



## Verbindend Werken 2.0

### Adviesrapport

Rita Hams- Behnam



# **Verbindend werken 2.0**

## *Adviesrapport*

|                                   |                                           |
|-----------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Auteur:</b>                    | <b>Rita Hams - Behnam</b>                 |
| <b>Studentnummer:</b>             | <b>453288</b>                             |
| <br>                              |                                           |
| <b><u>Opdrachtgever</u></b>       |                                           |
| <b>Organisatie:</b>               | <b>Waterschap Vechtstromen</b>            |
| <b>Contactpersonen</b>            | <b>Sonja Kogelman &amp; Arjen de Jong</b> |
| <br>                              |                                           |
| <b><u>Onderwijsinstelling</u></b> |                                           |
| <b>Hogeschool:</b>                | <b>Saxion Hogeschool te Deventer</b>      |
| <b>Academie:</b>                  | <b>Hospitality Business School</b>        |
| <b>Opleiding:</b>                 | <b>Facility Management</b>                |
| <b>Module:</b>                    | <b>Young Professional Semester</b>        |
| <b>Toets code:</b>                | <b>YPS-Beroepsproduct PF T.52448</b>      |
| <b>1<sup>e</sup> examiner</b>     | <b>Arriën Termaat</b>                     |
| <b>2<sup>e</sup> examiner</b>     | <b>Onbekend</b>                           |
| <b>Versie:</b>                    | <b>1<sup>e</sup> poging</b>               |
| <b>Datum:</b>                     | <b>11 januari 2021</b>                    |
| <b>Plaats:</b>                    | <b>Vriezenveen</b>                        |

## Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Beroepsproduct PF;
- alle Beroepsproduct PF gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Rita Behnam

Datum: 11-01-2021

Handtekening:



## Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport, dat is geschreven in opdracht van het team Facilitaire Dienstverlening van het Waterschap Vechtstromen, ter afronding van mijn opleiding Facility Management aan Hogeschool Saxion te Deventer. Ik heb het schrijven van dit adviesrapport als zeer leerzaam ervaren. Dit komt met name doordat het vraagstuk erg actueel is. Het uitvoeren van dit onderzoek heeft mijn onderzoeksvaardigheden ontwikkeld en daarnaast heb ik veel kennis opgedaan omtrent huisvesting, werkplekken en de trends en ontwikkelingen binnen de werkomgeving.

Tijdens het schrijven van dit rapport heb ik ups en downs gekend. De omstandigheden rondom de uitbraak van het coronavirus hebben invloed gehad op het onderzoeksproces. Zo heb ik door de gedeeltelijke lockdown geen bezettingsgraadmeting kunnen uitvoeren. Daarnaast heb ik mijn gehele afstudeerperiode vanuit huis moeten werken. Dit vond ik enigszins jammer, omdat ik verwachtte dat door vermindering van de fysieke contactmomenten het lastiger zou zijn de organisatie te leren kennen. Maar het tegendeel bleek waar, want ik voelde mij ondanks de afstand, erg betrokken bij het team en de organisatie. Ik heb mijn afstudeerperiode, dankzij de fijne collega's van het team Facilitaire Dienstverlening en andere medewerkers die betrokken waren bij het onderzoek, als prettig ervaren. De organisatie komt laagdrempelig bij mij over en er heerst een fijne cultuur. Hierdoor was het gemakkelijk om medewerkers te benaderen voor mijn onderzoek en mijn netwerk op te bouwen. Mede door deze fijne omgeving heb ik het Young Professional Semester als leerzaam en positief ervaren.

Allereerst wil ik mijn begeleidster Sonja Kogelman bedanken voor haar feedback, waardevolle input en hulp tijdens de uitvoering van mijn onderzoek. Daarnaast wil ik ook mijn opdrachtgever Arjen de Jong, de collega's van het team Facilitaire Dienstverlening, Peter Bosma en Jacco van Reen bedanken voor hun hulp, feedback en belangstelling. Ook bedank ik graag mijn tutor Arriën Termaat voor zijn begeleiding en hulp, zowel tijdens de individuele sessies als de sessies binnen de Peergroup. Tot slot wil ik mijn groepsgenoten van de Peergroup bedanken voor de fijne brainstormmomenten, intervisiegesprekken en hulp.

Ik wens u veel leesplezier bij het lezen van dit rapport.

Rita Behnam  
Vriezenveen, 11 januari 2021

## Managementsamenvatting

Dit adviesrapport is geschreven in opdracht van het team Facilitaire Dienstverlening van Waterschap Vechtstromen. In 2019 heeft Vechtstromen een nieuw werkplekconcept geïmplementeerd, gebaseerd op "Het nieuwe werken". Kort daarna is er een crisis ontstaan door de uitbraak van het coronavirus. Dit heeft een enorme impact gehad op de werkwijze binnen de organisatie, omdat er in een mum van tijd een omslag heeft plaatsgevonden naar thuiswerken en digitale transformatie. Hierdoor is de vraag ontstaan of het nieuwe werkplekconcept naar aanleiding van de ontwikkelingen rondom het coronavirus, passend is bij de huidige- en toekomstige tijdseisen. Het doel van dit onderzoek is om kennis op te doen en inzichten te verkrijgen omtrent de impact van de externe ontwikkelingen op het nieuwe werkplekconcept, zodat dit passender kan worden gemaakt bij de huidige- en toekomstige behoeften en werkzaamheden van medewerkers. Een vraag daarbij is op welke manier er geanticipeerd kan worden op toekomstige veranderingen. Door middel van de opgedane kennis en inzichten is het doel om bij te dragen aan de toekomstbestendigheid van de werkomgeving en het optimaal ondersteunen van medewerkers in hun werkzaamheden. Het advies richt zich op het beantwoorden van onderstaande onderzoeksvraag:

**"Op welke wijze kan het werkplekconcept van Waterschap Vechtstromen optimaal aansluiten bij de behoeften en werkzaamheden van medewerkers, en wendbaar zijn om te reageren op toekomstige ontwikkelingen?"**

Ten behoeve van de beantwoording van de onderzoeksvraag is literatuuronderzoek gedaan in het onderzoeksveld en is de interne- en externe omgeving van de organisatie onderzocht. Daarnaast is er een enquête uitgezet onder de medewerkers om inzicht te krijgen in de huidige- en toekomstige vraag ten opzichte van het werkplekconcept. Tot slot zijn drie medewerkers van de waterschappen WDO-delta, Fryslân en Zuiderzeeland geïnterviewd, om een beeld te krijgen hoe vergelijkbare organisaties omgaan met de huidige situatie en hoe zij zich voorbereiden op de toekomstige ontwikkelingen. Hierdoor is het vraagstuk vanuit meerdere perspectieven belicht, wat inzicht heeft gegeven in het complexe karakter van het vraagstuk.

Uit het onderzoek is gebleken dat de werkomgeving van Vechtstromen in de huidige situatie voldoende flexibiliteit biedt in het plaats- en tijd onafhankelijk werken. Het werkplekconcept sluit ruim voldoende aan bij de huidige behoeften van medewerkers, met een gemiddelde beoordeling van een 7,1. Echter, er blijken verbeterpunten te zijn op het gebied van akoestiek en het binnenklimaat in het kantoor. Ook blijkt uit de enquête resultaten dat vraag en aanbod niet op elkaar afgestemd zijn. Echter, door de gedeeltelijke lockdown hebben medewerkers niet voldoende ervaring kunnen opdoen met het nieuwe werkplekconcept, wat mogelijk de betrouwbaarheid van de zojuist genoemde resultaten heeft geschaad. Daarnaast blijken medewerkers van Vechtstromen na de coronacrisis bijna de helft van de tijd vanuit huis te willen werken. Men ervaart bij het thuiswerken zowel positieve- als negatieve effecten. De activiteiten die op het kantoor zullen plaatsvinden zijn ontmoetingsgericht en het geconcentreerd werken blijkt in de toekomst vanuit huis te gebeuren. Dit leidt tot een veranderde functie van het kantoor.

De uitkomsten van de externe organisatieanalyse en interviews duiden erop dat naar aanleiding van de uitbraak van het coronavirus, thuiswerken de norm blijft. De gevolgen hiervan zijn het herzien van het werkbeleid en faciliteren van een nieuwe werkvorm genaamd; "de Hybride werkstrategie". Dit blijkt voor Vechtstromen de meest kansrijke en impactvolle ontwikkeling te zijn en hierop moet geanticipeerd worden. Het kantoor zal fungeren als een ontmoetingsplek voor medewerkers en externen. Ook dient er aandacht te worden besteed aan de fysieke- en de mentale gezondheid van medewerkers, om de negatieve effecten van het thuiswerken te minimaliseren, ofwel te voorkomen. Belangrijk hierbij is ook om ervoor te zorgen dat de binding met de organisatie wordt behouden en versterkt. Dit blijkt de meest kansrijke en impactvolle ontwikkeling en de toekomstige vraag op het gebied van werkomgeving, waarop geanticipeerd moet worden.

Uit de resultaten van de interne organisatieanalyse is gebleken dat de organisatie beschikt over sterke eigenschappen die benut kunnen worden om te voldoen aan de toekomstige vraag. Vechtstromen blijkt de middelen en het vermogen te hebben het hybride werken binnen de organisatie te implementeren. Er wordt daarom sterk geadviseerd om op korte termijn actie te ondernemen.

Het advies bevat diverse maatregelen op korte- en middellange termijn die samen de hybride werkstrategie vormen. Binnen twee aanbevelingen zijn alternatieven voorgesteld. Deze zijn door middel van kwaliteitscriteria beoordeeld. In het uiteindelijke advies wordt het volgende aanbevolen;

- Het advies is om vanuit een projectgroep, bestaande uit verschillende leden van verschillende teams, de implementatie van het hybride werken te realiseren. Dit vergt de volgende maatregelen; allereerst betekent dit het bepalen van een visie en het opstellen van doelen, om een richting te bepalen op het gebied van werkomgeving.
- Vervolgens wordt geadviseerd om een nieuw hybride werkbeleid te implementeren, waarin richtlijnen opgenomen worden die voldoen aan de werkwijze van het hybride werken.
- Ten derde wordt geadviseerd een vervolgonderzoek te verrichten naar de behoeften en gedrag ten aanzien van de indeling van het kantoor. Uit de enquête is naar voren gekomen dat er niet voldoende ervaring is opgedaan met het nieuwe werkplekconcept. Hierdoor zijn de resultaten uit de reeds afgenomen enquête mogelijk niet betrouwbaar.
- Ook wordt geadviseerd het binnenklimaat op korte termijn te verbeteren, om de gezondheid en productiviteit van medewerkers te bevorderen en de verspreiding van ziektes via de lucht te minimaliseren.
- Ten vijfde wordt geadviseerd om het kantoor te standaardiseren in aanbod van videoconferentie middelen die de hybride werkwijze ondersteunen. Dit zorgt tevens voor een betere spreiding in de bezettingsgraad. Daarnaast wordt aanbevolen om het gebruik van de projectruimten te stimuleren, zodat ook bijgedragen wordt aan een betere balans in de bezetting.
- De aanbevelingen met betrekking tot de fysieke- en mentale gezondheid van medewerkers zijn als volgt; er wordt geadviseerd om trainingen te verzorgen om de mentale gezondheid van medewerkers te bevorderen. Dit betreft een training voor het verbeteren van de balans tussen werk en privé, trainingen ter bevordering van zelfmanagement en trainingen voor het leren omgaan met onzekere periodes.
- De hybride werkwijze vraagt om een andere rol van een teamleider, omdat er op afstand een team aangestuurd moet worden. Om die reden wordt geadviseerd om nader onderzoek te doen naar de juiste invulling.
- Ook wordt geadviseerd om een checklist voor een gezonde thuiswerkplek op te stellen die medewerkers zelf moeten nalopen. Dit is belangrijk om de fysieke gezondheidsproblemen en toename van ziekteverzuim te minimaliseren. Tevens wordt aanbevolen trainingen te bieden om de digitale vaardigheden te ontwikkelen, om zo een stap in de richting van niveau drie van virtueel werken volgens Mullenweg (2020) werken te realiseren, wat bijdraagt aan het functioneren van de organisatie.
- Daarnaast wordt aanbevolen een vervolgonderzoek te verrichten op het gebied van Asynchroon werken, om te bepalen hoe dit verder vorm zal krijgen.
- Tot slot wordt geadviseerd een vervolgonderzoek te verrichten naar de juiste invulling van het voeden van het sociaal kapitaal van de organisatie, om de verbondenheid en intrinsieke motivatie van medewerkers te behouden en te versterken.

Het advies gaat gepaard met financiële consequenties. De totale kosten van de implementatie van de adviesmaatregelen in een periode van vier jaar, bedragen €267.064,59. De baten komen uit op een kostenbesparing van in totaal €631.395,98. Dit betekent dat de investering zich binnen 1 jaar en 23 dagen terugverdient. De uitwerking van de financiële consequenties laten zien dat het advies een positief resultaat oplevert en dat het dus financieel haalbaar is.

Het advies levert niet alleen kostenbesparing op, maar levert ook een toegevoegde waarde aan vele aspecten binnen én buiten de organisatie. Zo levert het een positieve bijdrage op het gebied van duurzaamheid door de reductie van woon- en werkverkeer, tevredenheid, gezondheid en welzijn van medewerkers door ondersteuning in hun werkzaamheden en aandacht voor de fysieke- en mentale gezondheid. Het ontwikkelt de vaardigheden van medewerkers en stimuleert de kennisontwikkeling en samenwerking binnen de organisatie. Daarnaast draagt het advies bij aan het aantrekkelijk werkgeverschap door het inspelen op de trends en ontwikkelingen. Dit straalt creativiteit en innovatie uit en draagt bij aan het imago van de organisatie, dat eerder als "stoffig" werd bestempeld. Het advies draagt op lange termijn bij aan de bedrijfscultuur door aandacht voor het sociaal kapitaal en tot slot aan het wendbaar vermogen en de toekomstbestendigheid van de werkomgeving door de implementatie van de hybride werkstrategie.



|       |                                        |    |
|-------|----------------------------------------|----|
| 1.    | Inleiding.....                         | 8  |
| 1.1   | Beschrijving opdrachtgever .....       | 8  |
| 1.2   | Aanleiding .....                       | 9  |
| 1.3   | Probleemstelling .....                 | 10 |
| 1.4   | Doelstellingen .....                   | 10 |
| 1.5   | Leeswijzer .....                       | 10 |
| 2.    | Theoretisch kader .....                | 11 |
| 3.    | Methodologische verantwoording .....   | 15 |
| 3.1   | Onderzoeksmethode .....                | 15 |
| 3.2   | Meetinstrumenten .....                 | 15 |
| 3.2.1 | Kwantitatieve survey (enquête) .....   | 15 |
| 3.2.2 | Kwalitatieve survey (interviews) ..... | 16 |
| 3.2.3 | Deskresearch.....                      | 16 |
| 3.2.4 | Selectie onderzoekseenheden .....      | 16 |
| 4.    | Resultaten.....                        | 17 |
| 4.1   | Deskresearch.....                      | 17 |
| 4.1.1 | Interne organisatieanalyse .....       | 17 |
| 4.1.2 | Conclusie deskresearch .....           | 21 |
| 4.1.3 | DESTEP-analyse.....                    | 19 |
| 4.2   | Fieldresearch.....                     | 23 |
| 4.2.1 | Univariate analyse .....               | 23 |
| 4.2.2 | Bivariate analyse .....                | 26 |
| 4.2.3 | Resultaten interviews.....             | 27 |
| 4.2.4 | Conclusie fieldresearch .....          | 29 |
| 4.3   | Conclusie onderzoeksresultaten .....   | 29 |
| 5.    | Conclusie .....                        | 30 |
| 5.1   | Beantwoording deelvraag 1:.....        | 31 |
| 5.2   | Beantwoording deelvraag 2:.....        | 33 |
| 5.3   | Beantwoording hoofdvraag.....          | 33 |
| 6.    | Discussie.....                         | 34 |
| 7.    | Advies .....                           | 35 |
| 7.1   | Algemeen advies .....                  | 35 |
| 7.2   | Aanbevelingen fysieke omgeving .....   | 36 |

|       |                                              |     |
|-------|----------------------------------------------|-----|
| 7.3   | Aanbevelingen virtuele omgeving.....         | 37  |
| 7.4   | Aanbevelingen mentale omgeving .....         | 38  |
| 7.5   | Aanbevelingen toekomstperspectief.....       | 39  |
| 7.6   | Afwegingscriteria .....                      | 40  |
| 7.7   | Beoordelingsmatrix .....                     | 40  |
| 7.8   | Vormgeving stappenplan .....                 | 41  |
| 7.9   | Businesscase.....                            | 43  |
| 7.9.1 | Kosten.....                                  | 43  |
| 7.9.2 | Baten.....                                   | 45  |
| 7.10  | Toegevoegde waarde van het advies.....       | 46  |
| 8.    | Nawoord.....                                 | 48  |
| 9.    | Bibliografie .....                           | 49  |
| 10.   | Bijlagen .....                               | 52  |
|       | Bijlage I: Theoretisch Kader .....           | 52  |
|       | Bijlage II: Interne organisatieanalyse ..... | 58  |
|       | Bijlage III: Organogram Vechtstromen .....   | 64  |
|       | Bijlage IV: Externe organisatieanalyse.....  | 65  |
|       | Bijlage V: Resultaten enquête .....          | 70  |
|       | Bijlage VI: Interviews respondenten .....    | 86  |
|       | Bijlage VII: SWOT- en impactanalyse .....    | 95  |
|       | Bijlage VIII: Discussie .....                | 98  |
|       | Bijlage IX: Toelichting tijdlijn.....        | 100 |
|       | Bijlage X: Checklist hybride werken .....    | 102 |





## 1. Inleiding

Dit adviesrapport is geschreven in het kader van het Young Professional Semester voor de opleiding Facility Management aan Saxion Hogeschool in Deventer. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Waterschap Vechtstromen van het team Facilitaire Dienstverlening en is uitgevoerd in de periode van september 2020 tot januari 2021.

### 1.1 Beschrijving opdrachtgever

De opdrachtgever voor het afstudeeronderzoek is Waterschap Vechtstromen (hierna te noemen: Vechtstromen). Vechtstromen is een overheidsinstantie die zich bezighoudt met verschillende waterbeheertaken binnen 23 gemeenten in Zuidoost Drenthe, Twente en Vechtdal. Samen met 20 andere waterschappen in Nederland worden er 18.000 km dijken, 225.000 km watergangen en 7.500 km wegen beheert en wordt er jaarlijks zo'n 2.000.000.000 m<sup>3</sup> afvalwater gezuiverd (VVD Regio Oost, 2020). Vechtstromen bestaat sinds 1 januari 2014 en is ontstaan uit een fusie tussen de waterschappen Velt & Vecht en Regge & Dinkel. In 2019 heeft Vechtstromen met een totale begroting van €138.000.000,- voor veilig, voldoende en schoon water gezorgd voor maar liefst 800.000 inwoners. Daarnaast is er voor €45.000.000,- geïnvesteerd in renovatie en vervanging van rioolwaterzuiveringsinstallaties, persleidingen, stuwen, gemalen, beschoeiingen, baggeren van beken en vijvers (Waterschap Vechtstromen, 2020).

Vechtstromen werkt nauw samen met Rijkswaterstaat, provincies, de gemeenten en drinkwaterbedrijven door raakvlakken die met water te maken hebben. Daarnaast heeft Vechtstromen betrokkenheid van, en communicatie met burgers, belangenorganisaties en bedrijven hoog in het vaandel staan. Zo zoekt de organisatie steeds meer verbinding en samenwerking om de maatschappelijke meerwaarde te vergroten, om beter te kunnen inspelen op de ontwikkelingen (Waterschap Vechtstromen, z.d.). De missie en strategie van Waterschap Vechtstromen zijn als volgt;

*“Schoon water, een goede inrichting en de juiste hydrologische condities zijn belangrijke voorwaarden voor een gezond watersysteem. Onze missie is om een gezond en schoon watersysteem te realiseren, passend bij de gebruikersfuncties van het water.”* (Vechtstromen, 2020)

De visie van Vechtstromen is als volgt; *Verbindend Werken verbetert de samenwerking en maakt onze organisatie efficiënter, duurzamer en inspirerend zodat nu en in de toekomst op de hoge zandgrond en op het veen gewoond, gewerkt en gerecreëerd kan worden* (Waterschap Vechtstromen, 2019).

De ambitie luidt; *“Een blauwgroene toekomst waaraan iedereen mee kan doen”* (Vechtstromen, 2019).

Vechtstromen heeft momenteel 643 medewerkers in dienst waarvan 180 medewerkers bij het hoofdkantoor in Almelo werkzaam zijn. De organisatie wordt bestuurd door een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur. De directieleden zijn ieder verantwoordelijk voor één van de stuurprogramma's waarin verschillende afdelingen de uitvoerende taken verzorgen.

## 1.2 Aanleiding

De Aanleiding van het onderzoek is dat het management van Vechtstromen wil weten of de nieuwe werkomgeving van het hoofdkantoor in Almelo voldoet aan de huidige- en toekomstige tijdseisen. Voorafgaand aan het ontstaan van het vraagstuk heeft de organisatie enkele veranderingen doorgemaakt. In 2014 is Vechtstromen ontstaan door de fusie tussen de waterschappen Velt & Vecht en Regge & Dinkel. In de beginfase heeft de organisatie lang moeten afwegen welke hoofd- en regiolocaties behouden of afgestoten moesten worden. Vervolgens is Vechtstromen zich gaan focussen op het restylen van haar belangrijkste hoofd- en regiolocaties. De reden waarom de organisatie wilde veranderen was de verouderde inrichting en ICT-voorzieningen die niet meer voldeden aan de huidige tijdseisen. Daarnaast wilde de organisatie eenheid creëren in de huisstijl en cultuuraspecten van de organisatie.

Vechtstromen wilde meegaan met de huidige ontwikkelingen door een moderner werkplekconcept te creëren waarbij “Verbindend werken” centraal staat en het aantrekkelijk werkgeverschap van de organisatie stimuleert. Dit is afgeleid van de visie van Vechtstromen; *“Verbindend Werken verbetert de samenwerking en maakt onze organisatie efficiënter, duurzamer en inspirerend zodat nu en in de toekomst op de hoge zandgrond en op het veen gewoond, gewerkt en gerecreëerd kan worden”* (Waterschap Vechtstromen, 2019).

Het doel was om de werkomgeving van haar hoofd- en regiolocaties toekomstbestendig te maken voor een periode van 10 tot 15 jaar. Hierom werd “Het nieuwe werken” geïntroduceerd en geïmplementeerd in 2019. Kort daarna is er een crisis ontstaan door de uitbraak van het coronavirus. Door de maatregelen van de overheid tegen de verspreiding van het coronavirus, was de organisatie genooddakt snel bij te sturen. De inrichting van het kantoor moest voldoen aan de anderhalve meter maatregel om de veiligheid op de werkvloer te waarborgen. Ook heeft de organisatie met een enorme snelheid de omslag naar digitalisering moeten waarmaken. Door de gevolgen van de uitbraak is de term “Het nieuwe normaal” ontstaan die zich in een mum van tijd in de samenleving heeft geïntegreerd. Dit heeft grote impact gehad op het nieuwe werkomgevingsconcept en verplicht de medewerkers om over te stappen naar het thuiswerken. Om die reden zijn er naar verwachting andere behoeften ontstaan op het gebied van werkomgeving en vraagt het management zich af of het werkplekconcept passend is bij de huidige behoeften.

De ontwikkelingen omtrent de uitbraak van het coronavirus hebben ervoor gezorgd dat de doelstelling van de organisatie, om gedurende 10 tot 15 jaar een toekomstbestendig werkplekconcept te hebben, momenteel in onzekerheid verkeerd. Dit heeft ertoe geleid dat de organisatie voor zowel de korte- als lange termijn de huisvestingsbehoeften nogmaals onder de loep heeft moeten nemen. Voor de lange termijn is het onzeker hoe lang de anderhalve meter samenleving blijft gelden, omdat het afhankelijk is van de toekomstige ontwikkelingen rondom het bestrijden van het coronavirus. Om die reden is het onduidelijk geworden hoe in de toekomst de werkplekomgeving eruit zal zien en is de “toekomstbestendigheid” van het werkconcept geschaad. Door de onwetende gevolgen van “het nieuwe normaal” binnen de organisatie wil het management inzicht krijgen in de ervaringen van medewerkers. De organisatie wil inzicht krijgen in de situatie en zich aanpassen aan de nieuwe realiteit om te kunnen voldoen aan de huidige- en toekomstige vraag op het gebied van werkomgeving.

Door de pandemie is Vechtstromen zich ervan bewust geworden dat het belangrijk is om mee te bewegen in een dynamische omgeving. De organisatie wil wendbaarder worden en bestendiger kunnen reageren op toekomstige ontwikkelingen. Daarnaast is de ambitie om het werkplekconcept passend te maken bij de (nieuwe) behoeften en werkzaamheden van medewerkers. De opdrachtgever wil inzicht in de gevolgen van het coronavirus op de werkplekomgeving en wenst advies over de wijze waarop het werkplekconcept optimaal aansluit bij de werkzaamheden en behoeften van medewerkers.

### 1.3 Probleemstelling

Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling opgesteld:

***“Op welke wijze kan het werkplekconcept van Waterschap Vechtstromen optimaal aansluiten bij de werkzaamheden en behoeften van medewerkers, en wendbaar zijn om te reageren op toekomstige ontwikkelingen?”***

#### **Deelvraag 1:**

**In welke mate sluit het huidige werkplekconcept aan op de werkzaamheden en behoeften van medewerkers?**

- a) Wat is het huidige aanbod van het werkplekconcept?
- b) Wat zijn de wensen en behoeften van medewerkers ten aanzien van het werkplekconcept wat resulteert in een huidige vraag?
- c) Wat is de (mis)match tussen het huidige aanbod en de huidige vraag?

#### **Deelvraag 2:**

**Op welke manier kan Waterschap Vechtstromen anticiperen op de toekomstige veranderingen?**

- a) Wat is de toekomstige vraag op het gebied van werkomgeving?
- b) Hoe bereiden vergelijkbare organisaties zich op de toekomstige veranderingen?
- c) Welke gevolgen heeft “het nieuwe normaal” op het werkplekconcept wat resulteert in een toekomstige vraag?
- d) Wat is de (mis)match tussen het huidige aanbod en toekomstige vraag?

### 1.4 Doelstellingen

Het doel van dit onderzoek is om te komen tot kennis en inzichten omtrent de impact van de externe ontwikkelingen op het nieuwe werkplekconcept, zodat dit passender kan worden gemaakt bij de huidige- en toekomstige behoeften en werkzaamheden van medewerkers. Daarnaast wenst de opdrachtgever advies te krijgen over het anticiperen op de toekomstige veranderingen op het gebied van werkomgeving.

### 1.5 Leeswijzer

Het adviesrapport begint met een theoretisch kader in hoofdstuk 2, dat inzicht geeft in het onderzoeksveld. Vervolgens is in hoofdstuk 3 de aanpak van het onderzoek beschreven. Dit bevat informatie over de werkwijze, onderzoeksmethode en meetinstrumenten. In hoofdstuk 4 volgen de resultaten uit het onderzoek. Deze zijn onderverdeeld in desk- en fieldresearch. Vervolgens is in hoofdstuk 5 de conclusie van het onderzoek beschreven, waarin de hoofdvraag en deelvragen worden beantwoord. In hoofdstuk 6 volgt de discussie van het onderzoek, waarin vanuit de perceptie van de onderzoeker het onderzoeksproces en bevindingen worden besproken. Tot slot bevat hoofdstuk 7 het advies, met daarin aanbevelingen en de bijbehorende alternatieven, vertaald in een stappenplan, financiële consequenties en de toegevoegde waarde van het advies.



## 2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft de kennis die benodigd is voor de uitvoering van het onderzoek. De kernbegrippen “werkomgeving”, “het nieuwe werken”, “het nieuwe normaal”, “wendbaarheid” en “behoeften” en zijn geleid uit de hoofd- en deelvragen en spelen een grote rol in het onderzoek. Voor de volledige uitwerking van het theoretisch kader, zie Bijlage I. Hieronder wordt ingegaan op de belangrijkste en meest relevante literatuur om een beeld te schetsen van het onderzoeksveld.

De werkomgeving staat centraal in dit onderzoek. Binnen de organisatie wordt “Het nieuwe werken” gehanteerd dat bestaat uit drie onderdelen; de fysieke-, mentale- en virtuele werkomgeving. Onderstaande theorieën over HNW van Bijl (2009) en Baane, Houtkamp en Knotter (2010) komen met elkaar overeen en ondersteunen elkaar. De onderdelen zijn als synoniemen van elkaar benoemd. Zij schetsen een duidelijk beeld over wat HNW daadwerkelijk inhoudt.

*Bricks*; de belangrijkste kenmerken zijn de huisvesting- en facility aspecten, gericht op flexibel werken, stimuleren van samenwerkingsvormen, opennetwerkomgevingen en activiteit gerelateerd werken.

*Bytes*; gericht op (nieuwe) technologie, software en hardware die het mogelijk maken om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken, inzet van Web 2.0, virtueel samen te werken en real-time beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie.

*Behavior*; gedrag en houding en cultuur; autonomie onder medewerkers en meer vrijheid in het nemen van beslissingen, rekening houden met de verschillende werkstijlen en persoonlijkheden, projectmatig werken in tijdelijke projectgroepen, enerzijds balans tussen vertrouwen en regelruimte en anderzijds balans tussen controle en regels, allround rollen en aangepaste arbeidsvoorwaarden.

Bijl (2009) benoemt de belangrijkste onderdelen als volgt;

*Fysieke omgeving*: **Het effectieve kantoor**: onderscheid maken tussen communicatiewerk en geconcentreerd werken met plekken die hiervoor zijn aangepast. **Het efficiënte kantoor**: rekening houdend met de bezettingsgraad van werkplekken, buitenom de nutteloze m<sup>2</sup> zoals gangen, kastruimten etc. Dit leidt niet alleen tot een effectieve werkomgeving maar ook tot besparingen in de facilitaire kosten. **Het kantoor als ontmoetingsplaats**: de plaats waar informele en formele overleggen plaatsvinden, waarbij de vormgeving van het kantoor zowel functioneel als esthetisch bijdraagt aan het elkaar ontmoeten.

*Virtuele omgeving*: uitbreiding van ICT-mogelijkheden, tijd- en plaats onafhankelijk samenwerken, delen van kennis, virtueel samenwerken en vergaderen, softwarevoorzieningen, verminderen van administratieve overlast door het automatiseren van handelingen, real time managementinformatie die inzicht geeft in de stand van zaken en nieuwe manieren van samenwerken door Web 2.0.

*Mentale omgeving*: van wantrouwen naar vertrouwen; de manager laat meer los en neemt de rol als “coach” aan, terwijl medewerkers de vrijheid krijgen en van hen verwacht wordt om eigen verantwoordelijkheid te nemen. De mens staat hierbij centraal en wordt ondersteund door allerlei middelen en faciliteiten om de werkzaamheden optimaal te kunnen uitvoeren.

De uitbraak van het coronavirus heeft ervoor gezorgd dat er andere inzichten zijn ontstaan op het gebied van werkomgeving. Dit blijkt uit recente onderzoeken naar thuiswerken naar aanleiding van de uitbraak van het coronavirus. De werkvormen, sociale omgangsvormen en de digitale werkomgeving zijn omgeslagen. De lockdown heeft ertoe geleid dat er massaal vanuit huis werd gewerkt en uit verschillende onderzoeken is gebleken dat medewerkers positief zijn over het thuiswerken. Zo blijkt uit een recent onderzoek van het



Waterschap de Drents Overijsselse Data, naar de ervaringen van medewerkers omtrent het thuiswerken tijdens de coronacrisis, dat medewerkers in de toekomst vaker willen thuiswerken (WDOdelta, 2020). Zo gaf 40% van de respondenten aan in de toekomst de helft van de tijd vanuit huis te willen werken, en zelfs 30% van de respondenten méér dan de helft vanuit huis te willen werken. Daarnaast waren de respondenten positief over het (deels) wegvallen van de reistijd en de digitale mogelijkheden zoals het online vergaderen. Dit werd tevens bevestigd door resultaten uit een vergelijkbaar onderzoek van de Nationale vacaturebank onder 1000 respondenten (Nationale vacaturebank, 2020). Uit dit onderzoek kwam tevens naar voren dat 61% van de respondenten de tijd beter kon indelen. Uit beide onderzoeken bleek de behoefte aan sociaal contact bij medewerkers in grote mate toe te nemen.

Een onderzoek onder 5000 respondenten in heel Europa, dat is uitgevoerd in opdracht van Tilburg University in samenwerking met Veldhoen +Company, door van Veldhoven en van Gelder (2020), blijkt dat 57.4% van de respondenten méér voordelen dan nadelen ervaren door het thuiswerken. Het grootste voordeel blijkt; een betere aansluiting op de eigen sociale voorkeuren, als in de sfeer en het contact leggen met anderen. Als tweede voordeel komt het efficiënter werken naar voren, waarbij medewerkers de regie zelf bepalen. Het grootste nadeel uit het onderzoek dat algemeen wordt erkend door de respondenten blijkt het langdurig virtueel werken. Daarnaast geven sommigen aan het werk minder zinvol vinden en thuis niet over de juiste middelen te beschikken om de werkzaamheden goed uit te voeren (van Veldhoven, 2020).

Volgens van Veldhoven en van Gelder (2020) zijn de meeste activiteiten bij thuiswerken gekoppeld aan digitale werkmiddelen en elektronisch gemedieerde communicatie, waardoor dit tot monotone arbeid en uitputting kan leiden. Om de negatieve effecten van het (vele) virtuele werken te minimaliseren of voorkomen, is er bij medewerkers bewustwording nodig en zelfmanagement over grenzen stellen van eigen virtuele werkactiviteiten. Ook is het belangrijk om het belang van fysieke ontmoetingen en voldoende lichaamsbeweging te benadrukken. Zij bevelen naar aanleiding van de uitkomsten van hun onderzoek aan dat organisaties informele activiteiten moeten stimuleren en faciliteiten moeten bieden om de negatieve effecten te minimaliseren of te voorkomen. Het is van belang om ervoor te zorgen dat medewerkers voldoende variatie hebben in de dagelijkse activiteiten en niet in een vast patroon vallen met enkel beeldschermwerk en nauwelijks pauze (van Veldhoven, 2020).

Organisaties dienen nu uit te zoeken welke nieuwe inzichten dit gebracht heeft en wat dit betekent voor de functie en het gebruik van de kantooromgeving. CBRE Nederland stelt dat naar aanleiding van het coronavirus kantoren blijvend anders ingericht en gebruikt zullen worden; *“Niet alleen voor de komende maanden zullen kantoren coronaproof gemaakt moeten worden, ook voor de tijd daarna is het goed om na te denken over de functie van het kantoor”* (CBRE Nederland, 2020).

In maart 2020 heeft het CBRE een onderzoek naar de invloed van het coronavirus op de werkomgeving uitgebracht. De onderzoekers zijn ervan overtuigd dat de wereld na de coronacrisis er heel anders uitziet dan de wereld vóórdat deze ziekte uitbrak. In dit onderzoek zijn vijf voorspellingen gedaan en is vooruitgekeken naar de werkomgeving in 2030 (CBRE Nederland, 2020). De vijf aspecten die volgens het CBRE zullen veranderen zijn als volgt;

### **1. Flexibel werken**

Door de massale overstap naar het thuiswerken zullen organisaties de functie en rol van de kantoorpanden herzien. Zij zullen rekening moeten houden met de trends waarbij flexibel werken centraal zal staan en het verlagen van de operationele kosten door het inzetten van technologie.

### **2. Inrichting kantoor**

Er zal meer aandacht worden geschonken aan hygiëne, gezondheid en welzijn van medewerkers. Er wordt nagedacht over hoe de overdracht van ziektes zoveel mogelijk beperkt kunnen blijven. Op lange termijn zullen organisaties de maximale bezetting moeten onderzoeken. Ondanks de toename van het thuiswerken zal dit gevolgen hebben op de omvang van werkplekken, functie van de ruimtes en de afstanden tussen personen op kantoor.

### **3. Smart Buildings**

Slimme kantoorgebouwen met de nieuwste digitale technologie zullen een grote rol spelen na de coronacrisis. Installaties zoals klimaatbeheersing zullen een upgrade krijgen. Daarnaast zal een touchless werkomgeving worden geïntroduceerd, waarmee medewerkers kunnen communiceren met stemcommando's en handgebaren.

#### 4. Gezonde werkplekken

Er zal meer aandacht zijn voor de gezondheid van medewerkers en het creëren van gezonde werkplekken. Een gezond binnenklimaat en goede installaties binnen gebouwen zullen prioriteit krijgen. Dit is vooral van belang om de verspreiding van ziektes via de lucht te verminderen.

#### 5. Organisatorische veerkracht

Door de pandemie zijn organisaties zich ervan bewust om zich zo flexibel mogelijk op te stellen. Organisaties denken na over potentiële risico's en proberen zich voor te bereiden om de veranderingen beter te kunnen opvangen. Sommige bedrijven kunnen ervoor kiezen om meer kleinere kantoorpanden te hebben op verschillende locaties, in plaats van één (hoofd)locatie. Tevens zal er geïnvesteerd moeten worden in de persoonlijke duurzame flexibiliteit van medewerkers, om de balans tussen werk en privé te verbeteren en moeten trainingen worden gegeven over het omgaan met onzekere periodes.

Volgens Nijssen et. Al (2018) is bij organisaties die wendbaar willen zijn van belang om de kansen en bedreigingen vooraf te identificeren, formuleren en te besluiten over de best passende oplossing indien de veranderingen zich voordoen. Daarnaast is het van belang dat organisaties in staat is om snel actie te ondernemen. De wendbaarheid is eveneens beperkt als wel besluiten worden genomen, maar de implementatie traag verloopt. Het tijdig signaleren van veranderingen is dus van cruciaal belang, maar nutteloos als de organisatie niet in staat is om de besluiten snel te implementeren.

Nijssen en Pauwe (2018) vullen hierbij aan dat het identificeren van veranderingen of vooruitplannen niet altijd mogelijk is. Organisaties dienen proactief te zijn voor mogelijke gebeurtenissen. Hiermee wordt het verschil met flexibiliteit verklaard. Volgens Goldman, Nagel en Preiss (1995) wordt flexibiliteit dan vooral gedefinieerd als snel kunnen veranderen van de ene naar de andere voorspelbare situatie. Dit betekent dat "flexibiliteit" zich meer richt op het handelen op de korte termijn zoals de dagelijkse operationele kwesties, terwijl "wendbaarheid" meer een lange termijn concept is (Qin en Nembhard, 2010). Nijssen en Pauwe concluderen dat wendbare organisaties de toekomst niet proberen te voorspellen, maar zich proactief instellen en organiseren zodat zij de onvoorspelbare veranderingen kunnen opvangen.

In een later verschenen rapport van CBRE wordt het "Hybride werken" besproken. Het CBRE stelt dat de werkende wereld na de coronacrisis en met vaccin, zeker niet massaal zal terugkeren naar kantoor. Volgens het CBRE blijft thuiswerken de norm, omdat het in de praktijk goed blijkt te bevallen. Tegelijkertijd wegen de voordelen niet op tegen het gemis van de fysieke- en sociale ontmoetingen. Op individueel niveau zijn de eerste nadelen van het thuiswerken al opgemerkt; vermoeidheid, stress en verstoring tussen werk- en privé balans. Volgens het CBRE is het straks niet meer thuis- of op kantoor werken, maar een combinatie van beide. Dit wordt "Hybride werken" genoemd en betekent dat medewerkers per taak, project of werkvorm de optimale balans opmaken tussen online- en offline werken en zowel op afstand als op kantoor werken. Volgens Mulenweg (2020) zijn er vijf niveaus van virtueel samenwerken (zie figuur 2.1). De meeste organisaties bevinden zich op het tweede niveau, waarin de normale fysieke werkwijzen tijdelijk thuis in een virtuele omgeving plaatsvinden. Om goed te functioneren zouden organisaties zich op niveau drie over vier moeten bevinden van virtueel (samen)werken. Op deze niveaus wordt er "asynchroon" en "distributed" samengewerkt en het betekent dat het niet uitmaakt wie, wanneer en waar werkt, zolang hier onderling duidelijke afspraken zijn gemaakt over welke taken op kantoor- en/of thuis plaatsvinden. Het implementeren van de juiste technologie kan deze hybride werkstrategie mogelijk maken. De inrichting en functie van kantoor dienen ook aangepast te worden aan de nieuwe werkelijkheid, zoals het organiseren, faciliteren en stimuleren van activiteiten, samenwerking en ontmoetingen.

#### Vijf niveaus van virtueel werken



Bron: Mulf Mulenweg, Automatisch 2020

Figuur 2.1: vijf niveaus van virtueel werken volgens Mulenweg (2020)

Doordat het thuiswerken voor veel organisaties onderdeel wordt van de bedrijfsstrategie, is het zeer aannemelijk dat de mogelijkheden van het besparen op vastgoed onderzocht zullen worden om kosten te besparen. Het CBRE beweert hierover het volgende; *Wie uit kostenoverwegingen te veel vierkante meters inlevert, betaalt na verloop van tijd waarschijnlijk een (fors) hogere prijs*". Het CBRE benadrukt hierbij het belang om ook te investeren in een hybride werkplekstrategie. Indien organisaties dit niet doen, of onvoldoende aandacht besteden aan de nieuwe werkelijkheid, zal dit een negatief effect hebben op het "sociaal kapitaal" van de organisatie, wat op termijn schade zal toebrengen aan hun sociale cohesie, productiviteit, veer- en innovatiekracht. Tevens komen de succesfactoren zoals bedrijfscultuur, innovatiekracht, productiviteit en sociaal-professionele cohesie eveneens in gevaar. Dit heeft te maken met het tekort doen aan het "sociaal kapitaal" van een organisatie, wat volgens het CBRE op lange termijn veel meer waarde heeft dan vastgoed. Zij veronderstellen hierover het volgende;

*"Met het begrip sociaal kapitaal kunnen de waarden van zowel materiële hulpmiddelen (bijv. openbare ruimten, privé-eigendom) als immateriële hulpmiddelen (bijv. menselijk kapitaal, personen), en de relaties tussen deze middelen meetbaar worden gemaakt. Zo kan het effect worden gemeten dat verschillende verhoudingen van deze middelen hebben op interpersoonlijke relaties en op grotere groepen"*.

Kortom; organisaties dienen de werkomgeving te voorzien van faciliteiten die de gelijktijdige fysieke en virtuele activiteiten mogelijk maken en te sturen op behoud van hun sociaal kapitaal. De juiste configuratie hiervan verschilt per organisatie en vereist nauwe samenwerking tussen management, IT, HRM en vastgoedexperts (CBRE, 2020).



### 3. Methodologische verantwoording

Dit hoofdstuk beschrijft de methode en werkwijze van het onderzoek. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op onderzoeksmethode en in de daaropvolgende paragraaf de meetinstrumenten.

#### 3.1 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek betreft een praktijkgericht onderzoek, omdat het managementprobleem afkomstig is uit de praktijk. Tijdens het onderzoek is op basis van field- en deskresearch, primaire- en secundaire onderzoeksresultaten verzameld om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden. Deskresearch is middels een literatuuronderzoek verricht en de fieldresearch op basis van surveyonderzoek. De resultaten van het surveyonderzoek zijn zowel kwalitatief als kwantitatief van aard. De kwalitatieve- en kwantitatieve methoden zijn gecombineerd om de managementvraag te beantwoorden. Dit wordt ook wel triangulatie genoemd. Er is voor deze methode gekozen, omdat op deze manier het vraagstuk vanuit verschillende invalshoeken wordt belicht. Volgens Verhoeven (2014) verhoogt dit de geldigheid en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten, omdat er verschillende dataverzamelmethode worden gebruikt. Dit betreft een methode-triangulatie, omdat op basis van interviews en enquêteresultaten worden verkregen. Het betreft data-triangulatie, omdat er verschillende groepen zijn onderzocht met verschillende steekproefmethoden (Verhoeven, 2014).

De opgedane kennis uit het voorgaande hoofdstuk is als input gebruikt voor de beantwoording van de deelvragen en om de constructie van de meetinstrumenten vorm te geven. Er is gezocht naar de belangrijkste onderdelen van HNW, en welke gevolgen er momenteel zijn opgemerkt in de werkomgeving naar aanleiding van het coronavirus. De onderdelen van HNW; fysieke, virtuele en mentale omgeving zullen de leidraad vormen in het onderzoek. Daarnaast is de belangrijkste conclusie dat organisaties zich in tijden van grote veranderingen moeten verdiepen in de gevolgen en impact van mogelijke risico's. Om de veranderingen in kaart te brengen zal er een DESTEP-analyse en SWOT- en impactanalyse worden uitgevoerd, zodat de kansen en bedreigingen kunnen worden vastgesteld. Dit zal vormen input voor het vaststellen van de vraag op de middellange termijn.

#### 3.2 Meetinstrumenten

Voor het verzamelen van onderzoeksresultaten zijn verschillende meetinstrumenten toegepast. Op basis van de deelvragen is er onderscheid gemaakt in desk- en fieldresearch waar primaire- en secundaire onderzoeksresultaten uit zijn voortgekomen. De verschillende methoden worden hieronder toegelicht:

##### 3.2.1 Kwantitatieve survey (enquête)

Deelvraag 1; **In welke mate sluit het huidige werkplekconcept aan op de behoeften en werkzaamheden van medewerkers?** is beantwoord middels een online enquête (fieldresearch).

De wensen, behoeften en ervaringen van gebruikers zijn in kaart gebracht middels een enquête. De vragen uit de enquête zijn ontstaan uit een combinatie van de HNW-onderdelen, aangevuld met aspecten uit het WODI-instrument en bestaande vragenlijst van Tilburg University en Veldhoen +Company. De vragen zijn waar nodig aangevuld en aangepast zodat deze relevant en passend zijn voor het vraagstuk. Zo is het bestaande Programma van Eisen van het werkomgevingsconcept van Vechtstromen bestudeerd, om rekening te houden met onder andere de gebruikersfuncties van de ruimten, diversiteit van werkplekken, de visie en belangrijke uitgangspunten van het werkomgevingsconcept. Tevens is rekening gehouden met de huidige omstandigheden



omtrent het coronavirus. Op deze manier sluiten de vragen goed aan bij de organisatie en de huidige omstandigheden en kan er getoetst worden of de ambitie van het nieuwe werkomgevingsconcept goed tot zijn recht is gekomen.

### 3.2.2 Kwalitatieve survey (interviews)

Ten behoeve van deelvraag twee: **Op welke manier kan Waterschap Vechtstromen anticiperen op de toekomstige veranderingen?** is een kwalitatief onderzoek gedaan in de vorm van een interview. Er zijn drie interviews gehouden bij andere Waterschappen in de externe omgeving. Het doel hiervan is om informatie te verzamelen over hoe vergelijkbare organisaties omgaan met de gevolgen van het coronavirus op de werkomgeving en hoe zij verwachten in te spelen op toekomstige veranderingen. Op deze manier is er diepgang gecreëerd in het onderzoek en is het vraagstuk vanuit verschillende perspectieven belicht.

### 3.2.3 Deskresearch

Er is deskresearch gedaan om een deel van deelvraag twee te kunnen beantwoorden. Dit betreft de sub-deelvragen die toekomst gerelateerd zijn. Hiervoor zijn internationale bronnen, bestaande gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) verzameld en is bestaande literatuur geraadpleegd. De wendbaarheid en flexibiliteit van de organisatie staan centraal. Uit de theorie van Nijssen et. al (2018) blijkt dat organisaties in tijden van grote veranderingen zich moeten verdiepen in de impact van potentiële risico's (zie Bijlage I).

Om die reden is allereerst een interne organisatieanalyse uitgevoerd zodat er inzicht is in het huidige aanbod. De resultaten en bevindingen uit de interne organisatieanalyse zijn vervolgens met meerdere medewerkers van Vechtstromen besproken. Dit is gedaan om de juistheid van de resultaten te bevestigen. Tevens is door middel van deze gesprekken inzicht verkregen in praktijksituaties binnen de organisatie. De informatie hieruit heeft input geleverd voor de aanvulling van de interne organisatieanalyse.

Vervolgens is er een externe analyse uitgevoerd, waarbij relevante trends en ontwikkelingen in een DESTEP-analyse zijn verwerkt. Met de belangrijkste uitkomsten, als in de sterke en zwakke eigenschappen uit de interne organisatie analyse en de kansen en bedreigingen op de DESTEP-analyse, is er een SWOT-analyse gemaakt. De belangrijkste resultaten uit de SWOT-analyse zijn vervolgens in een impactdiagram opgenomen. Op deze manier is er een beeld geschetst van de huidige- en toekomstige omgeving en heeft dit input geleverd voor het vaststellen van de vraag op de middellange- en lange termijn. Door deze input zijn strategieën bepaald die zijn verder zijn uitgewerkt in het advies.

### 3.2.4 Selectie onderzoekseenheden

De enquête is afgenomen via "Qualtrics". De onderzoekspopulatie betreft de medewerkers van Vechtstromen die werkzaam zijn binnen het hoofdkantoor. De andere regiolocaties zijn niet meegenomen in het onderzoek, omdat het werkplekconcept en inrichting van de regiolocaties niet overeenkomen met de inrichting van het hoofdkantoor. De respondenten zijn via de mail en intranet benaderd om deel te nemen aan de enquête.

De respondenten van het interview betreffen medewerkers van andere waterschappen. Er is hiervoor gekozen omdat zij in dezelfde branche werken en veel samenwerken. Zij hanteren de meest soortgelijke werkgeverschap en hebben hetzelfde imago, waardoor de ervaringen en informatie beter aansluiten bij Vechtstromen. Er zijn in totaal drie interviews afgenomen bij medewerkers met verschillende achtergronden en functies. Respondent 1 is Facilitair manager bij Waterschap Wetterskip Fryslân, respondent 2 is HRM manager bij Waterschap Zuiderzeeland, en respondent 3 is beleidsadviseur bij Waterschap WDO Delta. Er is gekozen voor respondenten met een andere achtergrond, omdat er zo diepgang gecreëerd kon worden en om het vraagstuk vanuit verschillende invalshoeken te bekijken. Dit heeft tot nieuwe inzichten geleid tijdens het onderzoeksproces.



## 4. Resultaten

Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer uit de desk- en fieldresearch. De deskresearch bestaat uit een interne organisatieanalyse en externe analyse. De fieldresearch geeft de resultaten weer van de enquête en interviews.

### 4.1 Deskresearch

#### 4.1.1 Interne organisatieanalyse

Een belangrijk onderdeel van het onderzoek is de interne organisatieanalyse waarin de sterke en zwakke eigenschappen van de organisatie zijn belicht. Deze analyse richt zich op het huidige aanbod op het gebied van werkomgeving. De bevindingen zijn besproken en bevestigd op juistheid door meerdere medewerkers van Vechtstromen (medewerkers Facilitaire Dienstverlening, persoonlijke communicatie, 14 december 2020). De volledige analyse is opgenomen in Bijlage II. Daarin is ook de bronvermelding te vinden. In deze paragraaf zijn enkel de belangrijkste bevindingen beschreven.

Uit de organisatieanalyse blijkt Vechtstromen een lijnorganisatie te zijn. Dit kenmerkt zich door de verticale lijn en hiërarchische verhoudingen tussen de medewerkers, teamleiders, directieleden en het bestuur. Een grote beperking bij organisaties met vele hiërarchische lagen is de trage besluitvorming. Dit komt doordat de communicatie via de lijn verloopt en dit overbelast kan raken. Binnen de organisatie is de cultuur te typeren aan een rollencultuur en bureaucratische beroepscultuur. Dit wordt gekenmerkt door een veelheid van regels en procedures en er heerst een top-down aansturing. De machtspreiding is laag door de hiërarchische lagen zoals te zien in het organogram (zie Bijlage III). Vechtstromen is met name gespecialiseerd in waterbeheer. In het hoofdkantoor in Almelo zijn 291 medewerkers werkzaam. De teams bestaan merendeels uit ondersteunende teams in de bedrijfsvoering, namelijk; Bedrijfsbureau, Besturen en Organiseren, Bestuur & Communicatie, Directie, Expertisecentrum, Facilitaire dienstverlening, Financiën, Juridische zaken & Inkoop, Informatie & ICT, Organisatie & HRM, Programmeren, Projecten, Strategie & Omgeving, Vergunningen, toezicht en handhaving en Team Toetsen en Vergunnen. Deze teams zorgen ervoor dat de organisatie de bestuurlijke doelen kan blijven behalen; het is daarmee de motor van de organisatieontwikkeling en bestuurlijke vernieuwing. Deze teams hebben kennis en ervaring op verschillende gebieden. De servicegerichte teams, zoals FM, HRM, ICT hebben een aandeel in het realiseren, faciliteren en onderhouden van de werkomgeving. Dit betekent dat er kennis en ervaring in eigen huis is. Dit maakt dat de organisatie minder afhankelijk is van externen en het vermogen heeft om zaken zelf uit te voeren.

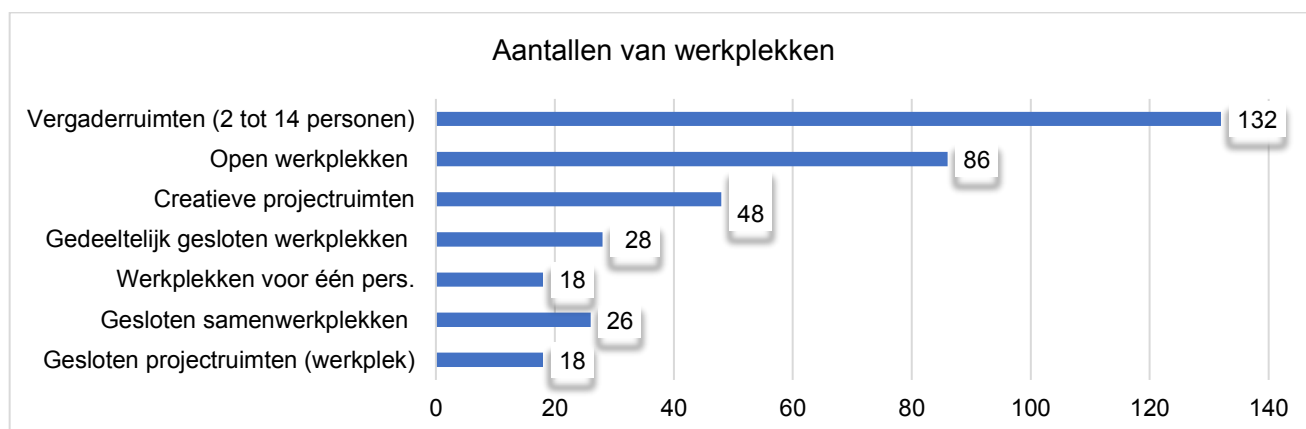
Momenteel richt Vechtstromen zich op de ontwikkeling van haar organisatie. Ten eerste is dit op organisatieniveau te herleiden uit de doelen en strategie die opgesteld zijn in de programmabegroting voor de periode 2020-2023. De doelen op het gebied van duurzaamheid en organisatie hebben betrekking op dit vraagstuk. De activiteiten die uit deze doelen zijn voortgekomen, zijn met oog op duurzaamheidsambities, het implementeren van HNW en de modernisering van de huisvesting en ICT van haar hoofd- en regiolocaties. Hieruit blijkt een grote ontwikkelingsgerichtheid, omdat de afgelopen jaren een inhaalslag is gemaakt op het gebied van de werkomgeving. Op deze manier is tevens meegegaan met de maatschappelijke veranderingen. Zo is er van een traditioneel kantoorinrichting met hokjes, een modern flexibel werkplekconcept gerealiseerd. Door deze interne ontwikkelingen is het huidige aanbod geresulteerd in een moderne werkomgeving. "Verbindend werken" staat hierbij centraal en als belangrijkste sleutelbegrippen: samenwerking, flexibiliteit, doelmatigheid en professionaliteit. Deze ontwikkelingen leveren een bijdrage aan de strategie van de

organisatie, namelijk: *de organisatie faciliteren om vanuit goed werkgeverschap op een lerende en innovatieve manier samen met partners maatschappelijke meerwaarde te creëren en taken uit te voeren* (Vechtstromen, 2019).

Naast de focus op de ontwikkeling van de organisatie, ligt de aandacht momenteel op het vergroten van de realisatiekracht en het aanpassingsvermogen. Dit wordt gerealiseerd door het inspelen op relevante trends en ontwikkelingen en de implementatie van assetmanagement. Assetmanagement heeft als doel het beheer en ontwikkelen van de eigendommen, waaronder ook de huisvesting. Deze asset is onderdeel van de facilitaire assets waar ook de werkomgeving in opgenomen is. Deze proactieve houding biedt ruimte voor verbetering, aanpassing en innovatie. Hiermee kunnen op termijn betere prestaties worden behaald. De interne trends en ontwikkelingen zijn momenteel het verbeteren van de ICT die beter aansluit bij het nieuwe werkplekconcept en het flexibel werken. De samenwerkingsomgeving Office 365 is inmiddels geïmplementeerd binnen de organisatie. Deze nieuwe werkomgeving biedt veel mogelijkheden en maakt de digitale samenwerkingsomgeving makkelijker, zoals het gezamenlijk delen van, en werken aan bestanden. Dit sluit aan bij de huidige ontwikkelingen op het gebied van technologie en flexibiliteit. Hiermee heeft Vechtstromen de eerste stap gezet richting niveau drie van de vijf niveaus van Mullenweg (2020) omtrent virtueel werken (zie hoofdstuk 2: Theoretisch kader). Echter, om volledig op niveau drie te positioneren dient ook het materieel te worden aangepast. In de huidige situatie beschikt Vechtstromen over zes videoconferentie middelen, genaamd de "Meeting Owl". Deze middelen zijn voor mobiel gebruik en te reserveren via de servicedesk. Dit aantal blijkt niet genoeg omdat de verwachting is dat het gebruik in deze middelen zal toenemen door toename van het thuiswerken.

Door de toename van het thuiswerken is een thuiswerkregeling in de CAO van Waterschappen opgenomen. Medewerkers ontvangen een budget om de thuiswerkplek volgens de Arbwet in te richten en een vergoeding om de extra kosten die thuis worden gemaakt te compenseren. Vechtstromen probeert een gezonde thuiswerkplek te managen door eisen te stellen waaraan een thuiswerkplek dient te voldoen. Indien het aangeschafte meubilair niet voldoet aan de opgestelde eisen krijgen medewerkers het desbetreffende product niet vergoed. Reden hiervoor is dat thuiswerken de komende tijd de norm is en in de toekomst verwacht wordt om meer vanuit huis te werken. Als deze trend zich voortzet heeft dit gevolgen voor de benutting en bezetting van het kantoor. Indien de vierkante meters en faciliteiten niet optimaal benut worden, kan dit onnodige kosten met zich meebrengen.

Uit de interne organisatieanalyse blijkt er een ruim aanbod te zijn in de diversiteit van werkplekken. De organisatie heeft het aanbod gebaseerd op een flexfactor van 0,7. Onderstaand zijn de verschillende werkplekken en de capaciteit van de werkplekken in een tabel opgenomen. De plattegronden zijn gevisualiseerd in Bijlage II.



Figuur 4.1: Aantallen van werkplekken

Uit de inventarisatie naar beschikbare middelen in verschillende werkplekken blijken de vergaderruimten allemaal te voorzien van een monitor, uitgezonderd van de vergaderruimten tot twee personen. De creatieve projectruimten beschikken niet over een beeldscherm, terwijl deze ruimten ook voor samenwerk- en vergaderactiviteiten geschikt zijn. Naast de zes Meeting Owls voor mobiel gebruik beschikken twee van de drie gesloten projectruimten over een monitor met videoconferentie. Daarnaast is er één vrijrijdbaar scherm

aanwezig voor mobiel gebruik over drie etages. Hieruit is te concluderen dat het aanbod van werkplekken niet gestandaardiseerd is. Dit kan invloed hebben op de bezettingsspreiding in het kantoor.

Uit gesprekken met medewerkers van Vechtstromen blijkt de indelingsflexibiliteit op de eerste, tweede en derde etage van het gebouw beperkt te zijn. Hier bevinden zich ook geen verplaatsbare wanden. Dit komt doordat het ontwerp van het gebouw dateert uit 1988 en er destijds geen flexibiliteit gehanteerd werd omdat men vaste werkplekken had. Daarnaast is de klimaatinstallatie van het gebouw niet ingericht op hoge flexibiliteit, waardoor de temperatuurregeling per ruimte eveneens beperkt is. De functieflexibiliteit is minder beperkt, want de verschillende ruimten kunnen voor andere doeleinden gebruikt worden. Daarnaast is binnen de organisatie bekend dat de akoestiek onvoldoende is en het binnenklimaat aan verbetering toe is. Momenteel wordt er gewerkt aan het verbeteren van de akoestiek en liggen er plannen om het binnenklimaat te verbeteren. Echter, er dienen voldoende middelen beschikbaar te zijn voor de aanpak van de technische ruimte, om de plannen voor het verbeteren van het binnenklimaat voort te zetten. Om die reden laat dit nog op zich wachten en wordt dit nader onderzocht (medewerker Vechtstromen gebouwbeheer, persoonlijke communicatie, 15 oktober 2020).

Het huidige personeelsbestand bestaat uit 630 medewerkers met verschillende kennis en ervaring. Uit de interne organisatieanalyse blijkt het personeel vanaf 46 jaar, 62% van het gehele personeelsbestand te vormen. Hiervan is de meerderheid wat uitkomt op 32%, 56 jaar en ouder. Dit betekent dat de organisatie te maken heeft met een vergrijzing en binnen 10 jaar bijna  $\frac{1}{3}$  van het personeel uitstroomt. Dit leidt tot een doorstroom van personeel en opkomst van de jongere generaties die te zijner tijd in meerderheid zullen zijn. Dit betekent dat de organisatie rekening moet houden met mogelijk veranderende behoeften van medewerkers. In het kader van "toekomstbestendig personeelsbestand" en stimuleren van het aantrekkelijk werkgeverschap worden traineeships aangeboden binnen de organisatie. Dit heeft als doel om een maatschappelijke bijdrage te leveren en een deel van de uitstroom van het personeel op te vangen. Tevens is het realiseren van participatiebanen ook een ambitie om de uitstroom van het personeel op te vangen, want de organisatie heeft te maken met een vergrijzing.

#### 4.1.2 DESTEP-analyse

Naast een interne analyse waarin de sterke en zwakke eigenschappen zijn belicht, is een externe analyse uitgevoerd om de omgeving van de organisatie te onderzoeken. Hieruit zijn de kansen en bedreigingen geïdentificeerd. De volledige DESTEP-analyse, inclusief bronvermelding is opgenomen in Bijlage IV.

**Demografisch:** Op demografisch gebied in relatie tot de werkomgeving blijkt dat organisaties over de hele wereld te maken krijgen met een uitdaging in het aantrekken, aanstellen en behouden van gekwalificeerd personeel. Verwacht wordt dat het verschil in belangen, interesses en drijfveren tussen de vier generaties zal toe nemen. Deze generaties zullen steeds meer met elkaar samenwerken en dat betekent dat er inzicht is vereist in de verschillende behoeften zodat deze worden toegepast in de werkomgeving. Volgens het CBRE bestaat in 2025 75% van de medewerkers uit "Millennials" ofwel de generatie Y die tussen 1986 en 2000 zijn geboren. Deze generatie hecht veel waarde aan de kwaliteit van het leven zoals een goede balans tussen werk en privé, vrije tijd en gezonde werkomgeving.

**Economisch:** Een zeer sterke ontwikkeling in de maatschappij is de toename van thuiswerken. Door de omslag naar het thuiswerken naar aanleiding van de coronacrisis zien medewerkers de voordelen in van het thuiswerken. Uit meerdere onderzoeken blijkt dat deze trend zich zal voortzetten. Hierdoor zullen organisaties hun huisvestingsbehoeften onder de loep moeten nemen. Omwille van het thuiswerken dienen organisaties te investeren in het "Hybride werken". Dit betekent een optimale balans tussen fysiek en virtueel werken creëren voor medewerkers. Het kantoor zal als ontmoetingsplek dienen voor medewerkers en externen. Hierbij is het van belang om onderling duidelijke afspraken te maken over welke activiteiten op werk of op kantoor zullen plaatsvinden. Om deze werkstrategie te faciliteren zullen innovatieve technologische vraagstukken aan bod komen en is een andere inrichting van het kantoor nodig die afgestemd is op het hybride werken. Een gevolg hiervan is dat er minder werkplekken nodig zijn en de benodigde kantoorvloeroppervlakte zal krimpen met 25%. Ook is de verwachting dat 30% van de kantoorruimte zal worden gebruikt voor "kantoorwerk", en 70% aan "ontmoeten en samenwerken". Omdat de verhouding tussen thuiswerken en werken op kantoor is veranderd, zullen organisaties hun visie en beleid op thuiswerken herzien of aanpassen. Er moet een nieuwe balans gevonden worden tussen thuiswerken en kantoorwerk, een balans die passend is bij de organisatie, bedrijfscultuur en -processen. De functie van kantoor zal eveneens gericht zijn op de "ontwikkeling" van

medewerkers. Leerruimtes (voor allerlei vormen van leren), een plek voor teamdagen of creatieve processen en innovaties, het delen van kennis en brainstormsessies: het kan een belangrijke functie worden van kantoor. Tot slot beseffen bedrijven dat er een behoefte is aan strategische wendbaarheid. Doordat de arbeidsmarkt continu in verandering is, en de huidige coronacrisis het belang van wendbaar te zijn heeft duidelijk gemaakt, dienen organisaties sneller en proactiever te reageren op veranderende omstandigheden die steeds grotere impact hebben. Uit het onderzoek van Berenschot Strategie naar trends-onderzoek 2020, blijken de topprioriteiten van bedrijfsleven én overheid; digitalisering (39%) en het wendbaar maken van de organisatie (34%) (Berenschot, 2020).

**Sociaal-maatschappelijk:** Gezien het hybride werken sterk in opkomst is, benadrukt het CBRE dat aandacht voor sociaal kapitaal essentieel is bij “Hybride werken”. Een van de belangrijkste functies van kantoor is de juiste omgeving creëren die verbinding en samenwerking faciliteert: de voeding van sociaal kapitaal; medewerkers moeten zich betrokken en verbonden voelen. Daar is het kantoor dé plek voor. In de toekomst zullen generatie Y (ook wel Millenials genoemd) en generatie Z de meerderheid vormen op de werkvloer. Deze generaties vinden randfactoren zoals een fijne en moderne werkplek erg belangrijk. Zo groeit de behoefte naar een meer huiselijke en toegankelijke werkomgeving, het voelen van de sfeer/cultuur en elkaar fysiek ontmoeten om een band op te bouwen. Voor organisaties is het belangrijk om verschillende behoeften te kennen en daarop in te spelen. Zo zullen afdelingen meer met elkaar samenwerken om gebruik te maken van elkaars sterke kanten. Een nauwere samenwerking tussen FM en HR kan ervoor zorgen dat de behoeften van medewerkers en de inrichting van kantoor beter op elkaar afstemmen. Daarnaast is een toenemende trend, vooral bij toekomstige medewerkers de autonomie. Medewerkers gaan zelf bepalen waar, wanneer en hoe zij werken. Hiervoor dienen duidelijke afspraken worden gemaakt over de thuiswerkplek, bereikbaarheid en beschikbaarheid. De belangrijke aandachtspunten zijn het blijven ontwikkelen van medewerkers en de organisatie als geheel. Medewerkers gaan door de 24 uren economie en thuiswerken ook op zoek naar een betere balans tussen werk en privé. Investeren in trainingen om de balans tussen werk en privé te verbeteren en over het omgaan met onzekere periodes is essentieel.

**Technologisch:** technologische mogelijkheden zijn een van de belangrijkste ontwikkelingen van deze tijd. Door de toename van flexibel werken zijn bij organisaties technologische middelen en digitale platforms onmisbaar geworden. Het “verbinden” van medewerkers staat hierbij centraal. Ook de kantoorgebouwen zullen in de toekomst een upgrade krijgen. Naast de digitale technologieën, installaties en automatisering die binnen een gebouwbeheersysteem met elkaar communiceren, zal in de toekomst een touchless werkomgeving geïntroduceerd worden waarin medewerkers communiceren met stemcommando's en handgebaren. Ook zal het gebruik van het gebouw gemeten worden door gekoppelde data. Er wordt informatie verzameld over het daadwerkelijke gebruik van ruimten, patronen en prestaties. Op deze manier worden klachten en problemen sneller opgespoord. Door middel van sensoren in het gebouw wordt de bezettingsgraad gemeten en krijgen gebruikers informatie over beschikbare werkplekken of vergader ruimten. Een facilitair servicepunt kan vervangen worden door een selfservice systeem dat op basis van spraakherkenning gebruikers helpt bij bijvoorbeeld het zoeken van collega's in het gebouw. De data maakt het makkelijker om voor FM-inzicht te krijgen in de klantbehoeften en zelfs de klanttevredenheid. Met de vergaarde kennis is het mogelijk om voorspellingen te doen of zelfs proactief te reageren.

**Ecologisch:** het belang van gezonde werkomgeving is enorm toegenomen. Een prettige beleving van de werkomgeving heeft een positieve invloed op de gezondheid en productiviteit van medewerkers. Volgens het CBRE zullen aantrekkelijke kantoren steeds vaker gezonde kantoren zijn, zeker nu de “Millenials” straks in de meerderheid zullen zijn. Een aantrekkelijk kantoor is een omgeving waarin de behoeften van de mensen die er werken centraal staan. Een gezond kantoor dat positief bijdraagt aan de kwaliteit van leven en waar mensen optimaal tot hun recht komen. Op het gebied van duurzaamheid zullen kantoorgebouwen de komende tien jaar verschillende duurzaamheidskwesties aan bod komen zoals op het gebied van lever- en waardeketen, ontwerp, beheer en onderhoud. Ook zullen organisaties hun steentje bijdragen aan het beperken van de CO<sup>2</sup> uitstoot en fileproblematiek. Door medewerkers thuis te laten werken en alleen op kantoor te komen als het nodig is.

**Politiek:** Het feit dat werkgevers verantwoordelijk zijn over een ergonomische thuiswerkplek is niet nieuw. Maar door toename van het thuiswerken heeft FNV-overheid een thuiswerkregeling opgenomen in de sector Waterschappen. Medewerkers krijgen een vergoeding voor het thuiswerken en de werkgever is verantwoordelijk voor het bieden van ICT-middelen en een ergonomisch werkplek. Een ander belangrijk



onderwerp is de anderhalve meter samenleving. Het is momenteel onduidelijk hoelang de anderhalve meter de norm blijft. Echter, het RIVM stelt dat er binnenkort een vaccin komt en verwacht zeker een jaar bezig te zijn met het vaccineren.

#### 4.1.3 Conclusie deskresearch

##### Interne organisatieanalyse

Het huidige aanbod van de werkomgeving van Vechtstromen kan als “modern” worden getypeerd. De werkomgeving biedt momenteel alle middelen die het flexibel werken mogelijk maken. Medewerkers kunnen tijd- en plaats onafhankelijk werken en de digitale werkplek heeft zich de afgelopen tijd ontwikkeld. Door de transitie naar office 365 heeft de organisatie een stap richting niveau drie gemaakt van de vijf niveaus van virtueel werken volgens Mullenweg (2020). Uit de resultaten van de interne organisatieanalyse kan geconcludeerd worden dat Vechtstromen over de volgende sterke eigenschappen beschikt: de ontwikkelingsgerichtheid is momenteel groot door de interne trends en ontwikkelingen die het flexibele vermogen van het werkplekconcept verhogen. Assetmanagement is ook een sterke eigenschap, omdat op deze manier proactief gereageerd kan worden op trends en ontwikkelingen in de omgeving. Vechtstromen heeft daarnaast veel kennis in huis door de ondersteunende teams die kennis hebben op verschillende gebieden. Daardoor is een goede balans te creëren in het onderhouden, faciliteren en realiseren van de werkomgeving.

