekken                   | 10,17 m <sup>2</sup>                            |
| Lingebolder                     | Leerdam            | Onbekend                         | Onbekend                                        |
| Torenstraat 7                   | Gorinchem          | 6 werkplekken                    | 8,9 m <sup>2</sup>                              |
| Rhijnspoor                      | Capelle a/d IJssel | 34 werkplekken                   | 9,96 m <sup>2</sup>                             |
| Arnoudsestraat 59               | Rotterdam          | 32 werkplekken                   | 12,82 m <sup>2</sup>                            |
| Stationsplein                   | Gouda              | 27 werkplekken                   | 8,9 m <sup>2</sup>                              |
| Burg. Gretelaan 57              | Schiedam           | 8 werkplekken                    | 8,45 m <sup>2</sup>                             |
| Vincentius                      | Udenhout           | 61 werkplekken                   | 10,10 m <sup>2</sup>                            |
| Wilhelminastraat 19             | Oud-Beijerland     | 5 werkplekken                    | 8,50 m <sup>2</sup>                             |
| De Waag                         | Dordrecht          | 3 werkplekken                    | 7,22 m <sup>2</sup>                             |
| Takkebijsters                   | Breda              | 15 werkplekken                   | 7,85 m <sup>2</sup>                             |

| <b>Totaal aantal werkplekken ASVZ</b> | <b>Gemiddelde vierkante meters per werkplek</b> |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 488 werkplekken                       | 9,96 m <sup>2</sup>                             |

De kantoorpanden Parabool en Lingebolder worden buiten beschouwing gelaten, aangezien de gegevens van deze panden niet inzichtelijk zijn.

Na dit onderzoek kunnen diverse conclusies worden getrokken over de huidige situatie. ASVZ beschikt over zestien panden met kantoorvoorzieningen. Deze panden hebben de locatie tussen Gouda en Tilburg, regio Zuid Holland en Brabant. In totaliteit zijn er 488 werkplekken aanwezig met een gemiddeld aantal vierkante meters van 9,96 m<sup>2</sup>. Tijdens het bezettingsgraadonderzoek worden Touwbaan 1, Touwbaan 4 en Baanhoek 188 te Slidrecht onderzocht.

Het gemiddeld aantal vierkante meters verschilt echter per kantoorplek aanzienlijk, deze loopt uiteen van 7,22 m<sup>2</sup> in Dordrecht tot 15,40 m<sup>2</sup> in Slidrecht. Door het Facilitair Bedrijf is de 8m<sup>2</sup> norm gesteld, dit houdt in dat een werkplek minimaal 8 m<sup>2</sup> groot moet zijn. Twee van de kantoorpanden voldoen niet aan deze norm. Daarnaast heeft het Facilitair Bedrijf bepaald dat de kantoorruimten maximaal 12 m<sup>2</sup> mogen zijn, tenzij het gaat om speciale werkzaamheden te verrichten in een ruimte. In Slidrecht en in Rotterdam wordt deze norm overschreden. In Slidrecht is de afdeling ICT werkzaam, maar deze verrichten niet het soort werkzaamheden waardoor men over een grotere ruimte zou mogen beschikken. In Rotterdam is een diversiteit aan ondersteunende diensten, maar ook deze locatie mag de maximale norm niet overschrijden.

#### Conclusies huidige situatie aan de hand van het benuttingsgraadonderzoek

- ASVZ beschikt over zestien kantoorlocaties met totaal 488 werkplekken;
- Het gemiddelde aantal vierkante meters per werkplek is 9.96 m<sup>2</sup>;
- Twee locaties (De Waag te Dordrecht en Takkebijsters te Breda) voldoen niet aan de minimale norm van 8m<sup>2</sup> per werkplek;
- Twee locaties (Kubus B te Sliedrecht en Arnoudsestraat 59 te Rotterdam) overschrijden de maximale norm van 12 m<sup>2</sup> per werkplek.

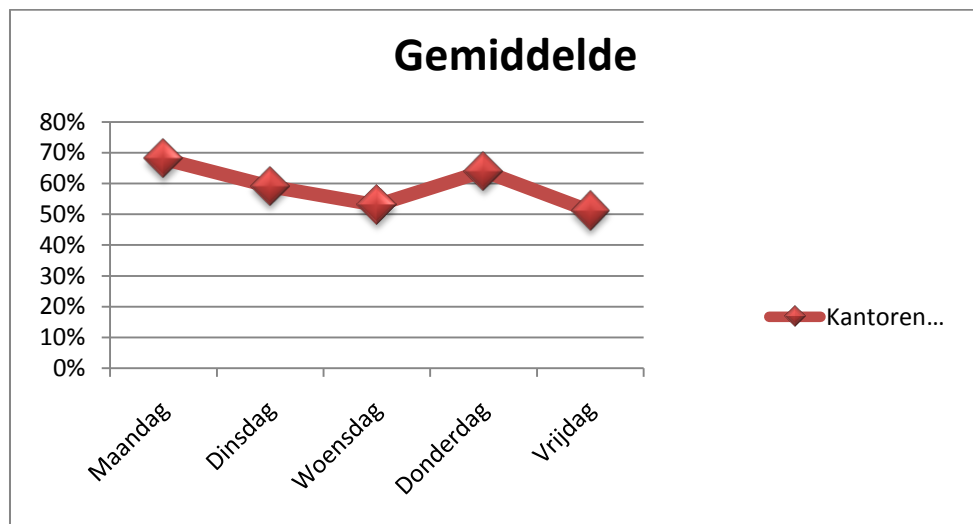
#### § 3.2.3 Bezettingsgraadonderzoek<sup>11</sup>

Het bezettingsgraadonderzoek geeft inzicht in de intensiteit van het gebruik van de werkplekken. Na dit onderzoek kan de huidige situatie omtrent de bezetting van de kantoorruimten worden geformuleerd. Hierna wordt de gewenste situatie vastgesteld.

Het onderzoek is op drie locaties uitgevoerd, hiervoor is gekozen aangezien het onderzoek hierdoor representatief is en voldoende ondersteunende activiteiten betreft. Het is representatief omdat het onderzoek met regelmaat plaatsvond op een vooraf bepaalde periode waarbij er controle werd gelopen door de observant. De metingen vonden twee keer per dag plaats over een periode van twee weken. Tussen 10.00 en 12.00 uur en tussen 14.00 en 16.00 uur werd gemeten. Hierdoor is het onderzoek 80% representatief en voldoende om het advies op te baseren.

De activiteiten telefoneren, computeren, overleggen, schrijven, lezen en afwezigheid werden gescheiden tijdens het bezettingsgraadonderzoek. De resultaten per pand en per afdeling zijn te vinden in bijlage 2.

In figuur 1 is de gemiddelde bezettingsgraad af te lezen van de kantoren van ASVZ.



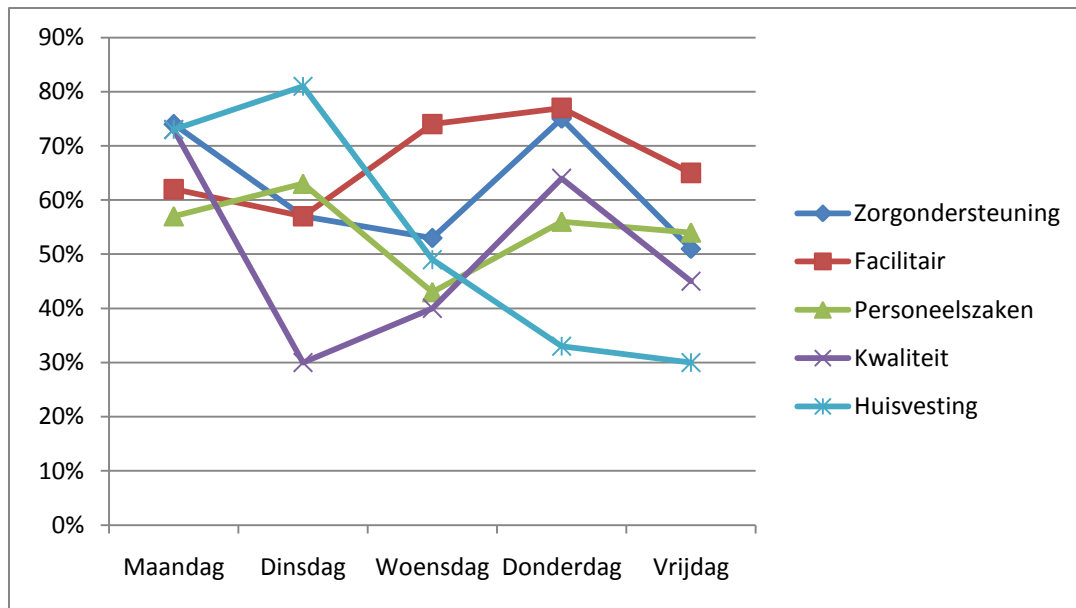
Figuur 1

Uit dit figuur worden de volgende punten afgeleid:

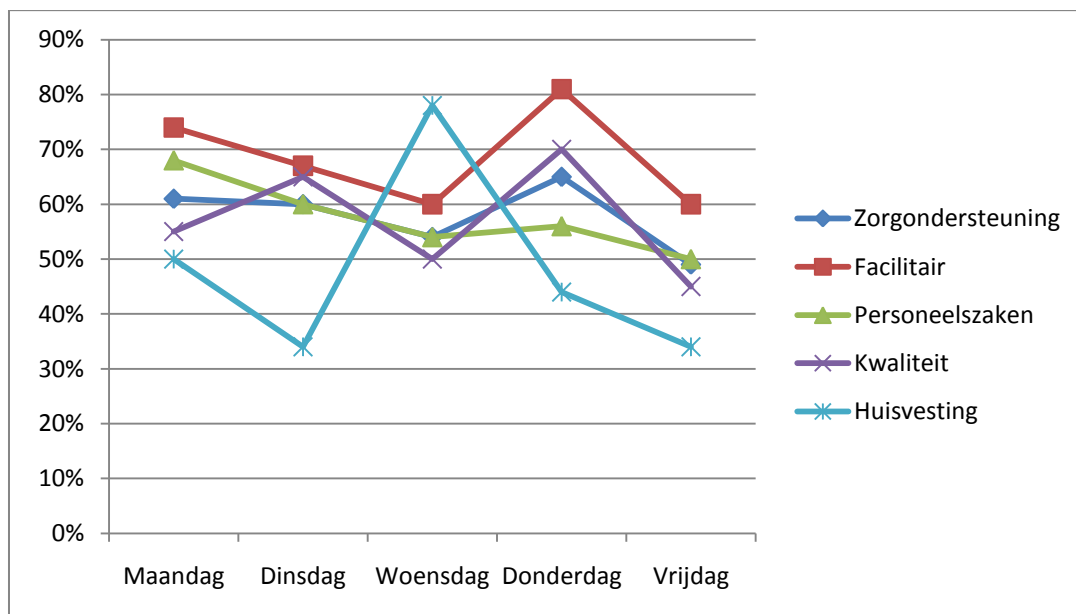
- Gemiddeld is maandag de drukst bezette dag, 70% van de werkplekken zijn bezet;
- Gemiddeld gezien zijn woensdag en vrijdag de dagen waarop werkplekken veelal onbezet zijn. Het gaat om 50% bezetting.

Figuur 1 is gevormd door de gegevens welke zijn verzameld onder vijf verschillende ondersteunende diensten gedurende meetweek 1 en meetweek 2. Deze resultaten staan in figuur 2 en figuur 3 afgebeeld.

<sup>11</sup> Bron: Zie bijlage 2



Figuur 2



Figuur 3

Om de huidige situatie nader toe te lichten, wordt er per ondersteunende dienst de situatie geconstateerd naar aanleiding van figuur 2 en figuur 3.

### Zorgondersteuning

De afdeling zorgondersteuning is gevestigd op locatie Touwbaan 1 te Sliedrecht. Deze afdeling beschikt over een breed scala van deskundigen. Zij houden zich bezig met de psychische, sociale, emotionele, lichamelijke en motorische ontwikkelingen van mensen met een verstandelijke handicap.<sup>12</sup>

Week 1 en week 2 verschillen niet veel met elkaar, waardoor wordt geconcludeerd dat de werkzaamheden die worden verricht per week gemiddeld gezien gelijk lopen. Maandag en donderdag zijn de drukst bezette dagen. Woensdag en vrijdag zijn de twee dagen waarop de bezetting laag is. De afdeling maakt veel gebruik van de computer en gemiddeld 25% van de afdeling is per dag in overleg. Het gebouw Touwbaan 1 beschikt over twee vergaderruimten.

<sup>12</sup> Bron: Intranet ASVZ

### Facilitair

De facilitaire afdeling is gevestigd op locatie Touwbaan 4 te Sliedrecht. De afdeling beschikt over 24 werkplekken. De afdeling heeft de hoogste bezettingsgraad ten opzichte van de andere vier afdelingen. De percentages van week 1 en week 2 verschillen met elkaar, dit wordt verklaard door de afspraken buiten de deur die de afdeling heeft. De afdeling is per week verschillend aanwezig op zijn of haar werkplek. Gemiddeld gezien is donderdag de drukst bezette dag en vrijdag de minst drukke dag.

De werkzaamheden van het Facilitair Bedrijf zijn veelal telefoneren, computeren en overleggen/vergaderen. De locatie beschikt niet over een vergaderkamer, de locatie beschikt wel over een restaurant welke na 13.30 uur gesloten is.

### Personeelszaken

Deze afdeling heeft Baanhoek 188 als vestiging te Sliedrecht. De afdeling is actief op alle gebieden van in-, door- en uitstroom van personeel.

De afdeling heeft relatief gezien een constante lijn van de bezettingsgraad. De gemiddelde bezettingsgraad van de twee weken is 56,1%. Maandag, dinsdag en donderdag is de hoogste bezettingsgraad en op woensdag en vrijdag staan de werkplekken het meest onbezet. Medewerkers maken veel gebruik van de computer en van een overlegstructuur. Baanhoek 188 beschikt over drie vergaderkamers en twee spreekkamers.

### Kwaliteit

Baanhoek 188 is de vestiging van deze afdeling. De afdeling kwaliteit bewaakt en verbetert de kwaliteit van de zorg, dit door bijvoorbeeld de kwaliteitsnormen van HKZ na te streven.

De bezettingsgraadlijn verschilt aanzienlijk per week, dit aangezien de afdeling vaak afspraken heeft met andere vestigingen van ASVZ. De gemiddelde bezettingsgraad van de afdeling kwaliteit is 53,7%. Er is geen hoogte of dieptepunt uit te drukken, aangezien deze per dag verschilt. Wanneer de medewerkers aanwezig zijn, wordt er gebruik gemaakt van de computer.

### Huisvesting

De afdeling huisvesting is gevestigd op locatie Baanhoek 188 te Sliedrecht. De afdeling is verantwoordelijk voor de projecten van nieuwbouw, grote renovaties, aanpassen van nieuwe woningen, verdunning van een locatie en herhuisvesting.

De bezettingsgraadlijn van de afdeling huisvesting valt het meest op, omdat deze per dag heel verschillend is. De afdeling beschikt niet over een dag waarbij de hoogste bezettingsgraad aanwezig is, maar op vrijdag is de werkplek gemiddeld voor 68% leeg. De afdeling huisvesting heeft diverse projecten lopen waarbij afspraken in veel gevallen buiten de deur plaatsvinden. De voornaamste activiteiten zijn computeren en overleggen.

### Conclusies huidige situatie aan de hand van het bezettingsgraadonderzoek

- Gemiddeld gezien is maandag de hoogst bezette dag, 70% van de werkplekken zijn bezet;
- Gemiddeld gezien zijn woensdag en vrijdag de dagen waarop de werkplekken het meest onbezet zijn. Het gaat hierbij om 50% bezetting.
- Afdeling zorgondersteuning: drukste dagen zijn maandag en donderdag en de minst drukke dagen zijn woensdag en vrijdag. De activiteiten computeren en overleggen worden vaak geraadpleegd door deze afdeling;
- Facilitaire afdeling: drukste dag is donderdag en minst drukke dag is vrijdag. De afdeling scoort het hoogst qua bezettingsgraad. Er wordt vaak getelefoneerd, gecomputerd en overlegd op de afdeling;
- Afdeling personeelszaken: constante lijn van bezettingsgraad. Maandag, dinsdag en donderdag zijn de drukste dagen en woensdag en vrijdag de minst drukke dagen. Binnen deze afdeling wordt er veel overlegd en gecomputerd;
- Afdeling kwaliteit: de bezettingsgraad verschilt per week. De gemiddelde bezettingsgraad is 53,7% en de medewerkers werken vaak op de computer;
- Afdeling huisvesting: meest opvallende lijn door de diverse aanwezigheid per dag. Vrijdag is de minst drukke bezette dag van de week. De activiteiten die veelvuldig plaatsvinden zijn computeren en overleggen.

### § 3.2.4 Interne interviews<sup>13</sup>

De interne interviews dienen ter ondersteuning en aanvulling voor het bezettingsgraadonderzoek. Daarnaast wordt er naar relevante informatie gevraagd voor het onderzoek. In totaal zijn elf medewerkers van ASVZ geïnterviewd. Deze geïnterviewden hebben allen informatie welke bijdrage leveren aan een optimaal advies betreffende een efficiëntere manier van kantoorwerkplekken voor ASVZ.

Na een grondig vooronderzoek met meneer Vlegard (Afdelingshoofd Service & Logistiek) zijn de geïnterviewden bepaald om een breed beeld te vormen over het kantoorbeleid. Vervolgens zijn de medewerkers benaderd en allen hebben toegestemd om een interview te geven. Deze gegevens worden naast aanvullende informatie tevens gebruikt voor de externe interviews in de volgende paragraaf.

De interviews zijn in bijlage 3 t/m 13 beschreven. De belangrijkste punten van de interviews worden hieronder beschreven:

- Alle medewerkers beschikken over een eigen werkplek. Op sommige afdelingen delen parttime medewerkers een werkplek. Flexwerkplekken zijn in alle onderzochte gebouwen aanwezig en zijn bedoeld voor stagiaires en externen;
- Afdelingen richten zelf de kantoorruimte in. Door de afdelingen wordt bepaald hoeveel werkplekken een kantoorruimte krijgt en hoe deze wordt ingevuld. Per afdeling is de verantwoordelijke voor deze taak verschillend. Een vorm die in veel gevallen gebruikt wordt, is dat het secretariaat zorgt voor de invulling van de kantoorruimten;
- De bezettingsgraad wordt door alle geïnterviewden hoger ingeschat dan de werkelijke waardes aangezien er altijd vraag is naar nieuwe ruimten;
- Op alle drie de locaties bestaat een tekort aan vergaderruimte. Medewerkers maken vaak gebruik van deze ruimten;
- Medewerkers willen graag in de huidige situatie blijven werken, maar erkennen de leegstand van de werkplekken. Ze staan over het algemeen niet open voor zichtbare veranderingen. Wanneer een verandering plaatsvindt, moet dit goed en duidelijk worden gecommuniceerd;
- De communicatie vanuit het Facilitair Bedrijf dient verbeterd te worden. Hier wordt in de huidige situatie nog geen aandacht aan besteed;
- De medewerkers moeten zelf het meubilair inkopen wat ten koste gaat van de primaire werkzaamheden (sprake van een decentrale inkoop). Daarnaast beschikken de medewerkers niet over de juiste inkoopvaardigheden waardoor schaalvoordeel verloren gaat. ASVZ hanteert geen meubilairstandaard.

#### Conclusies huidige situatie aan de hand van de interne interviews

- Medewerkers beschikken over een eigen (gedeelde) werkplek;
- De afdelingen richten zelf de kantoorruimte in;
- De bezettingsgraad wordt door alle geïnterviewden hoger geschat;
- Er is een tekort aan spreek- en vergaderkamers;
- Medewerkers staan over het algemeen niet open voor verandering, een verandering moet goed worden gecommuniceerd naar de medewerkers;
- De communicatie van het Facilitair Bedrijf verloopt matig;
- De inkoop van meubilair verloopt decentraal.

### § 3.2.5 Externe interviews<sup>14</sup>

De externe interviews worden gebruikt om ondernemingen onderling te vergelijken. Hierbij wordt de onderneming niet alleen vergeleken met de concurrentie, maar ook met de behoefte van de afnemers. Hierdoor wordt het mogelijk vast te stellen wat de kerncompetenties van de onderneming zijn, welke kritieke succesfactoren de onderneming heeft en waar de onderneming achterloopt ten opzichte van de concurrentie en niet voldoet aan de afnemersbehoefte.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Bron: Interviews bijlagen 3 t/m 13

<sup>14</sup> Bron: Benchmark interviews bijlagen 14 t/m 16

<sup>15</sup> Bron: Mulders, M.: 75 managementmodellen

Voor de externe interviews zijn drie vergelijkbare zorginstellingen onderzocht. Ten eerste is het Albert Schweitzer Ziekenhuis te Dordrecht onderzocht. Ten tweede het Sint Franciscus Gasthuis te Rotterdam en ten derde het Kennemer Gasthuis te Haarlem.

#### Albert Schweitzer Ziekenhuis

- Kantoorinnovatie: de nieuwe locatie beschikt over kantoortuinen ter bevordering van de interne communicatie. Per afdeling is de optimale vorm van werkplekken onderzocht en beschreven;
- Het Facilitair Bedrijf hanteert een standaard aan meubilair bij één leverancier. Er is sprake van gedwongen winkelnering en een centrale inkoop. De medewerkers vullen zelf de werkplekken in, maar worden ondersteund door het Facilitair Bedrijf;
- Het Facilitair Bedrijf communiceert tijdens veranderingen met de afdelingshoofden, via intranet of via de krant. Daarnaast is een communicatieafdeling werkzaam binnen ASZ.

#### Sint Franciscus Gasthuis

- Het SFG maakt gebruik van diverse vormen van werkplekken, verschillend per afdeling en werkzaamheid. De minimale norm van vierkante meters is vastgesteld. De afdeling Bouw & Inrichting verzorgt alle aanvragen betreffende werkplekken;
- De huisstijl is samengesteld met één leverancier en er is sprake van gedwongen winkelnering om deze huisstijl te handhaven;
- De afdeling Bouw & Inrichting verzorgt meubilairaanvragen en doet een indelingsvoorstel, vervolgens bepaalt de afdeling zelf of ze dit voorstel handhaven;
- Communicatie vindt plaats door middel van intranet en de afdelingsmanagers;
- Na een bezettingsgraadonderzoek is gebleken dat de gemiddelde bezetting van SFG tussen de 70 en 80% ligt.

#### Kennemer Gasthuis

- Iedere medewerker heeft een gebonden werkplek, de vorm van werkplek is afhankelijk van het gebouw en de beschikbare vierkante meters. Alle werkplekken voldoen aan de minimale norm van het aantal vierkante meters. De organisatie beschikt niet over een kantoorbeleid, hier zijn klachten over;
- De afdeling onderhoud & meubilair krijgt de meubilairvragen binnen en de afdeling inkoop verzorgt de inkoop van het meubilair;
- Er is een directe communicatieverbinding van het Facilitair Bedrijf naar de gebruikers aangevuld door de communicatieafdeling;
- Het KG hanteert een clean desk policy, zodat medewerkers van een lege werkplek gebruik kunnen maken.

Aan de hand van internetbronnen is onderzoek gedaan naar de organisatie en aansluitend heeft met alle ziekenhuizen een interview plaatsgevonden. Vervolgens is het benchmarkmodel ingevuld voor een optimaal vergelijk van ASVZ met de andere organisaties.

Het benchmarkmodel bevat drie partijen, namelijk de eigen onderneming (ASVZ), de afnemers (medewerkers ASVZ) en de concurrent (ASZ, SFG en KG). De score van de eigen onderneming en de afnemers is bepaald aan de hand van de interne interviews. De score van de concurrent is gebleken aan de hand van de informatie en het interview dat is gevoerd met de externe partij. In figuur 4 is het benchmarkmodel afgebeeld.

Uit het benchmarkmodel zijn diverse gegevens af te lezen. De positie van het kantoorbeleid van ASVZ is erg laag, de afnemersbehoefte ligt op een goed kantoorbeleid. Het ASZ en het SFG voldoen aan de afnemersbehoefte en het KG heeft dezelfde positie als ASVZ. Het KG heeft net zoals ASVZ geen kantoorbeleid.

Het werkplekconcept van ASVZ scoort goed en loopt gelijk met de afnemersbehoefte en de vergeleken bedrijven. Het KG scoort een punt lager hierin, omdat de organisatie nog niet bewust bezig is met de efficiëntste manier van werkplekken.

Alle medewerkers van ASVZ moeten zelf het meubilair inkopen, waardoor er onder andere geen sprake is van een standaard. De positie van de organisatie is laag, terwijl de afnemers behoefte een punt hoger ligt en de andere zorginstellingen zelfs minimaal een punt boven de afnemersbehoefte scoren.

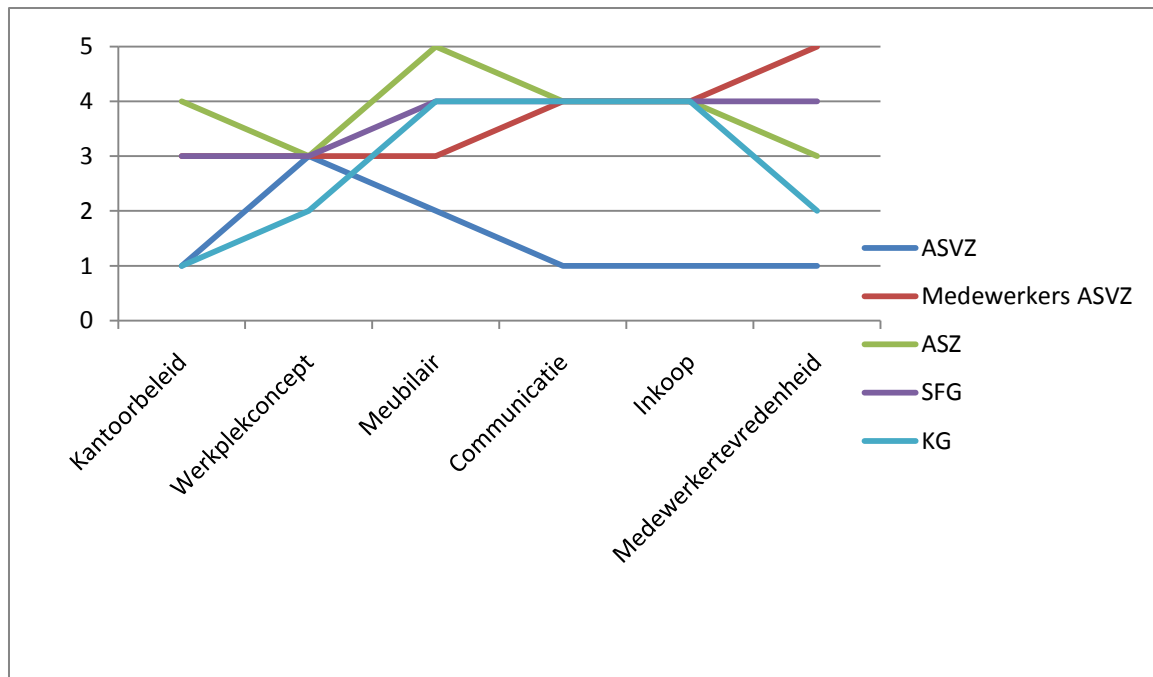


Fig4

Legenda: 5= erg hoog, 4= hoog, 3= goed, 2= laag, 1= erg laag

De communicatiepositie van ASVZ ligt erg laag, terwijl de afnemersbehoefte en de onderzochte organisaties een sterke positie hebben. Dit is opmerkelijk, aangezien de drie organisaties allen een ander kantoorbeleid voeren en de communicatie binnen alle drie de organisaties sterk wordt beoordeeld.

De inkoop van ASVZ is decentraal, terwijl de onderzochte instellingen een centraal beleid voeren. De centrale inkoop van de externe organisaties scoort hoger dan de decentrale inkoop van ASVZ.

#### Conclusies huidige situatie aan de hand van de externe interviews

##### Leerpunten van externe organisaties:

- Kantoorinnovatie: een optimale manier van werkplekken per afdeling trachten en een minimale norm van vierkante meters per werkplek vaststellen;
- Een centrale inkoop met gedwongen winkelnering hanteren, waarbij de organisatie gebruik maakt van één meubilair standaard;
- Communicatie laten verlopen via afdelingshoofden, intranet en eventueel een facilitaire krant;
- Een medewerker/afdeling die verantwoordelijk is voor het ruimtebeheer van de organisatie vaststellen;
- De mogelijkheid voor het hanteren van een clean desk policy waardoor werkplekken gebruikt kunnen worden door medewerkers wanneer deze onbezet zijn.

##### Leerpunten na het benchmarkmodel:

- Kantoorbeleid: Erg lage positie;
- Werkplekconcept: Voldoet aan de afnemersbehoefte;
- Meubilair: Lage positie;
- Communicatie: Erg lage positie;
- Inkoop: Erg lage positie;
- Medewerkertevredenheid: Erg lage positie.

Ten slotte scoort de medewerkertevredenheid laag bij ASVZ, uit het schema is te lezen dat deze tevredenheid samenhangt met het kantoorbeleid van de organisatie. De afnemers, namelijk de medewerkers van ASVZ, hebben behoefte aan een erg hoge medewerkerstevredenheid. Op dit moment is de medewerkerstevredenheid laag, dit kwam naar voren tijdens interne interviews en gesprekken met alle afdelingen. Het verschil tussen deze twee waarden is dat de medewerkers behoefte hebben aan een hoge tevredenheid zodat zij goed kunnen functioneren binnen de organisatie. ASVZ scoort laag, omdat een duidelijk beleid ontbreekt. De onderzochte organisaties beschikken wel over een beleid, waardoor men hoger scoort.

### *§ 3.3 Samenvatting*

Aan de hand van diverse empirische onderzoeken is de huidige situatie geformuleerd.

Door middel van deskresearch is de organisatie onderzocht en informatie verkregen. Dankzij deze informatie is hoofdstuk 2 de organisatieomschrijving beschreven.

Hierna heeft een benuttingsgraadonderzoek plaatsgevonden waarbij gegevens van de kantoorpanden naar voren kwamen. ASVZ beschikt over zestien kantoorpanden met totaal 488 werkplekken met een gemiddelde van 9.96 m<sup>2</sup> per plek. Twee kantoorlocaties voldoen niet aan de minimale vierkante meter norm en twee locaties overschrijden de vierkante meter norm.

Vervolgens is een bezettingsgraadonderzoek uitgevoerd op drie locaties te Sliedrecht. Hieruit kwam naar voren dat organisatiebreed maandag de drukst bezette dag is en woensdag en vrijdag de minst druk bezette dag. De activiteiten computeren en overleggen worden vaak uitgevoerd door de medewerkers. Er is een tekort aan vergaderkamers.

Om het bezettingsgraadonderzoek te ondersteunen, hebben interne interviews plaatsgevonden met verschillende betrokken afdelingen. Hieruit kwam naar voren dat de medewerkers beschikken over een eigen (gedeelde) werkplek. De afdelingen richten ieder voor zich deze werkplek in. De bezettingsgraad van de werkplekken werden door alle medewerkers hoger ingeschat, gezien het tekort aan ruimte. De communicatie van het Facilitair Bedrijf verloopt matig richting de medewerkers en de medewerkers staan om deze reden over het algemeen niet open voor veranderingen. De inkoop van het meubilair verloopt decentraal.

Ten slotte hebben externe interviews plaatsgevonden met drie vergelijkbare organisaties, namelijk het Albert Schweitzer Ziekenhuis te Dordrecht, het Sint Franciscus Gasthuis te Rotterdam en het Kennemer Gasthuis te Haarlem. Uit het benchmarkmodel is af te lezen dat het kantoorbeleid, de communicatie, de inkoop en de medewerkertevredenheid een erg lage positie hebben binnen de organisatie. Het meubilair heeft een lage positie en het werkplekconcept voldoet aan de afnemersbehoefte.

## Hoofdstuk 4 Theoretisch overzicht

*In dit hoofdstuk is de theoretische kennis verwerkt welke gebruikt wordt voor de onderzoeksanalyse en uitgangspunten vormt voor de aanbevelingen. De theoretische kennis heeft betrekking op de subvragen welke in hoofdstuk 1 'de onderzoeksverantwoording' zijn behandeld. Allereerst wordt het fenomeen kantoorinnovatie toegelicht, vervolgens de mogelijke scenario's voor een efficiëntere kantoorruimte. Tijdens het onderzoek kwam de wens naar voren om de huidige communicatie en de cultuur van de organisatie te analyseren. Deze punten worden in de twee volgende paragrafen besproken. Hierna is het veranderingstraject beschreven en de voor- en nadelen van centralisatie. Ten slotte wordt een samenvatting van de subparagrafen gegeven.*

### § 4.1 Kantoorinnovatie<sup>16</sup>

Kantoorinnovatie wordt gedefinieerd door Mooij als: "Een veranderingsproces, gericht op het tot stand brengen van een situatie waarin door de organisatie en haar medewerkers efficiënt, effectief, flexibel en creatief gewerkt wordt in een duurzaam ingerichte werkomgeving".<sup>17</sup> Daar tegenover definieert van der Voordt kantoorinnovatie als: "Het afstemmen van ICT, huisvesting en andere faciliteiten op de nieuwe wijze van werken voor het optimaal functioneren van een organisatie".<sup>18</sup>

In eigen woorden is kantoorinnovatie een veranderingsproces van de organisatie waarbij de organisatie en haar medewerkers efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in de nieuwe werkwijze kijkend naar de ICT, huisvesting en andere faciliteiten van de organisatie. Daarbij is kantoorinnovatie niet het doel voor de organisatie, maar een middel om een doel te bereiken.

