

Healthy Offices, de investering waard!

ONDERZOEK NAAR DE STRATEGISCHE MEERWAARDE VAN HEALTHY OFFICES
VOOR EINDGEBRUIKERS EN ORGANISATIES.



AREA
OCCUPIER SOLUTIONS

Bachelor scriptie Hogeschool Rotterdam Facility Management

Auteur: M.M. Sinke Studentnummer: 0875496

6 juni 2017

Healthy Offices, de investering waard!

ONDERZOEK NAAR DE STRATEGISCHE MEERWAARDE VAN HEALTHY OFFICES
VOOR EINDGEBRUIKERS EN ORGANISATIES.

Titel: Healthy Offices, de investering waard!

Auteur: M.M. Sinke - studentnummer 0875496

Studiejaar: 2016/2017

Opdrachtgever: AREA Occupier Solutions

Bedrijfsbegeleider: Fred-Anton Knoop

Periode onderzoek: februari 2017 – juni 2017

Plaats: Den Haag

Opleiding:

Facility Management

Instituut voor de Gebouwde Omgeving

Hogeschool Rotterdam

Docentbegeleider: Yuri Chin A Foeng

Tweede lezer: Jan Hoogstad

Versie: 1.0

Publicatiedatum: 6 juni 2017



AREA
OCCUPIER SOLUTIONS

Managementsamenvatting

Hogere leeftijdsverwachting, afnemende gezondheid, hoger wordende ziektekosten, concurrentie, toenemende (werk)stress en steeds meer mogelijkheden op technologisch gebied. Deze vijf factoren zijn de drijfveren achter het onderwerp van deze scriptie. In deze scriptie is het onderzoek beschreven naar de strategische meerwaarde van Healthy Offices. De aanleiding voor het onderzoek is dat AREA Occupier Solutions (AREA-OS) als huisvestingsadviesbureau kennisdrager en voorloper wil zijn op belangrijke aspecten die raakvlak hebben met hun dienstverlening. Zo signaleerde AREA-OS de trend 'Healthy Offices'. Bij hen rees de vraag welke rol 'Healthy Offices' speelt in de vastgoedmarkt en belangrijker hoe en of zij hun (toekomstige) klanten hierin strategisch moeten adviseren.

Onderzoeksvraag, doelstelling en onderzoeksmethoden

De onderzoeksvraag voor dit onderzoek luidt; *'Wat is de strategische meerwaarde van Healthy Offices voor eindgebruikers en AREA-OS?'*

Vanuit bovenstaande aanleiding en onderzoeksvraag is de doelstelling van het onderzoek als volgt opgesteld:

'Het onderzoek levert een bijdrage aan het opbouwen van kennis rondom de trend 'Healthy Offices', waardoor AREA-OS na 30 juni door middel van het adviesplan inclusief implementatieplan kennisdrager en voorloper is in 'Healthy Offices' ten opzichte van haar concurrenten. Na 30 juni kan AREA-OS haar klanten op strategisch niveau informeren en adviseren over de belangen en de meerwaarde van een 'Healthy Offices' concept.'

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden en de doelstelling te kunnen behalen is kwalitatief onderzoek gedaan door middel van het toepassen van meerdere onderzoeksmethoden. De data in dit onderzoek is verzameld door surveyonderzoek onder willekeurige (aselecte) kantoormedewerkers, acht interviews met experts/betrokkenen op het gebied van Healthy Offices, vier inspiratiebezoeken en een brainstormsessie met het team van AREA-OS.

Resultaten en Conclusies

Hieronder worden kort de belangrijkste resultaten uit het onderzoek toegelicht:

- Healthy Offices is een concept die zich in de realisatie van huisvesting richt op onzichtbare elementen zoals akoestiek, goede luchtkwaliteit, juiste verlichting, daglicht en organisatiecultuur. Naast deze onzichtbare elementen is er binnen Healthy Offices ook aandacht voor beweging, ontspanning, verschillende werkplekken, groenvoorziening en voeding.
- Samenvattend zal in de komende jaren meer ontwikkeling en aandacht zijn voor gezondheid, technologie en de eindgebruiker. Het kantoor wordt weer belangrijker.
- Binnen Healthy Offices is het van groot belang dat de gebruiker zelf invloed kan uitoefenen op de werkomgeving. De vormgeving van Healthy Offices kan het beste ontstaan vanuit 'Human centred design'. Een methode waarin de gebruiker centraal staat en zowel HR als FM nauw zijn betrokken bij het ontwerp. Mogelijkheden om te kunnen ontspannen en te bewegen zijn essentieel in een Healthy Offices concept blijkt uit de inspiratiebezoeken.
- De strategische meerwaarde van Healthy Offices blijkt uit het feit dat het onderdeel is in strategisch huisvestingsmanagement. Het kan onderdeel zijn of worden in het strategisch huisvestingsplan voor organisaties. De strategische meerwaarde voor eindgebruikers is gezondheidswinst en productiviteitswinst. Op de lange termijn zal de eindgebruiker zich mentaal en fysiek gezonder voelen waardoor zijn prestaties zullen verbeteren. Daarnaast wordt de eindgebruiker productiever, verhoogt zijn output en voelt hij zich meer verbonden met de organisatie.
- De visie die opgesteld is vanuit de SWOT en confrontatiematrix luidt:
'Binnen twee jaar is AREA-OS een innovatieve en proactieve adviesgroep die klanten integraal en toekomstbestendig adviseert, door in te spelen op ontwikkelingen in de markt en deze op strategische wijze te vertalen naar huisvestingsadviezen voor klanten die aansluiten bij de cultuur. Naast de klantorganisatie.'

Aanbevelingen

Om de komende jaren actief invulling te geven aan de strategie die voortgekomen is uit de SWOT en om Healthy Offices vorm te gaan geven binnen de eigen organisatie wordt aan AREA-OS het volgende aanbevolen:

- **Opstellen van lange termijnvisie**, inclusief definitieve missie, visie en organisatiedoelstellingen. Dit geeft de organisatie meer richting en hiermee wordt ingespeeld op de zwaktes ad hoc werken en focus op de huidige processen. Aanbevolen wordt om minimaal twee keer per jaar de strategie en doelstellingen te evalueren.
- **Hanteren van de waardestrategie 'product leadership'**. Product leadership onderscheidt zich door gericht te zijn op ontwikkeling en innovatie, een flexibele bedrijfscultuur en het stimuleren van talent.
- **Kennisdrager aanstellen binnen de organisatie**. Vanwege de hoge werkdruk en focus op lopende projecten is het raadzaam om binnen de organisatie een kennisdrager c.q. implementatiemanager aangesteld wordt. Deze persoon kan dan aan de slag met de vertaalslag van de ontwikkelingen rondom Healthy Offices te borgen binnen de organisatie. Tevens kan deze persoon verantwoordelijk zijn voor blijvende kennis opbouw rondom trends en ontwikkelingen die van toepassing kunnen zijn op huisvestingsgebied.

- **Scholing van personeel** op aspecten binnen Healthy Offices die van invloed zijn binnen hun expertise. Zo fungeert elk personeelslid als kennisdrager en kunnen zij de klant hierop adviseren met de meest nieuwe informatie.
- **Het benutten van internationale netwerk.** AREA-OS is aangesloten bij ITRA Global. Aanbevolen wordt dit netwerk juist te benutten rondom de verzameling van informatie over Healthy Offices vormgeven. Buiten Europa zijn ze op dit vlak namelijk al veel verder. Hierin is AREA-OS tegelijkertijd onderscheidend van haar concurrenten.
- **Partijen en leveranciers binden aan de organisatie.** Voor de realisatie van projecten en klantwensen op het gebied van Healthy Offices wordt aanbevolen om samen te werken met leveranciers en partijen die de Healthy Offices gedachte ondersteunen.
- **Samenwerkingen aangaan met HR.** Om Healthy Offices succesvol te implementeren bij klanten is het van belang samen te werken met HR. Op deze manier kan Healthy Offices volledig in organisaties worden geborgd. FM en HR moeten hier op dit onderwerp nauw samenwerken. Op het gebied van HR heeft AREA-OS geen expertise in de organisatie, hiervoor wordt aanbevolen om samenwerkingen aan te gaan om de integrale aanpak volledig te kunnen borgen.
- **Ontwikkelen van een onderzoektool.** Aanbevolen wordt om een onderzoektool te ontwikkelen (die dient als vooronderzoek) waarmee op effectieve wijze de huidige werkomgeving en de wensen van de eindgebruiker kan worden vastgesteld. Bijvoorbeeld het ontwikkelen van een 'Healthy index', deze onderzoekstool is het startpunt voor verder advies aan klanten.
- **Onderzoek naar de relaties tussen Healthy Offices en ziekteverzuim.** Aanbevolen wordt om op dit vlak onderzoek te doen omdat op dit vlak de opbrengsten, belang en meerwaarde van investeren in Healthy Offices bewezen kunnen worden. Hier is echter nog te weinig onderzoek naar gedaan.

Implementatie

De implementatie van Healthy Offices in de de strategische portefeuille van AREA-OS duurt van juni 2017 tot en met mei 2018. De implementatie brengt op personeels- en juridische vlak weinig veranderingen met zich mee. Op organisatorisch niveau de de belangrijkste consequentie een wijziging in de manier van leidinggeven. Om de teamleden volgens de nieuwe manier van werken te laten functioneren is het van belang dat het management leidinggeeft volgens het situationeel leiderschapsprincipe. Als er sprake is van nieuwe taken zal het management eerst leiden/instrueren daarna wordt er begeleid en gecoacht. Zodra het teamlid bekend is met de nieuwe manier van werken, maar de wil ontbreekt dient er gesteund en geparticipeerd te worden vanuit het management. (Brakkee, Effectief en motiverend leidinggeven, 2011).

Opbrengsten implementatie

Quick wins die AREA-OS behaald door deze implementatie door te voeren zijn:

- Inzicht in langetermijnvisie.
- Uitbreiding strategische portefeuille met sterkere concurrentiepositie tot gevolg.
- Gemeenschappelijk doel door inzichtelijk hebben van visie, missie, strategie en doelen.
- Grotere naamsbekendheid.

Ook op de lange termijn levert de implementatie van Healthy Offices AREA-OS voordelen op:

- Organisatie gedreven op innovatie en trendwatcher voor de klant.
- Van 'customer intimacy' strategie naar 'product leadership' strategie.
- Van ad hoc werkende organisatie naar toekomstbestendige situatie.
- Versterkte marktpositie.

Voorwoord

Hier ligt hij dan voor u, de kroon op vier jaar studie! Mijn scriptie!

Vier jaar ontdekken, leren en hard werken, het was het allemaal waard want ik heb het vakgebied gevonden waar ik elke dag vrolijk van word en meer over wil leren. Na vier jaar nadenken over wat ik wilde binnen Facility Management kwam ik er tijdens mijn minor Real Estate & Facility Management achter dat ik mij tijdens het afstuderen ook wilde richten op een onderwerp waarbij Facility Management en Real Estate elkaar raken.

U begrijpt hoe blij ik was toen ik via het docententeam hoorde dat er een huisvestingsadviesbureau op zoek was naar enthousiaste afstudeerders. Ik waagde een mailtje aan AREA Occupier Solutions (AREA-OS) en een week later had ik dan mijn afstudeerplek. Tot op de dag van vandaag ben ik AREA-OS dankbaar voor de stageplek die zij mij hebben gegeven. Bijzonder vond ik het vertrouwen dat zij in mij als afstudeerder hadden en de ruimte en zelfstandigheid die zij mij gaven. De positieve en flexibele sfeer, de ruimte voor innovatie en toch de sturing op het eindresultaat hebben mij veel geleerd.

Gedurende het afstuderen heb ik mijzelf uitgedaagd door te kiezen voor een onderwerp wat nog volop in ontwikkeling is: Healthy Offices. Het heeft dan ook veel tijd en energie gekost om de data te kunnen verzamelen rondom dit onderwerp, maar ik denk dat het na vier maanden hard werken is gelukt.

Het einde van mijn afstudeerperiode en studie is in zicht, maar gelukkig ligt er veel toekomst in Facility Management en kan ik met mijn 'bagage' van de afgelopen vier jaar studie nu echt het werkveld gaan verkennen!

Voor het zover is wil ik nog een aantal personen bedanken. Allereerst AREA-OS voor de kans die jullie mij hebben gegeven om mijzelf binnen jullie organisatie te kunnen ontwikkelen en de verstrekking van mijn afstudeeropdracht. In het bijzonder wil ik dhr. F.A. Knoop bedanken voor zijn enthousiasme, advies en begeleiding gedurende het afstudeertraject. Dit heeft mij gemotiveerd het beste uit de opdracht te halen!

Ten tweede wil ik mijn docentbegeleider dhr. Y.K. Chin A Foeng bedanken voor de tijd en begeleiding gedurende het traject, maar ook de overige docenten voor het opzetten en geven van de workshops die zeker van toegevoegde waarde zijn geweest in mijn afstudeertraject.

Tot slot bedank ik mijn respondenten, dankzij jullie heb ik dit resultaat kunnen neerzetten. Bedankt voor jullie tijd, visie en adviezen rondom mijn afstudeeronderwerp Healthy Offices.

Den Haag, 6 juni 2017

Marjolein Sinke

Inhoud

Verklarende woordenlijst	8
Inleiding	9
1. De opdracht gevende organisatie en zijn vraagstuk	10
1.1 AREA Occupier Solutions	10
1.2 Aanleiding onderzoek	11
1.3 Het vraagstuk	11
1.3.1 Probleemstelling	11
1.3.2 Doelstelling	11
1.3.3 Onderzoeksvraag en deelvragen	12
1.3.4 Operationalisatie	12
1.3.5 Afbakening	12
2. Methode van onderzoek	13
2.1 Kwalitatief onderzoek	13
2.2 Onderzoeksmethodieken	13
2.2.1 Deskresearch	13
2.2.2 Fieldresearch	13
2.3 Respondenten	14
2.4 Analyse methode	14
2.5 Kwaliteit van het onderzoek	15
2.5.1 Betrouwbaarheid	15
2.5.2 Validiteit	15
2.5.3 Representativiteit	15
3. Theoretisch kader	16
3.1 Facilitaire modellen	16
3.2 Trends en ontwikkelingen	17
3.3 Omgevingspsychologie	17
3.4 Evidence Based Design	18
3.5 Biophilic design	18
3.6 Nudging	18
3.7 Strategisch huisvestingsmanagement	18
4. Onderzoeksresultaten	19
4.1 De rol en definiëring van Healthy Offices	19
4.1.1 Definitie Healthy Offices	19
4.1.2 De rol van Healthy Offices	20
4.1.3. Deelconclusie	22
4.2 Meerwaarde van Healthy Offices	22
4.2.1 De meerwaarde voor eindgebruikers	23
4.2.2 De meerwaarde voor organisaties	24
4.2.3. Healthy Offices in relatie tot medewerkerstevredenheid	24
4.2.4. Healthy Offices in relatie tot ziekteverzuim	24
4.2.5 Deelconclusie	25
4.3 Vormgeving Healthy Offices	26
4.3.1 Vormgeving	26
4.3.2 Ontwerp	27
4.3.3 Kosten	27
4.3.4 Deelconclusie	28
4.4 Certificering rondom Healthy Offices	28

4.4.1 Verschillen BREEAM-NL en WELL	28
4.4.2 Samenhang tussen WELL en Healthy Offices	29
4.4.3 Deelconclusie	29
5. Healthy Offices in de context	30
5.1 <i>DESTEP</i>	30
5.2 <i>Vijfkrachten model</i>	30
5.3. <i>7S-model</i>	31
5.4 <i>SWOT en confrontatiematrix</i>	32
5.5 <i>Healthy Offices binnen AREA-OS</i>	33
5.6 <i>Deelconclusie</i>	34
6.Conclusies	35
7. Aanbevelingen	38
8. Implementatie	39
9. Nawoord	41
Bibliografie	43

Verklarende woordenlijst

Begrip	Verklaring
Biophilic design	Methode van ontwerpen met de 'natuur en natuurlijke elementen' als basis voor het ontwerp.
Het Nieuwe Werken	Afgekort met HNW. Ontwikkeling van een aantal jaren geleden gericht op flexibel werken en op vierkante meter en kostenbesparing.
Internet of Things	Technologische ontwikkeling. Letterlijk: Het internet der dingen (Engels: Internet of things) refereert aan de situatie dat door mensen bediende computers (desktops, laptops, tablets, smartphones) in de minderheid zullen zijn op het internet.
ITRA Global	Een organisatie bestaande uit vastgoed professionals gericht op kennisdeling, waar organisaties (als AREA-OS) zich bij kunnen aansluiten.
Kenniswerkers	Een kenniswerker is iemand die kennis en informatie tot zich neemt en deze interpreteert, ontwikkelt en vervolgens toepast. Meestal ook wel de kantoormedewerkers genoemd.
Nudging	Gedragpsychologische motivatietechniek waarbij mensen op een positieve manier worden gestimuleerd om juiste beslissingen te nemen met een positief effect.
Quantified self	Quantified Self is een beweging die zich bezighoudt met het fenomeen dat de mens in toenemende mate technologie integreert in zijn leven, met het doel informatie te verzamelen over zichzelf en hiervan te leren.
Strategisch Huisvestingsmanagement	Onderdeel van een organisatie waar organisatiedoelstellingen worden doorvertaald naar de huisvestingsvisie.
Vlekkenplan	Een visuele weergave van de (voorlopige) indeling van mensen en/of middelen in een ruimte.

Inleiding

Hogere leeftijdsverwachting, afnemende gezondheid, hoger wordende ziektekosten, concurrentie, toenemende (werk)stress en steeds meer mogelijkheden op technologisch gebied. Misschien vraagt u zich als lezer af wat deze vijf zaken met elkaar te maken hebben.

Uit onderzoek blijkt dat juist deze vijf trends de drijfveren zijn achter het ontwikkelen van een 'healthy workplace' (CBRE, Hello Zuidas, 2016). In het afgelopen jaar is dit een trend geworden waar veel aandacht naar toe wordt getrokken. Vele onderzoeken in de vastgoedmarkt gaan zich nu richten op 'Healthy Offices'. Ook AREA-OS heeft de trend 'Healthy Offices' opgemerkt. Bij hen rees de vraag welke rol 'Healthy Offices' speelt in de vastgoedmarkt en belangrijker hoe en of zij hun (toekomstige) klanten hierin strategisch moeten adviseren.

AREA-OS is de opdrachtgever van dit onderzoek. AREA-OS is een volledig onafhankelijk huisvestingsadvies- en projectmanagement bureau. AREA-OS staat voor 100% aan de zijde van de eindgebruikers/huurders op de kantorenmarkt en treedt als regisseur op in de vastgoedmarkt voor deze gebruikers in het gehele traject waar zij het onderwerp 'huisvesting' raken.

De onderzoeksvraag voor dit onderzoek luidt; *'Wat is de strategische meerwaarde van Healthy Offices voor eindgebruikers en AREA-OS?'*

De doelstelling van dit onderzoek is als volgt geformuleerd: 'Het onderzoek levert een bijdrage aan het opbouwen van kennis rondom de trend 'Healthy Offices', waardoor AREA-OS na 30 juni d.m.v het adviesplan inclusief implementatieplan kennisdrager en voorloper is in 'Healthy Offices' ten opzichte van haar concurrenten. Na 30 juni kan AREA-OS haar klanten op strategisch niveau informeren en adviseren over de belangen en de meerwaarde van een 'Healthy Offices' concept.'

Dit onderzoeksrapport bestaat uit negen hoofdstukken. Hoofdstuk één bevat het vraagstuk en een beknopte omschrijving van de opdracht gevende organisatie. Hoofdstuk twee bevat een beschrijving van de onderzoeksaanpak. Hoofdstuk drie beschrijft de theorie die van invloed is op dit onderzoek. Hoofdstuk vier geeft de onderzoeksresultaten weer. Hoofdstuk vijf bevat vertaling van de resultaten naar de context van het onderzoek. Hoofdstuk zes bevat de conclusies en in hoofdstuk zeven worden de aanbevelingen beschreven. In hoofdstuk acht volgt een implementatieplan voor de opdrachtgever. Ten slotte is in het laatste hoofdstuk een nawoord geschreven waarin de onderzoeker kritisch reflecteert op het onderzoek.

1. De opdracht gevende organisatie en zijn vraagstuk

In dit hoofdstuk wordt u als lezer kort uitgelegd wie de opdrachtgever is van dit onderzoek. Waar staan zij in de markt en wat was de aanleiding voor dit onderzoek? Vervolgens wordt het vraagstuk beschreven, hierbij worden de probleemstelling, doelstelling, onderzoeksvraag en deelvragen weergegeven.

1.1 AREA Occupier Solutions

AREA-OS is een volledig onafhankelijk huisvestingsadvies- en projectmanagement bureau. AREA-OS staat voor 100% aan de zijde van de eindgebruikers/ huurders op de kantorenmarkt en treedt als regisseur op in de vastgoedmarkt voor deze gebruikers in het gehele traject waar zij het onderwerp 'huisvesting' raken. Het team van AREA-OS bestaat uit 6 fte.

In figuur 1.1 is de positie van AREA-OS in de vastgoedmarkt schematisch weergegeven. Hier is te zien dat zij daadwerkelijk volledig optreden aan de eindgebruikers en niet aan de verhuurderszijde.

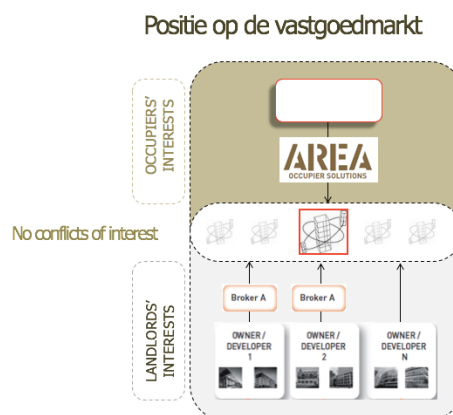
De missie van AREA-OS is vanwege het internationale karakter van de organisatie beschreven in het Engels. De missie van AREA-OS sluit aan op die van de internationale alliantie ITRA Global waar zij bij aangesloten zijn en luidt; "Our mission statement is to provide our clients with the most complete, unbiased real estate information and the most effective and efficient systems in business real estate, combining international reach with local expertise to obtain the best possible space at the best possible terms. Acting always in the best interest of our clients. We'll monitor real estate situations and make recommendations to guarantee success and allow for further growth." (AREA-OS, 2016)

De organisatiedoelstellingen van AREA-OS zijn kort en duidelijk:

- Expertise; Door middel van lokale en internationale expertise en kennis innovatieve oplossingen/adviezen leveren aan de klant.
- Integriteit; Belangen, informatie en reputatie van klanten wordt beschermd. AREA-OS staat voor 100% aan de kant van de eindgebruikers/huurders. De belangen van hen staan dan ook voorop.
- Lange termijnvisie; Klanten adviseren voor de lange termijn met betrekking tot hun werkplekomgeving.