Een zwakke eigenschap van de werkomgeving is het verschil in uitrusting van voorzieningen in de ruimten. Dit kan invloed hebben op de benutting van ruimten en bezettingsspreiding in het gebouw. Daarnaast zijn er een beperkt aantal videoconferentie middelen beschikbaar. Uit de DESTEP-analyse blijkt de vraag hiernaar toe te nemen. Daarnaast vormt de indelingsflexibiliteit ook een zwakke eigenschap. Dit komt doordat er geen verplaatsbare wanden zijn en dit de indelingsflexibiliteit van het gebouw beperkt. De akoestiek en het binnenklimaat is een bekend probleem binnen de organisatie. Daarnaast kan de vergrijzing leiden tot een veranderende behoefte en gedrag. Tot slot kan de trage besluitvorming een belemmering zijn om tijdig in te spelen op de toekomstige ontwikkelingen op het gebied van werkomgeving.

Tabel 4.1: sterke- en zwakke eigenschappen van de werkomgeving

| <b>Sterke eigenschappen</b>                                                                                                                                                                                                          | <b>Zwakke eigenschappen</b>                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Ontwikkelingsgerichtheid</li><li>- Realisatiekracht en aanpassingsvermogen/ Assetmanagement</li><li>- Moderne werkomgeving</li><li>- Veel kennis in huis</li><li>- Flexibel werken</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Trage besluitvorming</li><li>- Verschil in uitrusting van voorzieningen in ruimten</li><li>- Geringe indelingsflexibiliteit van het gebouw</li><li>- Akoestiek en binnenklimaat</li><li>- Vergrijzing binnen 10 jaar</li></ul> |

##### DESTEP-analyse

De belangrijkste kansen die uit de DESTEP-analyse (deskresearch) opgemaakt kunnen worden zijn als volgt; door het thuiswerken is het hybride werken in opkomst. Omdat de functie van werken verandert, zullen medewerkers getraind moeten worden om te wennen aan de nieuwe werkelijkheid. Zo krijgen medewerkers meer autonomie in hun werk en dient er aandacht te worden besteed aan de mentale- en fysieke gezondheid van medewerkers. Een gevolg van de toename van het thuiswerken is dat de functies van kantoren veranderen en zullen fungeren als een ontmoetingsplek voor medewerkers en externen. Door de veranderende omstandigheden zullen afdelingen meer met elkaar moeten samenwerken om elkaars sterke kanten te benutten. Daarnaast kunnen organisaties hun steentje bijdragen aan het milieu door medewerkers meer thuis te laten werken. Tot slot wordt het belang van een gezond kantoor belangrijker dan ooit.

De bedreiging voor de organisatie is dat thuiswerken de norm blijft. Dit vormt een bedreiging voor de benutting van het kantoor en vraagt om een ontmoetingsgerichte afdeling. Doordat de bezetting van kantoren naar verwachting zal dalen met 25% betekent dit dat er onnodige kosten worden gemaakt doordat de kantooroppervlakte niet optimaal benut wordt. De benodigde kantoorruimte zal krimpen en er worden onnodige kosten gemaakt door de lagere benutting van de kantooroppervlakte. De onzekerheid rondom de anderhalve metersamenleving vormt ook een bedreiging voor het maken van de juiste keuzes en doorvoeren van besluiten. Tot slot dient de organisatie rekening te houden met hogere eisen die gesteld worden door de toekomstige generaties: Millennials en generatie Z.



Tabel 4.2: kansen en bedreigingen in de externe omgeving

| <b>Kansen:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Bedreigingen:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- hybride werken</li> <li>- Functies van kantoren gericht op activiteiten, Ontmoeten en ontwikkeling</li> <li>- Nieuwe samenwerkingsverbanden</li> <li>- Ontwikkeling en training medewerkers</li> <li>- Terugdringen uitstoot en bijdragen</li> <li>- Aan duurzaamheidsambities</li> <li>- Healthy office</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thuiswerken blijft de norm</li> <li>- Veranderende functie kantoor</li> <li>- Krimpen kantoorruimte</li> <li>- Hogere kosten door kantooroppervlakte</li> <li>- Onzekerheid anderhalve meter samenleving</li> <li>- Hogere eisen Millenials en generatie Z</li> </ul> |

## 4.2 Fieldresearch

Deze paragraaf geeft de resultaten weer uit de fieldresearch. Allereerst worden de resultaten van het kwantitatief onderzoek beschreven. De resultaten zijn onderverdeeld in univariate- en bivariate resultaten. Als laatste onderdeel van de fieldresearch zijn de resultaten van het kwalitatief onderzoek weergegeven. De resultaten geven eveneens een beschrijving van de belangrijkste bevindingen uit de interviews.

### Resultaten kwantitatieve data

De resultaten uit de enquête bestaan uit univariate en bivariate analyses. Univariate wil zeggen dat er tijdens de analyse één variabele tegelijk wordt geanalyseerd, en bij een bivariate analyse wordt een beschrijving gegeven van twee variabelen (Verhoeven, 2014).

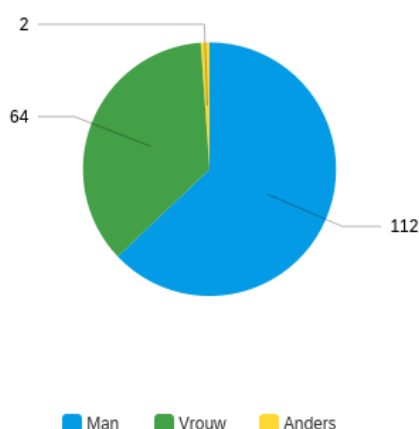
#### 4.2.1 Univariate analyse

Onderstaand zijn de belangrijkste uitkomsten van de enquête beschreven. De uitwerking van alle resultaten is opgenomen in Bijlage V. De uitkomsten van de univariate analyse zijn onderverdeeld in de huidige en toekomstige vraag. In de volgende paragraaf zijn de resultaten weergegeven van de bivariate analyse.

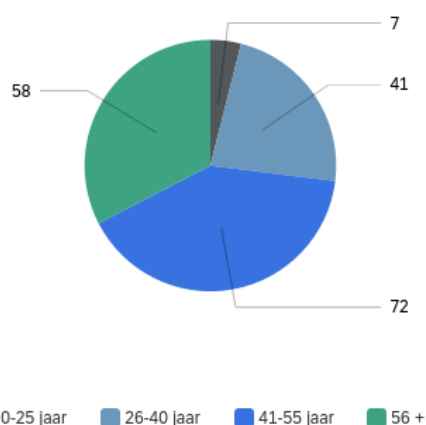
### Algemene cijfers

In totaliteit hebben 178 medewerkers deelgenomen aan de enquête. Er waren 26 enquêtes niet volledig ingevuld. De onvolledige enquêtes zijn wel meegenomen in de data-analyse. De reden hiervan betreft een aantal vragen waarvan de beantwoording niet verplicht werd gesteld. Dit had te maken met een aantal respondenten die niet de mogelijkheid hadden om de enquête volledig naar waarheid in te vullen. De reden hiervoor was dat er onvoldoende ervaring was opgedaan over bepaalde aspecten van het nieuwe werkplekconcept. Hierdoor zijn de antwoorden omtrent het werkplekconcept mogelijk niet betrouwbaar. Dit onderwerp wordt verder besproken in de discussie in hoofdstuk 6.

Van de respondenten zijn 112 personen man en 64 personen vrouw. De overige twee hebben zich als “anders” getypeerd. Het responspercentage van mannen was 62.9%, de vrouwen 35.9% en anders 1.1%. De leeftijden zijn in vier categorieën opgesplitst en de meeste respondenten komen uit de leeftijdscategorie 44 tot 55 jaar (40%). De respons van de leeftijdscategorie 0 tot 25 (4%) is vele malen lager ten opzichte van de andere leeftijdscategorieën. De respons van de leeftijdscategorie 26-40 jaar komt uit op 23% en de leeftijdscategorie 56+ heeft een percentage van 33%. Deze cijfers komen in grote mate overeen met de leeftijdsverdeling binnen Vechtstromen (zie Bijlage II).



Figuur 4.2: geslachtsverdeling enquêteresultaten



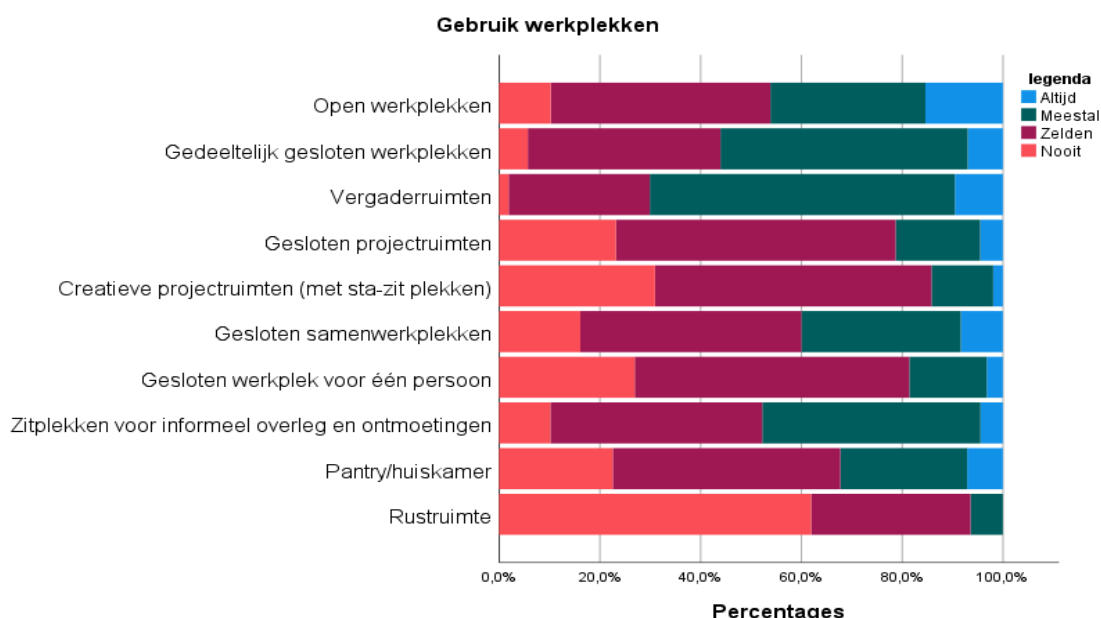
Figuur 4.3: leeftijdsverdeling enquêteresultaten

### Huidige vraag

Uit de resultaten blijken medewerkers het er over het algemeen mee eens tot helemaal mee eens te zijn als het gaat om de stellingen over fysieke-, virtuele-, en mentale aspecten van het werkplekconcept. Hieruit kan tevens worden opgemaakt dat de toetsende stellingen, die gekoppeld zijn aan uitgangspunten uit het Programma van Eisen, op een positieve wijze tot uiting zijn gekomen. Dit betreft het positief bijdragen aan het aantrekkelijk werkgeverschap, stimuleren van ontmoeting en samenwerking, transparante uitstraling en vitaliteit en gezondheid. Dit betekent dat het werkplekconcept ruimvoldoende aansluit bij de wensen en behoeften van medewerkers. Het aspect dat het meest aansluit bij de wensen en behoeften van medewerkers is het fysieke

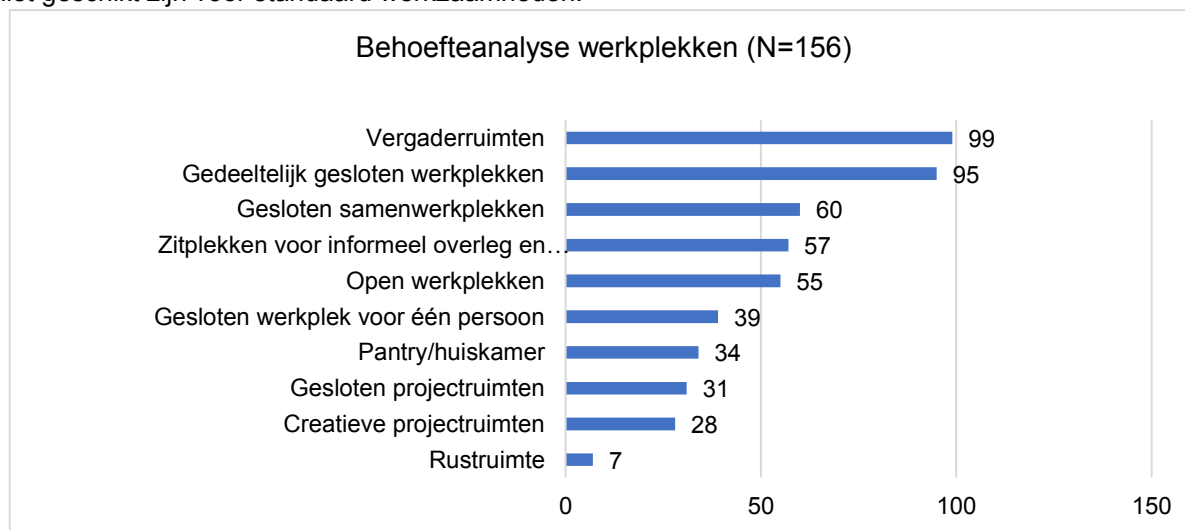
aspect, dat een gemiddelde score behaalde van 7,3. Het mentale aspect werd beoordeeld met een 7,07 en als laatste een 7,02 voor het virtuele aspect. Gemiddeld genomen komt de score uit op een 7,1. Omdat deze resultaten verder geen invloed uitoefenen op het verdere verloop van het onderzoek, is de volledige analyse van deze stellingen te vinden in Bijlage V.

Er is een beeld geschetst van het gebruik en behoefte aan de verschillende werkplekken binnen het hoofdkantoor. Hieruit komt naar voren dat medewerkers het meest gebruik maken van de vergaderruimten, gevolgd door de gedeeltelijk gesloten werkplekken en gesloten samenwerkplekken (zie figuur 4.4). Opvallend is dat de open werkplekken lager scoren dan verwacht. Dit komt doordat de open werkplekken ten opzichte van andere werkplekken in meerderheid aanwezig zijn in het kantoor. Hieruit is op te maken dat er een mogelijke mismatch is tussen vraag en aanbod in de open werkplekken. Echter, uit recente ervaringen van de opdrachtgever blijkt dat medewerkers tijdens de coronatijd veelal in de open ruimten aan het werk waren (opdrachtgever, persoonlijke communicatie, 16 november 2020). Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat door de corona maatregelen de bezetting lager was, waardoor de open werkplekken aantrekkelijker worden. Bij een lagere bezetting op kantoor is er minder sprake van gehorigheid en wordt er meer privacy geboden. Een ander opvallend resultaat is het gebruik van gesloten projectruimten en creatieve projectruimten, terwijl deze ruimten geschikt zijn voor samenwerkingsactiviteiten en vergaderen.



Figuur 4.4: gebruikresultaten werkplekken

De behoefteanalyse (zie figuur 4.5) komt grotendeels overeen met de gebruiksanalyse zoals hierboven in figuur 4.4. Er is de meeste behoefte aan vergaderruimtes en gedeeltelijk gesloten werkplekken. Hierna volgen de gesloten samenwerkplekken en open werkplekken. Een overeenkomstig resultaat met de gebruiksanalyse is dat de behoefte van de gesloten- en creatieve projectruimten erg laag scoren. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat men het woord "project" en "creatief" te letterlijk neemt en ervan uitgaat dat deze ruimten niet geschikt zijn voor standaard werkzaamheden.



Figuur 4.5: behoeftresultaten werkplekken

## Belevingsaspecten

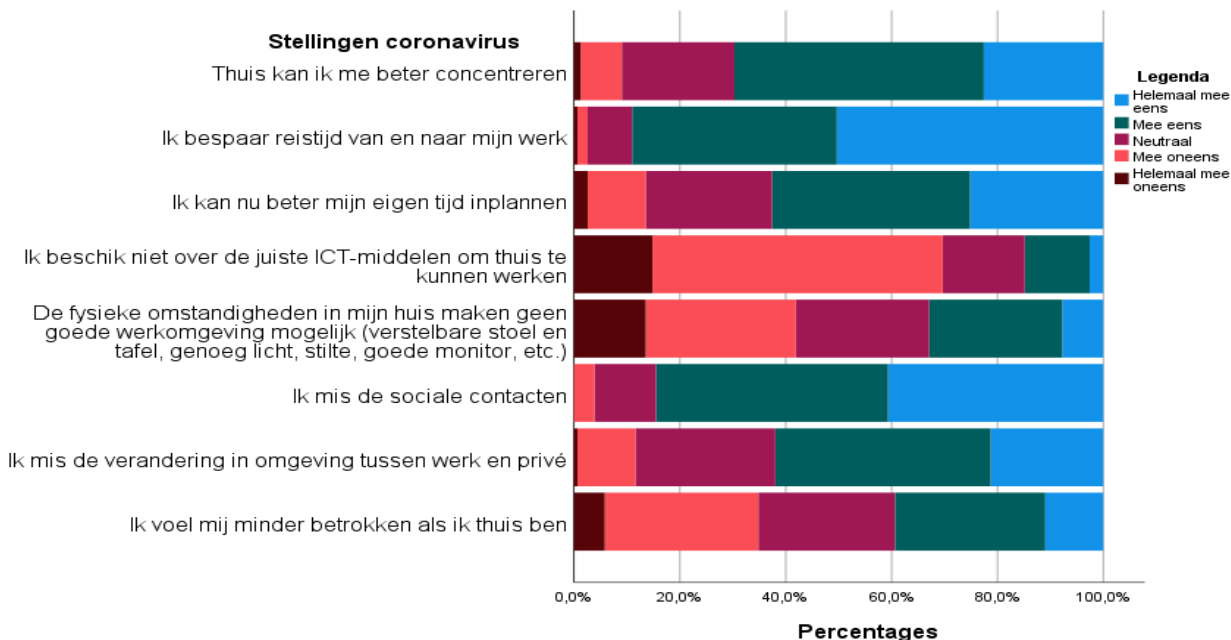
De belevingsaspecten van de werkomgeving scoorden over het algemeen ook positief, uitgezonderd van de akoestiek en het binnenklimaat. Ten opzichte van de andere belevingsaspecten zijn dit de laagst gegeven beoordelingen. Dit wordt bevestigd door de meest voorgekomen antwoorden in de open vragen (zie volgende alinea). Er kan dus geconcludeerd worden dat de akoestiek en het binnenklimaat niet voldoende aansluiten bij de behoeften van medewerkers.

In de vragenlijst was er een mogelijkheid om onderdelen aan te geven die volgens de respondenten misten binnen het fysieke-, virtuele- en mentale aspect. Deze open vragen zijn op een gecodeerde wijze geanalyseerd en synoniemen van elkaar zijn ondergebracht onder één onderwerp. De meest voorkomende onderwerpen die uit de open vragen zijn opgemaakt zijn als volgt:

- Gehorigheid
- Het binnenklimaat is niet optimaal
- Gemis fysiek- en sociaal contact
- Onvoldoende beschikbare gesloten samenwerkplekken
- Minder privacy in open ruimten

## Beleving thuiswerken naar aanleiding van het coronavirus

In de vragenlijst zijn er stellingen opgenomen over het thuiswerken waarbij in kaart is gebracht welke, en in welke mate er positieve- en negatieve effecten door het thuiswerken worden ervaren. Uit de analyse (zie figuur 4.6) blijkt dat de respondenten het met de aspecten die positief worden ervaren door het thuiswerken gemiddeld mee eens tot helemaal mee eens te zijn. Zo blijkt men de reductie van reistijd als meest positief te ervaren, gevolgd door betere concentratie op de thuiswerkplek en het beter inplannen van eigen tijd. De meest negatieve effecten door het thuiswerken vindt een overgroot deel van de respondenten het gemis van het sociale contact, gevolgd door het missen van verandering in omgeving tussen werk en privé. Tot slot volgt het ervaren van minder betrokkenheid op de thuiswerkplek. Daarnaast laten de resultaten zien dat medewerkers thuis wél over de juiste ICT-middelen beschikken om thuis te werken. Ook de fysieke omstandigheden op de thuiswerkplek blijken bij een groter deel onder de respondenten een goede werkomgeving mogelijk te maken.

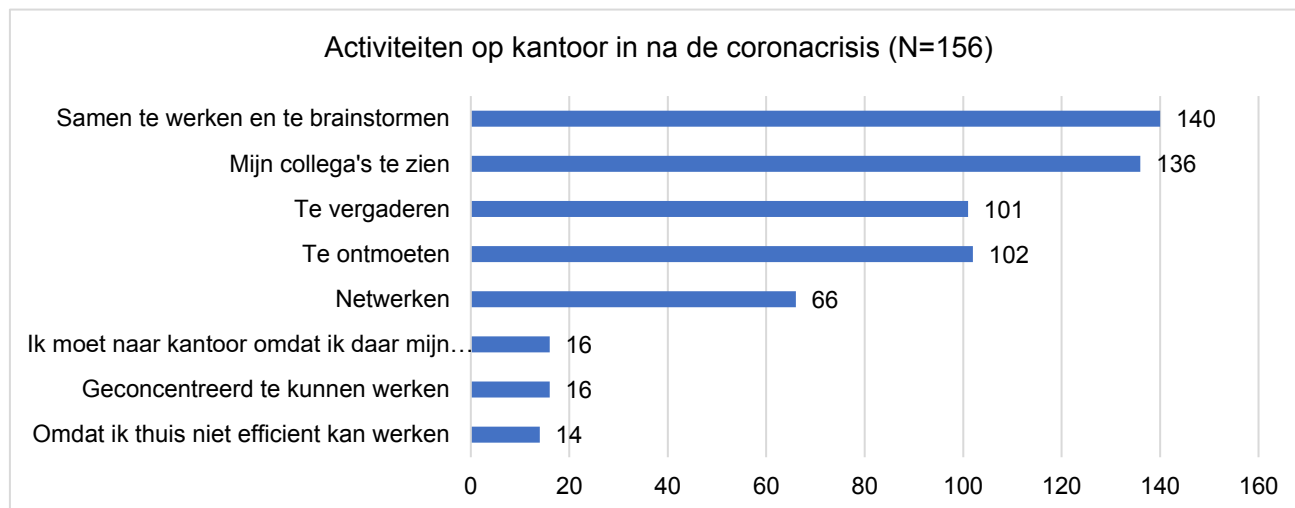


Figuur 4.6: resultaten stellingen omtrent het coronavirus

## Toekomstige vraag

De uitkomsten geven het gebruik en behoeften weer ten aanzien van de verschillende werkplekken in een toekomstige vraag. Er komt sterk naar voren dat medewerkers meer thuis willen werken. Van de gemiddelde 4,4 dagen die medewerkers werken, willen zij 2,6 dagen maximaal op kantoor werken. De hoogst gescoorde activiteiten waarvoor medewerkers naar kantoor gaan zijn ontmoetingsgericht (zie figuur 4.7); *“om samen te werken en te brainstormen, collega’s te zien, te ontmoeten en te vergaderen”*. Een opvallend resultaat is dat de activiteit *“geconcentreerd werken”* op kantoor erg laag scoort met 14 respons. Met de stelling *“thuis kan ik*

*mij beter concentreren*” waren er slechts 16 respondenten het oneens of helemaal oneens. Dit komt overeen met de geconcludeerde stelling hiervoor. Hierdoor kan waarschijnlijk gesteld worden dat een klein percentage (ongeveer 9%) naar het kantoor gaat voor het geconcentreerde werk en een overgroot deel (ongeveer 91%) na de coronacrisis het geconcentreerde werk thuis zal verwerken. Daarnaast blijkt het gemis van sociale contacten erg groot, 131 respondenten zijn het helemaal eens met de stelling *“ik mis de sociale contacten”* (N=156). Dit onderwerp is in de open vragen meerdere malen benoemd en met name het gemis van fysieke contactmomenten en “toevallige” ontmoetingen op kantoor.



Figuur 4.7: resultaten activiteiten op kantoor na de coronacrisis

#### 4.2.2 Bivariate analyse

In deze paragraaf zijn de toetsende resultaten beschreven. Er is onderzocht in hoeverre twee variabelen met elkaar in verband staan of van elkaar verschillen. Allereerst is gekeken naar de verschillen in leeftijdscategorieën en de gegeven antwoorden. Dit is gedaan door middel van variantieanalyse ANOVA. Deze statistische toets is geschikt om drie of meer steekroefgemiddelden te vergelijken. Hierbij is een significantieniveau van  $p < 0,05$  gehanteerd. Indien de p-waarde lager is dan 0,05 bestaat er een significant verschil tussen de variabelen, waarbij de kans op toeval lager dan 5% is. Een uitgebreide beschrijving van de resultaten inclusief de rapporten van de ANOVA-analyse is te vinden in Bijlage V.

##### Significante verschillen

Tijdens de variantieanalyse ANOVA naar de verschillen in teams en het gebruik van werkplekken blijkt het team HRM het meest gebruik te maken van gesloten samenwerkplekken ( $p = ,048$ ). Dit kan verklaard worden met het feit dat het team met vertrouwelijke informatie werkt waardoor men meer gebruik maakt van werkplekken waar meer privacy geboden kan worden. Daarnaast is er een significant verschil gevonden in leeftijdscategorieën en het gemis van sociale contacten. Uit de variatieanalyse ANOVA blijkt dat hoe ouder men is, des te minder behoefte er is aan sociaal contact ( $p = ,039$ ).

Er bestaat een significant verschil tussen de leeftijdscategorie jonger dan 40 jaar (43 respondenten) en medewerkers ouder dan 40 jaar (112 respondenten). Medewerkers jonger dan 40 jaar willen na de coronacrisis vaker op kantoor werken dan medewerkers ouder dan 40 jaar ( $p = ,012$ ). Voor de jongere leeftijdscategorie komt het gemiddelde aantal werkdagen uit op 2.9 dagen en de oudere leeftijdscategorie 2.4 dagen. Dit is een verschil van ongeveer een halve dag. Gezien de zojuist benoemde significante verschillen kan gesteld worden dat jongeren meer naar kantoor gaan na de corona, omdat het sociale gemis waarschijnlijk sterker leeft dan bij de oudere leeftijdscategorieën.

Op basis van de variantieanalyse kan vastgesteld worden dat er een significant verschil bestaat tussen mannen en vrouwen wanneer het gaat om het maximaal aantal dagen op kantoor te willen werken na de coronacrisis ( $p = ,00$ ). Uit de ANOVA-analyse blijken de mannen na de coronacrisis meer op kantoor te willen werken dan vrouwen. Mannen willen gemiddeld 2.8 dagen werken en vrouwen 2.1 dagen. De associatiemaat Eta ( $,331$ ) geeft aan dat er een redelijk verband bestaat tussen geslacht en het aantal werkdagen na de coronacrisis. Dit



betekent dat het bepalen van het aantal werkdagen afhangt van het geslacht. Echter, het verschil kan verklaard worden doordat mannen gemiddeld meer werken dan vrouwen. Zo blijken mannen gemiddeld 4.71 dagen te werken en vrouwen gemiddeld 3.98 dagen. Dit is een verschil van ongeveer één dag. Dit komt overeen met bovenstaande variantieanalyse over het verschil in geslacht en aantal werkdagen. Dit betekent dat mannen meer willen werken na de coronacrisis dan vrouwen, omdat mannen simpelweg meer dagen werken.

Er is aan de respondenten om hun meningen gevraagd over het thuiswerken. Op basis van de variantieanalyse ANOVA blijken drie significante verschillen te bestaan tussen mannen en vrouwen. Bij de stelling "*Thuis kan ik me beter concentreren*" ( $p = ,035$ ) blijken vrouwen zich thuis beter te kunnen concentreren dan mannen. Bij de stelling "*Ik mis de sociale contacten*" ( $p = ,030$ ) blijkt bij vrouwen het gemis groter te zijn dan mannen. Het laatste significante verschil is gevonden bij de stelling "*Ik mis de verandering tussen werk en privé*" ( $p = ,034$ ). Een verklaring hiervoor kan zijn dat, zoals uit variantieanalyse blijkt dat mannen zich slechter kunnen concentreren thuis, zij daardoor meer behoefte hebben aan verandering in omgeving tussen werk en privé dan vrouwen. Dit betekent dus dat mannen waarschijnlijk meer naar kantoor willen dan vrouwen, omdat zij meer moeite hebben met het scheiden van werk en privé als dit samenkomt op de thuislocatie. Ook kan waarschijnlijk worden gesteld dat vrouwen zich thuis beter kunnen concentreren, omdat er minder sprake is van sociaal contact op de thuiswerkplek.

### **Geen significante verschillen**

Op basis van de variantieanalyse ANOVA naar de verschillen tussen leeftijdscategorieën en het gebruik van werkplekken kan geconcludeerd worden dat hiertussen geen verschillen bestaan. Gezien de geringe gevonden verschillen in leeftijdscategorieën en stellingen over de fysieke-, virtuele- en mentale aspecten van de werkomgeving, kan geconcludeerd worden dat over het algemeen geen verschillen bestaan tussen leeftijdscategorieën en de stellingen. De significante verschillen die zijn gevonden hebben geen groot effect op de uitkomst van het onderzoek. Om die reden worden deze verschillen achterwege gelaten en niet meegenomen in het verdere verloop van het onderzoek.

### **4.2.3 Resultaten interviews**

In deze paragraaf worden de resultaten beschreven van de interviews (kwalitatieve data). Allereerst worden de overeenkomsten en verschillen beschreven en tot slot de inzichten die zijn opgedaan. De uitkomsten zijn onderverdeeld in thema's die de leidraad vormden tijdens het interview. De thema's die centraal staan zijn; het werkplekconcept, het nieuwe normaal en toekomstvisie werkomgeving. De transcripten van de interviews zijn te vinden Bijlage VI.

#### **Algemeen**

Tijdens de interviews zijn verschillende onderwerpen aan bod gekomen. Omdat de respondenten van elkaar verschillen in functie en achtergrond, zijn de thema's vanuit verschillende perspectieven belicht. De resultaten bevatten verschillen en overeenkomsten. Daarnaast is dankzij de verschillende achtergronden van respondenten dieper ingegaan op bepaalde aspecten. Hierdoor zijn nieuwe inzichten opgedaan met betrekking tot het vraagstuk. Respondent 1 is Facilitair beheerder binnen Waterschap Wetterskip Fryslân. Hij bekeek de thema's vanuit facilitair perspectief. Respondent 2 is HRM manager bij Waterschap Zuiderzeeland. Tijdens dit interview zijn vooral de ervaringen van medewerkers in kaart gebracht en naar aanleiding van het coronavirus de sociale- en mentale gevolgen belicht. Respondent 3 is beleidsadviseur bij Waterschap WDO Delta. Tijdens het interview werd de toekomstvisie van de organisatie toegelicht en werden zaken besproken die de respondent op de langere termijn verwacht.

#### **Werkplekconcept**

Binnen de organisaties van de respondenten wordt "het nieuwe werken" als werkplekconcept gehanteerd. Zij hebben al enkele jaren ervaring met dit concept. Dit concept komt overeen met het concept van Vechtstromen. Echter, in tegenstelling tot Vechtstromen, hebben de organisaties "vlekken" voor de afdelingen in het pand. Dit betekent dat zij vaste plekken in het pand gecreëerd hebben voor afdelingen, zodat men elkaar beter kan vinden. Respondent 1 en 2 waren het over eens met de ervaring met het werkplekconcept. De respondenten benoemden beide een nadeel van HNW, namelijk de open indeling. Volgens respondent 1 worden door de open indeling te veel prikkels ervaren, waardoor men niet geconcentreerd kan werken. Respondent twee vond de open indeling nadelig voor het team HRM. Het team HRM werkt met vertrouwelijke informatie en om die

reden hebben medewerkers meer behoefte aan een gesloten ruimte. Daarnaast hanteren de organisaties dezelfde online werkomgeving als Vechtstromen, namelijk; Office 365 en de Citrix omgeving.

### **Het nieuwe normaal**

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten de omslag naar het thuiswerken als soepel hebben ervaren. Dit kwam met name doordat er al met Microsoft Teams werd gewerkt binnen de organisaties en men er al bekend mee was. Respondenten geven alle drie aan dat Microsoft-teams niet optimaal benut wordt. Dit komt omdat men in het beginstadium zit van virtueel werken en organisaties zich hierin verder moeten ontwikkelen om te voldoen aan de eisen van de nieuwe werkelijkheid.

Alle drie de respondenten zijn het over eens dat naar aanleiding van het coronavirus thuiswerken de norm zal blijven. Dit komt doordat men de voordelen van thuiswerken inziet, zoals bijdrage aan duurzaamheid door reductie van de reistijd en efficiënter werken. Echter, na mate de tijd vorderde, werden de nadelen van thuiswerken steeds duidelijker. Een van de meest besproken onderwerpen tijdens de interviews is het gemis van sociaal contact en elkaar fysiek ontmoeten. Respondenten zijn het er over eens dat medewerkers het fysieke- en sociale contact nodig hebben om betrokken en gemotiveerd te blijven. Daarnaast komt naar voren dat dit sterk afhangt van zowel de persoonlijkheid als thuissituatie waarin medewerkers zich bevinden. Hoe men omgaat met “het nieuwe normaal” is dus persoonsgebonden. In tegenstelling tot respondent 1 en 3, is respondent 2 ervan overtuigd dat door de behoefte aan elkaar fysiek ontmoeten, het geconcentreerd werken op kantoor in de toekomst nog steeds zal plaatsvinden. Respondent 1 en 2 denken dat het geconcentreerd werken merendeels thuis zal plaatsvinden en dat het kantoor een ontmoetingsplek wordt voor medewerkers.

### **Toekomstvisie werkomgeving**

De meest besproken onderwerpen omtrent de toekomstvisie van de werkomgeving zijn het hybride werken, de kantoor als ontmoetingsplek en het trainen en coachen van medewerkers op de nieuwe werkelijkheid. De respondenten waren het er allen over eens dat organisaties het “Hybride werken” dienen te faciliteren. Dit betekent ten eerste dat de technologische middelen een upgrade zullen krijgen. Vergaderruimten moeten voorzien worden van AV-middelen die de juiste beeld en audiokwaliteit bieden om tegelijkertijd live en virtueel te overleggen. Respondent 2 benadrukt dat naar aanleiding van het thuiswerken medewerkers meer autonomie krijgen. Om dit in goede banen te leiden zouden er afspraken gemaakt moeten worden onderling, zodat men weet wat er van hen verwacht wordt. Daarnaast is een belangrijk onderdeel van hybride werken het trainen en opleiden van medewerkers, zodat men aan deze werkstrategie kan wennen en verder ontwikkelen. Daarbij veranderd volgens respondent 3 ook de rol van de leidinggevende, omdat er op afstand gestuurd moet worden.

Volgens respondent 2 heeft het hybride werken niet veel gevolgen voor de indeling van het kantoor binnen haar organisatie omdat het kantoorpand al is ingericht op het “ontmoeten”. Respondent 1 en 3 zien wel grote gevolgen voor de indeling en bezetting binnen hun organisatie. De respondenten zijn het er dus over eens dat het kantoor het “ontmoeten” dient te faciliteren. De respondenten vertonen ten opzichte van hun toekomstplannen verschillende houdingen. De organisaties van respondent 1 en 2 hebben een afwachterende houding ten opzichte van de toekomstige veranderingen. Zij willen eerst inzicht krijgen in de behoeften en het gedrag van medewerkers en ondernemen daarna actie. Zij verwachten beiden een daling in de bezetting waardoor er minder kantooroppervlakte benodigd zal zijn. Respondent 1 geeft aan dan te willen kijken naar het afstoten van vastgoed en respondent 2 wil bekijken of de ruimten gebruikt kunnen worden voor trainingen, cursussen, verhuren aan onderwijsinstellingen of het pand delen met andere overheidsinstanties.

Respondent 3 daarentegen is al verder in het proces. Waterschap WDO-delta heeft sinds de uitbraak van het coronavirus direct actie ondernomen door in een vroeg stadium naar de toekomstvraag te kijken. Een projectgroep met medewerkers uit verschillende teams van HRM, strategie en beleid, Bedrijfsvoering en Onderzoek en advies hebben zich beziggehouden met het vraagstuk. De projectgroep heeft al in een vroeg stadium van de coronacrisis een plan van aanpak opgesteld met de focus op het thuiswerken en de nieuwe realiteit. In september 2020 is de enquête “leren van corona” gehouden onder de medewerkers, met het doel inzicht krijgen in de behoeften van medewerkers. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek (zie hoofdstuk 2: Theoretisch kader) heeft de projectgroep de gevolgen voor het kantoorgebouw, coaching en opleiding en rol van de leidinggevende in kaart gebracht. Waterschap WDO-delta heeft centraal staan dat medewerkers de helft van de tijd thuis werken en dat het kantoor een ontmoetingsfunctie krijgt. Op basis hiervan is een toekomstvisie

opgesteld (zie Bijlage VI, respondent 3), en is de projectgroep bezig met de uitwerking van de plannen om hun visie op het gebied van werkomgeving te realiseren.

#### **4.2.4 Conclusie fieldresearch**

##### **Huidige vraag**

Er kan geconcludeerd worden dat medewerkers ruimvoldoende tevreden zijn met het werkplekconcept met een beoordeling van 7,1. De toetsende stellingen, die gekoppeld zijn aan de uitgangspunten uit het Programma van Eisen, zijn op een positieve wijze tot uiting gekomen. Dit betreft het positief bijdragen aan het aantrekkelijk werkgeverschap, stimuleren van ontmoeting en samenwerking, transparante uitstraling en vitaliteit en gezondheid (zie Bijlage II). Tevens blijkt het huidige aanbod en de huidige vraag naar werkplekken momenteel afwijkend. Tot slot blijkt de akoestiek en binnenklimaat verbeterd te worden om de tevredenheid te verhogen.

##### **Toekomstige vraag**

Op basis van de kwalitatieve resultaten kan geconcludeerd worden dat de functies van kantoren veranderen. Functies van kantoren gaan richting het ontmoeten en organisaties dienen het hybride werken te faciliteren. Daarbij is het belangrijk dat er ook aandacht komt voor de fysieke- en mentale gezondheid van medewerkers. Hiervoor dienen medewerkers trainingen te krijgen en opgeleid te worden om zowel virtueel- als mentaal vaardiger te worden.

Voor de input van de toekomstige vraag is de conclusie dat medewerkers meer thuis gaan werken en naar kantoor gaan voor ontmoetingsactiviteiten. Dit betekent dat er gevolgen zijn voor de indeling en de functie van het kantoor. Zo zal het geconcentreerde werk meer thuis plaatsvinden, waardoor er een mismatch zal ontstaan in de vraag en aanbod naar individuele werkplekken. Dit betreffen de werkplekken in de open- en gedeeltelijk gesloten ruimten. De vraag naar vergaderruimten, samenwerkruimten en ontmoetingsruimten zal op basis van de resultaten (zie figuur 4.7) waarschijnlijk toenemen. Tot slot blijken er zowel positieve als negatieve ervaringen te zijn bij het thuiswerken. De positieve ervaringen zijn de reductie van reistijd, beter inplannen van eigen tijd en betere concentratie op de thuiswerkplek. Het grootse nadeel blijkt het gemis van sociale contacten, gevolgd door het veranderen van omgeving in werk en privé en het minder betrokken zijn bij de organisatie.

#### **4.3 Conclusie onderzoeksresultaten**

De verzamelde data en kennis uit het theoretisch kader, fieldresearch en deskresearch zijn naast elkaar gehouden om de overeenkomsten te analyseren. Dit betreft de interne organisatieanalyse, DESTEP-analyse, enquêteresultaten en interviewresultaten. Dit is gedaan middels een SWOT-analyse en impact analyse. De SWOT-analyse is als hulpmiddel gebruikt om de beste strategieën te kiezen, die ten opzichte van de zwakke en sterke eigenschappen van de organisatie het meest kansrijk is bevonden. Uit de verschillende dataverzamelmethode wordt bevestigd dat het hybride werken de meest waarschijnlijke en impactvolle ontwikkeling is en een grote rol gaat spelen in de toekomst. Om die reden is er voor gekozen alle onderdelen die samenhangen met het hybride werken mee te nemen. De uitwerking van de SWOT-analyse en de bevindingen zijn toegelicht en onderbouwd in Bijlage VII.

## 5. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de desk- en fieldresearch besproken en wordt er antwoord gegeven op de onderzoeksvragen.

### Deelvraag 1a: Wat is het huidige aanbod van het werkplekconcept?

De werkomgeving biedt momenteel alle middelen die het flexibel werken mogelijk maken. Medewerkers kunnen tijd- en plaats onafhankelijk werken en de digitale werkplek heeft zich de afgelopen tijd ontwikkeld. Door de transitie naar Office 365 heeft de organisatie een stap richting niveau drie, van de vijf niveaus van virtueel werken volgens Mulenweg (2020) gemaakt.

Uit de interne organisatieanalyse (zie Bijlage II) blijkt Vechtstromen gericht te zijn op faciliteren van “verbindend werken”, waarbij samenwerking en flexibiliteit hoog in het vaandel staan. Door de implementatie van een nieuw en modern werkplekconcept blijken de voorzieningen en faciliteiten aanwezig te zijn die het doel kunnen waarmaken. In het Programma van eisen wordt benadrukt dat er een goede en gezonde werkomgeving gerealiseerd moet worden en functionaliteit voor esthetiek gaat. Door de facilitaire afdeling wordt er gestreefd naar een optimale klanttevredenheid, met minimaal een 7 als beoordeling.

Uit de resultaten van de interne organisatie analyse kan geconcludeerd worden dat Vechtstromen over de volgende sterke eigenschappen beschikt: “ontwikkelingsgerichtheid”, “Assetmanagement”, “veel kennis in huis” en “moderne werkomgeving”. Door de interne trends en ontwikkelingen die momenteel waargemaakt worden blijkt de ontwikkelingsgerichtheid groot. Dit wordt bekrachtigd door de inhaalslag die is gemaakt in de afgelopen jaren in het moderniseren van de huisvesting en ICT en de omslag naar het thuiswerken tijdens de coronacrisis. Assetmanagement is ook een sterke eigenschap, omdat op deze manier proactief gereageerd kan worden op trends en ontwikkelingen in de omgeving. Vechtstromen heeft daarnaast veel kennis in huis door de servicegerichte teams, zoals FM, HRM en ICT, die vanuit hun kennis en ervaring kunnen bijdragen in het optimaliseren van de werkomgeving.

Daartegenover zijn zwakke eigenschappen belicht. De trage besluitvorming is een zwakke eigenschap wanneer de organisatie wendbaar wil zijn en tijdig wil anticiperen op toekomstige veranderingen op het gebied van werkomgeving. Een zwakke eigenschap van de werkomgeving blijkt het kantoorpand dat gebouwd is in 1989. Hierdoor is de fysieke flexibiliteit van de indeling beperkt. Tevens blijkt de klimaatinstallatie wijzigingen in het gebouw in beperkte mate mogelijk te maken. Daarnaast is momenteel sprake van een lage benutting van de huisvesting door toename van het thuiswerken. Dit leidt tot onnodige kosten. Tot slot is het aanbod van beperkte videoconferentie middelen zeer beperkt, als er gekeken wordt naar de toename van gebruik in deze middelen.

### Deelvraag 1b: Wat zijn de wensen en behoeften van medewerkers ten aanzien van het werkplekconcept wat resulteert in een huidige vraag?

De resultaten uit de fieldresearch (zie paragraaf 4.2) laten allereerst zien dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn over het werkplekconcept. De aansluiting bij hun wensen en behoeften blijkt ruimvoldende, met een gemiddelde score van een 7,1. Echter, uit de resultaten is gebleken dat de akoestiek en het binnenklimaat nog niet optimaal zijn. Dit bevestigt het probleem op deze gebieden, zoals ook al bekend is binnen de organisatie. Er liggen plannen om de akoestiek en het binnenklimaat te verbeteren.

Daarnaast hebben medewerkers duidelijk behoefte aan fysiek contact en elkaar ontmoeten. Deze behoefte is in grote mate gegroeid door het langdurig thuiswerken. Uit de gebruiks- en behoefteanalyse op het gebied van werkplekken blijken de vergaderruimten, gedeeltelijk gesloten werkplekken en gesloten werkplekken het hoogst te scoren. De open ruimten en projectruimten scoren daarentegen lager dan verwacht. Zo werd er in de open vragen meerdere malen benoemd dat er meer behoefte is aan gesloten werkplekken omdat deze ruimten meer privacy bieden en in de open ruimten minder privacy wordt ervaren.

De resultaten van de gebruiks- en behoefteanalyse op het gebied van werkplekken laten ook zien dat zowel het gebruik van als de behoefte naar (creatieve) projectruimten erg laag is. Een verklaring hiervoor is waarschijnlijk dat medewerkers het woord “project” te letterlijk nemen. Medewerkers die niet projectmatig werken zullen deze ruimten minder snel reserveren. Deze ruimten bieden werkplekken en faciliteiten waar ook vergaderd en samengewerkt kan worden in een gesloten ruimte en zijn dus geschikt voor verschillende werkactiviteiten.

Echter, tijdens het afnemen van de enquête werd duidelijk dat sommige respondenten een deel van de enquête niet naar waarheid konden invullen door gebrek aan ervaring met het werkplekconcept. Hierdoor kunnen uit deze resultaten geen conclusies worden getrokken en is er een vervolgonderzoek nodig om deze resultaten te toetsen.

Tijdens de uitvoering van het onderzoek was de verwachting dat er verschillen zouden zijn tussen de vier generaties en hun wensen en behoeften in de huidige vraag. Uit de resultaten van de enquêteresultaten kan geconcludeerd worden dat er geen verschillen bestaan tussen de generaties. Dit betekent dat de wensen en behoeften van de medewerkers gelijk zijn. Tegelijkertijd blijkt er wel een verschil te zijn in de gebruiks- en behoefteanalyse wat betreft de werkplekken. Het team HRM blijkt het meest gebruik te maken van gesloten samenwerkplekken. Een verklaring hiervoor is waarschijnlijk het werken met vertrouwelijke informatie, waardoor behoefte is aan een ruimte waar privacy geboden kan worden.

#### Deelvraag 1c: Wat is de (mis)match tussen het huidige aanbod en de huidige vraag?

**Match:** Er kan geconcludeerd worden dat het huidige aanbod van het werkplekconcept passend is bij de huidige vraag van medewerkers. Het huidige aanbod biedt alle middelen om flexibel te kunnen werken. Door de reeds ingevoerde thuiswerkregeling hebben medewerkers de mogelijkheid om een thuiswerkplek in te richten, wat in deze coronatijd erg van belang is. Daarnaast is te concluderen dat de uitgangspunten, zoals deze geformuleerd zijn in het Programma van Eisen (zie Bijlage II) op een positieve wijze tot uiting zijn gekomen.

**Mismatch:** Om het huidige aanbod en de huidige vraag optimaal te laten matchen, dient zoals eerder benoemd, de akoestiek en het binnenklimaat verbeterd te worden. Zoals geformuleerd in het Programma van Eisen, is een van de uitgangspunten een gezond en goed binnenklimaat realiseren. Dit probleem is bekend binnen de organisatie en zal op termijn verbeterd worden. Daarnaast blijkt de afstemming tussen vraag en aanbod van werkplekken momenteel afwijkend. Dit betreft het gebruik en behoefte aan de volgende werkplekken: openwerkplekken, gedeeltelijk gesloten werkplekken, gesloten projectruimten en creatieve projectruimten (zie hoofdstuk 4: resultaten). Zoals beschreven in deelvraag 1b is een vervolgonderzoek noodzakelijk om de resultaten te toetsen op juistheid.

## **5.1 Beantwoording deelvraag 1:**

### **In welke mate sluit het huidige werkplekconcept aan bij de werkzaamheden en behoeften van medewerkers?**

Er kan geconcludeerd worden dat het werkplekconcept ruimvoldende aansluit bij de behoeften van medewerkers. Op een schaal van 1 tot 10 blijkt het met een score van 7,1 aan te sluiten bij de werkzaamheden en behoeften. In het Programma van Eisen wordt gestreefd naar kwaliteit "gemiddeld" en gaat functionaliteit voor esthetiek. De facilitaire dienstverlening blijkt een klanttevredenheid te willen met minimaal een 7 als beoordeling. Hieruit wordt geconcludeerd dat het zowel voldoet aan de eisen van Vechtstromen als organisatie, als de facilitaire dienstverlening die ook een groot aandeel hebben bij het realiseren van de werkomgevingsambities. Om het werkplekconcept optimaal aan te laten sluiten bij de werkzaamheden en behoeften van medewerkers dienen de akoestiek en het binnenklimaat echter verbeterd te worden. Daarnaast blijkt de vraag en aanbod van werkplekken niet te matchen. Medewerkers blijken meer gebruik te maken van vergaderruimten en hebben meer behoefte aan werkplekken in gesloten ruimten. Hierdoor komen de open werkplekken, die in ruime hoeveelheid beschikken in het pand, niet overeen met de mate van behoefte aan deze werkplekken. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de betrouwbaarheid van de resultaten, omdat de resultaten, door gebrek aan ervaring met het werkplekconcept, mogelijk niet betrouwbaar zijn.

#### Deelvraag 2ac: Welke gevolgen heeft "het nieuwe normaal" op het werkplekconcept wat resulteert in een toekomstige vraag?

Uit de enquête blijkt dat medewerkers, die momenteel gemiddeld 4,4 dagen per week werken, na de coronacrisis gemiddeld maximaal 2,6 dagen per week op kantoor willen werken. Deze resultaten duiden op een toename van het thuiswerken, waardoor dit zal leiden tot een lagere kantoorbezetting. Daarnaast willen medewerkers naar kantoor voor ontmoetingsactiviteiten zoals het samenwerken, brainstormen en vergaderen. Het geconcentreerd werken blijkt in mindere mate op kantoor te zullen gaan plaatsvinden. Bovendien maakt de ingevoerde thuiswerkregeling het geconcentreerd werken op de thuiswerkplek aantrekkelijker, doordat medewerkers door middel van een vergoeding hun thuiswerkplek ergonomisch kunnen inrichten. Slechts een enkeling van de respondenten geeft aan op kantoor geconcentreerd te zullen werken. Dit betekent dat er een mismatch zal ontstaan in vraag en aanbod van werkplekken. Dit zal leiden tot een toename in het gebruik van

vergaderruimten, samenwerkruimten en ontmoetingsruimten. Tegelijkertijd betekent dit ook dat het gebruik van de individuele werkplekken zal afnemen. Dit betreft de werkplekken in de open ruimten en gedeeltelijk gesloten ruimten.

Tevens zijn er zowel positieve- als negatieve ervaringen bij het thuiswerken. Een overgroot deel van de respondenten blijkt de reductie van reistijd als positief te ervaren. Het inplannen van eigen tijd en betere concentratie op de thuiswerkplek wordt ook als positief ervaren bij het thuiswerken. Het grootse nadeel blijkt het gemis van sociale contacten, gevolgd door behoefte aan de verandering van omgeving tussen werk en privé en het minder betrokken voelen bij de organisatie op de thuiswerkplek. Dit betekent dat Vechtstromen te maken krijgt met een veranderd gedrag, werkzaamheden en behoeften van medewerkers. Er zullen maatregelen getroffen moeten worden om de nadelige effecten van het thuiswerken te minimaliseren.

#### Deelvraag 2b: Hoe bereiden vergelijkbare organisaties zich op de toekomstige veranderingen?

Uit de resultaten van de interviews komt naar voren dat de vergelijkbare organisaties anders reageren op de veranderingen. Allereerst zeggen de drie respondenten op korte termijn het hybride werken vorm te geven en aandacht te besteden aan de mentale gezondheid van de medewerkers, door middel van het verzorgen van trainingen en opleidingen. Voor de langere termijn nemen de waterschappen Zuiderzeeland en Fryslân een afwachtende houding aan ten opzichte van de veranderingen, terwijl waterschap WDO Delta proactief heeft gehandeld en al in een verder stadium zit in het realiseren van hun toekomstvisie. Echter, de geïnterviewde waterschappen bereiden zich voor op het faciliteren van het "hybride werken" binnen hun organisatie. Dit blijkt één van de belangrijkste ontwikkelingen te zijn op het gebied van werkomgeving.

#### Deelvraag 2c: Wat is de toekomstige vraag op het gebied van werkomgeving uit de externe omgeving?

Uit de resultaten van zowel de DESTEP-analyse als de interviews komt sterk naar voren dat kantoren zullen fungeren als ontmoetingsplek. Nu thuiswerken goed blijkt te bevallen, is de verwachting dat medewerkers de helft van de tijd vanuit huis zullen werken. Het kantoorpand krijgt een ontmoetingsfunctie en het hybride werken is in opkomst. Dit betekent dat de toekomstige werkomgeving aangepast dient te worden aan de hybride werkstrategie. Dit heeft niet alleen gevolgen voor de inrichting en het kantooroppervlak, maar ook voor de technologische middelen. Deze middelen dienen het hybride werken te faciliteren en te ondersteunen. Daarnaast is een belangrijk aandachtspunt; het maken van duidelijke afspraken onderling over welke activiteiten thuis en op kantoor zullen plaatsvinden. Medewerkers moeten getraind worden in het digitaal vaardig werken en de mentale gezondheid is ook een zeer belangrijk aandachtspunt om de nadelige gevolgen van de nieuwe werkelijkheid te minimaliseren. Tot slot blijkt uit de deskresearch dat gezonde kantoren in de toekomst belangrijker worden. Dit heeft te maken met het binnenklimaat nu het tegengaan van de verspreiding van virussen belangrijker wordt dan ooit.

#### Deelvraag 2d: Wat is de (mis)match tussen het huidige aanbod en toekomstige vraag?

**Match:** het huidige aanbod van Vechtstromen sluit op de volgende gebieden aan bij de toekomstige vraag: de flexibiliteit van het werkplekconcept maakt het mogelijk om aan de toekomstige vraag te voldoen. De werkomgeving biedt alle mogelijkheden om tijd- en plaats onafhankelijk (samen) te werken en is modern ingericht. De thuiswerkregeling draagt ook bij aan de toekomstige vraag, omdat de thuiswerkplek van medewerkers bijdraagt aan een gezonder thuiswerkplek. Vechtstromen kan zich hierin verder ontwikkelen door aandacht te besteden aan het digitaal vaardiger worden en het doel te stellen om minimaal op niveau drie te positioneren van de vijf niveaus van virtueel werken volgens Mulenweg (2020).

**Mismatch:** op basis van de resultaten uit de desk- en fieldresearch zijn de volgende mismatches vastgesteld: uit de resultaten blijkt dat het thuiswerken in de toekomst de norm blijft en daarnaast geven de medewerkers aan maximaal 2.6 dagen per week op kantoor te werken. Doordat het geconcentreerd werken minder op kantoor zal plaatsvinden, zal er in de toekomst in mindere mate behoefte zijn aan individuele werkplekken. Naar aanleiding van deze ontwikkelingen betekent dit dat het hybride werken meer zal toenemen en dat het kantoor daarop aangepast dient te worden.

Doordat men veel op afstand zal werken dient de werkomgeving daarop aangepast te worden. In het huidige aanbod voldoet de werkomgeving niet aan het hybride werken. Er ontbreken videoconferentie middelen die het hybride werken faciliteren en het huidige werkbeleid voldoet nog niet aan de hybride werkwijze. Om het hybride werken in goede banen te kunnen leiden is het essentieel om duidelijke afspraken te maken. Zowel binnen de organisatie als binnen teams en onderling, in de vorm van een nieuw werkbeleid. Daarnaast dienen



medewerkers getraind en opgeleid te worden om digitaal vaardig te worden en zal er aandacht moeten komen voor de mentale en fysieke gezondheid van medewerkers om aan de toekomstige vraag te kunnen voldoen. Ten behoeve van de fysieke gezondheid van medewerkers is het managen van een gezonde thuiswerkplek vereist, om het welzijn van medewerkers te waarborgen. Naar aanleiding van het thuiswerken vraagt ook de mentale gezondheid van medewerkers meer aandacht.

## 5.2 Beantwoording deelvraag 2:

### **Op welke manier kan Waterschap Vechtstromen anticiperen op de toekomstige veranderingen?**

Om voorbereid te zijn op de toekomstige veranderingen kan Vechtstromen hierop anticiperen door proactief actie te ondernemen en de werkomgeving passend te maken door het hybride werken te implementeren. Eén van de toekomstige ontwikkelingen die een belangrijke stempel op de toekomst van de werkomgeving drukt, is de hybride werkstrategie. Het werkplekconcept dient het hybride werken te faciliteren, in zowel het kantoor als de thuiswerkplek, om de medewerkers optimaal te ondersteunen in hun werkzaamheden en zo invulling te geven aan de toekomstige vraag. Het faciliteren van het hybride werken vraagt om een integrale aanpak, omdat het raakvlakken heeft met vele facetten binnen de organisatie. Dit betekent dat er samengewerkt dient te worden binnen teams om elkaars kennis en expertise te benutten, om de juiste balans te creëren tussen het kantoor en thuiswerkplek. Er moet een nieuwe balans gevonden worden tussen de fysieke- virtuele en mentale aspecten in zowel de thuiswerkplek als op het kantoor. Een balans die passend is bij de organisatie, bedrijfscultuur en -processen. De balans is zeer belangrijk voor de mate van binding met de organisatie. Dit blijkt op korte termijn de belangrijkste en meest impactvolle ontwikkeling te zijn, waarop geanticipeerd moet worden.

Vechtstromen beschikt over sterke eigenschappen die benut kunnen worden om mee te bewegen met deze veranderingen. Zo blijkt uit de interne organisatieanalyse dat de ontwikkelingsgerichtheid groot is. Ook wordt assetmanagement toegepast om de risico's, prestaties en kosten te beheren. Er kan proactief gehandeld worden indien de sterke eigenschappen benut worden. Ook beschikt de organisatie over kennis en ervaring in ondersteunende diensten van de bedrijfsvoering, wat een sterke eigenschap is. Vechtstromen heeft door de interne kennis het vermogen om het hybride werken zelf vorm te geven. Tegelijkertijd blijkt uit de interne organisatieanalyse dat er sprake is van trage besluitvorming. Vechtstromen kon door de uitbraak van het coronavirus echter wel snel schakelen en besluiten nemen. Er kan dus wel degelijk een eind worden gemaakt aan de trage besluitvormingsprocessen. Bovendien blijkt uit de theorie van Nijssen en Pauwe (2018) dat de wendbaarheid van organisaties beperkt is als men niet in staat is om snel besluiten te nemen en te implementeren. Het is dus van belang om tijdig veranderingen te signaleren, én snel besluiten te kunnen nemen om een wendbare werkomgeving te hebben.

## 5.3 Beantwoording hoofdvraag

### ***“Op welke wijze kan het werkplekconcept van Waterschap Vechtstromen optimaal aansluiten bij de werkzaamheden en behoeften van medewerkers, en wendbaar zijn om te reageren op toekomstige ontwikkelingen?”***

Het werkplekconcept van Vechtstromen sluit optimaal aan bij de werkzaamheden en behoeften van medewerkers indien de hybride werkstrategie geïmplementeerd wordt in de werkomgeving. Uit onderzoek blijkt dat Vechtstromen niet klaar is voor het hybride werken. Ook de akoestiek en het binnenklimaat in het kantoor moeten worden verbeterd voor meer productiviteit, gezondheid en comfort in de werkomgeving. Daarnaast blijkt de afstemming tussen vraag en aanbod in de huidige situatie afwijkend, maar er is nader onderzoek nodig om de juistheid hiervan te toetsen.

Vechtstromen heeft de middelen en het vermogen in huis om te kunnen anticiperen op toekomstige veranderingen. Door de interne kennis en ervaring is Vechtstromen in staat om zelf het hybride werken binnen de organisatie vorm te geven. Het inrichten van hybride werken is een complex veranderproces en vraagt om een integrale benadering vanuit de samenwerking tussen teams. Dit is de eerste stap om in te spelen op de veranderingen die nu helder blijken. Gedurende het veranderproces is het van belang om vast te houden aan de ontwikkelingsgerichtheid, de kansen en bedreigingen tijdig te signaleren, besluiten te nemen en in staat te zijn om ze te implementeren als de veranderingen zich voor doen. De kansrijke ontwikkelingen kunnen aan de assets worden toegevoegd, om dit actueel te houden en toekomstgericht te zijn. Door deze acties te ondernemen kan het wendbaar vermogen van het werkplekconcept worden vergroot, waardoor Vechtstromen in staat is gemakkelijker in te spelen op toekomstige veranderingen.



## 6. Discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten en bevindingen van het onderzoek besproken vanuit het perspectief van de onderzoeker. De betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek zijn eveneens besproken. Dit is opgenomen in Bijlage VIII.

In het onderzoek is gebruik gemaakt van de triangulatiemethode. Er is literatuuronderzoek gedaan, kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Dit betekent dat het vraagstuk vanuit meerdere perspectieven is belicht door het toepassen van verschillende dataverzamelmethode. Dit heeft de betrouwbaarheid van dit onderzoek vergroot. Tegelijkertijd is door de omstandigheden rondom het coronavirus de betrouwbaarheid van de resultaten uit de enquête geschaad. Een deel van de respondenten heeft hierdoor een gedeelte van de vragenlijst niet volledig kunnen invullen door gebrek aan ervaring met het nieuwe werkplekconcept. Daarentegen zijn de corona gerelateerde vragen wel betrouwbaar te noemen, omdat men veel interesse toonde in het deelnemen aan de enquête om expliciet de coronavragen te beantwoorden. Mogelijk wil men door de actuele omstandigheden graag ervaringen hierover delen.

Uit de resultaten van de externe analyse (DESTEP-analyse) bleek de verwachting te zijn dat generaties binnen organisaties van elkaar verschillen in behoeften en belangen op het gebied van werkomgeving. De opdrachtgever had ditzelfde vermoeden. Uit de resultaten van de enquête bleek dat er in de praktijk geen verschillen zijn tussen de generaties en hun behoeften en belangen. Dit resultaat was niet in overeenstemming met de verwachting die was gesteld. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat de oudere generatie in grote meerderheid is binnen Vechtstromen ten opzichte van de jongere generatie. Hierdoor is het mogelijk dat de jongere generatie zich aanpast aan de oudere generatie.

Er moet rekening worden gehouden met het feit dat het onderzoek niet genoeg diepgang gecreëerd heeft in het onderwerp "Hybride werken", met name thuiswerken en het mentale aspect. Dit is een vrij nieuwe term die zich snel heeft ontwikkeld naar aanleiding van de uitbraak van het coronavirus. Hierdoor is momenteel geen tot weinig wetenschappelijke informatie omtrent dit onderwerp te vinden. Daarbij gaf de opdrachtgever allereerst aan om de focus te leggen op het fysieke aspect van de werkomgeving. Maar gedurende het onderzoek werd steeds duidelijker dat door externe omstandigheden het vraagstuk zeer complex werd. Dit had te maken met de toename van het thuiswerken, dat een zeer grote rol ging spelen binnen de werkomgeving. Hierdoor zijn alle samenhangende onderdelen zeer belangrijk en relevant bevonden om een passend verbetervoorstel te kunnen maken. Indien er meer tijd en informatie beschikbaar was, hadden de resultaten en het advies concreter geformuleerd kunnen zijn.

Het advies voor vervolgonderzoek is dan ook om een soortgelijk onderzoek uit te voeren, zodat meer diepgang gecreëerd kan worden over dit onderwerp. Onderzoek naar het "Sociaal kapitaal" en "Asynchroon" in relatie tot hybride werken zullen naar verwachting zeer bruikbaar en relevant zijn. Wellicht zal na de coronacrisis meer bruikbare informatie beschikbaar zijn om goed onderzoek te kunnen doen. Ook is de verwachting dat medewerkers te zijner tijd meer inzicht krijgen in de "nieuwe" behoeften ten aanzien van de werkomgeving, omdat zij simpelweg meer tijd hebben om te beseffen welke behoeften zij hebben in de nieuwe werkelijkheid na de coronacrisis.

## 7. Advies

Dit hoofdstuk beschrijft op basis van de resultaten uit het onderzoek de adviesmogelijkheden die passend zijn bevonden bij het managementvraagstuk;

***“Op welke wijze kan het werkplekconcept van Waterschap Vechtstromen optimaal aansluiten bij de behoeften en werkzaamheden van medewerkers, en wendbaar zijn om te reageren op toekomstige ontwikkelingen?”***

De adviesmogelijkheden bestaan uit aanbevelingen in de korte- en middellange termijn die betrekking hebben op het verbeteren van het werkplekconcept, waarbij rekening is gehouden met toekomstige ontwikkelingen. De adviesmogelijkheden richten zich op wat ontbreekt in het huidige aanbod ten opzichte van de toekomstige vraag. Deze zijn vervolgens afgewogen in een multicriteria analyse, waar een definitief advies uit is voortgekomen. Tot slot is het advies in zijn geheel vertaald in een stappenplan, financiële consequenties en toegevoegde waarde aan het advies.

### Herhaling adviesdoel

Vechtstromen wil de medewerkers een passend werkplekconcept bieden dat voldoet aan de huidige- en toekomstige tijdseisen. Het doel van het werkplekconcept is het faciliteren van “Verbindend werken” met als belangrijkste sleutelbegrippen; samenwerking, flexibiliteit, doelmatigheid en professionaliteit. Naar aanleiding van “het nieuwe normaal” in de samenleving wil de opdrachtgever inzicht krijgen in de huidige vraag van medewerkers, zodat het werkplekconcept beter aansluit bij de huidige- en toekomstige tijdseisen. De vraag daarbij is op welke manier er geanticipeerd kan worden op toekomstige veranderingen. Hiervoor is onderzoek gedaan naar de behoeften van medewerkers ten opzichte van het nieuwe werkplekconcept binnen het hoofdkantoor van Vechtstromen. Daarnaast zijn de trends en ontwikkelingen op het gebied van werkomgeving in kaart gebracht. Door middel van de verkregen inzichten uit de onderzoeksresultaten is de onderzoeker tot de volgende adviesopties gekomen:

### 7.1 Algemeen advies

Uit de resultaten van dit onderzoek komt uit zowel de theorie als de desk- en fieldresearch sterk naar voren dat het hybride werken een zeer belangrijke ontwikkeling is binnen de werkomgeving. Er wordt daarom sterk geadviseerd de werkomgeving aan te passen aan het hybride werken. Het hybride werken raakt alle facetten van de organisatie; huisvesting, technologie, medewerkers, communicatie, processen en cultuur. Het implementeren van de hybride werkstrategie is complex en valt niet onder één team te sturen. Dit vereist nauwe samenwerking met teams waarvan de kennis en werkzaamheden betrekking hebben op de zojuist genoemde aspecten. Door een integrale aanpak heeft implementatie namelijk meer kans van slagen (CBRE, 2020).

#### Vormen van een projectteam

Er wordt geadviseerd om vanuit Facilitair Management een projectgroep te vormen met leden uit de volgende (staf) teams; HRM, Informatie & ICT en Bestuur & Communicatie. Het advies is om de realisatie van de hybride werkstrategie door een projectgroep vorm te geven, omdat de implementatie een tijdelijk karakter heeft. Door samen te werken wordt elkaars kennis en expertise optimaal benut, wat bij deze aanpak noodzakelijk is. Een voordeel van het vormen van een projectgroep door eigen medewerkers is de ontwikkeling van de interne kennis. Een nadeel is dat loonkosten voor het project hoog op kunnen lopen. Een mogelijk risico is wel dat projectleden naast hun reguliere werkzaamheden weinig tijd overhouden om aan het project te werken.

#### Nieuwe visie op het gebied van werken ontwikkelen

Allereerst dient het projectteam samen met het bestuur een toekomstvisie van werken te formuleren, welke passend is bij de organisatie, bedrijfscultuur en bedrijfsprocessen. Dit maakt helder welke acties er nodig zijn en geeft sturing in het project om uiteindelijk de visie te realiseren.

#### Opstellen nieuw hybride werkbeleid

Vanwege de toename van het thuiswerken, wordt geadviseerd om een nieuw werkbeleid op te stellen binnen zowel de organisatie als binnen teams. In een werkbeleid kunnen nieuwe richtlijnen, regels en procedures worden opgenomen die aansluiten bij het hybride werken. Hierdoor kan aangestuurd worden op de gewenste werkwijzen en gestelde doelen. Binnen Vechtstromen in het algemeen kunnen richtlijnen worden opgenomen over werkzaamheden en activiteiten die op kantoor, thuis of op een andere locatie plaatsvinden. Binnen teams

is het van belang om afspraken te maken wie, waar en wanneer aan het werk is (CBRE, 2020). Op deze manier wordt er duidelijkheid geschept over de nieuwe vorm van werken en het draagt bij aan een succesvol verloop van de hybride werkstrategie. Tevens kunnen er tussen teams zaken op elkaar afgestemd worden, zoals het afstemmen van de werkdagen op kantoor voor een betere balans in de bezetting. Dit om de spreiding te kunnen managen.

### **Benutten van sterke eigenschappen voor het vergroten van wendbaar vermogen**

Uit de interne organisatieanalyse blijkt de ontwikkelingsgerichtheid groot. Ook blijkt, naar aanleiding van de coronacrisis, dat Vechtstromen sneller kan inspelen op veranderingen. Er wordt geadviseerd om deze instelling te blijven behouden en dit verder te ontwikkelen. Dit kan door het actief en tijdig signaleren van de kansen en bedreigingen. Assetmanagement kan als middel worden gebruikt om in te spelen op de kansrijke ontwikkelingen, en om de bedreigingen in kaart te brengen. Deze assets kunnen worden toegevoegd om dit actueel te houden en toekomstgericht te blijven. Door deze acties te ondernemen kan het wendbaar vermogen van de organisatie worden vergroot.

## **7.2 Aanbevelingen fysieke omgeving**

### **Advies indeling gebouw**

Dit advies richt zich op de middellange termijn en is afhankelijk van de komst van een vaccin. Het betreft advies voor de fysieke werkomgeving, waarbij de anderhalve meter maatregel geen rol speelt. Hierdoor kan de fysieke werkomgeving optimaal benut worden. Het RIVM verwacht dat er binnenkort een vaccin komt maar dat het vaccineren van heel Nederland zeker een jaar duurt. Dit zal te zijner tijd de mogelijkheid geven om de capaciteit in het kantoorpand op te schalen. Onderstaande opties worden in paragraaf 7.6 beoordeeld op basis van kwaliteitscriteria in een multicriteria matrix. De adviesoptie die het meest voldoet aan de gestelde criteria wordt meegenomen voor de verdere uitwerking van het advies.

#### Optie 1: Vervolgonderzoek indeling, gebruik en behoeften van de fysieke werkomgeving

Zoals eerder besproken in de discussie, zijn de uitkomsten van de enquête mogelijk niet betrouwbaar te noemen. De uitkomsten van dit onderzoek hebben slechts een beeld geschetst van de (mogelijke) situatie. Het is lastig te voorspellen hoe het gebruik zal zijn, aangezien een bezettingsgraadmeting niet mogelijk was tijdens de uitvoering van het onderzoek. Omdat de behoeften niet met zekerheid zijn vast te stellen, en omdat deze afhankelijk zijn van de lange termijneffecten van het thuiswerken, wordt geadviseerd om nog geen actie te ondernemen met de indeling van de werkomgeving. Als ter zijner tijd een vaccin komt, en medewerkers weer op kantoor kunnen werken, wordt geadviseerd een vervolgonderzoek uit te voeren. Door middel van een bezettingsgraadmeting en observatieonderzoek kan het gebruik van de ruimten en de behoeften daadwerkelijk in kaart worden gebracht. Op deze manier wordt een realistischer beeld verkregen van de vraag en kan het aanbod daarop afgestemd worden.

