E. Hoogvliet

Van klacht tot kwaliteit

2008

(verdere gegevens missen (red))

Inleiding **3**
Doel nieuwe kantoorconcept 3
Aanleiding 3
Probleemstelling 4
Doelgroep 4
Doel rapport 4
Leeswijzer 5
1. Onderzoeksmethode **6**
2. IWI **11**
Wat is IWI? 11
Beleid en Programmering 11
Wat is het doel van IWI? 12
Visie 12
Missie 13
Strategie 13
Werkwijze IWI 14
Cultuur 14
Organisatie van IWI 15
Facilitaire afdeling 16
Samenvatting IWI 17
3. Wat is een rijkskantoor en waarom is hiervoor gekozen? **18**
3.1. Wat is een rijkskantoor? 18
3.2. Het doel van het rijkskantoor 18
3.2.1. Flexibel werken 19
3.3. Acceptatie 19
3.4. Bewoners 19
4. Theoretisch onderzoek **20**
4.1. Begrippen 20
Verandermanagement 20
Motivatie 20
Communicatie 20
Klanttevredenheidsonderzoek 21
4.2. Verandermanagement 22
4.3. Effectieve communicatie 24
4.4. Motivatie 25
4.5. Reactie op veranderingen binnen een organisatie 28
Knelpunten 29
Wensen 29
Weerstanden 29
Enthousiasme 30
4.6. Klanttevredenheidsonderzoeken 31
4.7. Ziekteverzuim 32
Samenvatting Theorie 33
5. Resultaten empirisch onderzoek **34**
5.1. Tevredenheid 35
5.2. Beschrijving werkplek 36
5.3. Communicatie 38
5.4. Acceptatie 39
5.5. Veranderingen 40

5.6. Analyse van de onderzoeksresultaten 41
6. De huidige en de toekomstige situatie 43
Huidige situatie 43
Toekomstige situatie 44
7. Conclusie 46
8. Aanbevelingen 48
Literatuurlijst.....52
Boeken:.....52
Internet:.....52
Syllabi en scripties: 53
Artikelen:.....53
Diversen:.....53
Medewerkers: 53
Externen:.....53

Inleiding

Het onderzoek dat centraal staat in deze scriptie is een onderzoek naar de tevredenheid cq. ontevredenheid van de huurders van het hotelkantoor in het Beatrixpark in samenhang met het nieuwe kantoorconcept.

Inspectie Werk en Inkomen (IWI) is in december 2007 verhuisd naar het rijkskantoor (hotelkantoor) in het Beatrixpark te Den Haag. Dit hotelkantoor heeft 1412 werkplekken (32.000 m2 BVO) en in theorie plaats voor maximaal 12 huurders. De ontwikkeling van het kantoorconcept heeft plaats gevonden met vijf potentiële huurders. Vervolgens hebben drie huurders afgezegd. Het kantoor is dus gestart met 2 huurders.
In dit kantoor wordt vanuit een centrale unit de facilitaire verzorging voor alle huurders verricht. Dit wordt uitgevoerd door het Centrum Facilitaire Diensten Beatrixpark (het CFD/B) van de belastingdienst. De belastingdienst is zelf niet in het rijkskantoor gehuisvest. Facilitaire medewerkers van IWI zijn bij het CFD/B gedetacheerd. Aanvankelijk was het de bedoeling dat de facilitaire dienst van IWI ook de facilitaire diensten voor het gehele rijkskantoor zou gaan verzorgen. Er ligt een politiek besluit aan ten grondslag waardoor de uiteindelijke opdracht voor deze taakuitvoering aan het CFD/B is opgedragen.
De huurders mogen zelf geen facilitaire zaken meer regelen. Met de gevolgen hiervan voor de facilitaire afdeling van ieder departement, moet ieder voor zich omgaan.

Doel nieuwe kantoorconcept

Met het nieuwe kantoorconcept speelt de Rijksgebouwendienst in op de vernieuwing van de rijksdienst zoals is afgesproken door het huidige kabinet. Er moet effectiever en efficiënter gewerkt gaan worden door de overheid. Ook kreeg men het gevoel dat een aantal activiteiten samengevoegd of afgestoten kon worden zonder af te doen aan de kwaliteit van de dienstverlening.
Door al deze veranderingen gaat men steeds meer richting gemeenschappelijke rijkskantoren met gedeelde voorzieningen en gestandaardiseerde werkplekken. Dit wordt ook wel de zogenaamde “rijkswerkplek” genoemd. Deze rijkswerkplek is voorzien van het volgende basis pakket: schoonmaak, beveiliging, catering, telefonie, ICT en printers en faxen. In het hotelkantoor in het Beatrixpark zijn alleen maar rijkswerkplekken aanwezig, dit zijn totaal 1412 werkplekken.

Aanleiding

Dit concept binnen het Beatrixpark is een pilot. De politiek verwacht dat er door dit concept effectiever en efficiënter gewerkt kan worden. Het Beatrixpark is de ideale situatie om dit te gaan testen. Het doel is om dit concept als het goed draait, in te voeren voor de gehele rijksoverheid.
Vanaf het moment van inhuizing heerst er een ontevreden sfeer onder de huurders. In combinatie met andere omstandigheden (bv. onzekerheid over het voortbestaan van IWI) leidt dit tot gedemotiveerde medewerkers, een lage productiviteit, veel klachten en het niet naleven van de richtlijnen van het concept.

Daarom is het van groot belang de oorzaken hiervan te onderzoeken, zodat aanpassingen aangebracht kunnen worden en het kantoorconcept succesvol en geaccepteerd zal worden.

Probleemstelling

Gebasseerd op de aanleiding is er een passende probleemstelling geformuleerd. De probleemstelling is de hoofdvraag die beantwoord wordt in dit onderzoek.
De probleemstelling luidt als volgt:

Hoe kan men er voor zorgen dat het kantoorconcept van het rijkskantoor, aansluit op de behoefte van de huurders, zodat dit succesvol is voor de gehele rijksoverheid?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn er subprobleemstellingen geformuleerd:

- Hoe is de organisatie van het IWI en de facilitaire afdeling ingericht?
- Wat is een hotelkantoor en waarom is hiervoor gekozen?
- Wat is er goed/fout gegaan bij de invoering van het concept?
- Hoe kan men ervoor zorgen dat het concept geaccepteerd wordt door de medewerkers?
- Wat is de toekomstvisie betreffende dit concept?

Deze vragen zijn op diverse manieren onderzocht en beantwoord. De methoden die gebruikt zijn staan vermeld in hoofdstuk 1 van dit rapport.

Doelgroep

De doelgroepen die in dit onderzoek centraal staan zijn de huurder IWI van het rijkskantoor in het Beatrixpark te Den Haag en de facilitaire afdeling, het CFDB. Het onderzoek heeft nu betrekking op de huurder IWI van het Beatrixpark, maar zal na een succesvolle afronding van het onderzoek, voor de gehele overheid van belang zijn. De andere huurder was helaas niet bereid om mee te werken, het onderzoek is daarom op de huurder IWI gericht.

Dit rapport is opgesteld in het kader van afstuderen aan de academie van Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

Doel rapport

Het resultaat van het onderzoek moet er voor zorgen dat de pilot van het nieuwe kantoorconcept zo aangepast en optimaal uitvoerbaar is, dat het een succesvol concept is dat geïmplementeerd kan worden binnen de gehele rijksoverheid.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de onderzoeksmethode verantwoord. Welke methodes zijn er gebruikt en waarom is er voor deze methodes gekozen? In hoofdstuk 2 komt algemene informatie over IWI aan bod. Wat is IWI, wat is het doel van IWI, visie en missie etc. Dit om een duidelijk beeld te krijgen van de organisatie waar het onderzoek heeft plaats gevonden.
Daarop volgt hoofdstuk 3 met daarin de beschrijving van het hotelconcept en het achterliggende doel van deze werkomgeving. Waarom is er door de politiek gekozen voor dit concept en wat wil men ermee bereiken?
Het theoretisch onderzoek komt aan de orde in hoofdstuk 4. De onderwerpen verandermanagement, motivatie, communicatie en klanttevredenheidsonderzoeken worden hier besproken. Deze onderwerpen hebben te maken met het onderzoek en bieden informatie voor het beantwoorden van de probleemstelling.
In hoofdstuk 5 komen de empirische resultaten van de enquetes en interviews aan bod. In hoofdstuk 6 worden de conclusies vermeld. Wat is de oorzaak van de heersende ontevredenheid en wat is er fout gegaan?
In het laatste hoofdstuk zijn er aanbevelingen gedaan die na implementatie ervoor kunnen zorgen dat de ontevredenheid afneemt en dat de werksfeer verbeterd.

1. Onderzoeksmethode[1]

In dit hoofdstuk wordt de verantwoording voor de aanpak van het onderzoek beschreven.Het onderzoek is gestart met het opstellen van een probleemstelling en subprobleemstellingen om de probleemstelling goed te kunnen beantwoorden. Vervolgens wordt het soort onderzoek besproken. Welke methoden zijn gebruikt en waarom. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de randvoorwaarden die zijn vastgesteld om dit onderzoek in goede banen te leiden.

Probleemstelling
Gebasseerd op de aanleiding is er een passende probleemstelling geformuleerd. Deze probleemstelling is de hoofdvraag van dit onderzoek en geeft het probleem weer wat zich afspeelt binnen het rijkskantoor. Met behulp van theoretisch en empirisch onderzoek kan op deze vraag antwoord worden gegeven.
De probleemstelling luidt als volgt:

Hoe kan men er voor zorgen dat het kantoorconcept van het rijkskantoor, aansluit op de behoefte van de huurders, zodat dit succesvol is voor de gehele rijksoverheid?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn er subprobleemstellingen geformuleerd:

- <u>Hoe is de organisatie van het IWI en de facilitaire afdeling ingericht?</u>
  Met deze vraag ontstaat er een duidelijk beeld van de organisatie waar dit onderzoek betrekking op heeft.
- <u>Wat is een hotelkantoor en waarom is hiervoor gekozen?</u>
  IWI zit gevestigd in een rijkskantoor. Het is daarom van belang om exact te weten waarom dit kantoor is ingevoerd en waar het voor staat.
- <u>Wat is er goed/fout gegaan bij de invoering van het concept?</u>
  Voor het slagen van dit concept is het van belang om te weten wat er goed en fout is gegaan gedurende het traject. Zo kunnen er aanbevelingen opgesteld worden die ervoor kunnen zorgen dat er bij de volgende invoering van dit concept weinig tot geen fouten gemaakt worden.
- <u>Hoe kan men ervoor zorgen dat het concept geaccepteerd wordt door de medewerkers?</u>
  De medewerkers zijn de input voor dit onderzoek. Zij kunnen exact aangeven wat er in hun ogen mis is met dit concept.
- <u>Wat is de toekomstvisie betreffende dit concept?</u>
  Wanneer onderzocht is wat er fout is gegaan tijdens de implementatie en wat de medewerkers van het concept vinden, kunnen er aanbevelingen worden gedaan voor de toekomst. Deze aanbevelingen kunnen er uiteindelijk voor zorgen dat het concept succesvol wordt voor de gehele overheid.

[1] Handleiding voor de afstudeeropdracht 2007/2008, R.F. Bouter, blz.35

Bovenstaande subprobleemstellingen zijn opgesteld om de hoofdvraag onder te verdelen. Zo kan er op een goede manier onderzoek worden gedaan zonder dat er belangrijke onderwerpen over het hoofd worden gezien. Ook bieden deze vragen kaders zodat het onderzoek relevant blijft voor de organisatie.
Deze vragen zijn op diverse manieren onderzocht en beantwoord. De manier waarop wordt beschreven in dit hoofdstuk.

1.1. Soort onderzoek

De vraagstelling, die aan het onderzoek ten grondslag ligt, heeft het noodzakelijk gemaakt kwalitatief onderzoek te verrichten. Dit omdat deze methode de perspectieven en de interpretatie van de respondenten centraal stelt. Dit is van belang aangezien het onderzoek wordt uitgevoerd onder de medewerkers van het Rijkskantoor. Zij geven een groot deel van de input voor dit onderzoek.
Er is niet gekozen voor een kwantitatief onderzoek omdat dit veel tijd in neemt, het niet noodzakelijk was om grote populaties te onderzoeken en omdat het afbreukrisico dan groter zou zijn in verband met meer non-respons.
Het type onderzoek dat is uitgevoerd bezit zowel elementen van een toetsend onderzoek als van een exploratief onderzoek. Een toetsend onderzoek omdat er al een idee is van de verklaring voor het verschijnsel dat wordt onderzocht. Een exploratief onderzoek omdat de theorieën niet concreet meetbaar zijn en daarom wat onscherp geformuleerd zijn.

Om de probleemstelling en de subprobleemstelling te beantwoorden is er gebruik gemaakt van theoretisch en empirisch onderzoek.

Theoretisch onderzoek

Theoretisch onderzoek is onderzoek waarbij gebruik wordt gemaakt van bestaande informatie. Deze gegevens zijn door middel van literatuur (boeken, artikelen, teksten van websites etc.) verkregen. Deze manier van onderzoek helpt bij het analyseren van de praktijk en berust op feiten. Deze feiten ondersteunen de aanbevelingen en conclusies die worden gedaan in dit onderzoek. De onderwerpen die betrekking hebben tot het onderzoek zijn: verandermanagement, motivatie, reacties op veranderingen binnen organisaties en klanttevredenheidsonderzoeken. Deze onderwerpen zijn in hoofdstuk 4 zodanig toegelicht dat zij relevant zijn voor het onderzoek.

Empirisch onderzoek

Naast theoretisch onderzoek is er ook empirisch onderzoek uitgevoerd. Empirisch onderzoek is onderzoek waarbij door middel van waarnemingen wordt vastgesteld wat zich in de werkelijkheid (empirie) afspeelt. Deze manier van onderzoek zorgt ervoor dat er een duidelijk beeld geschetst kan worden van de situatie binnen de organisatie. De praktijkresultaten en de theorie tezamen leiden tot goed doordachte en onderbouwde conclusies en aanbevelingen voor de organisatie in kwestie.
De onderzoeksmethoden enquêteren, interviewen, en observeren zijn in dit onderzoek gebruikt. Enquêteren en interviewen zijn dataverzamelingsmethoden om achter een mening, kennis of attitude te komen. Er is gekozen voor schriftelijke en mondelinge respons. Schriftelijk met een groot deel van de huurders en mondeling

met leidinggevenden, hoofden en overige medewerkers. Dit om zoveel mogelijk respons te krijgen en om een beter beeld te krijgen van de situatie. Ook brengt een mondeling interview non-verbale communicatie met zich mee waar je op in kunt spelen. Daarnaast verricht de interviewer het schrijfwerk waardoor de geïnterviewde meer ontspannen zijn verhaal kan vertellen. Een schriftelijk interview, enquête, zorgt voor een hogere representativiteit.
De punten bereikbaarheid en bereidheid zijn belangrijk voor de voortgang van het onderzoek. De input van de medewerkers is erg belangrijk. Zonder deze input is het onderzoek niet valide. De oorzaak van de tevredenheid cq. ontevredenheid kan alleen achterhaald worden door de mening van de gebruiker te onderzoeken. Hier kan dan door de organisatie op haar manier op ingespeeld worden waardoor het probleem opgelost kan worden.

