

“Huisvesting Inrichten”

Een maatstaf voor efficiency binnen het NRK-kantoor

Esther Cremer

Februari 2004

Haagse Hogeschool
Sector Economie en Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN DEN HAAG

Docent-begeleider:	Mevr. O. van Diermen
Medebeoordelaar:	Mevr. B. Groenevelt
Opdrachtgever:	Het Nederlandse Rode Kruis Leeghwaterplein 27 2502 KC DEN HAAG
Mentor:	Mevr. P. Huf Hoofd inkoop en facilitair
Periode onderzoek:	Juli 2003 – Oktober 2003

Auteursreferaat

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar een geschikt **huisvestingbeleid** voor het **cellenkantoor** binnen het **Landelijk Bureau** van het **Nederlandse Rode Kruis**. De probleemstelling vraagt hoe er binnen het huidige kantoorconcept van het NRK-kantoor een **structureel huisvestingbeleid** kan worden gevormd dat zo min mogelijk veranderingen met zich meebrengt en bijdraagt aan een **efficiëntere kantoorinrichting**. De inhoud van dit beleid wordt bepaald door de **huidige situatie** met betrekking tot huisvesting binnen het NRK-kantoor in kaart te brengen en vervolgens uitspraak te doen over de **benutting van de ruimte** en de **bezetting van de werkplekken**. Eveneens worden belangrijke **eigenschappen** en het **beleid** van de organisatie bestudeerd. Achterliggende doelstelling van het beleid is dat de **complete huisvesting** binnen het NRK-kantoor **verbeterd** en de **financiële middelen** op korte en lange termijn **gespaard** blijven. De visie met betrekking tot huisvesting wordt samengevat als het **optimaal ondersteunen** van het **primaire proces** waarbij de **interne klant** centraal staat en de **efficiency** wordt gewaarborgd. Geadviseerd wordt een **efficiëntere** inrichting te creëren door de **benuttings- en bezettingsgraden** nauwlettend te beheren en te streven naar **eenduidigheid** door de **format voor werkplektoekenning** te implementeren. Implementatie van het huisvestingbeleid zal na 20 maanden een **kostenbesparing** opleveren.

In de bijlagen: verantwoording onderzoeksresultaten, **format werkplektoekenning**, **implementatiemodel** en organigram.

Indexreferaat

Scriptie, Het Nederlandse Rode Kruis, huisvestingbeleid, huisvestingsplan, werkplekconcepten, kantoorconcepten, integrale samenhang, spaceplanning, traditionele kantoorconcepten, innovatieve kantoorconcepten, telewerken, bezettingsgraad, kantoren efficiënter maken, benuttingsgraad.

Managementsamenvatting

Binnen het Landelijk Bureau van het Nederlandse Rode Kruis is herhuisvesting van medewerkers van de Hofwijckstraat naar het kantoor op het Leeghwaterplein uit financieel en organisatorisch oogpunt noodzakelijk. Echter wordt door leidinggevendenden verondersteld dat er binnen de huidige situatie te weinig ruimte is om alle medewerkers te huisvesten. Als gevolg van dit geprognosticeerde ruimtetekort zoekt men naar alternatieve oplossingen als telewerken, flexplekken en andere vormen van kantoorinnovatie, maar ook hierover blijft onduidelijkheid bestaan. Het hoofd inkoop en facilitair verwacht dat een huisvestingbeleid oplossing kan bieden. De volgende probleemstelling is geformuleerd:

“Hoe kan binnen het huidige kantoorconcept van het NRK-kantoor een structureel huisvestingbeleid worden gevormd dat zo min mogelijk veranderingen met zich meebrengt en bijdraagt aan een efficiëntere kantoorinrichting?”

Een huisvestingbeleid is de visie is waarop de organisatie tegen huisvesting aankijkt en op welke manier de huisvesting bijdraagt aan een efficiëntere bedrijfsvoering. Het bestaande beleid en de organisatorische eigenschappen van het Landelijk Bureau zijn bepalend voor de inhoud van het nieuwe huisvestingbeleid.

Binnen het huidige kantoorconcept van het NRK-kantoor wordt het huisvestingbeleid op basis van de volgende punten vormgegeven:

- De afdeling logistieke en facilitaire zaken is volledig verantwoordelijk voor het beheren van de huisvesting binnen het NRK-kantoor.
- De huisvesting van het NRK-kantoor dient het primaire proces van de organisatie optimaal te ondersteunen.
- De interne klant wordt centraal gesteld, hierdoor wordt een optimaal rendement uit de medewerker gehaald en een balans tussen mens, werk en middelen nagestreefd.
- Telewerken dient bij te dragen aan een efficiënter NRK-kantoor, het is van belang dat telewerken daadwerkelijk voordeel geeft aan de effectiviteit van het bedrijf.
- Streven naar eenduidigheid door middel van de format voor werkplektoekenning.
- Efficiency waarborgen door de benuttings- en bezettingsgraden nauwlettend te beheren en werkplekoverschot verhuurbaar te stellen.

De visie met betrekking tot huisvesting luidt:

Door middel van huisvesting het primaire proces van de organisatie optimaal ondersteunen waarbij de interne klant centraal staat en de efficiency wordt gewaarborgd.

De interne klanten zijn hier alle medewerkers die werkzaamheden uitvoeren voor het Landelijk Bureau op het Leeghwaterplein en de Hofwijckstraat.

Een efficiëntere kantoorinrichting kan gecreëerd worden door kantoorruimtes te herindelen en hiermee minder vloeroppervlak te bezetten. Daarnaast dient rekening te worden gehouden met de geringe bezetting van de werkplekken.

De volgende activiteiten kunnen bijdragen aan het waarborgen van de efficiency:

- De benuttingsgraad verhogen door indelingsverlies te minimaliseren.

In de huidige situatie kunnen hierdoor 14 werkplekken meer in het pand geplaatst worden.

- De bezettingsgraad verhogen door werkplekgebruik te intensiveren: de verhouding tussen het aantal medewerkers en het aantal werkplekken vergroten.

Op basis van het huidige werkplekgebruik kunnen hiermee 22 werkplekken gespaard worden, indien wordt gestreefd naar een hogere intensiteit van het werkplekgebruik kan deze besparing oplopen tot maximaal 77 werkplekken.

- Spaceplanning gebruiken bij herhuisvesting en interne verhuizingen.

In geval van herhuisvesting wordt door middel van spaceplanning een kantoor zo efficiënt en economisch mogelijk ingericht.

Door de benuttingsgraad te verhogen kunnen er 14 werkplekken meer in het pand geplaatst worden, de gemiddelde kosten van een werkplek dalen dan van € 4.282,- naar € 4.017,-. De werkplekken hoeven niet aangeschaft te worden omdat de werkplekken van de Hofwijckstraat op het Leeghwaterplein gehuisvest worden.

Op basis van het huidige werkplekgebruik kunnen werkplekken gespaard blijven door toe te zien op de bezettingsgraden, de totale werkplekbehoefte inclusief Hofwijckstraat is dan lager. Dit betekent dat er werkplekken over zijn voor andere doeleinden, de organisatie wordt geadviseerd deze werkplekken te verhuren. De huurprijs voor deze werkplekken is € 10.434,78 euro per maand.

Geadviseerd wordt de herhuisvesting van de Hofwijckstraat naar het Leeghwaterplein te gebruiken als instrument om het nieuwe huisvestingbeleid te implementeren. De kosten van deze herhuisvesting bestaan uit vaste activa voor investering in arbo verantwoord meubilair a € 40.788,- en vlottende activa a € 23.430,- bestaande uit verhuiskosten inclusief de aanschaf van arbo verantwoord meubilair. De maandelijkse huurkosten van de Hofwijckstraat komen te vervallen, dit levert een besparing van € 12.000,- per maand.

Op basis van de geformuleerde liquiditeitsbegroting en exploitatiebegroting wordt na 20 maanden het break-evenpoint bereikt. De investering voor nieuw arbo verantwoord meubilair wordt in 5 jaar en twee maanden afgeschreven.

Ten geleide

Met een enorm enthousiasme heb ik de afgelopen maanden gewerkt aan dit resultaat. De ervaring die ik heb opgedaan gedurende deze periode is niet in één scriptie te beschrijven.

In een voorwoord is het de bedoeling dat je de mensen bedankt die, in welke zin dan ook, bijdrage hebben geleverd bij het tot stand komen van deze scriptie. Dit doe ik niet, het zal je toch gebeuren dat je iemand vergeet! Naar mijn mening is er maar één iemand belangrijk om te bedanken en dat bent u. Ik wil u bedanken dat u op dit moment de interesse toont het voorwoord te lezen. De lezer van deze scriptie wil ik bedanken, zonder de lezer zou deze scriptie nooit enige toegevoegde waarde hebben. Echter zou ik mijn HBO diploma niet kunnen halen als er geen lezers waren. Dus alle lezers, u, maar ook de lezers die u voor zijn gegaan, hartelijk dank voor deze moeite !

Esther Cremer

Den Haag, Februari 2004

Inhoudsopgave

1. PRELIMINAIR	1
1.1 AANLEIDING VAN DE OPDRACHT	1
1.2 PROBLEEMSTELLING	1
1.3 DOELSTELLING	2
1.4 VERWACHT EINDRESULTAAT EN RANDVOORWAARDEN	2
1.5 DOELGROEP	3
1.6 UITGANGSPUNTEN	3
1.7 OPBOUW	3
2. DE AFSTUDEEROMGEVING	4
2.1 HET NEDERLANDSE RODE KRUIS	4
2.2 HET PRIMAIRE PROCES VAN HET LANDELIJK BUREAU	4
2.3 ORGANISATIESTRUCTUUR	5
2.4 CULTUUR	5
3. DE ONDERZOEKSFORMATIE	6
3.1 GLOBALE ONDERZOEKSOPZET	6
3.2 THEORETISCH ONDERZOEK	7
3.3 EMPIRISCH ONDERZOEK	7
3.3.1 <i>Benchmarkinterview</i>	8
3.3.2 <i>Deskresearch</i>	8
3.3.3 <i>Observatie</i>	9
3.3.4 <i>Bezettingsgraadonderzoek</i>	9
3.3.5 <i>Enquête telewerken</i>	10
3.3.6 <i>Enquête werkplekbehoefte</i>	11
4. LITERAIRE OMLIJSTING	12
4.1 DE INHOUD VAN EEN HUISVESTINGBELEID	12
4.2 HET VERSCHIL TUSSEN WERKPLEKCONCEPTEN EN KANTOORCONCEPTEN	13
4.3 NRK-KANTOOR: TRADITIONEEL OF INNOVATIEF?	14
4.4 EEN EFFICIËNTE KANTOORINRICHTING	17
4.5 TELEWERKEN BINNEN HET NRK-KANTOOR	19

5. ONDERVINDINGEN	21
5.1 BENCHMARKINTERVIEW	21
5.2 DESKRESEARCH	21
5.2.1 <i>Presentatie van de organisatie</i>	21
5.2.2 <i>Organisatie-eigenschappen</i>	23
5.3 OBSERVATIE	23
5.4 BEZETTINGSGRAADONDERZOEK	24
5.5 ENQUÊTE TELEWERKEN	26
5.6 ENQUÊTE WERKPLEKBEHOEFTE	28
6. HUISVESTING INRICHTEN	30
6.1 CONCLUSIE	30
6.1.1 <i>Huidige situatie NRK-kantoor</i>	30
6.1.2 <i>Het huisvestingbeleid</i>	31
6.1.3 <i>Een efficiëntere kantoorinrichting</i>	33
6.2 IMPLEMENTATIE EN COMMUNICATIE	34
6.3 AANBEVELINGEN	36
7. FINANCIËLE ARGUMENTATIE	37
7.1 LIQUIDITEITSBEGROTING	38
7.2 EXPLOITATIEBEGROTING	39
LITERATUURLIJST	40
BEGRIPPEN & AFKORTINGEN	42
BIJLAGEN	46

1. Preliminair

Deze scriptie is een afsluitend onderdeel tijdens de hoofdfase van de opleiding Facility Management. Het doel van deze scriptie is dat de student systematisch een facilitair beleidsprobleem oplost binnen een organisatie. Bij het oplossen van dit probleem wordt aan een aantal competenties¹ voldaan. De kern van deze competenties is: op basis van relevant onderzoek en anders verkregen informatie over doelen, behoeften, organisatiekenmerken, financiële en andere randvoorwaarden een onderbouwd advies uitbrengen. Een leidraad bij de tot stand komen van dit advies is het boek van Kempen en Keizer² waarin uitgebreid het tien stappen plan wordt beschreven.

In dit hoofdstuk wordt het facilitaire beleidsprobleem, dat zich afspeelt binnen het Landelijk Bureau van het Nederlandse Rode Kruis, nader toegelicht. Er wordt ingegaan op de oorsprong van het probleem, het doel dat bereikt dient te worden en de randvoorwaarden die richting geven aan de uiteindelijke oplossing. Dit hoofdstuk sluit aan op hoofdstuk 6, waarin de oplossing wordt gegeven.

1.1 Aanleiding van de opdracht

Als gevolg van een onduidelijke bedrijfsvoering met betrekking tot huisvesting bestaat hierover onder de leidinggevendenden binnen het NRK-kantoor dagelijks ontevredenheid. Deze ontevredenheid komt voort uit de, in de ogen van leidinggevendenden, onevenredige en inefficiënte verdeling van ruimte en werkplekken; het aantal werkplekken per afdeling en de oppervlakte hiervan per functionaris lopen volgens hen erg uiteen. De 232 vaste medewerkers van het Landelijk Bureau zijn gehuisvest op twee locaties, het Leeghwaterplein (212 werkplekken) en de Hofwijckstraat (23 werkplekken). Herhuisvesting van medewerkers op de Hofwijckstraat naar het kantoor op het Leeghwaterplein is uit financieel en organisatorisch oogpunt noodzakelijk. Echter, er wordt door leidinggevendenden verondersteld dat er binnen de huidige situatie te weinig ruimte is om alle medewerkers te huisvesten. Als gevolg van het ruimtetekort, dat volgens leidinggevendenden een gevolg is van het herhuisvesten van de Hofwijckstraat, zoekt men naar alternatieve oplossingen als telewerken, flexplekken en andere vormen van kantoorinnovatie. Het hoofd inkoop en facilitair verwacht dat een nieuw huisvestingbeleid en het creëren van eenduidigheid door middel van regels en procedures oplossing kan bieden voor het huisvestingprobleem.

1.2 Probleemstelling

De aanleiding leidt tot de volgende probleemstelling:

"Hoe kan binnen het huidige kantoorconcept van het NRK-kantoor een structureel huisvestingbeleid worden gevormd dat zo min mogelijk veranderingen met zich meebrengt en bijdraagt aan een efficiëntere kantoorinrichting?"

De probleemstelling wordt opgesplitst in de volgende sub-vragen:

- Wat is de huidige situatie ten aanzien van huisvesting binnen het NRK-kantoor?
- Hoe dient een huisvestingbeleid te worden vormgegeven?
- Hoe kan een efficiëntere kantoorinrichting gecreëerd worden?

¹ Bouter, R.F. : Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004.

² Kempen, P.M. & Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages - Organisatieverandering als leerproces.

Met efficiëntere kantoorinrichting wordt bedoeld dat de inrichting van het kantoor doelmatiger moet zijn en hierdoor kostenbesparend. Dit betekent dat het beleid een besparing mogelijk moet maken op de totale huisvestingskosten van het Landelijk Bureau.

Met structureel huisvestingsbeleid wordt bedoeld dat de visie waarop de organisatie tegen huisvesting aankijkt op lange termijn wordt vastgesteld.

1.3 Doelstelling

Het doel dat bereikt moet worden is onderverdeeld in drie fasen: het operationele doel op korte termijn, het tactische doel op middenlange termijn en het strategische doel op lange termijn. Het strategische beleid vormt het uitgangspunt voor huisvesting binnen het NRK-kantoor. Het beleid is een basis om regels en procedures met betrekking tot huisvestingsplanning op middenlange termijn vast te stellen. Op korte termijn dienen deze regels en procedures, herhuisvesting van de medewerkers op de Hofwijckstraat mogelijk te maken.

De volgende opsomming geeft inzicht in de doelen verdeeld in drie fasen:

- Doel op korte termijn (operationeel)
Het geprognosticeerde ruimtegebrek oplossen waardoor herhuisvesting van de medewerkers op de Hofwijckstraat mogelijk wordt.
- Doel op middenlange termijn (tactisch)
Vaststellen van regels en procedures welke een nieuw huisvestingsplan mogelijk maken, hiermee eenduidigheid creëren waardoor onduidelijkheid met betrekking tot huisvesting onder de leidinggevenden afneemt.
- Doel op lange termijn (strategisch)
Het handhaven van beleid als maatstaf voor efficiëntere huisvesting binnen het NRK-kantoor.

Het overkoepelende doel is financiële middelen sparen en het verbeteren van de algehele huisvestingsituatie op het NRK-kantoor. Tevens dienen de uitgangspunten met betrekking tot telewerken opgenomen te worden in het beleid. Geprognosticeerd betekent dat het ruimtegebrek wordt voorspeld door de leidinggevenden, of er daadwerkelijk sprake is van ruimtegebrek binnen het NRK-kantoor wordt door middel van onderzoek vastgesteld. Bij het tot stand komen van het beleid is het noodzakelijk dat er duidelijk inzicht is in de huidige situatie met betrekking tot huisvesting binnen het NRK-kantoor. Een gevolg van dit beleid moet immers herhuisvesting mogelijk maken.

1.4 Verwacht eindresultaat en randvoorwaarden

Het eindresultaat van deze scriptie is een structureel huisvestingsbeleid dat speciaal is geschreven voor het NRK-kantoor. Om tot een huisvestingsbeleid te komen binnen het NRK-kantoor zal op basis van het theoretisch en empirisch onderzoek een analyse worden uitgevoerd met betrekking tot de huisvesting op het NRK-kantoor. Het huisvestingsbeleid wordt vormgegeven op basis van een visie die aangeeft op welke manier de huisvesting binnen het huidige kantoorconcept het beste kan worden benut³. Dit beleid is uiteindelijk een maatstaf voor huisvesting binnen het NRK-kantoor, zodat doelen op korte en middenlange termijn bereikt kunnen worden.

Bij het opstellen van beleid worden de volgende randvoorwaarden in acht genomen:

- Het beleid moet passen binnen de organisatorische eigenschappen en het bestaande beleid van het bedrijf waardoor er voldoende draagvlak gecreëerd kan worden.

³ Voskamp, ir. P.: Handboek Kantoorinnovatie.

- De implementatie en exploitatie van het beleid mag nauwelijks iets kosten (dient dus efficiënt te zijn).
- Omdat het handhaven van het beleid nauwelijks iets mag kosten moet het beleid passen binnen het bestaande kantoorconcept van het NRK-kantoor, er zijn geen financiële middelen beschikbaar om het bestaande kantoorconcept aan te passen.
- Omdat het Landelijk Bureau een starre organisatiecultuur heeft, moet het beleid makkelijk uitvoerbaar zijn en zo min mogelijk veranderingen met zich meebrengen.

1.5 Doelgroep

Deze scriptie is geschreven voor de afdeling logistieke en facilitaire zaken van het Landelijk Bureau van het Nederlandse Rode Kruis in het belang van alle medewerkers die werkzaam zijn op het NRK-kantoor aan het Leeghwaterplein en de Hofwijckstraat te Den Haag. Bovendien dient de scriptie als naslagwerk voor organisaties met een soortgelijk huisvestingprobleem.

1.6 Uitgangspunten

In de scriptie ligt de focus bij de basis van het probleem; de organisatorische kenmerken van de organisatie en het daarop gebaseerde beleid met betrekking tot huisvesting. De onderwerpen waar veel aandacht aan besteed wordt zijn: de huidige situatie en gewenste situatie betreffende huisvesting, telewerken als mogelijke oplossing, het efficiënt inrichten van de kantooromgeving en het vaststellen van hier op aansluitend beleid. Op grond van de uitspraken van het hoofd inkoop en facilitair wordt aangenomen dat de onduidelijkheid met betrekking tot huisvesting onder de leidinggevenden is ontstaan omdat er geen eenduidig beleid is. Omdat de organisatie bij het afbakenen van de opdracht al aangeeft dat er moet worden uitgegaan van het huidige kantoorconcept, zal deze scriptie geen zoektocht zijn naar een nieuw kantoorconcept, maar de kenmerken van het huidige kantoorconcept in kaart brengen. Een gevolg van het huisvestingsbeleid moet een nieuw werkplekconcept mogelijk maken dat het bestaande kantoorconcept efficiënter maakt en het geprognosticeerde ruimteprobleem op doet lossen. Het verschil tussen een werkplekconcept en een kantoorconcept wordt omschreven in paragraaf 4.2.

1.7 Opbouw

De scriptie is opgebouwd uit acht hoofdstukken. Hoofdstuk 2 geeft de organisatiebeschrijving en achterliggende informatie over de structuur en cultuur van het Landelijk Bureau waar het facilitaire beleidsprobleem zich afspeelt. De opzet van het onderzoek wordt beschreven in hoofdstuk 3. Het theoretisch onderzoek in hoofdstuk 4 behandelt de onderwerpen die van belang zijn voor het oplossen van het huisvestingsprobleem en koppelt deze aan het NRK-kantoor. Met het empirisch onderzoek in hoofdstuk 5 worden ideeën aan de werkelijkheid getoetst waardoor helder inzicht verkregen wordt in de feitelijke omvang van het probleem binnen het NRK-kantoor. In hoofdstuk 6 wordt omschreven hoe de huisvesting binnen het NRK-kantoor ingericht moet worden, dit is het uiteindelijke advies voor het huisvestingsprobleem van het NRK-kantoor. Ten slotte is Hoofdstuk 7 de financiële onderbouwing van het advies in hoofdstuk 6.

2. De afstudeeromgeving

In dit hoofdstuk wordt achterliggende informatie gegeven over het primaire proces en de structuur van de organisatie waar het onderzoek wordt uitgevoerd. Hiermee wordt een beeld gevormd van de organisatie waar het facilitaire beleidsprobleem zich afspeelt. Aan bod komen Het Nederlandse Rode Kruis, het Landelijk Bureau, de organisatiestructuur en de cultuur van de organisatie.

2.1 Het Nederlandse Rode Kruis

Het Nederlandse Rode Kruis is een non-profit organisatie die is ontstaan uit het verlangen hulp te bieden zonder onderscheid. Het Nederlandse Rode Kruis is een vereniging en maakt deel uit van een internationale hulporganisatie die overal ter wereld handelt volgens dezelfde grondbeginselen. Het Rode Kruis is een symbool geworden voor hulp aan mensen in nood. Zonder mensen uit te sluiten, als neutrale en onafhankelijke organisatie. Voor de activiteiten in Nederland zijn 34.000 vrijwilligers verantwoordelijk. Bij het maken van de keuze waaraan hulp geboden wordt, kijkt men steeds naar waar de hulp het hardst nodig is. Het werk van het Rode Kruis is mogelijk dankzij de giften van particulieren, bedrijven en instellingen. Het Nederlandse Rode Kruis telt 720.000 leden en donateurs en 330.000 geregistreerde sympathisanten⁴.

2.2 Het primaire proces van het Landelijk Bureau

Het Landelijk Bureau van het Nederlandse Rode Kruis is een organisatie die eveneens het doel heeft ondersteuning te bieden aan de meest kwetsbaren. Dit door eigen acties en ondersteuning van de autonome afdelingen van het NRK binnen heel Nederland. Kerntaken van het Landelijk Bureau zijn: opsporing en contactherstel, internationale hulpverlening, organisatie van aangepaste vakanties, en het opzetten en onderhouden van Mappa Mondo huizen (opvanghuizen voor terminaal zieke kinderen). Het Landelijk Bureau wordt gezien als stafafdeling van de Rode Kruis vereniging in Nederland. Het Nederlandse Rode Kruis is opgebouwd uit 370 autonome afdelingen verdeeld over heel Nederland, deze afdelingen zijn verantwoordelijk voor Rode Kruis activiteiten in hun omgeving. Hierbij kan gedacht worden aan vrijwilligersactiviteiten als: hulp bieden aan ouderen, collecteren, EHBO tijdens evenementen enz. Deze activiteiten worden bepaald op basis van de overal ter wereld geldende grondbeginselen om hulp te bieden aan de meest kwetsbaren, het Landelijk Bureau bepaald *wie* in Nederland de meest kwetsbaren zijn. Tevens bepaald het Landelijk Bureau in samenwerking met het Rode Kruis in heel de wereld *wie* de meest kwetsbaren zijn op internationaal niveau.

Alle Rode Kruis afdelingen in Nederland worden aangestuurd door 75 districten, deze districten dragen zorg voor directe communicatielijnen en begeleiding waar nodig. Het Landelijk Bureau heeft in Nederland 4 gewesten, deze gewesten sturen de districten aan. Het NRK-kantoor aan het Leeghwaterplein stuurt de gewesten aan en draagt zorg voor een centraal inkoopstelsel met betrekking tot Rode Kruis gerelateerde merchandise, fondsenwerving op particulier en zakelijk niveau, vrijwilligersmanagement, toezien op correct gebruik van huisstijl en het maken van beleid voor het gehele Nederlandse Rode Kruis. Een organigram in bijlage 1 visualiseert de plaats van het Landelijk Bureau binnen het Nederlands Rode Kruis.

⁴ Het Nederlandse Rode Kruis, Betrokken; Jaarverslag 2001

2.3 Organisatiestructuur

In bijlage 2 is een organigram toegevoegd van het Landelijk Bureau, hierin is aangegeven hoe de fte's binnen de organisatie zijn verdeeld. Het Landelijk Bureau is een lijn-staf organisatie, welke is opgebouwd uit acht verschillende clusters. Iedere cluster is verantwoordelijk voor een afgebakend takenpakket. De staf bestaat uit vier clusters en de lijn bestaat uit vier cluster. Aan de top staat de directie. Iedere cluster bestaat weer uit verschillende secties en productgroepen. Clusters worden aangestuurd door clustermanagers die tevens zitting hebben in het Managementteam. Secties en productgroepen worden aangestuurd door een sectiecoördinator of een productgroepleider. De clusters zijn specialistisch opgezet, allemaal hebben ze een afgebakend takenpakket. De secties zijn integraal opgezet omdat ze samen verantwoordelijk zijn voor het doel van het cluster.

De sectie logistieke en facilitaire zaken (LFZ), waarvoor deze afstudeeropdracht wordt uitgevoerd, is onderdeel van het cluster beheer, planning en middelen (BPM) en verantwoordelijk voor facilitaire zaken, huisvesting en de logistiek van activiteiten door het Landelijk Bureau in Nederland. Het hoofd van deze afdeling, tevens mentor tijdens dit onderzoek, is eveneens hoofd van de afdeling inkoop en contractbeheer en daarom verder in deze scriptie hoofd inkoop en facilitair genoemd. In de organisatiestructuur is BPM een stafafdeling die bestaat uit 50 medewerkers, BPM is een ondersteunende afdeling voor het primaire proces. In totaal zijn er op het Landelijk Bureau aan het Leeghwaterplein 213 vaste medewerkers werkzaam, op de Hofwijckstraat zijn dit er 19. Op het Leeghwaterplein en de Hofwijckstraat wordt gebruik gemaakt van een kleine groep vrijwilligers en stagiaires, deze groep is niet in het totaal aantal vaste medewerkers opgenomen.

2.4 Cultuur

Het Nederlandse Rode Kruis bestaat al 141 jaar, het gevolg hiervan is dat medewerkers soms al langer dan 25 jaar in dienst zijn en niet altijd open staan voor veranderingen. Binnen het NRK-kantoor hebben de medewerkers een duidelijke veiligheidsbehoefte, mensen hebben graag een eigen werkplek en staan er niet voor open om met meer dan twee collega's op een kamer te zitten. De duidelijke wens tot uiting van status wordt benadrukt door persoonlijke werkplekken in een afsluitbare kamer, persoonlijke parkeerplaatsen en persoonlijke uitstraling door middel van kleding. Tevens is er een duidelijke hiërarchie binnen de organisatie. Het Landelijk Bureau is opgebouwd uit verschillende afdelingen en deze afdelingen zijn weer onderverdeeld in verschillende functies. Functies worden aangestuurd op basis van management by control en er wordt op een taakgerichte wijze gewerkt.

Het Landelijk Bureau kent vaste werktijden, van iedere werknemer wordt verwacht dat ze gedurende een fulltime werkdag minimaal acht uur op het Landelijk Bureau aanwezig is. Binnen de organisatie is geen duidelijke afbakening aanwezig met betrekking tot normen en waarden, de visie en de beleidsuitgangspunten van het Landelijk Bureau zijn nauwelijks bekend bij de medewerkers. Het kenbaar maken van belangrijke organisatorische veranderingen wordt vaak lang uitgesteld en naar mijn mening te laat gecommuniceerd aan de medewerkers. Doordat er geen eisen worden gesteld aan de kledingvoorschriften en gedragscodes, bestaat er binnen het Landelijk Bureau een ongenueanceerde cultuur, door de cellenstructuur van het gebouw en de hiërarchie vormt het Landelijk Bureau naar mijn mening geen duidelijke eenheid. In hoofdstuk 5 zal dieper in worden gegaan op de organisatie eigenschappen van het Landelijk Bureau, hierbij zal een link gelegd worden naar het te formuleren beleid met betrekking tot huisvesting.