AREA-OS richt zich op klantgroepen in de commerciële vastgoedmarkt. Dit zijn kantoorhoudende organisaties vanaf circa 40 fte. Voorbeelden van klanten zijn: Beslist.nl, Orange Pearl Innovation Group, Trimension, Pixel Pool, T-Mobile, IVA Group, Nazza, SMT en MER.

AREA-OS werkt volgens een integrale benadering en biedt daarmee een allesomvattend dienstenpakket c.q. advisering aan haar klanten. (Figuur 1.2)



Figuur 1.1 Positie AREA-OS in de vastgoedmarkt - Bron: AREA-OS

Integrale benadering



Figuur 1.2 Integrale dienstenpakket AREA-OS - Bron: AREA-OS

1.2 Aanleiding onderzoek

In periode van oriëntatie bleek dat het (nog) niet gaat om de vraag 'Wat is het probleem?' maar 'Welk probleem ontstaat wanneer het onderzoek niet wordt uitgevoerd?' met deze laatste vraag als basis is de 6W-analyse uitgevoerd.

6W-analyse	
Wat is het probleem?	AREA-OS probeert te allen tijde voorloper en kennisdrager te zijn van de trends en ontwikkelingen die (gaan) spelen op huisvestingsgebied om hier een gids in te kunnen zijn. Healthy Offices is een opkomende trend op de vastgoedmarkt en de verwachting is dat deze trend een grote rol gaat spelen. Healthy Offices kan van grote toegevoegde waarde zijn voor de eindgebruikers van kantoren, dit is waar AREA-OS een adviserende rol in wil gaan spelen. Echter ontbreekt nu de kennis over dit onderwerp en kunnen zij geen klanten adviseren over dit essentiële onderwerp.
Wie heeft het probleem?	De organisatie AREA-OS.
Wanneer is het probleem ontstaan?	Eind 2016. In 2016 kwam er steeds meer aandacht voor het onderwerp Healthy Offices, inmiddels wordt het beschreven als opkomende trend. Op dit moment worden onderzoeken opgestart bij leveranciers en vastgoedinvesteerders. Dit heeft AREA-OS halverwege 2016 signaleerd en opgepakt om verder uit te zoeken. Hiervoor hebben zij in november de studentonderzoeker aangenomen.
Waarom is het een probleem?	Wanneer AREA-OS niet op de hoogte blijft van nieuwe ontwikkelingen en trends die van toegevoegde waarde zijn voor hun klanten kunnen zij hen niet volledig op strategisch niveau informeren en adviseren. Hierdoor verzwakt de concurrentiepositie van AREA-OS.
Waar doet het probleem zich voor?	Binnen het management van AREA-OS.
Wat is de aanleiding?	De aanleiding van het onderzoek is het behouden van de organisatie als kennisdrager en voorloper in de trends en ontwikkelingen die gaan spelen op huisvestingsgebied voor eindgebruikers op de vastgoedmarkt en de concurrentiepositie te willen versterken. AREA-OS moet mee bewegen met de markt (en erop voorlopen) om te voorkomen dat zij klanten verliezen.

Tabel 1.1 – 6W-analyse

1.3 Het vraagstuk

In de beschrijving van het vraagstuk wordt de probleemstelling, doelstelling en de onderzoeksvraag en deelvragen benoemd. Daarna wordt ingegaan op de operationalisatie en afbakening. De stakeholders die betrokken zijn in dit onderzoek zijn benoemd in bijlage I.

1.3.1 Probleemstelling

Nadat het probleem helder is geanalyseerd in de 6W-analyse is de probleemstelling opgesteld. De probleemstelling van het afstudeeronderzoek luidt;

'AREA-OS wil kennisdrager en voorloper zijn op het gebied van Healthy Offices, echter hebben zij geen inhoudelijke kennis op dit gebied. Zij kunnen hun klanten niet strategisch adviseren op het gebied van Healthy Offices. Dit geeft in de toekomst een zwakkere concurrentiepositie.'

1.3.2 Doelstelling

Het onderzoek levert een bijdrage aan het opbouwen van kennis rondom de trend 'Healthy Offices', waardoor AREA-OS na 30 juni d.m.v het adviesplan inclusief implementatieplan kennisdrager en voorloper is in 'Healthy Offices' ten opzichte van haar concurrenten. Na 30 juni kan AREA-OS haar klanten op strategisch niveau informeren en adviseren over de belangen en de meerwaarde van een 'Healthy Offices' concept.

1.3.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

Vanuit de probleemstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd;

'Wat is de strategische meerwaarde van Healthy Offices voor eindgebruikers en AREA-OS?'

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag wordt er onderzoek gedaan aan de hand van onderstaande deelvragen:

Deelvragen:

1. Welke rol gaat 'Healthy Offices' spelen?
 - a. Wat wordt verstaan onder Healthy Offices?
 - b. Speelt 'Healthy Offices' al een rol?
2. Wat is de meerwaarde van 'Healthy Offices'?
 - a. Welke invloed heeft 'Healthy Offices' op medewerkerstevredenheid?
 - b. Welke invloed heeft 'Healthy Offices' op ziekteverzuim?
 - c. Is 'Healthy Offices' van toegevoegde waarde voor de eindgebruiker en de organisatie?
3. Hoe wordt 'Healthy Offices' vormgegeven in de markt?
 - a. Welke 'best practices' kunnen worden meegenomen in het advies?
 - b. Hoe integreren architecten 'Healthy Offices' in hun ontwerpen voor kantoren?
 - c. Wat zijn de kosten van 'Healthy Offices' ontwikkelingen?
4. In welke mate hangt 'Healthy Offices' samen met BREEAM-NL en WELL-certificering?
 - a. Wat maakt de WELL-certificering onderscheidend van BREEAM-NL?
5. Hoe kan AREA-OS advisering omtrent 'Healthy Offices' opnemen in haar strategische portefeuille?
 - a. Kan kennis over 'Healthy Offices' de strategische c.q. concurrentiepositie van AREA-OS versterken?

1.3.4 Operationalisatie

De onderstaande begrippen vanuit de onderzoeksvraag zijn geoperationaliseerd met behulp van de theorie van B.Baarda (2009) en door middel van theorieonderzoek.

Begrip	Definitie	Dimensie	Indicator
Strategische meerwaarde	Strategisch: weloverwogen plan, lange termijn (Dale, 2017) Meerwaarde: extra waarde, van toevoeging. (Dale, 2017)	Toegevoegde, extra waarde op strategisch niveau (=dienstenportefeuille) voor de lange termijn (min. 5 jaar)	-Missie -Visie -Concurrentie -Toekomstbestendig
Healthy Offices	Opkomende trend in de kantorenmarkt. Gericht op het welzijn (psyche) en de gezondheid van de medewerkers in een organisatie. Binnen Healthy Offices wordt het effect van ontspanning, voeding, beweging en licht op de focus en betrokkenheid van medewerkers geoptimaliseerd c.q. verbeterd. (CBRE, 2016)	Huisvestingsconcept gericht op de gezondheid en het welzijn van eindgebruikers van een organisatie.	-Beweging/Fitness -(Dag)licht -Voeding -Klimaat -Water -Comfort -Psyche
Eindgebruikers	Iemand die een product of dienst gebruikt of gaat gebruiken. (Encyclo, 2016)	Huurders, (potentiele) klanten van AREA-OS	-Huidige klant -Commerciële huurders in de vastgoedmarkt (potentiele klanten) -Behoeften (intrinsieke en extrinsieke)

Tabel 1.2 – Operationalisering begrippen

1.3.5 Afbakening

Het onderzoek richt zich op de trend Healthy Offices. Voor dit onderzoek zal enkel onderzoek plaatsvinden over Healthy Offices binnen de commerciële vastgoedmarkt. Het onderzoek richt zich op kantooromgevingen die meer dan 40 fte huisvesten.

De onderzoeker richt zich op de effecten en meerwaarde van Healthy Offices op eindgebruikers van kantooromgevingen. De onderzoeker zal geen uitspraken doen over de uitwerking van Healthy Offices op verhuurders c.q. investeerders.

In het desk- en fieldresearch zal onderzoek worden gedaan naar beschikbare kennis over Healthy Offices. De verbanden tussen Healthy Offices en marktontwikkelingen, Healthy Offices en ziekteverzuim, Healthy Offices en (verhoogde) medewerkerstevredenheid en Healthy Offices in relatie tot certificeringen (BREEAM-NL en WELL).

2. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk staat de aanpak van het onderzoek centraal. Het type onderzoek en de toegepaste onderzoeksmethodieken zijn beschreven. Daarnaast wordt een overzicht van de respondenten weergegeven, daaropvolgend wordt de analysemethode beschreven. Tot slot wordt stil gestaan bij de kwaliteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

2.1 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. De onderzoeksvraag is open en het onderzoek had als doel nieuwe kennis en ideeën te verzamelen voor de opdrachtgever. Er is voornamelijk gebruik gemaakt van kwalitatieve dataverzamelmethode, beschreven in paragraaf 2.2.

Het karakter van het onderzoek is beschrijvend. De onderzoeker kan via dit type onderzoek het beste resultaat opleveren in lijn met de verwachting van de opdrachtgever. Een beschrijvend onderzoek kenmerkt zich door het zo volledig mogelijk in kaart brengen van een situatie, er wordt niet gestreefd naar de ontwikkeling van een nieuwe theorie. De onderzoeker beschrijft of en wat de strategische meerwaarde is van Healthy Offices en welke aspecten hierbij belangrijk zijn. (Baarda D. , 2009)

2.2 Onderzoeksmethodieken

De data voor dit onderzoek is op verschillende manieren verzameld. De methoden passen bij het type onderzoek. Hieronder staan de methoden overzichtelijk weergegeven.

2.2.1 Deskresearch

Methode	Verantwoording
Deskresearch (literatuuronderzoek)	Om te oriënteren op de onderzoeksmaterie en gedegen field-research mogelijk te maken is grondig literatuuronderzoek gedaan. Het literatuuronderzoek had als doel kennis op te bouwen rondom de onderzoeksmaterie en betrokken partijen c.q. aspecten. Daarnaast geeft de literatuur de mogelijkheid om modellen die zijn gebruikt in het onderzoek toe te lichten. Naast oriëntatie is de literatuur ook betrokken in de beantwoording van de deelvragen, vooral deelvraag 1,2 en 4. De literatuur is toegepast bij het opstellen van interviews, analyseren van de organisatie en beschrijven van de context. De resultaten van het deskresearch zijn samengevat in het theoretisch kader hoofdstuk 3. Belangrijkste bronnen die gebruikt zijn: Om modellen te verantwoorden is voornamelijk het boek Toegepaste organisatiekunde van P. Thuis gebruikt. Om te oriënteren op de onderzoeksmaterie en blijvend op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen is gebruikt gemaakt van de vakwebsite FMM en Facto. Daarnaast zijn ook onderzoeksverslagen van de Dutch Green Building Council (DGBC) gebruikt als achtergrondinformatie en als aanvulling op de resultaten. Vanwege de strakke tijdsplanning rondom dit onderzoek was voor de onderzoeker niet mogelijk zelf een toetsend onderzoek te doen. Om toch inzicht te geven in kwantitatieve uitkomsten rondom de effecten van Healthy Offices wordt het onderzoeksrapport van CBRE gebruikt. Het rapport 'Het sneeuwbaaleffect van Healthy Offices' is het resultaat van zeven maanden (toetsend) onderzoek naar de effecten van Healthy Offices op gebruikers. Het onderzoek is gedaan door CBRE in samenwerking met Universiteit Twente, onder leiding van promovendus Elizabeth C. Nelson. De resultaten uit dit onderzoek worden toegepast in Hoofdstuk 4.

Tabel 2.1 – Deskresearch

2.2.2 Fieldresearch

Methode	Verantwoording
Interviews Onderdeel van kwalitatief onderzoek	Binnen het onderzoek zijn acht experts betrokken. De selectie voor deze respondenten is gebaseerd op uitgebreid literatuuronderzoek. Gedurende het literatuuronderzoek kwamen respondenten naar voren die veel in relatie stonden met de onderzoeksmaterie. Deze personen zijn benaderd, waarna er met acht van hen een afspraak kon worden gemaakt. De experts zijn inhoudelijk deskundige op het gebied van Healthy Offices of op elementen die daarbij van groot belang zijn. Een overzicht van de respondenten en verantwoording voor de keuze voor deze respondenten is weergegeven in bijlage IV.

	Er is binnen dit kwalitatieve onderzoek gekozen voor het houden van semi-gestructureerde interviews. In semigestructureerde interviews heeft de interviewer meer vrijheid dan in een volledig gestructureerd interview. Er is ruimte om open vragen te stellen, waar op doorgevraagd kan worden om zo gedetailleerd mogelijk informatie te verzamelen. Daarom worden dit ook wel diepte-interviews genoemd. De structuur van de gestelde vragen staat vooraf niet (geheel) vast. Een voorbeeld van een interview en de soort vragen die zijn gesteld is weergegeven in bijlage VIII. Er is in de gesprekken gezocht naar (nieuwe) informatie d.m.v. open vragen en toepassen van LSD-principe. (Luisteren-Samenvatten-Doorvragen).
Surveyonderzoek Onderdeel van kwantitatief onderzoek	Surveyonderzoek, ook wel enquête-onderzoek is uitgevoerd om meer kennis te verzamelen over de visie van de eindgebruikers zelf over 'Healthy Offices' en hoe zij de meerwaarde zien in Healthy Offices. In de enquête zijn voornamelijk stellingen gegeven waarbij de respondent op lineaire schaal kon aangeven in hoeverre hij het eens was met de stelling. Dit kon op een schaal van nummer 1 tot en met nummer 7. Hierbij is nummer 1 de bewering 'Nee, absoluut niet', nummer 7 de bewering 'Jazeker'. De enquête is zo breed mogelijk uit gezet via LinkedIn en mensen uit het netwerk van de onderzoeker en het netwerk van de opdrachtgever. Aan de hand van de steekproefcalculator is het aantal gewenste respondenten vastgesteld. Om een grotere kans te maken de steekproefomvang te behalen kon elke tiende respondent een dopper waterfles winnen.
Externe oriëntatie Onderdeel van kwalitatief onderzoek	Om een beeld te krijgen hoe andere partijen en spelers in de markt omgaan met Healthy Offices en om best practices te verzamelen ten behoeve van deelvraag 3, hebben er vier inspiratiebezoeken plaatsgevonden: -The Edge (Deloitte) Amsterdam; -Livinglab Hanzehogeschool Groningen; -D-Dock architectenbureau Amsterdam; -Zoover Amsterdam; Deze bezoeken gaven inspiratie en inzicht in hoe Healthy Offices geïmplementeerd wordt in werkomgevingen en hoe de eindgebruikers hiermee omgaan. Daarnaast bracht het ook inzicht in welke rol een architect binnen dit proces moet hebben.
Brainstormsessie	Tot slot is een brainstormsessie binnen AREA-OS georganiseerd. Dit is een op een innovatieve wijze geweest om draagvlak te creëren binnen de organisatie omtrent het onderzoek. In deze sessie heeft de onderzoeker samen met het team van AREA-OS nagedacht over de veranderingen die moeten plaatsvinden in de organisatie en hoe deze het beste vormgegeven kunnen worden. De brainstorm richtte zich hier voornamelijk op de implementatie van Healthy Offices in de strategie van AREA-OS. De brainstormsessie heeft plaatsgevonden op maandag 22 mei van 16:00-18:00 uur. Bij deze sessie waren vijf van de zeven medewerkers aanwezig (waaronder alle drie de managementleden).

Tabel 2.2 – Onderzoeksmethodieken fieldresearch

2.3 Respondenten

Bij dit onderzoek zijn verschillende respondenten betrokken geweest, deze respondenten zorgen samen voor een deel van de dataverzameling. In bijlage IV staan de respondenten en de verantwoording weergegeven. Voor de reproduceerbaarheid van het onderzoek zijn de respondenten geanonimiseerd, zij worden dus niet bij naam genoemd. De interviews zijn uitgewerkt in transcripten en geverifieerd bij de respondenten. De respondenten hebben allen toestemming gegeven om de informatie op te nemen in het rapport.

2.4 Analysemethode

Alle data is geanalyseerd om antwoorden te verkrijgen op de deelvragen. De transcripten en literatuur zijn doorgelezen en hieruit is een zgn. woordweb ontstaan. Vanuit dit woordweb zijn de labels definitief vastgesteld en verwerkt in een codeboom. De codeboom inclusief verantwoording van de labels is opgenomen in bijlage IV. Na het vaststellen van de labels is gestart met de data-analyse, deze is uitgevoerd volgens het stappenplan van H.Boeije.

De data-analyse is uitgevoerd met behulp van het programma MAXQDA 12 Demo.

De verzamelde informatie is door open coderen geanalyseerd. Open coderen is het markeren van stukjes onderzoeksmateriaal en het labelen van die fragmenten met een naam (code) waaronder ze worden opgeborgen. (Boeije, 2014)

Open coderen maakt het mogelijk om labels die volgen uit fragmenten, afkomstig van diverse documenten te groeperen. Daarom is deze methode gekozen. Na het groeperen kunnen uit deze groepen (themacodes) gekoppeld worden aan de deelvragen en de onderzoeksvraag. Daarna kunnen de conclusies worden getrokken en de aanbevelingen worden gedaan.

2.5 Kwaliteit van het onderzoek

In deze paragraaf wordt een kritische reflectie gegeven over de kwaliteit van het onderzoek en hoe deze wordt gewaarborgd. Hierbij wordt ingegaan op de betrouwbaarheid, validiteit, representativiteit en bruikbaarheid van het onderzoek.

2.5.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid wordt gewaarborgd door de werkwijzen van het onderzoek duidelijk te beschrijven. Hierdoor is het mogelijk om het onderzoek via de volgende stappen opnieuw te doen. Het onderzoek wordt hierdoor reproduceerbaar (Baarda B., 2009). De reproduceerbaarheid wordt gewaarborgd door middel van nauwkeurige beschrijving welke methoden en middelen zijn gebruikt om het onderzoek uit te voeren. Dit is vooraf beschreven in de onderzoeksopzet en in de voorgaande paragrafen.

De interviews zijn allemaal op dezelfde wijze afgenomen. De onderzoeker heeft gebruikt gemaakt van semi-structureerde interviews, dit houdt in dat de interviewvragen per respondent iets verschillen. Een groot deel van de interviewvragen stond vast en is van betrekking geweest op elke respondent. Echter zijn er ook specifiek vragen gesteld per respondent die ingingen op de expertise van hen in relatie tot het onderwerp Healthy Offices.

De betrouwbaarheid gedurende de interviews is gewaarborgd door de respondenten te vragen of het interview opgenomen mocht worden. De interviews zijn, na toestemming van de respondenten, opgenomen met een voice recorder en vervolgens uitgewerkt in een transcript. Deze werkwijze heeft er voor gezorgd dat toevallige fouten in interpretatie en uitwerking zoveel mogelijk zijn uitgesloten. De transcripten zijn ter controle ook gestuurd aan de respondenten, zo is ook door hen nagegaan of het een letterlijke uitwerking was van het gesprek en of de interpretatie van de onderzoeker niet is meegenomen in de uitwerking. De respondenten hebben akkoord gegeven om de transcripten te gebruiken voor het onderzoek.

De betrouwbaarheid bij de enquête is gewaarborgd door een standaardvragenlijst toe te passen met voornamelijk gesloten vragen. Voor dat de enquête is verspreid, is deze getest door twee proefpersonen; de bedrijfsbegeleider en een mede-afstudeerder.

2.5.2 Validiteit

De validiteit of ook wel geldigheid van het onderzoek kan worden beïnvloed door systematische fouten. Zo kunnen de respondenten in dit onderzoek sociaal-wenselijke antwoorden geven. Door interviews met één respondent tegelijk af te nemen is geprobeerd dit risico zoveel mogelijk te verkleinen. Bij de enquêtes zijn sociaal-wenselijke antwoorden zoveel mogelijk vermeden doordat de enquête volledig anoniem ingevuld kon worden. Ook zijn in de enquête begrippen toegelicht om de respondent zo duidelijkheid te geven over wat er met het onderwerp of een vraag wordt bedoeld.

Daarnaast is in dit onderzoek de validiteit verhoogd door de mate van triangulatie. In dit onderzoek is onder andere gebruik gemaakt van datatriangulatie. Er is namelijk gebruik gemaakt van primaire literatuur, surveyonderzoek, interviews, externe oriëntatie en een aanvullende brainstormsessie.

2.5.3 Representativiteit

De representativiteit van dit onderzoek heeft betrekking op de enquête en geeft inzicht in hoeverre de uitspraken over de populatie betrouwbaar zijn. De grootte van de onderzoekspopulatie was voor dit onderzoek niet vast te stellen. Volgens de steekproefcalculator moesten 377 respondenten worden geënquêteerd. Hierbij werd er uitgegaan van een betrouwbaarheidsniveau van 95%, een spreiding van 50% en een acceptabel foutenmarge van 5%.

De steekproefomvang is niet behaald, waardoor de uiteindelijke steekproef uit dit onderzoek niet geheel representatief is. Uiteindelijk is een respons behaald van 113 enquêtes, hierdoor is het foutenmarge uiteindelijk 9.19% volgens de steekproefcalculator. Om wel tot een eindresultaat te komen is ervoor gekozen om de onderzoeksresultaten toch te generaliseren. Hier is voor gekozen omdat de steekproef kan worden verdedigd doordat deze aselekt is getrokken en de respondenten dezelfde kenmerken hebben als de populatie waar uitspraken over gedaan worden.

3. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk vormt de wetenschappelijke basis van het onderzoek. Relevante theorieën en modellen worden beschreven. Daarnaast geeft het hoofdstuk ook betekenis de kernbegrippen uit dit onderzoek. Allereerst worden de toegepaste facilitaire modellen beschreven, daarna volgt een weergave van de trends en ontwikkelingen die betrekking hebben op Healthy Offices. Tot slot worden begrippen toegelicht die relevant zijn binnen Healthy Offices.

3.1 Facilitaire modellen

6W-analyse

De 6W-analyse maakt het mogelijk een juiste probleemanalyse uit te voeren. De 6W-analyse is dan ook toegepast in hoofdstuk 1.2 om te achterhalen wat de daadwerkelijke vraag was achter het afstudeeronderzoek. Er is antwoord gegeven op een zestal W-vragen, namelijk: Wat is het probleem?, Wie heeft het probleem?, Wanneer is het probleem ontstaan?, Waarom is het een probleem?, Waar doet het probleem zich voor? en wat is de aanleiding van het probleem? (Verhoeven N. , 2011).