De enquêtes en interviews beginnen met gestructureerde vragen als persoonsgegevens. Vervolgens is er een centrale hoofdvraag geformuleerd en zijn er vastgelegde onderwerpen aan de orde gekomen die, door middel van deelvragen, uitgediept werden. Beide methoden zijn gestart met een korte introductie van mijzelf, het doel van het interview, anonimiteit, gevolgd door een duidelijke opbouw van de onderwerpen[2].

Centrale vraag en onderwerpen
De vraag die centraal staat in de enquête en het interview is: wat is de mening van de huurder over het nieuwe kantoorconcept en welke gevolgen brengt dat met zich mee?

De onderwerpen die deze vraag verduidelijken zijn:
omschrijving concept, communicatie, betrokkenheid en waardering en acceptatie.
Deze onderwerpen zijn bedacht aan de hand van het conceptueel model[3].

Met het conceptueel model van het onderzoek wordt als het ware een voorstelling gevormd van de te onderzoeken verschijnselen. Het zijn nog ‘denkbeelden in de theorie’, die de leidraad vormen bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag. De gedachtegang, die in het model wordt uitgewerkt is (min of meer) theoretisch van aard: er wordt een lijn aangegeven waarlangs een inzicht in het probleem kan worden gevonden. Aan de hand van deze lijn zijn bovenstaande onderwerpen geformuleerd.

Enquêteopbouw
De enquêteopbouw is afgeleid van de half gestructureerde interviews. Om een zo representatief mogelijk beeld te krijgen moeten er in een enquête zo veel mogelijk gesloten vragen gesteld worden. Deze vragen staan vermeld met de woorden ‘Licht toe’ eronder. Hier is voor gekozen zodat je antwoord verduidelijkt wordt. Wanneer de geënquêteerde ‘ Ja’ op een vraag antwoordt, wil je weten waarom deze persoon dit antwoordde. Anders kunnen er geen duidelijke conclusies getrokken worden[4].

[2] Bijlage 6, Interviewvragen
[3] Sociologische onderzoeksmethoden, J.H.G. Segers, Assen 1983, blz. 37
[4] Bijlage 2, enquête

Enquêtepopulatie
Binnen het Beatrixpark zijn er momenteel 2 huurders gevestigd. Inspectie Werk & Inkomen en het Agentschap.

De enquête is gehouden onder de medewerkers van IWI. Vanwege de ingeschatte waarde gevoeligheid van het onderwerp door Agentschap, wilde deze helaas niet meewerken.
De steekproefcalculatie[5] die bij IWI gehanteerd moet worden is:

Steekproefmarge:	5%
Betrouwbaarheidsmarge:	95%
Populatie:	201
Uitkomst:	50%
Steekproefgrootte:	**133**

Om minimaal 133 enquêtes terug te krijgen zijn alle 201 medewerkers benaderd om de enquête in te vullen. Zij hebben ruim een week de tijd gekregen om deze te retourneren. Ook is er tussentijds een herinneringsmail gestuurd om zo de respons te bevorderen.
Daarnaast is gekozen voor het afnemen van enkele verduidelijkende interviews. Dit omdat er uit interviews meer en duidelijkere informatie verkregen kan worden dan uit enquêtes.

Benadering medewerkers
De medewerkers zijn per mail op de hoogte gebracht van het onderzoek en de enquête. Voor de verduidelijkende interviews zijn er diverse medewerkers telefonisch uitgenodigd voor een gesprek. Enerzijds omdat het beter is om persoonlijk contact te hebben en anderzijds omdat het doel van het interview dan duidelijk gemaakt kan worden. Deze medewerkers zijn geselecteerd op basis van de door hen ingevulde enquête. Sommige van hen gaven antwoorden waar onduidelijkheid over ontstond. Deze onduidelijkheid werd weggenomen door de interviews.
De gesprekken hebben ongeveer 1 uur in beslag genomen. Om de medewerkers de gelegenheid te geven zich optimaal uit te kunnen spreken, heb ik 1,5 uur per gesprek ingepland. In alle gesprekken is er doorgevraagd op de enquête vragen.

Observatie onderzoek
Om een duidelijke conclusie te kunnen trekken is er naast het houden van enquêtes en interviews ook een werkplekobservatie[6] uitgevoerd. Hiervoor is op drie dagen tweemaal per dag rondgelopen over de werkvloer. Er is gekeken naar het aantal mensen wat daadwerkelijk aanwezig was op de werkplek en de aanwezigheid van papierwerk op de werkplek. Van de 201 medewerkers waren er 148.67 mensen per dag aanwezig. Dit betreft ongeveer 73,97%.
Dit onderzoek is van belang voor het inzicht in de bezetting van de werkplek.Wat is de bezetting en wat is de invloed hiervan op het kantoorconcept?

[5] http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Extra/Steekproef.aspx
[6] Bijlage 6, Observatieonderzoek

Analysemethoden
Van de gehouden enquêtes en interviews zijn verslagen opgesteld (uitsluitend voor het gebruik als naslagwerk) met vermelding van leeftijd, lengte dienstverband en positionering binnen de organisatie. Op grond van het theoretische kader en de gehanteerde hypothesen zijn deze verslagen gecontroleerd op eventuele gemeenschappelijkheden. Om vanuit de resultaten tot aanbevelingen te komen, is er op zoek gegaan naar de belangrijkste overeenkomende punten van kritiek.

Randvoorwaarden
Tijd:
Het gehele onderzoekstraject beslaat 17 weken. Het traject dient uiterlijk 27 Mei 2008 op een juiste manier afgerond te zijn zodat het gepresenteerd kan worden.

Organisatie:
Voor uitwerking van het traject is medewerking van IWI en de Belastingdienst vereist. Zowel van het facilitaire bedrijf als van de interne medewerkers. Zij maken het onderzoek betrouwbaar en geven inzicht in de betreffende materie.

Kwaliteit:
De kwaliteit van het onderzoek zal gewaarborgd worden door de docentbegeleider en de opdrachtgever. De geformuleerde adviezen, gebaseerd op diverse bronnen, moeten aansluiten bij de organisatie. De adviezen moeten zodanig geformuleerd worden dat ze binnen de organisatie van toepassing en implementeerbaar zijn.

2. IWI[7]

Wat is IWI?

De Inspectie Werk en Inkomen houdt onafhankelijk toezicht op de uitvoering van het beleid op het terrein van werk en inkomen. Met haar toezicht draagt IWI bij aan de verbetering van het beleid, de uitvoering en van de sturing. Het toezicht van IWI heeft betrekking op de uitvoeringsorganisaties die sociale verzekeringswetten uitvoeren en op de gemeenten, die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van wetgeving op het terrein van de sociale voorzieningen. Ook oordeelt IWI over de werking van het stelsel van werk en inkomen als geheel, door te kijken naar de wijze waarop CWI, UWV, SVB en gemeenten samenwerken bij de uitvoering van hun taken. Verder houdt IWI toezicht op enkele organisaties met toezichthoudende taken, zoals de SER, DNB, AFM en certificatie- en keuringsinstellingen op het terrein van arbeidsomstandigheden en productveiligheid. De oordelen neemt de inspectie op in openbare rapporten. Zij brengt deze onder de aandacht van belanghebbenden en van de samenleving. De inspectie rapporteert over haar toezicht aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en aan de uitvoeringsinstanties, zodat zij het beleid, de sturing en de uitvoering kunnen aanpassen en verbeteren.

Beleid en Programmering

IWI houdt vanuit een wettelijke opdracht toezicht op de uitvoering van het beleid op het terrein van werk en inkomen namens de minister en ten behoeve van de samenleving. IWI onderzoekt of de uitvoeringsorganisaties en gemeenten de doelstellingen van het beleid realiseren. Dit sluit aan op de sturingsfilosofie van de minister die wil sturen op prestaties, resultaten en effecten. IWI wil met haar toezicht bijdragen aan verbetering van de uitvoering. Dit is een meerwaarde die vooral via het departement wordt gerealiseerd.
De inspectie legt haar toezichtbeleid vast in een Nota Toezichtbeleid. Deze nota is een basisstuk waarin de geldende uitgangspunten, kernwaarden en werkwijzen van IWI op hoofdlijnen worden vastgelegd en jaarlijks bijgehouden. Dit ter informatie van management en medewerkers en ter oriëntatie en toetsing bij beleidswijzigingen. IWI maakt haar toezichtbeleid openbaar in meerjarenplan, jaarplan, jaarverslag en zelfevaluatie. De inhoudelijke programmeringslijnen voor de komende jaren staan in het meerjarenprogramma. Het jaarplan beschrijft de toezichtactiviteiten - de onderzoeken en producten. Het jaarverslag rapporteert over de realisatie van het jaarplan en de resultaten van het toezicht. Met de zelfevaluatie 2004 heeft IWI haar toezichtbeleid geëvalueerd.

[7] http://intranetiwi/productie/

Wat is het doel van IWI[8]?

IWI wil bijdragen aan een dienstbare overheid voor burgers, bedrijven en instellingen en daarmee het vertrouwen bevorderen van burgers en bedrijven in de overheid. Een dienstbare overheid helpt arbeidsuitval te voorkomen en sociale en arbeidsparticipatie te bevorderen, en waarborgt tijdige en juiste uitkeringen. IWI bouwt door haar toezichtactiviteiten onpartijdige en actuele kennis en expertise op die zij deelt met belanghebbenden. IWI werkt optimaal samen met betrokken departementen, beleidsdirecties, uitvoeringsorganisaties, gemeenten en andere inspecties.
Om haar visie en missie in de komende periode te kunnen realiseren richt IWI zich op de verdere verbetering - vanuit het perspectief van burgers, bedrijven en instellingen - van de stelsels van werk en inkomen en arbeidsveiligheid. Zij doet dit door op het gebied van de effectiviteit en het functioneren van de uitvoeringsorganisaties en gemeenten, hun ketensamenwerking en publiekprivate samenwerking actuele knelpunten (risico's) en goede voorbeelden te signaleren, te onderzoeken en te agenderen, zodat ten behoeve van beleidsdirecties en uitvoeringsorganisaties oplossingen en verbeteringen zichtbaar worden.
Waar deze knelpunten en goede voorbeelden beleidsterreinen van andere departementen raken, werkt IWI actief samen met inspecties en instanties op die terreinen.
Verbetering van de effectiviteit van uitvoeringsorganisaties en gemeenten is een belangrijke voorwaarde voor de effectiviteit en legitimiteit van het stelsel van werk en inkomen.
Ten behoeve van haar signalerings- en agenderingsfunctie legt IWI zich toe op verbetering en vergroting van kennisvorming, -veredeling en -verspreiding.

Visie

Het zwaartepunt van het toezichtprogramma van IWI zal in de komende periode verder verschuiven naar het effectieve functioneren van deze stelsels van werk en inkomen en arbeidsveiligheid, vooral ook waar deze samenhangen met andere stelsels.
De toezichtprogramma's en de toezichtkaders worden interactief met beleidsdirecties, uitvoeringsorganisaties, gemeenten en de toezichthouders binnen andere stelsels ontwikkeld, zodat er een optimale aansluiting tussen de onderdelen van de beleidscyclus ontstaat en onderlinge verwachtingen en (informatie)wensen vanuit ieders verantwoordelijkheid op elkaar worden afgestemd.
Het toezicht van IWI blijft gericht op het realiseren van haar missie.

[8] Interne versie Meer jaren plan 2008/2011

Missie

IWI draagt door haar toezicht bij aan het doeltreffend functioneren van de stelsels van werk en inkomen en arbeidsveiligheid. IWI is de onafhankelijke toezichthouder voor de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Strategie[9]

De visie en strategie van IWI plaatsen de effectiviteit van haar toezicht centraal. Systematische aandacht voor het bewerkstelligen van abstracte en concrete effecten van het toezicht is een conditio sine qua non voor een professionele toezichthouder.

IWI stelt zich in de komende periode de volgende strategische doelen.
Bijdrage leveren aan verhoging van de effectiviteit10 van de stelsels van werk en inkomen en arbeidsveiligheid
Bijdrage leveren aan verbetering van de kwaliteit van de uitvoeringsorganisaties
Versterking van haar positie als leverancier van inzichten en kennis voor SZW, uitvoeringsorganisaties en gemeenten

IWI beoogt meerjarig de volgende maatschappelijke effecten.
Verbetering van de dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen door uitvoeringsorganisaties en gemeenten op het terrein van preventie, arbeidsbemiddeling en re-integratie, participatie, uitkering en arbeidsveiligheid
Verhoging van het vertrouwen van burgers, bedrijven en instellingen in de overheid
IWI wordt gezien als gezaghebbend toezichthouder.

De meeste beoogde effecten van IWI liggen op het niveau van de uitvoeringsorganisaties en gemeenten, en dragen daarmee indirect bij aan het bedoelde maatschappelijke effect.
Deze beoogde (toezicht)effecten worden, naar aanleiding van de bevindingen en oordelen van de inspectie, zichtbaar in de vorm van bijvoorbeeld concrete (voornemens tot) aanpassingen door de uitvoeringsorganisaties van hun beleid, uitvoeringsprocessen, verantwoording én resultaten. Ook aanpassing van departementale beleidsvorming en aansturing van uitvoeringsorganisaties kan een gevolg zijn van toezichtbevindingen en -oordelen.

De inspectie geeft op basis van haar visie, strategie en beoogde werkwijze onderstaand een kader met haar belangrijkste strategische doelen en effecten.

[9] Interne versie Meer jaren plan 2008/2011

Werkwijze IWI

De werkwijze van IWI is gebaseerd op de kernwaarden die de inspectie hanteert: onafhankelijk, transparant, slagvaardig, professioneel, selectief en samenwerkend. In diverse handreikingen heeft de inspectie de manier van werken vastgelegd om een efficiënte en enigszins uniforme uitvoering van haar taken te bewerkstelligen.