Er is tijd en ervaring nodig bij medewerkers om helder te krijgen waar behoefte aan is. Vervolgens kan er bepaald worden in welke mate het werkplekconcept daadwerkelijk aansluit bij de werkzaamheden en behoeften van medewerkers. Het meetinstrument (enquête van dit onderzoek) is beschikbaar en kan met eventuele gewenste aanpassingen of aanvullingen opnieuw worden uitgezet binnen de organisatie. Hierbij wordt geadviseerd om de uitkomsten van de enquête uit dit onderzoek te toetsen om vast te kunnen stellen of het vervolgonderzoek dezelfde resultaten oplevert.

Een voordeel van deze aanbeveling is dat het, door middel van een bezettingsgraadmeting en observatieonderzoek de vraag preciezer in kaart brengt. Op financieel gebied brengt deze adviesoptie minder risico's met zich mee. Een risico is dat er achteraf niet op tijd is gehandeld, waardoor verbouwingswerkzaamheden te zijner tijd voor overlast kunnen zorgen.

- Hiervoor zijn twee opties; het onderzoek laten uitvoeren door een student of het uitbesteden aan een gespecialiseerd bedrijf. De optie student is een goedkoop alternatief, maar dan kan de kwaliteit niet gewaarborgd worden. Anderzijds is uitbesteding een duurder alternatief, maar van hogere kwaliteit.

#### Optie 2: Indeling aanpassen aan de behoeften van medewerkers

Deze adviesoptie leunt op basis van de resultaten uit het onderzoek. Bij deze optie wordt als uitgangspunt genomen dat medewerkers voorbij de coronacrisis (bijna) de helft van de tijd thuiswerken, waarbij het kantoor zal fungeren als een ontmoetingsplek en samenwerkplek. Een gevolg hiervan is een daling in de bezetting en



een verandering in het gebruik van de werkplekken. Om aan deze behoeften te voldoen wordt geadviseerd om met 20% af te schalen in de individuele werkplekken in de open ruimten. Dit betekent dat er een flexfactor van 0,5 werkplekken per fte zal gelden. De daling in de bezetting is op basis van de uitkomsten van de interviews en is vergelijkbaar met de aanpak van WDO-delta. Zij nemen op basis van hun onderzoeksresultaten, die vergelijkbaar zijn met de resultaten uit dit onderzoek, de volgende vergelijkbare maatregelen. De open ruimten krijgen een andere gebruiksfunctie, zoals voor ontmoetings-, samenwerkings- of vergaderdoeleinden. De reden waarom geadviseerd wordt enkel de werkplekken in open ruimten te veranderen is dat er in mindere mate behoefte blijkt aan deze werkplekken. De verwachting is dat het geconcentreerd werken merendeels thuis zal plaatsvinden. Bovendien bieden gesloten ruimten meer privacy en kennen minder geluidsoverlast. Dit is tijdens het vergaderen en samenwerken gewenst. Deze optie is vergelijkbaar met de aanpak van WDO-delta.

Voordeel van deze adviesoptie is dat het aanbod, als medewerkers na de coronacrisis terugkeren op kantoor, al voldoet aan de mogelijke vraag. Een nadeel is dat het de ambities; "Transparantie" en "Stimulering van samenwerking" tegengaat. Ook heeft deze optie grotere financiële consequenties. Een mogelijk risico is dat achteraf zal blijken dat men het geconcentreerd werken toch op kantoor doet, omdat de nadelige gevolgen van het thuiswerken op langere termijn groter blijken dan verwacht. Ook kan het gemis van fysieke ontmoetingen een reden zijn dat men ook op kantoor het geconcentreerde werk zal uitvoeren. Hierdoor is de kans dat er een tekort aan werkplekken ontstaat, wat leidt tot onvrede en ten koste kan gaan van welzijn en arbeidsproductiviteit (van der Voordt, 2005).

### **Stimuleer gebruik van gesloten- en creatieve projectruimten**

De resultaten van de gebruiks- en behoefteanalyse van werkplekken laten zien dat de gesloten- en creatieve projectruimten zeer laag scoren. Om die reden wordt geadviseerd het gebruik van de gesloten- en creatieve projectruimten te stimuleren. De gesloten projectruimten beschikken over dezelfde voorzieningen als de gesloten samenwerkplekken, die wel hoog scoorden in de gebruiks- en behoefteanalyse. Hetzelfde geldt voor de creatieve projectruimten. Deze ruimten zijn tevens geschikt voor samenwerkingen en vergaderingen. Het is daarom belangrijk om te communiceren over de mogelijkheden van deze ruimten. Een verklaring voor het geringe gebruik en de behoefte aan deze ruimten is waarschijnlijk dat medewerkers de woorden "project" of "creatief" te letterlijk nemen, waardoor men er vanuit gaat dat deze ruimten niet geschikt zijn voor hun werkzaamheden. Deze aanbeveling draagt bij aan de benutting van het gebruik van de ruimten. Een voordeel van deze aanbeveling is een betere spreiding in de bezetting van de ruimten. Een risico is echter dat deze ruimten vaak bezet raken door medewerkers die niet projectmatig werken.

### **Verbeteren binnenklimaat**

Uit de resultaten blijkt dat het binnenklimaat niet optimaal is. Ondanks dat dit een bekend probleem is, wordt geadviseerd dit op korte termijn te verbeteren. Gezonde kantoren worden belangrijker dan ooit, want een prettige beleving van de werkomgeving heeft positieve invloed op de gezondheid en productiviteit van medewerkers. Daarnaast zorgen een gezond binnenklimaat en goede installaties binnen gebouwen voor verminderende verspreiding van ziektes via de lucht. Naar aanleiding van de uitbraak van het coronavirus zal dit meer prioriteit krijgen.

## **7.3 Aanbevelingen virtuele omgeving**

Binnen het virtuele aspect van de hybride werkstrategie wordt het volgende aanbevolen;

### ***Optie 1: Uitbreiding technologische middelen***

Uit de interne organisatie analyse blijkt Vechtstromen over middelen te beschikken waarmee hybride vergaderd kan worden, genaamd de Meeting Owl videoconferentie middel. Deze zijn te reserveren via TOPdesk en af te halen bij de servicedesk. Gezien het feit dat hybride vergaderen en samenwerken blijkt toe te nemen, wordt aanbevolen om een uitbreiding in voorraad van deze middelen te realiseren.

Uit de interne organisatie analyse blijkt het aanbod van AV-middelen in de vergader- en ontmoetingsruimten te verschillen. Om te zorgen dat alle ruimten optimaal benut worden, wordt aanbevolen te investeren in verrijdbare schermen op elke verdieping zodat men in de ruimten waar een scherm ontbreekt, ook (hybride) kan vergaderen en samenwerken. Deze aanbeveling draagt bij aan de flexibilisering in gebruik van de ruimten en de hybride werkstrategie. Een voordeel van deze aanbeveling is dat dit een eenvoudige aanpak betreft en minder kosten met zich meebrengt. Een nadeel is dat de vraag naar deze middelen naar verwachting in grote mate zal

toenemen waardoor dit de servicedesk kan belasten. Daarnaast is het mogelijk dat de middelen snel beschadigen door veel gebruik en het retourneren. Ook is dit, door het te moeten reserveren en achteraf weer inleveren, niet efficiënt in uitleen en gebruik. Een risico is het gebrek aan toezicht in gebruik en omgang met de middelen, waardoor de kans bestaat dat middelen sneller beschadigen en zoek raken.

### ***Optie 2: Investeren technologische middelen en standaardisatie van aanbod***

Bij deze optie wordt geadviseerd te investeren in vaste installatie van videoconferentie middelen die het hybride werken faciliteren. Naar verwachting worden deze middelen onderdeel van de dagelijkse activiteiten. Tevens wordt geadviseerd om deze middelen te standaardiseren in het aanbod. Dit zijn videoconferentie middelen waarover elke vergader- of samenwerkruimte moet beschikken. Op deze manier hoeven medewerkers de "Meeting Owl" niet vooraf te reserveren en elders op te halen, maar wordt dit een vast onderdeel van de voorzieningen in de ruimten. Echter, de Meeting Owls worden bij deze optie niet overbodig, omdat deze voor flexibel gebruik geschikt zijn en in kleinere vergaderruimten gebruikt kunnen worden. Een voordeel van deze aanbeveling is dat dit efficiënter werkt, omdat medewerkers de middelen niet vooraf dienen te reserveren. Dit zal de servicedesk ook minder belasten. Een nadeel is dat er meer financiële consequenties aan verbonden zijn. Een risico is dat, als uit vervolgonderzoek blijkt dat de indeling van het kantoorpand veranderd dient te worden, deze middelen de indelings- en functieflexibiliteit kunnen beperken.

## **7.4 Aanbevelingen mentale omgeving**

Om de hybride werkstrategie in goede banen te leiden blijkt de mentale gezondheid van medewerkers een heel belangrijk onderdeel. Om die reden wordt het volgende geadviseerd;

### **Training en coaching medewerkers**

Het advies is om intern te organiseren dat medewerkers trainingen krijgen om hun digitale vaardigheden te verbeteren. Het is in deze tijd belangrijk om optimaal online- én offline samen te werken en deze vaardigheden te ontwikkelen. Dit draagt tevens bij aan het "Asynchroon" en "Distributed" werken.

### **Aandacht fysieke gezondheid naar aanleiding van het thuiswerken**

Nu thuiswerken blijft, en de nadelen van thuiswerken langzamerhand duidelijker worden, wordt geadviseerd om aandacht te besteden aan de fysieke gezondheid van medewerkers. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de effecten van het thuiswerken mogelijk de fysieke gezondheid van medewerkers aantasten. Om dit te minimaliseren is een goede en gezonde thuiswerkplek belangrijk. De werkgever is verantwoordelijk voor het bieden van een gezonde thuiswerkplek welke voldoet aan de Arbowetgeving. Vechtstromen probeert dit goed te managen door bij het thuiswerkbudget eisen te stellen waaraan het aangeschafte meubilair dient te voldoen. Indien dit niet het geval is krijgen medewerkers het desbetreffende product niet vergoed. Echter, er bestaat een risico dat men geen of deels gebruik maakt van het budget, waardoor de thuiswerkplek niet (volledig) aan de richtlijnen voldoet. Dit kan leiden tot fysieke gezondheidsproblemen en toename van ziekte verzuim.

Om hier grip op te krijgen wordt geadviseerd om een checklist op te stellen die medewerkers op korte termijn zelf moeten nalopen. Hierin kunnen eisen worden opgenomen waaraan een werkplek dient te voldoen. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor het zorgvuldig evalueren van de thuiswerkplek aan de hand van de gestelde eisen. Indien er mankementen blijken kan, in overleg met de teamleider en in afstemming met HRM, worden gekeken naar een oplossing. Dit proces kan tevens worden ingezet voor medewerkers die in dienst treden. Om dit proces doorlopend te maken wordt geadviseerd om jaarlijks tijdens het maatwerkgesprek de thuiswerkplek als agendapunt op te nemen. Tijdens dit gesprek kan de thuiswerkplek bespreekbaar worden gemaakt en heeft de medewerker de mogelijkheid om eventuele mankementen aan te geven.

### **Aandacht mentale gezondheid naar aanleiding van het thuiswerken**

Door het (deels) wegvallen van het fysieke contact is moeilijk te achterhalen hoe een medewerker zich voelt, want aan de hand van een opgeleverd product is dit niet te herleiden. Door de beperkte zichtbaarheid ontstaan mogelijk mentale gezondheidsrisico's. Om die reden wordt geadviseerd passende trainingen te bieden op de volgende gebieden; het verbeteren van de balans tussen werk en privé, trainingen ter bevordering van zelfmanagement en trainingen voor het leren omgaan met onzekere periodes. Naast deze trainingen hebben medewerkers ook de verantwoordelijkheid om de eigen grenzen aan te geven. De mate waarin dit aangegeven wordt verschilt per persoon en dit betekent dat er meer aandacht besteed moet worden aan medewerkers die moeite hebben met werkzaamheden die in eigen regie worden uitgevoerd. Dit vraagt ook om een andere rol



van een teamleider, omdat er op afstand een team aangestuurd moet worden. Hiervoor zal nader onderzoek gedaan moeten worden voor de juiste invulling van trainingen. Ook zal een training voor teamleiders nodig zijn, om hiermee om hiermee om te leren gaan en een passende rol te vervullen.

## **7.5 Aanbevelingen toekomstperspectief**

### **Vervolgonderzoek**

Gezien de brede scope van dit onderzoek was het niet mogelijk om in alle onderdelen van het hybride werken diepgang te creëren. Voor het ontwikkelproces van het hybride werken is het waardevol wanneer er gekeken wordt naar de belangrijkste succesfactoren op lange termijn, zoals bedrijfscultuur, innovatiekracht, productiviteit en sociaal-professionele cohesie. Er wordt geadviseerd om op de volgende gebieden een vervolgonderzoek te verrichten;

#### Asynchroon en distributed werken

Uit resultaten van de deskresearch blijkt dat een organisatie goed functioneert wanneer het zich op niveau drie of vier bevindt van de vijf niveaus van virtueel werken volgens Mulenweg (2020). Er wordt geadviseerd om nader onderzoek te verrichten voor de juiste invulling, zodat medewerkers zich blijven ontwikkelen op het gebied van virtueel (samen)werken. Er moet hierbij goed gekeken worden naar de balans tussen de individuele behoeften van werknemers en de organisatie.

#### Behoud en versterking van sociaal kapitaal

Volgens het CBRE dient het hybride kantoor ontmoetingen en verbinding te stimuleren met de organisatie, medewerkers en andere betrokkenen. Om die reden wordt geadviseerd om aandacht te besteden aan het sociaal kapitaal van de organisatie. Medewerkers blijven op afstand werken en het is om die reden belangrijk aandacht te schenken aan de betrokkenheid en intrinsieke motivatie van medewerkers. In het kader van "Verbindend werken" is het een kunst om op afstand de medewerkers alsnog een verbonden gevoel te geven. Binnen teams is de belangrijkste verbinder de teamleider. De teamleider onderhoudt de contacten met medewerkers, zodat zij binding houden met de organisatie(doelen). Deze verandering zorgt ook voor een andere invulling van de rol als teamleider.

## 7.6 Afwegingscriteria

Om tot een passend advies te komen zijn er afwegingscriteria opgesteld. De adviesopties worden op basis van de criteria tegen elkaar afgewogen. De schaalverdeling is gemaakt op basis van 5 punten. Hierbij is 1 het laagst en 5 de hoogst bepaalde score. De volgende kwaliteitscriteria staan centraal in de afweging:

Tabel 7.1: kwaliteitscriteria

| Criteria                                  | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kosten:</b>                            | Er is door de opdrachtgever geen specifiek budget opgesteld. De kosten die gemoeid zijn met het implementeren van de adviesopties zijn financieel haalbaar en acceptabel. Deze criteria heeft de hoogste wegingsfactor omdat Vechtstromen reeds geïnvesteerd heeft in het nieuwe werkplekconcept. Grote aanpassingen met grote gevolgen voor de indeling zijn hierbij uitgesloten. |
| <b>Realistisch:</b>                       | Het advies is realistisch en toepasbaar in de huidige situatie. Het advies is haalbaar en uitvoerbaar met aanvaardbare inspanningen, en vormt een geheel met de adviesonderdelen. Hiervoor is een wegingsfactor van 25% opgenomen, omdat het realiseerbaar moet zijn in de praktijk.                                                                                               |
| <b>De mate van risico's:</b>              | De risico's zijn beperkt en hebben geen grote nadelige gevolgen op de organisatie. Hiervoor geldt een wegingsfactor van 20%.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Toekomstbestendigheid:</b>             | In grote mate bestand tegen ontwikkelingen in de toekomst. Hiervoor geldt een wegingsfactor van 15%. Dit is lager ten opzichte van de andere criteria omdat de beoordeling van deze criteria onzeker is door de dynamiek in de omgeving.                                                                                                                                           |
| <b>Aansluiting bij MVDS-werkomgeving:</b> | Het advies draagt bij aan de MVDS van de werkomgeving: "Verbindend werken, flexibiliteit, doelmatigheid en professionaliteit". Hiervoor is een lager wegingsfactor van 15% opgesteld, omdat de MVDS op termijn kan veranderen.                                                                                                                                                     |

## 7.7 Beoordelingsmatrix

Onderstaand zijn de opties met elkaar afgewogen aan de hand van de bovengenoemde afwegingscriteria. De beoordeling is samen met een medewerker van Waterschap ingevuld. De opties zijn per criteria beoordeeld met een 1 tot en met 5 score. *1= heel negatief 2= negatief 3 = gemiddeld 4 = positief 5 = heel positief.*

Tabel 7.2: beoordelingsmatrix

| Criteria/Keuzemogelijkheid |         | Kosten |      | Realistisch |      | Risico's |     | MVDS |      | Toekomstbestendigheid |     | Totaal |
|----------------------------|---------|--------|------|-------------|------|----------|-----|------|------|-----------------------|-----|--------|
| Wegingsfactor              |         | 25%    |      | 25%         |      | 20%      |     | 15%  |      | 15%                   |     | 100%   |
| Indeling gebouw            | Optie 1 | 4      | 1    | 5           | 1,25 | 3        | 0,6 | 3    | 0,45 | 4                     | 0,6 | 3,9    |
|                            | Optie 2 | 2      | 0,5  | 2           | 0,5  | 2        | 0,4 | 3    | 0,45 | 4                     | 0,6 | 2,45   |
| Hybride werken             | Optie 1 | 3      | 0,75 | 3           | 0,6  | 1        | 0,2 | 3    | 0,45 | 2                     | 0,4 | 2,4    |
|                            | Optie 2 | 2      | 0,5  | 4           | 0,8  | 4        | 0,8 | 5    | 0,75 | 4                     | 0,8 | 3,65   |

### Optie 1: Vervolgonderzoek indeling en gebruik van de fysieke werkomgeving

Het advies met betrekking tot de indeling van het gebouw betreft twee opties. Optie 1 scoort in totaal 3,9 bij de criteria. Op het gebied van kosten scoort optie 1 positief, omdat deze optie geen hoge kosten oplevert. De adviesoptie is haalbaar en toepasbaar in de huidige situatie en daarom realistisch bevonden. De risico's zijn gemiddeld, omdat hierin wordt geadviseerd om een vervolgonderzoek door een student te laten uitvoeren. Hierdoor kan de kwaliteit niet gewaarborgd worden. Bij de criteria MVDS scoort de optie gemiddeld. Op korte termijn zal deze optie niets bijdragen aan de MVDS, maar op middellange termijn wel omdat er nader onderzoek wordt verricht, en de resultaten hieruit mogelijk bijdragen aan de MVDS. De toekomstbestendigheid is beoordeeld als gemiddeld. Dit komt door het afwachende karakter van deze aanbeveling.

### Optie 2: Indeling aanpassen aan de behoeften van medewerkers

Optie 2 scoort ten opzichte van optie 1 lager met 2,45. De kosten zijn negatief beoordeeld, omdat deze aanbeveling veranderingen vereist in de indeling van het gebouw. De optie scoort zeer negatief op de criteria "realistisch", omdat er reeds is gerenoveerd binnen de organisatie. Een verbouwing op korte termijn zonder dat er veel gebruik is gemaakt van de nieuwe werkomgeving is hierdoor niet realistisch bevonden. Ook brengt deze

adviesoptie meer risico's met zich mee, omdat het gebruik en de bezetting niet met zekerheid te zeggen is. Voor toekomstbestendigheid scoort deze optie gemiddeld, omdat wederom niet met zekerheid kan worden uitgesloten hoe de werkomgeving na de coronacrisis eruit zal zien.

#### **Optie 1: Uitbreiding technologische middelen Meeting Owl**

Het uitbreiden van de AV-middelen komt in totaal op 2,4 punten. De kosten die gemoeid gaan met deze optie zijn positief beoordeeld, omdat hier geen grote investeringen mee gemoeid gaan. Bij de criteria "realistisch" scoort deze optie gemiddeld, omdat het haalbaar en toepasbaar is. De verwachting is echter dat het niet efficiënt zal zijn in gebruik. De risico's van deze optie scoren zeer negatief. Dit komt door de grote kans dat de videoconferentie middelen snel beschadigen en zoek raken door mobiel gebruik. Deze optie scoort positief op de MVDS van de werkomgeving door de bijdrage aan verbindend werken en flexibiliteit. Op de criteria toekomstbestendigheid scoort deze optie gemiddeld, omdat deze middelen naar verwachting minder lang meegaan door mobiel gebruik en de risico's op beschadiging en zoek raken.

#### **Optie 2: Investering technologische middelen en standaardisatie van aanbod**

Deze adviesoptie komt uit op een score van 3,65. Ten opzichte van optie 1 scoort deze optie gunstiger ten aanzien van de gestelde criteria. Echter, de investeringskosten van deze optie vallen naar verwachting hoger uit dan optie 1. Dit heeft te maken met de middelen die duurder in aanschaf zijn omdat deze niet mobiel gebruikt worden, maar een vast onderdeel worden van elke vergader- of ontmoetingsruimte. Deze optie scoort positief op de criteria "realistisch", omdat het beter aansluit bij de andere adviesonderdelen. De risico's zijn beperkt, doordat dit vaste installaties betreffen in alle ruimten waardoor het zoekraken van middelen niet waarschijnlijk lijkt. Het sluit tevens aan bij de MVDS van de organisatie, omdat het positief bijdraagt aan "verbindend werken" en de flexibiliteit ondersteunt. Ook de toekomstbestendigheid is als positief beoordeeld. Dit komt omdat het in grote mate voldoet aan de toekomstige vraag, de toename van het hybride vergaderen.

#### **Advieskeuze alternatieven**

Uit de beoordelingsmatrix blijkt het advies met betrekking tot de indeling van het gebouw, optie 1 "*Vervolgonderzoek indeling en gebruik van de fysieke werkomgeving*" als beste te zijn beoordeeld ten aanzien van de kwaliteitscriteria, met een score van 3,9. De alternatieven voor het advies omtrent hybride werken, blijkt in optie 2 "*investering technologische middelen en standaardisatie van aanbod*" als beste naar voren te komen met een score van 3,65. Deze adviesopties worden, samen met het geheel aan gegeven adviezen, in de volgende paragraaf vertaald in een stappenplan.

## **7.8 Vormgeving stappenplan**

In deze paragraaf is het advies in de korte- middellange termijn beschreven om, ten aanzien van de toekomstige vraag, het toekomstige aanbod te realiseren. De adviesmaatregelen zijn globaal beschreven, omdat verdere invulling en onderzoek vanwege de complexe aard van het advies, zoals benoemd, nodig is om het plan van aanpak concreet te maken. Om een beeld te vormen zijn de adviesmaatregelen van het project onderverdeeld in deelprojecten, zoals de gehanteerde werkwijze binnen projectteams van Vechtstromen.

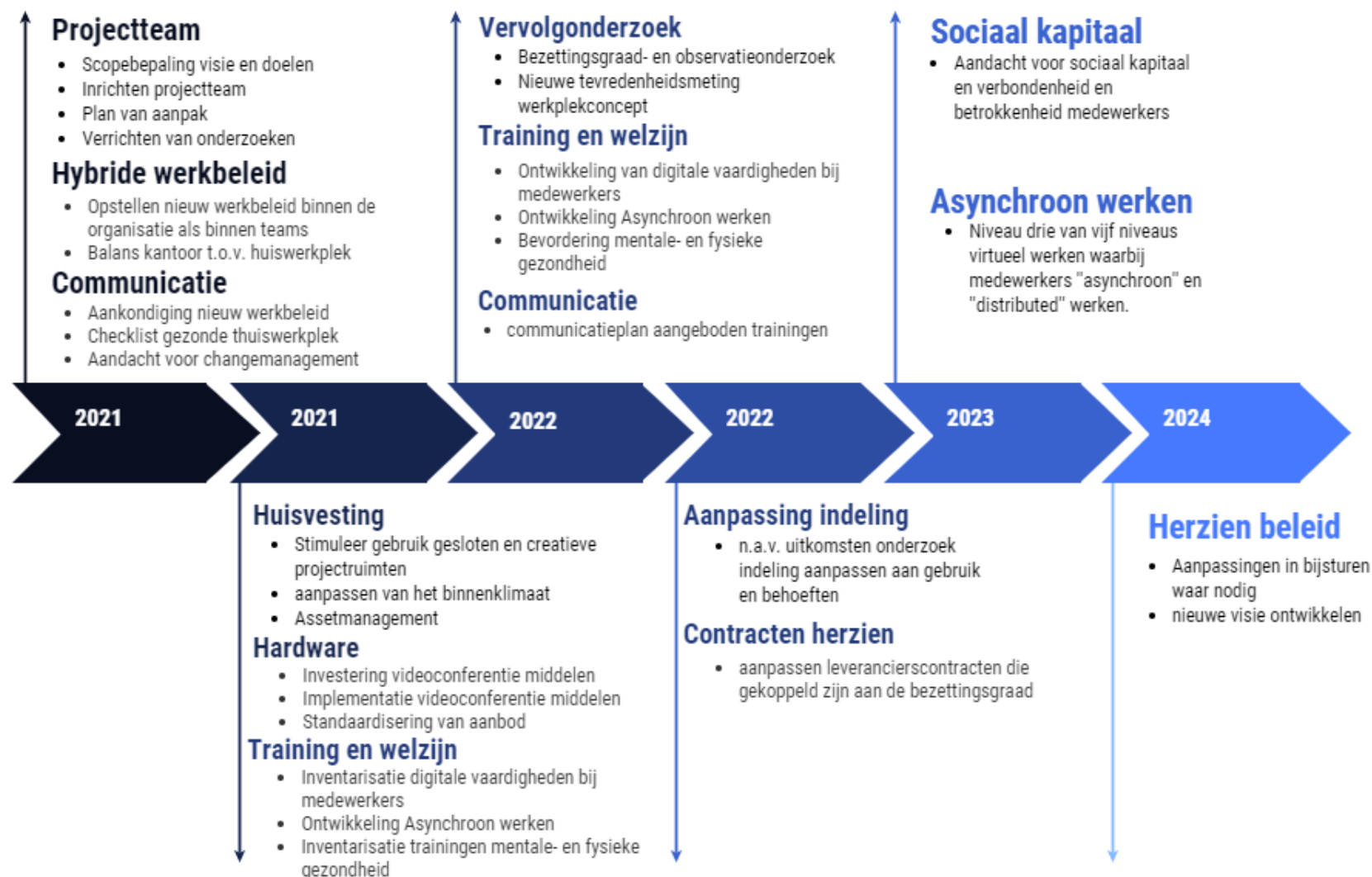
#### **Projectteam**

Er wordt geadviseerd om op korte termijn een projectgroep te vormen dat zich bezig zal houden met het realiseren van de toekomstvisie op het gebied van de hybride werkstrategie. Er dient een geschikte projectleider aangesteld te worden om het project aan te sturen en te bewaken. Daarnaast dient het projectteam te bestaan uit projectleden met verschillende kennis en expertise. Dit betreffen de afdelingen Facilitaire dienstverlening, HRM, Informatie & ICT en Bestuur & Communicatie. Het projectteam dient samen met het bestuur een visie te bepalen en doelen op te stellen voor de toekomstige werkomgeving om dit centraal te stellen bij de realisering van de hybride werkstrategie. Op basis van de visie en doelen kunnen de deelproducten van het project verder worden vormgegeven. Met de tot zover opgedane kennis uit het onderzoek, wordt invulling gegeven aan de volgende deelprojecten. De deelprojecten hebben raakvlakken met andere deelprojecten, waardoor dit goed op elkaar afgestemd dient te worden. Onderstaand zijn deze deelprojecten in een tijdlijn weergegeven. Een toelichting op deze tijdlijn is te vinden in Bijlage VIII. Daarnaast is checklist "Hybride werken" opgenomen die het projectteam als ondersteuning kan gebruiken tijdens het project. Deze is te vinden Bijlage IX.



# Stappenplan implementatie Hybride werkstrategie

Adviesmaatregelen voor ontwikkelproces hybride werken op korte- en middellange termijn



## 7.9 Businesscase

In deze paragraaf worden de kosten en baten van het advies in kaart gebracht. Vanuit de opdrachtgever is geen concreet budget beschikbaar gesteld, maar omdat er financiële consequenties aan verbonden zijn wordt inzicht gegeven in de te verwachten kosten en baten omtrent het advies. Binnen Vechtstromen worden de volgende eisen gesteld aan een businesscase:

Met een businesscase wordt bedoeld een project wat de volgende kenmerken heeft (Business controller Vechtstromen, persoonlijke communicatie, 6 januari 2020):

- Een voorstel/besluit om een investering te doen
- Passend binnen de doelstelling van Vechtstromen
- Baten en lasten zijn voor het project goed in te schatten
- Positieve cashflow en resultaat

### 7.9.1 Kosten

Er is een investeringsanalyse opgesteld voor de te verwachte kosten. De kosten zijn onderverdeeld in eenmalige kosten en jaarlijkse kosten op basis van vier jaar, omdat het advies zich richt op de korte- en middellange termijn. De kosten bestaan uit investeringen in videoconferentie middelen, installatiekosten, afschrijvingskosten en loonkosten. Bij de jaarlijkse kosten is rekening gehouden met inflatiepercentage van 1,02% (CBS, 2020). Bij afschrijvingskosten van de videoconferentie middelen is rekening gehouden met een restwaarde van 10%. De middelen zijn afgeschreven op basis van 5 jaar middels een lineaire afschrijvingsmethode.

#### Loonkosten

De loonkosten van het projectteam zijn verdeeld over vier jaar. Er wordt uitgegaan van een startdatum per maart 2021. De verwachte uren zijn gemiddeld 4 uur per week in het eerste en tweede jaar. Vanaf het jaar 2023 is de verwachting dat het project gemiddeld 2 uur per week in beslag zal nemen. Dit heeft te maken met de implementaties van de maatregelen die vooral in de eerste twee jaar zullen plaatsvinden.

Er is daarnaast rekening gehouden met 5 weken vakantie, waardoor de verwachte uren in het eerste jaar uitkomen op 4 uur per week \* 35 weken (maart t/m december) = 140 uur per projectlid in het eerste jaar. In het tweede jaar geldt; 4 uren \* 47 weken = 188 uren per projectlid. Vanaf 2023 geldt 2 uur per week \* 47 weken = 94 uur per projectlid. Het projectteam zal bestaan uit vijf leden uit verschillende teams binnen de organisatie en er wordt uitgegaan van een uurloon van €75,-, inclusief werkgeverbelasting (medewerker facilitaire dienstverlening, persoonlijke communicatie, 7 december 2020). De kosten voor een bezettingsgraad- en observatieonderzoek door een student bedragen €400,- per maand gedurende 5 maanden. De totale loonkosten voor het hele project op basis van 4 jaar bedragen €198.320,-. Onderstaand zijn de kengetallen opgenomen van de investeringsbegroting en zijn de loonkosten berekend.

Tabel 7.2: algemene kengetallen investering

| Algemene kengetallen          | Per eenheid | Aantal | Totaal     |
|-------------------------------|-------------|--------|------------|
| Inflatie (CBS)                | 1,02        |        |            |
| Uren projectgroep 2021        | 140         | 5      | 700        |
| Uren projectgroep 2022 - 2023 | 188         | 5      | 940        |
| Uren 2023                     | 94          | 5      | 470        |
| Uren 2024                     | 94          | 5      | 470        |
| Uurloon medewerker            | 75          | 5      |            |
| Student                       | 400         | 5      | € 2.000,00 |
| Restwaarde Hardware           | 10%         |        |            |

Tabel 7.4: Loonkosten investering

| Loonkosten   | 2021        | 2022        | 2023        | 2024        | Totaal       |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Projectgroep | € 52.500,00 | € 71.910,00 | € 35.955,00 | € 35.955,00 | € 196.320,00 |
| Student      |             | € 2.000,00  |             |             | € 2.000,00   |
| Totaal       | € 52.500,00 | € 73.910,00 | € 35.955,00 | € 35.955,00 | € 198.320,00 |

### Investeringskosten

Om te bepalen welke investeringskosten benodigd zijn voor het standaardiseren van het aanbod in videoconferentie middelen en monitoren, is een inventarisatie gedaan naar de huidige middelen in het aanbod. De inventarisatie van de audio en visuele middelen is opgenomen in de interne organisatieanalyse in Bijlage II.

Uit de inventarisatie blijkt de volgende investering nodig; de vergaderruimten tot 2 personen zijn klein in omvang waardoor het gebruik van een monitor of videoconferentie middel niet geschikt is. In deze ruimten kan de Meeting Owl worden gebruikt. De vergaderruimten voor 4, 6 en 8 personen beschikken allemaal over een monitor, maar hier ontbreken videoconferentie middelen. De creatieve projectruimten voor 12 personen zijn niet voorzien van een monitor, terwijl deze ruimten ook geschikt zijn voor vergader- en projectactiviteiten. De vergaderruimten tot 14 personen beschikken wel over een monitor maar geen videoconferentie middel.

Aan de hand van de inventarisatiegegevens blijkt er een investering nodig te zijn in 18 videoconferentie middelen voor ruimten tot 8 personen, 6 videoconferentie middelen vanaf 8 personen en vier schermen. Dit komt neer op een bedrag van €39.136,-. De gemiddelde installatiekosten bedragen €41,- per uur (bouwkosten, z.d.). Er wordt uitgegaan van een half uur per installatie en op basis hiervan bedragen de installatiekosten in totaal €574,-. De totale kosten bedragen €39.710,-. Onderstaand is een overzicht opgenomen.

Tabel 7.5: investeringskosten technologische middelen

| Kosten Hardware                                        | Kosten eenheid per | Aantal | Totaal      |
|--------------------------------------------------------|--------------------|--------|-------------|
| Videoconferentie tot 8 personen (Beamerexpert, 2020)   | € 1.249,00         | 18     | € 22.482,00 |
| Videoconferentie vanaf 8 personen (Beamerexpert, 2020) | € 2.109,00         | 6      | € 12.654,00 |
| Schermen (Presentatiestore, 2020)                      | € 1.000,00         | 4      | € 4.000,00  |
| Installatiekosten (Bouwkosten, z.d.)                   | € 41,00            | 14     | € 574,00    |
| Totaal                                                 |                    |        | € 39.710,00 |

### Totale kosten

De gezamenlijke kosten, inclusief loonkosten, afschrijvingskosten, installatiekosten en investeringskosten, in een periode tot 4 jaar komen uit op €267.064,59

Tabel 7.6: totale investeringskosten

| Investeringskosten                      | kosten per eenheid | Aantal | Jaar 1      | Jaar 2      | Jaar 3      | Jaar 4      | Totaal       |
|-----------------------------------------|--------------------|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Videoconferentiemiddelen tot 8 personen | € 1.249,00         | 18     | € 22.482,00 |             |             |             | € 23.749,00  |
| Videoconferentie vanaf 8 personen       | € 325,00           | 4      | € 12.654,00 |             |             |             | € 12.983,00  |
| Schermen                                | € 1.000,00         | 4      | € 4.000,00  |             |             |             | € 5.004,00   |
| installatiekosten                       |                    |        | € 574,00    |             |             |             | € 574,00     |
| Projectgroep                            |                    |        | € 52.500,00 | € 71.910,00 | € 35.955,00 | € 35.955,00 | € 196.320,00 |
| Afschrijvingskosten                     |                    |        | € 7.044,48  | € 7.185,37  | € 7.329,08  | € 7.475,66  | € 29.034,59  |
| Bezettingsgraadonderzoek                | € 400,00           | 5      |             | € 2.000,00  |             |             | € 2.405,00   |
| Totaal                                  |                    |        | € 99.254,48 | € 81.095,37 | € 43.284,08 | € 43.430,66 | € 267.064,59 |



### 7.9.2 Baten

De verwachte baten van de adviesmaatregelen zijn de besparingen op de reiskostenvergoeding. Er geldt momenteel een thuiswerkvergoeding van €3,- euro per dag. De reiskostenvergoeding bedraagt €0,19 per kilometer. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de medewerkers gemiddeld 4,4 dagen in de week werken. Hiervan willen medewerkers maximaal 2,6 dagen op kantoor werken. De werkweken per jaar zijn 47 weken, omdat er rekening is gehouden met vakantie dagen. Binnen Vechtstromen hebben medewerkers 144 vakantie-uren op basis van een fulltime dienstverband. Omgerekend zijn dit 28,8 dagen, wat uitkomt op +/- 5 weken. Onderstaand zijn de kengetallen afgebeeld.

Tabel 7.7: gegevens berekening baten

| Kengetallen                        | Aantal   |
|------------------------------------|----------|
| Aantal medewerkers                 | 291      |
| Gemiddeld aantal werkdagen         | 4,4      |
| Aantal werkdagen kantoor 2021      | 1        |
| Maximaal op kantoor vanaf 2022     | 2,6      |
| Gemiddelde dagen thuis             | 1,8      |
| Gemiddelde kilometerafstand retour | 43,4 km  |
| Reiskostenvergoeding per kilometer | € 0,19   |
| Thuiswerkvergoeding per dag        | € 3,00   |
| Aantal werkweken per jaar          | 47 weken |

Om de kosten aan reiskostenvergoeding en de thuiswerkvergoeding te vergelijken, zijn de volgende berekeningen gemaakt:

In het eerste jaar 2021-2022 is de verwachting dat medewerkers zoveel mogelijk vanuit huis blijven werken, totdat men is ingeënt met het vaccin. Daarnaast is er rekening gehouden met eventuele versoepelingen van de maatregelen in 2021 en dat het niet realistisch is dat medewerkers het hele jaar vanuit huis blijven werken. Voor het jaar 2021 is de verwachting dat men ten minste één keer in de week naar kantoor zal reizen. Vanaf jaar twee is de verwachting dat men meer op kantoor werkt en de reiskosten toenemen.

Vanaf het jaar 2021 wordt er uitgegaan van de resultaten uit de enquête, namelijk; medewerkers werken maximaal 2,6 dagen op kantoor en 1,8 dag thuis. Er is uitgegaan van een gemiddelde woon-werkafstand van 21,7 kilometer in Twente (CBS, 2018). Onderstaand is in kaart gebracht wat de opbrengsten zijn van het thuiswerken door besparing op de reiskostenvergoeding en hoe dit zich verhoudt met de kosten van de thuiswerkvergoeding. Deze berekeningen zijn gemaakt ten opzichte van de oude situatie, waarbij men elke werkdag naar het kantoor reist.

Tabel 7.8: berekening gemiddelde reiskosten- en thuiswerkvergoeding vanaf 22

| Gemiddelde reiskosten- en thuiswerkvergoeding vanaf 2022           |         |          |            |                   |
|--------------------------------------------------------------------|---------|----------|------------|-------------------|
| Kosten reisvergoeding oude situatie (4,4 dagen)                    | Per dag | Per week | Per jaar   | Totaal werknemers |
|                                                                    | € 8,25  | € 36,28  | € 1.705,27 |                   |
| <b>Totaal oude situatie</b>                                        |         |          |            | € 496.234,38      |
| Reiskostenvergoeding nieuwe situatie (2,6 dagen)                   | € 8,25  | € 21,44  | € 1.007,66 | € 293.229,41      |
| Thuiswerkvergoeding nieuwe situatie (1,8 dagen)                    | € 3,00  | € 5,40   | € 253,80   | € 73.855,80       |
| <b>Totaal nieuwe situatie</b>                                      |         |          |            | € 367.085,21      |
| <b>Verschil oude situatie en nieuwe situatie = kostenbesparing</b> |         |          |            | € 129.149,18      |

Uit bovenstaande berekeningen kan geconcludeerd worden dat thuiswerken kostenbesparing oplevert. Zo blijken de kosten aan thuiswerkvergoeding minder te zijn dan de reiskosten. In het eerste jaar is er van uitgegaan dat medewerkers gemiddeld 1 dag per week op kantoor werken en dat medewerkers vanaf 2022, als men naar verwachting is ingeënt door het vaccin, gemiddeld 2,6 dagen per week naar kantoor zullen reizen. Dit verklaart ook de opbrengsten die vanaf het jaar 2022 lager uitvallen dan het jaar 2021. Echter, hierbij kunnen meer kosten bespaard worden wanneer medewerkers na de coronacrisis de helft of meer dan de helft van de werkdagen per week vanuit huis werken. Hier kan op aangestuurd worden door richtlijnen op te nemen over de verdeling van thuis- en op kantoor werken in het nieuwe hybride werkbeleid.

### Boekhoudkundige terugverdientijd

Er is een terugverdientijd toegepast in de investering, om te kijken of de investering lonend is. De terugverdienperiode is een methode om te bepalen in welke tijdsduur de investeringsuitgaven zijn terugverdiend in de vorm van een positieve kasstroom (cashflow). Een investering wordt minder interessant naarmate de terugverdienperiode langer wordt. Onderstaande berekeningen geven inzicht in de terugverdientijd van het advies in het geheel.

Tabel 7.9: berekening terugverdientijd middellange termijn

| Boekhoudkundige terugverdientijd      |              |               |
|---------------------------------------|--------------|---------------|
| Jaar                                  | Investering  | Cumulatief    |
| 1                                     | € 99.254,48  | € 99.254,48   |
| 2                                     | € 81.095,37  | € 180.349,85  |
| 3                                     | € 43.284,08  | € 223.633,93  |
| 4                                     | € 43.430,66  | € 267.064,59  |
| Jaar                                  | Cumulatief   |               |
| 1                                     | € 243.948,44 | € 243.948,44  |
| 2                                     | € 129.149,18 | € 373.097,62  |
| 3                                     | € 129.149,18 | € 502.246,80  |
| 4                                     | € 129.149,18 | € 631.395,98  |
| Terugverdientijd                      |              |               |
| Formule = investering/ cashflows      |              |               |
| Investering                           | Jaar         | dagen/maanden |
| € 267.064,59                          | 1            | 23 dagen      |
| Terugverdientijd = 1 jaar en 23 dagen |              |               |

Uit bovenstaande berekeningen blijkt de terugverdientijd 1 jaar en bijna 1 maand. Dit geeft aan dat de investering zich terugverdient binnen de investeringstermijn van vier jaar en de baten dus hoger uitvallen dan de kosten. Op basis van de terugverdientijd kan geconcludeerd worden dat de investering van adviesmaatregelen financieel haalbaar is, omdat de investering zich terugverdient binnen 4 jaar.

### Conclusie

De businesscase bevat een voorstel voor een investering. Op basis van de uitkomsten van de kosten en baten kan geconcludeerd worden dat de investering financieel haalbaar is. Het voldoet aan de gestelde eisen van een businesscase binnen Vechtstromen. Het past bij de doelstellingen van de organisatie, omdat het bijdraagt aan de duurzaamheidsambities door de reductie van woon-werk verkeer en de CO<sup>2</sup> uitstoot. De kosten en de baten zijn zo goed mogelijk ingeschat. Tot slot blijkt er een positieve cashflow na vier jaar omdat de investering zich in één jaar terugverdient.

## 7.10 Toegevoegde waarde van het advies

De werkomgeving is een middel om toegevoegde waarde te creëren aan de organisatie. Het advies in zijn geheel zal dan ook veel toegevoegde waarde hebben voor diverse vlakken binnen én buiten de organisatie.

Allereerst draagt het advies bij aan de visie van Vechtstromen “*Verbindend Werken verbetert de samenwerking en maakt onze organisatie efficiënter, duurzamer en inspirerend zodat nu en in de toekomst op de hoge zandgrond en op het veen gewoond, gewerkt en gerecreëerd kan worden* (Waterschap Vechtstromen, 2019)”. Het advies stimuleert het “Verbindend werken” door de samenwerking binnen teams, door verbinding te maken met de omgeving door het inspelen op trends en ontwikkelingen en de verhoogde flexibiliteit van het werkomgevingsconcept door de implementatie van het hybride werken.

Daarnaast levert het advies een passender werkplekconcept op bij de behoeften en werkzaamheden van de medewerkers. Dit bevordert de productiviteit omdat de benodigde (hybride) faciliteiten worden geboden om de werkzaamheden zowel fysiek- als virtueel uit te voeren. Daarnaast zorgt de samenwerking binnen teams ervoor dat het advies een grotere kans van slagen heeft en dat de interne kennis zich ontwikkelt. Het zal de tevredenheid van medewerkers en gebruikers van het gebouw verhogen, door het realiseren van een gezonder binnenklimaat.

Het aantrekkelijk werkgeverschap wordt vergroot door het tijdig inspelen op trends en ontwikkelingen uit de omgeving. Dit straalt creativiteit en innovatie uit en draagt bij aan het imago van de organisatie, dat eerder als "stoffig" werd bestempeld. Het draagt bij aan de gezondheid, het welzijn en werkgeluk van medewerkers, door passende trainingen te verzorgen, waarin aandacht wordt besteed aan de fysieke- en mentale gezondheid. Daarnaast wordt de arbeidsproductiviteit verhoogd door medewerkers op te leiden in het digitaal vaardig worden, wat ook zorgt voor efficiënter en effectiever werken.

Ook levert het advies een bijdrage aan de interne duurzaamheidsambities, maar ook aan de ambities in de maatschappij. Zo wordt de CO<sup>2</sup> uitstoot gereduceerd door de toename van thuiswerken en reductie van reistijd en helpt het de fileproblematiek kleiner te maken. Dit leidt automatisch tot het bijdragen aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie, waarin zorgvuldig wordt omgaan met het milieu door haar steentje bij te dragen. Ook wordt door het opstellen van een nieuw werkbeleid aangestuurd op het verlagen van reiskosten en leverancierscontracten. Door een lagere bezettingsgraad kunnen de servicekosten verlaagd worden door het herzien van leverancierscontracten. De risico's op het gebied van gezondheid van medewerkers en ziekteverzuim worden beter beheerst door de geadviseerde maatregelen omtrent het managen van een gezonde thuiswerkplek en training van zelfmanagement.

De cultuur binnen de organisatie zal versterkt worden door het stimuleren van ontmoetingen en samenwerkingen, het creëren van betrokkenheid en sociale cohesie en een passende en goed verzorgde omgeving welke voldoet aan de behoeften en werkzaamheden van medewerkers. Op deze manier wordt er gericht op het versterken en behouden van het sociaal kapitaal. Tot slot draagt het bij aan de toekomstbestendigheid van de organisatie. Het advies vergroot het wendbaar vermogen door de implementatie van de hybride werkstrategie. Door samenwerking met betrokkenen in de organisatie en zich het richten op trends en ontwikkelingen kunnen de risico's en impact tijdig worden opgemerkt.

## 8. Nawoord

Dit hoofdstuk bevat een evaluatie op de totstandkoming van het adviesrapport.

Het schrijven van dit adviesrapport heb ik als zeer interessant en leerzaam ervaren. Ik ben aan dit onderzoek begonnen met basiskennis over huisvestingsvraagstukken. Dankzij het schrijven van dit adviesrapport is mijn kennis op het gebied van huisvesting, werkplekconcepten en organisatieprocessen en onderzoeksvaardigheden erg ontwikkeld. Ik ben blij met het resultaat en de ervaring die ik heb opgedaan tijdens het uitvoeren van dit onderzoek. Dit heeft me naast kennis en ervaring, ook inzicht gegeven in onderzoeksprocessen. Hierdoor zal ik in de toekomst de structuren van onderzoeken en adviesrapporten beter kunnen begrijpen en interpreteren.

Ik heb ruim de tijd gehad om het adviesrapport te schrijven. Gedurende de eerste maanden ben ik minder productief geweest dan de laatste twee maanden. In de eerste maanden was het zoeken en afbakenen van het vraagstuk om uiteindelijk de juiste scope in het onderzoek te krijgen. Toen het vraagstuk in mijn ogen voldoende was afgebakend, ging het proces sneller omdat ik wist waar de focus lag. Daarnaast heb ik mijzelf het onderzoek durven uit te dagen. Zo had ik zeer weinig ervaring met het afnemen van een enquête, of analyseren van statistieken met het programma SPSS. Ik heb dit aangedurfd met de verwachting dat het goed zal komen en dat het goed was om mij hierin te verdiepen. Achteraf heb ik dit onderschat en heeft het mij veel tijd en energie gekost. Hierdoor ben ik qua planning achter gaan lopen. Echter is het, na veel zelfstudie uiteindelijk gelukt om de resultaten te analyseren en heb ik er zelfs plezier van gehad. De uitkomsten van de resultaten vond ik erg interessant en leuk om met betrokkenen te delen. Wat mij goed af ging was het zoeken en toepassen van de juiste informatie en het leggen van verbanden met de organisatie. Ook heb ik veel gehad aan het contact met medewerkers van Vechtstromen en de respondenten van de interviews. Dankzij deze gesprekken heb ik het vraagstuk kunnen afbakenen en heeft het waardevolle input geleverd voor de inhoud van het adviesrapport. Hierdoor is het resultaat van het beroepsproduct passender bij en toepasbaar voor de praktijk en de organisatie.

Daarnaast heb ik veel aan de Peergroup sessies gehad, omdat je als groep samen aan een doel werkt. Het sparren met andere afstudeerstudenten gaf steun en begrip omdat iedereen hetzelfde doel heeft. Deze sessies waren voor mij erg leerzaam, omdat er vragen gesteld konden worden. Ik heb alle vragen die in mij opkwamen kunnen stellen. Dit heeft me geholpen om meer duidelijkheid te creëren in het onderzoeksproces en het vraagstuk.

De ontwikkelingen rondom het coronavirus hebben daarnaast grote invloed gehad op het resultaat van het beroepsproduct. Omdat dit vraagstuk erg actueel is, was het van belang om op de hoogte te zijn van zowel de interne- als de externe trends en ontwikkelingen. Zo heb ik gedurende het onderzoek informatie moeten toevoegen of schrappen welke achteraf niet meer actueel of van belang bleek. Hierdoor fungeerde het adviesrapport als een dynamisch product, waarvan de inhoud en focus van dag tot dag kon verschillen. Ik heb ingezien hoe belangrijk het is om op de hoogte te zijn van externe ontwikkelingen waar je geen invloed op hebt, maar die wel in verschillende mate van invloed kunnen zijn en impact leveren op de werkzaamheden.

Al met al is dit een zeer leerzame en interessante ervaring geweest en een mooie afsluiting van mijn opleiding. Dankzij deze ervaring en opgedane kennis heb ik het gevoel dat ik er klaar voor ben om in het werkveld aan de slag te gaan en mijn (kennis)ontwikkeling in de praktijk voort te zetten.

## 9. Bibliografie

- Algemeen bestuur Vechtstromen. (2019, 27 november). *Programmabegroting 2020-2023*. Opgeroepen op 3 november 2020, van Vechtstromen: <https://www.vechtstromen.nl/over/bestuur/bestuurlijke/>
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Assen: Koninklijke van Gorcum BV. Opgeroepen op 27 september 2020
- beamexpert. (2020). *Logitech GROUP Conference Camera*. Opgeroepen op 4 december 2020, van beamexpert: <https://www.beamexpert.nl/logitech-logitech-group.html>
- Beamexpert. (2020). *Logitech Rally Ultra HD conferentie camera systeem*. Opgeroepen op 4 december 2020, van beamexpert: <https://www.beamexpert.nl/logitech-rally.html>
- Beerhorst, M. (2020, 20 juli). *Het hybride (post corona) werken*. Opgeroepen op 3 december 2020, van Ucity: <https://ucility.nl/het-hybride-post-corona-werken/>
- Berenschot. (2020, 6 april). *Wendbare organisatie topprioriteit bedrijfsleven én overheid*. Opgeroepen op 6 oktober 2020, van berenschot: <https://www.berenschot.nl/actueel/2020/april/wendbare-organisatie/>
- Bertier, L. (2020, 15 augustus). *COVID-19, hét startschot voor hybride werken*. Opgeroepen op 6 oktober 2020, van Baaz: <https://www.baaz.nl/barco-baaz-2>
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: Par CC. Opgeroepen op 20 September 2020, van <http://www.demetropole.nl/wp-content/uploads/2012/07/Aan-de-slag-met-Het-Nieuwe-Werken-Dik-Bijl.pdf>
- bouwkosten. (z.d.). *installatiekosten elektra en verlichting*. Opgeroepen op 4 december 2020, van bouwkosten: [http://www.bouwkosten.nl/Installatiekosten\\_elektra\\_en\\_verlichting/kostengegevens-Kostenkengetallen/550404.htm](http://www.bouwkosten.nl/Installatiekosten_elektra_en_verlichting/kostengegevens-Kostenkengetallen/550404.htm)
- CBRE. (2017). *Het geheime wapen in de war for talent*. Opgeroepen op 5 oktober 2020, van CBRE: <https://www.cbre.nl/nl-nl/healthy-offices-research/war-for-talent>
- CBRE. (2017). *Het sneeuwbaaleffect van Healthy offices*. Opgeroepen op 30 september 2020, van CBRE: <https://cbrenl.uberflip.com/i/822291-het-sneeuwbaaleffect-van-healthy-offices/1?m4=>
- CBRE. (2020, Oktober 1). *Aandacht voor sociaal kapitaal essentieel bij 'hybride werken'*. Opgeroepen op 2 oktober 2020, van cbre: <https://nieuws.cbre.nl/aandacht-voor-sociaal-kapitaal-essentieel-bij-hybride-werken/>
- CBRE. (2020, 1 oktober). *hybride werken*. Amsterdam: CBRE Nederland. Opgeroepen op 5 oktober 2020, van cbre: <https://www.cbre.nl/nl-nl/diensten/oplossingen-huurders-gebruikers/werkplek-strategieen/spacesizing>
- CBRE Nederland. (2020). *THE OFFICE RESET*. Opgeroepen op 28 september 2020, van cmweb: [https://cmweb.nl/wp-content/uploads/2020/04/WP-Office-Reset-CBRE-NL-042820-NL\\_DEF-.pdf](https://cmweb.nl/wp-content/uploads/2020/04/WP-Office-Reset-CBRE-NL-042820-NL_DEF-.pdf)
- CBS. (2018, 15 maart). *Woon-werkafstanden 2016*. Opgeroepen op 5 december 2020, van cbs: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/11/woon-werkafstanden-2016>
- CBS. (2020, 11 november). *Jaarmutatie consumentenprijsindex*. Opgeroepen op 4 december 2020, van cbs: <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/70936ned>
- CfPB. (2017, mei). onderzoek toekomst werk kantoorhoudende organisaties. *Facility Management Magazine*, 14-16. Opgeroepen op 2 oktober 2020, van CfPB: [https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/014\\_016\\_FMM23117\\_ART09.pdf](https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/014_016_FMM23117_ART09.pdf)
- Drion, B., & van Sprang, H. (2020). *Basisboek Facility Management*. België/Deventer: Noordhoff Uitgevers. Opgeroepen op 29 september 2020
- DWNB en Infra. (2014). *Kwaliteits- en capaciteitsdocument 2014 - 2020 GAS*. Goes: DELTA Netwerkbedrijf B.V. Opgeroepen op 3 november 2020, van enduris: [file:///C:/Users/hams/Downloads/182\\_0\\_nl\\_kcd\\_g\\_2014\\_2020.pdf](file:///C:/Users/hams/Downloads/182_0_nl_kcd_g_2014_2020.pdf)
- Europese Commissie. (2020). *Een Europese Green Deal*. Opgeroepen op 8 oktober 2020, van europa: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_nl](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_nl)
- Facto. (2020, 1 mei). *10 werkplekfactoren waar Millennials en Generatie Z warm voor lopen*. Opgeroepen op 26 september 2020, van Facto: [https://www.facto.nl/young-facility/checklist/2020/05/10-werkplekconcepten-millennials-generatie-z-10110692?io\\_source=www.facto.nl&vakmedianet-approve-cookies=1&\\_ga=2.120644619.2061841979.1602074539-1188498144.1599990816](https://www.facto.nl/young-facility/checklist/2020/05/10-werkplekconcepten-millennials-generatie-z-10110692?io_source=www.facto.nl&vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.120644619.2061841979.1602074539-1188498144.1599990816)
- Facto. (2020, 4 augustus). *Peiling onder HR en FM: thuiswerkbeleid verandert*. Opgeroepen op 29 september 2020, van facto: <https://www.facto.nl/werkplek/artikel/2020/08/onderzoek-onder-hr-en-fm-thuiswerkbeleid-verandert-10114615>

- FNV. (2020, 8 oktober). *Akkoord thuiswerkbudget en thuiswerkvergoeding Waterschappen*. Opgeroepen op 3 november 2020, van fnv: <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/fnv-overheid/2020/10/akkoord-thuiswerkbudget-en-thuiswerkvergoeding>
- Goldman, S., Nagel, R., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations*. New York: Van Nostrand Reinhold .
- Heydayfm. (2020, 21 maart). *Deze 4 trends beïnvloeden de werkomgeving in 2020*. Opgeroepen op 30 september 2020, van heydayfm: <https://www.heydayfm.nl/blog/4-trends-werkomgeving-2020>
- Heydayfm. (2020, 12 maart). *Uitdagingen en kansen in facility management*. Opgeroepen op 29 september 2020, van heydayfm :  
[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4658443/Whitepaper/Whitepaper%20uitdagingen%20en%20kansen%20in%20facility%20management.pdf?utm\\_campaign=A%20%7C%20Whitepaper%20Uitdagingen%20en%20kansen%20FM&utm\\_medium=email&\\_hsenc=p2ANqtz-9UWUjh3GGry20TmvUxZS2oBEYpAD3Ylet5](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4658443/Whitepaper/Whitepaper%20uitdagingen%20en%20kansen%20in%20facility%20management.pdf?utm_campaign=A%20%7C%20Whitepaper%20Uitdagingen%20en%20kansen%20FM&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-9UWUjh3GGry20TmvUxZS2oBEYpAD3Ylet5)
- Hoendervanger, J. G., van der Voort, T., & Wijnja, J. (2017). *Huisvestingsmanagement*. Groningen/Delft: Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten.
- ISS World Services . (2020). *ISS 2020 Vision*. Copenhagen: ISS. Opgeroepen op 6 oktober 2020, van servicefutures:  
[http://www.publications.issworld.com/ISS/External/issworld/White\\_papers/ISS\\_2020\\_Vision/?page=1](http://www.publications.issworld.com/ISS/External/issworld/White_papers/ISS_2020_Vision/?page=1)
- Kooiman, N., de Jong, A., Huisman, C., van Duin, C., & Stoeldraijer, L. (2016). *PBL/CBS Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2016–2040*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek. Opgeroepen op 20 september 2020
- Marcus, J., & van Dam , N. (2015). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Meulenkamp, M. (2020, december 11). *8 HR trends in 2021 die het werk van álle managers beïnvloeden*. Opgeroepen op 15 december 2020, van 2daysmood: <https://2daysmood.com/kennisblog/8-hr-trends-in-2021-die-het-werk-van-alle-managers-beinvloeden/>
- mtsprout. (2020, 28 september). *Effectief samenwerken bij hybride werken? Zo lukt het ook jouw team*. Opgeroepen op 21 oktober 2020, van mtsprout: <https://mtsprout.nl/partners/performance-verbeteren/hoe-gamification-kan-ondersteunen-bij-hybride-werken>
- Nationale vacaturebank. (2020, 8 mei). *Persbericht - 49% van de Nederlanders wil ook na corona thuis blijven werken*. Opgeroepen op 28 september 2020, van nationalevacaturebank:  
<https://www.nationalevacaturebank.nl/carriere/actueel/persbericht-49-van-de-nederlanders-wil-ook-na-corona-thuis-blijven-werken>
- Nijssen, M., & Paauwe , J. (2018). Overleven in een dynamische omgeving: helpt wendbaar organiseren? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 86(januari/februari), 43-54. Opgeroepen op 16 september 2020, van <https://www.moon-hrm.nl/wp-content/uploads/2018/08/Overleven-in-een-dynamische-omgeving-Nijssen-en-Paauwe-1.pdf>
- Nijssen, M., Vermeeren, B., Vermeer, L., & Visser, J. (2018, 12 mei). Wat wendbare organisaties doen (en laten). *Boom Bestuurskunde tijdschriften*(4), 73-93. doi:10.5553/Bk/092733872018027004007
- NOS. (2020, 3 november). *RIVM: heel Nederland vaccineren gaat zeker een jaar duren*. Opgeroepen op 3 december 2020, van NOS: <https://nos.nl/collectie/13850/artikel/2356330-rivm-heel-nederland-vaccineren-gaat-zeker-een-jaar-duren>
- Presentatiestore. (2020). *Professionele displays*. Opgehaald van presentatiestore:  
<https://www.presentatiestore.nl/lg-65ul3g-65-4k-ultra-hd-display-400-nit/pid=69413>
- Qin, R., & Nembhard, D. (2010). Workforce agility for stochastically diffused. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 324-334. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.01.006>
- Randstad. (2020). *de werkplek van de toekomst*. Opgeroepen op 6 oktober 2020, van randstad:  
<https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/arbeidsmarkt-en-flexibiliteit/5-trends-voor-de-werkplek-van-de-toekomst>
- ServiceFutures. (2020, augustus). *De werkplek en werkplekbeleving na corona*. Opgeroepen op 7 oktober 2020, van servicefutures: <https://www.servicefutures.com/nl/terug-naar-de-werkplek-werken-en-ontmoeten-na-corona>
- van den Sigtenhorst, K. (2003). *Motivatíe, werk & omgeving*. Universiteit Utrecht, Capaciteitsgroep Sociale & Organisationspsychologie. Delft: Kenniscentrum Center for People and Buildings. Opgeroepen op 28 september 2020, van  
[https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/Motivatíe\\_Satisfactíe\\_2003.pdf](https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/Motivatíe_Satisfactíe_2003.pdf)



- van der Blonk, H., & Hoendervanger, J. (2013, april). Het Nieuwe Werken 2.0: menselijk gedrag als uitgangspunt. *Facility Management Magazine*, 4, 31-38. Opgeroepen op 22 september 2020, van <https://research.hanze.nl/nl/publications/het-nieuwe-werken-20-menselijk-gedrag-als-uitgangspunt>
- van der Sigtenhorst, K. (2003). *Motivatíe, werk & omgeving*. Universiteit Utrecht , Capaciteitsgroep Sociale & Organisatiepsychologie. Delft: Center for people and buildings. Opgeroepen op 21 oktober 2020, van CFPB: [https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/Motivatíe\\_Satisfactíe\\_2003.pdf](https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/Motivatíe_Satisfactíe_2003.pdf)
- van der Voordt, T. (2005, Februari). *De flexfactor opgeschoond*. Opgeroepen op 14 december 2020, van CFPB: [https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/De\\_Flexfactor\\_opgeschoond.pdf](https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/De_Flexfactor_opgeschoond.pdf)
- van der Voordt, T., & van Wegen, H. (2012). *Architectuur en gebruikswaarde*. Bussum: THOTH Bussum. Opgeroepen op 9 oktober 2020
- van Meel, J. J., & van der Voordt, T. (2002). *Psychologische aspecten van kantoorinnovatie*. Technische Universiteit Delft , Afdeling Bouwmanagement & Vastgoedbeheer. Delft: BMVB - ABN AMRO. Opgeroepen op 22 september 2020, van [https://www.researchgate.net/profile/Theo\\_Van\\_der\\_Voordt2/publication/236007687\\_Psychologische\\_aspecten\\_van\\_kantoorinnovatie/links/00b495159cd17e2d4f000000/Psychologische-aspecten-van-kantoorinnovatie.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Theo_Van_der_Voordt2/publication/236007687_Psychologische_aspecten_van_kantoorinnovatie/links/00b495159cd17e2d4f000000/Psychologische-aspecten-van-kantoorinnovatie.pdf)
- van Veldhoven, M. (2020). *Ervaringen met thuiswerken tijdens COVID-19*. Tilburg University, Departement Human Resource Studies. Tilburg: Veldhoen + Company . doi:10.13140/RG.2.2.34262.27208
- Vastgoedmarkt. (2020, 1 september). *Twee op drie bedrijven verwacht kantoorruimte in te krimpen*. Opgeroepen op 16 oktober 2020, van vastgoedmarkt: [https://www.vastgoedmarkt.nl/financieel/nieuws/2020/08/twee-op-drie-bedrijven-verwacht-kantoorruimte-in-te-krimpen-101156300?io\\_source=www.vastgoedmarkt.nl&\\_ga=2.133877070.1507073816.1609858976-1152396941.1606845125](https://www.vastgoedmarkt.nl/financieel/nieuws/2020/08/twee-op-drie-bedrijven-verwacht-kantoorruimte-in-te-krimpen-101156300?io_source=www.vastgoedmarkt.nl&_ga=2.133877070.1507073816.1609858976-1152396941.1606845125)
- Vechtstromen. (2019, 16 oktober). *Ontwikkelpían assetmanagement*. Opgeroepen op 3 november 2020, van Intranet Vechtstromen: <https://intranet.vechtstromen.nl/organisatie/directie-management/assetmanagement/>
- Vechtstromen. (2019). *Programma besturen en organiseren*. Opgeroepen op 23 oktober 2020, van vechtstromen: <https://www.vechtstromen.nl/over/bestuur/programmabegroting/programma/programma-besturen/>
- Vechtstromen, W. (2020). *Waterbeheerplan 2016 - 2021*. Opgeroepen op 8 september 2020, van Waterschap Vechtstromen: [https://www.vechtstromen.nl/waterbeheerplan/strategie-beleid/schoon-water/#item\\_33021](https://www.vechtstromen.nl/waterbeheerplan/strategie-beleid/schoon-water/#item_33021)
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- VNG. (2015, juli 7). *Overzicht trends en ontwikkelingen*. Opgeroepen op 6 oktober 2020, van vng: <https://vng.nl/files/vng/20150707-vtsd-scenario.pdf>
- VVD Regio Oost. (2020). *Wat is een waterschap?* Opgeroepen op 2 September 2020, van Regio Oost VVD: <https://regiooost.vvd.nl/info/2523/wat-is-een-waterschap>
- Waterschap Vechtstromen. (2019). *Modernisering Huisvesting & ICT*. Opgeroepen op 2 september 2020, van waterschap vechtstromen: <https://intranet.vechtstromen.nl/organisatie/directie-management/modernisering/>
- Waterschap Vechtstromen. (2020, 1 juli). *Jaarverslag 2019 vastgesteld*. Opgeroepen op 2 september, 2020, van Waterschap Vechtstromen: <https://www.vechtstromen.nl/zoeken/@42432/jaarverslag-2019/>
- Waterschap Vechtstromen. (z.d.). *Waterbeheerplan 2016-2021*. Opgeroepen op 2 september 2020, van Vechtstromen: <https://www.vechtstromen.nl/waterbeheerplan/strategie-beleid/uitdagingen/#start-inhoud>
- WDOdelta. (2020, 1 september). *Enquête 'Leren van corona'; waterschappers omarmen thuiswerken*. Opgeroepen op 28 september 2020, van wdodelta: <https://www.wdodelta.nl/enquete-leren-van-corona-waterschappers-omarmen-thuiswerken>

## 10. Bijlagen

### Bijlage I: Theoretisch Kader

#### Het nieuwe werken vanuit de theorie

Onderstaande theorieën over HNW van Bijl (2009) en Baane, Houtkamp en Knotter (2010) komen met elkaar overeen en ondersteunden elkaar. De onderdelen zijn als synoniemen van elkaar benoemd. Zij schetsen een duidelijk beeld over wat HNW daadwerkelijk inhoudt.

*Bricks*; de belangrijkste kenmerken zijn de huisvesting- en facility aspecten en gericht op flexibel werken, stimuleren van samenwerkingsvormen, opennetwerkomgevingen en activiteit gerelateerd werken.

*Bytes*; *gericht* op (nieuwe) technologie, software en hardware die het mogelijk maken om tijd- en plaats onafhankelijk te werken, inzet van Web 2.0, virtueel samen te werken en real-time beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie.

*Behavior*; gedrag en houding en cultuur; autonomie onder medewerkers en meer vrijheid in het nemen van beslissingen, rekening houden met de verschillende werkstijlen en persoonlijkheden, projectmatig werken in tijdelijke projectgroepen, enerzijds balans tussen vertrouwen regelruimte en anderzijds balans tussen controle en regels, allround rollen en aangepaste arbeidsvoorwaarden.

Bijl (2009) benoemt de belangrijkste onderdelen als volgt;

*Fysieke omgeving*: **Het effectieve kantoor**: onderscheid maken tussen communicatiewerk en geconcentreerd werken met plekken die hiervoor zijn aangepast. **Het efficiënte kantoor**: rekening houdend met de bezettingsgraad van werkplekken, buitenom de nutteloze m<sup>2</sup> zoals gangen, kastruimten etc. Dit leidt niet alleen tot een effectieve werkomgeving maar ook tot besparingen in de facilitaire kosten. **Het kantoor als ontmoetingsplaats**: de plaats waar informele en formele overleggen plaatsvinden, waarbij de vormgeving van het kantoor zowel functioneel als esthetisch bijdraagt aan het elkaar ontmoeten.

*Virtuele omgeving*: uitbreiding van ICT-mogelijkheden, tijd- en plaats onafhankelijk samenwerken, delen van kennis, virtueel samenwerken en vergaderen, softwarevoorzieningen, verminderen van administratieve overlast door het automatiseren van handelingen, real time managementinformatie die inzicht geeft in de stand van zaken en nieuwe manieren van samenwerken door Web 2.0.

*Mentale omgeving*: van wantrouwen naar vertrouwen; de manager laat meer los en neemt de rol als "coach" aan, terwijl medewerkers de vrijheid krijgen en van hen verwacht wordt om eigen verantwoordelijkheid te nemen. De mens staat hierbij centraal en wordt ondersteund door allerlei middelen en faciliteiten om de werkzaamheden optimaal te kunnen uitvoeren.

Uit een onderzoek van Hoendervanger & van der Block (2013) naar "Het nieuwe werken 2.0", blijkt dat in tegenstelling tot de Bricks en Bytes, de Behavior aspecten onvoldoende aandacht krijgen bij het implementeren van HNW. Onderzoekresultaten van HNW in de praktijk blijken tegen te vallen doordat de Behavior aspecten minder van belang worden geacht, terwijl dit aspect bekend staat als meest kritische succesfactor voor veranderprocessen binnen organisaties. Hoendervanger & van der Block benadrukken dat het steeds belangrijker wordt om het (gewenste) gedrag van medewerkers als uitgangspunt te nemen in het optimaal faciliteren van medewerkers (van der Blonk & Hoendervanger, 2013).

### Psychologische aspecten van de werkomgeving

Uit het onderzoek "*Psychologische aspecten van kantoorinnovatie*" blijkt dat de omgeving, het individu in interactie met de groep en gedrag en beleving ten aanzien van het gebouw de psychologische aspecten zijn vormen aanzien van kantoorinnovatie. Hierin komt naar voren dat

De omgevingscomponent bevat drie componenten; de fysieke aspecten; *gebouwen, ruimten, inrichting, lucht, warmte, groen en vocht*. De sociale omgeving; *collega's, bezoekers, klanten*, en de culturele omgeving; *cultuur, regels, normen en waarden, gebruiken en tradities*.

Op basis van het gedrag en beleving zijn er vier aspecten te onderscheiden; *perceptie of waarneming (zintuigen)*, Cognitie; *kennen, weten begrijpen, oordelen*. Affectie; *emotie, gevoel, mening*, en Conatie; *wensen, behoeften, motieven en voorkeuren*.