Kantoorinnovatie is ontwikkeld dankzij de nieuwe vormen van informeren en communiceren. Door vernieuwde ICT concepten zijn flexibelere werkplekvormen realiseerbaar. Een organisatie beschikt tegenwoordig niet standaard over vaste werkplekvormen, gezien de werkzaamheden die door flexibele werkplekken efficiënter verlopen. Er is van innovatie sprake bij een succesvol gerealiseerd idee.<sup>19</sup> Kantoorinnovatie is dus pas behaald, wanneer de verandering haalbaar is en past binnen de organisatie.

Een organisatie heeft diverse aanleidingen om kantoorinnovatie in gang te zetten. De zes meest voorkomende aanleidingen zijn hieronder beschreven.

#### Ruimtegebrek

Er is sprake van een tekort aan werkplekken en de organisatie groeit uit haar gebouw. Dagelijks is te zien dat werkplekken leegstaan, de vraag naar kantoorruimten is echter stijgende.

#### Kosten

Wanneer elke medewerker over een eigen werkplek beschikt, zijn de kosten per medewerker hoog aangezien het gaat om zowel fulltime als parttime medewerkers. Organisaties kiezen voor kantoorinnovatie om zo min mogelijk vierkante meters te benutten en te rekenen per FTE in plaats van per medewerker.

#### Nadelen woon-werkverkeer

Veel medewerkers zijn tijd kwijt aan het reizen naar hun werk, terwijl deze tijd bespaard kan worden door andere manieren van werken (bijvoorbeeld thuiswerken).

#### Vanuit het werken

Veranderingen in de marktverhoudingen, de ontwikkeling van de technologie en maatschappelijke veranderingen vragen continu om aanpassing van organisaties. Zij dienen de mogelijkheid te hebben flexibel te reageren.<sup>20</sup>

#### Vanuit de medewerker

De situatie van de medewerker verandert, medewerkers vinden privé belangrijker dan de werksituatie. Om de medewerkers optimaal te laten functioneren, moet worden voldaan aan de vraag van de medewerkers.

<sup>16</sup> Bron: Mooij, M.: Kantoorinnovatie, efficiënt, effectief flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving

<sup>17</sup> Bron: Mooij, M.: Kantoorinnovatie, efficiënt, effectief flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving

<sup>18</sup> Bron: Voordt, D.J.M. van der.: Kosten en baten van werkplekinnovatie

<sup>19</sup> Bron: Thiel, P. van.: Innovatie & succes

<sup>20</sup> Bron: Mooij, M.: Kantoorinnovatie, efficiënt, effectief flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving

### Duurzaamheid

Een organisatie wil het milieu zo min mogelijk belasten en kiest in plaats van een verbouwing of verhuizing voor kantoorinnovatie.

Deze zes aanleidingen zijn het gevolg van de maatschappelijke, technologische en economische ontwikkelingen. Daarin zijn vijf trends te onderscheiden die een invloed hebben op kantoorinnovatie. Deze vijf trends zijn:

- Een toenemende dynamiek: de concurrentie neemt toe, producten en diensten hebben een kortere levensduur en de time-to-market is kritischer geworden (belangrijk door de korte levensduur);
- Technologische vernieuwing: de technologie wordt steeds geavanceerder, waardoor nieuwe werkplekconcepten mogelijk zijn. Zo is telewerken een technologische vernieuwing;
- Het denken in toegevoegde waarde: Organisaties zijn deel van een netwerk, waarbij de organisatie een binding aangaat met het netwerk op basis van de uitwisseling van toegevoegde waarde;
- Balans werk en privé: de nadruk ligt steeds meer op de privé situatie in plaats van de werk situatie;
- Meer duurzaamheid: de laatste twintig jaar is het milieubewustzijn binnen de organisaties aanzienlijk gegroeid.

In het volgende schema worden de traditionele kantoren waar ASVZ gebruik van maakt, vergeleken met de nieuwe manier van werken.

|                                                 | <b>Traditionele kantoren</b>                                                                                                                                                 | <b>Nieuwe manier van werken</b>                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Werkpatroon</i></b>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>- Routinematige processen</li><li>- Individuele taken</li><li>- Geïsoleerd werk</li></ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>- Creatief kenniswerk</li><li>- Groepen, teams, projecten</li><li>- Interactief</li></ul>                                                                                                 |
| <b><i>Locatie en bezetting</i></b>              | Centrale kantoren waarin medewerkers zijn of haar eigen werkplek hebben waar van 9.00 uur tot 17.00 uur wordt gewerkt. De bezettingsgraad is gemiddeld 40% tot maximaal 50%. | Gedeconcentreerde werklocaties welke met elkaar verbonden zijn via communicatienetwerken waarin autonome individuen werken in projectteams. Werkplekken zijn beschikbaar op behoefte. De bezettingsgraad ligt ver boven de 70%. |
| <b><i>Kantoorinrichting</i></b>                 | Oppervlakte en meubilair zijn status gerelateerd. Individuele ruimten domineren interactieve groepsruimten.                                                                  | Verschillende gedeelde groepsruimten zijn afgewisseld met individuele taakgeoriënteerde ruimten. Oppervlakte, opstelling en meubilair zijn een afgeleide van organisatiekenmerken en werkprocessen.                             |
| <b><i>Gebruik van informatietechnologie</i></b> | Technologie wordt gebruikt voor routinematige data-processing met behulp van mainframes.                                                                                     | Mobiele IT-voorzieningen die voor een diversiteit aan toepassingen worden gebruikt. Technologie wordt gebruikt om creatief kenniswerk te ondersteunen. Fileservers bedienen een groot aantal IT-tools.                          |

21

In de probleemstelling staat de vraag op welke wijze kantoren efficiënter benut kunnen worden. Volgens Maas en Pleunis kan efficiency bij het ontwerpen van kantoren worden gerealiseerd door:

- De gebouwoppervlakte te optimaliseren, hiermee wordt een zo klein mogelijke ruimte bedoeld;
- De spaceplanning optimaliseren, bijvoorbeeld slecht ontworpen meubilair wordt vervangen;
- Kosten van interne verhuizingen verminderen, gemiddeld 50% van de administratieve medewerkers verhuist per jaar en dit bedrag kan oplopen tot 2000 euro per verhuisde werkplek;
- Ruimtegebrek intensiveren, de bezettingsgraad van organisaties is vaak lager dan wordt geschat door de organisatie;
- Energie besparen, door efficiënt te ontwerpen zijn besparingen mogelijk van 40% op energiekosten.

<sup>21</sup> Bron: Maas, G.W.A.: Facility Management

## § 4.2 Mogelijke scenario's voor efficiëntere kantoorruimten

Diverse invalshoeken zijn mogelijk om een passend scenario te verbaliseren, namelijk vanuit het werkplekconcept, de functie van het kantoor en kijkend naar de werkplek. Per invalshoek worden in de volgende subparagrafen de mogelijke scenario's beschreven. Het doel van de scenario-omschrijving is een beeld te scheppen waar een organisatie voor kan kiezen tijdens kantoorinnovatie. Daarnaast worden de aandachtspunten van deze scenario's behandeld. In het volgende hoofdstuk worden deze scenario's met de huidige situatie van ASVZ vergeleken.

### § 4.2.1 Het werkplekconcept

Binnen een kantoorpand zijn verschillende typen werkplekken mogelijk. Per werkplek wordt gekeken wat de optimale situatie is en wat mogelijk is binnen het gebouw. De werkplekconcepten zijn:

- Een cellenkantoor;
- Groepenkantoor/kantoortuin;
- Teamkantoor;
- CoConkantoor;
- Specifieke plekkenkantoor;
- Virtueel kantoor.

De typen werkplekconcepten zijn uitgebreid beschreven in bijlage 17.

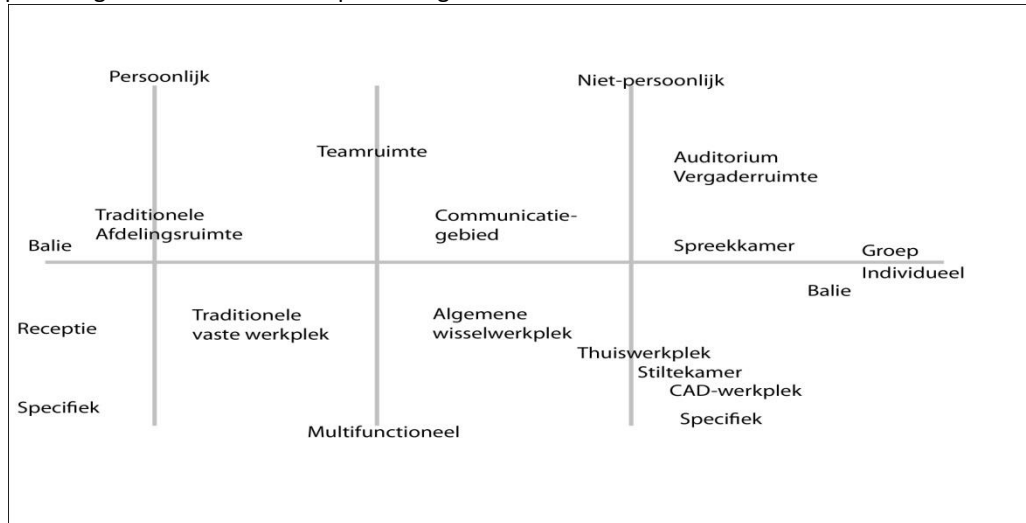
### § 4.2.2 Functie van een kantoorruimte

Een kantoorruimte heeft diverse functies voor de organisatie. De verschillende functies zijn hieronder beschreven, een kantoor levert aan iedere functie een prestatie.

| Kantoorfunctie    | Uitleg                                                                                                         |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Productiemiddel   | De kantoorruimte ondersteunt de werkzaamheden van de medewerker                                                |
| Ontmoetingsplaats | Men ontmoet elkaar op deze plek, communiceert, overlegt en komt in aanraking met de cultuur van de organisatie |
| Imagodrager       | De uitstraling van de kantoren versterken het imago van de organisatie                                         |
| Leefomgeving      | Voor de medewerkers is het kantoor niet alleen een werkomgeving, maar ook een leefomgeving                     |
| Inspiratiebron    | De kantoorruimte levert een inspirerende bijdrage aan de creativiteit van de medewerker                        |
| Groepsmonument    | Medewerkers voelen zich verbonden met het hoofdkantoor en zien het als referentiepunt                          |
| Belegging         | Het gaat om het rendement uit de investering                                                                   |

### § 4.2.3 Kijkend naar de werkplek

In figuur 5 is de werkplek kubus van Mooij afgebeeld. Dit figuur wordt behandeld omdat deze naast persoonsgebonden tevens niet-persoonsgebonden ruimten hanteert.



Figuur 5

Het doel van dit model is het indelen van werkplekconcepten. De indeling maakt onderscheid in de volgende assen:

- Persoonlijk/ niet-persoonlijk;
- Individueel/ groep;
- Multifunctioneel/ specifiek.

Om het model nader toe te lichten: de as persoonlijk/ niet-persoonlijk maakt onderscheid in het gebruik van een werkplek door een of meerdere personen achter elkaar in een bepaalde tijd. De as individueel/ groep maakt onderscheid in het gebruik van een werkplek door één of meerdere personen. Specifiek/ multifunctioneel geeft aan of er één of meerdere functies worden uitgeoefend op de werkplek.

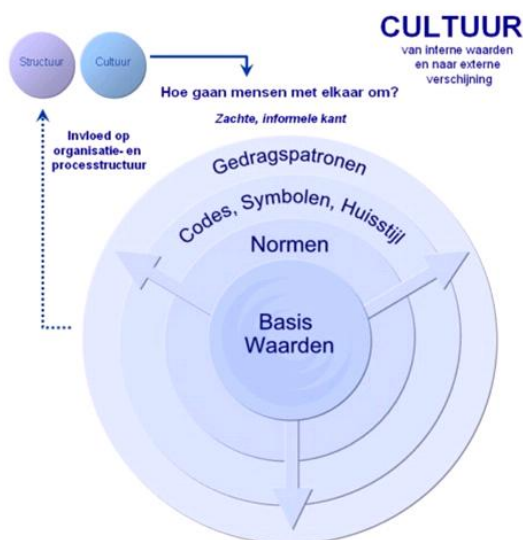
In hoofdstuk 5 wordt onderzocht op welke wijze de beschreven scenario's bijdragen aan de aanbevelingen voor de probleemstelling.

### § 4.3 Cultuur van de organisatie

De definitie van cultuur luidt: "De gemeenschappelijke waarden en normen van een organisatie en het daaruit voortvloeiende gedrag". De bedrijfscultuur beïnvloedt de prestaties en daarmee de resultaten van de onderneming.<sup>22</sup> Met de bedrijfscultuur wordt bedoeld dat men streeft naar een eenheidscultuur van de organisatie met daarbij gedeelde normen en waarden. Cultuur heeft de volgende kenmerken:

- Cultuur wordt door mensen gedeeld;
- Cultuur wordt gedragen door mensen;
- Cultuur is aangeleerd;
- Cultuur is niet onmiddellijk zichtbaar en beïnvloedbaar;
- Cultuur heeft een dynamisch karakter en is voortdurend onderhevig aan veranderingen en in ontwikkeling.

De bedrijfscultuur wordt zichtbaar in codes & voorschriften, personen, verhalen en symbolen van de organisatie. In het UI-model van Sanders & Neuijen wordt de ui als metafoor gebruikt welke in verschillende lagen is af te pellen. Dit model staat afgebeeld in figuur 6.



Figuur 6

In het UI-model is af te lezen dat de kern van cultuur de basiswaarden zijn. Deze uit zich in normen en de normen zijn gevormd in codes, symbolen en een huisstijl. Deze zijn terug te vinden in gedrag patronen van medewerkers. Tevens is te zien dat cultuur samenhangt met de structuur van de organisatie. Naast de structuur van de organisatie (hoe) en de cultuur (gedrag en attitude) is de strategie van belang (wat & waarom). De ontwikkeling van een nieuw kantoorconcept kan niet los worden gezien van de samenhang tussen

<sup>22</sup> Bron: [www.123management.nl](http://www.123management.nl)

de strategie, de structuur en de cultuur van de organisatie. Reden hiervoor is dat het kantoorconcept dient te worden aangepast aan deze drie onderwerpen.

De organisatie dient zorg te dragen voor een optimale structuur en daarom zijn de eisen van de structuur van een organisatie:

- Faciliteert aan de uitvoering van de strategie;
- Biedt een referentiekader voor het definiëren van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- Geeft de afloop aan de horizontale en verticale communicatielijnen;
- Laat zien wie verantwoordelijk is voor de coördinatie van de verschillende taak- of werkgebieden;
- De benodigde overlegstructuren indiceert;
- Plat is, maar niet leidt tot te grote spans of control;
- Zich eenduidig laat vertalen in een begrotingssystematiek met kostenplaatsen;
- Samenwerking bevordert en territoriumdrift en competentiestrijd ontmoedigt.<sup>23</sup>

Een mogelijkheid om de cultuur te beïnvloeden is het inspireren van medewerkers. Uit de interne interviews kwam naar voren dat medewerkers zich neerleggen betreffende het gebrek aan een organisatiecultuur en nauwelijks inspiratie opdoen dankzij de organisatie. Een geïnspireerde medewerker wordt zelfsturend, waardoor een hoger doel wordt nagestreefd en dit doel zelforganiserend wordt behaald. In plaats van motiveren moet de leidinggevende inspireren, aangezien het gaat om intrinsieke medewerkers.

Kijkend naar de organisatiecultuur is het van belang dat draagvlak wordt verwezenlijkt onder de medewerkers. Onder draagvlak wordt verstaan: “de wil om ergens positief tegenover te staan”.<sup>24</sup> Het draagvlak wordt groter door geloofwaardige positieve verwachtingen te scheppen ten aanzien van de verandering en deze kan werken als een self-fulfilling prophecy. Doordat een medewerker een positieve uitkomst verwacht zal hij of zij zich meer inzetten om die uitkomst te bereiken, met als gevolg dat de uitkomst ook daadwerkelijk positief is.<sup>25</sup>

De voornaamste aandachtspunten tijdens het creëren van draagvlak voor kantoorinnovatie omvatten:

- Een duidelijk doel stellen voor de medewerkers. Communiceer waarom er is gekozen voor kantoorinnovatie en met welk doel;
- De raakvlakken tonen van kantoorinnovatie. Kantoorinnovatie lost als voorbeeld het vergaderruimten tekort op voor de afdelingen;
- Meet de resultaten voor de medewerkers. Wat levert kantoorinnovatie voor de medewerkers op? Naast positieve aspecten voor de organisatie tevens voor de medewerkers;
- De gehele organisatie is betrokken met de kantoorinnovatie. Iedere afdeling is betrokken, waardoor uniformiteit wordt behaald;
- Behoud het draagvlak. Het is van belang te blijven communiceren waardoor het draagvlak wordt behouden.<sup>26</sup>

Naast de draagvlakbenadering is participatie een andere methode welke positiviteit onder medewerkers genereert ten opzichte van verandering. Participatie houdt deelname in met als uitgangspunt tijdens een verandering dat medewerkers deelnemen aan dit proces. Door medewerkers te betrekken bij een verandering kijken zij positiever tegenover deze verandering aan. Men heeft een stem tijdens de verandering, waardoor diverse elementen worden behandeld. Voordelen van participatie zijn onder andere betrokkenheid onder de medewerkers en het gevoel dat de verandering “eigen” is. Participatie levert onder andere lager ziekteverzuim en een hogere productiviteit op.

Tijdens een cultuurverandering onderscheidt ten Have het veranderspeelveld in de volgende groepen: het individu, de groep, het team (of organisatiedeel), de organisatie, de markt, de bredere relevante omgeving en ‘de wereld’. Het figuur van ten Have is in bijlage 18 toegevoegd, hierin is tevens een uitleg van het model gegeven.

Trompenaars heeft een cultuurmodel ontwikkeld welke cultuur splitst in zeven dimensies, namelijk:

- Universalisme (er bestaat altijd een definitie wat goed en wat fout is) versus particularisme (oog voor persoonlijke verplichtingen en bijzondere omstandigheden);

<sup>23</sup> Bron: Weggeman, M.: Leidinggeven aan professionals? Niet doen!

<sup>24</sup> Bron: [www.123management.nl](http://www.123management.nl)

<sup>25</sup> Bron: Mooij, M.: Kantoorinnovatie, efficiënt, effectief flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving

<sup>26</sup> Bron: [www.nr29.nl](http://www.nr29.nl)

- Individualisme (mensen vinden het individu het belangrijkste) versus communitarisme (men bekijkt alles vanuit de groep);
- Neutraal versus emotioneel;
- Specifiek (zakelijke verstandhouding) versus diffuus (persoonlijke verstandhouding);
- Verworven status versus toegeschreven status;
- Tijdsbeleving;
- Omgevingservaring.<sup>27</sup>

In het volgende hoofdstuk wordt het cultuurmodel nader bestudeerd en toegepast op ASVZ.

Naast het cultuurmodel van Trompenaars, worden de rollen en verantwoordelijkheid van de Caluwe tevens als leerzaam ervaren voor cultuurveranderingen. Door middel van het kleurenmodel van de Caluwe wordt bestudeerd op welke wijze veranderingen zo optimaal mogelijk worden doorgevoerd passend bij de organisatie. Het kleurenmodel is weergegeven in bijlage 19.

#### *§ 4.4 Communicatie richting de medewerkers*

Interne communicatie wordt ook wel de bedrijfscommunicatie genoemd. De bedrijfscommunicatie is onderdeel van de organisatiecultuur en heeft de volgende aandachtspunten.

##### Het traditioneel proces

Het is van belang als organisatie per afdeling de stappen van het traditionele proces te omschrijven. Zo wordt duidelijk hoe de communicatielijnen verlopen. In veel gevallen komt het voor dat de dienstverlening slecht wordt beoordeeld door een falende interne communicatie.<sup>28</sup>

##### Effectief communiceren

Tijdens het interne veranderingsproces is effectief communiceren doorslaggevend. Wanneer de organisatie kiest voor kantoorinnovatie, brengt dit zichtbare veranderingen met zich mee en effectieve communicatie is hierbij zeer van belang. De medewerkers zijn op de hoogte van de kantoorinnovatie door de professionele communicatie en weten op welke wijze zij bijdragen aan dit doel. Dit zorgt voor een positief effect tijdens het realiseren van organisatieaanpassingen en vergroot de loyaliteit van de medewerkers richting de organisatie.

##### De afdeling communicatie creëren

De afdeling communicatie is niet opgenomen in de structuur van ASVZ. Een afdeling communicatie verzorgt zowel de interne als de externe communicatie van de organisatie. Zo vallen taken als het ontwikkelen en implementeren van een communicatiebeleid en persvoorlichting onder deze afdeling. Het doel van de afdeling is zorgdragen voor een zo optimaal mogelijk intern en extern communicatiebeleid.

##### De manager en communicatie

Op het gebied van communicatie kan de manager sturen. Zo kan hij of zij overleg- en communicatieplatforms faciliteren. De managers faciliteert zowel op formeel als op informeel niveau. De afdeling communicatie zal niet alle communicatie van alle afdelingen onderling kunnen sturen, waardoor de manager tevens een deel van de communicatie dient te verzorgen.

##### Rolverdeling ten behoeve van de communicatie

Om een verandering effectief te coördineren, dient tijdens het traject van te voren de rolverdeling te worden bepaald. Op deze manier is het voor alle betrokkenen op een gestructureerde wijze duidelijk wie welke werkzaamheden verricht en wie daar verantwoordelijkheid voor draagt.

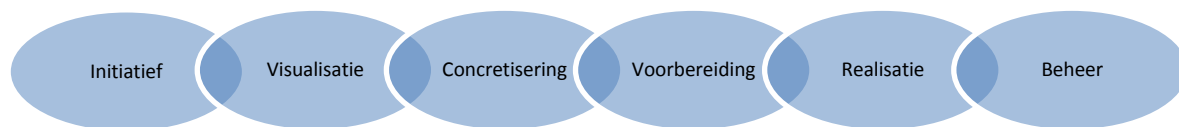
#### *§ 4.5 Het veranderingstraject<sup>29</sup>*

De verandering van een conventionele naar een innovatieve kantooromgeving kent zes verschillende fasen volgens Mooij. Gekozen is om dit model toe te passen, omdat deze duidelijk is en herkenbare fasen beschrijft. Deze fasen worden per stuk behandeld. In figuur 8 is het veranderingstraject afgebeeld.

<sup>27</sup> Bron: [www.alforto.nl/cultuur](http://www.alforto.nl/cultuur)

<sup>28</sup> Bron: [www.managementkennisbank.nl](http://www.managementkennisbank.nl)

<sup>29</sup> Bron: Mooij, M.: Kantoorinnovatie, efficiënt, effectief flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving



Figuur 8

#### Fase 1: Het initiatief

Zoals in 5.1 'kantoorinnovatie' is te lezen, begint een verandering met een aanleiding. Deze aanleiding kan per situatie divers zijn. Het centrale doel van deze fase is medestanders zoeken op sleutelposities voor een nieuwe manier van werken en toestemming te krijgen om te beginnen aan het eerste stadium van het proces. Een globaal projectvoorstel wordt voor de verandering naar een innovatieve werkomgeving gemaakt. Verder wordt aangegeven uit welke fasen het veranderingstraject bestaat. Het einddoel van deze fase is een goedgekeurd projectvoorstel.

#### Fase 2: De visualisatie

Het doel van deze fase is het aan alle medewerkers zichtbaar maken van de huidige werksituatie, de mogelijkheden op het gebied van innovatief werken en de discrepanties daartussen. Daarnaast is het doel op basis daarvan en op basis van de organisatievisie vast te stellen wat de gewenste toekomstige situatie is. Tijdens de fase is aandacht voor de werkstijlen binnen de organisatie.

#### Fase 3: De concretisering

Het centrale doel van deze fase is het vinden van oplossingen om de in de vorige fase vastgestelde gewenste situatie vorm te geven. Het ontwerp wordt bepaald door operationele & functionele eisen, ontwerpbeperkingen en randvoorwaarden. De uitkomst van de fase is een goedgekeurd ontwerp van de nieuwe kantooromgeving, inclusief een stappenplan om dit te realiseren.

#### Fase 4: De voorbereiding

Het hoofddoel van deze fase is alles te regelen om de nieuwe kantooromgeving zo vlekkeloos mogelijk te realiseren. Alle benodigde materialen en hulpmiddelen ten behoeve van de implementatie dienen beschikbaar te worden gesteld. Tevens worden de medewerkers voorbereid op de nieuwe werkomgeving. Tijdens deze fase is het van belang een duidelijke rollenscheiding aan te brengen tussen de adviseur en de projectleider. Het eindpunt van de fase is een draaiboek voor de realisatie van de verandering.

#### Fase 5: De realisatie

Het creëren van de nieuwe werkomgeving en het invoeren van een andere manier van werken is het doel van de realisatiefase. In deze fase komen alle voorafgaande fasen samen en wordt duidelijk hoe grondig alle fasen zijn doorlopen. De realisatiefase is ten einde wanneer het resultaat voldoet aan de gestelde eisen.

#### Fase 6: Het beheer

Het doel van deze fase is het minimaliseren van storingen en klachten in de periode vlak na de realisatie. Een tweede doel is het waarborgen van de kwaliteit van de nieuwe omgeving, zowel op korte als op lange termijn. Het doel is hierdoor meer van cyclisch dan lineair van aard. De beheerfase blijft aanwezig tot de aanvang van een nieuw cyclus.

### *§ 4.6 Centralisatie-decentralisatie*

In het onderstaand schema staan de argumenten voor en tegen centralisatie.

| <b>Argumenten voor centralisatie</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Argumenten tegen centralisatie</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grotere efficiëntie;</li> <li>- Toenemende professionalisering;</li> <li>- Afnemende parochiecultuur;</li> <li>- Uniform corporate imago;</li> <li>- Gelijkheid;</li> <li>- Onafhankelijkheid;</li> <li>- Gezamenlijke databases;</li> <li>- Uitwisselbaarheid.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verlies van innovatiekracht;</li> <li>- Verlies van motivatie;</li> <li>- Vertraging;</li> <li>- Ontwijingtactieken;</li> <li>- Slechte afstemming vraag en aanbod;</li> <li>- Beperking talentontwikkeling;</li> <li>- Toenemende bureaucrativering.</li> </ul> |

Per organisatie is het wenselijk te onderzoeken welke vorm binnen de organisatie past.<sup>30</sup>

#### § 4.7 Samenvatting

In eigen woorden beschreven is kantoorinnovatie een veranderingsproces van de organisatie waarbij de organisatie en haar medewerkers efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in de nieuwe wijze van werken kijkend naar de ICT, huisvesting en andere faciliteiten van de organisatie. Daarbij is kantoorinnovatie niet het doel voor de organisatie, maar een middel om een doel te bereiken.

Een organisatie heeft diverse aanleidingen om kantoorinnovatie in gang te zetten. De zes meest voorkomende aanleidingen zijn ruimtegebrek, de kosten, nadelen woon-werkverkeer, vanuit het werken, vanuit de medewerker en duurzaamheid. Deze aanleidingen zijn een reactie van de toenemende dynamiek, technologische vernieuwing, het denken in toegevoegde waarde, balans tussen werk en privé en meer duurzaamheid.

De mogelijke scenario's voor efficiëntere kantoorruimten worden middels diverse invalshoeken benaderd. Ten eerste via het werkplekconcept, diverse concepten zijn uitgedacht welke per organisatiedeel passend zijn. De tweede invalshoek is de functie van de kantoorruimte, elke kantoorruimte levert een bijdrage aan alle functies. Ten slotte kijkend naar de werkplek, de werkplek kubus van Mooij deelt de werkplekconcepten in waardoor duidelijkheid wordt geschept over de werkplekken,

De definitie van cultuur luidt: "De gemeenschappelijke waarden en normen van een organisatie en het daaruit voortvloeiende gedrag". De bedrijfscultuur beïnvloedt de prestaties en daarmee de resultaten van de onderneming.<sup>31</sup> De bedrijfscultuur wordt zichtbaar in codes & voorschriften, personen, verhalen en symbolen van de organisatie. In het UI-model van Sanders & Neuijen wordt de ui als metafoor gebruikt welke in verschillende lagen is af te pellen.

Kijkend naar de organisatiecultuur is het van belang dat draagvlak wordt verwezenlijkt onder de medewerkers. Onder draagvlak wordt verstaan: "de wil om ergens positief tegenover te staan".<sup>32</sup> Het draagvlak wordt groter door geloofwaardige positieve verwachtingen te scheppen ten aanzien van de verandering en deze kan werken als een self-fulfilling prophecy.<sup>33</sup> Tegenover draagvlak staat participatie: doormiddel van participatie betreft de organisatie de medewerkers, waardoor men zich betrokken voelt bij de verandering en de verandering eigen voelt. Deze benadering heeft als opbrengsten een lager ziekteverzuim en een hogere arbeidsproductiviteit. Om de organisatie (cultuur) te veranderen, dient de organisatie kritisch te worden bekeken. Trompenaars benaderd een organisatie aan de hand van zeven dimensies en de Caluwe door middel van het kleurenmodel.

Interne communicatie wordt ook wel de bedrijfscommunicatie genoemd. De bedrijfscommunicatie is onderdeel van de organisatiecultuur en heeft de volgende aandachtspunten:

- Traditioneel proces: de stappen van het traditioneel proces duidelijk omschrijven;
- Effectief communiceren: met een intern veranderingsproces is effectief communiceren doorslaggevend;
- De afdeling communicatie creëren;
- De manager en communicatie: de manager maakt deel uit van het communicatieproces;
- Rolverdeling ten behoeve van de communicatie.

De verandering van een conventionele naar een innovatieve kantooromgeving kent zes verschillende fasen volgens Mooij, namelijk het initiatief, de visualisatie, de concretisering, de voorbereiding, de realisatie en het beheer.

Centralisatie van de inkoop brengt diverse voor- en nadelen met zich mee. Eén van de voordelen van een centrale inkoop is bijvoorbeeld gelijkheid en een nadeel is vertraging. Per organisatie is het wenselijk te onderzoeken welke vorm (centraal/decentraal) binnen de organisatie past.

---

<sup>30</sup> Bron: Maas, G.W.A.: Facility Management

<sup>31</sup> Bron: [www.123management.nl](http://www.123management.nl)

<sup>32</sup> Bron: [www.123management.nl](http://www.123management.nl)

<sup>33</sup> Bron: Mooij, M.: Kantoorinnovatie, efficiënt, effectief flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving

## Hoofdstuk 5 Analyse IST en theorie

*Theoretisch onderzoek heeft plaatsgevonden aan de hand van praktijk van de empirische onderzoeken. Uit de theorie en praktijk analyse is te concluderen of de praktijk (IST situatie) gekoppeld kan worden aan het theoretisch kader. Deze analyse is beschreven en samengevat.*

### § 5.1 Kantoorinnovatie

Kantoorinnovatie is een veranderingsproces binnen de organisatie waarbij de organisatie en haar medewerkers efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in de nieuwe werkwijze kijkend naar de ICT, huisvesting en andere faciliteiten van de organisatie. ASVZ heeft twee aanleidingen voor kantoorinnovatie, namelijk:

- Ruimtegebrek: alle afdelingen van ASVZ vragen om ruimte bij het Facilitair Bedrijf, terwijl de lage bezettingsgraad wordt opgemerkt door het Facilitair Bedrijf;
- Kosten: alle medewerkers beschikken over een eigen werkplek, waardoor de werkplekkosten per medewerker hoog zijn. Gezien de besparingen van de organisatie, wordt tevens gekeken naar besparingen op het gebied van kantoorhuisvesting.

De gemiddelde bezettingsgraad van traditionele kantoren ligt tussen 40% en 50% volgens Maas en Pleunis. ASVZ beschikt over traditionele kantoren met een bezettingsgraad van 58%. Echter verschilt de bezettingsgraad aanzienlijk van gemiddeld 68% van het Facilitair Bedrijf tot 50% van de afdeling huisvesting. Met de verandering naar het nieuwe werken kan de bezettingsgraad worden verhoogd naar boven de 70%.

### § 5.2 Mogelijke scenario's voor efficiëntere kantoorruimten

Binnen ASVZ zijn diverse werkplekconcepten mogelijk, deze verschillende opties zijn in bijlage 17 beschreven. In de huidige situatie maakt ASVZ gebruik van cellenkantoren. Gezien de onderzoeksresultaten is een mogelijk scenario om te werken in specifieke plekkenkantoren of een virtueel kantoor, deze vormen zijn conform Het Nieuwe Werken.