Cultuur

In termen van Mintzberg (1992) kan IWI worden beschouwd als een professionele bureaucratie. De organisatie bestaat uit professionals, die zelfstandig hun werkzaamheden verrichten.
In de tijd van de Sociale verzekeringsraad en het College van toezicht sociale verzekeringen, 1952-1995, kende de organisatie vooral een eilandencultuur; kennis was macht. De sterk veranderde wijze waarop toezicht wordt gehouden, heeft tot een cultuurverandering geleid. Tot 1995 was er vooral sprake van een inhoudelijke controle (dossieronderzoek), terwijl het toezicht vanaf genoemde datum op een hoger niveau is komen te liggen (uitgangspunt 'controle op controle' wordt gehanteerd: in eerste instantie is de uitvoeringsinstelling zelf verantwoordelijk). Contacten vanuit de toezichthouder worden vooral onderhouden met bestuur, directie en interne accountantdienst van een uitvoeringsinstelling. Medewerkers moesten dus van 'boze boeman' veranderen in 'coöperatief meedenker'. De medewerkers van de voormalige directie Toezicht gemeenten van het ministerie hebben een soortgelijke ontwikkeling meegemaakt. Tot de inwerkingtreding van IWI (dus tot 1 januari 2001) werd van nabij toezicht gehouden en gingen de inspecteurs, die men toen kende, regelmatig bij gemeenten op bezoek. Na de inwerkingtreding van IWI, wordt er van afstand toezicht gehouden en worden gemeenten slechts bezocht indien daartoe een heel specifieke reden bestaat.
De oude eilandencultuur is inmiddels wel doorbroken. De eerste jaren van de start van IWI is sprake geweest van minimaal drie verschillende culturen en ook thans lijken er binnen de primaire afdelingen diverse culturen te bestaan, wellicht samenhangend met het feit dat er - vooral op grond van arbeidsverleden - diverse categorieën personeelsleden kunnen worden onderscheiden. Een deel moppert, een ander deel ervaart nieuwe uitdagingen vanwege de gewenste brede inzetbaarheid, weer een ander deel volhardt in oud gedrag (dat per individu kan verschillen), en de nieuwe medewerkers zullen in principe neutraal staan maar wellicht door de ene of de andere categorie worden beïnvloed. In ieder geval bevestigen de uitkomsten van divers uitgevoerd onderzoek dat er lang niet bij iedereen sprake is van een overwegen positieve arbeidsbeleving[11].

[11] Verborgen Onvrede, scriptie van de heer J.Lüneman, blz 10/11

Deze niet bij iedereen heersende positieve arbeidsbeleving, is ook in dit onderzoek terug te vinden. Ook in dit onderzoek kan duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen de drie categorieen medewerkers met elk hun eigen gedrag. Dit is goed te zien in de uitkomsten van de enquêtes[12]. Ook heeft de cultuur invloed op de acceptatie van het kantoorconcept. Met behulp van deze theorie wordt de subvraag: Hoe kan men ervoor zorgen dat het concept geaccepteerd wordt door de medewerkers? voor een deel beantwoord.

Organisatie van IWI[13]

De organisatie van de inspectie is ingedeeld in twee toezichtdirecties en drie stafafdelingen.

Inspecteur-generaal

Aan het hoofd van de inspectie staat de inspecteur-generaal. Zij bepaalt de strategische koers van de organisatie. De afdeling Strategie en communicatie valt rechtstreeks onder haar verantwoordelijkheid. De inspecteur-generaal stelt het meerjarenplan, het jaarplan en de rapporten van de inspectie vast. Zij stelt eveneens de kwartaalrapportages en het jaarverslag vast. De inspecteur-generaal is verantwoordelijk voor het relatiebeheer op politiek en bestuurlijk niveau.
Inspecteur-generaal: Kete Kervezee

Directie Toezicht zelfstandige en overige bestuursorganen

De directie Toezicht zelfstandige en overige bestuursorganen houdt toezicht op de organisaties die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van sociale zekerheidswetten. Voorts is deze directie belast met het tweedelijns toezicht op de Pensioenwet en de Arbowet. De directeur is binnen de directie eindverantwoordelijk en geeft leiding aan vijf afdelingen. Dit zijn de afdelingen UKO en ACV (toezicht op UWV), de afdeling TCS (toezicht op CWI en op SVB), de afdeling TBI (toezicht op BKWI en IB) en de afdeling TOB (toezicht op Arbo en Pensioenwet).
Directeur: Johan Zeilstra

Directie Toezicht gemeenten

Aan gemeenten is het medebewind opgedragen voor de uitvoering van sociale zekerheidswetten. De directie Toezicht gemeenten voert namens de minister het interbestuurlijke toezicht uit, in het bijzonder op de uitvoering door gemeenten van regelingen op het gebied van werk en inkomen. De directeur is binnen de directie eindverantwoordelijk en geeft leiding aan vijf afdelingen. Dit zijn de afdelingen Wet werk en bijstand 1, Wet werk en bijstand 2, Monitoring en Integraal toezicht jeugdzorg, Juridische zaken en de afdeling Concerncontrol, met daarbinnen het Bureau Documentatie en Facility Management.
De directeur Toezicht gemeenten is tevens plaatsvervangend inspecteur-generaal.
Directeur: Chris Dijkmans.

[12] Bijlage 5, Toelichting enquêtes
[13] Zie bijlage 1, Organogram

Facilitaire afdeling

Het Centrum Facilitaire Diensten Beatrixpark (CFD/B) verzorgt de facilitaire dienstverlening en beheert de documentaire informatievoorziening.
CFDB bestaat uit de onderdelen postkamer/repro, archief/documentaire informatievoorziening en het facility management (FM).
Tot de taken van FM behoren o.a. het verzorgen van audio- en visuele ondersteuning zoals beamers en laptops in vergaderkamers, het plaatsen en verhuizen van telefoons en meubilair en het toekennen van telefoonnummers. Tevens fungeren zij als een centraal punt voor een lijn naar ICT-Documentatie voor automatiseringsaangelegenheden. Tevens verzorgt FM de inkoop van benodigde middelen en diensten.
Postkamer en repro verzorgen de afhandeling van alle post, de verwerking van kopieeropdrachten en het beheer van het magazijn met kantoorbenodigdheden.
Documentatie verzorgt de informatievoorziening en beheert het fysieke en digitale archief. Zij nemen de post in en kennen registratienummers toe. Hun belangrijkste doel is te garanderen dat het informatiebeheer zodanig is geregeld, dat alle documentaire informatie toegankelijk wordt gemaakt en blijft gedurende de wettelijke voorgeschreven bewaartermijn.
Verder is het CFD/B aanspreekpunt van de huurder. Wanneer de huurder het ergens niet mee eens is of iets niet weet komt hij bij het CFD/B. Hier komen dan ook de klachten over het kantoorconcept en het gebouw terecht. Het is de taak van het CFD/B om deze klachten terug te koppelen aan het bestuur zodat deze ontevredenheid weggenomen kan worden.

Samenvatting IWI

IWI houdt onafhankelijk toezicht op de uitvoering van het beleid op het terrein van werk en inkomen. Het toezicht van IWI heeft betrekking op de uitvoeringsorganisaties die sociale verzekeringswetten uitvoeren en op de gemeenten, die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van wetgeving op het terrein van de sociale voorzieningen. Ook oordeelt IWI over de werking van het stelsel van werk en inkomen als geheel, door te kijken naar de wijze waarop CWI, UWV, SVB en gemeenten samenwerken bij de uitvoering van hun taken.
Het doel van IWI is het bijdragen aan een dienstbare overheid voor burgers, bedrijven en instellingen en daarmee het vertrouwen bevorderen van burgers en bedrijven in de overheid.
IWI draagt door haar toezicht bij aan het doeltreffend functioneren van de stelsels van werk en inkomen en arbeidsveiligheid. IWI is de onafhankelijke toezichthouder voor de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
Het CFDB (Centrale Facilitaire Diensten Beatrixpark)verzorgt de facilitaire dienstverlening en beheert de documentaire informatievoorziening.
CFDB bestaat uit de onderdelen postkamer/repro, archief/documentaire informatievoorziening en het facility management[14].

[14] Bijlage 1, informatie IWI en organogram

3. Wat is een rijkskantoor en waarom is hiervoor gekozen[15]?

IWI is gevestigd in het hotel/Rijkskantoor in het Beatrixpark te Den Haag. Dit is voor hen een nieuw pand maar ook een nieuw kantoorconcept. Wat dit concept inhoudt en waarom dit is ingevoerd wordt besproken in dit hoofdstuk.

3.1. Wat is een rijkskantoor?

Het rijkskantoor in het Beatrixpark is het eerste concept waar de overheid de komende jaren slagvaardiger en efficiënter wil opereren. Rijksambtenaren worden flexibeler ingezet op interdepartementale projecten en werken vanuit gemeenschappelijke rijkskantoren met gestandaardiseerde werkplekken.

Het gebouw was eerst in gebruik van Siemens. Wanneer de ingrijpende renovatie van de Rijksgebouwendienst achter de rug is, zullen bijna 1500 rijksambtenaren van uiteenlopende departementen hier anders te werk gaan dan zij voorheen gewend waren. Ze krijgen niet alleen dezelfde bureaus, kamers en ingebouwde kasten. Ook de printers, faxen, het bedrijfsrestaurant en de beveiliging worden met andere ministeries gedeeld. In elke kamer hebben ambtenaren toegang tot hun eigen digitale omgeving en kunnen zij bellen met behulp van hun persoonlijke inlogcode. Er is een kleine locker van 1,5 m2 plankruimte op de gang voor privé spullen, maar verder is het de bedoeling om zo veel mogelijk “papierloos” te werken. Voor grote archiefkasten is bewust geen plek in het Beatrixpark.

3.2. Het doel van het rijkskantoor

Met het nieuwe kantoorconcept speelt de Rijksgebouwendienst in op de vernieuwing van de rijksdienst zoals is afgesproken door het huidige kabinet. Er moet effectiever en efficiënter gewerkt gaan worden door de overheid. Ook kreeg men het gevoel dat een aantal activiteiten samengevoegd of afgestoten kon worden zonder af te doen aan de kwaliteit van de dienstverlening. Belangrijke doelstellingen hierbij zijn: het ontkokeren van het beleid, het verminderen van regels en ambtelijke drukte en het beter benutten van m2.
Er moet een rijksoverheid ontstaan die snel reageert in gevallen waar dat nodig is, maar terughoudend zijn op andere momenten.
Door al deze veranderingen gaat men steeds meer richting gemeenschappelijke rijkskantoren met gedeelde voorzieningen en gestandaardiseerde werkplekken. Dit wordt ook wel de zogenaamde “rijkswerkplek” genoemd.

[15] VROM, Rijksgebouwendienst, Blad voor de rijkshuisvesting, Jaargang 7, nummer 34, blz. 6

3.2.1. Flexibel werken

In het bedrijfsleven is flexibel werken veel meer ingeburgerd. Binnen de overheid is dit de eerste keer dat men gebruik maakt van gestandaardiseerde werkplekken, gedeelde voorzieningen voor verschillende departementen.
Ook ondersteunt dit concept het digitaliseren van het werkproces zodat er effectiever en efficiënter gewerkt kan worden. Het boeken van vergaderruimten via internet, het digitale printen en faxen zijn hier voorbeelden van. Zo krijgt men inzicht in het verbruik per medewerker. Zelfs de contracten zijn flexibel. Zo kunnen werkplekken voor een bepaalde periode per stuk gehuurd worden. De werkplekken zijn geen persoonlijk bezit van de medewerker want zij worden geacht hun werkzaamheden uit te kunnen voeren op elke werkplek binnen het rijkskantoor.

3.3. Acceptatie

De grootste uitdaging van dit concept is de acceptatie door de gebruikers.
Het zal voor veel mensen wennen zijn om op een andere manier te gaan werken. Al zullen jongeren en nieuwe medewerkers deze slag sneller maken dan ouderen. Nu heeft ieder departement nog eigen normen voor de grootte van de kamer en de indeling hiervan. Binnen het Beatrixpark telt een werkkamer standaard 14 m2 en is er ruimte voor twee werkplekken en een smalle kast. Dit is namelijk gebruikelijk op de markt. In het oude pand van IWI, Center Court, telde een werkkamer met twee werkplekken tussen de 18m2 en de 24 m2. Hier had men grotere bureaus en alle kasten op de werkkamer.
Men wil bij de medewerkers een bewustwordingsproces op gang brengen met betrekking tot duurzaamheid en milieu. Hiermee faciliteert men de veranderingen die er bij de rijksoverheid aan komen. In het begin is er de mogelijkheid om aanpassingen te doen binnen het concept, indien organisaties nog niet toe zijn aan bepaalde vernieuwingen. De komende twee jaar wordt het gebruik van het kantoor zorgvuldig gemonitord om zo te zien wat er aangepast moet worden. Dit onderzoek is daar een onderdeel van.

3.4. Bewoners

De eerste verhuizing naar het rijkskantoor heeft plaatsgevonden op 28 november 2007. Het agentschap van het SZW ging als eerste over. In december volgde Inspectie Werk & Inkomen. Totaal heeft het rijkskantoor plaats voor 1412 werkplekken (32.000 m2 BVO) en in theorie voor maximaal 12 huurders, maar ondanks het grote aantal werkplekken zitten er nog steeds maar 2 huurders in het kantoor gevestigd.

4. Theoretisch onderzoek

In dit hoofdstuk komen de onderwerpen: begrippen (4.1.), Algemeen verandermanagement en communicatie(4.2.), motivatie (4.3.) reacties op veranderingen binnen een organisatie(4.4.) klanttevredenheidsonderzoeken (4.5.) en ziekteverzuim (4.6.) aan de orde. Deze onderwerpen hebben het meest verband met het onderzoek en zullen antwoorden opleveren voor de subprobleemstellingen. Verandermanagement en communicatie hebben betrekking tot het voortraject, motivatie en de diverse reacties van medewerkers zijn onderwerpen die het gehele traject meespelen, ziekteverzuim is een gevolg ervan en een klanttevredenheidsonderzoek betreft het natraject.
Daarnaast zal dit hoofdstuk weergeven wat de theorie zegt over het probleem dat zich binnen de organisatie afspeelt. De subprobleemstellingen die in dit hoofdstuk worden behandeld zijn:

- Wat is er goed/fout gegaan bij de invoering van het concept?
- Hoe kan men ervoor zorgen dat het concept geaccepteerd wordt door de medewerkers?
- Wat is de toekomstvisie betreffende dit concept?

Uiteindelijk zullen de praktijkresultaten vergeleken worden met de theorieresultaten. Hieruit zullen enkele aanbevelingen worden afgeleid.

4.1. Begrippen

De begrippen worden nader toegelicht zodat er een duidelijk beeld kan ontstaan van de betekenis, zoals ze in dit rapport bedoeld, verklaard, afgebakend, en uitgediept zijn.

Verandermanagement[16]

Het gestructureerd vormgeven van activiteiten, die leiden tot een voor de organisatie gewenste nieuwe situatie conform een eerder opgestelde visie.

Verandermanagement is een bijzondere vorm van ‘gewoon’ management, omdat een nieuwe situatie wordt nagestreefd, die belangrijke verschillen vertoont met de huidige situatie. Realisatie hiervan vergt andere of extra initiatieven van het management, die in de dagelijkse bedrijfsvoering niet tot uiting komen.

Motivatie

Motivatie betekent volgens het Van Dale woordenboek: 1. Enthousiasme voor een taak. Motivatie valt te omschrijven als de innerlijke bereidheid van mensen om een bepaald gedrag te vertonen.

Communicatie

Communicatie betekent volgens het Van Dale woordenboek: het uitwisselen van informatie. Er zijn diverse soorten communicatie die behandeld worden in dit onderzoek. Deze worden verder in dit hoofdstuk toegelicht. Hierbij blijft ”het uitwisselen van informatie” centraal staan.