3. De onderzoeksformatie

Een juiste opzet van het onderzoek bepaalt uiteindelijk de validiteit en bruikbaarheid van de resultaten, deze resultaten zijn bepalend voor het uiteindelijke advies. In dit hoofdstuk worden de stappen die genomen worden toegelicht. Het onderzoek is opgezet in 5 fases, in elke fase wordt een stukje van de totale probleemstelling behandeld. Eerst wordt de globale onderzoeksopzet toegelicht, vervolgens wordt een kleine toelichting gegeven op het theoretisch onderzoek en worden de onderzoekstechnieken die gebruikt worden voor het empirisch onderzoek beschreven.

3.1 Globale onderzoeksopzet

Om structuur aan te brengen in het onderzoek zijn behorende bij de sub-vragen uit paragraaf 1.2 onderzoeksvragen geformuleerd. Op de onderzoeksvragen wordt door middel van theoretisch of empirisch onderzoek antwoord gegeven. De verhoudingen tussen sub-vragen, onderzoeksvragen en methode van onderzoek zijn weergegeven in tabel 1. De volgorde waarin het onderzoek plaatsvindt wordt aangegeven door middel van fases. Aan iedere fase wordt een onderzoeksdoel gekoppeld dat met de bijbehorende onderzoekstechnieken bereikt dient te worden. De fasering van het onderzoek en de daarbij behorende doelen zijn weergegeven in tabel 2.

Wat is de huidige situatie ten aanzien van huisvesting binnen het NRK-kantoor?			Onderzoeksmethode en – technieken
	Probleemstelling		
Fase 1		Wat is het huidige kantoorconcept van het NRK-kantoor?	Theoretisch onderzoek
Fase 1		Wat is het verschil tussen werkplek- en kantoorconcepten?	Theoretisch onderzoek
Fase 3		Hoe wordt de kantoorruimte binnen het NRK-kantoor benut?	Empirisch onderzoek d.m.v. Observatie
Fase 4		Wat is de bezetting uitgedrukt in een percentage van de capaciteit van de werkplekken in de huidige situatie binnen het NRK-kantoor?	Empirisch onderzoek d.m.v. Bezettingsgraad-onderzoek
Hoe dient een huisvestingbeleid te worden vormgegeven?			Onderzoeksmethode en - technieken
	Probleemstelling		
Fase 1		Welke informatie dient te worden opgenomen in een huisvestingbeleid?	Theoretisch onderzoek
Fase 2		Wat zijn de organisatorische eigenschappen en het beleid van het Landelijk Bureau?	Empirisch onderzoek d.m.v. Deskresearch
Fase 5		Wat is de gewenste situatie ten aanzien van huisvesting binnen het NRK-kantoor?	Empirisch onderzoek d.m.v Enquête werkplekken
Fase 1		Wat zijn de voor- en nadelen van telewerken binnen het NRK-kantoor?	Theoretisch onderzoek
Hoe kan een efficiëntere kantoorinrichting gecreëerd worden?			Onderzoeksmethode en - technieken
	Probleemstelling		
Fase 1		Hoe kan binnen het NRK-kantoor een efficiëntere kantoorinrichting worden gecreëerd?	Theoretisch onderzoek
Fase 1		Hoe wordt er bij andere organisaties omgegaan met huisvesting?	Empirisch onderzoek d.m.v. Benchmarkinterview
Fase 4		Hoe kan telewerken binnen het NRK-kantoor bijdragen aan een efficiëntere kantoorinrichting?	Empirisch onderzoek d.m.v. Enquête telewerken

Tabel 1: Opzet onderzoek

Fase 1:	<i>Theoretisch kader</i> Inzicht krijgen in het onderwerp huisvesting, de theorie eigen maken en toepassen op het NRK-kantoor, afbakening onderwerp huisvesting en vergaren van praktijkvoorbeelden.
Fase 2:	<i>Bedrijfskundig kader</i> Inzicht krijgen in de organisatorische eigenschappen en het beleid van het Landelijk Bureau, zodat huisvestingbeleid hierop aangepast kan worden.
Fase 3:	<i>Benuttingsgraad</i> Omschrijving geven van de verschillende werkplekken die op het NRK-kantoor aanwezig zijn, de grote hiervan, mate van werkplekclassificatie en de architectonische eigenschappen van het gebouw, vervolgens op basis van deze gegevens de benuttingsgraad vaststellen.
Fase 4:	<i>Bezettingsgraad</i> Inzicht krijgen in de bezetting van het huidige aantal werkplekken en op basis hiervan de werkplekbehoefte vaststellen, vervolgens aantonen of ruimtetekort te rechtvaardigen is. Aantonen of telewerken de nodige ruimte oplevert om het geprognosticeerde ruimtetekort efficiënt op te lossen.
Fase 5:	<i>Behoefte</i> Inzicht krijgen in de gewenste situatie met betrekking tot huisvesting en de werkplekbehoefte van verschillende afdelingen en deze vergelijken met de werkplekbehoefte uit het bezettingsgraadonderzoek.

Tabel 2: Fasering onderzoek

3.2 Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek bestaat uit een geordende literatuurstudie⁵ waarbij gebruik wordt gemaakt van boeken, vakbladen en internetsites. Er is in de literatuur veel geschreven over huisvesting. Auteurs gebruiken verschillende begrippen, maar vaak hebben deze begrippen dezelfde betekenis. Indien een begrip niet duidelijk is verwijs ik u naar de begrippen en afkortingen lijst achter in deze scriptie. Tijdens het literatuuronderzoek zal dieper in worden gegaan op de feitelijke gedachtegang achter huisvesting van de kantooromgeving, het doel hiervan is dat de theorie wordt toegepast op de situatie binnen het NRK-kantoor. De volgende onderzoeksvragen worden tijdens het theoretisch onderzoek behandeld:

- Welke informatie dient te worden opgenomen in een huisvestingbeleid?
- Wat is het verschil tussen werkplek- en kantoorconcepten?
- Wat is het huidige kantoorconcept van het NRK-kantoor?
- Hoe kan binnen het NRK-kantoor een efficiëntere kantoorinrichting gecreëerd worden?
- Wat zijn de voor- en nadelen van telewerken binnen het NRK-kantoor?

Het moet duidelijk worden waarom een goed huisvestingbeleid van belang is voor het NRK-kantoor en wat de samenhang is tussen de huisvesting en het organisatieproces.

3.3 Empirisch onderzoek

Indien gebruik wordt gemaakt van empirisch onderzoek worden ideeën aan de werkelijkheid getoetst⁶. Het empirische gedeelte bestaat uit: kwalitatief en kwantitatief onderzoek. In geval van kwalitatief onderzoek worden de perspectieven en de interpretatie van respondenten centraal gesteld. Indien er sprake is van kwantitatief onderzoek, waarbij grotere populaties worden onderzocht, wordt er gebruik

⁵ Baarda, Dr. D.B., Goede, Dr. M.P.M de.: Methoden en Technieken, basisboek.

⁶ Baarda, Dr. D.B., Goede, Dr. M.P.M de.: Methoden en Technieken, basisboek.

gemaakt van een representatieve steekproef. Het kwalitatieve onderzoek bestaat uit: een enquête met betrekking tot werkplekbehoefte, een enquête met betrekking tot telewerken, deskresearch, observatie en een benchmarkinterview. Het kwantitatieve onderzoek bestaat uit een bezettingsgraadmeting, hiermee wordt het verloop en de intensiteit van het werkplekgebruik in kaart gebracht. De enquêtes die worden afgenomen bij leidinggevendenden zijn onder andere een management tool waardoor leidinggevendenden het idee krijgen meer inspraak te hebben in het onderwerp, dit is van positieve invloed op het vergroten van de veranderingsbereidheid tijdens het implementatieproces van het beleid⁷.

In de volgende paragrafen worden de onderzoekstechnieken toegelicht. Naast het doel, wordt bij iedere onderzoekstechniek de onderzoeksvraag (overeenkomend met tabel 2) geformuleerd. *Het doel* is wat de opdrachtgever van de onderzoeker kan verwachten, in *de vraag* wordt vastgelegd over welk probleem de onderzoeksuitkomsten gaan. Tevens worden de doelgroep en het aantal ondervraagde vastgesteld. De *doelgroep*, in geval van observatie het onderzoekssegment, is de gegevensbron die antwoord geeft op de vraag. Het aantal *ondervraagde* geeft aan hoeveel medewerkers er binnen deze doelgroep zijn benaderd.

3.3.1 Benchmarkinterview

Benchmarken is een methode om een activiteit, functie of proces van een onderneming te vergelijken met de methode van andere organisaties. Het benchmarkingproces is een pro-actief en gestructureerd proces, dat moet leiden tot verandering en verbetering van de onderneming⁸.

Deze benchmark is bedoeld als bron voor inspiratie met betrekking tot het onderwerp huisvesting en dient na te gaan hoe andere organisaties met huisvestingproblemen om gaan. De vragen die tijdens het interview zijn gesteld zijn toegevoegd in bijlage 3.

<i>Vraag:</i>	Hoe wordt er bij andere organisaties omgegaan met huisvesting?
<i>Doel:</i>	Vergaren van praktijkvoorbeelden om inzicht te krijgen in het onderwerp huisvesting.
<i>Doelgroep:</i>	Bedrijven met een voormalig of regulier huisvestingsprobleem.
<i>Ondervraagde:</i>	4.

3.3.2 Deskresearch

Het huidige beleid binnen het NRK-kantoor en de organisatorische eigenschappen van het bedrijf moeten richting geven aan het beleid ten opzichte van huisvesting. Op basis van bestaande gegevens, aanwezig op het Landelijk Bureau, wordt vastgesteld wat het beleid is van de facilitaire organisatie en wat de aandachtspunten zijn binnen het gehele Landelijk Bureau. De VOC Scorecard⁹ (nader toegelicht in paragraaf 4.3) geeft inzicht in de geschiktheid van het NRK-kantoor voor een succesvolle implementatie van een innovatief kantoor. De scorecard dient inzicht te geven in de mate waarin de organisatie beschikt over eigenschappen die zich lenen voor een innovatieve manier van werken en in welke mate het Landelijk Bureau organisatorisch zou moeten veranderen om over te gaan op kantoorinnovatie.

⁷ Voskamp, ir. P.: Handboek Kantoorinnovatie.

⁸ Vries, J.M. de, Togt, J. van der.: Benchmarking in 9 stappen.

⁹ Buijsman, L., Mulder, F.: EUNctional office in de praktijk.

<i>Vraag:</i>	Wat zijn de organisatorische eigenschappen en het beleid van het Landelijk Bureau?
<i>Doel:</i>	Inzicht krijgen in de organisatorische eigenschappen en het beleid van het Landelijk Bureau, zodat huisvestingbeleid hierop aangepast kan worden.
<i>Doelgroep:</i>	Aanwezige informatie op het Landelijk Bureau.
<i>Ondervraagde:</i>	Geen.

3.3.3 Observatie

Door middel van observatie wordt de benuttingsgraad van de werkplekken vastgesteld. Hierbij wordt gekeken hoe de ruimtes zich verhouden tot het aantal werkplekken en of de ruimtes efficiënt (ruimtebesparend, dus kostenbewust) zijn ingericht. Tevens wordt gekeken hoe de verdeling is in werkplekken per ruimte en hoe het aantal medewerkers zich verhouden tot het aantal werkplekken en benutte vierkante meters.

Omdat er bij het advies uitgegaan wordt van de bestaande situatie moet er een beeld gevormd worden van de architectonische eigenschappen, de inrichting en het verschil in werkplekken binnen het NRK-kantoor.

<i>Vraag:</i>	Hoe wordt de kantoorruimte binnen het NRK-kantoor benut?
<i>Doel:</i>	Omschrijving geven van de verschillende werkplekken die op het NRK-kantoor aanwezig zijn, de grootte hiervan, mate van werkplekclassificatie en de architectonische eigenschappen van het gebouw, vervolgens op basis van deze gegevens de benuttingsgraad vaststellen.
<i>Segmenten:</i>	Inrichting NRK-kantoor.

3.3.4 Bezettingsgraadonderzoek

Het bezettingsgraadonderzoek geeft inzicht in de intensiteit van het gebruik van de werkplekken. Op basis van dit gebruik wordt bepaald wat de werkplekbehoefte is binnen het NRK-kantoor. Indien de werkplekbehoefte wordt vastgesteld kan worden aangetoond of er voldoende werkplekken aanwezig zijn op het NRK-kantoor om ook de medewerkers van de Hofwijckstraat op het Leeghwaterplein te huisvesten. Bij het berekenen van de werkplekbehoefte wordt aangenomen dat 9,5% van het totaal aantal medewerkers tijdens de meting van de bezetting in het NRK-kantoor niet aanwezig is op de werkplek. De reden dat niet altijd alle medewerkers op hun plek zitten heeft te maken met activiteiten als: een korte pauze, kopiëren, roken en toiletteren. Het percentage is berekend door aan te nemen dat een medewerker gemiddeld 0,75 uur van de dag afwezig is op de werkplek als gevolg van deze activiteiten. Er wordt in totaal 8 uur per dag gewerkt, in een percentage uitgedrukt is 0,75 uur van 8 uur $(100\% / 8) * 0,75 = 9,4\%$. Dit wordt afgerond naar 9,5%.

Op basis van deze gegevens wordt aangenomen dat het percentage pauzerende medewerkers tijdens een bezettingsgraadmeting 9,5% is van het totaal aantal medewerkers dat aanwezig is. Het aantal medewerkers dat gemeten wordt tijdens de bezettingsgraadmeting is dan 90,5% van de totale werkplekbehoefte.

Het aantal werkplekken van het NRK-kantoor is op dit moment 212. Door middel van het percentage bezette werkplekken van het totaal en het standaard percentage medewerkers dat niet op de

werkplek aanwezig is als gevolg van een korte pauze wordt de werkplekbehoefte berekend. De volgende formule wordt hiervoor gebruikt:

$(((AW / 100) \times B) / 90,5) \times 100 = WP$	AW	= Aantal werkplekken
	B	= Bezettingspercentage
	WP	= Werkplekbehoefte

Formule 1

Stel er wordt een bezetting gemeten van 40%. Deze 40% wordt ingevoerd in formule 1, dan is de werkplekbehoefte op dat moment 94 werkplekken. Alle aantallen dienen naar boven te worden afgerond, een halve werkplek kan niet gerealiseerd worden.

Een bezettingsgraadonderzoek houdt in dat het gebruik van een werkplek in een percentage wordt uitgedrukt van de capaciteit. Er is een studie uitgevoerd naar het typische verloop van de bezetting van een traditionele werkplek bij het bedrijf Tandem in Londen. Dit is een van de grootste Europese kantoren. De werkplek in deze vestiging is gemiddeld voor meer dan vijftig procent van de dag leeg. Uitkomsten van dit onderzoek zijn voor veel huisvestingdeskundigen een belangrijke basis voor het invoeren van een andere manier van werken binnen een kantoororganisatie. Dit onderzoek wordt genoemd in onder andere de boeken van Veldhoen¹⁰, Stiller¹¹ en Duffy¹².

Vraag: Wat is de bezetting uitgedrukt in een percentage van de capaciteit van de werkplekken in de huidige situatie binnen het NRK-kantoor?

Doel: Inzicht krijgen in de bezetting van het huidige aantal werkplekken en op basis hiervan de werkplekbehoefte vaststellen, vervolgens aantonen of ruimtetekort te rechtvaardigen is.

Doelgroep: Alle werkplekken op het NRK-kantoor.

Ondervraagde: 30 metingen verspreid over 2 weken.

3.3.5 Enquête telewerken

Naar telewerken is binnen het LB al enig onderzoek uitgevoerd, men is op dit moment bezig met een pilot. Een pilot is een proefopstelling van het systeem dat in de toekomst geïmplementeerd zal gaan worden, naar aanleiding van deze pilot wordt bepaald of en hoe het systeem toegepast zal gaan worden binnen de organisatie en waar verbeterpunten mogelijk zijn.

In samenwerking met de afdeling personeel en organisatie is een inventarisatie gemaakt naar de functies die in aanmerking zouden kunnen komen voor telewerken. Binnen deze functiegroep zijn alle medewerkers digitaal benaderd met een enquête. Deze enquête werd alleen ingevuld indien de medewerker volgens de definitie in aanmerking zou willen komen voor telewerken. De enquête is toegevoegd als bijlage 4. Door middel van vraag 1 t/m 4 wordt inzicht verkregen in het aantal fte dat een medewerker zou willen telewerken en of deze medewerker op basis hiervan en de gestelde eisen daadwerkelijk wel in aanmerking komt voor telewerken. Vragen 6 t/m 9 zijn een toetsing van de

¹⁰ Veldhoen, E., Piepers, B.: Kantoren bestaan niet meer.

¹¹ Stiller, L.: Telewerken in beeld, over het loslaten van de kantoorwerkplek.

¹² Duffy, F., Laing, A., Crisp, V.: The responsible workplace, the redesign of work & offices.

vereiste informatietechnologie die de medewerker nodig heeft om zijn functie op de telewerkplek uit te kunnen oefenen. Op basis hiervan wordt bepaald of de medewerker nog steeds in aanmerking komt voor telewerken. Vragen 5 en 10 gaan in op de redenen waarom de medewerker wil telewerken en zijn/haar mening hierover.

Naar de kosten van een telewerkplek is nog geen onderzoek gedaan. De kosten van een telewerkplek zijn van belang om te bepalen of telewerken een oplossing is om de huisvesting binnen het NRK-kantoor efficiënter in te richten. Daarom zal er een kostenoverzicht worden gemaakt van een telewerkplek in vergelijking tot een basis werkplek binnen het NRK-kantoor.

<i>Vraag:</i>	Hoe kan telewerken binnen het NRK-kantoor bijdragen aan een efficiëntere kantoorinrichting?
<i>Doel:</i>	Aantonen of telewerken de nodige ruimte oplevert om het ruimtetekort efficiënt op te lossen.
<i>Doelgroep:</i>	Alle beleidsmedewerkers op het NRK-kantoor.
<i>Ondervraagde:</i>	61.

3.3.6 Enquête werkplekbehoefte

De enquête naar werkplekbehoefte is gebaseerd op het behoeften-inventarisatieformulier zoals Rechterschot¹³ dit beschrijft. In de enquête worden vier vragen gesteld: vraag 1 gaat in op de verdeling van vaste en tijdelijke medewerkers binnen de afdeling en het aantal vacatures dat openstaat, hierin wordt een verdeling gemaakt in aantal personen en aantal fte. Vraag 2 dient inzicht te geven in het aantal gewenste werkplekken binnen de afdeling, hierbij wordt onderscheid gemaakt in werkplekken voor leidinggevenden, vaste werkplekken en werkplekken voor tijdelijke medewerkers. Deze gegevens worden vergeleken met de gegevens uit het bezettingsgraadonderzoek. Vraag 3 geeft inzicht in de relaties tussen de afdelingen, op basis hiervan wordt een relatiematrix opgesteld. In vraag 4 wordt geïnventariseerd of er binnen de afdelingen behoefte is aan flexibele arbeidstijden. De opzet van de enquête is toegevoegd in bijlage 5. De uitkomsten kunnen gebruikt worden bij de uiteindelijke huisvestingsplanning en het beleid.

<i>Vraag:</i>	Wat is de gewenste situatie ten aanzien van huisvesting binnen het NRK-kantoor?
<i>Doel:</i>	Inzicht krijgen in de werkplekbehoefte van verschillende afdelingen en deze vergelijken met de gegevens uit het bezettingsgraadonderzoek.
<i>Doelgroep:</i>	Alle leidinggevenden op het NRK-kantoor.
<i>Ondervraagde:</i>	25.

¹³ Rechterschot, J.: Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie.

4. Literaire omlijsting

In het theoretische onderzoek wordt eerst vastgesteld welke informatie er in een huisvestingbeleid dient te worden opgenomen. Vervolgens worden de begrippen werkplekconcepten en kantoorconcepten onder de loep genomen. In paragraaf 3 wordt de huidige situatie met betrekking tot huisvesting binnen het NRK-kantoor in kaart gebracht. Hierbij worden de verschillen aangegeven tussen innovatieve en traditionele kantoorconcepten, waarna wordt onderzocht welke oplossingen er zijn om dit kantoorconcept efficiënter te maken. Uiteindelijk wordt beredeneerd wat de voor- en nadelen van telewerken zijn voor de organisatie.

4.1 De inhoud van een huisvestingbeleid

In het huisvestingbeleid binnen het NRK-kantoor wordt aandacht geschonken aan de kwaliteit van de werkomgeving en de werkplek. In het huisvestingbeleid wordt vastgesteld wat de doelstelling met betrekking tot huisvesting is, in het huisvestingsplan moet komen te staan hoe deze doelen bereikt worden. Een goede werkomgeving is een randvoorwaarde voor het optimaal functioneren van de organisatie en kan de productiviteit van de medewerkers positief beïnvloeden. Het veranderen van de huisvesting door het herhuisvesten van de medewerkers van de Hofwijckstraat naar het Leeghwaterplein zou een activiteit kunnen zijn om een nieuwe manier van werken te introduceren. Om de kwaliteit van de werkomgeving en de werkplek zo optimaal mogelijk te houden zal in het huisvestingbeleid van het NRK-kantoor aandacht geschonken moeten worden aan de volgende punten¹⁴:

- *Hoe wordt omgegaan met bezettingsgraden en wisselwerkplekken?*

Indien uit een bezettingsgraadonderzoek blijkt dat de werkplekbehoefte lager is dan de beschikbare aantal werkplekken, kan dit betekenen dat er meer ruimte is dan nodig. Hiermee kan ruimtewinst behaald worden. Men kan eventueel andere werkplekconcepten invoeren.

- *Welke functie wordt er aan het kantoorgebouw toegekend?*

Wordt het kantoor een ontmoetingsplek voor telewerkers of blijven mensen vast op kantoor werken. Wordt hierbij gebruik gemaakt van innovatieve of traditionele kantoorconcepten, in het volgende paragraaf zal hier dieper op in worden gegaan.

- *Aan welke sociale concepten wordt belang gehecht?*

Maatschappelijk gezien is het niet meer noodzakelijk dat de inrichting van de werkplekken persoonsgebonden is, maar is dit bij het NRK-kantoor ook het geval? In hoeverre is het NRK een afspiegeling van de maatschappij en waar staat de organisatie? Het ontbreken van een eigen werkplek maakt de kantoormedewerkers anoniemer. Dit zou de prestaties negatief kunnen beïnvloeden. De vraag is in hoeverre de bestaande bedrijfscultuur van het NRK-kantoor niet-persoonsgebonden werkplekken toelaat.

- *Hoe wordt omgegaan met telewerken?*

Voor veel bedrijven is telewerken en thuiswerken een serieuze optie geworden. Het gevolg hiervan is dat kantoren minder worden bezocht en anders worden gebruikt. Binnen het NRK-kantoor moet duidelijk worden wat de rol van telewerken wordt binnen de organisatie. In paragraaf 4.5 worden de belangrijkste voor- en nadelen van telewerken binnen het NRK-kantoor geëvalueerd.

¹⁴ Voskamp, ir. P.: Handboek Kantoorinnovatie.

- *Hoe wordt een efficiënte kantoorinrichting gecreëerd?*

In het beleid dient te worden opgenomen hoe men omgaat met een kostenbewuste kantooromgeving. Een belangrijk onderdeel van de probleemstelling is het efficiënter maken van de huisvesting.

Voor het opzetten van een huisvestingbeleid voor het NRK-kantoor is het van belang dat:

- De eisen en wensen van de organisatie, zoals beschreven in hoofdstuk 1, worden omgezet in een beleidsstrategie ten aanzien van huisvesting.
- Het huisvestingbeleid samenhangt met het bestaande beleid en de organisatorische eigenschappen van het NRK-kantoor.
- Er wordt vastgesteld wat de gewenste situatie met betrekking tot huisvesting is en op welke manier er gebruik kan worden gemaakt van verschillende huisvestingsmogelijkheden binnen het NRK-kantoor.
- De medewerkers van het NRK-kantoor betrokken worden bij het ontwikkelen van een nieuw beleid, waardoor er voldoende draagvlak wordt gecreëerd.

Op basis van literatuuronderzoek wordt aangenomen dat een huisvestingbeleid de visie is waarop de organisatie tegen huisvesting aankijkt en op welke manier de huisvesting bijdraagt aan een efficiëntere bedrijfsvoering. Hierdoor kunnen financiële middelen van een organisatie gespaard blijven. Een huisvestingsplan is de uitwerking van een huisvestingbeleid en geeft een beschrijving weer van de manier hoe dit beleid tot uitvoering gebracht kan worden. Hieruit wordt de conclusie getrokken dat een huisvestingbeleid strategisch van aard is en een huisvestingsplan tactisch¹⁵.

4.2 Het verschil tussen werkplekconcepten en kantoorconcepten

Kantoorinrichting is gebaseerd op de manier waarop de verschillende organisatiedelen binnen een gebouw worden gegroepeerd. Kenmerkende eigenschappen waardoor het kantoorconcept wordt bepaald zijn; eigenschappen van het gebouw, grote van werkruimtes (kleine, grote of geen kamers), aanwezigheid van verkeersruimte, plaatsing van gemeenschappelijke voorzieningen, eigenschappen van het archief, indelingsvrijheid, etc. Een kantoorconcept is de manier waarop gebruik wordt gemaakt van een kantoorgebouw.

Samengevat zijn er in de honderdjarige geschiedenis van het kantoor zes concepten op grote schaal te onderscheiden¹⁶: cellenkantoor, groepenkantoor/kantoortuin, teamkantoor, cocon-kantoor, specifieke-plekkenkantoor en een virtueel kantoor. Veldhoen¹⁷ koppelt aan de eerste drie concepten een structuur; cellenstructuur, structuur kantoortuin en teamstructuur. Hij noemt deze structuren traditionele kantoorconcepten waarbij het ontbreekt aan de integrale samenhang zoals deze is weergegeven in figuur 1 van paragraaf 4.3. De overige drie kantoorconcepten die genoemd worden, zijn innovatief. Voorafgaand aan de implementatie van deze concepten wordt de organisatie nauwkeurig bestudeerd. In de situatie binnen het NRK-kantoor zullen we eveneens de organisatiekenmerken in kaart brengen, dit is een vereiste bij het maken van de juiste beleidskeuzes met betrekking tot huisvesting.

¹⁵ Es, drs. W.J.M. van der.: Accommodatiebeheer 3.

¹⁶ Mooij, M.: Kantoorinnovatie, efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving.

¹⁷ Veldhoen, E., Piepers, B.: Kantoren bestaan niet meer.

Binnen het NRK-kantoor wordt gewerkt in een cellenkantoor waarbij alle afdelingen en functies onder dezelfde omstandigheden werkzaam zijn. Er wordt geen rekening gehouden met de combinatie tussen de werkplek en de specifieke invulling van de functie die iemand vervult. Een cellenkantoor kenmerkt zich door een gesloten structuur opgebouwd uit kamers waar maximaal 2 tot 3 medewerkers werkzaam zijn. De cellen zijn met elkaar verbonden door een centrale gang, in elke gang zijn gemeenschappelijke voorzieningen als een kopieer- en koffieapparaat centraal aanwezig. Het archief van het Landelijk Bureau is gedeeltelijk gecentraliseerd en gedeeltelijk persoonlijk. Binnen de cellen is een beperkte mate van indelingsvrijheid aanwezig.

Een werkplekconcept is een manier om naar de werkplek zelf te kijken. Deze werkplek bevindt zich binnen een kantoorconcept. Werkplekconcepten zeggen niets over de werkstijl van mensen, maar juist over de opstelling en het gebruik van werkplekmeubilair, -middelen, en inrichtingselementen. Verschillen die hierin te onderscheiden zijn houden in of de werkplek persoonlijk is of niet, individueel of met een groep wordt gebruikt en of deze werkplek specifiek is bedoeld voor een vooraf vastgestelde activiteit. Een kopieerhoekje of vergaderzaal zou bij deze samenhang gezien kunnen worden als een niet persoonlijke specifieke werkplek; iedereen maakt gebruik van deze faciliteiten, men kan er alleen kopiëren of vergaderen en bijvoorbeeld niet telefoneren.

Binnen het NRK-kantoor wordt gebruik gemaakt van individuele persoonsgebonden werkplekken zonder een vooraf vastgestelde activiteit. Een voorbeeld van een innovatief werkplekconcept is die van een specifieke-plekkenkantoor waarbij over het algemeen niet-persoonlijke, specifieke werkplekconcepten worden gebruikt. Dit kantoor is volledig gebaseerd op wisselwerkplekken die activiteitgerelateerd zijn. De activiteit van dat moment bepaald de geschiktheid van de werkplek¹⁸. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de eigenschappen die bepalen of een organisatie innovatief is.

4.3 NRK-kantoor: traditioneel of innovatief?

Veldhoen¹⁹ beschrijft dat een organisatie niet kan volstaan met het implementeren van een standaardoplossing voor een nieuw kantoor- of werkplekconcept. Het is in zijn ogen veel belangrijker nieuwe uitdagingen aan te gaan en deze te koppelen aan een specifieke situatie binnen een organisatie. Aan de verandering van een kantoorconcept gaat volgens Veldhoen het aanpassen van de manier van werken vooraf. Bij het ontwerpen van een nieuwe manier van werken wordt gebruik gemaakt van een integrale samenhang. Bij deze samenhang beschrijft Veldhoen dat organisatorische veranderingen onlosmakelijk zijn van technologische ontwikkelingen en facilitaire randvoorwaarden. Het informatie- en communicatiesysteem van deze tijd stelt de organisatie in staat doelgericht te werken. Hiermee wil Veldhoen een situatie creëren waardoor een bureaucratische organisatie wordt omgezet in een vitale organisatie. De definitie die in deze scriptie gehanteerd wordt voor een innovatief kantoorconcept is gebaseerd op de gedachtegang van Veldhoen en luidt als volgt:

“Kantoorinnovatie is een veranderingsproces van een bureaucratische naar een vitale organisatie, dat gericht is op het tot stand brengen van een situatie waarbij de informatietechnologie, faciliteiten en organisatie zo efficiënt, effectief, flexibel en creatief mogelijk op elkaar zijn afgestemd.”