Naast verschillende werkplekconcepten heeft een kantoor diverse functies, deze worden voor ASVZ in onderstaand model beschreven.

| <b>Kantoorfunctie</b> | <b>ASVZ</b>                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Productiemiddel       | De kantoorruimten van ASVZ ondersteunen de werkzaamheden van de medewerkers                                                                                                   |
| Ontmoetingsplaats     | De ontmoetingsplaats van medewerkers is in veel gevallen een vergader/sprekkamer of het bedrijfsrestaurant                                                                    |
| Imagodrager           | De uitstraling van de kantoren van ASVZ zijn divers, aangezien alle kantoren verschillen in kleur, meubilair en vloer. Hierdoor is een onoverzichtelijke uitstraling ontstaan |
| Leefomgeving          | De kantoren van ASVZ worden niet gezien als leefomgeving                                                                                                                      |
| Inspiratiebron        | De kantoorruimten van ASVZ leveren geen inspirerende bijdrage aan de creativiteit van de medewerker                                                                           |
| Groepsmonument        | Medewerkers voelen zich verbonden met het hoofdkantoor te Sliedrecht en zien dit als referentiepunt                                                                           |
| Belegging             | Hiervan is geen sprake                                                                                                                                                        |

Aan de hand van de werkplek kubus van Mooij worden naast persoonsgebonden, tevens niet persoonsgebonden ruimten behandeld. Dankzij deze benadering is het mogelijk alle ruimten van ASVZ te onderzoeken. Tijdens het bezettingsgraadonderzoek is gekozen alleen de persoonsgebonden kantoorruimten te onderzoeken gezien de voor het onderzoek beschikbare tijd.

### § 5.3 Cultuur van de organisatie

Om kantoorinnovatie te implementeren dient de structuur, cultuur en de strategie van de organisatie optimaal te zijn georganiseerd. Aan de in § 4.3 'Cultuur van de organisatie' beschreven eisen voor een optimale structuur voldoet ASVZ slechts gedeeltelijk. Zo luidt één van de eisen dat de organisatie een goede afloop geeft aan de horizontale en verticale communicatielijnen. Zoals uit onderzoek is gebleken, voldoet de organisatie niet aan deze norm.

Om een (cultuur)verandering succesvol te implementeren, zijn de volgende twee benaderingen mogelijk:

- Het creëren van draagvlak onder de medewerkers: de wil om ergens positief tegenover te staan;
- Het creëren van participatie onder de medewerkers: medewerkers nemen deel aan de verandering.

De optimale toepassing voor ASVZ tijdens de verandering is het creëren van participatie onder de medewerkers. De medewerkers worden vanaf de beginfase bij de verandering betrokken, waardoor de verandering “eigen” voelt. Dankzij deze benadering zal de weerstand onder de medewerkers minder zijn en worden eventuele (anders vergeten) elementen tevens met de verandering meegenomen.

Kijkend naar het veranderspееlveld van ten Have dient de organisatie tijdens de verandering de organisatie betrokken te stellen, daarbij het individu, de groepen en de teams van de organisatie.

Doormiddel van het cultuurmodel van Trompenaars wordt ASVZ ten aanzien van de zeven dimensies als volgt gestructureerd:

- Universalisme: de organisatie heeft een duidelijke scheidingslijn betreffende goed en fout, voornamelijk ten aanzien van de cliënten;
- Individualisme: medewerkers bekijken situaties vaak per individu of soms per groep, maar niet organisatiebreed;
- Neutraal: er heerst een zakelijke werkrelatie binnen de organisatie;
- Specifiek: werk en privé zijn gescheiden;
- Verworven status;
- De tijd wordt door afdelingen divers beleefd, het is van belang te plannen binnen de organisatie;
- De omgeving van de organisatie wordt op dit moment negatief en niet inspirerend ervaren.

Aan de hand van het kleurenmodel van de Caluwe wordt onderzocht wat voor type organisatie ASVZ is en welke aanpak tijdens veranderingen wensbaar is. Het eindresultaat van de verandering is van tevoren vastgesteld, waardoor het blauwdrukdenken passende is. Echter is het van belang gezien de participatie om de medewerkers bij de verandering te betrekken. Daarom wordt de organisatieverandering benaderd middels het groendrukdenken. Kijkend naar het model zijn diverse interventies denkbaar tijdens de verandering:

- De individu: de medewerkers coachen, clinics geven en feedback gesprekken;
- De groep/het team: teambuilding, gaming en intervisie;
- De organisatie: Open systems planning, parallelle leerstructuren en kwaliteitscirkels.

#### *§ 5.4 Communicatie richting de medewerkers*

ASVZ dient ter verduidelijking van het proces voor de medewerkers het traditioneel proces per afdeling te beschrijven. Deze beschrijving dient op intranet te worden gezet, zodat alle medewerkers deze lezen en nastreven. Daarnaast dienen medewerkers effectief met elkaar te communiceren. De medewerkers zijn op de hoogte van kantoorinnovatie door de professionele communicatie en weten op welke wijze zij bijdragen aan het doel. Het is mogelijk om een communicatieafdeling te vormen, waardoor effectieve communicatie wordt gehandhaafd. De afdeling verzorgt zowel de interne als de externe communicatie van ASVZ. Bovendien sturen de managers de communicatie op zijn of haar afdeling aan, waardoor optimalisatie wordt behaald.

Om het gewenste eindresultaat te behalen, wordt door de organisatie van tevoren een duidelijke rolverdeling beschreven.

#### *§ 5.5 Het veranderingstraject*

In hoofdstuk § 4.5 ‘Het veranderingstraject’ wordt het veranderingsmodel van Mooij beschreven. Om gestructureerd te werk te gaan, dient ASVZ tijdens de kantoorinnovatie dit model te handhaven waardoor de verandering een grotere kans van slagen heeft.

#### *§ 5.6 Centralisatie-decentralisatie*

Tijdens het deskresearch, interne interviews en de externe interviews kwam naar voren dat de organisatie verlangt naar een centrale inkoop. Hieronder zijn de argumenten voor en tegen centralisatie beschreven welke toepasselijk zijn voor de organisatie.

Argumenten voor een centrale inkoop binnen ASVZ uit de theorie:

- Grotere efficiëntie: als gevolg van schaalvoordelen leidt centralisatie in zijn algemeenheid tot lagere kosten;
- Toenemende professionalisering: alle afdelingen en diens medewerkers beschikken binnen ASVZ over een budget en mogen hiermee de inkoop vervaardigen. Zij beschikken niet over de expertise om de inkoophandelingen zo optimaal mogelijk te laten verlopen. Een centrale inkoop zorgt voor de nodige expertise;
- Uniform corporate imago: aangezien de organisatie niet over één duidelijke cultuur beschikt, zal deze stap bijdragen aan uniformiteit;
- Gelijkheid: de medewerkertevredenheid is laag en door naar gelijkheid te streven, zal deze tevredenheid omhoog gaan.

Argumenten tegen een centrale inkoop binnen ASVZ uit de theorie:

- Verlies van innovatiekracht: aangezien nieuwe systemen en procedures door de gehele organisatie moeten worden toegepast, zal er minder snel sprake zijn van een grote verandering;
- Vertraging: gecentraliseerde structuren die leiden tot langdurige evaluaties van lokale initiatieven veroorzaken aanzienlijke vertragingen.

### *§ 5.7 Samenvatting*

De aanleiding van kantoorinnovatie binnen ASVZ is het ruimtegebrek en de kosten. De gemiddelde bezettingsgraad van traditionele kantoren ligt tussen 40% en 50%. ASVZ beschikt over traditionele kantoren met een bezettingsgraad van 58%.

Voor de organisatie is het mogelijk middels diverse scenario's de probleemstelling te benaderen. Ten eerste kijkend naar de diverse werkplekconcepten, ten tweede kijkend naar de functie van de kantoorruimten en ten derde aan de hand van de werkplekkubus van Mooij.

Om een (cultuur)verandering succesvol te implementeren, zijn de volgende twee benaderingen mogelijk:

- Het creëren van draagvlak onder de medewerkers: de wil om ergens positief tegenover te staan;
- Het creëren van participatie onder de medewerkers: medewerkers nemen deel aan de verandering.

De optimale toepassing voor ASVZ tijdens de verandering is het creëren van participatie onder de medewerkers.

Aan de hand van het kleurenmodel van de Caluwe wordt de organisatie benaderd door middel van het groendrukwerken. Eén van de mogelijke interventies is medewerkers coachen.

Om gestructureerd te werk te gaan, dient ASVZ tijdens de kantoorinnovatie het model van Mooij te handhaven waardoor de verandering een grotere kans van slagen heeft.

Zowel de voor- als nadelen van het centraliseren van de inkoop dienen in acht te worden gehouden.

## Hoofdstuk 6 De gewenste situatie (SOLL)

*Ten eerste wordt de aanleiding van dit hoofdstuk beschreven. Hierna de betrokken partijen welke de gewenste situatie hebben bepaald. Vervolgens de gewenste situatie naar aanleiding van de resultaten van het empirisch onderzoek. Ten slotte is een samenvatting van het hoofdstuk geformuleerd.*

### § 6.1 Aanleiding

Naar aanleiding van de huidige situatie omschrijving, wordt de gewenste situatie omschreven. Tijdens de empirische onderzoeken kwam de gewenste situatie van de organisatie naar voren.

- Deskresearch: Wat is de gewenste situatie voor de organisatie?
- Benuttingsgraadonderzoek: Hoeveel vierkante meter is de werkplek gemiddeld en wat is de gewenste situatie?
- Bezettingsgraadonderzoek: Hoeveel werkplekken zijn aanwezig en hoeveel gewenst? Welke dagen is sprake van een hoge (onder)bezetting?
- Interne interviews: Wat wensen de afdelingen?
- Externe interviews: Welke leerpunten zijn wenselijk voor ASVZ?

### § 6.2 Betrokkenen gewenste situatie

De gewenste situatie betreffende de probleemstelling wordt bepaald door diverse groepen mensen. Deze groepen worden per stuk behandeld met bijbehorende wensen en behoeften en op welke wijze achter deze wensen en behoeften is gekomen:

- De beleidsmakers: het Facilitair Bedrijf. Het Facilitair Bedrijf is betreffende het kantoorbeleid de beleidsmaker aangevuld door het management welke tevens de uiteindelijke besluitvorming voert. De wensen en behoeften van het Facilitair Bedrijf zijn naar voren gekomen door middel van diverse gesprekken met de facility manager en het hoofd van service en logistiek. Hierbij kwam naar voren dat het Facilitair Bedrijf een duidelijk kantoorbeleid wenst waarbij kantoorruimten op de meest efficiëntste manier worden benut. Deze wens wordt aangevuld met gerelateerde zaken zoals de communicatie om de verandering betreffende het kantoorbeleid zo optimaal mogelijk te implementeren.
- Decisionmakers: het management. De wensen en behoeften van het management van ASVZ zijn voornamelijk kostenbesparingen. De facilitaire organisatie reorganiseert op diverse diensten om kostenbesparing te behalen. Deze behoefte van het management kwam naar voren na een gesprek met de facility manager. Het management heeft deze behoefte doorspeeld aan de facility manager.
- Stakeholders: de medewerkers. De wensen en behoeften van de stakeholders zijn een helder (kantoor)beleid, een centrale inkoop en een duidelijke communicatie. Dit zijn de drie belangrijkste punten van de stakeholders. Deze informatie is verkregen na interne interviews met diverse afdelingen.

De klanten van ASVZ worden buiten beschouwing genomen aangezien het gaat om cliënten. Vanuit deze groep is geen signaal naar voren gekomen over een verandering betreffende het kantoorbeleid en een bijbehorende gewenste situatie.

### § 6.3 Resultaten empirisch onderzoek

Om de gewenste situatie te formuleren, zijn diverse empirische onderzoeken verricht. Zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeken zijn uitgevoerd. De resultaten hiervan zijn in onderstaande paragrafen beschreven.

#### § 6.3.1 Deskresearch

Tijdens het deskresearch is informatie geworven voor 'Hoofdstuk 2 de organisatieomschrijving'. In dit hoofdstuk worden de volgende punten geconcludeerd betreffende de gewenste situatie van de organisatie.

#### De bedrijfscultuur

Het is wenselijk dat ASVZ één bedrijfscultuur gaat hanteren. Door de fusies zijn medewerkers diverse culturen gewend van de organisatie, waardoor iedere afdeling een eigen cultuur heeft. Afdelingen werken niet samen, maar denken ieder een eigen systeem uit. Het is gewenst dat men meer gaat samenwerken als één geheel, waardoor tijd en efficiëntie niet verloren gaat.

### Communicatie

De communicatie binnen de organisatie wordt als matig ondervonden en het Facilitair Bedrijf erkent dit probleem. Binnen de organisatie ontbreekt een communicatie afdeling, waardoor geen afdeling de zorg van de communicatie op zich neemt. Het is wenselijk dat een afdeling communicatie wordt gerealiseerd, waardoor de communicatie wordt verbeterd.

### Missie en visie

De missie en visie zijn onduidelijk en niet bekend onder de medewerkers. Tijdens het deskresearch kwam naar voren dat het moeizaam is de missie en visie van ASVZ te ontdekken. Medewerkers zijn niet op de hoogte van de missie en visie van ASVZ.

Daarnaast beschikt het Facilitair Bedrijf niet over een missie en/of visie. Wanneer deze wordt geformuleerd, werkt de afdeling aan de hand van een aantal doelen wat gestructureerd werken bevordert.

### Inkoopbeleid

Binnen de organisatie bestaat een grote vraag naar een centrale in plaats van decentrale inkoop. Centrale inkoop brengt schaalvoordeel met zich mee. Alle afdelingen krijgen in de huidige situatie een eigen budget, echter beschikt men niet over de juiste inkoopvaardigheden, waardoor in veel gevallen inefficiënt goederen of diensten worden ingekocht. Daarnaast zijn de afdelingen veel tijd kwijt met de decentrale inkoop. Het aanstellen van een inkoopafdeling biedt de mogelijkheid dit knelpunt te verhelpen.

### § 6.3.2 Benuttingsgraadonderzoek

Conform NEN 1824 is het benodigd aantal vierkante meter per werkplek vastgesteld. In de oude (persoonsgebonden) werkpleksituatie werd rekening gehouden met 8 m<sup>2</sup> per werkplek. Deze norm heeft ASVZ gesteld, gezien de persoonsgebonden werkpleksituatie. De nieuwe NEN 1824 vorm houdt rekening met de trend van wisselwerkplekken. Hierbij wordt een optelsom gemaakt van het aantal vierkante meters welke nodig zijn per onderdeel. De medewerker moet de werkzaamheden veilig en zonder nadelige gevolgen voor welzijn en gezondheid kunnen uitvoeren op de werkplek waarbij er voldoende bewegingsruimte aanwezig is.<sup>34</sup>

De afmetingen die zijn gesteld door de NEN 1824 zijn:

Elke werkplek die meer dan twee uur wordt gebruikt minimaal 4 m<sup>2</sup>, hierbij zijn de werkstoel en circulatie ruimte bij ingegrepen.

- 1 m<sup>2</sup> voor een werkplek met plat beeldscherm;
- 2 m<sup>2</sup> voor een werkplek met CRT beeldscherm;
- 1 m<sup>2</sup> voor een werkplek met lees/schrijfvlak;
- 2 m<sup>2</sup> voor een werkplek met ruimte voor uitleg van tekeningen;
- 1 m<sup>2</sup> voor elke vrijstaande of verrijdbare (laden)kast.<sup>35</sup>

Kijkend naar de huidige situatie, wordt de volgende optelsom gemaakt:

4 m<sup>2</sup> aan verplichte ruimte + 2 m<sup>2</sup> voor een werkplek met CRT beeldscherm + 1 m<sup>2</sup> voor een werkplek met lees/schrijfvlak + 1 m<sup>2</sup> voor een verrijdbare ladenkast = 8 m<sup>2</sup> per werkplek. Deze minimale norm komt overeen met de huidige norm.

Twee locaties (De Waag te Dordrecht en Takkebijsters te Breda) voldoen niet aan de minimale norm. Om een gelijke behandeling te hanteren per kantoor, is het wenselijk om deze twee locaties te voorzien van minimaal 8 m<sup>2</sup> per werkplek. Het is mogelijk de indeling van deze kantoren te veranderen om dit te realiseren.

Om de gelijke behandeling te hanteren, is tevens een maximale norm van 12 m<sup>2</sup> per werkplek vastgesteld. Werkplekken mogen groter zijn, maar dit ligt aan de te verrichten werkzaamheden op de werkplek. Kubus B te Sliedrecht heeft een gemiddelde van 15,40 m<sup>2</sup> per werkplek. Hier zijn hier ICT medewerkers werkzaam welke recht hebben op een grotere werkplek dan 8 m<sup>2</sup>, maar niet hoger dan 12 m<sup>2</sup>. Dit gezien de werkzaamheden die worden verricht met het benodigd apparatuur. Daarnaast beschikt Arnoudsestraat 59 te Rotterdam over gemiddelde werkplekken van 12,82 m<sup>2</sup>. Op deze locatie werken diverse afdelingen en is deze grote ruimte niet

---

<sup>34</sup> [www.euronorm.net](http://www.euronorm.net)

<sup>35</sup> [www.euronorm.net](http://www.euronorm.net)

nodig. Het is wenselijk de werkplekken anders in te delen, voor een betere verdeling van het aantal vierkante meters.

### § 6.3.3 Bezettingsgraadonderzoek

Het gewenste aantal werkplekken per ondersteunende dienst wordt afgeleid uit het bezettingsgraadonderzoek. In de onderzoeksverantwoording is de volgende som geformuleerd:

Formule:  $((((\text{aantal werkplekken} / 100) * \text{bezettingsgraad}) / 88,25) * 100) = \text{Werkplekbehoefte}$

Aan de hand van deze formule wordt per ondersteunende dienst onderzocht hoeveel werkplekken wenselijk zijn.<sup>36</sup> Tijdens het berekenen van het aantal benodigde werkplekken wordt de hoogste bezettingsgraad berekend aangezien deze ruimte gebruikt wordt tijdens de “piek” dagen en maximaal benodigd is.

| Afdeling          | Gemiddelde bezettingsgraad | Hoogst gemeten bezettingsgraad | Huidige werkplekken | Gewenste werkplekken | Frequentie dagen                        |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------|----------------------|-----------------------------------------|
| Zorgondersteuning | 59,9%                      | 75%                            | 53                  | 45                   | Piek: ma + do<br>Dal: wo + vr           |
| Facilitair        | 67,7 %                     | 81%                            | 24                  | 22                   | Piek: do<br>Dal: vr                     |
| Personeelszaken   | 56,1%                      | 68%                            | 40                  | 31                   | Constant                                |
| Kwaliteit         | 53,7%                      | 73%                            | 10                  | 8                    | Fluctueert per dag en per week          |
| Huisvesting       | 50,6%                      | 81%                            | 9                   | 8                    | Opvallend en verschilt door projectfase |

Een uitgebreide toelichting over de bovenstaande gegevens staat weergegeven in bijlage 19.

### § 6.3.4 Interne interviews

Tijdens de interne interviews met elf medewerkers zijn diverse gewenste situaties naar voren gekomen per afdeling. De bruikbare en overeenkomende wensen zijn hieronder beschreven.

Op alle afdelingen beschikken de medewerkers over een eigen werkplek. Deze werkplek richt men allen zelf naar verlangen in en deelt in sommige gevallen deze plek met een andere parttime medewerker. De afdelingen beschikken niet over een overzicht van de leegstaande werkplekken per dag, waardoor de lege ruimten niet gebruikt worden wanneer de medewerker een vaste vrije dag heeft. Het is wenselijk dat de afdelingen in een facilitair informatiesysteem de kantoorruimten beschrijven met hierbij een overzicht van de bezetting van de week.

De afdelingen zorgen ieder voor zich voor de indeling van de kantoren. Deze indeling wordt niet verwezenlijkt naar de meest optimale manier, maar naar het verlangen van de medewerker. Het is wenselijk hier verandering in te brengen, omdat de ruimte hierdoor verloren gaat.

De communicatie van het Facilitair Bedrijf richting de medewerkers wordt slecht beoordeeld. Het Facilitair Bedrijf communiceert nauwelijks over veranderingen en houdt medewerkers vaak niet op de hoogte. Hierdoor ontstaan klachten en wordt de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf slecht beoordeeld. Wanneer het Facilitair Bedrijf een verandering wenst door te voeren betreffende het kantoorbeleid, is het wenselijk het communicatieproces te verbeteren.

ASVZ hanteert een decentrale inkoop, wat onder andere inhoudt dat de afdelingen zelf zorgdragen voor het meubilair. Dit schept een chaotisch beeld, omdat iedere afdeling ander meubilair heeft van een diverse

<sup>36</sup> Bijlage 2

kwaliteit. Het is wenselijk één standaard te hanteren, waarbij de afdeling inkoop zorgdraagt voor de inkoop. Naar voren is gekomen dat centrale inkoop tevens de wens is van de afdelingen zelf, hierdoor is het mogelijk schaalvoordeel en expertise te bereiken.

#### § 6.3.5 Externe interviews

De externe interviews hebben een aantal leerpunten naar voren gebracht en het onderzoek heeft geresulteerd in een benchmarkmodel. De organisatie is kritisch in beeld gebracht en vergeleken met betrokken partijen.

Een leerpunt voor ASVZ is investeren in kantoorinnovatie. Per afdeling zoeken naar de meest efficiënte manier van werkplekvorm en deze implementeren per afdeling, daarbij rekening houdend met de vierkante meter norm.

Een tweede leerpunt welke wenselijk is voor de organisatie is het hanteren van centrale inkoop. Alle vergeleken organisaties hanteren een centrale inkoop en dit proces verloopt naar tevredenheid waardoor geen klachten bestaan onder haar medewerkers. Tijdens deze verandering dient gedwongen winkelnering te worden gehanteerd, waardoor de medewerkers verplicht zijn af te nemen van het standaard van ASVZ. Door een kantoormeubilairhandboek te maken, kan deze standaard behaald worden.

Alle onderzochte organisaties beschikken over een afdeling welke verantwoordelijk is voor het ruimtebeheer van de organisatie kijkend naar de kantoren. Deze afdeling kan het kantoorbeleid managen en zorgen voor een optimale vorm van werkplekken.

Ten slotte kwam de mogelijkheid om binnen ASVZ een clean desk policy te voeren als leerpunt naar voren.

Dankzij dit beleid kunnen medewerkers makkelijk gebruik maken van een leegstaande werkplek. Daarnaast zijn de werkplekken makkelijker schoon te maken en komt de werkplek netter over.

Het benchmarkmodel (zie figuur 4) leert de volgende veranderingen en de te ondernemen stappen:

1. Het kantoorbeleid optimaliseren, ASVZ beschikt niet over een kantoorbeleid waardoor de afdelingen enkel voldoen aan de eigen behoefte aan de hand van het beschikbare budget;
2. De communicatie van het Facilitair Bedrijf verbeteren, welke medewerkers dient te motiveren voor veranderingen;
3. De inkoop centraliseren;
4. De medewerkertevredenheid verhogen, waardoor medewerkers openstaan voor veranderingen en met een positief gevoel werken op de werkplek.

#### § 6.4 Samenvatting

Tijdens de empirische onderzoeken is de gewenste situatie op diverse manieren naar voren gekomen.

Het deskresearch heeft geresulteerd in een inzicht van de gewenste situatie aan de hand van literatuur van ASVZ. Het is wenselijk één bedrijfscultuur te hanteren, de communicatie te verbeteren, een duidelijke missie en visie te formuleren die bekend is onder de medewerkers en een centraal inkoopbeleid te voeren.

Uit het benuttingsgraadonderzoek kwam naar voren dat twee kantoorlocaties onder de vierkante meter norm voldoen en twee boven de maximale vierkante meter norm. Om gelijkheid onder de medewerkers te bereiken, is het wenselijk dat alle locaties aan de norm voldoen.

De gewenste situatie aan de hand van het bezettingsgraadonderzoek is het aantal benodigde werkplekken in plaats van de daadwerkelijke werkplekken. Over het algemeen zijn dinsdag en donderdag de piekdagen en woensdag en vrijdag de daldagen van ASVZ.

Het beschikken over een overzicht van leegstaande werkplekken, de indeling van het kantoor door het Facilitair Bedrijf in plaats van de afdelingen zelf, een verbeterde communicatie en centrale inkoop kwamen naar voren tijdens de interne interviews als gewenste situaties. Dit zijn de meest wenselijke punten van de afdelingen van ASVZ.

Ten slotte hebben externe interviews plaatsgevonden met drie vergelijkbare organisaties. Het benchmarkmodel resulteerde in de volgende gewenste aandachtspunten: verbeteren van het kantoorbeleid, de communicatie, centrale inkoop en de medewerkertevredenheid verhogen.

## Hoofdstuk 7 Analyse IST en SOLL situatie

Tijdens het empirisch onderzoek is zowel de IST als de SOLL situatie beschreven, deze situaties worden met elkaar vergeleken. Na deze vergelijking wordt de analyse in het kort samengevat.

Tijdens het empirisch onderzoek kwamen de IST en SOLL situatie naar voren, deze zijn beschreven in hoofdstukken 3 en 6. De relatie tussen de IST en SOLL situatie wordt in de volgende paragrafen beschreven. Daarnaast wordt de samenhang van de empirische onderzoeken verduidelijkt middels een drietal kleuraanduidingen, deze worden in §7.6 nader toegelicht.

### § 7.1 Deskresearch

| IST situatie                                                                                                                                                                                                                                      | SOLL situatie                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Diverse <b>bedrijfsculturen</b> binnen de organisatie;</li><li>- Matige <b>communicatie</b>;</li><li>- Ontbreken van een <b>duidelijke missie en visie</b>;</li><li>- Decentrale <b>inkoop</b>.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Eén <b>bedrijfscultuur</b> hanteren;</li><li>- Een <b>communicatie</b>afdeling binnen de organisatie;</li><li>- Een <b>missie en visie</b> voor de organisatie en de afdelingen die voor alle medewerkers duidelijk is;</li><li>- Centrale <b>inkoop</b>.</li></ul> |

Uit het schema is te lezen wat de IST situatie is naar aanleiding van het deskresearch en daar tegenover de SOLL situatie. Uit literatuur van ASVZ kwamen deze vier punten naar voren welke bruikbaar zijn voor het advies richting de organisatie.

### § 7.2 Benuttingsgraadonderzoek

| IST situatie                                                                                                                                                                                                                                                                                             | SOLL situatie                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- De organisatie beschikt over zestien kantoorlocaties met 488 werkplekken;</li><li>- De gemiddelde werkplek is 9.96 m<sup>2</sup> groot;</li><li>- <b>Twee locaties voldoen niet aan de norm</b>;</li><li>- <b>Twee locaties overschrijden de norm</b>.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- De norm van 8 m<sup>2</sup> per werkplek;</li><li>- Voor de vier locaties die niet aan de norm voldoen een andere indeling verzorgen.</li></ul> |

In de twee situaties is zowel een overeenkomst als een verschil te zien. De overeenkomst is dat de vier locaties niet aan de norm voldoen, waardoor het gewenst is dat de kantoren op een andere manier worden ingedeeld. Deze verandering is het gevolg van de huidige situatie. Een verschil is dat de gemiddelde werkplek 9.96 m<sup>2</sup> groot is, terwijl er een norm is gesteld van 8 m<sup>2</sup> per werkplek. ASVZ kan kiezen om te voldoen aan de norm en de kantoren met deze reden op een andere manier in te delen of om het gemiddelde van de werkplekken te accepteren.

### § 7.3 Bezettingsgraadonderzoek

| IST situatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | SOLL situatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Gemiddeld is op maandag de hoogste bezetting, namelijk 70%;</li><li>- Gemiddeld zijn woensdag en vrijdag de laagst bezette dagen, namelijk 50%.</li><li>- Afdeling zorgondersteuning: maandag en donderdag hoge bezetting, woensdag en vrijdag lage bezetting. De gemiddelde bezettingsgraad is 59,9%;</li><li>- Facilitaire afdeling: donderdag een hoge en vrijdag een lage bezettingsgraad. Gemiddelde bezettingsgraad is 67,7%;</li><li>- Afdeling personeelszaken: een vrij constante bezettingsgraadlijn. Een gemiddelde van 56,1%;</li><li>- Afdeling kwaliteit: de bezettingsgraad verschilt per week en is gemiddeld 53,7%;</li><li>- Afdeling huisvesting: per dag fluctueert de</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Afdeling zorgondersteuning: in de SOLL situatie beschikt de afdeling over 45 in plaats van 53 werkplekken. De bespaarde ruimten wordt ingezet als vergaderruimte;</li><li>- Facilitaire afdeling: 22 in plaats van 24 werkplekken benodigd. Door een tekort aan kantoorruimte worden deze werkplekken hiervoor gebruikt;</li><li>- Afdeling personeelszaken: de afdeling beschikt over 40 werkplekken. In de gewenste situatie zijn dit 31 werkplekken en wordt de bespaarde ruimte benut als overleg ruimten;</li><li>- Afdeling kwaliteit: Van de tien werkplekken zijn slechts acht daadwerkelijk benodigd;</li><li>- Afdeling huisvesting: de medewerkers zijn afwisselend aanwezig en hebben negen werkplekken</li></ul> |

|                                                                                                             |                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| bezettingsgraad aanzienlijk, vrijdag is de laagste bezettingsgraad. 50,6% is de gemiddelde bezettingsgraad. | totaal tot de beschikking. Hiervan kan minimaal één worden bespaard. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|

In de IST en SOLL situatie is te lezen wat de gemiddelde bezettingsgraad per afdeling is en het gewenste aantal werkplekken per afdeling. Een groot verschil zit hierin, omdat bij de gewenste situatie is uitgegaan van de hoogst gemeten bezettingsgraad. Het is gewenst om de gemiddelde bezettingsgraad te verhogen, zodat alle werkplekken optimaal benut worden.

#### § 7.4 Interne interviews

| IST situatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | SOLL situatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers beschikken over een eigen (gedeelde) werkplek;</li> <li>- De inrichting en indeling van de kantoren verzorgen de afdelingen zelf;</li> <li>- Een tekort aan spreek- en vergaderkamers;</li> <li>- Medewerkers staan over het algemeen niet open voor veranderingen;</li> <li>- Matige communicatie van het Facilitair Bedrijf;</li> <li>- Decentrale meubilair inkoop.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Een FMIS met hierin de bezettinggegevens van de werkplekken;</li> <li>- Het Facilitair Bedrijf verantwoordelijk stellen voor de inrichting en indeling van kantoren;</li> <li>- Het Facilitair Bedrijf dient het communicatieproces te verbeteren;</li> <li>- Met als reden schaalvoordeel en expertise dient ASVZ een centraal inkoopbeleid te voeren.</li> </ul> |

Uit de interne interviews kwamen een aantal aandachtspunten naar voren die zijn beschreven in de IST situatie. Het gaat hier om verbeterpunten voor de organisatie, oftewel de SOLL situatie.

#### § 7.5 Externe interviews

| IST situatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | SOLL situatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Leerpunten uit benchmarkmodel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ASVZ scoort erg laag op de punten kantoorbeleid, communicatie, inkoop en medewerkertevredenheid.</li> </ul> <p>ASVZ scoort een lage positie in het meubilair maar voldoet echter aan de afnemersbehoefte met het werkplekconcept van de organisatie (cellenkantoren).</p> | <p>Leerpunten uit benchmarkmodel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het kantoorbeleid optimaliseren;</li> <li>- De communicatie van het Facilitair Bedrijf verbeteren;</li> <li>- De inkoop centraliseren;</li> <li>- De medewerkertevredenheid verhogen.</li> </ul> <p>Leerpunten na externe interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Een optimale manier van het indelen van werkplekken per afdeling trachten en een minimale norm van vierkante meters per werkplek vaststellen;</li> <li>- Een centrale inkoop met gedwongen winkelering hanteren, waarbij de organisatie gebruik maakt van één meubilair standaard;</li> <li>- Communicatie laten verlopen via afdelingshoofden, intranet en eventueel een facilitaire krant;</li> <li>- Een medewerker/afdeling welke verantwoordelijk is voor het ruimtebeheer van de organisatie benoemen;</li> <li>- Hanteren van een clean desk policy.</li> </ul> |

Het bovenstaande tabel beschrijft de volgens het benchmarkmodel vastgestelde IST situatie binnen ASVZ. Hierin is te lezen dat ASVZ op vier gebieden binnen de organisatie matig scoort. De overige twee onderdelen binnen de benchmark behaalden een hogere beoordeling waardoor deze punten lagere prioriteit hebben in het verdere traject.

De SOLL situatie beschrijft de leerpunten welke zijn vastgesteld naar aanleiding van de resultaten van externe partijen. Het is mogelijk deze leerpunten te verwerken in het advies richting ASVZ.

### *§ 7.6 Samenhang empirische onderzoeken*

Vijf soorten van empirisch onderzoek zijn verricht en deze tonen onderling meerdere overeenkomsten. Deze overeenkomsten worden per stuk behandeld. De overeenkomsten zijn voorzien van een kleur, waardoor een duidelijk beeld is gevormd per empirisch onderzoek.

#### Communicatie

De communicatie binnen ASVZ komt frequent ter sprake in de hoofdstukken. Uit diverse onderzoeken is gebleken dat de communicatie van zowel de gehele organisatie als van het Facilitair Bedrijf niet optimaal verloopt, waardoor onvrede bestaat onder de medewerkers. De dienstverlening van het Facilitair Bedrijf wordt om deze reden met onvoldoende beoordeeld, terwijl de dienstverlening afgezien van de communicatie correct verloopt.

