

Net 'n' Nest

Een adviesrapport over kantoorinnovatie voor het hoofdkantoor van Savantis

Annelies Poot

mei 2007

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Dhr. A.D. Neervoort
Medebeoordelaar: Mevr. G.J.E. Tellegen

Opdrachtgever: Savantis
- Vakcentrum Afbouw en Onderhoud, Presentatie en Communicatie
- Kenniscentrum Beroepsonderwijs Bedrijfsleven
Limaweg 25
2743 CB Waddinxveen

Bedrijfsmentoren: Dhr. G. Zoet en Mevr. J.E.M de Jong

Periode onderzoek: november 2006 – mei 2007

Afstudeerscriptie

Auteursreferaat

Onderzoek naar de mogelijkheden van **kantoorinnovatie** voor een kenniscentrum. De centrale probleemstelling is: 'Welke vorm van kantoorinnovatie is voor Savantis passend, rekening houdend met de huidige **werkprocessen** en de **organisatiecultuur** en in hoeverre zal dit leiden tot mogelijke **ruimte- / kostenbesparing**?' De aanleiding van het onderzoek zijn gewijzigde werkprocessen, waardoor veel kantoorruimten leeg staan. Voor het onderzoek zijn de ervaringen van externe organisaties meegenomen. Ook is er gekeken naar de werkprocessen en mening van de medewerkers van het hoofdkantoor. De belangrijkste conclusie is dat Savantis de werkprocessen beter kan ondersteunen door **activiteitgerelateerde werkplekken** in te voeren. Dit zal tevens leiden tot ruimte en kostenbesparing. Het advies eindigt met een aantal aanbevelingen en een implementatieplan. Waarbij de voorbeeldrol van het management en het actief betrekken van de medewerkers tijdens het **veranderingsproces**, om **draagvlak** te creëren, cruciaal zijn.

Managementsamenvatting

De aanleiding voor het onderzoek naar kantoorinnovatie zijn gewijzigde werkprocessen, waardoor veel kantoorruimten leeg staan. Het doel van de afstudeeropdracht is om een antwoord te vinden of een andere werkplekindeling voor het hoofdkantoor van Savantis mogelijk is, waarbij rekening gehouden wordt met de huidige cultuur en werkprocessen. Ook is van belang of deze werkplekverandering kan leiden tot mogelijke kosten- en / of ruimtebesparing. Door middel van een externe oriëntatie, interviews, een enquête onder de medewerkers, een bezettingsgraadmeting en een desk research, is antwoord gekregen op de centrale probleemstelling, welke luidt als volgt: *'Welke vorm van kantoorinnovatie is passend voor Savantis, rekening houdend met de huidige werkprocessen en de organisatiecultuur en in hoeverre zal dit leiden tot mogelijke ruimte- / kostenbesparing?*

De cultuur van Savantis is open en informeel. Het tegenstrijdige aspect binnen deze cultuur is de hiërarchie en 'hokjesmentaliteit'. Savantis wil gelijkheid en transparantie binnen de organisatie bevorderen, echter de huidige inrichting ondersteunt deze doelstellingen niet (voldoende). Activiteitgerelateerd werken biedt hiervoor de ondersteunende oplossing. Door flexibele werkruimten te creëren en meer glas toe te passen, komt openheid, transparantie en gelijkheid tot uiting in het gebouw. Ook wordt kennisdeling bevordert en worden de werkprocessen van de medewerkers optimaal ondersteund. Uit de gehouden enquête blijkt namelijk dat de medewerkers faciliteiten als informele overlegruimten en concentratieruimten missen.

Uit de bezettingsgraadmeting bleek dat van de 89 kantoormedewerkers, in de werkweek, gemiddeld 66% op het hoofdkantoor aanwezig zijn. De verwachting is dat het aanwezigheidspercentage verder zal dalen door de maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van werk en privé. Met als gevolg dat de leegstand binnen Savantis zal toenemen.

Het invoeren van activiteitgerelateerd werken zal, afhankelijk van de wensen en eisen van Savantis, eenmalige investeringskosten á € 205.000 met zich meebrengen. Maar uiteindelijk zal het invoeren van activiteitgerelateerd werken een kostenbesparing opleveren, doordat het aantal benodigde werkplekken met 11 vermindert. De huidige kosten per werkplek binnen Savantis zijn € 9.500,-, een vermindering van 11 werkplekken levert dus een flinke besparing op. Daarnaast wordt het aantal kantoor m² teruggebracht met 635 m². Savantis kan overwegen om één verdieping te verhuren, wat een huuropbrengst kan opleveren van € 57.500,- per jaar (op basis van de locatie, de staat van het pand en de huidige huisvestingskosten). Uit onderzoek blijkt dat het invoeren van activiteitgerelateerd werken ook zal leiden tot een verhoging van de arbeidsproductiviteit en de arbeidsvreugde.

Voordat er gestart wordt met het activiteitgerelateerd werken is het zeer belangrijk dat er draagvlak is onder het management. Zij hebben een voorbeeldfunctie voor de rest van de medewerkers. Ook het betrekken van de medewerkers is cruciaal, daarbij is visualiseren een hulpmiddel om acceptatie en enthousiasme te creëren. Verder is het kiezen van 'de juiste inrichting' en het hebben van een optimale ICT-ondersteuning van groot belang. Indien één van de genoemde onderdelen niet voldoet, zal het project geen grote kans van slagen hebben.

Tijdens het invoeren van activiteitgerelateerd werken zal door het management van Savantis een aantal keuzes genomen moeten worden, deze zijn weergegeven in de aanbevelingen. Het invoeren van activiteitgerelateerd werken heeft een positieve invloed op de toekomstwaarde van het pand. Voor Savantis zal het gemakkelijk zijn om personeelsfluctuaties en verhuizingen op te vangen, daarbij kan een ander bedrijf het pand, met relatief eenvoudige aanpassingen, betrekken. De moderne uitstraling van het pand, qua kleurstelling en indeling, zal zeker voor velen (intern en extern) een positieve aandachtstrekker zijn.

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven voor de vierjarige HBO opleiding Facility Management, aan de Haagse Hogeschool, te Den Haag. Om dit verslag tot stand te laten komen is onderzoek verricht bij Savantis, vakcentrum Afbouw en Onderhoud, Presentatie en Communicatie, kenniscentrum Beroepsonderwijs Bedrijfsleven, te Waddinxveen.

Mijn dank gaat uit naar alle medewerkers van Savantis voor de collegialiteit, openheid en bereidwilligheid om mij, op welke wijze dan ook, te helpen en ondersteunen. Daarnaast wil ik speciaal mijn begeleiders dhr. Gerrit Zoet en mevr. José de Jong hartelijk bedanken voor de tijd die zij in mij hebben geïnvesteerd, door het geven van nuttige kritieken en adviezen tijdens de afstudeerperiode bij Savantis.

Dhr. Wouters, Dhr. Stolze, dhr. Vollebregt en dhr. Sheafers en Facilicom wil ik bedanken voor het mede mogelijk maken van mijn afstudeeropdracht, door het delen van nuttige informatie, tips en adviezen.

Verder wil ik mijn begeleider vanuit de Haagse Hogeschool, dhr. Neervoort, bedanken voor zijn adviezen en coaching en wil ik mevr. Tellegen bedanken voor haar functie als medebeoordelaar.

Als laatste gaat een speciaal woord van dank uit naar familie en vrienden voor hun interesse en vertrouwen, maar specifiek naar mijn vriend, voor zijn vertrouwen en het luisteren naar al mijn ideeën en ervaringen tijdens het gehele afstudeertraject.

Annelies Poot

Waddinxveen, 22 mei 2007

Inhoudsopgave

INLEIDING.....	1
HOOFDSTUK 1: ONDERZOEKSVERANTWOORDING	3
1.1 AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK.....	3
1.2 PROBLEEMSTELLING.....	3
1.3 ONDERZOEKSOPZET: DE ONDERZOEKSVRAGEN NADER BEKEKEN	4
1.4 ONDERZOEKSOPZET: EMPIRISCH ONDERZOEK.....	5
1.4.1 Externe oriëntatie: interviews en rondleiding.....	5
1.4.2 Interviews binnen Savantis	6
1.4.3 Schriftelijke enquête kantoormedewerkers Savantis.....	6
1.4.4 Interview buitendienst medewerkers	6
HOOFDSTUK 2: SAVANTIS	7
2.1 ORGANISATIEOMSCHRIJVING.....	7
2.2 STRATEGIE	8
2.2.1 Imago	8
2.3 DE ORGANISATIESTRUCTUUR	9
2.3.1 Het bestuur	9
2.3.2 Het management	9
2.3.3 Motivatie.....	10
2.4 HET PERSONEEL.....	10
2.4.1 Personeelsformatie.....	10
2.4.2 Personeelsbehoud.....	10
2.4.3 Scholing	11
2.5 SIGNIFICANTE WAARDEN	11
2.5.1 Organisatiecultuur.....	11
2.5.2 Regels en procedures.....	12
2.6 SLEUTELVAARDIGHEDEN.....	12
2.7 DE TOEKOMST.....	13
2.8 DEELCONCLUSIES	14
HOOFDSTUK 3: THEORETISCH KADER.....	15
3.1 BETEKENIS VAN 'KANTOORINNOVATIE'.....	15
3.2 KANTOORPANDEN IN NEDERLAND.....	15
3.2.1 Het kamer- c.q. cellenkantoor.....	16
3.2.2 De kantoortuin.....	16
3.2.3 Het groepskantoor	16
3.2.4 Het combikantoor.....	16
3.2.5 Activiteitgerelateerde werkplekken	16
3.2.6 Theoretische kosten en baten van activiteitgerelateerd werken	17
3.3 MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN	18
3.3.1 Trends binnen kantoorinrichtingen	18
3.3.2 Telewerken	18
3.3.3 Video conferencing.....	19
3.4 DEELCONCLUSIES	20

HOOFDSTUK 4: RESULTATEN EMPIRISCH ONDERZOEK	21
4.1 EXTERNE ORIËNTATIE	21
4.1.1 Adviezen, tips en trends	22
4.2 DE HUIDIGE GEBOUWINDELING VAN SAVANTIS	23
4.2.1 Indeling van het pand	23
4.2.2 Kleurgebruik, groenvoorziening en kunst	24
4.3 DIAGNOSTISCHE INTERVIEWS	24
4.4 ENQUÊTE KANTOORINNOVATIE	24
4.4.1 Algemene vragen	24
4.4.2 Werk(plek) gerelateerde vragen	25
4.4.3 Beoordeling van Savantis	26
4.4.4 Cultuur	27
4.5 INTERVIEW BUITENDIENSTMEDEWERKERS	27
4.6 DEELCONCLUSIES	28
HOOFDSTUK 5: TOEKOMSTSCENARIO	29
3.1 BEHOUD HUIDIGE SITUATIE	29
3.2 ACTIVITEITGERELATEERD WERKEN	29
3.2.1 Ruimteberekening	32
3.2.2 Theoretische ruimtebesparing	33
3.2.3 Realistische ruimtebesparing	34
HOOFDSTUK 6. KOSTEN- EN BATENANALYSE.....	35
6.1 HUIDIGE WERKPLEKKOSTEN	35
6.2 KENGETALLEN	36
6.3 VERANDERINGSKOSTEN EN –BATEN	36
6.4 TOEKOMSTWAARDE	38
CONCLUSIES	39
AANBEVELINGEN	42
IMPLEMENTATIE	44
BEGRIPPENLIJST	46
LITERATUURLIJST	47

Inleiding

Deze scriptie is geschreven in het kader van de afstudeeropdracht voor de academie Facility Management, aan de Haagse Hogeschool te Den Haag. De scriptie betreft een onderzoek naar mogelijkheden van kantoorinnovatie, welke uitgevoerd is voor Savantis, Vakcentrum Afbouw en Onderhoud, Presentatie en Communicatie, Kenniscentrum Beroepsonderwijs Bedrijfsleven, te Waddinxveen. Het onderzoek is specifiek uitgevoerd bij de afdeling Algemene Zaken, welke verantwoordelijk is voor het gebouwenbeheer.

Aanleiding

Het hoofdkantoor van Savantis is ruim 10 jaar geleden aangekocht. Sindsdien hebben er veranderingen plaatsgevonden in werkprocessen en dienstbetrekkingen van de medewerkers. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot veel leegstand binnen de kantoorruimten van Savantis. Vanuit Savantis is dit de aanleiding om het volgende te laten onderzoeken:

- welke mogelijkheden er zijn binnen de bestaande kantooromgeving om te komen tot een andere opzet en gebruik van de ruimte en middelen;
- welke mogelijke ruimte- / kostenbesparing een andere opzet met zich zal meebrengen.

Verantwoording

In deze scriptie wordt specifieke aandacht besteedt aan de organisatie, aan haar cultuur en de medewerker met haar werkzaamheden. Daarbij wil Savantis weten in hoeverre een andere werkplekinrichting ruimte- / kostenbesparing kan opleveren. Het doel van de scriptie is om de behoeften van de medewerkers in kaart te brengen, de werkprocessen te analyseren en een advies te geven aangaande kantoorinnovatie voor Savantis. Bovendien wordt een accent gelegd op de financiële consequenties van de mogelijke verandering. Voor het onderzoek is de volgende centrale probleemstelling geformuleerd:

'Welke vorm van kantoorinnovatie is passend voor Savantis, rekening houdend met de huidige werkprocessen en de organisatiecultuur en in hoeverre zal dit leiden tot mogelijke ruimte- / kostenbesparing?'

Doelgroep

Het onderzoek wordt in eerste instantie geschreven om Savantis te laten zien wat de mogelijkheden zijn met betrekking tot kantoorinnovatie. Tevens dient de scriptie als beleidsdocument voor het management, welke als basis gebruikt kan worden bij het implementeren van kantoorinnovatie. Daarnaast kan de scriptie als leidraad dienen voor andere organisaties, welke kantoorinnovatie overwegen. Zo zijn er adviezen en aandachtspunten geformuleerd, voor het implementeren van kantoorinnovatie, die bij iedere andere organisatie van toepassing zal zijn. Bovendien kunnen studenten en andere geïnteresseerden deze scriptie gebruiken als informatiebron evenals voor het opdoen van ideeën.

Opzet onderzoek

Het onderzoek kan in twee delen opgesplitst worden, het zogenaamde desk research en het empirisch onderzoek. Allereerst is een desk research uitgevoerd, deze bestaat uit het verzamelen en bestuderen van literatuur over werkplekken, kantoorinnovatie en gegevens over Savantis. Het empirisch onderzoek bestaat uit het bezoeken van externe organisaties, het afnemen van verschillende interviews en het uitzetten van een enquête. Gezien de complexiteit van de centrale probleemstelling zijn een zevental onderzoeksvragen geformuleerd. Hierdoor wordt de centrale probleemstelling gespecificeerd, waardoor een gedegen advies gegeven kan worden. Een uitgebreide onderzoeksverantwoording is beschreven in hoofdstuk één.

Structuurbeschrijving

De scriptie is opgebouwd uit zes hoofdstukken. Indien een woord in de teksten van de hoofdstukken **vet** én *cursief* weergegeven is, wordt voor de betekenis van dit woord verwezen naar de begrippenlijst.

Allereerst is in hoofdstuk één de onderzoeksverantwoording weergegeven. Aangezien het voor deze scriptie van groot belang is inzicht te hebben in de organisatie, is de organisatieanalyse uitgebreid omschreven in hoofdstuk twee. Hierin komt de organisatiestructuur en –cultuur aan bod. Tevens zijn de gehouden interviews verwerkt in dit hoofdstuk, om zo naast de formele organisatiegegevens, de perceptie van de medewerkers te plaatsen. Wat moet leiden tot een genuanceerde organisatieanalyse. In het derde hoofdstuk is het theoretische kader beschreven. Deze theorie dient als basis voor het verdere onderzoek. De resultaten uit het empirisch onderzoek (hoofdstuk vier) resulteert in het toekomstscenario, betreffende werkplekconcepten voor Savantis, hetgeen beschreven is in hoofdstuk vijf. Hierop volgend (hoofdstuk zes) zijn de kosten en baten van het toekomstscenario omschreven.

De centrale probleemstelling wordt beantwoordt in de conclusies. Aanbevelingen en een geadviseerd implementatieplan, een globaal stappenplan voor het invoeren van kantoorinnovatie, vormen de afsluiting van deze scriptie.

Hoofdstuk 1: Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke methoden van onderzoek zijn gebruikt om tot de beantwoording van de centrale probleemstelling te komen. Voor de uitwerking van dit hoofdstuk is gebruik gemaakt van het 'Basisboek methoden en technieken' van Baarda en de Goede (2006).

In de eerste paragraaf wordt de aanleiding van dit onderzoek beschreven. Hierna volgt de centrale probleemstelling, met de daarvan afgeleide onderzoeksvragen, voor dit onderzoek (1.2). In de derde paragraaf wordt er dieper ingegaan op de toegepaste onderzoeksmethoden waardoor de geformuleerde onderzoeksvragen beantwoord zijn. In de laatste paragraaf (1.4) worden de onderzoekstechnieken interviewen en enquêteren verantwoord.

1.1 Aanleiding van het onderzoek

Ruim 10 jaar geleden heeft Savantis de huidige kantoorlocatie in gebruik genomen. Bij het opzetten van de indeling van het kantoor was het uitgangspunt dat alle medewerkers de beschikking hadden over een vaste werkplek en/of kantoorruimte. Het toenmalige personeel bestond hoofdzakelijk uit medewerkers met een volledige dienstbetrekking en er werd minimaal gewerkt met parttime arbeidskrachten. In de loop van de jaren is een groot aantal ontwikkelingen geweest op het gebied van het inrichten en gebruiken van kantooromgevingen en is er ook binnen Savantis een forse groei geweest van het aantal medewerkers dat parttime werkt. Daarbij heeft de organisatie nadrukkelijk te maken met de seizoensinvloeden qua activiteiten, dat als gevolg heeft dat er gedurende de winterperiode meer medewerkers gebruik maken van het kantoor. Gezien het bovengestelde is het vanuit Savantis wenselijk om te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn, binnen de bestaande kantooromgeving, om te komen tot een andere opzet en gebruik van de ruimte en middelen en welke mogelijke ruimte- / kostenbesparing een andere opzet met zich zal meebrengen.

1.2 Probleemstelling

Voor het onderzoek naar kantoorinnovatie voor Savantis is, na veelvuldig overleg, de volgende probleemstelling geformuleerd:

'Welke vorm van kantoorinnovatie is passend voor Savantis, rekening houdend met de huidige werkprocessen en de organisatiecultuur en in hoeverre zal dit leiden tot mogelijke ruimte- / kostenbesparing?'

Om deze centrale probleemstelling zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden zijn er onderzoeksvragen geformuleerd, welke als volgt weergegeven zijn:

1. Wat is de organisatiestructuur en –cultuur van Savantis?
2. Wat is kantoorinnovatie?
3. Hoe hebben andere organisaties hun gebouw ingericht?
4. Hoe is de huidige gebouwindeling van het hoofdkantoor van Savantis?
5. Welke vorm van kantoorinnovatie is het beste passend voor Savantis?
6. Wat zullen de financiële kosten en baten zijn?
7. Op welke wijze moet kantoorinnovatie geïmplementeerd worden om het een succes te laten worden voor Savantis?

1.3 Onderzoeksopzet: de onderzoeksvragen nader bekeken

Om de verschillende onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden is op verschillende wijzen onderzoek verricht. In deze paragraaf is per onderzoeksvraag, de onderzoeksmethode toegelicht.

1 Wat is de organisatiestructuur en –cultuur van Savantis?

Om een antwoord te vinden op de eerste onderzoeksvraag is een desk research gehouden. Aan de hand van het zogenaamde '7S-model' van Porter is een organisatieanalyse uitgevoerd. Gegevens over Savantis zijn verkregen vanuit de Intranetsite van Savantis en via de website Savantis.nl. Daarnaast zijn er zes interviews gehouden bij medewerkers in het hoofdkantoor van Savantis. Deze interviews zijn gehouden om informatie over de organisatie te verkrijgen, welke niet officieel vastgelegd is. Het is de perceptie van de medewerker welke hierbij van belang is. De organisatiecultuur, huidige procedures en normen en waarden zijn van groot belang bij het invoeren van kantoorinnovatie, daarom is er gekozen om de organisatieanalyse uitgebreid te omschrijven, zie hoofdstuk twee, genaamd: 'Savantis'. Waarin er bewust gekozen is om allereerst de formele gegevens vanuit Savantis weer te geven, gevolgd door de perceptie van de geïnterviewden.

2 Wat is kantoorinnovatie?

Er is veel geschreven over kantoorinnovatie en mogelijke huisvestinginrichtingen. Daarom zijn er een aantal subvragen gemaakt om het onderwerp meer te specificeren, welke zijn:

- Wat betekent het woord: 'kantoorinnovatie'?
- Welke vormen van kantoorindeling zijn er mogelijk?
- Wat zijn de maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van huisvesting?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden is een theoretisch onderzoek gehouden. Gegevens zijn verkregen door middel van het lezen van boeken, artikelen en teksten van websites. Doordat in de literatuur maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van huisvesting beperkt genoemd worden, of reeds verouderd zijn, is er gekozen om externe organisaties te bezoeken met kennis van zaken, namelijk Samas en Primair Projekt. In hoofdstuk 3 wordt het theoretische kader weergegeven.

3 Hoe hebben andere organisaties hun gebouw ingericht?

Deze onderzoeksvraag is beantwoord door een externe oriëntatie. Door de externe oriëntatie is een beeld ontstaan over de wijze waarop andere organisaties hun pand ingericht hebben en de redenering hierachter. Daarnaast zijn er ideeën opgedaan, welke toepasbaar zijn voor de inrichting van Savantis.

4 Hoe is de huidige gebouwindeling van het hoofdkantoor van Savantis?

Empirisch onderzoek is verricht om een antwoord te kunnen geven op onderzoeksvraag vier. De huidige kantoor situatie vormt het uitgangspunt van dit onderzoek. Daardoor is het van belang om de huidige huisvesting helder in kaart te brengen. Dit is gedaan door middel van observatie en daarnaast is gesproken met dhr. G. Zoet, coördinator gebouwenbeheer, over de filosofie achter de huidige kantoorindeling. Deze onderzoeksvraag wordt beantwoord in paragraaf 4.2

5 Welke vorm van kantoorinnovatie is het beste passend voor Savantis?

Met het theoretische kader als basis en de uitkomsten van de gehouden interviews en schriftelijke enquêtes worden twee situaties beschreven welke voor Savantis passend zouden kunnen zijn. De gevolgen van deze werkplekindeling zijn hierbij omschreven. De best passende keuze voor Savantis wordt gemaakt op basis van gegronde argumenten. Deze onderzoeksvraag is weergegeven in hoofdstuk 5.

6 Wat zullen de financiële kosten en baten zijn?

De financiële kosten en baten zijn weergegeven in hoofdstuk zes. Voor de beantwoording van deze onderzoeksvraag is gekeken naar de financiële kosten en baten van de verandering, ten opzichte van de huidige situatie. Er is empirisch onderzoek verricht naar de huidige werkplekkosten. Gegevens over de huidige werkplekkosten zijn verkregen uit het financiële jaarverslag 2006 van Savantis. De verkregen gegevens zijn gerubriceerd aan de hand van de **Nen-norm 2748**. Er is op drie kostenposten een vergelijk gemaakt met kengetallen, waarvan de gegevens verkregen zijn via het NFC-Index en het adviesbureau Twijnstra en Gudde (T&G). Tevens is er een indicatie gegeven van de kosten ten behoeve van de verandering. Daarnaast wordt in paragraaf 6.4 gekeken naar de toekomstwaarde van het pand.

7 Op welke wijze moet kantoorinnovatie geïmplementeerd worden om het een succes te laten worden voor Savantis?

Met de uitkomsten van deze vraag kan bepaald worden op welke wijze kantoorinnovatie het beste ingevoerd kan worden bij Savantis. Bij deze invoering zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd om de implementatie te laten slagen, dit zijn de kritieke succesfactoren. Ter beantwoording van deze onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van informatie uit de externe oriëntatie en de verkregen kennis door desk research. Al deze informatie wordt samengevoegd met de kennis over Savantis, onder andere verkregen door de organisatieanalyse, om zo een gedegen advies te geven met betrekking tot kantoorinnovatie bij Savantis. De aanbevelingen en een globaal implementatieplan zijn als laatste onderdeel van deze scriptie weergegeven.

1.4 Onderzoeksopzet: empirisch onderzoek

Door middel van een viertal praktijkonderzoeken is het empirisch onderzoek verricht. In deze paragraaf worden de gebruikte onderzoekstechnieken nader toegelicht.

1.4.1 **Externe oriëntatie: interviews en rondleiding**

Bij de externe oriëntatie is gevraagd naar trends en ontwikkelingen op het gebied van huisvesting en de kritieke succesfactoren bij een verandering in de huisvesting. Deze informatie is verkregen via interviews, observatie en rondleidingen. Er is voor gekozen om vier verschillende organisaties te bezoeken, namelijk Samas, Primair Projekt, Het GOC en Facilicom.

Samas en Primair Projekt zijn bezocht vanwege hun actuele kennis over trends binnen werkplekinrichtingen, daarnaast hebben zij veel ervaring met het invoeren van nieuwe kantoorconcepten. Het GOC is bezocht aangezien zij een gelijksoortige organisatie is als Savantis. Daarnaast heeft het GOC sinds november 2006 een nieuwe werkplekindeling waarbij ook een aantal flexibele werkplekken gecreëerd zijn. Bij deze organisaties zijn interviews afgenomen. Hier is voor gekozen omdat doorvragen dan mogelijk is. Facilicom is de laatst bezochte organisatie. Facilicom is op dit moment toonaangevend als het gaat om het toepassen van facilitaire 'snufjes' in een gebouw. Facilicom heeft een rondleiding gegeven. Door de verschillende gebouwen en werkplekindelingen goed te observeren zijn er ideeën verkregen over (mogelijke) toepasbare werkplekindelingen voor Savantis. Samenvattingen van de interviews en rondleidingen zijn toegevoegd in bijlage 6.

1.4.2 Interviews binnen Savantis

Het kwalitatieve onderzoek bestaat uit het afnemen van zes interviews. Alle geïnterviewden zijn minstens 32 uur in de week werkzaam in het hoofdkantoor van Savantis. De geïnterviewden zijn werkzaam op verschillende niveaus en afdelingen binnen de organisatie. Er is gesproken met: twee coördinatoren, twee beleidsmedewerkers, één secretaresse en één algemene medewerker en één administratief medewerker. Voor de interviews is gebruik gemaakt van een gestructureerde vragenlijst met open vragen. Hierdoor is getracht valide en eenduidige informatie te verkrijgen. Het stellen van open vragen biedt de geïnterviewde de mogelijkheid om zijn / haar mening te delen. Daarnaast betreft het interview onderwerpen welke enige uitleg vereisten en tijdens een vraaggesprek bestaat de mogelijkheid om toelichting te geven. Bovendien maakt het stellen van open vragen het mogelijk om door te vragen. In de vraaggesprekken is onder andere gesproken over kwaliteiten, perspectieven, ervaringen en beleving. Voorafgaand aan het interview is aangegeven dat deze vertrouwelijk zou zijn, zodat de verstrekte informatie niet te herleiden is naar de persoon. Na afloop van het interview is de geïnterviewde gevraagd om de enquête in te vullen. Deze groep diende als 'pre-test', om onduidelijkheden in de enquête op te sporen, zodat deze hierna gewijzigd kon worden voordat de enquête uitgezet werd onder de gehele populatie. De interviews zijn door mijzelf als open, eerlijk en kritisch ervaren. De uitgewerkte interviews zijn weergegeven in bijlage 10.

1.4.3 Schriftelijke enquête kantoormedewerkers Savantis

Binnen het hoofdkantoor van Savantis is een enquête gehouden om inzicht te krijgen in de werkprocessen, behoefte en mening van de medewerkers. Tevens is het doel om inzicht te verkrijgen in hoeverre er op dit moment draagvlak is voor kantoorinnovatie. Er is gekozen om een schriftelijke enquête te houden, omdat de respondenten zich dan anoniem voelen en daardoor minder sociaal wenselijk durven te antwoorden. Daarnaast heeft het als voordeel dat in relatief korte tijd veel mensen bereikt worden. Voorafgaand aan de enquête zijn zes 'pre-tests' gehouden bij de geïnterviewden. Doordat de betreffende onderzoekspopulatie betrekkelijk klein is, is gekozen om de gehele populatie in het onderzoek te betrekken. Met de gehele populatie worden alle medewerkers van het hoofdkantoor van Savantis bedoeld. Er is gekozen om de buitendienst medewerkers niet bij de enquête te betrekken aangezien zij gemiddeld eenmaal per jaar op het hoofdkantoor aanwezig zijn. De enquête is deels **kwantitatief** deels **kwalitatief** gehouden. In deze **gestructureerde informatieverzameling** is er voornamelijk gebruik gemaakt van **gesloten vragen**, echter zijn er ook een aantal open vragen gesteld.¹ De enquêtes zijn persoonlijk verspreid. Dit heeft als voordeel dat de respondenten persoonlijk gevraagd zijn om de enquête in te vullen. Mede hierdoor is een hoge respons behaald. Een retourenveloppe was bijgesloten die zowel via de interne post of via een 'enquêtebox,' geplaatst op mijn werkkamer, kon worden geretourneerd. Er zijn in totaal 93 enquêtes uitgezet, het bleek dat negen respondenten niet konden reageren in verband met langdurige ziekte of vakantie. Van de bereikbare 84 respondenten hebben 65 personen de enquête ingevuld. Dit maakt een respons van 77,4%. De enquête is verwerkt in het software programma SPSS. De resultaten van de enquête zijn in grafieken weergegeven in bijlage 12.

1.4.4 Interview buitendienst medewerkers

Om informatie te verkrijgen over de wensen van de buitendienst medewerkers is gekozen om mevr. M. Uylen, secretaresse van het regiohoofd West, te interviewen. Zij is het aanspreekpunt voor alle buitendienstmedewerkers, zij komen naar haar toe met vragen en opmerkingen. De keuze om mevr. Uylen te interviewen is, omdat Savantis het niet gewenst vond om alle buitendienst medewerkers door middel van een enquête of interviews te benaderen. Het uitgewerkte interview (deels kwantitatief, deels kwalitatief) is toegevoegd in bijlage 13.

¹ Bijlage 11: Enquête kantoorinnovatie

Hoofdstuk 2: Savantis

In dit hoofdstuk wordt Savantis als organisatie omschreven. Hiermee wordt de onderzoeksvraag: 'Wat is de organisatiestructuur en -cultuur van Savantis?' beantwoord. Deze organisatieanalyse is uitgevoerd aan de hand van twee verschillende modellen, het zogenaamde 'INK-model' en het '7S-model'.²

Allereerst wordt omschreven wat Savantis als organisatie doet en voor welke verschillende sectoren zij werkt. In paragraaf 2.2 zijn de missie, doelstellingen en het imago van Savantis weergegeven. De organisatiestructuur, met daarbij de werkwijze van het management en het motiveren van medewerkers wordt omschreven in paragraaf 2.3 In paragraaf 2.4 is de personeelsformatie en personeelszaken, als scholing en personeelsbehoud, weergegeven. De regels, waarden en normen binnen Savantis worden ook wel de significante waarden van een organisatie genoemd, deze waarden zijn van cruciaal belang bij een organisatie analyse en zijn weergegeven in paragraaf 2.5. Savantis heeft bestaansrecht, maar waarom? Wat is het unieke aan deze organisatie voor klanten en medewerkers zodat zij trouw blijven aan Savantis. In de sleutelvaardigheden (2.6) zijn deze eigenschappen omschreven. Als laatste onderdeel van de organisatieanalyse wordt de toekomst van Savantis (2.7) besproken.

Om een goede invulling te kunnen geven aan de organisatieanalyse zijn allereerst de formele gegevens vanuit Savantis weergegeven, hierna is de mening van de medewerkers over de desbetreffende onderwerpen geplaatst. Dit moet leiden tot een genuanceerd beeld over de organisatie. In de laatste paragraaf (2.8) worden de deelconclusies weergegeven. Dit is een korte samenvatting van het gehele hoofdstuk.

2.1 Organisatieomschrijving

De volledige naam van Savantis is als volgt: Savantis, vakcentrum Afbouw en Onderhoud, Presentatie en Communicatie, kenniscentrum Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (hierna te noemen Savantis). Savantis is een landelijk werkende organisatie, die zich richt op het leren en werken in de praktijk. Zij richt zich voornamelijk op werknemers in de schilders- en afbouwbranche, maar ook op de sector presentatie en communicatie. Deze opleidingen worden zowel landelijk als regionaal aangeboden en uitgevoerd. Samen met werkgevers, werknemers en scholen is het doel om kennis en het behouden van het vakmanschap te bevorderen. Savantis is door de overheid verantwoordelijk gesteld om 26 ministerieel erkende beroepsopleidingen te onderhouden en leerbedrijven te begeleiden en te erkennen. Sinds halverwege 2006 verricht Savantis ook een aantal werkzaamheden voor de schoonmaakbranche. Namens het bedrijfsleven zorgt Savantis voor innovatie en ontwikkeling van de beroepsopleidingen met leermiddelen en naslagwerken, welke door de uitgeverij van Savantis worden gedistribueerd. Voor de verschillende sectoren organiseert Savantis diverse opleidingen en trainingen in vaktechniek, communicatie, management en arbeidsomstandigheden. Zo wil Savantis het vak- en kenniscentrum zijn dat in de kwaliteitsontwikkeling en professionalisering een prominente rol vervult. Voor de examinering houdt Savantis zich bezig met de ontwikkeling van toetsen, de organisatie van praktijktoetsen en het coachen van examinatoren. Daarnaast biedt Savantis activiteiten aan die door individuele werknemers en ondernemers worden afgenomen en betaald. Veelal worden deze activiteiten direct of indirect (gedeeltelijk) gesubsidieerd door bedrijfstakgeldten of (Europese) overheidsgelden.³

² Bijlage 1: INK-model en 7S model

³ Bron: interne gegevens

Savantis is werkzaam voor de volgende drie sectoren:

- Schilderen en Onderhoud
 - o schilders, glaszetters, industrieel lakverwerkers, metaalconserveerders en onderhoudsmedewerkers.
- Afbouw en Stukadoeren
 - o stukadoors, vloerenleggers en plafond- en wandmonteurs.
- Reclame, Presentatie en Communicatie
 - o standontwerpers, presentatie vormgevers en etaleurs, ruimtelijk vormgevers, grafisch en multimedia vormgevers, signmakers en fotografiemedewerkers.⁴

2.2 Strategie

De missie van Savantis luidt als volgt:

'Het naar tevredenheid van de overheid, de bedrijfstakken schilder-, stukadoors- en afbouw bedrijf en de sector reclame- en presentatietechnieken uitvoering geven aan de wettelijke en aanvullende taken, gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de bedrijven, de kennis en kunde van werknemers en de realisatie van een evenwichtige situatie van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.'

Savantis heeft voor de verschillende sectoren en afdelingen verscheidene formele doelstellingen vastgesteld. Echter de centrale doelstelling van Savantis is: *'Het bevorderen van vakmanschap in de diverse sectoren.'* Dit is een sociale doelstelling. De mening van de medewerkers is dat de doelen van Savantis niet Specifiek Meetbaar Acceptabel Realistisch en Tijdgebonden (SMART) zijn, waardoor er veel flexibiliteit en ruimte is om bijvoorbeeld als hoofd ideeën uit te voeren naar eigen inzicht. Zo kwam tijdens de interviews naar voren dat de doelen van de organisatie voor de medewerkers vaak onduidelijk zijn. Er wordt gesproken over een 'vaag' of zelfs 'geen concreet beleid'.

2.2.1 Imago

Savantis heeft nog nooit een imago-onderzoek gedaan. Aan de hand van de gehouden interviews is getracht het imago te omschrijven. Savantis werkt voor drie verschillende sectoren, welke allemaal een verschillend beeld van de organisatie hebben. Daardoor is het moeilijk om concreet één bepaald imago te definiëren. Zelf wil Savantis voorkomen als een partner van het geheel, partner voor de bedrijven en partner voor de scholen. Savantis treedt naar voren als dienstverlenende organisatie. Haar imago probeert Savantis positief te beïnvloeden door het uitgeven van allerlei promotiematerialen. Maar doordat Savantis een Kenniscentrum (not-for-profit instelling) is, wordt Savantis eigenlijk automatisch onder het kopje 'log, traag en bureaucratisch ingestelde organisatie' geschaard. Dit beeld heerst voornamelijk bij de werkgevers en werknemers (leerlingen). Dit komt, onder andere, doordat zij bij het aanvragen van subsidies, formulieren moeten invullen, wat zij niet gewend zijn. Daarnaast hebben veel werkgevers en werknemers geen beeld van wat de organisatie precies doet. Dit probleem wordt gesignaleerd doordat regelmatig vragen worden gesteld met betrekking tot zaken die niet tot de werkzaamheden van Savantis behoren en / of waar zij totaal geen invloed op heeft.

Savantis is degene die het onderwijs ontwikkelt voor de verschillende sectoren, met de daarbij behorende opleidingen en cursussen. Op dit vlak heeft Savantis een 'vernieuwend en ambitieus' imago, zij gaat mee met nieuwe ontwikkelingen. De uitstraling van het hoofdkantoor zelf heeft een duidelijke associatie met de sector waar zij voor werkt. Het gebouw valt op in de omgeving, maar de inrichting en het kleurgebruik in pandig is traditioneel.