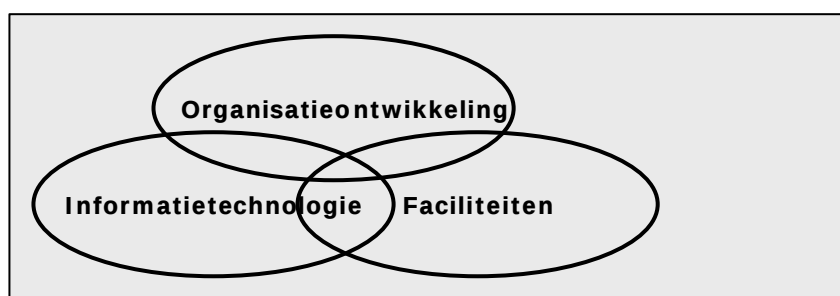
¹⁸ Mooij, M.: Kantoorinnovatie, efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving

¹⁹ Veldhoen, E., Piepers, B.: Kantoren bestaan niet meer.

Binnen het NRK-kantoor heeft men te maken met een bureaucratische organisatie. Deze bureaucratische organisatie kenmerkt zich door de volgende aspecten²⁰:

- Gedateerde informatietechnologie bestaande uit vaste computers en telefoons, veel papierwerk, uitgebreide archieven, geen interesse voor telewerken, post en fax.
- Organisatorische kenmerken bestaande uit vaste werktijden, taakgericht werken, zekerheden, hiërarchie en status.
- Het kantoor wordt gefaciliteerd door middel van een cellenkantoor, vaste werkplekken, vaste kamerindeling en geslotenheid.

Een innovatief kantoorconcept is volgens Veldhoen in deze situatie enkel mogelijk indien deze bureaucratische organisatie wordt omgezet in een vitale organisatie. De samenhang tussen de verschillende facetten worden weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Een integrale samenhang

Het traditionele cellenkantoor, zoals bij het NRK-kantoor, dat onlosmakelijk is van de bureaucratische manier van werken is volgens Veldhoen ouderwets. Er zijn nieuwe concepten nodig om de vitale organisatie te ondersteunen. Een vitale organisatie kenmerkt zich doordat er wordt uitgegaan van directe communicatielijnen, het rigoureus terugbrengen van het aantal hiërarchische niveaus, een grote individuele vrijheid en verantwoordelijkheid en het managen op basis van meetbare doelstellingen. De nieuwe manier van werken bestaat uit het aanpassen van de managementtechnieken en het veranderen van de kantooromgeving naar een innovatief kantoorconcept. Veldhoen onderbouwt deze samenhang door aan te nemen dat het voor traditionele bureaucratische organisaties, zoals het NRK-kantoor, niet mogelijk is te werken in een open en dynamische kantooromgeving. Organisaties met een hoge mate van verantwoordelijkheid en vrijheid van werken kunnen in deze situatie wel functioneren. De bedrijfscultuur van het NRK zou dus een hogere mate van verantwoordelijkheid en vrijheid van werken moeten hebben wil de organisatie volgens Veldhoen geschikt zijn voor kantoorinnovatie. De drie factoren informatietechnologie, organisatieontwikkeling en faciliteiten zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden en bepalend voor de kracht van een organisatie, ze kunnen niet als gescheiden disciplines worden gezien²¹.

Een innovatieve kantooromgeving zou een positieve invloed kunnen hebben op de starre bedrijfscultuur en bureaucratische organisatie waarmee men op het NRK-kantoor te maken heeft. Tevens is het imago van het Nederlandse Rode Kruis betrouwbaar en degelijk, de overgang naar een vitale organisatie zou positieve invloed kunnen hebben op de verbetering van dit imago naar modern en slagvaardig. "Vitaal" en "innovatief" staan immers voor vernieuwend terwijl "bureaucratisch" en

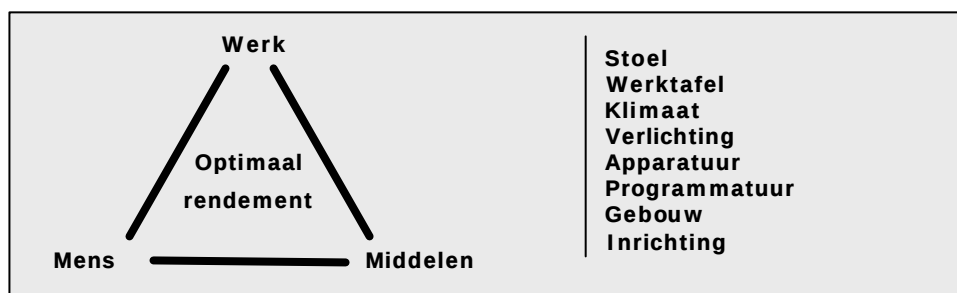
²⁰ Veldhoen, E., Piepers, B.: Kantoren bestaan niet meer.

²¹ Veldhoen, E., Piepers, B.: Kantoren bestaan niet meer.

“traditioneel” met ouderwets geassocieerd wordt. Voor een innovatief kantoor zullen binnen het NRK-kantoor de faciliteiten, de informatietechnologie en de organisatie-eigenschappen nader bestudeerd moeten worden, hiervoor wordt de VOC scorecard toegepast.

De geschiktheid van een organisatie voor een succesvolle implementatie van een innovatief kantoor kan in kaart worden gebracht door middel van een VOC Scorecard²² welke is ontwikkeld door Buijsman en Mulder. Tijdens het onderzoek dat uitgevoerd wordt tijdens fase 2, zal gebruik worden gemaakt van deze scorecard. De scorecard geeft direct een waarde die ingevuld kan worden in een matrix, op basis hiervan wordt de mate van organisatorische gereedheid en complexiteit bepaald. De gereedheidsscore van de VOC scorecard zal aangeven in hoeverre de cultuur van het Landelijk Bureau klaar is voor deze verandering. Indien een innovatief kantoorconcept wordt ingevoerd zal men constant gestimuleerd moeten worden zich aan gemaakte afspraken te houden en dit kan voor managers een intensieve taak zijn. Een kantoorinnovatieve omgeving is een kwetsbaar concept, als het niet wordt bewaakt en als er geen regelmatig onderhoud aan wordt gepleegd, vallen medewerkers terug in hun oude gedrag²³.

De basis die gebruikt wordt voor een innovatief kantoorconcept is per deskundige verschillend. Veldhoendoet dit via de integrale samenhang, maar Voskamp²⁴ gebruikt hiervoor een model dat gebaseerd is op een goede afstemming tussen mens, werk en middelen. Het model van Voskamp is weergegeven in figuur 2. Door een goede afstemming te maken tussen werk, mens en middelen is het de bedoeling dat men een optimaal rendement binnen een organisatie verkrijgt. Het optimaal laten functioneren van de medewerker staat daarbij centraal²⁵. Bij het vaststellen van het huisvestingbeleid moeten we ons afvragen wat de rol van de medewerker is binnen het NRK-kantoor en op welke wijze deze invloed heeft op het optimaal functioneren van de organisatie en het slagen van het huisvestingbeleid.



Figuur 2: Relaties tussen mens, werk en middelen

Uiteindelijk zijn de methoden van Veldhoen en Voskamp dusdanig vergelijkbaar dat ze waarschijnlijk tot dezelfde resultaten zullen leiden. Naar aanleiding van de kenmerken wordt door Veldhoen geëvalueerd welke manier van werken op de kantooromgeving aansluit. Door Voskamp wordt er naar de perfecte balans gezocht. Voor de situatie binnen het NRK-kantoor worden deze theorieën gebruikt als methode om naar een organisatie met een huisvestingprobleem te kijken.

²² Buijsman, L., Mulder, F.: FUNctional office in de praktijk.

²³ Visie op kantoorinnovatie; www.overmars.nl

²⁴ Voskamp, ir. P.: Handboek Kantoorinnovatie.

²⁵ Voskamp, ir. P.: Handboek Kantoorinnovatie.

Indien blijkt dat de financiële randvoorwaarden een innovatief kantoorconcept binnen het NRK-kantoor niet mogelijk maken zullen we op zoek moeten gaan naar een alternatieve manier van werken binnen het traditionele kantoor. De alternatieve manier van werken houdt in dat er op een intensievere manier gebruik wordt gemaakt van werkplekken. Het management zou echter zorg kunnen dragen voor het innoveren van de bestaande bedrijfscultuur, indien de organisatorische eigenschappen van het NRK-kantoor vitaler zijn zal op lange termijn innovatie van de kantooromgeving doelmatiger zijn te implementeren.

Het intensiever gebruik maken van werkplekken hangt niet samen met het invoeren van kantoorinnovatie. Intensiever gebruik maken van de werkplekken zou binnen het NRK-kantoor toegepast kunnen worden op basis van de volgende argumenten:

- Binnen het NRK-kantoor hebben we te maken met pure leegstand van bureauplekken.
- De aard van het werk vereist in sommige situaties een vaste en/of herkenbare locatie.
- De ICT sluit niet aan op kantoorinnovatie.
- Er is geen sprake van aanpassingen in organisatiestructuur en cultuur.
- De middelen die innovatie mogelijk maken zijn niet beschikbaar.

Het intensiever gebruik maken van werkplekken is veel goedkoper dan het realiseren van kantoorinnovatie en zou daarom een oplossing kunnen zijn om een efficiënter NRK-kantoor te realiseren. De gehele inrichting kan in de huidige staat worden behouden. Er wordt geadviseerd goed te plannen, zodat de werkplekken ook echt voor 80%-100% worden bezet. Dat betekent dat met parttimers goede afspraken gemaakt worden over de dagen dat ze werkzaam zijn. Tevens dient er een aannamebeleid gevoerd te worden tijdens sollicitatieprocedures, hier dient rekening gehouden te worden met het verloop van de bezetting gedurende een werkweek. Het verloop van deze bezetting wordt aangetoond met het bezettingsgraadonderzoek in 5.4. Een aanvullend alternatief kan telewerken zijn²⁶, maar hierbij moet eerst uitspraak worden gedaan over de kosten en baten. Voor het intensiever gebruiken van de werkplekken zal binnen het NRK-kantoor een nieuw werkplekconcept ontwikkeld moeten worden. Tevens zijn er andere activiteiten die ondernomen kunnen worden om de kantoorinrichting efficiënter te maken, deze worden beschreven in het volgende hoofdstuk.

4.4 Een efficiënte kantoorinrichting

Met het beheren van de efficiëntie kunnen verschillende processen binnen organisaties worden ondersteund waarmee, bedrijven proberen hun organisatie doelmatiger te maken zodat de productiviteit zal stijgen. Kantoren efficiënter maken is eenvoudiger dan een organisatie efficiënter maken. Indien kantoren efficiënter gemaakt worden betekent dit: het herindelen van de kantoorruimtes en hiermee minder vloeroppervlak bezetten waarbij rekening wordt gehouden met de geringe bezetting van de werkplekken²⁷, hierdoor wordt bespaard op de totale huisvestingskosten. De uiteindelijke besparing draagt bij aan een verhoging van de efficiency van de gehele organisatie. Binnen het NRK-kantoor zal men dus een efficiëntere kantoorinrichting kunnen creëren door toe te zien op de indeling van de kantoorruimtes en de bezetting van de werkplekken. De observatie en het bezettingsgraadonderzoek zullen aan moeten tonen hoe de huidige situatie binnen het NRK-kantoor is gesitueerd, op basis hiervan wordt vastgesteld hoe de huisvesting kan bijdragen aan het verbeteren van de bedrijfsvoering en het verhogen van de efficiency op lange termijn. Binnen het NRK-kantoor

²⁶ Management: flexplek lang niet gek? Voor- en nadelen van flexibel werken: www.dealerinfo.nl

²⁷ Visie op kantoorinnovatie; www.overmars.nl

zou men door middel van deelwerkplekken kosten kunnen besparen op de totale huisvestingskosten, hierbij wordt door twee of meer medewerkers een werkplek gedeeld²⁸. De volgende methoden kunnen binnen het NRK-kantoor bijdragen aan een efficiëntere kantoorinrichting²⁹:

- Optimaliseren van de gebouwoppervlakte ; verkeersoppervlakte en indelingsverlies minimaliseren.
- Optimaliseren van spaceplanning.
- De kosten van interne verhuizingen verminderen; alle werkplekken voorzien van hetzelfde meubilair waardoor verhuizen van meubilair overbodig wordt.
- Werkplekgebruik intensiveren; de verhouding tussen het aantal medewerkers en het aantal werkplekken vergroten.
- Energiebesparing; een efficiëntere kantooromgeving ontwerpen waardoor er op energiekosten wordt bespaard.

Binnen het NRK-kantoor wordt nog geen gebruik gemaakt van spaceplanning. Spaceplanning is een implementatiemodel waarmee men kantoren zo efficiënt en economisch mogelijk kan inrichten. Spaceplanning is erop gericht activiteiten en ruimten in overeenstemming met relaties die er onderling bestaan te combineren. In iedere situatie wordt er gestart met een inventarisatie van behoeften en relaties binnen een organisatie. Met behulp van de uitkomsten van deze inventarisatie maakt men voorstellen die passen binnen de bestaande ruimten en kosten. Daarna wordt er een keuze gemaakt op basis van criteria en afwegingen. Het spaceplanningproces voor kantoorhuisvesting kent een drietal stappen. Indien het optimaliseren van spaceplanning een uitgangspunt is binnen het huisvestingsbeleid van het NRK-kantoor, maken de volgende stappen de uitvoering van dit beleid mogelijk³⁰:

- *Vlekkenplan*

In het vlekkenplan worden de verschillende te huisvesten afdelingen als vlekken in de plattegronden geplaatst. In het vlekkenplan wordt vastgelegd hoeveel ruimte een afdeling nodig heeft en vervolgens toegewezen krijgt. Eveneens wordt op basis van een relatiematrix bepaald hoe de afdelingen ten opzichte van elkaar in het pand gehuisvest worden en wat de relaties onderling zijn. Ten slotte wordt geïnventariseerd wat de bijzondere ruimtes zijn in het gebouw.

- *Het Wandenplan*

Het wandenplan wordt gevormd nadat het vlekkenplan is goedgekeurd. De afdelingen zijn ingedeeld en de afzonderlijke ruimte worden hierin zichtbaar gemaakt. De wanden worden geplaatst in de vlekken. De informatie, nodig om de indeling te maken, wordt gehaald uit het behoefteinventarisatieformulier en de indeling uit het vlekkenplan.

- *Het Meubileringplan*

Hierin wordt op basis van het wandenplan de ruimte voorzien van meubilair en wordt de uiteindelijke werkplekinrichting weergegeven. Nadat het wandenplan is vastgesteld wordt hierin de uiteindelijke werkplek per individu toegekend. Eveneens wordt het meubileringplan gemaakt op basis van de inventarisiestatuten.

Voorbeelden van een vlekkenplan, wandenplan en meubileringplan binnen het NRK-kantoor zijn weergegeven in bijlage 6.

²⁸ Buijsman, L., Mulder, F.: FUNctional office in de praktijk.

²⁹ Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie.

³⁰ Regterschot, J.: Facility Management.

De feitelijke afmeting van een werkplek binnen het NRK-kantoor kan worden vastgesteld op basis van de NEN 1824³¹. De NEN 1824 is een ruimtenormering die rekening houdt met het gebruik van wisselwerkplekken. Volgens de NEN 1824 wordt een optelsom gemaakt van de onderdelen die op een werkplek aanwezig zijn. Een werknemer is bijvoorbeeld goed voor 4 vierkante meter, een ladekast is goed voor 1 vierkante meter. De uiteindelijke uitkomst van deze optelsom bepaald de grote van de werkplek. De verschillende afmetingen die zijn vastgelegd in de NEN 1824 zijn:

- Minimumoppervlakte voor medewerkers
- Minimumoppervlakte voor de kantoorwerktafel
- Minimumoppervlakte voor de vergaderruimte

4.5 Telewerken binnen het NRK-kantoor

Telewerken kan op verschillende manieren gedefinieerd worden. Bij het ministerie van verkeer en waterstaat³² wordt telewerken beschreven als:

- Werkzaamheden op kantoor, thuis en onderweg.
- Vaste en flexibele kantoorwerkplekken.
- Gebruik van computers&netwerken, maar ook van bijv. GSM/WAP

Mooij definieert telewerken als; het buiten het kantoor en/of kantoor tijden uitvoeren van kantoorwerkzaamheden, waarbij alle noodzakelijke communicatie en samenwerking met collega's door toepassing van informatie- en communicatietechnologie intact blijft³³. In het boek van Louis Stiller wordt telewerken omschreven als; iemand die professioneel werk verricht en dit doet "op afstand" (tele) van het (hoofd-) kantoor, de officiële werkplaats, klanten of opdrachtgevers³⁴. In deze scriptie is het van belang dat de belangrijkste voor- en nadelen van telewerken naast elkaar worden gezet. Vervolgens dient een juiste keus gemaakt te worden voor het NRK-kantoor met betrekking tot het wel of niet invoeren van telewerken zodat dit in het beleid kan worden opgenomen. Tevens is het belangrijk te weten wat de reden is voor het invoeren van telewerken en of het de goedkoopste oplossing is voor het ruimteprobleem. De definitie die binnen het NRK-kantoor gebruikt wordt voor telewerken is:

"Een werknemer die 2-3 dagen, thuis, op een gewest- of districtkantoor werkzaamheden voor het NRK uitvoert. Hierbij wordt gebruik gemaakt van ondersteunende faciliteiten van het NRK. Op het LB wordt een werkplek gedeeld met een collega-telewerker."

De voordelen van telewerken binnen het NRK-kantoor zijn³⁵:

- De telewerker heeft een hogere motivatie en productiviteit.
- De reistijd neemt af, dit leidt tot een besparing op de reiskostenvergoeding.
- Het stijgende ziekteverzuim kan afnemen.
- De telewerker maakt minder snel een nieuw hoofdkantoor, als gevolg van ruimtetekort, noodzakelijk.

³¹ Es, drs. W.J.M. van der.: Accommodatiebeheer 3.

³² Driel, drs. H.R. van: Naar een Vierter V&W, samenwerken op afstand.

³³ Mooij, M.: Kantoorinnovatie, efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving.

³⁴ Stiller, L.: Telewerken in beeld, over het loslaten van de kantoorwerkplek.

³⁵ Stiller, L.: Telewerken in beeld, over het loslaten van de kantoorwerkplek.

- Voor bepaalde functies kan personeelsschaarste ontstaan, door telewerken kan het NRK toch aantrekkelijk zijn voor bijvoorbeeld ouders die (deels) voor de kinderen willen zorgen naast een baan.
- Indien telewerken wordt uitgevoerd op een gewest- of districtkantoor ontstaat er voor de medewerkers op deze externe locatie meer betrokkenheid met het Landelijk Bureau.

Nadelen van telewerken binnen het NRK-kantoor zijn^{36 37}:

- Leiding geven aan telewerkers verschilt wezenlijk van traditioneel leidinggeven.
- Het is niet duidelijk hoe de informatietechnologie goed te beveiligen is.
- De vraag is hoe snel het Landelijk Bureau de hoge kosten voor implementatie en exploitatie van telewerken terugverdiend.
- Direct contact met collega's op Landelijk Bureau ontbreekt.
- Niet zorgvuldige communicatie door middel van e-mail kan grote verwarring met zich meebrengen.
- Organisatorisch is het een grote verandering voor de tot nu toe traditionele en starre bedrijfscultuur.
- Thuis zit de telewerker in een isolement.

Aanleidingen voor het invoeren van telewerken binnen het NRK kan zijn³⁸:

- Op lange termijn grootschalige invoering van een nieuw ICT-systeem, bijvoorbeeld vanwege het opzetten van informatie- en kennissystemen.
- Verplaatsing van het Landelijk Bureau naar een andere locatie, waarbij voor een aantal medewerkers de woon-werkafstand wordt vergroot. Het bieden van de mogelijkheid om te gaan telewerken kan een deel van de weerstand tegen deze verhuizing wegnemen en werkt bovendien in veel gevallen kostenbesparend.
- Door het inrichten van een kantoorinnovatieve omgeving (met flexibele werkplekken, een duidelijk onderscheid in concentratie-, overleg- en ontmoetingsruimten, het inrichten van thuiswerkplekken) kan beter op de veranderende werkprocessen worden ingespeeld en kan in veel gevallen met een kleiner, innovatiever en efficiënter kantoor worden volstaan.
- Het invoeren van een nieuw personeelsbeleid kan aanleiding geven voor een discussie over het organisatiebreed aanbieden van telewerkfaciliteiten.
- Deelname aan landelijke projecten, waarbij veel afstemming en overleg is, kan aanleiding zijn om na te denken over de invoering van videoconferentietechnieken en/of de mogelijkheden van elektronische projectactivering in de organisatie.

De kosten en baten van de telewerkplek zullen uit moeten wijzen of telewerken binnen het NRK-kantoor wordt ingevoerd. Telewerken dient bij te dragen aan een efficiënter NRK-kantoor, het is van belang dat telewerken daadwerkelijk voordeel geeft aan de effectiviteit van het bedrijf. In het volgende hoofdstuk worden de ondervindingen beschreven als gevolg van het empirisch onderzoek dat op het NRK-kantoor heeft plaatsgevonden.

³⁶ Stiller, L.: Telewerken in beeld, over het loslaten van de kantoorwerkplek.

³⁷ De ondernemer; Werken op locatie is nog niet zo populair, en Elsevier, Juliette Vasterman; Telewerken is lastig.

³⁸ Ministerie van verkeer en waterstaat; telewerken wanneer begin je eraan?

5. Ondervindingen

De resultaten van het empirisch onderzoek worden in volgorde van uitvoering weergegeven en geanalyseerd. Er wordt een korte toelichting gegeven op het benchmarkinterview waarna dieper wordt ingegaan op de organisatorische eigenschappen en het beleid van de organisatie. Vervolgens worden de resultaten van de observatie gegeven, waaruit geconcludeerd wordt of de benuttingsgraad van het NRK-kantoor optimaal is. In paragraaf 5.4 wordt de bezettingsgraad van de werkplekken binnen het NRK-kantoor geanalyseerd. Ten slotte worden de enquêtes met betrekking tot telewerken en werkplekken geëvalueerd.

5.1 Benchmarkinterview

Het benchmarkinterview heeft plaatsgevonden bij Interpolis, TPG-post, Unilever en Interbrew. Het doel van dit onderzoek was het in kaart brengen van praktijkvoorbeelden om inzicht te krijgen in het onderwerp huisvesting. De benchmark heeft een groot gedeelte van de theorie vertaald in tastbare elementen en daarnaast een beeld gevormd van de manier waarop andere organisaties met huisvesting omgaan. Een voorbeeld hiervan is het kantoorconcept van Interpolis dat is ontworpen door Veldhoen; Interpolis is een vitale organisatie met een duidelijke visie die in alle aspecten van de innovatieve kantooromgeving kenbaar wordt gemaakt. De benchmark was erg interessant, de informatie draagt echter weinig bij aan het nieuw te vormen huisvestingbeleid binnen het NRK-kantoor omdat bij de geïnterviewde organisaties geen tastbaar huisvestingbeleid aanwezig of beschikbaar was. Als gevolg hiervan worden de uitwerkingen van de interviews toegevoegd als bijlage 7. In de analyse van het onderzoek zullen de bevindingen uit de benchmark gebruikt worden als voorbeeld, argument of onderbouwing.

5.2 Deskresearch

Doel van het deskresearch is dat de organisatorische eigenschappen en het beleid van het Landelijk Bureau in kaart worden gebracht. Het deskresearch is opgebouwd uit twee onderdelen: Eerst worden de belangrijkste uitgangspunten van de organisatie onder de loep genomen; de missie en doelen van de organisatie dienen richting te geven aan het uiteindelijke huisvestingbeleid. Daarna wordt door middel van de VOC scorecard bepaald in welke mate het Landelijk Bureau geschikt is voor een innovatief kantoorconcept. Op basis van de uitkomsten van de VOC scorecard wordt vastgesteld wat het Landelijk Bureau organisatorisch zou moeten verbeteren om kantoorinnovatie mogelijk te maken.

5.2.1 Presentatie van de organisatie

In dit paragraaf worden belangrijke organisatie eigenschappen besproken die van invloed kunnen zijn op het huisvestingbeleid. Sinds 2001 is er een scheiding ingevoerd tussen de lijn en staf binnen de organisatie, tevens is er vanaf toen een indeling gemaakt in productgroepen en secties. Het Landelijk Bureau handhaaft sinds deze periode het integraal management als principe wat bijdraagt aan een betere en effectievere marktwerking. Het grootste deel van de inkomsten van het Landelijk Bureau wordt besteed aan goede doelen, omdat het NRK door schenkingen bestaansrecht heeft is het van belang dat men altijd een kostenbewuste bedrijfsvoering hanteert. Het doel dat het NRK heeft met betrekking tot de financiële beheersing is het nauwlettend in de hand houden van de kosten. Redenen hiervoor zijn de forse kostenoverschrijdingen in 2001 en de zorgen over inkomsten als gevolg van de economische stagnatie. Het ziekteverzuim op het Landelijk Bureau is groot, het doel van de organisatie is te streven naar een ziekteverzuimpercentage van 5%. In mei 2003 was dit percentage

9%: hiervan is 80% van alle ziektemeldingen kortdurend. Dit is zorgelijk voor de organisatie en wordt als belangrijk actiepunt voor het management gehanteerd.

Op basis van een imago-onderzoek is vastgesteld dat het NRK wordt geassocieerd met betrouwbaar, degelijk en professioneel en *niet* met modern, slagvaardig en efficiënt. De naamsbekendheid van het NRK is 95%. Jongeren vinden het NRK eerlijk, professioneel en actief en *niet* sterk, innovatief, alert, snel, modern en sympathiek. Een belangrijk doel van de organisatie is het verbeteren van dit imago. De profielanalyse van de leden van het NRK is relatief oud, vrij traditioneel, de helft is welvarend en een fors deel sterk religieus. Veel mensen uit deze doelgroep hebben traditionele normen en waarden. Een doel van het NRK is om te werken aan vernieuwing, bij de fondswerving wil het NRK focussen op jongeren en allochtonen. Uiteindelijk wil het NRK een afspiegeling zijn van de Nederlandse samenleving.

De missie van het NRK is:

Een hulpverlenende partner voor en van mensen in zeer kwetsbare posities, wereldwijd en om de hoek.

Het NRK wil dit bereiken door scherper richting te geven aan de inhoud van het werk vanwege het onduidelijke imago van het Nederlandse Rode Kruis. Dit doel dient bereikt te worden door middel van de volgende uitgangspunten:

- Toezien op kostenbeheersing.
- Terugbrengen van het ziekteverzuim.
- Imagoverbetering door:
 - o Een afspiegeling te zijn van de Nederlandse samenleving; van betrouwbaar, degelijk en professioneel naar modern, slagvaardig en efficiënt.
 - o Te werken aan vernieuwing, focus op jongeren en allochtonen.
- Intern scherper richting geven aan het werk.
- Beter en effectiever inspelen op de markt.

Speerpunten van de facilitaire organisatie zijn:

- Toezien op kostenbeheersing.
- Het primaire proces optimaal ondersteunen.
- Het facilitaire werk op hoger niveau brengen.

Het nieuwe huisvestingbeleid kan bijdragen aan het bereiken van de uitgangspunten van het NRK en de speerpunten van de facilitaire organisatie. Een randvoorwaarde van het huisvestingbeleid is dat de huisvesting efficiënter moet zijn, dit heeft een directe relatie met kostenbesparing voor zowel het NRK als de facilitaire organisatie. Door een optimale afstemming tussen mens, werk en middelen creëert men een optimaal rendement in functioneren van de medewerker, ook dit is efficiënt. Huisvesting is een onderdeel van de werkomgeving van de werknemer, deze omgeving is direct van invloed op de gezondheid van deze werknemer en heeft invloed op het ziekteverzuim. Het NRK wil graag als een moderne, slagvaardige en efficiënte organisatie overkomen. Veldhoen en Voskamp geven aan dat organisatie, faciliteiten en informatietechnologie of mens, werk en middelen onlosmakelijk aan elkaar verbonden zijn. Indien het NRK als een moderne, slagvaardige en efficiënte organisatie geassocieerd wil worden, zal men volgens deze theorie naast de organisatorische kenmerken ook de ondersteunende faciliteiten modern, slagvaardig en efficiënt moeten maken.