DESTEP

DESTEP staat voor demografisch, economisch, sociaal/cultureel, technologisch, ecologisch en politiek/juridisch, dit zijn allemaal factoren die de omgeving van een onderneming bepalen. DESTEP is een middel waarmee een beeld verkregen kan worden van de externe (macro) omgeving waarin een organisatie actief is. Inzicht in de externe omgeving van een organisatie is van belang om effectief gebruik te maken van de kansen en bedreigingen veroorzaakt door het landschap waarin een onderneming opereert (Thuis P. , Toegepaste organisatiekunde, 2010). De analyse is dan ook gebruikt om de kansen en bedreigingen uit de markt inzichtelijk te maken en deze te verwerken in de SWOT-analyse. Zo kan AREA-OS uiteindelijk het strategisch beleid afstemmen op de bevindingen uit de DESTEP-analyse.

Vijfkrachtenmodel

Het vijfkrachten model van Porter is onderdeel van de externe analyse op mesoniveau. Dit model gaat in op de concurrentie binnen de bedrijfstak. Met deze analyse wordt de positie van AREA-OS in de markt aangegeven. De analyse gaat in op vijf krachten die de mate van concurrentie bepalen namelijk; 1. De macht van leveranciers; 2. De macht van afnemers; 3. De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn; 4. De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt; 5. De interne concurrentie van spelers op de markt (Thuis P. , Toegepaste organisatiekunde, 2010).

7S Model

De interne organisatie is geanalyseerd aan de hand van het 7S model van McKinsey. Bij het 7S model wordt een onderverdeling gemaakt tussen drie harde en vier zachte factoren. De harde factoren zijn strategy, systems en structure. De zachte factoren zijn shared values, style, staff en skills. Belangrijk is dat er samenhang is tussen deze zeven factoren (Knoet J. , 2016). Aan de hand van dit model is de huidige interne organisatie beschreven, daarnaast komt het model in de implementatiefase terug om te beschrijven op welk vlak veranderingen moeten worden doorgevoerd in de huidige organisatie om het gewenste resultaat te behalen.

SWOT

SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. In het Nederlands vertaald met sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. De SWOT is een hulpmiddel om de grote hoeveelheid informatie van de interne en externe analyse overzichtelijk en eenvoudig weer te geven. De SWOT-analyse wordt visueel in vier kwadranten weergegeven. Vanuit de SWOT benoemt de onderzoeker de belangrijkste strategische aandachtspunten voor AREA-OS (Thuis P. , Toegepaste organisatiekunde, 2010).

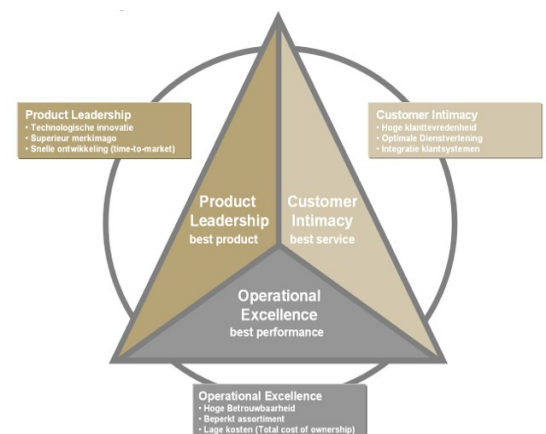
Confrontatiematrix

In de confrontatiematrix worden de punten uit de SWOT met elkaar geconfronteerd. De markt en de organisatie worden met elkaar geconfronteerd. De output van de confrontatiematrix zijn strategische issues. Deze issues zijn leidend bij het kiezen van de marketingstrategie voor AREA-OS. (Knoet J. , 2016)

Waardeproposities van Treacy en Wiersema

Het Treacy en Wiersema waardediscipline model is van Michael Treacy en Fred Wiersema. Volgens hen moet elke organisatie aan alle drie de proposities voldoen, maar in een strategie wordt uitgeblonden. Aan de hand van dit model kan de strategie voor AREA-OS worden vastgesteld of worden verbeterd. Het model gaat uit van drie waardestrategieën;

- Productleadership, deze strategie onderscheidt zich door te excelleren op innovatie en merkmarketing (best product);
- Customer Intimicy, onderscheidt zich door te excelleren op het aanbod en de wensen van afnemers (best service);



Figuur 3.1 Waardeproposities Treacy en Wiersema

-Operational Excellence, onderscheid zich door te excelleren op een lage prijs met redelijke kwaliteit (best performance). (Almora, 2016)

3.2 Trends en ontwikkelingen

Er zijn altijd trends en ontwikkelingen gaande, 'Healthy Offices' is er hier sinds afgelopen jaar een van. 'Healthy Offices' is ontstaan vanuit de trend dat de bevolking steeds meer bezig is met een gezonde en vitale levensstijl. Sporten, gezonde voeding, beweging en balans worden zeer belangrijk gevonden. Deze trend en ontwikkeling is opgepakt door (markt)onderzoekers, want mensen verblijven ongeveer 90% van hun leven in gebouwen. Dus hoe houden of maken wij de kantoren gezond?

'Healthy Offices' is een trend en een ontwikkeling die in dit onderzoek nader is onderzocht. Healthy Offices is voortgekomen uit vijf trends. Uit onderzoek blijkt dat juist deze vijf trends de drijfveren zijn achter het ontwikkelen van een 'healthy workplace' (CBRE, Hello Zuidas, 2016).

1. Hogere levensverwachting

De eerste ontwikkeling die als drijfveer wordt benoemd is de hogere levensverwachting van de bevolking. Mensen leven langer en als gevolg hiervan zullen veel van hen ook langer door blijven werken. De pensioengerechtigde leeftijd gaat dus omhoog. Dit is zeker een belangrijk aspect voor organisaties om rekening mee te houden.

2. Afnemende gezondheid en hoger wordende ziektekosten.

Gemiddeld is de bevolking minder gezond, hierdoor neemt het ziekteverzuim licht toe. Daarnaast stijgen ook de ziektekosten. Geen positieve ontwikkelingen maar zeker een ontwikkeling waarom juist Healthy Offices een grote rol moet gaan spelen binnen organisaties.

3. 'War for talent'.

Goed en talentvol personeel wordt steeds schaarser. Nu de crisis voorbij is zijn werknemers zelfverzekerder over hun plek in de arbeidsmarkt en beslissen ze zelf waar ze willen werken en onder welke omstandigheden. Wanneer een andere organisatie een functie of werkomgeving beter aanbiedt zijn werknemers veel sneller geneigd over te gaan naar een andere baan of als zelfstandig ondernemer aan de slag te gaan. Goed personeel binden aan je organisatie en ook behouden wordt met deze ontwikkeling voor organisaties een steeds moeilijker uitdaging.

4. Toenemende (werk)stress.

Stress is bijna een normaal onderdeel van een werkweek geworden. Stress heeft veel negatieve effecten op de gezondheid en het welzijn van werknemers. Zelfs bij meer dan 70% van de gevallen is psychisch verzuim gerelateerd aan (werk)stress. Vanwege deze feiten is ook de toename aan stress een van de drijfveren achter Healthy Offices.

5. Vooruitstrevende technologie.

Volgens onderzoek van CBRE is deze trend ook zeker heel belangrijk in relatie tot Healthy Offices. Door steeds meer mogelijkheden op het gebied van technologie wordt het voor werknemers steeds makkelijker om hun 'gezondheid te managen'. Hierbij moet gedacht worden aan activity trackers, gezondheidapps, en technologieën die werknemers stimuleren op hun werkplek meer te bewegen.

Echter ontstaan er vanuit 'Healthy Offices' ook weer ontwikkelingen en trends, deze staat hieronder beschreven.

o WELL- certificering

Voor 'Healthy Offices' is een eigen keurmerk c.q. certificaat ontwikkeld. Het WELL-certificaat. Traditionele certificeringsnormen rond duurzaamheid (BREEAM-NL en LEED) zijn gericht op energie, water en afval. De WELL Building Standard ® richt zich daarentegen specifiek op gezondheid en welzijn van medewerkers met als doel gebouwen die bijdragen aan het bevorderen en beschermen van de gezondheid en het welzijn van gebruikers. WELL is gebaseerd op medisch-wetenschappelijk onderzoek en kenmerkt zich door zeven WELL-elementen: Lucht, Water, Voeding, Licht, Fitness, Comfort en Psyche (CBRE, CBRE.com, 2016).

Aan Healthy Offices zijn een aantal belangrijke methoden en begrippen verbonden. Deze zijn vaak van groot belang om Healthy Offices succesvol te kunnen implementeren. De relevante theorieën zijn hieronder beschreven.

3.3 Omgevingspsychologie

Tak van de psychologie die zich bezighoudt met de wederzijds interactieve relatie tussen bebouwde omgeving en gedrag. (Encyclo, Encyclo Nederlandse Encyclopedie, sd)

Omgevingspsychologie gaat over de wederzijdse invloed tussen de mens en zijn fysieke omgeving. Hoe mensen de gebouwde of natuurlijke omgeving waarnemen en beleven, en tot welk gedrag dat kan leiden. En andersom: welke invloed mensen uitoefenen op hun omgeving, bijvoorbeeld via milieu(on)vriendelijk of territoriaal gedrag.

Omgevingspsychologie is een tak van de sociale wetenschappen. Binnen het vakgebied wordt systematisch onderzoek gedaan naar de

relatie tussen mens en omgeving (Dijk, 2016).

Omgevingspsychologie is nauw verbonden met Healthy Offices en kunnen elkaar versterken. Healthy Offices wil inspelen op de beleving van de gebruiker van de omgeving en het gedrag dat door een omgeving wordt ondersteunt.

3.4 Evidence Based Design

Evidence Based Design is een ontwerpstroming waarbij beslissingen in ontwerpen gebaseerd zijn op betrouwbare kennis. Het doel is om op deze manier een zo succesvol mogelijke uitkomst voor het ontwerp te realiseren. Betrouwbare kennis zal meestal bestaan uit wetenschappelijke kennis. Kennis kan ook bestaan uit praktijk kennis of kennis ontwikkeld door middel van post occupancy evaluation (het evalueren van de ontwerpen voor bestaande gebouwen). Evidence Based Design wordt op dit moment vooral toegepast bij het ontwerpen van zorgomgevingen, zoals ziekenhuizen en verzorgingstehuizen. In principe is het op elke opdracht en op elk soort omgeving toepasbaar (Tooren, 2016).

Healthy Offices is hieraan gelinkt omdat gebruikers en organisaties de achterliggende reden achter concepten willen weten voordat zij mee willen gaan in een verandering. Evidence Based Design geeft betrouwbaarheid aan Healthy Offices ontwerpen. De meerwaarde van Healthy Offices kan namelijk worden aangetoond door middel van uitkomsten uit wetenschappelijk onderzoek.

3.5 Biophilic design

De laatste jaren is er een ontwikkeling in de architectuur om de werk- en woonomgeving zo natuurlijk mogelijk in te richten, ook wel Biophilic Design genoemd. Biophilic Design gaat verder dan alleen het plaatsen van planten in de werkkamer; het betreft de intrinsieke aantrekkingskracht van mensen voor de natuur bij het ontwerpen van ruimtes. Het principe gaat er vanuit dat de meest getrouwe ervaringen te vinden zijn in de natuur en dat men zich dus het meest natuurlijk gedraagt in een natuurlijke omgeving. Er zijn grofweg drie pijlers in Biophilic Design: fysiek contact met natuurlijke processen, aanwezigheid van natuurlijke analogen en de natuurlijke beleving van een ruimte.

Allereerst is het maken van contact met levende natuur en natuurlijk processen belangrijk. Er moet hierbij worden gedacht aan de toepassing van (dag)licht, lucht en ecosystemen binnen de ruimte. Denk bijvoorbeeld aan het neerzetten van bloemen en planten, water en dieren, maar ook de invloed van blootstelling aan geluiden en geuren. Deze aspecten hebben een direct effect op de natuurlijke werking van het bioritme. De juiste toepassing zorgt dus voor een omgeving waarin men gezonder is en minder stress ervaart (met de bijpassende effecten op productiviteit en ziekteverzuim).

De tweede pijler richt zich op de toepassing van natuurlijke vormen en natuurlijke materialen. De voorstelling van natuur kan worden ondersteund met vormen, patronen, kleuren en materialen die een raakvlak hebben met de natuur.

Het derde aspect van Biophilic Design gaat voornamelijk over de zichtlijnen in een ruimte. Met de juiste en natuurlijke zichtlijnen kan een ontwerp aansluiten bij de behoefte om ver weg te kunnen kijken, bij de behoefte aan een beschermde plek of bij de behoefte om een omgeving te kunnen verkennen en ontdekken (Maasdam, 2016)

Biophilic design kan als uitgangspunt worden genomen bij het ontwerpen van Healthy Offices concepten. Veel aspecten die van belang zijn binnen Healthy Offices worden door biophilic design ondersteunt.

3.6 Nudging

Nudging komt voort uit de omgevingspsychologie en betekent letterlijk 'een duwtje geven'. Het basisidee is als volgt; Nudging maakt gebruik van de keuzearchitectuur om mensen te stimuleren keuzes te maken die in hun eigen voordeel en vaak ook in het voordeel van de staat/ organisatie zijn (Thaler & Sunstein, 2009). Het speelt in op het idee dat de meeste keuzes die mensen op een dag moeten maken op een snelle, automatische manier worden gemaakt zonder hierbij een overweging te maken en grondig na te denken. Om mensen te stimuleren juiste, en in het kader van dit onderzoek gezonde, keuzes te laten maken kan nudging worden ingezet. Hiermee kan het onderbewuste gedrag worden gestuurd, zonder dat mensen zich hier bewust van zijn (Weghorst, 2016).

Nudging moet onderdeel zijn binnen Healthy Offices. Er wordt namelijk bij nudging geprobeerd op positieve wijze eindgebruikers te stimuleren juiste beslissingen te nemen binnen de standaard werkzaamheden. Nudging kan bijvoorbeeld goed worden toegepast om eindgebruikers te stimuleren meer te bewegen.

3.7 Strategisch huisvestingsmanagement

Om toe te lichten wat de strategische meerwaarde is van Healthy Offices moet gekeken worden naar de term 'strategisch huisvestingsmanagement' (SHM). SHM heeft als doel om de toekomstige ontwikkelingen van een organisatie te vertalen in eisen aan de huisvesting van deze organisatie. SHM is erop gericht de organisatiedoelstellingen te ondersteunen met de huisvestingsstrategie, hiervoor wordt er ook gekeken naar ontwikkelingen die (gaan) spelen in de markt. (Coenders, 2016)

4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten beschreven. De resultaten zijn een samenvattende weergave van de resultaten van de toegepaste onderzoeksmethoden. Deze methoden zijn toegelicht in hoofdstuk 2.2. Om alle resultaten overzichtelijk te kunnen beschrijven zijn alle interviews gecodeerd. Het overzicht van de respondenten is weergegeven in bijlage IV, de toegepaste labels zijn weergegeven in bijlage V en de fragmenten zijn te lezen in bijlage VI. De onderzoeksresultaten geven verdieping aan de gevonden theorie. Naast de resultaten vanuit de interviews worden ook de resultaten uit belangrijke gepubliceerde artikelen (van DGBC en CBRE) weergegeven in dit hoofdstuk. Tot slot zijn ook de resultaten vanuit het surveyonderzoek bijgevoegd, de letterlijke weergave van de resultaten van het surveyonderzoek zijn opgenomen in bijlage VII.

De indeling van het hoofdstuk is gebaseerd op de volgorde van de eerste vier deelvragen:

- De rol en definiëring van Healthy Offices;
- Meerwaarde en invloeden van Healthy Offices;
- Vormgeving van Healthy Offices;
- Certificering rondom Healthy Offices.

4.1 De rol en definiëring van Healthy Offices

Om de rol van Healthy Offices duidelijk in kaart te kunnen brengen is eerst onderzoek gedaan naar hoe Healthy Offices gedefinieerd kan worden. Deze paragraaf is dan ook opgesplitst in twee delen; De definitie van Healthy Offices en de rol van Healthy Offices.

4.1.1 Definitie Healthy Offices

Er is veel geschreven over wat er wordt verstaan onder Healthy Offices. Vanuit de literatuur wordt de term uitgelegd als een huisvestingsconcept die zich volledig richt op het creëren van een gezonde werkomgeving voor de eindgebruiker van deze omgeving.

Respondenten geven aan dat de gezonde omgeving heel complex is en van veel factoren afhangt. Toch zijn er een aantal kenmerkende elementen.

Een gezonde omgeving moet ervoor zorgen dat eindgebruikers productiever zijn en zich fijn voelen in de werkomgeving. De werkomgeving mag de eindgebruikers geen energie kosten, in de meest ambitieuze zin moet de werkomgeving ervoor zorgen dat de eindgebruiker energieke en gezonder de werkomgeving verlaat. Healthy Offices moet de mentale gezondheid van gebruikers stimuleren en hen in staat stellen goed te kunnen functioneren. Om de mentale gezondheid te stimuleren is het belangrijk dat er gestuurd wordt op een goede balans tussen werk en privé.

Healthy Offices moet een omgeving zijn waar gebruikers met plezier werken en waar zij trots op zijn. In deze omgeving worden de gebruikers gestimuleerd om elkaar te ontmoeten en onderling contact te hebben.

Healthy Offices moet een combinatie zijn van de 3 P's (People, Place en Proces). De mens/werknemer, de processen van de organisatie en de fysieke tastbare (werk)omgeving. De integratie van deze drie is altijd heel lastig geweest, vaak ligt de focus nog te veel op 'proces' en ook vaak worden de elementen ook 'los' gezien. Binnen Healthy Offices moet dit integraal worden vormgegeven.

Belangrijke facetten in een gezonde werkomgeving zijn allereerst alle onzichtbare elementen zoals akoestiek, goede luchtkwaliteit, juiste verlichting, daglicht en organisatiecultuur. Wanneer verder ingegaan op gezondheid komen steeds verschillende aspecten terug. Namelijk beweging, ontspanning, verschillende werkplekken, groenvoorziening en voeding. Dit zijn de belangrijke zichtbare elementen binnen Healthy Offices.

Organisatiecultuur

De fysieke omgeving heeft heel veel invloed bij het creëren van een gezonde omgeving, maar de culturele omgeving heeft een veel grotere invloed blijkt uit het fieldresearch. Om Healthy Offices succesvol te laten zijn moet er aandacht zijn voor de managementstijl en moet er een verandering in het gedrag van de gebruikers komen. Medewerkers moeten gestimuleerd worden nieuwe dingen te leren en de ruimte hebben hier individueel keuzes in te maken.

Ontspanning

Belangrijk onderdeel binnen een Healthy Offices concept is het aanbrengen van ontspanningselementen in de werkomgeving. Eindgebruikers moeten kunnen ontspannen om zo een juiste balans te kunnen hebben tussen inspanning en ontspanning. Wanneer werknemers de ruimte hebben om te ontspannen, zullen zij ook productiever kunnen zijn. Hierbij kan de vergelijking worden getrokken naar topsport, mensen zijn ontzettend gemotiveerd om optimaal te presteren en goede resultaten te behalen maar hiervoor nemen zij ook rust om te herstellen tussen trainingen. Goed getimed rust is dus een heel belangrijk aspect, ook in de werkomgeving.

Ontspanning is misschien wel het lastigste element binnen Healthy Offices, maar niet minder belangrijk. Er moet afwisseling zijn in het werken, balans tussen inspanning en ontspanning.

Beweging

Beweging betekent dat er heel veel variatie moet zijn in werkplekken en de medewerkers geprikkeld moeten worden om steeds van houding te veranderen. De werkomgeving moet prikkelen om te variëren. Dat is ook beweging. Beweging binnen Healthy Offices moet zoveel mogelijk binnen de standaard werkpatronen worden aangebracht. Nederland is Europees kampioen in zitten. Nederlanders zitten ook in hun vrije tijd nog eens 85%. Het is een stukje cultuur en gedrag van mensen, wat juist gedurende de werkdag doorbroken moet worden.

Beweging is geen balans gezien over een hele week, mensen moeten beweging elke dag van de week op verschillende momenten laten terugkeren. Zelf dagelijks op één moment van de dag sporten compenseert niks met het vele zitten gedurende de hele dag. Dit is een belangrijke eyeopener bevestigd vanuit verschillende onderzoeken. Sedentair gedrag (gedrag waarbij het energieverbruik niet boven het rustmetabolisme uitkomt) moet zo veel mogelijk worden doorbroken. Dit kan door looproutes in het pand of juist door werknemers te faciliteren in verschillende werkpleksoorten.

Werkpleksoorten

Een van de belangrijkste factoren in een gezonde werkomgeving is diversiteit in werkruimtes en dat de gebruiker zelf mag kiezen waar hij in het kantoor gaat werken en op wat voor werkplek. Eindgebruikers moeten de mogelijkheid hebben om veel af te wisselen en hun werkplek af te stemmen op het soort werk dat ze die dag gaan doen. Binnen Healthy Offices moet veel variatie in werkplekken zijn, zit/sta-werkplekken of werkplekken waaraan kan worden gefietst, maar ook juist privacy- en concentratie werkplekken.

Voeding

Op het gebied van voeding moet men denken aan het stimuleren van water drinken, het aanpassen van cateringconcepten en dat de snoep- en frisdrankautomaten vervangen worden voor een gezond alternatief of verdwijnen.

4.1.2 De rol van Healthy Offices

Welke rol zal Healthy Offices gaan spelen en welke marktontwikkelingen zijn gaande? Dit onderwerp is uitgebreid naar voren gekomen tijdens het fieldresearch. Om inzicht te krijgen in de rol die Healthy Offices gaat spelen is eerst nagegaan welke marktontwikkelingen van invloed zijn op Healthy Offices. In paragraaf 3.6 zijn de trends en ontwikkelingen al vanuit de literatuur beschreven, in deze paragraaf worden de resultaten vanuit de interviews beschreven.

Marktontwikkelingen

De afgelopen jaren is er enorme focus geweest op het gebouw, duurzame gebouwen en allerlei certificaten voor het gebouw. Er ontstaat nu een omslag naar de gebruiker en hoe hij functioneert in het gebouw en welke impact het gebouw heeft op gezondheid.

Kantooromgevingen zullen in de komende jaren weer belangrijker gaan worden. Het wordt een belangrijke trend dat de focus rondom de gebruiker komt te liggen. Dat de kantooromgeving feitelijk rondom de gebruiker wordt gebouwd. Dit ook omdat talent schaarser wordt. Het is belangrijk om als organisatie talent aan te trekken maar ook om talent te behouden. De werkomgeving is hier een belangrijk item in.