⁴ Bron: website Savantis.nl

2.3 De organisatiestructuur

Op 1 juli 1943 werd in Amsterdam 'Het leerlingstelsel en de Vakopleiding voor het Schildersbedrijf in Nederland' opgericht. De animo voor deze eerste georganiseerde vakopleiding was groot in de eerste oorlogsjaren, omdat leerlingen tot negentien jaar vrijgesteld werden van de arbeidsinzet in Duitsland. In plaats van 'Het leerlingstelsel en de Vakopleiding voor het Schildersbedrijf in Nederland' werd op 1 juli 1954 de 'Stichting Landelijke Vakopleiding Schildersbedrijf (SLVS) opgericht. In 1975 is de SLVS samengegaan met de Stichting Vakopleiding Stukadoors en Terrazzobedrijf (SVST), onder de nieuwe naam 'Schilders Vak School' (SVS). Dit moest leiden tot een harmonieuze samenwerking voor de vakopleidingen schilderen en stukadoors. In 2003 is de organisatiennaam SVS veranderd in Savantis.

Sinds 1996 is het hoofdkantoor van Savantis gevestigd in de nieuwbouw locatie aan de Limaweg in de plaats Waddinxveen. Daarnaast bezit Savantis 4 vakcentra door het land verspreid. In deze vakcentra worden opleidingen, trainingen en examens gehouden ten behoeve van de bedrijfstak. Verder worden de ruimten verhuurd aan externen als SPOS (Samenwerkingsverband Praktijkopleiders voor Schilders) of het ROC (Regionaal Opleidingscentra). Deze externen kunnen echter alleen de ruimten huren indien zij hierin opleidingen verzorgen ten behoeve van de bedrijfstak; zo dienen de vakcentra als ontmoetingsplaats voor kennisontwikkeling.⁵

2.3.1 Het bestuur

Savantis is een stichting en heeft daarom een bestuur. Het huidige bestuur van Savantis bestaat uit vertegenwoordigers van de werkgeversorganisaties, de FOSAG en de NOA, van de werknemersorganisaties, de FNV Bouw en de Hout- en Bouwbond CNV, en van de Mbo Raad (namens de onderwijsinstellingen). Een organigram van Savantis, per 1 november 2006, is weergegeven in bijlage 3.⁶ Opvallend aan de organisatiestructuur van Savantis is dat de afdeling financiële zaken onder Algemene Zaken valt maar dat de afdeling automatisering hier niet onder valt. Daarnaast is het opvallend dat het wagenparkbeheer onder personeelszaken valt, dit wordt namelijk meestal onder de afdeling Algemene Zaken, c.q. facility management geplaatst.

2.3.2 Het management

Savantis heeft een hiërarchische organisatiestructuur. Het beleid wordt uitgezet door de directie in afstemming met het bestuur, waarna de rest van de organisatie dit uitvoert. Hiervoor vind er eenmaal in de twee weken een managementteamoverleg (MT-overleg) plaats. Het MT bestaat uit de directie en de hoofden van de verschillende afdelingen. Dit overleg is voornamelijk informatief, elk afdelingshoofd vertelt over de gang van zaken en er worden actiepunten geformuleerd, welke in het volgende overleg geëvalueerd worden. Het MT fungeert niet zozeer als team, maar als een groep mensen met verstand van zaken op verschillende specifieke gebieden. Het MT-overleg is nauwelijks besluitvormend, zij heeft voornamelijk een adviserende rol. De meningen over de werkwijze van dit MT zijn gevarieerd. De afdelingshoofden staan open voor suggesties, opmerkingen en / of klachten van de medewerkers. Indien deze zeer belangrijk zijn, wordt het besproken in het MT-overleg. Toch blijkt uit de interviews, dat het beeld onder de medewerkers bestaat, dat de directie de besluiten neemt en dat weinig MT-leden 'tegengas' geven aan de directie ('top-down'). Dat de medewerkers vaak niet bij voorbaat betrokken worden bij besluiten die genomen moeten worden, blijkt uit de volgende quote: *'Beslissingen kunnen wel terug gedraaid worden als de 'werkvloer' van mening is dat de genomen besluiten niet toepasbaar zijn.'* Nadat beslissingen genomen zijn, dragen de hoofden deze uit naar de medewerkers. Dit wordt wel door elk hoofd verschillend opgepakt. Indien er onduidelijkheid of ontevredenheid is over beslissingen die genomen zijn, bestaat de mogelijkheid om hier verder over geïnformeerd te worden.

⁵ Zie bijlage 2: Vakcentra Savantis

⁶ Zie bijlage 3: Organigram Savantis

2.3.3 Motivatie

Het hebben van gemotiveerde medewerkers is belangrijk, specifiek voor een kennisorganisatie als Savantis, waarbinnen de kennis en kunde van medewerkers het bestaansrecht van de organisatie is. Het is dan ook belangrijk voor het management om hier aandacht aan te besteden. Over motivatie is gesproken met de geïnterviewden. Een aantal geïnterviewden waren duidelijk in de stelling niet gemotiveerd te worden door hun direct leidinggevende. Anderen noemden wel de volgende mogelijk motiverende aspecten als de ruimte voor het nemen van initiatief, de loopbaancheck, (positieve) feedback en de variatie in het werk. Het is klaarblijkelijk afdelingsafhankelijk. Verder wordt de huidige gratificatiestructuur niet als motiverend genoemd. Dit komt voornamelijk doordat de reden waarom iemand een gratificatie ontvangt, niet inzichtelijk is. Opvallend is dat het onderzoek wat uitgevoerd is door mevr. van de Breggen gelijke aandachtspunten constateert. Ook zij geeft aan dat de medewerkers zich vaak niet gemotiveerd voelen door het management. Dit zou onder andere door het invoeren van **performance management** verbeterd kunnen worden.⁷

2.4 Het personeel

Het personeel van een organisatie vormt (vaak) het grootste kapitaal. Daarom wordt er in de organisatieanalyse specifiek aandacht besteedt aan het personeel. Waaruit bestaat de personeelsformatie en hoe tracht Savantis het personeel te behouden? Wordt er aandacht besteed aan scholing? Dit zijn de onderwerpen waar met de geïnterviewden over gesproken is. Om naast een objectieve kant (cijfers) de subjectieve kant (gevoel) van het personeel nader te belichten.

2.4.1 Personeelsformatie

Er werken voor Savantis zo'n 130 medewerkers in het totaal voor 111 fte's. Waarvan ongeveer 80 fte op het hoofdkantoor in Waddinxveen werkzaam zijn. De verhouding fulltime ten opzichte van parttime medewerkers is ongeveer 50%. Hieruit blijkt dat er redelijk veel parttimers werken binnen Savantis. Ook de verhouding man – vrouw is ongeveer 50%. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers binnen Savantis is hoog. Zo is de grootste leeftijdsgroep, namelijk 31 personen, tussen de 55 en 59 jaar. Gemiddeld blijven de medewerkers lang werken voor Savantis. Zo werken 38 medewerkers reeds 15 jaar of langer bij Savantis.⁸

Savantis heeft een sociaal karakter en goede CAO-voorwaarden. De omgang met het personeel vanuit het management is belangstellend, waarbinnen ruimte is voor persoonlijke aandacht. Zoals in geval van verjaardag, ziekte of een moeilijke privé situatie, dan ontvangt men een kaartje en/of bloemetje en biedt Savantis de ruimte om in overleg extra verlofdagen op te nemen.

2.4.2 Personeelsbehoud

Het is voor elke organisatie belangrijk om goed personeel te behouden, vooral omdat werving en selectie procedures veel tijd en geld kosten. De meningen van de geïnterviewden liepen uiteen bij het spreken over personeelsbehoud. Er bestaat hier in ieder geval geen daadwerkelijk beleid voor. In het algemeen heeft men het gevoel dat er niet veel moeite gedaan wordt om het bestaande personeel te behouden. Echter dit is wel persoonsafhankelijk. Het bieden van doorgroeimogelijkheden kan ertoe leiden dat het personeel niet vertrekt. Voor veel functies zijn er echter geen doorgroeimogelijkheden of zijn deze mogelijkheden in ieder geval niet duidelijk. Dit kan ertoe leiden dat personeelsleden vertrekken. Wellicht kunnen de goede CAO, mogelijkheid tot scholing, het ziekteverzuimbeleid en de (symbolische) gratificaties wel redenen zijn voor mensen om hier te blijven werken. Daarnaast worden er steeds meer faciliteiten ontwikkeld als flexibele werkuren in overeenstemming met de privé situatie.

⁷ Bron: Breggen, G. van de: *Performance Management*.

⁸ Bron: Sociaal Jaarverslag Savantis 2006

Over het algemeen is het verloop onder het personeel laag. Momenteel is er echter een uitstroom van medewerkers, 'de goeden gaan weg.' De precieze reden hiervoor is niet bekend. Savantis is op dit moment in een heroriëntatie / reorganisatie, waardoor er banen anders ingevuld zullen worden en bepaalde functies zullen vervallen. Een gegeven is dat het aantal formatieplaatsen eind 2007 verminderd zal moeten zijn tot 100 fte's. Wellicht is ook dit aspect een reden om weinig aandacht te besteden aan personeelsbehoud of een reden, dat 'de goeden weggaan.'

2.4.3 Scholing

Alle geïnterviewden zijn zeer positief over de scholingsmogelijkheden binnen Savantis. Er is een budget vastgesteld voor scholing. Tijdens de functionerings- en beoordelingsgesprekken kan het zijn dat de leidinggevende een opleiding aanbeveelt aan een medewerker of dat de medewerker zelf het initiatief neemt. Men kan dus zelf een opleiding aandragen die hij / zij wenst te volgen. Zo wordt er voor elk personeelslid jaarlijks een scholingsplan opgesteld. Alle opleidingswensen worden per afdeling geïntervarieerd en hierna besproken bij de afdeling P&O. Als de opleiding werkgerelateerd is, dan vergoedt Savantis de scholing, als deze niet werkgerelateerd is, zal Savantis deze scholingskosten niet vergoeden, maar wel altijd stimuleren. Het enige nadeel is dat de interne opdrachten soms lastig zijn uit te voeren. Dit in verband met de hiervoor benodigde tijd en het inzicht van de leidinggevende, voor de gewenste begeleiding.

Desalniettemin is er onlangs voor alle medewerkers de mogelijkheid geweest om hun loopbaantraject te testen bij een extern bureau. Hier werd gekeken naar de persoonlijke capaciteiten, wat men zou willen veranderen en wat eventueel de mogelijkheden zouden kunnen zijn.

2.5 Significante Waarden

Significante waarden hebben te maken met de organisatiecultuur en de identiteit van de organisatie. Welke waarden en gedragsnormen gelden binnen een organisatie. Het zijn vaak gewoontes die in de loop der tijden ingeslepen zijn, waardoor dit element vaak moeilijk te veranderen is.

2.5.1 Organisatiecultuur

Savantis wil dienstverlenend zijn richting alle betrokken partijen. Men is zeer servicegericht naar externen, maar ook intern is men bereid veel voor een ander te doen. Desondanks geven de geïnterviewden aan dat de verschillende etages verschillende culturen hebben. Een gevaar voor Savantis is, dat iedereen zijn eigen 'tokootje' creëert. Dit gedrag wordt gemakkelijk ondersteund doordat veel medewerkers of een eigen kamer of een twee persoonskamer hebben.⁹

Door de gehele organisatie worden de onderlinge relaties als open en informeel ervaren, hoewel de directie duidelijk 'het laatste woord' heeft. Naast de interne informele cultuur heeft Savantis naar externen een formele houding, men wil een professionele uitstraling hebben. Wat onder andere naar voren komt in de procedures die hiervoor opgesteld zijn. Daarnaast heeft Savantis een echte vergadercultuur. Dit komt onder andere door het brede scala van aangeboden diensten. Hierbij heerst een 'negen tot vijf' mentaliteit. Als er om zes uur door het pand heen gelopen wordt, dan is vrijwel niemand meer aanwezig. Er mogen eigenlijk ook geen overuren gemaakt worden, terwijl er wel veel verwacht wordt. Wat opvallend is dat binnen Savantis steeds meer een zakelijke omgeving gecreëerd wordt, waarbinnen budgetten en strakker management een issue zijn.

⁹ Zie bijlage 4: Plattegronden hoofdkantoor Savantis

2.5.2 Regels en procedures

Savantis kent zeer veel regels en procedures, welke gemakkelijk inzichtelijk zijn gemaakt op het Intranet. De totstandkoming van deze vele regels en procedures zijn, onder andere, een gevolg van verplichtte verantwoording naar diverse controlerende instanties. De geïnterviewden zijn echter van mening dat zoveel schakels, procedures en formulieren tot bureaucratie leiden.

Binnen organisaties gelden naast formele regels, informele regels. Deze regels zijn niet formeel vastgelegd, maar personen binnen een organisatie verwachten wel dat iedereen zich op een bepaalde manier gedraagt. Dit kunnen de normen en waarden van de organisatie genoemd worden. Doordat Savantis een open en informele organisatie is, zijn er geen sterke (gedrag) regels te herkennen. Binnen de informele cultuur van Savantis is het wel belangrijk dat niemand over het hoofd gezien wordt, men verwacht een zekere vorm van persoonlijke aandacht. Daarbij is het belangrijk dat men geïnformeerd is. Ook wordt er verwacht dat je niet alleen doet wat er in je taakomschrijving beschreven staat, kortom dat je loyaal bent aan je werk. Indien een medewerker niet loyaal is, dan valt dit op. Bijvoorbeeld vakantie nemen terwijl eigenlijk een project afgerond moet worden, wordt zeker niet op prijs gesteld. Zo is er ook qua afgeleverd werk een hoog verwachtingspatroon, hoewel dit ook niet voor de gehele organisatie geldt, zo is ook dit weer afdelingsgebonden. Daarnaast is het per afdeling / etage afhankelijk of privé en zakelijk erg gescheiden gehouden worden en of een traktatie uitgedeeld wordt indien iemand jarig is. Voor de gehele organisatie geldt wel dat men netjes gekleed gaat. Vooral wanneer men externe partijen bezoekt, dan is het zeer belangrijk dat je er verzorgd uitziet.

2.6 Sleutelvaardigheden

Als organisatie staat men ergens voor, men wilt iets bereiken, daarnaast is er een factor in een organisatie wat de medewerkers bindt aan deze organisatie. Dit zijn de sleutelvaardigheden welke beschreven worden in deze paragraaf. Zo wordt er beschreven waar Savantis goed in is en welke meerwaarde Savantis biedt voor haar klant; wat maakt Savantis uniek? Hierover is gesproken met de geïnterviewden.

Savantis wil hét Kenniscentrum van de branche zijn. De opleider waarbij kwaliteit van het product de organisatie bindt. Belangrijk hierbij zijn de contacten met de werkgevers en de werknemers binnen de verschillende sectoren plus het ministerie van onderwijs met de wettelijke gekregen taken (erkenning en kwalificaties). Het bevorderen van het vakmanschap in de sectoren maakt dat de afdelingen onderling afhankelijk zijn van elkaar. De kennis die de verschillende afdelingen hierover hebben bindt hen, dit maakt dat men elkaar nodig heeft. Alle medewerkers van Savantis willen klantgericht zijn, maar doordat hier geen duidelijk beleid voor is, wordt dit door iedereen verschillend ingevuld, want iedereen heeft een eigen perceptie op klantgerichtheid. Ook vinden de geïnterviewden het moeilijk om aan te geven wat hen bindt aan de organisatie, wellicht zijn de goede CAO voorwaarden de grootste bindende factor.

Binnen de branche is er maar één Kenniscentrum wat landelijk opereert voor de specifieke sectoren, dit maakt Savantis uniek. Er zijn wel 17 andere Kenniscentra in Nederland, maar zij richten zich op andere sectoren. Hierdoor heeft Savantis in zekere mate een monopolie. Hierdoor is de noodzaak tot veranderen, door externe factoren zoals concurrentie, in mindere mate aanwezig. Wat in het algemeen ertoe leidt dat veranderingsprocessen moeizaam verlopen. Verder is Savantis uniek in het begeleiden van het gehele proces. Men ontwikkelt lesstof en implementeert deze, maar controleert ook of het werkt. Savantis levert een product wat nu niemand anders in de branche levert.

Savantis wordt eigenlijk 'geleefd,' doordat zij rekening moet houden met de behoeften van de verschillende sectoren / partijen, maar toch is zij goed in het anticiperen op wat de markt, sectoren of overheid wil. Savantis is goed in het dienstbaar zijn aan de markt, hoewel zij wel deels te maken heeft met een imago-probleem.

2.7 De toekomst

Hoe Savantis zichzelf gaat ontwikkelen in de toekomst is op dit moment niet zeker. Dat Savantis haar personeelsformatie eind 2007 wil laten krimpen tot 100 fte is een gegeven. Welke richting Savantis hierna op gaat, is afhankelijk van verschillende factoren, als de bedrijfsvraag en de overheid.

Ondernemers en werknemers krijgen een grotere eigen verantwoordelijkheid op diverse terreinen, waaronder (bij-)scholing en opleidingsbeleid. Door deze verandering van visie verandert de taakstelling van Savantis. In toenemende mate is de opdrachtgever niet meer 'de bedrijfstak c.q. sociale partners' maar zal Savantis de afzonderlijke ondernemer en werknemer als klant moeten verwerven. Daardoor zal Savantis moeten aantonen dat zij meer toegevoegde waarde levert dan een eventuele concurrent. Doordat de klant zelf de kosten draagt, zal nog meer aangetoond moeten worden dat de door Savantis geleverde diensten het geld waard zijn.

Naast deze ontwikkelingen heeft Savantis ook rekening te houden met de ontwikkelingen in het beroepsonderwijs en met name bij ROC's en de Vakcolleges. *'In toenemende mate wordt geconstateerd dat deze scholen instellingsbreed beleid initiëren, waardoor minder ruimte lijkt te ontstaan voor sectorale en landelijke afspraken over de beroepsopleidingen voor de sectoren waarvoor Savantis werkzaam is. Het is niet meer vanzelfsprekend dat men zich conformeert aan het gewenste opleidingsbeleid van een sector en dat men daardoor intensief samenwerkt met Savantis.'*¹⁰ Savantis zal steeds meer aan een ROC en/of vakcollege moeten aantonen dat de producten en diensten van Savantis meerwaarde opleveren. Indien dat niet het geval is, zal een school op een andere wijze een oplossing zoeken, zoals deze producten en diensten elders inkopen.

Essentieel voor de levensvatbaarheid van de organisatie is klaarblijkelijk een adequate dienstverlening met een daarbij horend goed en hoog serviceniveau door de gehele organisatie heen. Om zo een toegevoegde waarde te kunnen zijn voor de werkgevers, werknemers, de ROC's en de vakcolleges. Daarnaast is het voor Savantis van belang dat zij de trends binnen de branche blijft volgen.

In de arbeidsmarktschetsen stukadoors wordt de verwachting uitgesproken, dat de markt de komende jaren weer aan zal trekken (Savantis, juni 2005). De stukadoors- en de afbouwproductie neemt zowel op de korte als op de middellange termijn (tot 2010) toe. Hoewel de arbeidsproductiviteit gedacht wordt te stijgen, stijgt ook de werkgelegenheid in beide sectoren in genoemde periode. Aangenomen wordt dat de behoefte aan opgeleide medewerkers hiermee toe zal nemen en daarmee de behoefte aan leerlingen. Ook het Midden- Kleinbedrijf Nederland (MKB) voorspelt een tekort aan vakkundig personeel. Het MKB wijst er op dat, indien er niet voldoende instroom vanuit het beroepsonderwijs zal zijn, het bedrijfsleven in de toekomst steeds meer gebruik zal moeten maken van buitenlandse werknemers en ongekwalificeerd personeel. Indien Savantis inspeelt op de nieuwe ontwikkelingen en behoeften van de diverse sectoren zou het er voor hen positief moeten uitzien, doordat de vraag naar vakkundig personeel gaat stijgen. Echter doordat Savantis afhankelijk is van de gegeven taakstelling vanuit het bedrijfsleven, de overheid en de ROC's is het moeilijk om een gedegen toekomstperspectief te omschrijven. De algemeen directeur van Savantis verwoordde de toekomst tijdens de nieuwjaarspeech als volgt:

¹⁰ Bron: interne gegevens

‘...Voor wat betreft de toekomst van Savantis zal het beroepsonderwijs in de kabinetsformatie stevig aan de orde komen. Het bedrijfsleven zowel bij de sector Afbouw en Stukadoors als Schilderen en Onderhoud onderzoekt de mogelijkheden om een andere invulling te geven aan het model van werk en leren. Savantis is daarbij betrokken. Uitgangspunt hierbij is een aantrekkelijke positie voor werkgevers en werknemers. Voor wat betreft de laatste categorie moet bedacht worden dat de arbeidsmarkt sowieso al krap is en in Europees vergelijk nog krappere zal worden. Onverlet is er het streven om de leerlingenstroom en het aantal leerbedrijven te verhogen ten behoeve van een aantrekkelijk onderwijs voor zowel aankomende als reeds actieve werknemers. Dit geldt voor alle sectoren, omdat ik ervan ben overtuigd dat we in gezamenlijkheid met, allereerst Fundeon en SH&M en in tweede instantie samen met de Colo-genoten, deze klus moeten en zullen klaren...’¹¹

2.8 Deelconclusies

Savantis heeft als Kenniscentrum te maken met veel verschillende doelgroepen en belangen. Hierdoor is het bijvoorbeeld lastig om een duidelijk imago te creëren en heldere doelstellingen te formuleren. Zo zijn externen vaak niet bekend met de precieze functie van Savantis. Daarbij zijn de gecreëerde doelstellingen niet altijd even SMART, waardoor het voor de medewerkers lastig is om hiermee te werken. Het gevoel dat iedereen zijn eigen werkzaamheden doet, zonder verder te kijken, wordt hierdoor versterkt.

Savantis wordt gekenmerkt door een informele en sociale structuur. Echter boven deze sociale structuur heerst een hiërarchische werkwijze. Het is functieafhankelijk in welke mate de medewerker hier direct de gevolgen van ziet. Zoals één van de medewerkers zei: *‘Savantis is een organisatie met een ingewikkelde cultuur...’*

De stijl van het management wordt gekenmerkt door veel vrijheid, waarin veel mogelijk is, maar wel met duidelijke grenzen. De beslissingen worden voornamelijk ‘top-down’ genomen. Binnen de verschillende afdelingen zijn er verschillende managementstijlen te herkennen. Dit komt doordat elk afdelingshoofd anders is en het team wat hieronder staat andere kenmerken heeft.

De personeelsformatie wordt gekenmerkt door relatief lange werkjaren en een gemiddeld hoge leeftijdsopbouw. Tevens is Savantis een flexibele werkgever met betrekking tot deeltijdfuncties en beschikt zij over goede CAO-voorwaarden.

De toekomst voor Savantis is niet zeker, aangezien er, op dit moment, vele veranderingen in het werkveld gaande zijn. Deze onzekerheid heeft tot gevolg dat Savantis transparanter moet gaan werken en meer aan haar klanten moet aantonen, wat het bestaansrecht (toegevoegde waarde) van de organisatie is.

¹¹ Bron: Interne gegevens: Nieuwjaarsspeech Algemeen Directeur Savantis

Hoofdstuk 3: Theoretisch Kader

Theoretisch onderzoek gaat uit van het verzamelen van reeds bestaande gegevens. Voor de literatuurstudie is gebruik gemaakt van boeken, vakbladen, internetsites en interne gegevens (zie literatuurlijst). Daarnaast zijn er twee interviews gehouden bij Primair Projekt en Samas, welke informatie geven over de trends op het gebied van kantoorinnovatie, weergegeven in paragraaf 3.4.1. Het theoretische kader vormt de basis voor het verdere onderzoek. De verkregen gegevens moeten leiden tot een antwoord op de volgende subprobleemstellingen:

- *Wat betekent het woord kantoorinnovatie?*
- *Welke vormen van kantoorindelingen zijn er mogelijk?*
- *Wat zijn de maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van werkplekinrichting?*

In de laatste paragraaf (3.4) worden de belangrijkste ondervindingen samengevat.

3.1 Betekenis van ‘kantoorinnovatie’

Het woord innovatie is helemaal ‘hot’. Letterlijk betekent het eigenlijk ‘iets nieuws invoeren.’ Kantoorinnovatie is gebaseerd op nieuwe vormen van informeren en communiceren. Nieuwe technologie (ICT) zorgt voor flexibelere werkwijzen. De vaste werkplek is niet langer een standaard. Het begrip flexibilisering appelleert aan de idee dat verandering en dynamiek op zichzelf positief zijn.¹²

In de literatuur wordt er veel over kantoorinnovatie gesproken. Echter het begrip wordt enkel in termen omschreven en zelden wordt er een definitie gegeven. De termen waarmee kantoorinnovatie in de literatuur staat beschreven zijn onder andere flexibiliteit, nieuwe werkmethoden, ondersteunende faciliteit, effectief en efficiënt gebruik van kantoorruimte en werkplekken die aan sluiten op de werkprocessen.

3.2 Kantoorpanden in Nederland

Met uitzondering van Rotterdam en Amsterdam-Zuid heeft Nederland gemiddeld een lage skyline. Er is niet veel hoogbouw gerealiseerd. Deze kantoorpanden hebben relatief smalle gangen, met kamerkantoren, welke dezelfde uitstraling hebben. De keuze voor dit kantoortype heeft te maken met de individualistische cultuur in Nederland. Ook hecht de Nederlands cultuur aan gelijkheid, zeker in vergelijking met de rest van de wereld. Dit komt ook naar voren in de inrichting van de kantoorpanden. Uitzicht en privacy hebben in Nederland minder een symbolische achtergrond als bijvoorbeeld in Angelsaksische kantoren, hoewel toch nog vaak de directie op de hoogste verdieping gesitueerd is. Tevens is het in Nederland gebruikelijk dat een werkplek niet verder dan zeven meter van de façade verwijderd is, zodat elke medewerker daglicht, uitzicht naar buiten en de mogelijkheid om ramen te openen heeft. Inmiddels wordt echter door veel organisaties geëxperimenteerd met nieuwe werkplekconcepten zoals combikantoren, flexibel werken en telewerken.¹³ In bijlage 5 is een tabel weergegeven met de kenmerken van Nederlandse kantoorpanden in relatie met haar context.

In de loop van de geschiedenis zijn in Nederland verschillende innovaties gepleegd om de werkplek beter af te stemmen op de veranderende werkprocessen en maatschappelijke ontwikkelingen.¹⁴ Hierna worden verschillende kantoorindelingen getypeerd.

¹² Bron: website cfpb.nl

¹³ Bron: Meel, J. van: *European Office: Office Design and National Context*, 2000

¹⁴ Bron: Voordt, D.J.M. van der: *Kosten en baten van werkplekinnovatie*. Pagina 133.

3.2.1 Het kamer- c.q. cellenkantoor

In de jaren vijftig werd het doorsnee kantoor getypeerd als een kamerkantoor of cellenkantoor. Kenmerkend aan deze kantoor typen is een rij kantoren aan de gevel, ontsloten door rechte gangen. Er is sprake van een middengang die aan weerszijden de kantoorvertrekken ontsluit. In een traditioneel kamerkantoor heeft iedere werknemer een vaste werkplek. De basiswerkplek bestaat uit een bureau, kast en vergadertafel. De inrichting van deze kamer geeft de gezagsverhoudingen weer. Hoe hoger de functie, hoe groter het kantoor en hoe luxer de inrichting. Door de nadruk op status worden vierkante meters in kamerkantoren niet altijd optimaal benut.

3.2.2 De kantoortuin

In de jaren zestig werd de kantoortuin geïntroduceerd. Hiervoor werden grote en vrij indeelbare ruimte gecreëerd, wat moest leiden tot openheid en flexibiliteit. Planten, kasten en halfhoge scheidingswanden zorgen voor enige afscheiding en geluidsgeluid in de open kantoortuinen. Iedereen, ongeacht rang of functie, werkt in deze kantoortuin. Dit moet leiden tot betere communicatie, flexibiliteit en meer gelijkheid.

3.2.3 Het groepskantoor

De kantoortuin leverde bij veel medewerkers psychologische en fysieke klachten op, het zogenaamde 'Sick Building Syndrome'. Hierdoor werden tussenvormen gestimuleerd, met als belangrijkste kenmerken het verkleinen van de open ruimte en deze opdelen met verplaatsbare afscheidingen, evenals het verminderen van storende invloeden door werkzaamheden die in de kantoortuin niet passen (zoals receptie, pauzeruimte of vergaderruimte) erbuiten te plaatsen. Dit leidde tot het zogenaamde groepskantoor, waarin projectgroepen kunnen overleggen en brainstormen. Daarnaast kunnen in atria, koffiehoekjes en marktpleinen collega's ontmoet worden in een informele sfeer.

3.2.4 Het combikantoor

Omdat individueel werken achter de computer steeds meer tijd in beslag neemt, wordt groter belang gehecht aan informele, persoonlijke contacten op de werkvloer. Het combikantoor concept bestaat uit kamers en groepskantoren aan de gevel en een middengebied voor formeel en informeel overleg en gemeenschappelijk gebruik van printer, fax, archiefkasten etc. In een combiconcept zijn concentratiecellen voor maximaal 2 personen en formele overlegplekken gelegen aan de gevel. De open groepsruimtes (voor overleg, ontspanning en pauze) en ondersteunende ruimte (voor archiveren en documentatie) bevinden zich in een multifunctioneel middengebied.

3.2.5 Activiteitgerelateerde werkplekken

Doordat werkplekken gemiddeld €13.000 per jaar kosten en de helft van de tijd leeg staan, kwam allereerst in Amerika het denken over flexibele werkplekken op gang. Met de gedachte: als mensen plaatsen delen dan scheelt dat geld. Tegenwoordig spreekt men voornamelijk over activiteitgerelateerde werkplekken. Activiteitgerelateerde werkplekken is een combinatie van verschillende flexibele werkplekken in één gebouw. Niemand heeft zijn eigen werkplek, maar zoekt een werkplek naar gelang de uit te voeren werkzaamheden. Indien men een kort informeel overleg heeft, maakt men gebruik van de gecreëerde informele overlegruimten. Als men geconcentreerd moet werken, dan kan men gebruik maken van een stiltewerkplek. Als men computerwerk moet verrichten kan men inpluggen achter een bureau of wellicht een grote werktafel. Het voordeel van deze wijze van werken is dat het personeel nadenkt over welke activiteiten zij moet uitvoeren en waar dit dan zou moeten gebeuren. Dit stimuleert het eigen initiatief. Daarnaast worden muren weggehaald, wat de organisatie opener en minder hiërarchisch maakt. Hierdoor leren meer collega's elkaar kennen, kan men elkaar gemakkelijker aanspreken en weet men waar de ander aan werkt. Het bevorderen van ad-hoc overleg, door middel van loungeachtige plekken, en het leeg achterlaten van het bureau hebben beide een bewezen positief effect op de productiviteit van de medewerker.

Aandachtspunten bij het invoeren van activiteitgerelateerde werkplekken

De werkwijze van elke functiegroep is bepalend voor het ontwerp van activiteitgerelateerde werkplekken. Hun dagindeling en werkprocessen zijn van belang. Niet voor iedereen is deze flexibele werkwijze zinvol. Daarnaast kan het afleveren van goederen voor problemen zorgen, aangezien de medewerkers steeds op andere plaatsen werken. De medewerkers zullen zelf, op een centraal punt, hun goederen/post op moeten halen, in plaats van dat deze rondgebracht wordt. Bovendien is de privacy, van zowel de medewerker als de klant, een aspect waarover goed nagedacht moet worden. Zoals bij het invoeren van vertrouwelijke gegevens, waarbij privacy gewaarborgd moet kunnen worden. Bij activiteitgerelateerd werken zijn alle werkplekken voor iedereen beschikbaar, waardoor het niet mogelijk is om een fotootje op je 'eigen' bureau te plaatsen. De medewerkers kunnen hun eigen bureau niet langer 'personaliseren' en het **clean-desk** principe zal gehanteerd moeten worden.¹⁵

Activiteitgerelateerde werkplekken in de praktijk

Uit de praktijk blijkt dat de grotere vrijheid en zelfstandigheid van de werknemers door het zelf uitkiezen en (deels) inrichten van een tijdelijke werkplek wordt gewaardeerd. Ook de vaak luxe inrichting van activiteitgerelateerde kantoren wordt positief beoordeeld. Een belangrijk voordeel is dat men zelf zaken kan regelen die de professionaliteit en functionaliteit van de werkplek verbeteren. Nadelen zijn dat de werkzaamheden niet aansluiten bij de flexibele werkplek. Ook het gebrek aan privacy en het verlies van productiviteit ten gevolge van onvoldoende vrije flexibele plekken zijn mogelijke nadelen.¹⁶

3.2.6 Theoretische kosten en baten van activiteitgerelateerd werken

Volgens de theorie zijn kostenverhogende factoren als volgt:

- Het implementatieproces in verband met onbekendheid met werkplekinnovatie
- Hogere investeringen voor verbouwingen
- Dure ICT voorzieningen
- Het huren van externe werkplekken (thuis, hotelkantoor)
- Intensiever beheer van gemeenschappelijk gebruikte werkplekken

De kostenverlagende factoren zijn als volgt:

- Flexibele en zelf te bepalen werktijden
- Optimale bereikbaarheid van de medewerkers door gebruik van ICT
- Kostenbesparing door efficiënter gebruik van de werkplekken; kleinere ruimtebehoefte
- Lager energieverbruik
- Lagere onderhoudskosten
- Lagere interne verhuiskosten (gemakkelijker opvangen van personeelsmutaties)
- Gelijkheid en openheid

Uit de theorie lijkt, als een organisatie flexibel werken gaat toepassen, dat de facilitaire kosten zullen dalen.¹⁷

¹⁵ Bron: C. Morijn: *Werkplekconcept van ontwerp tot implementatie*. Medisch Centrum Haaglanden. 2005

¹⁶ Bron: website dealerinfo.nl/2002/218/manage.htm - *Flexplek lang niet gek? Voor- en nadelen van flexibel werken*

¹⁷ Bron: Voordt, D.J.M. van der: *Kosten en baten van werkplekinnovatie*.

3.3 Maatschappelijke ontwikkelingen

3.3.1 Trends binnen kantoorinrichtingen

Het arbeidsgerelateerde werken zal zich steeds meer uitbreiden. Het telewerken neemt toe, waardoor het kantoor meer als een ontmoetingsplek gezien gaat worden. Daarnaast worden de vierkantenmeter prijzen steeds duurder, waardoor er gekeken moet worden naar minder vierkantenmeter gebruik binnen de kantoorpanden. De flexibilisering van de arbeidsmarkt leidt naar een steeds meer flexibel gebruik van werkplekken. De werknemers willen zelf beslissen hoeveel uur ze werken (veel parttimers) en wanneer ze willen werken (niet standaard van 9.00uur tot 17.00uur). Nederland wordt een 24-uurs maatschappij en de kantoren en de werkplekken zullen dit moeten ondersteunen. Elke medewerker krijgt in de toekomst een smartcard. Door middel van deze smartcard kan betaald worden in het restaurant (de werknemers rekenen zelf af, er is geen kassajuffrouw meer). Door de card voor de laser op het bureau te houden, gaat automatisch het bureau en de computer naar de persoonlijke werkhoogte. Dit is arbo-technisch een groot voordeel. Tevens worden lockers, door middel van de smartcard, geopend en de aanwezigheid in het pand geregistreerd.

Een trend op het gebied van inrichten, is het gebruik maken van natuurlijke en kwalitatief hoogstaande materialen. Kleuren en prints worden ook steeds meer toegepast. Wat voorheen grijze kantoren waren, worden veranderd in kleurrijke (voornamelijk blauw, groen en rood) en strakke kantoren. De meubels op de werkplekken hebben echter een rustige kleurstelling (wit is de trend), deze zijn namelijk kostbaar om te vervangen. Er worden kleuraccenten gegeven door middel van prullenbakken, plantenbakken, lampen en kunst. Ook specifieke werkplekken als vergaderzalen of informele ontmoetingsruimten worden kleurrijk ingericht. De nieuwste werkplekken zijn ook voorzien van **wangen**, wat een bepaalde afscheiding en 'veilig' gevoel geeft.¹⁸

Dhr. Stolze, directeur van Primair Projekt, gaf zijn toekomstvisie over kantoorpanden: '*Het kantoorpand van de toekomst is een ontmoetingsplaats waar de werknemers enkel kennis en ervaring delen.*'¹⁹

3.3.2 Telewerken

Het woord telewerken betekent letterlijk 'op afstand' werken, dus niet op het basiskantoor. Telewerken is het flexibel maken van werk naar plaats en tijd waarbij gebruik wordt gemaakt van informatie- en communicatietechnologie.²⁰ Er zijn een aantal argumenten voor het telewerken. Zo wordt telewerken gezien als een oplossing voor het fileprobleem, door het spreiden van het werkverkeer in tijd. Tevens kan telewerken een bijdrage leveren aan de flexibilisering van de arbeidsmarkt en het kan als kantoorvariant dienen voor de concentratie- en telefoonwerkplekken.²¹ Thuiswerken is een vorm van telewerken. Indien thuiswerken ingevoerd wordt, moet zowel de organisatie als de werknemer zich afvragen of deze wijze van werken raadzaam is. De potentiële thuiswerker zal zich moeten afvragen of hij thuis wil en kan werken. Hiervoor zijn naast een geschikte werkplek (voldoen aan de Arbo-norm), functiesoort en persoonlijke eigenschappen van belang. De telewerker moet de capaciteiten hebben om werkzaamheden zelfstandig uit te voeren en zich verantwoordelijk te voelen voor het werk.²²

¹⁸ Zie bijlage 6: Externe Oriëntatie

¹⁹ Zie bijlage 6: Externe Oriëntatie, Primair Projekt.