*Figuur 1: de interactie tussen individu en omgeving in de vorm van diens beleving en gedrag (van der Voordt & van Meel, 2002)*

Hieruit is te concluderen dat de psychologische aspecten sterk in samenhang zijn met zowel de fysieke als de virtuele aspecten binnen een werkplekomgeving en benadrukt het belang om de mentale aspecten van de werkomgeving in dezelfde mate mee te wegen als enkel de fysieke en virtuele aspecten (van Meel & van der Voordt, 2002).

### Het nieuwe normaal vanuit de theorie

De uitbraak van het coronavirus heeft ervoor gezorgd dat er andere inzichten zijn ontstaan op het gebied van werkomgeving. De werkvormen, sociale omgangsvormen en de digitale werkomgeving zijn omgeslagen. De lockdown heeft ertoe geleid dat er massaal vanuit huis werd gewerkt, en uit verschillende onderzoeken is gebleken dat medewerkers positief zijn over het thuiswerken. Organisaties dienen nu uit te zoeken welke nieuwe inzichten dit gebracht heeft en wat dit betekent voor de functie en het gebruik van de kantooromgeving.

Uit een recent onderzoek van het Waterschap de Drents Overijsselse Data, naar de ervaringen van medewerkers omtrent het thuiswerken tijdens de coronacrisis, blijkt dat medewerkers in de toekomst vaker willen thuiswerken. Zo gaf 40% aan in de toekomst de helft van de tijd vanuit huis te werken, en zelfs 30% meer dan de helft thuis te werken. Daarnaast waren de medewerkers positief over het (deels) wegvallen van de reistijd en de digitale mogelijkheden zoals het online overleggen. Daarentegen bleek de behoefte aan sociaal contact wel toe te nemen (WDOdelta, 2020).

Ook uit onderzoek van de Nationale Vacaturebank onder 1000 respondenten blijkt dat bijna de helft van de Nederlanders (49%) wil blijven thuiswerken na de coronacrisis. In dit onderzoek komt ook naar voren dat de reductie van reistijd als positief wordt ervaren. Van de 1000 respondenten geeft 61% aan beter zijn tijd in te delen en 26% heeft meer tijd voor hun gezin. Daarentegen mist 65% het contact met collega's (Nationale vacaturebank, 2020).

Tilburg University heeft in samenwerking met Veldhoen +Company een onderzoek uitgevoerd naar het thuiswerken tijdens de eerste twee weken van de coronacrisis. Het onderzoek is gehouden onder 5000 respondenten in heel Europa. De volgende bevindingen zijn uit dit onderzoek naar voren gekomen;

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat 57.4% van de respondenten méér voordelen dan nadelen ervaren door het thuiswerken. Het grootste voordeel blijkt; een betere aansluiting op de eigen sociale voorkeuren, als in de sfeer en het contact leggen met anderen. Als tweede voordeel komt het efficiënter werken naar voren, waarbij medewerkers de regie zelf bepalen. Het grootste nadeel uit het onderzoek blijkt het langdurig virtueel werken. Om die reden heeft een deel van de respondenten aangegeven het werk minder zinvol vinden en thuis niet over de juiste middelen te beschikken om de werkzaamheden goed uit te voeren (van Veldhoven, 2020).

### **Wendbaarheid vanuit de theorie**

Om meer kennis te vergaren over dit onderwerp wordt er ingegaan op de theorie van Nijssen, Vermeeren, Vermeer en Driessen (2018) en de theorie van Van der Voordt & van Wegen (2012). In de theorie van Nijssen et al., (2018) wordt er over dynamiek in de omgeving gesproken in de vorm van radicaal, mild, abstract of gedetailleerd. Naast deze vormen van dynamiek, zijn er twee kenmerkende eigenschappen die de dynamiek voor de organisatie relevant maken. De mate van voorspelbaarheid en de impact op de organisatie.

Om het wendbare vermogen van een organisatie te kunnen operationaliseren, is het van belang om de kansen en bedreigingen vooraf te identificeren, formuleren en te besluiten over de best passende oplossing indien de veranderingen zich voor doen. Deze veranderingen dienen beoordeeld te worden op de mate van voorspelbaarheid en de impact op de organisatie. Indien veranderingen gemakkelijk te voorspellen zijn, is het voor een organisatie eenvoudig om daar op in te spelen. Als tevens ondersteld wordt dat de veranderingen geen bedreiging vormen voor organisatie, dan zal dit weinig gevolgen hebben. In deze situatie is er dus minder baat bij wendbaarheid. Daarnaast is het van belang dat de organisatie in staat is om snel actie te ondernemen. De wendbaarheid is eveneens beperkt als wel besluiten worden genomen, maar de implementatie traag verloopt. Het tijdig signaleren van veranderingen is dus van cruciaal belang, maar nutteloos als de organisatie niet in staat is om de besluiten snel te implementeren (Nijssen et al., 2018).

Nijssen en Pauwe (2018) vullen hierbij aan dat het identificeren van veranderingen of vooruitplannen niet altijd mogelijk is. Organisaties dienen proactief te zijn voor mogelijke gebeurtenissen. Hiermee wordt het verschil met flexibiliteit verklaard; volgens Goldman, Nagel & Preiss (1995) wordt flexibiliteit dan vooral gedefinieerd als snel kunnen veranderen van de ene naar de andere voorspelbare situatie. Dit betekent dat "flexibiliteit" zich meer richt op het handelen op de korte termijn zoals de dagelijkse operationele kwesties, terwijl "wendbaarheid" meer een lange termijn concept is (Qin & Nembhard, 2010). Nijssen en Pauwe (2018) concluderen dat wendbare organisaties de toekomst niet proberen te voorspellen, maar zich proactief instellen en organiseren zodat zij de onvoorspelbare veranderingen kunnen opvangen.

Voor dit vraagstuk is naast het identificeren van veranderingen in de toekomstige werkomgeving ook belangrijk om te kijken naar de fysieke flexibiliteit en functionele flexibiliteit van de inrichting in het gebouw. Dit betreft dus het kunnen handelen op korte termijn. Hierbij gaat het om de fysieke wendbaarheid zoals het verplaatsen wandjes en aanpasbare veiligheidsschillen, en om functionele flexibiliteit; het op verschillende manieren kunnen gebruiken van ruimten en plekken. Op deze manier kan er een beeld worden geschetst van de wendbaarheid van de werkomgeving (van der Voordt & van Wegen, Architectuur en gebruikswaarde, 2012).

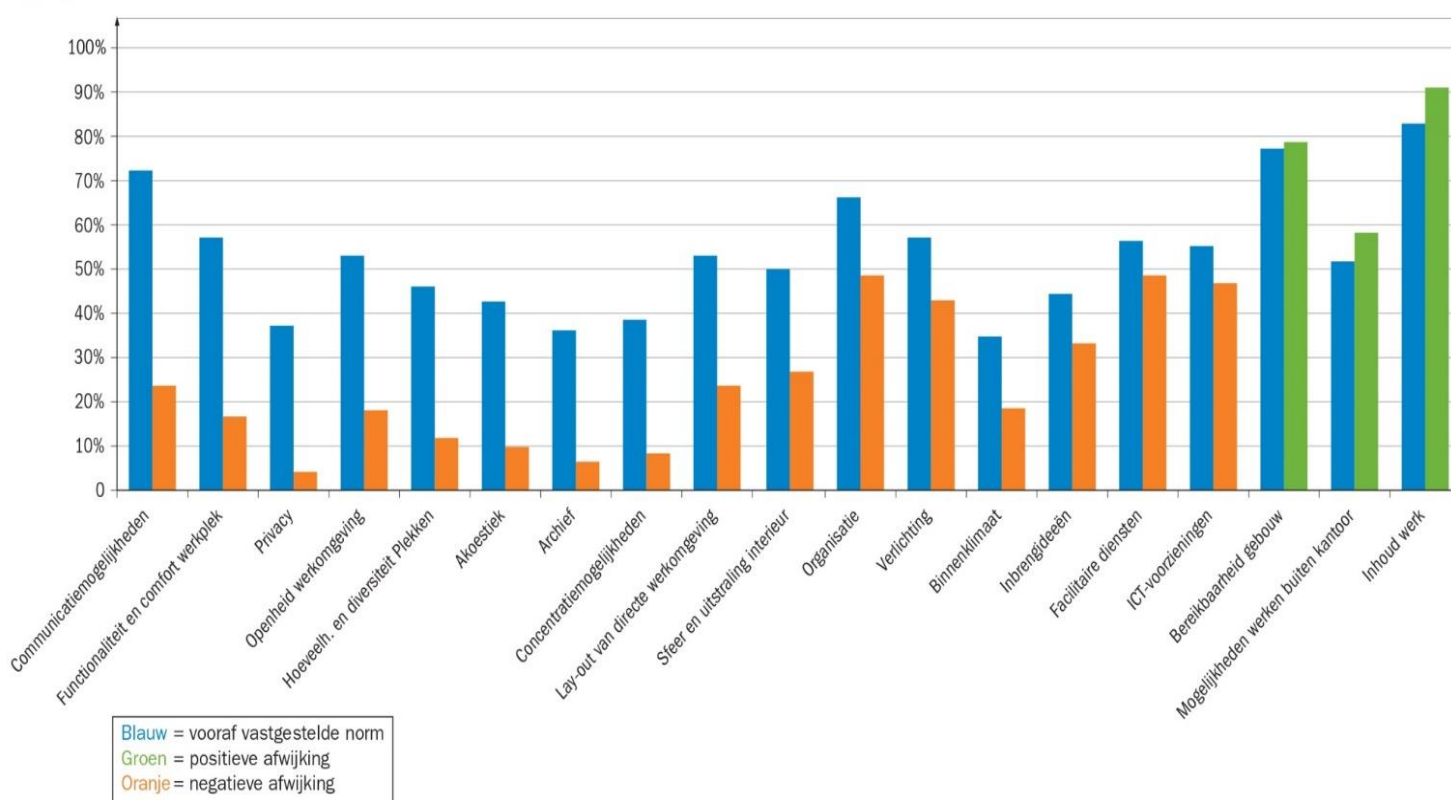
### **Wensen en behoeften vanuit de theorie**

Op de theorie van Maslow blijkt veel kritiek te zijn omdat er geen bewijzen zijn gevonden voor de onderverdeling van de hiërarchische behoeften. Ondanks de kritiek wordt de theorie van Maslow veel toegepast in de organisatieliteratuur (van der Sigtenhorst, 2003). In deze theorie is de werkomgeving te vinden in alle categorieën van de piramide. In de laagste rang; de fysiologische behoefte, is er een behoefte aan goede arbeidsomstandigheden. In een hoger categorie is de behoefte aan zekerheid in een vorm van een arbeidscontract en veiligheid op de werkvloer van belang. De sociale behoeften binnen een werkomgeving is het sociaal contact met collega's en relaties, waarbij de werkomgeving de ondersteuning biedt in het faciliteren en stimuleren van ontmoetingen. De erkenningsbehoefte kan gerelateerd worden aan het krijgen van een hoger functie, waardoor de medewerker een mooier auto, of een nieuw laptop/werkplek aangeboden krijgt om de status te bevestigen. In de hoogste categorie kan de werkomgeving worden gezien als het optimaal ondersteunen van de werknemer waarbij alle middelen en voorzieningen aanwezig zijn die de kennis en ontwikkeling stimuleert (van der Sigtenhorst, 2003). De theorie van Maslow geeft een helder beeld van de behoeften in verschillende categorieën. Echter, het is in de praktijk onmogelijk om rekening te houden met alle individuele behoeften. Om die reden wordt er in het onderzoek onderscheid gemaakt in groepen van mensen met overeenkomstige behoeften. Dit wordt gedaan aan de hand van relevante overeenkomsten, zoals leeftijd, geslacht en organisatieonderdeel.

### **Wensen en behoeften in relatie tot de werkomgeving**

De wensen en behoeften ten aanzien van de werkomgeving worden in kaart gebracht door het toetsen op verschillende werkomgevingsaspecten. Door Center For People and Buildings is een wetenschappelijk gefundeerde Werkomgevingsdiagnose instrument (hierna te noemen; WODI) ontwikkeld dat geschikt is voor

vele type werkomgevingen (zie figuur 9). In dit geval ook geschikt voor flexibele kantoorconcepten. Dit instrument is niet volledig vrijgegeven aan derden maar kenmerkt wel de verschillende aspecten van het toetsen van de tevredenheid van de werkomgeving. Hoendervanger & van der Voort & Wijnja (2017) geven in het boek "Huisvestingsmanagement" inzicht in de tevredenheidsfactoren in relatie tot de werkomgeving. Deze factoren, die kenbaar zijn gemaakt door het CfPB, zijn gebaseerd op de het WODI-instrument. Er wordt inzicht gegeven in de gemiddelde tevredenheid op flexkantoren en deze tevredenheidsindicatoren zijn gebaseerd op 22.000 respondenten (gecinteed in Hoendervanger, van der Voort, & Wijnja, 2017). Hierin zijn ook de aspecten te vinden waarop de tevredenheid van medewerkers wordt gemeten ten aanzien van de werkomgeving. Een klanttevredenheidsonderzoek is een belangrijk instrument om in kaart te brengen in welke mate de huidige werkomgeving aansluit op de behoeften van de verschillende klantgroepen. Een veel gebruikte manier is het uitzetten van online enquêtes waarin wordt gevraagd naar de tevredenheid en het belang van verschillende werkomgevingsaspecten (Drion & van Sprang, 2020).



Figuur 9: WODI-instrument CFPB (geciteerd in Hoendervanger, van der Voort, & Wijnja, 2017)

### **Werkomgeving van de toekomst**

Het CBRE Nederland stelt dat naar aanleiding van het coronavirus kantoren blijvend anders ingericht en gebruikt zullen worden; *“Niet alleen voor de komende maanden zullen kantoren coronaproof gemaakt moeten worden, ook voor de tijd daarna is het goed om na te denken over de functie van het kantoor”*. (CBRE Nederland, 2020)

In maart 2020 heeft het CBRE een onderzoek naar de invloed het coronavirus op de werkomgeving uitgebracht. De onderzoekers zijn ervan overtuigd dat de wereld na de coronacrisis er heel anders uitziet dan de wereld vóórdat deze ziekte uitbrak. In dit onderzoek zijn vijf voorspellingen gedaan en is vooruitgekeken naar de werkomgeving in 2030 (CBRE Nederland, 2020). De vijf aspecten die volgens het CBRE zullen veranderen zijn als volgt;

#### **6. Flexibel werken**

Door de massale overstap naar het thuiswerken zullen organisaties de functie en rol van de kantoorpanden herzien. Zij zullen rekening moeten houden met de trends waarbij flexibel werken centraal zal staan en het verlagen van de operationele kosten door het inzetten van technologie.

### 7. Inrichting kantoor

Bij de ontwerp- en inrichtingsfase van een kantoorpand zal er meer aandacht worden geschonken aan hygiëne, gezondheid en welzijn van medewerkers. Er wordt nagedacht over hoe de overdracht van ziektes zoveel mogelijk beperkt kunnen blijven. Op lange termijn zullen organisaties de maximale bezetting moeten onderzoeken. Ondanks de toename van het thuiswerken, zal dit gevolgen hebben op de omvang van werkplekken, functie van de ruimtes en de afstanden tussen personen op kantoor.

### 8. Smart Buildings

Slimme kantoorgebouwen met de nieuwste digitale technologie zullen een grote rol spelen na de coronacrisis. Installaties zoals klimaatbeheersing zullen een upgrade krijgen en touchless werkomgeving worden geïntroduceerd waarmee medewerkers communiceren met stemcommando's en handgebaren.

### 9. Gezonde werkplekken

Er zal meer aandacht zijn voor de gezondheid van medewerkers en het creëren van gezonde werkplekken. Een gezond binnenklimaat en goede installaties binnen gebouwen zullen prioriteit krijgen. Dit is vooral van belang om de verspreiding van ziektes via de lucht te verminderen.

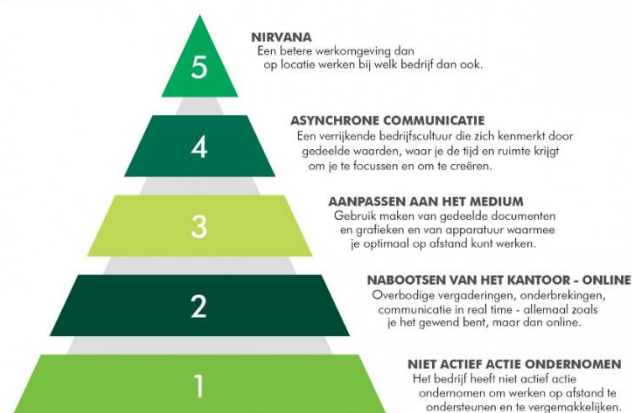
### 10. Organisatorische veerkracht

Door de pandemie zijn organisaties zich ervan bewust om zich zo flexibel mogelijk op te stellen. Organisaties denken na over potentiële risico's en proberen zich voor te bereiden om de veranderingen beter te kunnen opvangen. Er wordt verwacht dat er wisselende teams worden ingezet die tijdens een eventuele toekomstige uitbraak volgens verschillende roosters mobiel kunnen werken. Sommige bedrijven kunnen ervoor kiezen om meer kleinere kantoorpanden te hebben op verschillende locaties, in plaats van één (hoofd)locatie. Tevens zal er geïnvesteerd worden in medewerkers om de balans tussen werk en privé te verbeteren en trainingen te geven over het omgaan met onzekere periodes.

## hybride werken

In een later verschenen rapport van het CBRE wordt gericht op het "hybride werken". Het CBRE stelt dat de werkende wereld, na de coronacrisis en met vaccin, het zeker is dat men niet massaal zal terugkeren naar kantoor. Volgens het CBRE blijft thuiswerken de norm, omdat het in de praktijk goed blijkt te bevallen. Tegelijkertijd wegen de voordelen niet op tegen het gemis van fysieke sociale ontmoetingen en op individueel niveau zijn de eerste nadelen van het thuiswerken al opgemerkt; vermoeidheid, stress en verstoring tussen werk- en privé balans. Volgens het CBRE is het straks niet meer thuis- of op kantoor werken, maar een combinatie van beide. Dit wordt "hybride werken" genoemd en betekent dat medewerkers per taak, project of werkvorm de optimale balans opmaken tussen online- en offline werken en zowel op afstand als op kantoor werken. Volgens Mullenweg (2020) zijn er vijf niveaus van virtueel samenwerken (zie figuur 2). De meeste organisaties bevinden zich op het tweede niveau, waarin de normale fysieke werkwijzen, tijdelijk thuis in een virtuele omgeving plaatsvinden. Om goed te functioneren zouden organisaties zich op niveau drie over vier moeten bevinden van virtueel (samen)werken. Op deze niveaus wordt er "asynchroon" en "distributed" samengewerkt en betekent dat het niet uitmaakt wie, wanneer en waar wordt gewerkt, zolang hier onderling duidelijke afspraken zijn gemaakt over o.a. welke taken op kantoor- en/of thuis. Het implementeren van de juiste technologie kan deze hybride werkstrategie mogelijk maken. De inrichting en functie van kantoor dienen echter wel aangepast worden aan de nieuwe werkelijkheid, zoals het organiseren, faciliteren en stimuleren van activiteiten, samenwerking en ontmoetingen.

### Vijf niveaus van virtueel werken



Bron: Matt Mullenweg, Automattic 2020

Figuur 2: vijf niveaus van virtueel werken volgens Mullenweg (2020)

Doordat het thuiswerken voor veel organisaties onderdeel wordt van de bedrijfsstrategie, is het zeer aannemelijk dat de mogelijkheden van het besparen op vastgoed onderzocht zullen worden om kosten te besparen. Het CBRE beweert hierover het



volgende; *Wie uit kostenoverwegingen te veel vierkante meters inlevert, betaalt na verloop van tijd waarschijnlijk een (fors) hogere prijs*". Het CBRE benadrukt hierbij het belang om ook te investeren in een hybride werkplekstrategie. Indien organisaties dit niet doen, of onvoldoende aandacht besteden aan de nieuwe werkelijkheid, zal dit een negatief effect hebben op het "sociaal kapitaal" van de organisatie. Tevens komen de succesfactoren zoals bedrijfscultuur, innovatiekracht, productiviteit en sociaal-professionele cohesie eveneens in gevaar. Dit heeft te maken met het tekort doen aan het "sociaal kapitaal" van een organisatie, wat volgens het CBRE op lange termijn veel meer waarde heeft dan vastgoed. Zij veronderstellen hierover het volgende;

*"Met het begrip sociaal kapitaal kunnen de waarden van zowel materiële hulpmiddelen (bijv. openbare ruimten, privé-eigendom) als immateriële hulpmiddelen (bijv. menselijk kapitaal, personen), en de relaties tussen deze middelen meetbaar worden gemaakt. Zo kan het effect worden gemeten dat verschillende verhoudingen van deze middelen hebben op interpersoonlijke relaties en op grotere groepen.*

Kortom; organisaties dienen te sturen op behoud van hun sociaal kapitaal en de werkomgeving voorzien van faciliteiten die de gelijktijdige fysieke en virtuele activiteiten mogelijk maken (CBRE, 2020).

### **Conclusie**

Bovenstaande theorieën worden als input gebruikt om de beantwoording van deelvraag één vorm te geven. Er is gezocht naar de belangrijkste onderdelen van HNW en welke gevolgen er momenteel zijn opgemerkt in de werkomgeving naar aanleiding van de uitbraak van het coronavirus. Om het begrip "HNW" in te kaderen, zullen de volgende onderdelen van HNW; fysieke, virtuele en mentale omgeving de leidraad vormen in het opstellen van de surveyvragen. Daarnaast zijn de surveyvragen deels gebaseerd op de aspecten uit het WODI-instrument. Echter, niet alle onderdelen zijn relevant voor het vraagstuk. Het onderscheid is gemaakt op basis van de vraag vanuit de opdrachtgever en de elementen die binnen de kaders voor HNW vallen. Er is hiervoor gekozen omdat dit een brede scope biedt op de werkomgeving. De surveyvragen worden aangevuld met uitgangspunten uit het bestaande Programma van Eisen van Vechtstromen en corona gerelateerde vragen uit het onderzoek van Tilburg University om inzicht te krijgen in de gevolgen op de werkomgeving.

Ten behoeve van deelvraag twee zijn de theorieën omtrent wendbaarheid, flexibiliteit in relatie tot de werkomgeving in kaart gebracht. De belangrijkste conclusie is dat organisaties zich in tijden van grote veranderingen moeten verdiepen in de gevolgen en impact van mogelijke risico's. Om de veranderingen in kaart te brengen zal er een DESTEP-analyse en SWOT- en impactanalyse worden uitgevoerd, zodat de kansen en bedreigingen kunnen worden vastgesteld. Dit zal vormen input voor het vaststellen van de vraag op de middellange termijn.

## Bijlage II: Interne organisatieanalyse

Vechtstromen kent drie besturingsprogramma's; de waterketen, watersystemen en bestuur en organisatie. De verschillende programma's zijn met elkaar verbonden en ondersteunen daarbij de bestuurlijke ambities van Vechtstromen. Programma Besturen & Organiseren zorgt ervoor dat de organisatie de bestuurlijke doelen kan blijven behalen; het is daarmee de motor van de organisatieontwikkeling en bestuurlijke vernieuwing. Deze organisatieanalyse zal zich richten op het programma Bestuur en Organisatie, omdat het vraagstuk onder deze organisatiesturing valt.

### Organisatiestructuur

De organisatie wordt bestuurd door een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur. Het algemeen bestuur is het hoogste bestuursorgaan en bepaald de hoofdlijnen van het beleid. Het dagelijks bestuur voert de besluiten van het algemeen bestuur uit. De leden van het dagelijks bestuur hebben een portefeuilleverdeling en zijn verantwoordelijk voor een aantal programma's binnen de organisatie. Een van de leden is secretaris-directeur en is de schakel tussen het bestuur en de medewerkers. De secretaris-directeur geeft leiding aan de organisatie en adviseert het bestuur. De secretaris-directeur vormt samen met drie andere leden de directie en management van de organisatie. De directieleden zijn ieder verantwoordelijk voor één van de bestuur programma's waarin verschillende teams de uitvoerige taken verzorgen.

De organisatiestructuur kent dubbele sturingslijnen doordat de lijnsturing en programmasturing elkaar kruisen. In de lijnsturing zijn medewerkers ingedeeld in teams en met een teamleider als leidinggevende. Iedere teamleider is gekoppeld aan een directielid. Het directielid is leidinggevende voor deze teamleiders en een programmaleider. De Secretaris Directeur is op zijn beurt weer leidinggevende voor de andere drie directieleden. In de programmalijn zijn de drie directieleden ieder verantwoordelijk voor één van de drie bestuur programma's. De investeringen van de programma's zijn gemandateerd naar de verschillende teams. Het directielid zorgt voor de investeringen om de programmadoelen te realiseren. De afstemming en afweging van prioriteiten en planning vindt plaats op de programmatafel. Teamleiders kunnen deelnemen aan verschillende programmatafels. Vechtstromen heeft dus twee sturingslijnen die tegelijkertijd toegepast worden; lijnsturing en programmasturing.

De structuur van de organisatie betreft een lijnorganisatie. Dit kenmerkt zich door de verticale lijn en hiërarchische verhoudingen tussen de medewerkers, teamleiders, directieleden en het bestuur. Een grote beperking bij organisaties met vele hiërarchische lagen is de trage besluitvorming. Dit komt doordat de communicatie via de lijn verloopt en dit overbelast kan raken. Daarnaast is er ook sprake van een bureaucratie. Dit heeft te maken met de aansturing binnen de organisatie die gebaseerd is op regels en procedures. Hierdoor krijgt het besluitvormingsproces een geformaliseerd karakter en verloopt de besluitvorming traag. Hierdoor kan de organisatie niet snel op ontwikkelingen in de omgeving inspelen (Marcus & van Dam, 2015).

### Doelen en strategie

De strategie van het programma Besturen en organiseren is om de organisatie te faciliteren om vanuit goed werkgeverschap op een lerende en innovatieve manier samen met partners maatschappelijke meerwaarde te creëren en taken uit te voeren. Het programma Besturen en organiseren heeft voor de periode 2019 – 2023 vier doelen opgesteld. Twee van de vier doelen hebben betrekking op dit vraagstuk, namelijk:

**Duurzaamheid:** *"Vechtstromen wil een duurzame organisatie zijn, en streeft ernaar om in 2025 100% energieneutraal te zijn, en wil daarmee een bijdrage leveren aan een duurzame regio. In lopende projecten, zoals het moderniseren van de huisvesting en ICT, wordt er aandacht besteed aan duurzaamheid, energieneutraliteit, kennis, innovatie en circulariteit".*

**Organisatie:** *"Vechtstromen heeft een toekomstbestendig personeelsbestand, moderne werkomgeving, werkt volgens de Omgevingswet en heeft de werkwijze assetmanagement geïmplementeerd".*

## Huidig aanbod

Het huidige aanbod is deels uit het Programma van Eisen herleid. Het Programma van Eisen is een vertaling van de wensen en eisen van het bestuur en organisatie als geheel. De belangrijkste informatie uit het Programma van Eisen zijn hieronder beschreven.

## Ambitieniveau voor de werkomgeving

Waterschap Vechtstromen wil een werkomgeving creëren waar de medewerkers en bezoekers zich welkom voelen. Hospitality (gastvrijheid) is een belangrijk onderdeel, dat met name tot uiting komt in het ontvangstgebied op de begane grond, maar hier uitdrukkelijk niet toe beperkt blijft. Het is de ambitie dat de nieuwe omgeving samenwerking en ontmoeten stimuleert door middel van goede, gevarieerde ontmoetings- en overlegmogelijkheden. De nieuwe werkomgeving zal een gezonde omgeving zijn, niet steriel, maar een prettige werkomgeving met kleur en een transparante uitstraling passend bij het DNA van de organisatie. Een goed klimaat, voldoende licht en een functionele omgeving zijn belangrijk. Duurzaamheid en gezondheid zijn belangrijke thema's en functionaliteit gaat voor esthetiek. Tot slot zal de nieuwe huisvesting op een doelmatige manier gerealiseerd worden. Vechtstromen streeft in de afwerking naar kwaliteitsniveau 'midden' (geen overdreven luxe, maar wel representatief). Het realiseren van een goede en gezonde werkomgeving waarin de medewerkers zo goed mogelijk gefaciliteerd en verbinding vooropstaat. Door de facilitaire afdeling wordt er gestreefd naar een optimale klanttevredenheid. Dit betekent een beoordeling van minimaal een 7.

## Visie en uitgangspunten

Vechtstromen voert aspecten van het "het nieuwe werken" in onder de titel Verbindend Werken. Vandaar uit schept het project Modernisering Huisvesting en ICT de materiële randvoorwaarden. De visie is afgeleid van de visie van Vechtstromen:

- Wij staan in verbinding met de samenleving en delen intern en extern onze kennis en kunde wat leidt tot meer werkplezier en betere resultaten;
- Wij werken duurzaam en efficiënt met water en publiek geld;
- Wij kiezen, waardoor we in onze kracht staan en waarde toevoegen;

Deze visie is vertaald in een aantal concrete uitgangspunten voor het nieuwe manier van werken. Er is onderscheid gemaakt tussen de uitgangspunten voor de Bricks, Bites en Behaviour. De uitgangspunten met betrekking tot de fysieke werkomgeving (Bricks) zijn:

- **Branding;** Duidelijke link met het gebied van de werkzaamheden van de organisatie. Verbinding met de samenleving waarbij we laten zien wat we doen, vanuit trots en vakmanschap.
- **Gebouwenmerken;** Werk- en ontmoetingsplek voor collega's en samenwerkingspartners. Reductie van energie- en watergebruik, minimaliseren van afvalstromen. Bewust gebruik van grondstoffen. Restaurant als multifunctionele werkruimte.
- **Werkplekinrichting;** Niemand een eigen werkplek, inclusief directie en bestuur. Preferente overlegruimten voor watergraaf, heemraden en directie worden voorzien en ontmoetingsruimten, primaire werkplekken en aanloopplekken voor iedereen. Scheiden werken en vergaderen. Samenwerking faciliteren. Efficiënt ruimtegebruik alle locaties. Keuzepallet aan passende, inspirerende ruimtes en diverse comfortabele werkplekken.
- **Hospitality;** Gastheerschap voor en door iedereen.

De uitgangspunten voor Bites of Behavior die een sterke link hebben met de fysieke werkomgeving zijn als volgt:

- **Smart Building;** Maximale vindbaarheid middels telefoons, apps en outlook; slim gebruik van de badges/ druppels; veel beeldschermen in de werkomgeving voor diverse toepassingen; deels vast en draadloos netwerk; regelbaarheid comfort; slim reserveringssysteem vergader ruimten.
- **Draadloos werken;** Het gehele pand wordt voorzien van een WIFI-netwerk zodat iedereen vrij kan bewegen en overal kan worden gewerkt.
- **Vitaliteit en gezondheid;** Ruimte voor sociaal contact, maar ook voor rust en concentratie, balans, eigen tijd indelen, gezond klimaat en van curatief naar preventief.

### Gebouwenmerken

Het hoofdkantoor van Vechtstromen bevindt zich in Almelo. Het gebouw is in 1988 gebouwd en heeft een oppervlakte van 6513 m<sup>2</sup>. Het gebouw bestaat uit drie etages en heeft de volgende soorten werkruimten:

1. Open werkplekken
2. Gedeeltelijk gesloten werkplekken
3. Vergaderruimten
4. Gesloten projectruimten
5. Creatieve projectruimten (met sta-zit plekken)
6. Gesloten samenwerkplekken
7. Gesloten werkplek voor één persoon
8. Zitplekken voor informeel overleg en ontmoetingen
9. Pantry/huiskamer
10. Rustruimte

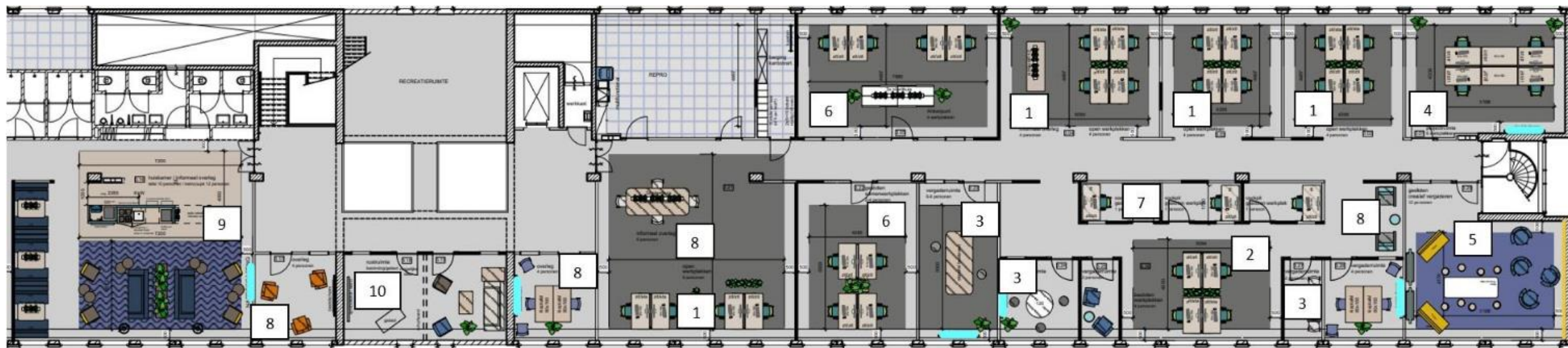
Ter verduidelijking van de soorten ruimten is op de volgende pagina een plattegrond afgebeeld van een willekeurige vleugel in het pand. In de plattegrond zijn de soorten ruimten verduidelijkt door de toekenning van dezelfde bovenstaande nummering per ruimtesoort. De organisatie had in de oude situatie voor de coronacrisis, een flexfactor van 0,7 voor de werkplekken bepaald. Door de coronacrisis en de anderhalve meter inrichting zijn het aantal werkplekken gereduceerd met 50%.

Tabel 3: Inventarisatie ruimten en middelen hoofdkantoor Waterschap Vechtstromen

| Ruimte                                                    | Aantal | Capaciteit    | Beeldscherm | Videoconferentie middelen     |
|-----------------------------------------------------------|--------|---------------|-------------|-------------------------------|
| Open werkplekken                                          | 15     | 86 totaal     | Nee         | Nee                           |
| Gedeeltelijk gesloten werkplekken                         | 6      | 28 totaal     | Nee         | Nee                           |
| Gesloten samenwerkplekken                                 | 6      | 26 totaal     | Nee         | Nee                           |
| Gesloten projectruimten (werkplekken)                     | 3      | 18 totaal     | Ja          | Ja 2 keer                     |
| Gesloten werkplek voor één persoon (concentratiewerkplek) | 18     | 1 per ruimte  | Nee         | Nee                           |
| Vergaderruimte 2 personen                                 | 11     | 2 per ruimte  | Nee         | Nee                           |
| Vergaderruimten 4 personen                                | 14     | 4 per ruimte  | Ja          | Nee                           |
| Vergaderruimte 6- 8 personen                              | 4      | 4 per ruimte  | Ja          | 1 keer met verrijdbare scherm |
| Vergaderruimte 10 personen                                | 1      | 10 per ruimte | Ja          | Nee                           |
| Vergaderruimte 12 personen (Creatief vergaderen)          | 4      | 12 per ruimte | Nee         | Nee                           |
| Vergaderruimte 14 personen                                | 2      | 14 per ruimte | Ja          | Nee                           |
| Rustruimte                                                | 1      | 4-8           | Nee         | -                             |

### Legenda:

1. Open werkplekken
2. Gedeeltelijk gesloten werkplekken
3. Vergaderruimten
4. Gesloten projectruimten
5. Creatieve projectruimten (met sta-zit plekken)
6. Gesloten samenwerkplekken
7. Gesloten werkplek voor één persoon
8. Zitplekken voor informeel overleg en ontmoetingen
9. Pantry/huiskamer
10. Rustruimte



## **Flexibiliteit gebouw**

Zoals van der Voordt & van Wegen (2012) in hun boek "architectuur en gebruikswaarde" omschrijven, zijn er drie verschillende flexibele indelingsmogelijkheden ten aanzien van een gebouw; aanbouwflexibiliteit, indelingsflexibiliteit en functieflexibiliteit. De aanbouwflexibiliteit wordt in dit onderzoek uitgesloten, omdat dit buiten de kaders van de opdrachtgever valt. Om die reden zijn alleen de indelings- en functieflexibiliteit geanalyseerd.

De indelingsflexibiliteit op de eerste, tweede en derde etage van het gebouw is beperkt omdat de wanden niet te verplaatsen zijn. Hier bevinden zich ook geen verplaatsbare wanden. Dit komt doordat het ontwerp van het gebouw dateert van 1988 en destijds geen flexibiliteit gehanteerd werd omdat men vaste werkplekken had. Dit was tot voor de verbouwing terug te zien in de indeling met op iedere etage een hal met aan weerszijden veel werk- en vergaderkamers. Daarnaast is de klimaatinstallatie van het gebouw niet ingericht op hoge flexibiliteit, waardoor de temperatuurregeling per ruimte eveneens beperkt is. De begane grond biedt wel mogelijkheden, maar omdat dit buiten de kaders van het onderzoek valt wordt dit niet verder geanalyseerd.

De functieflexibiliteit is minder beperkt. De verschillende ruimten kunnen voor andere doeleinden gebruikt worden. Hiervoor dient wel rekening te worden gehouden met het aansluiten van audio- en visuele middelen (medewerker gebouwbeheer Vechtstromen, persoonlijke communicatie, 2 november 2020).

## **Interne trends en ontwikkelingen**

Momenteel is de organisatie bezig om de renovatie van het hoofdkantoor af te ronden, met de begane grond als laatste aanpak. Hospitality dient hier tot uiting te komen. Vechtstromen benadrukt gastheerschap als een zeer belangrijk uitgangspunt.

### *Verbeteren akoestiek en binnenklimaat*

De organisatie is bezig met het verbeteren van de akoestiek binnen het pand. Er zijn metingen uitgevoerd en hieruit bleek de akoestiek matig te zijn. De organisatie gaat bezig met het plaatsen van geluiddempende materialen om de akoestiek te verbeteren. Ook het binnenklimaat zal worden aangepakt. Het binnenklimaat resulteert uit de jaren 90 en daarom toe aan verbetering. Het binnenklimaat zal de komende jaren verbeterd worden.

### *Verbindend werken*

In het kader van "verbindend werken" is de organisatie bezig met een upgrade van haar ICT-middelen. Deze nieuwe ICT-regeling sluit beter aan bij het nieuwe werkplekconcept en het plaats- en tijdonafhankelijk werken. De samenwerkingsomgeving Teams 365 wordt geïmplementeerd, zodat er makkelijker (op afstand) kan worden vergaderd, samengewerkt aan documenten en benodigde informatie te vinden. De nieuwe werkomgeving biedt veel mogelijkheden en maakt de digitale samenwerkingsomgeving makkelijker. Vechtstromen heeft dit geïmplementeerd om bij te blijven in een veranderende omgeving (Waterschap Vechtstromen, 2020).

### *Videoconferentie*

Vechtstromen bevindt zich in een beginstadium van het faciliteren van hybride werken. Zo beschikt de organisatie over negen meeting Owls waarmee hybride vergaderd kan worden. Deze middelen kunnen gereserveerd worden via TOPdesk, en afgehaald worden bij de servicedesk op locatie. Daarnaast zijn een aantal vergaderruimten voorzien van een verrijdbaar scherm met ingestelde videoconferentie camera. Ook hiermee is het mogelijk om hybride te vergaderen.

### *Thuiswerkregeling*

Daarnaast is de organisatie bezig met het implementeren van de thuiswerkregeling die in de CAO Waterschappen zijn opgenomen. Hierin zijn afspraken opgenomen over thuiswerkbudget en thuiswerkvergoeding. Medewerkers ontvangen een vergoeding als tegemoetkoming voor de extra kosten die thuis worden gemaakt, een thuiswerkbudget om de thuiswerkplek ergonomisch in te richten, en vertrekken van ICT-middelen voor de thuiswerkplek (FNV, 2020).

### *Facilitair Assetmanagement*

Sinds 2019 is Vechtstromen begonnen met het opstellen van Assetmanagement. Assetmanagement houdt in "Het op systematische en gecoördineerde manier uitvoeren van activiteiten waarmee een organisatie haar



*fysieke bedrijfsmiddelen optimaal beheert, evenals de daarmee verbonden prestaties, risico's en uitgaven gedurende de levensduur, met als doel het realiseren van de doelstellingen van de organisatie."* (DWNB en Infra, 2014)

De invoering van assetmanagement heeft als doel om voorbereid te zijn makkelijker mee te bewegen met de veranderingen. Daarnaast wil Vechtstromen met Assetmanagement betere afwegingen maken tussen prestaties, risico's en kosten. Dit betreft de beheer en ontwikkeling van de eigendommen, waaronder de huisvesting, zodat risico's zoveel mogelijk beperkt kunnen worden, en effectief in te spelen op de maatschappelijke dynamiek. Deze asset behoort tot de facilitaire assets en is vertaald in het assetmanagementplan van de Facilitaire dienstverlening. Hierin zijn in het kader van toekomstbestendigheid doelen opgenomen die streven naar meer flexibiliteit in de inrichting van gebouwen, meer aandacht voor vitaliteit en het verbeteren van de ventilaties in gebouwen naar aanleiding van het coronavirus. Tot slot wordt er gestreefd naar een Smart building, waarmee door middel van sensoren het gebruik van het gebouw gemeten kan worden met als doel efficiëntere beheer van gebouwen en daarmee ook de financiële middelen.

Verwacht wordt dat in 2020 een implementatieplan gereed is voor integraal assetmanagement, dat erop gericht is dat in 2023 assetmanagement als werkwijze volledig is doorgevoerd (Vechtstromen, 2019).

#### *Traineeships*

Op het gebied van duurzame inzetbaarheid van personeel heeft de organisatie veel bereikt en zal de komende periode aandacht blijven besteden aan de mogelijkheid van duurzame inzetbaarheid. Onderdeel hiervan zijn Traineeships dat aan twaalf jongeren wordt aangeboden, met als doel de aanstaande uitstroom deels op te vangen. Om het andere deel van de uitstroom van medewerkers op te vangen is de ambitie om dit door middel van participatiebanen te realiseren. Op deze manier creëert de organisatie tevens een maatschappelijke waarde (Algemeen bestuur Vechtstromen, 2019).

#### **Personeel**

Vechtstromen telt 630 medewerkers waarvan 291 werkzaam bij het hoofdkantoor in Almelo. De teams die werkzaam zijn bij het hoofdkantoor in Almelo zijn als volgt; Bedrijfsbureau, Besturen en Organiseren, Bestuur & Communicatie, Directie, Expertisecentrum, Facilitaire dienstverlening, Financiën, Juridische zaken & Inkoop, Informatie & ICT, Organisatie & HRM, Programmeren, Projecten, Strategie & Omgeving, Vergunningen, toezicht en handhaving en Team Toetsen en Vergunnen. De geslachtsverhouding binnen de organisaties laat zien dat de mannen ruim in de meerderheid zijn. Dit komt door de Teams die operationele werkzaamheden uitvoeren en deze functies vaak worden ingevuld door mannen. De verdeling man vrouw is; 467 mannen en 163 vrouwen. De leeftijdsverdeling is als volgt;

*Tabel 4: leeftijdsverdeling binnen Waterschap Vechtstromen*

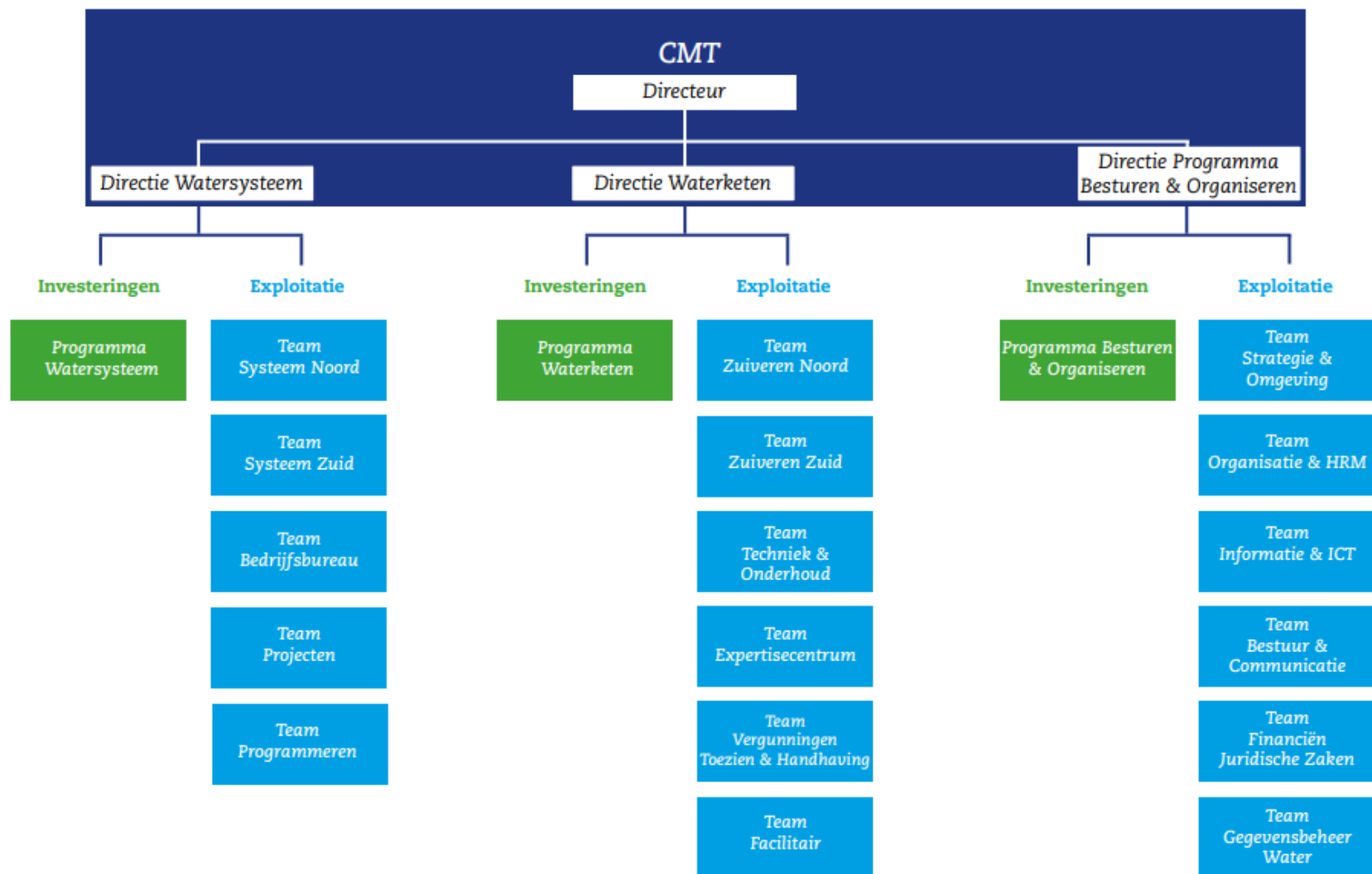
| <b>Leeftijd</b>      | <b>Aantal mensen</b> | <b>Percentage</b> |
|----------------------|----------------------|-------------------|
| Bezetting 15-35 jaar | 85                   | 13%               |
| Bezetting 36-45 jaar | 156                  | 25%               |
| Bezetting 46-55 jaar | 190                  | 30%               |
| Bezetting 56-65 jaar | 193                  | 31%               |
| Bezetting 65+ jaar   | 6                    | 1%                |

In de tabel is te zien dat het personeel vanaf 56 jaar, 32% van het totale personeelsbestand. Dit concludeert dat de organisatie te maken krijgen met en vergrijzing waardoor er binnen 10 jaar een uitstroom gaat plaatsvinden van in ieder geval 31%. Dit leidt tot een doorstroom en opkomst van de jongere generaties binnen de organisatie.

Deze jongere generaties hebben andere behoeften en belangen. Zij hechten meer waarde aan een moderne werkomgeving. De organisatie moet rekening houden met een veranderende vraag en gedrag van medewerkers in de toekomst.

## Bijlage III: Organogram Vechtstromen

### Lijnorganisatie Vechtstromen



## **Bijlage IV: Externe organisatieanalyse**

### **Demografisch**

#### **Gekwalificeerd personeel**

Voor bedrijven over de hele wereld wordt het aantrekken, aanstellen en behouden van gekwalificeerd personeel een uitdaging. Dit komt door toename in het verschil tussen de generaties die andere interesses, belangen en drijfveren hebben. In Europa, Verenigde Staten, Japan en China zullen de vier generaties met elkaar gaan samenwerken en dit vraagt kennis vanuit o.a. FM om de behoeften van iedere generatie in kaart te brengen en toe te passen in de werkomgeving (ISS World Services, 2020).

#### **Leeftijd en diversiteit in organisaties**

Door betere gezondheidszorg worden mensen steeds ouder. De jongere bevolking zal meer pensioen en zorgkosten moeten opbrengen voor de oudere bevolking. Dit is deels opgelost door de verhoging van de pensioenleeftijd. Hierdoor zijn medewerkers dus langer inzetbaar. Dit stelt eisen aan de werkomgeving op het gebied van vitaliteit. Denk aan de akoestiek in open werkplekken en de combinatie met afnemende gehoorfunctie van medewerkers boven de veertig jaar. Het kost het oudere personeel meer energie om een gesprek te voeren in een open ruimte en daarnaast gaat het ten koste van het concentratievermogen.

Daarnaast wordt de arbeidsmarkt geconfronteerd met een gebrek aan werknemers. Organisaties besteden meer aandacht aan hun aantrekkelijk werkgeverschap om (jongere) medewerkers aan te trekken. Er wordt meer aandacht besteed aan de werkomgeving, arbeidsvoorwaarden, facilitaire voorzieningen en flexibiliteit. Zo blijkt uit een artikel van F-facts in maart 2019, dat ruim kwart jongeren een potentiële werkgever afwees vanwege de uitstraling van het kantoor of gebrek aan faciliteiten (Drion & van Sprang, 2020).

#### **Vier generaties op de werkvloer**

Kennis van verschillende generaties op de werkvloer is belangrijk voor het aansluiten van de behoeften en gedrag op de werkomgeving. De werkstijlen, kenmerken, opvattingen en werkplekvoorkeuren verschillen van elkaar. Dit zijn de volgende vijf generaties: de babyboomers, generatie X, generatie Y, generatie X en de toekomstige generatie Alpha (Drion & van Sprang, 2020). Volgens het CBRE bestaat in 2025 75% van de medewerkers uit "Millennials" ofwel de generatie Y die tussen 1986 en 2000 zijn geboren. Deze generatie hecht veel waarde aan de kwaliteit van het leven zoals een goede balans tussen werk en privé, vrije tijd en gezonde werkomgeving (CBRE, 2017).

#### **Regionaal**

De bevolkingsgroei in de regio Twente en noordoost Drenthe zal volgens het CBS afnemen. In het gebied waar Vechtstromen opereert zal de komende periode een lichte tot een sterke krimp ontstaan. Dit komt door de vergrijzing en het vertrek van jongvolwassenen naar andere delen van het land (Kooiman, de Jong, Huisman, van Duin, & Stoeldraijer, 2016). Daarentegen ontstaat bij jonge gezinnen meer de behoefte om naar het platteland of kleinere steden te verhuizen. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, flexibilisering, HNW, ICT en verbeterde infrastructuur maken dit mogelijk (VNG, 2015).

### **Economisch**

#### **Twee op drie bedrijven verwacht kantoorruimte in te krimpen**

Ruim twee derde van de topfiguren van bedrijven verwacht de huidige kantoorruimte fors te zullen inkrimpen doordat personeel meer thuiswerkt. Dat meldt adviesbureau KPMG op basis van wereldwijd onderzoek onder ruim 1800 leiders van ondernemingen. Door de uitbraak van het coronavirus werken over de hele wereld veel meer medewerkers vanuit huis. De ondervraagden verwachtten dat die trend zich doorzet. De coronacrisis heeft ervoor gezorgd dat driekwart van de bedrijven de werving van personeel volledig heeft herzien. Doordat er meer op afstand wordt gewerkt betekent ook dat er veel meer mensen potentieel in aanmerking komen voor een functie. Bijna 70% van de ceo's verwacht dat deze ontwikkeling zal doorzetten en dat zij de huidige kantoorruimte op korte termijn fors zullen inkrimpen (Vastgoedmarkt, 2020).

Ook uit het Facto-onderzoek blijkt er, naar verwachting, meer vanuit huis gewerkt zal worden. In het verlengde daarop zullen er minder werkplekken op kantoor nodig zijn. Een derde van de respondenten verwacht daardoor dat er binnenkort zo'n 25% minder kantoorvloeroppervlakte nodig is (Facto, 2020).

### **hybride werken**

Na de coronacrisis wordt het voor bedrijven belangrijk om zich aan te passen aan het “hybride” werken en een balans te vinden tussen de thuis- en kantoorwerkplek. Technologie speelt een grote rol, want bedrijven moeten naar oplossingen zoeken om het hybride werken te faciliteren. De fysieke en virtuele aspecten moeten de samenwerking en communicatie mogelijk maken, zoals wanneer teams zich tijdens een vergadering op verschillende locaties bevinden. De kwaliteit moet zo hoog mogelijk zijn, om de effectieve samenwerking mogelijk te maken. Er is een groeiende vraag technologische oplossingen zoals draadloze camera's microfoons en andere apparatuur voor het streamen van kwalitatieve audiovisuele content (Bertier, 2020).

### **Post-corona tijdperk**

Uit onderzoek blijkt dat naar van COVID-19, gemiddeld twee dagen in de week willen blijven thuiswerken. Dit maakt dat de rol die het kantoor speelt bij het faciliteren van ons werk, gaat veranderen. Naar verwachting zal 30% van de kantoorruimte op gaan aan 'kantoor werken', en 70% aan 'ontmoeten en samenwerken'. Zie hier het ontstaan van het hybride (post corona) werken; deels op kantoor en deels vanuit huis

Organisaties zullen vanwege deze wijziging in de verhouding thuis werken t.o.v. kantoor werken hun visie en beleid op (thuis)werken herzien of aanpassen; er dient een nieuwe balans tussen thuis- en kantoorwerken te worden gevonden. Een balans die aansluit bij de organisatie, de bedrijfscultuur en -processen. Dit heeft impact op twee van de grootste kostenposten van veel (kantoorhoudende) organisaties: personeel en huisvesting. Daarnaast is de balans ook bepalend voor de binding met de organisatie, het werkplezier en bijvoorbeeld de duurzaamheidsdoelen van de organisatie (Beerhorst, 2020).

### **War for talent**

In veel sectoren is er een tekort aan het juiste personeel. Bedrijven hebben moeite om de juiste talenten en vaardigheden aan te trekken en te behouden. Dit heeft te maken met de afstemming op de vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Dit wordt ook wel “war for talent” genoemd en betekent dat er een tekort is aan de juiste talenten en vaardigheden. Organisaties dienen de medewerkers om te scholen en zich te focussen op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Volgens het CBRE kan het creëren van een gezonde, inspirerende en energieke werkomgeving het verschil maken (CBRE, 2017).

### **Strategische wendbaarheid**

Doordat de arbeidsmarkt continu in verandering is en de huidige coronacrisis het belang van wendbaar te zijn heeft duidelijk gemaakt, dienen organisaties moeten sneller en proactiever te reageren op veranderende omstandigheden die steeds grotere impact hebben. Uit het onderzoek van Berenschot Strategie naar trends-onderzoek 2020, blijkt in de top 4 topprioriteiten van bedrijfsleven én overheid; digitalisering (39%), het wendbaar maken van de organisatie (34%), operational excellence (32%) en procesoptimalisatie (29%) (Berenschot, 2020).

### **Toekomstige werkplek wordt ontmoetingsplek**

Door de toenemende flexibiliteit veranderd de functie en gebruik van het kantoorgebouw. Doordat medewerkers tijd- en plaats onafhankelijk kunnen werken, krijgt het kantoorgebouw de functie als ontmoetingsplek voor collega's waar de formeel en informeel ervaringen uitwisselen en samenwerken (Drion & van Sprang, 2020).

### **De opkomst van de derde werkplek**

Het CfpB verwacht dat medewerkers in 2025 vaker op een “third workplace” gaan werken. Dit kan door de organisatie zelf georganiseerd zijn maar medewerkers zullen zelf ook de plek kunnen kiezen die het beste past bij hun planning, locatie en werkstijl (CfpB, 2017).

### **Sociaal-cultureel**

#### **Aandacht voor sociaal kapitaal essentieel bij “hybride werken”.**

Voor veel organisaties geldt dat thuiswerken een permanent onderdeel wordt van de bedrijfsstrategie. Mede hierdoor onderzoeken bedrijven de mogelijkheid om kosten te besparen door de omvang van hun kantoorruimte terug te brengen. Beide zijn logische gevolgen van de coronacrisis. Maar besparen op vastgoed zonder te

investeren in een hybride werkplekstrategie heeft negatieve effecten op het 'sociaal kapitaal' van een organisatie. En daarmee op de belangrijkste succesfactoren zoals bedrijfscultuur, innovatiekracht, productiviteit en sociaal-professionele cohesie (CBRE, 2020).

### **Verbinding**

Bedrijven gaan nadenken over het inkrimpen van hun kantoren. "Bedrijven zien de kans om kosten te besparen, een logisch gevolg van het grootschalige thuiswerken. De inrichting en functie van het kantoor moeten echter wel aangepast worden aan de nieuwe werkelijkheid en de nieuwe strategie van bedrijven. Een van de belangrijkste functies van een kantoor is de voeding van het sociaal kapitaal. Voor veel organisaties is het kantoor dé plek waar men elkaar ontmoet, waar verbinding plaatsvindt, waar men creatief kan samenwerken. De intrinsieke motivatie om dagelijks naar kantoor te gaan heeft veel minder te maken met productie, output en targets en juist alles met het verlangen om ergens bij te horen en onderdeel te zijn van een groter geheel. Kantoor moet hiervoor de juiste omgeving scheppen en zo verbinding en samenwerking faciliteren (CBRE, 2020).

### **Millenials en generatie Z**

De generatie Y (geboren 1980-2000) en Generatie Z (geboren 1992-2010) stellen meer eisen aan een werkgever. Zo kijken ze steeds vaker naar randfactoren zoals een fijne werkplek. Als een organisatie het beste talent wil aantrekken, is het belangrijk om op de hoogte te zijn van de ideale werkplek van deze jongste generaties en om te investeren in moderne werkplekconcepten (Facto, 2020).

### **Opkomst van nieuwe (samen)werkvormen**

Organisaties gaan over op multidisciplinaire teams waarbij afdelingen samenwerken. Op deze manier wordt er gebruik gemaakt van elkaars sterke kanten waardoor de dienstverlening op een kwalitatieve en kwantitatieve wijze verbeterd. Een nauwere samenwerking tussen FM en HR kan ervoor zorgen dat de behoeften van medewerkers beter in kaart worden gebracht en op elkaar afstemmen. Dit vraagt om een andere inrichting van de werkomgeving waarbij de samenwerking wordt gestimuleerd (Heydayfm, 2020). Volgens het CfPB zal in 2025 de samenwerkingsactiviteiten op de volgende manier plaatsvinden; fysieke samenwerking; brainstormen, afdelingsoverleg, sparren met collega's en sociale interactie met collega's. Virtuele samenwerking; samenwerking aan een product, vragen stellen aan collega's en informatie uitwisselen (CfPB, 2017).

### **Scheidslijn tussen werk en privé vervaagt**

Door de 24 uurseconomie loopt werk en privé door elkaar heen. Medewerkers zijn altijd bereikbaar, werken op afstand of thuis. De traditionele 9 tot 5 mentaliteit verdwijnt. Medewerkers gaan meer opzoek naar een betere balans tussen werk en privé (Heydayfm, 2020).

### **Informeel cultuur en huiselijkheid**

De behoefte aan een huiselijke en meer toegankelijke omgeving nemen toe in toekomstige werkomgevingen (Heydayfm, 2020).

### **Creëren van toegevoegde waarde**

Het creëren van toegevoegde waarde is een ontwikkeling die steeds meer van belang wordt in de facilitaire dienstverlening. De vertaling van de facilitaire dienstverlening dient de strategische doelstellingen van de organisatie te ondersteunen. Het creëren van een werkomgeving waar medewerkers graag zijn en zich thuis voelen, vergroot de kans op het aantrekken van talenten (Heydayfm, 2020).

### **Leidinggevende op afstand vraagt om rolmodellen**

Ook leidinggeven op afstand zal in verdere ontwikkeling komen in 2021. Zeker met het hybride werken in opkomst is het belangrijk om je medewerkers betrokken en bevlogen te houden. Uit stemmingsmetingen onder gemiddeld 3500 medewerkers en managers iedere week, zien we dat managers over het algemeen, en zeker tijdens de crisis, meer bevlogen zijn dan medewerkers. Ook is de relatie met de directe manager een energiebron voor veel medewerkers. Deze inzichten bieden een kans voor midden managers of teamleiders om extra zichtbaar te zijn, niet alleen als manager, maar nu ook als rolmodel. Dit is nodig, want door de crisis zien we dat er veel individuele behoeften ontstaan omtrent het thuiswerken. Generatieverschillen en thuissituaties kunnen een wereld van verschil maken in de ervaring van onderwerpen als stress, werkdruk, eenzaamheid, productiviteit, bevlogenheid en werk-privé balans.

De teamleider kent die individuele behoeften vaak het best, of kan ze snel peilen. De perfecte persoon dus om een stap naar voren te doen, en het stukje verbinding, cultuur of mentaal welzijn niet alleen aan HR over te laten. Stemmingen zijn aanstekelijk, dus als de leider kalm of positief blijft in een stressvolle situatie volgen medewerkers makkelijker zijn of haar voorbeeld. Ook weten we uit onderzoek dat verbinding in de privésfeer helpt om met werkstress om te gaan. Creëer dus een werkklimaat waarin medewerkers de vrijheid voelen om deze verbinding op te zoeken. Als voorwaarde moet de midden manager natuurlijk wel genoeg vertrouwen, vrijheid en tools krijgen vanuit HR of het hogere management om uit te kunnen blinken in die voorbeeldrol (Meulenkamp, 2020).

### **Autonomie onder medewerkers**

Medewerkers gaan zelf kiezen waar en hoe zij werken. Dit sluit erg aan op de toekomstige medewerkers. Afspraken over de thuiswerkplek, bereikbaarheid en beschikbaarheid verdienen extra aandacht. Mogelijk neemt hiermee ook de behoefte aan prettige aanlandplekken op externe locaties toe (Heydayfm, 2020).

### **Functie van kantoren: Ontwikkelen**

Het blijven ontwikkelen van zowel de individuele medewerker als de gehele organisatie is essentieel. Leerruimtes (voor allerlei vormen van leren), een plek voor teamdagen of creatieve processen en innovaties, het delen van best c.q. next practices om silovorming te voorkomen: het kan een belangrijke functie zijn van kantoor (Heydayfm, 2020).

### **Technologisch**

#### **Asynchroon werken**

Om goed te functioneren zouden organisaties naar niveau drie of vier moeten gaan in de vijf niveaus van virtueel samenwerken volgens Mullenweg (2020), waarin werknemers meer asynchroon en distributed samenwerken. Het maakt dan niet meer uit wie wanneer en vanaf welke plek werkt. Zolang iedereen maar van elkaar weet wat er moet gebeuren en wanneer alles klaar moet zijn. Daarbij moet per bedrijf – en bedrijfscultuur – goed gekeken worden naar de balans tussen de individuele behoeften van werknemers en de organisatie. Een goed ingerichte hybride werkplekstrategie die de voordelen van thuiswerken in stand houdt en de potentieel schadelijke nadelen ervan opheft, is van essentieel belang (CBRE, 2020).

#### **Data-driven FM**

Door gekoppelde big data die informatie verzamelen over het daadwerkelijke gebruik van een gebouw, kunnen patronen worden herkend in het gebruik en de prestaties van gebouwen. Op deze manier kunnen klachten en problemen beter en sneller worden opgespoord en verklaard. Daarnaast kunnen technologische ontwikkelingen ook positief bijdragen aan de beleving van de facilitaire dienstverlening. Door middel van sensoren in het gebouw wordt de bezettingsgraad gemeten en krijgen gebruikers informatie over beschikbare werkplekken of vergaderruimten. Een facilitair servicepunt kan vervangen worden door een selfservice systeem dat op basis van spraakherkenning gebruikers helpt bij bijvoorbeeld het zoeken van collega's in het gebouw. De data maken het makkelijker om voor FM-inzicht te krijgen in de klantbehoeften en zelfs de klanttevredenheid. Met de vergaarde kennis is het mogelijk om voorspellingen te doen of zelf proactief te reageren. (Drion & van Sprang, 2020).

#### **Flexibel werken neemt toe**

Flexibel werken zal in de toekomst enorm toenemen. Flexibel werken betreft een combinatie van het kantoor, thuiswerkplek en een derde werkplek. Door middel van de nieuwste technologieën en digitale platforms zullen medewerkers verbonden zijn en samen kunnen werken. De functies van kantoorgebouwen veranderen en dienen als ontmoetingsplek. Ook een ergonomisch thuiswerkplek wordt cruciaal doordat het thuiswerken toeneemt (ServiceFutures, 2020).

#### **Mobiel werken**

Nu werken op afstand en flexibel werken populairder zijn geworden, zullen organisaties als werkgever de nodige middelen en technologieën beschikbaar moeten stellen. Dit betekent investeren in digitale hulpmiddelen om online te kunnen samenwerken zoals cloud computing, tablets, smartphones, social media, mobiele apps en web collaboration tools (Randstad, 2020).



## **Ecologisch**

### **Duurzaamheid en Europese greendeal**

Een van de belangrijkste onderwerpen waar de hele wereld mee te maken heeft is de klimaatverandering. Maatschappijen over de hele wereld moeten energie-efficiënter worden en hun CO<sup>2</sup> uitstoot beperken. Ten aanzien van kantoorgebouwen zullen de komende tien jaar verschillende duurzaamheidskwesties aan bod komen op het gebied van lever- en waardeketen, ontwerp, beheer en onderhoud (ISS World Services, 2020). Daarnaast worden consumenten steeds kritischer op bedrijven die niet of in mindere mate bijdragen aan duurzaamheid. Het is tegenwoordig vanzelfsprekend dat iedereen zijn steentje bijdraagt.

### **Uitstoot terugdringen**

Sommige bedrijven en organisaties kiezen ervoor om het hybride werken te koppelen aan hun duurzaamheidsambities. Door zoveel mogelijk thuis te werken en reisbewegingen te beperken, kunnen medewerkers hun CO<sub>2</sub>-uitstoot beperken. Medewerkers krijgen in dat geval bij gamification punten voor een foto of screenshot bij een vergadering met tenminste één persoon die met een videogesprek inbelt. Een andere opdracht kan bijvoorbeeld zijn om collega's die naar kantoor willen komen terwijl dat niet per se hoeft, ervan te overtuigen dat ze beter thuis kunnen werken (mtsprout, 2020).

### **Healthy offices**

Het belang van gezonde werkomgevingen is belangrijker dan ooit. Een prettige beleving van de werkomgeving heeft een positieve invloed op de gezondheid en productiviteit van medewerkers. Volgens het CBRE zullen aantrekkelijke kantoren steeds vaker gezonde kantoren zijn, zeker nu de "Millenials" straks in de meerderheid zullen zijn. Een aantrekkelijk kantoor is een omgeving waarin de behoeften van de mensen die er werken centraal staan. Een gezond kantoor dat positief bijdraagt aan de kwaliteit van leven en waar mensen optimaal tot hun recht komen (CBRE, 2017).

## **Politiek**

### **Europese Greendeal**

De aantasting van het milieu en klimaatveranderingen vormen een grote bedreiging voor Europa en de Wereld. De Europese Green Deal is een programma om klimaatverandering tegen te gaan. Er wordt gestreefd om de EU voor 2050 klimaatneutraal te maken (Europese Commissie, 2020).

### **Thuiswerkregeling**

Omwille van het thuiswerken heeft FNV Overheid een akkoord bereikt over het thuiswerken binnen de sector Waterschappen. Hierin staan afspraken over een thuiswerkbudget en thuiswerkvergoeding. De afspraken gelden vanaf 1 april 2020 tot 1 april 2025 en worden opgenomen in de cao Waterschappen (FNV, 2020).

### **RIVM: heel Nederland vaccineren gaat zeker een jaar duren**

Hans van Vliet, manager van het Rijksvaccinatieprogramma van het RIVM, geeft in een gesprek met de NOS een voorzet voor enkele antwoorden. Tegelijk tempert hij de verwachting dat het nieuwe normaal snel ingeruild kan worden voor het oude normaal: "We zullen zeker het hele jaar wel bezig zijn met vaccinaties." (NOS, 2020)

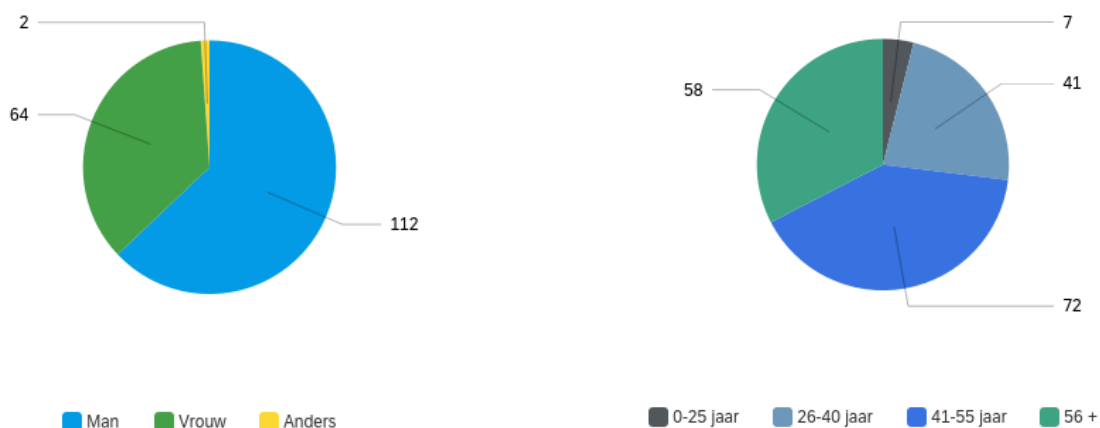
## Bijlage V: Resultaten enquête

### Univariate analyse

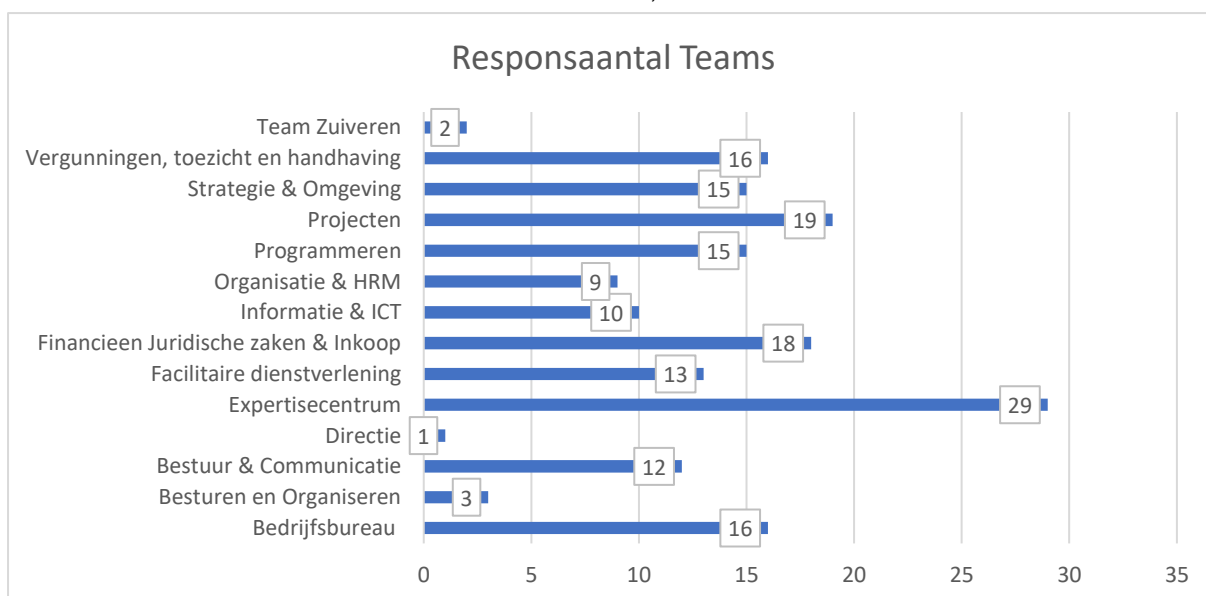
Onderstaand zijn alle uitkomsten van de enquête beschreven. De uitkomsten zijn onderverdeeld in vier onderdelen, namelijk; de fysieke-, virtuele- en mentale aspecten en het corona gerelateerde onderwerp.