5.2.2 Organisatie-eigenschappen

De uitwerkingen van de VOC scorecard zijn toegevoegd als bijlage 8. De uitslag van de VOC Scorecard geeft aan dat de organisatie een gereedheidsscore heeft van -0,7. De gereedheidsscore geeft aan in welke mate de organisatie beschikt over kenmerken die leiden tot een succesvolle implementatie van een innovatief kantoorconcept. De score kan liggen tussen -2, dat is zeer lage gereedheid en 2, dat is zeer hoge gereedheid. Het NKR-kantoor beschikt dus over te weinig kenmerken die leiden tot een succesvolle implementatie van een innovatief kantoorconcept. De complexiteit van de organisatie is 0,8. De complexiteit wordt bepaald door de grootte van de organisatie, de verscheidenheid binnen de organisatie en de geografische spreiding. De complexiteit kan eveneens variëren tussen de 2 en de -2, waarbij 2 zeer complex is en -2 niet complex. Indien de mate van gereedheid en complexiteit in de VOC Grid worden geplaatst resulteert dit tot een uitgestelde benadering van het invoeren van een innovatief kantoorconcept³⁹. Een uitgestelde benadering betekent dat het NRK-kantoor eerst maatregelen moet treffen om de gereedheidsscore te verbeteren. Op basis van de VOC scorecard dragen de volgende kenmerken van het NRK-kantoor bij aan de oorzaak voor de lage gereedheid:

- De focus van het beleid van het NRK ligt op kostenreductie.
- Binnen het NRK-kantoor bestaat een grote hiërarchie met veel staf afdelingen.
- Er is sprake van veel afdelingen met veel verschillende functies.
- Er wordt leiding gegeven op basis van management by control.
- De medewerkers zijn niet beslissingbevoegd.
- De medewerkers en leidinggevenden tonen veel verzet tegen veranderingen.
- Wens tot uiting van status (bv. door middel van de werkplekgrootte)

Deze kenmerken leiden tot een uitgestelde benadering; waarbij de gereedheid van de organisatie vergroot moet worden voordat men kan overgaan op een innovatief kantoorconcept. De gereedheid hangt samen met de organisatie ontwikkeling uit de integrale samenhang van Veldhoen en het model van Voskamp dat de relatie tussen mens, werk en middelen bestudeerd. Binnen het NRK zal men de facetten informatietechnologie, faciliteiten en organisatie beter op elkaar af moeten stemmen om vernieuwing te bereiken. Uit deze eigenschappen blijkt dat het NRK eerst de organisatorische kenmerken moet veranderen voordat men over kan gaan tot een innovatieve werkomgeving.

5.3 Observatie

Door middel van observatie wordt een omschrijving gegeven van de verschillende werkplekken die op het NRK-kantoor aanwezig zijn. Het doel van de observatie is dat uiteindelijk de benuttingsgraad wordt vastgesteld. Door middel van de benuttingsgraad wordt de efficiency van het gebruik van het vloeroppervlak aangetoond.

Het NRK-kantoor is opgebouwd uit drie panden, het A, B en C gebouw. Deze panden zijn in verschillende periodes gebouwd en zijn verdeeld in drie soorten stramienmaten. De stramienmaten komen overeen met de grootte van de ramen in het betreffende pand. Binnen het NRK-kantoor wordt de grootte van een standaard werkplek daardoor ook wel “een werkplek van 1 raam” genoemd. De structuur van het kantoorconcept komt overeen met een cellenkantoor, de werkplekken zijn allemaal aan de gevelzijde gelegen. Het aantal ramen in de kamers is bepalend voor het aantal werkplekken dat hierin geplaatst kan worden, als gevolg hiervan is de gemiddelde oppervlakte van de werkplek niet

³⁹ Buijsman, L., Mulder, F.: FUNtional office in de parktijk.

in alle gevallen tot een minimum van 8 vierkante meter terug te brengen. Het is bij deze observatie van belang dat niet direct de oppervlakte van de werkplekken met elkaar vergeleken wordt, maar het aantal raam per werkplek. Op basis van de volgende gegevens, welke zijn weergegeven in bijlage 15, wordt de benuttingsgraad binnen het NRK-kantoor bepaald:

Tabel 1: M2 per werkplek, aantal werkplekken, aantal raam en functie type.

Tabel 2: Het aantal werkplekken in verhouding tot het aantal raam.

Tabel 3: De verhouding van het aantal werkplekken ten opzichte van het aantal fte per afdeling.

In tabel 1 van bijlage 9 worden de verschillende cellen en het aantal werkplekken dat hierin staan weergegeven. Over het algemeen kan hieruit worden opgemaakt dat de grote van een werkplek van een medewerker 1 raam is, van een leidinggevende 2 raam, een clustermanager 3 raam en een directielid 4 raam. In tabel 2 zijn de verschillende kamers weergegeven, uit deze tabel wordt geconcludeerd dat de kantoorindeling efficiënter wordt indien de kamers optimaler worden benut. In deze tabel worden kamers van vier raam door vier werkplekken bezet, maar ook door 3 werkplekken. Door middel van de format voor werkplektoekenning, welke is toegevoegd in bijlage 10, kan een optimale inrichting geformeerd worden. Deze format is gebaseerd op de NEN 1824 en eigenschappen van de functies die binnen het NRK-kantoor aanwezig zijn. Door middel van deze format kunnen er 14 werkplekken meer in het gebouw geplaatst worden. De gemiddelde oppervlakte van een werkplek is in de huidige situatie 12,6 m², in de nieuwe situatie zou deze 11,8 m² zijn. De gemiddelde kosten van een werkplek dalen dan van € 4.282,- per werkplek naar € 4.017,- per werkplek per jaar.

In tabel 3 wordt de verhouding van het aantal werkplekken ten opzichte van het aantal medewerkers in fte weergegeven, deze ligt tussen de 102% van F&C en 145% van P&O. Dit betekent dat afdeling P&O bijna de helft meer werkplekken heeft dan fte's terwijl F&C precies evenveel werkplekken heeft als fte's. Toch kan op basis van deze gegevens geen valide conclusie worden geven van de werkelijke verdeling van de werkplekken. De bezettingsgraad van deze werkplekken is eveneens bepalend voor de huidige situatie met betrekking tot huisvesting op het NRK-kantoor. We mogen er in deze situatie niet vanuit gaan dat de intensiteit van het gebruik van de werkplek op het NRK-kantoor bij alle afdelingen hetzelfde is. Dit gebruik kan bepalend zijn voor de werkelijke werkplekbehoefte. Indien we hierin eenduidigheid willen bereiken zal op basis van de bezettingsgraad het aantal werkplekken per afdeling bepaald moeten worden. In het volgende paragraaf zal hier verder op in worden gegaan.

Door middel van een werkplekconfiguratie kan men een efficiëntere kantooromgeving creëren; door het aantal werkplekvarianten zoveel mogelijk te beperken, wordt de benuttingsgraad van deze werkplekken vergroot. Er zijn meer functies en medewerkers die gebruik kunnen maken van dezelfde soort werkplekken. Hiermee wordt bespaard op interne verhuizingen, die bijvoorbeeld het gevolg zijn van reorganisatie.

5.4 Bezettingsgraadonderzoek

De resultaten uit het bezettingsgraadonderzoek zijn weergegeven in bijlage 11. Het doel van het bezettingsgraadonderzoek is dat er inzicht wordt verkregen in de bezetting van het huidige aantal werkplekken, zodat de werkelijke werkplekbehoefte kan worden vastgesteld. Met een bezettingsgraadonderzoek kan een weergave worden verkregen van de bezetting van de werkplekken binnen het NRK-kantoor. Hiermee kan ruimteverspilling worden voorkomen. Gedurende een periode

van 2 weken heeft er drie keer per dag een meting plaatsgevonden, herhaaldelijk om 10:00, 14:00 en 16:00 uur. De bezettingpercentages worden door middel van formule 1 uit paragraaf 3.3.4 omgezet in werkplekbehoefte. Omdat de werkplekbehoefte per cluster wordt vastgesteld op basis van het maximale gebruik, zijn de verhoudingen tussen het aantal fte en het aantal werkplekken niet bij alle clusters gelijk. De volgende tabellen worden in de bijlage geformuleerd:

Tabel 1: Verloop bezetting NRK-kantoor

Tabel 2: Bezetting per cluster

Tabel 3: Werkplekbehoefte per cluster

Tabel 4: Bezetting per dag

Tabel 1: Verloop bezetting NRK-kantoor

De bezetting loopt gedurende de dag enigszins af, het verschil is niet dusdanig groot. Hieruit wordt geconcludeerd dat de medewerkers binnen het NRK-kantoor continu aanwezig zijn. Door F. Duffy⁴⁰ is een matrix ontwikkeld die de bezettingsgraad evalueert in samenhang met de daarbij behorende werkvorm. Indien het verloop van de bezetting van de werkplek continue is, geeft dit een samenhang met een traditioneel kantoor of een groepsruimte. Indien het verloop van de bezetting van de werkplek wisselend is, geeft dit een samenhang met een werkplekconcept met activiteit gerelateerde werkplekken of een groepsruimte met gedeelde werkplekken. De matrix van Duffy is weergegeven in bijlage 12, het verloop van de bezetting van de werkplekken binnen het NRK-kantoor is hierbij geëvalueerd. Uit deze gegevens wordt geconcludeerd dat het NRK-kantoor zich in de huidige situatie het beste leent voor een combinatie tussen traditioneel kantoor met kamers, vaste werkplekken en een groepsruimte.

Tabel 2: Bezetting per cluster

In de verdeling van de bezettingspercentages per cluster is de gemiddelde meting weergegeven en de hoogste meting. In de huidige situatie van de huisvesting binnen het NRK-kantoor is het noodzakelijk dat de werkplekbehoefte wordt vastgesteld op basis van het hoogst gemeten bezettingspercentage. In de nieuwe situatie is het van belang dat de maximale en de gemiddelde bezetting zo dicht mogelijk bij elkaar zitten. Indien het verschil hiertussen wordt geminimaliseerd betekent dit dat de mate van gebruik van de werkplekken gedurende een werkweek gelijk is. Deze situatie kan gecreëerd worden door een duidelijke planning te maken in de aanwezigheid van medewerkers

Tabel 3: Werkplekbehoefte per cluster

De werkplekbehoefte per cluster wordt berekend door het huidige aantal werkplekken per cluster en de gemeten bezettingspercentage in te vullen in formule 1 van paragraaf 3.3.4. Hieruit volgt het gemiddelde aantal werkplekken dat een cluster nodig heeft en het maximale aantal werkplekken dat een cluster nodig heeft. Een gevolg van de onduidelijkheid over huisvesting onder de leidinggevenden is dat in hun ogen de verdeling van het aantal werkplekken onevenredig is. Door de gemeten werkplekbehoefte in verhouding te zetten met het huidige aantal werkplekken kunnen de gegevens met elkaar worden vergeleken. De verhouding tussen de huidige en de nieuwe situatie wordt weergegeven in de kolom dalingspercentage. Het dalingspercentage is het percentage dat het huidige aantal werkplekken af moet nemen om in de optimale werkplekbehoefte te voorzien. Bij F&C is dit dalingspercentage het grootst, het aantal werkplekken neemt hier met 21% af. Dit is bijzonder omdat

⁴⁰ Duffy, F.: The changing workplace.

de verhouding tussen het aantal werkplekken en fte's (bijlage 9 tabel 3) het kleinst is. Indien de activiteiten van deze cluster bestudeerd worden blijkt dat deze medewerkers vaak buiten het NRK-kantoor werkzaam zijn. Het gemiddelde dalingspercentage is 8%, het hoogste is 21% en het laagste is 0%. Hieruit kunnen we concluderen dat de leidinggevenden gelijk hebben wat betreft de onevenredige verdeling van werkplekken. Het Landelijk Bureau wordt geadviseerd de gegevens uit tabel 3 uit bijlage 11 te gebruiken bij het opstellen van het nieuwe huisvestingsplan en het toekennen van werkplekken zodat een gelijke verdeling gemaakt kan worden. Indien wordt uitgegaan van deze situatie zou dit 22 werkplekken op kunnen leveren binnen het NRK-kantoor. De exploitatiekosten van een werkplek binnen het NRK-kantoor zijn € 4.282,- per jaar, de besparing die gerealiseerd kan worden is € 94.204,-.

Tabel 4: Bezetting per dag

In tabel 4 is de gemiddelde bezetting per dag weergegeven. Hierin is een duidelijk verschil te zien in de eerste drie dagen van de week, de donderdag en de vrijdag. Op donderdag is de gemiddelde bezetting het hoogst met 62%, op vrijdag is de bezetting 46%, de gemiddelde bezetting is 55%. Met deze gegevens kan gerefereerd worden naar de conclusie van het bezettingsgraadonderzoek bij Unilever. Bij Unilever ontstond er overbezetting van vergaderzalen doordat iedereen op hetzelfde moment wilde vergaderen. Bij het NRK is, op basis van de uitkomsten van het bezettingsgraadonderzoek, een betere spreiding van arbeidstijden efficiënter voor het gebruik van de kantooromgeving. Het is efficiënter als een aantal medewerkers werkzaam op donderdag in de toekomst op vrijdag gaat werken. Een betere spreiding van werkplekken gedurende de werkweek kan een besparing opleveren van maximaal 77 (incl. 22 van tabel 3) werkplekken. In valuta uitgedrukt is dit € 329.714,- per jaar.

Op de Hofwijckstraat heeft geen meting plaatsgevonden, dit zou de validiteit van het onderzoek verminderen omdat op de Hofwijckstraat maar 23 werkplekken zijn. Deze ruimte wordt tegen hoge kosten gehuurd en is over het algemeen continu bezet. De bezetting van deze werkplekken is met de leidinggevende via een interview in kaart gebracht. Hieruit werd geconcludeerd dat 16 van de 23 werkplekken voortdurend bezet zijn. Indien de Hofwijckstraat op het Leeghwaterplein gehuisvest wordt betekent dit dat AV&MM 11 werkplekken meer nodig zal hebben en ZW&O 5.

5.5 Enquête telewerken

Het doel dat met de enquête bereikt wordt is dat aangetoond wordt of telewerken de nodige ruimte oplevert om eventueel ruimtetekort binnen het NRK-kantoor efficiënt op te lossen. Indien telewerken ingevoerd wordt, is het belangrijk dat medewerkers bereid zijn om te telewerken. Indien in een arbeidsovereenkomst niet is aangegeven dat telewerken een arbeidsvoorwaarde is, kan de werkgever dit de werknemer niet verplichten⁴¹. Medewerkers die op basis van hun functie in aanmerking zouden kunnen komen voor telewerken hebben de enquête ontvangen. De omschrijving van een telewerker is in samenwerking met het hoofd ICT en het hoofd inkoop en facilitair op basis van aanwezige informatie tot stand gekomen en weergegeven op de volgende pagina.

⁴¹ www.minvenw.nl; Telewerken

U bent een telewerker indien u minimaal 2 en maximaal 3 dagen van uw arbeidstijd, thuis, op een district- of gewestkantoor werkzaamheden voor het NRK uitvoert. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een speciaal daarvoor aangeschafte desktop of laptop van het NRK, het is niet mogelijk te werken aan een persoonlijke pc. U werkt via een speciaal hiervoor door het NRK aangelegde ADSL verbinding, telefoonkosten worden gedeclareerd. Tevens wordt u in de gelegenheid gesteld ondersteunende faciliteiten, zoals bureau en bureaustoel die aan de vereiste Arbo-normen voldoen, vergoed te krijgen van het NRK. Indien u telewerkt deelt u binnen het NRK-kantoor een werkplek met een collega-telewerker van uw afdeling.

Omschrijving Telewerken

Op de omschrijving voor telewerken konden de medewerkers via een toegevoegde enquête (toegevoegd in bijlage 4) reageren. De resultaten zijn weergegeven in bijlage 13. In totaal is aan 61 medewerkers de enquête via een mail verstuurd, 56 medewerkers hebben de enquête ook daadwerkelijk gelezen en 2 waren op vakantie. 36 medewerkers hebben de enquête teruggestuurd waarvan er 12 waren die de enquête hadden ingevuld. 11 van de ingevulde enquêtes wilde ook daadwerkelijk telewerken. Van deze 11 medewerkers komen 6 medewerkers daadwerkelijk in aanmerking voor telewerken omdat de overige 5 enkel 1 dag wilden telewerken en dit is volgens de definitie niet mogelijk. De reden dat dit niet mogelijk is komt voort uit de investerings- en exploitatiekosten van een telewerkplek. Dit betekent dat 9,8% van de ondervraagden zou willen telewerken. Alle respondenten zouden thuis willen telewerken. Uiteindelijk zou telewerken een werkplekbesparing opleveren van 2,6 werkplekken, omdat een 0,6 werkplek niet bestaat resulteert dit tot een besparing van 2 werkplekken. Over het algemeen was de motivatie voor deze mensen om te telewerken:

- Betere concentratie bij ingewikkelde stukken.
- Verkorte reistijd door het vermijden van files.
- Flexibelere werktijden.
- Minder afleiding.

Om de kosten van een telewerkplek in kaart te brengen is er een overzicht samengesteld van de investeringskosten van de telewerkplek, en de exploitatiekosten van een medewerker die telewerkt. Dit kostenoverzicht is toegevoegd in bijlage 14. Op basis van dit kostenoverzicht wordt aangenomen dat de investering in een telewerkplek thuis min. € 1372,- en max. € 2872,- meer kost dan een basis werkplek binnen het NRK-kantoor. De investering van een KOC (gewest of district) plek kost min. € 247,- en max. € 1747,- meer. De exploitatiekosten van een medewerker die telewerkt op een KOC kantoor zijn € 4364,- per jaar, op een werkplek thuis zijn deze € 6080,- per jaar en een basis werkplek op het NRK-kantoor kost € 4282,- per jaar. De kosten zijn op jaarbasis berekend en gebaseerd op een handleiding voor het doorbelasten van de facilitaire kosten binnen het NRK⁴². Uitgaande van de definitie voor telewerken binnen het NRK-kantoor, bestaat een gedeelte van de kosten van een medewerker die telewerkt uit 3/5 van de kosten voor een basiswerkplek op het NRK-kantoor. De reden hiervoor komt voort uit het feit dat een telewerker volgens de definitie min 2 en max. 3 dagen op de telewerkplek werkzaam is. Uit de enquête blijkt dat mensen max. 2 dagen willen

⁴² Cremer, E.E.M.: Het doorbelasten van de facilitaire kosten binnen het Nederlandse Rode Kruis.

telewerken, de overige dagen zal dus op het Landelijk Bureau gebruik worden gemaakt van een basis werkplek. Een telewerker maakt daarom ook kosten op het NRK-kantoor.

Indien wordt afgeweken van de definitie die op het NRK-kantoor wordt gehanteerd en een telewerker zou volledig op de thuiswerkplek gaan telewerken levert dit een besparing op. Deze besparing wordt gemaakt doordat er minder reis-, facilitaire- en huisvestingskosten op het NRK-kantoor gemaakt worden. Het break-evenpoint waarop een telewerkplek thuis goedkoper wordt als een werkplek op het NRK-kantoor zal na 1,8 jaar bereikt worden. Na 1,8 jaar zijn de extra investeringskosten van een telewerkplek thuis terugverdient. Daarna levert deze werkplek een besparing van € 771,- per jaar. Bij een telewerkplek op een KOC is het break-evenpoint al na 1,5 maand bereikt. Indien medewerkers volledig op een KOC kantoor zouden gaan werken zou dit een besparing opleveren van € 2.487,- per jaar.

De relatief “dure” telewerkplek staat gedurende 3 dagen van een werkweek leeg. Indien een telewerker volledig thuis zou gaan werken zouden de kosten van een telewerkplek wel lager zijn dan een werkplek op het NRK-kantoor. Uit deze gegevens is op basis van de definitie, de minimale behoefte en de hoge kosten te concluderen dat telewerken geen oplossing is om een efficiëntere kantooromgeving te verwezenlijken.

5.6 Enquête werkplekbehoefte

De uitkomsten van de enquête en de relatiematrix zijn weergegeven in bijlage 15. Het doel van de enquête is dat de werkplekbehoefte van de leidinggevenden in kaart wordt gebracht en vergeleken wordt met de uitkomsten uit het bezettingsgraadonderzoek. In bijlage 15 worden de volgende tabellen weergegeven:

Tabel 1: Inventarisatie aantal medewerkers.

Tabel 2: Werkplekbehoefte in verhouding tot huidige aantal werkplekken, aantal medewerkers en bezettingsgraad.

Tabel 3: Behoefte flexibele openingstijden NRK-kantoor.

Zoals in rij 7 van tabel 2 in bijlage 9 staat aangegeven is de gewenste situatie ten aanzien van werkplekken bij de afdeling BPM en P&O hoger dan het aantal medewerkers in vaste dienst in rij 7 van tabel 1. Indien we deze behoefte vergelijken met de gegevens uit bijlage 11, welke zijn samengevat in rij 6 van tabel 2, zien we dat de Directie de enige cluster is waarbij de behoefte in aantal werkplekken overeenkomt met de bezetting. De overige clusters zitten veel “ruimer”. De reden dat leidinggevende meer werkplekken willen hebben is om tijdelijke medewerkers, zoals stagiaires, te kunnen huisvesten.

Bij zes afdelingen is het totaal aantal gewenste werkplekken gelijk aan het totaal aantal medewerkers. Hieruit wordt geconcludeerd dat het management er vanuit gaat dat iedereen zijn “eigen” werkplek heeft. Twee afdelingen nemen het initiatief werkplekken onderling te delen, de werkplekbehoefte binnen deze afdelingen is kleiner dan het aantal medewerkers. Binnen alle afdelingen is de werkplekbehoefte groter dan het aantal fte dat binnen de cluster werkzaam is. Noodzakelijk is na te gaan wat de reden is voor deze verschillen.

Veel voorkomende redenen voor de grote werkplekbehoefte zijn:

- Stagiaires die met regelmaat worden aangenomen.
- Duidelijke wens voor persoonsgebonden werkplekken.
- Werkplekken in verband met verwachte groei van de cluster in nabije toekomst.
- Werkplekken voor tijdelijke vrijwilliger.
- Werkplekken voor tijdelijke uitzendkrachten.
- Soms is er een gewest- of districtmanager werkzaam op het NRK-kantoor binnen deze cluster.
- Werkplekken die ter beschikking dienen te zijn tijdens rampsituaties.

Tabel 3 in bijlage 15 geeft een overzicht van de behoefte naar flexibele openingstijden van het NRK-kantoor zodat medewerkers zelf hun arbeidstijden kunnen spreiden. Op basis hiervan kunnen medewerkers gebruik maken van het NRK-kantoor op rustigere tijdstippen (bijvoorbeeld in de avonduren of in het weekend). Zes van de ondervraagde afdelingen geven aan geen interesse te hebben in flexibele openingstijden. De overige vier afdelingen geven aan voor 3 tot 6 dagen in de week gebruik te willen maken van flexibele openingstijden. Hierin is een duidelijke meerderheid die geen interesse heeft, maar als we naar de omvang van de afdelingen kijken kunnen we toch concluderen dat het invoeren van flexibele openingstijden rendabel zou kunnen zijn. BPM, BPO, IH en ODN zijn binnen de organisatie met 104 vaste medewerkers vertegenwoordigd. De overige zeven afdelingen tellen samen 109 vaste medewerkers.

6. Huisvesting inrichten

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de probleemstelling, hieruit moet duidelijk worden welke beleidsuitgangspunten er gehanteerd moeten worden om huisvesting binnen het NRK-kantoor “in te richten”. Eerst wordt de conclusie gegeven, waarna aanbevelingen worden gedaan. Ten slotte wordt omschreven hoe het beleid geïmplementeerd dient te worden. Het belang van dit beleid is dat er meer duidelijkheid is voor leidinggevendenden met betrekking tot huisvesting en dat de sectie LFZ een duidelijke richting op kan gaan met betrekking tot hun bedrijfsvoering. Tevens kan de optimale facilitaire ondersteuning een positieve invloed hebben op het verbeteren van het primaire proces en verhogen van de efficiency van de organisatie.

6.1 Conclusie

In het huisvestingbeleid binnen het NRK-kantoor wordt aandacht geschonken aan de kwaliteit van de werkomgeving en de werkplek. In het huisvestingbeleid wordt vastgesteld wat de doelstelling met betrekking tot huisvesting is, in het huisvestingplan moet komen te staan hoe deze doelen bereikt worden. Een goede werkomgeving is een randvoorwaarde voor het optimaal functioneren van de organisatie en kan de productiviteit van de medewerkers positief beïnvloeden. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de probleemstelling die in hoofdstuk 1 werd geformuleerd :

“Hoe kan binnen het huidige kantoorconcept van het NRK-kantoor een structureel huisvestingbeleid worden gevormd dat zo min mogelijk veranderingen met zich meebrengt en bijdraagt aan een efficiëntere kantoorinrichting?”

In de volgende paragrafen worden de sub-vragen behorende bij de probleemstelling behandeld:

- Wat is de huidige situatie ten aanzien van huisvesting binnen het NRK-kantoor?
- Hoe dient een huisvestingbeleid te worden vormgegeven?
- Hoe kan een efficiëntere kantoorinrichting gecreëerd worden?

6.1.1 Huidige situatie NRK- kantoor

Binnen het NRK-kantoor wordt gebruik gemaakt van een cellenkantoor. Het cellenkantoor kenmerkt zich door de gesloten structuur opgebouwd uit kamers waar maximaal 2 tot 3 en in enkele gevallen 4 of 5 medewerkers werkzaam zijn. Binnen de cellen is een beperkte indelingsvrijheid aanwezig en wordt gebruik gemaakt van persoonsgebonden werkplekken zonder een vooraf vastgestelde activiteit. Kenmerkend is dat de medewerkers en leidinggevendenden over het algemeen het idee hebben dat de werkplek persoonsgebonden is en hierdoor niet door meerdere medewerkers gebruikt kan worden. Alle afdelingen en functies zijn onder dezelfde omstandigheden werkzaam; binnen het NRK kantoor wordt geen rekening gehouden met de combinatie tussen de werkplek en de specifieke invulling van de functie die iemand vervult.

Het Landelijk Bureau is een traditionele bureaucratische organisatie met een gedateerde informatietechnologie, vaste werktijden, taakgericht werken, zekerheden, hiërarchie en status. Het cellenkantoor wordt gefaciliteerd met vaste werkplekken, vaste kamerindeling en geslotenheid. Binnen deze traditionele bureaucratische organisatie is het niet mogelijk is om te werken in een open en dynamische kantooromgeving. De stramienmaten van het gebouw zijn bepalend voor het aantal

werkplekken dat in de cellen geplaatst kan worden. De gemiddelde oppervlakte van een standaard werkplek is hierdoor 12,6 m² en niet terug te brengen naar een minimum van 8 m².

Het gemiddelde verloop van de werkplekbezetting is gedurende de dag continue, de matrix van F. Duffy die de samenhang met de daarbij behorende werkplek evalueert, wijst uit dat deze continue bezetting samenhangt met een traditioneel kantoor of een groepsruimte. Binnen alle afdelingen is de werkplekbehoefte van leidinggevend groter dan het aantal fte dat er werkzaam is. De Directie is de enige afdeling waarbij de behoefte in aantal werkplekken overeenkomt met het daadwerkelijke gebruik. De reden dat leidinggevende meer werkplekken willen hebben is om tijdelijke medewerkers, zoals stagiaires, te kunnen huisvesten.

Op basis van de VOC scorecard beschikt de organisatie over te weinig kenmerken die leiden tot een succesvolle implementatie van een innovatief kantoorconcept. Indien de mate van gereedheid en complexiteit in de VOC grid worden geplaatst resulteert dit tot een uitgestelde benadering van het invoeren van een innovatief kantoor binnen het Landelijk Bureau. Het Landelijk Bureau zal eerst maatregelen moeten treffen om de gereedheidsscore te verbeteren.

6.1.2 Het huisvestingbeleid

Op basis van literatuurstudie wordt aangenomen dat een huisvestingbeleid de visie is waarop de organisatie tegen huisvesting aankijkt en op welke manier de huisvesting bijdraagt aan een efficiëntere bedrijfsvoering. Het bestaande beleid en de organisatorische eigenschappen van het Landelijk Bureau zijn van invloed op de inhoud van het nieuwe huisvestingbeleid. Binnen het huidige kantoorconcept van het NRK-kantoor wordt het huisvestingbeleid door middel van de volgende punten vormgegeven:

- De afdeling logistieke en facilitaire zaken is volledig verantwoordelijk voor het beheren van de huisvesting binnen het NRK-kantoor.
- De huisvesting van het NRK-kantoor dient het primaire proces van de organisatie optimaal te ondersteunen.
- De interne klant centraal stellen, hierdoor wordt een optimaal rendement uit de medewerker gehaald en een balans tussen mens, werk en middelen nagestreefd.
- Telewerken dient bij te dragen aan een efficiënter NRK-kantoor, het is van belang dat telewerken daadwerkelijk voordeel geeft aan de effectiviteit van het bedrijf.
- Streven naar eenduidigheid door middel van de format voor werkplektoekenning.
- Efficiency waarborgen door de benuttings- en bezettingsgraden nauwlettend te beheren en werkplekoverschot verhuurbaar te stellen.

De visie met betrekking tot huisvesting luidt:

Door middel van huisvesting het primaire proces van de organisatie optimaal ondersteunen waarbij de interne klant centraal staat en de efficiency wordt gewaarborgd.

De interne klanten zijn hier alle medewerkers die werkzaamheden uitvoeren voor het Landelijk Bureau op het Leeghwaterplein en de Hofwijckstraat.

Het huisvestingbeleid is gebaseerd op de volgende algemene beleidsuitgangspunten van het Landelijk Bureau en de facilitaire organisatie:

- Nauwlettend in de hand houden van de kosten.
- Terugbrengen van het toenemende ziekteverzuim.
- Optimaal ondersteunen van het primaire proces.
- Facilitair werk op hoger niveau brengen.

Door een goede afstemming te maken tussen mens, werk en middelen is het de bedoeling dat men een optimaal rendement binnen de organisatie verkrijgt. Het optimaal laten functioneren van de medewerker staat hierbij centraal. De huisvesting binnen het NRK-kantoor is een onderdeel van de werkomgeving, deze omgeving is direct van invloed op de gezondheid van de werknemer. Door de interne klant centraal te stellen wordt door middel van huisvesting een optimaal rendement uit de werknemer behaald, dit kan de productiviteit verhogen en het ziekteverzuim verlagen. Alle werkplekken moeten voldoen aan de bestaande arbo-normen voor werkplekgebruik en beeldschermwerkers⁴³.