²⁰ Bron: website planet.nl

²¹ Bron: website aeno-telewerken.nl

²² Bron: Bakker, M.: *De medewerker en de werkplek: Een onderzoek naar kantoorinnovatie en telewerken*. 2001

Thuiswerken in de praktijk

Indien thuiswerken geïmplementeerd is, blijkt dat een afname van het ziekteverzuim ontstaat en een snel omhoog schietende productiviteit geconstateerd wordt. Deze productiviteitsverhoging ontstaat doordat thuiswerkers zich beter kunnen concentreren en de werkzaamheden naar eigen inzicht kunnen plannen. De toename van productiviteit stijgt met name bij werkzaamheden die veel concentratie vereisen.²³ De ontstane vrijheid van tijdsindeling die bij thuiswerken ontstaat, verhoogt de motivatie. Andere motiverende factoren zijn een toenemende mate aan zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid. Door deze verhoogde mate van stimulatie neemt het ziekteverzuim af. Daarnaast neemt het ziekteverzuim af doordat een medewerker die zich net te ziek voelt om uit huis te gaan, meestal wel wat werk thuis wil verrichten. In een 'normale' kantoor situatie zou een medewerker ziek gemeld zijn, maar in de telewerksituatie niet. Uit onderzoek van de Universiteit Utrecht en de Universiteit van Amsterdam blijkt dat de belangrijkste reden om voor een werkplek aan huis te kiezen 'rust' is. Reistijd en het combineren van werk en privé blijken ondergeschikte factoren te zijn. Tevens is opvallend dat werknemers ouder dan 45 jaar vaker thuiswerken dan hun jongere collega's.²⁴

Thuiswerken en de Wet REA

De Wet REA (re-integratie arbeidsgehandicapten) is een wet die gemeenten en uitkeringsinstanties verantwoordelijk stellen voor de re-integratie van arbeidsgehandicapten, met een uitkering van de gemeente of bedrijfsvereniging. Thuiswerken zou het mogelijk kunnen maken om arbeidsgehandicapten in dienst te houden / nemen.²⁵ Op deze manier kan een arbeidsgehandicapte werkzaamheden vanuit huis uitvoeren.

3.3.3 Video conferencing

Video conferencing is een computertoepassing die het mogelijk maakt dat twee partijen elkaar kunnen zien en met elkaar kunnen spreken via een verbinding tussen beide computers. Het geluid en de beelden worden met behulp van een microfoon en een camera opgenomen. Vervolgens worden geluid en beeld gedigitaliseerd en naar de andere partij getransporteerd. Hier worden de digitale bestanden weer omgezet in geluid en beeld dat op het scherm verschijnt. Nadat de deelnemers zijn ingelogd via een speciale webpagina, kan de voorzitter van de vergadering alle deelnemers tegelijkertijd een presentatie tonen, meenemen op een webtour of een applicatie laten zien van zijn eigen computer. Alle deelnemers zien tegelijkertijd hetzelfde op hun scherm.²⁶

Videoconference wordt voor verschillende toepassingen gebruikt. Het meest bekende gebruik van videoconference betreft het vergaderen op afstand tussen twee of meerdere partijen en/of locaties. Videoconference heeft als voordeel dat men reistijd en reiskosten bespaart. Videoconferencing levert alle voordelen van telefonisch overleg en voegt daarbij beelden toe. De combinatie van live geluid en beeld maakt het tot één van de meest optimale vormen van interactief en visueel contact op afstand. Aangezien de aanschaf van de benodigde apparatuur vrij kostbaar is, is het huren vaak voor bedrijven een goede manier om kennis te maken met videoconferencing.²⁷

²³ Bron: nieuwsbank.nl - *Experiment Drenthe: 'Telewerkers zijn productiever'*

²⁴ Bron: Hout, F. van den: *Ik wil rust!* Psychologie Magazine. 01-02-2003

²⁵ Bron: website shta.nl

²⁶ Bron: Mangroe, A.: *Videoconference*. 2003

²⁷ Bron: website kpn.nl

3.4 Deelconclusies

Door de jaren heen zijn allerlei vormen van kantoorindelingen ontstaan en allerlei innovaties toegepast. Elke inrichting heeft zo zijn eigen voor- en nadelen. Het is met name afhankelijk van de organisatie welke werkplekinrichting passend is. Een andere werkplekindeling kan een cultuurverandering ondersteunen, indien deze door de organisatie gewenst is. Het inrichten van een pand met activiteitgerelateerde werkplekken kan lonend zijn, indien het de werkprocessen ondersteunt, de juiste inrichting gekozen wordt en dat er aan optimale ICT-ondersteuning wordt voldaan. Bovendien is het zeer belangrijk dat er draagvlak is onder het management. Zij hebben een voorbeeldfunctie voor de rest van de medewerkers. Indien één van deze onderdelen niet voldoet, zal dit project eigenlijk geen grote kans van slagen hebben. In de toekomst worden waarschijnlijk steeds meer soortgelijke kantoorconcepten ingevoerd. De financiële kosten en baten zullen bij activiteitgerelateerd werken niet direct veel verschillen. Dit komt door de hoge startkosten, echter op de langere termijn kan met deze nieuwe manier van werken kosten bespaard worden. Telewerken kan goed ingepast worden bij deze nieuwe wijze van werken. Hierbij levert telewerken extra voordelen op als productiviteitsverhoging en het stimuleert de motivatie van de medewerkers. Gebruik maken van videoconferencing heeft als voordeel dat men veel tijd (en geld) bespaart met het daadwerkelijk bezoeken van de klanten / organisaties. Daarbij kan gebruik maken van beeld bij belangrijke telefoongesprekken nuttige informatie opleveren.

Hoofdstuk 4: Resultaten empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk zijn de resultaten uit het empirisch onderzoek weergegeven. De verkregen tips en adviezen vanuit de externe oriëntatie worden allereerst omschreven (4.1) De huidige gebouwindeling wordt beschreven in de tweede paragraaf, waarna in het kort de gehouden interviews worden genoemd (4.3) Hierna komt uitgebreid de mening van de medewerkers van het hoofdkantoor aan bod in paragraaf 4.4, dit zijn de uitkomsten van de gehouden enquête. In paragraaf 4.5 zijn de kenmerken en wensen van de buitendienst medewerkers weergegeven, om ook hen te betrekken in het onderzoek. De laatste paragraaf (4.6) is een weergave van de getrokken deelconclusies.

4.1 Externe Oriëntatie

In deze paragraaf wordt omschreven hoe er in verschillende organisaties met kantoorinnovatie wordt omgegaan. De externe oriëntatie is gehouden om naast een literatuuronderzoek een gedeelte praktijk toe te voegen aan het onderzoek. Om zo een beeld te vormen hoe andere organisaties hun gebouw ingericht hebben en wat er op het gebied van werkplekken en gebouwindeling mogelijk is. De bedrijven welke bezocht zijn, hebben verschillende belangen bij kantoorinnovatie. Samas en Primair Projekt ontwerpen, onder andere, innovatieve werkplekconcepten voor klanten en zijn leverancier van meubilair. Facilicom heeft ervaring met het invoeren van een nieuw kantoorconcept, aangezien zij dit onlangs zelf ingevoerd hebben en het GOC is bezocht, aangezien dit een vergelijkbare organisatie als Savantis is. Het bezoeken van deze diverse organisaties levert een totaalbeeld over kantoorinnovatie op. Hierna volgt een korte omschrijving van de bezochte organisaties.

- Samas, locatie Houten;

'The Village Office in Houten is meer dan alleen het nieuwe Europese hoofdkantoor en 'working showroom' van Samas. Het is een waar experience centre, waar bezoekers bovendien toegang hebben tot een breed aanbod van kennis. In en om het hele pand, deels in kennishops, wordt ondersteuning en expertise geboden door Village Office partners.'²⁸

- Primair Project, te Berkel en Rodenrijs

'Primair Projekt heet u van harte welkom in haar nieuwe, geheel in eigen beheer ontwikkelde bedrijfspand. Het is onze visie in gematerialiseerde vorm. Een pand vol verwondering en inspiratie. We besteden extra aandacht aan onze visie op de 'persoonlijke en huiselijke' werkomgeving, want uit een door ons uitgevoerd onderzoek blijkt dat de meeste medewerkers het liefst werken in zo'n werkomgeving.'²⁹

- Kenniscentrum GOC, te Veenendaal.

Dit Kenniscentrum is er voor Onderwijs, Arbeidsmarkt en Training & Advies in de grafimediabranche.'³⁰

- Facilicom, te Schiedam

'Niet eerder werd in Nederland een gebouw ontwikkeld vanuit één totaalvisie op toegepast duurzaam ondernemen en geïntegreerd facility management. Het beste en meest innovatieve dat de markt nu te bieden heeft, is verwerkt in het nieuwe hoofdkantoor.'³¹

²⁸ Bron: website samas.nl

²⁹ Bron: website primairprojekt.nl

³⁰ Bron: website goc.nl

³¹ Bron: Janssen, P.H.J.: *Het facilitaire kantoorgebouw*. Pagina 5.

4.1.1 Adviezen, tips en trends

De verschillende organisaties hebben adviezen gegeven met betrekking tot kantoorinnovatie, waarvan de belangrijkste onderstaand zijn uitgewerkt. De organisatiebezoeken zijn uitgewerkt in bijlage 6.

Het is bij kantoorverandering belangrijk om te kijken naar de strategie en missie van een organisatie. 'Wat vindt de organisatie belangrijk en wat willen zij uitstralen?' Het is van belang om de organisatie te doorgronden en hierna te bekijken welke wijze van kantoorinrichting bij haar zou passen. Tevens is de organisatiecultuur van groot belang bij de werkplekindeling. Indien de organisatie plat wil overkomen, komt dit dan ook naar voren in haar inrichting? Echter een andere wijze van werkplekindeling, kan een middel zijn om een cultuurverandering te bewerkstelligen. Dit kan ertoe leiden dat de gestelde doelstellingen beter bereikt worden.'

Tijdens een veranderingsproces is het zeer belangrijk om de medewerkers te betrekken, hen deelgenoot te maken. Medewerkers kunnen betrokken raken door hen keuzemogelijkheden te bieden aangaande de kantoorinrichting, waardoor zij positief ten opzichte van de verandering komen te staan. Daarnaast kan een (periodieke) column op intranet of in 'De Info', de medewerkers informeren over de stand van zaken. Het begeleiden van het proces vanuit de organisatie vormt een belangrijk onderdeel van de verandering. Zo is het een van de grootste gevaren voor een veranderingsproces miscommunicatie, dat de medewerkers niet begrijpen wat er bedoeld wordt. Medewerkers kunnen het gevoel hebben, dat er privileges van hen afgenomen worden. In plaats van aandacht te besteden aan de zaken die er wellicht straks niet meer zullen zijn, waaraan men gehecht is, zal men juist de goede punten moeten benadrukken. Bijvoorbeeld dat er overlegruimten voor hen beschikbaar zijn, zodat zij beter hun werk kunnen uitvoeren of dat er aanlandplekken gecreëerd worden voor externen. Voor hetgeen je als organisatie gevoelsmatig afneemt, moet er ook iets anders teruggegeven worden. Als organisatie is wel van belang om duidelijk de voor- en nadelen te onderkennen. Om het acceptatieproces te bevorderen, kan gebruik gemaakt worden van visualisatie, zo worden namelijk onzekerheden weggenomen. Een fotocollage of vlekkenplan zijn hier voorbeelden van. Tevens heeft het geven van workshops een positieve invloed. Hier kunnen de medewerkers leren hoe en waarom het kantoor veranderd wordt, en hoe men met de nieuwe werkplek moet omgaan.

Het creëren van open werkplekken kan geluidsoverlast opleveren voor de medewerkers. Een aantal middelen tegen geluidsoverlast op de werkplek zijn:

- Akoestische plafondplaten
- Geperforeerde kasten of geperforeerde absorberende platen om aan huidige kasten te bevestigen
- Lage schermen als afscheiding bij de bureaus
- Het gebruik van vloerbedekking
- Het gebruik van gevormde wanden, welke het geluid naar boven (plafond) of vloer (vloerbedekking) geleid, wat geluid absorbeert.³²
- Gebruik maken van afscheidende potten en planten.
- Gordijnen en / of zonwering van stof voor de ramen gebruiken in plaats van bijvoorbeeld lamellen, welke geluid weerkaatsen.

Er wordt steeds meer aandacht besteed aan licht op de werkplek. Zo kan een tl-balk een zogenaamde 'tube' krijgen, waardoor hij in plaats van wit; groen/ geel / rood of blauw kleurig licht geeft. Dit zorgt voor een geheel andere sfeer. Ook kan automatisch het licht afgestemd worden op de hoeveelheid daglicht welke binnenvalt, zodat het bioritme van de medewerker ondersteund wordt. Daarnaast kan sfeerverlichting een werkplek een huiselijke sfeer geven.

³² Zie bijlage 7: Externe Oriëntatie: Foto's

Aangezien in innovatieve kantoren medewerkers overal in het pand kunnen werken, bestaan er geen naambordjes meer. Daarom is het belangrijk om een gebouw op te delen in bijvoorbeeld diverse districten met bepaalde kleurcodes. Zo kan een medewerker aan een ander vertellen dat hij bijvoorbeeld op de derde etage zit, in de gele zone genaamd Soho, zodat de ander weet in welk gedeelte van het gebouw hij aanwezig is.

Indien een verbouwing plaats vindt, kunnen aan een aantal aspecten specifiek aandacht besteedt worden (welke kosten kunnen besparen), zoals:

- Vuilverhullend tapijt
- Het toepassen van afgetopte kasten, zodat hier geen spullen op geplaatst kunnen worden en stofnesten worden voorkomen
- Het aanbrengen van een 'Bloe'- toilet, waardoor vervelende geuren weggezogen worden
- Prullenbakken op hoogte gehangen, zodat schoonmaak niet hoeft te bukken (Arbo)

Een andere trend is dat de kantine tot multifunctionele ruimte gemaakt wordt, zodat hier met grote groepen lezingen / vergaderingen / presentaties gehouden kan worden. Daarnaast worden er in de kantine flexibele werkplekken gecreëerd, door middel van het aanbrengen van stroompunten voor de laptop.

4.2 De huidige gebouwindeling van Savantis

Het hoofdkantoor van Savantis is aangekocht in 1996. Het toenmalige nieuwbouwpand bestaat uit vijf verdiepingen. De sectoren waarvoor Savantis werkt komen tot uiting in de materiaalkeuze van het pand. Zo heeft het pand een gestuukte gevel waarin veel gebruik gemaakt is van glas. Daarnaast is er door het gehele pand gebruik gemaakt van houten kozijnen.

4.2.1 Indeling van het pand

De indeling van het pand is te herkennen als een kamerkantoor, zoals omschreven in paragraaf 3.3.1.³³ De entree is vrij donker, dit komt doordat er gebruikt gemaakt is van getinte glazen. Bij binnenkomst is de duidelijk herkenbare receptie het eerste aanspreekpunt. Hiernaast is een eenvoudige wachtvoorziening gerealiseerd. Binnen de verdiepingen is er gekozen voor een uniforme inrichting. De eerste verdieping is een uitzondering aangezien hier een kantoortuin aanwezig is. De overige verdiepingen zijn opgebouwd uit gesloten kantoren. De scheidingswanden zijn niet flexibel en er is weinig gebruik gemaakt van glas, voor het glas aan de gangzijde, naast de deur, zijn lamellen geplaatst om het zicht te verhinderen. Op elke verdieping zijn centraal in de gang kopieer en print voorzieningen aanwezig. Daarnaast is op elke verdieping bij het trappenhuis, welke aan de achterzijde in het midden van het pand gelegen is, een kleine ruimte gecreëerd welke dient als garderobe en drankverstrekking door middel van een koffieautomaat. De vijfde verdieping voorziet in de behoefte aan vergaderzalen en een restauratieve voorziening, welke in eigen beheer wordt onderhouden. De drie vergaderzalen hebben verschillende capaciteiten (voor maximaal 24, 12 of 10 personen). De bezettinggraad van deze zalen is weergegeven in bijlage 8. Savantis heeft een aantal verschillende kantoorruimten, deze werkruimten zijn als volgt onderverdeelt:

- 1 kantoortuin, met 13 werkplekken.
- 2 kantoorruimten met werkplekken voor vijf personen
- 3 kantoorruimten met werkplekken voor vier personen
- 3 kantoorruimten met werkplekken voor drie personen
- 14 kantoorruimten met werkplekken voor twee personen
- 20 kantoorruimten met één werkplek voor één persoon

³³ Zie bijlage 4: Plattegronden hoofdkantoor Savantis

4.2.2 Kleurgebruik, groenvoorziening en kunst

Als kleurstelling op de werkplekken is gebruik gemaakt van verschillende tinten (licht) paars. Alle meubels zijn licht- en donkerblauw en alle bureaustoelen zijn aubergine van kleur. De kleurstelling in het trappenhuis is helder oceaانبauw. Op elke verdieping is het schot bij de centrale kopieervoorziening voorzien van een felle kleur als geel of lichtgroen.

Bij de entree van het kantoorpand zijn een aantal groenelementen geplaatst. Op de verdiepingen wordt weinig gebruik gemaakt van groenvoorzieningen. Op enkele plaatsen is vegetatie door Savantis aangebracht. De planten aanwezig op de werkplek worden voornamelijk door de medewerkers zelf meegebracht.

Er is binnen het hoofdkantoor van Savantis veel kunst aanwezig. De Cobrastijl komt in veel van deze kunstwerken naar voren, zo zijn er ook werken van Corneille opgehangen. In bijlage 9 zijn foto's van het hoofdkantoor van Savantis weergegeven.

4.3 Diagnostische interviews

Er zijn zes diagnostische interviews gehouden binnen de organisatie. Deze interviews zijn gehouden met verschillende personen op verschillende afdelingen en niveaus binnen Savantis. De resultaten van deze interviews zijn, zoals reeds eerder vermeld, verwerkt in het eerste hoofdstuk van dit verslag. Voor een complete uitwerking van de interviews wordt verwezen naar bijlage 10.

4.4 Enquête Kantoorinnovatie

De enquête is uitgezet onder alle medewerkers van het hoofdkantoor van Savantis.³⁴ Er is een respons behaald van 77,4%, wat overeenkomt met 65 medewerkers. De resultaten van de enquête zijn uitgewerkt in grafieken, welke weergegeven zijn in bijlage 12. In de hierna volgende subparagrafen zullen, indien nodig, alleen de grafiekennummers weergegeven zijn. Bij de hieronder beschreven resultaten is rekening gehouden met de volgorde van vraagstelling in de enquête.

4.4.1 Algemene vragen

De respons per afdeling is weergegeven in grafiek 1. De meerderheid van de respondenten is vrouw, namelijk 67%. De gemiddelde werkweek van de respondenten bestaat uit 32 uur en het gemiddelde aantal werkjaren is 9,5 jaar. Tevens is aan de medewerkers het aantal werkuren per week, dat zij op het hoofdkantoor aanwezig zijn, gevraagd. Dit levert de maximaal mogelijke bezetting per dag in het pand op, aangezien vrije dagen, ziekte of onregelmatige werkzaamheden elders, hier niet afgehaald zijn. Maandag, dinsdag en donderdag, tussen 9.00 uur en 16.00 uur zijn de momenten waarop de meeste medewerkers werkzaam zijn in het hoofdkantoor. Het drukste moment van de week is donderdagochtend, tussen 09.30 en 12.00 uur, dan zijn er 56 respondenten aanwezig, dit is 89% van de totale respondenten. Vrijdag zijn de meeste medewerkers vrij, op het drukste moment van deze dag zijn er 43 medewerkers aanwezig, dit is 68% van de totale respondenten. De grafiekennummers één tot en met vijf horen bij deze vragen.

³⁴ Zie bijlage 11: Enquête kantoorinnovatie

4.4.2 Werk(plek) gerelateerde vragen

Gemiddeld zijn de respondenten 93% van de werktijd aanwezig op het hoofdkantoor. Zoals bij de algemene vragen beschreven is, werken de respondenten bij Savantis gemiddeld 32 uur per week. Van deze tijd is men gemiddeld 27 uur per week daadwerkelijk aanwezig achter het bureau en gemiddeld besteedt men per dag vijf uur en drie kwartier aan werkzaamheden achter de computer. De verdeling van de respondenten over de vijf verschillende verdiepingen is weergegeven in grafiek 1. Er zijn binnen Savantis verschillende werkkamers, zo heeft 21% van de respondenten een eenpersoonskamer tot hun beschikking, 27% van de respondenten delen hun kamer met één andere medewerker en 30% van de medewerkers werken op een werkplek met 5 of meer personen, 11% heeft een driepersoonskamer en weer 11% procent heeft een vierpersoonskamer.

Er is gevraagd aan de medewerkers of zij met activiteitgerelateerde werkplekken zouden willen werken, 44% van de medewerkers wil dit wel. De vraag of de medewerkers bereid zouden zijn om hun bureau te delen werd door 33% met 'ja' beantwoord. Daarbij heeft 9% van de respondenten hier geen mening over. Onderstaand is, in een tabel, de mening van de medewerkers (per afdeling) over het willen werken met activiteitgerelateerde werkplekken en het delen van hun bureau weergegeven.

Tabel 1: Zou u met activiteitgerelateerde werkplekken willen werken?

	personeel en organisatie	algemene directie	training en advies	directie buitendienst en ontwikkeling	administratie onderwijs en bedrijven	onderwijs ontwikkeling en examens	algemene zaken	auto-matisering	promotie en voorlichting
Ja	0	0	4	2	3	6	6	2	3
Nee	3	1	7	3	2	5	11	3	1

Tabel 2: Bent u bereidt uw werkplek te delen?

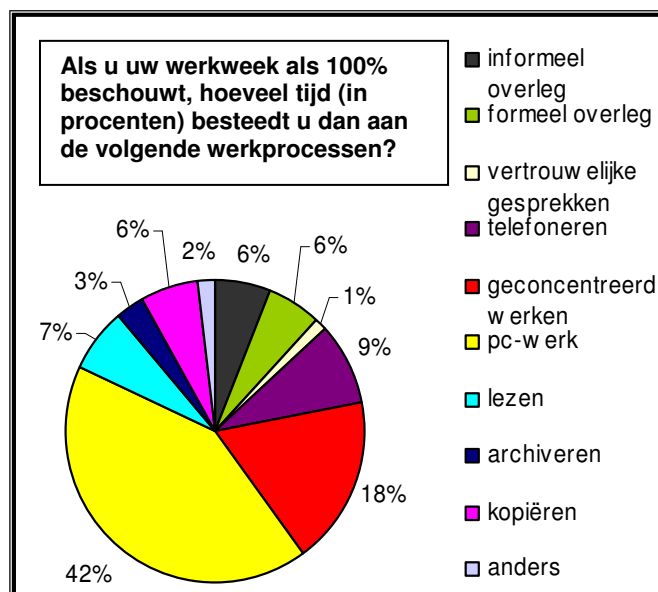
	personeel en organisatie	algemene directie	training en advies	directie buitendienst en ontwikkeling	administratie onderwijs en bedrijven	onderwijs ontwikkeling en examens	algemene zaken	auto-matisering	promotie en voorlichting
Ja	1	0	2	2	2	2	9	0	3
Nee	1	0	9	2	3	8	7	5	0
Geen mening	1	1	0	1	0	1	2	0	1

De medewerkers blijken behoefte te hebben aan een informele zithoek voor kort overleg. Dit blijkt uit grafiek 9. Op de afdelingen Training en Advies, Directie Buitendienst en Ontwikkeling, Onderwijsontwikkeling en Examens, Algemene Zaken en Promotie en Voorlichting hebben 50%, of zelfs meer, van de respondenten hier behoefte aan. Een stilte ruimte om geconcentreerd te kunnen werken is voornamelijk gewenst door de afdeling Promotie en Voorlichting, 75% van de medewerkers van deze afdeling willen dit graag. Verder is op de verschillende afdelingen weinig tot geen behoefte aan een aanlandplek met een computeraansluiting. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat op dit moment iedereen reeds een 'eigen' werkplek met computervoorzieningen heeft.

Thuiswerken kan de productiviteit van de medewerkers verhogen, vooral bij geconcentreerd werk. Ruim 40% van de medewerkers zou graag willen thuiswerken of werkt thuis. Dit blijkt uit de grafieken 9 en 13. De voornaamste reden om thuis te (willen) werken is het hebben van een rustige werkplek, gevolgd door overwerk.

De hiernaast weergegeven cirkeldiagram toont welke werkprocessen er aanwezig zijn binnen Savantis en hoeveel tijd, in procenten, hier gemiddeld aan besteed wordt. Door de medewerkers werd aangegeven dat computerwerk (geel) ook geconcentreerd werk (rood) is, en andersom. Kortom, dit hoort eigenlijk bij elkaar. Deze twee werkprocessen nemen het grootste deel van de werktijd van de respondenten in beslag.

De vraag of directe collega's op dit moment gemakkelijk bereikbaar zijn, beantwoordde 81% van de respondenten met ja. Tevens is 82 % van de respondenten van mening dat het voor zijn / haar werkzaamheden noodzakelijk is om op een vaste plek in het gebouw werkzaam te zijn. Deze gegevens zijn weergegeven in grafiek 16 en 17.



Elke medewerker van Savantis heeft op dit moment persoonlijke opslagruimte. Zo heeft 25% van de respondenten, naast een digitaal archief, een halve kast nodig. 33% Van de medewerkers heeft naast een digitaal archief één gehele kast nodig. Daar tegenover blijkt uit de enquête dat 60% (soms) en 8% (nooit) van de respondenten documentatie nodig heeft, welke niet beschikbaar is via de computer. Waaruit blijkt dat een groot percentage van de medewerkers niet veel gebruik hoeft te maken van de kastruimtes.

4.4.3 Beoordeling van Savantis

De medewerkers zijn gevraagd om hun mening te geven over activiteiten en faciliteiten van Savantis. Grafiek 20 bestaat uit verschillende grafieken (A tot en met H) waarin de medewerkers Savantis beoordeeld hebben, met een scoremogelijkheid van één tot en met vijf. De punten welke opvallen worden hierna beschreven.

De mogelijkheid om geconcentreerd te kunnen werken vinden de medewerkers belangrijk, zij geven dit 4,3 punten. De aanwezigheid en ondersteuning om geconcentreerd te kunnen werken beoordelen zij met een 3,5. Hieruit blijkt dat de huidige werkplek niet voldoende bijdraagt in het dagelijkse geconcentreerde werk van de medewerkers.

Informele overlegmomenten zijn belangrijk voor de werkzaamheden, dit is de mening van de medewerkers. Zij geven dit een score van 4. De faciliteiten om informeel te kunnen overleggen worden beduidend minder goed beoordeeld, dit wordt een 3 gegeven. Eén punt verschil is veel, daarom is dit een aandachtspunt voor Savantis. Formele overlegmomenten (3,4) blijken niet zeer belangrijk te zijn voor de werkzaamheden van de medewerkers. Echter beoordelen de medewerkers de formele vergaderfaciliteiten als meer dan goed (4,1). Hieruit kan opgemaakt worden dat de medewerkers zeker tevreden zijn over de formele vergadermogelijkheden. De faciliteiten zijn eigenlijk beter / hoger dan het behoefteniveau voor de werkzaamheden van de medewerkers.

De wijze van archivering is een aandachtspunt voor Savantis. Een 4,4 scoort het belang van goede archivering voor de werkzaamheden voor de medewerkers. Echter de huidige archiveringswijze scoort gemiddeld een 3,6. Op dit moment wordt binnen Savantis gewerkt aan het invoeren van eenduidige archiveringsmethoden, waardoor deze score hopelijk verbetert.

Als laatste beoordeelden de medewerkers de werkplekinrichting, het kleurgebruik binnen het pand en de mate waarop de huidige inrichting creativiteit stimuleert. Al deze verschillende onderdelen worden matig beoordeeld door de respondenten. De gemiddelde score is een 3,2. Hieruit blijkt dat de medewerkers niet écht ontevreden zijn over hun werkplekinrichting, maar dat men hier ook niet enthousiast over is.

4.4.4 Cultuur

In het laatste onderdeel van de enquête is de mening van de medewerkers over de organisatiecultuur gevraagd. De medewerkers hebben de mogelijkheid gehad om een bepaald onderwerp te beoordelen van één tot en met vijf. Zo is er een lijn uitgezet van de onderwerpen plat (=1) tot en met hiërarchisch (=5). Als bijvoorbeeld de organisatie beoordeeld wordt met een '1' dan is Savantis als organisatie héél erg plat, en dus totaal niet hiërarchisch. De medewerkers hebben dezelfde vraag beantwoord, gemiddeld beoordeelden de medewerkers de organisatie met een 3,7. Hieruit is op te maken dat de medewerkers de organisatie duidelijk meer hiërarchisch vinden als plat. Dit antwoord wordt verder onderbouwd met de vraag of de organisatie voornamelijk 'top-down' beslissingen neemt of dat de medewerkers veel betrokken worden bij beslissingen, wat 'bottom-up' genaamd is. De medewerkers beoordeelden Savantis meer als 'top-down' dan 'bottom-up'. Bij dezen beide vragen werd geen enkele keer totaal eens met 'plat' en totaal eens met 'bottom-up' ingevuld.

De medewerkers hebben hun mening gegeven over of de organisatie informeel (=1) of meer formeel (=5) is, waaruit naar voren kwam dat de organisatie meer informeel is, Savantis scoorde hier een 2,4. Daarbij vinden de medewerkers dat Savantis een goede werksfeer heeft en dat de organisatie iets meer open dan gesloten is.

In de enquête zijn twee open vragen gesteld, zo is gevraagd naar een korte omschrijving van de organisatiecultuur. Hierbij kwam naar voren dat de organisatie een goede werksfeer heeft, maar dat er ook sprake is van onduidelijke samenwerking en een hiërarchische werkwijze. Men zou graag meer beslissingen en bevoegdheden bij de medewerkers neergelegd zien.

Als verbeteringspunt voor de huidige werkplekken worden nogmaals het ontbreken van een informele overleg/leesplek op de afdeling aangegeven. Daarnaast is de klimaatbeheersing een aandachtspunt, zo is het aan de voorzijde van het pand (zuiden) in de zomer zeer warm en aan de achterkant is het vrij donker, hier moet men bijvoorbeeld altijd gebruik maken van kunstlicht.

4.5 Interview buitendienstmedewerkers

Er één interview gehouden met mevrouw Uyen. Zij is de contactpersoon binnen het hoofdkantoor voor de buitendienst medewerkers van Regio West. Door haar is een beeld verkregen over de wensen van de buitendienst medewerkers, wanneer zij op het hoofdkantoor komen.³⁵ Een samenvatting van het interview is hieronder weergegeven.

De buitendienst is opgedeeld in verschillende regio's. Regio Noord, Oost en West. De regio West bestaat uit zeven consultants. Deze zeven consultants worden ondersteund door één secretaresse en een regiohoofd, welke hun werkplek hebben op het hoofdkantoor van Savantis. De gezamenlijke regio's hebben twee maal per jaar overleg in één van de kantoren van Savantis. In ieder geval zijn zij gezamenlijk één keer per jaar aanwezig in het hoofdkantoor van Savantis. Alleen de buitendienstmedewerkers van regio West komen met enige regelmaat op het hoofdkantoor. De overige consultants maken gebruik van hun 'eigen' regiokantoor, aangezien Savantis te ver van hun werkgebied gesitueerd is. Indien consultants op het hoofdkantoor aanwezig zijn, dan is dit voor een

³⁵Zie bijlage 13: Interview buitendienstmedewerkers

werkoverleg of een regio-overleg. Dit gebeurt gemiddeld één keer in de zes weken. Daarnaast zijn zij hier soms aanwezig voor korte bezoeken ('als ze in de buurt zijn'). Hier is echter geen vast patroon in te herkennen. Het administratieve werk van de consultants gebeurt thuis of onderweg, waar zij dat willen. Er is geen wens om deze werkzaamheden uit te voeren op het hoofdkantoor, aangezien hen dit veel extra (onnodige) reistijd zou opleveren. Daarbij hebben zij een complete werkplek thuis, waar zij op het netwerk van Savantis kunnen.

Voor de consultants ontbreekt op het hoofdkantoor een faciliteit waar zij met hun laptop kunnen inloggen. Dit doen zij nu op het kantoor bij het regiohoofd, maar indien zij bijvoorbeeld in gesprek is, dan kunnen zij hier geen gebruik van maken. Daarvoor zou één vaste plek bij Savantis, waar zij kort kunnen 'aanlanden' om hun documenten / e-mail te controleren, gemakkelijk zijn.

4.6 Deelconclusies

Uit de externe oriëntatie blijkt dat het zeer belangrijk is om de organisatie helder in kaart te hebben, om zo een best passende werkplekindeling te kunnen maken. Daarbij is het van groot belang om de medewerkers tijdens dit proces continue te betrekken en hen goed te informeren, zodat er geen miscommunicatie kan ontstaan.

Uit de resultaten van de gehouden enquête komen een aantal aandachtspunten naar voren voor Savantis. Zo is de bezettingsgraad van de medewerkers een aandachtspunt, zeker in verhouding met de leeftijdsopbouw bij Savantis, waardoor steeds meer medewerkers vrije dagen zullen gaan krijgen. Daarnaast missen de medewerkers faciliteiten als informele overlegmogelijkheden en de mogelijkheid om geconcentreerd te kunnen werken. Tevens zou de huidige inrichting en kleurgebruik verbeterd kunnen worden, aangezien ook deze nu als matig / gedateerd beoordeeld worden. De open cultuur en de werksfeer wordt door de medewerkers als zeer positief ervaren. Dit is opvallend aangezien men de organisatie ook als hiërarchisch en (beleidsmatig) niet doelgericht en bureaucratisch vindt. Savantis heeft blijkbaar twee verschillende aspecten. Het is, mijns inziens, wel bijzonder, dat de medewerkers desondanks toch tevreden zijn.

De buitendienstmedewerkers zijn niet veelvuldig aanwezig op het hoofdkantoor. Een enkel aanlandpunt met computerfaciliteiten zou een verbetering zijn ten opzichte van de huidige werksituatie.

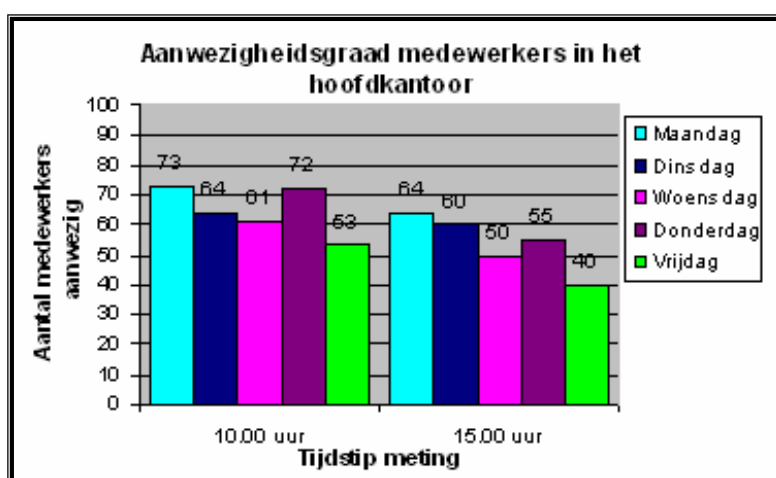
Hoofdstuk 5: Toekomstscenario

In dit hoofdstuk worden twee verschillende mogelijke werkplekindelingen beschreven, namelijk het behouden van de huidige situatie, waarbij alles blijft zoals het nu is en activiteitgerelateerd werken, waarbij de medewerkers gaan werken met een innovatief kantoorconcept. De indelingen worden omschreven met de daarbij horende voor- als nadelen.

3.1 Behoud huidige situatie

Bij het behouden van de huidige situatie, wordt het huidige hoofdkantoor niet gewijzigd. Iedereen blijft dezelfde werkplek houden en er wijzigt niets in de inrichting of indeling. Het grote voordeel hiervan is dat alles gelaten kan worden zoals het op dit moment is. Dit lijkt in eerste instantie erg gemakkelijk, echter zijn hier meerdere nadelen aan verbonden, namelijk:

- Leegstand; er wordt dagelijks veel kantoorruimte niet benut, zie de hiernaast ingevoegde grafiek.³⁶ Veel kantoren binnen Savantis staan leeg, welke constant geld kosten. Daarnaast werkt leegstand negatief door op de andere medewerkers, het dynamische aan de kantooromgeving ontbreekt namelijk. Een dynamische, intensief gebruikte, kantooromgeving stimuleert elke medewerker, wat leidt tot verhoging van de motivatie en productiviteit.
- Er wordt geen cultuurverandering bereikt, mensen blijven doorwerken zoals zij dit altijd hebben gedaan. De 'hokjesgeest' blijft bestaan.
- De huidige kleurstelling is reeds 11 jaar in het pand gelijk (sinds de aankoop van het pand). Hierdoor is de kleurstelling niet modern en stimulerend te noemen. Aangezien Savantis een 12 jarige cyclus heeft voor het binnenschilderwerk (exclusief het houtwerk), gaat dit binnenkort plaats vinden en dus toch al geld kosten.
- Ook de vloerbedekking is reeds 11 jaar oud. De vervangingscyclus van de vloerbedekking is ook 12 jaar, daarom zal ook deze binnen korte tijd vervangen moeten worden.
- De functies binnen Savantis gaan wijzigen, hetgeen waarschijnlijk ook wijzigingen in werkplekken met zich mee zal brengen.