De verwachting is dat de focus van de markt meer komt te liggen op de gebruiker en hoe productief hij kan werken. De focus op kosten en bezettingsgraden zal afnemen. In de toekomst zal de focus veel minder liggen op minimale eisen maar meer richting het creëren van een optimale werkomgeving voor eindgebruikers. Opgemerkt wordt dat organisaties ook een KPI willen omtrent de productiviteit van de werkomgeving. Organisaties verkeren nu ook in een relatief goede tijd op financieel vlak. De crisis is voorbij en nu kunnen organisaties dus op zoek naar de volgende stap. Hier gaat het ook om investering(en) in de werkomgeving.

Een andere ontwikkeling die meespeelt is dat technologie (nog) belangrijker wordt. Internet of Things (IoT), big data en smart building krijgen steeds meer aandacht. De technologie wordt steeds meer in staat gesteld van de gebruiker, de informatie uit het gebouw wordt gebruikt om de gebruikers beter te kunnen ondersteunen en faciliteren.

In het afgelopen jaar is de kanteling zichtbaar geworden die al langer speelde, namelijk dat de nadruk komt te liggen op het investeren in vastgoed om de gezondheid. Gezondheid en welzijn gaan een heel belangrijke rol spelen. Steeds meer bedrijven onderkennen het belang hiervan. Echter blijkt dat de bedrijven nog zoekend zijn naar hoe ze dit het beste kunnen opzetten en wie daar verantwoordelijk voor moet zijn. Is dat HR of Facility Management of moeten zij beiden hiermee aan de slag?! Zowel bij organisaties als ontwikkelaars komt er steeds meer bewustzijn over de impact van de werkomgeving op hun eindgebruiker.

Medewerkers worden zich ook steeds meer bewust van hun gezondheid en vitaliteit en zij willen hierin ondersteunt worden gedurende hun werk en in de werkomgeving.

Momenteel is de markt bezig met het ontdekken hoe je kantoormedewerkers/kennisswerkers optimaal kan laten presteren. Daar is eigenlijk nog heel weinig over bekend. Op dit moment wordt er nog te veel gedacht en ontworpen vanuit allerlei denkmodellen uit de industriële tijd welke er op gericht is om mensen zo efficiënt mogelijk te laten werken. Echter ligt er door digitalisering en de opkomst van vernieuwde technologieën veel meer nadruk op kenniswerk in een kantooromgeving. Dit vraagt fysiek én mentaal om eisen aan de kantooromgeving. Op de mensgerichte werkomgeving zal nog meer onderzocht moeten worden.

De kantooromgeving zal daarnaast nog veel meer een ontmoetingsplaats gaan worden voor gebruikers onderling. Eindgebruikers zullen meer naar de kantooromgeving komen. Opgemerkt wordt dat de jongere generatie (Y en Z-generatie) twee zaken meer belangrijk vinden dan andere generaties, namelijk “ontspannen & pauzeren” en “het leren van anderen”. De ontwikkeling die gaande is is dan ook dat deze generatie veel meer behoefte heeft om in een kantooromgeving te werken dan thuis of elders. Deze jonge generatie wil leren van mensen die al jarenlange werkervaring hebben. Ze zijn ambitieus en willen als een ‘spons’ fungeren. Daarbij maken zij het liefst gebruik van technologieën die daarop aansluiten. De kantooromgeving wordt in de komende jaren dus weer veel belangrijker.

De trend rondom thuis werken neemt af. De gedachte dat geconcentreerd werk juist thuis kan worden gedaan draait terug, want in de praktijk werkt dat toch minder goed en men wil toch ook dat de medewerkers naar kantoor komen voor de synergie. Concentratie- en individueel werk wordt nu nog onderschat door organisaties, hier is te weinig ruimte voor.

Het proces denken zal steeds meer worden gestimuleerd in plaats van het locatie denken. De ontwikkeling die gaande is laat zien dat kantoren steeds minder gekoppeld zijn aan één specifieke organisatie. Kantoorplekken worden gehuurd door middel van een abonnement. Een organisatie is dus niet meer gekoppeld aan een gebouw maar aan een abonnement. De eindgebruiker zal het werk over verschillende locaties gaan verdelen. Het kantoor van de werkgever zal daar slechts een locatie van zijn. De eindgebruiker zal meer gaan nadenken wanneer hij op kantoor werkt en voor welke taken.

Samenvattend zal in de komende jaren meer ontwikkeling en aandacht zijn voor gezondheid, technologie en de eindgebruiker. Het kantoor wordt weer belangrijker.

Rol van Healthy Offices

De verwachting is dat Healthy Offices naar verloop van tijd een standaard zal worden en een integraal onderdeel zal zijn van de werkomgeving. Net als bijvoorbeeld Het Nieuwe Werken (hierna HNW). Gezonde werkomgevingen zullen steeds meer standaard worden, de effecten zijn bewezen. Steeds meer organisaties zien het als een belangrijk element en zullen zich hiermee bezig gaan houden. De reden van het bewustzijn bij organisaties is wel jammer, het komt namelijk nu in de meeste gevallen voort uit klachten van de eindgebruikers. Organisaties moeten het gaan zien als iets dat bijdraagt aan de productiviteit en psychologisch comfort creëren. Wanneer hier een omslag komt in het denken bij organisaties kan Healthy Offices preventief worden ingezet.

De verwachting is dat Healthy Offices een langere cyclus kan hebben dan bijvoorbeeld de trend HNW.

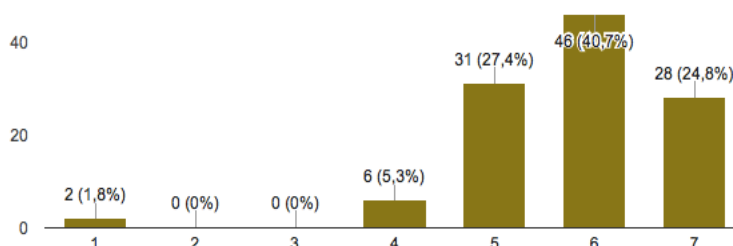
Onder Healthy Offices zit namelijk een andere drijfveer. HNW is gepusht vanuit de ICT kant, er werden op technologisch gebied veel meer dingen mogelijk waardoor vierkante meters konden worden bespaard. HNW is hier eigenlijk een meer ‘opgedrongen’ trend. Dit is bij Healthy Offices geheel anders. Daar ligt daadwerkelijk een probleem onder. Daarbij opgeteld is het nu de demografische ontwikkeling dat mensen langer moeten werken door de verschuiving van de AOW-leeftijd. De rol van Healthy Offices zal dus aanzienlijk groter worden en het zal een duurzame ontwikkeling zijn die lang onder de aandacht zal zijn.

Naast de drijfveren onder Healthy Offices en de demografische ontwikkelingen, is het ook steeds belangrijker voor organisaties om die gezonde werkomgeving te creëren voor de eindgebruikers. Zij zijn toch de grootste asset van een organisatie. Bij de eindgebruikers moet het succes vandaan komen. Creatieve oplossingen moeten in de toekomst van mensen komen want er zal ook veel geautomatiseerd worden. Daarom moet de werkomgeving optimaal gefaciliteerd zijn.

Een van de redenen waarom Healthy Offices een belangrijke rol moet gaan spelen is vanwege de ‘War for talent’. Het zal in de toekomst voor organisaties steeds lastiger zijn om talent aan de organisatie te (blijven) binden. Deze strijd kunnen organisaties aangaan met de juiste uitrusting, zoals een gezonde en aantrekkelijke werkomgeving.

Healthy Offices moet prioriteit krijgen binnen organisaties

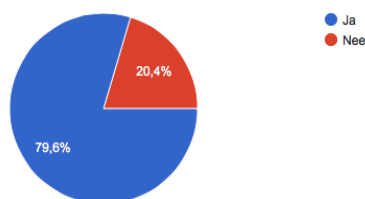
113 reacties



Figuur 4.1 Uitkomst prioriteit Healthy Offices

Zou u willen dat er meer aandacht is binnen uw organisatie voor een gezonde werkomgeving?

113 reacties



Figuur 4.2 Uitkomst mening respondenten aandacht voor Healthy Offices

De meerderheid van de respondenten vindt dat Healthy Offices prioriteit moet krijgen binnen organisaties, zelfs 65,5% vindt dat dit zeker hoge prioriteit moet krijgen, dit blijkt uit figuur 4.1.

Figuur 4.2 laat zien dat de meerderheid van de respondenten (79,6%) zou willen dat er meer aandacht is voor een gezonde werkomgeving binnen hun eigen organisatie.

De respondenten zijn ook gevraagd naar de reden waarom zij meer aandacht wensen voor een gezonde werkomgeving.

Zij zien het als een waardevolle aanvulling en een basisvoorwaarde voor goed functioneren. Er wordt aangegeven dat er nu nog vaak bespaard wordt op het investeren in een gezonde werkomgeving. Het is een onderwerp dat zeker meer onder de aandacht gebracht moet worden. Wel wensen de respondenten hier zelf in mee te kunnen denken. Vaak is hier nu nog een mismatch tussen het beeld van het management van de werkomgeving en de werkelijkheid van de werkomgeving waar de respondenten moeten werken. Investeren in een gezonde werkomgeving verbetert de gezondheid van de medewerkers en daarmee wordt ook de output van de organisatie verbeterd. Blijve medewerkers, blijve klanten. Een gezonde werkomgeving stimuleert de respondent meer en geeft hem meer plezier om naar hem/haar werk te gaan. Daarnaast wordt aangegeven dat het klachten bij respondenten verminderd.

De gezonde werkomgeving is volgens de respondenten een onderwerp dat blijvend onder de aandacht moet blijven. Het is niet iets wat je eenmalig doet. Het draagt bij aan het welzijn van medewerkers, veroorzaakt minder stress, meer werkplezier, betere prestaties, minder frustraties en uiteindelijk minder ziekteverzuim.

4.1.3. Deelconclusie

Wat wordt verstaan onder Healthy Office?

Vanuit de literatuur wordt de term uitgelegd als een huisvestingsconcept die zich volledig richt op het creëren van een gezonde werkomgeving voor de eindgebruiker. Een gezonde omgeving moet ervoor zorgen dat eindgebruikers productiever zijn en zich fijn voelen in de werkomgeving. De werkomgeving mag de eindgebruikers eigenlijk geen energie kosten, in de meest ambitieuze zin moet de werkomgeving ervoor zorgen dat de eindgebruiker energieke en gezonder de werkomgeving verlaat. Healthy Offices moet de mentale gezondheid van gebruikers stimuleren en hen in staat stellen goed te kunnen functioneren. Om de mentale gezondheid te stimuleren is het belangrijk dat er gestuurd wordt op een goede balans tussen werk en privé.

Healthy Offices is een concept die zich in de realisatie van huisvesting richt op onzichtbare elementen zoals akoestiek, goede luchtkwaliteit, juiste verlichting, daglicht en organisatiecultuur. Naast deze onzichtbare elementen is er binnen Healthy Offices ook aandacht voor beweging, ontspanning, verschillende werkplekken, groenvoorziening en voeding.

Welke rol gaat 'Healthy Offices' spelen?

Om erachter te komen welke rol Healthy Offices gaat spelen zijn eerst de marktontwikkelingen onderzocht, een deel hiervan is beschreven in paragraaf 3.2. Samenvattend zal er in de komende jaren meer ontwikkeling en aandacht zijn voor gezondheid, technologie en de eindgebruiker. Het kantoor wordt weer belangrijker.

De verwachting is dat Healthy Offices naar verloop van tijd een standaard zal worden en een integraal onderdeel zal zijn van de werkomgeving, net als bijvoorbeeld HNW. Echter zal Healthy Offices een grotere rol gaan spelen dan HNW. Healthy Offices is ontstaan vanuit een andere gedachte, er ligt daadwerkelijk een probleem onder. Daarbij opgeteld is het nu een demografische ontwikkeling dat mensen langer moeten werken door de verschuiving van de AOW-leeftijd. De rol van Healthy Offices zal dus aanzienlijk groter worden en het zal een duurzame ontwikkeling zijn die lang onder de aandacht zal zijn. Een van de belangrijkste redenen waarom Healthy Offices een belangrijke rol zal gaan spelen voor organisaties is vanwege de 'War for talent'. Het zal in de toekomst voor organisaties steeds lastiger zijn om talent aan de organisatie te (blijven) binden. Deze strijd kunnen organisaties aangaan met de juiste uitrusting, in dit geval een gezonde en aantrekkelijke werkomgeving.

4.2 Meerwaarde van Healthy Offices

De meerwaarde van Healthy Offices is een kernonderdeel in dit onderzoek. Zowel in de interviews als in de enquête is dit onderdeel bespreekbaar gemaakt. Daarnaast wordt voor de feiten omtrent de meerwaarde het onderzoeksrapport van CBRE gebruikt.

4.2.1 De meerwaarde voor eindgebruikers

Wanneer geïnvesteerd wordt in Healthy Offices zullen de eindgebruikers ervaren dat zij productiever worden en met meer plezier naar hun werk gaan. Healthy Offices levert gezondheidswinst op voor de eindgebruikers. Wanneer werknemers twee uur per dag minder zitten heeft dit al positief effect op hun gezondheid. Een andere meerwaarde is dat eindgebruikers zich mentaal sterker voelen. Daardoor zullen zij meer initiatieven nemen en creativiteit tonen.

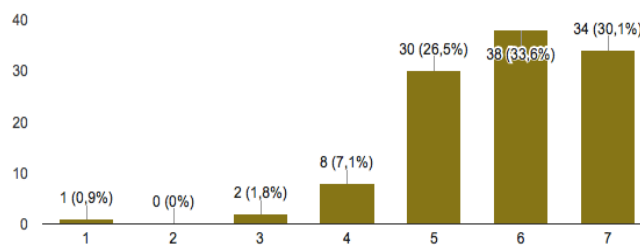
Studies hebben ook aangetoond dat wanneer er meer natuurlijke elementen in gebouwen aanwezig zijn dit een stress reducerende werking heeft op eindgebruikers en ze de werkomgeving prettiger ervaren.

In een gezonde werkomgeving heeft de eindgebruiker vaak zelf deels invloed op bepaalde elementen als temperatuur, daglicht en waar en op welke plek hij werkt. Eindgebruikers die zelf invloed kunnen hebben op aspecten als licht, temperatuur, soort werkplek en de drukte op een werkplek, functioneren beter en voelen zich gelukkiger en meer ontspannen in de werkomgeving.

In de enquête (figuur 4.3) is door de respondenten 102 van de 113 respondenten aangegeven dat Healthy Offices voor hen van toegevoegde waarde zou zijn.

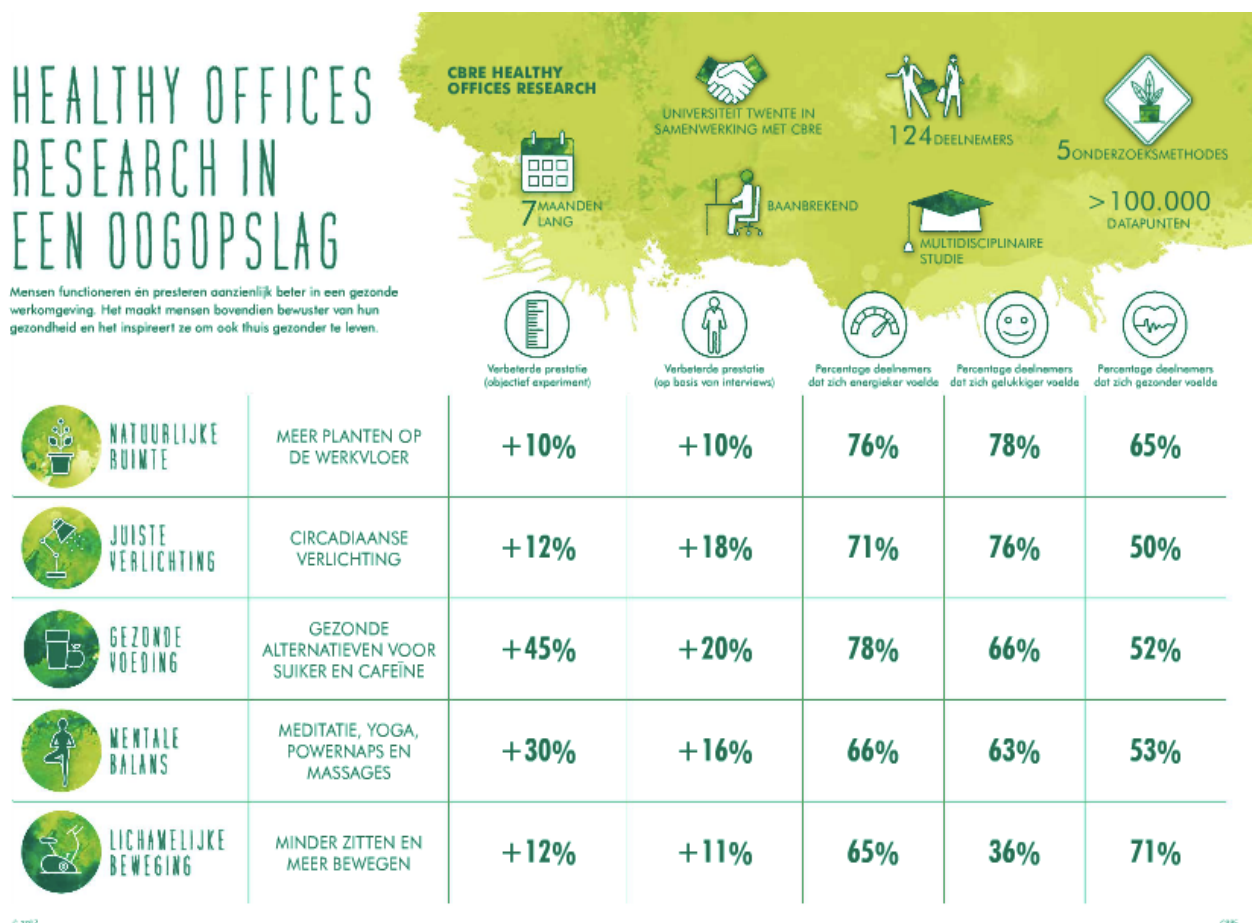
Healthy Offices zou voor mij van toegevoegde waarde zijn

113 reacties



Figuur 4.3 Mening respondenten toegevoegde waarde van Healthy Offices

Uit de onderzoekresultaten van het onderzoek van CBRE blijkt ook per onderdeel hoe eindgebruikers bepaalde aspecten waarderen en welke meerwaarde dit oplevert. Deze resultaten zijn hieronder weergegeven in figuur 4.4. Om tot deze resultaten te komen is door CBRE zeven maanden lang onderzoek gedaan in samenwerking met de Universiteit Twente.



Figuur 4.4 Resultaten onderzoek Healthy Offices CBRE

Bron: (CBRE, Het sneeuwbaaleffect van Healthy Offices , 2017)

De meerwaarde voor eindgebruikers wordt in het onderzoek van CBRE uitgedrukt in percentages die inzicht geven in de prestatie verbetering en het aantal deelnemers dat zich energiever, gelukkiger en gezonder voelde. Vooral op het element 'natuurlijke ruimte' wordt hoog gescoord. Gezonde voeding geeft maar liefst 78% van de 124 deelnemers een energiever gevoel en geeft 20% productiviteitswinst volgens de interviews. Lichamelijke beweging geeft 71% van de 124 deelnemers het gevoel gezonder te zijn (CBRE, Het sneeuwbaaleffect van Healthy Offices, 2017).

4.2.2 De meerwaarde voor organisaties

De meerwaarde voor de organisaties wordt gezien in duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, hogere productiviteit en tevredenheid. Daarnaast wordt er meer binding gecreëerd onderling en kan Healthy Offices het imago van een organisatie positief beïnvloeden.

De meerwaarde voor een organisatie is onder andere het zogenaamde employer branding. Gezonder en beter voor je werknemers zijn dan concurrenten. Employer branding is de afgelopen jaren voor organisaties veel belangrijker aan het worden, zeker nu de 'war for talent' gaande is in de markt. Healthy Offices kan het middel zijn om een hogere aantrekkingskracht te hebben op nieuw talent en om je huidige personeel langer te kunnen vasthouden.

De grootste meerwaarde is de inzetbaarheid van je werknemers voor je organisatie. Deze wordt vergroot wanneer geïnvesteerd wordt in een gezonde werkomgeving. De kans is groter dat werknemers langer bij je blijven werken.

De meerwaarde op lange termijn is dat eindgebruikers langer gezond gehouden kunnen worden, de output van de medewerkers is veel beter wanneer de werkomgeving gezond is. Als medewerkers lekker in hun vel zitten, gaat de productiviteit omhoog. Ook neemt het ziekteverzuim neemt af.

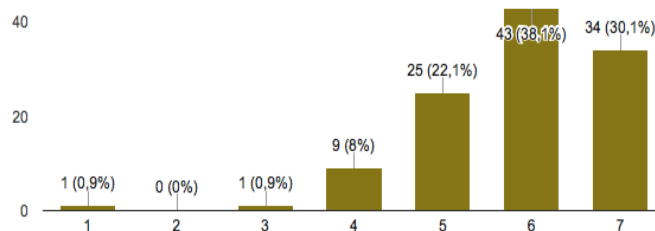
4.2.3. Healthy Offices in relatie tot medewerkerstevredenheid

In de enquête is door 68,2% van de respondenten aangegeven dat Healthy Offices medewerkerstevredenheid kan verhogen. Deze uitkomst is weergegeven in figuur 4.5.

Vanuit de interviews en literatuur blijkt echter dat hier nog geen objectieve cijfers over zijn gevonden. Het is aannemelijk dat organisaties positieve effecten ervaren en dat Healthy Offices de tevredenheid verhoogd. Een kanttekening in deze paragraaf is wel dat medewerkerstevredenheid samenhangt met heel veel factoren en het lastig te meten is. De werkomgeving draagt er zeker aan bij, maar is lang niet de enige pijler binnen medewerkerstevredenheid. Tot op heden is de eventuele verhoging van de medewerkerstevredenheid nog niet de doorslaggevende reden geweest voor organisaties om te investeren in Healthy Offices.

Healthy Offices verhoogd medewerkerstevredenheid

113 reacties



Figuur 4.5 Uitkomst enquête Healthy Offices in relatie tot medewerkerstevredenheid

Aangegeven wordt dat de term medewerkerstevredenheid nog niet actief genoeg is, het is eigenlijk een vrij passief begrip. Organisaties moeten meer naar de factor geluk gaan kijken willen ze hun medewerkers gezond(er) krijgen. Er zal naar de volgende stap gekeken moeten worden, niet enkel naar medewerkerstevredenheid. Dit aspect zou met een andere methode onderzocht moeten worden. Om aan te tonen hoe Healthy Offices in verband staat met medewerkerstevredenheid zal medewerkerstevredenheid meetbaar gemaakt moeten worden. Want de tevredenheid hangt van veel aspecten af, ook leiderschap en werkdruk.