Door middel van het huisvestingbeleid wordt het facilitaire werkveld op een hoger niveau gebracht, tot op heden is de afdeling logistieke en facilitaire zaken voornamelijk operationeel werkzaam geweest. Het huisvestingbeleid leidt ertoe dat de afdeling ook strategisch moet gaan nadenken over de bedrijfsvoering met betrekking tot faciliteiten. Het primaire proces wordt hierdoor niet alleen door middel van diensten ondersteund, maar ook door na te denken over een aansluiting op beleidstechnisch en organisatorisch niveau.

Indien het NRK als een moderne, slagvaardige en efficiënte organisatie geassocieerd wil worden, zal men volgens de theorie van Veldhoen, naast de organisatorische kenmerken ook de ondersteunende faciliteiten modern, slagvaardig en efficiënt moeten maken. Omdat de sectie LFZ verantwoordelijk is voor deze faciliteiten, kan door naleving van het beleid de huisvestingssituatie bijdragen aan verbetering van dit imago. Het facilitaire werk wordt hiermee eveneens op een hoger niveau gebracht.

Indien de baten van telewerken opwegen tegen de kosten verhoogt dit de efficiëntie van het NRK-kantoor. De baten van telewerken dienen te bestaan uit het verhogen van de productiviteit van de medewerker. Telewerken is geen oplossing om in meetbare ruimte een efficiënter NRK-kantoor te creëren. Op basis van de definitie voor telewerken zijn er 5 medewerkers die zouden willen telewerken, dit levert binnen het NRK-kantoor 2 werkplekken op (€ 8.564,-) en kost het Landelijk Bureau € 17.555,- per jaar. Medewerkers zouden willen telewerken om files te voorkomen, zich beter te kunnen concentreren en flexibele werktijden mogelijk te maken. De leidinggevenden dient aan te tonen dat het voorkomen van files, de betere concentratie en de flexibele werktijden de medewerker productiever maken. Enkel wanneer de baten als gevolg van deze productiviteit opwegen tegen de kosten, is telewerken een optie binnen het NRK-kantoor.

De laatste twee beleidspunten zijn onderdeel voor het creëren van een efficiëntere kantoorinrichting en zijn verwerkt in de volgende paragraaf.

⁴³ Voskamp, ir. P.: Arboinformatie AI-7 Kantoren

6.1.3 Een efficiëntere kantoorinrichting

Een efficiëntere kantoorinrichting kan gecreëerd worden door kantoorruimtes te herindelen en hiermee minder vloeroppervlak te bezetten. Daarnaast dient rekening te worden gehouden met de geringe bezetting van de werkplekken.

De volgende activiteiten kunnen bijdragen aan het vergroten van de efficiency binnen het NRK-kantoor:

- De benuttingsgraad verhogen door indelingsverlies te minimaliseren.
- De bezettingsgraad verhogen door werkplekgebruik te intensiveren: de verhouding tussen het aantal medewerkers en het aantal werkplekken vergroten.
- Spaceplanning gebruiken bij herhuisvesting en interne verhuizingen.

Verhogen benuttingsgraad

De kantoorindeling wordt efficiënter indien de benutting van de beschikbare ruimte wordt geoptimaliseerd. Door middel van de format voor werkplektoekenning, welke is toegevoegd in bijlage 10, kan een optimale inrichting geformeerd worden. Door middel van deze format kunnen 14 werkplekken meer in het gebouw worden geplaatst. De format is een werkplekconfiguratie waarbij het aantal werkplekvarianten zoveel mogelijk wordt beperkt, hierdoor zal de bezettingsgraad van de werkplekken toenemen. Tevens wordt hiermee meer eenduidigheid gecreëerd waardoor onduidelijkheid met betrekking tot huisvesting onder leidinggevenden af zal nemen. Werkplekconfiguratie maakt het mogelijk dat meer medewerkers gebruik kunnen maken van dezelfde werkplekken. Hiermee wordt bespaard op interne verhuizingen, die bijvoorbeeld het gevolg zijn van een reorganisatie. De gemiddelde oppervlakte van de werkplek wordt hierdoor 0,8 m² kleiner, de gemiddelde kosten voor een werkplek dalen dan van € 4282,- per werkplek naar € 4.017,- per werkplek per jaar.

Verhogen bezettingsgraad

Geadviseerd wordt het aantal werkplekken per afdeling te bepalen op basis van het daadwerkelijke gebruik en niet op basis van het aantal medewerkers of fte's. Door toe te zien op de bezettingsgraad van de werkplek wordt deze optimaal benut. Optimale benutting van werkplekken maakt kostenbesparing mogelijk. Indien onderscheid wordt gemaakt in werkplekbehoefte per afdeling en hierbij wordt uitgegaan van het werkplekgebruik in de huidige situatie is de totale werkplekbehoefte 22 werkplekken minder dan het aantal werkplekken dat nu in gebruik is.

Om een efficiëntere kantooromgeving te creëren wordt geadviseerd goed te plannen, zodat de werkplekken binnen het NRK-kantoor intensiever gebruikt worden. Hierbij dient rekening gehouden te worden met het verloop van de bezetting gedurende een werkweek en de spreiding van arbeidstijden. Een perfecte situatie wordt gecreëerd indien de gemiddelde, minimale en maximale bezettingspercentages nauwelijks van elkaar verschillen. Werkplekken worden in deze situatie continue bezet waardoor leegstand wordt voorkomen. Met parttimers dienen goede afspraken gemaakt te worden over de dagen dat ze werkzaam zijn. Een vereiste om het werkplekgebruik te intensiveren is het implementeren van een nieuw werkplekconcept. De werkplekken binnen het NRK-kantoor zijn niet meer specifiek persoonsgebonden, het Landelijk Bureau wordt geadviseerd gebruik te maken van deelwerkplekken en flexwerkplekken zoals omschreven in de format voor

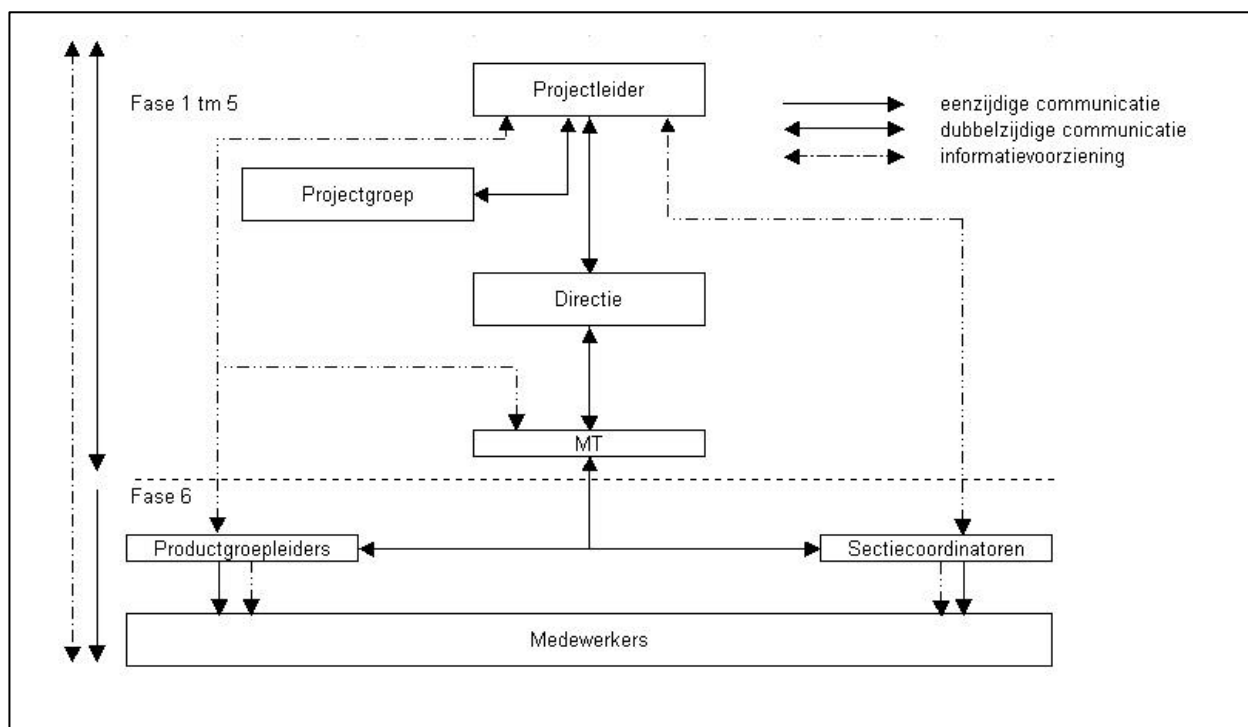
werkplektoekenning in bijlage 10. Geadviseerd wordt jaarlijks een bezettingsgraadonderzoek uit te voeren zodat kan worden vastgesteld wat de werkplekbehoefte is. De uiteindelijke besparing draagt bij aan een verhoging van de efficiency van de gehele organisatie en kan oplopen tot 77 werkplekken.

Spaceplanning

Spaceplanning is een implementatiemodel waarmee men kantoren zo efficiënt en economisch mogelijk kan inrichten. Het spaceplanningproces is erop gericht activiteiten en ruimte in overeenstemming met relaties die er onderling bestaan te combineren. Op korte termijn zal herhuisvesting van de Hofwijckstraat naar het Leeghwaterplein noodzakelijk zijn, geadviseerd wordt het implementatiemodel dat is toegevoegd in bijlage 16 te gebruiken bij deze activiteit. In dit implementatiemodel is spaceplanning toepasbaar gemaakt op het NRK-kantoor, het wordt verder toegelicht in paragraaf 6.4.

6.2 Implementatie en communicatie

Een vereiste voor een succesvolle implementatie van het huisvestingbeleid is dat deze goed naar de medewerkers wordt gecommuniceerd. In bijlage 16 is een implementatiemodel opgenomen dat is gebaseerd op spaceplanning. Geadviseerd wordt de herhuisvesting van de Hofwijckstraat naar het Leeghwaterplein te “gebruiken” als activiteit om het beleid te implementeren. Het communicatiemodel uit figuur 3 is een visualisatie van fase 1 tot en met 6 uit het implementatiemodel binnen het NRK-kantoor in bijlage 16. Het communicatieproces is van essentieel belang bij het invoeren van het nieuwe beleid en het vormen van een geschikt huisvestingsplan.



Figuur 3: Communicatiemodel

Deze figuur is gebaseerd op bestaande processen binnen het Landelijk Bureau, er worden drie verschillende stromen weergegeven:

- *Eenzijdige communicatie;*

Hierbij is er enkel sprake van communicatie naar de ontvanger toe. De informatie die wordt doorgegeven is voornamelijk gebaseerd op beslissingen die zijn genomen.

- *Dubbelzijdige communicatie;*

Hierbij is sprake van communicatie naar de ontvanger toe en terug. Beslissingen worden aan beide kanten van de pijl genomen.

- *Informatievoorziening;*

Deze informatielijn geeft aan in welk stadium de verschillende partijen in het proces worden betrokken en in welke richting de informatiestroom gaat. Informatie betekent hier, dat er geen beslissingen worden genomen.

Geadviseerd worden een projectleider aan te stellen die verantwoordelijk is tijdens het proces. Tevens wordt geadviseerd een projectgroep samen te stellen bestaande uit medewerkers van de afdeling personeel en organisatie (in het belang van de medewerker), afdeling ICT (wat is mogelijk op dit vlak) en een uitvoerend facilitair medewerker. De projectleider (bijvoorbeeld de facility manager) heeft hoofdzakelijk contact met de directie en de projectgroep. Tijdens dit contact vindt er dubbelzijdige communicatie plaats. Dit betekent dat er van beide kanten besluiten genomen kunnen worden en dat eenieder ten opzichte van elkaar een adviserende rol heeft. Naast de communicatielijn wordt een informatielijn opgenomen. In de figuur is te zien dat alleen het MT vanaf het begin van het project betrokken wordt bij het nieuw te vormen huisvestingsplan. Deze betrokkenheid wordt gevormd door deze groep te voorzien in informatie over het onderwerp. Productgroepleiders en sectiecoördinatoren worden pas bij fase 6 ingelicht. In fase 1 tot en met 5 vindt er enkel communicatie plaats tussen de projectleider, de projectgroep en de directie. Het MT is op de grens van fase 6 gesitueerd, dit betekent dat deze pas in een laat stadium van fase 5 in het proces wordt betrokken. De projectleider communiceert altijd via de directie met het MT. Uit de figuur is te verklaren dat de directie altijd verantwoordelijk is voor de uiteindelijke communicatie over het nieuwe plan naar de onderliggende belanghebbenden. De projectleider is enkel de ontwerper van het nieuwe plan, de directie is verantwoordelijk voor het doorvoeren van het nieuwe beleid. Door een optimale steun te hebben van de top heeft het plan een grotere kans van slagen⁴⁴ en wordt er meer draagvlak gecreëerd. Factoren die in deze situatie de ontevredenheid zouden kunnen verminderen zijn⁴⁵:

- Leidinggevende moeten voelen dat zij verantwoordelijk zijn voor de eerste stap van het huisvestingsproject (aangeven van ruimtebehoefte via behoefte-inventarisatie) en dat ze bij de huisvestingsplanning betrokken worden.
- Het beleid en het project dienen duidelijk en zichtbare steun te krijgen van de directie.
- In fase 5 moeten leidinggevendenden het gevoel hebben dat er nog veranderingen in het nieuwe plan aangebracht kunnen worden en dat er naar hun ideeën geluisterd wordt.
- Er zal een open communicatie met de tegenstanders van het huisvestingsplan moeten zijn om de oorzaken van deze tegenstand te achterhalen.
- Er dient een open communicatie naar de medewerkers te zijn gedurende het veranderingsproces. Medewerkers moeten leren begrijpen wat de noodzaak is van het nieuwe huisvestingsplan.

Om draagvlak te creëren wordt geadviseerd zichtbare steun te hebben van de directie. Er wordt geadviseerd duidelijk door hen aan te geven wat op dit moment de noodzaak is van de verandering en wat het oplevert voor het NRK.

⁴⁴ Cozijnsen, Dr. A.J., Vrakking, Prof. Ir. Drs. W.J.: Ontwerp en Invoering, strategieën voor organisatieverandering.

⁴⁵ Cozijnsen, Dr. A.J., Vrakking, Prof. Ir. Drs. W.J.: Ontwerp en Invoering, strategieën voor organisatieverandering.

6.3 Aanbevelingen

Op basis van de bestaande beleidsuitgangspunten van het Landelijk Bureau kan worden vastgesteld dat het grijze imago van de organisatie een belangrijk speerpunt is om te verbeteren. Tevens wil de organisatie een afspiegeling zijn van de Nederlandse samenleving en zich voornamelijk richten op allochtonen en jongeren. Ten slotte wil de afdeling logistieke en facilitaire zaken wil zijn werk op een hoger niveau brengen. Op basis van deze punten en de traditioneel bureaucratische, enigszins ouderwetse, eigenschappen van het bedrijf, wordt aanbevolen op lange termijn gefaseerd over te gaan naar een vitale organisatie. Een vereiste hierbij is dat de gereedheidsscore van de organisatie wordt verhoogt. De volgende activiteiten zouden hieraan bij kunnen dragen:

- Platter inrichten van de organisatiestructuur waardoor hiërarchie kleiner wordt.
- Leiding geven op basis van management by objectives (meetbare doelstellingen)
- Meer beslissingsbevoegdheid leggen bij de medewerkers zodat ze meer vrijheid krijgen in hun werk.
- Erop toezien dat de bestaande cultuur minder statusgericht wordt en meer openstaat voor veranderingen.

Onderzoek moet uitwijzen op welke manier de overgang van een traditionele bureaucratische organisatie naar een innovatieve vitale organisatie binnen het NRK-kantoor geïmplementeerd kan worden. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is het veranderen van de organisatiecultuur, omdat deze niet zomaar te veranderen is zal hiervoor een strategisch plan opgezet moeten worden. Een voorstel zou zijn na te gaan met welke methode er binnen het NRK-kantoor verbetering aangebracht zou kunnen worden in de veranderingsbereidheid ten opzichte van innovatie van het bedrijf. Hierbij wordt niet alleen gedacht aan het innoveren van de omgeving, maar ook aan het innoveren van de faciliteiten en het informatiesysteem. Belangrijk is dat de medewerkers een gezamenlijke visie hebben om doelen te bereiken en dat deze visie de manier van denken van deze medewerker bepaald. Indien de organisatorische eigenschappen van het Landelijk Bureau vitaler zijn zal innovatie van het kantoorconcept doelmatiger zijn te implementeren. Dit innovatieve kantoorconcept draagt bij aan een optimale ondersteuning van het primaire proces van het Landelijk Bureau.

7. Financiële argumentatie

Geadviseerd wordt het nieuwe beleid te implementeren door de medewerkers van de Hofwijckstraat te herhuisvesten op het Leeghwaterplein. Deze werkplekken worden ingevuld door de werkplekken die in de huidige situatie op de Hofwijckstraat worden gebruikt, investering in nieuwe bureau's, computers en dergelijke is hierdoor overbodig. De verhuizing van de Hofwijckstraat naar het Leeghwaterplein kost € 23.430,- incl. de noodzakelijke interne veranderingen (bv. het verplaatsen van kamerwandjes)

Door de format voor werkplektoekenning en het beleid toe te passen binnen het NRK-kantoor kunnen er meerdere werkplekken op hetzelfde aantal vierkante meter worden geplaatst. Momenteel bedraagt het gemiddelde aantal vierkante meter per werkplek 12,6. Het aanhouden van de eerder genoemde format betekent dat er bij een gemiddelde van 11,8 vierkante meter, 14 werkplekken extra in het gebouw geplaatst kunnen worden. Indien ervan uit wordt gegaan dat de huisvestingskosten constant blijven betekent dit dat de kosten per werkplek zullen afnemen met 6%.

Het intensiveren van het werkplekgebruik op basis van de bezettingsgraadmeting levert 22 werkplekken op. Totaal kunnen er $212 + 14 = 226$ werkplekken op het NRK geplaatst worden, de totale werkplekbehoefte is 206. De overige 20 werkplekken zullen verhuurd worden. De huuropbrengsten worden bepaald op basis van de huurkosten van de Hofwijckstraat; hier werd € 12.000,- per maand betaald voor 23 werkplekken. De huuropbrengsten van de werkplekken op het NRK-kantoor zijn: $(12.000/23) \times 20 = € 10.434,78$ euro per maand. Om werkplekconfiguratie mogelijk te maken en alle werkplekken binnen het NRK-kantoor aan de arbo eisen te laten voldoen dient een investering gemaakt te worden voor nieuw meubilair. De totale kosten hiervan zijn € 40.788,-. Op basis van deze gegevens worden de volgende investeringsbegroting en financieringsplan gemaakt:

Investeringsbegroting december 2003

Duurzame activa	
Aanschaf inventaris	€ 40.788,00
afschrijving 2% per maand	
 Vlottende activa	
Verhuizing Hofwijckstraat	€ 23.430,00
 Totaal	 € 64.218,00

Financieringsplan december 2003

Financieringsbehoefte	€ 64.218,00
Beschikbaar eigen vermogen	€ -
 Behoefte aan vreemd vermogen	 € 64.218,00
 Beschikbaar vreemd vermogen op korte termijn	 € -
 Benodigd rekening courantkrediet	 € 64.218,00

Het NRK zal voor de implementatie van het nieuwe huisvestingbeleid een rekening courantkrediet moeten aanvragen van € 64.218,- euro. De opbrengst als gevolg van deze investering is de huur voor de werkplekken die vrij komen. In de volgende liquiditeitsbegroting en exploitatiebegroting is weergegeven dat deze kosten na 20 maanden zijn terugverdient. Bij een afschrijving van 2% per maand zijn de inventariskosten na 4 jaar en 2 maanden volledig afgeschreven.

7.1 Liquiditeitsbegroting

Voor de eerste twee jaar kan onderstaande liquiditeitsbegroting worden opgesteld. Dit betreft een overzicht van ontvangsten en uitgaven per maand met de gevolgen voor het kassaldo en het rekening courantkrediet. De maandelijkse ontvangsten bestaan uit de huuropbrengst van de 20 werkplekken binnen het NRK-kantoor. De uitgaven worden gedaan aan faciliteiten en huisvesting om deze werkplekken te ondersteunen.

	2004			
	Januari	April	Augustus	December
Maandelijkse ontvangsten				
Maandelijkse inkomsten verhuur 20 werkplekken	€ 10.434,78	€ 10.434,78	€ 10.434,78	€ 10.434,78
Uitgaven				
Facilitair en huisvestingskosten	€ 6.159,88	€ 6.159,88	€ 6.159,88	€ 6.159,88
Netto ontvangsten	€ 4.274,90	€ 4.274,90	€ 4.274,90	€ 4.274,90
Bankkrediet	€ 64.218,00-	€ 55.682,34-	€ 43.897,77-	€ 31.634,71-
Opname bankkrediet	€ -	€ -	€ -	€ -
Bankkrediet einde van de maand	€ -	€ -	€ -	€ -
Kassaldo einde van de maand	€ 59.943,10-	€ 51.407,44-	€ 39.622,87-	€ 27.359,81-
2005				
	Januari	April	Augustus	September
Maandelijkse ontvangsten				
Maandelijkse inkomsten verhuur 20 werkplekken	€ 10.434,78	€ 10.434,78	€ 10.434,78	€ 10.434,78
Uitgaven				
Facilitair en huisvestingskosten	€ 6.159,88	€ 6.159,88	€ 6.159,88	€ 6.159,88
Netto ontvangsten	€ 4.274,90	€ 4.274,90	€ 4.274,90	€ 4.274,90
Bankkrediet	€ 28.491,92-	€ 18.873,72-	€ 5.594,58-	€ 2.191,39-
Opname bankkrediet	€ -	€ -	€ -	€ -
Bankkrediet einde van de maand	€ -	€ -	€ -	€ -
Kassaldo einde van de maand	€ 24.217,02-	€ 14.598,82-	€ 1.319,68-	€ 2.083,51

7.2 Exploitatiebegroting

De uitgaven van de herhuisvesting bestaan uit vaste activa als investering voor arbo verantwoord meubilair a € 40.788,- en vlottende activa bestaande uit verhuiskosten a € 23.430,-. De maandelijkse kosten die hiervoor gemaakt worden bestaan uit het afschrijven van de investering en de rentekosten voor het rekening courantkrediet dat noodzakelijk is om de verhuiskosten te kunnen betalen en deze aanschaf te doen. De maandelijkse huurkosten van de Hofwijckstraat komen te vervallen, dit levert een besparing van € 12.000,- per maand. De opbrengsten in de exploitatiebegroting bestaan uit de ontvangen huur min de uitgaven die gedaan worden voor faciliteiten en huisvesting. Uit de exploitatiebegroting is op te maken dat in september 2005 een positief saldo bereikt wordt.

In de exploitatiebegroting worden de omzet en de kosten vermeld, binnen het NRK-kantoor luidt deze voor de eerste twee jaar als volgt:

	2004			
	Januari	April	Augustus	December
Maandelijkse opbrengsten				
Verhuur	€ 4.274,90	€ 4.274,90	€ 4.274,90	€ 4.274,90
Maandelijkse kosten				
Rentekosten rekening courant, 1% rente per maand	€ 642,18	€ 556,82	€ 438,98	€ 316,35
Investering inventaris	€ 40.788,00	€ 38.340,72	€ 35.077,68	€ 31.814,64
Afschrijving inventaris	€ 815,76	€ 815,76	€ 815,76	€ 815,76
<i>Netto ontvangsten na rente en afschrijvingen</i>	€ 2.816,96	€ 2.902,31	€ 3.020,16	€ 3.142,79
Winst voor belastingen	€ 61.401,04-	€ 52.780,02-	€ 40.877,61-	€ 28.491,92-
	2005			
	Januari	April	Augustus	September
Maandelijkse opbrengsten				
Verhuur	€ 10.434,78	€ 10.434,78	€ 10.434,78	€ 10.434,78
Maandelijkse kosten				
Rentekosten rekening courant, 1% rente per maand	€ 284,92	€ 188,74	€ 55,95	€ 21,91
Investering inventaris	€ 30.998,88	€ 28.551,60	€ 25.288,56	€ 24.472,80
Afschrijving inventaris	€ 815,76	€ 815,76	€ 815,76	€ 815,76
<i>Netto ontvangsten na rente en afschrijvingen</i>	€ 3.174,22	€ 3.270,40	€ 3.403,19	€ 3.437,22
Winst voor belastingen	€ 25.317,70-	€ 15.603,32-	€ 2.191,39-	€ 1.245,83

Literatuurlijst

Baarda, Dr. D.B., Goede, Dr. M.P.M de.: Methoden en Technieken, basisboek. Stenfert Kroese, tweede herziende druk, 1998.

Becker, F., Steele, F.: Workplace by Design, mapping the high performance workscape. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994

Boer, P. de, Brouwers, M.P., Koetzier, W.: Basisboek Bedrijfseconomie. Wolters Noordhoff, Groningen, vijfde druk, 1998

Bouter, R.F. : Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004. Opleiding Facility Management, Sector Economie & Management, Haagse Hogeschool. Den Haag, mei 2003

Buijsman, L., Mulder, F.: FUNctional office in de praktijk, een nieuw kantoorconcept. Samsom bedrijfsinformatie, Alphen aan de Rijn/Diegem, 1998

Cozijnsen, Dr. A.J., Vrakking, Prof. Ir. Drs. W.J.: Ontwerp en Invoering. strategien voor organisatieverandering. Samsom, Alphen aan de Rijn/Diegem, 1999

Duffy, F.: The changing workplace. Phaidon Press Limited, London, 1992

Duffy, F., Laing, A., Crisp, V.: The responsible workplace. the redesign of work & offices. DEGW London Ltd, 1993.

Kempen, P.M. & Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages- Organisatieverandering als leerproces. Wolters Noordhoff, Groningen, tweede druk, 2000

Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.; Facility Management: Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Samson Alphen aan de Rijn/Diegem, 2001

Mooij, M.: Kantoorinnovatie. efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving. Kluwer bv, Alphen aan de Rijn, 2002

Rechterschot, J.: Facility Management, Het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting. Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer, 1989

Stillier, L.: Telewerken in beeld. over het loslaten van de kantoorwerkplek. Nederlands instituut voor arbeidsomstandigheden nia, Amsterdam, 1995.

Veldhoen, E., Piepers, B.: Kantoren bestaan niet meer. De digitale werkplek in een vitale organisatie. Uitgeverij 010 Publishers, Rotterdam, 1995

Voskamp, ir. P.: Arbo informatie AI-7 Kantoren. Sdu Uitgevers, Den Haag, 1997.

Voskamp, ir. P.: Handboek Kantoorinnovatie. Veiligheid -gezondheid -milieu. Sdu Uitgevers, Den Haag, 1998.

Vries, J.M. de, Togt, J. van der.: Benchmarking in 9 stappen. Kluwer Bedrijfsinformatie B.V. Deventer 1995, eerste druk

Artikelen en korte publicaties

De ondernemer; Werken op locatie is nog niet zo populair.

Elsevier, Juliette Vasterman; Telewerken is lastig.

Ministerie van verkeer en waterstaat; Telewerken wanneer begin je eraan?

Overmars; Visie op kantoorinnovatie.

Management; flexplek lang niet gek? Voor- en nadelen van flexibel werken.

Cremer, E.E.M.: Het doorbelasten van de facilitaire kosten binnen het Nederlandse Rode Kruis. Haagse Hogeschool, Den Haag, juni 2003

Driel, drs. H.R. van: Naar een Virtueel V&W, samenwerken op afstand. B&A Groep Beleids-communicatie, Den Haag, 2002

Het Nederlandse Rode Kruis, Betrokken; Jaarverslag 2001

Internetsites

www.dealerinfo.nl

www.overmars.nl

www.facto.nl

www.redcross.nl

www.interbrew.nl

www.rijksgebouwendienst.nl

www.intermediair.nl

www.tpgpost.nl

www.interpolis.nl

www.unilever.nl

www.minvenw.nl

Syllabi

Es, drs. W.J.M. van der.: Accommodatiebeheer 3. Haagse Hogeschool, Den Haag, 2000, derde druk.

Mante, mw. drs. Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. Haagse Hogeschool, Den Haag 1998, vijfde geheel herziende druk.

Instanties

Interbrew Nederland N.V.