3.2 Activiteitgerelateerd werken

Bij een activiteitgerelateerd kantoorconcept werken alle medewerkers met flexibele werkplekken. Rekening houdend met de cultuur en werkwijzen van Savantis is dit niet wenselijk. Wel kunnen er bij Savantis verschillende werkplekken gecreëerd worden, zoals concentratieruimten, informele overlegplekken en aanland werkplekken met computervoorzieningen.³⁷

³⁶ Zie bijlage 12: Resultaten enquête, grafieknummer 5 en Bijlage 14: Aanwezigheidsgraad kantoormedewerkers

³⁷ Zie bijlage 16: Soorten flexibele werkplekken

Er zal een centraal service punt gecreëerd worden met drank-, kopieer- en printfaciliteiten. Dit servicepunt wordt een centrale ontmoetingsruimte voor iedere verdieping. Een aantal functies binnen Savantis zullen wel een vaste plek behouden, mede om de herkenbaarheid te behouden en om de werkzaamheden die hier plaatsvinden, zoals:

- personeelszaken
- receptie
- automatisering
- drukkerij / repro

De indeling van de verdiepingen zullen bij het invoeren van kantoorinnovatie wijzigen. Zo zullen de kamers veranderd worden in open, transparante ruimten, waarin groepen aanlandwerkplekken met een maximum van 5 werkplekken geplaatst worden. Hiernaast zal er een flexibele scheidingswand aanwezig moeten zijn, zodat er geen kantoortuinen ontstaan. Dit kan namelijk geluidsoverlast opleveren voor de medewerkers welke vrij veel geconcentreerd moeten werken. Geluidsoverlast zal geminimaliseerd worden door gebruik te maken van de adviezen uit de externe oriëntatie.³⁸ Daarbij zal er aandacht besteed moeten worden aan het plaatsen van groenvoorzieningen. Deze kunnen als optische ruimteverdeling dienen en daarbij blijkt uit onderzoek dat het gebruik maken van vegetatie op de werkplek het ziekteverzuim verlaagt.³⁹

Indien de medewerkers geconcentreerd werk moeten verrichten, kunnen zij gebruik maken van de geheel afgesloten stiltewerkplekken. Deze kleine stiltewerkplekken zullen van bewerkt glas gemaakt zijn. Dit heeft tot doel dat een andere medewerker wel ziet dat de ruimte bezet is, maar niet direct de werkzaamheden van de medewerker in de concentratieruimte kan volgen.

Indien een medewerker wenst te overleggen met een collega kan er gebruik gemaakt worden van de informele overleg ruimten. Dit leidt ertoe dat men van de werkplek weggaat, een andere werkhouding aanneemt (arbo-technisch gezien is dit positief) en geen geluidsoverlast veroorzaakt voor de andere medewerkers in zijn nabijheid.

De huidige archief ruimten op de kamers zullen verplaatst worden naar een centraal afdelingsarchief (ruimtebesparing). Dit is gemakkelijk voor iedere medewerker, aangezien de afdelingen niet groot zijn en de medewerkers niet veel tijd in de werkweek besteden aan archivering.

Er kan voor gekozen worden om de verschillende afdelingen bij elkaar te plaatsen op vaste verdiepingen, net zoals dat op dit moment het geval is voor de meeste afdelingen. Zodat medewerkers die elkaar dagelijks nodig hebben voor hun werkzaamheden niet het gehele gebouw hoeven te doorzoeken om hun collega's te vinden. Tevens kan er door middel van kleurgebruik en thema's onderscheid gemaakt worden in de diverse zijden van een verdieping. Elke medewerker zal in plaats van een vaste telefoon een mobiele telefoon krijgen, waardoor hij / zij altijd bereikbaar is.

Uit onderzoek blijkt dat medewerkers graag hun werkplek een persoonlijke 'tint' geven. Een middel om de werkplekken persoonlijker te maken, is door iedere verdieping te laten uitstralen welke werkzaamheden hier plaats vinden. Maak scheidingswanden van glas waarin foto's / afbeeldingen gedrukt zijn welke van toepassing zijn op het werkgebied. Dit glas biedt privacy voor de achtergelegen ruimten en men creëert een eigen, persoonlijke afdeling. De keuze voor deze afbeeldingen kan per afdeling door een projectgroep gemaakt worden.

³⁸ Zie paragraaf 4.4.1 belangrijkste tips en adviezen; geluidsoverlast

³⁹ Bron: Voordt, D.J.M.: *Kosten en baten van werkplekinnovatie*, pagina 75

Verlichting is een belangrijke basis voor een goede werkplek. Door de verlichting aan te passen aan het bioritme van de medewerker en daarbij de hoeveelheid *lux* dat door de façade binnenvalt, wordt een prettige werkomgeving gecreëerd. Een huiselijke sfeer op de werkplek blijkt uit onderzoek belangrijk te zijn,⁴⁰ plaats daarom op de bureau's sfeerverlichting, welke de medewerkers zelf aan of uit kunnen zetten. Daarnaast kan er bijvoorbeeld in het centrale servicepunt een pilaar gepersonaliseerd worden met foto's van de medewerkers en/of afdelingsuitjes (in plastic hoezen, waardoor deze gemakkelijk verwisselbaar zijn). En laat deze fotopilaren periodiek veranderen. Het is belangrijk om de medewerkers mee te laten denken in dit proces.

Een ander aspect wat toegepast zou kunnen worden, is geur door middel van geurzulen. Deze geur moet niet overheersend aanwezig zijn, maar kan wel een (onbewust) positieve invloed hebben op het welbevinden van de medewerkers.⁴¹

De kantine, gesitueerd op de 5^e verdieping van Savantis, zou een multifunctionele ruimte moeten worden. De kantine wordt eigenlijk enkel gebruikt tijdens de lunchpauze van 12.30uur tot 13.00uur. Door het aanbrengen van zonwering en multimediafaciliteiten kunnen hier presentaties / vergaderingen gehouden worden.

Tevens zal er geïnterviewd moeten worden welke medewerkers in aanmerking komen voor telewerken. Met de telewerkers zullen afspraken gemaakt moeten worden over het aantal dagen waarop zij thuiswerken, zodat zij hier ook geconcentreerd werk kunnen verrichten en het aantal dagen dat zij op kantoor aanwezig zijn voor ontmoetingen met andere collega's.

De voordelen van deze nieuwe werkplekindeling zijn als volgt:

- Doordat men gebruik maakt van flexibele werkplekken, zijn er minder werkplekken nodig. Minder werkplekken leidt tot een vermindering in kosten, aangezien een gemiddelde werkplek bij Savantis € 9.500,- per jaar kost.⁴² Tevens wordt ruimte bespaard, een theoretische berekening, met betrekking tot ruimtebesparing, is weergegeven in paragraaf 5.2.1.
- Er is sprake van transparantie en een platte organisatie, iedereen is gelijk en dit wordt zichtbaar ondersteund door de werkplekken. Zo zal de open en informele cultuur beter ondersteund worden en ook meer zichtbaar zijn voor externen.
- De organisatie krijgt een innovatieve uitstraling, welke nog steeds overeenkomsten heeft met de sectoren afbouw en onderhoud, maar echter ook meer overeenkomsten tonen met de dynamische sector reclame, communicatie en presentatie.
- De kosten voor interne verhuizingen zullen aanzienlijk verlagen. Aangezien niemand een vaste werkplek heeft en dus ook niet 'verhuist' hoeft te worden naar een ander kantoor.
- Er is sprake van stijgende kennisdeling. Men weet waar de ander mee bezig is, omdat dit inzichtelijker is geworden. Zo zal er een verandering kunnen plaats vinden in de huidige aanwezige 'hokjes' cultuur. De samenhang tussen de verschillende afdelingen zal intensiveren.
- Sommige medewerkers gaven aan ruimtegebrek te hebben op de huidige werkplek. Doordat ruimten vergroot worden, zal hier minder sprake van zijn.
- Het klimaat zal constanter zijn, doordat er minder gescheiden kantoorruimten zijn. Open ruimten zorgen voor een meer constante temperatuur. Hoewel de temperatuur aan de zonzijde wel hoger zal blijven als aan de schaduwzijde. Echter zal in een open ruimte deze temperatuur zich gelijkmatiger verdelen.

⁴⁰ Bron: Onderzoek Bijl, Primair Projekt: *Werkplekken*

⁴¹ Bron: ANP: *Lekker luchtje bij bankieren*, Algemeen Dagblad, 31-10-2004

⁴² Zie paragraaf 6.1 Huidige werkplekkosten

De nadelen van het werken met activiteitgerelateerde werkplekken zijn als volgt:

- De nieuwe manier van werken is een verandering. Deze wijze van werken zullen de medewerkers aangeleerd moeten worden, daarbij gaat elke verandering gepaard met weerstand. De managers en leidinggevendenden hebben hierin een voorbeeldfunctie en daarbij zal men de medewerkers goed moeten begeleiden (kost veel tijd).
- De implementatiekosten van deze nieuwe wijze van werken zijn eenmalig, maar hoog.
- Er zullen zeer goede ICT voorzieningen gerealiseerd moeten worden.
- Er is meer afleiding, doordat er geen éénpersoonswerkplekken gecreëerd zijn en men heeft geen vaste burens meer.
- Er is geen personalisatie mogelijk en er kan sprake zijn van statusverlies

3.2.1 Ruimteberekening

In het totaal werken er 89 medewerkers in het hoofdkantoor Savantis. De onderstaande medewerkers zullen geen gebruik gaan maken van activiteitgerelateerde werkplekken, door de werkzaamheden van deze medewerkers. Zij worden hierdoor verminderd van het totale aantal medewerkers.

89 medewerkers totaal binnen het hoofdkantoor

2 medewerkers personeelszaken (2 werkplekken)

2 medewerkers receptie (1 werkplek)

3 medewerkers automatisering (3 werkplekken)

- 4 medewerkers drukkerij (1 werkplek)

78 medewerkers blijven in aanmerking komen voor flexibele werkplekken.

Er bestaat een formule voor de berekening van het aantal benodigde werkplekken. Deze formule luidt als volgt: $WP = MW \times A \times V \times M$ ⁴³

WP is het aantal werkplekken van één soort

MW is het aantal medewerkers wat gebruik maakt van deze werkplek

A is het aanwezigheidspercentage van de medewerkers in het hoofdkantoor (per werkweek)⁴⁴

V is het verhoudingspercentage van de betreffende activiteit in een werkweek⁴⁵

M is de marge (normaliter 15%) voor extra werkplekken (voor het opvangen van pieken)

Onderstaand wordt aan de hand van de hierboven genoemde formule het aantal benodigde werkplekken voor Savantis berekend.

Concentratie werkruimten

78 medewerkers

80% aanwezigheidspercentage (dit percentage is genomen op het drukste moment van de week, dit de maandagochtend)

18% is het gemiddelde verhoudingspercentage voor de activiteit geconcentreerd werk

20% marge. Aangezien computerwerk en concentratiewerk vaak samenloopt, is er in plaats van de gebruikelijke marge van 15%, een marge van 20% genomen.

Berekening= 78 medewerkers * 0.8 * 0.18 * 1.20 = 13.5, dus **14 concentratie werkplekken**

⁴³ Bron: Es, W. van de: College Werkplekconcepten. Sheets: blackboard.hhs.nl

⁴⁴ Zie bijlage 12: Resultaten enquête, grafieknummer 5 en bijlage 14: Aanwezigheidsgraad kantoormedewerkers

⁴⁵ Zie bijlage 12: Resultaten enquête, grafieknummer 15

PC werkplekken (incl. (9% telefoneren en 6% kopiëren en printen)

78 medewerkers

80% aanwezigheidspercentage

51% is het gemiddelde verhoudingspercentage voor de activiteit computerwerk

20% marge

Berekening = $78 * 0.8 * 0.51 * 1.2 = 42.6$, dus **43 computerwerkplekken**Formeel overleg

78 medewerkers

80% aanwezigheidspercentage

6% is het gemiddelde verhoudingspercentage voor de activiteit formeel overleg

15% marge

Berekening = $78 * 0.8 * 0.06 * 1.15 = 4.3$, dus **5 formele overleg plekken**Informeel overleg

78 medewerkers

80% aanwezigheidspercentage

6% is het gemiddelde verhoudingspercentage voor informeel overleg

15% marge

Berekening = $78 * 0.8 * 0.06 * 1.15 = 4.3$, dus **5 informele overleg plekken**Leesruimten

78 medewerkers

80% aanwezigheidspercentage

6% is het gemiddelde verhoudingspercentage voor leeswerk

15% marge

Berekening = $78 * 0.8 * 0.06 * 1.15 = 4.3$ dus **5 leesplekken**

Al deze verschillende benodigde werkplekken zijn bij elkaar opgeteld, welke hieronder zijn weergegeven.

14 concentratie werkplekken

43 computerwerkplekken

5 formele overlegwerkplekken

5 informele overlegwerkplekken

+ 5 leesplekken

72 innovatieve werkplekken in het totaal.

3.2.2 Theoretische ruimtebesparing

Eenvoudig zou dit volgens de theorie het volgende kunnen betekenen:

90 Werkplekken (zijn nu aanwezig) - 7 werkplekken (deze moeten blijven bestaan), maakt 83 werkplekken. Deze 83 werkplekken (welke flexibel kunnen worden) – 72 werkplekken (benodigd voor het innovatieve kantoor) = 11 werkplekken. Indien een innovatief kantoorconcept ingevoerd wordt kunnen er 11 werkplekken bespaard worden. Een werkplek kost gemiddeld bij Savantis € 9.500,-.

11 werkplekken * € 9.500,- = € 104.500,-. Doordat men 11 werkplekken minder nodig heeft bespaard Savantis 110.000 euro per jaar aan werkplekkosten.

Tevens gebruikt een traditioneel kantoor gemiddeld 25 m² **bruto vloeroppervlak** (bvo) per werkplek, dus 25 m² per medewerker.⁴⁶ Het totale oppervlak van Savantis is 2.512m², dit komt ongeveer overeen met het gestelde gemiddelde m² gebruik per werkplek (90 werkplekken * 25 m² = 2.250m² bvo).

Een innovatieve werkomgeving vereist gemiddeld 20m² b.v.o per werkplek, en <15m² per medewerker.⁴⁷ Dit is aanzienlijk minder. Indien Savantis het innovatieve kantoorconcept invoert zullen er 72 werkplekken nodig zijn * gemiddeld 20m² per innovatieve werkplek, maakt = 1.440m². Daarbij opgeteld de blijvende 7 traditionele werkplekken (* 25 m² = 175 bvo), maakt in het totaal een benodigde vloeroppervlakte van 1.615m² (= 1.440 + 175). Volgens deze theorie zou men door middel van het invoeren van een innovatief kantoorconcept ruim 900m² bvo verminderen. Deze m² zouden verhuurd kunnen worden aan een externe organisatie.

3.2.3 Realistische ruimtebesparing

In paragraaf 5.2.2 is de theoretische ruimtebesparing weergegeven. Hieruit bleek dat Savantis ruim 900m² kan besparen. Echter doordat er ruimten aanwezig zijn als de repro, magazijn en overige diverse ruimten welke blijven bestaan, kan deze besparing niet gehaald worden. De volgende besparing aan m² is meer realistisch rekening houdend met de werkprocessen, en wensen / eisen van Savantis.

Zoals uit in paragraaf 5.2.1 bleek kan door het invoeren van activiteitgerelateerd werken 11 werkplekken bespaard worden, dit aantal blijft aangehouden. Tevens is gecontroleerd of de werkplekken binnen Savantis daadwerkelijk gemiddeld 25m² in beslag nemen, deze gegevens zijn juist. De volgende besparing kan bereikt worden:

11 werkplekken * 25 m² = **275m²** bvo

Daarnaast blijkt uit paragraaf 5.2.2 dat bij innovatief werken een werkplek geen 25 m² meer is beslag neemt, maar 20m². De 72 innovatieve werkplekken zullen het volgende besparen aan m²:

72 innovatieve werkplekken * 5m²= **360m²** bvo

Een realistischer beeld van mogelijke ruimtebesparing binnen Savantis, wordt als volgt weergegeven: 275m² + 360m² = **635 m²** bvo zou Savantis kunnen besparen.

Hieruit blijkt dat tenminste één verdieping in aanmerking komt om te verhuren. Daarnaast kan er wellicht in de overige onbenutte ruimte, sportfaciliteiten (fitness) gecreëerd worden.

⁴⁶ Bron: Es, W. van de: College Werkplekconcepten. Sheets: blackboard.hhs.nl

⁴⁷ Bron: Es, W. van de: College Werkplekconcepten. Sheets: blackboard.hhs.nl

Hoofdstuk 6. Kosten- en batenanalyse

De kosten- en batenanalyse geven een beeld over de consequentie van werkplekverandering. Allereerst zijn Savantis' werkplekkosten 2006 weergegeven (7.1). Deze werkplekkosten zijn geïnventariseerd en aan de hand van de Nen-norm 2748 gerubriceerd. In de tweede paragraaf is een vergelijk gemaakt tussen bepaalde werkplekgerelateerde kosten van Savantis en kengetallen van Twijnstra en Gudde (T&G) en het NFC-index. Hierna (7.3) worden de geschatte kosten en baten van de invoering van het nieuwe kantoorconcept omschreven. Als laatste paragraaf (7.4) is in het kort beschreven in welke mate het nieuwe kantoorconcept de courantheid van het pand beïnvloedt.

6.1 Huidige werkplekkosten

Savantis wilde inzicht hebben in de kosten per werkplek. Daarom zijn, aan de hand van grootboeken, alle kosten geïnventariseerd en zijn deze kosten aan de hand van de Nen-2748 gerubriceerd. De huidige werkplekkosten zijn als volgt onderscheiden.

Kostenindex a.d.h.v. Nen 2748	Totale jaarkosten*	Kosten per werkplek
Huisvesting		
Pand (afschrijving)	99.000	1.100
Pand (hypotheekrente)	121.000	1.344
Belastingen en heffingen	13.600	150
Groot onderhoud	34.000	380
Klein onderhoud	11.500	128
Personele kosten onderhoud	48.000	533
Energie en water	42.000	465
Middelen en Diensten		
Consumptieve diensten (kantine)	57.500	640
Beveiliging	6.400	71
Schoonmaakcontracten	54.000	600
Schoonmaakmiddelen (incl. reststoffenmanagement)	1.800	20
Afschrijving inventaris	40.000	445
ICT		
ICT voorzieningen	300.000	3.333
Telecom kantoor	20.200	225
Telecom afschrijving	1.000	11
Totale Kosten	€ 850.000	€ 9.445

* De totale jaarkosten van 2006 zijn afgerond

6.2 Kengetallen

De huidige werkplekkosten zijn vergeleken met andere organisaties.⁴⁸ T&G en het NFC-index publiceren beide kengetallen op het gebied van (facilitaire) werkplekkosten. Wat opvalt is dat deze organisaties bij sommige kostenposten tegenstrijdige informatie geven. Van beide organisaties zijn de kengetallen weergegeven in bijlage 15. De gemiddelde werkplekkosten per jaar bij Savantis zijn laag.

Een gemiddelde werkplek bij het NFC-index en T&G kost tussen de € 12.200,- en € 13.900,- terwijl bij Savantis (zie onderstaande tabel) een werkplek € 9.500,- kost. De keuze van kosten waarop Savantis met beide indexen vergeleken is, heeft te maken met de validiteit van de gegevens. Zoals bij de kostenpost schoonmaak; hier kunnen weinige 'valse' gegevens aanwezig zijn. Dit komt doordat de schoonmaakkosten voornamelijk opgebouwd zijn uit een bepaald aantal werkuren. Een vergelijk tussen drie kosten van Savantis en de gegeven kengetallen door T&G en het NFC-index, zijn hieronder weergegeven.

Kostenpost	Ondergrens	Gemiddeld	Bovengrens	Savantis
Consumptieve diensten (NFC-index)	399	464	550	640
Consumptieve diensten (T&G)	517	621	725	
Schoonmaak (NFC-index)	334	513	698	620
ICT (NFC-index)	2.461	3.252	4.045	3.333
ICT (T&G)	1.761	2.461	3.161	

De precieze wijze van kostenopbouw wordt niet bekend gemaakt bij de NFC-index en T&G. Ook de Nen-2748 biedt geen eenduidige toerekenmethode. Uit de tabel blijkt dat Savantis, bij de gegeven kostenposten, voornamelijk bij de bovengrens geschaard kan worden. Dit is opvallend, aangezien de uiteindelijke totale werkplekkosten van Savantis bij de ondergrens uitkomt. Er zijn hier klaarblijkelijk andere kosten in opgenomen, welke Savantis niet aan de werkplekkosten toerekent. Er is getracht om het ontstaan van deze verschillen te vinden, echter dit is niet gelukt. Een reden kan zijn dat de bedrijven waar de kengetallen verkregen zijn een groter aantal werknemers in dienst heeft. Dit heeft als gevolg dat er bepaalde kosten gemaakt worden, welke Savantis niet heeft. Daarnaast kunnen kosten als beveiliging sterk stijgen (door het continue aanwezig zijn van beveiligingspersoneel). Echter is tevens de tendens dat een toenemend aantal bedrijven kritisch kijkt naar de werkplekkosten en deze, indien mogelijk, tracht te minimaliseren. Daarnaast gaan steeds meer organisaties werken met innovatieve kantoorconcepten zodat per werkplek kostenbesparing kan opleveren op kostenposten als schoonmaak (minder elementen, zoals muren) en energie (minder aparte kamers te verwarmen).

6.3 Veranderingskosten en –baten

Bij de geformuleerde begroting (zie tabel 1, volgende pagina) is uitgegaan dat er zoveel mogelijk gebruik gemaakt wordt van bestaande ICT-voorzieningen en meubilair. In de onderhoudscyclus is, naast de vloerbedekking en binnenschilderwerk, ook het meubilair in 2007 afgeschreven, echter er is hier geen geldelijke reservering voor gemaakt. Door Savantis moet wel afgewogen worden of het niet beter is om nieuw meubilair aan te schaffen, welke eenvoudig in werkhoogte gewijzigd kan worden.

⁴⁸ Bron: NFC-index.nl en facana.nl

Aan de hand van plattegronden⁴⁹ is geschat dat er voor het invoeren van het innovatieve kantoorconcept 18 kantoorruimten aangepast zullen moeten worden. De architectkosten en de kosten aan de externe projectleider zijn variabel, afhankelijk van de werkzaamheden waarvoor deze personen ingehuurd worden en de wensen en eisen van Savantis.

Bij het invoeren van activiteitgerelateerd werken wordt er een bruto vloeroppervlak van 635 m² bespaard. Deze besparing wordt behaald doordat bij deze nieuwe werkwijze een werkplek uit minder vierkantenmeters bestaat en er minder werkplekken nodig zijn. Zo zou er één verdieping verhuurd kunnen worden aan een externe partij. De huuropbrengsten in de begroting is afgeleid van de locatie (trein- en busstation op loopafstand, nabij A12 richting Den Haag / Utrecht en A20 richting Rotterdam), de staat van het gebouw en de jaarlijkse huisvestingskosten van Savantis.

Naast de direct zichtbare financiële opbrengsten van deelverhuur, is er ook sprake van niet direct meetbare opbrengsten. Zo zullen de medewerkers, door het invoeren van kantoorinnovatie, gestimuleerd worden, waardoor de arbeidsvreugde en productiviteit stijgen. De onderlinge functionele communicatie zal verbeteren en er wordt verwacht dat het invoeren van activiteitgerelateerde werkplekken en thuiswerken een positieve invloed zal hebben op het ziekteverzuim.

Veranderingskosten en -baten	Prijzen in euro's	Totaal in euro's
Kosten		
Meubilair per werkplek á € 500,- * - 72 innovatie kantoorwerkplekken	36.000	
ICT en bouwkundige aanpassingen - per kantoorruimte € 8000,- * 18 kantoorruimten	144.000	
Vloerbedekking en binnenschilderwerk	P.M.**	
Architect - Inrichtingsvoorstel met gedetailleerde kostenbegroting	15.000	
(Externe) projectbegeleider	10.000	
Totaalkosten ten behoeve van kantoorinnovatie		€ 205.000
Besparingen		
Vermindering in het aantal werkplekken ⁵⁰ - 11 traditionele werkplekken * € 9.500,-	104.500	
Totaal aan besparingen		€ 104.500
Opbrengsten		
Ruimteverhuur - één verdieping á 500 m ² * € 115,- per m ²	57.500	
Totaal aan opbrengsten		€ 57.500

* Indien maximaal gebruik gemaakt wordt van bestaand meubilair

** Deze kosten zijn reeds afgedekt middels bestaande onderhoudsreserveringen

⁴⁹ Zie bijlage 4: Plattegronden hoofdkantoor Savantis

⁵⁰ Zie paragraaf 5.2.1 tot en met 5.2.3; ruimte- en werkplekkenberekeningen

De eenmalige investeringskosten worden over 12 jaar uitgespreid. Dit is namelijk de afschrijvingsperiode voor meubilair, vloerbedekking en binnenschilderwerk bij Savantis. De besparing door het verminderen van het aantal werkplekken wordt alleen in het eerste jaar berekend, aangezien alleen in dit jaar het 'verschil' gemerkt zal worden. De huuropbrengsten blijven echter ieder jaar binnen komen. In de onderstaande tabel zijn de baten (over 5 jaar) door het invoeren van kantoorinnovatie weergegeven.

	2008	2009	2010	2011	2012
Eenmalige investeringskosten (verspreid over 12 jaar)	17.083	17.083	17.083	17.083	17.083
Werkplekbesparing	104.000				
Huuropbrengsten*	57.500	59.225	61.002	62.832	64.717
Totaal aan (onverwachte) baten	€ 144.417	€ 42.142	€ 43.919	€ 45.749	€ 47.634

* Een jaarlijkse inflatiecorrectie van 3% is toegerekend

6.4 Toekomstwaarde

Het huidige hoofdkantoor van Savantis is courant (goed verkoopbaar). Echter indien het huidige pand verbouwd zou worden tot een innovatief kantoor, dan zou dit de positieve gevolgen hebben voor de verkoopmogelijkheden van het pand. De toekomstwaarde van een pand wordt namelijk mede bepaald door de flexibiliteit van het pand aan organisatorische veranderingen. Doordat er flexibele wanden aangebracht zijn, is het voor andere organisaties mogelijk om met relatief eenvoudige aanpassingen het pand te kunnen betrekken. Ook is voor de organisatie zelf het gemakkelijker om personeelsfluctuaties op te vangen en bijvoorbeeld een verdieping af te stoten naar een derde partij. Aangezien de toekomst van Savantis niet zeker is, kan dit een groot voordeel zijn. Kijkend naar de langere termijn (10-15 jaar) zullen flexibele panden steeds meer gevraagd worden. Daarbij oogt het pand moderner, waardoor de verkoopwaarde stijgt.

Conclusies

In dit hoofdstuk worden alle hoofdstukken samengevat en het beste kantoorconcept voor Savantis kenbaar gemaakt. Om de centrale probleemstelling volledig te kunnen beantwoorden is het antwoord opgedeeld, in allereerst een korte uitleg over Savantis en de heersende cultuur en werkprocessen. Hierna worden verschillende vormen van kantoorinnovatie besproken, waarna het beste kantoorconcept voor Savantis is weergegeven. De wijze waarop dit beste concept vorm gegeven kan worden in de organisatie, wordt daarbij beschreven. De ruimte en kostenbesparing door het invoeren van het nieuwe kantoorconcept vormt de laatste conclusie in dit hoofdstuk. Zo wordt een antwoord gegeven op de centrale probleemstelling van dit verslag.

Het gehele onderzoek is uitgevoerd met als doel om de centrale probleemstelling te kunnen beantwoorden, welke luidt als volgt:

'Welke vorm van kantoorinnovatie is passend voor Savantis, rekening houdend met de huidige werkprocessen en de organisatiecultuur en in hoeverre zal dit leiden tot mogelijke ruimte- / kostenbesparing?'

Savantis is een landelijk werkende organisatie, die zich richt op werken en leren in de praktijk voor de sectoren schilderen, afbouw en presentatie en communicatie. Samen met werkgevers, werknemers en scholen is het doel om kennis en het behouden van vakmanschap te bevorderen. De functie van Savantis is onder andere het ontwikkelen van lesstof, het organiseren van trainingen en examens en het uitvoeren van wettelijke taken. Als Kenniscentrum heeft Savantis te maken met veel verschillende doelgroepen en belangen. Hierdoor is het lastig om een helder imago te creëren. Zo zijn externen vaak niet bekend met de precieze functie van Savantis.

Savantis wordt gekenmerkt door een informele en sociale structuur. Echter boven deze sociale structuur heerst een hiërarchische werkwijze. Het is functieafhankelijk in welke mate de medewerker hier direct de gevolgen van ziet. Zoals één van de medewerkers zei: '...Savantis is een organisatie met een ingewikkelde cultuur...' Tevens zijn de gecreëerde doelstellingen niet altijd even Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden (SMART), waardoor het voor de medewerkers lastig is om hiermee te werken. Veel medewerkers interpreteren de doelstellingen op eigen wijze en zijn zo met hun 'eigen' werkzaamheden bezig (hokjescultuur). De stijl van het management wordt gekenmerkt door veel vrijheid, waarin veel mogelijk is, maar wel met duidelijke grenzen. De beslissingen worden voornamelijk 'top-down' genomen. Binnen de verschillende afdelingen zijn er verschillende managementstijlen te herkennen. Dit komt doordat elk afdelingshoofd anders is en het team wat hieronder staat andere kenmerken heeft. De personeelsformatie wordt gekenmerkt door relatief lange werkjaren en een gemiddeld hoge leeftijdsopbouw. Savantis is een flexibele werkgever met betrekking tot deeltijdfuncties, 50% van de medewerkers werkt parttime, en zij beschikt over goede CAO-voorwaarden.

De toekomst voor Savantis is niet zeker, aangezien er vele veranderingen in het werkveld op dit moment gaande zijn. Deze onzekerheid heeft tot gevolg dat Savantis transparanter moet gaan werken en meer moet aantonen, aan haar klanten, wat het bestaansrecht (toegevoegde waarde) van de organisatie is.

Wanneer de theorie wordt bekeken, blijkt dat door de jaren heen allerlei vormen van kantoorindelingen ontstaan zijn en allerlei innovaties toegepast. De huidige indeling van Savantis kan getypeerd worden als een kamerkantoor. Elke kantoorinrichting heeft zo zijn eigen voor- en nadelen. Het is voornamelijk afhankelijk van de organisatie welke werkplekinrichting passend is. Een andere werkplekindeling kan een cultuurverandering teweeg brengen of ondersteunen. Het inrichten van een pand met activiteitgerelateerde werkplekken kan lonend zijn, indien het de werkprocessen ondersteunt, de juiste inrichting gekozen wordt en dat er aan de optimale ICT-ondersteuning wordt voldaan. Bovendien is het zeer belangrijk dat er draagvlak is onder het management. Zij hebben een voorbeeldfunctie voor de rest van de medewerkers. De financiële kosten en baten zullen bij activiteitgerelateerd werken niet direct veel verschillen. Dit komt door de hoge startkosten, echter op de langere termijn kan met deze nieuwe manier van werken kosten worden bespaard. Verwacht wordt dat in de toekomst soortgelijke kantoorconcepten steeds meer ingevoerd gaan worden.

Thuiswerken kan goed ingepast worden bij deze nieuwe wijze van werken. Hierbij levert thuiswerken extra voordelen op als productiviteitsverhoging en het motiveert de medewerkers. Gebruik maken van videoconferencing heeft als voordeel dat men veel tijd (en geld) bespaart met het daadwerkelijk bezoeken van de klanten / organisaties. Daarbij kan het gebruik maken van beeld, bij (belangrijke) telefoongesprekken, nuttige informatie opleveren.

Er zijn bezoeken gebracht aan de organisaties Samas, Primair Projekt, GOC en Facicom. Uit deze bezoeken blijkt dat de organisatiestrategieën, missie en visie zeer belangrijk zijn voor het bepalen van een nieuw werkplekconcept. Tevens vormt de organisatiecultuur en de werkprocessen een bijzonder punt van aandacht. Echter men kan aan al deze punten voldaan hebben, maar zonder het betrekken van de medewerkers wordt een kantoorverandering zeer moeilijk. Draagvlak creëren, de medewerkers goed informeren, om te voorkomen dat miscommunicatie ontstaat, is van groot belang. Daarbij is visualiseren een hulpmiddel om acceptatie en enthousiasme te creëren bij de medewerkers.

De enquête, welke gehouden is onder de kantoormedewerkers van Savantis, resulteert in een aantal aandachtspunten. Zo blijkt de gemiddelde werkweek van de medewerkers in het hoofdkantoor uit 32 uur te bestaan. Van de 89 kantoormedewerkers is gemiddeld 66% in de werkweek op het hoofdkantoor aanwezig. De verwachting is dat het gemiddelde aanwezigheidspercentage verder zal gaan dalen door de relatief hoge leeftijdsopbouw, waardoor steeds meer medewerkers vrije dagen krijgen. De enquête toont dat de medewerkers faciliteiten als informele overlegruimten en de mogelijkheid om geconcentreerd te kunnen werken (in een aparte werkruimte) missen. 44% Van de medewerkers willen wel met activiteitgerelateerde werkplekken werken en 33% van de medewerkers is bereid om zijn / haar bureau te delen. De huidige inrichting en kleurgebruik van het hoofdkantoor kan verbeterd worden, aangezien deze nu als matig / gedateerd beoordeeld wordt. De open cultuur en de werksfeer wordt door de medewerkers als zeer positief ervaren. Dit is opvallend aangezien men de organisatie ook hiërarchisch, (beleidsmatig) niet doelgericht en bureaucratisch vindt. Savantis heeft blijkbaar twee verschillende aspecten. Mijns inziens is het bijzonder, dat de medewerkers desondanks toch tevreden zijn.

De buitendienstmedewerkers zijn niet veelvuldig aanwezig op het hoofdkantoor. Een enkel aanlandpunt met computerfaciliteiten zou een verbetering zijn ten opzichte van de huidige werksituatie.

In vergelijking met het behouden van de huidige situatie ten opzichte van het implementeren van activiteitgerelateerde werkplekken, wint de tweede optie (activiteitgerelateerd kantoorconcept). Zoals hierboven reeds vermeld, is de cultuur van Savantis open en informeel. Het tegenstrijdige aspect binnen deze cultuur is de hiërarchie en 'hokjesmentaliteit'. Savantis wil gelijkheid en transparantie binnen de organisatie bevorderen, daarbij is kennisdeling van groot belang. De huidige werkwijze ondersteunt deze processen niet (voldoende), activiteitgerelateerd werken biedt hiervoor de ondersteunende oplossing. Door middel van het creëren van flexibele werkruimten en het toepassen van meer glas, komt openheid, transparantie en gelijkheid tot uiting in het gebouw. Als een gebouw open en transparant eruit ziet, beïnvloedt dit ook de bezoeker. De daadwerkelijke cultuur en werkwijze kunnen namelijk in een kort bezoek niet echt ervaren worden. Dus oordeelt men op wat men ziet, een moderne flexibele werkplekindeling of een afgesloten kamerkantoor. Bovendien zal het aantal werkplekken afnemen, wat een kostenbesparing oplevert.

Voor activiteitgerelateerd werken binnen Savantis komen de afdelingen personeelszaken, receptie, automatisering en drukkerij / repro niet in aanmerking. De overige afdelingen kunnen wel ingedeeld blijven per verdieping, echter wordt de verdieping uit verschillende flexibele kantoorruimten opgebouwd. In het kantoorpand worden veertien concentratie werkplekken, drieënveertig computerwerkplekken, vijf formele overlegwerkplekken, vijf informele overlegwerkplekken en vijf leesplekken geplaatst, een totaal van tweeënzeventig innovatieve werkplekken. Ten opzichte van de huidige situatie wordt het aantal werkplekken verminderd met elf. Een centraal servicepunt waar drank-, print-, fax- en kopieervoorzieningen geplaatst worden, zal dienen als ontmoetingsruimte. De kantoorruimten zullen een rustige kleurstelling hebben, daarentegen zal er bij het centrale servicepunt en informele overlegruimten gebruik gemaakt worden van moderne kleuren. De wijze van verlichting en het toepassen van vegetatie geeft de werkplekken een huiselijke sfeer. Tevens zal afscheidingsruimten, voorzien van werkgerelateerde prints, een persoonlijke sfeer geven aan de werkplek. Bovendien zal in het service punt een 'fotopilaar' de medewerkers de mogelijkheid bieden om hun werkplek / verdieping te personaliseren.

De huidige kosten per werkplek bij Savantis zijn € 9.500,-. De kengetallen bij Twijnstra & Gudde en het NFC-index tonen gemiddeld € 13.000,- per werkplek aan. Savantis heeft dus lage werkplekkosten, echter gespecificeerd per kostenpost blijkt dat de huidige kostenposten (zoals schoonmaak, consumptieve diensten) hoog zijn ten opzichte van de kengetallen. De verschillen kunnen wellicht verklaard worden door het aantal medewerkers in een kantoorpand of het toepassen van andere kantoorconcepten. Echter is het ook mogelijk dat Savantis relatief dure diensten inkoopt.

Uit de ruimteberekening (paragraaf 5.2.1) blijkt dat Savantis elf werkplekken kan verminderen, wat op jaarbasis een besparing van € 104.500,- oplevert. Hierbij moet enige nuancering aangebracht worden, aangezien niet alle werkplekgerelateerde kosten verdwenen zijn, indien een werkplek verminderd wordt. Zo blijven de jaarlijkse hypotheekkosten gelijk, ongeacht er één werkplek meer of minder is in het pand. Doordat een innovatieve werkplek minder m2 benodigt als een traditionele werkplek, kan een aanzienlijk aantal m2 kantoorruimte verminderen, zo kan 635m2 bespaard worden. Savantis kan overwegen om één verdieping te verhuren, wat een geschatte jaarlijkse huuropbrengst van € 50.000,- kan opleveren.