#### Algemene cijfers

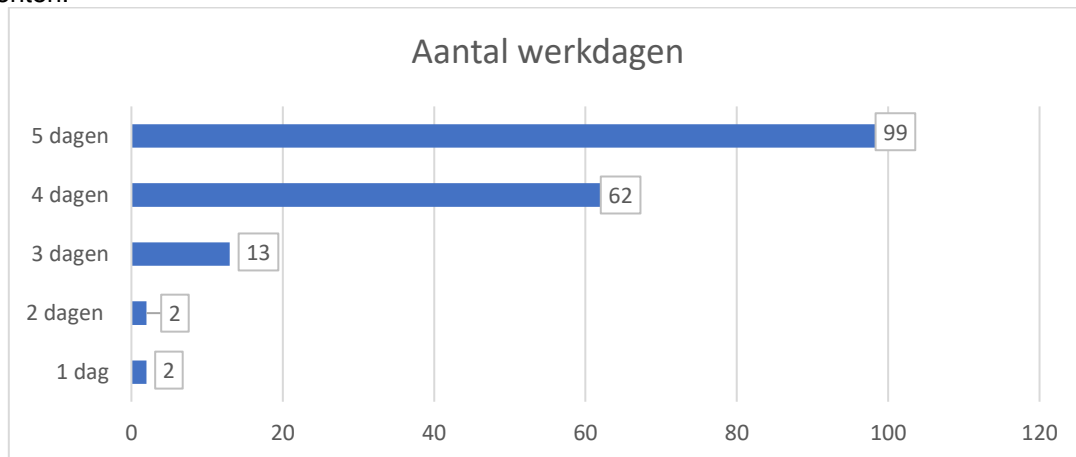
In totaliteit hebben 178 medewerkers deelgenomen aan de enquête. Hiervan waren er 26 niet volledig ingevuld. De onvolledige enquêtes zijn wel meegenomen in de data-analyse. De reden hiervan betreft een aantal vragen waarvan de beantwoording niet verplicht werd gesteld. Dit had te maken met een aantal respondenten die niet de mogelijkheid hadden om de enquête volledig naar waarheid in te vullen, doordat er onvoldoende ervaring was opgedaan in bepaalde aspecten van het nieuwe werkplekconcept. Van de respondenten zijn 112 mannen en 64 vrouwen. De overige twee heeft zich als "anders" getypeerd. De mannen vormen een meerderheid met 62%, de vrouwen 35% en anders 1.1%. De leeftijden zijn in vier categorieën opgesplitst en de meeste respondenten komen uit de leeftijdscategorie 44 tot 55 jaar (40%). De respons van de leeftijdscategorie 0 tot 25 (4%) in grote mate lager is ten opzichte van de andere leeftijdscategorieën. De respons van de leeftijdscategorie 26-40 jaar komt uit op 23%, en de leeftijdscategorie 56+ heeft een percentage van 33%. Deze cijfers komen in grote mate overeen met de leeftijdsverdeling binnen vechtstromen. Het responspercentage met enkel de volledig ingevulde enquêtes komt uit op 53% (156 ingevulde enquêtes/ 291 medewerkers = 0,536%).



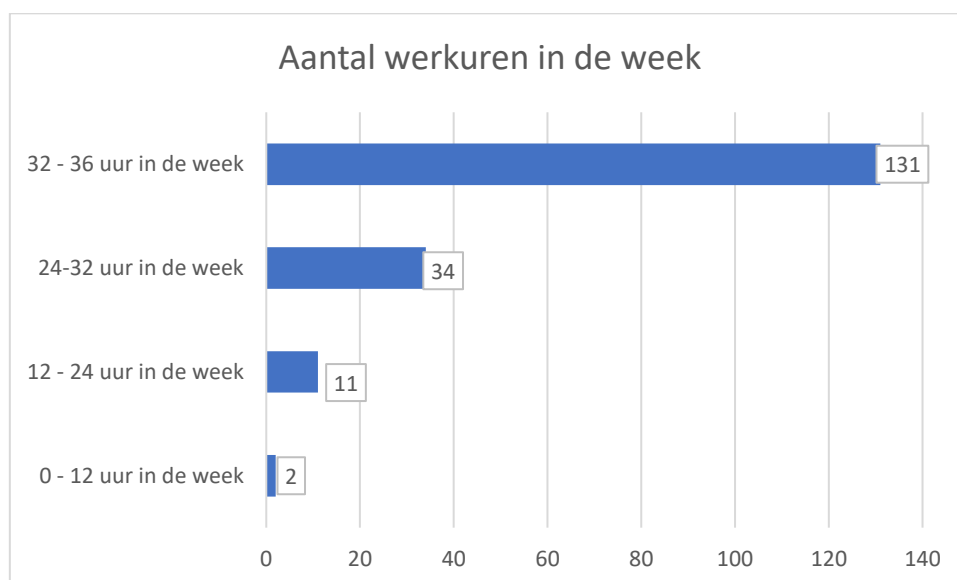
De meeste respondenten kwamen uit het team Expertisecentrum. Zij vormen in totaal 16% van de totale respons, gevolgd door team Projecten met 10% en Financiën en juridische zaken 10%. De minste respons kwamen vanuit de teams Zuiveren 1% en de directie 0,56%.



Van de totale respondenten werken 99 medewerkers 5 dagen in de week, gevolgd door 63 respondenten die vier dagen in de week werken. Deze twee groepen vormen met 55% en 34% de meerderheid in deze survey. De respondenten die drie dagen of minder werken vormen met 16 respondenten 9% van de totale respons. Een meerderheid van 131 respondenten werken 32 tot 36 uur in de week. Dat is in totaal 73% van het aantal respondenten.



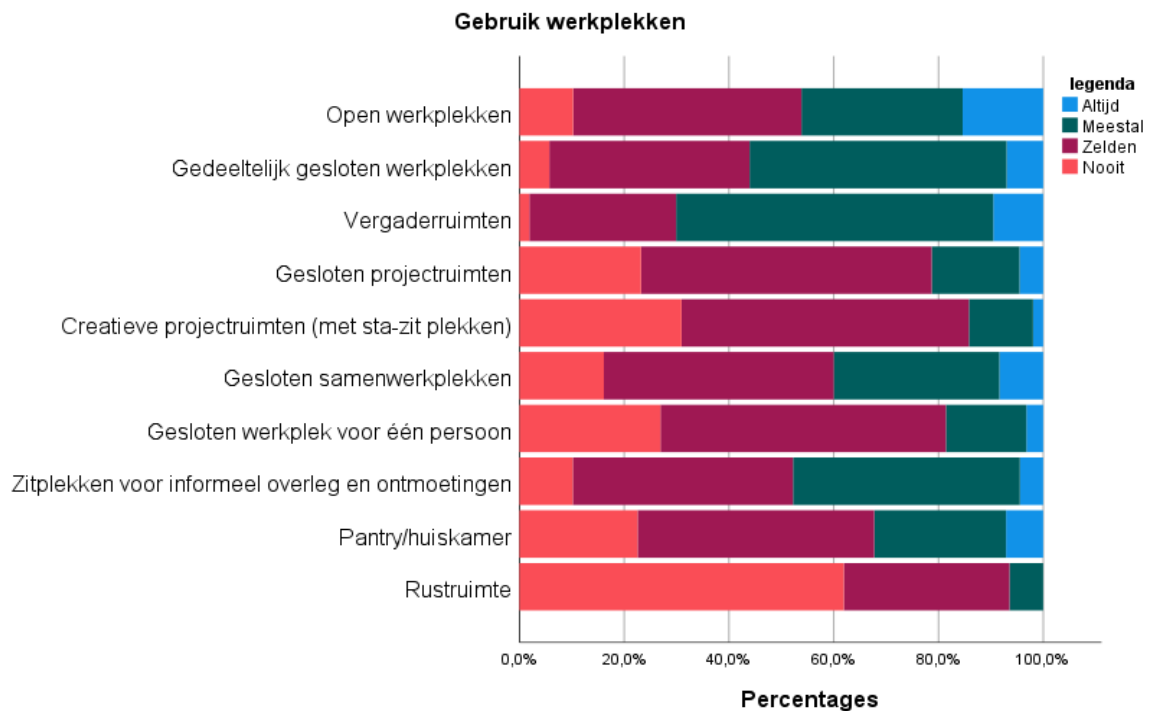
Ongeveer driekwart van de respondenten (73%) werkt 32 tot 36 uur in de week. De rest werkt 4 dagen of minder.



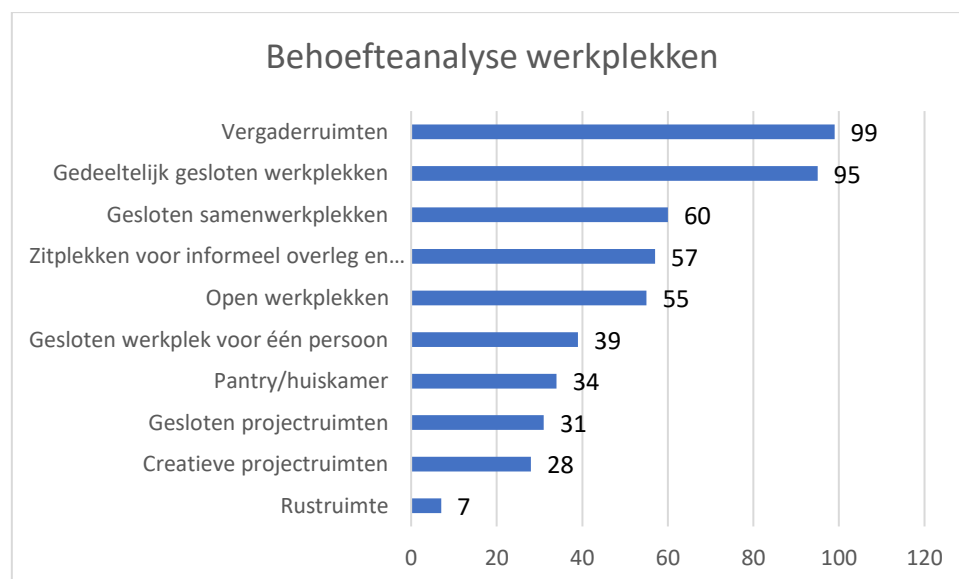
### Fysieke aspecten

Door de resultaten van de survey is er een beeld geschetst van het gebruik van de werkplekken op het hoofdkantoor. Aan de respondenten is gevraagd van welke werkplekken zij gebruik maken in een vierpuntschaal van "nooit" tot "altijd". De ruimten waar het meest gebruik van wordt gemaakt zijn de vergaderruimten, gedeeltelijk gesloten samenwerkplekken en gesloten samenwerkplekken. Bij de vergaderruimten geeft 70% van de respondenten aan meestal of altijd gebruik te maken van de vergaderruimten. De gedeeltelijke gesloten samenwerkplekken door 56% van de respondenten meestal of altijd in gebruik en de gesloten samenwerkplekken scoort een percentage van 40%. De minst gebruikte ruimte is de rustruimte. Zo geeft 61% van de respondenten aan nooit gebruik te hebben gemaakt van de rustruimte.

Daarnaast komen de creatieve- en gesloten projectruimten ook op een laag gebruikspercentage met 85% zelden of nooit gebruik te hebben gemaakt van de creatieve projectruimte, en de gesloten projectruimte door 78% van de respondenten zelden of nooit gebruik van hebben gemaakt. Daarnaast is opvallend dat het gebruik van de open werkplekken erg verdeeld is. Het aantal openwerkplekken vormt een meerderheid, en uit de resultaten blijkt dat 53% zelden of nooit gebruik heeft gemaakt van de open werkplekken. De gesloten werkplek voor één persoon komt scoort ook laag op gebruik. Met 78% van de respondenten die aangeven zelden of nooit gebruik maken van de gesloten werkplek voor één persoon.



Tevens is de behoefte aan de verschillende werkplekken in kaart gebracht. Uit de analyse zijn vergelijkbare resultaten naar voren gekomen als de hiervoor beschreven resultaten. Er blijkt de meeste behoefte te zijn aan vergaderruimten, gedeeltelijk gesloten werkplekken en open werkplekken. Deze top drie komt overeen met de vraag met betrekking tot de gebruiksanalyse van de werkplekken. Daarnaast bevestigt deze vraag ten opzichte van het gebruik ook dat er minst behoefte is aan de ruimte, gesloten projectruimten en creatieve projectruimten. Hieronder een lijst met de meest tot minst gebruikte werkplekken:



## Stellingen fysieke omgeving

In de vragenlijst zijn stellingen opgenomen waarbij respondenten in een schaal van “helemaal mee eens” tot “helemaal mee oneens” hun instemming konden geven. De stellingen omtrent de fysieke werkomgeving scoren over het algemeen positief. De antwoorden waarbij “helemaal mee oneens” en “helemaal mee oneens” werd gegeven is erg laag. De modus, het meest gegeven antwoord, was hier “mee eens”. Bij drie van de in totaal 16 stellingen was het meest gegeven antwoord “neutraal”. Deze stellingen zijn als volgt:

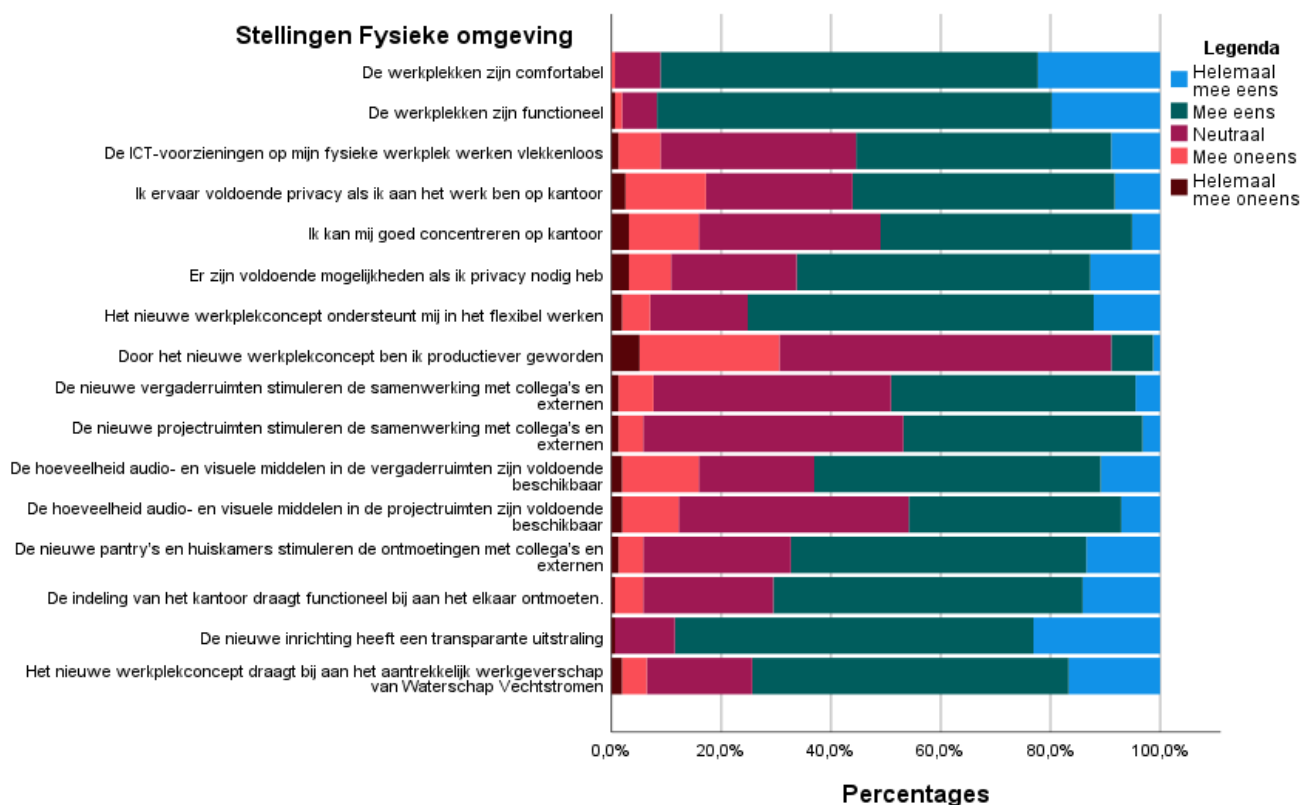
*“de hoeveelheid audio- en visuele middelen in de projectruimten zijn voldoende beschikbaar”*

*“de nieuwe vergaderruimten stimuleren de samenwerking met collega’s en externen”*

*“Door het nieuwe werkplekconcept ben ik productiever geworden”*

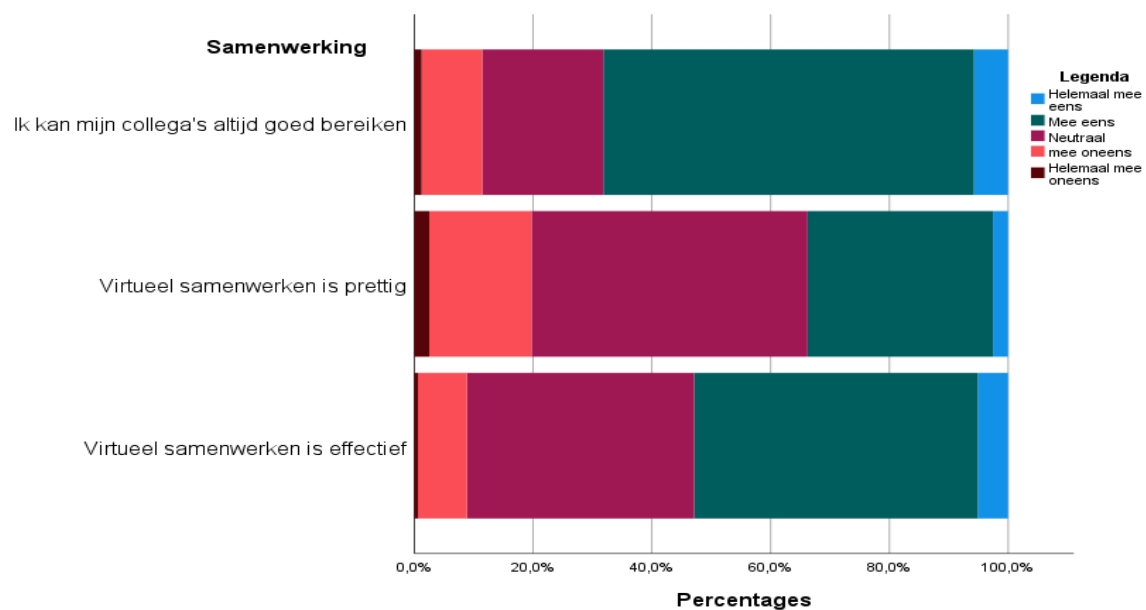
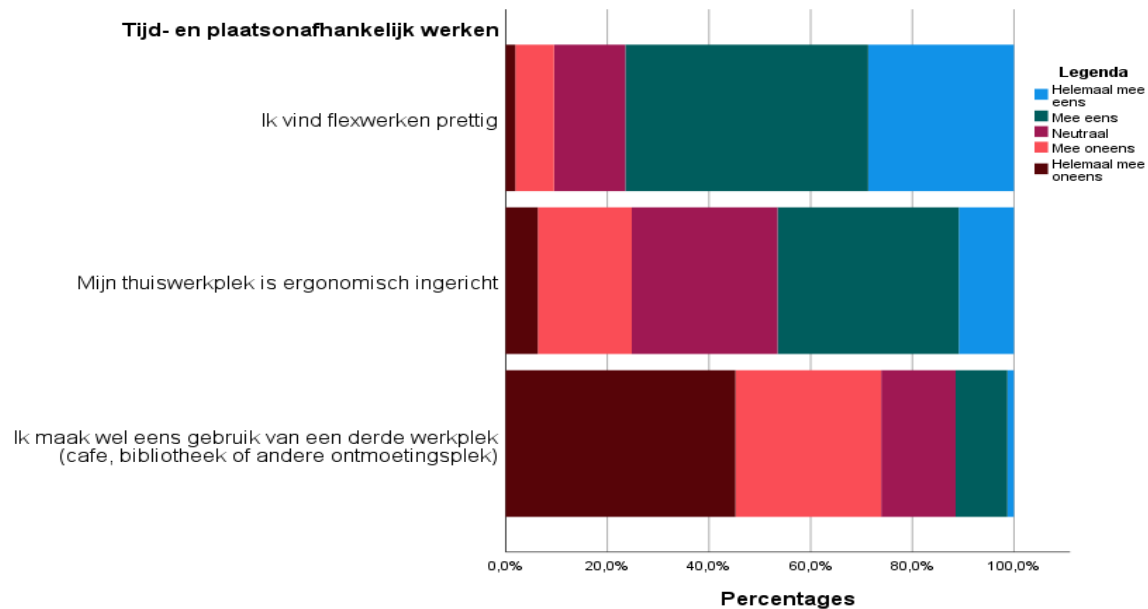
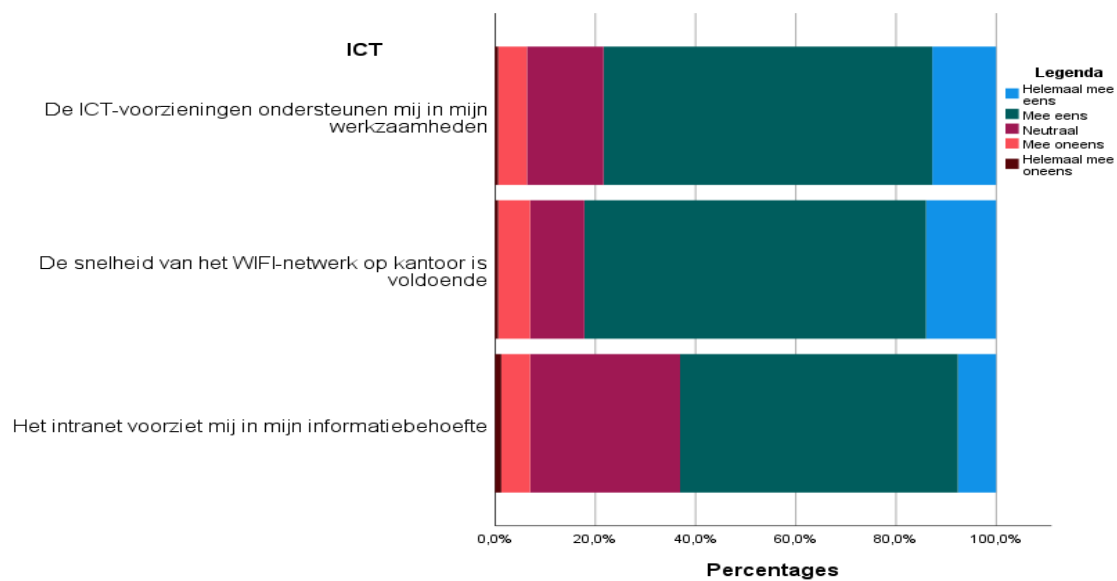
Er kan geconcludeerd worden dat de meeste respondenten het eens zijn met de stellingen over de fysieke omgeving. Deze stellingen zijn gebaseerd op de doelen van het Programma van Eisen omtrent de werkomgeving. Er kan geconcludeerd worden dat de opgestelde uitgangspunten positief worden ervaren door de medewerkers. Echter, de stelling *“Door het werkplekconcept ben ik productiever geworden”* is het gemiddelde antwoord “neutraal”. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat medewerkers nog niet voldoende ervaring hebben opgedaan met het nieuwe werkplekconcept, waardoor men hierover niet kan oordelen.

Aan het einde van dit onderdeel is respondenten gevraagd om op een schaal van 1 tot 10 aangegeven in hoeverre de fysieke aspecten aansluiten bij de wensen en behoeften. Uit de analyse blijkt de gemiddelde score een 7,34. Er kan geconcludeerd worden dat respondenten over het algemeen tevreden zijn met het fysieke aspect van de werkomgeving.



## Stellingen virtuele omgeving

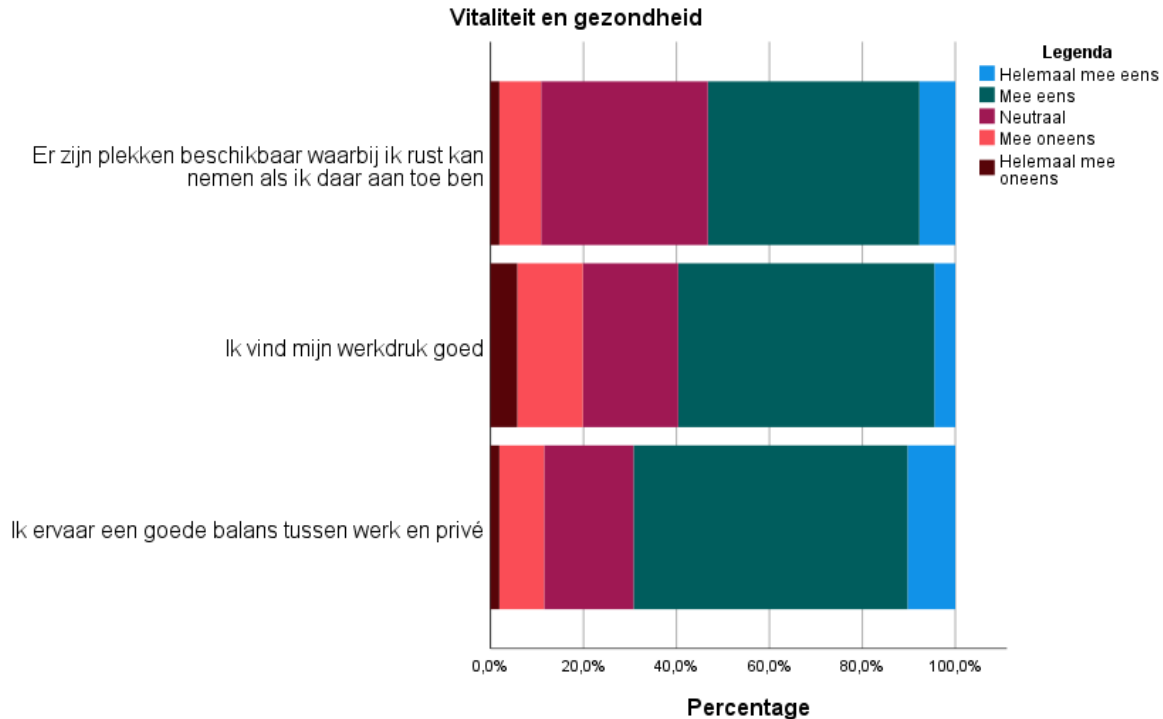
Uit de data-analyse met betrekking tot de stellingen over de virtuele aspecten blijken de meeste respondenten het eens te zijn met de stellingen. De modus is hier “mee eens”. Een opvallend resultaat is dat respondenten weinig tot zeer weinig gebruik maken van een derde werkplek. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat een derde werkplek niet gestimuleerd wordt binnen de organisatie. Bij deze stelling staat de modus op “helemaal mee oneens”. Daarnaast vindt 70% dat de collega’s goed te bereiken zijn. De stelling *“virtueel samenwerken is prettig”* is als neutraal beoordeeld. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat medewerkers moeten wennen aan het langdurig virtueel werken. Daarentegen vindt een meerderheid van de respondenten (55%) virtueel werken effectief.





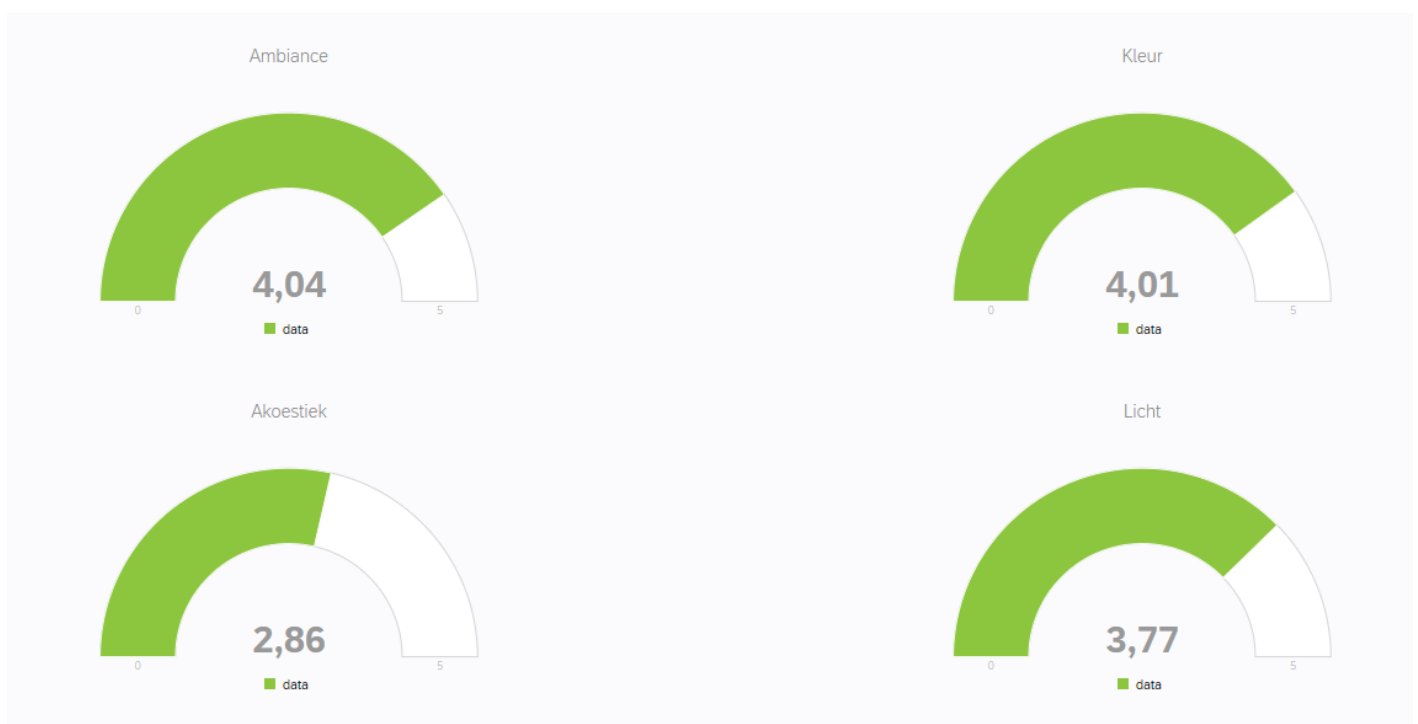
### Stellingen mentale aspect van de werkomgeving

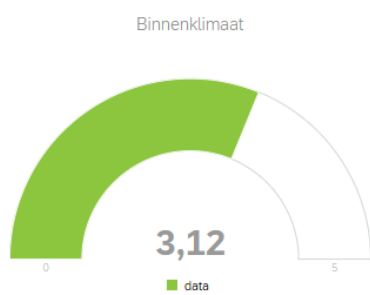
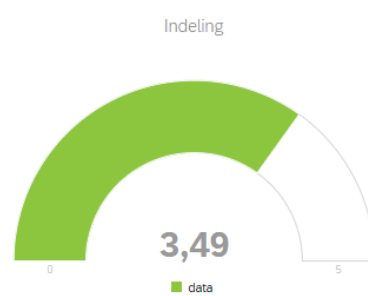
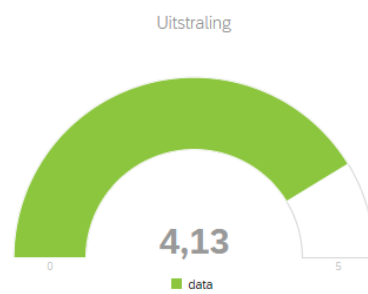
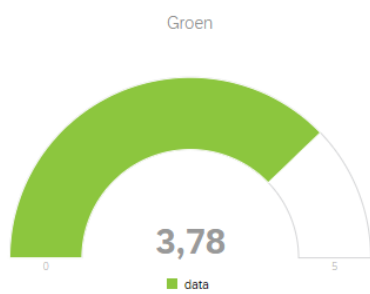
Bij de stellingen met betrekking tot vitaliteit en gezondheid is de modus vastgesteld op 2, namelijk "mee eens". Bij deze stellingen is een meerderheid van de respondenten met 69%, 59% en 53%, het er mee eens tot helemaal ermee eens. Er kan dus geconcludeerd worden dat de het werkomgevingsconcept de vitaliteit en gezondheid positief stimuleert. Daarnaast betekent dit dat de uitgangspunten, zoals benoemd in het Programma van Eisen van de organisatie, op een positieve wijze tot uiting zijn gekomen.



### Belevingsaspecten

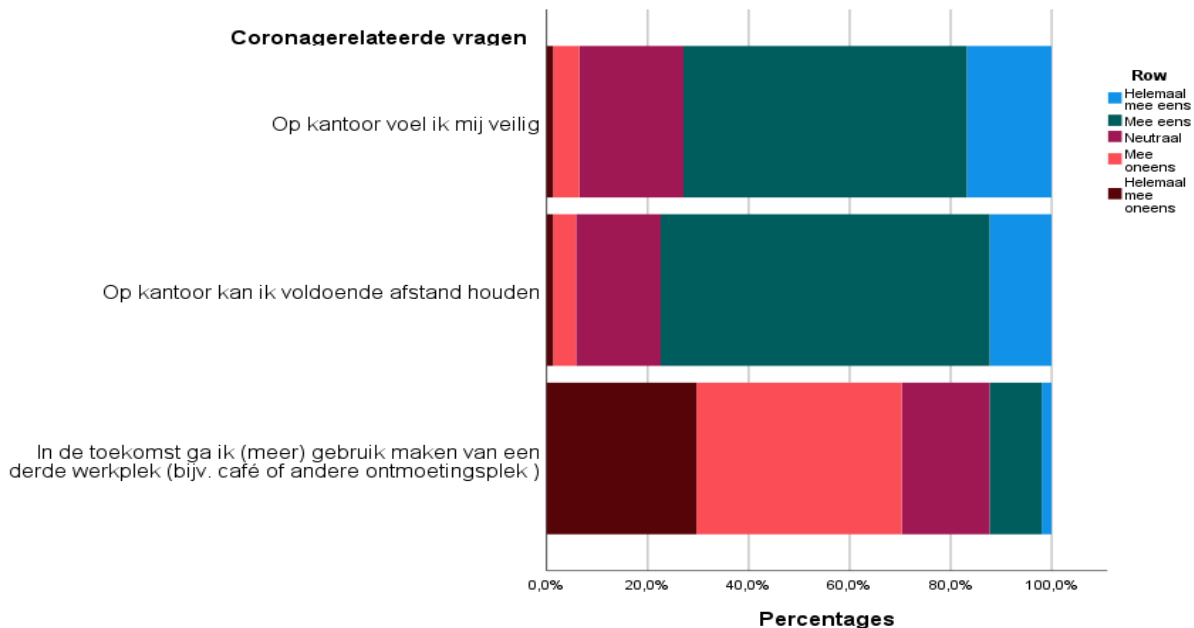
In de enquête is respondenten gevraagd de belevingsaspecten van het gebouw te beoordelen op een schaal van 1 "slecht" tot 5 "uitstekend". Uit de analyse blijkt de modus van de aspecten "goed", met uitzondering van de akoestiek en het binnenklimaat. Deze aspecten kregen een voldoende als beoordeling. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de belevingsaspecten van de werkomgeving positief worden beïnvloed, maar dat de akoestiek en binnenklimaat verbeterd moeten worden.





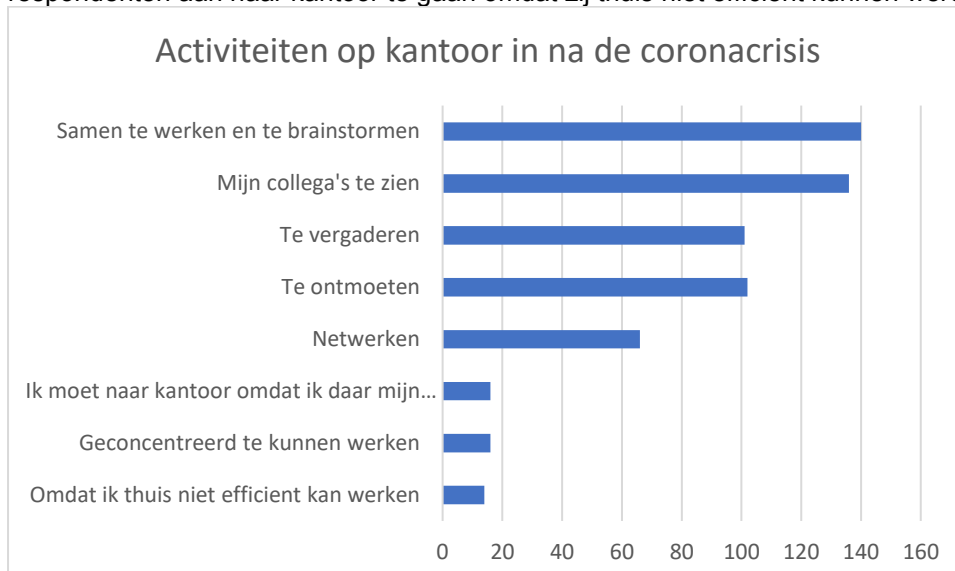
### Corona gerelateerde vragen

De corona gerelateerde vragen begonnen met algemene stellingen. Een meerderheid van 104 respondenten voelt zich op kantoor veilig en daarnaast zijn 120 respondenten ermee eens dat zij voldoende afstand kunnen houden. Ook hier is de modus "mee eens". De stelling waarin werd gevraagd of medewerkers in de toekomst meer gebruik maken van een derde werkplek waren er 109 respondenten het ermee oneens.



Daarnaast blijkt uit de analyse dat medewerkers na de coronacrisis gemiddeld maximaal dagen op kantoor willen werken. Het gemiddelde komt uit op 2,61 dagen per week. Er is vervolgens gevraagd voor welke activiteiten de respondenten naar kantoor zullen gaan. Hieruit blijken de ontmoetingsactiviteiten erg hoog te scoren. De activiteit "samenwerken en brainstormen" scoorde het hoogst met 140 antwoorden, gevolgd door "collega's zien", "te ontmoeten" en "te vergaderen".

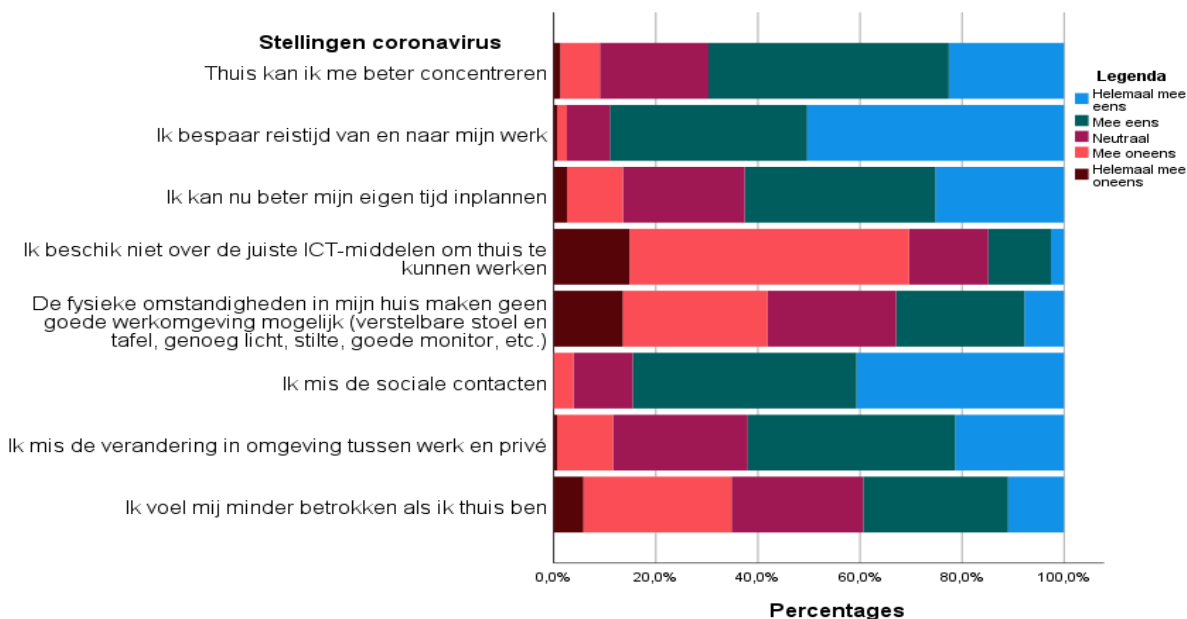
Opvallend laag scoorde de activiteit "geconcentreerd werken" met enkel 16 antwoorden. Daarnaast blijken maar 16 respondenten op kantoor moeten werken om hun werkzaamheden uit te voeren. Tot slot gaven 14 respondenten aan naar kantoor te gaan omdat zij thuis niet efficiënt kunnen werken.



### Stellingen thuiswerken

Uit de analyse blijkt een meerderheid van 108 respondenten zich thuis beter te kunnen concentreren (N=156). Ook de besparing van reistijd wordt als positief ervaren. Bij deze vraag waren 70% van de respondenten het ermee eens tot helemaal mee eens met de stelling. Een overgroot deel van 63% geeft aan de eigen tijd beter te kunnen plannen. Daarnaast geeft 69% van de respondenten aan over de juiste ICT-middelen te beschikken op de thuiswerkplek. De stelling waarbij de fysieke omstandigheden in de thuiswerkplek werden bevraagd,

waren de meningen verdeeld. Zo gaf 22% van de respondenten aan dat de fysieke omstandigheden op de thuiswerkplek een goede werkomgeving niet mogelijk maken. Daarentegen bevinden 41% van de respondenten zich thuis in de juiste fysieke omstandigheden. Het kleinste deel van 22% was neutraal bij deze stelling.



Ook blijken medewerkers de verandering in omgeving tussen werk en privé te missen. Zo waren er 61% van de respondenten het mee eens tot helemaal mee eens met de stelling. Daarnaast stelt een meerderheid van de respondenten (39%) zich minder betrokken te voelen op de thuiswerkplek. Slechts 1% was het er niet mee eens tot helemaal niet mee eens met de stelling, en 25% van de respondenten was neutraal. Tot slot is het opvallende resultaat dat het gemis van de sociale contacten groot is. Zo gaf 84% aan van de respondenten het mee eens tot helemaal mee eens te zijn met de stelling “ik mis de sociale contacten”.

### Aansluiting wensen en behoeften op de werkomgeving

Aan het einde van elk onderdeel is respondenten gevraagd om op een schaal van 1 tot 10 aan te geven in hoeverre de aspecten aansluiten bij de wensen en behoeften. Uit de analyse blijkt een gemiddelde score van 7,34 is gegeven op het fysieke aspect. Het virtuele aspect kreeg een gemiddelde score van 7,02. De gegeven score op de vraag in hoeverre de mentale aspecten van de werkomgeving aansluiten bij de wensen en behoeften kreeg een score van 7,07. Hieruit blijkt dat de werkomgeving ruimvoldoende aansluit bij de wensen en behoeften van medewerkers, en het fysieke aspect het meest aansluit bij hun wensen en behoeften.

### Open vragen

Tot slot was er in de vragenlijst een mogelijkheid om eventuele aanvullende wensen en behoeften met betrekking tot de fysieke-, virtuele en mentale onderdelen aan te geven. Deze open vragen zijn op een gecodeerde wijze geanalyseerd, en synoniemen van elkaar zijn ondergebracht onder één wens of behoefte. De meest voorkomende onderwerpen die uit de open vragen zijn opgemaakt zijn als volgt:

- **Gehorigheid**
- **Het binnenklimaat is onvoldoende**
- **Gemis fysiek en sociale contact**
- **Meer gesloten samenwerkplekken**
- **Vindbaarheid medewerkers in het gebouw**
- **Behoeftte aan Whiteboards**
- **Ontbreken van dubbele beeldschermen**

### Conclusie

Op basis van de univariante analyse kan het volgende geconcludeerd worden als in een huidige- en toekomstige vraag:

### Huidige vraag

- Medewerkers zijn over het algemeen mee eens tot helemaal mee eens met de stellingen over de fysieke-, virtuele-, en mentale aspecten van het werkplekconcept.

- Bij de stelling “virtueel samenwerken is prettig” is het gemiddelde antwoord neutraal. Een verklaring zou kunnen zijn dat men liever fysiek samenwerkt dan in een virtuele omgeving. Dit wordt o.a. bevestigd door de meest voorkomende onderwerpen in de open vragen, en het door 131 respondenten aangegeven gemis van sociaal contact.
- De fysieke-, virtuele-, en mentale aspecten van het werkplekconcept sluiten ruimvoldoende aan bij de wensen en behoeften van medewerkers. Het aspect dat meest aansluit bij de wensen en behoeften van medewerkers is het fysieke aspect (gem. 7.3) gevolgd door de mentale- (gem. 7.07) en virtuele aspect (gem. 7.02).
- Er wordt het meest gebruik gemaakt van de vergaderruimten, gevolgd door de gedeeltelijk gesloten werkplekken en gesloten samenwerkplekken.
- Er is meeste behoefte aan vergaderruimtes en gedeeltelijk gesloten werkplekken. Hierna volgen de open werkplekken en gesloten samenwerkplekken. Opvallend is dat de behoefte én gebruik van de gesloten- en creatieve projectruimten erg laag scoren.
- De akoestiek kreeg de beoordeling “matig” en binnenklimaat een “voldoende” in de beoordeling op een schaal van 1 “slecht” tot 5 “uitstekend”. Ten opzichte van de andere belevingsaspecten zijn dit de laagst gegeven beoordelingen. Dit wordt bevestigd door de meest voorgekomen onderwerpen in de open vragen. Er kan dus geconcludeerd worden dat de akoestiek en binnenklimaat verbeterd dienen te worden om meer aan te sluiten bij de wensen en behoeften.

### **Toekomstige vraag**

- De activiteiten die na de corona op kantoor zullen plaatsvinden zijn ontmoetingsgericht. Opvallend hierbij is dat de activiteit “geconcentreerd te kunnen werken” erg laag gescoord heeft. Hiervan hebben er slechts 14 respondenten (N=156) aangegeven voor deze activiteit naar kantoor te gaan.
- Een groot deel van de respondenten geeft aan zich thuis beter te kunnen concentreren. Dit zou een verklaring kunnen zijn waarom medewerkers na de corona niet naar kantoor gaan om geconcentreerd te kunnen werken. Opvallend is dat 14 respondenten met de stelling oneens was. Dit komt overeen met de 14 gegeven antwoorden op het naar kantoor te willen gaan om geconcentreerd te werken.
- Het gemis van sociale contacten blijkt erg hoog, met 131 respondenten die het eens waren met de stelling (N=155). Dit onderwerp is in de open vragen meerdere malen benoemd, en met name het fysieke contact en “toevallige” ontmoetingen op kantoor.
- Medewerkers hebben geen behoefte aan een “derde werkplek”.
- Medewerkers willen meer thuiswerken en gemiddeld (maximaal) 2.6 dagen op kantoor.

### **Bivariate analyse**

In dit hoofdstuk worden twee variabelen onderzocht, om te zien of er verschillen of verbanden bestaan. Allereerst wordt gekeken naar de verschillen in leeftijdscategorieën en de gegeven antwoorden. Dit wordt gedaan door middel van een variantieanalyse ANOVA. Deze statistische toets is geschikt om drie of meer steekproefgemiddelden te vergelijken. Het is een toetsingsprocedure om na te gaan of de verschillende leeftijdscategorieën van elkaar verschillen. Er wordt een significantieniveau van  $p < 0,05$  gehanteerd. Indien de  $p$ -waarde lager is dan 0,05, dan bestaat er een significant verschil tussen de variabelen, waarbij de kans op toeval minder dan 5% is.

### **Leeftijdscategorieën en gebruik werkplekken**

Aan de respondenten is gevraagd in welke mate zij gebruik maken van de verschillende werkplekken in een vierpuntschaal van "nooit" tot "Altijd". Uit de analyse blijkt geen significant verschil te bestaan tussen de leeftijdscategorieën en het gebruik van werkplekken. Dit betekent dat de generaties geen verschillen vertonen in het gebruik van werkplekken.

### **Teams en gebruik werkplekken**

Uit de variantieanalyse naar het verschil tussen teams en gebruik van de werkplekken blijkt er één significant verschil te bestaan ( $p = ,048$ ). Uit de ANOVA blijkt dat het team HRM het meeste gebruik te maken van gesloten samenwerkplekken. Dit kan verklaard worden doordat het team met vertrouwelijke informatie werkt waardoor men meer gebruik maakt van werkplekken waar meer privacy geboden kan worden.

### **Leeftijdscategorie en aansluiting bij wensen en behoeften**

Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre de fysieke, virtuele-, en mentale aspecten aansluiten bij de wensen en behoeften. Respondenten hebben dit op een schaal van 1 tot 10 kunnen beoordelen. Uit de variantieanalyse bij zowel de fysieke- ( $p = ,853$ ), virtuele- ( $p = ,736$ ) en mentale aspecten ( $p = ,366$ ) van de werkomgeving en een zwak verschil en geen significant verschil is gevonden in de leeftijdscategorieën en de beoordeling van de aansluiting bij de wensen en behoeften. De  $p$  waarde is groter dan 0,05 en betekent dat er geen significant gevonden. Dit betekent dat er geen verschil is in leeftijdscategorieën en de aansluiting van wensen en behoeften van medewerkers.

### **Leeftijdscategorieën en beantwoording van stellingen**

Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre zij het eens zijn met verschillende stellingen over de fysieke-, virtuele en mentale aspecten in de werkomgeving. Uit de variantieanalyse in de virtuele omgeving blijkt geen significant verschil te bestaan. In de fysieke omgeving blijkt er één significant verschil te zijn, namelijk bij de stelling: 'De hoeveelheid audio en visuele middelen in de project ruimten zijn voldoende beschikbaar' ( $p = 0,048$ ). Uit de data-analyse blijkt dat de leeftijdscategorieën van 0-40 jaar meer eens zijn met de stelling dan medewerkers ouder dan 40 jaar. De leeftijdscategorie ouder dan 40 jaar neigen meer naar "neutraal". Bij het mentale aspect is één significant verschil gevonden in leeftijdscategorieën en "Ik vind mijn werkdruk goed" ( $p = ,015$ ). Uit de analyse blijkt de jongste generatie (0-25 jaar) het meest eens met de stelling, en de leeftijdsgroep 41-55 het minst eens is met de stelling ten opzichte van andere leeftijdscategorieën. Zij lijken meer naar neutraal te neigen.

### **Leeftijdscategorie en corona gerelateerde vragen**

Bij dit onderdeel blijkt er één significant verschil te zijn, namelijk in leeftijdscategorie en het gemis van sociale contacten ( $p = ,039$ ). Uit de analyse blijkt dat hoe ouder men is, hoe minder de behoefte aan sociaal contact. De leeftijdscategorie tot 40 jaar blijkt merendeels helemaal mee eens te zijn, en de leeftijdscategorie 56+ blijkt het sociale contact het minst te missen.

**ANOVA Table**

|                                                   |                           | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|---------------------------------------------------|---------------------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Ik mis de sociale contacten * Wat is je leeftijd? | Between Groups (Combined) | 5,277          | 3   | 1,759       | 2,866 | ,039 |
|                                                   | Within Groups             | 92,697         | 151 | ,614        |       |      |
|                                                   | Total                     | 97,974         | 154 |             |       |      |

### **Report**

|                             |      |     |                |
|-----------------------------|------|-----|----------------|
| Ik mis de sociale contacten |      |     |                |
| Wat is je leeftijd?         | Mean | N   | Std. Deviation |
| 0-25 jaar                   | 1,60 | 5   | ,894           |
| 26-40 jaar                  | 1,55 | 38  | ,795           |
| 41-55 jaar                  | 1,74 | 58  | ,690           |
| 56 +                        | 2,02 | 54  | ,858           |
| Total                       | 1,79 | 155 | ,798           |



### Leeftijdscategorie en aantal werkdagen na de coronacrisis

Tussen de vier leeftijdscategorieën is er geen significant verschil gevonden. Echter, er blijkt tussen twee leeftijdscategorieën van tot 40 jaar en vanaf 40 jaar wel een verschil te bestaan ( $p = ,012$ ). Uit de analyse blijken de twee jongere leeftijdscategorieën tot 40 jaar, na de corona meer op kantoor te willen werken dan de twee oudere leeftijdscategorieën vanaf 40 jaar. Gemiddeld wil de jongere leeftijdscategorie 2.9 dagen werken en de oudere leeftijdscategorie 2.4 dagen; een verschil van ongeveer een halve dag. De Eta analyse geeft wel een zwak verband aan tussen beide variabelen ( $,202$ ). Dit betekent dat er een zwak verband is gevonden tussen het de leeftijdscategorieën en het aantal dagen op kantoor te willen werken na de corona.

**ANOVA Table**

|                                                                                              |                           | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Na de coronacrisis wil ik het volgende aantal dagen maximaal op kantoor werken: * leeftijd40 | Between Groups (Combined) | 6,239          | 1   | 6,239       | 6,504 | ,012 |
|                                                                                              | Within Groups             | 146,755        | 153 | ,959        |       |      |
|                                                                                              | Total                     | 152,994        | 154 |             |       |      |

### Report

| leeftijd40 | Mean | N   | Std. Deviation |
|------------|------|-----|----------------|
| 1,00       | 2,93 | 43  | 1,055          |
| 2,00       | 2,48 | 112 | ,949           |
| Total      | 2,61 | 155 | ,997           |

### Measures of Association

|                                                                                              | Eta  | Eta Squared |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------|
| Na de coronacrisis wil ik het volgende aantal dagen maximaal op kantoor werken: * leeftijd40 | ,202 | ,041        |

### Aantal werkdagen en aantal werkdagen na de coronacrisis

Er is een correlatiecoëfficiënt uitgevoerd bij de variabelen "Aantal werkdagen" en "aantal werkdagen na corona", omdat deze twee variabelen kwantitatieve variabelen betreffen. Er blijkt een zwak verband te zijn tussen deze variabelen maar een sterke positieve samenhang ( $p = ,003$ ). Dat wil zeggen dat de kans dat deze correlatie op toeval berust kleiner is dan 0,3%. Omdat de samenhang positief is, betekent dit dat hoe meer dagen medewerkers werken, des te meer dagen zij na de coronacrisis op kantoor willen werken.

**Correlations**

|                |                                                                                 | Na de coronacrisis wil ik het volgende aantal dagen maximaal op kantoor werken: | Ik werk het volgende aantal dagen per week: |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Spearman's rho | Na de coronacrisis wil ik het volgende aantal dagen maximaal op kantoor werken: | Correlation Coefficient                                                         | 1,000                                       |
|                |                                                                                 | Sig. (2-tailed)                                                                 | ,003                                        |
|                |                                                                                 | N                                                                               | 155                                         |
|                | Ik werk het volgende aantal dagen per week:                                     | Correlation Coefficient                                                         | ,238**                                      |
|                |                                                                                 | Sig. (2-tailed)                                                                 | ,003                                        |
|                |                                                                                 | N                                                                               | 155                                         |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Aantal werkdagen en aantal werkdagen na de coronacrisis

Er blijkt een perfect significant verband te zijn tussen deze variabelen ( $p = ,00$ ). Dit betekent dat medewerkers na de coronacrisis minder op kantoor willen werken. Medewerkers werken gemiddeld 4.4 dagen, en hiervan willen zij 2.6 dagen op kantoor werken. De associatiemaat Eta (.468) geeft aan dat er een redelijk verband is tussen de twee variabelen. Dit betekent dat het aantal dagen dat medewerkers na de corona willen werken, afhangt van hun aantal werkdagen.

**ANOVA Table**

|                                                                                                                                  |                           | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Ik werk het volgende aantal dagen per week: *<br>Na de coronacrisis wil ik het volgende aantal dagen maximaal op kantoor werken: | Between Groups (Combined) | 17,147         | 5   | 3,429       | 8,344 | ,000 |
|                                                                                                                                  | Within Groups             | 61,240         | 149 | ,411        |       |      |
|                                                                                                                                  | Total                     | 78,387         | 154 |             |       |      |

**Measures of Association**

|                                                                                                                                  | Eta  | Eta Squared |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------|
| Ik werk het volgende aantal dagen per week: *<br>Na de coronacrisis wil ik het volgende aantal dagen maximaal op kantoor werken: | ,468 | ,219        |

**Statistics**

|                |         | Ik werk het volgende aantal dagen per week: | Na de coronacrisis wil ik het volgende aantal dagen maximaal op kantoor werken: |
|----------------|---------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| N              | Valid   | 178                                         | 155                                                                             |
|                | Missing | 6                                           | 29                                                                              |
| Mean           |         | 4,43                                        | 2,61                                                                            |
| Std. Deviation |         | ,772                                        | ,997                                                                            |

### Geslacht en aantal dagen werkdagen op kantoor na de coronacrisis

Aan de respondenten is gevraagd hoeveel werkdagen zij werken en hoeveel werkdagen zij na de coronacrisis maximaal op kantoor willen werken. Op basis van de variantieanalyse kan vastgesteld worden dat er een significant verschil bestaat tussen mannen, vrouwen en het maximaal aantal dagen op kantoor te willen werken na de coronacrisis ( $=p ,000$ ). Uit de ANOVA blijken de mannen na de coronacrisis meer op kantoor te willen werken dan vrouwen. Mannen willen gemiddeld 2.8 dagen werken en vrouwen 2.1 dagen. De associatiemaat Eta (.331) geeft aan dat er een redelijk verband bestaat tussen geslacht en het aantal werkdagen na de coronacrisis. Dit betekent dat het bepalen van het aantal werkdagen afhangt van het geslacht. Echter, het verschil kan verklaard worden doordat mannen gemiddeld meer werken dan vrouwen. De volgende analyse biedt inzicht in deze variabelen.

**ANOVA Table<sup>a</sup>**

|                                                                                                       |                           | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| Na de coronacrisis wil ik het volgende aantal dagen maximaal op kantoor werken: * Wat is je geslacht? | Between Groups (Combined) | 16,805         | 1   | 16,805      | 18,879 | ,000 |
|                                                                                                       | Within Groups             | 136,189        | 153 | ,890        |        |      |
|                                                                                                       | Total                     | 152,994        | 154 |             |        |      |

a. With fewer than three groups, linearity measures for Na de coronacrisis wil ik het volgende aantal dagen maximaal op kantoor werken: \* Wat is je geslacht? cannot be computed.

### Measures of Association

|                                                                                                       | Eta  | Eta Squared |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------|
| Na de coronacrisis wil ik het volgende aantal dagen maximaal op kantoor werken: * Wat is je geslacht? | ,331 | ,110        |

### Report

Na de coronacrisis wil ik het volgende aantal dagen maximaal o

| Wat is je geslacht? | Mean | N   | Std. Deviation |
|---------------------|------|-----|----------------|
| Man                 | 2,86 | 96  | 1,072          |
| Vrouw               | 2,19 | 59  | ,682           |
| Total               | 2,61 | 155 | ,997           |

### Geslacht en aantal werkdagen

Er blijkt een perfect significant verschil te bestaan tussen geslacht en aantal werkdagen ( $p = ,000$ ). Dit betekent dat er een verschil is in het geslacht en aantal werkdagen. Het rapport laat zien dat mannen gemiddeld 4.71 dagen werken, en vrouwen gemiddeld 3.98 werken. Dit is een verschil van ongeveer één dag. Dit komt overeen met uit bovenstaande variantieanalyse naar het verschil in geslacht en aantal werkdagen. Dit betekent dat mannen meer willen werken na de coronacrisis dan vrouwen, omdat mannen simpelweg meer dagen werken.

### ANOVA

Wat is je geslacht?

|                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| Between Groups | 13,453         | 4   | 3,363       | 17,864 | ,000 |
| Within Groups  | 32,570         | 173 | ,188        |        |      |
| Total          | 46,022         | 177 |             |        |      |

### Report

Ik werk het volgende aantal dagen per week:

| Wat is je geslacht? | Mean | N   | Std. Deviation |
|---------------------|------|-----|----------------|
| Man                 | 4,71 | 112 | ,576           |
| Vrouw               | 3,98 | 64  | ,745           |
| Anders              | 2,50 | 2   | 2,121          |
| Total               | 4,43 | 178 | ,772           |

### Measures of Association

|                                                                   | Eta  | Eta Squared |
|-------------------------------------------------------------------|------|-------------|
| Ik werk het volgende aantal dagen per week: * Wat is je geslacht? | ,526 | ,277        |

### Geslacht en coronastellingen

Er is aan de respondenten om hun meningen gevraagd over corona gerelateerde zaken die betrekking hebben op de werkomgeving. Op basis van de variantieanalyse ANOVA blijken drie significante verschillen te bestaan tussen mannen en vrouwen. Bij de stelling "Thuis kan ik me beter concentreren" ( $p = ,035$ ) blijken vrouwen zich thuis beter te kunnen concentreren dan mannen. De stelling "Ik mis de sociale contacten" ( $p = ,030$ ) blijkt bij vrouwen het gemis groter te zijn dan mannen. Het laatste significante verschil is gevonden bij de stelling "Ik mis de verandering tussen werk en privé" ( $p = ,034$ ). Hieruit blijken de mannen de verandering meer te missen dan vrouwen.

ANOVA Table

|                                                                              |                           | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Ik mis de sociale contacten * Wat is je geslacht?                            | Between Groups (Combined) | 2,982          | 1   | 2,982       | 4,803 | ,030 |
|                                                                              | Within Groups             | 94,992         | 153 | ,621        |       |      |
|                                                                              | Total                     | 97,974         | 154 |             |       |      |
| Thuis kan ik me beter concentreren * Wat is je geslacht?                     | Between Groups (Combined) | 3,719          | 1   | 3,719       | 4,544 | ,035 |
|                                                                              | Within Groups             | 125,223        | 153 | ,818        |       |      |
|                                                                              | Total                     | 128,942        | 154 |             |       |      |
| Ik mis de verandering in omgeving tussen werk en privé * Wat is je geslacht? | Between Groups (Combined) | 4,026          | 1   | 4,026       | 4,600 | ,034 |
|                                                                              | Within Groups             | 133,910        | 153 | ,875        |       |      |
|                                                                              | Total                     | 137,935        | 154 |             |       |      |

Measures of Association

|                                                                              | Eta  | Eta Squared |
|------------------------------------------------------------------------------|------|-------------|
| Ik mis de sociale contacten * Wat is je geslacht?                            | ,174 | ,030        |
| Thuis kan ik me beter concentreren * Wat is je geslacht?                     | ,170 | ,029        |
| Ik mis de verandering in omgeving tussen werk en privé * Wat is je geslacht? | ,171 | ,029        |

## Conclusie

Op basis van de Bivariate analyse en de daaruit voortgekomen resultaten kan het volgende geconcludeerd worden:

### Significante verschillen

- Tijdens de variantieanalyse ANOVA naar de verschillen in teams en het gebruik van werklekken blijkt het volgende significante verschil te bestaan; het team HRM blijkt het meest gebruik te maken van gesloten samenwerkplekken. Dit kan verklaard worden doordat het team met vertrouwelijke informatie werkt waardoor men meer gebruik maakt van werklekken waar meer privacy geboden kan worden.
- Er bestaat een significant verschil in leeftijdscategorieën en het gemis van sociale contacten. Uit de variantieanalyse ANOVA blijkt, hoe ouder men is, des te minder behoefte is aan sociaal contact.
- Er bestaat een significant verschil in twee leeftijdscategorieën van jonger dan 40 jaar en medewerkers ouder dan 40 jaar. Medewerkers jonger dan 40 jaar willen na de coronacrisis vaker op kantoor werken dan medewerkers ouder dan 40 jaar. Voor de jongere leeftijdscategorie komt het gemiddelde aantal werkdagen uit op 2.9 dagen, en de oudere leeftijdscategorie 2.4 dagen. Dit is een verschil van ongeveer een halve dag.
- Gezien de twee bovenstaande significante verschillen kan gesteld worden dat jongeren meer naar kantoor gaan na de coronacrisis omdat waarschijnlijk het sociale gemis sterker leeft dan bij de oudere leeftijdscategorieën.
- De respondenten werken gemiddeld 4.4 dagen, en hiervan willen zij na de coronacrisis gemiddeld 2.6 dagen maximaal op kantoor werken.
- Er is een significant verschil in het aantal werkdagen en de hiervan maximaal op kantoor te willen werken. Er blijkt dat, hoe meer men aantal werkdagen werkt, des te meer men na de coronacrisis op kantoor wil werken.
- Mannen blijken gemiddeld meer op kantoor te willen werken na de coronacrisis dan vrouwen, maar dit kan waarschijnlijk verklaard worden doordat mannen gemiddeld meer werken dan vrouwen.
- Ook blijkt uit de variantieanalyse een significant verschil te zijn in geslacht en het thuiswerken, namelijk; vrouwen kunnen zich thuis beter concentreren dan mannen. Tevens missen vrouwen het sociale contact meer dan mannen. Daarentegen missen mannen de verandering in omgeving tussen werk en privé meer dan vrouwen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat, omdat uit de variantieanalyse blijkt dan mannen zich slechter kunnen concentreren thuis, zij daardoor de verandering in omgeving meer missen dan vrouwen. Ook kan waarschijnlijk worden gesteld dat vrouwen zich thuis beter kunnen concentreren, omdat er minder sprake is van sociaal contact op de thuiswerkplek.

**Geen significante verschillen**

- Op basis van de variantieanalyse ANOVA naar de verschillen in leeftijdscategorieën en het gebruik van werkplekken, kan geconcludeerd worden dat hiertussen geen verschillen bestaan.
- Gezien de geringe gevonden verschillen in leeftijdscategorieën en stellingen, kan geconcludeerd worden dat over het algemeen geen verschillen bestaan tussen leeftijdscategorieën en de stellingen. De significante verschillen die zijn gevonden hebben geen groot effect op de uitkomst van het onderzoek. Om die reden worden deze verschillen achterwege gelaten en niet meegenomen in het advies.
- Er zijn geen significante verschillen gevonden in teams en de variabelen.

## Bijlage VI: Interviews respondenten

### Interview respondent 1

#### **Teamleider Facilitair beheer Waterschap Wetteskip Fryslân**

Datum: 30 oktober

Tijdsduur: 35 minuten

Interviewwijze: Telefonisch

#### **Algemene informatie**

1.0 Respondent 1 is teamleider Facilitair Beheer en werkt al 10 jaar in deze functie. Respondent 1 heeft Hogere hotelschool en bedrijfskunde gestudeerd. Binnen Waterschap Fryslân zijn er 650 medewerkers werkzaam. Een groot deel, ongeveer één derde is 50 jaar en ouder. De categorie 20 tot 30 jaar is het kleinst. Waterschap Fryslân is bezig met het stimuleren van de uitstroom van medewerkers, door hen vroegtijdig met pensioen te laten gaan zodat er een doorstroom plaatsvindt en de jongere generatie in opkomst te laten komen.

#### **Axiaal code: Werkplekconcept**

1.1 Waterschap Fryslân heeft sinds vijf jaar “het nieuwe werken” geïmplementeerd, met het oog op Verbinding, openheid, transparantie en buitengebied naar binnen halen. Hierbij wordt een flexfactor van 0,8 gehanteerd.

Open code: HNW

1.2 De ervaring met HNW tot nu toe is goed, want de vierkante meters worden op deze manier beter benut. Aan de andere kant is het door de open indeling soms wel hectisch op de werkvloer en een deel van de medewerkers vindt dit niet prettig. Naar aanleiding hiervan heeft waterschap Fryslân een onderzoek laten uitvoeren naar de ervaringen van medewerkers met het nieuwe werken. Hier kwam uit dat men sneller afgeleid was en overmatige prikkels ervaarden. Vooral de open indeling en te veel werkplekken in een ruimte was de oorzaak.

Open code: Ervaring werkplekconcept

1.3 Naar aanleiding van het coronavirus is duidelijk geworden dat het thuiswerken goed bevalt en wel degelijk mogelijk is.

Open code: Thuiswerken

1.4 Door het coronavirus zijn er veel meer werkplekken over, Fryslân heeft op dit moment 115 werkplekken over.

Open code: werkplekken

#### **Axiaal code: “Het nieuwe normaal”**

1.5 De omslag naar het thuiswerken is snel gegaan. Fryslân heeft destijds de medewerkers moeten voorzien van een thuiswerkplek zodat medewerkers volgens de ARBO aan het werk konden thuis. Ook de omslag naar digitalisering ging snel en gemoedelijk.

Open code: Omslag thuiswerken

1.6 Deze ontwikkelingen binnen de organisatie is naar aanleiding van het coronavirus bespoedigd. Fryslân is bezig met een upgrade van haar hardware en software om het thuiswerken beter te faciliteren. De organisatie gaat over op Windows 10, en nemen afscheid van vaste computers.

Open code: ontwikkelingen door coronavirus

1.7 De ervaringen van medewerkers zijn verschillend en afhankelijk van de thuissituatie en persoonlijkheid. De algemene positieve punten zijn de afname van reistijd waardoor men meer tijd over houdt, een stukje rust. Tegelijkertijd vinden sommige medewerkers het thuiswerken niet fijn, omdat de thuissituatie en fysieke omstandigheden het thuiswerken negatief beïnvloeden. Een aantal praktijkvoorbeelden zijn bijvoorbeeld dat men kinderen heeft waardoor zij minder geconcentreerd kunnen werken, of beide partners thuis aan het werk zijn en afhankelijk van waar zij wonen (in een groot of klein huis). Thuiswerken heeft dus voor- en nadelen en dit is per persoon en situatie verschillend.

1.8 de sociale contacten is een groot gemis bij de medewerkers. Medewerkers missen het fysieke contact en stukje gezelligheid en betrokkenheid.