#### Inkoop

ASVZ voert een decentraal inkoopbeleid. Uit deskresearch, de interne en externe interviews kwam naar voren dat een centraal inkoopbeleid wenselijk is. Deze brengen veel voordelen met zich mee voor ASVZ. Zo moeten alle afdelingen zelf voor het meubilair zorgen, dit zal een centrale inkoop voorkomen.

#### Bedrijfscultuur

ASVZ beschikt niet over één duidelijke bedrijfscultuur, wat verschillende onderwerpen beïnvloedt. Zo hanteert de organisatie geen duidelijke missie en visie, waardoor doelen voor de medewerkers ontbreken. Alle kantoren beschikken over een andere grootte, waardoor de organisatie niet aan de standaard norm voldoet. Er is sprake van een hoge medewerkerontevredenheid en zij reageren over het algemeen niet flexibel op veranderingen.

### *§ 7.7 Samenvatting*

Tijdens de onderzoeksanalyse zijn relaties tussen de empirische onderzoeken onderzocht.

Binnen de verschillende empirische onderzoeken is een samenhang te constateren in de vorm van een drietal aandachtspunten. De communicatie zowel organisatiebreed als van het Facilitair Bedrijf komt frequent ter sprake, deze wordt namelijk als matig beoordeeld. De medewerkerontevredenheid over communicatie van ASVZ is zeer laag en uit het benchmarkmodel is geleerd dat vergelijkbare organisaties hoger scoren.

Het tweede punt is de decentrale inkoop, uit deskresearch, interne interviews en externe interviews is gebleken dat centrale inkoop gewenst is. Ten slotte is de cultuur van de organisatie een aandachtspunt welke meerdere malen is besproken. ASVZ beschikt niet over een duidelijke cultuur, wat veel nadelen met zich meebrengt.

## Conclusies

*Aan de hand van de bevindingen van het onderzoek worden in dit onderdeel conclusies getrokken. De conclusies vloeien voort uit de analyses welke zijn uitgevoerd tijdens het onderzoek. De analyses zijn uitgevoerd op basis van de relatie tussen theorie en praktijk en van de IST en SOLL situatie. .*

In de conclusie wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag:

***“Op welke wijze kan ASVZ haar kantoorruimten efficiënter benutten met een blik op de komende tien jaar?”***

Het onderzoek levert de volgende conclusies op:

### 1. Kantoorinnovatie

De twee aanleidingen voor ASVZ om haar kantoren te innoveren zijn ruimtegebrek en de kosten. Binnen de organisatie wordt maandelijks om nieuwe kantoorruimten gevraagd via het Facilitair Bedrijf, terwijl tevens de lage bezettingsgraad van de huidige ruimten wordt erkend door de medewerkers. Daarnaast zijn de kosten per FTE hoog aangezien iedere medewerker over een persoonsgebonden werkplek beschikt.

Volgens Maas en Pleunis ligt de gemiddelde bezettingsgraad van kantoorruimten tussen 40% en 50%. ASVZ scoort met haar traditionele kantoorruimten een gemiddelde van 58%. De bezettingsgraden verschillen echter aanzienlijk per afdeling.

### 2. Mogelijke scenario's voor efficiëntere kantoorruimten

Kantoorruimten worden tijdens dit onderzoek doormiddel van drie diverse scenario's benaderd. Ten eerste zijn diverse werkplekvormen mogelijk, deze staan beschreven in bijlage 17. ASVZ maakt momenteel voornamelijk gebruik van cellenkantoren. Tijdens interne interviews kwam naar voren dat afdelingen openstonden voor een nieuwe manier van werken. Een voorbeeld hiervan is de afdeling kwaliteit, een passende werkplekvorm voor deze afdeling zijn specifieke plekkenkantoren in combinatie met een persoonsgebonden laptop. Om efficiëntie te behalen, zal per afdeling de ideale werkplekvorm moeten worden geïnventariseerd.

Het tweede scenario is de functies van de kantoren indelen voor de organisatie. Voor ASVZ is het wenselijk dat het productiemiddel van de kantoren een ondersteuning is voor de werkzaamheden van de medewerkers. Daarnaast is het van belang dat de kantoren tevens een imagodragers en een inspiratiebron zijn.

Ten slotte is het scenario van de werkplek kubus van Mooij voorgedragen. Het is van belang voor de aanbevelingen dat naast persoonsgebonden ruimten tevens de niet-persoonsgebonden ruimten worden onderzocht.

### 3. Bedrijfscultuur

ASVZ beschikt in de huidige situatie niet over een duidelijk beleid en een bijbehorende eenheid in de bedrijfscultuur. Het is van belang een beleid en cultuur te creëren welke op alle afdelingen uniform zijn. De optimale toepassing om de organisatie te veranderen is het creëren van participatie onder de medewerkers. Dankzij deze wijze voelt de verandering eigen voor de medewerkers. Daarnaast zijn de interventies van het groendrukwerken van het kleurenmodel van de Caluwe een handige indicatie tijdens het implementeren van veranderingen.

### 4. Communicatie

ASVZ dient ter verduidelijking van het proces voor de medewerkers het traditioneel proces per afdeling te beschrijven ten behoeve van een effectieve communicatie. Het creëren van de afdeling communicatie zal de interne en externe communicatie optimaliseren aangevuld door de managers. Om het gewenste eindresultaat te behalen, wordt door de organisatie van te voren een duidelijke rolverdeling beschreven.

### 5. Centrale inkoop

ASVZ voert in de huidige situatie een decentraal inkoopbeleid. Uit deskresearch, interne en externe interviews kwam naar voren dat een centraal inkoopbeleid wenselijk is. De voordelen van een centraal inkoopbeleid binnen ASVZ zijn een grotere efficiëntie, toenemende professionalisering, uniform corporate imago en gelijkheid.

## 6. De bezettingsgraad

Het meten van de bezettingsgraad is steekproefsgewijs verlopen. Op drie locaties te Sliedrecht is tweemaal daags gedurende twee weken de bezettingsgraad op gemeten. Aan de hand van het bezettingsgraadonderzoek wordt de volgende ruimtebesparing per onderzochte afdeling geconcludeerd:

| <i>Afdeling</i>   | <i>Huidige werkplekken</i> | <i>Gewenste werkplekken</i> | <i>Aantal m<sup>2</sup> per werkplek</i> | <i>Ruimtebesparing</i>      |
|-------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|
| Zorgondersteuning | 53                         | 45                          | 9,66 m <sup>2</sup>                      | 77,28 m <sup>2</sup>        |
| Facilitair        | 24                         | 22                          | 10,20 m <sup>2</sup>                     | 20,40 m <sup>2</sup>        |
| Personeelszaken   | 40                         | 31                          | 10,17 m <sup>2</sup>                     | 91,53 m <sup>2</sup>        |
| Kwaliteit         | 10                         | 8                           | 10,17 m <sup>2</sup>                     | 20,34 m <sup>2</sup>        |
| Huisvesting       | 9                          | 8                           | 10,17 m <sup>2</sup>                     | 10,17 m <sup>2</sup>        |
|                   |                            |                             |                                          | <b>219,72 m<sup>2</sup></b> |

Dankzij deze ruimtebesparing kunnen de ruimten optimaler worden benut door middel van een andere inrichting of kan er worden bespaart op vierkante meters.

## 7. Norm per werkplek

De norm van 8 m<sup>2</sup> per werkplek is gesteld na een berekening aan de hand van NEN 1824. De werkplekken van ASVZ zijn gemiddeld 9,96 m<sup>2</sup> groot. Twee locaties voldoen niet aan de norm van 8 m<sup>2</sup> en twee locaties overschrijden de norm van maximaal 12 m<sup>2</sup> per werkplek.

Het antwoord op de probleemstelling:

***“Op welke wijze kan ASVZ haar kantoorruimten efficiënter benutten met een blik op de komende tien jaar?”***  
luidt:

Het Facilitair Bedrijf van ASVZ dient de optimale werkplekvorm per afdeling te inventariseren rekening houdend met de norm van 8 m<sup>2</sup> per werkplek. Daarnaast worden de functies van de kantoorruimten onderzocht en volgt een onderzoek naar de niet-persoonsgebonden ruimten. Deze onderzoeken dienen te leiden tot het creëren en voeren van zowel een duidelijk beleid als een bijbehorende cultuur welke zal bijdragen aan de professionalisering van de organisatie. Deze verandering in beleid wordt bereikt door participatie onder de medewerkers te creëren en de interventies van het groendrukwerken volgens het kleuren model van de Caluwe. Om continuïteit te bereiken en te voldoen aan de blik op de komende tien jaar dient een communicatie afdeling te worden gerealiseerd. Deze afdeling zorgt voor een duidelijk communicatieproces ten opzichte van veranderingen wat medewerkers grotere flexibiliteit biedt tijdens veranderingen. De inkoop wordt gecentraliseerd voor toenemende professionalisering.

Op deze manier is er sprake van een veranderingsproces binnen de organisatie (iedere afdeling de optimale werkplekvorm, beleid & cultuur) waarbij de organisatie en haar medewerkers efficiënt (nieuwe werkplekvorm), effectief (communicatie), flexibel (flexibelere medewerkers door duidelijke cultuur) en creatief werken (werkplek motiveert medewerkers) in de nieuwe werkwijze geldend voor ICT, huisvesting en andere facilitaire afdelingen binnen de organisatie.

# Aanbevelingen en implementatieplan

*Na de conclusie worden algemene, specifieke en lange termijn aanbevelingen gedaan om de probleemstelling op te lossen. Om de aanbevelingen te realiseren is een implementatieplan beschreven.*

## Aanbevelingen

### Algemene aanbevelingen

*De algemene aanbevelingen zijn ter ondersteuning voor de specifieke aanbevelingen. De specifieke aanbevelingen hebben kans van slagen, wanneer de algemene aanbevelingen worden doorgevoerd.*

#### 1. Bedrijfscultuur

ASVZ beschikt in de huidige situatie niet over een duidelijk beleid op het gebied van kantoorbeheer, waardoor een eenduidige bedrijfscultuur op dat gebied ontbreekt. De doelen van de bedrijfscultuur verandering zijn: professionalisering, uniformiteit en de cultuur beïnvloedt tevens hoe de medewerkers tegenover veranderingen staan. Een verandering implementeren gaat in de praktijk met weerstand, waardoor ASVZ participatie dient te creëren onder de medewerkers. Deze participatie dient bereikt te worden doormiddel van het groendrukwerken van het kleurenmodel van de Caluwe. De te nemen stappen zijn:

- Voor de medewerkers: medewerkers coachen over het nieuwe (kantoor)beleid en individuele feedback gesprekken van medewerkers met zijn of haar manager om participatie te bereiken;
- Voor de afdelingen/teams: intervisie waarbij de knelpunten en problemen van de verandering in kaart worden gebracht;
- Voor de organisatie: open systems planning, de medewerkers geven eigen betekenis aan de verandering en werken doormiddel van de kwaliteitscirkel van Deming: Plan → Do → Act → Check.

#### 2. Centrale inkoop

De decentrale inkoop van ASVZ dient gecentraliseerd te worden met als doel een grotere efficiëntie, toenemende professionalisering, uniform corporate imago en gelijkheid binnen de organisatie. Tijdens de empirische onderzoeken kwam naar voren dat alle betrokken partijen baat hebben bij een centrale inkoop. De afdeling inkoop dient te worden vergroot van 0,4 FTE naar minimaal 3 FTE om de centralisatie te starten. Inkoopafspraken worden vastgelegd in een Decision Making Unit (DMU) om het communicatieproces te optimaliseren. De centralisatie dient binnen twee jaar te zijn gerealiseerd.

#### 3. Communicatie

De communicatie organisatiebreed en van het Facilitair Bedrijf worden door de afdelingen als onvoldoende beoordeeld. Dit kwam naar voren tijdens interne interviews en het benchmarkmodel. Het is van belang de communicatie te verbeteren waardoor de medewerkertevredenheid omhoog gaat en de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf voldoende wordt beoordeeld. De communicatie dient verbeterd te worden door:

- Een afdeling communicatie te creëren bestaande uit 2 FTE's, de communicatie wordt daarnaast aangevuld door de afdelingsmanagers;
- Voor een effectieve communicatie het traditioneel proces per afdeling te beschrijven en deze communiceren middels intranet;
- Een duidelijke rolverdeling per afdeling en per project en deze laten communiceren door de afdeling communicatie.

#### 4. Afdeling ruimtebeheer

De facility manager coördineert het ruimtebeheer van alle 400 locaties van ASVZ. Het Facilitair Bedrijf beschikt niet over een afdeling ruimtebeheer welke deze werkzaamheden coördineert. Het is aan te bevelen dat de afdeling ruimtebeheer wordt opgezet, welke onder andere de volgende werkzaamheden verricht:

- Afdelingen een indelingsvoorstel doen per kantoor;
- De optimale werkplekvorm per afdeling/kantoren onderzoeken en realiseren;
- Het meubilair van alle kantoren inventariseren en samen met de afdeling inkoop een standaard aan meubilair verzorgen. Nadat de organisatie een standaard heeft bepaald, bewaken dat deze standaard wordt aangehouden;
- Meerjarig onderhoud van alle (kantoor)gebouwen.

Doel van deze verandering is een afdeling creëren welke zich bezighoudt met het ruimtebeheer ten behoeve van de professionaliteit van de organisatie. Daarnaast hebben medewerkers één punt waar zij terecht kunnen betreft dit onderwerp.

#### 5. Kantoorbeleid

Naast een beleid met een daarbij passende cultuur, dient de facilitaire organisatie een kantoorbeleid te formuleren. Dit beleid zal alle facetten van de kantoren van ASVZ behandelen. Het doel van dit beleid is duidelijkheid voor de medewerkers en op deze manier worden veranderingen sneller opgevolgd.

#### **Specifieke aanbevelingen**

*De specifieke aanbevelingen zijn gericht op het kantoorbeleid van ASVZ. Deze aanbevelingen zijn implementeerbaar wanneer bovenstaande aanbevelingen zijn gerealiseerd.*

#### 6. Werkpleknorm

ASVZ dient conform NEN 1824 een grootte van 8 m<sup>2</sup> per werkplek te hanteren. Deze werkplek beschikt over een CRT beeldscherm, een bureau met lees/schrijflak, een bureaustoel en een verrijdbaar ladenblok. De maximale norm van 12 m<sup>2</sup> behoudt de organisatie. Wanneer een werkplek deze norm overschrijdt, dient onderzocht te worden of deze grootte rendabel is. Het doel van deze aanbeveling is het creëren van gelijkheid onder de medewerkers, kostenbesparing en indeling conform de ARBO wet.

#### 7. Meubilair

Door de huidige decentrale inkoop beschikt ieder kantoor over ander meubilair van diverse kwaliteit. Gezien de functiebeschrijving van het kantoor kan door invoering van een standaard meubilair de kantoorruimte worden gezien als imagodragers en als inspiratiebron. Het meubilair van de kantoorruimten dient vervangen te worden conform de nieuwe werkplekvorm om uniformiteit te realiseren. Het meubilair wordt ingekocht door de afdeling inkoop en er is sprake van gedwongen winkelnering.

#### 8. Werkplekken

De werkplekken dienen per afdeling te zijn afgestemd op de werkprocessen. De werkprocessen zijn per afdeling en individuen divers en daarom is het van belang dat de afdeling ruimtebeheer onderzoek doet naar de meest optimale vorm. Daarnaast moet per afdeling worden onderzocht of de persoonsgebonden werkplek noodzakelijk is. De invulling van de werkplekken zal door ruimtebeheer nogmaals worden verricht. Het doel van deze stap is een hogere bezettingsgraad realiseren. In de huidige situatie is de gemiddelde bezettingsgraad 58% en het doel is om deze naar 70% te brengen.

#### 9. Clean desk policy

Om het gebruik van een leegstaande werkplek te stimuleren, is het te adviseren een clean desk policy te hanteren. Hierbij formuleert ASVZ een standaard in het kantoorbeleid, waar alle medewerkers zich aan dienen te houden. Alle werkplekken dienen na het verlaten op een eenduidige wijze te worden achter gelaten. Het doel is een nette werkplek welke medewerkers graag gebruiken wanneer deze laagstaat en die makkelijker is schoon te maken.

#### 10. Ruimtebesparing

Gezien de gemiddelde bezettingsgraad van 58% kan door een optimaal kantoorbeleid ruimte worden bespaard. Onderzoek dient te worden gedaan naar aanleiding van dit gegeven om te analyseren op welke wijze de bespaarde ruimten kunnen worden ingezet. Tijdens dit onderzoek kwam naar voren dat afdelingen behoefte hebben aan meer vergader/sprekkamers. Nader onderzoek is wenselijk om te onderzoeken op welke wijze deze ruimten worden ingezet met daarbij de bijhorende (verbouwings)kosten.

#### 11. ICT mogelijkheden

ICT mogelijkheden dienen te worden geïnventariseerd om de nieuwe passende werkplekvormen bij te staan. Wanneer documenten worden gedigitaliseerd, is het voor medewerkers makkelijker te werken op een specifiek plekkenkantoor. Daarnaast dienen de kantoren over WIFI te beschikken, waardoor men met de laptop draadloos kan werken. De organisatie beschikt over een informatie systeem, hiervoor dient men met de leverancier te onderzoeken of ruimtebeheer en centrale inkoop in dit programma in te voeren is. Daarnaast dient de afdeling ICT vanaf het begin van het project te worden betrokken gezien de expertise van deze afdeling.

#### 12. Het aannemen van medewerkers

De organisatie stelt geen eisen aan nieuwe parttime medewerkers betreffende het werken op bepaalde dagen. Het is aan te bevelen nieuwe parttime medewerkers aan te nemen met als voorwaarde op woensdag en vrijdag te werken. Afdeling zorgondersteuning heeft tijdens het interview aangegeven dat deze voorwaarde als rendabel wordt gezien. Het doel van parttime medewerkers op woensdag en vrijdag aannemen, is om de bezettingsgraad te verhogen.

#### **Lange termijn aanbevelingen**

*Deze aanbevelingen beschrijven de nazorg van de aanbevelingen. Aangezien de probleemstelling rekening houdt met de komende tien jaar is een optimale nazorg van belang.*

#### 13. Bezettingsgraadonderzoek periodiek herhalen

Tijdens de eerste drie jaar na dit onderzoek dient jaarlijks een bezettingsgraadonderzoek te worden uitgevoerd. Daarin wordt duidelijk of de aangegeven aanbevelingen de bezettingsgraad hebben kunnen verhogen. Na drie keer dit onderzoek te hebben uitgevoerd, dient de bezetting één maal per twee jaar te worden onderzocht. Het is van belang dat de bezettingsgraad wordt verhoogd naar 70% en deze naderhand constant blijft.

#### 14. Medewerkerstevredenheidonderzoek

Vanuit het Facilitair Bedrijf dient een onderzoek te worden uitgevoerd over de medewerkerstevredenheid. Dit onderzoek kan worden uitgevoerd door een stagiaire werkzaam binnen de facilitaire afdeling. Tijdens dit onderzoek worden onder andere de volgende aspecten onderzocht:

- Behoeften en wensen van de medewerkers;
- De communicatie;
- Dienstverlening van het Facilitair Bedrijf;
- Knelpunten en verbeterpunten.

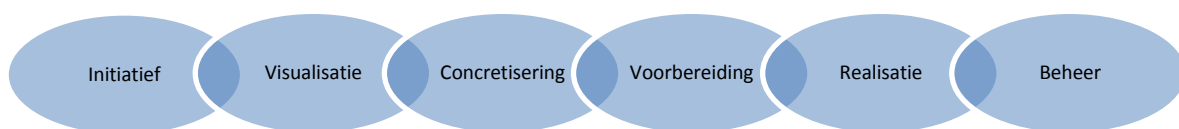
Dit onderzoek wordt jaarlijks uitgevoerd om jaarlijks de verbeteringen in kaart te brengen en maatregelen te nemen tegen eventuele knelpunten.

#### 15. Onderzoek naar niet-persoonsgebonden ruimten

Tijdens dit onderzoek zijn niet-persoonsgebonden ruimten buiten beschouwing gelaten. De organisatie beschikt over veel niet-persoonsgebonden ruimten welke tevens voor andere activiteiten kunnen worden ingezet vergeleken met de huidige situatie. Een voorbeeld is het bedrijfsrestaurant, een mogelijkheid is om deze na de lunch in te zetten als overlegruimte en/of als flexruimte voor laptopgebruikers. Er dient onderzoek uitgevoerd te worden naar het gebruik van de niet-persoonsgebonden ruimten. Doel hiervan is optimaal gebruik van alle ruimten en ruimtebesparing.

### *Implementatieplan*

Om het advies succesvol te implementeren is gekozen om het veranderingstraject van Mooij te hanteren.<sup>37</sup> Dit traject is in figuur 9 omschreven.



Figuur 9

In bijlage 20 is het stappenplan gedetailleerd weergegeven, daarnaast zijn alle stappen terug te vinden in § 4.5 'Het veranderingstraject'. Onderstaand tabel geeft een uitgebreid overzicht van het implementatieplan.

<sup>37</sup> Bron: Mooij, M.: Kantoorinnovatie, efficiënt, effectief flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving

| Aanbeveling                             | Acties                                                               | Planning            | Betrokkenen                        | Verantwoordelijk       |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------|------------------------|
| <b>1. Bedrijfscultuur</b>               | Beleid formuleren                                                    | Continu proces      | Management                         |                        |
|                                         | Medewerkers coachen                                                  | Eenmaal per jaar    | Medewerkers                        |                        |
|                                         | Individuele feedbackgesprekken                                       | Tweemaal per jaar   | Managers en medewerkers            | Management             |
|                                         | Intervisie                                                           | Continu proces      | Afdelingen                         |                        |
|                                         | Open systems planning                                                | Continu proces      | ASVZ                               |                        |
|                                         | Werken met de kwaliteitencirkel                                      | Continu proces      | ASVZ                               |                        |
| <b>2. Centrale inkoop</b>               | Afdeling inkoop invoeren                                             | Continu proces      | Management, inkoop                 | Management             |
|                                         | Centrale inkoop                                                      | Continu proces      | Inkoop                             |                        |
| <b>3. Communicatie</b>                  | Afdeling communicatie invoeren                                       | Continu proces      | Management                         |                        |
|                                         | Afdeling managers coördineren communicatie                           | Continu proces      | Afdelingsmanagers                  | Communicatie &         |
|                                         | Traditioneel proces beschrijven                                      | Kwartaal 3 2010     | Communicatie                       | Management             |
|                                         | Rolverdeling per afdeling en project                                 | Continu proces      | ASVZ                               |                        |
| <b>4. Afdeling ruimtebeheer</b>         | Afdeling ruimtebeheer invoeren                                       | Continu proces      | Management                         | Management             |
| <b>5. Kantoorbeleid</b>                 | Formuleren van een duidelijk kantoorbeleid                           | Kwartaal 3 2010     | Facilitair Bedrijf                 | Facility manager       |
| <b>6. Werkpleknorm</b>                  | Invoeren van 8 m <sup>2</sup> werkpleknorm                           | Continu proces      | Facilitair Bedrijf en ruimtebeheer | Facility manager       |
| <b>7. Meubilair</b>                     | Standaardisatie in meubilair                                         | Kwartaal 1 2011     | Ruimtebeheer                       | Facility manager       |
| <b>8. Werkplekken</b>                   | Onderzoek naar optimale werkplekvorm per afdeling                    | Kwartaal 4 2010     | Ruimtebeheer                       | Facility manager       |
|                                         | Indeling werkplekken samenstellen                                    | Kwartaal 1 2011     | Ruimtebeheer                       | Facility manager       |
| <b>9. Clean desk policy</b>             | Clean desk policy invoeren                                           | Continu proces      | Facilitair Bedrijf                 | Facility manager       |
| <b>10. Ruimtebesparing</b>              | Onderzoek naar gebruik van ruimten                                   | Kwartaal 3 2011     | Ruimtebeheer                       | Facility manager       |
| <b>11. ICT mogelijkheden</b>            | Digitaliseren documenten                                             | Kwartaal 3 & 4 2010 | ICT                                |                        |
|                                         | WIFI                                                                 | Kwartaal 3 2010     | ICT                                | ICT & facility manager |
|                                         | Onderzoek naar informatiesysteem                                     | Kwartaal 4 2010     | ICT                                |                        |
| <b>12. Het aannemen van medewerkers</b> | Parttime medewerkers aannemen op woensdag en vrijdag indien mogelijk | Continu proces      | ASVZ                               | ASVZ                   |

|                                                     |                                              |                 |              |                  |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------|--------------|------------------|
| <b>13. Bezettingsgraad</b>                          | Bezettingsgraadonderzoek periodiek herhalen  | 1 x per jaar    | Ruimtebeheer | Facility manager |
| <b>14. Medewerkerstevredenheid onderzoek</b>        | Medewerkerstevredenheidonderzoek             | 1x per jaar     | Stagiaire FB | Facility manager |
| <b>15. Onderzoek niet-persoons gebonden ruimten</b> | Onderzoek naar niet persoonsgebonden ruimten | Kwartaal 1 2011 | Stagiaire FB | Facility manager |

## Bedrijfskundige consequenties

In dit hoofdstuk worden de organisatorische, personele en bedrijfseconomische consequenties behandeld naar aanleiding van de onderzoeksanalyse, de conclusies en de aanbevelingen.

| Aanbeveling              | Organisatorische consequenties                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Personele consequenties                                                                                                                                                                                                | Financiële consequenties                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Bedrijfscultuur       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verandering in rollen en verantwoordelijkheden;</li> <li>- Nieuw beleid;</li> <li>- Coachen en feedbackgesprekken met de medewerkers;</li> <li>- Intervisie;</li> <li>- Open systems planning en Deming cirkel;</li> <li>- Verandering in leidinggeven: outputgericht.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nieuwe manier van werken;</li> <li>- Participatie;</li> <li>- Hogere productiviteit;</li> <li>- Lager ziekteverzuim;</li> <li>- Medewerkers tevredenheid.</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hogere productiviteit;</li> <li>- Ziekteverzuim van 5,68% naar 5%;</li> <li>- Coachingstraject jaarlijks terugkerende structurele kosten: €2520,-.</li> </ul>                                          |
| 2. Centrale inkoop       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centraal inkoopbeleid;</li> <li>- Verandering in taken en bevoegdheden;</li> <li>- Schaalvoordeel;</li> <li>- Professionele inkoopafdeling van 3 FTE.</li> </ul>                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nieuwe werkwijze;</li> <li>- Gedwongen winkelnering;</li> <li>- Meer tijd voor andere werkzaamheden.</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inkoopbesparing van €5.500.000,-;</li> <li>- Jaarlijks terugkerende structurele kosten voor inkoopafdeling: €72.350,-;</li> <li>- Meer tijd voor andere werkzaamheden voor centrale inkoop.</li> </ul> |
| 3. Communicatie          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structuurverandering;</li> <li>- Afdeling communicatie;</li> <li>- Afdelingsmanagers coördineren de communicatie;</li> <li>- Verandering in taken en bevoegdheden.</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werken via traditionele processen aangestuurd door afdelingsmanager;</li> <li>- Aandacht voor communicatie;</li> <li>- Ondersteuning van de afdeling communicatie.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaarlijks terugkerende structurele kosten voor de communicatie afdeling: €48.792,-.</li> </ul>                                                                                                         |
| 4. Afdeling ruimtebeheer | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structuurverandering;</li> <li>- Eén meldpunt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimale werkplekindeling;</li> <li>- Standaardisering meubilair;</li> <li>- Meldpunt aanwezig over dit vraagstuk binnen het FB.</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaarlijks terugkerende structurele kosten voor de afdeling ruimtebeheer: €27.828,-</li> </ul>                                                                                                          |
| 5. Kantoorbeleid         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Invoering kantoorbeleid;</li> <li>- Nieuwe manier van werken.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers werken conform het kantoorbeleid.</li> </ul>                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hogere productiviteit;</li> <li>- Ziekteverzuim van 5,68% naar 5%.</li> </ul>                                                                                                                          |
| 6. Werkpleknorm          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werkplekken beschikken minimaal over 8 m<sup>2</sup> ruimte;</li> <li>- De organisatie dient deze norm te controleren.</li> </ul>                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkertevredenheid stijgt;</li> <li>- Gelijkheid.</li> </ul>                                                                                                              | -                                                                                                                                                                                                                                               |
| 7. Meubilair             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kantoorbeleid bevat de standaard;</li> <li>- Uniformiteit;</li> <li>- Imagodragend en inspiratiebron.</li> </ul>                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geïnspireerde medewerkers;</li> <li>- Tevredenheid onder de medewerkers.</li> </ul>                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incidentele kosten meubilair: €732.000,-;</li> <li>- Hogere productiviteit.</li> </ul>                                                                                                                 |
| 8. Werkplekken           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werkplekken afgestemd op werkprocessen;</li> <li>- Participatie creëren;</li> </ul>                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibiliteit;</li> <li>- Eventuele weerstand onder de</li> </ul>                                                                                                             | -                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                              |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9. Clean desk policy                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Onderzoek naar persoonsgebonden ruimten;</li> <li>- Hogere bezettingsgraad.</li> <li>- Invoering clean desk policy.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>medewerkers.</li> <li>- Medewerkers dienen werkplek achter te laten conform deze regeling;</li> <li>- Werkplekken zijn overzichtelijker;</li> <li>- Lagere drempel gebruik leegstaande werkplek.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besparing in schoonmaakkosten.</li> </ul>                                                                                                              |
| 10. Ruimtebesparing                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderzoek naar kantoorruimten;</li> <li>- Rekening houden met de groei van de organisatie.</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werken middels nieuw kantoorbeleid;</li> <li>- FB doet onderzoek naar de kantoorruimten.</li> </ul>                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruimtebesparing van €1.527.538,- kijkend naar de gewenste bezettingsgraad;</li> <li>- Verbouwingskosten/opbrengsten na resultaat onderzoek.</li> </ul> |
| 11. ICT mogelijkheden                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitalisering documenten;</li> <li>- WIFI;</li> <li>- Uitbreid informatie systeem.</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afdeling ICT betrokken;</li> <li>- Flexibel werken mogelijk.</li> </ul>                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitalisering;</li> <li>- WIFI;</li> <li>- Uitbreiding informatiesysteem.</li> </ul>                                                                  |
| 12. Het aannemen van medewerkers             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verandering in het aannemen van parttime medewerkers;</li> <li>- Tijdens vacature rekening houden met de werkplekcapaciteit.</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parttime medewerkers werkzaam op woensdag en vrijdag.</li> </ul>                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De in punt 10 besproken ruimtebesparing.</li> </ul>                                                                                                    |
| 13. Bezettingsgraad                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eerste drie jaar: eenmaal per jaar bezettingsgraadonderzoek;</li> <li>- Na drie jaar: eenmaal per twee jaar bezettingsgraadonderzoek.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afdeling ruimtebeheer onder leiding van facility manager;</li> <li>- Controleren en bewaken.</li> </ul>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De in punt 4 besproken afdeling ruimtebeheer.</li> </ul>                                                                                               |
| 14. Medewerkerstevredenheid                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatie doet een analyse van de gewenste gegevens;</li> <li>- Inzicht in de wensen en behoeften van de medewerkers.</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stagiaire wordt aangenomen onder de facilitaire afdeling.</li> </ul>                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eenmalige kosten stagiaire: €1620,-.</li> </ul>                                                                                                        |
| 15. Onderzoek niet-persoons gebonden ruimten | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inzicht in de niet-persoonsgebonden ruimten;</li> <li>- Gebruik</li> </ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stagiaire wordt aangenomen onder de facilitaire afdeling.</li> </ul>                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eenmalige kosten stagiaire: €1620,-.</li> </ul>                                                                                                        |

Deze bedrijfskundige consequenties zijn allen uitgewerkt in bijlage 22. Hieronder zijn de financiële consequenties gespecificeerd.

|                                                                      |                                |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bruto Vloer Oppervlakte kantoren ASVZ</b>                         | <b>5.951 m<sup>2</sup></b>     |
| <b>Totaal aantal werkplekken</b>                                     | <b>488 werkplekken</b>         |
| <b>Kosten per m<sup>2</sup></b>                                      | <b>€14,80</b>                  |
| <b>Baten per m<sup>2</sup></b>                                       | <b>€1.180,90</b>               |
| <b>Terugverdientijd investering meubilair versus ruimtebesparing</b> | <b>3 jaar terugverdientijd</b> |

Deze gegevens zijn in bijlage 23 duidelijk omschreven.

## Literatuuropgave

Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de.: Basisboek Methoden en Technieken. 4<sup>e</sup> herz. dr. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen, 2006. ISBN 10 90 207 3315X

Baarda, D.B. e.a.: Kwalitatief onderzoek. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen, 2001. ISBN 90 207 2485 1

Batenburg, R. en Voordt, T. van der.: Invloed van facilitybeleving op arbeidsproductiviteit (2). In: Facility Management Magazine. Jrg. 156, december 2007, p. 45-48

Berg, H. van den e.a.: Het kantoor in de toekomst. 's Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie, 1994. ISBN 90 6155 594 9

Bij, H. van der e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2<sup>e</sup> herz. dr. Deventer: Kluwer, 2008. ISBN 978 90 14 08089 5

Boiter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht. 15<sup>e</sup> herz. dr. 's Gravenhage: Haagse Hogeschool, 2009. ISBN 90 73077 09 5

Cremer, E.: Huisvesting inrichten. 's Gravenhage: Het Nederlandse Rode Kruis, 2003.