Vooropgesteld is dat de werknemers het meest kostbare bezit zijn van een organisatie. De werkomgeving is een mooie ondersteuning en kan een grote bijdrage leveren in hoe een werknemer zich voelt binnen de organisatie. Belangrijk hierin blijft de managementstijl en hoe er leiding gegeven wordt. Wanneer dit niet overeenkomt met de werknemer dan zal hij/zij niet tevreden zijn in de organisatie en zal zijn medewerkerstevredenheid nog steeds lager scoren.

4.2.4. Healthy Offices in relatie tot ziekteverzuim

Ziekteverzuim in Nederland kost werkgevers jaarlijks ruim € 11 miljard aan loondoorbetalingskosten (Arbopalans, 2016). De verzuimcijfers van 2015 zijn dan ook relatief hoog vergeleken met van de rest van de Europese Unie. In Nederland is het verzuimpercentage 4,0% vergeleken met gemiddeld 3,0% in de rest van de Europese Unie. Psychische klachten, overspannenheid of burn-out en klachten aan het bewegingsapparaat zijn verantwoordelijk voor ongeveer de helft (49%) van het totaal aan ziekteverzuimdagen in Nederland (Arbopalans, 2016).



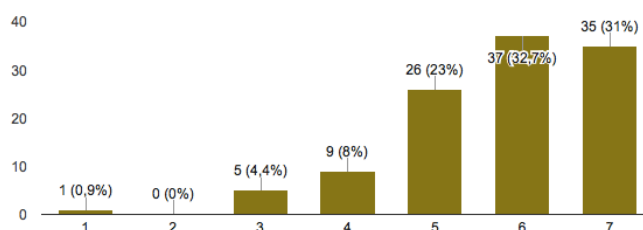
Figuur 4.6 Basale feiten ziekteverzuim
Bron: (Arbopalans, 2016)

Ondanks bovenstaande cijfers is er nog geen concreet inzicht in de invloed van Healthy Offices op ziekteverzuim. De respondenten geven aan dat het aannemelijk is dat Healthy Offices concepten kunnen bijdragen aan het verlagen van ziekteverzuim. Er kan namelijk wel gesteld worden dat wanneer een organisatie niks doet aan het creëren van een gezonde werkomgeving het ziekteverzuim aantoonbaar omhoog kan gaan.

Er kan echter niet gezegd worden dat het invoeren van een gezonde werkomgeving direct tot verlaging van het ziekteverzuim leidt, dit heeft met veel verschillende factoren te maken. Enkele voorbeelden van deze factoren zijn managementstijl, privésituatie van een medewerker en de cultuur in een organisatie.

Healthy Offices beïnvloedt ziekteverzuim

113 reacties



De beste en mooiste gezonde en groene werkomgevingen kunnen worden gerealiseerd, maar de managementstijl en cultuur binnen een organisatie moeten wel aansluiten bij werknemers anders zullen zij zich niet prettig voelen in de organisatie en zal het ziekteverzuim niet gaan dalen.

In de enquête (figuur 4.7) is door 63,7% van de respondenten aangegeven dat Healthy Offices zeker het ziekteverzuim beïnvloedt.

Figuur 4.7 Uitkomst enquête ziekteverzuim in relatie tot Healthy Offices

Het bewijs wordt wel steeds harder dat er duidelijke verbanden (kunnen) zijn naar de hoogte van ziekteverzuim en de werkomgeving. Hier moet wel nog meer onderzoek naar worden gedaan. Door Menzis (zorgverzekeraar) wordt nu een driejarig onderzoek gestart naar de invloeden van Healthy Offices op ziekteverzuim.

Het bewijs wordt wel steeds harder dat er duidelijke

Door middel van onderzoek is al wel bewezen dat medewerkers die moeten werken bij hogere geluidsniveaus sneller ziek worden. Ze maken stresshormonen aan als cortisol en adrenaline en worden minder empathisch. Uit onderzoek blijkt dat hoe hoger de taakcomplexiteit onder hoge geluidsniveaus was des te hoger ook het ziekteverzuim (Fried, 2010). Op het gebied van akoestiek is dus al wel bewijs voor de invloeden op ziekteverzuim.

Organisaties moeten zich vooral richten op de werkomgevingen waar de meeste winst te behalen valt. Hierbij moet gedacht worden aan backoffice en servicedesk omgevingen, veel zittend werk of werk met zware mentale belasting. In deze omgevingen kunnen namelijk de grootste resultaten worden behaald om ziekteverzuim te verlagen wanneer geïnvesteerd wordt in een gezonde werkomgeving.

4.2.5 Deelconclusie

In de voorgaande paragrafen is dieper in gegaan op de meerwaarde van Healthy Offices. Wat is de meerwaarde van 'Healthy Offices'? Deze meerwaarde blijkt uit de antwoorden op de subdeelvragen.

Welke invloed heeft 'Healthy Offices' op medewerkerstevredenheid?

Hier zijn nog geen objectieve cijfers over gevonden. Het is aannemelijk dat organisaties positieve effecten ervaren en dat Healthy Offices de tevredenheid verhoogd, dit wordt ook bevestigd vanuit de enquête (figuur 4.5). Een kanttekening in deze paragraaf is wel dat medewerkerstevredenheid samenhangt met heel veel factoren en het lastig te meten is.

Welke invloed heeft 'Healthy Offices' op ziekteverzuim?

Naast de algemene cijfers over het ziekteverzuim in Nederland is er nog geen concreet inzicht in de invloed van Healthy Offices op ziekteverzuim. De respondenten geven aan dat het aannemelijk is dat Healthy Offices concepten kunnen bijdragen aan het verlagen van ziekteverzuim. Er kan namelijk wel gesteld worden dat wanneer een organisatie niks doet aan het creëren van een gezonde werkomgeving het ziekteverzuim aantoonbaar omhoog kan gaan. Echter is net als bij medewerkerstevredenheid ziekteverzuim afhankelijk van meer factoren dan alleen de werkomgeving, waardoor het lastig is om achter de werkelijke invloed van Healthy Offices op ziekteverzuim te komen.

Is 'Healthy Offices' van toegevoegde waarde voor de eindgebruiker en de organisatie?

Healthy Offices is van toegevoegde waarde voor zowel de organisatie als voor de eindgebruiker. Deze twee zijn nauw met elkaar verbonden want een meerwaarde voor de eindgebruiker levert meestal ook direct of indirect een toegevoegde waarde voor de organisatie. De meerwaarde voor de organisaties wordt gezien in duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, hogere productiviteit en tevredenheid. Daarnaast wordt er meer binding gecreëerd onderling en kan Healthy Offices het imago van een organisatie positief beïnvloeden. De meerwaarde voor een organisatie is andere employer branding waarmee ze zich kunnen wapenen tegen de 'war for talent'. De toegevoegde waarde van Healthy Offices voor eindgebruikers is dat zij productiever worden en met meer plezier naar hun werk gaan. Healthy Offices levert daarnaast gezondheidswinst op en de eindgebruikers gaan zich mentaal sterker voelen, daardoor zullen zij meer initiatieven nemen en creativiteit kunnen tonen.

4.3 Vormgeving Healthy Offices

In de voorgaande paragrafen is beschreven welke rol Healthy Offices gaat spelen en welke marktontwikkelingen hierop van invloed zijn. Daarnaast is inzicht gegeven in de meerwaarde van Healthy Offices. Vanuit deze resultaten is onderzoek gedaan naar hoe Healthy Offices dan vorm moet worden gegeven, hoe dit verwerkt kan worden in ontwerpen voor de werkomgeving en welke kosten hierbij meespelen.

4.3.1 Vormgeving

Wanneer organisaties willen gaan werken met Healthy Offices is het allerbelangrijkste dat organisatiedoelstellingen en cultuur van een organisatie op elkaar aansluiten. Er is niet een passend model voor alle organisaties. Dit is per organisatie afhankelijk van de cultuur, doelstellingen en wensen van de eindgebruikers.

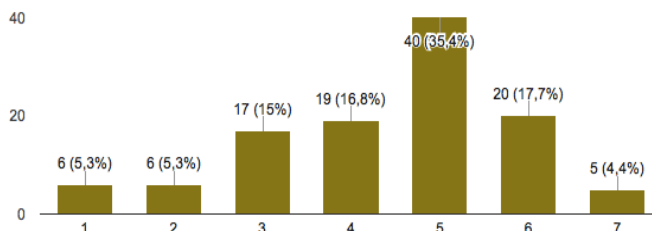
Het startpunt van de vormgeving moet liggen bij een analyse van de huidige situatie. Gebruik hiervoor de databases die de klant al heeft. In software als Planon of Topdesk ligt veel informatie over de eindgebruikers en de wensen, meldingen of klachten die zijn hebben gemeld. Met deze informatie kan de huidige situatie vaak al goed in kaart worden gebracht. Stap twee is om te kijken naar de strategie van de organisatie. Adviseer vervolgens welke aanpassingen waar gedaan moeten worden. Denk altijd in het belang van de eindgebruiker en stel deze centraal in de vormgeving.

Om de gebruiker centraal te stellen in de vormgeving moet er met organisatie in gesprek worden gegaan hoe zij gezondheid en welzijn op microniveau willen invullen. Hieruit volgen concrete interventies en beoogde gedragsveranderingen. Daarnaast wordt er meer draagvlak gecreëerd voor de verandering wanneer de eindgebruikers zelf betrokken mogen zijn bij de vormgeving. Wanneer beslissingen bottom-up worden genomen zijn eindgebruikers meer bereid om te veranderen. Organisaties en eindgebruikers willen de strategische meerwaarde weten achter Healthy Offices. Zo weten ze waarom ze hierin investeren en kunnen ze dit ook aan de eindgebruikers concreter toelichten. De ene keer vraagt het creëren van een gezonde werkomgeving aanpassingen in de fysieke omgeving en de andere keer is het een verandering in organisatiecultuur en gedrag die moet worden gestimuleerd. Wel geven respondenten aan dat Healthy Offices het beste integraal vormgegeven kan worden. De gehele organisatie moet het opnemen en borgen in hun werkprocessen.

In de enquête is ook gevraagd naar de mening over de vormgeving van de huidige werkomgeving (figuur 4.8). 25,6% van de respondenten heeft een werkomgeving waarin niet productief kan worden gewerkt. 22,1% van de respondenten vindt zeker dat zij wel productief kunnen werken in de huidige omgeving.

Het ontwerp van uw huidige werkomgeving maakt het mogelijk productief te werken

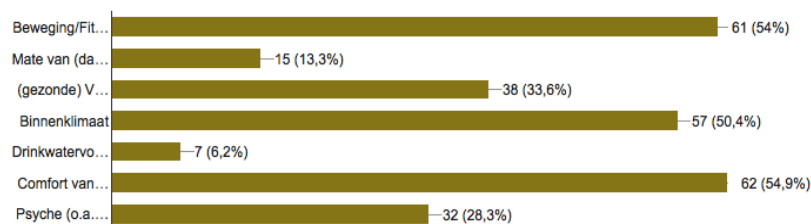
113 reacties



Figuur 4.8 Uitkomst enquête

Op welk van onderstaande aspecten moet uw organisatie innoveren?

113 reacties



Figuur 4.9 Uitkomst enquête innovatieaspecten werkomgeving

Er wordt door respondenten aangegeven waar organisaties nog op kunnen innoveren. Zo blijkt uit figuur 4.9 dat respondenten beweging/fitness, binnenklimaat, comfort van de werkplek en gezonde voeding het meest belangrijk vinden waar organisaties in ieder geval in zouden moeten investeren en innoveren. Dit kan worden meegenomen in de vormgeving van Healthy Offices.

Vanuit de inspiratiebezoeken (beschreven in bijlage IX) zijn ook een aantal best practices naar voren gekomen wat betreft de vormgeving van Healthy Offices concepten. In de vormgeving van Healthy Offices is het van groot belang dat de gebruiker zelf invloed kan uitoefenen op de werkomgeving. Dit betekent zowel inspraak in het ontwerpproces als het instellen van licht en temperatuur naar eigen behoefte. De vormgeving van Healthy Offices kan het beste ontstaan vanuit 'Human centred design'. Een methode waarin de gebruiker centraal staat en zowel HR als FM nauw zijn betrokken bij het ontwerp.

Mogelijkheden om te kunnen ontspannen en te bewegen zijn essentieel in een Healthy Offices concept blijkt uit de inspiratiebezoeken.

4.3.2 Ontwerp

In de vorige paragraaf is het al aan bod gekomen. Het startpunt van het ontwerp moet liggen bij de analyse van de huidige situatie. De fysieke omgeving moet in kaart worden gebracht; welke werkzaamheden en activiteiten worden uitgevoerd en welke werkpleksoorten zijn hiervoor aanwezig. Naast de fysieke omgeving speelt het ontwerp ook in op de persoonskenmerken van eindgebruikers. De input voor het ontwerp ligt bij de eindgebruikers. De wensen van de klant zijn dan ook doorgaans leidend voor de ontwerper.

In paragraaf 4.1 wordt al aangegeven dat de elementen beweging, ontspanning en diversiteit aan werkpleksoorten onderdeel zijn van de definitie van Healthy Offices. Deze elementen moeten dan ook worden verwerkt in het ontwerp en kunnen juist ondersteunen bij kenniswerk. Eindgebruikers zó faciliteren dat zij heel geïnspireerd en geconcentreerd kunnen werken en daarnaast dat zij collega's kunnen ontmoeten én dat zij kunnen ontspannen. Dit vraagt aandacht voor het vlekkenplan. Zo moet in de buurt van de concentratiewerkplekken de mogelijkheid gecreëerd worden voor eindgebruikers om te kunnen bellen en overleggen zonder dat dit van invloed is op het geluidsniveau van de concentratiewerkplekken. Wanneer architecten met aandacht kijken naar de inrichting van het pand kan makkelijker het gewenste gedrag gestimuleerd worden.

In de afgelopen jaren was het gangbaar om een werkomgeving te maken op basis van minimale normen. De Arbo-eisen waren de norm voor veel organisaties. Dit was het minimale om te zorgen dat eindgebruikers niet ziek werden en klachten niet te hevig waren. Tegenwoordig komt langzaam meer besef dat ontwerpen niet meer op basis van minimale eisen moeten zijn. Organisaties willen een goede werkomgeving die boven de minimale normen uitstijgt om zo te focussen op de duurzame inzetbaarheid van de eindgebruiker.

Voor architecten is biophilic design een belangrijke ontwikkeling waar zij hun ontwerpen op kunnen baseren. Biophilic design is al nader toegelicht in paragraaf 3.5, maar gaat ervan uit dat het ontwerp veel binding heeft met de natuur. De eindgebruiker moet zich meer verbonden voelen met de natuurlijke omgeving. Dit kan onder andere door groenvoorziening en door de keuze voor natuurlijke materialen.

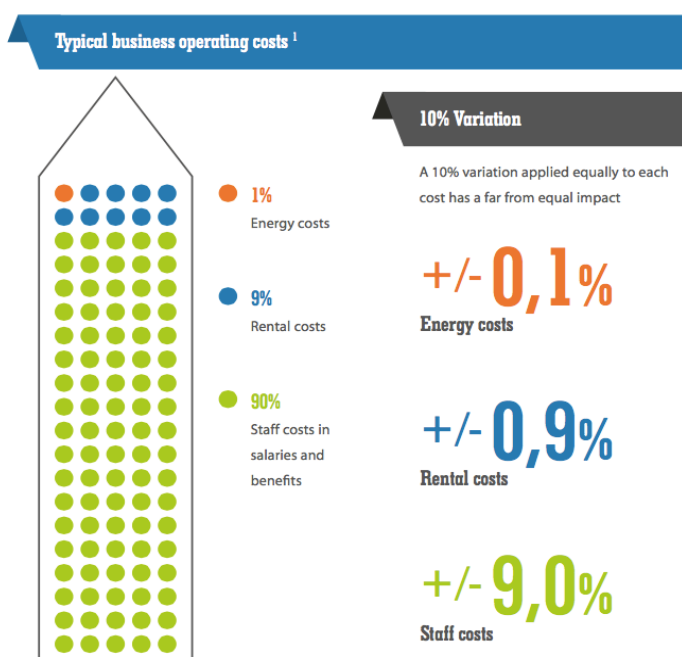
Nudging, uitgelegd in paragraaf 3.6, is daarnaast ook een belangrijk aspect in het ontwerp van een Healthy Offices omgeving. Nudging is het onbewust prikkelen van eindgebruikers om bepaald gewenst gedrag te vertonen. Voorbeelden van ontwerp hierin kunnen zijn dat de lift meer naar de achtergrond wordt verplaatst en de trappen heel uitnodigend te maken of de prullenbakken in een pand zo plaatsen dat eindgebruikers net wat verder moeten lopen. Bewegingselementen kunnen in het ontwerp het best worden toegepast door middel van nudging of in vergaderruimtes van organisaties. Hier is het laagdrempeliger voor eindgebruikers om te gaan bewegen en past het vaak beter bij de werkzaamheden dan wanneer medewerkers aan hun bureau werken.

In het Healthy Offices ontwerp moet gezocht worden naar meer balans tussen binnen en buiten. Het blijft een feit dat mensen 90% van de tijd in hun leven in gebouwen zijn. Het is dus een belangrijke opgave om mensen meer naar buiten te brengen. Er is geen beter binnenklimaat dan het buitenklimaat. Architecten letten bij hun ontwerpen steeds meer op (dag)licht, minder isolement en het gebouw mêleren met de omgeving.

4.3.3 Kosten

Vanaf de ontwikkelingen rondom HNW en de crisis zijn organisaties zich binnen de gebouwde omgeving heel erg gaan focussen op kostenbesparing, vierkante meter prijzen en de bezettingsgraden. Wat organisaties hierbij vaak vergeten is dat kosten van gebouwen en verdere services ongeveer tien procent is van de totale kosten die een organisatie maakt. De overige negentig procent van de kosten heeft betrekking op het personeel (Zuidema, 2015). In figuur 4.10 is deze kostenverdeling concreet inzichtelijk gemaakt.

Organisaties kunnen in de toekomst blijven sturen op het besparen van kosten en vierkante meters, echter zal op een gegeven moment hier niet meer op kunnen worden bespaard. De organisaties moeten hun focus gaan verleggen naar hoe zij het personeel, dat verantwoordelijk is voor 90% van hun kosten, effectiever en productiever kunnen laten werken. Uiteindelijk is het een misvatting dat kantoren met de hoogste bezettingsgraad ook het meest kostenefficiënt zijn. Dat lijkt misschien zo vanuit de kant van



(Bron: Health, Wellbeing & Productivity in Offices, World Green Building Council)

Figuur 4.10 Kostenverdeling organisaties

de kosten, maar de waarde die werknemers kunnen creëren kan vele malen hoger zijn. Echter is dit laatste moeilijker te bewijzen. De opbrengsten van de investering in Healthy Offices liggen namelijk vaak niet op het gebied van Facility Management maar meer op het gebied van HR, imago, productiviteitswinst en verlaging van ziekteverzuim. Wanneer hier kritisch naar gekeken wordt, kan beter onderbouwd en verantwoord worden waarom een investering in Healthy Offices wel degelijk van meerwaarde is.

Kosten van Healthy Offices zijn sterk afhankelijk van de eisen van de organisatie. Hoe hoger de eisen aan de kwaliteit van bijvoorbeeld klimaatsystemen of bewegingsmogelijkheden des te hoger ook de kosten zullen zijn. De zachte factoren binnen Healthy Offices als cultuur en managementstijl vragen daarentegen niet om een financiële investering maar op dit vlak gaat het juist om bewustzijn creëren. Organisaties moeten niet blijven focussen op kosten maar op de opbrengsten voor de gebruiker en voor de organisatie zelf.

4.3.4 Deelconclusie

Hoe wordt 'Healthy Offices' vormgegeven in de markt? Het antwoord op deze deelvraag volgt uit de onderstaande subdeelvragen. Wanneer organisaties willen gaan werken met Healthy Offices is het allerbelangrijkste dat organisatiedoelstellingen en cultuur van een organisatie op elkaar aansluiten. Er is niet een passend model voor alle organisaties. Dit is per organisatie afhankelijk van de cultuur, doelstellingen en wensen van de eindgebruikers. Denk altijd in het belang van de eindgebruiker en stel deze centraal in de vormgeving. Het startpunt van de vormgeving moet liggen bij een analyse van de huidige situatie. Beweging/Fitness, binnenklimaat, comfort van de werkplek en gezonde voeding vinden respondenten de belangrijkste aspecten waar organisaties binnen de vormgeving van Healthy Offices op moeten innoveren.

Welke best practices kunnen worden meegenomen in het advies?

Binnen Healthy Offices is het van groot belang dat de gebruiker zelf invloed kan uitoefenen op de werkomgeving. De vormgeving van Healthy Offices kan het beste ontstaan vanuit 'Human centred design'. Een methode waarin de gebruiker centraal staat en zowel HR als FM nauw zijn betrokken bij het ontwerp. Mogelijkheden om te kunnen ontspannen en te bewegen zijn essentieel in een Healthy Offices concept blijkt uit de inspiratiebezoeken.

Hoe integreren architecten 'Healthy Offices' in hun ontwerpen voor kantoren?

Input voor het ontwerp ligt bij de eindgebruikers, de wensen van de klant zijn doorgaans dan ook leidend voor de ontwerper. Het ontwerp hoeft niet meer op basis van minimale normen en het besparen van vierkante meters en kosten. Voor architecten is biophilic design een belangrijke ontwikkeling waar zij hun ontwerpen op kunnen baseren. Nudging is het tweede belangrijke aspect in het ontwerp van een Healthy Offices omgeving.

Wat zijn de kosten van 'Healthy Offices' ontwikkelingen?

Organisaties moeten zich niet richten op de kosten maar op de opbrengsten van Healthy Offices. Hierbij moet men zich wel bewust zijn dat de opbrengsten vaak bij een ander onderdeel in de organisatie merkbaar is. Dus de opbrengsten van een investering in de gebruiker en zijn omgeving liggen meestal niet op het gebied van Facility Management maar op het vlak van HR. Kosten van Healthy Offices zijn sterk afhankelijk van de eisen van de organisatie. Hoe hoger de eisen aan de kwaliteit van bijvoorbeeld klimaatsystemen of bewegingsmogelijkheden des te hoger ook de kosten zullen zijn. De zachte factoren binnen Healthy Offices als cultuur en managementstijl vragen daarentegen niet om een financiële investering maar op dit vlak gaat het juist om bewustzijn creëren.