Open code: ervaringen medewerkers thuiswerken

#### **Axiaal code: Toekomstvisie werkomgeving**

1.9 De organisatie is bezig met een plan over hoe de ruimte op kantoor beter benut kan worden. Zij denken aan het reduceren van werkplekken en meer ruimtes in te richten om elkaar te ontmoeten en te vergaderen. Belhokjes creëren waar men even snel kan bellen. Het kantoor gaat zich niet richten op het faciliteren van geconcentreerde werkplekken, maar er zal meer aandacht zijn voor het sociale aspect. Volgens de respondent is het klassieke manier van werken straks verleden tijd, omdat de voordelen het thuiswerken straks de norm blijft

1.10 Het is lastig te voorspellen wat het coronavirus gaat doen. Gaat de organisatie weer terug naar de oude situatie of dat thuiswerken wel de norm gaat blijven omdat dit goed blijkt te bevallen. Hier is Fryslân momenteel over na aan het denken en op basis hiervan kan er een plan worden gemaakt voor de juiste indeling in de toekomst.

Open code: Indeling kantoor

1.11 Respondent denkt dat thuiswerken de norm blijft, en gaat uit van een bezetting van 50%. Op termijn zou het zelfs 40% kunnen worden.

1.12 Het is afhankelijk van de generatie hoe medewerkers omgaan met het thuiswerken, daar zit nog wel een uitdaging in omdat de generaties anders tegen het thuiswerken aankijken.

1.13 het kantoor zal meer een ontmoetingsplek worden voor medewerkers.

Open code: Bezetting

1.14 De organisatie gaat kijken naar alle locaties in haar bezit, want de verwachting is dat de vierkante meters zullen krimpen. Hierdoor kan de organisatie gaan denken aan het verhuren van een bepaald deel van het kantoorpand.

Open code: derde werkplek

1.15 De organisatie wil inzicht krijgen in de behoeften en is aan het bestuderen welke kant het opgaat en rekening houden met de generatiekloof. De oudere generatie zit niet te wachten op een heel modern concept, en tegelijkertijd past dit wel bij de jongere generatie.

Open code: Ambitie toekomstige werkomgeving

1.16 Respondent ziet een verschuiving in de manier van werken. De werkvormen veranderen. Wat erg in opkomst is, is het hybride werken. Dit moet op een andere manier gefaciliteerd worden, zoals geen werkplekken meer maar ontmoetingsruimten, stamp tafels waar men met een informeel overleg kan houden.

1.17 Flexibel verrijdbaar scherm met audiomiddelen die het hybride werken mogelijk maken zal ook van belang zijn straks.

1.18 Het vergaderen krijgt een andere vorm, omdat men niet meer met 40 man tegelijk in een zaal gaat zitten. Een vergadering zal deels fysiek en virtueel kunnen plaatsvinden, want als het men niet uitkomt om op locatie te zijn dan kan er virtueel worden deelgenomen aan de vergadering.

Open code: hybride werken

1.19 Een belangrijk punt is ook de ontwikkeling van medewerkers in deze periode, als in het leren om op een andere manier te werken, dat het oude traditionele werken niet meer de norm is.

Open code: trainen van medewerkers.

1.20 Door veel in gesprek te gaan met medewerkers en hen te betrekken bij het veranderproces. Op deze manier zijn medewerkers meer bereid om mee te werken. Je moet informatie en ondersteuning bieden.



Medewerkers op de hoogte houden van de plannen en de veranderingen binnen de organisatie. Dus voorzichtig aankondigen waarna het steeds concreter wordt.

Open code: veranderproces

1.21 invloed van de nieuwe werkomgeving op het psychische effect van medewerkers is wel een belangrijk punt om ook op te focussen. Denk aan ziekteverzuim en productiviteit van medewerkers, want die zijn wel van invloed op het huisvestingsconcept. Het is belangrijk om ook op het mentale aspect te richten want het is onduidelijk wat de effecten zijn van de nieuwe werkvormen op het psychische aspect van de medewerkers.

Open code: mentale aspect

1.22 De trends en ontwikkelingen die van belang zullen blijven zijn plaats- en tijdonafhankelijk werken, de manier van werken zal veranderen, er zal niet op aanwezigheid gestuurd worden maar resultaatgericht. Er zal ook meer aandacht komen voor de thuiswerkplek, om op een ARBO verantwoorde manier te kunnen thuiswerken aangezien het thuiswerken de norm blijft.

Open code: trends en ontwikkelingen

1.23 Technische mogelijkheden om op afstand te kunnen werken, om informatie te kunnen delen en te bespreken. De ontwikkelingen zitten momenteel nog in een vroeg stadium, volgens de respondent gaat de technologische middelen zich veel verder ontwikkelen in het ondersteunen van tijd- en plaats onafhankelijk werken. Bij Microsoft Teams wordt ongeveer 5% benut op basis van wat de software allemaal mogelijk kan maken. Het

Open code: virtuele aspect

## **Interview Respondent 2**

### **HRM manager Waterschap Zuiderzeeland**

Datum: 30 oktober

Tijdsduur: 66 minuten

Interviewwijze: Microsoft Teams videogesprek

### **Algemene informatie**

2.0 Respondent 2 is Teammanager HRM bij Waterschap Zuiderzeeland, sinds 2005 al werkzaam bij de organisatie en binnen verschillende functies. In totaal werken 310 medewerkers bij waterschap Zuiderzeeland, waarvan 100 man in de buitendienst. De respondent is bezig met een masteropleiding organisatiecultuur en management, en momenteel schrijft ze haar scriptie over de impact van het thuiswerken. Sinds januari bezig met het onderzoek, en nu met het analyseren van haar resultaten. Door de uitbraak van het coronavirus, heeft de respondent haar onderzoek bijgesteld en het corona aspect meegenomen in het onderzoek. Het doel van het onderzoek is gericht vanuit de perspectief van genderongelijkheid binnen een organisatie. Respondent heeft hiervoor interviews afgenomen en verschillende onderzoeken gebruikt over het thuiswerken.

### **Axiaal code: Werkplekconcept**

2.1 Waterschap Zuiderzeeland heeft sinds september 2017 een flexibel kantoorconcept: het nieuwe werken. Zij maken gebruik van vlekken, dus de verschillende teams hebben een bepaalde plek in het kantoorgebouw. In het begin was dit eerst niet de bedoeling, maar na verloop van tijd hebben de afdelingen zelf "vlekken" gecreëerd. Daarnaast is er veel ruimte gemaakt voor ontmoeten. Er zijn veel kleine vergader- en overlegruimtes maar ook een paar waarvan je niet hoeft te reserveren. Beneden op de begane grond is er een werk café gemaakt en hier is ook de gelegenheid om informeel te overleggen. Het kantoorpand is ingericht op het ontmoeten. Op de derde verdieping zijn er opleidingsruimten gemaakt, en hier is ruimte om trainingen te geven maar ook om vergaderingen te houden. Het concept is dus erg gericht op het ontmoeten wel gewild is.

Open code: HNW

2.2 De organisatie werkt al een geruime tijd met Office 365, SharePoint en Citrix omgeving.

Open code: het nieuwe werken

2.3 Nadeel van het nieuwe werken en de open ruimten is voor de afdeling HRM. Team HRM werkt met vertrouwelijke informatie, en in een open ruimte kun je niet overleggen met een collega. Dan gaat alles via de mail, waardoor het proces ook vertraagd. Men wil toch liever bij zijn eigen team en collega zitten. Met het oog op het stimuleren van "samenwerkingen" werkt volgens de respondent niet. Hierdoor zat de respondent zelf, met haar HRM team ook in een gesloten ruimte. Voordeel hiervan is dat voor dit soort functies men veel meer informatie met elkaar kan delen.

Open code: ervaring werkplekconcept

2.4 Waterschap Zuiderzeeland behoort tot een van de kleinste waterschappen. Hier werken weinig jongeren en veel ouderen. Hier hebben zij ook te maken met een vergrijzing. Gemiddelde leeftijd is ongeveer 45 jaar. Volgens de respondent heeft het te maken met het stoffige imago van de waterschappen. Jongeren voelen zich niet aangetrokken. Dat geldt overigens ook voor andere overheidsinstanties.

Open code: Vergrijzing

### **Axiaal code: "Het nieuwe normaal"**

2.5 De organisatie had voor de uitbraak van het coronavirus Microsoftteams al in gebruik. Hierdoor verliep de omslag naar het thuiswerken prima. Respondent geeft wel aan dat de software niet optimaal benut wordt. Er is veel met Microsoft Teams mogelijk, maar er wordt enkel gebruik gemaakt van een klein deel van het softwareprogramma.

Open code: omslag thuiswerken

2.6 Tijdens de interviews van de respondenten viel het op dat men het veel over de sociale en mentale gevolgen heeft gehad, en vooral het sociale stuk een heel erg gemis is. In het begin vond men het nog niet zo erg, maar

nu we steeds langer thuiswerken komen de nadelen van het thuiswerken ook naar boven. Met name het sociale contact is een veelbesproken onderwerp geweest tijdens de interviews.

2.7 Tegelijkertijd ziet iedereen wel alle voordelen van het thuiswerken in. Men gaat straks ook vaker thuiswerken is de verwachting. Maar de behoefte aan sociale cohesie is erg groot.

2.8 Het gemis van sociaal contact zit meer in de toevallige ontmoetingen” bij bijvoorbeeld het koffiezetapparaat, de wandelgangen of op de trap. En als men alleen maar het “ontmoeten” gaan faciliteren, en men dus alleen op afspraak komt, gaan die toevallige ontmoetingen minder plaatsvinden. En daar heeft met juist behoefte aan. Om die reden denkt de respondent dat het “geconsenteerd” werken nog steeds wel zal blijven op kantoor.

2.9 Het sociale gemis erg afhankelijk van personen, de een heeft meer behoefte aan sociaal contact dan de ander, maar zelfs de mensen die hier in mindere mate behoefte aan hebben, willen minimaal 2 dagen naar kantoor na de coronacrisis. Uit de resultaten van het onderzoek van de respondent waren minimaal 50% het hiermee eens.

2.10 Volgens de respondent bestaan er wel verschillen tussen jongeren en ouderen, maar niet zozeer in leeftijd. Het heeft meer met ervaring te maken en de behoefte om bepaalde dingen te leren. Jongeren pakken zaken sneller op, vooral met het werken met nieuwe software en systemen. Ouderen hebben hier meer moeite mee en hebben hier minder interesse in.

2.11 Verschil in behoeften niet gezien, en ook niet specifiek naar gekeken. Wel heeft de respondent verschillen gevonden in geslacht. Er bleek bij mannen meer de behoefte te zijn om op kantoor te werken. Vrouwen daarentegen willen minder op kantoor zijn en meer thuiswerken. Mannen die straks veel naar kantoor komen en vrouwen thuisblijven, wat gaat dat doen met de machtsverhouding? Voor de ongelijkheid is dat volgens de respondent niet goed.

Open code: wensen, behoeften en ervaringen medewerkers

#### **Axiaal code: Toekomstvisie werkomgeving**

2.12 Doordat de organisatie al veel gericht is op het ontmoeten, is de verwachting dat er niet veel op het gebied van indeling zal worden veranderd. De organisatie wil het thuiswerken vasthouden, maar denken na over hoe dat hybride werken vorm zal krijgen. Dit zijn de grootste gevolgen voor de indeling.

2.13 Naar aanleiding van de coronacrisis is de organisatie aan het onderzoeken of het concept veranderd moet worden. Maar volgens de respondent zal hier niet veel aan veranderd worden omdat naar aanleiding van het onderzoek, de respondent tot het inzicht is gekomen dat het ontmoeten. Ook nu het overleg digitaal plaatsvinden, vindt men niet fijn. Zij willen elkaar liever fysiek ontmoeten.

2.14 Volgens de respondent gaat het erg meevallen met de veranderingen op kantoor, en zullen mensen straks ook op kantoor werken, simpelweg omdat het gemis van sociale cohesie te groot is. Hierbij benadrukt zij niet alleen het gemis bij de directe collega's maar ook mensen waarmee minder wordt samengewerkt bijvoorbeeld uit andere teams. Om die reden denkt de respondent dat na de coronacrisis mensen nog steeds naar kantoor zullen komen, en niet alleen om elkaar te ontmoeten, maar ook om te werken.

Open code: fysieke aspect

2.15 Men wil niet meer voor één vergadering naar kantoor i.v.m. de reistijd. Hier zie je wel verandering in. Medewerkers willen niet meer veel kilometers maken voor een vergadering. Dan gaat de voorkeur uit naar virtueel overleggen.

Open code: virtuele aspect

2.16 Volgens de respondent krijgt het inplannen van de afspraak, een gesprek een andere status. Het wordt formeler en krijgt een andere lading. Hierdoor delen mensen minder snel informatie met elkaar. Dit kan werk- en privé gerelateerd zijn.

2.17 Volgens de respondent raken medewerkers ook meer geïnspireerd door hun werkomgeving op kantoor, omdat de beleving anders is. Mensen halen iets de fysieke ruimte. Hierom denkt de respondenten dat om die reden mensen naar kantoor blijven komen.

2.18 Productie en kwaliteit wordt minder door thuiswerken doordat de verbinding en afstemming mist. Normaliter gaat dit sneller omdat men elkaar op de werkvloer treft en snel dingen afstemt met elkaar. Nu moeten mensen echt afspraken maakt en hierdoor duren de processen langer.

Open code: mentale aspect

2.19 Als blijkt dat de bezetting lager uitvalt door het thuiswerken, waardoor het kantooroppervlak te groot wordt, zou de organisatie kunnen nadenken over het sluiten van de deuren op vrijdagmiddag, omdat normaal gesproken op die dag de bezetting erg laag is. De receptie en bewaking hebben dan vaak niks te doen en op deze manier zou er geld bespaard kunnen worden. Deze regeling is overigens al geïmplementeerd binnen waterschap Zuiderzeeland.

2.20 Overige ruimten kunnen verhuurd worden aan onderwijsinstellingen, of met andere overheidsorganisaties samen te werken in een pand waarover afspraken worden gemaakt over wie op bepaalde werkdagen de bezetting heeft in het pand.

Open code: bezetting

2.21 Thuiswerken wordt wel makkelijker en geaccepteerder, en draagt bij aan duurzaamheid doordat er minder reis beweging is. En medewerkers krijgen ook meer autonomie thuis. Een gevolg hiervan, en dit zou best bij facilitair kunnen komen te liggen, is het overleggen terwijl men zich thuis of op kantoor bevindt. Dat zal het hybride werken faciliteren. Volgens de respondent is het ingewikkeld om het hybride werken goed te faciliteren.

2.22 Het thuiswerken scheelt veel kilometers, en vooral als je als organisatie duurzaam wilt zijn. Is het goed om het thuiswerken vast te blijven houden. Volgens de respondent is het daarom belangrijk om snel actie te ondernemen. Als dit niet gebeurt, dan verwacht de respondent dat men veel naar kantoor blijft komen.

Open code: thuiswerken

2.23 De organisatie is aan het verkennen op welke manier het hybride werken gefaciliteerd zal worden. Respondent geeft aan dat door het plaatsen van een bolcamera, met goeie geluidsopname en een groot scherm de basis van het hybride werken is. Daarnaast ook de autonomie onder medewerkers, medewerkers willen zelf kunnen kiezen wanneer zij straks thuis of op kantoor willen werken. Het hybride werken faciliteren is dus heel belangrijk. Wat hier ook bij komt kijken is de open ruimten, want als er niet genoeg vergaderruimten zijn, zal een teamoverleg bijvoorbeeld in een open ruimte kunnen plaatsvinden. Dit zorgt voor overlast. Dit is het vraagstuk waar de organisatie aan het kijken is. Het grote vraagstuk is hoe de ruimte gefaciliteerd gaat worden als het thuiswerken blijft.

2.24 De organisatie heeft een thuiswerk beleid "samen beter werken". Hierin staan op basis van de Bricks, Bytes en Behavior mogelijkheden beschreven waarbij medewerkers zelf kunnen bepalen waar en hoe zij werken. Daarnaast is het belangrijk om duidelijkheid te vormen over welke activiteiten thuis plaatsvinden en welke op kantoor. Ook onderling wie, wanneer wel/niet op kantoor is.

2.25 Een nadeel van hybride vergaderen, in een anderhalve meter setting is wel dat (afhankelijk van de omvang van de groep) men niet allemaal in beeld komt en elkaar niet goed kunnen horen. Als dit de standaard werkwijze blijft, dan zou technologische middelen hierop afgestemd moeten worden.

Open code: hybride werken

2.26 Tijdens het coronaoverleg worden op korte termijn beslissingen genomen en op middellange termijn hoe de organisatie ervoor zorgt dit vol te houden. Door een projectgroep wordt op lange termijn gekeken wat dit betekent voor de inrichting op kantoor, de houding en het gedrag van medewerkers.

Open code: ambitie toekomstige werkomgeving

## **Interview Respondent 3**

### **Beleidsmedewerker Waterschap WDO Delta**

Datum: 25 november 15:00

Duur: 46 minuten

Interviewvorm: Microsoftteams videovergadering

### **Algemene informatie**

3.0 Respondent 3 is beleidsadviseur Klimaatadaptatie en water in de stad bij Waterschap WDO Delta, en heeft ruimtelijke ordening en planologie gestudeerd.

### **Axiaal code: Werkplekconcept**

3.1 Waterschap WDO-delta hanteert “het nieuwe werken” als werkplekconcept, maar de afdelingen zijn ingedeeld op basis van vlekken. Daartussen zijn flexplekken beschikbaar. Daarnaast zijn ook concentratieplekken, belcellen en de rest open werkplekken waar je met vier personen kunt werken.

Open code: HNW

### **Axiaal code: “Het nieuwe normaal”**

3.2 De omslag naar digitalisering en thuiswerken ging vrij soepel bij WDO Delta, omdat de organisatie alvorens bekend was met Microsoft Teams. Daarnaast werkt de organisatie met online tools en Citrix omgeving.

Open code: omslag thuiswerken

3.3 Naar aanleiding van het coronavirus heeft Waterschap WDO Delta een projectgroep opgezet met medewerkers uit verschillende teams, met o.a. HRM, strategie en beleid, bedrijfsvoering en onderzoek en advies. De respondent was de voorzitter van dit projectgroep. De projectgroep heeft al in een vroeg stadium van de coronacrisis een plan van aanpak opgesteld met de focus op het thuiswerken en de nieuwe realiteit. In september 2020 is een enquête genaamd “leren van corona” gehouden onder de medewerkers, met het doel inzicht krijgen in de behoeften van medewerkers.

3.4 De eerst genomen stap was inzicht krijgen in hoe leidinggevenden het werk naar aanleiding van de corona uitbraak ervaren. Hiervoor zijn verschillende leidinggevenden geïnterviewd. Op basis hiervan is de enquête opgemaakt en onder 600 medewerkers verspreid. De respons was 50% met 301 ingevulde enquêtes. Op basis daarvan is een adviesrapport geschreven voor de directie, en de volgende stap is kijken welke functie het kantoor krijg en wat voor inrichting daarbij gaat horen.

Open code: interne ontwikkelingen door coronavirus

3.5 De resultaten uit het onderzoek: medewerkers nu de voordelen van het thuiswerken inzien. Zo hebben ongeveer 70% van de respondenten heeft aangegeven om drie of meer dagen thuis te willen werken, vanwege dat zij zich thuis beter kunnen concentreren. Daarentegen was ook een groep die juist naar kantoor wil, omdat men zich thuis niet goed kan concentreren. Het is erg afhankelijk van persoonlijke thuissituaties. Denk aan mensen die kinderen thuis hebben, of iemand die geen goed werkplek heeft thuis. En dan gaat het hierbij niet alleen om de werkplek zelf, maar ook om de ruime waar iemand werkt (isolatie, licht enz.). Mensen staan er verschillend in en hebben een andere kijk op dingen.

Open code: wensen, behoeften en ervaringen medewerkers

### **Axiaal code: Toekomstvisie werkomgeving**

3.6 De fysieke gevolgen op de werkomgeving zijn nog niet helder. De projectgroep is er momenteel mee bezig en het plan dient in januari af te zijn. De projectgroep verwacht dat het kantoorpand een ontmoetingsplek wordt. Ook het thuiswerken wordt meer normaal gevonden. En aangezien de helft minder wil werken, is er ook minder plek nodig op kantoor. Daarnaast is de reden om naar kantoor te komen niet meer om geconcentreerd te werken, maar om elkaar te ontmoeten, te brainstormen, creatieve sessies te hebben een project te starten en

voor bijeenkomsten. De respondent vult hierbij aan dat het kantoor zich niet verhoudt tot hoe het kantoor momenteel is ingericht. Dat betekent dat er straks in meer vergaderruimten een team installatie moet komen, zodat men tegelijkertijd zowel fysiek als virtueel kan overleggen. Zoals een groot scherm met goede geluidsinstallatie.

3.7 Met het aanbod wat je bied, creëer je de vraag, in plaats van afwachten en kijken wat medewerkers “willen”. Respondent vult hierbij aan dat het kostenplaatje ook meespeelt. De reiskostenvergoeding. Dit zal voor organisaties veel schelen met ongeveer 40%. Dat geld kun je anders inzetten. Dat is veel meer besparing dan de 3 euro per dag voor de thuiswerkregeling. Dit is ook vanuit het beleid een goeie ontwikkeling.

3.8 Iedereen een laptop, juiste software beeldschermen. Flexplekken: de organisatie wil de flexfactor van individuele werkplekken terugbrengen van 60% naar 25 á 50%. Iets anders doen met de ruimte die overblijft. Denk aan Leisure activiteiten.

3.9 Bij WDO-delta wordt niet meer gestuurd op aanwezigheid en uren, maar op producten. Dit is eind vorig jaar ingezet. Medewerkers moeten op tijd leveren wat zij moeten leveren. Als er gestuurd op uren, dan stuur je op aanwezigheid. Het leveren van producten verschilt nou eenmaal per persoon en in deze tijd is het sturen op aanwezigheid niet meer passend.

Open code: fysieke aspect

3.10 In het begin vond men thuiswerken efficiënt, de reistijd was weggefallen en er kon snel geschakeld worden tussen de vergaderingen. Maar na een paar maanden werd duidelijk dat men vermoeid werd en opraakte door meerdere aaneensluitende vergaderingen. Het is belangrijk dat mensen dit voor zichzelf goed in de gaten houden en aangeven, zodat alles niet strak achter elkaar komt. Dit is ook een belangrijk leerpunt want niet iedereen zal dit aangeven. Wat hierbij komt kijken en dit is vooral voor HRM van belang, is wat voor trainingen medewerkers dan moeten krijgen om meer digitaal vaardig te kunnen werken. Dit heeft nog niet vorm gekregen maar hier wordt wel over nagedacht.

3.11 Een belangrijk punt is hoe houd je binding met je organisatie en collega's. De zachte kant van het collegaschap valt weg, want de toevallige ontmoetingen, over koetjes en kalfjes praten, een borrel, creatieve sessies, brainstormen zijn weggefallen en worden erg gemist.

3.12 De grootste behoefte bij medewerkers is momenteel het sociale contact en de zachte kant van collega zijn. Als men meerdere dagen thuis zit wordt de wereld klein. Het beïnvloedt de psyché van medewerkers in een negatieve zin. Volgens de respondent doe je nu meer in minder tijd en vraagt dit veel van je. Het is dus belangrijk om te onderzoeken of medewerkers mentaal nog gezond zijn, want aan een opgeleverd product is niet te achterhalen hoe een medewerker zich voelt, omdat simpelweg het fysieke contact (deels) is weggefallen. Daar moeten organisaties volgens de respondent inzicht in krijgen. Dit vraagt iets van een leidinggevende om hier mee om te kunnen gaan, als straks het thuiswerken blijft. Het vraagt iets van de leidinggevende maar ook van medewerkers zelf, want een medewerker moet zelf zijn verantwoordelijkheid nemen om zijn behoeften aan te geven. Aandacht besteden aan de mensen die er de meeste moeite mee hebben en de afspraken die worden gemaakt afstemmen om de behoefte. Mensen zijn meer bewust geworden van de behoeften. Omdat het werk compleet anders is geworden dan voorheen, zijn mensen bewuster geworden van dingen die kwijt zijn geraakt ten opzichte van het normaal.

Open code: mentale aspect

3.13 Er is nu een vervolg op basis van de uitkomsten van de enquête. Een groep genaamd “doorontwikkeling het nieuwe werken” houdt zich bezig met de gevolgen voor het gebouw, software, coaching en opleiding en de rol van de leidinggevende. Dit wordt apart van elkaar uitgewerkt en hier worden projecten van gemaakt. In januari is de verwachting dat op al deze aspecten een plan klaarligt. De organisatie gaan in de situatie ervan uit, dat men de helft van de tijd naar kantoor komen en dat het kantoor een andere functie zal krijgen en dit zal betekenen dat er een andere inrichting vereist wordt.

3.14 De toekomstvisie van de organisatie is als volgt: *‘Het is januari 2025. Alle medewerkers werken aan gezamenlijke doelen om de watervisie te realiseren. Ze weten welke prestaties en producten van hen verwacht worden en weten dit ook van elkaar. Ze pakken eigenaarschap op datgene waar ze zelf invloed op hebben en zoeken verbinding daar waar geen directe invloed op is maar wel onderlinge afhankelijkheden zitten. Omdat ze*

*weten wat er van hen verwacht wordt en ze vaardig zijn met allerlei tools, kunnen ze meest effectieve, functionele werkwijze en werkplek kiezen; online, op kantoor of op de buitenlocatie of onderweg. De vaste werkplek en werktijden bestaan niet meer, maar het kantoor is niet helemaal verleden tijd. Regelmatig zijn medewerkers hier te vinden omdat het kantoor zo is ingericht dat het aantrekkelijk is voor het opdoen van inspiratie, samenwerken en het vieren van successen. Het levert ieder bezoek energie op”.*

3.15 Op basis van bovenstaande visie is er met een vervolggroep naar de visie gekeken en hieruit zijn zes punten naar voren gekomen: praktisch faciliteren van tijd- en plaats onafhankelijk werken, mentaal welzijn en sociale cohesie, beleid kantoorgebruik, inrichting kantoor op basis van mis kantoor en thuiswerken, ICT-voorzieningen en HR-beleid: wat voor mensen moet je aannemen die meer digitaal vaardig zijn en hoe ga je om met mensen die minder goed zijn in grenzen stellen.

3.16 Als van medewerkers wordt verwacht om meer thuis te gaan werken, dan is het ook belangrijk om het thuisgevoel op werk te creëren. Zo hebben hele hippe bedrijven, google bijvoorbeeld, op locatie een kinderopvang en op elke verdieping, een tafeltennistafel en een sportschool. Volgens de respondent is deze manier “hybride” van beide kanten, in plaats van enkel de focus op de inrichting van de thuiswerkplek. Echter, de hele hippe en moderne concepten passen niet bij het imago van het waterschap, maar het moet bij de toekomstvisie passen. Omdat de mensen bij waterschappen relatief ouder zijn en te maken hebben met een vergrijzing, zo gaan de komende 10 jaar veel ouderen met pensioen. Hier komen dan veel jongeren terug. Misschien willen zij wel kinderen meenemen en hebben zij wel behoefte aan sportvoorzieningen op locatie. Dat is echt vooruitkijken, maar deze visie past niet bij het waterschap op dit moment. Daarentegen moet je je afvragen of dat op de lange termijn ook zo blijft, ten aanzien van de inhoudelijke doelen die de organisatie heeft, het personeel en wat voor een kantoorpand men interessant vindt om te werken.

3.17 Indien straks een vaccin komt, dan verwacht de respondent niet dat men zoals de oude situatie naar kantoor zal komen omdat het thuiswerken goed bevalt. Het is daarom wel mogelijk om alvast vooruit te kijken en ervan uitgaande dan medewerkers straks de helft van de tijd blijven werken.

Open code: ambitie toekomstige werkomgeving

3.18 Door de coronacrisis blijkt dat processen veel sneller geïmplementeerd kunnen worden. Voorheen werd er maanden over gedaan om een plan daadwerkelijk te implementeren en door de coronacrisis blijkt nu dat als het moet, het blijkbaar wél binnen dagen realiseerbaar is. Er worden meestal beren op de weg gezien en er zullen altijd wel medewerkers zijn die het er niet mee eens zijn. Maar durf meer lef te hebben en zaken sneller aan te pakken.

Open code: Veranderproces



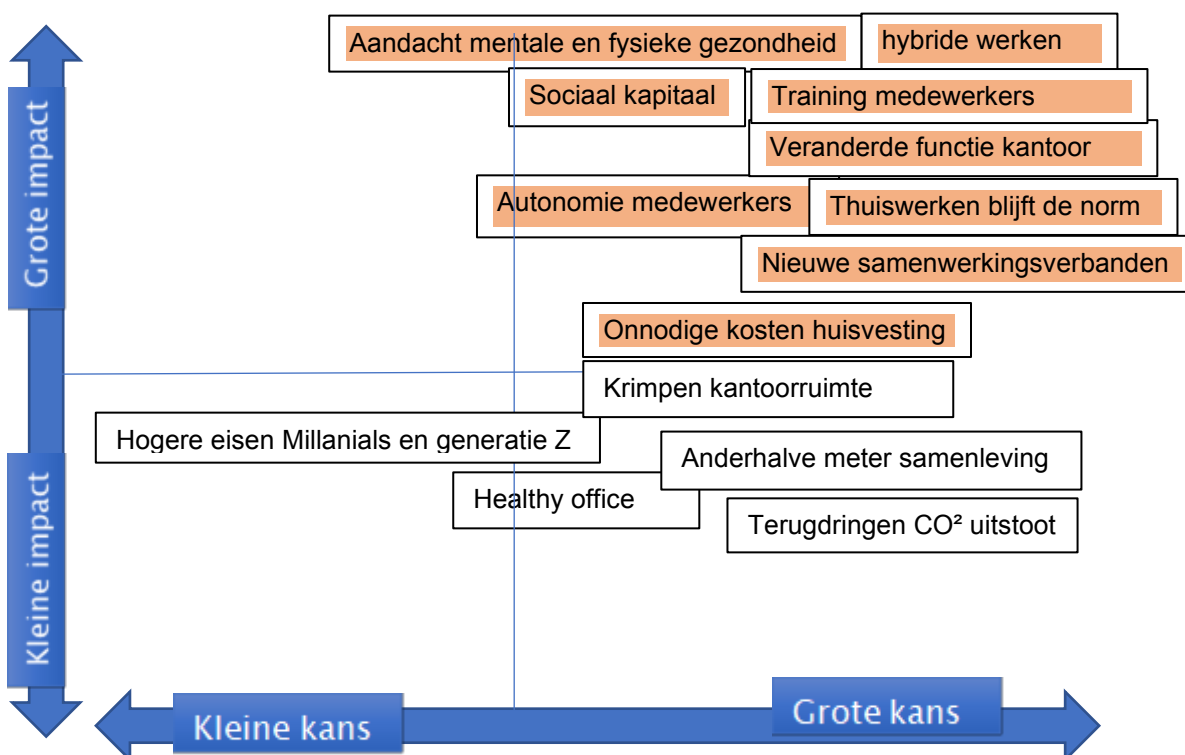
## Bijlage VII: SWOT- en impactanalyse

De verzamelde data en kennis uit het theoretisch kader, fieldresearch en deskresearch zijn naast elkaar gehouden om de overeenkomsten te analyseren. De belangrijkste bevindingen zijn in een SWOT-analyse tegen elkaar afgewogen. De SWOT-analyse is als hulpmiddel gebruikt om de beste strategieën te kiezen, die ten opzichte van de zwakke en sterke eigenschappen van de organisatie als meest kansrijk zijn bevonden. Als eerste zijn de resultaten uit de interne- en externe organisatie analyse ingevuld. Hieronder is de SWOT-analyse van de deskresearch opgenomen.

| Sterke eigenschappen (Intern)                                                                                                                                                                                                                              | Zwakke eigenschappen (Intern)                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ontwikkelingsgerichtheid<br>Assetmanagent<br>Veel kennis in huis<br>Moderne werkomgeving<br>Flexibel werken<br>Strategisch personeelsbestand                                                                                                               | Trage besluitvorming<br>Verschil uitrusting technologische voorzieningen<br>Beperkte indelingsmogelijkheden<br>Vergrijzing personeel binnen 10 jaar<br>Akoestiek en binnenklimaat                                   |
| Kansen (Extern)                                                                                                                                                                                                                                            | Bedreigingen (Extern)                                                                                                                                                                                               |
| hybride werken<br>Functies van kantoren gericht op activiteiten, ontmoeten en ontwikkeling<br>Nieuwe samenwerkingsverbanden<br>Training medewerkers<br>Autonomie medewerkers<br>Terugdringen uitstoot en bijdragen duurzaamheidsambities<br>Healthy office | Thuiswerken blijft de norm<br>Veranderende functie kantoor<br>Krimpen kantoorruimte<br>Hogere kosten door kantooroppervlakte<br>Onzekerheid anderhalve meter samenleving<br>Hogere eisen Millennials en generatie Z |

### Bevindingen SWOT-analyse (inclusief alle verzamelde resultaten)

Vervolgens is alle verzamelde data en kennis uit de fieldresearch en deskresearch naast elkaar gehouden om de overeenkomsten te analyseren. De SWOT-analyse van de deskresearch is aangevuld met de resultaten uit de fieldresearch (enquête en interviews). De externe ontwikkelingen, die zowel uit de deskresearch als uit de fieldresearch overeenkwamen, zijn vervolgens in een impactdiagram toegepast. Dit om de voorspelbaarheid en de impact van de ontwikkelingen op Vechtstromen te beoordelen. Hieronder is het impactdiagram opgenomen. De ontwikkelingen die in oranje zijn aangeduid, zijn ontwikkelingen die zowel uit de fieldresearch als deskresearch naar voren kwamen. Op de volgende pagina zijn de bevindingen van het impactdiagram en de SWOT-analyse beschreven.



Figuur 4.3: impactdiagram

### **Bevindingen impactdiagram:**

Uit het impactdiagram is op te maken dat de hybride werkstrategie een grote voorspelbaarheid heeft en daarom ook grote kans heeft dat deze ontwikkeling zich gaat voordoen. Ook blijkt dat dit een grote impact zal hebben op de organisatie, omdat het huidige aanbod van de werkomgeving niet voldoet aan het hybride werken.

De training van medewerkers blijkt een grote voorspelbaarheid te hebben. Dit komt door de omslag naar het thuiswerken naar aanleiding van de coronacrisis. Dit zal een grote impact hebben voor de organisatie, omdat medewerkers opgeleid moeten worden om aan de nieuwe werkelijkheid te wennen. Dit is belangrijk om de fysieke- en mentale gezondheid te bevorderen.

De veranderende functie van het kantoor zijn hebben ook een grote voorspelbaarheid. Dit heeft ook te maken met de gevolgen van de uitbraak van het coronavirus. Medewerkers werken meer vanuit huis, waardoor dit gevolgen zal hebben voor de functie van het kantoor. Dit zal ook een grote impact hebben op de organisatie, omdat dit leidt tot veranderende huisvestingsbehoeften.

Autonomie onder medewerkers zal toenemen. Ook dit is naar aanleiding van de uitbraak van het coronavirus toegenomen. Dit heeft in mindere mate impact op de organisatie, omdat medewerkers dit zelf in handen hebben. Organisaties kunnen hierbij ondersteunen door trainingen te bieden voor autonomie.

In het kader van bovenstaande ontwikkelingen is de kans groot dat er nieuwe samenwerkingsverbanden opkomen binnen organisaties. De verwachting is dat servicegerichte teams meer gaan samenwerken, om aan de verschillende behoeften van medewerkers te voldoen. Vooral als straks thuiswerken de norm blijft, is afstemming tussen servicegerichte teams, zoals FM, HRM en ICT belangrijk.

De verwachte hogere eisen van toekomstige generaties, is minder voorspelbaar bevonden. Dit komt doordat het nog enkele jaren duurt voordat deze generaties zullen overheersen in de omvang van het personeelsbestand. Omdat dit een lange tijdsvoorspelling betreft, is om die reden geacht de kans minder groot te zijn. De impact op de organisatie zal eveneens minder zijn, omdat deze ontwikkeling zich door de jaren heen ontwikkeld.

Terugdringen van de CO<sup>2</sup> uitstoot vormt een zeer grote kans. Ook dit is te linken aan de afname van reistijd. Dit draagt automatisch bij aan duurzaamheid en milieuambities. Echter, dit heeft impact op de organisatie, want hierdoor kunnen kostenbesparingen worden gemaakt door reductie van vervoersvergoeding.

De bedreiging dat er onnodige kosten worden gemaakt door lagere bezetting heeft een grote voorspelbaarheid. Dit heeft te maken met de toename van thuiswerken. De impact op de organisatie is gemiddeld, omdat de organisatie deze bedreiging kan overwinnen door in een later stadium de huisvestingsbehoeften nogmaals onder de loep te nemen en aan te passen aan de daadwerkelijke bezetting.

De opkomst van Healthy office heeft een middelgrote voorspelbaarheid. Dit komt doordat er andere ontwikkelingen zijn die meer prioriteit krijgen. Doordat er een onzekerheid is omtrent de benodigde huisvestingsbehoeften door daling in de bezetting, laat het inspelen op deze ontwikkeling nog op zich wachten. Ook zal dit een kleine impact hebben op de organisatie op korte termijn. Op lange termijn levert dit positieve bijdrage aan de gezondheid en productiviteit van medewerkers.

De onzekerheid rondom de anderhalve meter samenleving is zeer groot. Echter, nu men gewend is aan de anderhalve meter maatregel en het kantoor voldoet aan de veiligheidsmaatregelen, zal niet geen grote impact hebben op de organisatie. Tegelijkertijd dient er wel rekening te worden gehouden met de eventuele gevolgen van nieuwe maatregelen.

### **Bevindingen SWOT-analyse (inclusief alle verzamelde resultaten)**

De resultaten uit de deskresearch die niet overeenkwamen met de uitkomsten van de fieldresearch zijn niet meegenomen. Dit betreft onder andere de verschillen in generaties op de werkvloer. Uit de praktijkresultaten (enquête) bleek hier geen sprake van te zijn. Hierdoor werd de zwakke eigenschap "vergrijzing binnen 10 jaar" niet meer relevant bevonden. Ook de eigenschap "beperkte indelingsmogelijkheden" is op korte termijn minder relevant bevonden, omdat op korte termijn geen prioriteit bleek om de inrichting aan te passen. Om die reden zijn een aantal resultaten achterwege gelaten en is enkel doorgegaan met de meest impactvolle en kansrijke

ontwikkelingen. Op die manier zijn de ontwikkelingen afgebakend, om te komen tot de meest kansrijke en impactvolle ontwikkeling voor de organisatie, om op te anticiperen.

### **Conclusie**

Uit de verschillende dataverzamelmethode wordt bevestigd dat het hybride werken de meest waarschijnlijke en impactvolle ontwikkeling is, en een grote rol gaat spelen in de toekomst. Ook de trainingen en coaching van medewerkers is noodzakelijk om het hybride werken in goede banen te leiden. De aandacht aan mentale en fysieke gezondheid en sociaal kapitaal blijken ook kansrijk te zijn voor de organisatie ten opzichte van de sterke en zwakke eigenschappen. Dit is te zien in de impactdiagram (zie figuur 4.3). Alle onderdelen die samenhangen met het hybride werken zijn besproken in de conclusie en zijn vervolgens uitgewerkt in het advies. Op basis van deze methode is geconcludeerd dat het hybride werken de toekomstige vraag zal vormen. Dit heeft input gevormd voor de vormgeving van het advies. De sterke- en zwakke eigenschappen hebben input geleverd voor de manier waarop op deze ontwikkelingen geanticipeerd kan worden.

## Bijlage VIII: Discussie

### Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt volgens Verhoeven (2014) bepaald door de mate waarin het onderzoek vrij is van toevallige fouten en wanneer deze bij herhaling tot dezelfde resultaten leidt.

Het kwantitatief onderzoek (enquête) is meerdere malen gecheckt door collega's en als proef ingevuld, om zo de fouten eruit te halen en de vragen die eventueel anders geïnterpreteerd kunnen worden te verbeteren. Hetzelfde geldt voor het kwalitatief onderzoek (interviews). Er zijn proefinterviews gehouden en er is feedback ontvangen van de Peergroup collega's. Dit heeft de betrouwbaarheid van de resultaten verhoogd. De respondenten van het kwalitatief onderzoek hebben de transcripten van het interview ontvangen en deze informatie is door hen bevestigd op juistheid. Er zijn bronnen geraadpleegd die voldoen aan de AAOCC-criteria. Voor de theorie zijn wetenschappelijke bronnen geraadpleegd. Echter, het was niet altijd mogelijk om enkel wetenschappelijke bronnen te raadplegen, vanwege recentelijke ontwikkelingen rondom de uitbraak van het coronavirus. Om die reden is praktijkgerichte literatuur, websites zoals Facto, FMN, CBS en CBRE geraadpleegd. Deze informatieverstrekkers zijn betrouwbaar en voldoen aan de AAOCC-criteria.

De steekproefomvang bevat 291 mensen en het respons was 53%. Er hebben in totaal 183 respondenten deelgenomen aan de enquête, maar 156 respondenten hebben de vragenlijst volledig ingevuld. De reden hiervan is dat een aantal respondenten een deel van de vragenlijst niet naar waarheid konden vullen vanwege gebrek aan ervaring met het werkplekconcept. De oorzaak hiervan was de gedeeltelijke lockdown die destijds van kracht was door de uitbraak van het coronavirus. Respondenten is verzocht de vragen waar geen antwoord op gegeven kon worden over te slaan en enkel de vragen in te vullen waar daadwerkelijk een oordeel over kon worden gevormd. Hierdoor is de betrouwbaarheid van het kwantitatief onderzoek geschaad. Daarentegen zijn de corona gerelateerde resultaten uit de enquête wel betrouwbaar te noemen, omdat men veel interesse toonde in het deelnemen om de coronavragen te beantwoorden. Mogelijk wil men door de actuele omstandigheden graag de ervaringen hierover delen.

Doordat het onderzoek is uitgevoerd onder de omstandigheden van een gedeeltelijke lockdown is de kans groot dat eventuele herhaling van het onderzoek zal leiden tot andere resultaten. Als men meer ervaring opdoet over een bepaald onderwerp kan men ook kritischer oordelen. Daarnaast spelen persoonlijke omstandigheden van respondenten een rol. De omstandigheden waarin respondenten de enquête ingevuld hebben kunnen ook sterk van elkaar verschillen. Doordat een groot deel van de respondenten de enquête thuis heeft ingevuld, is de kans groot dat factoren in de omgeving invloed hebben gehad op de beantwoording van de vragenlijst.

### Validiteit

De validiteit van het onderzoek bepaald in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten. Er is onderscheid gemaakt tussen interne-, externe- en begripsvaliditeit. (Verhoeven, 2014)

#### Begripsvaliditeit

De kernbegrippen van dit onderzoek zijn in het theoretisch kader afgebakend. Allereerst zijn verschillende wetenschappelijke definities opgezocht en de verschillen en overeenkomsten van de definities beschreven. Vervolgens is er één definitie aangehouden die toegepast is in het onderzoek. Op basis van wetenschappelijke literatuur is meer kennis vergaard over deze begrippen. Daarnaast zijn twee samengestelde definities opgesteld voor dit onderzoek, om definities passender te maken bij het vraagstuk. De opgedane kennis is in het theoretisch kader beschreven en aangepast aan het kader van het onderzoek. Op basis hiervan is een operationalisering gemaakt in de vorm van een boomdiagram. Deze operationalisering is aangevuld met onderdelen uit de praktijk van de organisatie, om de enquêtevragen passender te maken bij de organisatie. Zo is het Programma van Eisen bestudeerd en zijn de belangrijke uitgangspunten meegenomen in de operationalisering. De interviewgide van het kwalitatief onderzoek sluit aan bij de operationalisering van kwantitatief onderzoek. Echter, het kwalitatief onderzoek richt zich meer op één thema. De operationalisering van dit thema is gebaseerd op enquêtevragen die zijn opgesteld door Tilburg University, die een soortgelijk onderzoek hebben uitgevoerd. De vragenlijst en interviewgide zijn tevens gecontroleerd door onderzoek deskundigen.

### Interne validiteit

De resultaten van het kwantitatief onderzoek zijn geanalyseerd door middel van een univariate en bivariate analyse. De conclusies die uit de univariate zijn getrokken kunnen valide worden benoemd, omdat deze gebaseerd zijn op feitelijke uitkomsten. De bivariate analyse daarentegen heeft een negatief effect op de interne validiteit. Tijdens de analyse zijn twee variabelen getoetst op significante verschillen en aan de hand daarvan zijn overeenkomsten gevonden tussen de getoetste significante verschillen. Echter, hierbij kan een andere derde variabele een rol spelen. Een eventuele derde variabele in deze analyse is echter niet onderzocht, omdat de diepgang hierin niet relevant werd bevonden voor de beantwoording van het vraagstuk.

Twee respondenten van de interviews hebben binnen hun organisatie onderzoek gedaan naar vergelijkbare onderwerpen. Zo heeft de HRM manager, in het kader van haar masteropleiding, onderzoek gedaan naar de mentale gevolgen van corona op de werkomgeving. De resultaten uit het onderzoek komen overeen met de resultaten van dit onderzoek. Zo wordt door de respondent bevestigd dat de behoefte aan fysieke- en sociale contacten in grote mate is toegenomen naar aanleiding van het thuiswerken. Dit komt overeen met de conclusies die in dit onderzoek zijn getrokken. De respondent, met beleidsadviseur als functie, heeft binnen hun waterschap een enquête verspreid "leren van corona". Ook uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers de helft van de tijd thuis blijven werken dat het kantoor als ontmoetingsplek zal fungeren. Ook dit bevestigt de getrokken conclusies uit dit onderzoek, omdat deze resultaten overeenkomen. Dit betekent dat de resultaten uit dit onderzoek overeenkomen met andere uitgevoerde onderzoeken.

### Externe validiteit

Externe validiteit is de mate waarin de steekproef de juiste afspiegeling vormt van de populatie (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek is sprake van een steekproefkader, omdat alle medewerkers die werkzaam zijn binnen het hoofdkantoor van Vechtstromen zijn onderzocht. Het responspercentage van de enquête is 53%. Een steekproef is representatief als de respons minimaal 50% is (J. Verwijmeren, persoonlijke communicatie, 29 oktober 2020). Hierdoor kan gesteld worden dat de resultaten van dit onderzoek generaliseerbaar zijn naar alle medewerkers binnen het hoofdkantoor. Voor kwalitatief onderzoek wordt bij externe validiteit naar de inhoudelijke reikwijdte gekeken en of deze generaliseerbaar is naar andere situaties. Er is een klein aantal mensen geïnterviewd die werkzaam zijn bij drie waterschappen, van de in totaal 20 waterschappen in Nederland. Deze zijn dus niet generaliseerbaar. Daarentegen is dit minder van belang, omdat juist een diepgang gecreëerd moest worden door respondenten te interviewen met verschillende functies en achtergronden.

### **Ethische aspecten**

Alle deelnemers die hebben deelgenomen aan dit onderzoek zijn vooraf geïnformeerd over het doel en inhoud van het onderzoek. De deelnemers van de enquête zijn door middel van een informatiebrief geïnformeerd die was verwerkt in de enquête. Vervolgens is aan de respondenten om toestemming gevraagd om de gegevens die zij invullen anoniem te verwerken. Door middel van een bijgevoegde toestemmingsverklaring in de enquête hebben de deelnemers de mogelijkheid gehad om akkoord te gaan met de voorwaarden. Als de respondent ermee akkoord ging kon er worden deelgenomen aan de enquête. De respondenten van de interviews zijn mondeling geïnformeerd over de informatiebrief en het toestemmingsformulier. Ook zijn zij geïnformeerd over het feit dat het interview werd opgenomen. Zij zijn mondeling akkoord gegaan en hebben toestemming gegeven voor de bovenstaande aspecten.

## Bijlage IX: Toelichting tijdlijn

### Project hybride werken

Er zijn een aantal keuzes die overwogen moeten worden bij het vormen van een projectteam en maken van keuzes. De volgende acties en aandachtspunten in zowel de korte als de middellange termijn komen hierbij aan bod:

- Selecteren van geschikte projectkandidaten en aantallen.
- Bespreken en besluiten van activiteiten en verantwoordelijkheid van projectleden
- Bepalen welke activiteiten in welke fase plaatsvinden
- Inzet van mensen, materialen in tijd uitzetten
- Opstellen plan van aanpak
- Gedurende het project verrichten van onderzoeken ten behoeve van opdoen van nieuwe kennis op het gebied van hybride werkstrategie; sociaalkapitaal, huisvesting en asynchroon werken gedurende het gehele traject.
- Voortgang, planning, deadlines bewaken en bijstellen d.m.v. PDCA-cyclus
- Herzien beleid in 2024.

### Deelproject hybride werkbeleid

#### Korte termijn actie 2021:

1. Opstellen nieuw werkbeleid voor thuiswerken en kantoor na de coronacrisis. Hierbij moet gekeken worden naar de verhouding t.o.v. werken op kantoor. Richtlijnen over welke werkzaamheden/funcities locatie gebonden uitgevoerd worden. Daarnaast onderlinge afspraken binnen teams en medewerkers.

### Deelproject Huisvesting

#### Korte termijn actie 2021:

1. Stimuleren van het gebruik van de gesloten- en creatieve projectruimten. Daarnaast al deze ruimten voorzien van videoconferentie middelen en monitoren. Dit kan door middel van communicatie via intranet.
2. Het verbeteren van het binnenklimaat is een project op zich. Er dienen diverse maatregelen te worden getroffen zoals het vervangen van glas, aanpassen van radiatoren, installaties en de huidige pompen vervangen voor energiezuinige pompen. Dit komt neer op ongeveer €900.000,- (medewerker gebouwenbeheer Vechtstromen, persoonlijke communicatie, 24 november 2020,).

#### Middellange termijnactie 2022:

3. Na de coronacrisis een bezettingsgraadmeting en observatieonderzoek laten uitvoeren door een student. Op basis van de uitkomsten de indeling aanpassen aan de behoeften en gedrag. Gezien de onzekerheid rond de coronacrisis, kan dit advies geen concrete tijdsfactor aangeven.
4. Herzien van leverancierscontracten en koppelen aan de bezettingsgraad op basis van de uitkomsten van het bezettingsgraad en observatieonderzoek. Op deze manier kunnen er kosten bespaard worden.

### Deelproject Hardware

#### Korte termijnactie 2021:

1. Investering in videoconferentie middelen en monitors om de ruimten optimaal te benutten. Voor de vergaderruimten vanaf 6 personen wordt geadviseerd deze te voorzien van vaste videoconferentie installaties. Voor de vergaderruimten van 4 tot 6 personen wordt geadviseerd de videocamera's aan de schermen te installeren. Deze middelen zijn flexibeler in gebruik, want vaste installaties in de ruimten beperken de flexibiliteit van het gebouw. Daarnaast de creatieve projectruimten voorzien van vaste monitors. Dit is in de huidige situatie niet het geval.
2. Het aanbod van de AV-middelen standaardiseren in aanbod, om een gelijkmatige spreiding in bezetting te realiseren.

### Deelproject communicatie

Korte en lange termijn actie 2021: *Opstellen van communicatieplannen voor implementatie van alle deelprojecten.*

1. Communicatieplan aankondiging nieuw hybride werkbeleid
2. Communicatieplan checklist gezonde thuiswerkplek
3. Communicatieplan en gebruikstoelichting implementatie van videoconferentie middelen.

## **Deelproject training en welzijn medewerkers**

### Korte termijn actie 2021:

- Er dient een gezonde balans tussen werk en privé te krijgen, en leren omgaan met onzekere perioden. Ook de nadelige gevolgen van thuiswerken moeten t.z.t. in beeld worden gebracht. Door middel van een checklist kunnen potentiële risico's worden onderschept. Het team HRM kan na het voeren van vervolgonderzoek hier nader invulling in geven.

### Middellange termijnactie 2022-2023:

1. Na de coronacrisis trainingen aanbieden voor medewerkers om de digitale vaardigheden te ontwikkelen en te groeien in het "Asynchroon" werken, met als doel minimaal op niveau drie van de vijf niveaus van virtueel werken te bevinden. Er is geadviseerd om nader onderzoek te doen naar een passende training, en of dit door medewerkers kan worden verzorgd door bijvoorbeeld het team Informatie & ICT.

## **Deelproject onderzoek**

### Korte en middellange termijn:

1. Een nieuw wensen en behoeftenonderzoek verrichten. Het meetinstrument ligt er (enquête van dit onderzoek), hier kan nogmaals gebruik van worden gemaakt en uitgezet worden door een student.
2. Afhankelijk van de uitkomsten van het onderzoek de leverancierscontracten herzien. Deze kunnen aangepast worden aan de bezettingsgraad. Door middel hiervan kunnen kosten bespaard worden.
3. Op lange termijn wordt geadviseerd om binnen het projectteam aandacht te besteden aan het sociaal kapitaal van de organisatie. Echter, dit hangt nauw samen met het advies voor vervolgonderzoek in de bezetting en wensen en eisen. Op basis van de uitkomsten van dat onderzoek kan een plan worden gemaakt om de sociale cohesie en verbinding binnen vechtstromen te versterken.



## Bijlage X: Checklist hybride werken

De checklist kan gebruikt worden voor de projectgroep om rekening te houden met zaken die gerelateerd zijn aan de adviesmaatregelen. Deze checklist is deels gebaseerd op informatie uit Uclivity (Beerhorst, 2020) en aangevuld met eigen onderzoeksresultaten.

### Huisvesting

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bestaande huisvesting</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Stimuleren gebruik gesloten- en creatieve projectruimten</li><li>- De vierkante meters verdeeld naar typen/functies van ruimten</li><li>- Staat van onderhoud en te verwachten investeringen/kosten in de toekomst</li><li>- Benoemen welke werkzaamheden/functies er locatie gebonden uitgevoerd moeten worden. Ook de onderlinge afhankelijkheid van teams/medewerkers benoemen</li><li>- Staat en van de klimaatinstallatie (temperatuur, ventilatiegraad, vochtigheid) en voldoen aan gezonde klimaatinstallatie</li></ul>                   |
| <b>Toekomstperspectief</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>- n.a.v. bezettingsgraad- en observatieonderzoek bepalen in hoeverre er een krimp zal zijn of niet.</li><li>- Bepalen hoe de ruimten ingedeeld worden en voor welke functies</li><li>- De verhouding tussen thuiswerken t.o.v. werken op kantoor</li><li>- De te verwachten bezetting/capaciteit van werkplekken en ontmoetingsruimten</li><li>- De te verwachten benodigde vierkante meters (op- of afschalen afhankelijk van de anderhalve meter inrichting)</li><li>- Welke processen vragen aanpassingen aan de nieuwe werkelijkheid</li></ul> |

### Hardware

|                  |                                                                                                                                |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Videoconferentie | <ul style="list-style-type: none"><li>- Implementeren videoconferentie middelen</li><li>- Standaardiseren van aanbod</li></ul> |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Thuiswerken/ niet locatie gebonden werken

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ICT</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Stabiel en veilig netwerk</li><li>- Geschikte ICT-middelen</li></ul>                                                                                                                                                                                                  |
| <b>ARBO</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Fysieke werkplekinrichting (bureau, bureaustoel, verlichting)</li><li>- Welzijn en welbevinden van de medewerker in de thuiswerk situatie</li></ul>                                                                                                                   |
| <b>HRM</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Reiskosten, werktijden en werkdagen, vergoedingen voor inrichten werkplek, gebruik kantoorartikelen etc.</li><li>- Vervolgonderzoek inventarisatie thuiswerken t.b.v. fysieke gezondheid</li><li>- Binding en verbinding met bedrijf, collega's, werkwijzen</li></ul> |

### Financiën

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kosten</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Inrichting thuiswerkplekken (Budget thuiswerkregeling per 5 jaar)</li><li>- Herinrichten kantoor i.v.m. ander gebruik van het kantoor</li><li>- Aanpassen hardware (videoconferentie middelen)</li><li>- Gebouw gebonden systemen; het aanpassen van het binnenklimaat</li><li>- Trainingen medewerkers</li><li>- Projectkosten</li></ul>                                             |
| <b>Baten</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Kostenbesparing op reiskosten</li><li>- Aanpassen leverancierscontracten die gekoppeld zijn aan aantallen medewerkers</li><li>- Vermindering vierkante meters of andere inzet vierkante meters (denk aan opleidings- en trainingsruimten of verhuur ruimten aan partners zoals het onderwijs en gemeenten)</li><li>- Vermindering servicekosten door daling in de bezetting</li></ul> |

**Juridische aandachtspunten**

|                          |                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Thuiswerken</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>- Arbowet</li><li>- Privacy wet</li><li>- Wet flexibel werken</li><li>- CAO</li><li>- FNV</li></ul>                                                       |
| <b>Werken op kantoor</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Arbowet</li><li>- Privacy wet</li><li>- CAO</li><li>- Tijdelijke wet Covid-19</li><li>- Richtlijnen RIVM/Overheid</li><li>- NEN 1824 (Spec 2)</li></ul> |

**Culturele aspecten**

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bedrijfscultuur</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- In hoeverre sluit de vraag m.b.t. thuiswerken aan bij de cultuur en kernactiviteiten van Vechtstromen.</li><li>- Aandacht mentale gezondheid voor een gezonde werk- privé balans</li><li>- Aandacht voor sociaal kapitaal en sociale cohesie om de betrokkenheid en intrinsieke motivatie te stimuleren</li></ul> |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Communicatie**

|                  |                                                                                                                                      |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Communicatieplan | d.m.v. een communicatieplan bepalen hoe medewerkers betrokken en geïnformeerd worden bij de visie, besluitvormingen en implementatie |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



## **Verbindend Werken 2.0**

### **Verantwoordingsdocument**

**Rita Hams- Behnam**

# **Verbindend werken 2.0**

## *Verantwoordingsdocument*

**Auteur:** Rita Hams - Behnam  
**Studentnummer:** 453288

**Opdrachtgever**  
**Organisatie:** Waterschap Vechtstromen  
**Contactpersonen** Sonja Kogelman & Arjen de Jong

**Onderwijsinstelling**  
**Hogeschool:** Saxion Hogeschool te Deventer  
**Academie:** Hospitality Business School  
**Opleiding:** Facility Management  
**Module:** Young Professional Semester  
**Toets code:** YPS-Beroepsproduct PF T.52448  
**1° examiner** Arriën Termaat  
**2° examiner** Onbekend  
**Versie:** 1° poging  
**Datum:** 11 januari 2021  
**Plaats:** Vriezenveen



## Inhoud

|                                                      |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Inleiding .....</b>                            | <b>5</b>  |
| <b>2. Vraag van de opdrachtgever .....</b>           | <b>6</b>  |
| 2.1 Probleemstelling .....                           | 6         |
| 2.2 Doelstellingen .....                             | 6         |
| 2.3 Trends en ontwikkelingen .....                   | 6         |
| <b>3. Oplossingsstrategieën .....</b>                | <b>8</b>  |
| 3.1 Passend bij trends en ontwikkelingen .....       | 9         |
| 3.2 Voor- en nadelen gemaakte keuzes .....           | 9         |
| <b>4. Gebruik van kennis .....</b>                   | <b>11</b> |
| 4.1 Benodigde kennis .....                           | 11        |
| 4.2 Kennisverzameling .....                          | 11        |
| 4.3 Totstandkoming meetinstrumenten .....            | 12        |
| 4.4 Kwalitatief onderzoek (interview) .....          | 13        |
| 4.5 Analysetechnieken .....                          | 13        |
| 4.6 Methode van kennisverzameling .....              | 14        |
| 4.7 Bevindingen .....                                | 16        |
| 4.8 Gebruik bevindingen .....                        | 16        |
| <b>5. Discussie .....</b>                            | <b>18</b> |
| <b>6. Stakeholders .....</b>                         | <b>20</b> |
| 6.1 Weerstanden .....                                | 20        |
| 6.2 Veranderstrategieën .....                        | 21        |
| 6.3 Maatschappelijke impact .....                    | 22        |
| <b>7. Financiën .....</b>                            | <b>23</b> |
| <b>8. Bibliografie .....</b>                         | <b>24</b> |
| <b>9. Bijlagen .....</b>                             | <b>26</b> |
| Bijlage I: Onderdelen beroepsproduct .....           | 26        |
| Bijlage II: Onderzoekscyclus .....                   | 27        |
| Bijlage III: Zoekmethoden .....                      | 28        |
| Bijlage IIII: Begripsafbakening .....                | 29        |
| Bijlage V: Onderzoeksmodel .....                     | 32        |
| Bijlage VI: Schematisch overzicht methodologie ..... | 33        |
| Bijlage VII: Operationalisering .....                | 34        |
| Bijlage VIII: Vragenlijst enquête .....              | 38        |

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Bijlage IX: Interviewguide .....         | 47 |
| Bijlage X: Codeboom.....                 | 48 |
| Bijlage XI: Impactdiagram .....          | 49 |
| Bijlage XII: Informatiebrief .....       | 50 |
| Bijlage XIII: Toestemmingsformulier..... | 51 |
| Bijlage XIV: Stakeholderanalyse .....    | 52 |
| Bijlage XV: Valuemap.....                | 55 |

## 1. Inleiding

Het beroepsproduct bestaat uit een adviesrapport en verantwoordingsdocument. In de onderstaande tabel is per beoordelingscriterium weergegeven waar de relevante informatie te vinden is.

| Beoordelingscriterium                                                                                                                                                     | Relevante informatie in beroepsproduct                                                                                                                                                                                                                                                | Relevante informatie in Verantwoordingsdocument                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>De professional beantwoordt de vraag van de opdrachtgever met een passend en onderbouwd beroepsproduct.</b>                                                            | Het advies is in het beroepsproduct beschreven en uitgewerkt in een stappenplan en financiële consequenties.                                                                                                                                                                          | Onderbouwing van gemaakte keuzes worden besproken in het verantwoordingsdocument.                                                                                                                                       |
| <b>De professional identificeert de belangrijkste (interne en externe) trends en ontwikkelingen en geeft duiding aan de invloed hiervan op het vraagstuk.</b>             | Het beroepsproduct bevat een uitgebreide DESTEP-analyse en de belangrijkste trends en ontwikkelingen zijn samengevat in het beroepsproduct. Dit te vinden in het Beroepsproduct, hoofdstuk 4: Resultaten. De volledige lijst met trends en ontwikkelingen is te vinden in Bijlage IV. | In hoofdstuk 2 en 3 worden de inzichten beschreven die zijn opgedaan tijdens het identificeren van de trends en ontwikkelingen.                                                                                         |
| <b>De professional verzamelt op verantwoorde wijze kennis voor de onderbouwing van een beslissing en schat deze kennis op waarde.</b>                                     | De onderzoeksmethode, meetinstrumenten en selectie van onderzoekseenheden zijn in het beroepsproduct beschreven in hoofdstuk 3.                                                                                                                                                       | De totstandkoming van meetinstrumenten, methode van kennisverzameling en analysetechnieken zijn beschreven in hoofdstuk 4.                                                                                              |
| <b>De professional verantwoordt hoe de wensen van de stakeholders zijn meegenomen in het eindproduct.</b>                                                                 | De wensen van stakeholder zijn toegepast in het onderzoek en in de resultaten beschreven.                                                                                                                                                                                             | In het verantwoordingsdocument wordt onderbouwd op welke manier de wensen van de stakeholders zijn meegenomen. De stakeholder analyse is opgenomen in Bijlage XIV.                                                      |
| <b>De professional onderbouwt in hoeverre gemaakte keuzes maatschappelijk verantwoord zijn (zoals ten aanzien van ethische, interculturele en duurzaamheidsaspecten).</b> | Toegevoegde waarde van het advies die onder andere een maatschappelijke impact heeft is beschreven in paragraaf 7.12.                                                                                                                                                                 | In de discussie (hoofdstuk 5) wordt beschreven op welke manier er rekening is gehouden met de ethische aspecten. In paragraaf 6.3 wordt de maatschappelijke impact van het resultaat van het beroepsproduct beschreven. |
| <b>De professional toont de bedrijfseconomische haalbaarheid van het beroepsproduct aan.</b>                                                                              | De businesscase is opgenomen in het beroepsproduct, paragraaf 7.10 (kosten en baten).                                                                                                                                                                                                 | Zie beroepsproduct.                                                                                                                                                                                                     |



## 2. Vraag van de opdrachtgever

De vraag van de opdrachtgever en de aanleiding van het vraagstuk zijn uitgebreid besproken in het beroepsproduct (zie beroepsproduct hoofdstuk 1: inleiding). Om de verbinding met het beroepsproduct te leggen is hieronder de probleemstelling en de doelstelling van het vraagstuk weergegeven:

### 2.1 Probleemstelling

Voor het onderzoek staat de volgende probleemstelling centraal:

***“Op welke wijze kan het werkplekconcept van Waterschap Vechtstromen optimaal aansluiten bij de werkzaamheden behoeften van medewerkers, en wendbaar zijn om te reageren op toekomstige ontwikkelingen?”***

### 2.2 Doelstellingen

Het doel van dit onderzoek is om te komen tot kennis en inzichten omtrent de impact van de externe ontwikkelingen op het nieuwe werkplekconcept, zodat dit passender kan worden gemaakt bij de huidige- en toekomstige behoeften en werkzaamheden van medewerkers. Daarnaast wenst de opdrachtgever advies te krijgen over het anticiperen op de toekomstige veranderingen op het gebied van werkomgeving.

### 2.3 Trends en ontwikkelingen

De interne trends en ontwikkelingen die hebben meegespeeld bij het ontstaan van het vraagstuk zijn meerdere trends op het gebied van werkplekomgeving. De externe ontwikkelingen hebben ertoe geleid om veranderingen binnen de organisatie door te voeren. De trends “modernisering van werkomgeving” en “duurzaamheid” bevatten verschillende thema’s die invloed hebben gehad op het vraagstuk. De belangrijkste thema’s die hebben meegespeeld zijn als volgt:

- Het nieuwe werken; flexplekken, plaats- en tijdonafhankelijk werken en meer diversiteit op de werkvloer, stimuleren van samenwerking en virtuele werkplekken
- Aantrekkelijk werkgeverschap; stimuleren van aantrekken, aanstellen en behouden van gekwalificeerd personeel
- Welzijn; meer flexibiliteit, groen, aandacht voor beleving en vitaliteit (sprout, 2020).
- Duurzaamheid; circulariteit, reduceren van afvalstromen en reduceren energieverbruik.
- Technologie; modernisering van ICT, glasvezelnetwerk, wifi verbinding, Bring your own device (BYOD), samenwerking via Teams, uiltjes en 360 graden camera. (Facto, 2015).

In het plan van aanpak zijn trends en ontwikkelingen beschreven die het vraagstuk mogelijk konden beïnvloeden. Deze zijn gedurende het onderzoek actief bijgehouden, omdat de trends en ontwikkelingen een zeer belangrijk onderdeel vormen voor de inhoud van het onderzoek. De volledige lijst met relevante trends en ontwikkelingen is opgenomen in het Beroepsproduct (zie Bijlage II). De belangrijkste trends en ontwikkelingen die het meest van invloed bleken op het vraagstuk, zijn opgenomen in het Beroepsproduct (zie Hoofdstuk 4)

De trends en ontwikkelingen zijn op basis van de DESTEP-analyse in kaart gebracht. De DESTEP-factoren staan voor; Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek (Hoendervanger, van der Voort, & Wijnja, 2017). Hierbij werd gekeken naar trends en ontwikkelingen die relevant waren voor de werkomgeving en de COVID-19 uitbraak. De DESTEP-analyse heeft invulling gegeven in de toekomstige vraag op het gebied van werkomgeving. Deze informatie was nodig voor beantwoording van deelvraag 2: *“Op welke manier kan Waterschap Vechtstromen anticiperen op de toekomstige veranderingen?”*

De DESTEP-analyse is gedurende het gehele onderzoeksproces actueel bijgehouden en aangevuld met nieuwe trends en ontwikkelingen. Zo bleek achteraf een aantal trends en ontwikkelingen niet

relevant te zijn voor het vraagstuk. Dit betreft het verschil in behoeften en belangen van vier generaties binnen organisaties, namelijk: de babyboomers, generatie X, generatie Y (ook wel de Millenials) en generatie Z (Youngworks, 2019). Uit de resultaten van fieldresearch (enquête) bleek er namelijk geen verschil te zijn in de belangen en behoeften van de vier generaties binnen Vechtstromen. Om die reden zijn de trends en ontwikkelingen rondom generatieverschillen gedurende het onderzoek achterwege gelaten. Deze hadden namelijk geen invloed meer op de vormgeving van het advies voor de organisatie.

### 3. Oplossingsstrategieën

De opdrachtgever heeft aangegeven een beredeneerd advies te willen omtrent het vraagstuk. Om het vraagstuk met een passend beroepsproduct te beantwoorden, hebben er meerdere gesprekken met de opdrachtgever plaatsgevonden. Tijdens de gesprekken is samen met de opdrachtgever besloten om een adviesrapport aan te leveren als beroepsproduct. Het leveren van een adviesrapport geeft de opdrachtgever kennis en inzicht in het onderzoeksveld. Er wordt op een onderbouwde manier inzicht gegeven in de totstandkoming van het advies. Dit draagt bij aan de overtuigingskracht van het advies. Om die reden is een adviesrapport passend bevonden bij het vraagstuk van de opdrachtgever.

Het adviesrapport is zo compact mogelijk beschreven, met enkel de belangrijkste informatie voor de opdrachtgever. Er is samen met de opdrachtgever besloten om de structuur en huisstijl van de organisatie omtrent onderzoeksprocessen te hanteren, met daarin enkel de informatie die voor de organisatie van belang is. Hiervoor is gekozen omdat het beroepsproduct herkenbaar is binnen de organisatie. Dit maakt het automatisch passender bij de werkwijze van de organisatie. De opdrachtgever gaf aan dat diepgaande informatie omtrent het onderzoeksproces niet van belang werd geacht. Het betreft de analysetechnieken, verzamelingsmethode en operationalisering van de onderzoeksvragen. Deze informatie is daarom opgenomen in het verantwoordingsdocument (paragraaf 4.2).

De onderdelen van de adviesrapporten die Vechtstromen hanteert, komen overeen met de onderdelen en structuur van het boek "Wat is onderzoek?" van Nel Verhoeven (2014). Daarnaast komt de indeling overeen met de IMRaD-structuur ('Introduction, Methods, Results and Discussion'). De IMRaD-structuur is gebaseerd op wetenschappelijke publicaties en deze structuur is bekend bij auteurs en lezers (Walvoort, Kaandorp, Verheugt, Veeken, & van Gijn, 2010). De onderdelen en structuur van het beroepsproduct zijn onderbouwd in Bijlage I. Tevens volgt de IMRaD-structuur de verschillende fasen van een onderzoekscyclus. Het onderzoekscyclus geeft een duidelijk beeld van de processen die doorlopen moeten worden en helpt daarbij om op een systematische manier het vraagstuk te kunnen beantwoorden (Universiteit Utrecht, z.d.). De onderzoekscyclus is opgenomen in Bijlage II. Deze onderzoekscyclus is als uitgangspunt genomen in het doorlopen van het onderzoeksproces.

De volgende randvoorwaarden waren bepalend voor de vorm van het onderzoek en advies;

- Door de opdrachtgever is er geen specifiek budget opgesteld. De kosten die gemoeid gaan met het implementeren van het advies zijn haalbaar en acceptabel.
- Grote aanpassingen in de indeling van het gebouw, zoals een grote verbouwing, renovatie of verhuizing zijn uitgesloten.

Daarnaast waren de uitgangspunten;

- Het beroepsproduct dient zich te focussen op het hoofdkantoor van Waterschap Vechtstromen.
- Het beroepsproduct dient zich te focussen op de korte- en middellange termijn.