Cultuurverschillen. <http://www.alforto.nl/index.html?cultuur.html> (17/05/10)

Gelderman C.J. en Albronda B.J.: Professioneel inkopen. 3<sup>e</sup> herz dr. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen, 2007. ISBN 978 90 01 70024 9

Hemminga, M.: 10 bouwstenen om draagvlak te creëren.  
[http://www.nr29.nl/downloads/W03\\_Draagvlak\\_Nr29.pdf](http://www.nr29.nl/downloads/W03_Draagvlak_Nr29.pdf) (13/04/10)

Hulshof, M.: Leren interviewen. 5<sup>e</sup> herz. dr. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen, 2007. ISBN 978 90 01 41702 4

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. 2<sup>e</sup> herz. dr. Alphen aan de Rijn: Kluwer. 2006. ISBN 90 13 03205 2

Mooij, M.: Kantoorinnovatie, efficient, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving. Alphen aan den Rijn: Kluwer BV, 2002. ISBN 90 14 08937 6

Mulders, M.: 75 managementmodellen. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen, 2007. ISBN 978 90 01 60511 7

Nieuwenhuis, M.A. Cultuur. [http://www.123management.nl/0/030\\_cultuur/a300\\_cultuur\\_01\\_essentie.html](http://www.123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_01_essentie.html) (12/04/10)

Productiviteit personeel verbeteren door klantgericht communiceren.  
<http://www.managementkennisbank.nl/NL/hrm-personeel-advies/productiviteit-klantgericht-motivatatie-personeel/productiviteit-personeel-verbeteren#homeTop> (13/04/10)

Reijnders, E.: Basisboek interne communicatie. Assen: Van Gorcum, 2006. ISBN 90 232 4219 X

Thiel, P. van.: Innovatie & succes. Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen, 2009. ISBN 978 90 01 76864 5

Vader, R. Jaarbericht NFC index. <http://www.nfcindex.nl/> (20/4/2010)

Valk, F. de. 8 succesfactoren voor een nieuw kantoorconcept.  
[http://www.nevi.nl/images/FM\\_apr08\\_2\\_tcm563-419869.pdf](http://www.nevi.nl/images/FM_apr08_2_tcm563-419869.pdf) (13/04/10)

Voordt, D.J.M. van der.: Kosten en baten van werkplekinnovatie. Delft: Center for people and buildings, 2003. ISBN 90 80 772011

Vries, J.M. van, Togt, J. van der.: Benchmarking in 9 stappen. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie B.V. 1995. ISBN 90 201 2861 2

Wanrooy, M.J.: Leidinggeven tussen professionals. Schiedam: Scriptum, 2001. ISBN 90 5594 222 7

Wanrooy, M.J.: Het spel en de kikkers. Breda: Scriptum, 2008. ISBN 978 90 5594 627 3

Weggeman, M.: Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Schiedam: Scriptum, 2007. ISBN 978 90 5594 352 4

Well, I. van.: Flex-werkplek in praktijk. Rijen: Ericsson Telecommunicatie B.V., 2008.

Winter, R. NEN 1824. [www.euronorm.net/content/template2.php?itemID=423](http://www.euronorm.net/content/template2.php?itemID=423) (08/04/10)

Wijsman, E.: Psychologie & sociologie. 4<sup>e</sup> herz. dr. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen, 2005. ISBN 90 01 40003 5

Wolthuis, A.: De pro's en contra's van Het Nieuwe Werken. In: TNO Magazine. Nr. 7, (okt. 2009), p. 6-9.

### **Bronnen ASVZ**

Intranet

Jaarverslag 2007

Jaarverslag 2008

Jaarverslag 2009

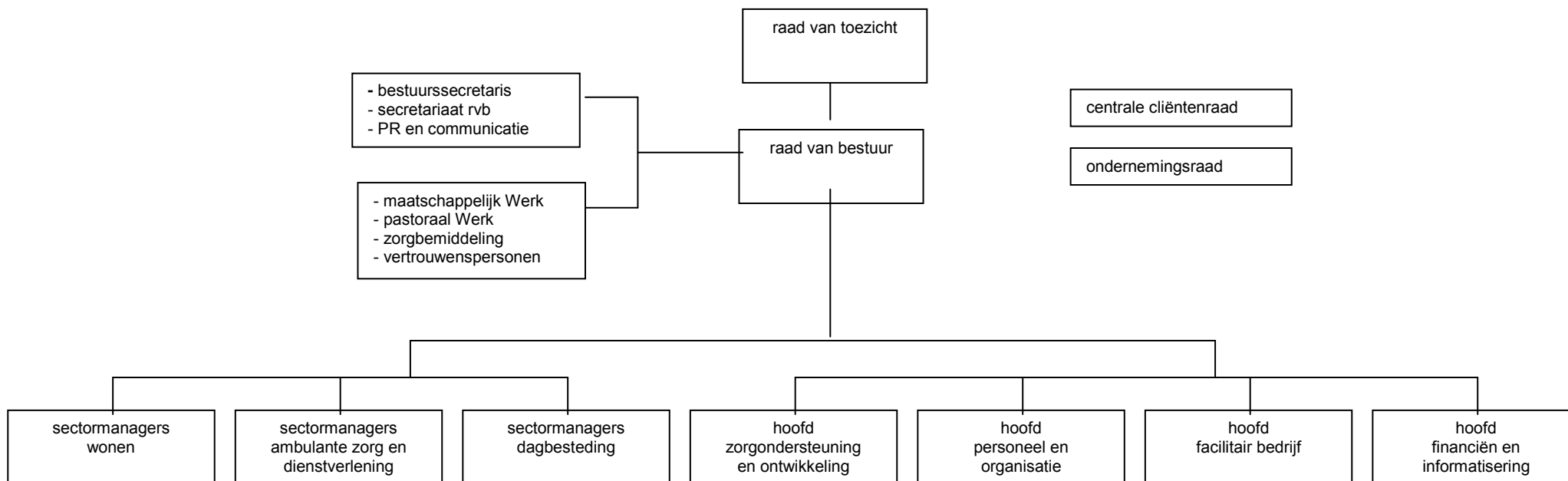
Beleidsdocument 2008

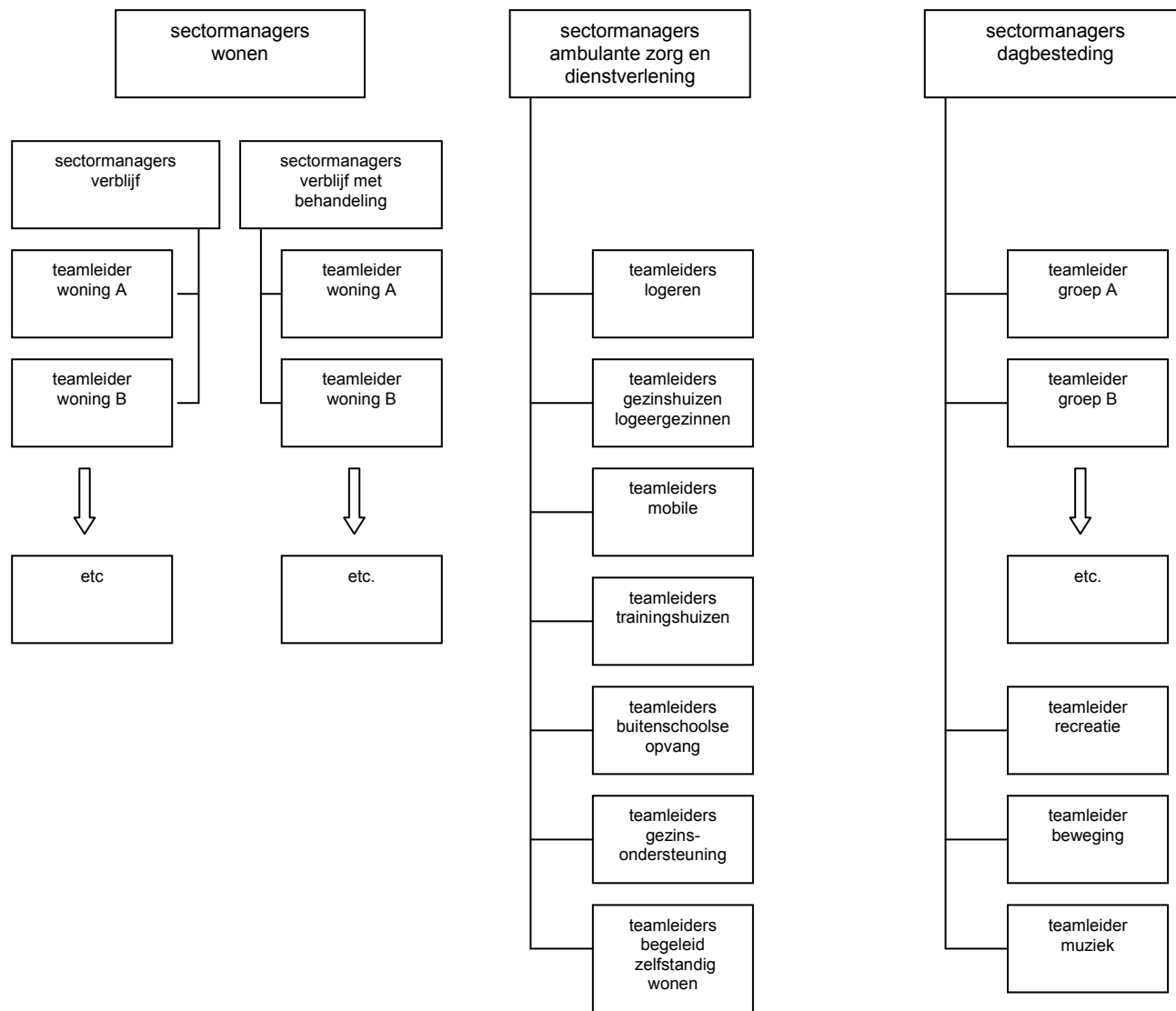
Folder

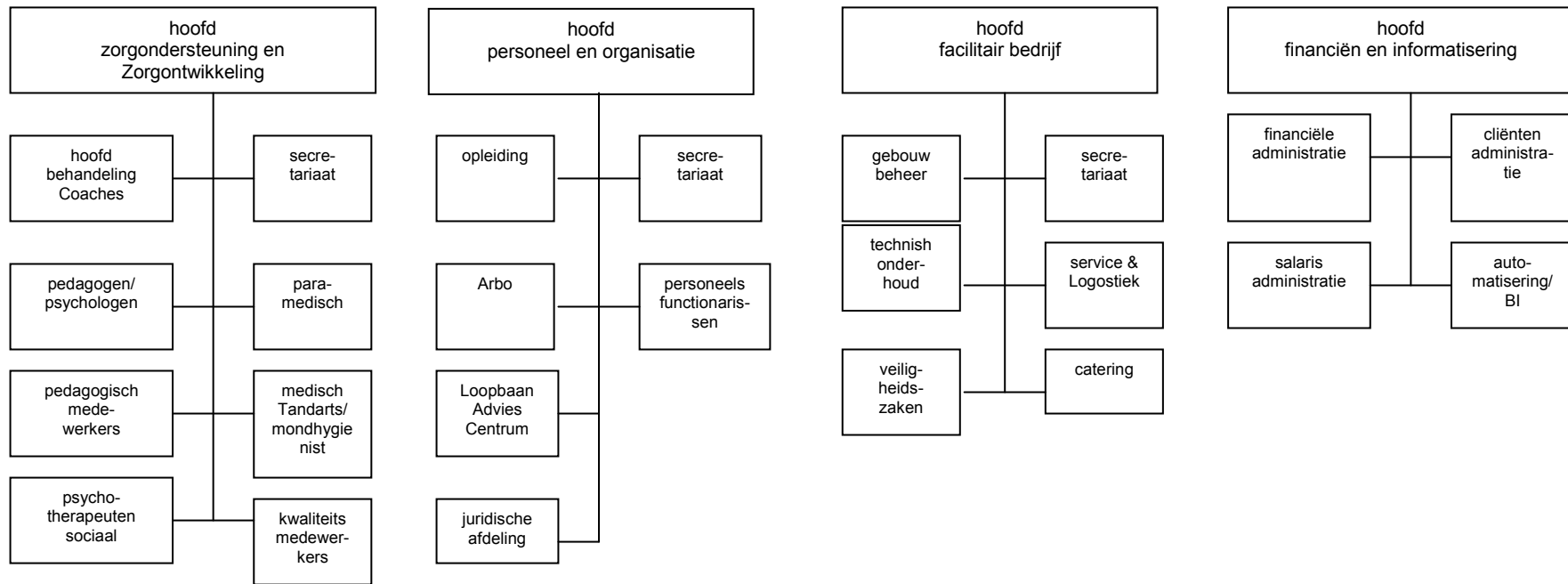
## *Bijlagen*

|             |                                                          |
|-------------|----------------------------------------------------------|
| Bijlage 1:  | Organogram ASVZ                                          |
| Bijlage 2:  | Resultaten bezettingsgraadonderzoek                      |
| Bijlage 3:  | Interview Anton Brocatus                                 |
| Bijlage 4:  | Interview Arnold Specken                                 |
| Bijlage 5:  | Interview Claudia Karels                                 |
| Bijlage 6:  | Interview Henk Timmermans                                |
| Bijlage 7:  | Interview Leon Urbanus                                   |
| Bijlage 8:  | Interview Linda Quist                                    |
| Bijlage 9:  | Interview Marjan Bakker                                  |
| Bijlage 10: | Interview Michael de Koning                              |
| Bijlage 11: | Interview Nel Goedhart                                   |
| Bijlage 12: | Interview Rian Bekelmans                                 |
| Bijlage 13: | Interview Truus de Boer                                  |
| Bijlage 14: | Benchmarkonderzoek Albert Schweitzer Ziekenhuis          |
| Bijlage 15: | Benchmarkonderzoek Sint Franciscus Gasthuis              |
| Bijlage 16: | Benchmarkonderzoek Kennemer Gasthuis                     |
| Bijlage 17: | Typen werkplekconcepten                                  |
| Bijlage 18: | Speelveld cultuurveranderingen ten Have                  |
| Bijlage 19: | Kleurenmodel de Caluwe                                   |
| Bijlage 20: | Resultaten bezettingsgraadonderzoek                      |
| Bijlage 21: | Implementatieplan adhv het veranderingstraject van Mooij |
| Bijlage 22: | Toelichting bedrijfskundige consequenties                |
| Bijlage 23: | Financiële onderbouwing                                  |

## Bijlage 1: Organogram ASVZ







## Bijlage 2: Resultaten bezettingsgraadonderzoek

### Resultaten bezettingsgraad onderzoek Touwbaan 1

Ondersteunende dienst: zorgondersteuning

Aantal werkplekken: 53 werkplekken onderzocht

|                         | Maandag | Dinsdag | Woensdag | Donderdag | Vrijdag |
|-------------------------|---------|---------|----------|-----------|---------|
| <i>Telefoneren</i>      | 2%      | 2%      | 3%       | 2%        | 0%      |
| <i>Computeren</i>       | 32%     | 26%     | 22%      | 40%       | 25%     |
| <i>Overleggen</i>       | 36%     | 27%     | 26%      | 33%       | 26%     |
| <i>Schrijven</i>        | 2%      | 2%      | 2%       | 0%        | 0%      |
| <i>Lezen</i>            | 2%      | 0%      | 0%       | 0%        | 0%      |
| <i>Totaal aanwezig:</i> | 74%     | 57%     | 53%      | 75%       | 51%     |
| <i>Afwezig</i>          | 26%     | 43%     | 47%      | 25%       | 49%     |

|                         | Maandag | Dinsdag | Woensdag | Donderdag | Vrijdag |
|-------------------------|---------|---------|----------|-----------|---------|
| <i>Telefoneren</i>      | 3%      | 2%      | 1%       | 1%        | 0%      |
| <i>Computeren</i>       | 36%     | 35%     | 32%      | 38%       | 31%     |
| <i>Overleggen</i>       | 22%     | 23%     | 21%      | 24%       | 18%     |
| <i>Schrijven</i>        | 0%      | 0%      | 0%       | 1%        | 0%      |
| <i>Lezen</i>            | 0%      | 0%      | 0%       | 1%        | 0%      |
| <i>Totaal aanwezig:</i> | 61%     | 60%     | 54%      | 65%       | 49%     |
| <i>Afwezig</i>          | 39%     | 40%     | 46%      | 35%       | 51%     |

### Resultaten bezettingsgraad onderzoek Touwbaan 4

Ondersteunende dienst: Facilitair

Aantal werkplekken: 24 werkplekken onderzocht

|                         | Maandag | Dinsdag | Woensdag | Donderdag | Vrijdag |
|-------------------------|---------|---------|----------|-----------|---------|
| <i>Telefoneren</i>      | 8%      | 4%      | 4%       | 8%        | 4%      |
| <i>Computeren</i>       | 33%     | 34%     | 64%      | 42%       | 57%     |
| <i>Overleggen</i>       | 17%     | 9%      | 4%       | 27%       | 4%      |
| <i>Schrijven</i>        | 4%      | 4%      | 0%       | 0%        | 0%      |
| <i>Lezen</i>            | 0%      | 6%      | 2%       | 0%        | 0%      |
| <i>Totaal aanwezig:</i> | 62%     | 57%     | 74%      | 77%       | 65%     |
| <i>Afwezig</i>          | 38%     | 43%     | 26%      | 23%       | 35%     |

|                         | Maandag | Dinsdag | Woensdag | Donderdag | Vrijdag |
|-------------------------|---------|---------|----------|-----------|---------|
| <i>Telefoneren</i>      | 6%      | 4%      | 6%       | 9%        | 4%      |
| <i>Computeren</i>       | 53%     | 63%     | 50%      | 59%       | 44%     |
| <i>Overleggen</i>       | 15%     | 0%      | 4%       | 13%       | 12%     |
| <i>Schrijven</i>        | 0%      | 0%      | 0%       | 0%        | 0%      |
| <i>Lezen</i>            | 0%      | 0%      | 0%       | 0%        | 0%      |
| <i>Totaal aanwezig:</i> | 74%     | 67%     | 60%      | 81%       | 60%     |
| <i>Afwezig</i>          | 26%     | 33%     | 40%      | 19%       | 40%     |

#### Personeel

|                         | Maandag | Dinsdag | Woensdag | Donderdag | Vrijdag |
|-------------------------|---------|---------|----------|-----------|---------|
| <i>Telefoneren</i>      | 2%      | 2%      | 0%       | 3%        | 0%      |
| <i>Computeren</i>       | 49%     | 48%     | 54%      | 41%       | 34%     |
| <i>Overleggen</i>       | 15%     | 8%      | 0%       | 11%       | 16%     |
| <i>Schrijven</i>        | 2%      | 2%      | 0%       | 2%        | 0%      |
| <i>Lezen</i>            | 0%      | 0%      | 0%       | 0%        | 0%      |
| <i>Totaal aanwezig:</i> | 68%     | 60%     | 54%      | 56%       | 50%     |
| <i>Afwezig</i>          | 32%     | 40%     | 46%      | 44%       | 50%     |

#### Kwaliteit

|                         | Maandag | Dinsdag | Woensdag | Donderdag | Vrijdag |
|-------------------------|---------|---------|----------|-----------|---------|
| <i>Telefoneren</i>      | 0%      | 0%      | 0%       | 0%        | 0%      |
| <i>Computeren</i>       | 50%     | 55%     | 40%      | 50%       | 35%     |
| <i>Overleggen</i>       | 5%      | 10%     | 10%      | 20%       | 15%     |
| <i>Schrijven</i>        | 0%      | 0%      | 0%       | 0%        | 0%      |
| <i>Lezen</i>            | 0%      | 0%      | 0%       | 0%        | 0%      |
| <i>Totaal aanwezig:</i> | 55%     | 65%     | 50%      | 70%       | 45%     |
| <i>Afwezig</i>          | 45%     | 35%     | 50%      | 30%       | 55%     |

#### Huisvesting

|                         | Maandag | Dinsdag | Woensdag | Donderdag | Vrijdag |
|-------------------------|---------|---------|----------|-----------|---------|
| <i>Telefoneren</i>      | 0%      | 0%      | 0%       | 0%        | 0%      |
| <i>Computeren</i>       | 50%     | 28%     | 33%      | 22%       | 28%     |
| <i>Overleggen</i>       | 0%      | 6%      | 45%      | 22%       | 6%      |
| <i>Schrijven</i>        | 0%      | 0%      | 0%       | 0%        | 0%      |
| <i>Lezen</i>            | 0%      | 0%      | 0%       | 0%        | 0%      |
| <i>Totaal aanwezig:</i> | 50%     | 34%     | 78%      | 44%       | 34%     |
| <i>Afwezig</i>          | 50%     | 66%     | 22%      | 56%       | 66%     |

### *Bijlage 3: Interview Anton Brocatus*

#### **Interview**

Interviewer: Angela Kouwen

Geïnterviewde: Anton Brocatus

Functie: Gebouwbeheerder Touwbaan 1 en Touwbaan 4

Organisatie: ASVZ, facilitair/gebouwbeheer

Datum: 11 maart 2010

Onderwerp interview: Efficiëntere benutting kantoorruimten

Doel interview: Informatie over Touwbaan 1 en Touwbaan 4

#### **1. Kunt u in het kort uw functie toelichten?**

*Ik ben technisch gebouwbeheerder van 10% van de panden van ASVZ. ASVZ beschikt ongeveer over 400 locaties, dus ik ben gebouwbeheerder voor 40 locaties. Hierbij gaat het om bijvoorbeeld functioneel beheer en onderhoud van de panden.*

#### **2. Hoe hoog schat u in procenten het aantal leegstaande werkplekken bij Touwbaan 1 en Touwbaan 4? Kunt u dit argumenteren?**

*Ik schat tussen de 30% en 40% omdat er veel parttimers werkzaam zijn en allen een eigen werkplek hebben. Daarnaast nemen veel medewerkers op vrijdag vrij. De drukste dagen zijn dinsdag en donderdag en de minst drukke dagen op maandag en vrijdag.*

#### **3. Welke oorzaken zijn er voor de hoge/lage bezetting te geven?**

*De structuur van de organisatie, veel medewerkers zijn op pad.*

#### **4. Zijn er knelpunten in de huidige situatie?**

*Op dinsdag en donderdag is er vraag naar kantoor- en vergaderruimten. De verdeling van kantoren is erg divers, waardoor er soms klachten binnenstromen over een "te kleine werkplek".*

#### **5. Welke veranderingen betreffende de werkplekken denkt u dat er beoogd worden binnen dit pand?**

*Per afdeling de optimale manier van werkplekken onderzoeken. De afdelingen wel samen laten bundelen, waardoor de afdelingen bij elkaar op een plek zitten. Een kantoorruimte is geen goede vorm van werkplekken, omdat men over veel documentatie beschikt wat stand-by moet zijn.*

#### **6. Wanneer er voor een andere vorm van werkplekken wordt gekozen, in hoeverre zal hier weerstand tegen zijn onder de medewerkers en waarom?**

*Niet flexibel, de medewerkers willen op hun eigen werkplek blijven zitten. Veranderingen zijn binnen de organisatie lastig door te voeren. De medewerkers zijn heel star en terughoudend. Op dit moment is het zelfs zo dat de medewerkers zelf hun meubilair mogen uitzoeken, waardoor zij het soort werkplek zelf kunnen inrichten.*

#### **7. Hoe vindt u de communicatie tot nu toe verlopen betreffende de huisvesting en wat kan er verbeterd worden?**

*Er is sprake van een slechte communicatie van het Facilitair Bedrijf richting de medewerkers. Het Facilitair Bedrijf moet zelf alles communiceren en er geen communicatie afdeling. Doordat alles zelf geregeld moet worden en er geen tijd is voor duidelijke communicatie, gebeurt dit niet. Men heeft tevens geen motivatie om goed te communiceren, waardoor men in een vicieuze cirkel verkeert.*

#### **8. Heeft u tips voor de Facilitaire Organisatie?**

*Ja, de inkoop centraliseren wat inkoopvoordeel met zich meebrengt. Daarnaast heeft men binnen de organisatie teveel vrijheid, wat te maken heeft met de cultuur van de organisatie. De organisatie moet uniformiteit gaan uitstralen en één aanspreekpunt krijgen voor een bepaalde werkzaamheid zoals kantoormeubilair.*

## *Bijlage 4: Interview Arnold Specken*

### **Interview**

Interviewer: Angela Kouwen

Geïnterviewde: Arnold Specken

Functie: Projectleider huisvesting

Organisatie: ASVZ, huisvesting

Datum: 10 maart 2010

Onderwerp interview: Efficiëntere benutting kantoorruimten

Doel interview: Informatie over de afdeling huisvesting

#### **1. Kunt u in het kort het kantoorbeleid van uw afdeling toelichten?**

*60% van deze etage is van de afdeling huisvesting. Alle medewerkers zijn fulltime werkzaam en hebben allen een eigen werkplek. Afdeling huisvesting heeft regelmatig een afspraak buiten de deur, gezien de werkzaamheden van de afdeling.*

#### **2. Hoe is men tot deze invulling van de kantoren gekomen?**

*De afdeling heeft deze invulling gemeenschappelijk besloten. Er werd gekeken naar hoeveel plekken er behoefte was en deze werden ingevuld. Alle projectleiders zitten in een tweetal in een kantoor.*

#### **3. Zijn er flexwerkplekken aanwezig? Waarom wel/niet?**

*Ja, er is één flexwerkplek aanwezig maar deze wordt altijd bezet. Momenteel is er een stagiaire werkzaam op deze werkplek.*

#### **4. Hoe hoog schat u in procenten het aantal leegstaande werkplekken in binnen uw afdeling? Kunt u dit argumenteren?**

*Ik schat ongeveer 40% omdat veel projecten extern zijn.*

#### **5. Welke oorzaken zijn er voor de hoge/lage bezetting te geven?**

*Het zal per week verschillen op de afdeling, omdat de aanwezigheid van de projectleiders van de fase van het project afhangt.*

#### **6. Zijn er knelpunten in de huidige situatie?**

*Nee, er zijn geen knelpunten in de huidige situatie.*

#### **7. Wanneer er voor een andere vorm van werkplekken wordt gekozen, in hoeverre zal hier weerstand tegen zijn onder de medewerkers en waarom?**

*De medewerkers zijn niet flexibel, tenzij het gaat om een goed overdacht plan. Zo kunnen er geen flexwerkplekken worden gecreëerd, omdat veel documentatie bij de hand moet zijn.*

#### **8. Hoe vindt u de communicatie tot nu toe verlopen betreft de huisvesting en wat kan er verbeterd worden?**

*Het Facilitair Bedrijf is hoofd ruimtebeheer, de communicatie hierover verloopt slecht. Aangezien wij direct in contact staan met dit onderwerp gezien onze afdeling, zijn er veel verbeterpunten. Zo moeten er duidelijke afspraken gemaakt worden tussen de afdeling huisvesting en facilitair. Daarnaast moet er een betere communicatie zijn richting de medewerkers.*

## *Bijlage 5: Interview Claudia Karels*

### **Interview**

Interviewer: Angela Kouwen

Geïnterviewde: Claudia Karels

Functie: Zorgmanager

Organisatie: ASVZ

Datum: 17 maart 2010

Onderwerp interview: Efficiëntere benutting kantoorruimten

Doel interview: Informatie over het kantoorbeleid van ASVZ richting de managers

#### **1. Hoe vindt u de communicatie betreffende huisvesting verlopen van het Facilitair Bedrijf?**

*Kan beter, het ligt aan de medewerkers. Voornamelijk ligt het aan de hoeveelheid medewerkers en welke medewerkers. Het is bijvoorbeeld van belang dat men tijdig communiceert over de ontwikkelingen. Bij de bouw van het hoofdgebouw was er sprake van weinig overleg van te voren en tijdens de bouw wordt er niet gecommuniceerd met de medewerkers.*

#### **2. Hoe hoog schat u de bezettingsgraad in van de kantoren van ASVZ? Kunt u dit argumenteren?**

*Ik schat in dat alle werkplekken goed bezet worden, dat de bezettingsgraad namelijk 90% is. Dit komt omdat veel medewerkers een kamer/werkplek delen en men flexibel is in het delen van een werkplek.*

#### **3. Zijn er knelpunten in de huidige situatie betreffende het kantoorbeleid?**

*Door de verbouwing op dit moment een werkplektekort. Daarnaast zijn er spreekkamers en vergaderkamers nodig die ook na de verbouwing niet worden uitgebreid.*

#### **4. Is het voorgekomen dat u via het Facilitaire Bedrijf ruimte heeft aangevraagd? Zo ja, hoe is dit proces in werk gegaan?**

*Wanneer ik een vergaderkamer aanvraag, gaat dit goed en helpt men mee met een alternatief verzinnen wanneer de vergaderruimtes volgeboekt zijn.*

*Wanneer ik een werkplek aanvraag, gaat dit met veel moeite. Hiermee hebben veel belangen te maken en iedereen wilt zijn eigen werkplek behouden. Het brengt dan ook veel emotie teweeg hoe men de werkplekken anders kan inrichten. Iedere medewerker heeft in de huidige situatie allemaal een eigen werkplek. Op maandag, dinsdag en donderdag zijn deze plekken de gehele dag bezet, maar op woensdag en op vrijdag staan veel plekken leeg.*

#### **5. Heeft u tips/opmerkingen richting het Facilitair Bedrijf en het benutten van de kantoorruimten? Zo ja, welke?**

*Ja, dat de afdelingshoofden de problematiek aanpakken betreffende de onderwerpen. De communicatie moet verbeterd worden voor meer medewerkertevredenheid. Men moet de huidige situatie inventariseren. Doordat er soms sprake is van veel schakels met de inkoop, zal een centrale inkoop wenselijk zijn. Daarnaast dat er één standaard komt en één leverancier. Dit levert tenslotte schaalvoordeel op.*

## *Bijlage 6: Interview Henk Timmermans*

### **Interview**

Interviewer: Angela Kouwen

Geïnterviewde: Henk Timmermans

Functie: Inkoper

Organisatie: ASVZ, inkoop

Datum: 16 maart 2010

Onderwerp interview: Inkoopbeleid ASVZ

Doel interview: Informatie over de inkoop

#### **1. Kunt u de afdeling Inkoop van ASVZ toelichten?**

*Binnen de organisatie werkt men met decentrale budgetten. Veelal alle medewerkers beschikken over een budget of subbudget. Te denken valt aan bijvoorbeeld jonge teamleiders van een woongroep. Zij zijn niet opgeleid om in te kopen, dus zelf bestellingen en vertonen consumentengedrag. De afdeling inkoop bestaat uit één medewerker die werkzaam is op 0,4 FTE basis en fungeert voornamelijk als inkoopbegeleider in adviserende rol. Daarnaast worden grote onderhoudscontracten bijgehouden door de afdeling.*

*Het inkoopbeleid komt overeen met het beleid van ASVZ, voornamelijk een decentraal uitgangspunt. Per jaar wordt er gemiddeld ingekocht voor 40 tot 70 miljoen euro, hiervan zal door een efficiënte inkoop ongeveer 10% kunnen worden bespaard. Aangezien het gaat om een non profit organisatie wordt er nog niet gekeken naar de manier van inkopen. De bestellers gedragen zich als consumenten en houden geen rekening met het feit dat de BTW nog bovenop de aangegeven bedragen betaald moet worden. Op dit moment wordt er vrij besteld, maar er moet een norm komen waar de bestellers zich aan moeten houden. Boven een X bedrag gebruik maken van de afdeling inkoop en onder dat bedrag gebruik maken van dezelfde leverancier en uit één standaard van ASVZ. De afdeling kan worden omschreven met de term: eerst doen en dan denken.*

#### **2. In hoeverre heeft de afdeling inkoop te maken met de inkoop van meubilair van de kantoren?**

*Op dit moment heeft de afdeling inkoop hier niet mee te maken. Managers en medewerkers bestellen zelf het meubilair, waardoor de uniformiteit ontbreekt. Daarnaast is de kwaliteit van het meubilair zeer divers wat de nodige problemen oplevert. Er zijn namelijk klachten over de slechte kwaliteit en er wordt gevraagd naar een hoger budget voor nieuw kantoormeubilair.*

#### **3. Kan de afdeling inkoop een bijdrage leveren aan een efficiëntere benutting van de kantoorruimten? Kunt u dit toelichten?**

*Ja, door een bijdrage te leveren aan het inkopen van kwalitatief goed meubilair, rekening houdend met het type organisatie (rolstoelvriendelijk). Daarnaast een handboek maken waarbij de medewerkers bij één leverancier uit een standaard het meubilair kunnen uitzoeken.*

#### **4. Op welke punten wordt een offerte beoordeeld (kwaliteit, prijs)?**

*Ligt aan het product of de dienst, maar de bestellers richten zich nu voornamelijk op de prijs. Er moet meer naar kwaliteit worden gekeken en naar de arbo norm.*

#### **5. Hoe vindt u de communicatie verlopen van het Facilitair Bedrijf over de kantoorruimte?**

*Slecht, ik zit al zes jaar op een tijdelijke plaats. Hierover wordt niet meer gecommuniceerd en hier worden geen maatregelen meer op genomen.*

Extra informatie tijdens interview:

ASVZ heeft ongeveer 3000 verschillende leveranciers in dienst. Deze leveranciers zijn vaak voor dezelfde producten en diensten maar worden allen door andere medewerkers afgenomen. Men heeft binnen de organisatie bedrijfsblindheid en ziet niet meer haar eigen fouten. Er moet een extern bedrijf komen om de problemen hiermee op te lossen.