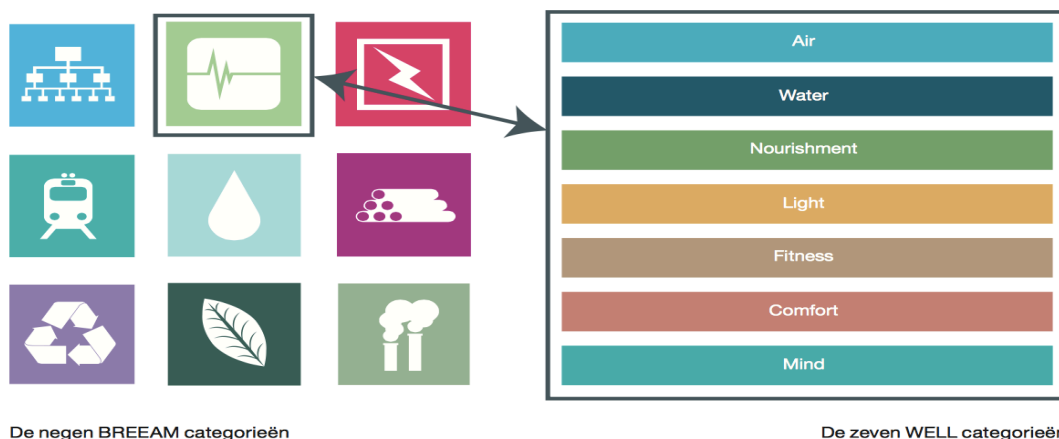
4.4 Certificering rondom Healthy Offices

Voor dat gekeken wordt in welke mate de certificaten BREEAM-NL en WELL samenhangen met Healthy Offices is eerst onderzocht hoe deze twee certificaten zich van elkaar onderscheiden. Het WELL-certificaat is nader toegelicht in paragraaf 3.6. In onderstaande resultaten wordt ook gesproken over het LEED-certificaat. Het LEED-certificaat werd regelmaat samen met het BREEAM-certificaat genoemd door de respondenten en is daarom meegenomen in de resultaten. LEED is de tegenhanger van BREEAM in de Verenigde Staten.

4.4.1 Verschillen BREEAM-NL en WELL

Zowel BREEAM als WELL onderschrijven het belang van gezonde gebouwen. Het is een belangrijke motivatie om de kwaliteit van de gebouwde omgeving te verbeteren. Er zijn dan ook veel overeenkomsten tussen de twee methodieken. Maar ook veel verschillen. WELL gaat over de beïnvloeding van de gezondheid van de gebruikers die zich in het gebouw bevinden. Daarbij gaat WELL verder dan BREEAM-NL: in WELL wordt ook aandacht besteed aan gezondheidsaspecten die niet of beperkt met het gebouw (de stenen, installaties en interieur) beïnvloed kunnen worden. Daarmee neemt WELL de Human Resource (HR) van een gebruiksorganisatie mee in de beoordeling van het gebouw. Ook bij de overige categorieën, met name Fitness en Mind, is een sterke link te vinden met de HR-afdeling van de organisatie die het gebouw in gebruik heeft (Noort, 2016).

In figuur 4.11 is een afbeelding weergegeven uit het rapport van DGBC hier is te zien waar de twee certificaten een duidelijke link hebben.



Figuur 4.11 Overeenkomst en verschillen BREEAM en WELL - Bron: DGBG

Vanuit het fieldresearch wordt het verschil tussen de twee certificaten duidelijker. Bij het WELL-certificaat wordt geïnvesteerd in de gebruikers, bij BREEAM en LEED wordt geïnvesteerd in de omgeving van de gebruiker. BREEAM gaat over hoe duurzaam een gebouw is gebouwd. Het WELL-certificaat gaat dieper in op hoe gezond het gebouw is voor de gebruikers.

Het verschil tussen de certificaten ligt bij het uitgangspunt. Het uitgangspunt bij het WELL-certificaat is dat er volledig wordt gekeken naar de gebruiker en zijn gezondheid in de werkomgeving. Bij het BREEAM/LEED-certificaat is het uitgangspunt juist het ontwikkelen van een duurzame werkomgeving.

4.4.2 Samenhang tussen WELL en Healthy Offices

De zeven WELL-elementen sturen op het creëren van een gezonde werkomgeving. Er is een duidelijke samenhang te zien tussen de elementen die onderdeel horen te zijn van een Healthy Offices concept en de elementen die op zijn genomen in het certificaat. Het WELL-certificaat is net als Healthy Offices gericht op de eindgebruiker, hierdoor is het onder alle certificaten voor de werkomgeving wel het meest mensgerichte certificaat.

Opmerkelijk is wel dat voor het WELL-certificaat geen onderzoek is gedaan onder de gebruikers. De onderzoeken die ten grondslag liggen aan de aspecten die nodig zijn om het certificaat te behalen zijn uiteraard wel vanuit eindgebruikers gedaan. Door middel van die onderzoeken is aangetoond dat de zeven WELL-elementen impact hebben op de gebruiker, maar hiervoor is geen onderzoek gedaan onder de eindgebruikers zelf.

Wanneer een organisatie aan de slag wil met Healthy Offices kan hier vaak specifiek in geadviseerd worden, zodat het concept aansluit bij de wensen en doelstellingen van de organisatie. Het WELL-certificaat is echter een certificaat waarbij aan heel veel eisen moet worden voldaan. WELL gaat bijvoorbeeld heel diep in op watervoorzieningen en technische installaties, dit maakt het voor sommige organisaties nagenoeg onmogelijk om in aanmerking te komen voor die certificaat. Deels vanwege de hoge kosten, maar ook vanwege de eisen waaraan moeten worden voldaan.

Daarnaast is er eigenlijk geen één bestaand gebouw die naar het benodigde niveau voor een WELL-certificaat getrokken kan worden. In het geval van nieuwbouw is het een ideale situatie en is het veel makkelijker om voor de realisatiefase al in te spelen op de eisen voor een WELL-certificaat.

WELL is meer een certificatie die vanuit Healthy Offices is voortgekomen. Deze certificering is in het leven geroepen om investeringen in vastgoed te stimuleren. Certificaten als LEED, BREEAM en WELL kunnen organisaties nu eenmaal helpen om de investeringen te krijgen en zo ook daadwerkelijk een Healthy Offices concept te kunnen realiseren.

4.4.3 Deelconclusie

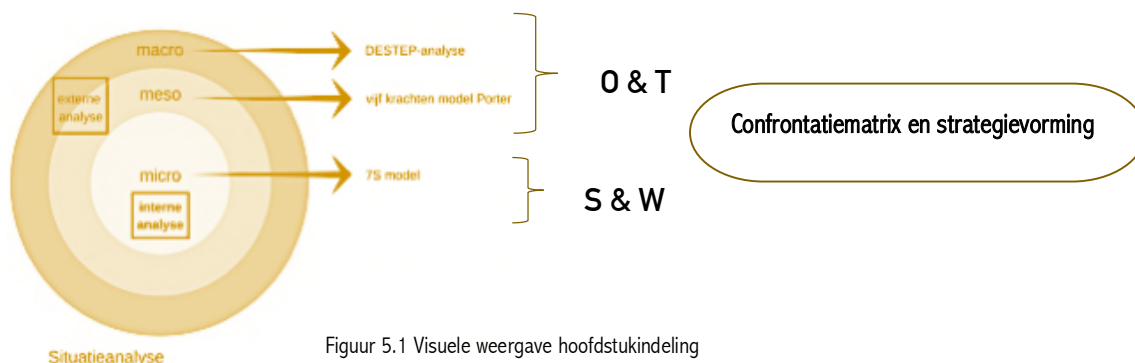
In welke mate hangt 'Healthy Offices' samen met BREEAM-NL en WELL-certificering?

WELL is een certificatie die vanuit Healthy Offices is voortgekomen. Deze certificering is in het leven geroepen om investeringen in vastgoed te stimuleren. Certificaten als LEED, BREEAM en WELL kunnen organisaties helpen om de investeringen te krijgen en zo ook daadwerkelijk een Healthy Offices concept te kunnen realiseren.

Wat maakt de WELL-certificering onderscheidend van BREEAM-NL? Het WELL-certificaat gaat dieper in op de beïnvloeding van de gezondheid van de gebruikers die zich in het gebouw bevinden. Daarbij gaat WELL verder dan BREEAM-NL. WELL neemt de Human Resource (HR) van een gebruiksorganisatie mee in de beoordeling van het gebouw.

5. Healthy Offices in de context

Nu kennis over het onderwerp is opgebouwd en de meerwaarde is omschreven wordt nu gekeken hoe dit vertaald kan worden naar de situatie van AREA-OS. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de laatste deelvraag van het onderzoek. Hoe kan AREA-OS advisering omtrent 'Healthy Offices' opnemen in haar strategische portefeuille? Hierbij wordt beschreven of de kennis over 'Healthy Offices' de strategische c.q. concurrentiepositie van AREA-OS kan versterken. Dit wordt beschreven aan de hand van de context. De externe omgeving is in kaart gebracht door middel van de DESTEP en het vijfkrachtenmodel. De interne organisatie wordt beschreven aan de hand van het 7S model. Deze analyses vormen samen de input voor de SWOT-analyse. Aan de hand van de strategie worden doelstellingen opgesteld waarbij wordt ingegaan op hoe Healthy Offices moet worden opgenomen in de portefeuille.



Figuur 5.1 Visuele weergave hoofdstukindeling

5.1 DESTEP

Om een beeld te krijgen van de context en welke ontwikkelingen er gaande zijn die van invloed kunnen zijn bij dit onderzoek is de DESTEP-analyse uitgevoerd, de DESTEP geeft een beeld van de ontwikkelingen op macroniveau. In deze paragraaf worden enkel de ontwikkelingen weergegeven die betrekking hebben op de onderzoeksmaterie.

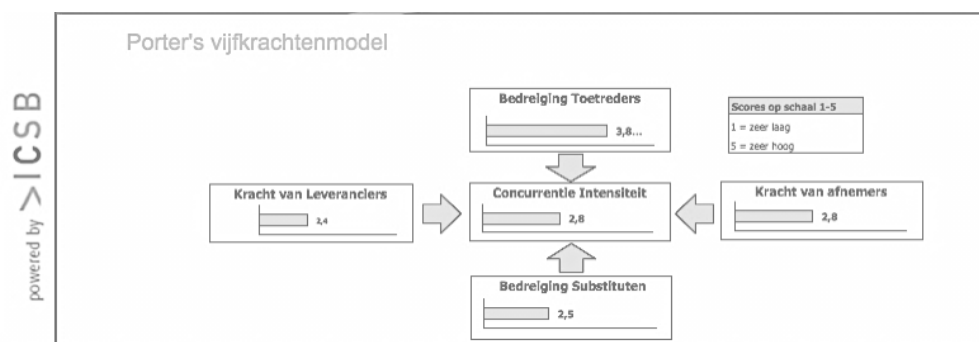
<i>Demografische ontwikkelingen:</i> - Bevolkingsaantal blijft groeien; - Bevolking wordt steeds ouder (vergrijzing). Zie in bijlage II, de tabel van het CBS met de prognose van de bevolking.	<i>Economische ontwikkelingen:</i> - Economie trekt aan, de crisis is voorbij; - Koopkracht neemt toe.	<i>Sociaal-culturele ontwikkelingen:</i> - Ongezonde levensstijl; - Toename in volksziektes als obesitas en diabetes.
<i>Technologische ontwikkelingen:</i> - Big data; - Internet of Things (IoT)	<i>Ecologische ontwikkelingen:</i> - Circulariteit - Duurzaamheid	<i>Politieke ontwikkelingen:</i> - Verhoging van de AOW-leeftijd; - Hoge zorgkosten.

Tabel 5.1 – DESTEP-analyse

5.2 Vijfkrachten model

Hieronder wordt de uitkomst van het vijf krachtenmodel van Porter weergegeven en toegelicht. Het model is opgesteld aan de hand van een vaste vragenlijst van het ICSB, deze ingevulde vragenlijst inclusief toelichting is bijgevoegd in bijlage III. De vragenlijst is samen met de bedrijfsbegeleider opgesteld. De uitkomsten van het model geven inzicht in hoe AREA-OS functioneert ten opzichte van de branche (mesoniveau).

In onderstaand figuur 5.2 komen 5 scores naar voren die de marktomgeving van AREA-OS beïnvloeden. Deze scores zitten tussen de 1 en de 5, waarbij 1 staat voor een zwakke kracht en 5 voor een sterke kracht. Een score van vijf moet geïnterpreteerd worden als negatief voor AREA-OS.



Figuur 5.2 Uitkomst vijfkrachtenmodel

In het model komt vooral de bedreiging van toetreders als sterke kracht naar voren met een score van 3,8. De concurrentie kan in de toekomst dus een bedreiging gaan vormen voor AREA-OS.

5.3. 7S-model

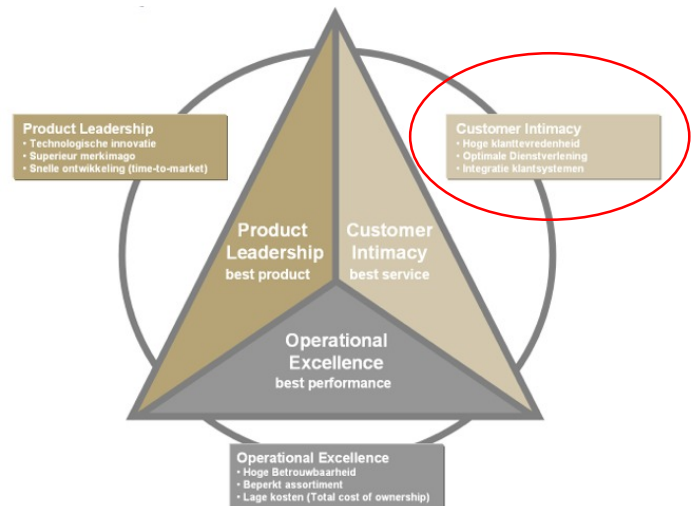
Het 7S model is opgesteld aan de hand van het zelf meedraaien in de organisatie. Het 7S model besproken met de bedrijfsbegeleider om de uitkomsten te verifiëren met de huidige situatie. Hieronder worden de elementen uit het 7S model beschreven die van invloed zijn in de context van dit onderzoek; strategy, shared values, style, staff en skills.

Strategy

Na vier maanden deel uit te hebben gemaakt van de organisatie en bestudering van de werkwijzen blijkt dat AREA-OS op dit moment voornamelijk gericht is op klantaandacht en het optimaal afstemmen van de diensten aan de wensen van de klant. AREA-OS stelt alles in werk voor hun klanten.

De strategie kenmerkt zich door de waardepropositie customer intimacy. De klant staat op de eerste plaats en de medewerkers leveren maatwerk en expertadvies aan de klanten. AREA-OS is flexibel en richt zich op het vertrouwen en de relatie met de klant. Klantgerichte dienstverlening staat centraal.

Nuance: De onderscheidende toegevoegde waarde voor AREA-OS ligt bij *customer intimacy*, dit houdt niet in dat de andere twee posities totaal niet gelden.



Figuur 5.3 Waardeproposities Treacy en Wiersema

Shared Values

De fundamentele waarden waarop AREA-OS is gebouwd zijn integriteit, openheid en transparantie. Deze waarden zijn eigenlijk het DNA van de organisatie en kenmerken het team, maar ook hun werkzaamheden.

De kernwaarden van AREA-OS kunnen samengevat worden in integriteit, professionaliteit, betrokkenheid en continuïteit.

Style

AREA-OS is een startende organisatie, het management staat open voor initiatieven uit de rest van het team. Binnen de organisatie wordt coöperatief gewerkt, er is geen sprake van competitie onder de teamleden. De (management)stijl die gehanteerd wordt binnen AREA-OS sluit aan bij de kernwaarden. Er is een open en transparante sfeer en elke medewerker wordt gewaardeerd en ingezet op zijn expertisegebied. Elk teamlid krijgt veel ruimte en eigen verantwoordelijkheid binnen het werk. Iedereen is in staat volledig zelfstandig te werken. Het management en de teamleden zijn gelijk aan elkaar en er is geen sprake van hiërarchie.

De managementstijl is vastgesteld aan de hand van de vijf managementstijlen van Blake en Mouton (1964). Binnen AREA-OS wordt de stijl 'gouden middenweg' gehanteerd. Zowel taakgerichtheid als relatiegerichtheid spelen een grote rol en het management moet daar constant afwegingen in maken waar op bepaalde momenten het meest op wordt gefocust. Het is eigenlijk jongleren tussen team, organisatiedoelstellingen en persoonlijke doelen, de keerzijde hiervan is dat zaken soms niet worden afgerond of half worden uitgevoerd (Brakkee, Effectief en motiverend leidinggeven, 2011).

Staff

Het team van AREA-OS bestaat uit teamleden met ieder hun eigen expertise. Zo zijn er adviseurs, projectmanagers en een binnenhuisarchitect werkzaam. Het team neemt eigen verantwoordelijkheid, is ondernemend en is bereid mee te denken in de groei van de organisatie. De teamleden werken zelfstandig en houden van afwisseling.

Skills

Voor de huidige werkzaamheden hebben de teamleden de juiste vaardigheden en expertise om het werk goed uit te kunnen voeren voor de klanten. De teamleden zijn heel sterk in de huidige processen en lopende projecten. Wat soms de vaardigheden zou kunnen versterken is focus af en toe te verleggen naar de lange termijnvisie: 'Welke ontwikkelingen zijn er in de markt en hoe kan ik daarmee als teamlid mijn vaardigheden versterken en bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen?'.

Wekelijks wordt er overlegd over de lopende projecten. Binnen de organisatie is minder focus op de monitoring en evaluatie van het functioneren en presteren van de teamleden.

5.4 SWOT en confrontatiematrix

Na externe en interne analyse kan de SWOT worden opgesteld. De sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen zijn benoemd in de vier kwadranten. De input voor de SWOT is afkomstig uit bovenstaande modellen en de trends en ontwikkelingen (paragraaf 3.2), daarnaast is de brainstormsessie gebruikt als aanvulling en als verificatiemoment.

Sterkten: 1. Integrale aanpak 2. Wendbare en flexibele organisatie 3. Brede inhoudelijke expertise 4. Internationaal netwerk 5. Onafhankelijk	Zwakten: 1. Geen lange termijnvisie 2. Ad hoc werkwijze 3. Kwetsbaarheid van de organisatie (bij ziekteverzuim geen back-up) 4. Hoge werkdruk 5. Weinig naamsbekendheid (startende onderneming)
Kansen: 1. War for talent 2. Verhoging AOW-leeftijd 3. Afnemende gezondheid en hogere ziektekosten 4. Groeiende interesse vanuit de markt	Bedreigingen: 1. Concurrentie 2. Cross-selling 3. Vooruitstrevende technologie 4. Benadering/acties vanuit HR-vlak

Figuur 5.4 SWOT-analyse AREA-OS

Om een goede strategie te kunnen ontwikkelen vanuit de SWOT is een confrontatiematrix opgesteld. In deze confrontatiematrix zijn de drie belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen meegenomen. Volgens Jerome Knoot (marketing strateeg en ondernemer) houdt dit de confrontatiematrix overzichtelijk en worden dan enkel de daadwerkelijke strategische zaken eruit afgeleid.

Om de confrontatiematrix te kunnen beoordelen met het juiste effect zijn de volgende vragen gesteld:

- Stelt deze sterkte de organisatie in staat om deze kans te benutten?
- Stelt deze sterkte de organisatie in staat om deze bedreiging te weren?
- Verhindert deze zwakte de organisatie om deze kans te benutten?
- Verhindert deze zwakte de organisatie om deze bedreiging te weren?

(Knoot J. , strategischmarketingplan.com, 2015)

		Kansen			Bedreigingen			
		Inspelen op War for talent	Inspelen op verhoging AOW-leeftijd	Afnemende gezondheid en hogere ziektekosten	Concurrentie	Cross-selling	Vooruitstrevende technologie	
Sterkten	Wendbare en flexibele organisatie	2	2	0	2	0	1	7
	Brede inhoudelijke expertise	2	1	1	2	1	-1	6
	Integrale aanpak	2	2	2	2	1	0	9
Zwakten	Geen lange termijnvisie	-1	-1	0	-2	-2	-2	-8
	Ad hoc werkwijze	-1	-1	0	-2	0	-1	-5
	Kwetsbaarheid van de organisatie (bij ziekteverzuim geen back-up)	0	0	0	-2	0	0	-2
		4	3	3	0	0	-3	

Figuur 5.5 Confrontatiematrix AREA-OS

Nu de confrontatiematrix (figuur 5.5) is opgesteld kan aan de hand hiervan een vernieuwde strategie worden geadviseerd voor AREA-OS. In de matrix komen de kwadranten bij elkaar en de strategie is dan ook aan de hand van de uitkomst van de confrontatiematrix bepaald. In de matrix is af te lezen dat de sterkten en de kansen de beste uitwerking op elkaar hebben. Hiermee kan worden vastgesteld dat de meest gunstige strategie voor AREA-OS een 'groeistrategie' is (figuur 5.6) (Muilwijk E., sd).

Zo kan AREA-OS in de toekomst door middel van de sterke punten inspelen op de kansen. Door deze strategie toe te passen zal AREA-OS met Healthy Offices hun organisatie kunnen laten groeien, hun imago en concurrentiepositie kunnen versterken. Ook blijkt uit deze strategie de innovatiekracht van de organisatie naar de huidige klanten.



Figuur 5.6 Mogelijke strategieën

Visie

Nu uit de confrontatiematrix blijkt dat AREA-OS klaar is om als organisatie te groeien en vanuit de brainstormsessie bleek dat hier ook draagvlak voor is in het team is de vraag waar AREA-OS over twee jaar wil staan. Welke visie gaan zij hanteren? Door de onderzoeker wordt een opzet gegeven voor de visie.

'Binnen twee jaar is AREA-OS een innovatieve en proactieve adviesgroep die klanten integraal en toekomstbestendig adviseert, door in te spelen op ontwikkelingen in de markt en deze op strategische wijze te vertalen naar huisvestingsadviezen voor klanten die aansluiten bij de cultuur van de klantorganisatie.'