Het pand zal, door het invoeren van activiteitgerelateerde werkplekken, ook in de toekomst meer waard zijn. Zo zal voor Savantis personeelsfluctuaties en verhuizingen gemakkelijker op te vangen zijn. Tevens zal het de verkoopwaarde van het pand ten goede komen, aangezien organisaties met relatief eenvoudige aanpassingen het pand kunnen betrekken. De moderne uitstraling van het pand, qua kleurstelling en indeling, zal zeker voor velen (intern en extern) een positieve aandachtstrekker zijn.

Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd. Deze aanbevelingen dienen als aandachtspunt / keuzemogelijkheid tijdens het invoeren van activiteitgerelateerde werkplekken, om zo het beste resultaat te kunnen behalen.

- a. Smartcard. Savantis zou moeten overwegen of elke medewerker een smartcard ter beschikking krijgt. Er kunnen meubels aangekocht worden waar een laser op bevestigd is. Indien een medewerker de smartcard voor de laser houdt, gaat automatisch het beeldscherm van de computer en het bureau naar de, voor de persoon vastgestelde, juiste werkhoogte. Onder de medewerkers ontstaat namelijk waarschijnlijk weerstand bij het idee dat zij telkens handmatig hun bureau op de juiste hoogte moeten gaan verstellen, bovendien kost dit veel (onnodige) tijd. Tevens zorgt de smartcard ervoor dat de medewerkers altijd op een goede hoogte hun werkzaamheden uitvoeren. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers minder snel last zullen krijgen van arbo-gerelateerde klachten. Daarnaast biedt de smartcard registratie mogelijkheden van de medewerkers en kan men bijvoorbeeld een persoonlijke locker openen door middel van deze card.
- b. Voorbeeldfunctie. Bij het invoeren van deze nieuwe werkwijze is de voorbeeldfunctie van het management cruciaal. Daarom is er bewust gekozen om ook het management te laten gaan werken met dit nieuwe kantoorconcept. Indien het management tevreden is met het nieuwe concept, en hier goed mee werkt, zullen ook de medewerkers sneller enthousiast raken. Daarnaast heeft het als extra voordeel voor het management dat men meer zicht heeft op wat er op 'de werkvloer' gebeurt, men kan hierdoor fouten eerder signaleren en (indien nodig) eerder ingrijpen. Daarnaast wordt het voor de medewerker meer inzichtelijk waar het management mee bezig is, zodat er over en weer meer respect ontstaat.
- c. Projectgroep. Een kritieke succesfactor voor het welslagen van de kantoorinnovatie is de medewerker ten alle tijden betrekken in het proces. Dit kan door middel van mailings, het informatieblad 'De Info', het Intranet, het samenstellen van projectgroepen en door een betrokken management.
- d. Pilot. Een aanbeveling is dat allereerst één verdieping geïntroduceerd wordt met activiteitgerelateerde werkplekken. Men kan het beste de verdieping nemen welke het meest positief staat ten opzichte van deze nieuwe werkwijze. Dan kunnen de overige medewerkers zien hoe mooi deze nieuwe afdeling is, waardoor ook zij positief komen te staan ten opzichte van deze verandering. Zo kan de pilot dienen als katalysator om draagvlak / enthousiasme te creëren bij de rest van de medewerkers.
- e. Archief. Het archief kan centraal per afdeling geplaatst worden. Voor het archief kan er gebruik gemaakt worden van schuifkasten, waardoor de ruimte optimaal benut wordt. Daarnaast kunnen de archiefkasten afgetopt worden, zodat hier geen andere spullen op geplaatst worden waardoor rommel en stofnesten ontstaan.

- f. Wireless Internet. Een aanbeveling in dit traject is om, in plaats van gebruik te maken van kabelinternet, gebruik te maken van draadloos Internet. Dit zou wel goed beveiligd moeten worden, maar de medewerkers kunnen dan overal met hun laptop werken. Zo worden 'gewone' zitplekken ook mogelijke werkplekken.
- g. 'Big-Bin-Day'. Aangezien er een nieuwe wijze van werken ingevoerd gaat worden, met nieuwe archiveringsmethoden, is het als organisatie goed om een evenement te organiseren, waarbij alle kasten leeggeruimd worden. Zo kan er een wedstrijd georganiseerd worden met een beloning voor de verdieping welke het meeste heeft weggegooid. Dit creëert een teamgeest en het stimuleert de medewerkers om eens naar de inhoud van hun kast te kijken. Daarbij is het als organisatie goed om van tevoren aan te geven tot welk jaartal bepaalde papieren bewaard moeten worden en vanaf welk jaartal geruimd kan worden. Zodat na de 'Big-Bin-Day' veel overbodige papieren weggedaan zijn.
- h. Verandermanagement. Een verandering brengt vaak weerstand met zich mee. Deze weerstand kan verminderd worden door te kijken naar de cultuur en een mogelijke cultuuromslag. Daarbij is het van belang om als organisatie te kijken denken over de volgende aspecten:
- Aansluiten bij bestaande cultuur, of juist niet
 - Niet top-down, maar tweerichting
 - Geloofwaardig
 - Voorbeeldgedrag
 - Veel discussie / communicatie
 - Bewustwording van nut en noodzaak
 - Heldere keuzes en fasering
 - Meten en monitoren⁵¹
- i. Evaluatie. Bij deze grote verandering is evaluatie van het proces van groot belang. Zo kan het succes van het invoeren van activiteitgerelateerd werken gemeten worden. Daarbij kunnen mogelijke 'opstartfoutjes' gesignaleerd worden en aangepast.



⁵¹ Bron: Twijnstra en Gudde: Sheets bedrijfscultuur in kaart gebracht. Website: blackboard.hhs.nl

Implementatie

In dit hoofdstuk wordt een advies gegeven over de implementatie van activiteitgerelateerde werkplekken. De perioden waarin de activiteiten plaats vinden doen niet ter zake, aangezien eerst een positief besluit genomen moet worden. De grote lijnen worden aangegeven, welke na de besluitvorming uitgebreider uitgewerkt zullen moeten worden. Tijdens het gehele implementatieproces vormen communicatie en verandermanagement een aandachtspunt. Bij elke activiteit moeten deze aspecten eigenlijk toegevoegd worden, om hier zo continue aandacht aan te besteden.

- Communicatie; Er zal aan de start van het project een communicatieplan opgesteld moeten worden, zodat de medewerkers geïnformeerd worden tijdens het gehele proces. Dit kan via Intranet, nieuwsbrieven en presentaties / workshops waarin de beslissingen, ontwikkelingen en het tijdspad centraal staan.
- Veranderingmanagement; Het is belangrijk om de medewerkers te begeleiden in het proces van de veranderende werkomgeving, aangezien veranderingen vaak als onprettig of eng ervaren worden. Door goede begeleiding, voorlichting en visualisering, wordt weerstand voorkomen. Ook wordt hierbij gedacht aan instructie en begeleiding voor de medewerkers, hoe te werken met de nieuwe werkplekken. Dit zal onzekerheden en irritaties voorkomen.

Wat moet er gaan gebeuren en wie moet dat doen? Hieronder is een globaal advies weergegeven voor de implementatie van activiteitgerelateerd werken voor Savantis.

Activiteit?	Wat?	Wie?
Besluitvorming	Allereerst moet er een besluit genomen worden dat er met activiteitgerelateerde werkplekken gewerkt gaat worden. Bij positieve besluitvorming moet ook besloten worden of de kantoorinnovatie gefaseerd geïmplementeerd wordt of alle afdelingen tegelijkertijd.	Dit besluit moet genomen worden door de directie en het managementteam (MT) van Savantis. Daarbij moet overeenstemming bereikt worden met de ondernemingsraad voor draagvlak binnen de organisatie.
Externe projectleider	Omdat het veel tijd, energie en kennis kost om het veranderingstraject in goede banen te leiden wordt geadviseerd om een externe projectbegeleider aan te nemen.	De directie en het MT van Savantis.
Bekendmaking	Het is aan te bevelen de medewerkers uit te nodigen tot het bijwonen van een presentatie, waarin bekend gemaakt wordt dat kantoorinnovatie ingevoerd gaat worden. Indien iedereen dit tegelijkertijd te horen krijgt, wordt geroddel op de gang voorkomen. Tijdens deze presentatie dienen de medewerkers inzicht te krijgen in het gekozen kantoorconcept en de redenering hierachter. Ook is er ruimte voor discussie om wederzijds begrip te creëren.	Het management van Savantis en de externe projectleider.
Plan van aanpak	In dit plan wordt geformuleerd wat de doelstellingen van de kantoorinnovatie zijn, zodat deze in een later	De externe projectleider heeft een coördinerende rol in

	stadium geëvalueerd kunnen worden: zijn deze doelstellingen daadwerkelijk behaald? Tevens wordt de aanpak van het project opgesteld met de daarbij horende mijlpalen.	samenwerking met de afdeling Algemene Zaken en de directie.
Plan van eisen	Inventarisatie van de wensen en eisen van alle gebruikers van het hoofdkantoor (het bestuur, de directie, het MT en de medewerkers). Daarbij worden de medewerkers ingelicht over de verschillende mogelijkheden van indeling, de knelpunten en de financiële ruimte.	Het verzamelen van informatie voor het plan van eisen wordt geleid door de externe projectleider.
Architect	Het plan van eisen wordt bij een architect gebracht, welke in overleg een passend ontwerp voor Savantis maakt.	De externe projectleider begeleidt dit proces.
Projectgroep	Per afdeling kan er een projectgroep geformeerd worden. Zij dienen als spreekbuis voor de gehele afdeling. De projectgroepen geven samen met het management hun mening over de indeling en vormgeving van de ideeën van de architect. Ook kunnen de projectgroepen ideeën verwezenlijken, binnen een gesteld kader, voor de lay-out van de afdeling (personaliseren).	Het vinden van de juiste projectgroep medewerkers wordt gecoördineerd door de afdelingshoofden en de externe projectleider.
Goedkeuring van bouwkundige stappen	Na de geschetste vormgeving en inrichting van de architect volgt de beoordeling van deze plannen door de verschillende projectgroepen, met de mogelijkheid tot aanpassingen, waarna door de directie toestemming kan worden gegeven om de verbouwing te starten.	De directie van Savantis
Pilot	Geadviseerd wordt om allereerst een afdeling als 'pilot' te laten functioneren. Bij deze afdeling wordt activiteitgerelateerd werken geïmplementeerd, om na een gestelde periode te kunnen beoordelen of de indeling functioneel is. Daarnaast dient deze pilot om enthousiasme en draagvlak te creëren bij de overige medewerkers. Na een gestelde termijn kan de pilot geëvalueerd worden, waarna problemen verholpen worden en als aandachtspunten meegenomen worden voor de invoering bij de overige etages.	De procesbegeleiding is de taak van de externe projectleider, maar er wordt samengewerkt met het management en de projectgroepen.
Toepassen gehele gebouw	Na een geslaagde pilot kan gefaseerd in het gehele gebouw activiteitgerelateerde werken ingevoerd worden.	De externe projectleider coördineert, in samenwerking met het MT, de directie en de projectgroepen.
Evaluatie	Een evaluatie, zoals een enquête, waarin de medewerkers kunnen aangeven wat verbeterd is en wat juist niet goed verlopen is of niet goed functioneert.	De externe projectleider of mogelijk kan deze evaluatie een stageopdracht zijn voor een student.

Begrippenlijst

Bruto vloeroppervlak	Het geheel uitgedrukt in m ² , inclusief gangen, trappen, tussenmuren etc.
Performance management	Performance management is een beoordeling- en beloningssysteem gericht op het realiseren van de (strategische) doelen van een bedrijf en medewerker gebaseerd op gezamenlijk gemaakte afspraken tussen leidinggevende en medewerker.
Clean-desk principe	Verplichting naar de werknemers waarbij iedereen, na het gebruiken van een flexibel bureau, deze op dient te ruimen, zodat een andere medewerker hier weer achter kan werken.
Gestructureerde informatieverzameling	Verzamelen van data waarin de wijze van vragen of observeren van tevoren volledig is vastgelegd.
Lux	Een lux is een eenheid van verlichtingssterkte. Zo benodigd een kantoor gemiddeld 200 - 400 lux.
Nen-norm 2748	Dit is een facilitaire norm met betrekking tot huisvestingskosten.
Ongestructureerde informatieverzameling	Verzamelen van data waarin de wijze van vragen of observeren van tevoren niet is vastgelegd, meestal omdat van tevoren niet precies vaststaat wat voor informatie men wil hebben of kan krijgen.
Open vragen	Vraag waarbij de geïnterviewde niet is gebonden aan een vooraf vastgelegde antwoordcategorie.
Kwalitatief onderzoek	Grondig onderzoek naar de motivaties, de attitudes en het gedrag van mensen in een bepaalde situatie.
Kwantitatief onderzoek	Onderzoek dat cijferinformatie oplevert waar conclusies uit getrokken kunnen worden over mensen of voorwerpen in een bepaalde situatie.
Gesloten vraag	Vraag met een beperkt aantal vooraf vastgestelde antwoordcategorieën (geprocedeerde antwoorden).
Wangen	Dichte zijkanten van een bureau.

Literatuurlijst

Afstudeerverslagen:

Bakker, M.: De medewerker en de werkplek. Gemeente Den Haag. Dienst Onderwijs, Cultuur en Welzijn. Haagse Hogeschool

Borghstijn, F.: Kantoorinnovatie en procesevolutie: Een revolutie?! NewCreations, 2003. Haagse Hogeschool.

Huis, E.: Kantoorinnovatie. Koninklijke Bibliotheek Den Haag, 2003. Haagse Hogeschool.

Mangroe, A.: Videoconference. Talk & Vision, 2003. Bibliotheek Haagse Hogeschool.

Morijn, C.: Werkplekconcept van ontwerp tot implementatie. Medisch Centrum Haaglanden, 2005. Haagse Hogeschool

Artikelen:

ANP: Lekker luchtje bij bankieren, Algemeen Dagblad, 31-10-2004

Daamen, A.: Facilitair Benchmarks met behulp van Nen 2748 en het nut van de NFC Index. Facility Management Magazine Nederland, 04- 2004

Gieles, J.: De ideale werkplek: Groen, lucht en licht. Psychologie Magazine. 01-04-2004

Gieles, J. en Zevenhuizen, M.: Donkere werkplek maakt sloom. Psychologie Magazine 01-11-2005.

Hout, F. van den: Ik wil rust! Psychologie Magazine. 01-02-2003

Laan, M. : Mensen files besparen met een telewerkplek. Het Parool. 08-07-2006

Megens, M.: Favoriete werkplek is huiselijk. Algemeen Dagblad, Amsterdam. 18-01-2007

Osch, B. van: Flexibele werkplekken: Zinvol flexen. Elsevier. 22-05-1999

Stillebroer, D. en Eldijk, I.: Integraal werkplekmanagement en de veranderende rol van FM. Facility Magazine Nederland, nummer 11 / 2006.

Pek, A: Weer zin in je baan. Psychologie Magazine. 01-11-2005

Boeken:

Baarda, B en Goede, M.P.M. de: Basisboek Methoden en Technieken. Stenfert Kroese. Groningen 2006. ISBN 10902073315X

Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek Statistiek met SPSS voor Windows. 1999 Wolters Noordhoff BV, Groningen / Houten. ISBN 9020730932

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2006-2007. Acedemie voor Facility Management. twaalfde druk 2006. Drukkerij MicrowebEdu, Leiden. ISBN 9073077095

Janssen, P.H.J.: Het facilitaire kantoorgebouw. Arko Uitgeverij BV, Nieuwegein. Herdruk, juli 2006. ISBN 9054720085

Kempens, P. en Keizer, J.: Competent afstuderen en stagelopen. Een advieskundige benadering. Derde druk, 2006. Wolters Noordhoff BV, Groningen/Houten. ISBN 9001468241

Krimpen, J. van: Facility management in perspectief. 2003. Kluwer bv. Alphen aan den Rijn. ISBN 9013000436

Meel, J. van: European Office: Office Design and National Context, 2000. 010 Publishers. ISBN 9064503826

Meel, J. e.a.: Werkplekwijzer; Ingrediënten voor een effectieve werkomgeving. 2006. De Rijn bv, Velp. Center for People and Buildings en de Rijksgebouwendienst. ISBN-10: 9080772070

Voordt, D.J.M. van der: Kosten en baten van werkplekinnovatie. Een definitie en – programmeringstudie. Center for People and Buildings. Delft 2003. ISBN 9080772011

Internetsites:

avex.nl - Videoconferencing
blackboard.hhs.nl – Ao platform
blackboard.hhs.nl – Werkplekconcepten
blackboard.hhs.nl – FM-Control
blackboard.hhs.nl – Sheets: 'Bedrijfscultuur in kaart gebracht' (Twijnstra en Gudde)
change-management.com - Verandermanagement en change management: Waar gaat het over?
dealerinfo.nl/2002/218/manage.htm - Management: flexplek lang niet gek? Voor- en nadelen van flexibel werken
goc.nl - Organisatiebezoek
intranet.savantis.nl
facana.nl – kengetallen werkplekkosten
facilicom.nl - Organisatiebezoek
kpn.nl – videoconferencing
managementstart.nl/artikelen/s47.html – motivatie (bezoekt: 14 maart '07)
nfcindex.nl – facilitaire kengetallen werkplekkosten
nieuwsbank.nl - Experiment Drenthe: 'Telewerkers zijn productiever' (bezoekt: 11 april '07)
nl.wikipedia.org – uitleg begrippen
planet.nl/planet/show/id=101419/contentid=434751/sc=86b378 - Telewerken
primairprojekt.nl – Organisatiebezoek
samas.nl - Organisatiebezoek
savantis.nl – informatie over Savantis zelf
shta.nl – telewerken en arbeidsgehandicapten
zibb.nl - bedrijfsborrel stimuleert creativiteit

Overige bronnen:

Bijl en Primair Projekt: Werkplekonderzoek. 2006
Breggen, G. van de: Performance Management. Savantis, 2006.
Savantis: Sociaal Jaarverslag 2005
Vader, R: Nfc Index Jaarbericht 2005. De Mediane Kosten per Werkplek van Facilitaire Voorziening
Verschoor, H. : Nieuwjaarspeech Savantis
Voordt, van der T.: prestaties van vastgoed <-> prestaties van organisaties. Center For People and Buildings. Haagse Hogeschool 2006.

Syllabi:

Es, W. van de: Werkplekconcepten. 2006/2007. Academie voor Facility Management. Haagse Hogeschool.
Genet, C.M.: Methode van Onderzoek en de Markt. Versie 2003/2004. Sector Economie en Management, Afdeling Facility Management. Haagse Hogeschool. Code: 2384
Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. 2003/2004. Afdeling Facility Management. Haagse Hogeschool. Code: 2318
Wezel, R. van: Accommodation Management Real Estate Management. 3 FM International Semester 2005/2006. Afdeling Facility Management. Haagse Hogeschool. Code: 2351

Inhoudsopgave

BIJLAGE 1: INK-MODEL EN HET 7S-MODEL	1
BIJLAGE 2: VAKCENTRA SAVANTIS	5
BIJLAGE 3: ORGANIGRAM SAVANTIS.....	7
BIJLAGE 4: PLATTEGRONDEN HOOFDKANTOOR SAVANTIS	8
BIJLAGE 5: KENMERKEN VAN NEDERLANDSE KANTOORPANDEN.....	16
BIJLAGE 6: EXTERNE ORIËNTATIE	17
BIJLAGE 7: EXTERNE ORIËNTATIE FOTO'S	25
BIJLAGE 8: BEZETTINGSGRAAD VERGADERZALEN	27
BIJLAGE 9: FOTO'S HOOFDKANTOOR SAVANTIS.....	29
BIJLAGE 10: INTERVIEW MEDEWERKERS HOOFDKANTOOR.....	33
BIJLAGE 11: ENQUÊTE KANTOORINNOVATIE.....	41
BIJLAGE 12: RESULTATEN ENQUÊTE	47
BIJLAGE 13: INTERVIEW BUITENDIENSTMEDEWERKERS	63
BIJLAGE 14: AANWEZIGHEIDSGRAAD MEDEWERKERS	64
BIJLAGE 15: FACILITAIRE KENGETALLEN.....	65
BIJLAGE 16: SOORTEN FLEXIBELE WERKPLEKKEN.....	67

Bijlage 1: INK-model en het 7S-model

1. Het INK-managementmodel¹

Het INK-model is een breed gebruikt managementmodel en is bedoeld voor organisaties om een zelfevaluatie uit te voeren. Vaak worden deze zelfevaluaties uitgevoerd door auditors om zo een onafhankelijk mogelijk beeld van de organisatie te krijgen. Door middel van het INK-model wordt de volwassenheid van de organisatie bepaald en worden verbeterpunten geïdentificeerd. Het model helpt organisaties te focussen op de gebieden waar verbeteringen mogelijk zijn.

Het INK-managementmodel :



Het model maakt gebruik van tien aandachtsgebieden die bepalend zijn voor het succes van een organisatie. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de onderdelen *organisatie* en *resultaten*. Er zijn vijf organisatie- en vier resultaatgebieden te onderscheiden, welke hieronder worden beschreven.

Leiderschap

De manier waarop de leiding de onderneming inspireert tot voortdurende verbetering.

Hierbij spelen een rol:

- de visie van de leiding op de toekomstige ontwikkeling;
- de structuur en cultuur van de onderneming om de visie te kunnen realiseren;
- welke faciliteiten en ondersteuning worden verleend en hoe de leiding op alle niveaus daadwerkelijk het goede voorbeeld geeft.

Strategie en beleid

Dit is de manier waarop de onderneming haar missie implementeert, door een heldere (voor alle stakeholders uitgewerkte) strategie en hoe deze wordt vertaald in concreet beleid, plannen en budget. Het gaat ook over informatiebronnen die aan de strategie ten grondslag liggen en de wijze waarop intern en extern wordt gecommuniceerd.

¹ Bron: www.ink.nl

Management van medewerkers

De manier waarop de kennis en inzet van de medewerkers maximaal wordt benut.

Hierbij spelen een rol:

- het personeelsbeleid dat hieraan ten grondslag ligt;
- de investering in kennis en vaardigheden van medewerkers;
- de waardering en het respect voor de inspanningen van medewerkers;
- de zorg voor het welzijn van medewerkers.

Management van middelen

De manier waarop vanuit de strategie en het beleid de beschikbare middelen (geld, kennis, technologie, materialen en faciliteiten) worden aangewend om de activiteiten van de onderneming efficiënt en effectief uit te voeren. Ook de manier waarop samengewerkt wordt met leveranciers, om de toegevoegde waarde in de keten te vergroten, valt onder management van middelen.

Management van processen

De manier waarop de onderneming vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt. Aandacht voor de specifieke eisen en mogelijkheden van de professional, het type medewerker dat met kennis van zaken en ervaring vaak autonoom moet handelen

Klanten en leveranciers

De waardering door klanten, leveranciers en partners waarmee wordt samengewerkt, is van groot belang voor de continuïteit van de onderneming. Daarom is het nodig te weten hoe zij uw producten, dienstverlening en de samenwerking waarderen. Wat is hun mening over uw product of de dienstverlening? Hebt u inzicht in de redenen waarom men wel of niet van uw diensten gebruikt maakt en wat mag u voor de toekomst van hen verwachten?

Medewerkers

Bij de waardering door medewerkers spelen onderstaande vragen een rol:

- Hoe denken medewerkers over hun bedrijf?
- Voldoen het werk en de onderneming aan de verwachtingen van medewerkers in materiële en niet-materiële zin (ontwikkeling, uitdaging, motivatie)?
- Wat voor een onderneming wilt u zijn voor uw medewerkers en maakt u dat ook waar?

Maatschappij

Hoe waardeert de maatschappij de inspanningen van de onderneming om naast haar primaire, klantgerichte taken in de bedrijfsvoering rekening te houden met de behoeften en verwachtingen van de lokale, nationale en internationale omgeving? Hierbij spelen elementen als werkgelegenheid, milieu en bijdragen aan het onderwijs een rol.

Bestuur en financiers

Hoe waarderen het bestuur en de financiers de inspanningen van het management?

Hierbij spelen onderstaande vragen een rol:

- Hoe beoordelen zij de prestaties van het management?
- Zijn de financiële en operationele doelstellingen behaald?
- Welke ruimte wordt geboden voor investeringen?
- Wat zijn de lange termijn perspectieven om de visie van de leiding te kunnen realiseren?

Ontwikkelingsfasen

De uitkomsten van de zelfevaluatie op basis van de aandachtsgebieden wordt vervolgens uitgezet tegen de door het model onderscheiden ontwikkelingsfasen van een organisatie. Deze

ontwikkelingsfasen zijn een Nederlandse toevoeging aan het model en geven grofweg de fasen die een organisatie zal doorlopen om tot volwassenheid te komen, waarbij alles optimaal geregeld is en werkt. Het model hanteert daarvoor de volgende vijf ontwikkelingsfasen:

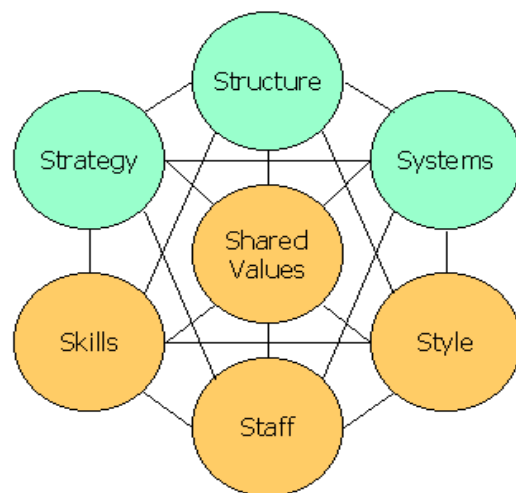
- Activiteit georiënteerd: Het gaat hierbij om de kwaliteit in de eigen werksituatie, waarbij iedereen streeft het werk zo goed mogelijk te doen.
- Proces georiënteerd: Men beheerst de afzonderlijke stappen in het werkproces. De bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen vast.
- Systeem georiënteerd: Op alle niveaus wordt gewerkt aan een continue verbeterslag. Men is erop gericht om problemen te voorkomen in plaats van te verhelpen
- Keten georiënteerd: Samen met partners wordt gestreefd naar een maximale toegevoegde waarde.
- Excellentie en transformatie: De strategie is erop gericht om als bedrijf bij de top te horen

2. Het 7S model

Het 7S-model, ontworpen door Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman, is een middel om te komen tot een totaal beeld van een organisatie. De S-en staan voor 7 aspecten van een organisatie. Het model kan gebruikt worden om een oordeel te geven over de kwaliteiten van een organisatie. Ook geeft het model aan dat er relaties zijn tussen de verschillende factoren, zoals dit zichtbaar is in het hiernaast weergegeven schema.

Er wordt in dit model aandacht besteed aan de 'harde' kant van de onderneming, zoals strategie, structuur en systemen en aan de 'zachte' kanten als managementstijl, significante gemeenschappelijke waarden, sleutelbekwaamheden en personeel.

Uit de theorie blijkt dat er drie aspecten zijn die slechts op langere termijn veranderbaar zijn, dat zijn de factoren Significante waarden, Stijl van Management en Sleutelvaardigheden. De rest zou sneller kunnen worden veranderd.



- Strategie (Strategy)

De strategie van een organisatie bevat de doelen die de organisatie nastreeft, wat wil men bereiken en hoe men denkt dit te gaan doen. Wanneer een strategie doorgevoerd is geeft dit richting aan een organisatie. Beslissingen kunnen aan de strategische keuzes worden gerelateerd. Een strategie gaat in essentie om de vraag, hoe de organisatie extern waarde wil toevoegen in zijn omgeving en hoe de organisatie zich intern moet ontwikkelen om dat mogelijk te maken. Een strategie bestaat uit de volgende onderdelen:

- Missie: Dit is de primaire functie van de organisatie, deze is abstract geformuleerd, kernachtig en relatief niet aan verandering onderhevig. Vragen als: Wat is de identiteit, de primaire functie en waarom bestaat de organisatie, komen naar voren in de missie. Het realiseren van de missie is het bestaansrecht van de organisatie.
- Visie: Een visie is een dynamisch beeld van de toekomst, heeft een tijdspanning van drie tot vijf jaar en geeft antwoord op de vragen wat de organisatie wil bereiken en waarom dat van belang is. De visie is een concretisering van de missie van de organisatie².
- Kritische succesfactoren: De factoren die de organisatie uniek maken, waardoor de organisatie succesvol is. Dit zijn de kerncompetenties van de organisatie.

² Bron: Bruijn, H. de: College Param. Sheets. Website blackboard.hhs.nl

- Doelstellingen: Hierin wordt beschreven hoe de gewenste situatie bereikt gaat worden. Dit zijn de meetbare resultaten die de organisatie op korte termijn wil bereiken. Hierin staat beschreven wie wat gaat doen, met welke middelen en wanneer dit afgerond moet zijn en wat het uiteindelijke resultaat moet worden. Er moet nagedacht worden over hoe men de gewenste resultaten denkt te bereiken (maatregelen), hoe het gecommuniceerd en draagvlak gecreëerd wordt³.

- Structuur (Structure)

Dit houdt de organisatiestructuur van een onderneming in. Het gaat dan om de formele indeling zoals in de vorm van niveaus, hiërarchie, functionele indeling en commissies. Ook het aantal eventuele vestigingen en de bestaansduur van de organisatie vallen hieronder.

- Systemen (Systems)

Bij systemen moet er aan verschillende dingen gedacht worden. Er worden hier formele en ook informele regels en procedures bedoeld. Hoe wordt het werk binnen de organisatie gedaan en wie zijn daarbij betrokken. Worden er binnen de organisatie budgetten vastgesteld en hoe werkt het boekhoudkundige systeem.

- Significante waarden (Shared values)

Dit is één van de drie elementen die moeilijk te veranderen zijn. Het gaat over de organisatiecultuur en de identiteit van de organisatie. Welke waarden en gedragsnormen gelden binnen een organisatie en hoe wordt dit aan elkaar overgedragen. Er wordt nagedacht over welke symbolen en symbolische activiteiten binnen de organisatie belangrijk zijn. Het zijn ook vaak gewoontes die, in de loop der tijden, ingeslepen zijn.

- Stijl van management (Style)

Bij de stijl van management zijn allerlei aspecten belangrijk. De manier waarop het management met haar personeel omgaat. Hoe er beslissingen genomen worden, mensen gemotiveerd worden en conflicten opgelost worden. Daarbij komt de manier waarop het management wil overkomen op het personeel. Net als de bedrijfscultuur (Shared Values) is de managementstijl in de loop van lange tijd gegroeid, onder invloed van de omgeving.

- Staf (Staff)

Hiermee wordt het voltallige personeel bedoeld (dus niet alleen de stafeenheden), Het aantal mensen dat werkt binnen de organisatie en de verdeling tussen mannen en vrouwen. Ook kan het gemiddelde dienstverband en leeftijd van belang zijn. Het kennisniveau en de ervaring van het personeel, met daarbij horend de capaciteiten en kwaliteiten is belangrijk voor de organisatie. Personeelsomgang, de sollicitatieprocedure en scholing zijn hier een onderdeel van. Ook is er aandacht voor aspecten als motiveren en behouden van het personeel en de houding van het personeel zelf ten opzichte van hun baan en de organisatie.

- Sleutelvaardigheden (Skills)

Tenslotte het element dat aangeeft waar de organisatie goed in is. Waarin is het beter dan vergelijkbare organisaties, dus over welke kerncompetenties beschikt een bedrijf of instelling? Welke meerwaarde biedt de organisatie voor een klant?

³ Bron: website the-art.nl

Bijlage 2: Vakcentra Savantis

In de vakcentra Schilderen, Stukadoren, Afbouw en Onderhoud werken scholen, samenwerkingsverbanden van bedrijven en Savantis samen aan het opleiden en examineren van leerlingen en cursisten.

De vakcentra zijn daarnaast het ontmoetingspunt voor onderwijs en bedrijfsleven in de regio. Het zijn modern uitgeruste centra voor kennisuitwisseling tussen werkgevers, werknemers, toeleveranciers en onderwijsinstellingen.

Alle partijen die actief zijn in de bedrijfstakken Schilderen en Onderhoud en Afbouw en Stukadoren kunnen gebruikmaken van de faciliteiten die de Vakcentra bieden:

- ROC's en SPOS'en geven er (praktijk)onderwijs en nemen er examens af.
- Werkgevers en leveranciers organiseren er producttrainingen.
- Werkgevers- en werknemersorganisaties organiseren er regiobijeenkomsten.
- Opleidingsinstellingen en kenniscentra van andere branches geven er trainingen en houden er bijeenkomsten.

Naast de vier vakcentra beschikt Savantis over faciliteiten in onder meer Leeuwarden, Rotterdam en Veenendaal.

Faciliteiten

De vier vakcentra van Savantis bevinden zich in: Assen, 's-Hertogenbosch, Rijen en Zwolle. De faciliteiten zijn op iedere locatie vrijwel gelijk. Ieder vakcentrum beschikt over vergaderzalen en praktijklokalen.

Vergaderzalen

De vergaderzalen en theorielokalen zijn ruim van omvang (minimaal groot) en hebben een klassikale opstelling voor achttien personen plus een docent. De zalen en lokalen beschikken standaard over een overheadprojector, flip-over en whiteboard. Op verzoek kan er een video, televisie of beamer geplaatst worden.

Schilderen

De praktijklokalen schilderen beschikken over werkstukken voor het verwerken van verf met kwast of roller, zoals deuren, ramen en panelen. Daarnaast zijn wanden aanwezig voor de verwerking van wandbekleding en kunnen leerlingen eenvoudige glasverwerking oefenen.

Afbouw en Stukadoren

In de vakcentra in Assen en 's-Hertogenbosch is een praktijklokaal voor stukadoren, vloerenleggen en plafond- en wandmontage beschikbaar.

Glaszetten

Een glaslokaal is uitermate geschikt voor het oefenen van zetten, snijden, slijpen en plaatsen van glaselementen. Hiervoor zijn glastafels en diverse werkstukken aanwezig.

Spuiten

De spuitlokalen zijn ingericht voor industriële lakverwerking door middel van spuittechnieken. Deze ruimtes zijn voorzien van een spuitwand. De lokalen hebben een afzuigsysteem en voldoen aan de geldende milieu- en arbonormen.



Vakcentrum Assen

Het vakcentrum van Savantis in Assen is gevestigd in een modern pand op het bedrijventerrein Peelerpark. Het beschikt over de volgende faciliteiten:

- twee theorielokalen (voor elk achttien personen)
- vier praktijkruimten schilderen (voor twaalf of zestien personen)
- een praktijklokaal spuiten (voor acht personen)
- een praktijklokaal afbouw en stukadoren.



Vakcentrum 's-Hertogenbosch

Het vakcentrum van Savantis in 's-Hertogenbosch bevindt zich in een modern pand op bedrijvenpark De Vliert. Het beschikt over de volgende faciliteiten:

- een vergaderruimte en drie theorielokalen (voor elk 22 personen)
- twee praktijklokalen schilderen (voor vijftien personen)
- een praktijklokaal glaszetten (voor tien personen)
- een praktijklokaal spuiten (voor acht personen)
- een praktijklokaal afbouw en stukadoren.

Ook heeft het pand beschikking over een mooie ruime kantine van ca. 300 m2, welke gebruikt kan worden voor bijeenkomsten tot ongeveer 250 personen.



Vakcentrum Rijen

Het vakcentrum van Savantis in Rijen is gevestigd in een modern complex in het centrum van Rijen. Het Vakcentrum bevindt zich op de onderste twee verdiepingen van het gebouw en beschikt over de volgende faciliteiten:

- een vergaderruimte/theorielokaal (voor veertien personen)
- twee praktijklokalen afbouw en stukadoren.