## *Bijlage 7: Interview Leon Urbanus*

### **Interview**

Interviewer: Angela Kouwen

Geïnterviewde: Leon Urbanus

Functie: Hoofd ICT

Organisatie: ASVZ, ICT

Datum: 18 maart 2010

Onderwerp interview: Efficiëntere benutting kantoorruimten

Doel interview: Informatie over afdeling ICT

#### **1. Kunt u in het kort het kantoorbeleid van uw afdeling toelichten?**

*95% van de werkplekken zijn vaste werkplekken. Er zijn enkele flexwerkplekken voor externen en stagiaires. Binnen de ICT heeft iedereen een eigen werkplek, alle medewerkers zijn fulltimers.*

#### **2. Hoe is men tot deze invulling van de kantoren gekomen?**

*De afdeling heeft zelf de behoefte onderzocht, vervolgens de indeling gemaakt per team. Er werd onder andere gekeken naar de grootte van het team en de soort activiteiten.*

#### **3. Hoe hoog schat u in procenten het aantal leegstaande werkplekken in binnen uw afdeling? Kunt u dit argumenteren?**

*80% omdat veel medewerkers vier dagen in de week aanwezig zijn. Maandag en vrijdag zijn rustige dagen.*

#### **4. Zijn er knelpunten in de huidige situatie?**

*Ja, er is te weinig ruimte. Daarom wordt dit gebouw geheel ICT en gaat de afdeling Finance verhuizen naar een ander gebouw. De behoefte van dit moment is onderzocht en daarop is dit besloten. Hierbij is rekening gehouden met de komende twee jaar, maar over twee jaar moet er een nieuwe analyse plaatsvinden aangezien de organisatie groeiende is.*

#### **5. Welke veranderingen betreft de werkplekken denkt u dat er beoogd worden binnen dit pand?**

*Dat er meer vergader- en spreekkamers worden gecreëerd. Op dit moment hebben we twee vergaderkamers en aangezien iedereen op dinsdag en donderdag overlegt, komen we op deze dagen vergaderkamers tekort.*

#### **6. Wanneer er voor een andere vorm van werkplekken wordt gekozen, in hoeverre zal hier weerstand tegen zijn onder de medewerkers en waarom?**

*Aangezien het hier om ICT gaat, zal de verandering niet eens kunnen. Het zijn ICT werkplekken met speciale aansluitingen en dergelijke.*

*Over het algemeen zijn de medewerkers van ASVZ erg aan hun eigen werkplek gehecht. Dit kan worden verminderd, aangezien de medewerkers erg verwend zijn met het hebben van een eigen werkplek. Wel moet er rekening worden gehouden met telefonie, bereikbaarheid en dergelijke.*

#### **7. Hoe vindt u de communicatie tot nu toe verlopen betreft de huisvesting en wat kan er verbeterd worden?**

*Het Facilitair Bedrijf en de ICT hebben weinig raakvlakken. Zo is de communicatie over het onderhoud erg slecht en moeten we bijvoorbeeld erg lang wachten totdat iets vervangen wordt waar we om hebben gevraagd. Wij geven alles door aan de receptie en deze doet een melding bij de gebouwbeheerder. Met leveranciers hebben wij weinig te maken. De ICT is erg zelfstandig en maakt niet vaak gebruik van het Facilitair Bedrijf.*

#### **8. Kunt u iets vertellen over het systeem dat er ontwikkeld wordt voor de vergaderruimten?**

*Van dit systeem weet ik niets af. Het systeem kan via intranet gaan lopen en hier hebben wij de software voor. Dit systeem is nu nog niet aangevraagd.*

#### **9. Kan de afdeling ICT iets betekenen aan een efficiëntere benutting van de kantoorruimten? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?**

*Ja, reserveringssystemen maken voor de vergaderruimten en flexwerkplekken.*

## *Bijlage 8: Interview Linda Quist*

### **Interview**

Interviewer: Angela Kouwen

Geïnterviewde: Linda Quist

Functie: Secretariaat P&O

Organisatie: ASVZ, P&O

Datum: 9 maart 2010

Onderwerp interview: Efficiëntere benutting kantoorruimten

Doel interview: Informatie over de afdeling P&O

#### **1. Kunt u in het kort het kantoorbeleid van uw afdeling toelichten?**

*Iedereen heeft een vaste werkplek, waarbij parttimers werkplekken delen. Er zijn flexwerkplekken aanwezig voor reïntegratie medewerkers en voor uitzendkrachten. Deze plekken zijn over het algemeen fulltime bezet.*

#### **2. Hoe is men tot deze invulling van de kantoren gekomen?**

*Het hoofd van P&O heeft de werkplekken ingevuld kijkend naar de activiteiten. Zo zitten veel medewerkers in tweetallen omdat zij moeten samenwerken. De personeelszakenmedewerker en functionaris werken in koppels en zitten gezamenlijk op een werkplek. Daarnaast heeft het secretariaat een grotere ruimte toegewezen gekregen door de documentatie die moet worden opgeslagen.*

#### **3. Hoe hoog schat u in procenten het aantal leegstaande werkplekken in binnen uw afdeling? Kunt u dit argumenteren?**

*Ik schat het heel laag in, tussen de 10 en 15% omdat de ruimten vaak bezet zijn. Op maandag, dinsdag, woensdagochtend en donderdag is de bezettingsgraad het hoogst. Op vrijdag is de bezettingsgraad het laagst.*

#### **4. Welke oorzaken zijn er voor de hoge/lage bezetting te geven?**

*Alle ruimten worden optimaal benut, tevens door het koppelwerken. Wanneer er overleg is, kunnen de ruimten tijdelijk leeg staan.*

#### **5. Zijn er knelpunten in de huidige situatie?**

*Er is sprake van een spreekkamer tekort, tijdens sollicitaties zijn deze ruimten nodig voor een vertrouwelijk gesprek. Men plant een sollicitatie in, maar er wordt niet gekeken of deze ruimte aanwezig is. Het secretariaat moet er voor zorgen dat er een toepasselijke ruimte wordt toegeschreven. Naast spreekkamers, zijn er op de drukke dagen vergaderruimten tekort. Daarnaast vind ik het hard copy bijhouden van de reserveringen van de vergaderkamers goed verlopen, omdat het secretariaat hierdoor een beter overzicht heeft over de reserveringen.*

#### **6. Welke veranderingen betreft de werkplekken denkt u dat er beoogd worden binnen dit pand?**

*Dat er flexwerkplekken gecreëerd worden en meer vergaderfaciliteiten. Daarnaast moeten de koppels niet gescheiden werken, omdat hierdoor veel interactie verloren gaat.*

#### **7. Wanneer er voor een andere vorm van werkplekken wordt gekozen, in hoeverre zal hier weerstand tegen zijn onder de medewerkers en waarom?**

*De medewerkers zullen hier niet flexibel mee om gaan, het ligt aan de verandering. Wanneer er bijvoorbeeld voor gekozen wordt om het naastgelegen gebouw tevens te huren, zullen de medewerkers hier wel flexibel mee omgaan. Wanneer het gaat om een kantoorruimte zal hier veel weerstand tegen zijn.*

#### **8. Hoe vindt u de communicatie tot nu toe verlopen betreft de huisvesting en wat kan er verbeterd worden?**

*De communicatie verloopt slecht binnen de organisatie, er komt bijvoorbeeld een bedrijfsrestaurant in dit pand maar hier wordt niet over gecommuniceerd naar de medewerkers over de ontwikkelingen hiervan.*

## *Bijlage 9: Interview Marjan Bakker*

### **Interview**

Interviewer: Angela Kouwen

Geïnterviewde: Marjan Bakker

Functie: Secretariaat zorgondersteuning

Organisatie: ASVZ, zorgondersteuning

Datum: 8 maart 2010

Onderwerp interview: Efficiëntere benutting kantoorruimten

Doel interview: Informatie over de afdeling zorgondersteuning

#### **1. Kunt u in het kort het kantoorbeleid van uw afdeling toelichten?**

*Alle medewerkers binnen Zorgondersteuning hebben een eigen werkplek. De kamers worden gedeeld door de medewerkers waarbij wordt gekeken naar de werkdagen zodat de werkkamers optimaal benut worden. Een aantal leidinggevendenden heeft een eigen kantoor gezien de werkzaamheden die zij verrichten.*

*Er is binnen het secretariaat een schema aanwezig waar alle beschikbare ruimtes staan vermeld. Hier kan een flexmedewerker kijken of er op dat moment een kamer beschikbaar is. Dit schema is niet digitaal voor alle medewerkers in te lezen en er is geen behoefte om dit te digitaliseren. Er wordt een systeem ontwikkeld door de afdeling ICT om vergaderkamers digitaal te boeken.*

#### **2. Hoe is men tot deze invulling van de kantoren gekomen?**

*Alle gerelateerde functies hebben een werkplek vlakbij elkaar. Er wordt, in overleg met de leidinggevendenden, naar de omvang van het contract en de werkdagen gekeken bij de verdeling van de kamers. Men krijgt het aantal m2 wat aanwezig is aangeboden.*

#### **3. Zijn er flexwerkplekken aanwezig? Waarom wel/niet?**

*Op de tweede etage zijn drie flexwerkplekken aanwezig. Bij de receptie is een sleutel verkrijgbaar en deze werkplekken zijn vaak bezet.*

#### **4. Hoe hoog schat u in procenten het aantal leegstaande werkplekken in binnen uw afdeling? Kunt u dit argumenteren?**

*Wanneer ik kijk naar het schema van de bezetting is alles optimaal bezet, maar ik schat dat zo'n 30% regelmatig leegstaat. Dit schat ik zo in omdat de medewerkers regelmatig in overleg zitten elders of op de woonvoorzieningen zijn.*

#### **5. Welke oorzaken zijn er voor de hoge/lage bezetting te geven?**

*De verdeling van de werkdagen. Op dinsdag en donderdag vindt er werkoverleg plaats waarbij alle medewerkers aanwezig moeten zijn. Elke dinsdag hebben de artsen werkoverleg en op donderdag de orthopedagogen. Op vrijdag zijn veel medewerkers vrij.*

#### **6. Zijn er knelpunten in de huidige situatie?**

*Er is weinig ruimte aanwezig, iedere kamer wordt momenteel minimaal door twee medewerkers bezet.*

*Wanneer er nieuwe medewerkers worden aangenomen, is dit vaak ook op dinsdag en donderdag gezien de diverse overlegvormen. Hierdoor zijn vaak op die dagen alle werkplekken bezet en is het zoeken naar een lege werkplek moeilijk.*

*Daarnaast zijn er regelmatig vergaderruimten te kort en er is ook vraag naar een vergaderruimte voor grote groepen (20-25 personen).*

#### **7. Welke veranderingen betreffende de werkplekken denkt u dat er beoogd worden binnen dit pand?**

*Een grotere vergadermogelijkheid (wellicht in de Ark) en een paar kleine spreekkamers binnen de locatie zou wenselijk zijn.*

#### **8. Wanneer er voor een andere vorm van werkplekken wordt gekozen, in hoeverre zal hier weerstand tegen zijn onder de medewerkers en waarom?**

*Wanneer er voor een andere vorm van werkplekken wordt gekozen zal zijn dit goed onderbouwd gecommuniceerd moeten worden met de werknemers. Werknemers moeten het nut en de verbetering hiervan wel inzien. Wanneer dit niet het geval is, zal er hier logischerwijs weerstand tegen zijn.*

**9. Hoe vindt u de communicatie tot nu toe verlopen betreffende de huisvesting en wat kan er verbeterd worden?**

*De communicatie kan verbeterd worden, er is nu onduidelijkheid bij de medewerkers rondom de verbouwing. Door deze onduidelijkheid ontstaan er veel geruchten, ontstaat er miscommunicatie.*

*Wat meer informatie rond de verbouwing naar de medewerkers toe zal zeer op prijs worden gesteld. Facilitair Bedrijf heeft inmiddels aangegeven binnenkort een bericht over de verbouwing rond te sturen.*

*In het verleden bestelde iedere afdeling zelf het meubilair voor de kantoorplekken waardoor er een op iedere werkplek ander meubilair aanwezig is.*

*Inmiddels is met het Facilitair Bedrijf afgesproken dat er voor 1 lijn meubilair wordt gekozen en dat dit meubilair in overleg met de afdelingen door het Facilitair Bedrijf besteld wordt.*

*Dit is een grote verbetering!*

**10. Op welke dagen is er sprake van een hoge bezettingsgraad en op welke dagen van een lage bezettingsgraad en waarom?**

*Op dinsdag en donderdag zijn de drukste dagen omdat er dan veel overlegvormen gepland zijn. Op maandag en vrijdag is de bezettingsgraad het laagst, omdat veel medewerkers graag aansluitend op het weekend vrij nemen.*

**11. Heeft u aanbevelingen betreffende dit onderwerp?**

*Betere verdeling van werkdagen, waardoor overlegvormen over de gehele week beter gepland kunnen worden.*

*Uniformiteit van meubilair, bestellingen meubilair alleen via Facilitair Bedrijf laten verlopen zodat alleen standaard meubilair besteld kan worden.*

## Bijlage 10: Interview Michael de Koning

### Interview

Interviewer: Angela Kouwen

Geïnterviewde: Michael de Koning

Functie: Facility Manager

Organisatie: ASVZ, Facilitair Bedrijf

Datum: 9 maart 2010

Onderwerp interview: Efficiëntere benutting kantoorruimten

Doel interview: Informatie omtrent de afdeling Facilitair Bedrijf

#### 1. Hoe is men tot deze invulling van de kantoren gekomen?

*De afdeling huisvesting verzorgt de vraag naar kantoorruimte. Wanneer deze ruimte gereed is, wordt de verdere invulling van het pand overgedragen naar het Facilitair Bedrijf. Het Facilitair Bedrijf beheert de kantoren en fungeert als bemiddelaar. Vervolgens zorgt men ervoor dat er aan de minimale eis wordt voldaan qua m2. Vervolgens wordt er een ruimte toegekend en wordt het gebruik van de ruimte ondersteunt. De indeling wordt gemaakt op basis van de activiteiten van de afdeling, zo komt de afdeling secretariaat centraal te liggen zodat iedere medewerker hier gemakkelijk mee in contact kan komen.*

#### 2. Hoe hoog schat u in procenten het aantal leegstaande werkplekken binnen de organisatie? Kunt u dit argumenteren?

*Ik verwacht tussen de 30 en 35% en weet zeker dat de vrijdag hoger zal scoren aangezien veel medewerkers op deze dag vrij zijn.*

#### 3. Zijn er knelpunten in de huidige situatie?

*De bezetting heeft pieken en dalen wat het moeilijk maakt een goede kantoorindeling in te richten. Er is op dit moment behoefte aan meer vergader- en spreekkamers. De verdeling van het aantal medewerkers op m2 is heel divers, waardoor er gekeken moet worden hoeveel m2 een medewerker nodig heeft en hoe dit kan worden ingericht.*

*De kwaliteit van het meubilair is slecht, omdat veel medewerkers dit meubilair zelf hebben besteld via Ikea. Men komt nu terug op het feit zelf bestellen, omdat het veel tijd in beslag neemt en er geen inkoopvoordeel is.*

#### 4. Wanneer er voor een andere vorm van werkplekken wordt gekozen, in hoeverre zal hier weerstand tegen zijn onder de medewerkers en waarom?

*Er is sprake van een beperkte flexibiliteit van de medewerkers, omdat men vaak zich blijft vasthouden aan de traditionele werkplekken. Er kan bijvoorbeeld aan thuiswerken worden gedacht of aan een andere indeling van de ruimten. De medewerkers hebben hier weerstand tegen, omdat het een andere manier van werken zal zijn.*

#### 5. Hoe vindt u de communicatie tot nu toe verlopen betreffende huisvesting en wat kan er verbeterd worden?

*De communicatie van het Facilitair Bedrijf richting de medewerkers verloopt slecht. De werkzaamheden die het Facilitair Bedrijf uitvoert verlopen goed, maar de communicatie hierover niet. Hierdoor gaat de medewerkertevredenheid naar beneden. Men moet binnen de organisatie relatiebewust gaan werken, waardoor de tevredenheid omhoog gaat. Daarnaast moet er actief worden nagedacht over de communicatie van ASVZ en de wijze van communiceren.*

#### 6. Wanneer is advies in uw ogen succesvol?

*Wanneer er is omschreven wat ASVZ moet doen op haar ruimten efficiënter te benutten. We zijn ons bewust over de lage bezettingsgraad en de manier van indeling van onze kantoorruimten. Wanneer er een advies wordt gegeven hoe we de kantoorruimten van Touwbaan 1, Touwbaan 4 en Baanhoek 188 optimaler kunnen benutten, kunnen we dit advies tevens meenemen voor onze andere panden. Er moet naast een onderzoek ook worden onderzocht wat de medewerkers vinden van de desbetreffende panden. Vervolgens kan er maatwerk plaatsvinden per onderzochte locatie.*

#### 7. Wat is de huisvestingsvisie van ASVZ?

*ASVZ beschikt op dit moment niet over een visie richting het kantoorbeleid. Deze kan (indien mogelijk) worden geformuleerd na het advies dat is gegeven in het rapport.*

**8. Welke randvoorwaarden zijn er voor de oplossing van het onderzoek?**

*Dat er rekening wordt gehouden met het decentrale uitgangspunt van de organisatie. Ik ben van mening dat deze manier het beste is voor deze organisatie. ASVZ is een organisatie die heel open opereert. Medewerkers kunnen elkaar alles vragen en het Facilitair Bedrijf richt zich op haar taken. De inkoop van het meubilair bijvoorbeeld, gebeurt door het Facilitair Bedrijf, maar ook door medewerkers van de afdelingen zelf. Dit verloopt goed en aangezien de organisatie nog steeds groeiende is, kan het Facilitair Bedrijf geen “extra” taken op zich nemen. Deze manier verloopt goed en daarom moet er niet aan dit uitgangspunt gesleuteld worden.*

## *Bijlage 11: Interview Nel Goedhart*

### **Interview**

Interviewer: Angela Kouwen

Geïnterviewde: Nel Goedhart

Functie: Receptioniste Touwbaan 1

Organisatie: ASVZ, Facilitair

Datum: 9 maart 2010

Onderwerp interview: Efficiëntere benutting kantoorruimten

Doel interview: Informatie over Touwbaan 1

#### **1. Kunt u in het kort het kantoorbeleid van uw afdeling toelichten?**

*De werkplekken zijn druk bezet, alleen op vrijdag is het rustig. Er zijn geen flexwerkplekken aanwezig, deze waren er wel maar die zijn op dit moment in verbouwing. Er is een vergaderkamer tekort binnen dit pand en door de verbouwing is dit tekort verhoogd.*

#### **2. Hoe is men tot deze invulling van de kantoren gekomen?**

*Het Facilitair Bedrijf heeft de ruimten beschikbaar gesteld, het secretariaat zorgondersteuning heeft de ruimten ingevuld.*

#### **3. Hoe hoog schat u in procenten het aantal leegstaande werkplekken in binnen uw afdeling? Kunt u dit argumenteren?**

*Heel erg laag, omdat iedereen overal gebruik van maakt. Men is heel flexibel als het gaat om werkplekken delen met collega's. Op vrijdag zijn de werkplekken vaak onbezet en er staan elke dag een paar artsenkamers leeg.*

#### **4. Welke oorzaken zijn er voor de hoge/lage bezetting te geven?**

*Iedereen vult zelf zijn of haar werkplek in en zoeken zelf naar ruimte wanneer zij deze nodig hebben.*

#### **5. Zijn er knelpunten in de huidige situatie?**

*Er zijn vergaderruimten tekort en spreekkamers voor de orthopedagogen zodat zij een vertrouwelijk gesprek kunnen plegen en privacy hebben.*

#### **6. Welke veranderingen betreft de werkplekken denkt u dat er beoogd worden binnen dit pand?**

*De situatie zoals het nu loopt, verloopt goed.*

#### **7. Wanneer er voor een andere vorm van werkplekken wordt gekozen, in hoeverre zal hier weerstand tegen zijn onder de medewerkers en waarom?**

*De medewerkers in dit pand zijn heel flexibel. Ik denk wel dat wanneer de afdeling zorgondersteuning wordt verplaatst naar een andere locatie, hier veel weerstand tegen zal zijn omdat veel cliënten gebruik maken van deze afdeling.*

#### **8. Hoe vindt u de communicatie tot nu toe verlopen betreft de huisvesting en wat kan er verbeterd worden?**

*De communicatie verloopt slecht op dit moment, informatie over de verbouwing krijgen wij bijvoorbeeld niet en hier moeten wij zelf achteraan. Wanneer er een communicatie afdeling komt, zal dit probleem kunnen worden opgelost.*

## *Bijlage 12: Interview Rian Bekelmans*

### **Interview**

Interviewer: Angela Kouwen

Geïnterviewde: Rian Bekelmans

Functie: Medewerkster kwaliteit

Organisatie: ASVZ, kwaliteit

Datum: 8 maart 2010

Onderwerp interview: Efficiëntere benutting kantoorruimten

Doel interview: Informatie over de afdeling kwaliteit

#### **1. Kunt u in het kort het kantoorbeleid van uw afdeling toelichten?**

*Iedereen heeft een vaste werkplek, waarbij er soms gewisseld wordt ter bevordering van de werkzaamheden van de medewerkers. Er zijn voornamelijk fulltime medewerkers werkzaam op de afdeling, wat het delen van een plek lastig maakt. Er zijn twee parttime medewerkers die beide een vaste werkplek hebben. De afdeling staat open voor het gebruik van werkplekken die niet benut worden, maar dit komt in de praktijk weinig voor.*

#### **2. Hoe is men tot deze invulling van de kantoren gekomen?**

*De afdeling heeft eerst gekeken hoeveel werkplekken er nodig waren rekening houdend met eventueel uitbreiding van de afdeling. Een uitgangspunt was twee medewerkers per kamer. Vervolgens zijn de kamers gecreëerd en heeft de afdeling p&o het meubilair verzorgd.*

#### **3. Hoe hoog schat u in procenten het gemiddeld aantal leegstaande werkplekken binnen uw afdeling in? Kunt u dit argumenteren?**

*Gemiddeld 30%, gezien het 36 uur contract en afspraken buiten de deur.*

#### **4. Welke oorzaken zijn er voor de hoge/lage bezetting te geven?**

*20% van de 30% aan afspraken die buiten de deur worden gehouden. Deze afspraken zijn niet de gehele dag en per week verschillend, waardoor een werkplek niet per definitie "leeg" staat. Men geeft aan wanneer een werkplek een dag leegstaat, zodat deze ruimte bijvoorbeeld als overlegkamer kan fungeren. De bezetting wordt verhoogd door medewerkers die gebruik maken van de leegstaande plekken.*

*Op maandag zijn de medewerkers fulltime op kantoor en op dinsdag en donderdag worden er veel afspraken gemaakt.*

#### **5. Zijn er knelpunten in de huidige situatie?**

*Qua werkplekken zijn er in de huidige situatie genoeg plekken aanwezig. Wanneer er sprake is van uitbreiding van de afdeling, kan dit tot problemen leiden door een ruimtetekort. De meubilairvraag moet worden beantwoord door de afdeling zelf, hier zorgt het Facilitair Bedrijf niet voor. Er is geen standaard aanwezig en afdeling die deze zaken regelt. Wanneer het meubilair centraal wordt ingekocht, zal dit leiden tot inkoopvoordeel en een beleid.*

*Het klimaat is moeilijk te regelen binnen het pand en dit is aangegeven aan het Facilitair Bedrijf. Daarnaast zijn er geen cateringfaciliteiten binnen het pand en wordt hier niet over gecommuniceerd.*

#### **6. Welke veranderingen betreft de werkplekken denkt u dat er beoogd worden binnen dit pand?**

*Geen veranderingen aangezien het gaat om een nieuw pand.*

#### **7. Wanneer er voor een andere vorm van werkplekken wordt gekozen, in hoeverre zal hier weerstand tegen zijn onder de medewerkers en waarom?**

*Men is flexibel zolang de nieuwe vorm werkt en logisch is. Men staat hier op de afdeling bijvoorbeeld open voor met laptops werken waardoor thuiswerken mogelijk is.*

## *Bijlage 13: Interview Truus de Boer*

### **Interview**

Interviewer: Angela Kouwen

Geïnterviewde: Truus de Boer

Functie: Medewerkster secretariaat en veiligheid

Organisatie: ASVZ, facilitair bedrijf

Datum: 8 maart 2010

Onderwerp interview: Efficiëntere benutting kantooruimten

Doel interview: Informatie omtrent de afdeling Facilitair Bedrijf

### **1. Kunt u in het kort het kantoorbeleid van het Facilitair Bedrijf toelichten?**

*De vaste medewerkers hebben een vaste werkplek binnen het pand, zowel fulltime als parttime medewerkers. Deze vaste werkplekken kunnen als flexwerkplek fungeren wanneer deze medewerker niet aanwezig is (bijvoorbeeld vakantie, ziekte, parttime werken). De werkplekken zijn erg flexibel en men is op de afdeling ook flexibel in het delen van een plek of in het werken op een andere werkplek. Er zijn geen vaste flexwerkplekken, omdat iedere medewerker binnen het Facilitair Bedrijf een eigen plek heeft. De werkzaamheden zijn heel divers dus de medewerkers met dezelfde functie/activiteiten zitten bij elkaar in één ruimte.*

### **2. Hoe is men tot deze invulling van de kantoren gekomen?**

*Na de verbouwing is er goed nagedacht welke medewerker op welke plek moest komen te zitten. Deze invulling kwam vanaf de facility manager. Naast een juiste werkplek werd er ook nagedacht welke medewerkers samen op één plek moesten werken. Deze invulling is later nog veranderd door de wijziging van activiteiten van de medewerkers. Men gaat met de werkplekken mee met de trends van het Facilitair Bedrijf.*

### **3. Zijn er flexwerkplekken aanwezig? Waarom wel/niet?**

*Ja, alle werkplekken zijn in principe flexwerkplekken wanneer deze niet worden bezet door de vaste medewerker. Er zijn geen werkplekken aanwezig waar geen vaste medewerkers aan gekoppeld zijn en die alleen fungeren als flexwerkplek.*

### **4. Hoe hoog schat u in procenten het aantal leegstaande werkplekken in binnen uw afdeling? Kunt u dit argumenteren?**

*Ik denk 20% gemiddeld, omdat de werkplekken erg goed bezet zijn. De ruimtes worden vaak gebruikt door diverse medewerkers (flexwerkplek) en er is hier een goede planning voor gemaakt. Dinsdag en donderdag zijn dagen waarop er veel medewerkers werkzaam zijn en op vrijdag is de dag waarop de meeste werkplekken leegstaan.*

### **5. Welke oorzaken zijn er voor de hoge/lage bezetting te geven?**

*Binnen het Facilitair Bedrijf zijn er een aantal medewerkers die regelmatig de deur uit zijn voor hun werk, zoals bijvoorbeeld de gebouwbeheerders. Dit is niet op vaste dagen en het is per week verschillend wanneer en hoelang de medewerkers de deur uit zijn. Een voordeel van deze afdeling is dat deze werkplek bezet wordt (flexwerkplek) wanneer van te voren is aangegeven dat de werkplek vrij is, door bijvoorbeeld vakantie of een vrije dag. Hierdoor wordt de leegstand beperkt.*

### **6. Zijn er knelpunten in de huidige situatie?**

*Ja, soms zijn er reïntegratie medewerkers drie maanden werkzaam binnen de afdeling. Zij werken vaak slechts twee uur per dag, maar bezetten hierdoor een werkplek voor een dagdeel. Hierdoor moeten de medewerkers extra werkuren op andere momenten plannen zodat de reïntegratie medewerker kan werken. Deze plekken zijn vaak nodig voor vaste medewerkers en het schema wordt hierdoor in de war gegooid. Wanneer iemand afwezig is door vakantie of een vrije dag, zou dit ook doorgegeven moeten worden.*

### **7. Welke veranderingen betreffende de werkplekken denkt u dat er beoogd worden binnen dit pand?**

*De ruimtes worden optimaal gebruikt en de indelingen is goed. De werksfeer is tevens heel goed. De enige veranderingen betreft het verhelpen van de knelpunten.*

**8. Wanneer er voor een andere vorm van werkplekken wordt gekozen, in hoeverre zal hier weerstand tegen zijn onder de medewerkers en waarom?**

*Als de andere vorm goed wordt uitgelegd verwacht ik weinig weerstand. Medewerkers zullen moeten wennen maar zijn begripvol en flexibel. De medewerkers van het secretariaat moeten bijvoorbeeld wel een vaste werkplek hebben gezien de werkzaamheden. Zolang de werkzaamheden niet ten koste gaan van de werkplek, zal de weerstand minimaal zijn binnen de afdeling.*

*Er moet rekening worden gehouden met de vaste telefoons die gebonden zijn aan de werkplekken en met documentatie die een medewerkers bij de hand moet hebben.*

**9. Hoe vindt u de communicatie tot nu toe verlopen betreffende de huisvesting en wat kan er verbeterd worden?**

*Heel divers, de communicatie was bijvoorbeeld erg goed toen de werkplekken werden veranderd. Alle vragen werden beantwoord en er werd voldoende informatie gegeven. Wanneer medewerkers afwezig zijn, wordt dit nog niet goed gecommuniceerd. Dit is een verbeterpunt omdat de werkplekken door een andere medewerker kunnen worden benut.*

## Bijlage 14: Benchmarkonderzoek Albert Schweitzer Ziekenhuis

### Interview

Interviewer: Angela Kouwen  
Geïnterviewde: Otto van Haren  
Functie: Productgroepmanager Frontoffice  
Organisatie: Albert Schweitzer Ziekenhuis  
Datum: 11 maart 2010  
Onderwerp interview: Efficiëntere benutting kantoorruimten  
Doel interview: Benchmark met ASVZ

Het Albert Schweitzer Ziekenhuis is gevestigd in Dordrecht, Zwijndrecht en Sliedrecht en heeft als speerpunt zorg met hoofd, hart en ziel. Klinische zorg van topniveau en (basis)zorg dicht bij mensen; deze combinatie maakt het Albert Schweitzer Ziekenhuis een uniek ziekenhuis. De organisatie beschikt over vier locaties en twee buitenpoli's en heeft als doelgroep de regio Zuid-Holland-Zuid. Men werkt met andere zorgpartners samen om zo te blijven innoveren en ontwikkelen. Het Albert Schweitzer Ziekenhuis heeft 200 specialisten in haar team en bijna 4000 medewerkers. De speerpunten van het ziekenhuis zijn veiligheid en gastvrijheid. Het Albert Schweitzer Ziekenhuis, locatie Dordwijk, breidt de komende jaren verder uit om ruimte te geven aan de zorg. De uitbreiding van het ziekenhuis vindt plaats in de ziekenhuiszone van het Gezondheidspark, direct aan de voorkant van het huidige gebouw. Naast de ziekenhuisuitbreiding vestigen zich hier ook zorgpartners. In totaal wordt er 40.000 vierkante meter bijgebouwd.<sup>38</sup>

### 1. Kunt u in het kort het kantoorbeleid van ASZ toelichten, zowel in de huidige als in de toekomstige situatie?

*In de huidige situatie zijn er celkantoren in het gehele pand. Het probleem hiervan is dat het geen sociale kantoren zijn en er weinig interactie aanwezig is. Er zijn incidenteel flexwerkplekken aanwezig in het kantoorgebouw.*

*Voor de toekomstige situatie heeft een groep deskundigen onderzocht bij andere bedrijven wat de optimale manier van werkplekken is. Hier kwam een flexibel concept uit, waarbij medewerkers die minder dan 80% werkzaam zijn per week een flexibele werkplek krijgen. Men zal gaan werken met een clean desk policy en met kantoortuinen. Er wordt een minimaal aantal wanden geplaatst, wat in kosten veel scheelt. Wanneer in de toekomst blijkt dat een celkantoor efficiënter is, kunnen de wanden alsnog geplaatst worden. Er worden celkantoren geplaatst als concentratie plekken, zodat de medewerkers privacy en rust hebben op deze plek. De managers krijgen een eigen werkplek, gezien de behoefte aan overleg en vertrouwelijke gesprekken. Later is gebleken dat veel medewerkers op dezelfde dagen werken, namelijk op maandag, dinsdag en donderdag. Daarom kunnen de flexibele werkplekken met de 80% norm niet worden ingevoerd. Naast dit concept worden er 8 tot 10 flexwerkplekken gecreëerd, waardoor er kan worden ingespeeld op het verloop van de medewerkers. De werkplekken worden volledig ingericht door het Facilitair Bedrijf. Men heeft een Dect telefoon die je net zoals een mobiel door het gehele gebouw kan meenemen.*

### 2. Welke redenen kunt u geven voor het nieuwe concept kantoortuinen?

*Er is een benchmark uitgevoerd in 2005 met diverse bedrijven, daarin kwam deze vorm als optimaal naar voren. Dit is besloten en is nu een beetje achterhaald. Daarom is er gekozen voor een mengvorm en er wordt per afdeling onderzocht naar de optimale invulling hiervan.*

### 3. Hoe reageren de medewerkers op dit nieuwe concept?

*De reacties zijn heel erg wisselend. Het is belangrijk dat de afdelingen per stuk met hun medewerkers regels gaan maken om de vorm goed te laten verlopen. De verhuizingen zullen na augustus plaatsvinden, dus het is zaak dat er binnenkort wordt gekeken hoe men de werkplekken gaat invullen. Zo zijn er veel positieve reacties bij de afdeling ICT, omdat de afdeling veel moet samenwerken. Op dit moment werken zij per individu op een celkantoor en is de communicatie hierdoor erg stroef.*

*Sommige afdelingen zijn erg ongerust over de nieuwe manier van werken. De ongerustheid komt door de sociale controle, privacy en geluidsoverlast. De afdelingsmanager moet daarnaast zorgen dat de concentratiewerkplekken goed worden benut en niet fulltime worden gebruikt door één medewerker. De managers zijn nu nog onvoldoende bezig met de verandering en daarom is er via intranet een bericht over de*

<sup>38</sup> [www.asz.nl](http://www.asz.nl)

verandering gecommuniceerd. Eventueel kunnen medewerkers met een vraagteken bij het nieuwe concept bij externe bedrijven kijken hoe het concept verloopt en in zijn werk gaat.