Dhr. Ibema

Unilever Bestfoods Nederland

Dhr. Asman

TPG Post

Mw. van der Spek

Interpolis

Dhr. Marco

Begrippen & afkortingen

Begrippen:

Benchmarken	Een methode om een activiteit, functie of proces van een onderneming te vergelijken met de methode van andere organisaties.
Bezettingsgraadonderzoek	Het gebruik van een werkplek uitgedrukt in een percentage van de capaciteit.
Bureaucratische organisatie	Organisatie die zich kenmerkt door lange communicatielijnen, groot aantal hiërarchische niveaus, een kleine individuele vrijheid en verantwoordelijkheid en het managen op basis van controle punten.
Cellenkantoor	Kantoor met kamers aan de gevel, kamers worden gebruikt door één, twee of drie gebruikers.
Coconkantoor	Kantoor met kleine individuele werkkamers of kamers voor maximaal twee personen gelegen aan de gevel, groepsruimte voor overleg, archief, documentatie, ontspanning en pauze, eventuele extra werkplekken in middensector, wanden zijn meestal doorzichtig.
Complexiteit	Wordt bepaald door de grootte van de organisatie, de verscheidenheid binnen de organisatie en de geografische spreiding.
Deelwerkplek	Standaard werkplek in gebruik van twee of drie parttime medewerkers.
Doorbelasten	Budgetteringsmethode waarmee de kosten van een product worden verdeeld over verschillende afnemers.
Empirisch onderzoek	Onderzoek waarbij gegevens worden verkregen door middel van vragen en/of observaties.
Facilitaire kosten	Uitgaven bestaande uit kantine artikelen, drankautomaten en personeelskosten van facilitaire dienst.
Flexwerkplek	Standaard werkplek zonder vaste gebruiker.
Format werkplektoekenning	Raamregeling speciaal ontwikkeld voor het NRK-kantoor, voor het structureel toekennen van werkplekken op basis van het huisvestingbeleid.
Geografische spreiding	Organisatiespreiding op geografisch niveau.
Gereedheidsscore	Mate waarin organisatie beschikt over kenmerken die leiden tot een succesvolle implementatie van een innovatie f kantoorconcept.
Huisvestingbeleid	Visie van de organisatie ten opzichte van huisvesting.

Huisvestingskosten	Uitgaven voor de te huisvesten organisatie, binnen het NRK-kantoor bestaande uit; magazijnkosten, reparatie en onderhoud, schoonmaakkosten, verzekeringen huisvesting, onderhoud bos en tuin, onderhoudscontracten, erfpacht en onroerende zaakbelasting en gas/water/licht.
Huisvestingsplan	Een huisvestingsplan is de uitwerking van het huisvestingsbeleid en geeft een beschrijving weer van de manier hoe het huisvestingsbeleid tot uitvoering gebracht kan worden.
Innovatieve kantoorconcepten	Kantoorconcepten waarbij informatietechnologie, faciliteiten en organisatie zo efficiënt, effectief, flexibel en creatief mogelijk op elkaar zijn afgestemd.
Integrale samenhang	Samenhang tussen informatietechnologie, organisatie en faciliteiten waardoor organisatorische veranderingen onlosmakelijk zijn van technologische ontwikkelingen en facilitaire randvoorwaarden. Hiermee wil Veldhoen een situatie creëren waarbij de bureaucratische manier van werken wordt omgezet in een vitale organisatie.
Intensiveren van werkplek	Aanpassen van werkplekconcepten waardoor de gemiddelde bezetting uitgedrukt in een percentage van de capaciteit toeneemt.
Kantoorconcepten	Eigenschappen van het gebouw, grote van werkruimtes (kleine, grote of geen kamers), aanwezigheid van verkeersruimte, plaatsing van gemeenschappelijke voorzieningen, eigenschappen van het archief, indelingsvrijheid, etc. Concluderend is een kantoorconcept een manier om naar een kantoor te kijken.
Kantoorinnovatie	Veranderingsproces gericht op het tot stand brengen van een situatie waarbij de informatietechnologie, faciliteiten en organisatie zo efficiënt, effectief, flexibel en creatief mogelijk op elkaar zijn afgestemd.
Kantoorruimte	Een grote doorlopende ruimte zonder bouwkundige afscheidingen waarin ten minste twaalf werkplekken zijn opgesteld.
Kantoren efficiënter maken	Het herindelen van de kantoorruimtes en hiermee minder vloeroppervlak bezetten waarbij rekening wordt gehouden met de geringe bezetting van de werkplekken.
Kwalitatief onderzoek	Onderzoeksmethode waarbij de perspectieven en de interpretatie van respondenten centraal wordt gesteld.
Kwantitatief onderzoek	Onderzoeksmethode waarbij grotere populatie wordt onderzocht en meestal gebruik gemaakt wordt van representatieve steekproef.
Management by Control	Management op basis van controlepunten.
Management by Objectives	Management op basis van meetbare doelstellingen.
NRK-kantoor	Hoofdkantoor van het Nederlandse Rode Kruis gevestigd aan het Leeghwaterplein.

Pilot telewerken	Een pilot is een proefopstelling van het systeem dat in de toekomst geïmplementeerd zal gaan worden, naar aanleiding van deze pilot wordt bepaald of en hoe het systeem toegepast zal gaan worden binnen de organisatie en waar mogelijke verbeterpunten mogelijk zijn.
Spaceplanning	Een implementatiemodel waarmee men kantoren zo efficiënt en economisch mogelijk kan inrichten.
Specifieke plekkenkantoor	Kantoorconcept dat volledig is gebaseerd op wisselwerkplekken. Werkplekken zijn activiteitgerelateerd, niemand heeft vaste werkplek.
Teamkantoor	Kleine groepsruimten voor drie tot zes personen, gaat uit van het in één ruimte verenigen van op communicatie en concentratie gerichte activiteiten.
Telewerken	Het buiten het kantoor en/of kantoortijden uitvoeren van kantoorwerkzaamheden, waarbij alle noodzakelijke communicatie en samenwerking met collega's door toepassing van informatie- en communicatietechnologie toch intact blijft.
Theoretisch onderzoek	Onderzoek waarbij gebruik gemaakt wordt van bestaande informatie. Gegevens worden verkregen door middel van literatuur.
Traditionele kantoorconcepten	Kantoorconcept binnen een bureaucratische organisatie waarin informatietechnologie, faciliteiten en organisatie in zeer geringe mate op elkaar zijn afgestemd en gebruik wordt gemaakt van gesloten kantoorvormen.
Virtueel kantoor	Kantoor dat dermate ver is geautomatiseerd, dat er geen ruimtelijke samenhang meer nodig is.
Vitale organisatie	Organisatie waarbij wordt uitgegaan van directe communicatielijnen, het rigoureus terugbrengen van het aantal hiërarchische niveaus, een grote individuele vrijheid en verantwoordelijkheid en het managen op basis van meetbare doelstellingen.
Werkplekclassificatie	De verschillende type werkplekken definiëren die bij een bepaalde functie horen.
Werkplekconcepten	De opstelling en het gebruik van werkplekmeubilair, -middelen, en –inrichtingselementen.
Werkplekconfiguratie	Het aantal werkplekvarianten zo veel mogelijk beperken.

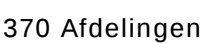
Afkortingen:

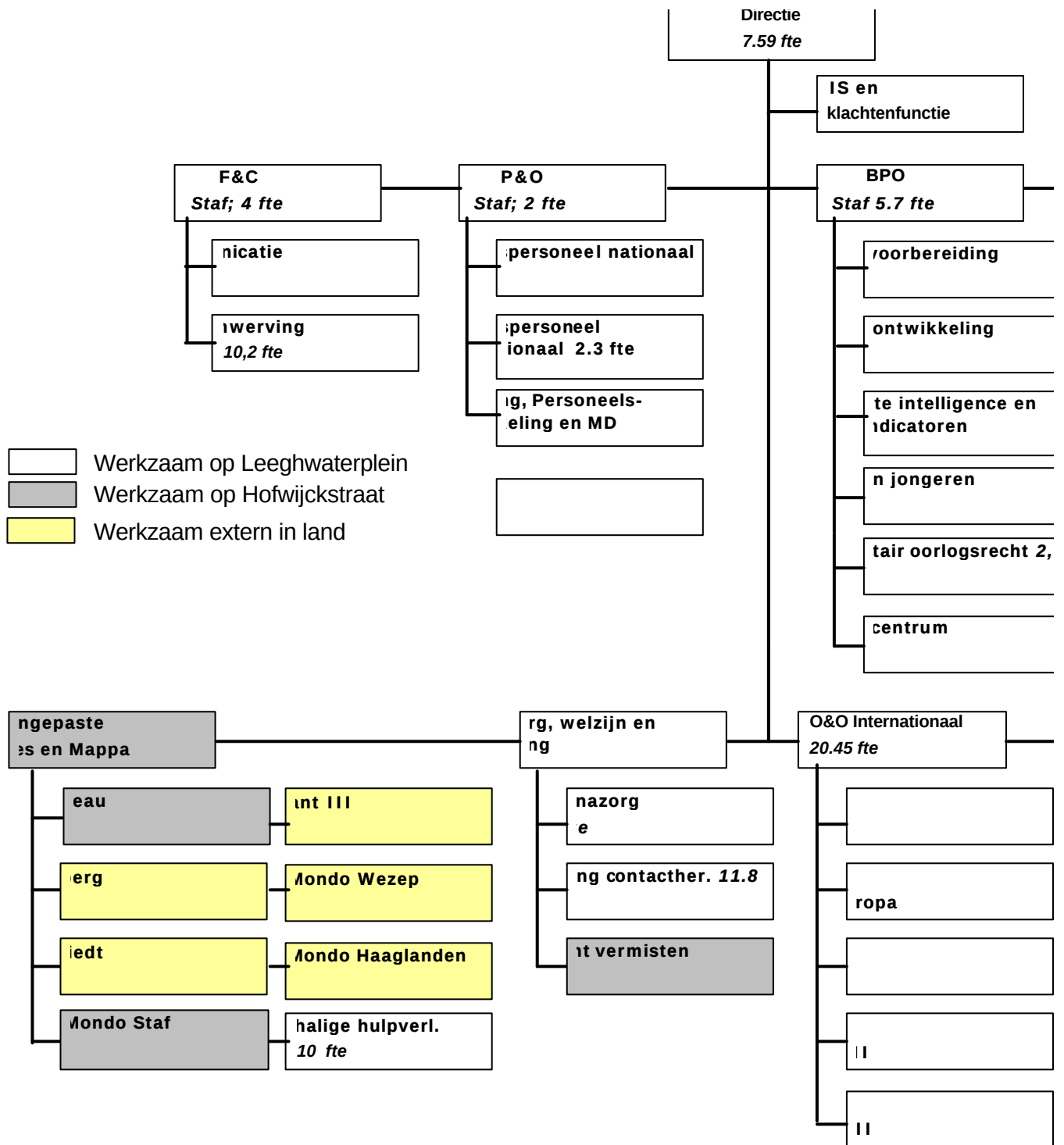
AV&MM	Aangepaste Vakanties en Mappa Mondo
BHV	Bedrijf Hulp Verlening
BPM	Beheer Planning en Middelen
BPO	Beleid Product en Organisatieontwikkeling
F&C	Fondswerving en Communicatie
FM	Facility Management

FM'er	Facilitair Manager
FTE	Full Time Eenheden
ICT	Informatie en Communicatie Technologie
IH	Internationale Hulpverlening
KOC	Gewest of districtkantoor
LB	Landelijk Bureau
LFZ	Logistieke en Facilitaire Zaken
MT	Management Team
NRK	Nederlandse Rode Kruis
ODN	Ondersteuning Decentraal Niveau
OR	Ondernemingsraad
P&O	Personeel en Organisatie
SGG	Servicebureau
ZW&O	Zorg, Welzijn en Opsporing

Bijlagen

1. Organigram vereniging Nederlandse Rode Kruis
2. Organigram Landelijk Bureau
3. Vragen benchmark
4. Enquête telewerken
5. Enquête werkplekbehoefte
6. Wandenplan, vlekkenplan en meubileringplan
7. Uitwerking benchmark
8. VOC Scorecard
9. Overzicht werkplekken NRK-kantoor
10. Format werkplektoekenning
11. Resultaten bezettingsgraadonderzoek
12. Matrix van F. Duffy
13. Resultaten enquête telewerken
14. Kostenoverzicht telewerken
15. Resultaten enquête werkplekbehoefte en relatiematrix
16. Implementatiemodel





De vragen zijn een leidraad voor het gesprek, belangrijk is veel over huisvesting te weten te komen. Afwijking van vragen tijdens gesprek is mogelijk.

1. Hoeveel medewerkers werken er binnen het gebouw?
2. Hoe is de structuur van de organisatie opgebouwd?
3. Hoe is de cultuur binnen de organisatie, is deze jong en vrij vernieuwend, grijs en procedureel of iets ertussenin?
4. Vind er veel interactie tussen de verschillende afdelingen plaats?
5. Zijn deze afdelingen op een vaste plaats binnen het gebouw gehuisvest?
6. Hebben de werknemers vaste werkplekken?
7. Hoe wordt er omgegaan met parttime medewerkers?
8. Hoe wordt het aantal werkplekken per afdeling bepaald?
9. Zitten er verschillende afdelingen door elkaar heen?
10. Hoe wordt er omgegaan met leegstand van werkplekken?
11. Van wat voor kantoorconcept is er sprake binnen het bedrijf?
12. Hoe worden de ruimtes beheerd?
13. Is er een huisvestingbeleid aanwezig, zoja zou ik dat eens mogen zien?
14. Hoe groot is de gemiddelde werkplek?
15. Hoe wordt er omgegaan met werkplekken voor stagiaires?
16. Zijn er flexibele werkplekken aanwezig?
17. Is er een verschil in ruimtetoekenning per functionaris, bestaat hierin een hiërarchie?
18. Hoe vaak vind er een interne verhuizing plaats?
19. Op welke manier houdt u in de gaten of de huisvesting nog wel optimaal is en of deze bijgesteld moet worden?
20. Hoe wordt er omgegaan met groei/afname van personeel?
21. Is de organisatie kostenbewust bezig met ruimtebeheer?

Kantoorconcept in de vorm van cellenkantoor:

22. Hoeveel medewerkers zitten er maximaal in een kamer?

Kantoorconcept in de vorm van Kantooreiland:

23. Hoe wordt er omgegaan met geluidsoverlast mbt telefoneren?
24. Zijn er aparte stilte ruimtes aanwezig?
25. Zijn er aparte overleg ruimtes aanwezig?

Telewerken:

26. Wordt er binnen de organisatie gebruik gemaakt van telewerken?
27. Zo ja, In hoeverre vind er ondersteuning plaats van ICT aan de thuiswerkplek (bijv. indien een computer stuk gaat)?
28. Hoeveel wordt er gebruik gemaakt van telewerken?
29. Wordt hierbij rekening gehouden met de arbovoorwaarden?
30. Hebben telewerkers ook een werkplek binnen de organisatie?
31. Hoe staan de telewerkers in verbinding met het interne netwerk?

Omgang met bezettingsgraden:

32. Heeft u wel eens een bezettingsgraadonderzoek uitgevoerd, en waarom?
33. Wat waren de resultaten en wat heeft u hiermee gedaan?
34. Wat is er bijzonder aan de manier van werken, waarom is hiervoor gekozen en hoe bevalt het?
35. Zou u mij een kleine rondleiding willen geven door het pand?

Den Haag, 23 juli 2003

Betreft: Enquête Telewerken

Geachte Collega,

In het kader van het nieuw te vormen huisvestingbeleid wil ik met deze enquête onderzoek doen naar de behoefte en mogelijkheden van telewerken binnen de NRK medewerkers van het Landelijk Bureau. Omdat het belangrijk is dat iedereen het principe "telewerken" hetzelfde definieert, is deze als volgt opgesteld;

"Telewerken"

U bent een telewerker wanneer u minimaal 2 dagen en maximaal 3 dagen van uw arbeidstijd, thuis, op een KOC, districtskantoor of gewestkantoor werkzaamheden voor het NRK uitvoert. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een speciaal daarvoor aangeschafte desktop of laptop van het NRK, het is niet mogelijk te werken aan een persoonlijke pc. U werkt via een speciaal hiervoor door het NRK aangelegde ADSL verbinding, telefoonkosten worden gedeclareerd. Tevens wordt u in de gelegenheid gesteld ondersteunende faciliteiten, zoals bureau en bureaustoel die aan de vereiste Arbo-normen voldoen, vergoed te krijgen van het NRK. Indien u telewerkt deelt u binnen het NRK-gebouw een werkplek met een collega-telewerker van uw afdeling.

Indien u, na het lezen van deze definitie, al voor uzelf heeft bepaald dat u niet in aanmerking komt voor telewerken zou u dan zo vriendelijk willen zijn deze mail direct naar mij terug te sturen.

Indien u hiervoor wel in aanmerking denkt te komen, zou u dan voor woensdag 13 augustus de toegevoegde vragen willen beantwoorden en naar mij terug willen sturen?

Ik dank u vriendelijk voor de medewerking!

Esther Cremer
Kamer A201
Tel. 869

1. Wat is uw naam?

2. Hoeveel fte bent u voor het NRK in dienst?

Aantal fte: _____

3. Hoeveel fte zou u willen telewerken?

Aantal fte: _____

4. Waar zou u willen telewerken?

☐ Thuis ☐ KOC ☐ Districtkantoor ☐ Gewestkantoor

5. Wat is uw motivatie om te telewerken?

6. Maakt u voor uw functie veel gebruik van grote bestanden > 1 mb? Indien dit niet het geval is kunt u verder gaan naar vraag 7.

☐ Ja ☐ Nee

7. Is het voor u een vereiste deze bestanden ook op uw telewerkplek te gebruiken of kunt u dit oplossen door hierin een verdeling in werkzaamheden te maken zodat u op de telewerkplek niet met deze bestanden hoeft te werken?

☐ Ja, het is een vereiste hiermee op de telewerkplek te werken
☐ Nee, dit hoeft niet ik kan een verdeling maken in werkzaamheden

8. Maakt u voor uw functie gebruik van andere programma's buiten de normale windows-set en Oracle? Zo ja, welke programma's zijn dit? Indien dit niet het geval is kunt u verder gaan naar vraag 9.

☐ Nee, ik maak geen gebruik van andere programma's
☐ Ja, namelijk

9. Is het voor u een vereiste deze programma's ook op uw telewerkplek te gebruiken of kunt u dit oplossen door hierin een verdeling in werkzaamheden te maken zodat u op de telewerkplek niet met deze programma's hoeft te werken?

☐ Ja, het is een vereiste hiermee op de telewerkplek te werken
☐ Nee, dit hoeft niet ik kan een verdeling maken in werkzaamheden

10. Wat is uw mening over telewerken?

Den Haag 25 augustus 2003

Betreft; Enquête huisvesting

Geachte Collega,

Gedurende de periode juli tot en met oktober ben ik aan het afstuderen op het Landelijk Bureau. Ik hou mij voornamelijk bezig met het onderwerp huisvesting en in hoeverre de huisvesting van het Landelijk Bureau verbeterd kan worden. Een element van mijn onderzoek is de behoefte van de leidinggevenden, wat willen ze en wat is mogelijk?

Bij huisvesting is het belangrijk in het belang van de medewerker te denken, immers kan de werkplek veel invloed hebben op motivatie en productiviteit.

Om een goed advies te kunnen realiseren heb ik daarom uw medewerking nodig en is mijn vraag aan u onderstaande vragen te beantwoorden.

Denk daarbij goed na over de antwoorden en vul ze zo serieus mogelijk in, *uw* antwoorden zijn relevant voor de gehele organisatie!

Ik dank u hartelijk voor uw tijd en het invullen!

Met vriendelijke groet,
Esther Cremer

Naam productgroep / sectie / cluster;

1. Uit hoeveel personen is uw productgroep/sectie/cluster op dit moment opgebouwd? Maak hierbij een onderscheid in fte en aantal vaste medewerkers en tijdelijke medewerkers (uitzendkrachten, stagiaires enz.) Tevens dienen het aantal vacatures te worden aangegeven.

Vaste medewerkers : _____

Vaste medewerkers in fte : _____

Tijdelijke medewerkers : _____

Tijdelijke medewerkers in fte : _____

Vacatures: _____

Vacatures in fte: _____

2. Geef een opgave van de totale ruimtebehoefte voor personeel in aantal werkplekken gebaseerd op de komende 5 jaar. Een werkplek bestaat uit een computer met bureau en mogelijk spreektafel/archiefkast en apparatuur (ICT en Telecommunicatie).
Denk hierbij ook aan mogelijke stagiaires, uitzendkrachten, enz. (focus niet op ideale situatie, maar op realiseerbare situatie in het kader van de visie van Het Nederlandse Rode Kruis!)

Aantal werkplekken standaard: _____

Aantal werkplekken leidinggevenden: _____

Aantal werkplekken tijdelijke medewerkers: _____

3. Met welke andere productgroepen/secties wordt veelvuldig samengewerkt, met andere woorden; met welke afdelingen vindt veel integraal contact plaats?

4. Indien het Landelijk Bureau langer open zou zijn (flexibele werktijden) dan de huidige openingstijden, zou u, en uw productgroep/sectie/cluster hier dan gebruik van maken en zo ja hoe vaak?

☐ Nee, binnen de afdeling zou hier geen gebruik van worden gemaakt

☐ Ja, binnen de cluster wordt hier wel gebruik van gemaakt.

Aantal dagen per week: _____

Anders namelijk: _____

Rondleiding Interpolis

Datum	11-07-03
Aantal medewerkers	2600
Kantoorconcept	Innovatief flexwerken met specifieke plekken
Gesproken met	Dhr. Marco
Functie	Ambassadeur van de "Interpolis manier van werken"

Interpolis is uniek in flexwerken. Zo'n tien jaar geleden zijn ze begonnen met het bouwen van een nieuw kantoorpand. Alle aparte locaties van Interpolis zouden gaan centraliseren op één locatie. Dit pand zou een nieuwe manier van werken met zich meebrengen, kortom werd dit concept zover doorgevoerd dat ook de manier van denken van de gemiddelde werknemer veranderde.

Visie/missie van Interpolis

Altijd glashelder zijn voor de klant, maar ook voor de medewerker zelf, kortom Interpolis Glashelder!

Deze visie wordt doorgevoerd in het kantoorconcept. Binnen het gebouw wordt een vrijheid gecreëerd voor de medewerker. Dit begint bij het feit dat hij zelf mag bepalen waar dat hij gaat zitten werken. Dit kan op een kantoorplek, in een bankje, in een afgesloten ruimte, een open ruimte, een drukke of rustige ruimte, aan een grote tafel of een kleine, in de kantine of lekker buiten. Het maakt bij Interpolis allemaal niet uit, het enige wat er van de werknemer verwacht wordt is dat hij zijn werk af heeft en zijn targets haalt. Wanneer en hoe er gewerkt wordt is niet van belang, Interpolis probeert het werken wel zo comfortabel mogelijk te maken door de meest riante kantoormeubelen aan te bieden en de inrichting van het kantoorpand te doen laten lijken op een huiskamer. Binnen Interpolis is daarom ook veel kunst aanwezig, het is voor de werknemer zelf mogelijk de temperatuur en het licht binnen een ruimte te regelen. Wanneer er een broodje of drankje genuttigd wordt uit de kantine is de werknemer zelf verantwoordelijk voor het afrekenen van de prijs. Dit wordt niet door een kantinejuf gedaan. Het verduert hiervan is jaarlijks 0,8 % en dit is altijd nog minder dan de kosten van personeel.

Interpolis vindt het belangrijk dat de medewerkers het gevoel hebben dat er vertrouwen in hen is. Tevens is de organisatiestructuur binnen Interpolis breed en plat. Dit betekent dat er weinig hiërarchie binnen de organisatie is. Iedereen werkt ook door elkaar heen, niemand heeft een betere of grotere werkplek, deze bepaal je immers zelf. Zelfs de directie werkt samen op een afdeling. De directie zit wel iedere dag op dezelfde etage, maar deze etage is ook open is vrij toegankelijk voor iedereen. Zelfs als er een plekje vrij is mag je daar gaan zitten werken, maar dit wordt in de praktijk niet gedaan.

Flexwerken betekent niet dat alle afdelingen dagelijks door elkaar heen zitten. Iedere afdeling heeft een eigen verdieping. Iedere werknemer heeft op deze afdeling een eigen mobiele telefoon, een postvakje en een koffertje. In het koffertje zitten persoonlijke bezittingen die normaal gesproken op je eigen bureau zouden staan. 's Ochtends pakt de werknemer zijn telefoon en zijn koffertje en zoekt een werkplek. "de foto van vrouw en kinderen wordt op het bureau gezet"

De interne post wordt altijd in het postvakje bezorgd, het is de verantwoordelijkheid van de werknemer deze te legen. Een groot gedeelte van de post wordt bij binnenkomst gescand en gemaild naar de geadresseerde.

Constant wordt de Interpolis-medewerker geconfronteerd met het de Interpolis-manier-van-denken. Iedere seconde van aanwezigheid wordt hiervoor benut. Wanneer de medewerker op de lift staat te wachten kan deze op een hangende tv een videofilmje zien waarop een andere medewerker aan het

vertellen is over de Interpolis-gedachte. Op deze tv worden ook andere beelden vertoond over nieuwtjes die zich binnen de organisatie afspelen.

Omdat de ARBO een belangrijke rol speelt in de goede manier van werken, zijn alle bureau's, tafels en stoelen elektrisch te verstellen in hoogte.

De periode tussen het vertellen aan de medewerkers dat dit een nieuwe manier van werken zou worden en het daadwerkelijk implementeren ervan duurde zes maanden. Tevens is niet al het personeel in een keer naar de nieuwe locatie verhuisd. Dit werd in groepen gedaan, zodat eenieder elkaar kon overtuigen van de geslaagde methode.

Een reden voor Interpolis voor de verandering is het opheffen van het grijze imago. Interpolis stond bekend als oud en stoffig, saai bedrijf. Dit wilde men gaan vernieuwen zodat het voor jonge mensen ook interessant werd om hier te gaan werken. Tevens is het zo dat het voor de klanten interessant moet zijn, hoe een bedrijf voor zijn werknemer is, moet hij ook voor zijn klanten zijn.

De manier van leidinggeven is gelijk met de manier van werken veranderd. Het flex en telewerken brengt met zich mee dat de werknemers niet meer onder direct toezicht staan van hun leidinggevende. De leidinggevende heeft dus ipv een delegerende een coachende functie gekregen. Wekelijks stuurt de 'teamleider' het team aan, controleert of de werknemers hun targets halen en hetgeen wordt uitgevoerd dat van hen verwacht wordt. Er is geen controle op aanwezigheid. Wanneer een werknemer zijn werkzaamheden uitvoert in een korter tijdsbestek dan hiervoor wordt uitgekeerd is dit geen probleem. Het grootse belang ligt bij het feit dat de werkzaamheden worden uitgevoerd. Eerlijkheid en helderheid spelen op alle facetten een belangrijke rol.

Een andere belangrijke reden van het flexibele werken is dat de integratie tussen verschillende afdelingen en niveau's wordt vergroot. Doordat iedereen de mogelijkheid heeft te bepalen waar gewerkt wordt, vergroot dit de mogelijkheid contact te hebben met andere afdelingen en andere niveau's binnen de organisatie. Interpolis wil hiermee het gevoel geven aan de medewerkers dat iedereen even belangrijk is, dat salariëring enkel van belang is voor het individu, maar dat niemand meer of minder recht heeft op een betere of luxere werkplek. Interactieve samenwerking wordt hiermee gestimuleerd.

Het resultaat van het concept blijkt vooruitstrevend te zijn, het ziekteverzuim daalt en de motivatie en productiviteit onder de medewerkers stijgt. Er zijn veel jonge medewerkers in dienst en bijna iedereen is gewend aan de manier van werken.

Gesprek TPG-Post

Datum	06-08-03
Aantal medewerkers	1800 verdeeld over twee locaties
Kantoorconcept	Cellenkantoor
Gesproken met	Arielle van der Spek
Functie	Gebouwmanager

De organisatiestructuur binnen het hoofdkantoor (hierin geen postbodes meegerekend) is hiërarchies van opbouw. Er zijn veel afdelingen aanwezig met coördinatoren, managers en hoofden. Gezien de hiërarchie zijn de afdelingen relatief klein. Er heerst een flexibele cultuur, er werken veel jonge mensen en iedereen staat vrijwel open voor vernieuwingen en veranderingen. Er vindt veel interactie plaats tussen de verschillende afdelingen; hierdoor kan men spreken van een integrale manier van werken.

Alle afdelingen zijn binnen het gebouw op een vaste plaats gehuisvest en daarnaast hebben alle medewerkers een vaste werkplek. Wel worden er door parttimers werkplekken gedeeld om de efficiency te waarborgen en de ruimte optimaal te benutten. Werkplekken staan relatief gezien weinig leeg, wanneer een werkplek vaak leegstaat wordt er door de afdeling zelf besloten de werkplek af te staan of "op te heffen". Afdelingen zitten niet door elkaar heen, aangezien iedereen een vaste werkplek heeft.

Binnen TPG-post wordt het cellenkantoor gehanteerd. Het beleid dat gevoerd wordt omtrent huisvesting is vrij te bepalen door de managers. Er wordt gewerkt via een vierkante meter prijs. Ieder jaar wordt er door de facilitaire dienst een vierkante meterprijs voor huisvestingskosten opgesteld, de afdelingen bepalen zelf hoeveel vierkante meter ze dat jaar af willen nemen. Gezien het aantal vierkante meter dat afgenomen wordt, bepaald de manager hoe hiermee wordt omgegaan betreft indeling en aantal werkplekken. Wanneer een manager 20 werkplekken in een kamertje van 3 bij 3 wil stoppen is dat aan hen de keus. Ook kunnen ze vierkante meters huren voor vergaderfaciliteiten indien ze dat nodig achten. Buiten de afdeling om zijn er vergaderzalen te huren die vast in het pand gevestigd zijn, hiervoor hoeft niet een aparte prijs betaald te worden. De ruimtes worden door de managers zelf beheerd, ze bepalen de grote van de kamers en hoeveel mensen er op een kamer zitten.

De gemiddelde werkplek is 10 m² inclusief kasten en persoonlijke archieven. Wanneer er ruimtegebrek is en een afdeling wil meer vierkante meters huren dan is dat niet het probleem van de FD maar van de afdeling zelf, ze moeten het oplossen binnen het aantal vierkante meters dat ze hebben.