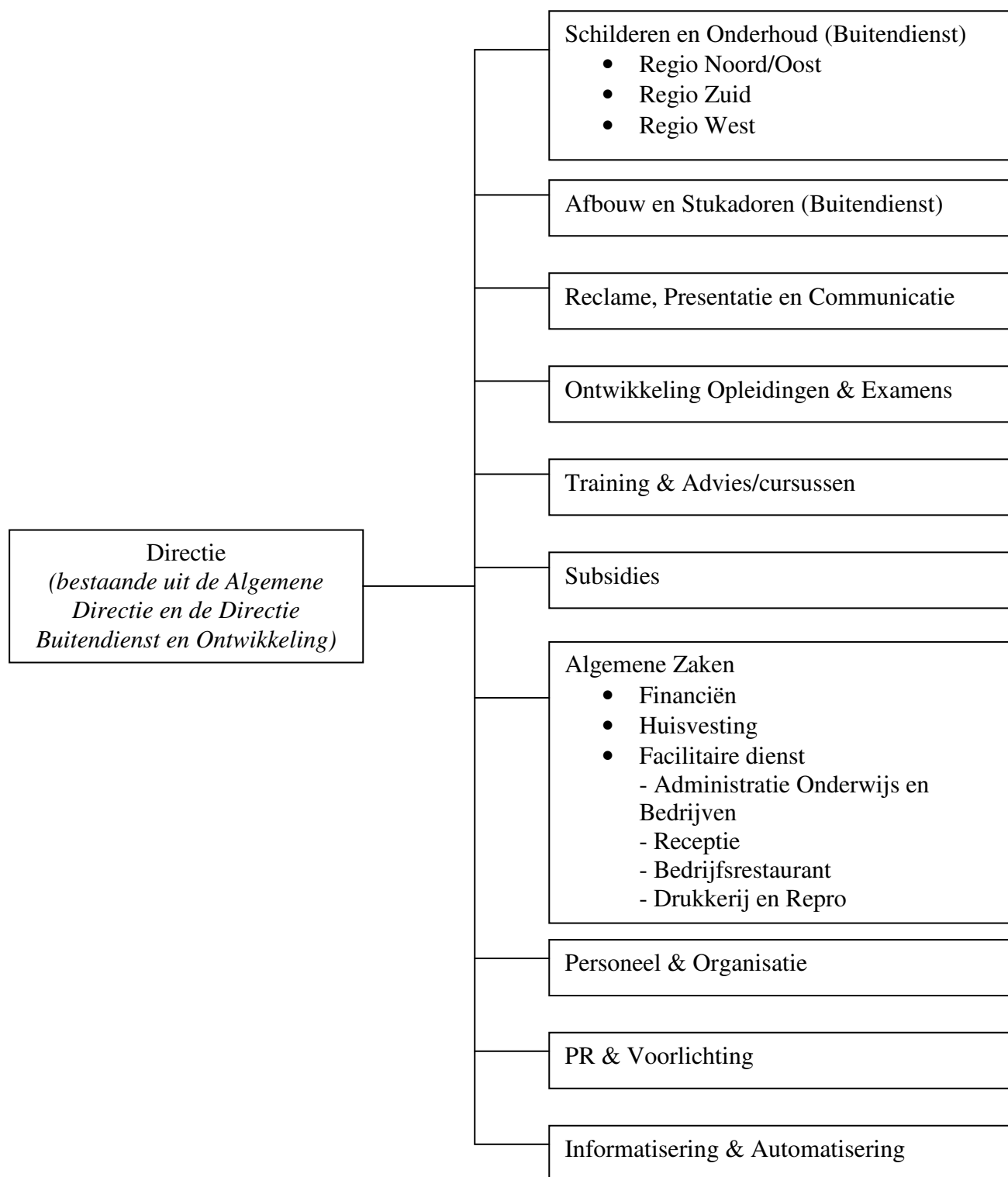
Vakcentrum Zwolle

Het vakcentrum van Savantis in Zwolle bevindt zich naast de schildersafdelingen van de mbo-vakschool CIBAP. Via Savantis kunt u de volgende zalen reserveren:

- een vergaderruimte en vier theorielokalen (voor 16 tot 24 personen)
- drie praktijklokalen schilderen (voor twaalf of zestien personen)
- een praktijklokaal glaszetten (voor acht personen)
- een praktijklokaal spuiten (voor acht personen).

Bijlage 3: Organigram Savantis

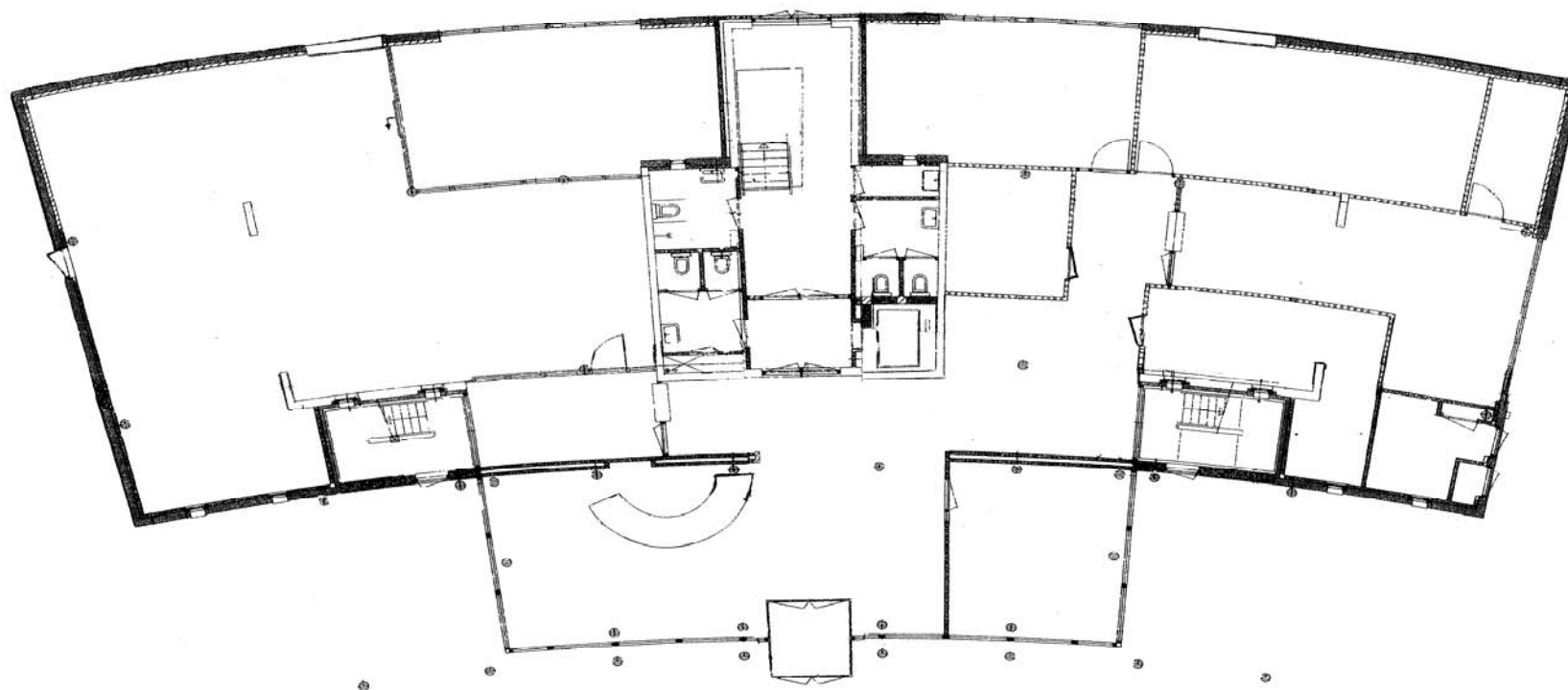
Per 1-11-2006



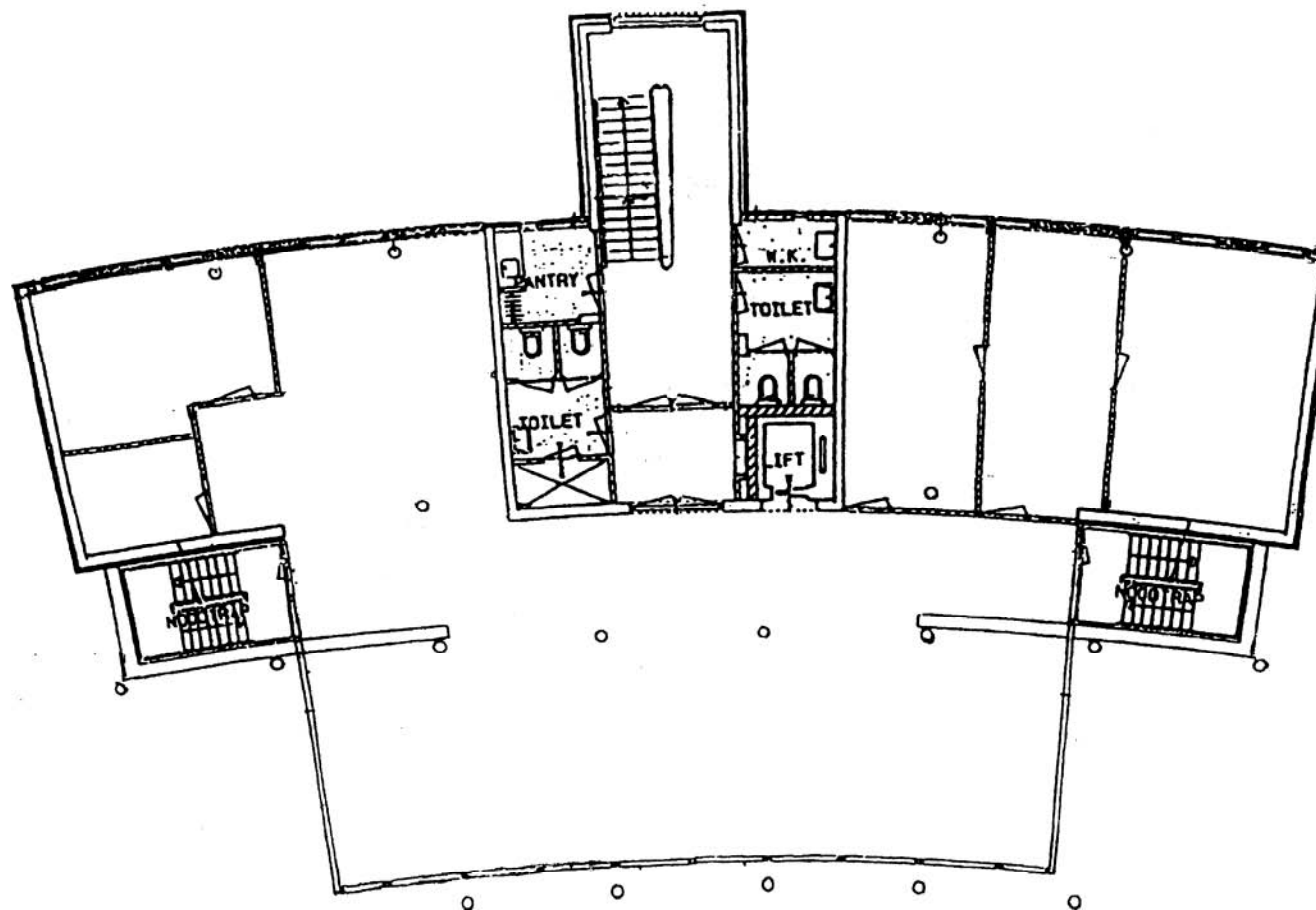
Bijlage 4: Plattegronden hoofdkantoor Savantis

Op de volgende pagina's zijn de plattegronden (per verdieping) van het hoofdkantoor van Savantis weergegeven.

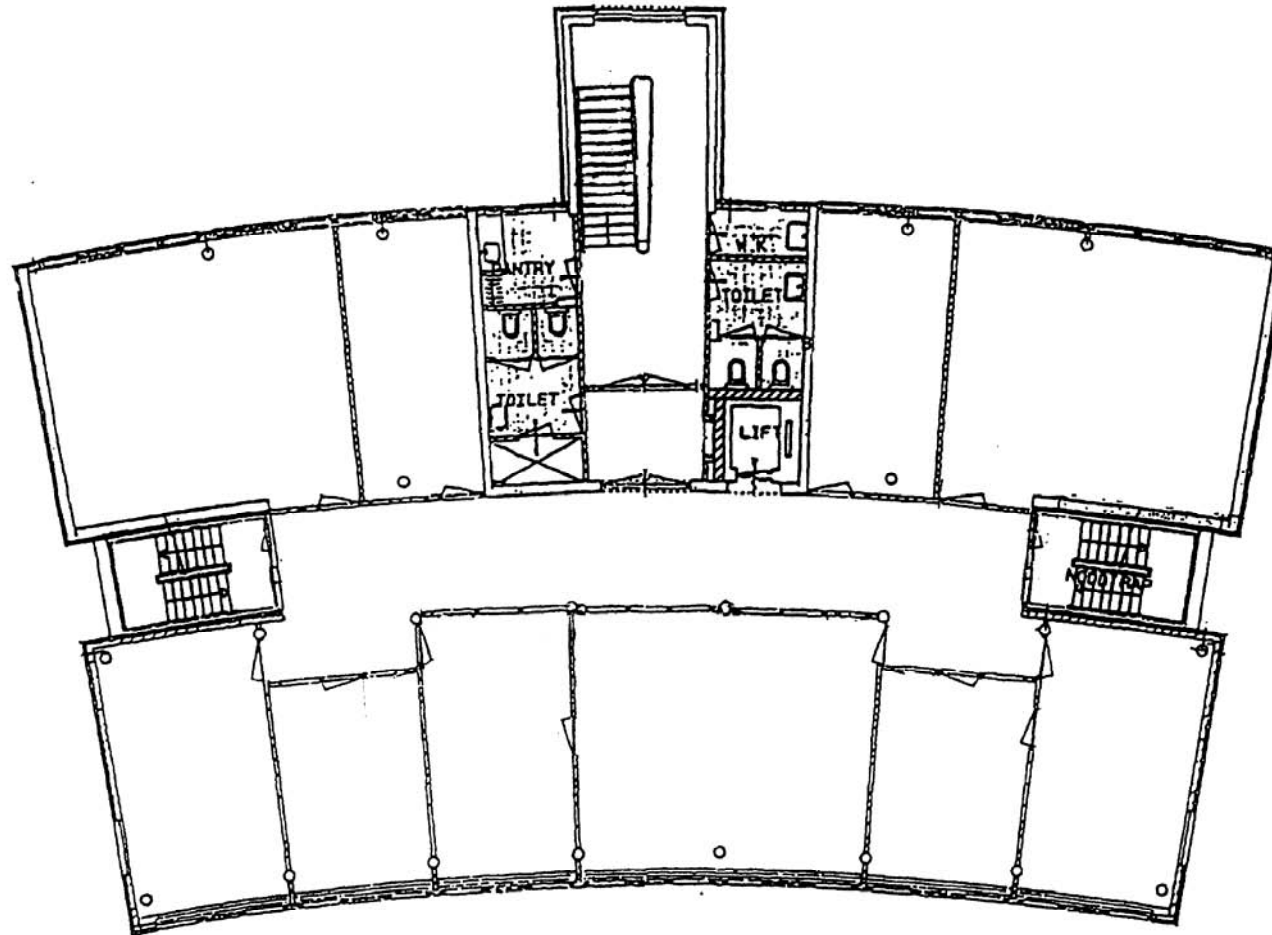
Figuur 1: Begane Grond



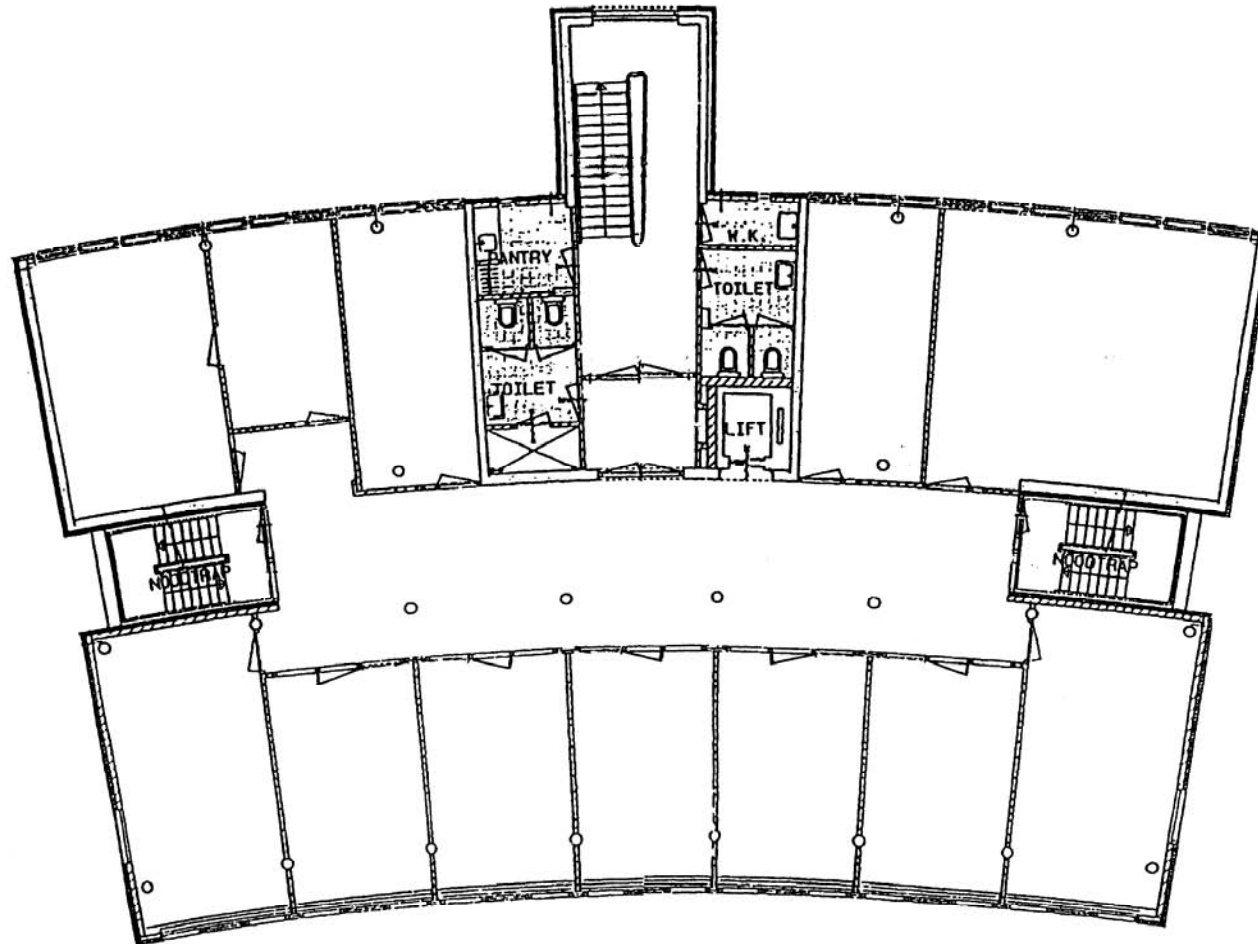
Figuur 2: Eerste Verdieping



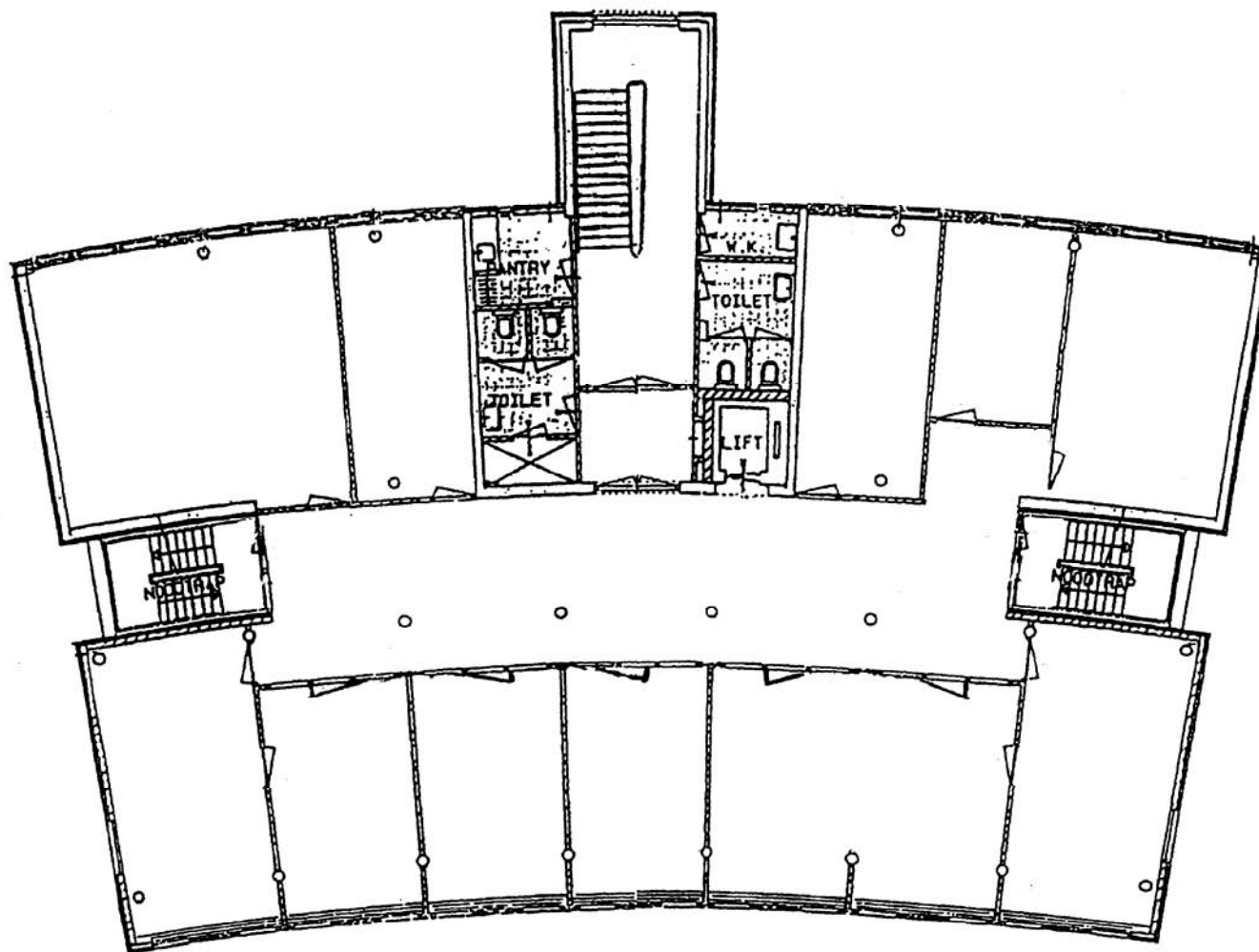
Figuur 3: Tweede Verdieping



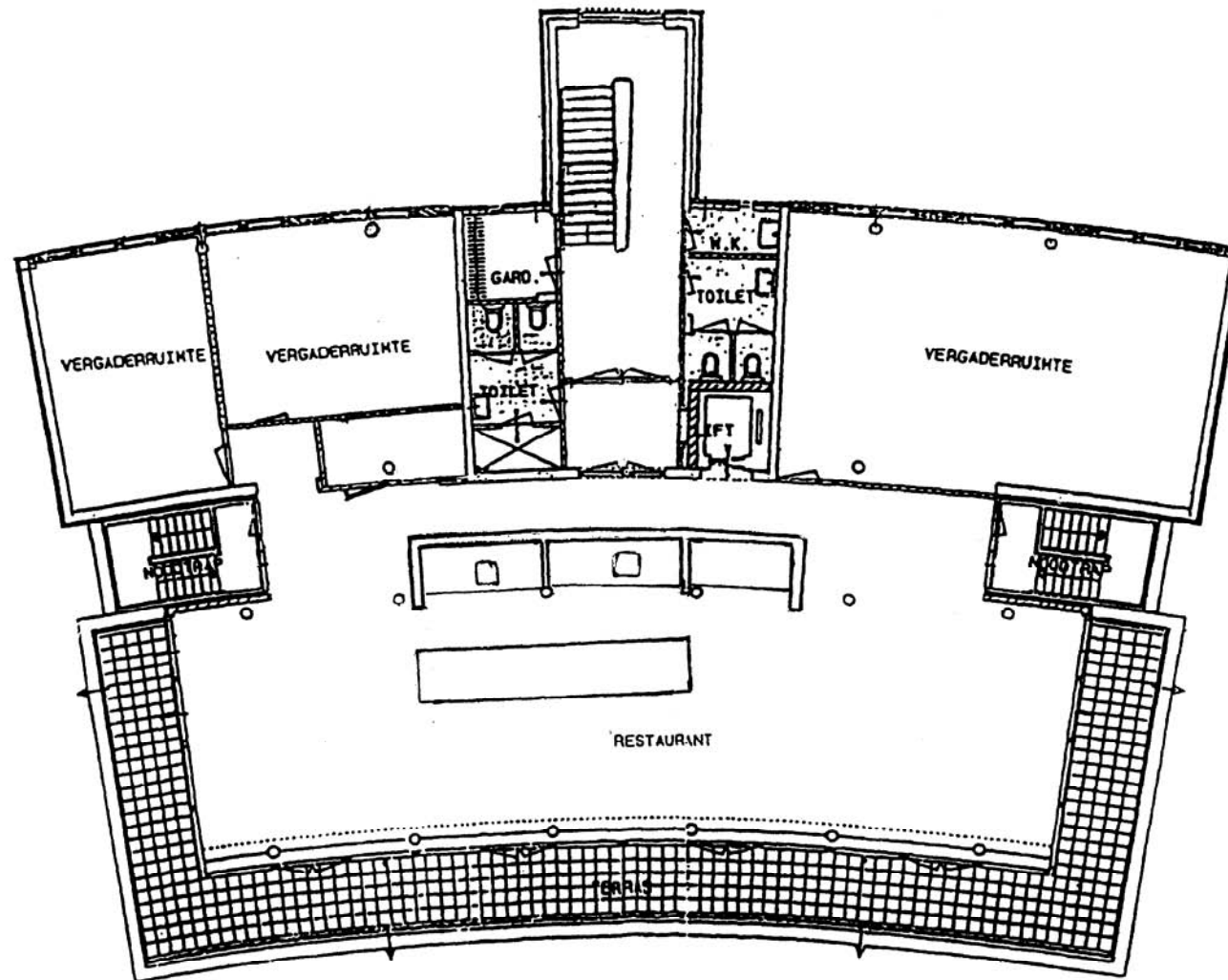
Figuur 4: Derde Verdieping



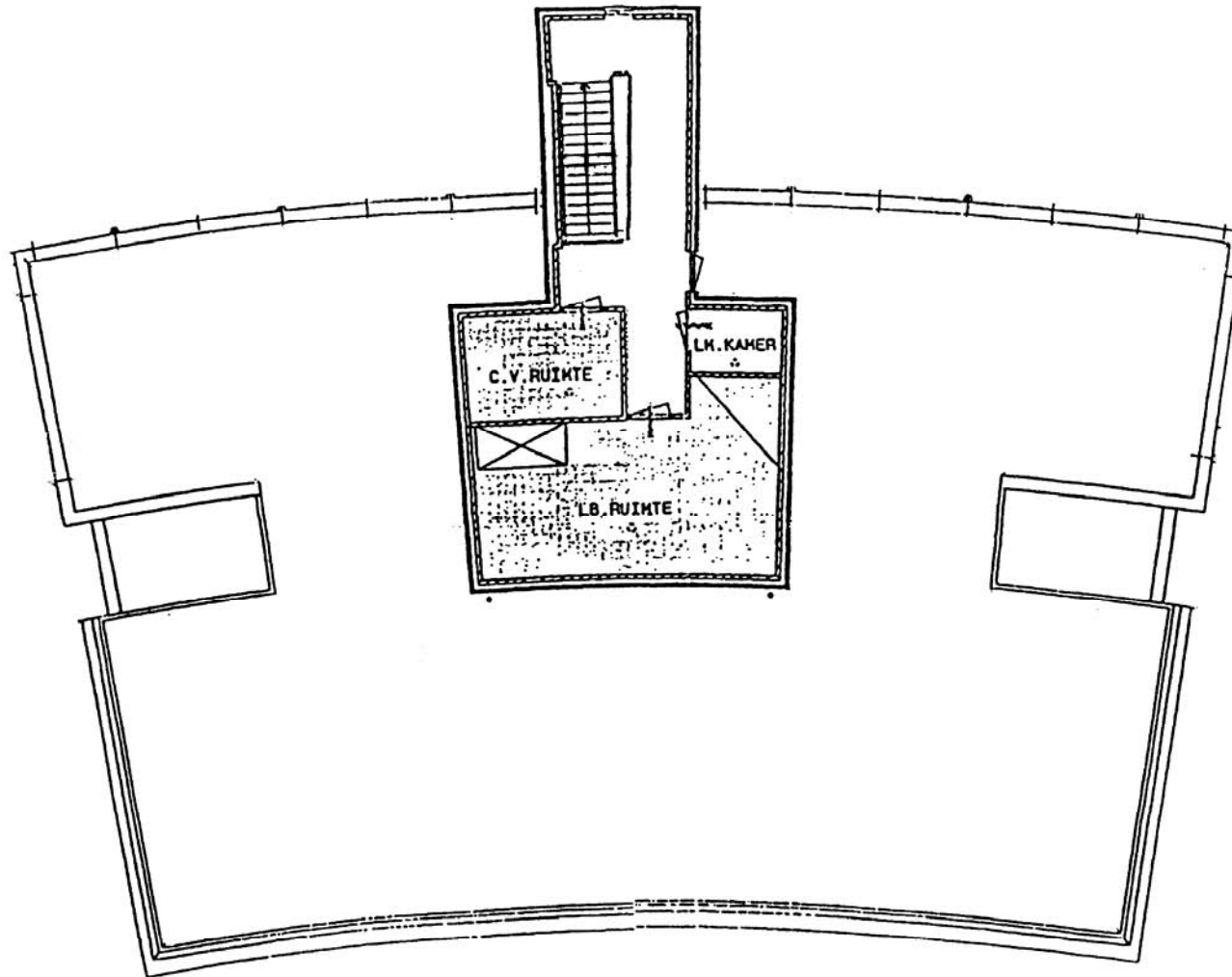
Figuur 5: Vierde Verdieping



Figuur 6: Vijfde Verdieping



Figuur 7: Zesde Verdieping



Bijlage 5: Kenmerken van Nederlandse kantoorpanden

In relatie met haar context

Tabel 1: Dutch office design and influence of its context⁴

Offices	Context
Building - low- and medium-rise buildings - major exception: Rotterdam and outskirts of Amsterdam	Urban setting - Historical urban structure - Major exception Rotterdam - Restrictive planning policies - Highly participatory planning process
Floor plan - Narrow floor plans - Linear shapes - Strong emphasis on daylight, openable windows and an outside view	Market conditions - Strong owner-occupiers - Low rents - High GPD
Workplace - Cellular layouts - High use of space per employee - Trends: combination of open and cellular layouts, non-territorial offices and teleworking	Labour relations - Strong employee representatives
	Culture - Egalitarian - Individualistic - Neutral way of interaction
	Regulations - Minimum workplace size 7m2 - Stipulates acces to daylight/outside view

⁴ Bron: Meel, J. van: European Office: Office Design and National Context, 2000. Pagina 145.

Bijlage 6: Externe Oriëntatie

In de externe oriëntatie wordt omschreven hoe er in verschillende organisaties met kantoorinnovatie wordt omgegaan. De externe oriëntatie is bedoeld om naast een theoretisch kader een gedeelte praktijk te kunnen toevoegen aan het advies voor Savantis. Hiervoor zijn de volgende organisaties bezocht:

- Samas, locatie Houten;

'The Village Office in Houten is meer dan alleen het nieuwe Europese hoofdkantoor en working showroom van Samas. Het is een waar experience centre, waar bezoekers bovendien toegang hebben tot een breed aanbod van kennis. In en om het hele pand, deels in kennisshops, wordt ondersteuning en expertise geboden door Village Office partners.'⁵

- Primair Project, te Berkel en Rodenrijs

'Primair Projekt heet u van harte welkom in haar nieuwe, geheel in eigen beheer ontwikkelde bedrijfspand. Het is onze visie in gematerialiseerde vorm. Een pand vol verwondering en inspiratie. We besteden extra aandacht aan onze visie op de persoonlijke en huiselijke werkomgeving, want uit een door ons uitgevoerd onderzoek blijkt dat de meeste medewerkers het liefst werken in een dergelijke werkomgeving.'⁶

- Kenniscentrum GOC, te Veenendaal.

Dit Kenniscentrum is er voor Onderwijs, Arbeidsmarkt en Training & Advies in de grafimediabrache.⁷

- Facilicom, te Schiedam

'Niet eerder werd in Nederland een gebouw ontwikkeld vanuit één totaalvisie op toegepast duurzaam ondernemen en geïntegreerd facility management. Het beste en meest innovatieve dat de markt nu te bieden heeft, is verwerkt in het nieuwe hoofdkantoor.'⁸

De uitwerkingen van de interviews zijn op de hierna volgende pagina's weergegeven.

⁵ Bron: website samas.nl

⁶ Bron: website primairprojekt.nl

⁷ Bron: website goc.nl

⁸ Bron: Janssen, P.H.J.: Het facilitaire kantoorgebouw. Pagina 5.

Primair Projekt

Interview met Alex Stolze

Directeur Primair Projekt

Primair Projekt

Het vertalen van de opdracht van de opdrachtgever naar een daadwerkelijk product. Primair Projekt werkt voor allerlei verschillende organisaties, als architecten, adviseurs en ontwerpers. Primair Projekt heeft o.a. het hoofdkantoor van Unilever in Rotterdam ingericht.

De ideale werkplek voor de medewerker

Uit het werkplekonderzoek met als onderzoeksvraag: 'Hoe ervaren Nederlandse werknemers hun werkomgeving?' blijkt het volgende:

- De meerderheid van de werknemers vindt de inrichting van de werkplek (zeer) belangrijk, maar niet iedereen is tevreden over de wijze waarop deze momenteel is ingericht.
- Het allerbelangrijkste aspect van de werkplek is 'dat ik er goed mijn werk kan doen.' In de tweede plaats moet men er gemakkelijk contact kunnen maken met collega's en op de derde plaats moet er voldoende licht zijn.
- Ruim de helft van de werknemers vindt het (zeer) belangrijk om de werkplek persoonlijk te maken. Driekwart doet ook daadwerkelijk iets om de werkplek persoonlijk te maken. Waarbij het meest het personaliseren van de computerinstellingen genoemd wordt, gevolgd door het plaatsen van foto's en het ophangen van poster of schilderijen.
- De voorkeur van de medewerkers gaat uit naar een 'warm en huiselijke' werkplek. Men wil zich er thuis voelen.
- Het merendeel van de werknemers verwacht dat hun werkplek in de toekomst gelijk blijft, de helft tot tweederde verwacht geen verandering.
- Ontevredenheid wordt vooral veroorzaakt doordat men niet genoeg ruimte per persoon heeft, de werkplekken niet optimaal is en er te weinig licht en groen is.⁹

Werkplekken binnen Primair Projekt

De werkplek zelf wordt rustig gehouden, hier is gebruik gemaakt van rustige kleuren en materialen. Daarentegen zijn de aparte ruimten, als vergaderruimten of de kantine, wel kleurrijk ingedeeld. De werkplek van Primair Projekt dient tevens als showroom voor haar gasten. Om deze reden moeten de medewerkers de werkplekken netjes houden, er geldt hier een 'clean-desk' policy. Doordat de inrichting van Primair Projekt een showroom functie heeft, is het kleurgebruik en het meubilair wellicht extremer / gewaagder, dan binnen een 'normale' organisatie. Daarnaast wordt de inrichting binnen Primair Projekt regelmatig gewijzigd, waardoor alles er mooi en strak uit blijft zien.

Primair Projekt is in november 2006 in het nieuwe pand ingetrokken. 'Als ik nu een werkplekverandering zou moeten invoeren, zou ik niets veranderen. Inrichten en indelen is ons werk, al zouden we hiermee fouten maken zou dit wel ernstig zijn.'

De kosten ten opzichte van het oude pand zijn, denk ik, neutraal. In het algemeen zal kantoorinnovatie op de langere termijn kostenbesparend kunnen zijn, in verband met minder benodigd aantal m2, daarnaast kan een gevolg zijn dat men beter werkt, maar dit is moeilijk om te meten. Een kostenverhogende factor van kantoorinnovatie is dat er vaak gekozen wordt voor luxer materiaal en meubilair.

⁹ Bron: Bijl en Primair Projekt: Werkplekonderzoek. 2006

Trends

De trends op het gebied van werkplekindelingen zijn:

- Arbeidsgerelateerde werkplekken
- Instelbare meubels (bureau en stoelen zijn in hoogte vertelbaar)
- Er wordt veel gebruik gemaakt van natuurlijke materialen. Verder wordt er veel kleur en prints toegepast, wat voorheen echt niet kon, vroeger waren de kantoren voornamelijk grijs.
- Wit en strak meubilair, dit wordt steeds meer verkocht.

De organisatie merkt deze trends op door het bezoeken van beurzen in o.a. Stockholm en Milaan. Voor de inrichting worden voornamelijk woninginrichting beurzen bezocht, omdat deze beurzen vaak verder vooruit lopen op nieuw materiaal en kleurgebruik. Welke daarna pas overwaaien naar de kantoorinrichting beurzen.

Het concept Flexwerken:

'Ik denk dat het concept zeker blijvend is. Het concept zal zich alleen nog maar steeds meer uitbreiden. Het telewerken neemt toe, waardoor het kantoor meer als een ontmoetingsplek gezien gaat worden. Daarnaast worden de m2 prijzen steeds duurder, waardoor er gekeken moet worden naar minder m2 gebruik binnen de kantoorpanden. De flexibilisering van de arbeidsmarkt heeft tot gevolg dat er steeds meer gebruik gemaakt gaat worden van flexibele werkplekken. De werknemers willen zelf beslissen hoeveel uur ze werken (veel parttimers) en wanneer ze willen werken (niet standaard van 9.00uur tot 17.00uur). Nederland wordt een 24-uurs maatschappij en de kantoren en de werkplekken zullen dit moeten ondersteunen.'

'Het kantoorpand van de toekomst is een ontmoetingsplaats waar de werknemers enkel kennis en ervaring deelt.'

Kantoorinnovatie voor Savantis

'Je moet allereerst kijken naar de mission statement van de organisatie. Wat vind de organisatie belangrijk en wat willen zij uitstralen? Het is belangrijk om in de huid van de organisatie te kruipen en zo te bekijken welke wijze van kantoorinrichting bij haar zou passen. Daarnaast is de cultuur belangrijk, indien zij plat wil zijn komt dit dan ook naar voren in haar inrichting? Een andere wijze van inrichten kan ook een middel zijn om een cultuurverandering te bewerkstelligen.'

'Het is zeer belangrijk om de medewerkers te betrekken bij het proces, maak hen deelgenoot, bijvoorbeeld door middel van maandelijkse informatiemailings waardoor de medewerkers op de hoogte gehouden worden van wat er aan de hand is. Daarnaast is het belangrijk om te visualiseren, maak een fotocollage of een vlekkenplan, dit bevordert het acceptatieproces omdat je onzekerheden wegneemt. Maar ook is het belangrijk om de voor- en nadelen te onderkennen.'