**4. Wie verzorgt er binnen de organisatie de invulling en inrichting van de kantoren?**

Het Facilitair Bedrijf levert een meubilair standaard die van één leverancier wordt afgenomen, namelijk van Ahrend. Tijdens de verbouwing wordt het meubilair herbruikt en indien nodig aangevuld. Per afdeling is geïnventariseerd wat er moet worden aangeschaft. Dit verloopt via de normen van het Facilitair Bedrijf. De invulling van de werkplekken regelen de afdelingen zelf, het Facilitair Bedrijf kan hier eventueel een rol in spelen indien nodig.

**5. Op welke wijze verloopt de communicatie richting de medewerkers betreffende huisvesting?**

Het Facilitair Bedrijf maakt plannen voor de verbouwing, hiervan worden tekeningen gemaakt met de afdeling huisvesting. Hierbij is er sprake van een samenwerkingsvorm. Vervolgens wordt deze plattegrond als PDF verstuurd naar alle afdelingshoofden. Zij communiceren deze weer naar hun eigen medewerkers. Daarnaast verzorgt de afdeling communicatie voor nieuws over de verbouwing via intranet en een krant, zodat ook zij op de hoogte blijven van de ontwikkelingen.

**6. Zijn de medewerkers tevreden over de communicatie van het facilitair Bedrijf en kunt u dit onderbouwen?**

Hier is geen onderzoek naar gedaan, maar over het algemeen zijn de reacties positief over de communicatie van het Facilitair Bedrijf.

**7. Heeft men binnen ASZ een bezettingsgraad onderzoek uitgevoerd en waarom wel/niet?**

Nee, gezien het nieuwe pand is hier nog geen onderzoek naar gedaan. Het zou voor de invulling van het nieuwe gebouw wel wenselijk zijn geweest. Uit ervaring kan ik wel zeggen dat het op woensdag en vrijdag erg rustig is op de werkplekken.

**8. Welke acties onderneemt ASZ tegen een lage bezettingsgraad?**

Op dit moment nog niets, maar deze problematiek kunnen de afdelingshoofden zelf opnemen. Zij kunnen voor een betere invulling van de kantoorpanden zorgen.

**9. Zijn er knelpunten in de huidige situatie betreffende de werkplekken?**

Ja, er vindt weinig interactie plaats tussen de medewerkers. Veel medewerkers zijn op een andere werkplek in overleg en het kost veel tijd en energie op een collega te vinden. Dit wordt opgelost door de kantoortuinen.

**10. Zijn er veranderingen die worden beoogd vanuit het Facilitair Bedrijf betreffende de werkplekken?**

Ja, veel flexibeler en de medewerkers zijn binnen een kantoortuin werkzaam. Per afdeling wordt een geschikte setting gezocht, zodat bijvoorbeeld het Facilitair Bedrijf centraal komt te liggen.

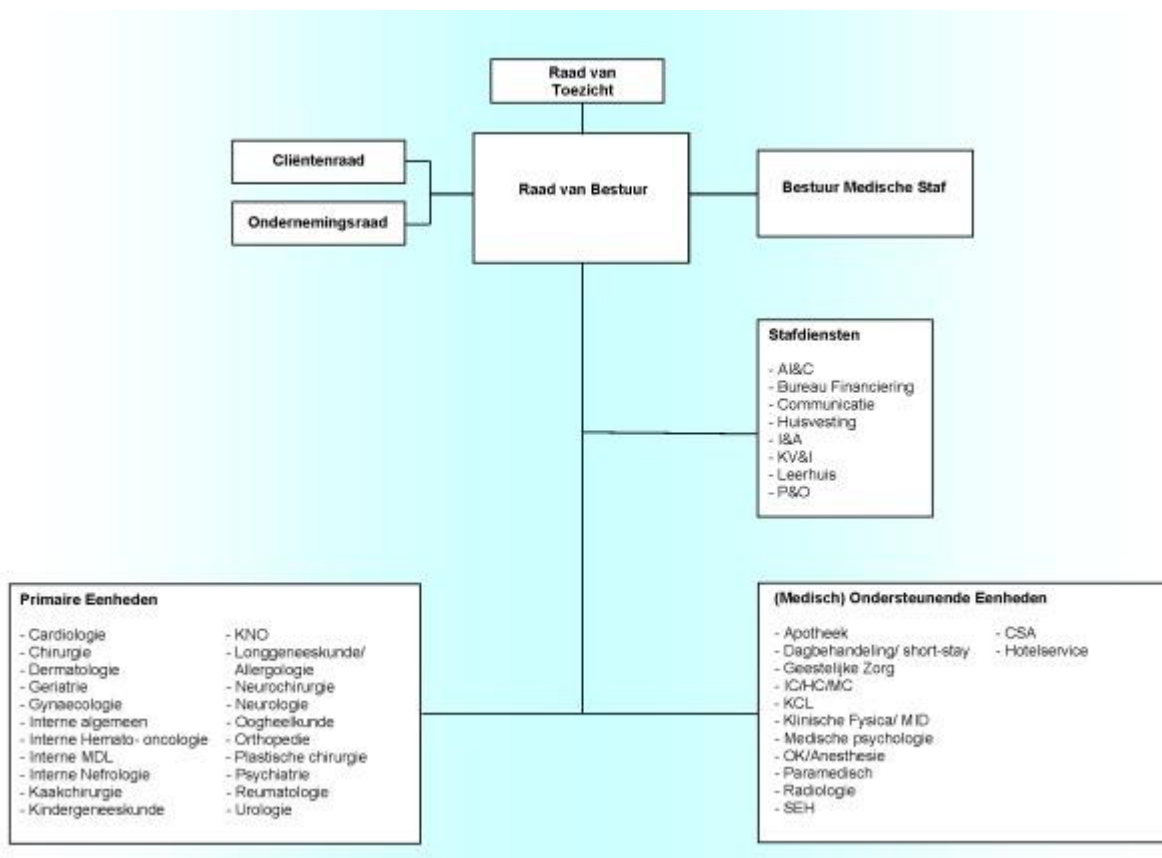
**11. Wat is de huisvestingsvisie en beschikken jullie over een huisvestingsplan?**

Wij beschikken niet over een huisvestingsvisie/plan, deze zijn momenteel in ontwikkeling voor het nieuwe kantoorpand.

**12. Heeft u adviezen die bruikbaar zijn voor ASVZ en haar werkplekken?**

Ja, haar producten standaardiseren zoals het meubilair. Eén leverancier zoeken en samen tot een handboek komen. Dit handboek aanbieden aan de medewerkers zodat de huisstijl uniform blijft. Daarnaast zorgen voor flexibele werkplekken, omdat veel medewerkers afwezig zijn. Daarnaast een centrale inkoop/communicatie afdeling, waardoor de knelpunten worden aangepakt.

## Organogram Albert Schweitzer Ziekenhuis



### Kantoortuin: 'Ga het eerst gewoon eens ervaren'

De grootschalige verhuizing van de locatie Amstelveen naar het Gezondheidspark is op zichzelf al ingrijpend. Maar bij het horen van het woord 'kantoortuin' krijgt een aantal collega's het nog een tikje benauwd. 'Bouwdeel W' van de nieuwbouw, de 'kantorenflat', wordt volgens dit concept ingericht: met een minimaal aantal binnenwanden, geen eigen kamers en vrije zichtlijnen. Voor het ziekenhuis is dit nieuw. Maar: elkaar zien betekent óók elkaar horen. Sommigen vrezen dat dit fnuikend is voor concentratie en privacy.

„Laten we het eerste halfjaar eens afwachten, daarna weten we meer”, zegt Otto van Haren, productgroepmanager Frontoffice. Ook hij hoort hier en daar binnen het ziekenhuis bezorgde geluiden, maar vindt het daarvoor nog te vroeg. Dat het idee van de kantoortuin 'achterhaald' zou zijn, zoals sommigen zeggen, weersprekt hij.

Otto: „Dit concept – officieel heet het 'groepskantoor' – is destijds bewust gekozen vanwege een aantal voordelen: efficiënt ruimtegebruik, het bevorderen van communicatie, het makkelijker uitwisselen van kennis. Al in 2003 heeft de toenmalige 'Gebruikersgroep Beheer' verschillende concepten beoordeeld en bezoeken gebracht aan kantoorpanden door heel het land om de verschillen te zien. Daar is deze indeling uitgerold, in samenspraak met, en met goedkeuring van alle stafhoofden.”

Het is een middenweg tussen een volledig flexibele inrichting zonder eigen werkplekken en een 'celleninrichting', legt Otto uit. „Door een mengvorm te kiezen, pak je van allebei de voordelen, maar ook enkele nadelen. Dat houdt je nooit tegen. In onze huidige kantooromgeving is het bijvoorbeeld ook onhandig en tijdrovend dat je elke keer naar iemand toe moet lopen om er dan achter te komen dat die persoon er niet is, of aan de telefoon zit.”

„Om de voordelen van het groepskantoor te benutten, is voor sommigen een andere werkwijze nodig”, zegt Otto. „Collega's met een luide stem zullen zich wat meer in acht moeten nemen en mogen daar ook op gewezen worden. Wie tijdelijk écht stilte nodig heeft om een notitie te schrijven of een belangrijk telefoongesprek te voeren, kan daarvoor een concentratiewerkplek opzoeken.”

Op 1 augustus wordt bouwdeel W naar verwachting opgeleverd, in de weken daarop vindt de inrichting plaats.

Otto: „Door sommigen is op voorhand al gevraagd om extra geluidwerende maatregelen, maar de Investeringscommissie heeft besloten dat die er nu niet komen. Wel is standaard gekozen voor zachte vloerbedekking en plafondplaten met een geluidsabsorberende werking. In de groepsruimtes komen halfhoge kasten en planten te staan. Ik zou zeggen: ga dat nu eerst eens gewoon ervaren.”

De verwarming is niet meer per kamer te regelen, maar de centrale klimaatbeheersing in de nieuwbouw is uiteraard veel 'slimmer' en moderner dan wat collega's op Amstelveen gewend zijn.

Afdelingen die in de praktijk onoverkomelijke hinder zouden ondervinden in de kantoortuin, kunnen eventueel zelf op maatregelen aandringen bij hun eigen manager, te bekostigen vanuit de eigen exploitatie. Technisch bestaat bovendien de mogelijkheid om later binnenwanden aan te brengen of te verwijderen binnen bepaalde marges.

Per medewerker is ongeveer acht vierkante meter ingetekend. Medewerkers met gelijksoortige of inhoudelijk aanpalende functies komen zo veel mogelijk in elkaars buurt te zitten. Managers en waar nodig ook secretariaten krijgen eigen kamers. Op elke verdieping is het mogelijk een vergaderkamer te reserveren voor een besloten gesprek.

## Bijlage 15: Benchmarkonderzoek Sint Franciscus Gasthuis

### Interview

Interviewer: Angela Kouwen

Geïnterviewde: Jack van der Kley

Functie: Assistent projectmedewerker Bouw & Inrichting

Organisatie: Sint Franciscus Gasthuis

Datum: 19 maart 2010

Onderwerp interview: Efficiëntere benutting kantoorruimten

Doel interview: Benchmark met ASVZ

**Het Sint Franciscus Gasthuis is gevestigd in Rotterdam en biedt zorg op het gebied van diverse specialismen. Deze zorg en ondersteuning worden geboden door ruim 110 specialisten en 2000 medewerkers.**

**Het Sint Franciscus Gasthuis zorgt vanuit het hart voor de zorgen van de patiënt. Hierbij wordt het zorgpakket afgestemd op de wensen van de patiënt. De zorg is vaak multidisciplinair: alle behandelaars en instanties rond de patiënt stemmen hun activiteiten op elkaar af. Het Sint Franciscus Gasthuis besteedt veel aandacht aan de samenwerking met andere zorgaanbieders in de regio.**

**De slogan van het Sint Franciscus Gasthuis luidt: "Uw zorg, onze passie".<sup>39</sup>**

#### 1. Kunt u in het kort het kantoorbeleid van SFG toelichten?

*Ons kantoorbeleid is geheel variërend. We hebben kantoorruimten, celkantoren (voor bijvoorbeeld de managers) etc. Dit is afhankelijk van de afdeling en de locatie van de kantoren. Er is een norm gesteld hoeveel m2 er per werkplek nodig is. We hebben tevens flexwerkplekken die door meerdere medewerkers worden gebruikt. We zijn een pilot gestart met alleen flexwerkplekken met speciale verstelbare bureaus om dit concept uit te proberen.*

*Wanneer er een nieuwe werkplek wordt aangevraagd, of een verandering hieraan, loopt dit via een procedure met de afdeling Bouw & Inrichting.*

#### 2. Waarom is er voor dit concept gekozen?

*Er wordt per afdeling en locatie gezocht naar de optimale vorm van werkplekken. Men hanteert een huisstijl standaard waar iedereen zich aan moet houden. Deze huisstijl is samengesteld met één leverancier in een raamovereenkomst. Zo kan de medewerker wel de afmeting van het bureau bestellen, maar het bureaumeubilair is standaard. Er is sprake van gedwongen winkelnering om zo de huisstijl te handhaven.*

#### 3. Hoe reageren de medewerkers op dit concept?

*Aangezien het gaat om het beleid van de organisatie en de organisatie erg groot is, reageert men hier goed op. Het is het beleid van SFG waardoor iedereen het met deze vorm van aanbieden eens is. Het is makkelijk want er is één leverancier en één standaard.*

#### 4. Wie verzorgt er binnen de organisatie de indeling en inrichting van de kantoren?

*De afdeling Bouw en Inrichting. Wij verzorgen voor de inrichting en leveren de afdelingen een indelingsvoorstel. De afdelingen beslissen daarna zelf of deze indeling gehanteerd wordt.*

#### 5. Op welke wijze verloopt de communicatie richting de medewerkers betreffende huisvesting?

*We hebben een integraal communicatiesysteem, namelijk intranet. Hierop staat alle informatie die de medewerker nodig heeft. Wanneer het om een ingrijpende verandering gaat, wordt dit door gecommuniceerd naar de afdelingsmanagers.*

*Door middel van duidelijk communiceren naar de klant proberen wij de klant tevreden te houden. Als wij duidelijk zijn in het onmogelijke en het mogelijk dan is het voor beide partijen duidelijk. Wij verkopen geen mooie verhalen maar willen goede producten verkopen. Bij ons is het afspraak is afspraak, maar de klant heeft ook verplichtingen!*

---

<sup>39</sup> [www.sfg.nl](http://www.sfg.nl)

**6. Zijn de medewerkers tevreden over de communicatie van het Facilitair Bedrijf en waarom?**

*Dit is wisselend en ligt aan de werkzaamheden. Door de splitsing van het Facilitair Bedrijf en Bouw & Inrichting ontstaan er soms onduidelijkheden. Het is daarom belangrijk om op intranet te kijken welke afdeling een medewerker nodig heeft voor zijn vraag.*

**7. Heeft men binnen SFG een bezettingsgraad onderzoek uitgevoerd en waarom wel/niet?**

*Ja, bij de flexpilot hebben we een bezettingsgraadonderzoek uitgevoerd. De bezetting is tussen de 70 en 80%. Het verschilt aan de aard van de functie hoeveel een medewerker aanwezig is op de werkplek.*

**8. Welke acties onderneemt SFG tegen een lage bezettingsgraad?**

*Door de uitbreiding en een ruimte tekort gaan medewerkers hun werkplek delen. Het gaat dan voornamelijk om parttimers. Ze hebben een eigen werkplek maar delen deze met andere vaste medewerkers.*

**9. Zijn er knelpunten in de huidige situatie betreffende de werkplekken en welke maatregelen worden hiervoor genomen?**

*Ja de organisatie blijft groeien, waardoor er een tekort is aan werkplekken. Daardoor ontstaat er een spanningsveld en moet hier een oplossing op worden gezocht. Daarom zijn we een pilot gestart met flexwerkplekken.*

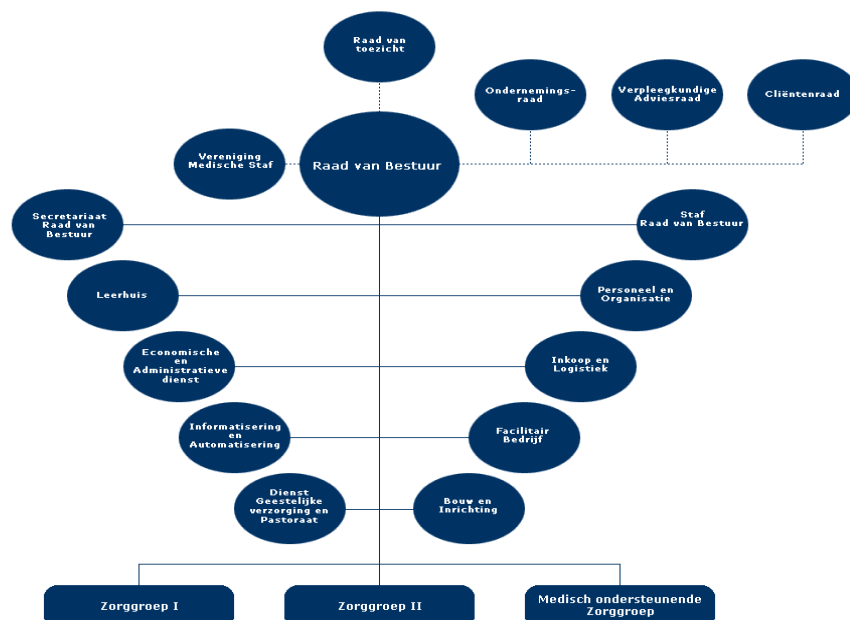
**10. Wat is de huisvestingsvisie en beschikken jullie over een huisvestingsplan?**

*Ja wij hebben een huisvestingvisie en een huisvestingplan, deze zijn geformuleerd naar aanleiding van de algemene zorg richtlijnen.*

**11. Heeft u adviezen die bruikbaar zijn voor ASVZ en haar werkplekken?**

*Ja, zorg eerst voor een goede bedrijfscultuur voordat je veranderingen wil toepassen. Niets is zo belangrijk als een goede cultuur met daarbij een duidelijke communicatie.*

**Organogram Sint Franciscus Gasthuis**



## *Bijlage 16: Benchmarkonderzoek Kennemer Gasthuis*

### **Interview**

Interviewer: Angela Kouwen  
Geïnterviewde: Jos Nijenhuis  
Functie: Coördinator huisvesting  
Organisatie: Kennemer Gasthuis  
Datum: 22 maart 2010  
Onderwerp interview: Efficiëntere benutting kantoorruimten  
Doel interview: Benchmark met ASVZ

**Het Kennemer Gasthuis is het grootste ziekenhuis in de regio Kennemerland. Patiënten kunnen in het ziekenhuis terecht voor een uitgebreid poliklinisch en (top)klinisch verzorgingspakket. In het ziekenhuis werken 165 specialisten en 2500 medewerkers. Deze worden ondersteunt door 300 vrijwilligers. De zorgverlening is, naast medisch noodzakelijk, ook altijd veilig, betrouwbaar en op kwaliteit van leven gericht. Naast een topklinisch ziekenhuis, is Kennemer Gasthuis ook een opleidingsziekenhuis.**

#### **1. Kunt u in het kort het kantoorbeleid van KG toelichten?’**

*Ja, wij hebben geen kantoorbeleid. De werkplekken zijn afhankelijk van de gebouwen en het aantal m2. Per werkplek is vastgesteld hoeveel m2 nodig is. Daarnaast kijken we naar historische aantallen en het aantal medewerkers dat samenwerkt. Daarna wordt een werkplek ingericht en dit is mogelijk in alle vormen die er bestaan. We hebben een paar flexwerkplekken waar externen kunnen werken. Alle medewerkers hebben een eigen werkplek en maken geen gebruik van een flexwerkplek omdat men documentatie nodig heeft van de werkplekken.*

#### **2. Waarom is er voor dit concept gekozen?**

*Omdat dit de optimale vorm van aanbieden is gezien de m2.*

#### **3. Hoe reageren de medewerkers op dit concept?**

*De meningen over dit onderwerp zijn verdeeld. Er zijn klachten over te kleine ruimtes en dat de ruimtes niet specifiek genoeg zijn voor de werkzaamheden. We proberen iets aan de klachten te doen indien mogelijk. Zo hadden we een kantoorruimte met divers meubilair wat erg onrustig overkwam op de medewerkers. Daarom hebben we nieuw meubilair aangeschaft conform het standaard.*

#### **4. Wie verzorgt er binnen de organisatie de indeling en inrichting van de kantoren?**

*Er is geen afdeling die dit verzorgt, maar dit wordt projectmatig aangepakt. Het Facilitair Bedrijf zoekt wat er nodig is en deze benodigdheden voor ingekocht door de afdeling Inkoop. De afdeling Onderhoud & Meubilair die valt onder het Facilitair Bedrijf krijgt de meubilair vragen binnen. Daarna komt deze vraag via het Facilitair Bedrijf binnen bij de inkoop order centrale.*

#### **5. Op welke wijze verloopt de communicatie richting de medewerkers betreffende huisvesting?**

*Een directe verbinding van het Facilitair Bedrijf naar de gebruikers, eventueel aangevuld door de afdeling communicatie.*

#### **6. Zijn de medewerkers tevreden over de communicatie van het Facilitair Bedrijf en kunt u dit toelichten?**

*Hier is geen onderzoek naar gedaan. Wanneer er een wijziging plaatsvindt, wordt er direct geacteerd waardoor de communicatie goed verloopt. Mijn beeld over de communicatie is een positief beeld.*

#### **7. Heeft men binnen KG een bezettingsgraad onderzoek uitgevoerd en waarom wel/niet?**

*Nee nog niet, maar we zijn bewust van de hoge leegstand. Op dinsdag en donderdag is het merendeel van de werkplekken bezet.*

#### **8. Welke acties onderneemt KG tegen een lage bezettingsgraad?**

*We hebben een clean desk policy, waardoor medewerkers van een werkplek gebruik kunnen maken wanneer deze leeg staat. De meerderheid van de plekken verloopt goed en gezien het 36 uur contract staan veel plekken*

op vrijdagmiddag leeg. We hebben daarom naar flexwerkplekken gekeken, maar dit voeren we niet door omdat veel medewerkers eigen documentatie nodig hebben. We hebben uiteindelijk geaccepteerd dat werkplekken leegstaan en we willen hier in de toekomst maatregelen voor nemen.

**9. Zijn er knelpunten in de huidige situatie betreffende de werkplekken en welke maatregelen worden hiervoor genomen?**

Alles verloopt nu goed, maar er is nu nog geen sprake van een ideale huisvesting. Zo staat er buiten een bouwkeet en moeten de medewerkers nog worden verhuist naar een andere plek. Het is niet de juiste locatie, juiste klimaat en de ideale werkomgeving.

**10. Wat is de huisvestingsvisie en beschikken jullie over een huisvestingsplan?**

Nee, wij beschikken beide niet.

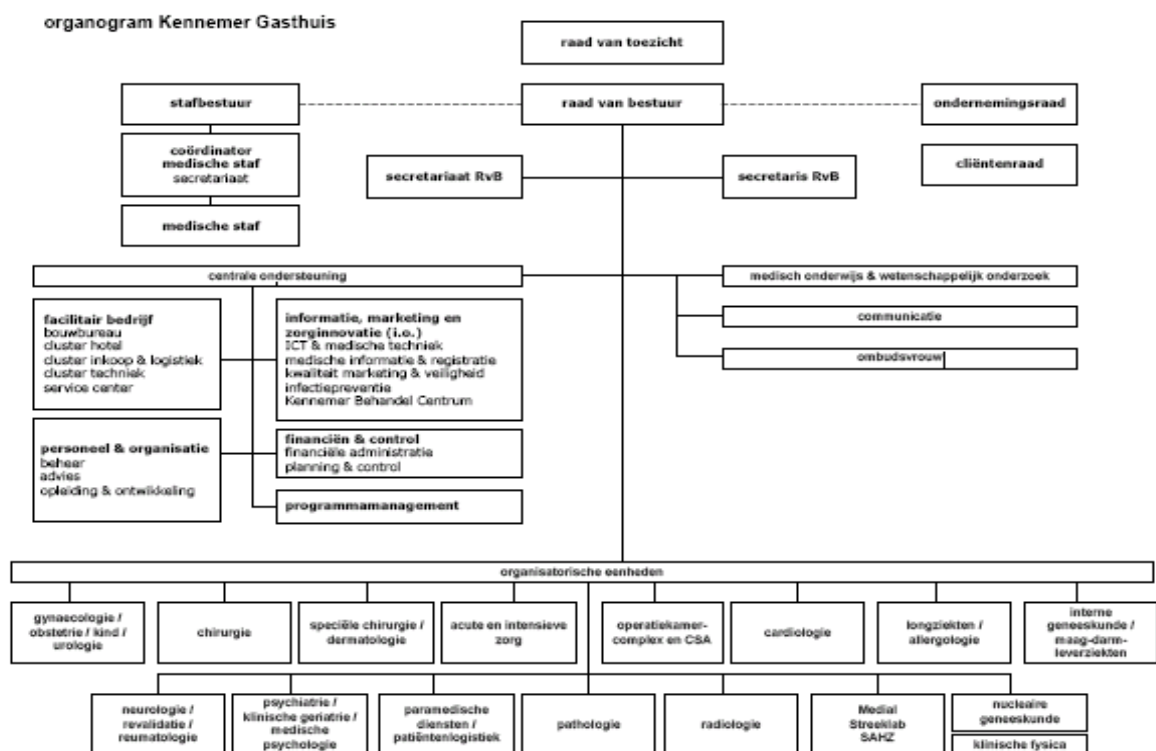
**11. Beschikt KG over een centrale of decentrale inkoop? Waarom is hiervoor gekozen?**

Wij beschikken over een centrale inkoop gezien het schaalvoordeel en standaardisering.

**11. Heeft u adviezen die bruikbaar zijn voor ASVZ en haar werkplekken?**

Een clean desk policy hanteren en een centrale inkoop. Dit scheelt veel in de kosten! Daarnaast een optimaal communicatie beleid vanuit het Facilitair Bedrijf voeren om zo de dienstverlening te optimaliseren.

**Organogram Kennemer Gasthuis**



## *Bijlage 17: Typen werkplekconcepten<sup>40</sup>*

Er zijn verschillende typen werkplekconcepten, namelijk:

### Het cellenkantoor

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

### Groepenkantoor/kantoortuin

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

### Teamkantoor

Het teamkantoor is een kantoorconcept waarin de organisatie gebruik maakt van kleine groepsruimten (drie tot zes personen). De groepsruimten kunnen in open of gesloten verbinding staan met een gang of binnenruimte. Voorzieningen worden gedeeld door meerdere teams. Het dynamisch archief bevindt zich deels op de werkplek en deels tussen de teamruimten. Status speelt een beperkte rol. Informeel contact is belangrijk. Het meest kenmerkende aan het teamkantoor is dat het uitgaat van het in een ruimte verenigen van op communicatie en op concentratie gerichte activiteiten. Communicatie vindt binnen het team plaats rond de centrale tafel. Concentratie is mogelijk door de ruggelings opstelling van de bureaus. De beïnvloedbaarheid van de eigen werkplek is beperkt. Ook de indelingsvrijheid is klein.

### CoCon-kantoor

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

### Specifieke plekkenkantoor

Het specifieke plekkenkantoor is een kantoorconcept dat volledig is gebaseerd op wisselwerkplekken. Het specifieke plekkenkantoor gaat verder dan het scheiden van communicatie en concentratie. Werkplekken zijn activiteit gerelateerd. De locatie en de ruimtelijke kwaliteit van de plek worden belangrijk wanneer het aankomt op de keuze van de werkplek bij de activiteiten van dat moment. Niemand heeft een eigen vaste werkplek. De archivering is bij voorkeur digitaal geregeld en communicatie en bereikbaarheid zijn door middel van informatie- en communicatietechnologie gewaarborgd. De beïnvloedbaarheid van de werkplek is groot maar geldt slecht voor de duur van het gebruik. De indelingsvrijheid is gering, omdat gewerkt wordt met een duurzame opstelling van hoge kwaliteit. De flexibiliteit wordt gevonden in wisselend gebruik van een relatief vaste indeling.

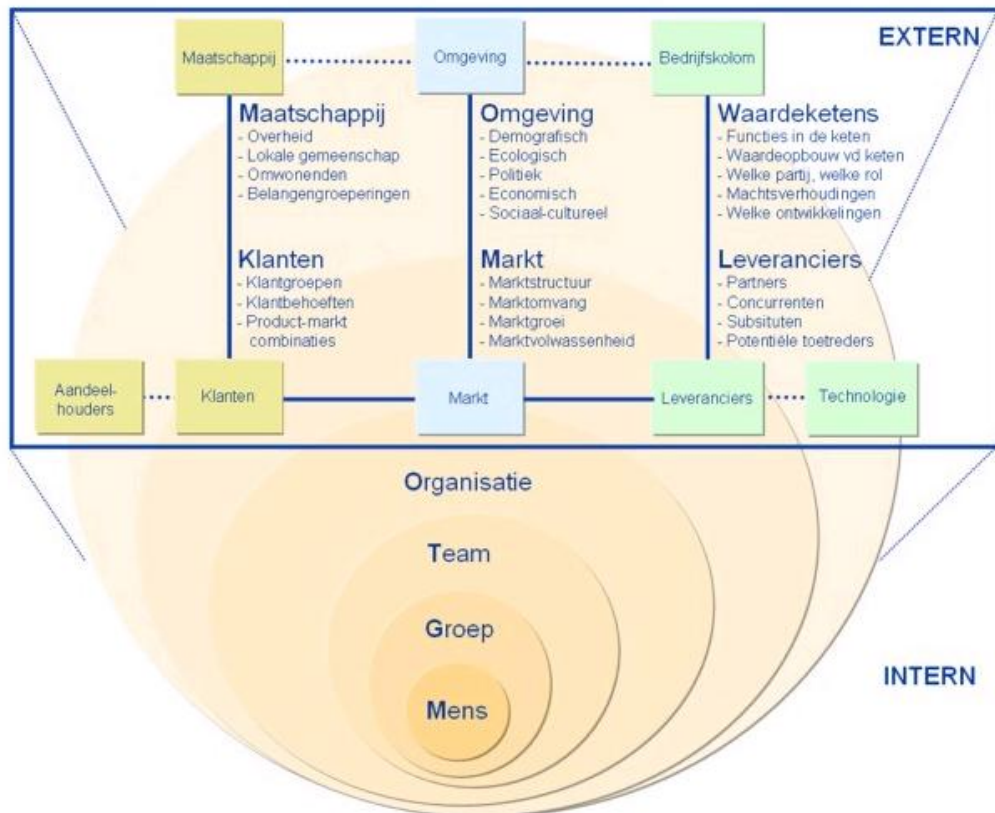
---

<sup>40</sup> Bron: Mooij, M.: Kantoorinnovatie, efficiënt, effectief flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving

### Virtueel kantoor

Een virtueel kantoor is een kantoor dat dermate ver is geautomatiseerd, dat er geen ruimtelijke samenhang meer nodig is. Het kantoor functioneert op grond van de structuur van de ICT-voorzieningen. Mensen kunnen zich overal bevinden en maken voor overleg gebruik van telefoon en videoconferencing. Als reëel contact nodig is wordt er een afspraak gemaakt in een openbare gelegenheid, op een kantoor of bij iemand thuis. Het virtuele kantoor is een netwerk van mensen die in staat zijn zelf hun werkplekken en overige faciliteiten te organiseren. De organisatie biedt hiervoor de infrastructuur en ondersteunt.