Aan alle bovenstaande randvoorwaarden en uitgangspunten is voldaan. Hoofdstuk 7 van het Beroepsproduct, paragraaf 7.8 Businesscase, geeft inzicht in zowel de kosten als de baten. Uit de kosten en batenanalyse blijkt dat de implementatie van het advies zelfs een kostenbesparing oplevert. Het beroepsproduct voldoet ook aan de tweede randvoorwaarde, omdat het advies geen (grote) gevolgen heeft voor de indeling van het gebouw. Het beroepsproduct heeft zich gefocust op enkel het hoofdkantoor van Waterschap Vechtstromen. Tevens is het Beroepsproduct in zijn geheel gericht op de korte- en middellange termijn.

Het beroepsproduct is niet alleen passend bij Vechtstromen, maar ook in het werkveld. Omdat veel organisaties te maken hebben gehad met een omslag in de werkwijze naar aanleiding van de COVID-

19 uitbraak is het resultaat van het beroepsproduct breder inzetbaar in praktijk. Het resultaat van het beroepsproduct heeft een kansrijke ontwikkeling belicht, namelijk het “Hybride werken” (CBRE, 2020). Organisaties kunnen hier verder invulling aan geven en dit passend maken bij de visie en doelstellingen op het gebied van werkomgeving. Echter, de mate van impact verschilt per organisatie. Doordat organisaties van elkaar verschillen in bijvoorbeeld doelstellingen en bedrijfsprocessen kan de weg naar het implementeren van het Hybride werken sterk van elkaar verschillen. Dit ligt aan in hoeverre organisaties actief inspelen, of actief hebben ingespeeld op trends en ontwikkelingen. Ook kan het beroepsproduct vertaald worden naar andere contexten en vraagstukken. Het advies heeft vele raakvlakken met verschillende aspecten binnen organisaties zoals huisvesting, technologie, medewerkers, communicatie, processen en cultuur. Door het complexe karakter leidt dit automatisch tot nieuwe vraagstukken.

### **3.1 Passend bij trends en ontwikkelingen**

Het beroepsproduct past bij de trends en ontwikkelingen zoals benoemd in paragraaf 2.2, omdat het vraagstuk grotendeels berust is op de trends en ontwikkelingen in de externe omgeving van de organisatie. Zo hebben de ontwikkelingen rondom de uitbraak van het coronavirus ertoe geleid dat het vraagstuk is ontstaan. De gevolgen van de uitbraak van het coronavirus hebben er ook voor gezorgd dat men massaal vanuit huis ging werken. Een gevolg hiervan bleek dat het Hybride werken binnen de werkomgeving zich in een snelvaart heeft ontwikkeld (CBRE, 2020). Hierop heeft het onderzoek zich grotendeels gericht. Door de actualiteit van het vraagstuk is het mogelijk dat er bewustwording wordt gecreëerd bij de opdrachtgever en dat de implementatie van het advies meer prioriteit krijgt. Dit zorgt ervoor dat er wordt geanticipeerd op de trends en ontwikkelingen.

### **3.2 Voor- en nadelen gemaakte keuzes**

De managementmodellen die zijn toegepast in het onderzoek zijn de interne- en externe organisatieanalyse (DESTEP-analyse), SWOT- en impactanalyse en het DAS-frame. Deze onderdelen worden toegelicht en vergeleken met vergelijkbare oplossingsstrategieën.

#### **Interne en externe organisatieanalyse**

Er is een interne organisatieanalyse gemaakt op basis van onderwerpen en thema's die relevant en passend zijn geacht bij de managementvraag. De interne organisatieanalyse richtte zich op het huidige aanbod en de sterke- en zwakke eigenschappen van de werkomgeving. Daarnaast hadden de verkregen inzichten uit de externe organisatieanalyse (DESTEP-analyse) ook invloed op de informatiebehoefte van de interne organisatieanalyse. Daardoor fungeerde de interne organisatieanalyse ook als een doorlopend onderzoeksproces dat, gedurende het gehele onderzoek, werd aangevuld met informatie die relevant werd bevonden voor het bepalen van de mismatch tussen vraag en aanbod. De volgende onderwerpen zijn in de interne organisatieanalyse beschreven: organisatiestructuur, doelen en strategie, visie en uitgangspunten, huidig aanbod van de werkomgeving in kwalitatieve en kwantitatieve gegevens, gebouwkenmerken, interne trends en ontwikkelingen en personeel. Daarnaast zijn interne documenten geraadpleegd.

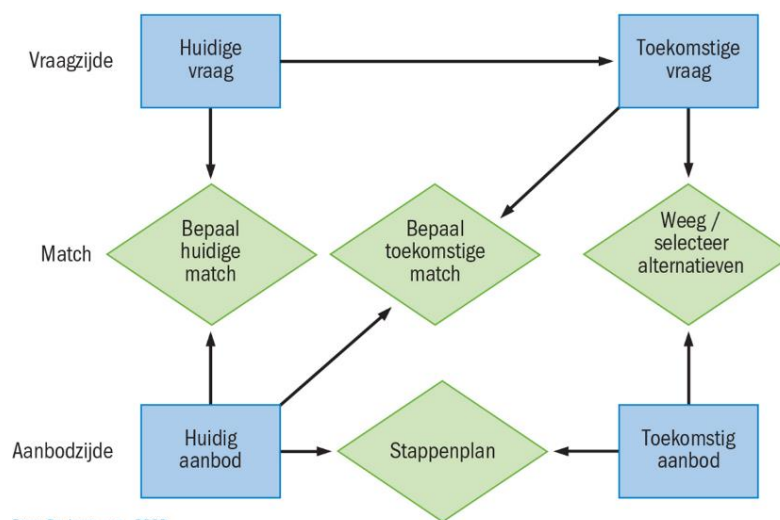
De hierboven genoemde onderwerpen komen overeen met de thema's zoals die in het 7S-model van McKinsey (geciteerd in Marcus & van Dam, 2015). Echter, er is gekozen om de interne organisatieanalyse op basis van eigen informatiebehoefte te analyseren. Dit komt doordat de nadruk in grotere mate is gelegd op de werkomgeving en in mindere mate op de organisatie als geheel. Hierdoor zijn enkele zachte factoren; “stijl van management” en “gedeelde waarden” in mindere mate geanalyseerd. Voordeel van deze keuze is dat er gericht is gezocht naar relevante informatie. Een nadeel van deze keuze is dat de zachte factoren van de organisatie in mindere mate geanalyseerd zijn. Hierdoor bestaat de kans dat er informatie ontbreekt. Echter, er is achteraf gebleken dat deze zachte factoren geen grote invloed hebben gehad op het advies.

## SWOT- en impactanalyse

De SWOT -en impactanalyse zijn gemaakt om de resultaten uit de interne- en externe organisatieanalyse tegen elkaar af te wegen. Het maken van een SWOT-analyse als gevolg van een interne- en externe organisatieanalyse is een logische keuze, omdat dit veel in de praktijk wordt toegepast. De uitwerking van de SWOT-analyse wordt besproken in paragraaf 4.5 Gebruik bevindingen. Een voordeel van de SWOT-analyse is dat er inzicht wordt verkregen in de positie van de organisatie ten opzichte van de ontwikkelingen in de externe organisatie. Op deze manier wordt in kaart gebracht in hoeverre de organisatie in staat is en het vermogen heeft om op de kansen en bedreigingen te anticiperen. Een nadeel is dat de analyse een overvloed aan informatie geeft en hierdoor onoverzichtelijk kan worden (Johnson et al., 2018). Er is voor deze oplossingsstrategie gekozen, omdat dit proces overeenkomt met de theorie van Nijssen en Pauwe (2018), over het anticiperen op externe ontwikkelingen (zie theoretisch kader, paragraaf 8.7).

## DAS-framework

Ten behoeve van het bepalen van de mismatch tussen vraag en aanbod is het DAS-frame toegepast (zie figuur 3.1). Dit managementmodel, ontwikkeld door de Jonge, et al. (2009), geeft in vier stappen weer op welke wijze vraag en aanbod op elkaar afgestemd worden. Het HK-model is een vergelijkbaar managementmodel. Zowel het DAS-frame als het HK-model geven handvaten voor het ontwikkelen, implementeren monitoren en bijstellen van een huisvestingsstrategie. Echter, het DAS-frame is meer gericht op het analyseren van vraag en aanbod in zowel de huidige als de toekomstige tijd. Daarnaast geeft het DAS-frame inzicht in de stappen die nodig zijn om het aanbod beter af te stemmen op de toekomstige vraag. Het HK-model besteedt meer aandacht aan de vertaalslag van organisatiekenmerken en organisatiedoelen naar huisvestingsambities. Hierdoor wordt er in mindere mate rekening gehouden met externe ontwikkelingen die van invloed zijn. Om die reden is het DAS-framework passender bevonden bij het doorlopen van het onderzoeksproces (Hoendervanger, van der Voort, & Wijnja, 2017). De toepassingswijze van dit managementmodel wordt nader toegelicht in **paragraaf 4.3: Methode van kennisverzameling**.



Figuur 3.1: DAS-frame (de Jonge, et al., 2009)

## 4. Gebruik van kennis

Dit hoofdstuk beschrijft de gebruikte kennis die is toegepast voor de uitvoering van het onderzoek. Vervolgens is de methodologische verantwoording beschreven, waarin de totstandkoming van de meetinstrumenten, analysetechnieken en kennisverzamelingsmethoden worden besproken. Vervolgens zijn de bevindingen en het gebruik van bevindingen toegelicht.

### 4.1 Benodigde kennis

Om tot de juiste- en betrouwbare informatie te komen is er gebruik gemaakt van de zoekmethode de Big6™ van Eisenberg en Berkowitz (geciteerd in Verhoeven, 2014). Deze zoekmethode is gebruikt voor het zoeken naar allerlei bronnen en informatie, zoals een website, wetenschappelijke literatuur of rapporten. Hierbij is tijdens het zoekproces zes stappen gevolgd om tot een goede en betrouwbare resultaten te komen. De stappen van de zoekmethode is opgenomen in Bijlage III.

De kernbegrippen ‘werkomgeving’, ‘Het nieuwe werken’, ‘het nieuwe normaal’, ‘hybride werken’, ‘wendbaarheid’ en ‘behoeften’ zijn uitgeleid uit de hoofd- en deelvragen en spelen een grote rol in het onderzoek. Deze kernbegrippen zijn gedefinieerd en afgebakend om tot de juiste vragen te komen. De begripsafbakening is opgenomen in Bijlage IV. Op basis van de begripsafbakening is verdiept in verschillende theorieën van de begrippen om kennis te vergaren in het onderzoeksveld. De volledige uitwerking van de theorieën zijn opgenomen in het Beroepsproduct (zie Bijlage I).

In de beginfase van het onderzoek was de verwachting dat er vooral kennis nodig zal zijn op de volgende gebieden; het nieuwe werken, het nieuwe normaal, flexibiliteit met betrekking tot een gebouw, de Post Occupancy Evaluation, wensen en behoeften van medewerkers, informatie omtrent COVID-19, trends en ontwikkelingen. Hiervoor is in het plan van aanpak een onderzoeksmodel gemaakt. Dit is te vinden in Bijlage V.

Gedurende het onderzoek werd door externe factoren, zoals de gedeeltelijke lockdown, het uitvoeren van een bezettingsgraadmeting niet meer mogelijk. Om die reden was kennis omtrent de Post Occupancy Evaluation niet meer relevant en bruikbaar. Dit is opgelost door vragen in de vragenlijst op te nemen die de gebruiks- en behoefteanalyse op het gebied van werkplekken in kaart bracht. Deze vragen hebben een beeld kunnen schetsen van het gebruik van en behoefte aan werkplekken op kantoor. Tevens is, met name door de zoektocht van relevante trends en ontwikkelingen, duidelijk geworden dat er meer diepgaande kennis benodigd was over de “hybride werkstrategie”. Dit blijkt “het nieuwe normaal” te worden op het gebied van werkomgeving. Daar is vervolgens meer literatuuronderzoek naar gedaan, maar vanwege de nieuwe term waren er zeer beperkte bruikbare bronnen te vinden over dit onderwerp.

Een ander belangrijk inzicht dat is opgedaan tijdens het onderzoeksproces was het thuiswerken en de mentale gezondheid van medewerkers. Naar aanleiding van de coronacrisis blijken deze onderdelen een zeer belangrijke rol te spelen in de werkomgeving. Veelal werd de werkomgeving het meest geassocieerd met de fysieke ruimte op kantoor, omdat men in de oude situatie (voor de coronacrisis) het meest op kantoor werkte. Echter, de werkzaamheden blijken zich te verplaatsen naar de thuiswerkplek. Dit heeft invloed op het welzijn en de gezondheid van medewerkers.

### 4.2 Kennisverzameling

Deze paragraaf beschrijft de totstandkoming van meetinstrumenten, methode van kennisverzameling en analysetechnieken. De onderdelen onderzoeksmethode, meetinstrumenten en selectie van onderzoekseenheden zijn in het Beroepsproduct beschreven (zie hoofdstuk 3). Zoals eerder besproken is in overleg met de opdrachtgever voor deze indeling gekozen. De methodologische verantwoording van het onderzoek is in een tabel afgebeeld in Bijlage VI.

### 4.3 Totstandkoming meetinstrumenten

Er is zowel kwantitatief- als kwalitatief onderzoek verricht. Hieronder wordt toegelicht op welke manier de vragenlijsten tot stand zijn gekomen. De selectie en onderdelen van de enquête- en interviewvragen zijn toegelicht in het Beroepsproduct (zie hoofdstuk 3).

#### Kwantitatief onderzoek (enquête)

Het kwantitatief onderzoek betreft een primair onderzoek omdat deze informatie nog niet eerder binnen Vechtstromen is verzameld en is kwantitatief van aard. Er is gekozen voor kwantitatief onderzoek, omdat dit een goedkopere en snellere manier is om onderzoek te doen naar een grote (+10 personen) populatie (Verhoeven, 2014).

Hieronder is het conceptueel model afgebeeld van het kwantitatief onderzoek. Dit model is een grafische weergave van de oorzaak-gevolg relatie van het onderzoek. Het gaat er in deze situatie om dat het werkplekconcept optimaal aansluit bij de behoeften en werkzaamheden van medewerkers. Medewerkers hebben wensen en behoeften ten aanzien van de werkomgeving als in de fysieke-, virtuele- en mentale omgeving. Echter, de gevolgen van de uitbraak van het coronavirus hebben impact gehad op zowel de fysieke-, virtuele- als mentale omgeving. Hierdoor is de verwachting dat er andere wensen en behoeften zijn ontstaan bij medewerkers. Dit zal gevolgen hebben voor de werkplekomgeving in het algemeen. Het conceptueel model wordt van links naar rechts gelezen. De onafhankelijke variabelen zijn; wensen en behoeften van medewerkers en gevolgen op de werkomgeving naar aanleiding van de uitbraak van het coronavirus. De afhankelijke variabelen zijn de fysieke-, virtuele- en mentale omgeving. Op basis van de begrippen in het conceptueel model (zie figuur 4.1) is er een operationalisering gemaakt. De operationalisering is opgenomen in Bijlage VII.



Figuur 4.1: operationalisering

De enquête (zie Bijlage VIII) is gebaseerd op de onderdelen van het conceptueel model. Daarnaast is de vragenlijst opgedeeld in twee delen. Het eerste deel van de vragenlijst bevat stellingen over het werkomgevingsconcept. Deze bestaan uit de HNW-onderwerpen, namelijk; de fysieke-, virtuele- en mentale omgeving. De onderdelen zijn aangevuld met aspecten uit het WODI-instrument (zie Beroepsproduct, Bijlage I). Echter, niet alle onderdelen uit het WODI-instrument zijn relevant bevonden voor het vraagstuk. De bereikbaarheid van het gebouw, facilitaire diensten, inbreng ideeën, archief en opslagmogelijkheden zijn hierin niet meegenomen. Het onderscheid is gemaakt aan de hand van de vraag vanuit de opdrachtgever en de elementen die binnen de kaders van HNW vallen. De onderdelen die mee zijn genomen in de enquêtevragen zijn vervolgens onderverdeeld in de fysieke-, virtuele- en mentale- aspecten. De stellingen maken ook deel uit van verschillende uitgangspunten uit het bestaande Programma van eisen (hierna te noemen: PVE) van de organisatie. De uitgangspunten uit het PVE (zie Beroepsproduct, Bijlage II) die zijn meegenomen in de vragenlijst zijn; vindbaarheid medewerkers, transparantie, vitaliteit en gezondheid, stimuleren van ontmoetingen en samenwerking en aantrekkelijk werkgeverschap. Deze zijn opgenomen in de vragenlijst om te toetsen op welke wijze deze uitgangspunten tot uiting zijn gekomen. Op deze manier is de vragenlijst passender gemaakt bij het huidige aanbod op het gebied van werkomgeving van de organisatie. Ook



zijn belangrijke kwantitatieve gegevens opgenomen in de vragenlijst. Deze hebben betrekking op de hoeveelheid- en de diversiteit van de werkplekken.

Het tweede deel bestaat uit corona gerelateerde vragen ten aanzien van de werkomgeving, zodat er inzicht wordt verkregen in de gevolgen van de uitbraak van het coronavirus op de werkomgeving. De onderdelen zijn bewust van elkaar gescheiden, omdat de respondenten de vragen verkeerd kunnen interpreteren. Het dient duidelijk te zijn om zo de twee situaties (werkplekconcept en gevolgen van coronavirus) tijdens het invullen van de enquête niet met elkaar te verwarren. Daarnaast is dit onderdeel benodigd om deelvraag twee **“Op welke manier kan Waterschap Vechtstromen anticiperen op de toekomstige veranderingen?”** te kunnen beantwoorden.

Elk hoofdonderwerp sluit af met twee vragen waarin respondenten kunnen aangeven in hoeverre de fysieke-, virtuele- en mentale aspecten aansluiten bij de wensen en behoeften. Vervolgens hadden respondenten de mogelijkheid om in een open vraag aanvullende wensen, behoeften en benodigdheden voor de uitvoering van werkzaamheden aan te geven.

De stellingen zijn beantwoord middels een 5-puntslikertschaal waarbij de antwoordmogelijkheden oplopen van “helemaal mee eens” tot “helemaal mee oneens”. Een Likertschaal is een meetinstrument dat bestaat uit een lijst met stellingen of items die met elkaar samenhangen. Er is voor een 5-punts Likertschaal gekozen, omdat dit meetinstrument geschikt is om de mening van respondenten te peilen over een bepaald onderwerp. De respondent kan op dezelfde wijze antwoord geven, op basis van dezelfde oplopende antwoordcategorieën (Swanborn, 2010). Er is gekozen voor antwoordmogelijkheden in een oneven getal, omdat de middelste antwoordmogelijkheid “neutraal” is. Respondenten kunnen neutraal zijn over een bepaalde stelling. Daarnaast is gekozen voor een 5-puntslikertschaal, omdat het gebruiksvriendelijker is dan een 7-puntslikertschaal. Bij een 3-puntslikertschaal hebben respondenten geen mogelijkheid om er “tussenin” te zitten.

Echter, voor de gebruiks- en behoefteanalyse is gekozen voor een even getal in antwoordmogelijkheden. De antwoordmogelijkheden lopen van “nooit” tot “altijd”, waarbij geen midden antwoord bestaat. Hiervoor is gekozen omdat dit gaat over het gebruik van de werkplekken op kantoor en respondenten hier niet “neutraal” of “geen mening” over kunnen hebben. Op deze manier is het gebruik van, en de behoefte aan werkplekken binnen het kantoor in kaart gebracht.

#### **4.4 Kwalitatief onderzoek (interview)**

De gehanteerde interviewvorm betreft een half-gestructureerde interview. Bij deze vorm wordt er een topiclijst gehanteerd met onderwerpen. Zo kan er worden ingespeeld op de antwoorden van de respondent als er zich onverwachte zaken voordoen. Door hierop in te gaan kan er nieuwe kennis en/of inzichten worden opgedaan. Echter, het interview focust zich meer op de corona gerelateerde gevolgen, omdat er wordt gekeken naar het toekomstperspectief op het gebied van werkomgeving. Deze onderwerpen komen overeen met de operationalisering van de enquêtevragen. De informatie is gebruikt voor de beeldvorming en om inspiratie op te doen. Daarnaast zijn de resultaten ook bedoeld om resultaten uit de theorie te bevestigen en te bekrachtigen. De interviewgide is opgenomen in Bijlage VI.

#### **4.5 Analysetechnieken**

##### **Enquête**

De resultaten uit de kwantitatieve survey (online enquête) zijn geanalyseerd en verwerkt met behulp van het programma SPSS. SPSS is een bekend statistisch programma met veel mogelijkheden. In tegenstelling tot Excel heeft SPSS een zeer eenvoudige structuur van de data en is speciaal geprogrammeerd om statistische gegevens te verwerken (Brinkman & Oldenhuis, 2016). Om die reden is gekozen voor SPSS. Tevens is het boek “Cijfers spreken” van J. Brinkman en H. Oldenhuis (2016) als hulpmiddel gebruikt om de statistieken te verwerken en analyseren. Daarbij geeft het boek ook meer informatie over “het verhaal eromheen”, met als doel dat de gebruiker ook kritisch kan

kijken naar de conclusies en consequenties die uit het onderzoek worden getrokken (Brinkman & Oldenhuis, 2016). Voor het analyseren van de data is zowel een univariate als een bivariate analyse uitgevoerd. Tijdens de univariate analyse is één variabele tegelijk beschreven. Deze resultaten zijn in frequentieverdelingen, grafieken en kengetallen afgebeeld en beschreven. Tijdens bivariate analyse is er onderscheid gemaakt in de leeftijdscategorieën. Er is gekozen om dit mee te nemen in het onderzoek omdat de belangen en behoeften van de verschillende groepen worden belicht en er inzicht wordt verkregen in de behoeften van de (toekomstige) generaties.

### **Interviews**

De interviews zijn opgenomen met opnameapparatuur in overeenstemming met de respondent. De opnames zijn vervolgens samenvattend getranscribeerd. Er is voor deze transcriptiemethode gekozen, omdat het doel van het interview het creëren van diepgang is in aspecten omtrent het vraagstuk vanuit verschillende invalshoeken. Het doel is niet zozeer om de resultaten met elkaar te vergelijken. Tijdens de analyse zijn de interviewverslagen uiteengegemaakt. De samenvattingen zijn toegekend met een axiaal code en een open code. Hieruit zijn de belangrijkste conclusies naar voren gekomen en deze zijn in de resultaten opgenomen. De opnames van de interviews zijn beschikbaar en kunnen indien gewenst worden opgevraagd bij de onderzoeker. De transcripten van de interviews per respondent zijn opgenomen in het Beroepsproduct in Bijlage VII. De codeboom is te vinden in dit document in Bijlage VIII.

Alle resultaten, zowel uit de theorie als de praktijk zijn naast elkaar gehouden. De resultaten die niet kansrijk, relevant of van grote invloed bleken zijn achterwege gelaten. De belangrijkste conclusies zijn hieruit getrokken en met elkaar in verband gebracht. De belangrijkste resultaten zijn vervolgens in een SWOT-analyse toegepast, om te kijken hoe de sterke- en zwakke eigenschappen van de organisatie wege ten opzichte van de kansen en bedreigingen. Op deze manier zijn alle resultaten in één overzicht te analyseren en zijn toekomstmogelijkheden en kansrijke doelen inzichtelijk gemaakt. Dit heeft de input gevormd voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. De uitwerking van de SWOT-analyse wordt in paragraaf 4.5 besproken.

## **4.6 Methode van kennisverzameling**

De structuur van kennisverzameling van alle data is aan de hand van het DAS-frame geanalyseerd. Zo zijn de onderzoeksvragen gebaseerd op het DAS-frame. Dit instrument is als middel gebruikt om op juiste wijze vraag en aanbod in het heden en de toekomst op elkaar af te stemmen (de Jonge, et al., 2009). Dit werd erg passend bevonden voor het vraagstuk, omdat het vraagstuk zich richt op de huidige situatie en toekomstige situatie.

De structuur van de verzamelde data, uit zowel het literatuuronderzoek, de deskresearch en fieldresearch zijn op basis van de stappen uit het DAS-frame geanalyseerd. Allereerst zijn de onderzoeksvragen gebaseerd op de stappen uit het DAS-frame. De stappen uit het DAS-frame zijn als volgt;

1. Vaststellen van de huidige vraag en aanbod
2. Verkennen van trends en ontwikkelingen en een vertaling hiervan maken naar de toekomstige vraag
3. Ontwerp van oplossingen die voldoen aan de toekomstige vraag
4. Uitwerken van de gekozen oplossingen voor het transformeren van het huidige aanbod naar toekomstig aanbod.

Dit raamwerk is geanalyseerd en op basis van de stappen heeft de onderzoeker een eigen raamwerk opgesteld dat overeenkomt met de stappen uit het DAS-frame. Dit visualiseert in een oogopslag de vier stappen die gemaakt zijn in het onderzoek om tot de juiste afstemming van vraag en aanbod te komen. De volgende stappen zijn gemaakt om de kennis te verzamelen:

### Stap 1: Vaststellen van de huidige vraag en aanbod

Het in kaart brengen van de huidige vraag is gedaan middels het uitzetten van de enquête onder de medewerkers van Vechtstromen. Zoals beschreven in de vorige paragraaf bestaat de enquête uit vier onderdelen, namelijk; de fysieke-, virtuele- en mentale aspecten van de werkomgeving en de corona gerelateerde vragen. De resultaten van de eerste drie onderdelen, die betrekking hebben op het werkplekconcept van Vechtstromen, hebben input geleverd voor de huidige vraag. De corona gerelateerde vragen hebben input geleverd voor de toekomstige vraag.

Het huidige aanbod is in kaart gebracht middels deskresearch; een interne organisatieanalyse waarbij relevante aspecten zijn onderzocht die het huidige aanbod op het gebied van werkomgeving in beeld hebben gebracht. Op basis van de resultaten van het huidige aanbod en huidige vraag is er een mismatch tussen de huidige vraag en het huidige aanbod bepaald. Daarnaast zijn sterke- en zwakke eigenschappen van de werkomgeving belicht. Dit heeft als input gediend voor de invulling van de SWOT-analyse.

### Stap 2: Verkennen van trends en ontwikkelingen en een vertaling hiervan naar de toekomstige vraag.

Middels een DESTEP-analyse (deskresearch) is gezocht naar relevante trends en ontwikkelingen op het gebied van werkomgeving. Aan de hand van deze factoren is een beeld geschetst van de mogelijke en waarschijnlijke ontwikkelingen in de externe omgeving van de organisatie.

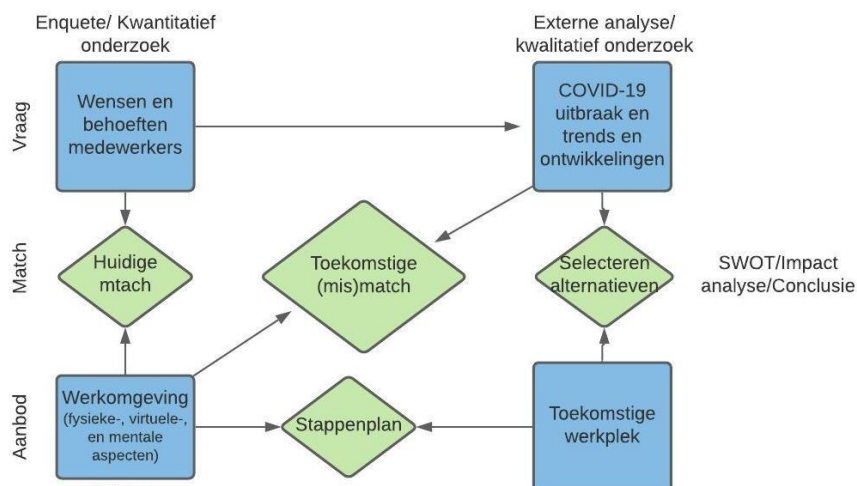
Daarnaast zijn middels fieldresearch interviews afgenomen met andere Waterschappen. De resultaten die hieruit zijn voortgekomen zijn naast de resultaten uit de deskresearch gelegd. De meest overeengekomen onderwerpen zijn als de belangrijkste ontwikkelingen bevonden. De belangrijkste resultaten hebben invulling gegeven aan de mogelijke toekomstige vraag op het gebied van werkomgeving. Deze verwachte, meest relevante ontwikkelingen, zijn onderverdeeld in kansen en bedreigingen en vervolgens in een SWOT-analyse verwerkt. De analyse heeft de sterke- en zwakke eigenschappen afgezet tegen de kansen en bedreigingen vanuit de externe omgeving. Op basis van de analyse is een strategie bepaald en is inzicht gekregen in de mismatch tussen het huidige aanbod en toekomstige vraag. Deze mismatch is beschreven in de conclusie.

### Stap 3: ontwerp van oplossingen en ideeën die voldoen aan de toekomstige vraag

In het adviesgedeelte is de mismatch vertaald in adviesmogelijkheden die zich richten op wat ontbreekt in het huidige aanbod ten opzichte van de toekomstige vraag. Hieruit zijn verschillende aanbevelingen naar voren gekomen. Binnen een aantal aanbevelingen zijn ook alternatieven voorgesteld. Deze alternatieven zijn door middel van een multicriteria analyse beoordeeld. De criteria zijn in overleg met de opdrachtgever bepaald.

### Stap 4: uitwerken van de gekozen oplossingen voor het transformeren van het huidige aanbod naar toekomstig aanbod.

De gekozen oplossingen zijn vervolgens vertaald in een stappenplan. Hierin zijn de stappen beschreven in een tijdspanne van 4 jaar. Vervolgens zijn de oplossingen vertaald in de financiële consequenties, om de haalbaarheid van het advies aan te tonen. Hiernaast is op basis van het DAS-frame de visualisatie van de stappen opgenomen:



Figuur 4.2: kennisverzameling DAS-frame methode

## 4.7 Bevindingen

De belangrijkste bevindingen uit het onderzoek zijn opgenomen in het beroepsproduct, hoofdstuk 4: resultaten. Alle resultaten van het onderzoek zijn te vinden in het Beroepsproduct, in Bijlage V.

## 4.8 Gebruik bevindingen

De verzamelde data en kennis uit het theoretisch kader, fieldresearch en deskresearch zijn naast elkaar gehouden om de overeenkomsten te analyseren. De belangrijkste bevindingen zijn in een SWOT-analyse tegen elkaar afgewogen. De SWOT-analyse is als hulpmiddel gebruikt om de beste strategieën te kiezen, die ten opzichte van de zwakke en sterke eigenschappen van de organisatie als meest kansrijk zijn bevonden. Als eerste zijn de resultaten uit de interne- en externe organisatie analyse ingevuld. Hieronder is de SWOT-analyse van de deskresearch opgenomen.

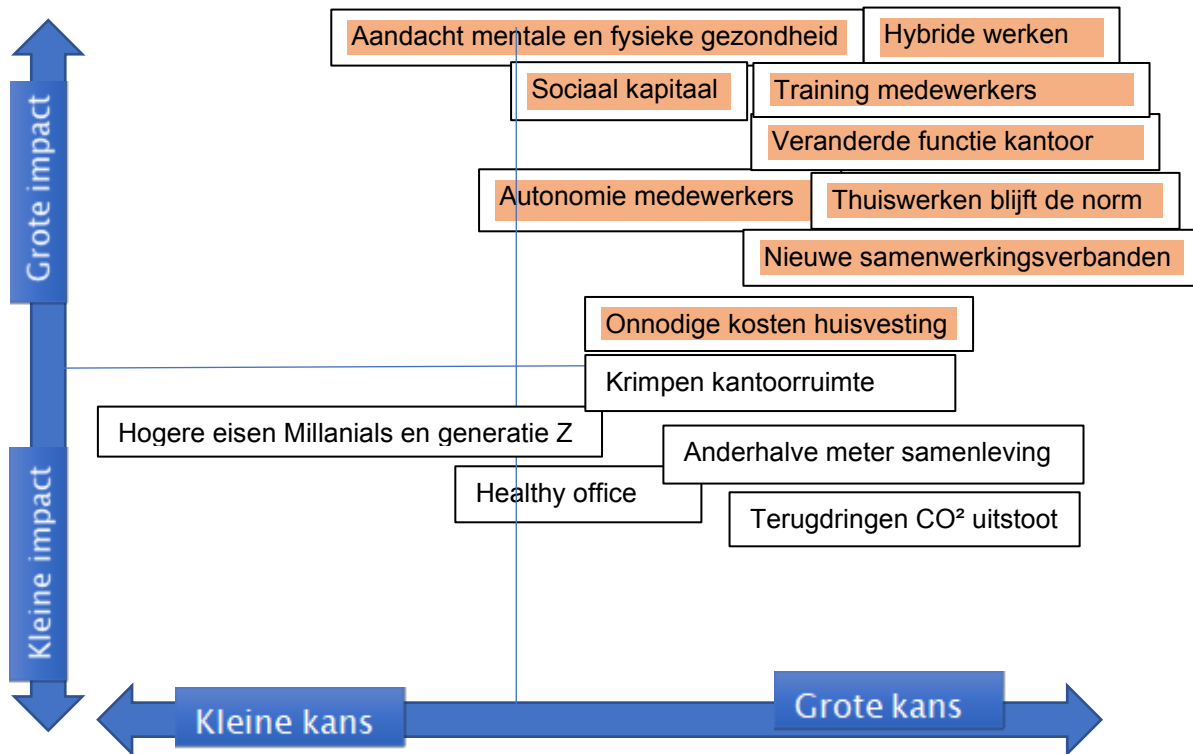
Tabel 1: SWOT-analyse deskresearch

| Sterke eigenschappen (Intern)                                                                                                                                                                                                                              | Zwakke eigenschappen (Intern)                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ontwikkelingsgerichtheid<br>Assetmanagent<br>Veel kennis in huis<br>Moderne werkomgeving<br>Flexibel werken<br>Strategisch personeelsbestand                                                                                                               | Trage besluitvorming<br>Verschil uitrusting technologische voorzieningen<br>Beperkte indelingsmogelijkheden<br>Vergrijzing personeel binnen 10 jaar<br>Akoestiek en binnenklimaat                                   |
| Kansen (Extern)                                                                                                                                                                                                                                            | Bedreigingen (Extern)                                                                                                                                                                                               |
| Hybride werken<br>Functies van kantoren gericht op activiteiten, ontmoeten en ontwikkeling<br>Nieuwe samenwerkingsverbanden<br>Training medewerkers<br>Autonomie medewerkers<br>Terugdringen uitstoot en bijdragen duurzaamheidsambities<br>Healthy office | Thuiswerken blijft de norm<br>Veranderende functie kantoor<br>Krimpen kantoorruimte<br>Hogere kosten door kantooroppervlakte<br>Onzekerheid anderhalve meter samenleving<br>Hogere eisen Millennials en generatie Z |

### Bevindingen SWOT-analyse (inclusief alle verzamelde resultaten)

Vervolgens is alle verzamelde data en kennis uit de fieldresearch en deskresearch naast elkaar gehouden om de overeenkomsten te analyseren. De SWOT-analyse van de deskresearch is aangevuld met de resultaten uit de fieldresearch (enquête en interviews). De externe ontwikkelingen, die zowel uit de deskresearch als uit de fieldresearch overeenkwamen, zijn vervolgens in een impactdiagram toegepast. Dit om de voorspelbaarheid en de impact van de ontwikkelingen op Vechtstromen te beoordelen. Op de volgende pagina het impactdiagram opgenomen (zie figuur 4.3). De ontwikkelingen die in oranje zijn aangeduid zijn ontwikkelingen die zowel uit de fieldresearch als deskresearch naar voren kwamen. De onderbouwing en toelichting van het impactdiagram is opgenomen in Bijlage XI.

De resultaten uit de deskresearch die niet overeenkwamen met de uitkomsten van de fieldresearch zijn niet meegenomen. Dit betreft onder andere de verschillen in generaties op de werkvloer. Uit de praktijkresultaten (enquête) bleek hier geen sprake van te zijn. Hierdoor werd de zwakke eigenschap "vergrijzing binnen 10 jaar" niet meer relevant bevonden. Ook de eigenschap "beperkte indelingsmogelijkheden" is op korte termijn minder relevant bevonden, omdat op korte termijn geen prioriteit bleek om de inrichting aan te passen. Om die reden zijn een aantal resultaten achterwege gelaten en is enkel doorgedaan met de meest impactvolle en kansrijke ontwikkelingen. Op die manier zijn de ontwikkelingen afgebakend, om te komen tot de meest kansrijke en impactvolle ontwikkeling voor de organisatie, om op te anticiperen.



Figuur 4.3: impactdiagram

### Conclusie

Uit de verschillende dataverzamelmethode wordt bevestigd dat het hybride werken de meest waarschijnlijke en impactvolle ontwikkeling is en een grote rol gaat spelen in de toekomst. Ook de trainingen en coaching van medewerkers is noodzakelijk om het hybride werken in goede banen te leiden. De aandacht aan mentale en fysieke gezondheid en sociaal kapitaal blijken ook kansrijk te zijn voor de organisatie ten opzichte van de sterke en zwakke eigenschappen. Dit is te zien in de impactdiagram (zie figuur 4.3). Alle onderdelen die samenhangen met het hybride werken zijn besproken in de conclusie en zijn vervolgens uitgewerkt in het advies. Op basis van deze methode is geconcludeerd dat het hybride werken de toekomstige vraag zal vormen. Dit heeft input gevormd voor de vormgeving van het advies. De sterke- en zwakke eigenschappen hebben input geleverd voor de manier waarop op deze ontwikkelingen geanticipeerd kan worden.

## 5 Discussie

In dit hoofdstuk worden de betrouwbaarheid, validiteit en ethische aspecten van het onderzoek besproken. De resultaten en bevindingen van het onderzoek vanuit het perspectief van de onderzoeker zijn eveneens besproken. Hiervoor wordt verwezen naar het Beroepsproduct, hoofdstuk 7: Discussie.

### **Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt volgens Verhoeven (2014) bepaald door de mate waarin het onderzoek vrij is van toevallige fouten en wanneer deze bij herhaling tot dezelfde resultaten leidt. Het kwantitatief onderzoek (enquête) is meerdere malen gecheckt door collega's en als proef ingevuld, om zo de fouten eruit te halen en de vragen die eventueel anders geïnterpreteerd kunnen worden te verbeteren. Hetzelfde geldt voor het kwalitatief onderzoek (interviews). Er zijn proefinterviews gehouden en er is feedback ontvangen van de Peergroup collega's. Dit heeft de betrouwbaarheid van de resultaten verhoogd. De respondenten van het kwalitatief onderzoek hebben de transcripten van het interview ontvangen en deze informatie is door hen bevestigd op juistheid. Er zijn bronnen geraadpleegd die voldoen aan de AAOCC-criteria. Voor de theorie zijn wetenschappelijke bronnen geraadpleegd. Echter, het was niet altijd mogelijk om enkel wetenschappelijke bronnen te raadplegen, vanwege recentelijke ontwikkelingen rondom de COVID-19 uitbraak. Om die reden is praktijkgerichte literatuur, websites zoals Facto, FMN, CBS en CBRE geraadpleegd. Deze informatieverstrekkers zijn betrouwbaar en voldoen aan de AAOCC-criteria.

De steekproefomvang bevat 291 mensen en het respons was 53%. Er hebben in totaal 183 respondenten deelgenomen aan de enquête, maar 156 respondenten hebben de vragenlijst volledig ingevuld. De reden hiervan is dat een aantal respondenten een deel van de vragenlijst niet naar waarheid konden vullen vanwege gebrek aan ervaring met het werkplekconcept. De oorzaak hiervan was de gedeeltelijke lockdown die destijds van kracht was door de uitbraak het coronavirus. Respondenten is verzocht de vragen waar geen antwoord op gegeven kon worden over te slaan en enkel de vragen in te vullen waar daadwerkelijk een oordeel over kon worden gevormd. Hierdoor is de betrouwbaarheid van het kwantitatief onderzoek geschaad. Daarentegen zijn de corona gerelateerde resultaten uit de enquête wel betrouwbaar te noemen, omdat men veel interesse toonde in het deelnemen om de coronavragen te beantwoorden. Mogelijk wil men door de actuele omstandigheden graag de ervaringen hierover delen.

Doordat het onderzoek is uitgevoerd onder de omstandigheden van een gedeeltelijke lockdown is de kans groot dat eventuele herhaling van het onderzoek zal leiden tot andere resultaten. Als men meer ervaring opdoet over een bepaald onderwerp kan men ook kritischer oordelen. Daarnaast spelen persoonlijke omstandigheden van respondenten een rol. De omstandigheden waarin respondenten de enquête ingevuld hebben kunnen ook sterk van elkaar verschillen. Doordat een groot deel van de respondenten de enquête thuis heeft ingevuld, is de kans groot dat factoren in de omgeving invloed hebben gehad op de beantwoording van de vragenlijst.

### **Validiteit**

De validiteit van het onderzoek bepaald in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten. Er is onderscheid gemaakt tussen interne-, externe- en begripsvaliditeit (Verhoeven, 2014).

#### Begripsvaliditeit

De kernbegrippen van dit onderzoek zijn in het theoretisch kader afgebakend. Allereerst zijn verschillende wetenschappelijke definities opgezocht en de verschillen en overeenkomsten van de definities beschreven. Vervolgens is er één definitie aangehouden die toegepast is in het onderzoek. Op basis van wetenschappelijke literatuur is meer kennis vergaard over deze begrippen. Daarnaast zijn twee samengestelde definities opgesteld voor dit onderzoek, om definities passender te maken bij het vraagstuk. De opgedane kennis is in het theoretisch kader beschreven en aangepast aan het kader van het onderzoek. Op basis hiervan is een operationalisering gemaakt in de vorm van een boomdiagram. Deze operationalisering is aangevuld met onderdelen uit de praktijk van de organisatie, om de enquêtevragen passender te maken bij de organisatie. Zo is het PVE bestudeerd en zijn de



belangrijke uitgangspunten meegenomen in de operationalisering. De interviewgide van het kwalitatief onderzoek sluit aan bij de operationalisering van kwantitatief onderzoek. Echter, het kwalitatief onderzoek richt zich meer op één thema. De operationalisering van dit thema is gebaseerd op enquêtevragen die zijn opgesteld door Tilburg University, die een soortgelijk onderzoek hebben uitgevoerd. De vragenlijst en interviewgide zijn tevens gecontroleerd door onderzoek deskundigen.

#### Interne validiteit

De resultaten van het kwantitatief onderzoek zijn geanalyseerd door middel van een univariate en bivariate analyse. De conclusies die uit de univariate zijn getrokken kunnen valide worden benoemd, omdat deze gebaseerd zijn op feitelijke uitkomsten. De bivariate analyse daarentegen heeft een negatief effect op de interne validiteit. Tijdens de analyse zijn twee variabelen getoetst op significante verschillen en aan de hand daarvan zijn overeenkomsten gevonden tussen de getoetste significante verschillen. Echter, hierbij kan een andere derde variabele een rol spelen. Een eventuele derde variabele in deze analyse is echter niet onderzocht, omdat de diepgang hierin niet relevant werd bevonden voor de beantwoording van het vraagstuk.

Twee respondenten van de interviews hebben binnen hun organisatie onderzoek gedaan naar vergelijkbare onderwerpen. Zo heeft de HRM manager, in het kader van haar masteropleiding, onderzoek gedaan naar de mentale gevolgen van corona op de werkomgeving. De resultaten uit het onderzoek komen overeen met de resultaten van dit onderzoek. Zo wordt door de respondent bevestigd dat de behoefte aan fysieke- en sociale contacten in grote mate is toegenomen naar aanleiding van het thuiswerken. Dit komt overeen met de conclusies die in dit onderzoek zijn getrokken. De respondent, met beleidsadviseur als functie, heeft binnen hun waterschap een enquête verspreid "leren van corona". Ook uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers de helft van de tijd thuis blijven werken dat het kantoor als ontmoetingsplek zal fungeren. Ook dit bevestigt de getrokken conclusies uit dit onderzoek, omdat deze resultaten overeenkomen. Dit betekent dat de resultaten uit dit onderzoek overeenkomen met andere uitgevoerde onderzoeken.

#### Externe validiteit

Externe validiteit is de mate waarin de steekproef de juiste afspiegeling vormt van de populatie (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek is sprake van een steekproefkader, omdat alle medewerkers die werkzaam zijn binnen het hoofdkantoor van Vechtstromen zijn onderzocht. Het responspercentage van de enquête is 53%. Een steekproef is representatief als de respons minimaal 50% is (J. Verwijmeren, persoonlijke communicatie, 29 oktober 2020). Hierdoor kan gesteld worden dat de resultaten van dit onderzoek generaliseerbaar zijn naar alle medewerkers binnen het hoofdkantoor. Voor kwalitatief onderzoek wordt bij externe validiteit naar de inhoudelijke reikwijdte gekeken en of deze generaliseerbaar is naar andere situaties. Er is een klein aantal mensen geïnterviewd die werkzaam zijn bij drie waterschappen, van de in totaal 20 waterschappen in Nederland. Deze zijn dus niet generaliseerbaar. Daarentegen is dit minder van belang, omdat juist een diepgang gecreëerd moest worden door respondenten te interviewen met verschillende functies en achtergronden.

#### **Ethische aspecten**

Alle deelnemers die hebben deelgenomen aan dit onderzoek zijn vooraf geïnformeerd over het doel en inhoud van het onderzoek. De deelnemers van de enquête zijn door middel van een informatiebrief geïnformeerd die was verwerkt in de enquête. Vervolgens is aan de respondenten om toestemming gevraagd om de gegevens die zij invullen anoniem te verwerken. Door middel van een bijgevoegde toestemmingsverklaring in de enquête hebben de deelnemers de mogelijkheid gehad om akkoord te gaan met de voorwaarden. Als de respondent ermee akkoord ging kon er worden deelgenomen aan de enquête. De respondenten van de interviews zijn mondeling geïnformeerd over de informatiebrief en het toestemmingsformulier. Ook zijn zij geïnformeerd over het feit dat het interview werd opgenomen. Zij zijn mondeling akkoord gegaan en hebben toestemming gegeven voor de bovenstaande aspecten. De informatiebrief is opgenomen in Bijlage XII en het toestemmingsformulier in Bijlage XIII.



## 6 Stakeholders

Een groot draagvlak creëren voor het beroepsproduct is van belang voor een goede voortgang. Echter, het kan lastig zijn om rekening te houden met de belangen van de verschillende betrokkenen rondom een project. Om die reden is het gunstig om de stakeholders systematisch in kaart te brengen. Hierdoor kan er nagegaan worden welke stakeholders invloed hebben op het verloop van het project, zodat gewenste en ongewenste effecten in beeld zijn. Op deze manier kunnen de ongewenste effecten worden gemanaged, zoals kans op weerstand van bepaalde stakeholders. De belangen van verschillende stakeholders kunnen in kaart gebracht worden, om te besluiten hoe ermee omgegaan kan worden. De stakeholderanalyse is te vinden in Bijlage XIV.

De belangrijkste stakeholders die betrokken zijn geweest bij het ontstaan van het vraagstuk, als de uitvoering van het beroepsproduct zijn als volgt; de opdrachtgever, begeleider, medewerkers van Vechtstromen, waterschappen, adviseurs FM en HRM. Daarnaast hebben de maatregelen van COVID-19 van het RIVM en de overheid veel invloed gehad op het beroepsproduct. Hierdoor heeft er geen bezettingsgraadmeting kunnen plaatsvinden. Echter, tijdens de uitvoering van het beroepsproduct is er geen weerstand ervaren van de zojuist benoemde stakeholders. Er is draagvlak gecreëerd doordat de onderzoeker veel contactmomenten heeft gehad met de stakeholders en hen op de hoogte heeft gehouden van het verloop van het onderzoek.

De belangrijkste stakeholders voor de uitvoering van het resultaat van het beroepsproduct zijn als volgt; CMT, medewerkers van Vechtstromen, de teamleiders en de teams HRM, FM, ICT en Communicatie. Deze stakeholders zijn belangrijk, omdat zij betrokken zullen zijn bij de uitvoering van de adviesmaatregelen.

### 6.1 Weerstanden

Het implementeren van het advies brengt veranderingen aan in de werkwijze van de gehele organisatie. Voor het succesvol doorvoeren van veranderingen binnen de organisatie moet er kennis zijn van verandermanagement en inzicht in eventuele weerstanden. Op deze manier kan de weerstand gemanaged worden. Een belangrijk onderwerp binnen de literatuur van verandermanagement is de weerstand die veranderingen oproepen bij medewerkers. Volgens Cozijnsen en Vrakking (2003) is weerstand tegen veranderingen één van de belangrijkste redenen voor het falen van veranderingsprocessen. Metselaar en Cozijnsen (1997) definiëren weerstand bij veranderingen als volgt;

*“Een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces te hinderen dan wel te vertragen” Metselaar en Cozijnsen, 1997, P: 35).*

Uit bovenstaande is te concluderen dat organisatieveranderingen vaak gepaard gaan met weerstand. Om die reden is het waardevol wanneer er inzicht wordt verkregen in mogelijke weerstanden en dat duidelijk wordt hoe deze weerstanden voorkomen ofwel geminimaliseerd kunnen worden.

#### Mogelijke weerstanden

Er zijn verschillende factoren die tot weerstand kunnen leiden. Van Soest (2016) stelt in het YouTube filmpje *“VeranderManagement EvanSoest videoles6 Weerstand”* verschillende oorzaken van weerstand vast op organisatieniveau. Met betrekking tot het advies is het mogelijk dat een “verkeerde perceptie van de strategie” een oorzaak is van mogelijke weerstand. De factoren die kunnen meespelen op organisatieniveau met betrekking tot de implementatie van het advies zijn:

- **Geen heldere strategie:** als een van de belangrijkste is een verkeerde perceptie van de strategie, omdat de strategie niet helder is. Als dit niet helder is dan kan deze vorm van weerstand bij alle lagen in de organisatie optreden.

- *Communicatie barrières*: indien veranderingen niet goed gecommuniceerd worden binnen de organisatie kan dit leiden tot vervorming en misinterpretatie van informatie. Dit kan ontstaan bij de volgende stakeholders: CMT, teamleiders, de betrokken teams bij de uitvoering (ICT, HRM, FM en Communicatie) en medewerkers van Vechtstromen.
- *Bijziendheid*: medewerkers van Vechtstromen krijgen niet helder wat de veranderingen hen gaat bieden en hebben hierdoor geen helder beeld van de toekomstsituatie. Hierdoor is het mogelijk dat medewerkers weerstand vertonen.
- *Ontkenning*: het weigeren van informatie die niet verwacht of gewenst wordt. Medewerkers zien de noodzaak van de verandering niet in. Het is mogelijk dat deze weerstand bij het CMT ontstaat of bij bepaalde teams speelt. Het CMT kan er te makkelijk over denken en enkel de hybride middelen inzetten, zonder moeite te doen om alle maatregelen te nemen zoals benoemd in het advies.
- *Bestendiging van ideeën*: het vasthouden van de oude, vertrouwde gewoonten ook al doet een verandering zich voor. Dit kan ontstaan bij personen die niet goed kunnen omgaan met veranderingen. Vooral de oudere generatie houdt zich vaak vast aan oude en vertrouwde gewoonten. Uit de interne organisatieanalyse (zie Beroepsproduct, Bijlage II) blijkt dat één derde van het personeelsbestand van Vechtstromen bestaat uit medewerkers met een leeftijd hoger dan 55 jaar. Hierdoor is de kans groot dat deze vorm van weerstand bij deze generatie mogelijk zal optreden.

Bron: Van Soest (2016)

De gedragstheorie van Ajzen (1991) geeft inzicht in weerstanden op individueel niveau. The Theory of Planned Behavior geeft hier inzicht in. Volgens de theorie wordt menselijk gedrag gestuurd door de intentie die een persoon heeft om het gedrag daadwerkelijk te tonen. De intentie wordt bepaald door drie factoren; de houding ten opzichte van het veranderproces, in dit geval de Hybride werkstrategie; 'waar leidt dit het Hybride werken toe?' Sociale invloeden; 'wat vindt mijn omgeving hiervan?' En het geloof in eigen kunnen; 'kan ik dit ook echt in de praktijk uitvoeren?'

## 6.2 Veranderstrategieën

Om weerstand bij de stakeholders te overwinnen kan een veranderingsstrategie worden toegepast bij de uitvoering van het project. Het gaat hierbij om de veranderstrategie van Elving & Boonstra (2013). Elving en Boonstra (2013) definiëren een veranderstrategie als volgt: *"Een veranderingsstrategie is een algemene verzameling van theoretische overwegingen en beleidspunten die een leidraad vormen in het proces van verandering en interventies die noodzakelijk zijn om veranderingen en nieuwe organisatiepatronen tot stand te brengen"*.

In de theorie worden vijf verschillende veranderstrategieën beschreven. Allereerst wordt in de theorie benadrukt dat er gerichte aandacht voor communicatie moet zijn, voor een effectieve veranderingsstrategie. Een minimale voorwaarde is dat het doel van de verandering duidelijk moet zijn bij alle betrokkenen. Daarbij dient elke stap aangekondigd te worden, zodat alle betrokken op de hoogte zijn en zich kunnen voorbereiden op de veranderingen die gaan plaatsvinden. Daarnaast is het van belang dat de er een gevoel van betrokkenheid wordt gecreëerd. Dit kan door mogelijkheid te geven voor inbreng en bijsturing, zodat medewerkers zich betrokken voelen bij het veranderingsproces. Als hier onvoldoende aandacht aan wordt besteed, leidt dit tot een ineffectieve veranderstrategie (Elving & Boonstra, 2013). Daarnaast zorgt dit voor duidelijkheid bij individuen en wordt er invulling gegeven in de drie factoren volgens Ajzen (1991), die het menselijk gedrag op een positieve wijze kan beïnvloeden.

De veranderstrategie die het meest passend is bevonden is een combinatie van een programmatische- en planmatige strategie. Bij een programmatische strategie wordt ervan uitgegaan dat men kan veranderen, indien er een goede leider is die een veilige context biedt en heldere structuren aanbrengt. Hierdoor wordt het gevoel van onzekerheid bij medewerkers gereduceerd.

Kenmerkend is dat de veranderingen geleidelijk worden gerealiseerd en medewerkers betrokken worden bij elke fase van verandering. Omdat de elementen van het advies verschillen is het mogelijk om de programmatische strategie toe te passen binnen teams. Deze strategie is passend bevonden, omdat het advies complex is en de implementatie van maatregelen zich in een tijdsperiode van vier jaar bevindt. Daarnaast is bij de programmatische strategie de participatie van medewerkers hoog.

Door projectmatig te werken, met leden uit verschillende teams binnen de organisatie, wordt de participatie van medewerkers vergroot. Echter is het, doordat de organisatie groot in omvang is, niet mogelijk om een groot aantal medewerkers te laten participeren in het veranderproces. Tegelijkertijd is het mogelijk om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten, door de mogelijkheid te bieden om mee te denken in het veranderproces binnen hun eigen teams. Bijvoorbeeld bij het vormgeven van het hybride werkbeleid binnen teams, waarin afspraken en richtlijnen worden opgenomen binnen eigen teams afhankelijk van de werkzaamheden. Op een hoger niveau is de programmatische strategie ook geschikt. De aanbevelingen voor toekomstperspectief; Asynchroon werken en aandacht voor sociaal kapitaal (zie hoofdstuk 7: Advies, paragraaf 7.6) zijn waardevol wanneer medewerkers betrokken worden en inbreng kunnen genereren. Op deze manier wordt de betrokkenheid vergroot, wat automatisch bijdraagt aan het sociaal kapitaal van de organisatie.

Daarnaast is een planmatige strategie geschikt bevonden, omdat het advies elementen bevat die een snelle implementatie vereisen. Dit is kenmerkend voor een planmatige strategie. Hierbij zijn de volgende advieselementen passend bevonden; het opstellen van een visie en doelen op het gebied van werkomgeving, het opstellen van een nieuw Hybride werkbeleid op organisatieniveau en investeringen in videoconferentie middelen. Daarnaast is de kern van deze aanpak dat managers proberen ontwikkelingen in de omgeving te signaleren en hierop in te spelen. Naar aanleiding hiervan worden doelstellingen geformuleerd en geïmplementeerd. Dit sluit aan bij de kern van het advies, dat zich richt op het signaleren en inspelen van externe ontwikkelingen om het wendbaar vermogen te vergroten. Door deze veranderstrategieën toe te passen wordt de veranderbereidheid volgens Elving en Boonstra (2013) vergroot. Deze veranderstrategie vermindert de mogelijke weerstand van de stakeholders die in kaart is gebracht (zie Bijlage XIV).

### **6.3 Maatschappelijke impact**

Het beroepsproduct levert een verandering op als gevolg van de activiteiten. Deze veranderingen hebben een positieve impact op maatschappelijke- en duurzaamheidsaspecten. Om dit in kaart te brengen is gekeken naar de twaalf toegevoegde waarden van huisvesting en andere faciliteiten volgens Jensen & Van der Voordt (2016). Tevens heeft de FM-Valuemap inzicht gegeven in de inzet van middelen (input), levering van producten (output) en de impact van deze veranderingen (impact). Aan de hand van dit raamwerk is overzichtelijk gemaakt welke impact de concrete producten van het beroepsproduct leveren. In Bijlage XV is zowel de toegevoegde waarde voor de organisatie als de maatschappelijke impact in een schema afgebeeld. Dit is gedaan op basis van de FM-Valuemap: input, output en impact.

De implementatie van het hybride werken binnen Vechtstromen draagt bij aan de reductie in woon-werk verkeer. Volgens een onderzoek van CE Delft in opdracht van Natuur en Milieu (2020), zal de uitstoot van broeikasgassen en andere schadelijke stoffen door het thuiswerken verminderen, omdat er minder woon-werk verkeer zal zijn. Daarnaast zorgt dit ook voor minder verkeersongevallen en zullen er minder zwaargewonden vallen. Hierdoor neemt ook het aantal doden af. Bovendien levert het financieel 1,17 miljard euro op, wat zelfs kan oplopen naar 1,66 miljard euro wanneer één op de tien werknemers anderhalve dag thuis zal werken. Door de implementatie van het advies levert Vechtstromen dus een positieve bijdrage aan het milieu en de samenleving (Jacobine, Arno, & Louis, 2020). Daarnaast zal het anticiperen op trends en ontwikkelingen ervoor zorgen dat er een bijdrage wordt geleverd aan de economische groei in de maatschappij, omdat er mee wordt gegaan met de ontwikkelingen.

## 7. Financiën

In het beroepsproduct (**zie beroepsproduct, paragraaf 7.7: Businesscase**) worden de financiële consequenties van het advies besproken aan de hand van een businesscase. De businesscase bevat twee onderdelen: de kosten en de baten. De kosten zijn in kaart gebracht middels een investeringsanalyse en de baten in de boekhoudkundige terugverdientijd. Op deze manier kan worden aangetoond of de financiële consequenties haalbaar zijn.

## 8. Bibliografie

- Ajzen, I. (1991, december). Theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decisions processes*, 50(2), pp. 179-211. doi:DOI: 10.1016/0749-5978(91)90020-T
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld (2010)*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: Par CC. Opgeroepen op 20 September 2020, van <http://www.demetropole.nl/wp-content/uploads/2012/07/Aan-de-slag-met-Het-Nieuwe-Werken-Dik-Bijl.pdf>
- Boon, T. d. (2020, 22 april). *Uitdrukking 'het nieuwe normaal' is al aardig lang normaal*. Opgeroepen op 16 september 2020, van trouw: <https://www.trouw.nl/nieuws/uitdrukking-het-nieuwe-normaal-is-al-aardig-lang-normaal~baefb5be/#:~:text=dat%20nooit%20meer%20zal%20zijn,bekendheid%20ervan%20een%20nieuwe%20impuls>.
- Brinkman, J., & Oldenhuis, H. (2016). *Cijfers Spreken*. Groningen: Noordhoff uitgevers.
- CBRE. (2020, oktober 1). *Hybride werken*. Amsterdam: CBRE Nederland. Opgeroepen op 5 oktober 2020, van cbre: <https://www.cbre.nl/nl-nl/diensten/oplossingen-huurders-gebruikers/werkplek-strategieen/spacesizing>
- Colijn, J., & Robert, K. (2007). *Sportmanagement*. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV. Opgeroepen op september 16, 2020, van [https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=SGOWiXHRxcC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Colijn,+J.+%26+Kok,+R.+\(2007\)+wensen+en+behoefte&ots=ALqpsi54IA&sig=8XpdJtJqgh3Uv2vZzAkYnlojSUo#v=onepage&q=Een%20behoefte%20is%20een%20gevoelsmatig%20tekort%20aan%20iets.%20Wensen%20](https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=SGOWiXHRxcC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Colijn,+J.+%26+Kok,+R.+(2007)+wensen+en+behoefte&ots=ALqpsi54IA&sig=8XpdJtJqgh3Uv2vZzAkYnlojSUo#v=onepage&q=Een%20behoefte%20is%20een%20gevoelsmatig%20tekort%20aan%20iets.%20Wensen%20)
- Cozijnsen, A., & Vrakking, W. (2003). *Handboek verandermanagement*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- de Jonge, H., Arkesteijn, M., den Heijer, A., Van de Putte, H., de Vries, J., & van der Zwart, J. (2009). *Designing an Accomodation Strategy*. Delft: Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Elving, J., & Boonstra, J. (2013, januari). *Veranderkunst*. Opgeroepen op 29 december 2020, van jaanboonstra: <https://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Veranderkunst-Inleiding.pdf>
- Facto. (2015, januari 7). *8 Trends voor Het Nieuwe Werken in 2015*. Opgeroepen op september 9, 2020, van facto: <https://www.facto.nl/werkplek/nieuws/2015/01/8-trends-voor-het-nieuwe-werken-2015-101430>
- Helfat, E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dymanic Capabilities*. Malden, MA, USA: Blackwell publishing. Opgeroepen op 21 september 2020, van [https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=u0Tuh5vixLkC&oi=fnd&pg=PR6&dq=Helfat,+C.,+Finkelstein,+S.,+Mitchell,+W.,+Peteraf,+M.,+Singh,+H.,+Teece,+D.,+%26+Winter,+S.+\(2007\).+Dynamic+capabilities:+Understanding+strategic+change+in+organizations.+Malden,+MA](https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=u0Tuh5vixLkC&oi=fnd&pg=PR6&dq=Helfat,+C.,+Finkelstein,+S.,+Mitchell,+W.,+Peteraf,+M.,+Singh,+H.,+Teece,+D.,+%26+Winter,+S.+(2007).+Dynamic+capabilities:+Understanding+strategic+change+in+organizations.+Malden,+MA)
- Hoendervanger, J. G., van der Voort, T., & Wijnja, J. (2017). *Huisvestingsmanagement*. Groningen/Delft: Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten. Opgeroepen op 9 september 2020
- Ikiz-Koppejan, Y., van der Voordt, T., & Gosselink, A. (2011, oktober 17). Huisvestingskeuze sturen vanuit het perspectief van de organisatie. Toegevoegde waarde hk-model. *Facility Manaement Magazine*, 24, pp. 36-39. Opgeroepen op 15 september 2020, van [https://www.cfpb.nl/media/uploads/file/instrumenten/194\\_09\\_36\\_Huisvesting\\_CfPB\\_WT.pdf](https://www.cfpb.nl/media/uploads/file/instrumenten/194_09_36_Huisvesting_CfPB_WT.pdf)
- Jacobine, A., Arno, S., & Louis, L. (2020). *Update onderzoek*. Delft: CE Delft. Opgeroepen op 29 december 2020, van [file:///C:/Users/rbeh/Downloads/CE\\_Delft\\_200257\\_Update\\_onderzoek\\_economische\\_effecten\\_Het\\_Nieuwe\\_Werken\\_Def%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/rbeh/Downloads/CE_Delft_200257_Update_onderzoek_economische_effecten_Het_Nieuwe_Werken_Def%20(1).pdf)
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Angwin, D., & Regner, P. (2018). *Fundaments of Strategy*. London: Pearson Education Limited. Opgeroepen op 23 december 2020
- Koster, J., Peelen, E., & Waarts, E. (2004). *NIMA marketing lexicon*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Marcus, J., & van Dam, N. (2015). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Metselaar, E., & Cozijnsen, A. (1997). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Hollans Business Publications.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2018). Overleven in een dynamische omgeving: helpt wendbaar organiseren? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 86(2), 43-54.
- RIVM. (2020, 27 augustus). *De ziekte COVID-19*. Opgeroepen op 19 september 2020, van rivm: <https://www.rivm.nl/coronavirus-covid-19/ziekte>

- Röben, J. (2015). *“Waar we samenwerken” (Masterscriptie)*. Opgeroepen op 3 oktober 2020, van file:///C:/Users/rbeh/Downloads/Roben-Jurjen.pdf
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. (2007, mei). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial ergonomics*, 37(5), 445-460. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- sprout. (2020, september). *Top 5 duurzaamheidstrends voor op kantoor*. Opgeroepen op 23 September 2020, van sprout: <https://www.sprout.nl/persberichten/top-5-duurzaamheidstrends-voor-op-kantoor>
- Swanborn, P. (2010). *Basisboek sociaal onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers. Opgeroepen op 27 oktober 2020
- Universiteit Utrecht. (z.d.). *Structuur van een wetenschappelijke tekst*. Opgeroepen op 8 september 2020, van uubmw: <https://uubmw.nl/handleiding-academisch-schrijven-ontwikkeling/de-onderzoekscyclus-de-basis-voor-je-tekst/structuur#resultaten>
- van der Voordt, T. (2004). *Programma van eisen*. Delft: Publikatieburo Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- van Soest, E. (2016, augustus 21). *VeranderManagement EvanSoest videoles6 Weerstand [Video-bestand]*. Opgeroepen op 27 december 2020, van youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=HKir7VOB43c>
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Verschuuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Walvoort, H., Kaandorp, C., Verheugt, F., Veeken, H., & van Gijn, J. (2010). *Het schrijven van een medisch-wetenschappelijk artikel*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Werkgeversvereniging AWWN. (2019, juni 1). *CAO voor het Uitgeverijbedrijf*. Opgeroepen op 15 mei 2020, van uitgeverijbedrijf: [https://www.uitgeverijbedrijf.nl/cao/cao\\_ub\\_deel\\_2/pages/default.aspx?tab=0&chapter=217&article=931#.Xr66B0QzaUk](https://www.uitgeverijbedrijf.nl/cao/cao_ub_deel_2/pages/default.aspx?tab=0&chapter=217&article=931#.Xr66B0QzaUk)
- Xiao, Y. (2005, 1 februari). Artifacts and collaborative work in healthcare: methodological, theoretical, and technological implications of the tangible. *Journal of biomedical informatics*, 38(1), pp. 26-33. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbi.2004.11.004>
- Youngworks. (2019, september 26). *4 generaties op de werkvloer*. Opgeroepen op 18 december 2020, van Youngworks: <https://youngworks.nl/blog/4-generaties-op-de-werkvloer/>



## 9. Bijlagen

### Bijlage I: Onderdelen beroepsproduct

Het beroepsproduct bevat de volgende onderdelen:

**Samenvatting; managementsamenvatting;**

De managementsamenvatting heeft als doel de lezer een samenvatting te geven van het gehele onderzoek; opzet, vraagstelling, onderzoeksmethode en de belangrijkste resultaten en advies. In overleg met de opdrachtgever is besloten dat de managementsamenvatting maximaal 5 A4tjes bedraagt.

**Introductie: Inleiding en aanleiding;**

De introductie bevat de algemene achtergrond van het onderzoek zoals achtergrondinformatie, de probleem- en doelstelling, de huidige- en gewenste situatie, werkwijze en opbouw van het adviesrapport. Tevens worden de hoofd- en deelvragen geformuleerd. Bij dit onderdeel is duidelijk nog een gebrek aan kennis op het onderzoeksgebied.

**Methode en materialen: Onderzoeksmethode; onderzoeksstrategie en -analyse, materialen;**

In dit onderdeel komt aan bod welke onderzoeksvragen, onderzoeksmethode, meetinstrumenten en materialen zijn toegepast tijdens het onderzoek. Er wordt verantwoording gegeven over de gebruikte onderzoeksstrategie en -analyse, modellen en procedure is aangehouden.

**Resultaten: inzicht in onderzoeksresultaten;**

De onderzoeksresultaten en bevindingen van de onderzoeker volgen in dit onderdeel. De opdrachtgever krijgt een volledig overzicht van kwalitatieve en kwantitatieve resultaten in grafieken, tabellen en statistieken. Vervolgens worden de hoofd- en deelvragen beantwoord.

**Conclusie en advies: adviesonderdelen, alternatieven, afweging alternatieven, wegingsmatrix, beoordeling alternatieven, gekozen optie, financiële consequenties, stappenplan en toegevoegde waarde;**

Het adviesgedeelte presenteert op basis van de beantwoording van de centrale hoofdvraag, drie alternatieven. De alternatieven worden met elkaar afgewogen en beoordeeld op basis van randvoorwaarden in een wegingsmatrix waarna de beste optie naar voren komt. Vervolgens brengt de onderzoeker de bedrijfsmatige- en bedrijfseconomische consequenties van de gekozen optie in kaart. De bedrijfsmatige consequenties bevat de aard en omvang van de gevolgen die bij de uitvoering van het advies verwacht worden. Voor de bedrijfseconomische consequenties zal inzicht worden gegeven in de financiële haalbaarheid en gevolgen van het advies. De benodigde investeringen, of kosten en baten zullen worden toegelicht, en afhankelijk van het soort advies zal er een investeringsbegroting, liquiditeitsbegroting of een exploitatiebegroting worden opgesteld om de opdrachtgever een beeld te geven van de financiële consequenties van het advies. Tot slot volgt er een algemene conclusie omtrent het vraagstuk en het advies.