[16] Management van organisatieverandering, Prof. Ir. Drs. W.J. Vrakking, blz 22

Klanttevredenheidsonderzoek

Een klanttevredenheidsonderzoek is een instrument waarmee de klanttevredenheid gemeten kan worden binnen een organisatie. Dit instrument verschilt per organisatie. Binnen dit onderzoek wordt gesproken over een klanttevredenheidsonderzoek en niet over een medewerkerstevredenheidsonderzoek omdat de huurders klanten zijn van de facilitaire afdeling. Medewerkersonderzoeken worden intern binnen de organisatie gehouden. Aangezien het concept met meerdere huurders te maken heeft, worden zij als klanten gezien.

4.2. Verandermanagement

Verandermanagement maakt gebruik van een aantal modellen: 7s-model, SWOT-analyse[17] en het model van Projectmatig werken. Daarnaast moet de besturingscyclus van Plan-Do-Act-Check zorgvuldig doorlopen worden. Deze cyclus bestaat globaal uit de volgende 9 stappen[18]:

- Analyse van de huidige organisatie met behulp van het 7S-model (interne Sterkten en Zwakten)
- Strategische verkenning met behulp van het 13S-model (externe Kansen en Bedreigingen)
- Vaststellen van de Strategische Issues
- Beeldvorming van toekomstige organisatie (voor elk van de7 S-en)
- Op basis van de uitkomsten vaststellen wat veranderd, verbeterd of behouden moet worden
- Per S vast stellen hoe men gaat veranderen, verbeteren of behouden
- Uitvoeren van verbeterprojecten volgens het model van Projectmatig Werken
- Implementeren van de resultaten
- Evaluatie en bijsturing

Wanneer er besloten wordt om een verandering te ondergaan is het van belang om de volgende vragen te stellen:
Zijn de medewerkers die uiteindelijk invloed hebben op het welslagen van de verandering, voldoende toegerust wat betreft inzicht, kennis en vaardigheden?
Kan men de snelheid en de aard van de verandering aan?
Heeft men voldoende kennis om de verandering door te voeren?
Etc.

Met behulp van deze analyse kan een inschatting gemaakt worden van de bereidheid van de medewerkers/huurders om zich loyaal op te stellen ten opzichte van de verandering. Ook kan hieruit opgemaakt worden wat voor weerstand dit met zich mee kan brengen.
Zelfs als nog niet bekend is wat de aard van de veranderingen zal zijn, is het belangrijk informatie over de ontwikkelingen te verschaffen aan de medewerkers. Vaak is dit niet het geval. Men is bang voor onnodige onrust in de organisatie die aankondiging van de ontwikkelingen met zich mee brengen. In de praktijk resulteert uitstel vaak in afstel, met alle gevolgen van dien.
Het komt vaak voor, dat alle plannen klaarliggen, zonder dat de betrokkenen in de organisatie voldoende op de hoogte zijn. Het management informeert de medewerkers pas wanneer zij daadwerkelijk tot uitvoering overgaan. De medewerkers krijgen daarmee de indruk “voor het blok gezet te worden”en tonen weinig bereidheid om mee te werken aan de vernieuwingen. Dit is een lastig dilemma. Er kan niet vroeg genoeg begonnen worden met het communiceren van de noodzaak van verandering, tegelijkertijd kan communicatie de onzekerheid minimaliseren.

[17] Bijlage 8, Aanvulling theorie
[18] http://www.hrservicecenter.nl/webgen.aspx?p=56&o=1315

Binnen de overheid werkt dit echter anders[19]. Bovenstaande aanpak wordt voornamelijk gehanteerd binnen de commerciele sector. De publieke sector loopt achter op de commerciele sector. Door wettelijke kaders, eigen verantwoordelijkheden en splitsing van taken zijn veel overheidsprocessen complexe processen waarin meerdere partijen hun bijdrage moeten leveren om het proces te doorlopen. Hierdoor kunnen beslissingen minder snel genomen worden en duurt het langer voor er een proces is afgerond. Ook gaat er minder geld rond in deze sector.

[19] http://www.livre.nl/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=1686

4.3. Effectieve communicatie

Het is altijd van belang om van tevoren na te denken over de wijze waarop er gecommuniceerd gaat worden. Er is een zestal criteria voor effectieve communicatie[20]:

Criteria	Omschrijving
Perspectief	De opbouw van de verandering wordt weergegeven; een blik op de toekomst
Vertaling	Medewerkers kunnen een vertaalslag van de verandering naar hun eigen werksituatie maken
Gevoel	Medewerkers ervaren de verandering van dichtbij en ervaren zowel de last als de lust
Gezamenlijkheid	In de communicatie komt het gevoel van gemeenschappelijkheid tot uitdrukking. Een gedeelde lastbeleving
Consistentie	Inhoud en vorm van communiceren sluiten op elkaar aan. De boodschap is duidelijk.
Activering	Communicatie over de verandering zet medewerkers aan tot actie

Met communicatie alleen is de weerstand echter niet weg te nemen. Het is slechts een van de management instrumenten die beschikbaar zijn om de gewenste veranderingen te bereiken. Ook andere instrumenten als: financiële beloning, creëren van sociale druk, het beschikbaar stellen van voorzieningen kunnen tot de gewenste verandering leiden.
Lewin[21] (1947) gaat er van uit dat weerstanden verminderd kunnen worden door medewerkers eerst te laten ‘ontdooien’ uit de bestaande informatie. Bij communicatie rondom een verandering zal in eerste instantie de nadruk moeten liggen op ‘informeren’.

[20] Integraal veranderingsmanagement, A. van Duren & M. van Manen, blz 81
[21] Bijlage 5, Aanvulling theorie, toelichting Lewin

4.4. Motivatie[22]

Motivatie is de innerlijke bereidheid van mensen om een bepaald gedrag te vertonen. Volgens de Amerikaanse psycholoog Abraham Maslow (1954) worden mensen vooral gemotiveerd door het streven om al dan niet aangeboren of aangeleerde behoeften te bevredigen. Maslow maakt onderscheid in vijf soorten behoeften c.q. drijfveren tot handelen[23]:

Fysiologische behoeften
Hieronder vallen alle behoeften die gericht zijn op de instandhouding van het biologisch organisme, zoals de behoefte aan eten en drinken, frisse lucht, warmte, rust en ontspanning, slaap en seksuele verlangens. In werkomgevingen uit deze behoefte zich onder meer in de vraag naar comfort, een ergonomisch verantwoorde inrichting (meubilair, ICT) en een aantrekkelijk binnenklimaat qua temperatuur, licht, geluid, schone lucht en voorkomen van tocht.

Behoefte aan veiligheid
Naast een fysieke behoefte aan bescherming tegen extreme temperaturen, ziekte en ongevallen is er de psychologische behoefte om zich ergens veilig en thuis te voelen. Verwant hieraan is de behoefte aan zekerheid, zoals blijvend perspectief op werk, een vast salaris, goede pensioenvoorzieningen, een duidelijke structuur en het zelf kunnen beïnvloeden van de situatie. Duidelijke gedragsregels en de zekerheid van een (eigen) plek zijn hier belangrijke items. Privacy draagt eveneens bij aan een gevoel van veiligheid en geborgenheid.

Sociale behoeften
De mens is een sociaal wezen, dat behoefte heeft aan contacten met anderen, geborgenheid, genegenheid, sympathie en vriendschappen. Mensen willen ergens bij horen. Daartoe is het gewenst dat het werk en de werkomgeving de mogelijkheid bieden tot sociale contacten, zowel formeel als informeel.

Egobehoeften
Naast genegenheid hebben mensen ook behoefte aan respect en waardering en willen zij in hun ‘ik’ bevestigd worden. Enerzijds is er een verlangen naar zelfvertrouwen en zelfwaardering, dat zich uit in de behoefte om prestaties te leveren en autonoom en onafhankelijk te kunnen handelen. Anderzijds is er de behoefte aan waardering van anderen in de vorm van aandacht, erkenning, achting, status en prestige, In de werksfeer zien we dit terug in de behoefte aan aanzien, promotiekansen en een omgeving die past bij de verworven positie.

[22] Ondernemen binnen de onderneming, M. Weggeman, 1985, blz 121
[23] Toegepaste organisatiekunde, P. Thuis, 2003

Behoefte aan zelfontplooiing
Deze behoefte heeft te maken met de wil om potentiële talenten volledig tot ontwikkeling te laten komen, zowel lichamelijk, geestelijk als spiritueel.
Deze behoefte motiveert mensen om zich verder te ontwikkelen, verantwoordelijkheid te dragen en creatieve prestaties te leveren. De werkomgeving dient deze ontplooiingskansen zo goed mogelijk te faciliteren[24].

Motivatoren volgens Herzberg[25]
In de jaren vijftig hebben tal van onderzoekers geprobeerd om de theorie van Maslow empirisch te toetsen. Aan de hand van interviews over arbeid, arbeidsomstandigheden en arbeidssatisfactie bracht Herzberg (1959) de behoeftenhiërarchie van Maslow terug tot twee basisbehoeften: de behoefte om fysieke pijn en materiële nood te voorkomen, en de behoefte om in psychologische zin te kunnen groeien. In aansluiting hierop formuleerde hij zijn zogenaamde twee factorentheorie. Volgens Herzberg bepalen twee factoren de medewerkerstevredenheid:

1. **Motivatoren/satisfiers**

Dit zijn factoren die fungeren als bron van tevredenheid en aanzetten tot prestaties. Te denken valt aan factoren zoals plezierig en interessant werk, zelf verantwoordelijkheid dragen, erkenning en succes.

2. **Hygiënefactoren/dissatisfiers**

Dit zijn factoren die niet zozeer aanzetten tot tevredenheid maar waarbij het ontbreken ervan leidt tot ontevredenheid. Voorbeelden hiervan zijn slechte fysieke omstandigheden, een laag salaris, of een incompetente leiding. Eliminatie van dissatisfiers leidt niet zonder meer tot hoge tevredenheid. Bepaalde basiscondities vindt men eigenlijk vanzelfsprekend. Parallel hieraan is er het onderscheid in werkintrinsieke en werkextrinsieke motivatiefactoren. Werkintrinsieke factoren hebben betrekking op de aard van het werk. Mensen presteren omdat ze het werk prettig en uitdagend vinden. Bij werkextrinsieke factoren gaat het niet zozeer om het werk zelf, maar om beloningen zoals waardering en salaris. Over het algemeen worden werkintrinsieke factoren hoger gewaardeerd dan werkextrinsieke factoren. Huisvesting is een werkextrinsieke factor; in termen van Herzberg: een hygiënefactor. De huisvesting moet goed zijn om ontevredenheid met het werk te voorkomen. Een slecht binnenklimaat of onvoldoende mogelijkheden tot persoonlijke beïnvloeding (bijvoorbeeld niet zelf de ramen kunnen openen) kunnen sterk bijdrage aan dissatisfactie. Bij grote tekortkomingen kunnen problemen met de gezondheid ontstaan. Goede huisvesting is op zichzelf geen drijfveer tot het leveren van prestaties en draagt beperk bij tot tevredenheid met het werk. Factoren die wél motiveren zijn de mogelijkheid tot zelfontplooiing, erkenning, promotiekansen, het hebben van verantwoordelijkheid en het werk zelf. Volgens deze theorie zijn extra investeringen in luxueuze huisvesting met als doel medewerkers te motiveren minder effectief dan bijvoorbeeld taakverrijking. Bij de theorie van Herzberg zijn verschillende kanttekeningen te plaatsen. In de eerste plaats kan een hygiënefactor indirect toch ook werken als een motivator. Een luxe werkomgeving kan bijvoorbeeld worden gezien als een teken, dat een organisatie veel waarde hecht aan het welzijn

[24] Bijlage 8, Aanvuling Theorie
[25] WiNNst voor de doelstellingen?, scriptie van Mevr. Verroen, juni 2003

van haar personeel. Dit raakt aan de behoefte aan erkenning en respect. De opzet van de plattegrond kan van invloed zijn op het bevredigen van de sociale behoeften. In de tweede plaats kunnen er verschuivingen optreden in de tijd. Satisfiers kunnen door gewenning omslaan in dissatisfiers. Een actueel voorbeeld is het Europees hoofdkantoor van Nike. De medewerkers beschikken hier over een uitgebreid arsenaal aan faciliteiten op het gebied van sport, gezondheid, horeca en retail. Dit werkt in eerste instantie als een satisfier. Men vindt het bijzonder en een aantrekkelijke tertiaire arbeidsvoorwaarde. Na verloop van tijd gaat men het echter bijna gewoon vinden en kunnen bijvoorbeeld beperkte openingstijden gaan werken als dissatisfiers.

Er kan geconcludeerd worden dat mensen zich in een (werk)omgeving het meest prettig voelen wanneer deze omgeving zowel beantwoordt aan basale behoeften zoals een gezond binnenklimaat, veiligheid en geborgenheid, als aan 'hogere' behoeften zoals de behoefte aan sociaal contact, respect, waardering, autonomie en mogelijkheden tot zelfontplooiing. Omgekeerd voelen mensen zich niet prettig bij een overbelasting aan prikkels, een gebrek aan persoonlijke controle op de omgeving en onvoldoende privacy. De lay-out van het gebouw, de inrichting en het gebruik c.q. gebruiksregels bepalen in belangrijke mate of aan de menselijke behoeften wordt voldaan en als negatief ervaren omstandigheden worden voorkomen. Hoewel de fysieke omgeving vooral als een satisfier functioneert en geen primaire drijfveer is voor het leveren van prestaties, moet worden voorkomen dat de omgeving als dissatisfier gaat werken en tot ontevredenheid leidt. Dit is zowel van belang vanuit het standpunt van de individuele medewerker – prettig en gezond werk zijn doelen op zichzelf – als vanuit het standpunt van de organisatie als geheel. De stelling 'a happy worker is a productive worker' hoeft niet in alle omstandigheden op te gaan[26]. Wel geldt omgekeerd dat dissatisfactie remmend werkt op het boeien en binden van personeel. Het motiveert niet tot optimale prestaties[27].

[26] Facto Media, Handboek FM 7, 1996
[27] http://www.bk.tudelft.nl/users/voordt/internet/werkomgeving_bestanden/psychologieTOT.pdf

4.5. Reactie op veranderingen binnen een organisatie[28]

Sommige mensen zien elke organisatieverandering als een inspirerende uitdaging, anderen als een eindeloze kettingreactie van problemen. Deze verschillende reacties eisen een verschillende aansturing.

Initiators	1 %
Trekkers	14%
Volgers	65%
Achterblijvers	20%

Tabel: 1.1. Percentage van soorten reacties

Verandering begint altijd bij een of meer mensen met een idee, de initiators. Vervolgens is het nodig dat diverse mensen het zo'n goed idee vinden dat ze zeggen: 'we gaan ervoor', deze groep noemt men de trekkers.
De grootste groep, de volgers, moet het eerst maar eens zien. Zij worden niet warm of koud van een idee en komen pas in beweging als ze resultaat zien, of omdat een trekker hen overtuigt.
De laatste groep, de achterblijvers, is niet in staat, of niet bereid, te veranderen. Met een goed idee ben je er dus niet. Zonder volgers geen echte verandering en zonder trekkers geen volgers. Maar wat hebben deze soorten reacties nu als oorzaak?