Doelstellingen

Vanuit de confrontatiematrix kunnen op basis van de gekozen groeistrategie en visie strategische doelstellingen worden opgesteld;

- **Inspelen op 'war for talent' door middel van advisering rondom Healthy Offices volgens integrale aanpak.** Inspelen op de externe kansen door middel van het inzetten van eigen sterkten. Vanuit de interviews blijkt dat Healthy Offices het beste integraal kan worden geadviseerd.
- **Opstellen van een lange termijnvisie en specifieke organisatiedoelstellingen.** Geeft naast de focus op lopende projecten richting aan de organisatie en geeft aan waar AREA-OS over vijf jaar wil staan. Hiervoor worden trends en ontwikkelingen geanalyseerd en zo stelt AREA-OS zichzelf in staat om de markt en de concurrenten voor te blijven wanneer zij ontwikkelingen tijdig signaleren en hun visie, doelstellingen en adviezen hierop laten aansluiten. Om actief te blijven acteren op de ontwikkelingen/trends, lange termijnvisie en doelstellingen wordt er twee keer per jaar met het hele team geëvalueerd.
- **Sturen op blijvende ontwikkeling van het huidige personeel.** Om personeel hun brede inhoudelijke expertise te laten behouden moeten zij op de hoogte zijn/ gehouden worden van ontwikkelingen die spelen in hun vakgebied. Dit heeft uiteindelijk als resultaat dat AREA-OS sterker staat ten opzichte van haar concurrenten. Voorbeeld bij deze doelstelling is bijvoorbeeld als architect ontdekken van aspecten als biophilic design en nudging en hierop inspelen.
- **Behouden van wendbaarheid en flexibiliteit.** Ondanks dat het acteren op ontwikkelingen als bijvoorbeeld Healthy Offices kan betekenen dat de klantvraag groeit en het team van AREA-OS daardoor ook moet men altijd blijven sturen op het behoud van de wendbaarheid en flexibiliteit. Dit sterke punt van de organisatie zorgt er namelijk voor dat zij innovatief kunnen handelen en makkelijk kunnen inspelen op trends en ontwikkelingen in de markt.

Waardestrategie

In paragraaf 5.3 is de waardestrategie van de huidige situatie vastgesteld. Naar aanleiding van het meedraaien in de organisatie, de doelstelling van dit onderzoek en de brainstormsessie is duidelijk geworden dat AREA-OS zich wil onderscheiden door kennisdrager en voorloper te zijn in ontwikkelingen als Healthy Offices ten opzichte van haar concurrenten. Om dit te bereiken moet de focus komen te liggen op innovatie en ontwikkeling. Er zal dus een verschuiving in waardestrategie optreden van Customer Intimacy naar Product Leadership. Product Leadership kenmerkt zich door focus op ontwikkeling en innovatie, een flexibele bedrijfscultuur (een van de sterke punten van AREA-OS) en het stimuleren van talenten (een van de strategische doelstellingen).

Nuance: De onderscheidende toegevoegde waarde voor AREA-OS ligt in de toekomst bij *product leadership*, dit houdt niet in dat de andere twee posities totaal niet gelden.

5.5 Healthy Offices binnen AREA-OS

Na Healthy Offices in de juiste context te hebben geplaatst en is aangetoond dat Healthy Offices de strategische c.q. concurrentiepositie van AREA-OS kan versterken wordt er gekeken naar hoe AREA-OS advisering omtrent 'Healthy Offices' kan opnemen in haar strategische portefeuille.

De strategische dienstenportefeuille werkt op dit moment en is een van de sterke punten van de organisatie. Op dit moment kan AREA-OS zich nu nog met deze portefeuille onderscheiden ten opzichte van haar concurrenten. De indeling van de dienstenportefeuille (zoals in figuur 1.2) zal dan ook ongewijzigd blijven, Healthy Offices moet AREA-OS namelijk niet gaan aanbieden als een losse dienst maar als een integraal advies. Healthy Offices wordt de uitgangsgedachte van de portefeuille. De respondenten vanuit de interviews geven aan dat wanneer men Healthy Offices concepten wil laten slagen dit in de basis van een organisatie gevormd moet worden en moet worden doorgetrokken tot in alle functies en werkzaamheden die zij doen. Healthy Offices moet een manier van werken worden juist ook binnen AREA-OS. 'Practise what you preach'. Volgens respondenten kan AREA-OS dit borgen door middel van opleiding en scholing van hun personeel.

Nu rest de vraag of kennis over Healthy Offices de concurrentiepositie van AREA-OS kan versterken. Dit bleek ook al uit de confrontatiematrix in figuur 5.5, maar ook volgens respondenten bij de interviews is het zeker interessant om hier als adviesbureau mee aan de slag te gaan. Tot nu toe heeft namelijk nog bijna geen enkel bureau Healthy of Healing Offices standaard in hun portefeuille. Belangrijk voor AREA-OS is dat zij niet enkel hun product willen verkopen maar juist de intentie achter het product c.q. advies.

De respondenten benadrukten wat betreft de implementatie van Healthy Offices binnen AREA-OS het belangrijk is om verbinding te zoeken met HR. FM en HR hebben hier namelijk beiden een grote rol in. HR en FM zouden meer moeten gaan samenwerken. Dat voor een juiste implementatie misschien samen moet worden gewerkt met andere partijen en HR-bureaus werd ook door teamleden geopperd in de brainstormsessie. Daarnaast kwam uit de brainstormsessie dat het zinvol is om een eigen onderzoekstool te ontwerpen om in te kunnen spelen op de adviezen om eerst bij de klant vooronderzoek te doen naar de huidige situatie.

5.6 Deelconclusie

Voordat de deelvraag die centraal stond in dit hoofdstuk beantwoord zal worden wordt eerst antwoord gegeven op de subdeelvraag; 'Kan kennis over 'Healthy Offices' de strategische c.q. concurrentiepositie van AREA-OS versterken?'

Kennis over Healthy Offices kan de concurrentiepositie van AREA-OS versterken, wanneer zij met hun sterke punten en de kennis over Healthy Offices inspelen op de kansen (geformuleerd in de SWOT in paragraaf 5.4). Hiervoor zullen zij hun sterke punten moeten inzetten. Wanneer zij de groeistrategie als uitgangspunt nemen en Healthy Offices kunnen profileren binnen de organisatie kan AREA-OS een unieke positie innemen in de markt vergeleken met hun concurrenten.

De deelvraag die centraal stond in dit hoofdstuk is 'Hoe kan AREA-OS advisering omtrent 'Healthy Offices' opnemen in haar strategische portefeuille?' is beantwoord in de voorgaande paragraaf. Om Healthy Offices op te nemen in de strategische portefeuille zal allereerst de waardestrategie moeten worden aangepast. De advisering rondom Healthy Offices kan worden opgenomen in de portefeuille door dit als uitgangspunt te nemen op alle onderdelen. AREA-OS kan advisering in haar portefeuille dus vormgeven door dit in haar eigen missie, visie en doelstellingen op te nemen. Vervolgens moeten alle teamleden worden voorzien in kennis rondom dit onderwerp zodat zij alle klanten hiermee kunnen bedienen. Aansluitend op de implementatie in eigen portefeuille moet worden nagedacht over het ontwerpen van een onderzoekstool. Deze onderzoekstool moet zorgen dat het juiste vooronderzoek kan worden gedaan bij klanten om de huidige situatie in beeld te krijgen. Deze onderzoekstool moet de eerste stap in het adviesproces worden van Healthy Offices.

6. Conclusies

In dit kwalitatieve onderzoek is gezocht naar verdieping op het onderwerp Healthy Offices. In dit hoofdstuk wordt de conclusie beschreven. Eerst zullen de belangrijkste bevindingen worden weergegeven, deze zijn een antwoord op de deelvragen. Vervolgens wordt de onderzoeksvraag expliciet beantwoord. Tot slot wordt toegelicht of de doelstelling is bereikt.

Wat wordt verstaan onder Healthy Office?

Vanuit de literatuur wordt de term uitgelegd als een huisvestingsconcept die zich volledig richt op het creëren van een gezonde werkomgeving voor de eindgebruiker. Een gezonde omgeving moet ervoor zorgen dat eindgebruikers productiever zijn en zich fijn voelen in de werkomgeving. De werkomgeving mag de eindgebruikers eigenlijk geen energie kosten, in de meest ambitieuze zin moet de werkomgeving ervoor zorgen dat de eindgebruiker energieke en gezonder de werkomgeving verlaat. Healthy Offices moet de mentale gezondheid van gebruikers stimuleren en hen in staat stellen goed te kunnen functioneren. Om de mentale gezondheid te stimuleren is het belangrijk dat er gestuurd wordt op een goede balans tussen werk en privé.

Healthy Offices is een concept die in de realisatie van huisvesting zich richt op onzichtbare elementen zoals akoestiek, goede luchtkwaliteit, juiste verlichting, daglicht en organisatiecultuur. Naast deze onzichtbare elementen is er binnen Healthy Offices ook aandacht voor beweging, ontspanning, verschillende werkplekken, groenvoorziening en voeding.

Welke rol gaat 'Healthy Offices' spelen?

Om erachter te komen welke rol Healthy Offices gaat spelen zijn eerst de marktontwikkelingen onderzocht. Samenvattend over de marktontwikkelingen zal in de komende jaren meer ontwikkeling en aandacht zijn voor gezondheid, technologie en de eindgebruiker. Het kantoor wordt weer belangrijker.

De verwachting is dat Healthy Offices naar verloop van tijd een standaard zal worden en een integraal onderdeel zal zijn van de werkomgeving, net als bijvoorbeeld HNW. Echter zal Healthy Offices een grotere rol gaan spelen dan HNW. Healthy Offices is ontstaan vanuit een andere gedachte, er ligt daadwerkelijk een probleem onder. Daarbij opgeteld is de demografische ontwikkeling dat mensen langer moeten werken door de verschuiving van de AOW-leeftijd. De rol van Healthy Offices zal dus aanzienlijk groter worden en het zal een duurzame ontwikkeling zijn die lang onder de aandacht zal zijn. Één van de belangrijkste redenen waarom Healthy Offices een belangrijke rol zal gaan spelen voor organisaties is vanwege de 'War for talent'. Het zal in de toekomst voor organisaties steeds lastiger zijn om talent aan de organisatie te (blijven) binden. Deze strijd kunnen organisaties aangaan met de juiste uitrusting, in dit geval een gezonde en aantrekkelijke werkomgeving.

Welke invloed heeft 'Healthy Offices' op medewerkerstevredenheid?

Hier zijn nog geen objectieve cijfers over gevonden. Het is aannemelijk dat organisaties positieve effecten ervaren en dat Healthy Offices de tevredenheid verhoogt.

Welke invloed heeft 'Healthy Offices' op ziekteverzuim?

Naast de algemene cijfers over het ziekteverzuim in Nederland is er nog geen concreet inzicht in de invloed van Healthy Offices op ziekteverzuim. De respondenten geven aan dat het aannemelijk is dat Healthy Offices concepten kunnen bijdragen aan het verlagen van ziekteverzuim. Er kan namelijk wel gesteld worden dat wanneer een organisatie niets doet aan het creëren van een gezonde werkomgeving het ziekteverzuim aantoonbaar omhoog kan gaan. Echter is net als bij medewerkerstevredenheid ziekteverzuim afhankelijk van meer factoren dan alleen de werkomgeving, waardoor het lastig is om achter de werkelijke invloed van Healthy Offices op ziekteverzuim te komen. Op dit gebied moet nog nader onderzoek worden gedaan.

Is 'Healthy Offices' van toegevoegde waarde voor de eindgebruiker en de organisatie?

Healthy Offices is van toegevoegde waarde voor zowel de organisatie als voor de eindgebruiker. Deze twee zijn nauw met elkaar verbonden want een meerwaarde voor de eindgebruiker levert meestal ook direct of indirect een toegevoegde waarde voor de organisatie. De meerwaarde voor de organisaties wordt gezien in duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, hogere productiviteit en tevredenheid. Daarnaast wordt er meer binding gecreëerd onderling en kan Healthy Offices het imago van een organisatie positief beïnvloeden. De meerwaarde voor een organisatie is onder andere employer branding waarmee ze zich kunnen wapenen tegen de war for talent. De toegevoegde waarde van Healthy Offices voor eindgebruikers is dat zij productiever worden en met meer plezier naar hun werk gaan. Healthy Offices levert daarnaast gezondheidswinst op en de eindgebruikers gaan zich mentaal sterker voelen, daardoor zullen zij meer initiatieven nemen en creativiteit kunnen tonen.

Hoe wordt 'Healthy Offices' vormgegeven in de markt?

Wanneer organisaties willen gaan werken met Healthy Offices is het allerbelangrijkste dat organisatiedoelstellingen en cultuur van een organisatie op elkaar aansluiten. Er is niet een passend model voor alle organisaties. Dit is per organisatie afhankelijk van de cultuur, doelstellingen en wensen van de eindgebruikers. Denk altijd in het belang van de eindgebruiker en stel deze centraal in de vormgeving.

Het startpunt van de vormgeving moet liggen bij een analyse van de huidige situatie. Beweging/Fitness, binnenklimaat, comfort van de werkplek en gezonde voeding vinden respondenten de belangrijkste aspecten waar organisaties binnen de vormgeving van Healthy Offices op moeten innoveren.

Hoe integreren architecten 'Healthy Offices' in hun ontwerpen voor kantoren?

Input voor het ontwerp ligt bij de eindgebruikers, de wensen van de klant zijn doorgaans dan ook leidend voor de ontwerper. Het ontwerp hoeft niet meer op basis van minimale normen en het besparen van vierkante meters en kosten. Voor architecten is biophilic design een belangrijke ontwikkeling waar zij hun ontwerpen op kunnen baseren. Nudging is het tweede belangrijke aspect in het ontwerp van een Healthy Offices omgeving.

Wat zijn de kosten van 'Healthy Offices' ontwikkelingen?

Organisaties moeten zich niet richten op de kosten maar op de opbrengsten van Healthy Offices. Hierbij moet men zich wel bewust zijn dat de opbrengsten vaak bij een ander onderdeel in de organisatie merkbaar is. Dus de opbrengsten van een investering in de gebruiker en zijn omgeving liggen meestal niet op het gebied van Facility Management maar op het vlak van HR. Kosten van Healthy Offices zijn sterk afhankelijk van de eisen van de organisatie. Hoe hoger de eisen aan de kwaliteit des te hoger ook de kosten zullen zijn. De zachte factoren binnen Healthy Offices als cultuur en managementstijl vragen daarentegen niet om een financiële investering maar op dit vlak gaat het juist om bewustzijn creëren.

Kan kennis over 'Healthy Offices' de strategische c.q. concurrentiepositie van AREA-OS versterken?

Kennis over Healthy Offices kan de concurrentiepositie van AREA-OS versterken, wanneer zij met hun sterke punten en de kennis over Healthy Offices inspelen op de kansen. Hiervoor zullen zij hun sterke punten moeten inzetten. Wanneer zij de groeistrategie als uitgangspunt nemen en Healthy Offices kunnen profileren binnen de organisatie kan AREA-OS een unieke positie innemen in de markt vergelijk met hun concurrenten.

Hoe kan AREA-OS advisering omtrent 'Healthy Offices' opnemen in haar strategische portefeuille?

Om Healthy Offices op te nemen in de strategische portefeuille zal allereerst de waardestrategie moeten worden aangepast van customer intimacy naar product leadership. De advisering rondom Healthy Offices kan worden opgenomen in de portefeuille door dit als uitgangspunt te nemen op alle onderdelen. AREA-OS kan advisering rondom Healthy Offices in haar portefeuille opnemen door dit in haar eigen missie, visie en doelstellingen op te nemen en vervolgens alle teamleden te voorzien in kennis rondom dit onderwerp zodat zij alle klanten hiermee kunnen bedienen.

De concept visie die door de onderzoeker is opgesteld is als volgt: 'Binnen twee jaar is AREA-OS een innovatieve en proactieve adviesgroep die klanten integraal en toekomstbestendig adviseert, door in te spelen op ontwikkelingen in de markt en deze op strategische wijze te vertalen naar huisvestingsadviezen voor klanten die aansluiten bij de cultuur van de klantorganisatie.'

Aansluitend op de implementatie in eigen portefeuille moet worden nagedacht over het ontwerpen van een onderzoekstool. Deze onderzoekstool moet zorgen dat het juiste vooronderzoek kan worden gedaan bij klanten om de huidige situatie in beeld te krijgen. Bijvoorbeeld het ontwikkelen van een 'Healthy index', deze onderzoekstool is dan het startpunt voor verder advies aan klanten.

De onderzoeksvraag die wordt beantwoord luidt;

'Wat is de strategische meerwaarde van Healthy Offices voor eindgebruikers en AREA-OS?

De strategische meerwaarde van Healthy Offices blijkt allereerst uit het feit dat het onderdeel is in strategisch huisvestingsmanagement. Het kan onderdeel zijn of worden in het strategisch huisvestingsplan voor organisaties. De strategische meerwaarde voor eindgebruikers is gezondheidswinst en productiviteitswinst. Op de lange termijn zal de eindgebruiker zich mentaal en fysiek gezonder voelen waardoor zijn prestaties zullen verbeteren. Daarnaast wordt de eindgebruiker productiever, verhoogt zijn output en voelt hij zich meer verbonden met de organisatie.

Strategische meerwaarde:
Toegevoegde, extra waarde op
strategisch niveau
(=dienstenportefeuille)
voor de lange termijn (min. 5 jaar)

Een extra voordeel die de eindgebruiker ondervindt van Healthy Offices is dat de gezondheidswinst bereikt wordt gedurende de werktijd doordat gestreefd wordt Healthy Offices te implementeren in de standaard werkzaamheden van een organisatie.

De strategische meerwaarde voor AREA-OS ligt vooral op het gebied van concurrentie, doordat zij proactief en innovatie willen handelen op het gebied van Healthy Offices en hier kennisdrager in willen zijn behalen zij een voorsprong op hun concurrenten. Wanneer zij hun dienstverlening baseren op de kennis van Healthy Offices en dit onderwerp integraal benaderen kunnen zij hierin excelleren en hun imago versterken. Dit kan meer naamsbekendheid opleveren. Uit onderzoek blijkt dat Healthy Offices nog lang een rol zal blijven spelen en opgegeven moment zelf een vast element zal worden in huisvesting van kantoren. Investering in Healthy Offices is voor AREA-OS dus van strategische meerwaarde.

Tot slot wordt teruggeblikt of de doelstelling is behaald. De doelstelling van het onderzoek luidt;

'Het onderzoek levert een bijdrage aan het opbouwen van kennis rondom de trend 'Healthy Offices', waardoor AREA-OS na 30 juni d.m.v. het adviesplan inclusief implementatieplan kennisdrager en voorloper is in 'Healthy Offices' ten opzichte van haar concurrenten. Na 30 juni kan AREA-OS haar klanten op strategisch niveau informeren en adviseren over de belangen en de meerwaarde van een 'Healthy Offices' concept.'

Na de onderzoeksperiode van vier maanden kan worden geconcludeerd dat het onderzoek inderdaad sterk heeft bijgedragen aan de opbouw van kennis rondom de trend Healthy Offices. Deze scriptie is slechts een beknopte weergave van de kennis die rondom dit onderwerp is opgedaan. AREA-OS kan na dit onderzoek kennisdrager en voorloper zijn op het gebied van Healthy Offices en ten opzichte van haar concurrenten. Echter is het te ambitieus om dit gelijk al na 30 juni te zijn, hiervoor moet wel de vervolgstap in implementatie en formulering van de definitieve visie, missie en doelstellingen worden gezet. Daarna zal AREA-OS hun (potentiele) klanten kunnen gaan adviseren op strategisch niveau over de belangen en meerwaarde van een Healthy Offices concept.

7. Aanbevelingen

Na de conclusie worden de aanbevelingen beschreven. De aanbevelingen worden verder uitgewerkt in het implementatieplan en zijn in dit hoofdstuk beknopt weergegeven.

Algemene aanbevelingen

- **Opstellen van lange termijnvisie**, inclusief definitieve missie, visie en organisatiedoelstellingen. Dit geeft de organisatie meer richting en hiermee wordt ingespeeld op de zwaktes ad hoc werken en focus op de huidige processen. Aanbevolen wordt om minimaal twee keer per jaar de strategie en doelstellingen te evalueren.
- **Hanteren van de waardestrategie 'product leadership'**. Product leadership onderscheidt zich door gericht te zijn op ontwikkeling en innovatie, een flexibele bedrijfscultuur en het stimuleren van talent.

Vormgeving Healthy Offices

- **Kennisdrager aanstellen binnen de organisatie**. Vanwege de hoge werkdruk en focus op lopende projecten is het raadzaam om binnen de organisatie een kennisdrager c.q. implementatiemanager aangesteld wordt. Deze persoon kan dan aan de slag met de vertaalslag van de ontwikkelingen rondom Healthy Offices te borgen binnen de organisatie. Tevens kan deze persoon verantwoordelijk zijn voor blijvende kennis opbouw rondom trends en ontwikkelingen die van toepassing kunnen zijn op huisvestingsgebied.
- **Scholing van personeel** op aspecten binnen Healthy Offices die van invloed zijn binnen hun expertise. Zo fungeert elk personeelslid als kennisdrager en kunnen zij de klant hierop adviseren met de meest nieuwe informatie.
- **Het benutten van internationale netwerk**. AREA-OS is aangesloten bij ITRA Global. Aanbevolen wordt dit netwerk juist te benutten rondom de verzameling van informatie over Healthy Offices vormgeven. Buiten Europa zijn ze op dit vlak namelijk al veel verder. Hierin is AREA-OS tegelijkertijd onderscheidend van haar concurrenten.
- **Partijen en leveranciers binden aan de organisatie**. Voor de realisatie van projecten en klantwensen op het gebied van Healthy Offices wordt aanbevolen om samen te werken met leveranciers en partijen die de Healthy Offices gedachte ondersteunen.
- **Samenwerkingen aangaan met HR**. Om Healthy Offices succesvol te implementeren bij klanten is het van belang samen te werken met HR. Op deze manier kan Healthy Offices volledig in organisaties worden geborgd. FM en HR moeten hier op dit onderwerp nauw samenwerken. Op het gebied van HR heeft AREA-OS geen expertise in de organisatie, hiervoor wordt aanbevolen om samenwerkingen aan te gaan om de integrale aanpak volledig te kunnen borgen.
- **Ontwikkelen van een onderzoektool**. Aanbevolen wordt om een onderzoektool te ontwikkelen (die dient als vooronderzoek) waarmee op effectieve wijze de huidige werkomgeving en de wensen van de eindgebruiker kan worden vastgesteld. Bijvoorbeeld het ontwikkelen van een 'Healthy index', deze onderzoekstool is het startpunt voor verder advies aan klanten.

Vervolgonderzoek

- **Onderzoek naar de relaties tussen Healthy Offices en ziekteverzuim**. Aanbevolen wordt om op dit vlak onderzoek te doen omdat op dit vlak de opbrengsten, belang en meerwaarde van investeren in Healthy Offices bewezen kunnen worden. Hier is echter nog te weinig onderzoek naar gedaan.