'Het grootste gevaar is dat de medewerkers niet begrijpen wat je bedoelt. Dat ze het gevoel hebben dat allerlei dingen van hun afgenomen worden. In plaats van aandacht te besteden aan de zaken die er wellicht straks niet meer zullen zijn, waar ze gehecht aan zijn, is het belangrijk om de goede punten te benadrukken. Zoals dat er overlegruimten voor hen beschikbaar zijn, dat zij beter hun werk kunnen uitvoeren of dat er aanlandplekken zijn voor externen. Voor wat je afneemt moet er ook wat teruggegeven worden. Het begeleiden van het gehele proces is zeer belangrijk! Het hebben van een inwerkgroep heeft hierbij een positieve invloed. Hier kunnen de medewerkers namelijk leren hoe en waarom het kantoor veranderd wordt en hier kunnen zij leren hoe ze met hun nieuwe werkplek om moeten gaan. Daarnaast kan men de medewerkers betrekken door henzelf producten te laten kiezen, waardoor zij positief ten opzichte van de verandering zullen komen te staan.'

Kostenverhogende factoren bij een kantoorinnovatie zijn:

- beter gekwalificeerd materiaal
- de automatiseringskosten zullen stijgen
- de kosten voor beveiliging zullen stijgen

Kostenverlagende factoren kunnen zijn:

- m² gebruik
- gelukkigere medewerkers, waardoor zij productiever werken en minder ziek zijn.

GOC Kenniscentrum

*Interview met Aad Vollebregt, Unitmanager Interne Organisatie
en Willem Shaefers, Coördinator Facilitaire Dienst*

Het hoofdkantoor van het GOC is al 20 jaar in het huidige pand in Veenendaal gevestigd. In het najaar van 2006 is het gehele interieur van het pand gewijzigd. Dit had te maken met een cultuurverandering die men wenste te bereiken en men wilde het aantal werkplekken verminderen. Aan het GOC gelegen is het cursusgebouw, waar allerlei grafische apparatuur en klaslokalen aanwezig zijn.

'Ik zie kantoorinnovatie als een middel om een bepaald doel te bereiken, het is geen doel op zichzelf. Kantoorinnovatie kan wel helpen om bepaalde doelstellingen beter te bereiken.'

De cultuurverandering had te maken met de instructeurs die voortijds in een apart pand gevestigd waren, waardoor zij niet daadwerkelijk het gevoel hadden bij het GOC te horen. Dit wilde men veranderen, daarom is er gekozen om de instructeurs ook bij het hoofdkantoor in te plaatsen. Daarnaast zijn de afdelingen en functies binnen de organisatie veranderd. Er heeft een reorganisatie plaats gevonden. Het gevolg was dat ook de kamer opnieuw ingedeeld moesten worden, waardoor het personeel verplaatst werd en nieuwe kamergenoten kregen. Het doel was om de medewerkers onderling kennis te laten nemen van elkanders werk, om zo ook te werken aan kennismanagement.

Tijdens de herhuisvesting is met een projectontwikkelaar gepraat over de mogelijkheden met betrekking tot vloerbedekking (deze was zeer slecht). Hij heeft hierbij vooral gekeken naar de kwaliteit en onderhoudsvriendelijkheid. Voor de herinrichting is er een werkgroep gestart om deze het kleurgebruik te laten kiezen. Ik heb hier zelf namelijk geen kijk op. De werkgroep heeft een kleurenplan geschreven en deze ook met de schilder besproken.

Dhr. Sheafers is voornamelijk geïnteresseerd in het inrichten en ontwerpen van het huidige gebouw. 'Ik vind dit leuk om te doen.' Hij heeft hiervoor niet een specifieke opleiding gevolgd. Dhr. Sheafers heeft in feite de vrije hand in het ontwerpen en inrichten van het gebouw. Zo houdt hij van een moderne en strakke inrichting. Dat wordt dan ook uitgevoerd in het pand. Daarbij heeft hijzelf een huisstijl gecreëerd, waarbinnen alle aanpassingen moeten vallen. De huisstijl van het GOC is een combinatie van ijzer, hout en blauw. Zo laat hij ook meubels speciaal op maat maken, zodat het binnen de huisstijl valt. Er wordt wel belang gehecht aan redelijk neutrale kamers, zodat deze gemakkelijk te wijzigen zijn.

Er zijn een zestal flexibele werkplekken gerealiseerd binnen het pand. Echter volgens dhr. Sheafers werken deze niet. Er wordt nauwelijks gebruik van gemaakt. De medewerkers mogen hun eigen werkplek geheel zelf inrichten binnen de gestelde grenzen. Wat binnen het pand gebeurd is dat bijvoorbeeld de lamellen tot gordijntjes gemaakt worden.

Gemiddeld is er van de 70 - 80 werknemers, welke allemaal een eigen werkplek hebben, 30 man binnen en op vrijdag is dit misschien 10 man. Er is klaarblijkelijk ook binnen dit pand veel leegstand, zelfs na de verbouwing.

Volgens dhr. Sheafers is het kantoor van de toekomst misschien wel helemaal flexibel. Iedereen heeft dan zijn documenten digitaal. Volgens hem kan er wel veel meer digitaal / op de computer gedaan worden. Dan heeft iedereen een flexibele werkplek, omdat het dan ook niet meer uithaalt waar je zit.

Samas

Interview met Rene Wouters

Account manager

De organisatie Samas

Samas heeft als primaire functie het maken en verkopen van kantoormeubels. Zij hebben hier verschillende fabrieken voor in Nederland, Duitsland, Frankrijk en Zwitserland. De verschillende hoofdkantoren in deze landen zijn nu samengevoegd tot één Europees hoofdkantoor, welke 'The Village Office' genaamd is, gevestigd in Houten. Het oude pand is hier totaal verbouwd en gerenoveerd, wat nu als showroom dient waar ook daadwerkelijk van alle werkplekken die als voorbeeld gecreëerd zijn, gebruik gemaakt wordt. Naast de meubels heeft Samas een creatieve tak binnen de organisatie waarin zij werkplekindelingen maken voor bedrijven. Het proces wil Samas ook begeleiden. Samas is, naar eigen zeggen, de nummer 1 in Europa op het gebied van kantoorinrichting. Er werken voor Samas 400 medewerkers.

De doelstelling van het Europese hoofdkantoor was om 100.000 bezoekers hier het eerste jaar rond te leiden, welke zij minstens gaan halen. Samas heeft veel partners waarmee zij zaken doen. Deze partners gebruiken het hoofdkantoor van Samas ook als voorbeeldlocatie. Indien Samas dan ook een herinrichting gaat uitvoeren binnen een organisatie, dan zal zij gebruik maken van de al bestaande partners. Zoals Douwe Egberts. Zij hebben het assortiment als voorbeeld binnen Samas opgesteld. Wat voor Samas ook weer 'goed' staat. Zo hebben beide partijen profijt hiervan.

Het kantoor van de toekomst

Het kantoor van de toekomst zijn werkgerelateerde en huiselijke werkplekken. Dit wil zeggen dat men op kantoor komt en gebruik kan maken van elke werkplek aanwezig. Iedereen heeft een laptop welke hij op bijna iedere werkplaats kan gebruiken. Daarnaast zijn er ook zogenaamde werkplaatsen, dit bestaat niet uit een bureau met stoel maar bijvoorbeeld een loungeplek of restauranttafel. Deze kunnen ook gebruikt worden voor kort overleg. Waardoor deze als werkplaats gezien kunnen worden. Elke werkplek is afzonderlijk verstelbaar, voor ieder persoon aangepast. Dit kan ook door middel van de smartcard. Indien deze in / voor de lezer op het bureau geplaatst wordt, gaat het bureau automatisch naar de voor jouw bepaalde goede werkhoogte. Daarnaast wordt ook het beeldscherm van de computer automatisch op de juiste hoogte ingesteld. De nieuwste werkplekken zijn ook voorzien van wangen, wat ook een bepaalde afscheiding en 'veilig' gevoel geeft. Ook zijn er aparte concentratieruimten gemaakt. Deze zijn klein, aangezien zij niet veel ruimte nodig hebben. Deze ruimten zijn van glas gemaakt, maar er daarbij veel gebruik gemaakt van melkglas. Dit heeft als voordeel dat je wel kunt zien dat de kamer bezet is, maar dat deze persoon ook veel privacy heeft.

Geluidsoverlast

Open werkplekken kan geluidsoverlast opleveren voor de medewerkers. Een aantal middelen tegen geluidsoverlast op de werkplek zijn:

- Akoestische plafondplaten
- Geperforeerde kasten
- Geperforeerde absorberende platen om op de kasten te plaatsen
- Lage schermen bij de bureaus
- Gebruik van vloerbedekking
- Gebruik van gevormde wanden, welke het geluid naar boven (plafond) of vloer (vloerbedekking) geleid, wat geluid absorbeert.
- Gebruik maken van afscheidende potten en planten.
- Zonneschermen van stof voor de ramen i.p.v. bijvoorbeeld lamellen (welke geluid weerkaatsen)

Trends en ideeën

Indien van twee kamers één kamer gemaakt wordt, bespaard dit zeer veel ruimte. Waardoor er andere faciliteiten gecreëerd kunnen worden als bijvoorbeeld een informele vergaderruimte. Het bevordert de onderlinge functionele communicatie. Het neemt de drempel weg om even langs iemand te lopen om even kort iets te vragen. Indien iemand in gesprek in een kamer is, is dit anders.

Met licht kan ook heel veel bereikt worden op de werkplek. Zo kan een tl-balk een tube krijgen, waardoor hij i.p.v. wit groen/ geel / rood of blauw kleurig licht geeft. Dit geeft een geheel andere sfeer voor de werkplek. Ook wordt het licht afgestemd op de hoeveelheid licht welke binnenvalt vanuit buiten. Dit gebeurt automatisch. Ook het gebruik van sfeerlampjes op de werkplek geven een huiselijke sfeer. Het geeft de werkplek net iets 'meer.'

Huidig kleurgebruik wat veel gebruikt wordt is blauw, groen en rood. Dhr. Wouters adviseert de meubelen en stoelen en werkplekken rustig te houden. Het is namelijk kostbaar om deze te vervangen. De kleuraccenten moeten gemaakt worden door prullenbakken, plantenbakken, lampen en kunst. Door middel van kleurzones of door het kantoor in gebieden op te delen, kan men elkaar gemakkelijk vinden. Zo is bijvoorbeeld het centrale gedeelte van 'The Village Office' Het marktplein genaamd, ook bestaan de zones Manhattan en Soho etc. Zo kunnen de medewerkers elkaar vertellen in welk gedeelte van het gebouw zij aanwezig zijn, zodat men elkaar gemakkelijk kan vinden. Daarnaast zijn er ook nog een aantal vergaderruimten gecreëerd welke gereserveerd moeten worden. Dit gebeurt via de receptie.

Iedere medewerker heeft een smartcard. Door middel van deze smartcard kan betaald worden in het restaurant (de werknemers moeten zelf afrekenen, er is geen kassajuffrouw meer). De hoogte van de werkplek wordt automatisch ingesteld door deze smartcard en lockers worden hiermee geopend en gesloten, ook wordt de aanwezigheid in het pand geregistreerd. Daarnaast heeft iedere medewerkers een laptop, waar door het gehele pand heen mee gewerkt kan worden. Buiten het pand, in de trein of thuis kan er op het netwerk ingelogd worden om te werken. Zo wordt het kantoor meer een ontmoetingsplaats dan daadwerkelijke werkplek. Tevens heeft iedere medewerker een mobiele telefoon, waarmee in het hoofdkantoor, automatisch via de server van het hoofdkantoor, gebeld kan worden (via vaste lijn). Als men buiten het hoofdkantoor belt gaat men automatisch weer met een ander tarief bellen (mobiel). Zo zijn de medewerkers altijd bereikbaar.

Facilicom

Rondleiding door het hoofdkantoor

De organisatie Facilicom

Facilicom Services Group is de holdingmaatschappij waaronder een groot aantal facilitaire bedrijven opereert op het gebied van schoonhouden, bedrijfscateren, beveiligen, renovatie, installatietechniek, personeelsdiensten, facilitair management en horecatechniek.

Het hoofdkantoor

Het hoofdkantoor van Facilicom is gelegen in Schiedam. Facilicom is sinds 2006 in het nieuwbouwpand getrokken.

Aangezien Facilicom tijdens de bouwfase het huidige kantoorpand aangekocht heeft, hebben zij een aantal concessies moeten doen aangaande de façade en uitstraling van het pand. Echter hebben zij in het pand over alle aspecten qua inrichting en indeling opnieuw kunnen nadenken, zodat er voor de beste indeling en toepassingen van installaties gekozen kon worden.

Aangezien Facilicom een nieuw pand betrok hebben zij ook installaties / voorzieningen kunnen realiseren wat niet direct toepasbaar is voor een bestaand pand. Echter en verbouwing plaats vindt kunnen er wel aan een aantal facilitaire aspecten specifiek aandacht besteedt worden (welke kosten kunnen besparen).

Facilitaire 'snufjes'

Deze onderstaande aandachtspunten heeft Facilicom gerealiseerd binnen het nieuwe hoofdkantoor.

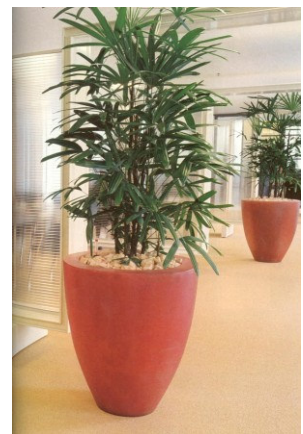
- Geen drempels. Er zijn binnen Facilicom nergens drempels toegepast. Dit heeft schoonmaakvoordelen.
- Vuilverhullend tapijt, dit is overal toegepast binnen Facilicom. Dit tapijt heeft een drukke en felgekleurde print en een fijn tekstuur, waardoor al het vuil op het tapijt blijft liggen en het er niet in trekt.
- Afgetopte kasten, zodat er geen spullen / stof op de kasten geplaatst kan worden
- Een zogenaamde 'blue'- toilet, waardoor vervelende geuren weggezogen worden. Deze blue toilet kan op iedere toilet geplaatst worden, hier hoeft geen nieuw toilet voor te komen.
- Prullenbakken op hoogte gehangen, zodat schoonmaak niet hoeft te bukken (arbo). Alle prullenbakken, ook op de kamers, zijn op hoogte gehangen. Daarbij zijn er speciale bekerhouders ontwikkeld, waardoor het bureau niet vies wordt.
- Kantine; Een kantine kan tot een multifunctionele ruimte gemaakt worden, zodat hier met grote groepen lezingen / vergaderingen / presentaties gehouden kunnen worden. Daarnaast kunnen er in de kantine flexibele werkplekken gecreëerd worden als hier stroompunten voor de laptop aangebracht worden. Alle materialen die toegepast zijn in de kantine zijn schoonmaakvriendelijk.

De werkplekindeling

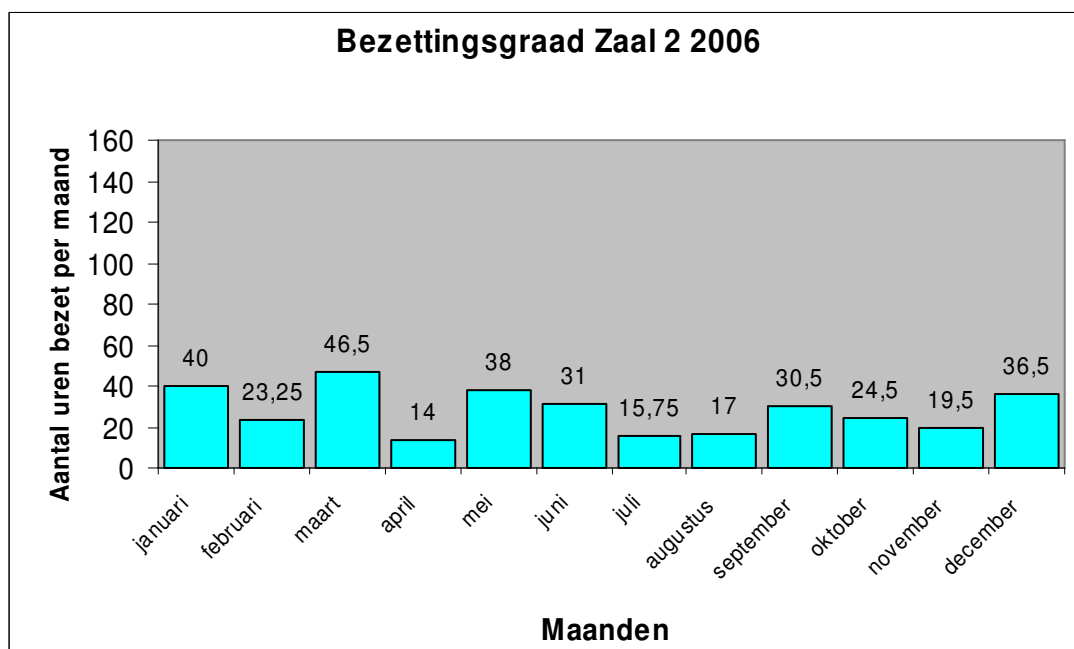
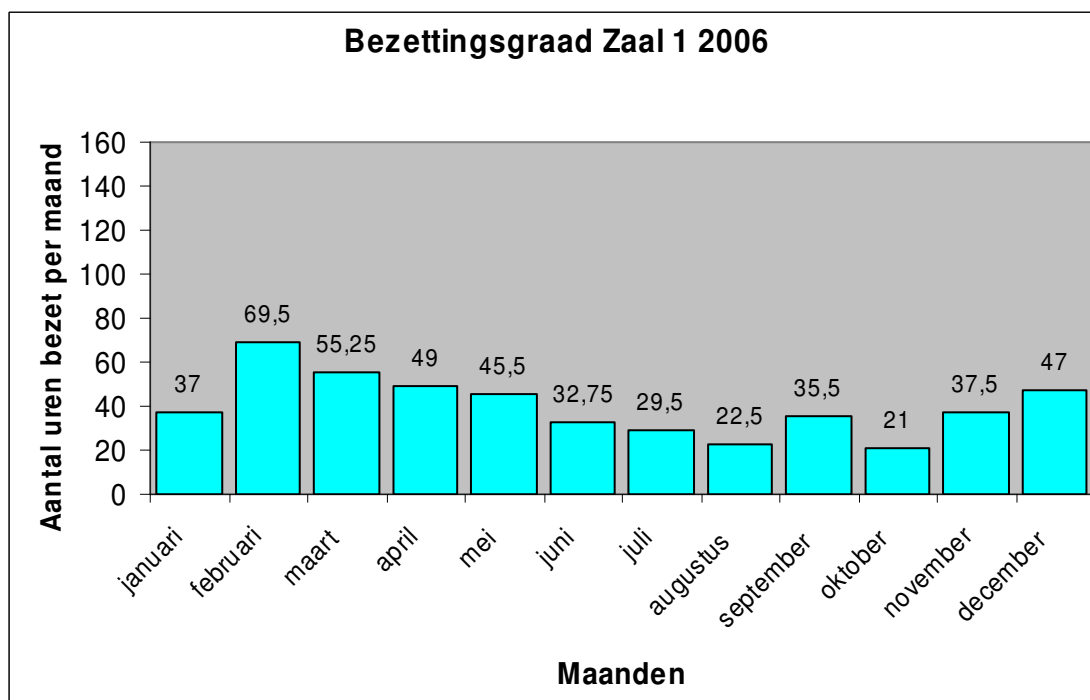
Facilicom heeft gekozen om een kamerkantoor toe te passen. Zo heeft iedere werknemer haar eigen werkplek en zijn komen de werkplekken uit op een smalle gang. Centraal is wel een servicepoint gerealiseerd, welke dient als ontmoetingsruimte. Hier kunnen de medewerkers gebruik maken van de kopieer- en printfaciliteiten en is een drankvoorziening aanwezig.

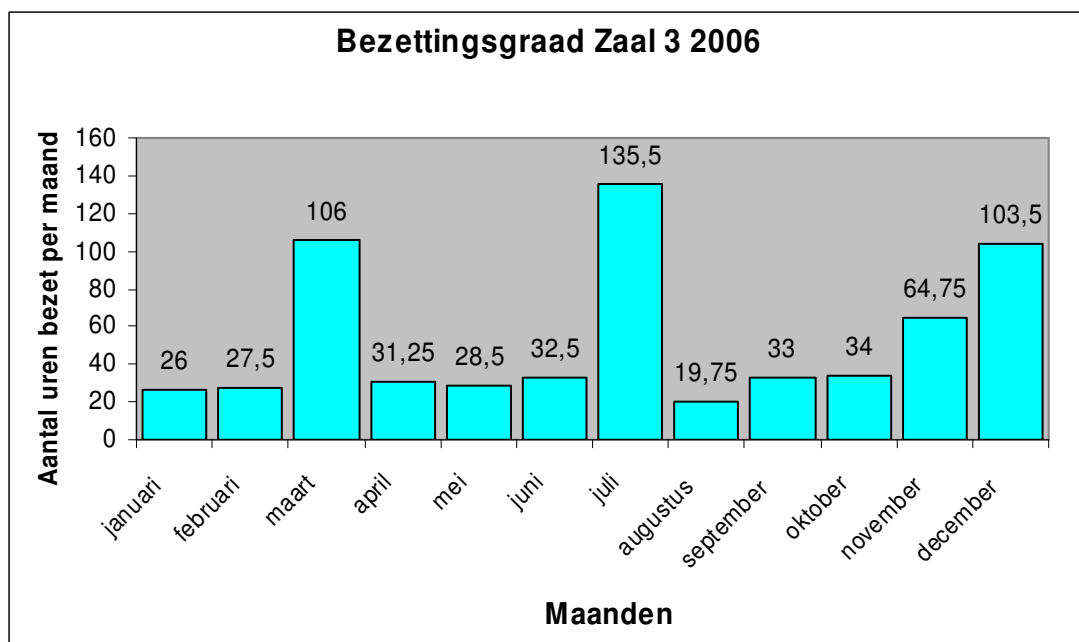
Bijlage 7: Externe Oriëntatie Foto's





Bijlage 8: Bezettingsgraad Vergaderzalen





Noot: De maanden waarin de zalen veel bezet zijn, zijn de maanden waarop de accountants bij Savantis werken. Zij voeren hun werk uit vanuit de vergaderzalen.

Bijlage 9: Foto's hoofdkantoor Savantis

Het hoofdkantoor van Savantis



Entree met receptie



Uitgeverij / repro afdeling

Kantoortuin op de 1^e verdieping



Een standaard werkplek





Een vijfpersoonswerkplek

Kantine met uitzicht



Vergaderzalen



Kunst



Bijlage 10: Interview medewerkers hoofdkantoor

Door de organisatie heen heb ik met verschillende medewerkers gesproken over Savantis. De antwoorden zijn genummerd van A tot en met G. Waarbij (bijvoorbeeld) A altijd dezelfde persoon is. Omdat het lastig is om een organisatiecultuur goed te omschrijven. Door de medewerkers vragen te stellen welke de verschillende aspecten van een cultuur binnen een organisatie benaderen. Zo is er met de medewerkers gesproken over hieronder uitgewerkte vragen. Deze diverse vragen benaderen de verschillende aspecten van een cultuur binnen een organisatie. Door met de geïnterviewden hier over te spreken heeft mij dit een totaalbeeld opgeleverd van de cultuur binnen Savantis. De antwoorden op deze vragen zijn samengevat in de volgende pagina's.

Open vragen:

1. Hoe zou u de uitstraling, imago van Savantis beschrijven? (naar externen)

A) Ambitieuw, ook in de gebouwkeuze en de locatie in Waddinxveen, het valt op.

B): In het verleden is dit slechter geweest. Nu zit Savantis in een opbouwende fase, ook qua lesmateriaal. Maar de interne communicatie verloopt niet goed, wat kan doorwerken in een 'negatief' imago naar buiten toe.

C) Er wordt, denk ik, wisselend naar Savantis gekeken. Doordat Savantis een Kenniscentrum is, wordt er gedacht dat het een overheidsinstelling is welke 'log' is. Alleen de afdeling cursussen heeft wel een klantgericht, commercieel imago. Deze afdeling wordt anders gezien als de rest van de organisatie.

D) Savantis heeft een positieve uitstraling naar externen toe, mede naar aanleiding van 'De Info' en de promotiematerialen welke Savantis uitgeeft. Deze worden gegeven worden aan alle klanten / afnemers van Savantis, waardoor het imago positief beïnvloedt wordt.

E) Savantis is degene die het onderwijs maakt van de verschillende sectoren, met daarbij opleidingen en cursussen. Daarnaast heeft Savantis een 'vernieuwend' imago, zij gaat mee met de ontwikkelingen. De uitstraling van het pand zelf heeft een duidelijke associatie met de sector. Maar de inrichting en kleurgebruik is traditioneel, bijna wel conservatief te noemen.

F) Bij de werkgevers en werknemers wordt Savantis als log, traag en bureaucratisch ingestelde organisatie beschouwd. Dit komt doordat zij, bijvoorbeeld, bij het aanvragen van subsidies formulieren moeten invullen, wat zij niet gewent zijn. De werkgevers en werknemers hebben totaal geen beeld van wat de organisatie doet. Dit wordt opgemerkt door de telefoontjes die binnenkomen. Men denkt dat hier les gegeven wordt, men denkt dat wij de vakantiedagen regelen etc.

G) Er is binnen Savantis nog nooit een imago-onderzoek gedaan. Er zijn drie verschillende sectoren en zij hebben, denk ik, allemaal een verschillend beeld van onze organisatie. Zelf wil Savantis voorkomen als een partner van het geheel. De externe organisaties zien Savantis vooral als een dienstverlenende organisatie.

2. Hoe zou u de organisatiecultuur omschrijven?

A) De organisatiecultuur is echt etage afhankelijk; per etage afgebakend. Binnen mijn etage is de cultuur wel open en aangenaam om binnen te werken.

B) Bij Savantis staan alle deuren altijd open en iedereen is aanspreekbaar. Er is geen strakke houding t.o.v. elkaar. Alleen, vermoed ik, dat de onderlinge afdelingen en het managementteam soms niet op één lijn zitten. Zo worden er beslissingen genomen die niet altijd duidelijk / goed zijn, deze worden dan top down genomen. Wellicht komt deze onduidelijkheid doordat de achterliggende gedachten achter beslissingen voor deze persoon niet duidelijk zijn, waardoor er onenigheid kan ontstaan.

C) Onderling is er een informele sfeer, daarnaast is de organisatiecultuur vrij procedureel en niet echt flexibel. Formeel, naar buiten toe, wil Savantis overkomen als zakelijk. Voorheen was Savantis conservatief, nu is dit aan het veranderen en wordt men meer progressief. De afdeling waarbinnen deze persoon werkt heeft een eigen cultuur binnen Savantis. Zij zijn, volgens eigen zeggen,

dynamisch en flexibel. Dit komt voornamelijk ook door de werkzaamheden die zij hier uitvoeren, welke op andere afdelingen anders zijn.

D) De onderlinge sfeer is informeel, maar wel met een professionele uitstraling naar buiten toe. Hier zijn ook procedures voor vastgelegd, hierbij 'ligt de lat vrij hoog', er worden hier hoge eisen aan gesteld, ook met betrekking tot correspondentie. Daarnaast wil men graag wel alles onder controle houden.

E) De cultuur binnen Savantis is bijna familiair. De meeste mensen kennen elkaar en zijn open naar elkaar toe. Het is wel een gevaar voor Savantis dat iedereen zijn eigen 'tokootje' creëert. Dit was in het verleden nog sterker. Door middel van het pand zou je deze 'hokjesgeest' wel kunnen doorbreken. Aangezien nu iedereen zijn eigen kamer heeft, is het gevaar hiervoor groter.

F) De cultuur is onderling heel sociaal en daarbij heerst een vergadercultuur. Dit wordt niet negatief bedoeld, 'alle vergaderingen die ik bijwoon hebben wel ergens tot bijgedragen.' De vergadercultuur wordt mede veroorzaakt doordat Savantis een breed scala van verschillende diensten verwerkt. Tevens heeft de organisatie een van 'negen tot vijf' mentaliteit. Als er om zes uur door het pand heen gelopen wordt, is er niemand meer aanwezig. Overwerken komt ook nauwelijks voor.

G) Open en informeel zou ik de organisatiecultuur omschrijven. Daarnaast is men betrokken naar elkaar toe en bij de organisatie. Er heerst ook een 9 – 5 mentaliteit. Zo mag ik geen overuren maken, maar intussen wordt er wel van alles van mij verwacht. Er worden nu dingen verwacht, die niet haalbaar zijn in de gegeven tijd. Daarom is er in sommige werkzaamheden een passieve houding, maar daar is de organisatie zich niet bewust van. Daarnaast zouden mensen meer buiten hun 'eigen hokje' moeten kijken, elkaar informeren en kennis delen. Ook zouden er meer deadlines gesteld moeten worden, dit zorgt voor duidelijkheid.

3. Welke formele en informele regels en procedures bestaan er binnen Savantis? (Welke waarden en normen gelden er binnen het bedrijf?)

A) Het is belangrijk dat niemand over het hoofd gezien wordt en men verwacht dat men geïnformeerd is. Daarnaast wordt privé en zakelijk gescheiden gehouden en is men nuchter.

B) Er wordt van je verwacht dat je niet alleen doet wat er in je taakomschrijving beschreven staat. De duidelijk informele cultuur wordt als prettig ervaren.

C) Het is een open organisatie, waarbinnen iedereen aanspreekbaar en benaderbaar is.

D) Als men jarig is dan is het 'gewoon' dat er voor iedereen koffie met gebak uitgedeeld wordt. Verder kan ik geen informele regels bedenken.

E) Er zijn geen sterke informele regels te benoemen, doordat de cultuur open is. Er wordt wel verwacht dat je loyaal bent aan je projecten, indien je dit niet doet dan valt dit op. Zoals vakantie nemen terwijl eigenlijk je project afgerond moet worden, wordt zeker niet op prijs gesteld. Daarnaast zijn er relatief hoge eisen aangaande het werk wat afgeleverd wordt. Er is een hoog verwachtingspatroon aanwezig.

F) Er zijn geen algemeen geldende informele regels aanwezig. Echter verschilt dit zeker per afdeling, iedere afdeling heeft haar eigen gewoonten.

G) Ik zou niet direct informele regels weten binnen deze organisatie. Alleen op het gebied van kleding, vooral als je extern gaat, dan is het zeer belangrijk dat je er netjes uitziet.

4. Waar staat Savantis voor, wat bindt, wie wil Savantis zijn en wat is essentieel in onze houding en waar geloven we in (kernwaarden)?

A) De medewerkers oriënteren hun handelen aan een bepaald idee. Iedereen gaat daardoor zijn eigen gang, men zoekt naar de beste methode om het werk goed te doen. Zo willen we allemaal klantgericht bezig zijn, maar doordat hier geen duidelijk beleid voor is, wordt dit door alle medewerkers verschillend ingevuld. Een ieder heeft een eigen perceptie op klantgerichtheid.

B) Ik hoop dat iedereen een goed product wil afleveren, met als doel de klanten zéér tevreden te stellen en de klachten die zij hebben direct voor hen op te lossen.

- C) Savantis wil hét Kenniscentrum van de branche zijn. De opleider, waarbij de kwaliteit van het product ons, als medewerkers, bindt. De contacten met de achterban zijn belangrijk, door bijvoorbeeld mailings en het bezoek van de consultants.
- D) Savantis staat voor de contacten met de werkgevers en de werknemers binnen de verschillende sectoren, plus het ministerie van onderwijs met de wettelijke gekregen taken (exameninstelling). Daarnaast zijn de medewerkers van Savantis klantgericht bezig.
- E) De bindende factor binnen Savantis, is het bevorderen van vakmanschap in de sectoren. Dit maakt de medewerkers onderling afhankelijk van elkaar.
- F) De goede Cao-voorwaarden bindt de medewerkers waarschijnlijk aan de organisatie.
- G) De kennis bindt de medewerkers van Savantis, we hebben elkaar nodig. Daarnaast moet men gezamenlijk als dienstverlenend overkomen naar externen. Intern is er meer een zogenaamd 'hokjes' cultuur. Men werkt soms meer tegen als mee. Er is geen duidelijk beleid en mensen zijn sterk met hun eigen werk bezig. De praktijk leert dat medewerkers hun 'eigen ding' doen. In de theorie zijn de organisatiedoelen niet duidelijk, zij blijven vaag. De organisatiedoelen zijn sectorgericht, verschillend per sector, maar deze zijn vaag omschreven.

5. Wat is de stijl van het management?

- A) De stijl van het management is vrijblijvend, je moet niet verwachten dat er duidelijke uitspraken gedaan worden. Tevens hebben beslissingen niet de nodige consequenties, zo is er geen duidelijk éénduidig beleid, waardoor het management weinig houvast heeft.
- B) Als medewerker mag je redelijk je vrije gang gaan, er wordt niet direct iets opgelegd. Privé is men betrokken en meegaand, men creëert het 'familiegevoel' Savantis is een goede werkgever.
- C) Bij mijn afdeling is de stijl informeel. Over het algemeen worden er geen autoritaire beslissingen genomen, men is hierin open en eigen initiatief wordt op prijs gesteld.
- D) In het managementteamoverleg informeert men elkaar en stemmen ze afspraken af. Alleen wat er hier precies besproken / besloten wordt, is niet voor alle medewerkers inzichtelijk. Er komt alleen een beknopt verslagje hiervan in 'De Info'. Als er echter vragen zijn vanuit de medewerkers dan kan je altijd naar je leidinggevende toestappen, zij staan open voor vragen en / of commentaar.
- E) Er kan veel binnen Savantis. Indien je problemen signaleert, of een goed idee hebt, dan kan je hiermee naar je leidinggevende gaan en dan zal dit zeker besproken in het MT overleg. In andere gevallen worden er duidelijk besluiten 'top-down' genomen. Regelmatig worden sommige besluiten ook wel ad hoc genomen. Waardoor het lastig is om aan één koers vast te houden. Dit is een kracht, aangezien je flexibel inspeelt op ideeën, maar ook een zwakte waardoor het lastig is om vooruit te kijken / werken. Soms gebeurt het dat je je werk zo opnieuw kan gaan starten. Het is hierbij zoeken naar een balans.
- F) Er is een Managementteam aanwezig binnen Savantis. Dit team is meer aanwezig voor de 'vorm' want de directie (directeur) neemt de beslissingen binnen dit team. Hij heeft van tevoren al zijn besluit genomen, het managementteam kan suggesties aandragen maar meestal gebeurt het zoals de directie het wil. Een aantal leden van het MT laat dit gelaten over zich heen komen, aangezien er een bepaalde 'vrees' is voor de directie. Vaak is het afhankelijk van de directie wat er gebeuren gaat. Verder vind ik de missie van Savantis zwak, waardoor het beleid van Savantis niet duidelijk is. Als één van de sectoren aangeeft 'te weinig aandacht' te krijgen, dan richt Savantis zich opeens op de desbetreffende sector. Al roept hierna een andere sector om aandacht, dan richt Savantis zich weer op deze sector. Er is geen éénduidig beleid, wat het inrichten van de werkzaamheden soms moeilijk maakt.
- G) De leidinggevendenden zijn niet altijd bewust van hun eigen handelen. Zo legt de directie dingen op en het MT-team loopt er achter aan, weinig MT-leden geven tegengas aan de directie. Dit heeft wellicht ook te maken doordat het MT-team bestaat uit hoofden die al vaak lang hoofd zijn.

6. Hoe neemt het management beslissingen?

- A) Mijn perceptie is dat duidelijk geformuleerd beleid ontbreekt en dat er ad hoc beslissingen genomen worden.
- B) Indien het nodig is, dan worden de medewerkers wel betrokken, maar soms worden er ook duidelijk beslissingen vanaf bovenaf genomen. Maar dit hoort er ook bij, denk ik.
- C) Het MT neemt de beslissingen. Het MT bestaat uit de verschillende hoofden van de afdelingen en de directie. Beslissingen kunnen wel terug gedraaid worden als de 'werkvloer' denkt dat de genomen besluiten niet toepasbaar zijn.
- D) 'Top-down' worden de beslissingen genomen. Soms kan er ook een redelijke termijn overheen gaan voordat er daadwerkelijk wat gebeurt, terwijl vanaf de 'werkvloer' regelmatig aangegeven was dat er wat veranderen moest.
- E) De beslissingen worden in het MT genomen. Men luistert wel naar de ideeën / meningen van de medewerkers en er kan navraag gedaan worden waarom er bepaalde besluiten genomen zijn. In hoeverre je invloed uitoefent op het MT ligt aan je functie en het onderwerp, waarover beslissingen genomen moet worden.
- F) De directie neemt de beslissingen en de hoofden dragen dit dan uit naar de medewerkers, wat weer door elk hoofd anders opgepakt wordt.
- G) Er wordt besloten. Dit is nog wel afhankelijk van het onderwerp. Het is mogelijk voor de medewerkers om suggesties / verbeteringen aan te dragen ('bottom-up'), maar mijn ervaring is dat dit vaak niet verder komt dan het hoofd van de eigen afdeling, waarna er niets meer mee gedaan wordt. Het mag duidelijk zijn dat er vaker 'top-down' beslissingen genomen worden.