## Bijlage 18 Speelveld cultuurveranderingen ten Have



In de binnenste ringen zijn veranderingen veelal gefixeerd op de interne sociaal-psychologische veranderaspecten van individuen, teams en organisatie-onderdelen. Het gaat om veranderbereidheid, verandervermogen, weerstand en dergelijke. In de buitenste ringen gaat het daarentegen om de externe, vaak bedrijfsmatig-economische aspecten, zoals verandering in de markt, consumentengedrag, ketens en de technologie. Het zal duidelijk zijn dat deze twee perspectieven allebei met veranderen te maken hebben, maar een volstrekt andere benaderings- en beschouwingswijze vragen. Cultuurverandering gaat over de binnenste ringen. Over gedrag van mensen, groepen en teams in een organisatie. Over gewenst gedrag gezien vanuit het perspectief van klanten, leveranciers en de maatschappij.

|              | TYPERING                                                           | VOORBEELDINTERVENTIES                         |                                               |                                                      |
|--------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|              | VALKUIL                                                            | Individu                                      | Groep                                         | Organisatie                                          |
| <b>GEEL</b>  | Politiek, macht, win-win-situaties, onderhandelen, eens worden     | Personal commitment statement                 | Confrontatie-Vergaderingen                    | Verbeteren kwaliteit van arbeid                      |
|              | Gezamenlijk belang is er niet altijd (lose-lose situatie)          | Outplacement<br>Protégé-constructies          | Derde partij strategie<br>Topstructuur        | Strategische allianties<br>CAO-onderhandelingen      |
| <b>BLAUW</b> | Regelen, plannen, beheersen, duidelijke resultaten                 | Management by objectives<br>Hygiënisch werken | Werken in Projecten<br>Archiveren             | Strategisch Management<br>Business process redesign  |
|              | Geen aandacht voor irrationele aspecten, haast, ongeduld           | Werken met een agenda                         | Besluitvorming                                | Doorlichting, auditing                               |
| <b>ROOD</b>  | Motiveren, betrokken, wij-gevoel, prikkelen, straffen en belonen,  | Loopbaan-ontwikkeling<br>Werving en selectie  | Sociale Activiteiten<br>Teamrollen            | Belonen in Organisaties<br>Mobiliteit en diversiteit |
|              | Gebrek aan harde uitkomsten                                        | Taakverrijking/<br>taakverbreding             | Management by speech                          | Triple ladder                                        |
| <b>GROEN</b> | Bewustwording, leren, uitwisselen, elkaar leren kennen             | Coaching<br>Intensieve 'clinic'               | Teambuilding<br>Gaming                        | Open systems Planning<br>Parallele Leerstructuren    |
|              | Onwil/onvermogen te leren, teveel reflectie, geen harde uitkomsten | Feedback gesprek/<br>spiegelen                | Intervisie                                    | Kwaliteitscirkels                                    |
| <b>WIT</b>   | Evolutie vanuit chaos, natuurlijke weg, energie, creativiteit      | T-groep<br>Persoonlijke Groei                 | Zelfsturende Teams<br>Openspace bijeenkomsten | Zoekconferenties<br>Rituelen en mystiek              |
|              | Ideologiseren, zelfsturing, betekenisloos gezwets                  | Networking                                    | Expliciteren mentale modellen                 | Heilige huisjes afbreken                             |

<sup>42</sup> Bron: [www.123management.nl](http://www.123management.nl)

## *Bijlage 20: Resultaten bezettingsgraadonderzoek*

### Zorgondersteuning

De gemiddelde bezettingsgraad van de afdeling zorgondersteuning is 59,9%. Op donderdag in meetweek 1 is de hoogste bezettingsgraad gemeten, namelijk 75%. De afdeling beschikt over 53 werkplekken.

*Formule: (((53 / 100) \* 75) / 88,25) \* 100 = 45 werkplekken*

In de gewenste situatie beschikt de afdeling zorgondersteuning over 45 in plaats van 53 werkplekken. De afdeling maakt veel gebruik van de computer en heeft aangegeven een tekort te hebben aan vergaderkamers. Een gemiddelde werkplek is 9,66 m<sup>2</sup>, waardoor een nieuwe vergaderruimte gecreëerd wordt met de ruimtebesparing van 77,28 m<sup>2</sup>.

Maandag en donderdag zijn piekdagen en woensdag en vrijdag zijn daldagen. Het is van belang deze spreiding gelijk te stellen, waardoor een grotere reductie van werkplekken mogelijk is.

### Facilitair

Het Facilitair Bedrijf deelt werkplekken en heeft daardoor de hoogste gemiddelde bezettingsgraad van 67,7%. De afdeling beschikt over 24 werkplekken met gemiddeld 10,20 m<sup>2</sup> per werkplek. Donderdag in meetweek 2 is de hoogste bezettingsgraad gemeten van 81%.

*Formule: (((24 / 100) \* 81) / 88,25) \* 100 = 22 werkplekken*

Donderdag is de piekdag en vrijdag de daldag, veel facilitaire medewerkers nemen vrij op vrijdag. De afdeling heeft een tekort aan kantoorruimte, waarvoor deze twee werkplekken kunnen worden ingezet.

### Personeelszaken

De gemiddelde bezettingsgraad van de afdeling is 56,1% en de bezettingsgraadlijn van deze afdeling is redelijk constant. De afdeling beschikt over 40 werkplekken met een ruimte van gemiddeld 10,17 m<sup>2</sup>. Op maandag in meetweek 1 is de hoogste bezettingsgraad gemeten van 68%.

*Formule: (((40 / 100) \* 68) / 88,25) \* 100 = 31 werkplekken*

Binnen de afdeling heeft elke medewerker een eigen werkplek, ongeacht het aantal uren dat de medewerker werkt. Medewerkers hebben aangegeven dat er een tekort is aan spreekkamers, aangezien de afdeling vaak te maken heeft met één op één gesprekken zoals een sollicitatie. Door het aantal werkplekken met negen te reduceren, is de mogelijkheid aanwezig om spreekkamers te maken met een totale ruimte van 91,53 m<sup>2</sup>.

### Kwaliteit

De afdeling kwaliteit is gevestigd op locatie Baanhoek 188 en beschikt over tien werkplekken. De werkplekken zijn gemiddeld 10,17 m<sup>2</sup> groot. De bezettingsgraadlijn fluctueert per dag en per meetweek en heeft een gemiddelde bezettingsgraad van 53,7%. Op maandag in meetweek 1 is de hoogste bezettingsgraad gemeten van 73%.

*Formule: (((10 / 100) \* 73) / 88,25) \* 100 = 8 werkplekken*

De afdeling heeft veel afspraken met andere vestigingen van ASVZ en maakt indien aanwezig op de werkplek gebruik van de computer. De aanwezigheid is per dag verschillend en er is geen piek of dal aan te wijzen. Aangegeven is dat men open staat voor werken met een laptop, wat remote werken vanaf andere vestigingen en/of thuis mogelijk maakt.

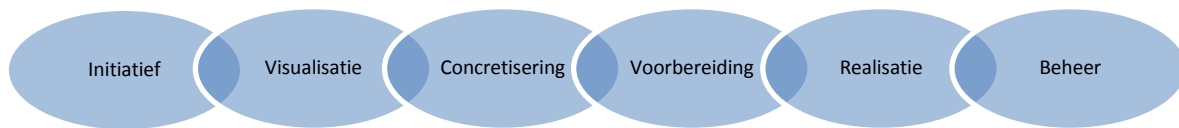
### Huisvesting

De bezettingsgraadlijn van de afdeling huisvesting is de meeste opvallende lijn van de gemeten afdelingen, aangezien deze per dag de grootste verschillen vertoont. De aanwezigheid van de medewerkers hangt af van de fase van het op dat moment lopende bouwproject, waardoor de aanwezigheid iedere week verschilt. De afdeling heeft negen werkplekken met een gemiddelde grootte van 10,17 m<sup>2</sup>. De gemiddelde bezettingsgraad is 50,6%, echter is op dinsdag in meetweek 1 de hoogste bezettingsgraad gemeten van 81%.

*Formule: (((9 / 100) \* 81) / 88,25) \* 100) = 8 werkplekken*

Het gaat bij de afdeling niet zozeer om het reduceren van werkplekken, maar om een andere manier van het aanbieden van werkplekken. De afdeling is vaak buiten de deur en heeft aangegeven de documentatie van het kantoor nodig te hebben tijdens vergaderingen en computergebruik.

## *Bijlage 21: Implementatieplan adhv veranderingstraject van Mooij*



### Fase 1: Het initiatief

De aanleiding tot dit onderzoek is dat ASVZ te maken heeft met ruimtegebrek en hoge werkplekkosten per medewerker. Deze situatie resulteerde in goedkeuring vanuit het Facilitair Bedrijf voor het schrijven van een projectvoorstel door een stagiaire, bedoeld als eindopdracht.

→ Eindpunt: Goedgekeurd projectvoorstel

### Fase 2: De visualisatie

Deze fase is het eindresultaat van dit onderzoek en beschreven in deze scriptie. Een inventarisatieonderzoek heeft plaats gevonden naar de huidige situatie betreffende de werkplekken en deze zijn beschreven in hoofdstuk 3. Daarnaast is de gewenste situatie beschreven in hoofdstuk 4 met daarbij innovatieve ideeën voor de organisatie betreffende het probleem. De stagiaire fungeerde als externe adviseur.

→ Eindpunt: Vastgestelde gewenste toekomstige situatie

### Fase 3: De concretisering

De doelstellingen worden onderverdeeld in targets, oftewel de aanbevelingen worden onderverdeeld in doelstellingen op korte termijn. Als voorbeeld wordt de werkpleknorm onderverdeeld in het doel: alle werkplekken voldoen aan de norm van 8 m<sup>2</sup> per werkplek. Daarnaast wordt de haalbaarheid van de adviezen getoetst en de toekomstige kantooromgeving ontworpen.

→ Eindpunt: Goedgekeurd ontwerp nieuwe kantooromgeving, inclusief stappenplan welke de realisatie beschrijft

### Fase 4: De voorbereiding

Om de adviezen te realiseren worden hulpmiddelen en materialen georganiseerd. Tijdens deze fase worden gebruikersafspraken en voorschriften gemaakt door de projectleider. Alle medewerkers worden zich bewust van zijn of haar eigen positie tijdens de implementatie. Daarnaast worden de medewerkers voorbereid op de nieuwe situatie.

→ Eindpunt: Draaiboek voor realisatie

### Fase 5: De realisatie

Tijdens de realisatie worden de adviezen daadwerkelijk toegepast. Zo wordt het clean desk policy ingevoerd en is een afdeling ruimtebeheer onder het Facilitair Bedrijf werkzaam. De medewerkers leren om te gaan met de nieuwe werkplekvorm en het eventueel delen van de werkplek. Daarnaast vindt in de nieuwe situatie constant monitoring plaats om eventuele aandachtspunten te signaleren en op te lossen.

→ Eindpunt: Gerealiseerde innovatieve kantooromgeving die voldoet aan de gestelde eisen

### Fase 6: Het beheer

Tijdens de beheerfase wordt het proces geëvalueerd en storingen/ klachten geïnventariseerd en aangepakt. Daarnaast wordt de nieuwe situatie gestuurd door de afdeling ruimtebeheer aangevuld door het Facilitair Bedrijf.

→ Eindpunt: Aanvang nieuw cyclus

## *Bijlage 22: Toelichting bedrijfskundige consequenties*

### **1. Bedrijfscultuur**

*Organisatorische consequenties:* De rollen en verantwoordelijkheden van de medewerkers nemen door een verandering in de bedrijfscultuur een andere vorm aan. Het is van belang dat de taken en rollen worden verdeeld en dat deze verdeling kenbaar wordt gemaakt. Een tweede bedrijfskundige consequentie is dat een beleid voor de organisatie waar elke medewerker zich aan dient te houden is ingesteld. Dit beleid zal de cultuur ten goede doen, maar tevens dienen medewerkers (mogelijk) middels een nieuwe wijze te werken. Aangezien een verandering binnen een organisatie moeizaam is, worden aan de hand van het kleurenmodel van de Caluwe de volgende stappen ondernomen om participatie te bereiken:

- Coachen van de medewerkers en feedback gesprekken tussen manager en medewerkers;
- Intervisie voor de afdelingen;
- Open systems planning en werken via de Deming cirkel.

Daarnaast zal door de eventuele verandering in de vorm van werkplekken op een andere manier moeten worden leiding gegeven. De vorm van leidinggeven zal een output gestuurd karakter krijgen. Na onderzoek te hebben verricht kijkend naar welke werkplekvorm passend is voor de afdeling, kan de vorm van leidinggeven worden bepaald.

*Personele consequenties:* De aanbeveling en de bijbehorende bedrijfskundige consequenties brengen tevens personele consequenties met zich mee. De medewerkers gaan werken via een nieuw beleid welke uiteindelijk tot een nieuw, uniforme cultuur zorgt. Deze manier van werken vergt een nieuwe kijk van de medewerkers op de huidige werkwijze. Ten tweede levert de manier van veranderen binnen de organisatie participatie op onder de medewerkers: medewerkers maken deel uit van de verandering en kunnen per individu inbreng hebben. Deze inbreng wordt bereikt door coachen, feedbackgesprekken en intervisiegesprekken binnen de afdeling. Ten slotte zal deze participatie leiden tot een hogere productiviteit onder de medewerkers, een verlaging in het ziekteverzuim en tevredenheid onder de medewerkers.

#### *Financiële consequenties:*

- Beleid formuleren → jaarlijks terugkomende structurele kosten → De kosten hiervan zijn de loonkosten van het management. Dit punt wordt gezien als een extra werkzaamheid voor het aanwezig management en daarom worden de kosten niet meegenomen in het onderzoek (kosten van het management zijn in de huidige situatie aanwezig). Daarnaast heeft het beleid positieve consequenties op financieel gebied: een hogere productiviteit en een lager ziekteverzuim. De opbrengsten van een hogere productiviteit zijn niet voorhanden.

Huidig ziekteverzuim ASVZ: 5,68%

Gewenst ziekteverzuim na verandering: 5% (gemiddelde ziekteverzuim in Nederland 2009: 5,3%)

Aantal FTE's: 2692 FTE's

Aangezien het aantal FTE's zowel over kantoor als over niet kantoor werkend personeel gaat, kan de opbrengt niet worden berekend. Tijdens het advies dient wel rekening te worden gehouden met dit punt.

- Medewerkers coachen → jaarlijks terugkomende structurele kosten → Kantoorpersoneel krijgen eenmaal per jaar een halve dag coaching van een externe organisatie. Aangezien het gaat om jaarlijks terugkerende kosten, wordt uitgegaan van jaar 1 om de kosten te berekenen.

Coachen van zeven afdelingen een halve middag extern bedrijf: €120,- incl reiskosten per uur \* 3 uur per coachingstraject \* 7 afdelingen = €2520,-

Daarnaast dienen de 7 afdelingen 3 uur per jaar vrij te maken voor dit traject, deze kosten worden niet berekend gezien de aanwezige loonkosten.

- Individuele feedbackgesprekken: aangezien de gesprekken tussen het management en het personeel worden uitgevoerd, zal het gaan om de aanwezige loonkosten.

- Intervisie, open systems planning en kwaliteitscirkel: Hierbij gaat het om een andere manier van werken, welke loonkosten met zich meebrengt.

## 2. Inkoop

*Organisatorische consequenties:* De organisatie dient te werken via een centraal inkoopbeleid. Daarbij verandert het beleid van de organisatie. Taken en bevoegdheden veranderen en deze dienen duidelijk te worden gemaakt door het management. Daarbij dient het management een voorbeeldfunctie te fungeren tijdens de inkopen. Aangezien alle afdelingen gewend zijn aan het decentrale inkopen, zal veel veranderen. Uit het interne interview met Henk Timmermans kwam naar voren dat een centrale inkoop 10% van het inkoopbedrag oplevert, voor de organisatie levert dit schaalvoordeel op.

Een professionele afdeling inkoop wordt gecreëerd welke de structuur van de organisatie beïnvloedt.

*Personele consequenties:* Medewerkers dienen inkopen te laten verlopen via de afdeling inkoop, alle inkopen verlopen centraal via deze afdeling. Daarnaast is sprake van gedwongen winkelnering, waardoor medewerkers verplicht zijn af te nemen via deze procedure. Deze gang van zaken levert meer tijd voor andere werkzaamheden op, omdat met de decentrale inkopen veel tijd gemoeid ging.

*Financiële consequenties:* De aanbeveling voor een centrale inkoop heeft de volgende financiële consequenties:

- Een besparing van 10% door schaalvoordeel. Het totaal inkoopbedrag van ASVZ bedraagt circa €55.000.000,-  
 $\text{€55.000.000,-} \cdot 10\% = \text{een besparing van €5.500.00,-}$  Deze besparing kan niet worden gespecificeerd aangezien deze cijfers niet kenbaar mogen worden gemaakt.

- De afdeling inkoop van 0,4 FTE naar 3 FTE. Uitgaande van HBO denkniveau en een salarisschaal van FWG 50 conform de zorg zijn de jaarlijks terugkerende structurele kosten:

$\text{€2319,-} \cdot 12 \text{ maanden} \cdot 2,6 \text{ FTE's} = \text{€72.352,80}$

Daarbij worden de kosten voor het opzetten van deze afdeling buiten beschouwing gelaten, omdat deze kosten op dit moment niet inzichtelijk kunnen worden gemaakt.

- Daarnaast hebben medewerkers meer tijd voor andere werkzaamheden, aangezien de inkoopwerkzaamheden komen te vervallen door de centrale inkoop.

## 3. Communicatie

*Organisatorische consequenties:* Ten eerste verandert door de invoering van de afdeling communicatie de structuur van de organisatie. De interne en externe communicatie verloopt in de nieuwe situatie doormiddel van deze afdeling. Afdelingen dienen in deze situatie onder andere advies te vragen middels deze afdeling. Daarnaast coördineren de afdelingsmanagers het communicatieproces op de afdeling, zodat een effectieve communicatiestroom wordt behaald. Taken en bevoegdheden dienen te worden geconcretiseerd ten aanzien van de communicatie. Daarnaast verloopt veel communicatie via het communicatiemiddel intranet.

*Personele consequenties:* Het personeel dient te werken middels de traditionele processen en worden aangestuurd door de afdelingsmanager. Het personeel dient aandacht te hebben voor de communicatie, omdat deze moeizaam verliep in de voorgaande situatie. Daarnaast werkt men met de afdeling communicatie welke de afdelingen ondersteunt. Dankzij een duidelijke rolverdeling is meer duidelijkheid aanwezig onder de medewerkers.

*Financiële consequenties:* De op dit moment in kaart te brengen kosten zijn de personeelskosten van de afdeling communicatie. Het gaat hierbij om 2 FTE met salarisschaal FWG 45. Het gaat om jaarlijks structurele terugkomende kosten.

$\text{€2033,-} \cdot 12 \text{ maanden} \cdot 2 \text{ FTE} = \text{€48.792,-}$  per jaar.

Daarbij worden de kosten voor het opzetten van deze afdeling buiten beschouwing gelaten, omdat deze kosten op dit moment niet inzichtelijk kunnen worden gemaakt.

## 4. Afdeling ruimtebeheer

*Organisatorische consequenties:* De structuur van het Facilitair Bedrijf zal veranderen door de komst van de afdeling ruimtebeheer. Deze nieuwe afdeling wordt het meldpunt voor medewerkers betreffende vraagstukken betreft dit onderwerp.

*Personele consequenties:* De medewerkers werken middels een optimale werkplekindeling welke is ingericht door de afdeling ruimtebeheer. Daarnaast realiseert deze afdeling de standaardisering in meubilair. Ten slotte kunnen medewerkers terecht bij deze afdeling over vraagstukken over het ruimtebeheer van diens kantoor.

*Financiële consequenties:* In de beginfase zal 1 FTE deze afdeling opzetten, daarbij voor ogen dat de afdeling mogelijk wordt uitgebreid later tijdens het traject. Het gaat om 1 FTE met HBO denkniveau in salarisschaal FWG 50.

€2319 \* 12 maanden = €27.828,- zijn de jaarlijks terugkerende structurele kosten.

#### 5. Kantoorbeleid

*Organisatorische consequenties:* Het kantoorbeleid wordt ingevoerd door de facilitaire organisatie. Medewerkers dienen te werken aan de hand van dit beleid. Dit beleid wordt kenbaar gemaakt door de afdeling communicatie.

*Personele consequenties:* Het personeel dient te werken conform het kantoorbeleid.

*Financiële consequenties:* Dankzij een concreet beleid wordt de productiviteit van de medewerkers verhoogd en het ziekteverzuim verlaagd. Deze punten zijn in punt 1 beschreven.

#### 6. Werkpleknorm

*Organisatorische consequenties:* De werkplekken beschikken over een ruimte van minimaal 8 m<sup>2</sup>. De ruimten dienen te worden gecontroleerd op deze norm.

*Personele consequenties:* Medewerkers beschikken over een ruimte welke is gesteld door de NEN 1824. Daarnaast zal deze norm tot tevredenheid leiden onder de medewerkers en gelijkheid.

*Financiële consequenties:* Loonkosten van de afdeling ruimtebeheer (reeds uitgerekend).

#### 7. Meubilair

*Organisatorische consequenties:* In het kantoorbeleid is vastgesteld dat het meubilair van alle kantoren conform het standaard is. Deze standaard is door het Facilitair Bedrijf opgesteld en wordt ingekocht door de afdeling inkoop. Het doel van deze standaard is uniformiteit. De ruimten zullen nieuwe functies bekleden, namelijk als imago drager en inspiratiebron.

*Personele consequenties:* Het personeel wordt geïnspireerd door het nieuwe standaard, waardoor de productiviteit stijgt. Tijdens interne interviews werd de onvrede over dit punt duidelijk naar voren gebracht, waardoor de tevredenheid zal stijgen. Het is van belang dat dit punt door de afdeling ruimtebeheer wordt opgenomen.

*Financiële consequenties:* De volgende financiële consequenties gaan gepaard met deze aanbeveling:

- Aankoop meubilair standaard 488 werkplekken → Incidentele kosten. Door meneer Vlegard is aangegeven dat een nieuwe werkplek binnen ASVZ €1.500,- bedraagt, deze werkplek beschikt over een bureau, een bureaustoel, een ladekast en een kast.

488 werkplekken \* €1500,- = €732.000,-

- Loonkosten van het personeel tijdens inkopen meubilair

- De hogere productiviteit kan niet in cijfers worden uitgedrukt door het ontbreken van gegevens, maar dit punt dient mee te worden genomen met de financiële consequenties.

#### 8. Werkplekken

*Organisatorische consequenties:* De werkplekken worden afgestemd op de werkprocessen welke worden uitgevoerd op deze plek. Daardoor krijgen de werkplekken een meer ondersteunend karakter voor de medewerkers. De medewerkers worden vanaf het begintraject betrokken, waardoor participatie wordt bereikt.

De afdelingen geven in fase 1 de eigen behoeften en wensen aan. Onderzoek vindt plaats om te analyseren of de persoonsgebonden werkplekken noodzakelijk zijn. Na deze stappen worden de werkplekken nogmaals ingevuld voor een optimale bezettingsgraad. De consequentie van deze stap is een hogere bezettingsgraad.

*Personele consequenties:* Medewerkers dienen flexibel om te gaan met de eventuele nieuwe werkplek. Deze werkplek is passend bij de werkprocessen, waardoor de plek meer ondersteuning biedt aan de medewerker. Tijdens de beginfase zal weerstand een factor zijn onder de medewerkers, maar door onder andere participatie zal deze factor worden opgelost.

*Financiële consequenties:* de afdeling ruimtebeheer, loonkosten en het nieuwe meubilair zijn de financiële consequenties. Deze punten zijn tijdens de voorgaande punten berekend.

#### 9. Clean desk policy

*Organisatorische consequenties:* De gehele organisatie hanteert het clean desk policy welke staat beschreven in het kantoorbeleid.

*Personele consequenties:* Medewerkers laten de werkplek achter zoals staat beschreven in de clean desk policy. Werkplekken komen voor de medewerkers overzichtelijker over en de drempel om op een andere werkplek te werken is lager.

*Financiële consequenties:* Het invoeren van een clean desk policy zal een besparing van de schoonmaak opbrengen. Aangezien ASVZ beschikt over meerdere schoonmaakleveranciers en een deel van de schoonmaak in eigen beheer is, kunnen de specifieke kosten hiervan niet kenbaar worden gemaakt.

#### 10. Ruimtebesparing

*Organisatorische consequenties:* Een onderzoek dient te worden uitgevoerd om te analyseren op welke wijze de bespaarde ruimten worden ingezet. De ruimten kunnen namelijk worden ingezet als flexruimten, vergader/sprekkamers, verbouwd worden voor ambulante woningen voor cliënten, worden verhuurd of worden verkocht. Hier kan echter nog geen uitspraak over worden gedaan tot nader onderzoek. Een consequentie is echter wel dat de organisatie rekening moet houden met de groei van de organisatie. Daarnaast zal de ruimtebesparing een definitief karakter hebben, dus het is van belang hier onderzoek naar te verrichten.

*Personele consequenties:* Wanneer de ruimten daadwerkelijk voor een andere functie worden ingezet, dienen de medewerkers te werken aan de hand van het nieuwe kantoorbeleid. Daarnaast zal een medewerker van het Facilitair Bedrijf het onderzoek verrichten.

*Financiële consequenties:*

- Ruimtebesparing: De gemiddelde bezettingsgraad = 58%  
De gemiddelde prijs per werkplek = €10.434,-<sup>43</sup>  
Aantal werkplekken = 488  
Gewenste bezettingsgraad = 70%  
Ruimtebesparing:  $(30\% \cdot 488) \cdot €10.434,- = €1.527.537,60$

- Na het onderzoek kunnen de volgende consequenties het gevolg zijn:  
Verbouwingskosten;  
Opbrengsten verhuur;  
Opbrengsten verkoop.  
Deze consequenties kunnen niet gespecificeerd worden aangezien het onderzoek nog niet is verricht.

#### 11. ICT mogelijkheden

*Organisatorische consequenties:* Documenten dienen door alle medewerkers te worden gedigitaliseerd. Daarmee gaat veel tijd gepaard, maar dit is van belang voor flexibeler werken. Daarnaast zal WIFI worden aangeschaft, waardoor medewerkers met een laptop flexibel kunnen werken. De organisatie dient deze dienst

---

<sup>43</sup> Bron: [www.nfcindex.nl](http://www.nfcindex.nl)

beschikbaar te stellen. Een gevolg hiervan is dat men gebruik kan maken van niet-persoonsgebonden ruimten. Daarnaast wordt het informatie systeem indien mogelijk uitgebreid, waardoor medewerkers makkelijker gebruik kunnen maken van leegstaande ruimten en/of vergader/sprekkamers.

*Personele consequenties:* De afdeling ICT wordt vanaf de eerste fase bij het project betrokken voor de nodige expertise. Daarnaast maken de ICT mogelijkheden de gelegenheid tot flexibel werken makkelijker.

*Financiële consequenties:*

- Digitalisering documentatie: De digitalisering zal veel tijd kosten, daarom is het einddoel van deze stap om de documenten over drie jaar gedigitaliseerd te hebben. Naast personeelskosten, levert de digitalisering op lange termijn ook geld op namelijk door papierbesparing.

- WIFI en uitbreiding informatiesysteem: Deze kosten zijn op dit moment niet voorhanden door het ontbreken van gegevens.

## 12. Het aannemen van medewerkers

*Organisatorische consequenties:* Parttime medewerkers worden in het gevolg aangenomen met voorkeur om op woensdag en vrijdag te werken, hierdoor wordt een hogere bezettingsgraad behaald. De organisatie dient middels deze procedure te werken en medewerkers aan te nemen. Daarnaast dient rekening te worden gehouden met de aanwezige werkplekken tijdens het vullen van een vacature.

*Personele consequenties:* Nieuwe parttime medewerkers zijn werkzaam op woensdag en vrijdag en beschikken over voldoende werkplekcapaciteit.

*Financiële consequenties:* Deze consequentie leidt onder andere tot de ruimtebesparing.

## 13. Bezettingsgraad

*Organisatorische consequenties:* De organisatie dient tijdens de eerste drie jaar eenmaal per jaar een bezettingsgraadonderzoek uit te voeren. Na deze drie onderzoeken, dient het onderzoek eenmaal per twee jaar te worden verricht. De facilitaire organisatie voert dit onderzoek uit en de facility manager stelt een medewerker hiervoor verantwoordelijk.

*Personele consequenties:* De afdeling ruimtebeheer wordt verantwoordelijk voor het onderzoek onder leiding van de facility manager. Daarnaast wordt de bezettingsgraad gecontroleerd en bewaakt.

*Financiële consequenties:* Zowel het onderzoek als de verwerking zal door de afdeling ruimtebeheer worden uitgevoerd. Dit zijn jaarlijkse terugkomende structurele kosten. Deze kosten zijn onder punt 4 vermeld.

## 14. Medewerkerstevredenheid

*Organisatorische consequenties:* De wensen en behoeften van de medewerkers worden in kaart gebracht. Voor de organisatie is het van belang dat men van tevoren een analyse doet naar welke gegevens van belang zijn.

*Personele consequenties:* De facilitaire afdeling dient een stagiaire aan te nemen voor dit onderzoek en deze wordt begeleid door één van de medewerkers van de afdeling.

*Financiële consequenties:* De afdeling dient een stagiaire aan te nemen voor een half jaar. Het gaat om een eenmalige kostenpost, maar deze kan jaarlijks terug komen wanneer het onderzoek per jaar wordt verricht.

- Stagiaire: €270,- stagevergoeding per maand \* 6 maanden = €1620,-

## 15. Onderzoek naar niet-persoonsgebonden ruimten

*Organisatorische consequenties:* De organisatie krijgt inzicht in het gebruik van de niet-persoonsgebonden ruimten. De consequenties van het resultaat van het onderzoek kunnen een verandering zijn in het gebruik van deze ruimten.

*Personele consequenties:* De facilitaire afdeling dient een stagiaire aan te nemen voor dit onderzoek en deze wordt begeleid door één van de medewerkers van de afdeling.

*Financiële consequenties:* De afdeling dient een stagiaire aan te nemen voor een half jaar. Het gaat om een eenmalige kostenpost, maar deze kan jaarlijks terug komen wanneer het onderzoek per jaar wordt verricht.

- Stagiaire: €270,- stagevergoeding per maand \* 6 maanden = €1620,-

Wanneer het personeel door de aanbevelingen over teveel werkzaamheden beschikken, zullen externe medewerkers worden ingezet om dit probleem te verhelpen. Deze kosten zijn afhankelijk van de salarisschaal en het soort werkzaamheden.

## Bijlage 23: Financiële onderbouwing

| <b>Kosten</b>                                  | <b>Baten</b>                                    |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| - Coachingstraject €2520,- jaarlijks           | - Hogere productiviteit                         |
| - Afdeling inkoop €72.350,- jaarlijks          | - Ziekteverzuim van 5,68% naar 5%               |
| - Afdeling communicatie €48.792,- jaarlijks    | - Inkoopbesparing €5.500.000,-                  |
| - Afdeling ruimtebeheer €27.828,- jaarlijks    | - Tijd voor afdeling inkoop                     |
| - Incidentele kosten meubilair €732.000,-      | - Vermindering in schoonmaakkosten              |
| - Verbouwingskosten duidelijk na onderzoek     | - Ruimtebesparing €1.527.538,-                  |
| - Digitalisering                               |                                                 |
| - WIFI                                         |                                                 |
| - Uitbreiding informatiesysteem                |                                                 |
| - Eenmalige kosten stagiaire €1620,-           |                                                 |
| - Eenmalige kosten stagiaire €1620,-           |                                                 |
| <b>Totale inzichtelijke kosten: €886.730,-</b> | <b>Totale inzichtelijke baten: €7.027.538,-</b> |

De kosten en baten per m<sup>2</sup>:

€886.730,- / 5.951 m<sup>2</sup> = €14,80 per m<sup>2</sup>

€7.027.538,- / 5.951 m<sup>2</sup> = €1.180,90 per m<sup>2</sup>

De kosten in de huidige en de nieuwe huisvesting per FTE kunnen niet berekend worden. Het totaal aantal FTE's van ASVZ is bekend (namelijk 2692 FTE's), maar hierbij maakt een groot deel van de FTE's geen gebruik van een kantoor. Het gaat hierbij namelijk tevens om zorgverlenend personeel voor de cliënten. Daarnaast zijn de gegevens van de huidige huisvesting niet bekend en over deze gegevens kan niet worden beschikt.

Terugverdientijd:

Kijkend naar de investering (aankoop meubilair) versus de ruimtebesparing door de verhoogde bezettingsgraad, wordt het volgende geconcludeerd:

| <b>Terugverdientijd</b> | <b>Jaar 1</b>     | <b>Jaar 2</b>     | <b>Jaar 3</b>     |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Besparingen             | €305.507,-        | €305.507,-        | €305.507,-        |
| Investeringskosten      | €732.000,-        |                   |                   |
|                         | <b>€426.493,-</b> | <b>€120.986,-</b> | <b>€184.521,-</b> |

De ruimtebesparing is berekend over de komende vijf jaar, aangezien de besparing na deze tijd wordt behaald gezien de te nemen maatregelen.

Er dient rekening te worden gehouden met de afschrijvingstermijnen en overige nog niet kaart gebrachte kosten. Deze zullen naar verwachting echter de investering niet overschrijden.