Oorzaak/ Reactie	Negatief	Positief
Middelen (kunnen)	*Knelpunten* Men is niet in staat om het plan uit te voeren	*Wensen* Het plan is precies waarop men heeft zitten wachten
Motivatie (willen)	*Weerstand* Men is niet gemotiveerd het plan uit te voeren	*Enthousiasme* Men 'gaat' voor de veranderingen

Tabel 1.2. Factoren die reacties op veranderingen verklaren

Een succesvolle uitvoering is afhankelijk van twee elementen: medewerkers moeten de middelen hebben om goed te presteren en ze moeten de motivatie hebben om uit die middelen te halen wat er in zit. Op beiden punten kan het veranderingsplan positieve en negatieve reacties opleveren.
Als men niet in staat is of niet gemotiveerd is het plan uit te voeren, zal de reactie negatief zijn. Het niet beantwoorden van dergelijke knelpunten en weerstanden, is een garantie voor het mislukken van het veranderingsproces.

[28] Kantelen: het realiseren van organisatieverandering, R. van Haastrecht, hst 4

Het wel beantwoorden daarvan, levert wel acceptatie maar nog geen vernieuwende energie op. Pas als het plan precies is waarop men heeft zitten wachten, of als het plan het enthousiasme van mensen oproept, zullen voldoende mensen meehelpen de organisatie te kantelen.
Uiteindelijk gaat het erom dat een verandering meer positieve dan negatieve elementen bevat (zie bovenstaande tabel).

Knelpunten
Een bedrijf heeft middelen nodig om een optimale bijdrage aan het veranderingsproces te kunnen leveren. Diverse middelen zijn: human resources, gebouwen, faciliteiten, informatie, geld etc. Knelpunten kunnen worden opgelost door middelen ter beschikking te stellen, maar middelen kosten geld en moeten wel rendement opleveren in de zin van hogere productiviteit, meer gemotiveerde medewerkers etc.

Wensen
De wensen van afdelingen verschillen en kunnen daarom ook conflicteren. De enige manier om goed met deze conflicten om te gaan, is het toetsen van de wensen aan het organisatiebelang. Als de voorgenomen verandering in het belang is van de organisatie moet hij immers ook in het (lange termijn-) belang zijn van de afdelingen.

Weerstanden
De mens streeft van nature naar balans en reageert daarom bijna altijd vanuit zijn korte termijn- eigenbelang. Veranderingsprocessen hebben echter vaak een langere termijn perspectief en het organisatiebelang als uitgangspunt.
Hierdoor kunnen allerlei weerstanden ontstaan die vervelende reacties tot gevolg kunnen hebben: niet luisteren, afwachten, tegenwerken, niet doen, anders doen etc. Om dit te voorkomen is het noodzaak de weerstand te analyseren.
Weerstand kent een aantal oorzaken:

- men is niet overtuigd van de noodzaak tot verandering
- men gelooft niet in de gekozen aanpak
- men heeft geen vertrouwen in het management
- men heeft geen vertrouwen in interne leveranciers
- men verdedigt het eigenbelang
- men verdedigt de eigen machtspositie

Deze weerstand neemt in omvang toe naarmate:

- de angst voor verandering groter is
- de omvang van de verandering groter is
- de verandering meer negatieve dan positieve elementen bevat
- mensen minder betrokken worden bij het veranderingsproces
- veranderingsprocessen in het verleden slecht zijn verlopen

Deze elementen zijn in de bijlage toegelicht[29].

Enthousiasme

Gelukkig worden mensen niet altijd geleid door weerstand, ze worden ook wel eens ergens enthousiast over. Sommigen hebben zelfs ideeën en nemen zelf het initiatief. Het is daarom vreemd dat er tijdens veranderingen bijna alleen maar aandacht wordt geschonken aan de negativiteit van de medewerkers.
Om medewerkers enthousiast te maken moet men ze motiveren. Vijf factoren die mensen motiveren:

- Waardering/ invloed: Mensen raken gemotiveerd als ze het gevoel hebben 'belangrijk' te zijn. Dit kan het management stimuleren door de medewerkers meer invloed te geven in het gehele proces.
- Thuisvoelen: mensen hebben vaak iets extra's over voor mensen waar ze om geven
- Vrijheid: mensen worden nergens zo enthousiast over als over hun eigen ideeën
- Plezier: mensen vinden veel dingen leuk om te doen
- Zelfontwikkeling: mensen willen vooruit komen, beter worden of nieuwe dingen leren en zijn bereid daar iets voor te doen.

Kortom het plan moet voldoende trekkers enthousiast maken.

[29] Bijlage 7, Aanvulling theorie

4.6. Klanttevredenheidsonderzoeken

Een klanttevredenheidsonderzoek:

- verschaft inzicht in het oordeel van de medewerkers over de afdeling
- maakt duidelijk wat klanten belangrijke en minder belangrijke aspecten van de dienstverlening vinden
- vergelijkt de mening van de medewerkers met de mening van de klant
- is toegesneden op de wensen en behoeften van de organisatie
- als basis om de klantgerichtheid te verbeteren[30].

Het is voor een organisatie van belang om continue in contact te staan met de klant. Ook speelt het krijgen van feedback een belanrijke rol in het proces. Aan de ene kant om de afzet veilig te stellen en aan de andere kant om zo snel in te kunnen spelen op alle veranderingen die je als organisatie doormaakt.

Het opstellen van een klanttevredenheidsonderzoek bestaat globaal uit de volgende stappen[31]:

- afstemmen: opstellen van doelen, opzet en planning van het onderzoek.
- mobiliseren van de organisatie: draagvlak creeeren onder de medewerkers door hen te enthousiasmeren over het onderzoek.
- vragenlijsten opstellen: medewerkers laten meedenken over de vragen die in het onderzoek komen.
- meetmethode: vaststellen welke meetmethode het meest geschikt is voor de organisatie.
- verwerking en rapportage: zo ontstaat er inzicht in de tevredenheid van de medewerkers.
- aan de slag: bespreken van uitkomsten en opstellen van verbeterplannen.

Met het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek en het uitvoeren van de opgestelde verbeterplannen, behaalt de organisatie een hoger rendement. Er zijn diverse bureaus die de organisatie kunnen helpen met het opstellen van een dergelijk onderzoek.

[30] http://www.interaction.twice.nl/default.asp?page=content/ktodetail.asp&
[31] http://www.klanttevredenheidsonderzoek.com/hoe-werken-wij/

4.7. Ziekteverzuim

Ongeveer 80% van het ziekteverzuim heeft een onbekende diagnose. Het gaat hier vooral om kortdurende ziektegevallen waarbij de zieke werknemer niet door een bedrijfsarts gezien wordt. Van de groep met een bekende diagnose bestaat de helft uit ziekten van de luchtwegen (verkoudheid, griep, etc.) en de spieren (o.a. RSI). Daarnaast komen psychische aandoeningen (16%) en letsels ten gevolge van ongevallen (12%) ook vaak voor[32].

Ziekteverzuim binnen een organisatie hangt niet alleen samen met de fysieke vitaliteit van de medewerkers, maar ook met hun motivatie (zie het kopje motivatie 4.3.) en werkinstelling. Uit grootschalig onderzoek van diverse bedrijven blijkt dat tevreden medewerkers gemiddeld vier keer minder verzuimen dan ontevreden personeelsleden[33]. Ontevreden medewerkers zijn vaak een gevolg van veranderingen binnen een organisatie. Daarom is het van belang om het veranderproces optimaal uit te voeren (zie kopje verandermanagement).

Omdat er vaak een relatie is tussen ziekteverzuim en verandermanagement, zijn de ziekteverzuimcijfers van het jaar 2007 vergeleken met het eerste kwartaal van 2008. Het verzuim in 2007 betrof 4,1 % en de eerste twee maanden van 2008 betrof het 7,9%[34].

Naast het vergelijken heb ik contact opgenomen met een HRM medewerker. Uit dit gesprek kwam naar voren dat er met zekerheid gezegd kon worden dat deze stijging op geen enkele wijze iets te maken heeft met de verhuizing. In de eerste maanden van het jaar heerst er altijd veel griep. Daarnaast zijn er momenteel diverse ernstige ziektegevallen en deze hebben een grote invloed op het ziekteverzuim percentage. Toch kunnen deze hoge begincijfers door de organisatie als waarschuwing gezien worden. Deze gegevens zullen in de gaten gehouden moeten worden om zo te achterhalen of de verhuizing hier toch invloed op heeft gehad.

[32] http://www.rivm.nl/vtv/object_document/o2537n18748.html
[33] http://www.effectory.nl/Medewerkersonderzoek/U-wilt/Een-lager-ziekteverzuim.asp
[34] Bijlage 10, Ziekteverzuimcijfers

Samenvatting Theorie

Bij een veranderproces is het van belang de medewerkers erbij te betrekken. Dit kan door middel van diverse analyses. Met behulp van deze analyses, kan er een inschatting gemaakt worden van de bereidheid van de medewerkers/huurders om zich loyaal op te stellen ten opzichte van de verandering. Ook kan hieruit opgemaakt worden wat voor weerstand dit met zich mee kan brengen. Zelfs als nog niet bekend is wat de aard van de veranderingen zal zijn, is het belangrijk informatie over de ontwikkelingen te verschaffen aan de medewerkers.
Er kan niet vroeg genoeg begonnen worden met het communiceren van de noodzaak van verandering, tegelijkertijd kan communicatie de onzekerheid minimaliseren. Communicatie is slechts een van de managementinstrumenten om hierbij te gebruiken. Ook andere instrumenten als: financiële beloning, creëren van sociale druk en het beschikbaar stellen van voorzieningen kunnen tot de gewenste verandering leiden.
Daarnaast is motivatie een belangrijk punt. Er zijn verschillende manieren om medewerkers gemotiveerd te houden. Uiteindelijk draagt een tevreden en een goed op zijn plek zittende medewerker bij aan een hogere productiviteit.
Medewerkers kunnen verschillende reacties hebben op veranderingen: initiators, trekkers, volgers en achterblijvers. Deze reacties vragen om verschillende soorten aansturing. Een succesvolle uitvoering is afhankelijk van twee elementen: medewerkers moeten de middelen hebben om goed te presteren en ze moeten de motivatie hebben om uit die middelen te halen wat er in zit. Op beiden punten kan het veranderingsplan positieve en negatieve reacties opleveren.
Een klanttevredenheidsonderzoek kan de organisatie inzicht geven in de tevredenheid van de klant. Er zijn 6 stappen die doorlopen moeten worden om een goed onderzoek op te zetten.

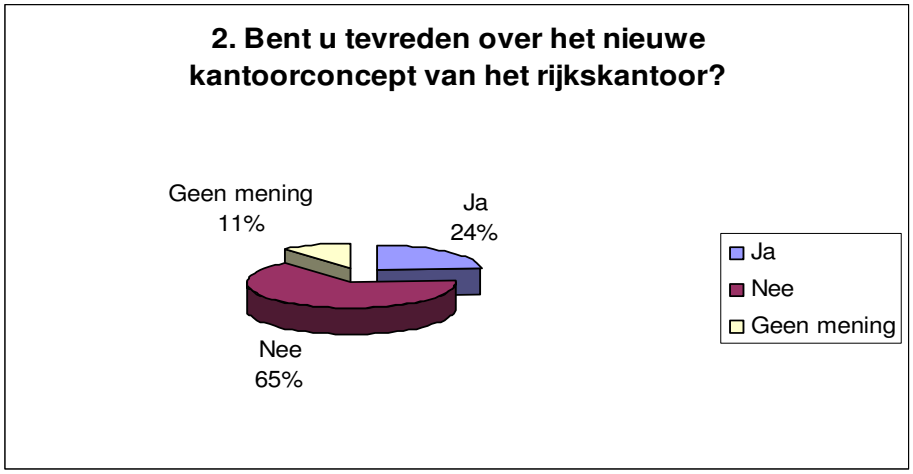
5. Resultaten empirisch onderzoek

In het theoretisch onderzoek is naar voren gekomen waar men op moet letten tijdens verandermanagement met betrekking tot de medewerkers. Communicatie, motivatie en soorten reacties zijn de meest terugkomende termen op dat gebied.
Met behulp van de enquêtes is gekeken of de theorie overeenkomt met de praktijk.

Het empirisch onderzoek is uitgevoerd met behulp van enquêtes en interviews[35]. De enquêtes zijn afgenomen onder de 201 medewerkers van één van de huurders van het Rijkskantoor Beatrixpark: Inspectie Werk & Inkomen.
Vanwege de ingeschatte gevoeligheid van het onderwerp door de andere huurder (Agentschap) wilde deze helaas niet meewerken. Het onderzoek is dan ook beperkt tot de medewerkers van IWI. Om representatieve resultaten te krijgen, was er een respons van minimaal 133 medewerkers nodig[36]. Het eindresultaat betrof een respons van 140. Daarnaast zijn er enkele mensen van IWI geïnterviewd om diverse punten uit de enquête te verduidelijken. Deze uitkomsten zijn meegenomen in de verwerking van de resultaten. In dit hoofdstuk worden de meest opvallende punten uit de enquêtes en interviews behandeld gevolgd door een korte analyse van alle empirische resultaten.

[35] Bijlage 2, Enquête en Bijlage 6, Interviewvragen
[36] Bijlage 7, Uitgebreide onderzoeksmethoden

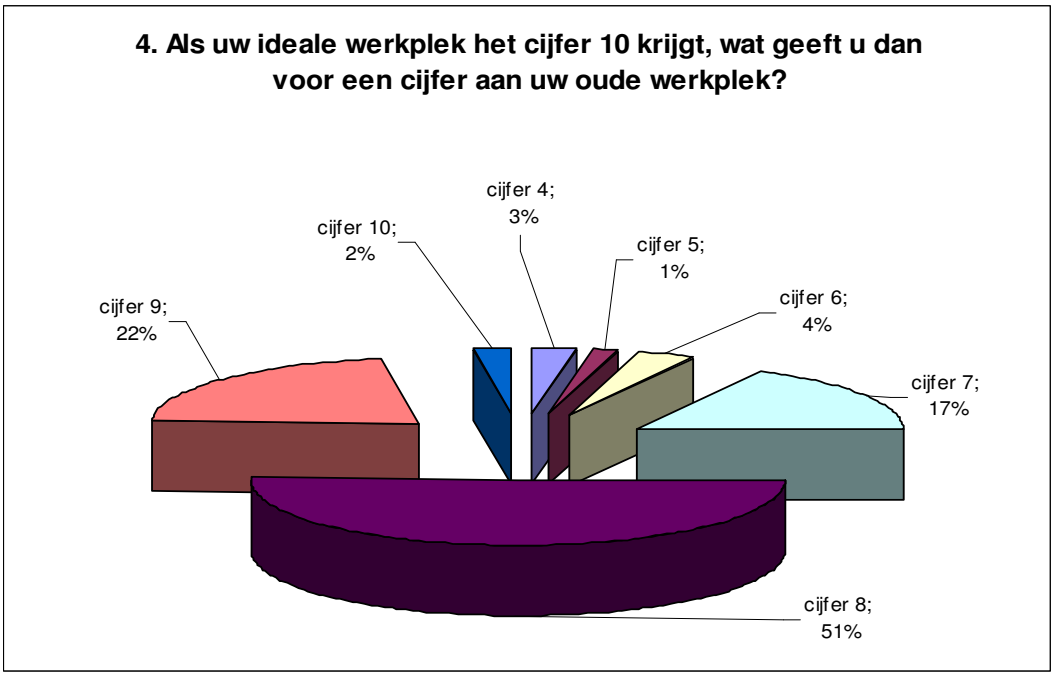
5.1. Tevredenheid



Bij de opmaak van de enquêtes is er niet vanuit gegaan dat er ontevredenheid heerst binnen het rijkskantoor, ondanks het feit dat dit duidelijk te merken was aan de medewerkers. Uit bovenstaand cirkeldiagram kan men concluderen dat er wel degelijk ontevredenheid heerst over het nieuwe kantoorconcept van het rijkskantoor, namelijk 65%.
Men gaf aan dat dit veroorzaakt werd door onder andere het lelijke gebouw en het niet passen en daadwerkelijk uitvoeren van het concept[37]. Een onderdeel van het concept is flexwerken. Hier is binnen het rijkskantoor niet veel van te merken. Medewerkers komen elke dag naar hun eigen werkplek, en hebben deze ook eigen gemaakt. Daarnaast hoort er gewerkt te worden volgens de “clean-desk policy”. Ook hier is geen sprake van. Men werkt met veel dossiers en papieren op het bureau vanwege het ontbreken van kasten. Echter behoort het ontbreken van kasten tot het kantoorconcept. Veel reacties in de enquête waren dan ook dat het flexwerk concept niet past bij een organisatie als IWI. Uit het observatieonderzoek[38] kwam naar voren dat IWI medewerkers vaste dagen aanwezig zijn, gebruik maken van veel papierwerk en gedurende hun werkzaamheden een te hunne beschikking staande computer nodig hebben.