Binnen het pand zijn enkele flexibele werkplekken aanwezig, dit wordt ook door de afdelingen zelf bepaald. Indien een afdeling flexibel wil werken dan is dat aan hun de keus. Naast de afdelingsgebonden werkplekken zijn er wel flexibele werkplekken voor stagiaires en mensen die tijdelijk in dienst zijn.

Het telefoonnetwerk loopt via vaste persoonsgebonden telefoons. Het telefoonnummer hoort bij een werkplek en bij die werkplek hoort een vaste werknemer. Dit is eveneens het geval met de computers. De meeste medewerkers werken op een desktop computer, in sommige gevallen (dit is functieafhankelijk) wordt er gewerkt met laptops.

Bij afdelingen waar het werk voornamelijk bestaat uit telefoneren wordt gebruik gemaakt van geluiddempende hokjes/scheidingswandjes op het bureau binnen een cel. Er zijn geen aparte

stilteruimtes aanwezig; mits de afdeling dit intern belangrijk acht kunnen ze hier zelf een besluit over nemen. Dit geldt eveneens voor spreekkamers ed. In de kantine zijn aansluitingen voor laptopgebruikers, deze is zo ingericht dat het ook mogelijk is hier overleg te voeren of te gaan zitten werken. Tevens is er 's ochtends een koffiebar, zodat mensen ook 's ochtends gebruik kunnen maken van kleine versnaperingen.

De afdelingen bepalen zelf de ruimteverdeling, dus of de functionaris een grotere ruimte krijgt dan anderen wordt intern besloten.

Er is geen hard-copy huisvestingbeleid aanwezig, in feite wordt dit gevormd door mensen vrij te laten in hun keuze waardoor ze het beleid zelf bepalen. Dit beleid werkt uiteraard kostenbewust, afdelingen moeten zelf voor de kosten opdraaien qua huisvesting dus worden hiermee directer geconfronteerd met consequenties. Tevens is het zo dat wanneer een afdelingen wandjes wil verplaatsen of werkplekken wil uitbreiden eerst de rekening gepresenteerd wordt. Vaak blijkt hierna dat de verandering ook op een andere, goedkopere, manier kan worden opgelost.

Er wordt binnen de organisatie gebruik gemaakt van telewerken, maar deze verantwoordelijkheid ligt eveneens weer bij de manager van een afdeling. Het is geen uitermate beleidsmatig uitgewerkt principe. Het doel van het telewerken is ook niet om op deze manier ruimte te sparen of extra werkplekken te creëren. Daarnaast is telewerken erg duur en brengt het organisatorisch veel consequenties met zich mee. Wanneer er toch thuis wordt gewerkt en er vinden zich problemen plaats met de computer, wordt er gebruik gemaakt van de telefonische helpdesk van ICT.

Wanneer een medewerker structureel thuis gaat werken wordt deze aangeboden gebruik te maken van hiervoor aangepast arbo-verantwoord meubilair. De telewerkers hebben ook een vaste werkplek binnen de organisatie.

Er is waarschijnlijk wel een keer een bezettingsgraadonderzoek uitgevoerd, dit staat beschreven in een eerder geformuleerde scriptie. De scriptie bevat veel info over huisvesting binnen TPG en wordt opgestuurd. Er is niets met het advies gedaan omdat de werkwijze in huidige vorm goed bevalt en er zijn weinig problemen. Er vind wel vaak een interne verhuizing plaats, uiteraard moet bij > 3 werkplekken hiervoor betaald worden.

Het meest positieve aan dit concept is dat iedereen zijn eigen werkplek heeft, alles mag zelf bepaald worden en dat werkt erg prettig. Mensen stellen het erg op prijs een eigen plekje te hebben binnen het gebouw.

Gesprek Unilever Bestfoods Nederland

Datum	12-08-03
Aantal medewerkers	800 verdeeld over meerdere locaties op het terrein
Kantoorconcept	Cellenkantoor en kantooreilanden
Gesproken met	Wesley Asman
Functie	Facilitair manager

De organisatiestructuur binnen het kantoor is zeer plat, bestaat voornamelijk uit productgroepen die verantwoordelijk zijn voor een product van Unilever. Er zijn enorm veel afdelingen aanwezig die allemaal met elkaar in verband staan. Er heerst een flexibele cultuur, er werken veel jonge mensen en iedereen staat vrijwel open voor vernieuwingen en veranderingen. Imago is niet belangrijk, iedereen (alle rangen) is vlot en casual gekleed. Er vindt veel interactie plaats tussen de verschillende afdelingen; hierdoor kan men spreken van een integrale manier van werken.

Alle afdelingen zijn binnen het gebouw op een vaste plaats gehuisvest en daarnaast hebben alle medewerkers een vaste werkplek. Wel worden er door parttimers werkplekken gedeeld om de efficiency te waarborgen en de ruimte optimaal te benutten. Werkplekken staan relatief gezien weinig leeg, wanneer een werkplek vaak leegstaat wordt er door de afdeling zelf besloten de werkplek af te staan of "op te heffen". Afdelingen zitten niet door elkaar heen, aangezien iedereen een vaste werkplek heeft.

Op het moment is Unilever bezig met het bouwen van een nieuw kantoorpand. Het nieuwe pand heet "De Brug". Erg buitengewoon is dat dit gebouw op palen gebouwd wordt en bij oplevering over het oude huidige kantoorpand wordt heen geschoven. Het huidige kantoorpand mag niet afgebroken worden omdat dit onder de monumentenzorg valt, na lang nadenken bleek dit een goede oplossing te zijn.

De reden van de bouw van het nieuwe pand was ruimtegebrek. Het nieuwe pand is via een vlekkenplan ingedeeld in ruimtes, iedere afdeling krijgt op basis van aantal fte's en functies een stuk ruimte toegewezen. Deze ruimte is door de afdeling zelf in te vullen, de vrijheid hierin is groot. Afdelingen kunnen zelf uit een assortiment kantoormeubelen kiezen waar ze mee willen werken.

Het gehele huisvestingbeleid is uitbesteed aan New Directions, ze bedenken wat de beste manier van werken is voor de medewerkers van Unilever. De visie van Interpolis is in dit proces ook onder de aandacht gebracht, desondanks denkt New Directions dat het concept van de concurrent Veldhoen binnen Unilever niet zal werken omdat iedereen uiteindelijk toch wel zijn eigen werkplek zal creëren.

Op dit moment zijn er een aantal werkgroepen aan de slag met het bedenken van de juiste oplossing omtrent huisvesting voor het nieuwe pand. Binnen het nieuwe huisvestingbeleid zal er wel gewerkt worden met taakgerichte werkplekken, hierbij voornamelijk denkend aan stilte-ruimtes, overleg-ruimtes, leestafels en de standaard werkplek.

In de huidige situatie zitten er niet meer dan twee mensen in een cel. Elk brandteam heeft zijn eigen marktplein, hier kan men lunchen, tafelvoetballen, rustig op een bankje een krantje lezen enz.

De ruimtes worden beheerd door een verhuiscoördinator, deze regelt de interne verhuizingen en houdt bij wie er waar zit en waar er werkplekken leeg staan. In het nieuwe pand voldoet alle meubilair aan de Arbo-eisen. Stagiaires worden gewoon ergens weggezet waar ruimte is, het is natuurlijk wenselijk zo dicht mogelijk bij de afdeling te zitten maar dit is gewoon niet altijd mogelijk en dan moet het maar anders opgelost worden.

Er zijn geen tot weinig flexibele werkplekken aanwezig, dit levert te veel rompslomp op, het is gewoon niet "makkelijk". Het telecomnetwerk zit goed in elkaar, bijna iedereen heeft een vaste telefoon die doorgeschakeld kan worden naar zijn/haar mobiel. Beide van de KPN.

Iedereen heeft een eigen inlogcode op het netwerk. Er is een kantine aanwezig, maar deze wordt ook alleen gebruikt voor lunch, er wordt niet gewerkt. De kantine wordt ook gebruikt door fabrieksmedewerkers, deze draait 24 uur per dag.

Er is een verschil in ruimtetoeckenning per functionaris, dit staat niet vast in een huisvestingbeleid. Dit beleid is ook niet aanwezig.

Er is geen afname van personeel, door onder andere groei is het nieuwe pand in aanbouw. De organisatie is altijd kostenbewust bezig met ruimtebeheer, voornamelijk door middel van het uitdunnen van archief.

Binnen de organisatie wordt gebruik gemaakt van telewerken, mensen werken dan thuis op een laptop. Dit wordt altijd via de direct leidinggevende besproken. Wanneer de telewerker thuis inlogt belt Unilever automatisch de inbelverbinding terug. Hierdoor komen de kosten direct bij Unilever te liggen. Wanneer iemand thuis werkt is het bedrijf aansprakelijk voor ongevallen. Er wordt veel gebruik gemaakt van telewerken, als mensen een bureau van Unilever thuis willen hebben om te telewerken kan dat geregeld worden.

Er hebben meerdere bezettingsgraadonderzoeken plaats gevonden; Vergaderzalen, ICT, Telefooncentrale, immers is niets met deze info gedaan. De reden dat dit wel gedaan is, is omdat mensen altijd klaagden over de overbezetting en dat er nooit plaats was. Uit het bezettingsgraadonderzoek bleek dat iedereen altijd op dezelfde tijdstippen wilde vergaderen.

De facilitaire dienst houdt eens in de zoveel tijd een facility forum. De grootste afnemers hiervan (secretaresses) komen dan bij elkaar. Er wordt tijdens zo'n forum besproken wat er wel en niet goed is aan de FD en op welke manier dit verbeterd kan worden.

De manier van werken bij Unilever bevalt goed, je wordt goed betaald, hebt goede arbeidsomstandigheden en er heerst een prettige sfeer onderling. Met de komst van De Brug kan dit alleen maar verbeteren!

Gesprek Interbrew Nederland N.V.

Datum	18-08-03
Aantal medewerkers	1200 verdeeld over acht locaties
Kantoorconcept	Kamerkantoor
Gesproken met	Dhr. Ibema
Functie	Facility Manager

Interbrew Nederland N.V. maakt onderdeel uit van het beursgenoteerde Interbrew SA dat met een portfolio van meer dan 200 merken in 21 landen en met meer dan 35.000 medewerkers, tot de absolute wereldtop van brouwers behoort.

Interbrew Nederland is, met een aandeel van ruim 16% en groeiend, de tweede speler op de Nederlandse markt. Ze voeren onder meer de biermerken Dommelsch, Hertog Jan, Oranjeboom, Jupiler, Hoegaarden en Leffe. De nummer 2 positie stelt Interbrew in staat om als uitdager van de markt op te treden. Met best gewaardeerde introducties als Dommelsch Ice geven ze hier invulling aan.

Het hoofdkantoor van Interbrew Nederland is gevestigd in Breda. Hier is ook een van de brouwerijen gevestigd. Verder bestaat de onderneming uit de Dommelsche Bierbrouwerij in Dommelen, de Hertog Jan Brouwerij in Arcen, veertien horecavestigingen verspreid over het land, vier regiokantoren en een landelijk distributiecentrum. In totaal werken bij Interbrew Nederland zo'n 1200 medewerkers op uiteenlopende functies.

De structuur van de organisatie is plat, er is weinig hiërarchie binnen de organisatie aanwezig. Er zijn binnen de organisatie wel ontelbaar veel afdelingen aanwezig, allemaal hebben ze een ander doel binnen de organisatie. De cultuur is jong en vernieuwend, dit neemt niet weg dat mensen niet direct openstaan voor veranderingen. Zeker omtrent huisvesting heerst er veel onvrede binnen de medewerkers. Dit heeft de volgende redenen;

De huisvesting van het kantoorpersoneel van Interbrew in Breda kan je gerust chaotisch noemen. Er is geen vaste lijn of structuur in te onderkennen. Dit komt omdat Interbrew Breda in het verleden erg is gegroeid, maar nooit is er besloten alle medewerkers in één kantoorpand te huisvesten. Zo hebben ze steeds omliggende woonhuizen opgekocht om medewerkers een werkplek te bieden. In ieder woonhuis zit een afdeling, maar de werkplekken zijn in ruimte niet aan elkaar gelijk. Sommige medewerkers hebben een woonkamer met openslaande deuren naar de tuin en sommige zitten op een zolder. In het ene pand is wel airco en in het andere niet. Er zijn ook panden die onder de monumentenzorg vallen, hier mag dus geen spijker in de muur geslagen worden. Doorbelasten van kosten kennen ze bij Interbrew niet, het is immers onmogelijk alle afdelingen een prijs te laten betalen voor een aantal vierkante meters dat ze is toegewezen en waar ze totaal geen inspraak op hebben. Inspraak hebben afdelingen dan ook nauwelijks, alle beslissingen worden hoog in de top genomen en medewerkers moeten maar accepteren dat het zo besloten is, als iedereen zich er mee gaat bemoeien wordt er nooit een besluit genomen. Maar de medewerkers hebben ook weinig te klagen want ruimtegebrek kennen ze niet, altijd kunnen er wel werkplekken gecreëerd worden. Desalniettemin neemt dit niet weg dat er geen problemen zijn. De huisvestingskosten zijn enorm hoog en er is geen overzicht, daarom is er besloten een nieuw kantoorpand te bouwen dat alle kantoormedewerkers van het hoofdkantoor kan huisvesten. Binnen dit kantoorpand wordt rekening gehouden met een werkplek van ongeveer 12 m², dit is veel minder dan dat de medewerkers gewend waren en dat levert onrust op. Mensen willen niet verhuizen, ze zullen zich aan huisregels moeten houden en ze zullen hun gezellige huiskamertje kwijt zijn. Nu zit bijna iedereen alleen of met zijn tweeën op een kamer, in de toekomst moeten mensen met meer personen een kamer delen en wil men toe naar het groepskantoor. Toen het nieuwe huisvestingsplan bekend werd bij het management en de medewerkers klaagde iedereen en niemand was het met de indeling eens (herkenbaar

probleempje!) Welke oplossing is hiervoor gekomen; De directie heeft tegen iedereen gezegd dat het nieuwe plan wordt uitgesteld naar drie maanden voor de verhuizing zal plaatsvinden (dit is medio december) Dat er nu over nagedacht wordt en dat iedereen zich erbuiten moet houden. In december wordt het plan door de directie gepresenteerd, geen inspraak meer mogelijk en iedereen moet maar accepteren dat het zo is! (Lekker autoritair zullen we maar zeggen!) Als iedereen verhuisd is zullen ze nog ongeveer een maand tot twee maanden gaan zeuren, jammer, maar dan zal het gezeur waarschijnlijk wel gestabiliseerd zijn en is iedereen na een jaar vergeten wat ook alweer al die problemen waren. Zoals Dhr Ibema zegt, mensen kunnen zeuren maar we doen er niets mee dat kost ons veel te veel tijd en geld. Er zijn gewoon rigoureuze beslissingen genomen op hoog niveau.

Hoe is het nieuwe plan nu opgesteld?

Eerst is er gekeken wat voor afdelingen er allemaal in het pand gehuisvest moesten worden en wat hun functies waren. Naar aanleiding hiervan is gekeken wat hun relaties waren en wie er bij wie in de buurt moest komen te zitten. Toen is er uitgegaan van een werkplek van 12 m² en is men een dag bezig geweest met indelen van het nieuwe pand.

Voor de inrichting van het nieuwe pand zijn een aantal werkgroepen samengesteld, tevens is er veel contact met de architect en een ingehuurde projectleider.

In het nieuwe pand komen ook een aantal flexplekken, deze zijn geschikt voor stagiaires en mensen die veel de markt op zijn om het bier te verkopen. Deze flexplekken zijn er om uiteindelijk ruimte op te leveren en geld te besparen. De indeling van de nieuwe ruimte zal voor 60% uit cellenkantoor bestaan en voor 40% uit groepskantoor. In de cellen zitten nooit meer dan 1 medewerker.

Interbrew heeft in heel Nederland 60 mensen werken die klanten werven. Deze mensen werken thuis en hebben binnen het hoofdkantoor geen werkplek. Voor de thuiswerkplek in de is door P&O een protocol opgesteld met de rechten en plichten van de thuiswerker. Ze hebben een PC van de zaak met landelijk intern netwerk, meubilair en telefoon. Thuiswerkers die ook een werkplek hebben op het hoofdkantoor in Breda kennen weinig regels, hier is niets over afgesproken.

Misschien is het een idee om ook eens met een architect te gaan praten over de huisvesting binnen het LB. Ze hebben soms een andere visie en erg goede ideeën. De architect waar Interbrew mee samenwerkt is Archicom in Eindhoven.

Bij de bouw van het nieuwe kantoorpand is geen rekening gehouden met potentiële groei, dit is gewoonweg niet mogelijk. Als alle medewerkers hier gehuisvest zijn is het vol. Ook is er geen rekening gehouden met archiefruimte, terwijl er echt een archief is waar je helemaal tureluur van wordt. Dit moet dan maar op een extern gehuurde locatie worden ondergebracht. Het archief digitaliseren kan ook niet want het zijn voornamelijk overeenkomsten en contracten met afnemers die behouden moeten blijven. Een ander probleempje is dat er de afgelopen 15 jaar geen opschoning en vernietiging van persoonlijke archieven heeft plaatsgevonden. In de huiskamertjes was immers genoeg ruimte om alles op te slaan. Mensen moeten nu rigoureuze hun "zooi" gaan opruimen en dit zal zeker niet weinig tijd in beslag nemen.

Tenslotte is de beveiliging van het pand en de fabriek op dit moment slecht. Een vreemdeling kan makkelijk binnenkomen zonder dat iemand het opmerkt. Dit komt omdat er zoveel kleine pandjes zijn die je niet kan beveiligen omdat het zoveel geld zou gaan kosten. Tot nu toe heeft dat weinig problemen opgeleverd, maar in het nieuwe pand zal er wel een centraal beveiligingssysteem komen.

In het nieuwe pand waar ongeveer 900 mensen gehuisvest gaan worden zullen op iedere verdieping vergaderzaaltjes worden ingericht. Hier kan ook rustig gewerkt worden. Ook komt er op iedere etage een soort gezellige zithoek waar je rustig kunt gaan zitten. Overleg met externe bezoekers zal allemaal plaats gaan vinden in de centrale hal bij de hoofdingang. In het kader van het product (bier) wordt hier een soort bar ingericht met zithoekjes en de kantine. (Ik krijg een prachtige design

tekening te zien, waar de situatie op geschetst is. Volgen Ibema wilde ik niet weten wat hiervoor betaald was)

Er heeft nooit een bezettingsgraadonderzoek plaatsgevonden omdat het merendeel van de functies vast in het pand aanwezig is. Wel is er een enorme vergadercultuur, alle zalen zijn bijna permanent bezet. Bij de bouw van het pand is rekening gehouden met de toepasbaarheid hiervan. Het is zo gebouwd dat delen in de toekomst ook verhuurd kunnen worden aan derden.

Twee tot drie keer per jaar vind er een verhuizing plaats van afdelingen. Volgens Ibema is het verstandig dat er in de toekomst een nieuw pand komt. De situatie is nu veel te duur, erg hoge onderhoudskosten aan monumentale panden, energierekening is hoog en de beveiliging is bijna niet goed uit te voeren.

In de toekomst zal er niet met een FMIS gewerkt worden, dit kost allemaal veel te veel tijd. Verder zitten er max. 8 mensen op een kamer, heeft iedereen eigen telefoon en computer en komt er geen huisvestingbeleid. Er is weinig verschil in ruimtetoekenning per functionaris, ze vinden het prima om tussen de werknemers te zitten.

Mijn eigen visie op het bezoek is dat het een zootje is bij Interbrew, dat we hier nog veel geld zouden kunnen verdienen! Dat ze ongenueanceerd geld investeren in zaken die heel anders en beter opgelost zouden kunnen worden.

Artikel 1. Werkplektoekenning

1. Werkplek

Een afgebakend geheel waarbinnen een werknemer van het NRK-kantoor de hoofdzaken van zijn/haar taken tot uitvoering brengt.

1.2 Werkplekvormen

1.2.1 Basis werkplek

Bestaat uit bureau, bureaustoel, ladeblok, telefoon, computer met CRT-scherm en archiefkast hoog. Totale oppervlakte van 8 m². (Code A, D)*

1.2.2 Uitgebreide werkplek

Bestaat uit basis werkplek incl. archiefkast laag en een spreektafel voor vier personen. Tevens is hierbij een toeslag voor vierkante meters mogelijk die betrekking heeft op de functie van de werknemer. Uit te bereiden tot een totale oppervlakte van 32 m². Werkplek wordt gehuisvest in persoonlijk afsluitbare ruimte. (Code B, C en E)*

1.2.3 Flexplek

Volledig ingerichte werkplek bestaande uit een bureau, bureaustoel, telefoon en computer met CRT-scherm. Werkplek zonder vaste gebruiker, oppervlakte 8 m². (Code G)*

1.2.4 Telewerkplek

Bestaat uit basiswerkplek excl. vaste telefoon, incl. mobiele telefoon, op een externe locatie. oppervlakte van min. 8 m². (Code F)*

*In tabel 2 op pagina 6 worden deze codes nader toegelicht

1.3 Delen

Werkplekken met code A of B worden respectievelijk vervangen door code D of E als de werknemer < 0,7 fte per week op het Landelijk Bureau aanwezig is en er een mogelijkheid bestaat deze werkplek met een collega te delen. De werkplekken met code D en E worden gedeeld met 2 tot 3 werknemers binnen een productgroep of sectie die eveneens > 0,7 fte op het Landelijk Bureau werkzaam zijn. Het totaal aantal fte's van deze werknemers mag niet meer zijn dan 1 per werkplek. Indien het niet mogelijk is een werkplek te delen binnen de productgroep of sectie moet er worden bekeken of er een andere mogelijkheid bestaat de werkplek te delen met een andere afdeling.

1.4 Gebruiken

Werkplekken met code A,B,D of E die leegstaan en waarvan bekend is dat ze op een bepaald moment niet gebruikt worden vallen onder code F. Eenieder is dan, in overleg met LFZ, bevoegd gebruik te maken van deze werkplek.

1.5 NEN 1824

De werkplekgrootte wordt bepaald op basis van de NEN 1824. De NEN 1824 is een nieuwe norm die rekening houdt met het mogelijk vaak wisselen van gebruiker op een werkplek. De NEN 1824 maakt een optelsom van onderdelen die op een werkplek aanwezig zijn.

De wettelijke basis voor de minimale afmetingen van een werkplek zijn opgenomen in artikel 3.19 van het Arbobesluit. De afmetingen die in de NEN 1824 zijn vastgelegd zijn weergegeven in tabel 1.

Onderdeel	Vierkante meters
Werkplek incl. Bureaustoel	4
Plat beeldscherm	1
CRT-beeldscherm	2
Lees en schrijfvlak	1
Uitleg tekeningen	1
Kast, verrijdbaar of vast	1
Vergaderruimte p. persoon	2

Tabel 1; Afmetingen vastgelegd in NEN 1824

Wanneer de vierkante meters volgens de NEN 1824 aan de werkplekken beschreven in artikel 1 punt 1.2 worden gekoppeld, levert dit de volgende tabel op;

Type werkplek		Bureau + Stoel + Tel.	Computer CRT	Lees en schrijfvlak	Ladeblok	Archiefkast laag	Archiefkast hoog	Spreektafel 4 pers	Toeslag norm	Toeslag functie	
Code A	Basis werkplek	4	1	1	1	0	1	0	0	0	8
Code B	Uitgebreide werkplek	4	1	1	1	1	1	8	0	0	17
Code C	Uitgebreide werkplek luxe	4	1	1	1	1	1	8	0	15	32
Code D	Basis werkplek delen	4	1	1	1	0	1	0	0	0	8
Code E	Uitgebreide werkplek delen	4	1	1	1	1	1	8	0	0	17
Code F	Flexplek	4	1	1	0	0	1	0	1	0	8
Code G	Telewerkplek	4	1	1	1	0	1	0	0	0	8

Tabel 2; M2 per werkplek Code

1.6 Arbeidsomstandigheden

De werkplekken binnen en buiten het NRK-kantoor dienen te voldoen aan de eisen die gesteld worden aan een gezonde werkomgeving in kantoren. Deze staan beschreven in de brochure Arbo Informatie AI-7 kantoren. Deze brochure is in het bezit van het hoofd Inkoop en Facilitaire zaken.

Artikel 2 Functies

2.1 Indeling

De functie-indeling is gebaseerd op de bestaande gegevens binnen de organisatie en de volledige personeelslijst. De codes in tabel 3 komen overeen met de codes in tabel 2 van artikel 1 punt 1.5.

2.2 Toelichting bijzondere functies

2.2.1 P&O adviseur

Heeft recht op individuele werkplek code B of E wegens het voeren van veel vertrouwelijke gesprekken.

2.2.2 Directie Secretaris

Recht op individuele werkplek code B of E in verband met het voeren van vertrouwelijke gesprekken en behandelen van vertrouwelijke stukken.

2.2.3 OR secretariaat

De secretaresse van de OR heeft recht op individuele werkplek code B of E wegens vertrouwelijkheid van zaken en gegevens. Tevens wordt van deze kamer gebruik gemaakt voor overleg met betrekking tot de OR.

<i>Functie</i>	<i>Code</i>	<i>Aantal med. Per kamer</i>
Werknemer		
Beleid	A, D, G	1 tot 2
Administratief	A, D, G	2 tot 8
Financieel	A, D, G	2 tot 8
Secretarieel	A, D	2 tot 3
Operationeel	GEEN	NVT
Productgroepleider		
Leiding over > 3	B, E, G	1
Leiding over < 3	A, D, G	2 tot 3
Coördinator		
Leiding over > 3	B, E, G	1
Leiding over < 3	A, D, G	2 tot 3
Clustermanager	B, G	1
Directie	C	1
Functies met uitzondering		
P&O adviseur	B, E	1
Directie Secretaris	B, E	1
OR secretariaat	B, E	1
Flexwerker	F	2 tot 8

Tabel 3; Functie Indeling

2.2.4 Flexwerker

Betrokkene die voor korte periode < 6 maanden binnen het NRK-kantoor werkzaam is dient gebruik te maken van werkplek code F. Hiervan zal het meest sprake zijn bij;

- stagiaires
- uitzendkrachten
- gedelegeerden
- vrijwilligers
- gewestmanagers

Indien de leidinggevende van een sectie/productgroep/cluster waarvoor deze persoon werkzaam is aan kan tonen dat hij/zij langer in dienst zal zijn kan hiervoor in overleg met hoofd Inkoop en Facilitair en ICT een werkplek code A of D worden ingericht.

2.3 Uitzonderingen

Buiten de tabel om gelden uitzonderingen voor werknemers die wegens fysieke omstandigheden in aanmerking komen voor een aangepaste werkplek. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een individuele kamer in pand A met 1 raam of aangepast meubilair dat aan andere eisen dient te voldoen. Voorbeelden hiervan zijn;

- Werknemers met concentratieproblemen
- Werknemers met gehoorafwijkingen
- Werknemers met chronisch astmatische problemen
- Werknemers met een lichamelijke handicap

Artikel 3. Telewerken

3.1 Telewerken

Er is sprake van telewerken wanneer een werknemer minimaal 2 dagen en maximaal 3 dagen per week, thuis, op een KOC, districtskantoor of gewestkantoor werkzaamheden voor het Landelijk Bureau van het NRK uitvoert, waarbij gebruik wordt gemaakt van Informatie en Communicatie Technologie. Een telewerker deelt zijn overige arbeidstijd een werkplek op het LB volgens artikel 1 punt 1.3 van dit beleid.

3.2 Aanmerking

Iedereen die op vrijwillige basis twee of drie dagen per week wil telewerken kan daartoe bij de bevoegd leidinggevende een aanvraag indienen. De aanvraag kan worden toegewezen indien het belang van de werkzaamheden daarbij is gebaat en het telewerken intern de nodige ruimte oplevert voor het Landelijk Bureau. Hierbij dient nadrukkelijk gekeken te worden naar de volgende aspecten;

- De financiële consequenties
- De effecten van telewerken op de kwaliteit en kwantiteit van het afgeleverde werk
- De invloed van het telewerken op de motivatie van het personeel
- De invloed van telewerken op de continuïteit van de organisatie
- Het gegeven of de functie zich leent voor telewerken
- De persoonskenmerken van betrokkene
- De thuissituatie van betrokkene
- Privacy en beveiligingsaspecten

3.3 Arbeidsomstandigheden

Het uitgangspunt bij telewerken is dat de werknemer een overeenkomstig niveau van bescherming krijgt als in de normale werksituatie. Het NRK is verplicht de werknemer te wijzen op de arbo-eisen en de mogelijke risico's. Hij kan hier uiteraard geen continu toezicht op houden. Daarom is goede voorlichting vereist. De telewerker dient te verklaren dat de werkplek aan de arbo-eisen voldoet, en dat hij in overeenstemming met deze eisen zal werken. Ook dient de telewerker zich akkoord te verklaren met het feit dat controle door of namens de werkgever kan plaatsvinden (mits vooraf aangekondigd). Samengevat zijn er twee mogelijkheden uitvoerbaar;

- Gebruik maken van NRK-meubilair, dat volledig voldoet aan de gestelde arbo-eisen op een thuiswerkplek
- Gebruik maken van eigen meubilair, dat volledig voldoet aan de gestelde arbo-eisen op een thuiswerkplek

Indien er op vrijwillige basis gebruik wordt gemaakt van telewerken en binnen de thuissituatie van de telewerker is arbo-verantwoord meubilair aanwezig, zal de werkgever niet in aanmerking komen voor de inrichting van de werkkamer en de kosten die hieruit voortvloeien.