8. Implementatie

Nu de aanbevelingen zijn gegeven is het van belang dat er een realistisch implementatieplan wordt opgesteld. Het implementatieplan om Healthy Offices op te nemen in de dienstverlening van AREA-OS is opgesteld aan de hand van de zeven stappen van implementatie (Pater, 2004) en stap 9 uit het tienstappenplan van Kempen en Keizer (Kempen, 2006). De volledige uitwerking hiervan staat in bijlage XI

Voorafgaand aan de implementatie is door de onderzoeker al gestart met het creëren van draagvlak. Er is een brainstormsessie gehouden. Hierbij is bottom-up nagedacht over hoe de veranderingen die Healthy Offices met zich meebrengt kunnen worden vormgegeven binnen de organisatie. Het urgentiebesef om te veranderen is door de brainstormsessie verhoogd. De veranderbereidheid is aanwezig in de organisatie, maar door de huidige hoge werkdruk is deze naar de achtergrond toegeschoven.

Wat wil AREA-OS bereiken?

Het beoogde eindresultaat voor AREA-OS wordt kernachtig beschreven:

- 'Binnen twee jaar is AREA-OS een innovatieve en proactieve adviesgroep die klanten integraal en toekomstbestendig adviseert, door in te spelen op ontwikkelingen in de markt en deze op strategische wijze te vertalen naar huisvestingsadviezen voor klanten die aansluiten bij de cultuur van de klantorganisatie.'
- Zich binnen een jaar alle aspecten van Healthy Offices eigen maken om als kennisdrager en voorloper in de markt te kunnen fungeren en zo Healthy Offices integraal aan te bieden bij klanten.
- De strategische portefeuille aanpassen zodat deze is gebaseerd op het Healthy Offices principe.
- Een adviestool hebben ontwikkeld om advisering rondom Healthy Offices als marketingtool in te gaan zetten.

Binnen deze implementatie zal het management van AREA-OS ook de managersrol op zich nemen. Zij sturen de veranderingen aan en zijn verantwoordelijk voor het resultaat. Het management heeft de bevoegdheid om beslissingen te nemen. Tevens hebben zij een schaduwadviseur nodig als kritische sparringpartner.

De ingehuurd implementatiemanager zal de rol van bewaker vervullen in het implementatieproces. Hij neemt waar, signaleert afwijkingen en rapporteert deze aan het management. Hij is nauw betrokken bij het proces en dienst als raadsman bij problemen voor het management.

Één van de teamleden binnen AREA-OS zal door het management worden aangewezen voor de rol van helper. Dit teamlid voelt is medeverantwoordelijk en ondersteunt de manager, maar zal nooit de beslissingen nemen. De helper bekijkt de implementatie vanuit perspectief en bewaakt de voortgang en het resultaat.

8.1 Planning

Wat?	Wie?	Wanneer?
Aankondiging verandering strategie en portefeuille	Management AREA-OS	Juni 2017
Aanstellen teamlid in de rol van helper	Management AREA-OS	Juni 2017
Aanstellen kennisdrager Healthy Offices binnen de organisatie interne(aannemen) of externe(inhuren)	Management AREA-OS	Juni 2017
Opstellen definitieve visie	Management AREA-OS en teamleden	Juli 2017
Formuleren missie en strategie	Management AREA-OS en teamleden	Juli 2017
Vaststellen organisatiedoelstellingen Incl. KSF en KPI.	Management AREA-OS en teamleden	Juli 2017
Hanteren van de waardestrategie 'product leadership'	Management AREA-OS en bewaker	Augustus 2017
Beschrijven van werkprocessen op basis van Healthy Offices	Kennisdrager	Augustus 2017
Ontwikkelen onderzoekstool 'Healthy index'	Kennisdrager i.s.m. digitaal ontwikkelaar	September 2017 – Oktober 2017
Scholing van personeel op aspecten van Healthy Offices	Management en teamleden AREA-OS	September 2017 – November 2017
Pilot Healthy Index (onderzoekstool)	Kennisdrager	November 2017
Partijen en leveranciers met gedeelde visie Healthy Offices binden aan organisatie	Management AREA-OS en kennisdrager	November 2017- December 2017
Samewerkingen aangaan met HR	Management AREA-OS en kennisdrager	November 2017- December 2017
Healthy Offices integreren in standaard werkwijze en acquisitie	Management AREA-OS en teamleden	Januari 2018
Testfase 'werken met Healthy Offices concepten'	Management AREA-OS en teamleden	Januari 2018– april 2018
Evaluatie nieuwe werkwijze intern en zo mogelijk al extern (bij klant)	Kennisdrager en bewaker	April 2018
Healthy Offices concept optimaliseren en blijvend bijstellen naar ontwikkeling markt	Kennisdrager	Mei 2018

Healthy Offices standaard in werkwijze en gedachtegoed organisatie -> profilering in de markt	Allen	Juni 2018
---	-------	-----------

Tabel 8.1— Planning implementatie

8.2 Consequenties

Naast de planning en activiteiten zal de implementatie ook een aantal consequenties met zich mee brengen. In deze paragraaf volgen de organisatorische, personele en juridische consequenties.

Organisatorische consequenties

De organisatorische consequenties zijn aan de hand van het 7S model opgesteld.

Strategy

Zoals in 5.4 aangegeven zal de waardepropositie wijzigen van customer intimacy naar product leadership. Product Leadership kenmerkt zich door focus op ontwikkeling en innovatie, een flexibele bedrijfscultuur (een van de sterke punten van AREA-OS) en het stimuleren van talenten (een van de strategische doelstellingen).

Shared Values

De fundamentele waarden waarop AREA-OS is gebouwd zijn integriteit, openheid en transparantie. Deze waarden zijn eigenlijk het DNA van de organisatie en kenmerken het team, maar ook hun werkzaamheden. De kernwaarden van AREA-OS kunnen samengevat worden in integriteit, professionaliteit, betrokkenheid en continuïteit.

Deze kernwaarden moeten juist blijven bestaan, ook in de nieuwe situatie. Hier zal dus geen verandering optreden na implementatie.

Style

Om de teamleden volgens de nieuwe manier van werken te laten functioneren is het van belang dat het management leiding geeft volgens het situationeel leiderschapsprincipe. Als

er sprake is van nieuwe taken zal het management eerst leiden/instrueren daarna wordt er begeleid en gecoacht. Zodra het teamlid bekend is met de nieuwe manier van werken, maar de wil ontbreekt dient er gesteund en geparticipeerd te worden vanuit het management. (Brakkee, Effectief en motiverend leidinggeven, 2011).

Staff

Het team van AREA-OS bestaat uit teamleden met ieder hun eigen expertise. Zo zijn er adviseurs, projectmanagers en een binnenhuisarchitect werkzaam. Het team neemt eigen verantwoordelijkheid, is ondernemend en is bereid mee te denken in de groei van de organisatie. De teamleden werken zelfstandig en houden van afwisseling. De huidige functies zullen na de implementatie zo blijven, echter zal er meer scholing en evaluaties zijn op aspecten van Healthy Offices.

Skills

Voor de huidige werkzaamheden hebben de teamleden de juiste vaardigheden en expertise om het werk goed uit te kunnen voeren voor de klanten. Om volgens de principes van Healthy Offices te gaan werken zal scholing nodig zijn. Hierbij moet gedacht worden aan scholing aanvullend op hun expertise. Voor de binnenhuisarchitect is dit bijvoorbeeld een cursus in biophilic design.

Personele consequenties

Door te gaan werken met Healthy Offices in de portefeuille zal er op personeel gebied geen consequentie ontstaan voor de huidige functies, er is dus geen sprake van doorstroom. AREA-OS is een groeiende organisatie dus er zal door implementatie ook geen uitstroom van personeel plaatsvinden. Wel is aanbevolen voor de implementatie een externe implementatiemanager in te schakelen en een kennisdrager in te schakelen. Hierdoor zal er wel sprake zijn van instroom van personeel.

Juridische consequenties

De implementatie zal weinig juridische consequenties hebben. Wel zal AREA-OS in haar dienstverlening altijd moeten blijven voldoen aan de wet- en regelgeving rondom huisvesting en ontwerpen kantoorruimtes. Op dit moment heeft de implementatie nog geen gevolgen voor de inkoop- en arbeidscontracten.

Opbrengsten implementatie

Quick wins die AREA-OS behaald door deze implementatie door te voeren zijn:

- Inzicht in langetermijnvisie.
- Uitbreiding strategische portefeuille met sterkere concurrentiepositie tot gevolg.
- Gemeenschappelijk doel door inzichtelijk hebben van visie, missie, strategie en doelen.
- Grotere naamsbekendheid.

Ook op de lange termijn levert de implementatie van Healthy Offices AREA-OS voordelen op:

- Organisatie gedreven op innovatie en trendwatcher voor de klant.
- Van 'customer intimacy' strategie naar 'product leadership' strategie.
- Van ad hoc werkende organisatie naar toekomstbestendige situatie.
- Versterkte marktpositie.

9. Nawoord

In dit hoofdstuk wordt kritisch gereflecteerd op het onderzoek dat in de afgelopen vier maanden is uitgevoerd. Per fase wordt een reflectie gegeven op het handelen van de onderzoeker. Tot slot wordt gereflecteerd op de complexiteit en bruikbaarheid en toegevoegde waarde van het onderzoek voor het werkveld.

Onderzoeksontwerp

In deze fase werd duidelijk wat er van de onderzoeker werd verwacht en wat er precies onderzocht zou worden. Door middel van vooronderzoek in de literatuur werd het onderwerp duidelijker en werden de onderzoeksvraag, deelvragen en doelstelling vastgesteld. Een valkuil van de onderzoeker in deze fase was het niet helder hebben van de scope van het onderzoek. Hierdoor was het onderzoek slecht afgebakend en was het lastig om concreet en dieper op de onderzoeksmaterie in te gaan. De onderzoeker heeft de probleemanalyse toen duidelijk aan de hand van de 6W-analyse en de onderzoeksvraag en deelvragen geoperationaliseerd. Dit gaf handvaten om verder te gaan met de onderzoeksmaterie binnen de juiste scope.

Theoretisch kader

De onderzoeker vond het lastig om te bepalen welke informatie in het theoretisch kader moest worden geplaatst. Healthy Offices is een onderwerp dat pas recent veel onder de aandacht is. Veel literatuur is nog niet bekend of is pas net gepubliceerd. Belangrijke publicaties zijn door de onderzoeker dan ook toegepast bij de resultaten. Om deze reden staan deze zaken niet opgenomen in het theoretisch kader. De onderzoeker heeft bewust deze keuze gemaakt om te voorkomen dat zaken veelvuldig worden herhaald in het rapport. Een sterk punt in het theoretisch kader is dat keuze voor de modellen is onderbouwd en dat is toegelicht hoe deze theorie in relatie staat tot Healthy Offices.

Dataverzameling

In de onderzoeksopzet was duidelijk vastgesteld welke respondenten zouden worden benaderd en in welke periode de dataverzameling zou plaatsvinden. De periode van dataverzameling bleek achteraf het meest stressvol voor de onderzoeker. Een risico, die van tevoren wel was beschreven, bleek groter dan verwacht. De respondenten waren helaas minder bereid of in de gelegenheid om mee te werken aan het onderzoek. Hier kwam de onderzoeker voor de grote en stressvolle uitdaging te staan om toch voldoende respondenten te verzamelen. In deze onderzoeksfase heeft de onderzoeker dan ook het meeste geleerd op het gebied van proactief en ad hoc handelen. De onderzoeker is respondenten actiever gaan benaderen via telefoon en LinkedIn. Op deze wijze heeft uiteindelijk een mooie groep respondenten mee willen werken aan dit onderzoek. Over de deelvraag omtrent de certificeringen heeft de onderzoeker helaas, na veel verschillende personen te hebben benaderd, geen respondent kunnen vinden. Voor deze deelvraag is het onderzoeksrapport van de DGBC gebruikt.

De interviews onder de respondenten zijn uitgewerkt in transcripten en verstuurd naar de respondenten voor akkoord. Dit heeft de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten verhoogd.

De onderzoeker liep door het gebrek aan respondenten en de zoektocht naar vervangende respondenten wel een achterstand op in de planning. Deze heeft zij moeten inhalen in de analysefase. In het vervolg zal de onderzoeker dan ook direct bij het vaststellen van de respondenten hen actief benaderen en niet te lang eventuele reactie afwachten.

Ook bij de enquête bleef het een uitdaging om voldoende respons te behalen. De onderzoeker had besloten elke tiende deelnemer kans te laten maken op den dopper in de hoop de steekproefpopulatie te behalen. Na het actief onder de aandacht brengen van de enquête en het benaderen van personen uit het netwerk van de onderzoeker en AREA-OS, is de gewenste steekproef helaas alsnog niet behaald. Ondanks dit feit heeft de onderzoeker wel besloten de uitkomsten van de enquête te generaliseren en toe te passen in de resultaten.

Data-analyse

Het proces van analyseren en uitschrijven was tijdrovend en duurde langer dan de onderzoeker had ingeschat. Het behouden van de 'rode draad' in de enorme hoeveelheid data bleek een uitdaging. Daarom is de onderzoeker de teksten gaan screenen en heeft aan de hand van de gevonden termen direct de labels vastgesteld en verwerkt in een codeboom. Dit gaf de onderzoeker houvast en versnelde het proces van analyseren. Een persoonlijke tip voor de onderzoeker is dat bij het uitwerken van de transcripten de vaak voorkomende termen of uitspraken vast worden genoteerd. Zo heeft wordt het proces van het screenen van de documenten versneld.

Het schrijven van de conclusies werd voor de onderzoeker gemakkelijker omdat er in het hoofdstuk resultaten al deelconclusies waren opgenomen. Hierdoor werd het schrijven van de definitieve conclusie versneld.

Bij de aanbevelingen vond de onderzoeker het lastig om dichtbij de conclusies te blijven. Vanuit de vele input was ik geneigd om meer aanbevelingen te gaan doen dan het aantal aspecten dat voortkwam uit mijn resultaten en conclusies. Toen ik mij hier bewust van werd heb ik het onderzoeksrapport laten nalezen door een medestudent en de bedrijfsbegeleider ter feedback.

Implementatie

De implementatie was het meest lastig om te schrijven in het proces van afstuderen. Omdat er geen sprake is van een scenario dat 1-op-1 kan worden geïmplementeerd, moest de onderzoeker alle aanbevelingen los meenemen in de implementatie. Kanttekening hierbij is dat het onderzoek zich ook enkel richt op de positie die AREA-OS in de markt zal kunnen innemen met Healthy Offices. De aanbevelingen en implementatie van richten zich dan ook enkel op dit aspect en niet op de gehele missie, visie en doelstellingen van de organisatie. De grootste uitdaging bij de implementatie zat in het inzichtelijk maken van de kosten en baten. Hierover zijn weinig gegevens bekend. In het vervolg zal de onderzoeker dan ook meer tijd moeten uittrekken voor deze fase. Vanwege beperkte tijd was dit voor nu niet mogelijk, wel zal de onderzoeker de periode tot aan de verdediging gebruiken om de implementatie verder uit te werken.

Complexiteit

De complexiteit van de opdracht werd merkbaar door de complexe omgeving. AREA-OS is een startende organisatie met geen eigen facilitaire afdeling. Hierdoor moest de onderzoeker soms anders handelen omdat documentatie rondom missie, visie en strategie nog niet volledig is opgesteld. De organisatie ervaart hoge werkdruk van de huidige werkzaamheden en klanten, terwijl je als onderzoeker bezig bent met de toekomstvisie voor de organisatie. Daarbij komt dat Healthy Offices een vrij nieuw begrip is in de markt. Veel mensen die er mee bezig zijn waren aan de start van het onderzoek huiverig in het delen van informatie.

Bruikbaarheid

De bruikbaarheid van het onderzoek voor AREA-OS is verhoogd door gedurende het afstudeerproces in contact te blijven met mijn bedrijfsbegeleider en hem op de hoogte te houden van de data die ik aan het verzamelen was. Door gedurende het proces af en toe met mijn begeleider af te spreken en de onderzoeksresultaten te bespreken kon er tijdig worden bijgestuurd. Hierdoor is het eindresultaat in lijn met de verwachting van AREA-OS.

Toegevoegde waarde voor het werkveld

Het onderzoek kan naar mijn inzien van toegevoegde waarde zijn voor het werkveld. Gedurende de onderzoeksperiode was merkbaar dat Healthy Offices nog niet echt bekend was. Zo zijn er nog weinig organisaties die zich bewust zijn van de invloeden van hun werkomgeving op gebruikers. Dit onderzoeksrapport kan er toe bijdragen meer bewustzijn te creëren bij organisaties en eindgebruikers over de invloeden van de werkomgeving op gezondheid en productiviteit. Ten tweede is het onderzoek van toegevoegde waarde voor huisvestingsadviesbureaus, zij kunnen hun concurrentiepositie versterken door in te spelen op ontwikkelingen die spelen en voor gebruikers van toegevoegde waarde zijn. Het onderzoek draagt tot slot ook bij aan de bewustwording dat FM een steeds grotere rol moet gaan spelen op huisvestingsgebied en hiervoor moet samenwerken met afdelingen als HR en IT.

Rol van de onderzoeker

Gedurende het onderzoek heb ik mezelf kunnen ontplooiën op het gebied van zelfstandig onderzoek doen. Een soms uitdagend en stressvol leerproces, maar ik kijk terug op een leerzame en verdiepende periode voor mij als toekomstige FM'er. De kennis en vaardigheden neem ik zeker mee in mijn toekomstige loopbaan.

Bibliografie

Websites

- (2016). Opgehaald van CBRE: <https://www.cbre.nl/nl-nl/diensten/sectoren-en-trends/healthy-offices>
- Admin. (2013, Maart 29). *7S model McKinsey*. Opgehaald van Managementgoeroes: <https://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/7s-model/>
- Almora, C. (2016, augustus 21). Opgehaald van Marktinggenerators: <https://marketinggenerators.nl/marketingstrategie/treacy-en-wiersema/>
- AREA-OS. (2016, januari -). Opgehaald van <http://www.area-os.com>
- CBRE. (2016, juni 30). *CBRE.com*. Opgehaald van CBRE.com: CBRE.com
- Coenders, F. (2016, januari 6). Opgehaald van Facto : <http://facto.nl/strategisch-huisvestingsplan/>
- Dale, V. (2017). Opgehaald van <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=strategisch&lang=nn>
- Dale, V. (2017). Opgehaald van <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=meerwaarde&lang=nn>
- Dijk, J. v. (2016). *Omgevingspsycholoog*. Opgehaald van <http://www.omgevingspsycholoog.nl>
- Encyclo. (2016). Opgehaald van <http://www.encyclo.nl/begrip/eindgebruiker>
- Encyclo. (sd). *Encyclo Nederlandse Encyclopedie*. Opgehaald van <http://www.encyclo.nl/begrip/omgevingspsychologie>
- Fried, J. (2010). *Tedtalk.com*. Opgehaald van http://www.ted.com/talks/jason_fried_why_work_doesn_t_happen_at_work?language=nl
- Knoot, J. (2015). *strategischmarketingplan.com*. Opgehaald van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/confrontatiematrix/>
- Knoot, J. (2016, oktober). Opgehaald van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/7s-model-mckinsey/>
- Knoot, J. (2016, april). Opgehaald van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/confrontatiematrix/>
- Maasdam. (2016). Opgehaald van Maasdam.nl: <http://www.maasdam.nl/werken/inspiratieblog/blog-single/biophilic-design-natuurlijk-meer-dan-groen.html>
- McKinsey 7S Model. (2011). Opgehaald van wittblog.worldexpress.com: <https://whittblog.wordpress.com/2011/04/24/mckinsey-7s-model-a-strategic-assessment-and-alignment-model/>
- Muilwijk, E. (sd). Opgehaald van Intemarketing.nl: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/confrontatiematrix>
- Muilwijk, E. (z.j.). *SWOT-analyse*. Opgehaald van intemarketing.nl: <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/swot-analyse>
- Muilwijk, E. (z.j.). *Waardestrategieën van Treacy & Wiersema*. Opgehaald van intemarketing.nl: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/tw-waardestrategie%C3%ABn>
- Tooren, W. (2016). *Omgevingspsycholoog*. Opgehaald van <http://www.omgevingspsycholoog.nl/evidence-based-design/>
- Waardestrategieën Treacy & Wiersema*. (z.j.). Opgehaald van 123management.nl: http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_06_hoe_ontwikkel.html
- Weghorst, M. (2016, mei 31). Opgehaald van Omgevingspsycholoog : <http://www.omgevingspsycholoog.nl/nudging-hoe-doe-je-dat/>
- Fried, J. (2010). Why work doesn't happen at work. Webinar. Bekeken op 23 april en verkregen van http://www.ted.com/talks/jason_fried_why_work_doesn_t_happen_at_work?language=nl

Artikelen

- Arbobalans. (2016). *Monitor arbeid TNO*. Opgehaald van http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_Id=179
- CBRE. (2016). Five far-reaching trends driving tomorrow's healthy workplace. *Hello Zuidas*, 47.
- CBRE. (2017). *Het sneeuwbal effect van Healthy Offices*. CBRE i.s.m. Universiteit Twente .
- Noort, E. v. (2016). *BREAAM-NL Nieuwbouw&Renovatie en WELL: de verschillen en overeenkomsten*. Rotterdam: DGBC.

Zuidema, R. (2015). *Gezondheid, Welzijn & Productiviteit in Kantoren*. Dutch Green Building Council. Rotterdam: DGBC.

Boeken

- Baarda, B. (2009). Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek. In B. Baarda. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B., de Goede, M., & e.a., &. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Houten: Noordhoff Uitgevers bv Groningen.
- Baarda, D. (2009). Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek. In D. Baarda, *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers .
- Baarda, D.B. (2009). Dit is onderzoek!: Richtlijnen voor het opzetten, uitvoeren en evalueren van kwantitatief en kwalitatief onderzoek (1e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, e.a. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (2e geheel herziene druk). Groningen: Stenfert Kroese.
- Boeije, H. (2014). Analyseren in kwalitatief onderzoek - Denken en doen . In H. Boeije, *Analyseren in kwalitatief onderzoek - Denken en doen* (p. 85). Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers .
- Brakkee, S. (2011). Effectief en motiverend leidinggeven. In *Effectief en motiverend leidinggeven* (p. 13). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Brakkee, S. (2011). Effectief en motiverend leidinggeven. In *Effectief en motiverend leidinggeven* (p. 16). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Kempen, P. K. (2006). Competent afstuderen en stagelopen, een advieskundige benadering. In P. K. Kempen. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Pater, L. (2004). Implementeren, het speelveld in de praktijk. In *Implementeren, het speelveld in de praktijk* (p. 280). Utrecht: Boom Lemma Uitgevers.
- Thaler, R.H., & Sunstein, C.R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness*. London: Penguin Books.
- Thuis, P. (2010). In P. Thuis, *Toegepaste organisatiekunde* (p. 129). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Verhoeven, N. (2011). Ontwerpen. In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* (pp. 79-80). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