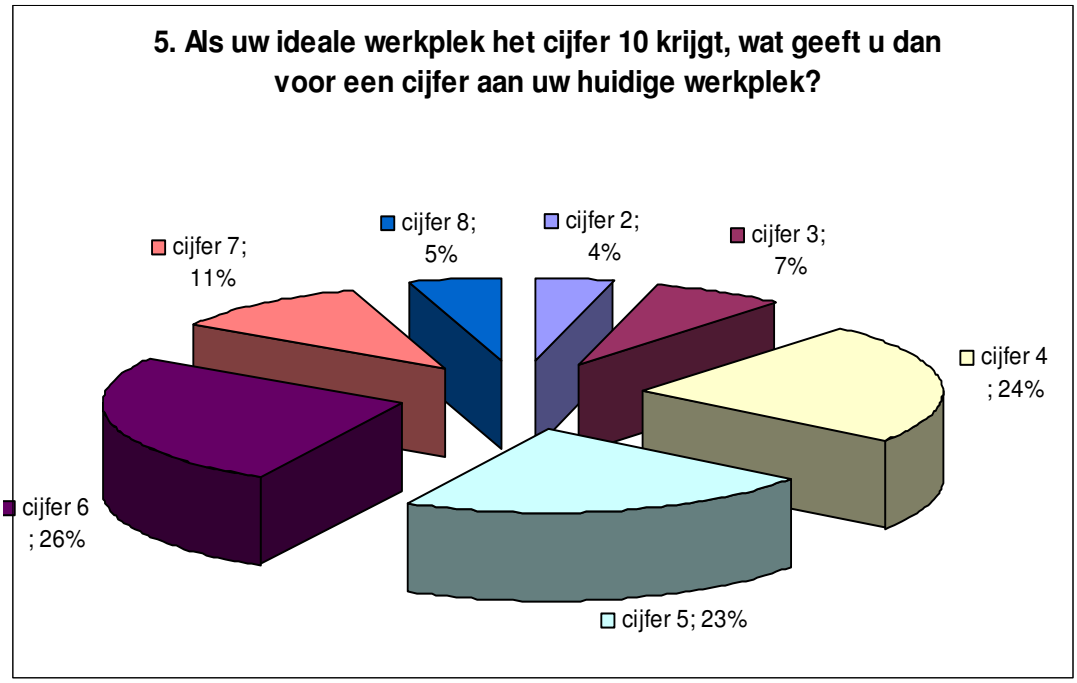
[37] Bijlage 5, Toelichting enquête
[38] Bijlage 6, Observatieonderzoek

5.2. Beschrijving werkplek



In de enquête is gevraagd naar de mening van de medewerkers over hun oude en huidige werkplek. Hieruit kwam naar voren dat 75% van de medewerkers zeer tevreden was over hun oude werkplek en deze het cijfer 8 of hoger toekende.
De cijfers 1, 2, en 3 zijn niet gegeven. Het gemiddelde cijfer ligt tussen de 7 en 9. Het oude kantoor van IWI bevond zich in het Center Court te Den Haag. Dit was een nieuw en modern uitziend pand met goede faciliteiten en een werkkamer met twee werkplekken telde hier tussen de 18 en de 24m2. De gegeven cijfers zijn toegekend op basis van een aantal redenen[39]. Enkele hiervan zijn:
mooi gebouw, goede klimaatbeheersing, ruime kamers en een goede ligging.
Er is hier benadrukt wat er bij het nieuwe pand niet aanwezig is. In het nieuwe pand is de klimaatbeheersing niet optimaal. Hier had men geen last van in het oude pand waardoor dit leidt tot een hoger cijfer voor de oude werkplek. De medewerkers waren erg tevreden over hun oude werkplek en vinden de huidige werkplek tegenvallen. Zij geven ook aan dat er aanpassingen moeten plaatsvinden.

[39] Bijlage 5, Toelichting Enquête

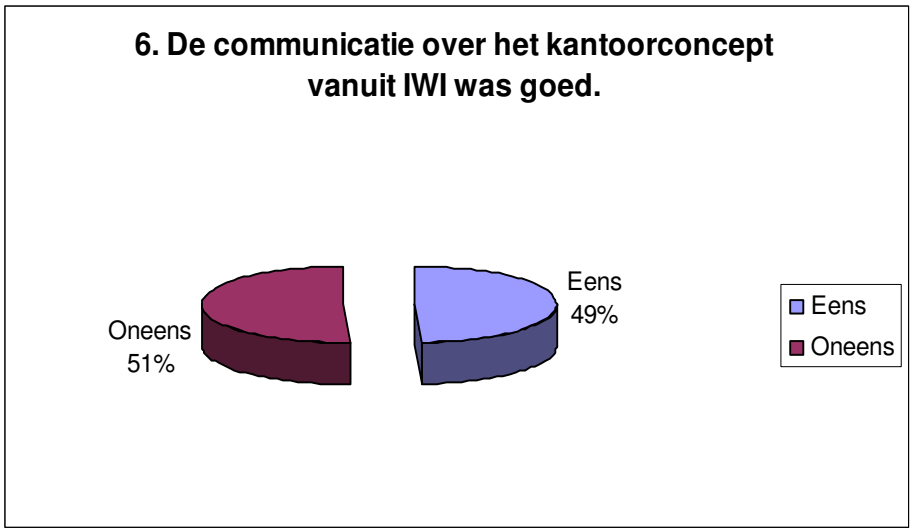


Over de nieuwe werkplek waren de medewerkers een stuk minder enthousiast.
Het meest toegekende cijfer was hier een 6 met 26%.
De cijfers 1,9 en 10 zijn niet gegeven. Het gemiddelde cijfer ligt hier tussen de 4 en 6.
Deze cijfers zijn toegekend op basis van een aantal redenen. Enkele hiervan zijn: onpersoonlijk gebouw, slechte klimaatbeheersing en een minder goede ligging.

De conclusie hieruit is dat het nieuwe kantoorconcept, flexwerken, weinig invloed lijkt te hebben op de beleving van de werkplek door de medewerker. Deze is beïnvloed door de gebouweigenschappen. Met behulp van de aanvullende interviews kwam vaak naar voren dat de medewerkers met meer plezier naar hun werk zullen gaan wanneer er aanpassingen worden verricht aan het pand. Met name de klimaatbeheersing had hier invloed op. Medewerkers krijgen naar mate de dag verstrijkt last van hun ogen en hoofd waardoor zij hun werkzaamheden niet optimaal kunnen uitvoeren. Deze medische klachten belemmeren de motivatie.
Ook komen er dagen voor dat het erg koud of juist erg warm is. Dit kan niet goed afgesteld worden. Dit is ook een gebouwgebonden aspect dat invloed heeft op het functioneren van de medewerkers. Wanneer deze klachten over gebouwgebonden aspecten[40] grotendeels weggenomen kunnen worden, zal het merendeel van de medewerkers met een positiever gevoel naar zijn werk komen.
Een ander punt is de grootte van de kamers. Het Center Court telde kamers van 18m2 tot 24m2. In het Beatrixpark telt een werkkamer ongeveer 14 m2. Hier wordt dan ook gewerkt met kleinere bureaus en kasten op de gang. Dit is een enorm verschil. Hier is dan ook nogal wat ontevredenheid over ontstaan.

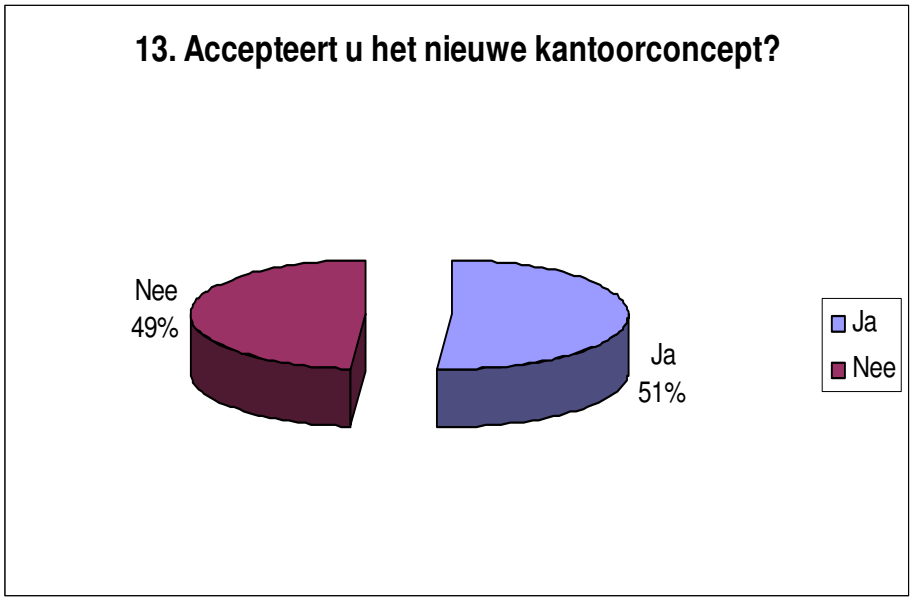
[40] Bijlage 5, Toelichting enquêtes

5.3. Communicatie



Communicatie is een belangrijk punt binnen verandermanagement. In bovenstaand cirkeldiagram is te zien dat 51 % van mening is dat de communicatie vanuit IWI niet goed georganiseerd was. Daarop doorgevraagd bleek onduidelijkheid over de feitelijke verhuizing (gaan we wel of gaan we niet?) een belangrijke rol te spelen. Dit staat los van het concept. Echter 49% vindt de communicatie wel goed verlopen. Er zijn vanuit IWI rondleidingen door het rijkskantoor aangeboden. Hier waren de meeste medewerkers tevreden mee. Anderen vonden aantal rondleidingen te beperkt. Daarnaast vond men dat er veel sprake was van eenrichtingverkeer en onduidelijke argumenten. Dit zorgde voor verwarring en opspraak.
Ook kwam naar voren dat medewerkers het idee kregen dat er niet naar ze geluisterd werd wanneer zij inspraak wilden in het proces. Dit alles tezamen zorgde voor gedemotiveerde medewerkers en ontevredenheid.

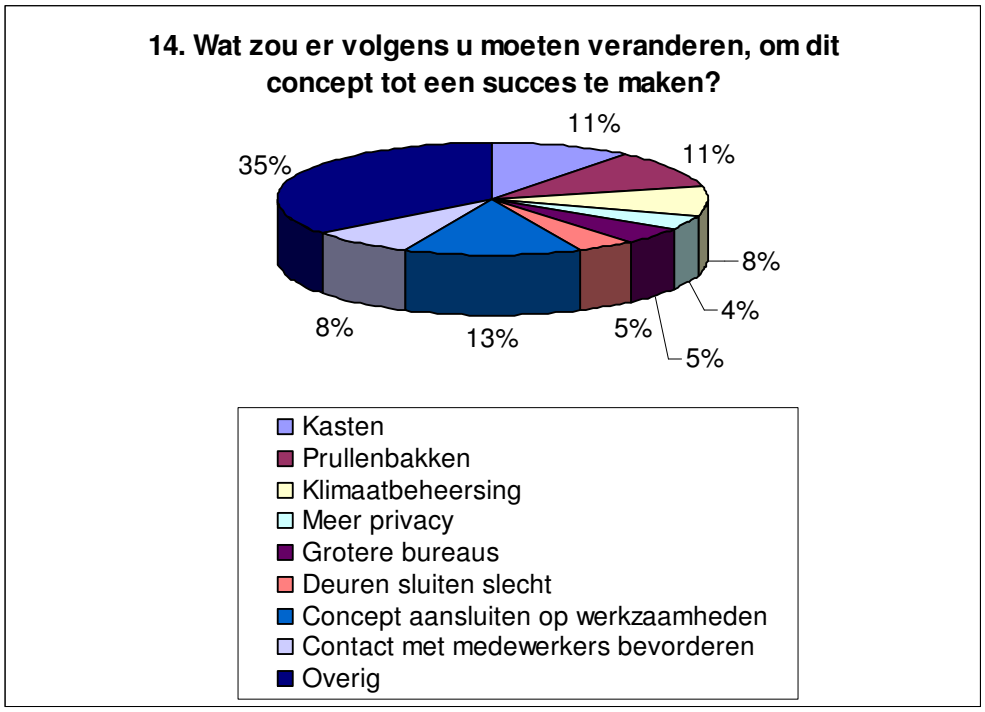
5.4. Acceptatie



Een misschien wat onverwachte uitkomst is dat 51% van de medewerkers het kantoorconcept accepteert. De verklaring hiervoor is dat men heeft geantwoord dat het concept aan hen is opgedrongen en dat zij er niets aan kunnen veranderen, hoe graag zij dat ook zouden willen. Deze gedachte zorgt ervoor dat men “het maar accepteert, want zij moeten toch naar hun werk”. Ondanks alle weerstand en ontevredenheid is dit toch een logische reactie. De medewerkers zijn ervan bewust dat zij moeten werken om aan de primaire behoeften te voldoen. Zij zullen blijven proberen verandering te brengen in de huidige situatie, maar zij zullen niet zo snel ontslag nemen vanwege deze ontevredenheid. Daar is de baan te belangrijk voor.

De groep die het er niet mee eens is, 49%, kwam met het argument dat het concept niet aansluit op de werkzaamheden van de organisatie, dat het aanhouden ervan geen enkele zin heeft. Dit is terug te zien in de praktijk. Men zit dagelijks op de “eigen” werkplek en heeft stapels papieren op het bureau liggen. En dit is niet werken volgens het flexwerk- en “clean desk policy-” concept.