3.4 Wetgeving

De eisen die vanuit de arbo-regels aan telewerken worden gesteld zijn met name vastgelegd in de Arbowet, de Arboregeling en het Arbobesluit. Relevante passages zijn vooral te vinden in:

- arbeidsomstandighedenregeling; hoofdstuk 5 (beeldschermarbeid)
- arbeidsomstandighedenbesluit; hoofdstuk 5 (afdelingen 1,2,3)

Deze teksten zijn te bekijken en te downloaden via www.arbo.nl onder de kop "wetgeving"

3.4.1 Concrete wetgeving

- Gevaren in verband met fysieke belasting zoveel mogelijk te voorkomen en/of te beperken, ondermeer door (vooraf) de werksituatie te inventariseren en (regelmatig) te evalueren;
- De werknemer goed voor te lichten over mogelijke risico's en maatregelen;
- Zorg te dragen voor goed meubilair, een goede werkplek en goede programmatuur. "Goed" wil vooral zeggen: ergonomisch verantwoord. Er worden met name eisen gesteld ten aanzien van beeldschermarbeid en welke verplichtingen hieromtrent geleden ten opzichte van de werknemer.
- Te zorgen voor een goede organisatie van het werk, zodat bijvoorbeeld niet meer dan twee uur aaneengesloten achter een beeldscherm wordt gewerkt en het gebruik van een goede beeldschermtachograaf wordt aanbevolen.

3.5 Wet op ondernemingsraden

Het invoeren van telewerken is het invoeren van een belangrijke technologische voorziening. De Ondernemingsraad wordt hierover advies gevraagd op grond van artikel 25 lid 1 onder k Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Ook proefprojecten vallen onder het adviesrecht.

3.5.1 Aandachtspunten Ondernemingsraad:

- De OR staat stil bij de gevolgen voor de werknemers en de organisatie als telewerken wordt ingevoerd. Het gaat hierbij om abstracte "normen", die als randvoorwaarden gelden. Opstelling van dergelijke normen vergt geen technische kennis. De OR kan hierbij gebruik maken van de CFO-brochure Telewerken en andere literatuur.
- Een vertaalslag van wat sociaal wenselijk is, naar wat technisch mogelijk is. De OR moet weten wat de technische mogelijkheden inhouden, en welke consequenties telewerken voor de inhoud van het werk en de organisatie heeft. De algemene consequenties worden in de brochure genoemd. De OR bekijkt voor de eigen organisatie in welke mate voor- en nadelen gelden.
- Het technisch ontwikkelingsproces zelf. De OR moet op dit moment de eigen doelen voor het telewerken in het hoofd hebben, en deze proberen te realiseren.
- Telewerken krijgt haar definitieve vorm, waarbij de OR nog detailveranderingen kan aangeven
- Na invoering van het telewerken houdt de OR de vinger aan de pols.
- De OR kaart knelpunten aan bij de werkgever en draagt hiervoor mogelijke oplossingen aan.

3.6 Fiscale aspecten

De werkgever mag de werknemer een belastingvrije vergoeding geven voor de inrichting van de telewerkplek thuis. De belastingvrije vergoeding is in 2003 verhoogt naar € 2.269,- over een periode van vijf jaar; over het bedrag daarboven moet inkomstenbelasting worden geheven. Het gaat om een vergoeding voor bureau, bureaustoel, verlichting en andere aanpassingen conform de Arbowetgeving.

3.6.1 Voorwaarden:

- De werkkamer moet door de werknemer (mede) worden gebruikt voor het werk.
- Dit moet door de werkgever worden aangetoond.
- De werknemer moet gemiddeld 1 dag per week, gedurende de gebruikelijke werktijd, thuiswerken
- De werknemer maakt bij het thuiswerken gebruik van telematica.
- Het telewerken moet in een schriftelijke regeling worden vastgesteld.
- De telewerkplek moet voldoen aan de eisen gesteld in artikel 5.15 en 6.30 van het Arbeidsomstandighedenbesluit.

Tot een maximum van € 2.269,- blijft de fiscale bijtelling bij het salaris van de werknemer voor het verstrekken van computers en bijbehorende apparatuur achterwege. Om niet aan een bepaald maximum vast te zitten, zal alle apparatuur in bruikleen worden gesteld en eigendom blijven van het NRK.

3.7 Overeenkomst

Met betrokkenen worden de afspraken over telewerken schriftelijk vastgesteld, deze afspraken dienen in ieder geval betrekking te hebben op de hieronder genoemde punten;

- De eisen die voortvloeien uit het bepaalde bij of krachtens de arbeidsomstandighedenwet.
- De bereikbaarheid van betrokkene
- De wijze van terugkoppeling met de organisatie
- De te verrichten werkzaamheden
- De aan betrokkene te verlenen telewerkvoorzieningen
- De wijze waarop de telewerkvoorzieningen worden verleend
- De periode waarin de betrokkene telewerkt
- Het aantal dagen per week en de dagen waarop de betrokkene telewerkt
- De wijze van en de gronden voor beëindiging van het telewerken
- De gevolgen die beëindiging van het telewerken heeft voor de verleende telewerkvoorzieningen genoemd in lid 8
- Informatiebeveiliging
- Privacyaspecten

3.8 Telewerkvoorzieningen

- Een computer met daarbij behorende noodzakelijke apparatuur zoals genoemd in punt 3.9 (ter beschikking)
- De inrichting van de werkruimte volgens code G inclusief benodigde verlichting (ter beschikking)
- Een mobiele telefoon (ter beschikking) en de daarbij behorende kosten (ter vergoeding)
- Een volledige vergoeding van alle voor het NRK gemaakte internetkosten (ter vergoeding)
- Een vergoeding voor gebruik van privé-ruimte van € 60,- bruto per maand (ter vergoeding)

De voorzieningen die aan de werknemer ter beschikking worden gesteld, zijn bij de werknemer in bruikleen en blijven eigendom van de werkgever. De voorzieningen die als vergoeding aan de werknemer worden aangeboden, zijn een geldbedrag voor de telewerkvoorziening waarvan de telewerker gebruik maakt. Indien er sprake is van telewerken op een KOC, gewest- of districtskantoor zullen deze faciliteiten enkel beschikbaar worden gesteld wanneer deze noodzakelijk zijn voor het tot uitvoering brengen van de werkzaamheden en niet binnen de externe locatie beschikbaar zijn.

3.9 ICT-ondersteuning

Indien er sprake is van telewerken dient de werknemer gebruik te maken van een computer van het NRK. De procedure omtrent ICT is als volgt;

3.9.1 Benodigdheden

- 1 NRK laptop, NRK desktop of eigen desktop
- 1 ADSL aansluiting thuis inclusief ADSL modem/router
- 1 aansluiting op ADSL Epacity (service provider)

3.9.2 Reeds aanwezige componenten

- de 34 mb lijn naar KPN
- de firewall (de nieuwe versie ondersteunt 400 werkplekken)
- de bestaande servers zoals een normale werkplek.

3.9.3 Beperkingen

Naar het capaciteitsbeslag op deze componenten zal kritisch gekeken moeten worden. De snelheid van het netwerk is ten opzichte van het landelijk bureau beperkt. Maximaal is 0,5mbps mogelijk daar waar het huidige netwerk op 100 mbps functioneert. Bij verkeer van de thuiswerkplek naar het

landelijk bureau is dat nog slechter: 0,1 mbps. Deze methode is daarom geschikt voor mensen die kleinere bestanden uitwisselen met het LB.

3.9.4 Ondersteuning

Ondersteuning kan niet geboden worden op de eigen desktop. Een NRK Desktop of laptop zal bij problemen door de werknemer naar het LB moeten worden gebracht. Indien nodig wordt deze van een nieuwe installatie van de software voorzien. De gebruiker zal zelf zijn gegevens moeten veiligstellen. Daartoe kan gebruik gemaakt worden van zip drives.

3.9.5 Helpdesk

De helpdesk zal met behulp van de applicatie director eventueel een NRK desktop of laptop kunnen 'overnemen'. De helpdeskmedewerker kan hierbij meekijken met de gebruiker. Over de geboden verbinding zal dit evenwel trager gaan dan op het LB zelf.

3.9.6 Randapparatuur

Er is bij deze configuratie niet gekeken naar additionele randapparatuur zoals printer en scanner. Wanneer randapparatuur voor het uitvoeren van werkzaamheden op de telewerkplek noodzakelijk is, wordt dit in overeenstemming met de sectie ICT aangeschaft. Deze randapparatuur moet passen binnen de algemene systeemeisen van het Landelijk Bureau. Er moet zoveel mogelijk voorkomen worden deze aanschaf te doen, omdat het veel administratiekosten met zich meebrengt. Wanneer randapparatuur wordt gebruikt op de telewerkplek, zal hiervoor ook NRK-briefpapier, enveloppen en postzegels gebruikt worden. Het gebruik van randapparatuur wordt dus niet aanbevolen.

3.9.7 Veiligheid

Bestandsuitwisseling geschiedt in principe veilig door middel van de KPN verbinding. 100% veilig is echter niet te garanderen.

3.9.8 Telefoongebruik

Een telewerker maakt gebruik van een mobiele telefoon die enkel voor zakelijke telefoongesprekken bedoeld is. Deze telefoon blijft eigendom van het NRK en wordt enkel aan de telewerker ter beschikking gesteld. Misbruik van de telefoon kan getraceerd worden via het programma CallCulator, dit programma geeft een weergave van alle ingaande en uitgaande gesprekken van een bepaald mobiel telefoonnummer. Dit programma is reeds in gebruik bij de facilitaire dienst.

3.9.9 PC-privé en huiscomputers

Werknemers die deel hebben genomen aan het PC-privé project, hebben geen capacity aansluiting, waarmee veilig en snel een netwerkverbinding op de telewerkplek met het LB is gesitueerd. Hierbij zijn twee situaties mogelijk;

3.9.9a Werkzaamheden niet afhankelijk van capacity netwerk

Indien de werkzaamheden van de telewerker niet afhankelijk zijn van het capacity netwerk, bestaat er een mogelijkheid te werken op een PC- privé of huiscomputer. De telewerker dient enkel wel op eniger wijze verbinding te kunnen maken met het internet. Hierbij is het wel belangrijk dat er niet met zeer vertrouwelijke documenten wordt gewerkt ivm veiligheid van het systeem.

3.9.9 b Werkzaamheden wel afhankelijk van capacity netwerk

Indien de werkzaamheden van de telewerker afhankelijk zijn van het capacity netwerk, bv bij gebruik van oracle, maakt de telewerker gebruik van een door het NRK aangeschafte computer. De telewerker dient geen gebruik te maken van zijn PC-privé of huiscomputer en internetverbinding.

3.10 Kosten

De kosten van een telewerkplek dienen geboekt te worden op de kostenplaats waarvoor de betreffende telewerker werkzaam is. Er kan enkel een kostenvergoeding plaatsvinden indien er een wilsovereenstemming is tussen de werkgever en de werknemer om tot telewerken over te gaan.

3.11 Verzekeringen

Voor de thuiswerkplek dient enkel een verzekering afgesloten te worden voor de apparatuur die op de thuiswerkplek gebruikt wordt. In dit geval gaat het om een verzekering voor de desktop-PC t.w.v. € 50,- Voor ongevallen en aansprakelijkheid is de werknemer ook op de telewerkplek automatisch verzekerd via de werknemersverzekering.

3.12 Beëindigen telewerkovereenkomst

Bij de volgende situaties moet er worden overgegaan tot een beëindiging van de telewerkovereenkomst;

- Ontslag van belanghebbende
- Langdurige ziekte
- Verandering van functie
- Wanneer de telewerkplek niet meer voldoet aan de arbo-eisen

De ter beschikking gestelde voorzieningen dienen in deze situaties aan het NRK te worden overgedragen.

Artikel 4. Flexwerken

4.1 Flexplek

4.1.1 Gebruik

Afdelingen dienen alleen gebruik te maken van een flexplek wanneer er geen mogelijkheid is binnen de eigen werkplekken een flexwerker te huisvesten.

4.1.2 Reserveren

Een flexplek kan gereserveerd worden bij de receptie. De receptie heeft een overzicht van alle flexplekken en de bezetting hiervan tot zijn beschikking. Een leidinggevende dient opdracht te geven tot het reserveren van een flexplek, dit dient schriftelijk te gebeuren. Bij de aanvraag dient duidelijk aangegeven te worden voor welke periode de flexplek in gebruik zal zijn. Indien het niet mogelijk is gedurende deze periode op één flexplek te werken, kan er gebruik worden gemaakt van verschillende flexplekken. De receptie heeft het recht te bepalen van welke flexplek gebruik gemaakt kan worden.

4.1.3 Eigendom

De flexplekken zijn eigendom van de sectie LFZ. LFZ is verantwoordelijk voor het onderhoud en gebruik van de plekken.

4.1.4 Clean desk policy

Bij flexplekken geldt dagelijks de "clean desk policy"; aan het einde van de dag moet de werkplek volledig opgeruimd worden zodat er vervolgens een nieuwe flexwerker gebruik van kan maken. Naast de flexplek staat een archiefkast waarin tijdelijk dossiers of materialen opgeborgen kunnen worden.

4.1.5 Kosten

De kosten van deze werkplek worden via het doorbelastingsstelsel per vierkante meter doorbelast op de kostenplaats van de gebruiker.

Artikel 5. Toelichting bijzondere ruimten

5.2 Vergaderzalen

5.2.1 Gebruik

Vergaderzalen worden gebruikt voor overleg > 30 min. met meer dan vier personen en wanneer het niet mogelijk is dit overleg te houden in een werkkamer van leidinggevende code B, C of E.

5.2.2 Reserveren

De vergaderzalen van het NRK kantoor kunnen worden gereserveerd bij de helpdesk van de facilitaire dienst. Dit kan schriftelijk of telefonisch, er moet duidelijk vermeld worden voor welke periode de vergaderzaal gebruikt wordt en welke faciliteiten er in de vergaderzaal aanwezig moeten zijn. Voor verdere procedure wordt verwezen naar het Handboek facilitair.

5.2.3 Kosten

De kosten van het gebruik van de vergaderzaal worden doorbelast via de kostensoort algemene huisvestingskosten die jaarlijks begroot dient te worden.

5.3 Spreekkamers

Spreekkamers dienen gereserveerd te worden via dezelfde procedure als in punt 5.2 genoemde vergaderzalen.

5.4 Kantine

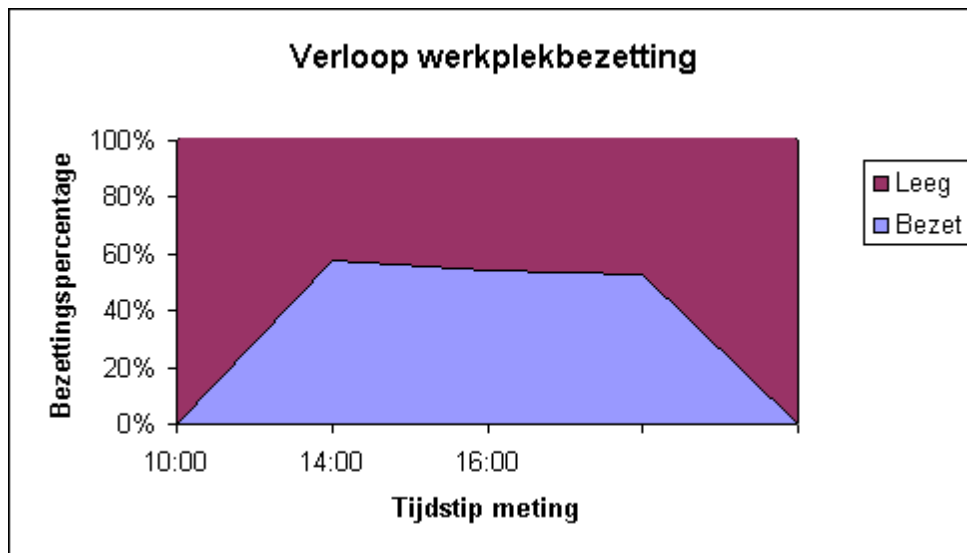
Indien er behoefte is aan kort overleg < 30 min. kan er buiten de bekende openingstijden, gebruik gemaakt worden van de kantine. Hiervoor wordt enkel geen reserveringssysteem aangeboden. Indien er naar inziens van de werknemer een mogelijkheid is, voor korte periode gebruik te maken van de kantine, kan hierin worden voorzien. Koffie en thee faciliteiten zijn voor eigen zorg.

Tabel 1: Verloop bezetting NRK-Kantoor

Bezettingspercentage

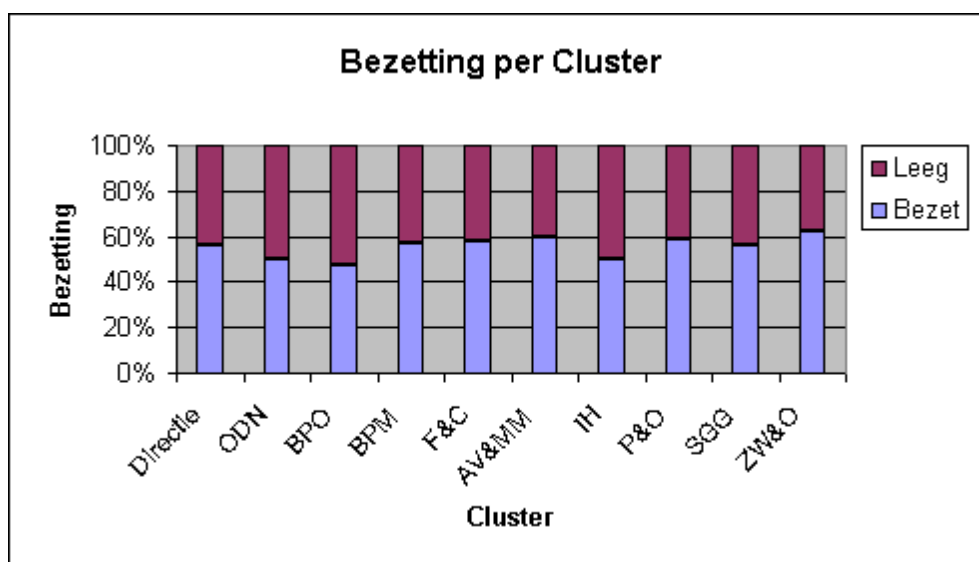
Meting		10:00	14:00	16:00
	21-7-2003	54%	54%	49%
	22-7-2003	49%	53%	48%
	23-7-2003	60%	55%	55%
	24-7-2003	64%	63%	63%
	25-7-2003	47%	48%	43%
	28-7-2003	63%	60%	53%
	29-7-2003	68%	55%	61%
	30-7-2003	69%	44%	56%
	31-7-2003	55%	66%	61%
	1-8-2003	50%	45%	41%

Bezet	58%	54%	53%
--------------	------------	------------	------------



Tabel 2: Bezetting per cluster

Cluster	Gemiddeld Bezet	Maximaal Bezet
Directie	56%	90%
ODN	50%	80%
BPO	47%	83%
BPM	57%	77%
F&C	58%	71%
AV&MM	60%	83%
IH	50%	76%
P&O	59%	78%
SGG	56%	90%
ZW&O	62%	82%
Gemiddelde	55 %	81 %

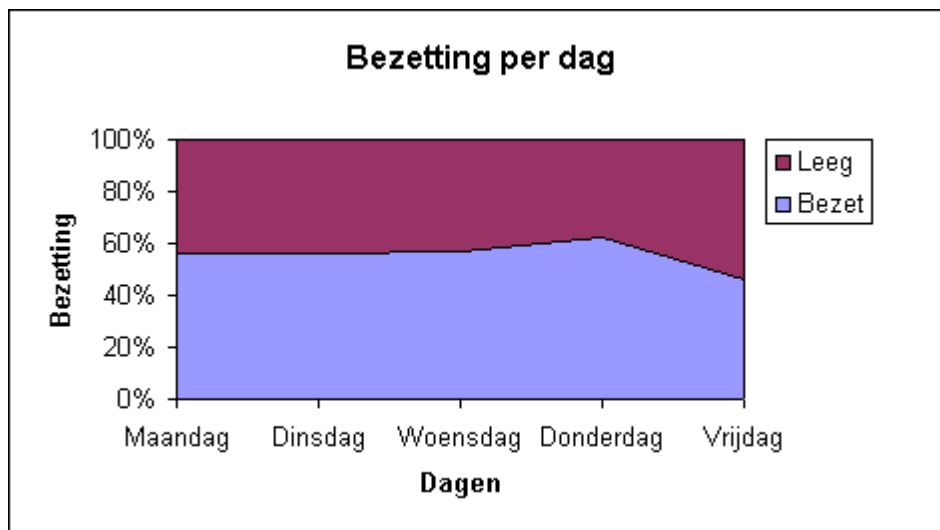


Tabel 3: Werkplekbehoefte per cluster

Cluster	Aantal werkplekken	Gemiddelde Behoefte	Maximale Behoefte	Dalingspercentage
Directie	9	6	9	0%
ODN	24	14	22	-8%
BPO	18	10	17	-6%
BPM	48	31	41	-15%
F&C	24	16	19	-21%
AV&MM	11	8	11	0%
IH	31	18	27	-13%
P&O	15	10	14	-7%
SGG	8	5	8	0%
ZW&O	24	17	22	-8%
Totaal	212	135	190	-10%

Tabel 4: Bezetting per dag

Meting	10:00	14:00	16:00	Gemiddeld
Maandag	54%	54%	49%	56%
	63%	60%	53%	
Dinsdag	49%	53%	48%	56%
	68%	55%	61%	
Woensdag	60%	55%	55%	57%
	69%	44%	56%	
Donderdag	64%	63%	63%	62%
	55%	66%	61%	
Vrijdag	47%	48%	43%	46%
	50%	45%	41%	



Matrix van Francis Duffy

Werkvorm	Samenwerking	Groepsruimte	Groepsruimte met gedeelde werkplekken
	Individueel werk	Traditioneel kantoor met kamers en vaste werkplekken	Werkplekconcept met activiteit gerelateerde werkplekken
		Continu aanwezig	Afwisselend aanwezig
Bezettingsgraad			

Vraag 5; Motivatie voor telewerken

<u>Reden</u>	<u>Aantal</u>
- Betere concentratie bij ingewikkelde stukken	
- Verkorte reistijd door het vermijden van files	
- Flexibele werktijden	
- Minder afleiding	

Vraag 10; Mening over telewerken

Een goede balans tussen afspraken en overleggen enerzijds en uitwerken en ontwikkelen van materialen anderzijds. Het kan niet vroeg genoeg worden ingevoerd.

Goed initiatief. Je benadrukt de zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Zolang het maar niet meer dan twee dagen per week is. Om te voorkomen dat je vereenzaamd of het gevoel met kantoor kwijt raakt.

Telewerken draagt bij aan de ontlasting van het verkeer, leidt tot een verschuiving van de arbeidskosten voor de werkgever en mogelijk tot een verlaging van deze kosten, geeft bij een overcapaciteit aan medewerkers mogelijk een flexibeler kantoorruimte gebruik.

Efficiënt voor werkplekgebruik, efficiënt in werktijd (geen reistijd, goed voor concentratie), meer kwaliteit qua leven (betere verdeling thuis/werk taken e.d.)

Voor een gedeelte van de tijd kan het handig zijn, maar je moet voor een aantal zaken ook op het LB zijn, bijvoorbeeld vergaderingen, of als je veel mensen moet bellen. Niet zaligmakend, maar het kan een tijdelijk probleem oplossen, hoewel we wel onbereikbaar voor elkaar worden.

Prima oplossing om werkruimte binnen het NRK-kantoor te creëren. Het verkort de reistijd en voorkomt files. Mijns inziens motiverend mbt werkzaamheden. Er moet wel een juiste verdeling blijven in verband met contacten met collega's.

Werk en privé blijven niet gescheiden. Goed is dat je in deze moeilijke tijd flexibeler kunt zijn in je werk.

Het heeft veel voordelen en dient te worden ingezet om de uitvoering van het werk en de werknemerstevredenheid te bevorderen (en is tevens een middel om werkplekkentekort op te lossen) Draagt bij aan het sparen van het milieu.

Fase 1

Week 1 tm 3

Het vormen van een Projectgroep

In eerste instantie is het belangrijk na te gaan wie er verantwoordelijk zijn voor de planning. De projectgroep is samengesteld uit projectmanagers van verschillende afdelingen waaronder de facility manager, hij dient aangewezen te worden als projectleider van het huisvestingsproject en dient een projectgroep te vormen met minstens:

- 1 verantwoordelijke van sectie ICT
Ter vertaling mogelijkheden infrastructuur
- 1 verantwoordelijke van sectie P&O
Ter vertaling van de planning en wensen van werknemers
- 1 verantwoordelijke van sectie Facilitair
Ter vertaling van de facilitaire ondersteuning en bouwkundige mogelijkheden

De taak van de projectgroep is het managen van de huisvestingsplanning. De projectgroep dient informatie te vergaren, kosten te vergelijken, offertes op te stellen en na te gaan wat de mogelijkheden zijn binnen het bestaande bedrijfspand.

Fase 2

Week 4 tm 8

Inventariseren van gegevens

Wanneer de projectgroep gevormd is en de projectleider is vastgesteld, dient het programma van eisen voor het nieuw te vormen huisvestingsplan te worden vastgesteld. De projectleider moet in eerste instantie op de hoogte zijn van bepaalde bedrijfsstrategische plannen voor de toekomst. Groei- of inkrumpingplannen in de toekomst zijn relevant voor de juiste huisvestingskeuze. De projectleider dient dus goed contact te onderhouden met de directie. Aangezien een verhuizing een kostbare en tijdrovende aangelegenheid is, moeten alle gegevens die de projectleider nodig heeft tot in de puntjes kloppen. Tevens zullen de afdelingshoofden de projectleider moeten helpen met het in kaart brengen van de ruimtebehoefte.

De personeelslijst moet geheel up to date incl. aantal fte's en functies aangeleverd worden, eveneens moet vermeld worden welke vacatures, stagiaires en uitzendkrachten er zijn, of deze worden opgevuld en wat het toekomstperspectief is met betrekking tot ontslagen. Vanuit deze personeelslijst kan op basis van tabel 2 en 3 uit de format voor werkplektoekenning bepaald worden hoe de verdeling is in verschillende werkplekken.

Fase 3

Week 9 tm 12

Bepalen van de definitieve ruimtebehoefte

Op basis van een relatiematrix wordt bepaald wat de relaties zijn tussen de verschillende afdelingen. Zo kan de fysieke relatie bepaald worden die nodig is tussen afdelingen onderling en tussen afdelingen en algemene ruimten.

Wanneer de totale ruimtebehoefte bekend is kan een vlekkenplan worden opgesteld. Uiteindelijk kan worden bepaald of er in het bestaande pand in deze behoefte kan worden voorzien.

Fase 4

Week 13 tm 16

Voorlopig ontwerp voor het nieuwe huisvestingsplan

Wanneer er binnen het pand aan de ruimtebehoefte kan worden voldaan, kunnen de eerste schetsen worden gemaakt van de nieuwe indeling. Dit kan volgens de volgende stappen;

Wandenplan

Als het vlekkenplan bekend is kunnen de wanden in de plattegronden worden getekend. In iedere kamer kan worden aangegeven hoeveel werknemers er komen te zitten. Hierbij dient rekening gehouden te worden met mogelijkheden m.b.t. ICT aansluitingen.

Indeling

Uiteindelijk kunnen de ruimtes worden geresulteerd tot werkplekken, kastruimtes, archiefruimtes. Hierbij is het verstandig grote afdelingen eerst in te delen en ten slotte pas de kleine afdelingen die weinig relatie hebben met andere. Deze kleine afdelingen kunnen gebruikt worden om bepaalde “gaten” in de plattegronden op te vullen. Afdelingen met een sterk onderlinge relatie dienen zoveel mogelijk bij elkaar gezet te worden, hierdoor wordt de loopafstand verkort en dit is efficient.

Fase 5

Week 17 tm 20

Definitief ontwerp

Het uiteindelijke huisvestingsplan wordt aan de directie voorgelegd. De directie moet zich ervan bewust zijn dat dit de laatste mogelijkheid is om veranderingen door te voeren zonder dat dit extra kosten en vertraging oplevert.

Als het, mogelijk aangepaste, ontwerp is goedgekeurd door de directie dient het te worden voorgelegd aan het MT. Het MT heeft enkel het recht voor belangen op te komen, maar zijn niet medebeslissend.

Fase 6

Week 21 tm 30

Implementatie verhuizing, nieuwe huisvestingplan en huisvestingbeleid.

Een onderdeel van de implementatie is het communicatieproces naar de productleiders, clustermanagers en sectiecoördinatoren. Eveneens is het belangrijk mensen die veel met het LB te maken hebben (zoals consultants en KOC's) op de hoogte te stellen van de verhuizing. Afdelingshoofden dienen aan te geven wat er kan worden weggegooid en wat er kan worden opgeslagen. Tevens dienen ze de feitelijke indeling aan te geven binnen de toegewezen ruimte, wie moet volgens hen waar komen te zitten binnen het aangegeven vlekkenplan. Daarnaast worden alle voorbereidingen voor de uiteindelijke verhuizing gedaan. Er dient per afdeling een “verhuiscoördinator” aangewezen te worden, dit kan bijvoorbeeld een secretaresse zijn van de cluster. Deze dient de werknemers te informeren over de verhuizing, wat de verhuisdatum is, waar de nieuwe werkplek komt enz. Alle informatie over de verhuizing kan door de secretaresse worden doorgegeven.