**Discussie: Betrouwbaarheid, Begripsvaliditeit en interne- en externe validiteit,**

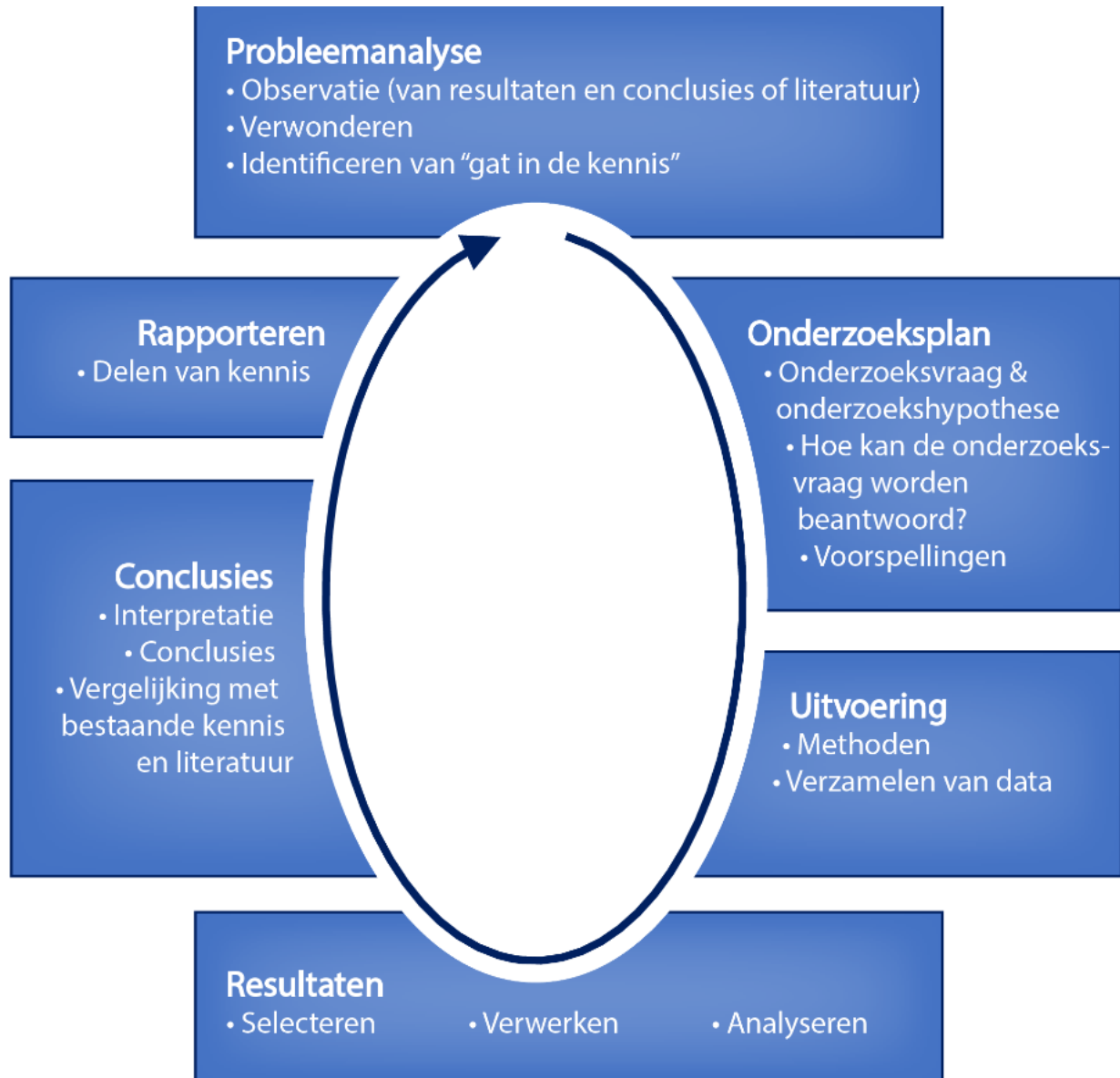
In het laatste onderdeel wordt de betrouwbaarheid, Begripsvaliditeit en interne- en externe validiteit bruikbaarheid van het onderzoek besproken.

**Referenties: bronnen, bijlagen**

Alle informatie afkomstig uit het onderzoeksrapport worden in het laatste deel bij elkaar verzameld en gerefereerd vanuit de APA-richtlijnen.



## Bijlage II: Onderzoekscyclus



*Figuur 4: onderzoekscyclus (Universiteit Utrecht, z.d.)*

### Bijlage III: Zoekmethoden

Om tot de juiste- en betrouwbare informatie te komen, is er gebruik gemaakt van de zoekmethode de Big6™ van Eisenberg & Berkowitz (geciteerd in Verhoeven, 2014). De stappen zijn als volgt;

1. Definieren van de zoekopdracht; *tijdens de eerste stap wordt er vastgesteld welke informatie er nodig is, en over welke informatie de onderzoeker al beschikt. Zoals boeken, personen in de omgeving die kennis hebben over het desbetreffende onderwerp.*
2. Bepalen waar de informatie wordt opgezocht; *Het bepalen van de zoekplaats, zoals de volgende zoekmachines hbo-kennisbank, Google Scholar, Google Books, databanken van Saxion Bibliotheek en Databank Lexis Nexis, Facto, FMN, of grijze literatuur zoals het boek "huisvestingsmanagement" van J. G. Hoendervanger (2014) en "Wat is onderzoek?" van N. Verhoeven (2014).*
3. Toepassen van de juiste zoekstrategie; *voor het zoeken naar de juiste informatie kan er gebruik gemaakt worden van zoekcommando's die helpen bij het zoeken naar het juiste onderwerp. Daarnaast kan het boek "Slimmer zoeken op internet" van Sander (2013) worden toegepast op een snelle manier bij de juiste kennis en informatie komen.*
4. Bestuderen van resultaten; *hierbij wordt de informatie geselecteerd die nodig is, en beoordeeld op betrouwbaarheid aan de hand van de AAOCC-criteria.*
5. Organiseren van resultaten; *de informatie in het onderzoek verwerken en de bronnen vermelden.*
6. Evalueren van het resultaat; *is er voldoende informatie verzameld? De stappen kunnen worden herhaald om informatie af te bakenen en om de onderzoeksvragen te beantwoorden.*

Bron: (Verhoeven, 2014)

## Bijlage III: Begripsafbakening

### Werkomgeving

De werkomgeving staat centraal in dit onderzoek en maakt deel uit van de huisvesting van de organisatie. Onder het begrip “werkomgeving” wordt volgens Xiao (2005) verstaan als: *“alle fysieke werkobjecten in de werkomgeving”*.

Röben (2015) definieert werkomgeving als volgt: *“De fysieke werkomgeving is de plek van huisvesting en de gefaciliteerde locatie waar het werk plaats vindt. Het is de plek waar mensen werken, informatie delen, plannen maken, beslissingen nemen en zo ook in contact komen met collega’s.”*

De overeenkomsten tussen bovenstaande definities is dat een werkomgeving een gefaciliteerde ruimte is waar men de werkactiviteiten uitvoert. Xiao (2005) beschrijft de definitie in een beknopte wijze, met de focus op de tastbare elementen. Röben (2015) omschrijft het begrip vanuit een gebruikersperspectief, als in de werkomgeving die deze activiteiten dient te faciliteren. In dit onderzoek zijn de activiteiten die binnen een werkomgeving plaatsvinden een belangrijk onderdeel. Om die reden wordt in het onderzoek de definitie van Röben (2015) toegepast. Deze definitie bevat onderdelen die meer aansluiten bij de realiteit en het kader van dit onderzoek.

Er bestaan verschillende soorten werkomgevingen. Welke vormen organisaties hanteren is afhankelijk van wat passend is bij de organisatie. Een werkomgeving binnen een organisatie is een onderdeel van de huisvesting. De vorm van een werkomgeving wordt ook wel werkplekconcept genoemd. Volgens Ikiz-Koppejan, van der Voordt & Gosselink (2011) is een werkplekconcept onderdeel van een huisvestingsconcept. Zij definiëren het begrip huisvestingsconcept als volgt: *“De manier waarop het werkplekconcept, de voorzieningen, diensten en middelen, ICT, technische kwaliteit en esthetische kwaliteit en het locatieconcept van een organisatie zijn vormgegeven”*.

In bovenstaande definitie zijn zeven aspecten onderscheiden. Gezien het onderzoek zich niet richt op de volledige huisvesting, zal het werkplekconcept in dit onderzoek als volgt worden gedefinieerd: *“Een werkplekconcept is de manier waarop een organisatie haar inrichting, middelen, werkwijzen, voorzieningen en ICT heeft vormgegeven”*.

### Het nieuwe werken

Het nieuwe werkplekconcept van Vechtstromen is gebaseerd op “het nieuwe werken” (hierna te noemen HNW). Er zijn vele definities over dit kernbegrip te vinden en deze term staat ook bekend als “Werken 2.0” of “flexibel werken”. Onderstaand worden een aantal definities van HNW weergegeven:

Volgens Bijl (2009) wordt “Het nieuwe werken” gedefinieerd als: *“een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door de medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.”* (Bijl, 2009)

Werkgeversvereniging AWWN omschrijft “Het nieuwe werken” op de volgende manier: *“Plaats- en tijdonafhankelijk werken staat voor een groot aantal middelen om het werk niet altijd op dezelfde plek of binnen bepaalde tijden te hoeven doen. Voorbeelden van plaats- en tijdonafhankelijk werken zijn thuis inloggen op het bedrijfsnetwerk, het flexibel maken van werktijden en telefonisch vergaderen”* (Werkgeversvereniging AWWN, 2019).

In het boek van Baane, Houtkamp en Knotter (2010) genaamd “Het nieuwe werken ontrafeld” wordt het begrip gekenmerkt aan de hand van vier kenmerken: *Tijd- en plaats onafhankelijk werken, sturen van medewerkers naar het bereiken van resultaten, vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën en flexibele werkrelaties”*.

De meest opvallende overeenkomsten tussen de definities zijn het locatieonafhankelijk werken die ondersteund worden door ICT-mogelijkheden. Bijl (2009) bekijkt HNW vanuit het welzijn perceptie van medewerkers als in een betere balans tussen werk en privé. Werkgeversvereniging AWWN (2019) bekijkt HNW vanuit een technisch perspectief waarbij medewerkers meer vrijheid hebben in het plannen en uitvoeren van werkzaamheden. De definitie van Baane & Houtkamp omschrijven de definitie vanuit een holistische

benadering, waarbij de vier kenmerken de onderlinge samenhang vormen voor het nieuwe manier van werken.

Voor dit onderzoek worden de definities van Baane et. al., (2010) en Bijl (2009) toegepast. Uit de literatuur blijkt dat beide het over eens dat HNW uit drie belangrijke elementen bestaat. Er is hiervoor gekozen omdat het van belang is om alle elementen van HNW te kennen en toe te passen in het onderzoek voor een allesomvattende aanpak. In het Beroepsproduct, hoofdstuk 2: Theoretisch kader wordt ingegaan op beide theorieën.

### **Het nieuwe normaal**

Het nieuwe normaal is een term die is ontstaan na de wereldwijde corona uitbraak in 2020. Officieel heet de ziekte COVID-19 en is veroorzaakt door een nieuw coronavirus (SARS severe acute respiratory syndrome) (RIVM, 2020). De pandemie uitbraak heeft de hele wereld getroffen en heeft geleid tot een wereldwijde crisis waar iedereen nog steeds mee te maken heeft. De anderhalve meter samenleving is sindsdien ontstaan en de overheid heeft alle sectoren verplicht om een anderhalve meter kantoor te realiseren. Het gevolg hiervan is dat veel medewerkers momenteel op afstand werken. Op kantoor dient er anderhalve meter afstand worden gehouden. Hierdoor zijn er andere behoeften gaan gelden op het gebied van werkomgeving.

De Nederlandse krant "Trouw" omschrijft het nieuwe normaal als; *"een nieuwe realiteit, vaak na een schokkende gebeurtenis, aan de gevolgen waarvan men nog moeten wennen"* (Boon, 2020).

### **Wendbaarheid**

Een Engelse term voor wendbaarheid is "agility" of "agile", en wordt in het Nederlands in een breder concept ook wel "dynamisch vermogen" of "adaptief vermogen" genoemd. Men heeft het over de aanpasbare organisatie, de flexibele organisatie of de wendbare organisatie als het gaat over omgaan met dynamiek in de omgeving. Deze termen worden vaak als synoniemen voor elkaar gebruikt, terwijl de termen in sommige literatuur scherp worden afgebakend. Hierdoor zijn er verschillende definities die allen een diverse kijk op de begrippen leveren;

Mark Nijssen en Jaap Paauwe (2018) omschrijven een wendbare organisatie als volgt; *"Wendbare organisaties kenmerken zich door managementactiviteiten die invulling geven aan drie vermogens of bekwaamheden: een 'schaalbaar' personeelsbestand, snelle en continue kenniscreatie en een op aanpassing gerichte organisatiestructuur"*.

Helfat et al. (2007) definiëren dynamisch vermogen in het boek "Dynamic Capabilities" als volgt; *Dynamisch vermogen is erop gericht om van operationeel vermogen te kunnen veranderen wanneer veranderingen in de omgeving hierom vragen* (Helfat, et al., 2007).

(Sherehiy et.al (2007) beschrijven wendbaarheid als volgt; wendbaarheid - als een dynamische capaciteit – stelt de organisatie in staat om tijdig, snel, efficiënt en effectief te reageren op veranderingen in de omgeving.

In het boek "huisvestingsmanagement" van Hoendervanger, van der Voordt, & Wijnja (2017) wordt adaptief vermogen als volgt gedefinieerd: *"de mate waarin een gebouw in staat is om te reageren op veranderd gebruik"*.

Bovenstaande definities worden allen vanuit een ander perspectief bekeken. De definitie van Nijssen en Paauwe (2018), bekijken het vanuit organisatiestructuur en stijl van leidinggeven die de wendbaarheid van een organisatie bepaald. Helfat et. Al (2007) richt zich op de externe omgeving en beschrijft dat het dynamisch vermogen van een organisatie dient aan te sluiten op de veranderingen in de omgeving. Sherehiy et al. (2007) ziet het als een capaciteit, dat de organisatie in staat stelt om de veranderingen op te kunnen vangen. Tot slot is de laatste definitie van Hoendervanger, van der Voordt en Wijnja (2016) op de bouwtechnische elementen van een organisatie gericht. De definities geven weer dat het begrip breed wordt gebruikt. In dit onderzoek wordt er gefocused op wendbaarheid van werkomgeving en dynamiek in de omgeving.

Van der Voordt en van Wegen (2012) gebruiken in het boek *"Architectuur en gebruikswaarde"* de term "veranderbaarheid" ten aanzien van een gebouw en definiëren het als volgt; *"de mate waarin het gebouw het mogelijk maakt om zonder hak- en breekwerk veranderingen in de organisatie op te vangen"* p. 94

Daarnaast onderscheiden van der Voordt en van Wegen drie verschillende flexibele indelingsmogelijkheden ten aanzien van een gebouw:

*Aanbouwflexibiliteit*; de mogelijkheid om de huisvesting op een later tijdstip uit te breiden, *Indelingsflexibiliteit*; indien de ruimtebehoefte wijzigt, dient de mogelijkheid er te zijn om op een eenvoudige wijze veranderingen aan te brengen zonder hoge kosten.

*Funcatieflexibiliteit*; de ruimten voor andere of meerdere functies in gebruik te nemen. Ingrijpende wijzigingen zijn hierbij uitgesloten.

Doordat het onderzoek zich richt op twee verschillende termen die nauw met elkaar samenhangen, wordt er voor dit onderzoek de volgende afgeleide definitie gehanteerd: *“Een organisatie is wendbaar als er proactief wordt gereageerd op veranderingen in de omgeving, en haar middelen en processen flexibel inricht om te kunnen voldoen aan eisen op de korte- en lange termijn”*.

### **Wensen en Behoeften**

De piramide van Maslow is de bekendste theorie op het gebied van behoeften. De piramide van Maslow uit 1942 onderscheidt vijf hiërarchische niveaus van behoeften naar de bevrediging waarvan elk mens streeft; fysiologische behoefte, behoefte aan zekerheid en veiligheid, behoefte aan sociaal contact, erkenning en zelfontplooiing. Volgens de theorie zou een mens na het bevredigen van een lagere gelegen behoefte, willen streven naar bevrediging in een hoger hiërarchisch behoefte (Marcus & van Dam, 2015). Deze behoeften maken deel uit van de menselijke aard.

Waarts, Peelen en Koster (2004) definiëren in het boek “NIMA Marketing Lextion” behoefte als volgt: *“Een voor een individu, al dan niet ervaren, ongewenste discrepantie tussen een actuele situatie en een mogelijke situatie (Koster, Peelen, & Waarts, 2004).*

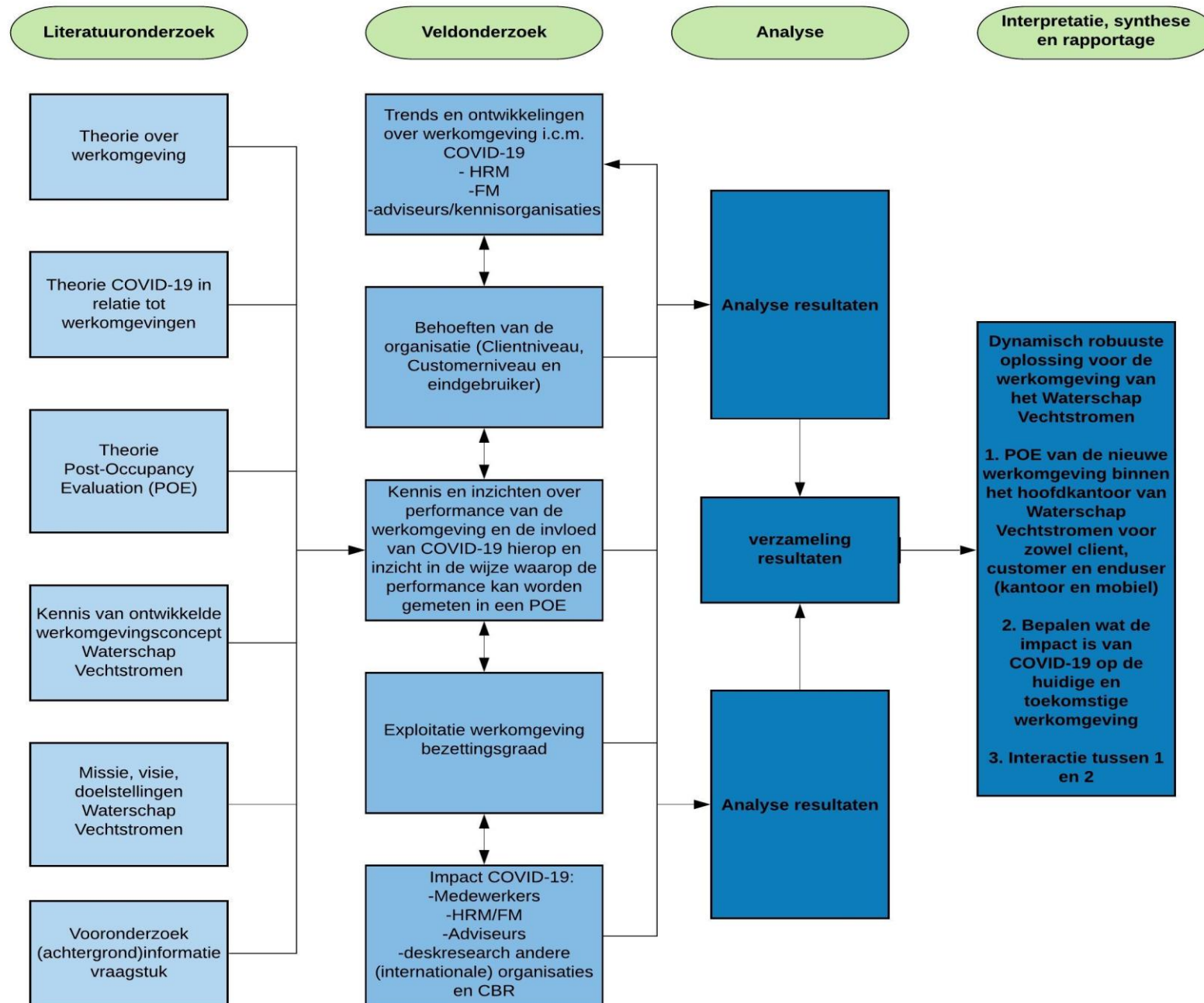
Colijn en Kok (2007) hebben de begrippen op de volgende manier gedefinieerd: *“Een behoefte is een gevoelsmatig tekort aan iets, en kan op een bepaald moment zo sterk worden dat een consument deze behoefte wil bevredigen. Wensen zijn de concretisering van een behoefte. Om behoeften te bevredigen hebben consumenten min of meer concrete wensen.” (Colijn & Robert, 2007)*

Van der Voordt beschrijft “wensen” in relatie tot gebruikers van een gebouw als: *“Maatstaven waaraan de oplossing bij voldoet” (van der Voordt, 2004)*

Colijn en Kok (2007) hebben in de definitie de kernbegrippen sterk aan elkaar verwant. In de omschrijving komt naar voren dat een wens van een individu leidt tot een behoefte. Waarts, Peelen en Koster (2004) beschrijven een behoefte als in een verschil tussen een huidige en gewenste situatie. Van der Voordt baseert de definitie van wensen op een kwantitatieve wijze als in een evaluatie van een gebouw naar aanleiding van het in kaart brengen van bevindingen van gebruikers. De piramide van Maslow brengt de behoeften van een individu op een hiërarchische wijze in kaart. Deze theorie maakt onderscheid in de verschillende behoeften van een individu en kenmerkt een behoefte als noodzaak om verder te kunnen groeien.

Uit bovenstaande definities is te concluderen dat een behoefte van een individu als een gebrek aan iets wordt ervaren wat men als noodzakelijk beschouwd, en een wens het ontbreken van iets wat niet als essentieel wordt gezien. Voor dit onderzoek worden de definities van Waarts, Peelen en Koster (2004) en van der Voordt (2004) gebruikt. Zij geven een duidelijke omschrijving van een behoefte op basis van een “gap” tussen de huidige en gewenste situatie van een individu. Dit is een duidelijke omschrijving waarbij de “behoefte” van een individu duidelijk naar voren komt. De definitie van der Voordt (2004) is passend bij de uitvoering van het onderzoek omdat er op een kwantitatieve wijze de wensen in kaart worden gebracht. Om meer verdieping te krijgen in de verschillen in behoeften van individuen, zal er worden ingegaan op de theorie van Maslow. Hiervoor wordt verwezen naar het beroepsproduct hoofdstuk 2: Theoretisch kader.

## Bijlage V: Onderzoeksmodel



Figuur 5: onderzoeksmodel volgens Verschuuren & Doorewaard (2015)



## Bijlage VI: Schematisch overzicht methodologie

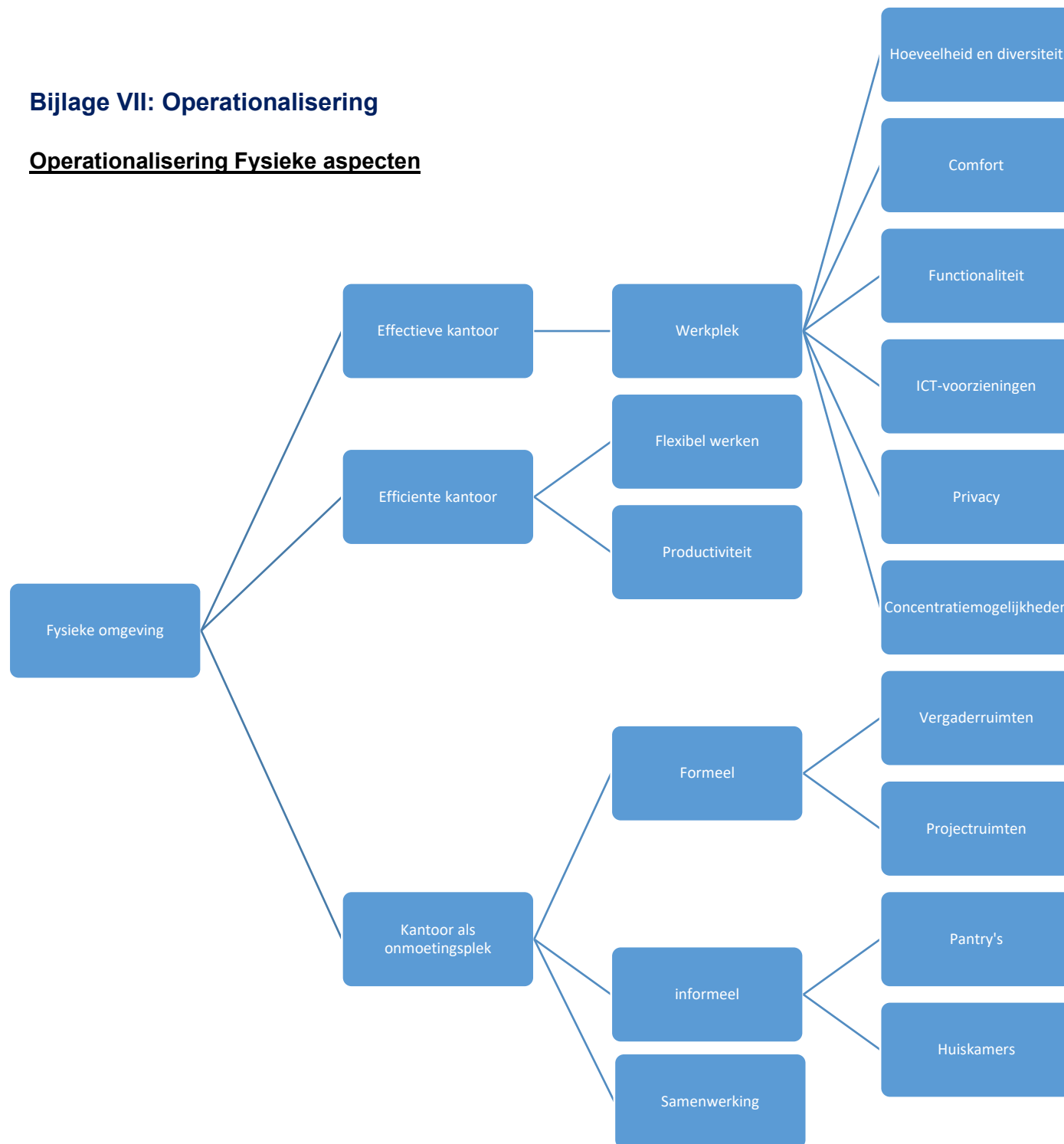
Tabel 2: schematisch overzicht methodologie

| Hoofdvaart: "Op welke wijze kan het werkplekconcept van Waterschap Vechtstromen optimaal aansluiten bij de behoeften van medewerkers, en voldoende wendbaar zijn om te reageren op toekomstige ontwikkelingen?" |                |               |         |           |                                                              |                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------|-----------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Deel-vaart                                                                                                                                                                                                      | Field-Research | Desk-research | Primair | Secundair | Onderzoeks-methode                                           | Analyse-techniek                                                  |
| Deelvaart 1: "In welke mate sluit het huidige werkplekconcept aan bij de behoeften van medewerkers?"                                                                                                            |                |               |         |           |                                                              |                                                                   |
| A                                                                                                                                                                                                               |                | X             |         | X         | Interne organisatieanalyse                                   | SWOT- en Impact analyse                                           |
| B                                                                                                                                                                                                               | X              |               | X       |           | Kwantitatieve survey (enquête)                               | Univariate- en Bivariate Data-analyse SPSS                        |
| C                                                                                                                                                                                                               | X              | X             | X       | X         | Interne organisatieanalyse en kwantitatieve survey (enquête) | Analyseresultaten SPSS en SWOT- en Impact analyse                 |
| Deelvaart 2: Op welke manier kan Waterschap Vechtstromen anticiperen op de toekomstige veranderingen?                                                                                                           |                |               |         |           |                                                              |                                                                   |
| A                                                                                                                                                                                                               |                | X             |         | X         | Literatuuronderzoek                                          | DESTEP-analyse                                                    |
| B                                                                                                                                                                                                               | X              |               | X       |           | Kwalitatieve survey (interview)                              | Coderen en samenvatten in een interviewmatrix                     |
| C                                                                                                                                                                                                               | X              | X             | X       | X         | Literatuuronderzoek en kwantitatieve survey (enquête)        | Analyseresultaten SPSS, en SWOT- en Impact analyse                |
| D                                                                                                                                                                                                               | X              | X             | X       |           | Interne organisatieanalyse en kwantitatieve survey (enquête) | Analyseresultaten SPSS en SWOT- en Impact analyse, DESTEP-analyse |

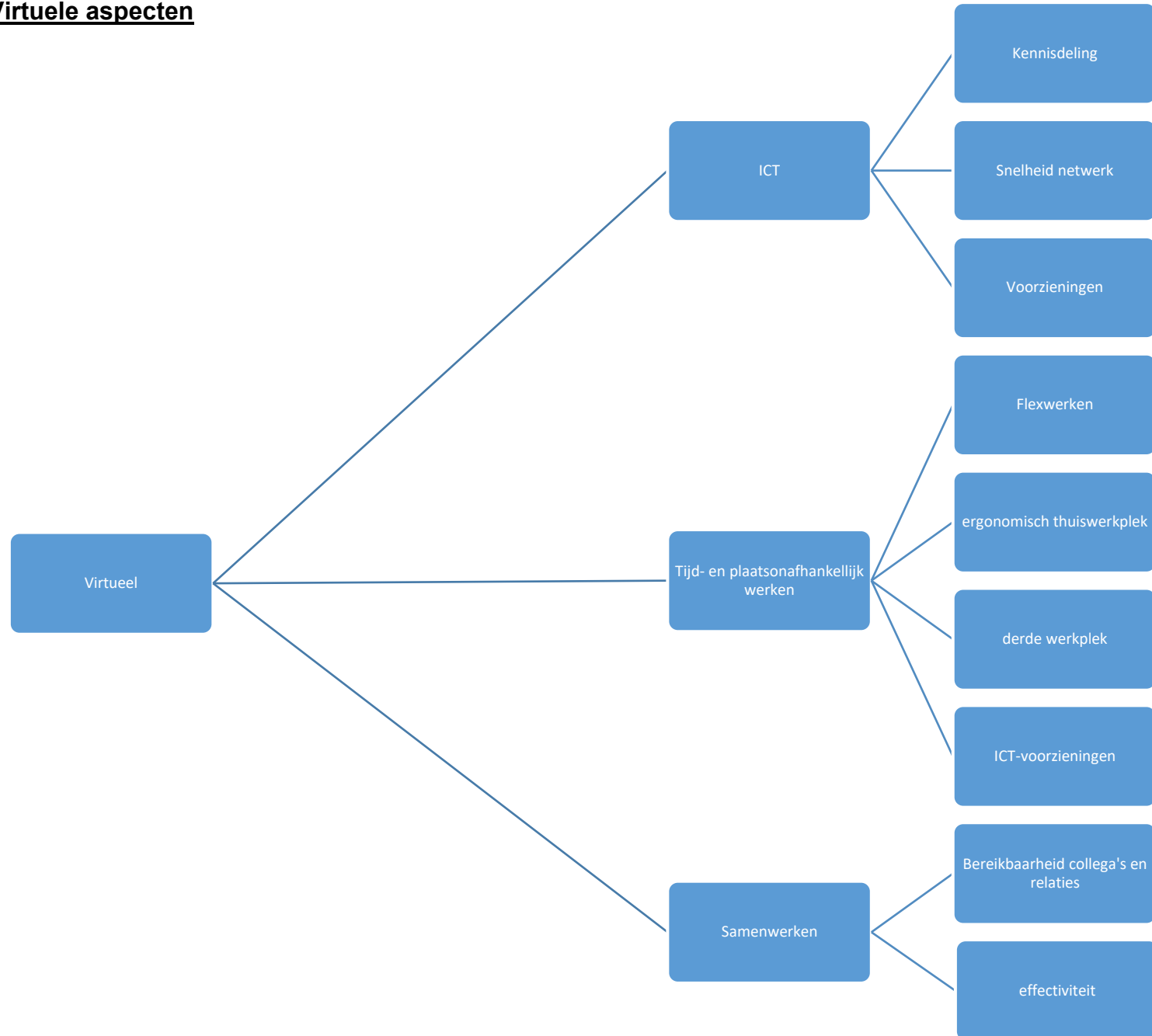


## Bijlage VII: Operationalisering

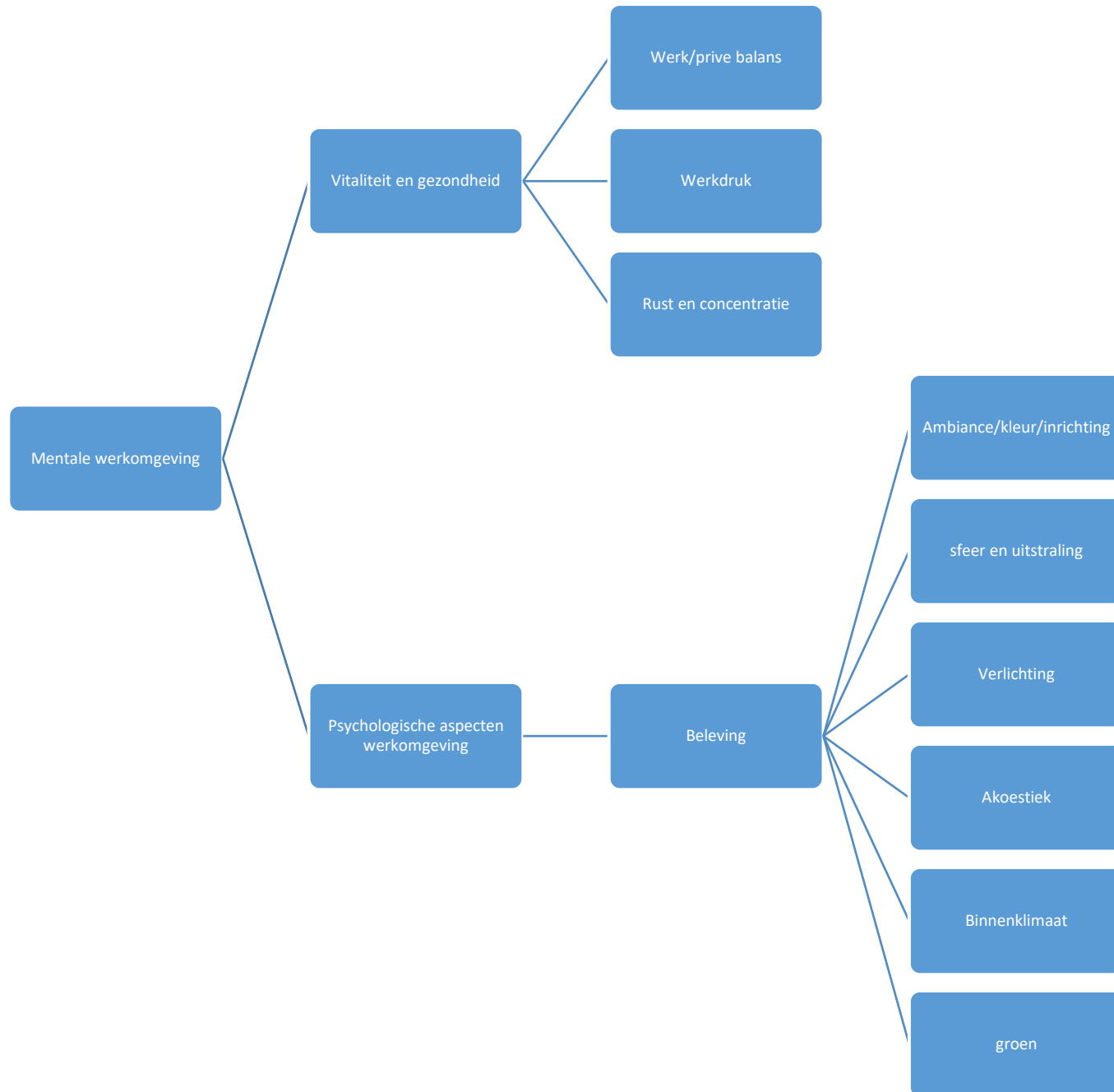
### Operationalisering Fysieke aspecten



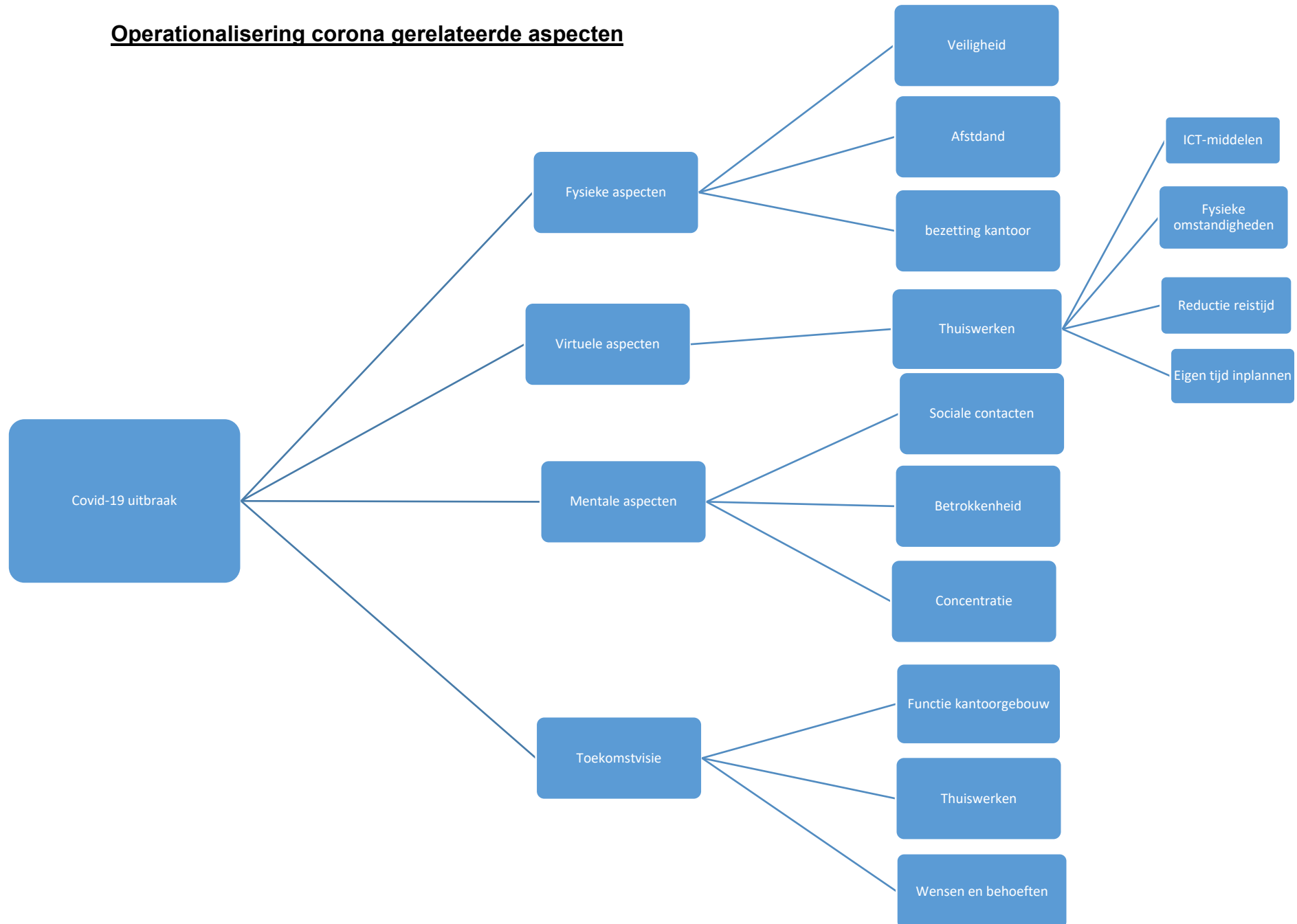
## Operationalisering Virtuele aspecten



## Operationalisering mentale aspecten



## Operationalisering corona gerelateerde aspecten



## Bijlage VIII: Vragenlijst enquête



Beste deelnemer,

Allereerst wil ik je hartelijk danken voor je deelname aan dit onderzoek. Hieronder vind je een informatiebrief over de enquête en een toestemmingsformulier. Voordat je kan deelnemen aan het onderzoek, wordt eerst om jouw toestemming gevraagd.

Ik wens je succes met het invullen van de vragenlijst en alvast bedankt voor de medewerking!

Rita Hams  
Afstudeerstudent Facilitaire dienstverlening  
Saxion Hogeschool Deventer

---

[Klik hier om de informatiebrief te bekijken](#)

---

[Klik hier om het toestemmingsformulier te bekijken](#)

---

Geef hieronder aan of u akkoord gaat met de toestemmingsverklaring

Ik heb de toestemmingsverklaring gelezen en ga akkoord met de voorwaarden die daarin beschreven worden

Bij het onderzoeken van je wensen en behoeften met betrekking tot het werkplekconcept, is het waardevol om te weten of er verschillen bestaan in persoonskenmerken. Daarom zal de vragenlijst beginnen met persoonlijke vragen.



---

Wat is je geslacht?

Man

Vrouw

Anders

---

Wat is je leeftijd?

0-25 jaar

26-40 jaar

41-55 jaar

56 +

Binnen welk team ben je werkzaam?

Bedrijfsbureau

Besturen en Organiseren

Bestuur & Communicatie

Directie

Expertisecentrum

Facilitaire dienstverlening

Financiën, Juridische zaken & Inkoop

Informatie & ICT

Organisatie & HRM

Programmeren

Projecten

Strategie & Omgeving

Vergunningen, toezicht en handhaving

Team Zuiveren

Team Toetsen en Vergunnen

Ik werk het volgende aantal dagen per week:

1 dag

2 dagen

3 dagen

4 dagen

5 dagen

Ik heb een baan van

0 - 12 uur in de week

12 - 24 uur in de week

24-32 uur in de week

32 - 36 uur in de week

Flexuren

Deze enquête is opgedeeld in twee delen: het eerste deel gaat over het werkplekconcept. In het tweede deel volgen de corona gerelateerde vragen die betrekking hebben op de werkomgeving. Houd bij het beantwoorden van het eerste gedeelte de omstandigheden naar aanleiding van het coronavirus erbij.

*(Indien je weinig ervaring hebt met het nieuwe werkplekconcept, probeer de vragen dan naar gevoel te beantwoorden of op basis van enkele ervaringen)*

De volgende vragen gaan over de fysieke aspecten van de werkomgeving. Ter verduidelijking van de soorten ruimten is hieronder een plattegrond afgebeeld van een willekeurige vleugel in het pand.



Indien je weinig gebruik hebt gemaakt van onderstaande ruimten, probeer de vragen dan naar gevoel te beantwoorden.

Als ik op kantoor werk, dan maak ik gebruik van de volgende ruimten:

|                                                      | Altijd                | Meestal               | Zelden                | Nooit                 |
|------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Open werkplekken                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Gedeeltelijk gesloten werkplekken                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Vergaderruimten                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Gesloten projectruimten                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Creatieve projectruimten (met sta-zit plekken)    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Gesloten samenwerkplekken                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Gesloten werkplek voor één persoon                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Zitplekken voor informeel overleg en ontmoetingen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Pantry/huiskamer                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Rustruimte                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



Ik heb de meeste behoefte aan de volgende werkplekken (meerdere opties mogelijk):

1. Open werkplekken

2. Gedeeltelijk gesloten werkplekken

3. Vergaderruimten

4. Gesloten projectruimten

5. Creatieve projectruimten (met sta-zit plekken)

6. Gesloten samenwerkplekken

7. Gesloten werkplek voor één persoon

8. Zitplekken voor informeel overleg en ontmoetingen

9. Pantry/huiskamer

10. Rustruimte

In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen?

|                                                                  | Helemaal<br>mee eens  | Mee eens              | Neutraal              | Mee oneens            | Helemaal<br>mee oneens |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| De werkplekken zijn comfortabel                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| De werkplekken zijn functioneel                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| De ICT-voorzieningen op mijn fysieke werkplek werken vlekkenloos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Ik ervaar voldoende privacy als ik aan het werk ben op kantoor   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Ik kan mij goed concentreren op kantoor                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

Er zijn voldoende mogelijkheden als ik privacy nodig heb

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen:

|                                                                                                        | Helemaal mee eens     | Mee eens              | Neutraal              | Mee oneens            | Helemaal mee oneens   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Het nieuwe werkplekconcept ondersteunt mij in het flexibel werken                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Door het nieuwe werkplekconcept ben ik productiever geworden                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De nieuwe vergaderruimten stimuleren de samenwerking met collega's en externen                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De nieuwe projectruimten stimuleren de samenwerking met collega's en externen                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De hoeveelheid audio- en visuele middelen in de vergaderruimten zijn voldoende beschikbaar             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De hoeveelheid audio- en visuele middelen in de projectruimten zijn voldoende beschikbaar              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De nieuwe pantry's en huiskamers stimuleren de ontmoetingen met collega's en externen                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De indeling van het kantoor draagt functioneel bij aan het elkaar ontmoeten.                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De nieuwe inrichting heeft een transparante uitstraling                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Het nieuwe werkplekconcept draagt bij aan het aantrekkelijk werkgeverschap van Waterschap Vechtstromen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Kun je op een schaal van 1 tot 10 aangeven in hoeverre de fysieke aspecten aansluiten bij je huidige wensen en behoeften?

| Helemaal niet |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Volledig |  |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------|--|
| 0             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10       |  |

Zijn er onderdelen die je mist in de fysieke werkomgeving? Zo ja, dan kun je dit hieronder aangeven.



Deze vragen gaan over de virtuele aspecten van het werkplekconcept: *ICT-voorzieningen, thuiswerkplek en virtueel samenwerken.*

#### ICT-voorzieningen

In hoeverre ben je het met de volgende stellingen eens:

|                                                             | Helemaal<br>mee eens  | Mee eens              | Neutraal              | Mee oneens            | Helemaal<br>mee oneens |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| De ICT-voorzieningen ondersteunen mij in mijn werkzaamheden | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| De snelheid van het WIFI-netwerk op kantoor is voldoende    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Het intranet voorziet mij in mijn informatiebehoefte        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

#### Tijd- en plaats onafhankelijk werken

In hoeverre ben je het met de volgende stellingen eens:

|                                                                                               | Helemaal<br>mee eens  | Mee eens              | Neutraal              | Mee oneens            | Helemaal<br>mee oneens |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Ik vind flexwerken prettig                                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Mijn thuiswerkplek is ergonomisch ingericht                                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Ik maak wel eens gebruik van een derde werkplek (cafe, bibliotheek of andere ontmoetingsplek) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

#### Virtueel samenwerken

In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen:

|                                            | Helemaal<br>mee eens  | Mee eens              | Neutraal              | mee oneens            | Helemaal<br>mee oneens |
|--------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Ik kan mijn collega's altijd goed bereiken | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Virtueel samenwerken is prettig            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Virtueel samenwerken is effectief          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

Kun je op een schaal van 1 tot 10 aangeven in hoeverre de virtuele aspecten aansluiten bij je wensen en behoeften?

Helemaal niet

Volledig

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Zijn er onderdelen die je mist in de virtuele werkomgeving? Zo ja, dan kun je dit hieronder aangeven.

Deze vragen gaan over de mentale aspecten van het werkplekconcept: *vitaliteit en gezondheid en de beleving van de kantooromgeving*.

### Vitaliteit en gezondheid

|                                                                               | Helemaal<br>mee eens  | Mee eens              | Neutraal              | Mee oneens            | Helemaal<br>mee oneens |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Ik vind mijn werkdruk goed                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Er zijn plekken beschikbaar waarbij ik rust kan nemen als ik daar aan toe ben | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

### Belevingsaspecten

Welke beoordeling geef je de volgende aspecten van de nieuwe werkomgeving in Almelo? Gebruik een schaal van 1 - 5, waarbij 1 "slecht" betekent en 5 "uitstekend".

|               |                       |                       |                       |                       |                       |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ambiance      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kleur         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Akoestiek     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Licht         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Groen         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Uitstraling   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sfeer         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Indeling      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Binnenklimaat | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Kun je op een schaal van 1 tot 10 aangeven in hoeverre de hiervoor benoemde mentale aspecten

|               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |          |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------|
| Helemaal niet |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Volledig |
| 0             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |          |

Zijn er onderdelen die je mist in de mentale aspecten van de werkomgeving? Zo ja, dan kun je dit hieronder aangeven.

Dit is het einde van het eerste gedeelte van de enquête. Hierna volgen de corona gerelateerde vragen.

Om inzicht te krijgen in de gevolgen en impact van het coronavirus op de werkomgeving, volgen hier de corona gerelateerde vragen. Kies a.u.b. het geschikte antwoord bij elke stelling:

|                                                                                                          | Helemaal<br>mee eens  | Mee eens              | Neutraal              | Mee oneens            | Helemaal<br>mee oneens |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Op kantoor voel ik mij veilig                                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Op kantoor kan ik voldoende afstand houden                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| In de toekomst ga ik (meer) gebruik maken van een derde werkplek (bijv. café of andere ontmoetingsplek ) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

Na de coronacrisis wil ik het volgende aantal dagen maximaal op kantoor werken:

0 dagen

1 dag

2 dagen

3 dagen

4 dagen

5 dagen

Na de coronacrisis ga ik naar kantoor om de volgende redenen (meerdere opties mogelijk)

Geconcentreerd te kunnen werken

Samen te werken en te brainstormen

Te vergaderen

omdat ik thuis niet efficiënt kan werken

Mijn collega's te zien

Ik moet naar kantoor omdat ik daar mijn werkzaamheden kan uitvoeren

Te ontmoeten

Netwerken

In hoeverre ben je het er mee eens of oneens dat de volgende aspecten positief worden beïnvloed door het thuiswerken?

|                                           | Helemaal<br>mee eens  | Mee eens              | Neutraal              | Mee oneens            | Helemaal<br>mee oneens |
|-------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Thuis kan ik me beter concentreren        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Ik bespaar reistijd van en naar mijn werk | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Ik kan nu beter mijn eigen tijd inplannen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

In hoeverre ben je het er mee eens of oneens dat de volgende aspecten negatief worden beïnvloed door het thuiswerken?

|                                                                                                                                                       | Helemaal<br>mee eens  | Mee eens              | Neutraal              | Mee oneens            | Helemaal<br>mee oneens |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Ik beschik niet over de juiste ICT-middelen om thuis te kunnen werken                                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| De fysieke omstandigheden in mijn huis maken geen goede werkomgeving mogelijk (verstelbare stoel en tafel, genoeg licht, stilte, goede monitor, etc.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Ik mis de sociale contacten                                                                                                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Ik mis de verandering in omgeving tussen werk en privé                                                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Ik voel mij minder betrokken als ik thuis ben                                                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

Zijn er naar aanleiding van het coronavirus andere wensen en behoeften ontstaan op het gebied van werkomgeving, op zowel de fysieke, virtuele als de mentale aspecten? Zoja, dan kun je dit hieronder aangeven.



## Bijlage IX: Interviewgide

| Onderwerp                  | Deelonderwerp                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Introductie Algemeen       | <b>Persoonsgegevens</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat is uw functie?</li> </ul> <b>Onderwerpen die centraal staan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werkplekconcept</li> <li>- Het nieuwe normaal</li> <li>- Toekomstvisie werkomgeving</li> </ul> <b>Bedrijfsgegevens</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoeveel medewerkers zijn er werkzaam?</li> <li>- Wat is ongeveer de leeftjidsverdeling?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Werkplekconcept            | <b>Wat is jullie huidige werkplekconcept?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe lang werken jullie al met dit concept?</li> <li>- Wat zijn de ervaringen met dit concept?</li> <li>- Hoe gaan medewerkers om met flexwerken?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Het nieuwe normaal         | <b>Hoe was de omslag naar het thuiswerken?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke impact heeft dit gehad op de organisatie?</li> </ul> <b>Hoe was de omslag naar digitalisering?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke impact heeft dit gehad op de organisatie?</li> </ul> <b>Wat zijn de ervaringen van medewerkers?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke positieve punten zijn naar voren gekomen?</li> <li>- Welke negatieve punten zijn belicht?</li> </ul> <b>Welke gevolgen heeft de corona op de inrichting van jullie toekomstige werkomgeving?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Denk aan de gebruikersfuncties van de ruimten</li> </ul> <b>Zijn er nieuwe inzichten ontstaan naar aanleiding van de pandemie op de werkomgeving?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Op het gebied van thuiswerken</li> <li>- Op het gebied van kantoor (denk aan de functie)</li> <li>- Flexibiliteit van de organisatie</li> </ul> <b>Zijn de behoeften van medewerkers veranderd naar aanleiding van "het nieuwe normaal"?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Op welke manier hebben jullie hieraan kunnen voldoen, of op welke manier denken jullie hieraan te voldoen?</li> </ul> |
| Toekomstvisie werkomgeving | <b>Hoe zien jullie de toekomstige werkomgeving binnen de organisatie?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voor welke activiteiten gaan medewerkers in de toekomst naar kantoor?</li> <li>- Voor elke activiteiten blijven medewerkers thuiswerken?</li> <li>- Heeft de veranderende behoeften van medewerkers invloed op jullie werkplekconcept of inrichting? <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gevolgen voor de fysieke werkplek?</li> <li>➤ Gevolgen voor de virtuele werkplek?</li> <li>➤ Gevolgen voor de mentale aspecten?</li> </ul> </li> <li>- Behoud het kantoor zijn gebruikersfunctie of gaat deze volgens u veranderen?</li> </ul> <b>Toekomstige ontwikkelingen rondom de werkomgeving</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke trends en ontwikkelingen zijn het meest waarschijnlijk?</li> <li>- Hoe spelen jullie daar op in?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



## Bijlage X: Codeboom

### Codeerschema

| Axiaal codes               | Open codes                                  | Fragmenten                                      |
|----------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Algemene informatie</b> | Bedrijfsinformatie                          | 1.0, 2.0, 2.1, 3.0                              |
| <b>Werkplekconcept</b>     | HNW                                         | 1.1, 2.1, 2.2, 3.1                              |
|                            | Ervaring werkplekconcept                    | 1.2, 1.3, 2.3                                   |
|                            | Thuiswerken                                 | 1.3                                             |
|                            | Vergrijzing                                 | 2.4                                             |
| <b>Het nieuwe normaal</b>  | Omslag thuiswerken                          | 1.5, 2.5, 3.2                                   |
|                            | Interne ontwikkelingen door coronavirus     | 1.6, 3.3, 3.4                                   |
|                            | Wensen, behoeften en ervaringen medewerkers | 1.7, 1.8, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11, 3.5   |
| <b>Toekomstvisie</b>       | Fysieke aspect                              | 1.9, 1.10, 2.12, 2.13, 2.14, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9 |
|                            | Virtuele aspect                             | 1.23, 2.15                                      |
|                            | Mentale aspect                              | 1.21, 2.16, 2.17, 2.18, 3.10, 3.11, 3.12        |
|                            | Bezetting                                   | 1.11, 1.12, 1.13, 2.19, 2.20                    |
|                            | Derde werkplek                              | 1.14                                            |
|                            | Thuiswerken                                 | 2.21, 2.22                                      |
|                            | Ambitie toekomstige werkomgeving            | 1.15, 2.26, 3.13, 3.14, 3.15, 3.16, 3.17        |
|                            | Hybride werken                              | 1.16, 1.17, 1.18, 2.23, 2.24, 2.25              |
|                            | Trainen van medewerkers                     | 1.19                                            |
|                            | Veranderproces                              | 1.20, 3.18                                      |
|                            | Trends en ontwikkelingen                    | 1.22                                            |

## **Bijlage XI: Impactdiagram**

### **Impactdiagram**

De kansen en bedreigingen zijn in een impactdiagram toegepast om de mate van voorspelbaarheid en impact op de organisatie te beoordelen. De veranderingen met een grote voorspelbaarheid en een kleine impact, vormen geen bedreigingen voor de organisatie. Daarentegen zijn de kansen en bedreigingen met een grote voorspelbaarheid en grote impact wel van belang. De meest impactvolle en waarschijnlijke ontwikkelingen zijn verder in het proces uitgewerkt, om te komen tot een best passende strategie. De ontwikkelingen die oranje zijn gekleurd, betekent dat die ontwikkelingen zowel uit de deskresearch als de fieldresearch naar voren zijn gekomen.

Uit het impactdiagram is op te maken dat de hybride werkstrategie een grote voorspelbaarheid heeft en daarom ook grote kans heeft dat deze ontwikkeling zich gaat voordoen. Ook blijkt dat dit een grote impact zal hebben op de organisatie, omdat het huidige aanbod van de werkomgeving niet voldoet aan het hybride werken.

De training van medewerkers blijkt een grote voorspelbaarheid te hebben. Dit komt door de omslag naar het thuiswerken naar aanleiding van de coronacrisis. Dit zal een grote impact hebben voor de organisatie, omdat medewerkers opgeleid moeten worden om aan de nieuwe werkelijkheid te wennen. Dit is belangrijk om de fysieke- en mentale gezondheid te bevorderen.

De veranderende functie van het kantoor zijn hebben ook een grote voorspelbaarheid. Dit heeft ook te maken met de gevolgen van de COVID-19 uitbraak. Medewerkers werken meer vanuit huis, waardoor dit gevolgen zal hebben voor de functie van het kantoor. Dit zal ook een grote impact hebben op de organisatie, omdat dit leidt tot veranderende huisvestingsbehoeften.

Autonomie onder medewerkers zal toenemen. Ook dit is naar aanleiding van de COVID-19 uitbraak toegenomen. Dit heeft in mindere mate impact op de organisatie, omdat medewerkers dit zelf in handen hebben. Organisaties kunnen hierbij ondersteunen door trainingen te bieden voor autonomie.

In het kader van bovenstaande ontwikkelingen is de kans groot dat er nieuwe samenwerkingsverbanden opkomen binnen organisaties. De verwachting is dat servicegerichte teams meer gaan samenwerken, om aan de verschillende behoeften van medewerkers te voldoen. Vooral als straks thuiswerken de norm blijft, is afstemming tussen servicegerichte teams, zoals FM, HRM, en ICT belangrijk.

De verwachte hogere eisen van toekomstige generaties, is minder voorspelbaar bevonden. Dit komt doordat het nog enkele jaren duurt voordat deze generaties zullen overheersen in de omvang van het personeelsbestand. Omdat dit een lange tijdsvoorspelling betreft, is om die reden geacht de kans minder groot te zijn. De impact op de organisatie zal eveneens minder zijn, omdat deze ontwikkeling zich door de jaren heen ontwikkeld.

Terugdringen van de CO<sup>2</sup> uitstoot vormt een zeer grote kans. Ook dit is te linken aan de afname van reistijd. Dit draagt automatisch bij aan duurzaamheid en milieuambities. Echter, dit heeft impact op de organisatie, want hierdoor kunnen kostenbesparingen worden gemaakt door reductie van vervoersvergoeding.

De bedreiging dat er onnodige kosten worden gemaakt door lagere bezetting heeft een grote voorspelbaarheid. Dit heeft te maken met de toename van thuiswerken. De impact op de organisatie is gemiddeld, omdat de organisatie deze bedreiging kan overwinnen door in een later stadium de huisvestingsbehoeften nogmaals onder de loep te nemen en aan te passen aan de daadwerkelijke bezetting.

De opkomst van Healthy office heeft een middelgrote voorspelbaarheid. Dit komt doordat er andere ontwikkelingen zijn die meer prioriteit krijgen. Doordat er een onzekerheid is omtrent de benodigde huisvestingsbehoeften door daling in de bezetting, laat het inspelen op deze ontwikkeling nog op zich wachten. Ook zal dit een kleine impact hebben op de organisatie op korte termijn. Op lange termijn levert dit positieve bijdrage aan de gezondheid en productiviteit van medewerkers. De onzekerheid rondom de anderhalve meter samenleving is zeer groot. Echter, nu men gewend is aan de anderhalve meter maatregel, en het kantoor voldoet aan de veiligheidsmaatregelen, zal niet een grote impact hebben op de organisatie. Tegelijkertijd dient er wel rekening te worden gehouden met de eventuele gevolgen van nieuwe maatregelen.

## **Bijlage XII: Informatiebrief**

### **Informatiebrief**

Beste deelnemer,

Wij vragen u om deze vragenlijst in te vullen die gaat over het werkplekconcept van Waterschap Vechtstromen. Meedoen is vrijwillig. Om mee te doen is uw toestemming nodig. Voordat u beslist of u dit wilt doen, leggen wij uit waarom we deze vragenlijst willen afnemen. Lees deze informatie rustig door. Als u vragen hebt, kunt u contact met ons opnemen. Zie contactinformatie onderaan deze informatiebrief.

Dit onderzoek is onderdeel van het afstuderen aan de bachelor Facility Management van Hogeschool Saxion. De aanleiding van het onderzoek is de impact van het coronavirus op de werkomgeving, waardoor de vraag is of deze nog voldoet aan de huidige- en toekomstige tijdseisen. Het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in de verbeterpunten en (toekomstige) behoeften van medewerkers zodat de werkomgeving de juiste middelen en faciliteiten voor medewerkers kan bieden. In dit onderzoek worden er ca. 400 medewerkers die binnen het hoofdkantoor van Waterschap Vechtstromen werkzaam zijn ondervraagd door middel van een online enquête. De vragen hebben betrekking tot eigen ervaring met het nieuwe werkplekconcept en omslag naar het thuiswerken.

U wordt gevraagd om een online vragenlijst in te vullen. U hoeft zich hiervoor niet voor te bereiden. Het invullen van deze vragenlijst zal ongeveer 10 minuten in beslag nemen. Voor zover bekend zijn er geen nadelen verbonden aan deelname aan dit onderzoek. Voor dit onderzoek vraag ik om uw geslacht en leeftijd. Om uw gegevens te beschermen en privacy risico's zoveel mogelijk te beperken, neem ik als student de eisen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in acht. Als u meedoet aan dit onderzoek kunt u zich altijd bedenken en toch stoppen. We gebruiken uw gegevens dan tot het moment waarop u stopte. Voor meer informatie of vragen over dit onderzoek kunt u contact opnemen met:

Naam student: Rita Behnam

Email: [453288@student.saxion.nl](mailto:453288@student.saxion.nl)

Tel: 0621882310

Begeleidend docent: Arriën Termaat

Email: [w.a.termaat@saxion.nl](mailto:w.a.termaat@saxion.nl)

Telefoonnummer: 0620916835

In geval van klachten over gegevensbeheer kunt u contact opnemen met Saxion via het Meldpunt Klacht en Geschil: <https://www.saxion.nl/over-saxion/organisatie/klachtenloket>

Op de volgende pagina krijgt u een toestemmingsverklaring te zien. Dit formulier geeft u informatie over de manier waarop we de gegevens die u invult in deze vragenlijst verwerken. Door dit formulier digitaal te ondertekenen geeft u ons toestemming de door u ingevulde gegevens (geanonimiseerd) te gebruiken.

Klik door naar de volgende pagina voor de toestemmingsverklaring om uw toestemming voor deelname aan dit onderzoek te geven. Na ondertekening kunt u door naar de vragenlijst

## Bijlage XIII: Toestemmingsformulier

### Toestemmingsformulier onderzoek Werkplekconcept Vechtstromen

We vragen u hieronder aan te geven of u toestemming geeft voor deelname aan dit onderzoek. Leest u hiervoor onderstaande punten goed door

Als deelnemer aan dit onderzoek:

|                                                                                                                                                                                                                                                | Ja                       | Nee                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ben ik over aard, methode en doel van dit onderzoek op een voor mij duidelijke wijze geïnformeerd.                                                                                                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Heb ik genoeg tijd gekregen om over deelname te beslissen                                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Heb ik de gelegenheid gehad om vragen te stellen over dit onderzoek                                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Weet ik dat deelname vrijwillig is                                                                                                                                                                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Weet ik dat ik op elk gewenst moment kan stoppen met deelnemen aan het onderzoek. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.                                                                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Geef ik toestemming voor het verzamelen, bewaren en gebruiken van mijn gegevens voor de beantwoording van de onderzoeksvraag in dit onderzoek.                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Weet ik dat de uitkomsten van dit interview verwerkt kunnen worden in een verslag of (wetenschappelijke) publicatie                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Geef ik toestemming voor hergebruik van mijn gegevens na dit onderzoek voor nu nog onbekend onderzoek dat binnen het vakgebied van dit onderzoek valt. Hierbij worden de erkende ethische normen voor deze vorm van onderzoek in acht genomen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Weet ik dat alleen ter controle van de wetenschappelijk integriteit van het onderzoek sommige mensen toegang tot mijn verzamelde gegevens kunnen krijgen.                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Begrijp ik dat alle informatie die ik met betrekking tot deze studie verstrek, anoniem zal worden verzameld en niet tot mij herleidbaar zal zijn.                                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Weet ik dat ik inzage kan krijgen in de wijze waarop de gegevens worden verwerkt en bewaard.                                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Weet ik dat als ik mij terugtrek, mijn gegevens tot dat moment gebruikt kunnen worden, tenzij ik ook vraag om de reeds verzamelde gegevens te wissen.                                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Als u de bovenstaande punten hebt gelezen en ermee instemt deel te nemen aan het onderzoek, klikt u op **DOORGAAN**.

## Bijlage XIV: Stakeholderanalyse

| Stakeholder                 | Rol ten aanzien van het beroepsproduct                                                                                                                                                                                                                      | Verantwoordelijkheden                                                                                             | Belangen | Invloed                                        | Relatie                       |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Opdrachtgever</b>        | De opdrachtgever is teamleider Facilitair. De opdrachtgever geeft sturing in het doel van het beroepsproduct en heeft belang bij het resultaat van het beroepsproduct. Hoog invloed gehad bij het ontstaan van het vraagstuk                                | Het bieden van de juiste informatie voor de Young Professional en sturing geven aan het project                   | Hoog     | Hoog, directe invloed, beslisser               | Informeren, samenwerken       |
| <b>Begeleider</b>           | De begeleider heeft belang bij het resultaat van het beroepsproduct en implementatie van het advies. Hoog invloed gehad bij het ontstaan van het vraagstuk                                                                                                  | Begeleiden van de Young Professional gedurende het onderzoeksproces                                               | Hoog     | Hoog, directe invloed, beslisser/medebeslisser | Actief samenwerken/informeren |
| <b>CMT</b>                  | De directie heeft geen invloed gehad op het ontstaan van het vraagstuk.<br><br>De directie van Vechtstromen heeft wel belang bij de resultaten van het beroepsproduct. Dit komt doordat het CMT dezelfde vraagstuk heeft                                    | Geen verantwoordelijkheden in dit proces                                                                          | Hoog     | Hoog, directe invloed, beslisser               | Informeren                    |
| <b>Kernteam Corona</b>      | Hebben invloed gehad op het onderzoeksproces door maatregelen die werden genomen binnen de organisatie.<br><br>Hebben belang bij het resultaat van het beroepsproduct omtrent corona gerelateerde resultaten die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen. | Geen verantwoordelijkheden in dit proces                                                                          | Hoog     | Laag, indirecte invloed, medebeslisser         | Informeren                    |
| <b>HRM</b>                  | Medewerkers van hrm hebben input gehad in het beroepsproduct.<br><br>Daarnaast speelt HRM een grote rol voor de invulling en implementatie van het beroepsproduct. Het resultaat van het beroepsproduct heeft gevolgen voor hun werkzaamheden               | HRM wordt bij het project betrokken omdat het beroepsproduct raakvlakken heeft met medewerkers gerelateerde zaken | Hoog     | Hoog, directe invloed, uitvoerder              | Samenwerken                   |
| <b>ICT &amp; informatie</b> | Medewerkers van ICT & informatie hebben geen input gehad in het onderzoeksproces.<br><br>Het team ICT & informatie speelt een grote rol in de invulling en implementatie van het beroepsproduct                                                             | ICT wordt bij het project betrokken omdat het beroepsproduct raakvlakken heeft met ICT en informatie              | Hoog     | Hoog, directe invloed, uitvoerder              | Samenwerken                   |

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                |           |                                                                                                                                          |                          |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Adviseurs FM</b>                              | Belang bij de resultaten van het beroepsproduct, omdat het gevolgen heeft voor de werkzaamheden en toekomstvisie van het team.                                                                                                                                                 | Verantwoordelijk voor het geven van de juiste informatie.                                                                                                      | Hoog      | Hoog, directe invloed door vele contactmomenten                                                                                          | Informerende/samenwerken |
| <b>Teamleiders</b>                               | Teamleiders hebben belang bij het resultaat van dit beroepsproduct indien dit gevolgen heeft voor het eigen team.                                                                                                                                                              | Geen verantwoordelijkheden tijdens de uitvoering van onderzoek<br><br>Verantwoordelijk om de communicatie over Hybride werken over te brengen naar medewerkers | Gemiddeld | Hoog, indirecte invloed. De teamleiders communiceren onderling en zijn verbinder tussen teams. Via hen lopen de communicatielijnen door. | Informerende             |
| <b>Waterschappen (extern)</b>                    | Drie waterschappen hebben input geleverd voor de inhoud van het beroepsproduct.                                                                                                                                                                                                | Geen verantwoordelijkheden in dit proces                                                                                                                       | Laag      | Laag, beïnvloeders                                                                                                                       | Monitoren                |
| <b>Generaties medewerkers Vechtstromen</b>       | De verschillende generaties hebben invloed gehad op het ontstaan van, als de uitvoering van het onderzoek. Er is namelijk rekening gehouden met eventuele verschillende belangen in de generaties.                                                                             | Geen verantwoordelijkheden in dit proces, wel een aandeel gehad in het invullen van de enquête                                                                 | Laag      | Hoog, directe invloed door deelname aan enquête, medebeslissers                                                                          | Informerende             |
| <b>Medewerkers Waterschap Vechtstromen</b>       | Medewerkers van Vechtstromen hebben belang bij het resultaat van het project, omdat het gevolgen heeft voor de werkwijze binnen de organisatie. Hun belang is het optimaal kunnen uitvoeren van werkzaamheden in een werkomgeving dat deze werkzaamheden optimaal ondersteund. | Aandeel gehad in het deelnemen van de enquête                                                                                                                  | Laag      | Hoog, directe invloed, door deelname aan de enquête                                                                                      | Informerende/monitoren   |
| <b>Relaties, externen, samenwerkingspartners</b> | Het belang van externen is de samenwerking met medewerkers van Vechtstromen, waarbij de werkomgeving de samenwerking stimuleert.                                                                                                                                               | Geen verantwoordelijkheden in dit proces                                                                                                                       | Laag      | Laag, indirecte invloed                                                                                                                  | Monitoren                |
| <b>Potentiële medewerkers</b>                    | Potentiële medewerkers hebben belang bij een aantrekkelijke werkgever en goede arbeidsvoorwaarden.                                                                                                                                                                             | Geen verantwoordelijkheden in dit proces                                                                                                                       | Laag      | Laag, indirecte invloed, beïnvloeders                                                                                                    | Monitoren                |

|              |                                   |                                          |      |                         |           |
|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------|------|-------------------------|-----------|
| Leveranciers | Leveren van diensten en producten | Geen verantwoordelijkheden in dit proces | Laag | Laag, indirecte invloed | Monitoren |
|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------|------|-------------------------|-----------|



## Bijlage XV: Valuemap

| Output  | Outcome  | Impact                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hybride werkwijze</b>                                                                 | Minder CO <sup>2</sup> uitstoot door toename thuiswerken                                  | Positieve impact op het milieu en de samenleving<br>Kostenbesparing<br>Minder verkeersongevallen<br>Minder doden                                                                              |
|                                                                                          | Technologische voorzieningen                                                              | Bijdragen aan Maatschappelijk verantwoord ondernemen, samenleving en stakeholders<br>Verbindend werken door technologie, stimuleert samenwerking, asynchroon werken<br>Samenwerkingsverbanden |
|                                                                                          | Inspelen op trends en ontwikkelingen                                                      | Aantrekkelijk werkgeverschap<br>Vergroot het wendbaar vermogen van de organisatie                                                                                                             |
|                                                                                          | Moderne werkomgeving                                                                      | Flexibiliteit, autonomie                                                                                                                                                                      |
| <b>Samenwerking binnen teams</b>                                                         | Kennisdeling, ontwikkeling van kennis en ervaring binnen de organisatie                   | Verhoogd de veranderbereidheid binnen de organisatie, stimuleert kennisdeling en kenniscreatie, verhoogt het wendbaar vermogen                                                                |
| <b>Kennis en informatie</b>                                                              | Trainen en opleiden van medewerkers                                                       | Werkgeluk, tevredenheid, gezondheid, productiviteit, arbeidspraktijk, ontwikkeling van medewerkers, ontwikkeling digitale vaardigheden                                                        |
| <b>Vervolgonderzoeken</b>                                                                | Ontwikkeling van kennis en ervaring                                                       | Creëren van betrokkenheid<br>Versterking van cultuur<br>Ontwikkeling van de organisatie                                                                                                       |
|                                                                                          | Behoeften van medewerkers                                                                 | Draagt positief bij aan de kerntaken van de organisatie<br>"schoon, veilig en voldoende water in de samenleving"                                                                              |