5.5. Veranderingen



Bij deze vraag liepen de antwoorden uiteen. De meest gekozen aanpassingen staan in het diagram vermeld. De medewerkers hebben de meeste problemen met de afwezigheid van kasten en prullenbakken. Dit zijn zij gewend op de werkplek en nu vraagt het om een andere manier van werken. Een ander overheersend punt is dat het concept moet aansluiten op de werkzaamheden. Dit punt is al eerder genoemd in dit hoofdstuk. IWI medewerkers zijn van mening dat dit flexwerk-concept niet bij de organisatie past. De medewerkers willen een eigen werkplek. Het bestuur moet afwegingen maken wie er wel en wie geen eigen werkplek krijgt, of zij moeten ervoor kiezen het gehele flexwerk-concept af te schaffen en elke medewerker een vaste werkplek geven.
Een laatste opvallende punt is dat men van mening is, dat de indeling van het gebouw en de werkvloer het contact met andere medewerkers belemmert. Dit vanwege de grote afstanden tussen afdelingen, de vele deuren en de vele nutteloze ruimten.

5.6. Analyse van de onderzoeksresultaten

De enquête die afgenomen is onder de medewerkers van IWI heeft diverse resultaten opgeleverd[41]. In dit hoofdstuk worden deze resultaten geanalyseerd op verschillen, overeenkomsten en eventuele beinvloedingen. Dit hoofdstuk wordt ingedeeld aan de hand van de verschillende onderdelen uit de enquête. Deze onderdelen zijn: omschrijving concept, communicatie, betrokkenheid en waardering en acceptatie.

Omschrijving concept
65 % van de medewerkers is niet tevreden over het nieuwe kantoorconcept. Zij zijn van mening dat het flexwerk-concept niet aansluit op de werkzaamheden en dat de werkplek gebonden faciliteiten hen niet ondersteunen om deze optimaal uit te voeren. Daarnaast is men ontevreden over de gebouwgebonden aspecten. De ergonomische aspecten werden dan ook niet als goed ervaren. De onhandige lockers, de kleine bureaus en de slechte klimaatbeheersing zijn onder andere punten die deze mening hebben beïnvloed.
Ook de huidige werkplek werd door het meerendeel slecht beoordeeld. De medewerkers waren tevreden over de oude werkplek en het oude werkpatroon. Deze beoordeling kan beïnvloed zijn doordat zij nu verplicht worden te werken met een nieuw concept en dit niet willen, waardoor zij extra negatief zijn over de huidige werkplek. Uit een interview met een nieuwe werknemer kwam namelijk naar voren dat zij de werkplek normaal vind en er verder geen problemen mee heeft.

Een andere oorzaak van deze negatieve meningen kan zijn dat de medewerkers hun ontevredenheid extra hebben laten doorschemeren in de hoop dat het management snel veranderingen aan zal brengen in het gebouw en het concept. Of men echt zo ontevreden is als wordt aangegeven, zal het management nooit weten.

Communicatie
Slechts 49% vond de communicatie vanuit IWI goed. Dit is negatief voor de organisatie. Deze groep was onder andere van mening dat er alleen sprake was van eenrichtingcommunicatie. Uit andere enquêtevragen bleek ook dat er weinig medewerkers daadwerkelijk betrokken werden bij het gehele traject.
Niet iedereen vond dit vervelend. Er werd ook veel gezegd dat het de taak van het management was om alles te regelen en dat zij er zo min mogelijk mee te maken wilde hebben. “ Zij hebben er ten slotte verstand van”.
Deze groep behoorde tot de 51% van de medewerkers die wel tevreden waren over de wijze waarop gecommuniceerd werd. Zij hadden genoeg aan de rondleidingen en presentaties die aangeboden werden.
De slechte communicatie heeft waarschijnlijk de beoordeling van het kantoorconcept negatief beïnvloed. De medewerkers kregen door deze beperkte hoeveelheid communicatie het idee dat het concept hen werd opgedrongen. En wanneer een medewerker iets wordt opgedrongen zullen zij gaan tegenwerken.

[41] Bijlage 4, Uitkomsten enquête

De enquête heeft duidelijk gemaakt dat de communicatie niet optimaal is verlopen. De medewerkers hadden allemaal tijdig dezelfde hoeveelheid informatie moeten krijgen en er had een duidelijk aanspreekpunt moeten zijn.

Betrokkenheid
90% van de medewerkers was niet betrokken bij de totstandkoming van het kantoorconcept. Een klein percentage hiervan is het hier niet mee eens. Zij hadden graag inspraak gehad in het traject zodat er fouten en gebreken hadden kunnen voorkomen. Het is echter voor een organisatie onmogelijk om alle mederkers bij zo'n project te betrekken. Hier hadden veel medewerkers wel begrip voor. In bovenstaand kopje is al besproken dat men het niet nodig vond om betrokken te zijn bij het traject. Zij vonden dit de verantwoordelijkheid van het management en wilde er het liefst zo min mogelijk mee te maken hebben.
Deze kleine betrokkenheid kan er wel voor gezorgd hebben dat men sneller het gevoel kreeg dat het concept hen opgedrongen werd. Dit gevoel heeft waarschijnlijk het negatieve beeld van het concept benadrukt.

Waardering en acceptatie
51% van de medewerkers accepteert het nieuwe kantoorconcept. Dit lijkt een vreemd resultaat vanwege alle ontevredenheid, maar het is logisch want men weet dat zij het moeten accepteren omdat het hun werk is. De andere helft accepteert het concept niet. Zij vinden het concept en de daarbij horende manier van werken niet passen bij de organisatie. Ook de gebouwgebonden aspecten spelen hier weer een rol. Wanneer er door het management gewerkt wordt aan deze gebreken, zullen de medewerkers al gauw een stuk tevredener zijn.

Ook deze mening kan beïnvloed zijn door de hoop dat een extreem percentage het management aanspoort om het concept te laten vervallen. Uiteindelijk moeten alle medewerkers toch hun werkzaamheden uit voeren en dus het concept accepteren.

Kortom de individuele beleving van de medewerker beinvloedt de enquête antwoorden enorm. De ene medewerker maakt het allemaal niets uit en de ander heeft er slapeloze nachten van.

6. De huidige en de toekomstige situatie

Huidige situatie

Zoals blijkt uit de diverse onderzoeksmethoden, heerst er binnen het rijkskantoor een ontevreden sfeer onder de huurders/medewerkers. De medewerkers kunnen hun draai niet goed vinden en weten nog niet hoe zij het pand optimaal kunnen benutten. Zij zijn van mening dat het nieuwe kantoorconcept niet aansluit op de werkzaamheden van de organisatie.
IWI is namelijk geen organisatie die vlekkeloos kan overstappen op een flex-werk concept. Het concept is het best geschikt voor uitvoerende organisaties en met name voor projectgroepen bestaande uit medewerkers van diverse departementen met één gezamenlijke opdracht.
Naast het feit dat het concept niet aansluit op de werkzaamheden van IWI zijn de medewerkers ontevreden over de gebouwgebonden aspecten. Het vorige pand beviel hen beter. Het rijkskantoor heeft gebreken als een slechte klimaatbeheersing, ramen die niet overal open kunnen, bureaus die kleiner zijn, ruimtes die niet optimaal benut worden, de indeling van het pand belemmerd de communicatie tussen de medewerkers etc. Dit zijn allemaal punten die aangegeven zijn in de enquête[42].

Uit onderzoek bleek ook dat deze ontevredenheid voor een groot deel veroorzaakt is door het niet volledig volgen van de stappen van verandermanagement. De communicatie bleek achteraf niet te zijn gegaan als gehoopt en de oorzaak daarvan was dat niet alle medewerkers beschikten over dezelfde informatie. Dit leidde tot onduidelijkheid en onzekerheid onder de medewerkers.
Kort samengevat houdt dit in dat de implementatie niet optimaal is verlopen en dat het nieuwe concept niet aansluit op de werkzaamheden van IWI. Daarnaast zijn de medewerkers erg ontevreden over diverse aspecten van het gebouw.

[42] Bijlage 5, Toelichting enquête

Toekomstige situatie

Het concept binnen het rijkskantoor betreft een pilot. Gedurende twee jaar lang wordt er gemonitord wat goed gaat binnen het concept, maar ook wat minder goed gaat en wat eventueel aangepast moet worden. In de toekomst, na twee jaar, wordt het concept geëvalueerd en zodanig aangepast dat het een succesvol concept wordt binnen de gehele overheid. Dit onderzoek is een onderdeel van de monitor fase.

Uit het theoretisch en empirisch onderzoek zijn er diverse punten naar voren gekomen waar wat aan veranderd moet worden, wil het concept succesvol worden. De belangrijkste punten zijn:

- het passend maken van het concept
- aanpassingen verrichten aan het pand en de werkplek
- communicatie tijdens de implementatie van dit concept bij een ander deel van de overheid
- het volgen van een stappenplan tijdens de implementatie

Passend maken van het concept

Het concept is onder andere ontwikkeld om effectiever en efficiënter te werk te gaan. Daarnaast is het uitermate geschikt voor uitvoerende projectgroepen van diverse departementen om samen te werken op de flexwerkplekken die dit rijkskantoor aanbiedt. Helaas zijn er nu organisaties geplaatst, Agentschap en IWI, die niet uitvoerend zijn en die niet goed kunnen werken met het flexwerk-concept. Afhankelijk van het besluit wat genomen gaat worden door het bestuur en de Rijksgebouwendienst, zullen er in de toekomst of organisaties gevestigd worden waarvan de werkzaamheden wel aansluiten op het concept of het concept zal aangepast worden aan de huidige organisaties zodat ook zij hier hun werkzaamheden optimaal uit kunnen voeren. Dat laatste zal opnieuw veel onderzoek vergen.

Aanpassingen verrichten aan het pand en de werkplek

De medewerkers van IWI hebben in de enquête aangegeven dat de gebouwgebonden aspecten van het rijkskantoor, de tevredenheid over het kantoorconcept negatief hebben beïnvloed. Zij gaven vooral aan dat zij de klimaatbeheersing van het pand niet goed vinden functioneren. Daarnaast zijn er punten genoemd als ramen die niet open kunnen, geen privacy, slechte deuren en de oude werkplek was mooier en had meer werkplekfaciliteiten dan in het rijkskantoor. De door de medewerkers aangegeven faciliteiten zijn terug te vinden in bijlage 5.
In de toekomst zullen de reële gebouwgebonden aanpassingen afgehandeld zijn waardoor het pand de medewerkers beter zal bevallen. Werkplekgebonden aspecten zullen zo ver mogelijk aangepast worden zodat de werkzaamheden beter uitgevoerd kunnen worden. Hierdoor zullen de medewerkers tevredener zijn over het concept.

Communicatie
Volgens diverse theorieën[43] is het erg van belang om op de juiste manier te communiceren naar de medewerkers gedurende het traject van in dit geval een nieuw kantoorconcept. Met behulp van de enquête is onderzocht wat er binnen het rijkskantoor fout is gegaan op het gebied van communicatie. Ondanks diverse meningen kwam daaruit naar voren dat 51% de communicatie vanuit IWI goed vond. Dit is helaas maar iets meer dan de helft. 49% was het hier niet mee eens, zij zijn van mening dat zij of te laat zijn betrokken bij het proces of te weinig zijn betrokken bij het proces.
Bij een invoering van dit concept bij een ander onderdeel van de overheid, moet er een communicatieplan opgesteld worden waarin exact beschreven staat hoe, wanneer en door wie er gecommuniceerd gaat worden en welke middelen hiervoor gebruikt gaan worden.
In de toekomstige situatie zullen medewerkers eerder betrokken worden in het traject en zij zullen op de hoogte zijn van de plannen die er zijn rondom het traject. Daarnaast kunnen zij tijdens bijeenkomsten discusiëren over de stand van zaken en ideeën inbrengen zodat zij zich gewaardeerd en betrokken voelen.
Dit heeft gemotiveerde en betrokken medewerkers als gevolg waardoor de werkzaamheden optimaal uitgevoerd kunnen blijven worden.

Stappenplan
Tijdens de invoering van het concept binnen het rijkskantoor zijn niet alle stappen van onder andere verandermanagement uitgevoerd. Deze globale stappen zijn:

- Analyse van de huidige organisatie met behulp van het 7S-model (interne Sterkten en Zwakten)
- Strategische verkenning met behulp van het 13S-model (externe Kansen en Bedreigingen)
- Vaststellen van de Strategische Issues
- Beeldvorming van toekomstige organisatie (voor elk van de7 S-en)
- Op basis van de uitkomsten vaststellen wat veranderd, verbeterd of behouden moet worden
- Per S vast stellen hoe men gaat veranderen, verbeteren of behouden
- Uitvoeren van verbeterprojecten volgens het model van Projectmatig Werken
- Implementeren van de resultaten
- Evaluatie en bijsturing

In de toekomstige situatie worden deze stappen consequent uitgedacht en uitgevoerd zodat fouten voorkomen kunnen worden. Daarnaast staat alles vast op papier en is iedereen op de hoogte van de te nemen stappen. Het managementteam zal verantwoordelijk zijn voor dit stappenplan. Zij zijn tevens aanspreekpunt voor de medewerkers, zodat ook zij op de hoogte zijn van de plannen en dus betrokken zijn bij de veranderingen die plaatsvinden.

In de toekomst zal dit een concept zijn wat van de babyziektes af is en succesvol is voor de gehele overheid.

[43] Hoofdstuk 4, theorie communicatie

7. Conclusie

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken uit het onderzoek. Deze conclusies geven deels antwoord op de probleemstelling en worden in het volgende hoofdstuk aangevuld met aanbevelingen die er voor kunnen zorgen dat dit concept uiteindelijk succesvol is voor de gehele overheid.

Deze conclusies zijn opgesteld met behulp van de theoretische en empirische resultaten die eerder in dit onderzoek zijn weergegeven.

- Volgens de theorie is communicatie een van de belangrijkste onderdelen van verandermanagement. Tijdens de invoering van het concept hebben niet alle medewerkers dezelfde informatie gekregen en ook niet dezelfde hoeveelheid informatie. Sommigen waren wel op de hoogte van de veranderingen en anderen helemaal niet. Dit zorgde voor verwarring onder de medewerkers. Het is daarom van belang om, zelfs als de aard van de veranderingen nog niet vast staat, belangrijke informatie te verschaffen aan de medewerkers. Omdat het management bang is voor de weerstand, stelt men dit uit. Het gevolg hiervan is dat de medewerkers zich voorbijgelopen voelen en weerstand zullen leveren. Dit was ook duidelijk te constateren gedurende het praktijkonderzoek.

- Op basis van observatieonderzoek[44] over de bezetting van de werkplek kan geconcludeerd worden dat ongeveer 75% van de medewerkers dagelijks daadwerkelijk op de werkplek aanwezig is en dat er veel met papier gewerkt wordt. Hieruit zou afgeleid kunnen worden dat IWI medewerkers wel degelijk een vaste werkplek nodig hebben voor het optimaal uitvoeren van de werkzaamheden.

- Daarnaast lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat de plannen top-down zijn ingevoerd. Er is niet voldoende onderzoek gedaan naar de kans van slagen van dit concept. Anders was duidelijk naar voren gekomen dat een organisatie als IWI niet van de een op de andere dag kan overstappen op een flexwerk-concept. Het flexwerk-concept is niet geschikt voor elke organisatie.
  Een flexwerk-concept is geschikt voor uitvoerende organisaties. Dit concept is uitermate geschikt voor projectgroepen bestaande uit medewerkers van diverse departementen met één gezamenlijke opdracht. Het lijkt dat de top meer aandacht besteed heeft aan de kostenbesparing door diverse departementen samen te voegen en gebruik te laten maken van gebundelde diensten.

[44] Bijlage 6, Onderzoeksmethoden

- In de huidige situatie stuit men in het bijzonder op ontevredenheid over de afwezigheid van werkplek gebonden aspecten als kasten, prullenbakken en dergelijke. Op 8 april 2008 is hier kleine verandering in gebracht. Men heeft een ladeblok ontvangen op de werkplek. Hierdoor waren de grootste frustraties weggenomen. Deze beslissing brengt wel weer de verwarring onder de medewerkers met zich mee over het wel/niet toepassen van het flexwerk-concept, want daar is geen sprake meer van als men eigen kastruimte op de kamer heeft.

Naast bovenstaande conclusies kunnen er nog diverse kleinere conclusies getrokken worden uit het onderzoek[45].

- Vanwege de klachten over de werkplek gebonden aspecten zijn de medewerkers niet tevreden over de ergonomische aspecten (veiligheid, gezondheid, welzijn en eficiency). Een merendeel van 59% geeft aan klachten te hebben over de klimaatbeheersing, te kleine bureaus, ramen die niet open kunnen en dergelijke.

- Tijdens de invoering van het concept is er naast een onjuiste manier van communiceren wel aandacht besteed aan het laten kennis maken van de medewerker met het nieuwe pand. Ruim 70% geeft aan op de hoogte te zijn geweest van de rondleidingen die aangeboden werden om het nieuwe pand te bezichtigen. 20% daarentegen vond dit aanbod te beperkt en heeft er dan ook geen gebruik van kunnen maken.

- Met behulp van de enquêtes kan geconcludeerd worden dat 90% van de medewerkers niet betrokken was bij de tot standkoming van het kantoorconcept. Slechts 10% was betrokken bij het voortraject. Men is van mening dat er niet geluisterd wordt naar de inbreng van hun ideeen. Daarnaast vind een klein percentage dat anderen er geschikter voor zijn.

- Als laatst kan men concluderen dat ondanks de ontevredenheid 51% van de medewerkers het concept accepteert. Dit betekent echter niet dat zij het er mee eens zijn. Een groot deel is van mening dat het concept niet aansluit op de werkzaamheden. Het feit dat zij denken geen keus te hebben omdat het hun werk is, veroorzaakt dit hoge percentage wat het concept accepteert.

[45] Bijlage 5, Toelichting enquetes

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de probleemstelling:

Hoe kan men er voor zorgen dat het kantoorconcept van het rijkskantoor, aansluit op de behoefte van de huurders, zodat dit succesvol is voor de gehele rijksoverheid?

De kosten die verbonden zijn aan de aanbevelingen zijn van belang voor het wel/niet uitvoeren ervan. De organisatie zal de voor hen haalbare aanbevelingen en de bijbehorende kosten uit moeten schrijven zodat er aan de hand hiervan budgetten opgesteld kunnen worden.
De bedrijfseconomische componenten staan vermeld in bijlage 9.

- De organisatie zal duidelijk moeten stellen wat de missie en visie zijn en deze moeten omzetten en doorvoeren in het gebouw en de werkplekken. Het bieden van kaders is hier noodzakelijk. Wanneer deze doelen duidelijk zijn kunnen de medewerkers betrokken worden bij het implementatieproces. Wanneer zij zelf ideeën in mogen brengen heeft dit een beter resultaat dan wanneer hen iets opgedrongen wordt. Uiteindelijk draaien deze om opvattingen, ambities en waarden die de medewerkers met elkaar willen delen en de wijze waarop een organisatie zichzelf wil presenteren naar de buitenwereld[46]. Punten die toegevoegd kunnen worden aan de missie en visie van IWI zijn: transparantie, klantgerichtheid, klantvriendelijkheid, open, saamhorigheid, gezamenlijkheid, positiviteit, flexibiliteit, productiviteit etc.

- De wensen en eisen van de medewerkers kunnen tijdens een werkoverleg met het afdelingshoofd gemeld worden.

- Aangezien met de vestiging van IWI in het rijkskantoor een verkeerde keuze lijkt te zijn gemaakt, moet er een beslissing worden gemaakt wat betreft de toekomst.
  Gaan de organisaties weer verhuizen naar een voor hen beter passend pand of blijven de organisaties in het huidige pand en gaat men het concept aanpassen aan de werkzaamheden. Het management zou dan kunnen besluiten om alle medewerkers een vaste werkplek te geven of een onderverdeling maken in wie er wel en wie er geen vaste werkplek krijgt.
  Hier zijn ook nadelen aan verbonden. De organisaties zijn verhuisd om zo kosten te besparen, maar als de organisaties weer zouden moeten verhuizen zijn dat extra kosten. Geen besparing. Daarnaast zou het concept aangepast kunnen worden. Het nadeel hiervan is dat het concept kan werken voor de juiste organisaties of projectgroepen en dat het aanpassen hiervan de vele vooronderzoeken en investeringen te niet doen.

[46] http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/doelen-stellen/missie

- De medewerkers zijn ontevreden over gebouw- en werkplek gebonden aspecten. Er moet door de organisaties in samenwerking met de Rijksgebouwendienst afgewogen worden welke aanpassingen wel en welke niet doorgevoerd kunnen worden. Welke zijn reëel en welke niet? Aanpassingen die aangegeven zijn door de medewerkers staan vermeld in de toelichting in de bijlage. Deze aanpassingen nemen een groot deel van de ontevredenheid weg.

- Aangezien 75% van de medewerkers dagelijks aanwezig is en er veel papier wordt gebruikt kan het digitaliseren van de werkprocessen op korte termijn een oplossing zijn. Ervan uitgaande dat dit op korte termijn niet mogelijk is, zal de werkplek aangepast moeten worden of een beter passend pand met concept gezocht moeten worden.
  De eventuele digitalisering van de werkprocessen is een geschikte afstudeeropdracht voor een HBO-student. De mate waarin, de kosten ervan en de implementatieplannen kunnen door de student onderzocht worden.

- Het ziekteverzuim is volgens de HRM afdeling niet beinvloed door de invoering van het kantoorconcept. Het is echter wel van belang de stijging/daling van het ziekteverzuim te blijven monitoren zodat eventuele veranderingen geconstateerd en geanalyseerd kunnen worden.

aanbevelingen voor de invoering van eenzelfde concept bij een ander onderdeel van de overheid:

- Men moet bij een volgende invoering van een dergelijk concept tijdig gaan communiceren met de betrokkenen[47]. Vanaf het moment dat vaststaat dat er een verandering gaat plaatsvinden, moet dit gecommuniceerd worden aan de medewerkers en eventuele externen. De inhoud en de vorm van deze communicatie moet consistent zijn. Daarnaast zet communicatie over de verandering de medewerkers aan tot actie. Deze communicatie kan op verschillende manieren plaatsvinden:

  - het opstellen van een informatieve website of een link op intranet waar wekelijks de stand van zaken te vinden is betreffende de verandering. Zo weet elke medewerker waar hij aan toe is en krijgt iedereen dezelfde informatie. Tevens creeert dit een gevoel van gezamenlijkheid onder de medewerkers.

[47] Hoofdstuk 4, Theorie

- Het rondsturen van een actuele nieuwsbrief is ook een optie. Zo bereikt men ook de medewerkers die niet op Intranet kijken. Deze nieuwsbrief zal één keer per twee weken verstuurd moeten worden.

- Een centraal meldpunt zal aanwezig moeten zijn. Hier kan men terecht met vragen. Dit punt zal ook een algemeen bekend nummer moeten krijgen, zodat het ook telefonisch bereikbaar zal zijn. Dit zal in het rijkskantoor de bewonersservice kunnen zijn.

- Bij het invoeren van een dergelijk concept zal de organisatie de medewerkers meer moeten betrekken. Wanneer zij hun mening en ideeën kunnen inbrengen zullen zij zich gewaardeerd voelen. Dit kan men doen door:

  - informatie bijeenkomsten met twee-zijdige communicatie.
  - werkgroepen waar medewerkers zich voor aan kunnen melden.
  - ideeënbus plaatsen bij het centrale meldpunt.
  - bovenstaande opties moeten tevens vermeld worden in de nieuwsbrief en website/link.

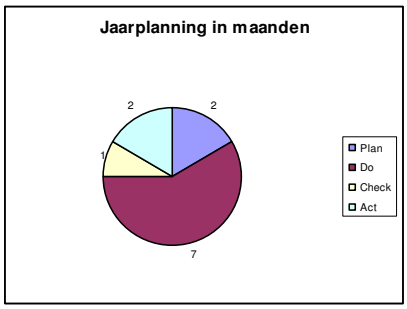
- Uiteindelijk zal de mening van de klant (medewerkers) gepeild moeten worden door de facilitaire afdeling. De facilitaire afdeling zorgt voor alle diensten binnen het gehele pand, waar de diverse huurders gebruik van maken.
  Er zijn twee mogelijkheden: voldoen aan alle eisen van de medewerkers of de kritiek inzamelen en uitleggen waarom de kritiek niet opgaat. Het management moet beslissen of zij de wensen van de meerderheid wil opvolgen of dat de medewerkers het concept moeten naleven.

- Het inspelen op de wensen en eisen van de klant en zo een optimaal dienstenpakket leveren, kan met behulp van een klanttevredenheidonderzoek[48]. Dit tevredenheidonderzoek zal ongeveer één keer per jaar verstuurd moeten worden naar alle medewerkers van de diverse huurders. Welk onderzoek aansluit op het concept, hoe het onderzoek eruit moet zien, wat de kosten ervan zijn en hoe vaak het exact afgenomen moet worden, zal een afstudeeronderzoek kunnen zijn voor een HBO-student.

[48] Hoofdstuk 4, theorie klanttevredenheidsonderzoek

- Er kan gebruik gemaakt worden van diverse jaarplanningen.
  Een effectief en efficiënt model hierbij is de Demingcirkel[49]. In deze cirkel wordt gewerkt met Plan, Do, Act en check. Indeling van deze cirkel is afhankelijk van het knelpunt dat opgelost moet worden. Een voorbeeld ervan is:

Plan: Stel nieuwe doelstellingen op (eerste 2 maanden).
Do: Verwezenlijk deze doelstellingen. Communiceer erover en vraag eventueel advies aan adviseurs.
Check: Bekijk of de doelstellingen zijn behaald.
Act: Onderneem actie met de resultaten uit het onderzoek.



Leidinggevenden en medewerkers moeten bewust worden gemaakt van het belang van deze beheersingscyclus. Het niet continue borgen hiervan kan leiden tot kwaliteitsvermindering.

- Zet de aanbevelingen genoemd in dit rapport in een planning en start met de activiteiten die de meeste prioriteit hebben.

[49] www.telesafety.nl/kwaliteit.htm

Literatuurlijst

Boeken:

- Methoden en Technieken, D.B. Baarda en M.P.M. de Goede, 2000
- Handleiding voor de afstudeeropdracht, R. Bouter, 2007/2008
- Projectmanagement
- Basisboek interviewen, D.B. Baarda en M.P.M. de Goede, 2007
- Harvard Business review over verandering, o.a. J.P. Kotter, 2000
- Management van organisatieverandering, Prof. Ir. Drs. W.J. Vrakking
- Kantelen, het realiseren van organisatieverandering, R. van Haastrecht
- Integraal veranderingsmanagement, A. van Duren en M. van Manen, 2001
- Toegepaste organisatiekunde, P. Thuis, 2003
- De kantoorwerkplek: Ontwikkelingstendensen in de 20e eeuw, W.M. Jansen, P.M. Bakker, 1990
- Sociologische onderzoeksmethoden, J.H.G. Segers, Assen 1983
- Onderzoek de basis, H. van Buuren, 2003
- Informatiseringseconomie, R. van Oirsouw, 2001
- Vastgoedmanagement, C.A.J van Beukering, 2005,
- Ondernemen binnen de onderneming, M. Weggeman, 1985

Internet:

- www.iwi.nl
- www.kantoorinnovatie.net
- http://www.menscentraal.nl/het_belang_van_medewerkers_tijdens_een_verandertraject_reorganisaties_en_fusies.html
- http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/motiveren
- http://books.google.nl/books?id=Qy94Juzh8kIC&pg=PA124&lpg=PA124&dq=lewin+communicatie&source=web&ots=RQFHsgS-_b&sig=fQQRvcMJ0ICT-ZStTNH-qkRh4aE&hl=nl#PPA133,M1
- http://decommunicatiedesk.nl/files/files/70061.pdf
- http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Marktonderzoek/Steekproef.aspx
- http://www.journalinks.be/steekproef/
- www.telesafety.nl/kwaliteit.htm
- http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/vrouwen-en-mannen/publicaties/artikelen/archief/2004/2004-1617-wm.htm?RefererType=Favorite
- http://nl.wikipedia.org/wiki/Indirecte_kosten

- http://www.hrservicecenter.nl/webgen.aspx?p=56&o=1315
- http://www.livre.nl/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=1686
- http://www.interaction.twice.nl/default.asp?page=content/ktodetail.asp&
- http://www.klanttevredenheidsonderzoek.com/hoe-werken-wij/
- http://www.bk.tudelft.nl/users/voordt/internet/werkomgeving_bestanden/psychologieTOT.pdf

Syllabi en scripties:

- Handleiding schriftelijke rapportage, Y. A. Mante, Den Haag
- Verborgen Onvrede, scriptie van de heer J.Lüneman
- WiNNst voor de doelstellingen?, scriptie van mevr, I.Verroen, juni 2003
- Ipse op weg naar de tevreden klant, scriptie van mevr. S de Klijn, mei 2004

Artikelen:

- VROM, Rijksgebouwendienst, Blad voor de rijkshuisvesting, Jaargang 7, nummer 34, blz. 6

Diversen:

- Interne versie MeerJarenPlan IWI, 2008/2011

Medewerkers:

- De heer J. Lüneman, Hoofd facilitaire zaken, IWI
- De heer B. Cordia, Medewerker Toezicht IWI
- De heer R. Mando, Medewerker Toezicht IWI
- Mevr. W.G. Zwiep- van der Voorn, hoofd HRM IWI
- Mevr. A. Boers, Proces regisseur Belastingdienst
- De heer T.B. Pothoven, IWI
- De heer B. F. van Zichem, financieel medewerker Belastingdienst

Externen:

- De heer Lommerse, medebeoordelaar
- Mevr. Van Diermen, docentbegeleider
- Mevr Singh, medestudent