7. Hoe motiveert het management de medewerkers?

- A): Volgens mij motiveert het management de medewerkers niet.
- B) Het management motiveert de medewerkers door betrokkenheid en het organiseren van informele bijeenkomsten.
- C) Door de mogelijkheid tot inspraak. 'Iedereen heeft de ruimte om iets te zeggen, als je een idee hebt laat het horen'. Daarnaast wordt ik gemotiveerd door de betrokkenheid naar de medewerkers toe.
- D) Hoe de medewerkers gemotiveerd worden, is verschillend per afdeling. Zo krijg ik directe feedback, dit motiveert mij, wellicht ligt dit dus ook aan je functie.
- E) Door positieve feedback, maar hier ben ik me niet erg bewust van. Tevens wordt ik wel gemotiveerd door de variatie in mijn werk, er wordt door de leidinggevende een balans gezocht tussen de 'vervelende en leuke' projecten. Daarnaast is het management, mijns inziens, belangstellend naar werk en privé situaties van de medewerkers.
- F) Hoe de medewerkers gemotiveerd worden is zeer afhankelijk van het hoofd dat je hebt.
- G) Volgens mij motiveert het management de medewerkers niet. Alleen de loopbaancheck zou je kunnen motiveren, om je loopbaan / carrière uit te zoeken, waarbij aangegeven wordt welke opleidingen hiervoor benodigd zijn.

8. Hoe wordt er met het personeel om gegaan?

- A) Men is niet betrokken, zakelijk en nuchter.
- B) Er wordt goed omgegaan met het personeel.
- C) Netjes, de zorg voor het personeel is goed. Bijvoorbeeld in geval van ziekte en vervelende privé-situaties. Men is belangstellend, de medewerker ontvangt een kaartje en / of bloemetje en Savantis geeft de ruimte om, in overleg, extra verlofdagen op te nemen. Dit is komt wellicht doordat Savantis een semi-overheidsorganisatie is (not-for-profit).
- D) Informeel wordt er met het personeel omgegaan en er is een leuke werksfeer. Daarnaast is er bij ziekte goede begeleiding en persoonlijke aandacht bij bijvoorbeeld een verjaardag, maar dit hangt wel af van je leidinggevende.

- E) Het is een sociale organisatie, waarbinnen ruimte is voor persoonlijke aandacht. Men is begaan met de medewerkers en zorgzaam, er is oog voor de persoon.
- F) Savantis heeft een sociaal karakter met een goede CAO. Het bedrijf heeft dus duidelijk twee kanten, sociaal maar ook hiërarchisch.
- G) Er wordt weinig feedback gegeven over wat er besproken / besloten is in het MT-overleg. Dit laat de medewerkers in onwetendheid, terwijl het voor hen belangrijk is om de laatste ontwikkelingen te weten. Er wordt na het MT-overleg wel een stukje in 'De Info' geschreven, maar dit is alleen voor de vorm, hier staat verder niet veel in. Persoonlijk heb ik behoefte aan meer informatie, dit zou mijn werk gemakkelijker maken.

9. Hoe wordt scholing geregeld?

- A) Ik weet niet precies hoe scholing geregeld is; opleidingen worden je aangeboden?
- B) Als je zou willen kan en mag bijna alles aangaande scholing. Men staat er zeer open voor, soms komt de leidinggevende naar je toe met ideeën voor scholing.
- C) Scholing wordt besproken tijdens de functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Er is veel ruimte om zelf een bepaalde opleiding aan te dragen. Dit is wel één van de tekenen dat Savantis zichzelf aan het ontwikkelen is.
- D) Scholing is goed geregeld. Vanuit jezelf kan je met ideeën komen, maar het kan je ook opgelegd / gesuggereerd worden door je leidinggevende.
- E) Er is veel ruimte met betrekking tot scholing. In de functioneringsgesprekken wordt dit besproken, het staat namelijk aangegeven op het standaard formulier. Daarnaast is er onlangs de mogelijkheid geweest voor alle Savantis medewerkers om je loopbaantraject te testen bij een extern bureau (loopbaancheck). Hier werd gekeken naar je capaciteiten, wat je zou willen veranderen en wat eventueel de mogelijkheden zouden kunnen zijn.
- F) Scholing is heel goed geregeld. Er is een budget voor vastgesteld en tijdens de beoordelingsgesprekken kan, of door de leidinggevende of door de medewerker zelf aangegeven worden, dat zij / hij graag scholing zou willen ontvangen. Dit wordt geïnventariseerd per afdeling en dan besproken bij de afdeling P&O.
- G) De mogelijkheid tot scholing en de randvoorwaarden voor scholing zijn erg goed. Alleen zijn de interne opdrachten wel lastig om uit te voeren, in verband met de hiervoor benodigde tijd en inzicht van de leidinggevende. Tevens is mijn ervaring dat het lastig kan zijn qua adequate begeleiding.

10. Hoe probeert Savantis het personeel te behouden?

- A) Savantis besteedt geen aandacht aan personeelsbehoud, het personeelsaantal wordt afgebouwd. Mijn inziens wordt het behouden van personeel ook niet geprobeerd; het enige wat ik kan bedenken dat ze dit (summier) doen door gratificaties.
- B) Er wordt er geen specifieke aandacht besteedt om ons te behouden, volgens mij zit hier geen filosofie achter. Savantis is echter wel een goede werkgever met een goede CAO. Wat ik wel opvallend vind is dat de laatste tijd, de goede medewerkers, met veel ervaring, weggaan. Dit gebeurt voornamelijk op de 1^e en 3^e etage, waardoor veel ervaring verdwijnt.
- C) Savantis tracht haar personeel te behouden door middel van een goede beloning en goede arbeidsomstandigheden. Daarnaast is het een werkgever die veel aandacht aan je geeft. Ook worden er steeds meer faciliteiten ontwikkelt als flexibele werkuren, in overeenstemming met de privé situatie. Dit heeft tot gevolg dat het personeel 'lang blijft hangen.'
- D) Savantis heeft een bewust personeelsbeleid en ziekteverzuimbeleid. Daarnaast zijn er mogelijkheden om een opleiding / scholing te volgen. Ook wordt er beloond door middel van gratificatie. Bovendien hebben de MT-leden een training gevolgd 'hoe om te gaan met het personeel.' Momenteel is er wel een uitstroom van medewerkers, wellicht is er dan toch weerstand bestaan tegen het bestaande beleid; 'de goeden gaan weg.' Wellicht kan dit het gevolg zijn van opgelegde taakveranderingen, welke niet in overeenstemming met wat de persoon zelf wenst.

- E) Door middel van scholing en goede secundaire arbeidsvoorwaarden probeert Savantis, denk ik, haar personeel te behouden. Mijn werkzaamheden zijn afwisselend, persoonlijk haal ik zelf uit mijn werk mijn 'beloning.' Echter zijn de doorgroeimogelijkheden voor het personeel vaak niet duidelijk, daarbij zijn er in bepaalde functies ook weinig doorgroeimogelijkheden, waardoor personeel vertrekt.
- F) Er wordt niet zozeer aandacht aan personeelsbehoud besteed, maar er moeten ook wel doorgroeimogelijkheden zijn voor de persoon, deze mogelijkheden zijn er niet altijd.
- G) Savantis besteedt hier niet echt aandacht aan. Wellicht is het wel persoonsafhankelijk, indien iemand ontslag wil nemen welke belangrijk is voor de organisatie, wordt er meer moeite voor hem / haar gedaan dan een willekeurige andere persoon; Maar in het algemeen wordt er niet veel moeite voor gedaan.

11. Waar is de organisatie goed in, wat is doorslaggevend?

- A) Savantis is goed in improviseren. Dit komt doordat men op ad hoc basis communiceert en allerlei beslissingen neemt, wat snel omgezet moet worden in een proces.
- B) Hierover heb ik niet direct een idee, ik hoop dat men goed is voor de klant.
- C) Savantis is goed in het dienstbaar zijn aan de markt, maar zij heeft wel een imagoprobleem.
- D) Formaliteiten (procedures) en bureaucratie, daar is de organisatie goed in.
- E) Savantis is goed in het inspelen op de behoeften van de verschillende sectoren, zij is flexibel.
- F) Steeds anticiperen op wat de markt / sectoren / overheid wil, daar is Savantis goed in, eigenlijk wordt Savantis 'geleefd.'
- G) Bureaucratie, daar is de organisatie goed in. Na de heroriëntatiefase (eigenlijk gewoon een reorganisatie) zijn er, mijns inziens, meer schakels en formulieren ontstaan. Tijdens deze fase waren de doelstellingen niet duidelijk. Zo wist het personeel niet wat er ging / gaat gebeuren, gevoelsmatig wordt men in het ongewisse gelaten, alleen was duidelijk dat er medewerkers de organisatie verlieten. Verder is Savantis wel goed in regelen en organiseren van activiteiten.

12. Waarin is men beter dan vergelijkbare organisaties?

- A) Inspelen op veranderingen en stabiliteit bieden. Daarbij is de organisatie niet te groot, waardoor zij redelijk flexibel is.
- B) Ik zou niet weten waar Savantis beter in is als andere organisaties.
- C) Er zijn niet veel vergelijkbare organisaties, wij hebben vrijwel een monopolie. Maar de klanten zijn over het algemeen wel trouw.
- D) Savantis is beter in arbeidsomstandigheden en hier zijn de grootste bedrijfsfeesten. Qua inrichting vind ik het ook netjes, zo is het meubilair gelijk, mijn ervaring leert dat dit nog wel eens anders is bij andere organisaties.
- E) Savantis staat dichtbij haar sectoren. De sector waarop zij zich richt is klein, waardoor veel direct contact is. Men kent bijvoorbeeld alle docenten op de ROC's. Waardoor de lijnen voor klachten / opmerkingen / suggesties kort zijn.
- F) Ik denk niet dat Savantis ergens beter in is dan andere organisaties.
- G) Er zijn 18 kenniscentra in Nederland, welke dezelfde type organisaties zijn. Ik heb niet direct inzicht in waar wij beter of slechter in zijn. Wel weet ik van een aantal andere KC's dat zij dezelfde 'stijl van management' hebben.

13. Wat maakt de organisatie uniek?

- A) Savantis is niet uniek.
- B) De onderlinge sfeer en de inzet (welke hoog en goed is) maakt de organisatie uniek, men is bereid om iets extra te doen, indien nodig.
- C) Het product leveren wat niemand anders kan leveren. Daarin is men uniek, ondanks het beeld van de buitenwereld. Het imago moet daarom nog verder veranderen, de kwaliteit van Savantis is namelijk hoog.

- D) Er is niet daadwerkelijk iets unieks aan de organisatie. Binnen de branche is er wel één kenniscentrum, dat maakt haar wel uniek.
- E) Savantis is uniek in de ontwikkeling en de uitvoering van het gehele proces. Savantis begeleidt het gehele traject, men ontwikkelt lesstof en implementeert deze, maar controleert ook of het werkt. Dit maakt de organisatie uniek. Dit is echter wel altijd een spanningsveld.
- F) Savantis is het enige kenniscentrum welke landelijk opereert, voor een aantal specifieke sectoren. Geen andere kenniscentrum of organisatie doet dit, dit maakt haar uniek.
- G) De onderlinge omgangsvormen zijn opvallend, men gaat erg informeel met elkaar om, alleen of weet ik weet niet of dit echt uniek is, misschien niet. In ieder geval hoop ik dat we gezamenlijk bepaalde activiteiten willen laten slagen.

14. In gesprek over thuiswerken, archiveren, flexibel werken, binnenklimaat, kantoorinrichting etc.

- A) Op dit moment werk ik niet thuis. Verder is de wijze van archiveren niet goed geregeld. De informatie is namelijk aan de persoon gerelateerd, waardoor de informatie zoek raakt als deze persoon vertrekt.
- B) -
- C) Het delen van werkplekken werkt kostenverlagend. Dit moet wel alleen binnen de afdeling gebeuren. Verder ben ik wel voor open werkruimten. Een nadeel van thuiswerken vind ik dat je het contact op de werkvloer mist, dit vind ik namelijk belangrijk. Het archiveren gebeurt steeds meer digitaal, maar er worden nog steeds veel hard copy documenten gemaakt. De afdeling waar ik werk wil graag direct contact met de klant, zij wil hier vlakbij zitten, dit levert een transparante / open organisatie op wat leidt tot direct klantcontact en feedback. Mijn wens is verdere automatisering en dichterbij de klant, laag drempelig. Midden tussen de mensen, dat wil ik graag.
- D) Persoonlijk wil ik wel graag een rustige werkomgeving behouden en de werkplekken moet wel in de hoogte instelbaar zijn. Verder ben ik geen grote voorstander van transparantie, want dat werkt bij mij zeer afleidend. Thuis werken is voor mijn functie wel lastig, maar voor sommige werkzaamheden zou het wel handig kunnen zijn. Tevens heb ik graag hard copy documenten, maar de archivering hiervan kan wel verbeterd worden.
- E) Ik zou mijn werkplek niet willen delen met meer dan één persoon. Op dit moment heeft iedereen een vaste werkplek, met alle benodigdheden bij de hand, dat vind ik handig. Met meerdere personen, in een open ruimte of kantoortuin, gezamenlijk werken leidt mij af. Vooral bij geconcentreerd (lees)werk. Thuiswerken om taken af te maken is wel prettig, maar daarvoor moet je ook wel op het netwerk kunnen. De wijze van archiveren haalt mij niet veel uit, als ik de stukken maar terug kan vinden. Digitaal is er nu een systeem gestart wat ertoe zou moeten leiden dat iedereen de stukken geordend opslaat, zodat alles gemakkelijk terug te vinden is. Op dit moment zijn er nog wel verschillende (of onduidelijke) afspraken gemaakt, wat soms alsnog leidt tot een hoop zoekwerk (SharePoint). Qua temperatuur is het in de zomer heel warm in het gebouw, voornamelijk aan de voorzijde. Verder mag het gebouw wel wat inspirerender gemaakt worden. Het pand is op elke verdieping hetzelfde, het is niet spannend. Persoonlijk zou ik het ook prettig vinden om één ruimte te hebben welke altijd benut kan worden als overlegruimte, de vergaderzalen zijn namelijk te formeel. Daarnaast is de achterkant van het gebouw lastig in te delen, deze is eigenlijk alleen geschikt voor éénpersoonsskamers.
- F) Mijn inziens is het voor de buitendienst medewerkers ideaal als ze werkplekken hebben waar ze even kunnen 'aanlanden,' maar voor mijn functie, zou dit niet werken. Ik heb mijn eigen kamer en hier kan ik alles. Het nadeel van externe werkplekken is dat je geen betrokkenheid hebt met de organisatie. Je mist ongemerkt veel informatie en natuurlijk mis je de collegialiteit. Bij bepaalde afdelingen kan wel het flexibel werken ingevoerd worden. Alleen moet Savantis alle kosten ten behoeve van de verbouwing kunnen verantwoorden naar de sector toe, dit is lastig. Veel vertegenwoordigers uit de sector komen ook in het hoofdkantoor, zij moeten zich wel kunnen vinden in

het imago / uitstraling van het gebouw. Dit mag ook niet te luxe zijn, anders denken zij ‘...oh, hier gaat als ons geld heen...’

G) Persoonlijk ben ik wel een voorstander van een aantal geconcentreerde werkplekken, omdat ik nu toch regelmatig gestoord wordt, doordat er mensen in en uit blijven lopen. Vooral omdat ik ook werkzaamheden moet uitvoeren waarbij concentratie vereist is. Transparantie en glas zouden middelen kunnen zijn om het huidige ‘eilandjes’ cultuur te doorbreken. Zelf sta ik positief ten opzichte van thuiswerken, maar op dit moment is dit niet vanzelfsprekend, het gebeurt alleen in geval van overwerk. Aan centraal- of alleen digitaal archiveren zitten twee kanten. Aan de ene kant hebben wij veel documenten nodig voor onze werkzaamheden, maar al zou iedereen centraal archiveren en conform ordenen, zou dit wel gemakkelijker kunnen zijn in verband met samenwerken. Enkel moet het dan op één plek in het pand gebeuren en niet per afdeling.

Het binnenklimaat in het hoofdkantoor is wisselvallig, soms is het heel koud en soms heel warm, dit is wel vervelend. De overige voorzieningen zijn verder goed, alleen de kleurstelling en imago past wel bij de stukadoor en schildersbranche maar niet bij de RPC's. Hiervoor is het te degelijk.

Bijlage 11: Enquête Kantoorinnovatie

Wat is het doel van deze enquête?

Mijn naam is Annelies Poot, stagiaire bij de afdeling Algemene Zaken. Bij Savantis ben ik bezig met mijn afstudeeropdracht voor de opleiding Facility Management.

De enquête die voor u ligt, heeft tot doel informatie te verzamelen over onder andere de organisatiecultuur, de verschillende werkprocessen en de daarbij benodigde werkplekken binnen Savantis.

Uw mening is belangrijk! Aan de hand van de verkregen gegevens en een aantal andere informatiebronnen wil ik mijn afstudeeropdracht afronden met een gedegen advies aan Savantis met betrekking tot kantoorinnovatie.

De enquête bestaat uit een aantal open vragen maar voornamelijk uit gesloten vragen, waar u kunt aankruisen welk antwoord van toepassing is.

Het invullen van deze enquête neemt ongeveer 10-15 minuten van uw tijd in beslag. Zonder uw hulp kan ik deze gegevens niet verzamelen, wilt u deze enquête voor mij invullen?

Alvast hartelijk bedankt!

Waar inleveren?

*De enquête kunt u in de bijgevoegde envelop retour sturen. Wilt u de enquête zo spoedig mogelijk inleveren, maar uiterlijk **vrijdag 9 maart om 17.00 uur**. U kunt de enquête inleveren in de doos op mijn bureau in kamer 4.07 of via de interne post ter attentie van Algemene Zaken.*

Algemene vragen:

1. Op welke afdeling werkt u?
2. Bent u een man of vrouw? ☐ Man ☐ Vrouw
3. Uit hoeveel uur bestaat uw werkweek? uur per week
4. Hoe lang werkt u al bij Savantis? jaar

5. Welke dagen / dagdelen bent u daadwerkelijk op het hoofdkantoor werkzaam?
☐ Elke dag van de week van.....uur / totuur
☐ Maandag van.....uur / totuur
☐ Dinsdag van.....uur / totuur
☐ Woensdag van.....uur / totuur
☐ Donderdag van.....uur / totuur
☐ Vrijdag van.....uur / totuur

Specifieke vragen:

6. Op welke verdieping bent u voornamelijk werkzaam?

- | | |
|--|--|
| ☐ Begane grond | ☐ 3 ^e verdieping |
| ☐ 1 ^e verdieping | ☐ 4 ^e verdieping |
| ☐ 2 ^e verdieping | ☐ 5 ^e verdieping |

7. Van welke werkplekken maakt u gebruik? (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ 1 persoonskamer
- ☐ 2 persoonskamer
- ☐ 3 persoonskamer
- ☐ 4 persoonskamer
- ☐ Open werkplek (5 personen of meer)
- ☐ Vergaderruimte
- ☐ Kantine
- ☐ Anders, namelijk:

8. Zou u het prettig vinden om met activiteitgerelateerde werkplekken te werken, dus een stiltewerkplek voor concentratiewerk, een comfortabele stoel voor leeswerk, informele overlegruimten voor kort overleg etc.?

- ☐ Ja, omdat
- ☐ Nee, omdat

9. Als u gebruik zou kunnen maken van verschillende soorten werkplekken, van welke werkplekken zou u dan willen gebruiken? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- ☐ 'Eigen' bureau
- ☐ 'Gedeeld' bureau
- ☐ Vergaderruimte
- ☐ Stille ruimte om geconcentreerd te kunnen werken
- ☐ Informele zithoek / loungeplek voor overleg
- ☐ Comfortabele leeshoek
- ☐ (aanland) stahoek met computeraansluiting
- ☐ Bibliotheek
- ☐ Kantine
- ☐ Werkplek thuis
- ☐ Anders, namelijk:

10. Bent u bereid om een bureau met meer personen te delen?

- ☐ Ja, omdat
- ☐ Nee, omdat
- ☐ Geen mening

11. Als u uw werkweek als 100% beschouwt, hoeveel tijd, in procenten, werkt u in de week gemiddeld op de volgende locaties?

-% Thuis
-% Onderweg
-% Op het hoofdkantoor
-% Op andere locatie (bijv. bij klanten), namelijk:.....

12. Hoeveel uur in de week besteedt u daadwerkelijk in het hoofdkantoor op uw werkplek (achter uw bureau)?

..... uur per week

13. Indien u gebruik maakt of gebruik wil maken van telewerken, zou u willen aangeven welke redenen voor thuiswerken voor u van toepassing zijn? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- ☐ Minder reistijd
- ☐ Rustige werkplek
- ☐ Combineren werk/privé
- ☐ Overwerk
- ☐ Anders, namelijk:
- ☐ Thuiswerken is voor mij niet van toepassing

14. Hoeveel uur per dag maakt u gemiddeld gebruik van een computer voor het uitvoeren van uw werk?

..... uur per dag

15. Als u uw werkweek als 100% beschouwt, hoeveel tijd, in procenten, besteedt u dan gemiddeld aan de volgende werkprocessen?

.....% Informeel overleg

.....% Formeel overleg, waarvan:

-% met 2 – 4 personen

-% met 5 of meer personen

.....% Vertrouwelijke gesprekken

.....% Telefoneren

.....% Geconcentreerd werk

.....% Computerwerk

.....% Lezen van papieren

.....% Archiveren

.....% Kopiëren

+.....% Anders, namelijk:

100% Totaal

16. Zijn de collega's die u nodig heeft voor uw werk gemakkelijk bereikbaar / dicht bij u gesitueerd (op dezelfde verdieping)?

☐ Ja

☐ Nee,

17. Is het voor uw functie noodzakelijk dat u op een (vaste) plek in het gebouw zit?

☐ Ja, omdat

☐ Nee, omdat

18. Waaraan hebt u, voor uw werkzaamheden, voldoende opslagruimte?

☐ Alleen een digitaal archief is voldoende

☐ Naast digitaal, een ½ kast

☐ Naast digitaal, één gehele kast

☐ Anders, namelijk

19. Heeft u voor het uitvoeren van uw werkzaamheden documentatie / informatie nodig, welke niet via de computer opvraagbaar is?

☐ Ja, altijd

☐ Ja, vaak

☐ Ja, soms

☐ Nee, nooit

20. Hoe belangrijk en hoe goed beoordeelt u de onderstaande activiteiten / faciliteiten binnen het hoofdkantoor van Savantis? S.v.p. het juiste getal omcirkelen.

1 = Niet belangrijk tot en met 5 = Erg belangrijk **of** 1= slecht tot en met 5= zeer goed

Nvt = Niet van toepassing voor mijn werk

Hoe belangrijk is de mogelijkheid om geconcentreerd te kunnen werken?	1	2	3	4	5	nvt
Hoe goed ondersteunt uw werkplek u om geconcentreerd te kunnen werken?	1	2	3	4	5	nvt
Hoe belangrijk is het om rustig te kunnen telefoneren voor uw werk?	1	2	3	4	5	nvt
Hoe goed zijn de huidige faciliteiten om rustig te kunnen telefoneren?	1	2	3	4	5	nvt
Hoe belangrijk zijn (korte) informele overlegmomenten voor uw werk?	1	2	3	4	5	nvt
Hoe goed zijn de faciliteiten om informeel te kunnen overleggen op / nabij uw werkplek? (bijv. d.m.v. zithoek, kleine informele vergaderruimten)	1	2	3	4	5	nvt
Hoe belangrijk is een officiële vergadering / gesprek voor uw werk? (in vergaderzaal)	1	2	3	4	5	nvt
Hoe goed zijn de huidige faciliteiten om een officiële vergadering / gesprek te houden?	1	2	3	4	5	nvt
Hoe belangrijk vindt u dat Savantis een representatieve ontvangstruimte heeft?	1	2	3	4	5	nvt
Hoe beoordeelt u de huidige ontvangstruimte?	1	2	3	4	5	nvt
Hoe belangrijk is goede archivering voor uw werk?	1	2	3	4	5	nvt
Hoe goed verloopt de huidige archivering?	1	2	3	4	5	nvt
Hoe goed stimuleert uw werkomgeving uw productiviteit en werkkwaliteit?	1	2	3	4	5	nvt
Hoe goed ondersteunt / stimuleert uw werkomgeving (functionele) communicatie met directe collega's?	1	2	3	4	5	nvt
Hoe goed stimuleert uw huidige werkomgeving uw creativiteit?	1	2	3	4	5	nvt
Hoe beoordeelt u uw huidige werkplek op kleurgebruik?	1	2	3	4	5	nvt
Hoe beoordeelt u uw huidige werkplek op inrichting?	1	2	3	4	5	nvt

21. Zou u door middel van een score willen aangeven waar Savantis voor staat?

S.v.p. het juiste getal omcirkelen. 1= totaal eens met het linker onderwerp, 5= totaal eens met het rechter onderwerp.

Plat	1 – 2 – 3 – 4 – 5	Hiërarchisch
Gesloten	1 – 2 – 3 – 4 – 5	Open
Informeel	1 – 2 – 3 – 4 – 5	Formeel
Slechte werksfeer	1 – 2 – 3 – 4 – 5	Zeer goede werksfeer
Statisch	1 – 2 – 3 – 4 – 5	Dynamisch
Traditioneel	1 – 2 – 3 – 4 – 5	Progressief
Top Down	1 – 2 – 3 – 4 – 5	Bottum Up
Casual	1 – 2 – 3 – 4 – 5	Representatief
Controle op resultaat	1 – 2 – 3 – 4 – 5	Controle op aanwezigheid
Sturing op kwaliteit	1 – 2 – 3 – 4 – 5	Sturing op tijd

22. Hoe zou u de organisatiecultuur van Savantis in het kort willen omschrijven?

.....

.....

.....

23. Hoe denkt u dat uw werkplek voor uw functie verbeterd kan worden? Wat heeft u hierbij nodig, wat zou er veranderd moeten worden?

.....

.....

.....

.....

.....

Dit waren alle vragen, als u nog overige op- en/of aanmerkingen heeft dan kunt u deze hieronder kwijt:

.....

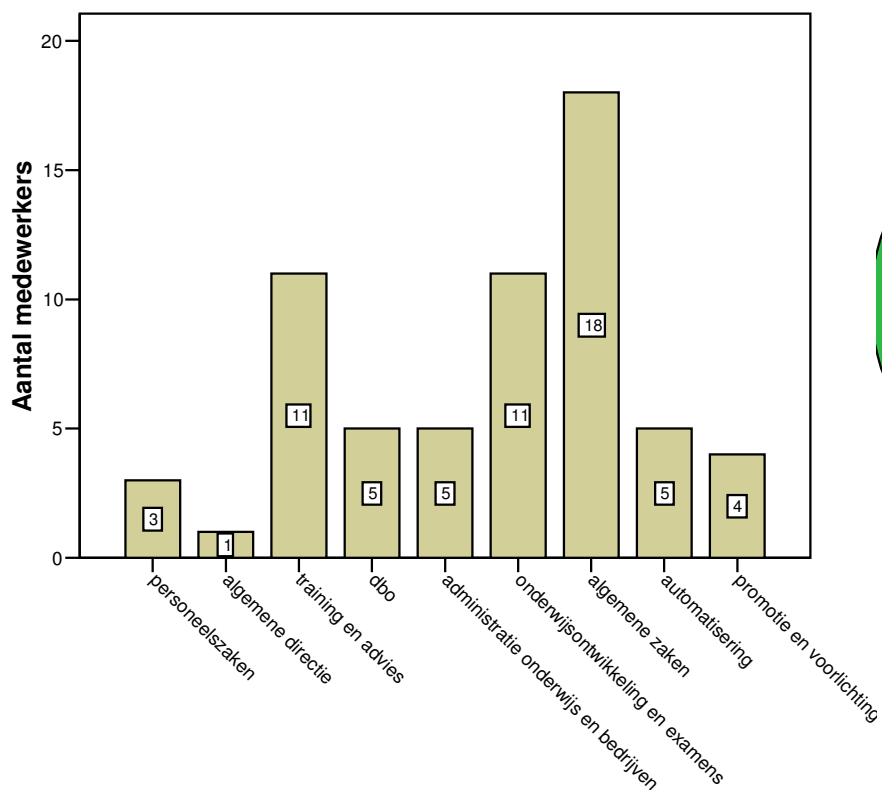
.....

.....

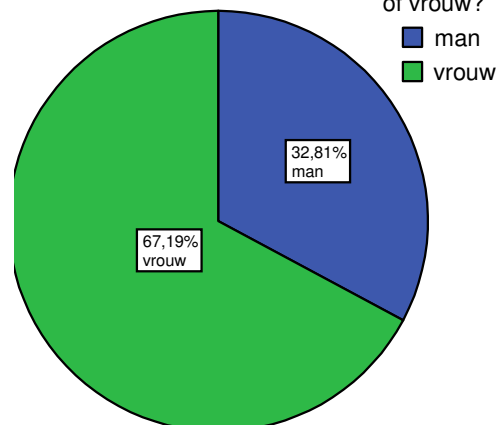
Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage 12: Resultaten Enquête

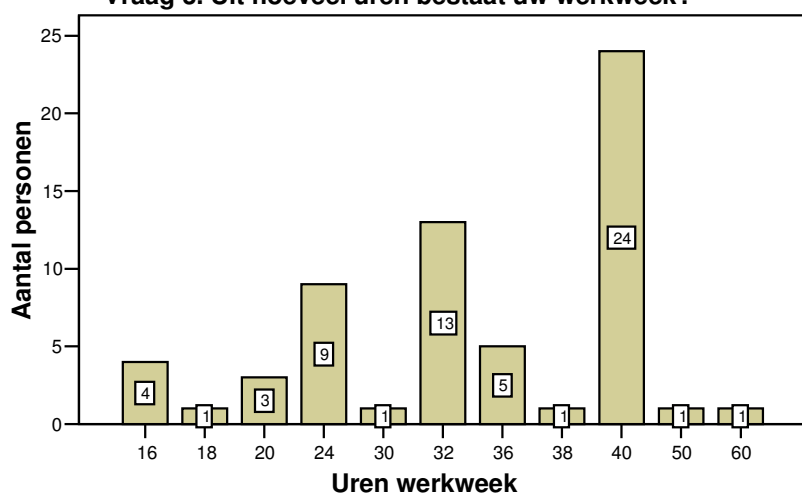
Vraag 1. Op welke afdeling werkt u?



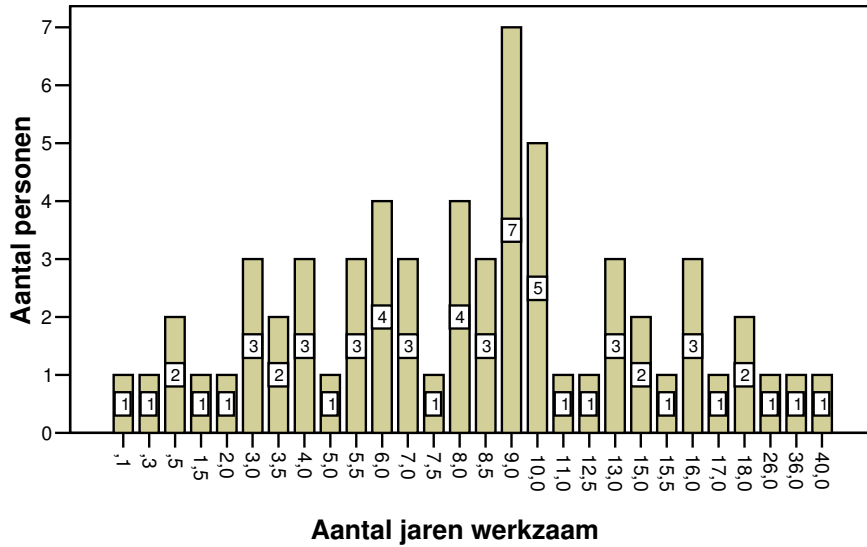
Vraag 2. Bent u man of vrouw?



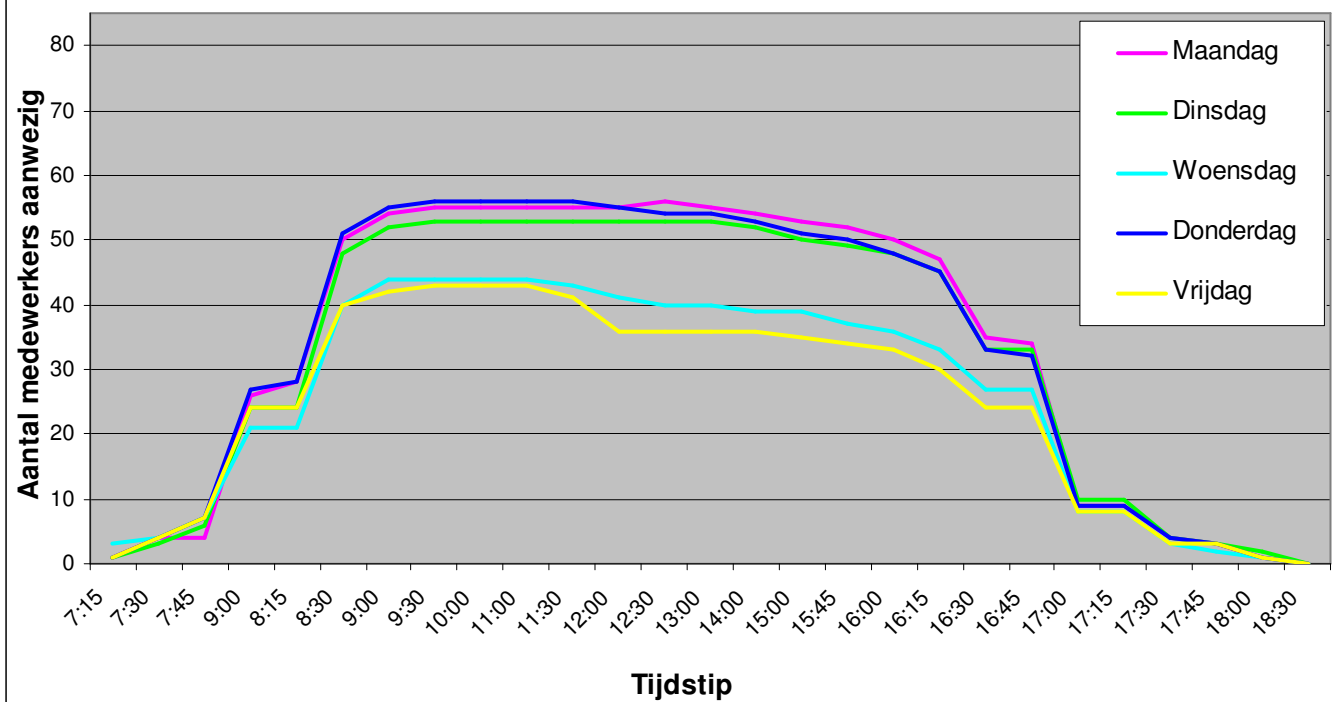
Vraag 3. Uit hoeveel uren bestaat uw werkweek?



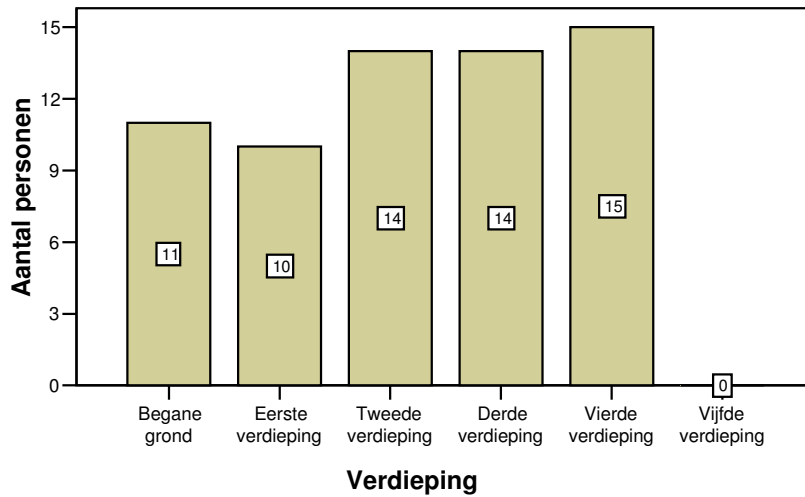
Vraag 4. Hoe lang werkt u al bij Savantis?



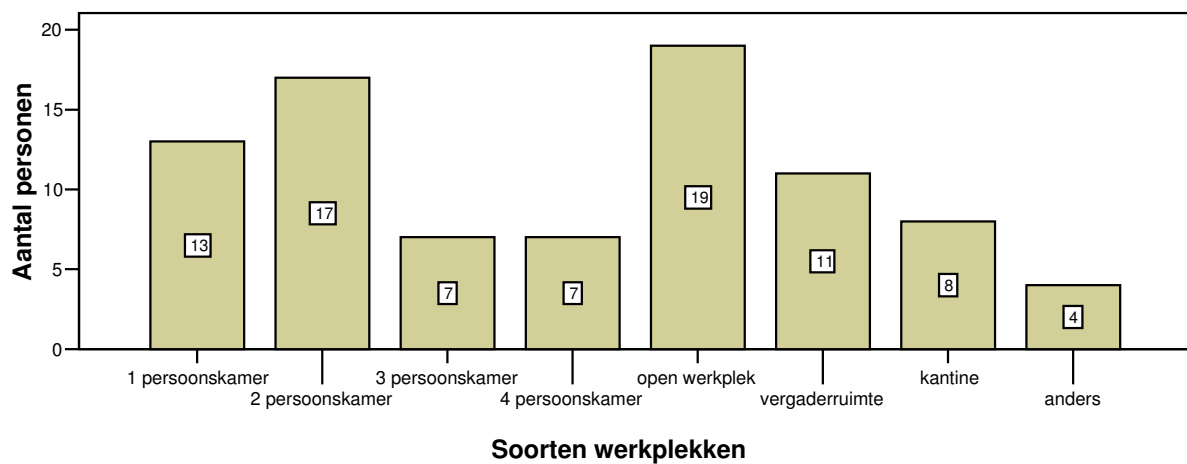
Vraag 5. Werkuren van de medewerkers per dag op het hoofdkantoor



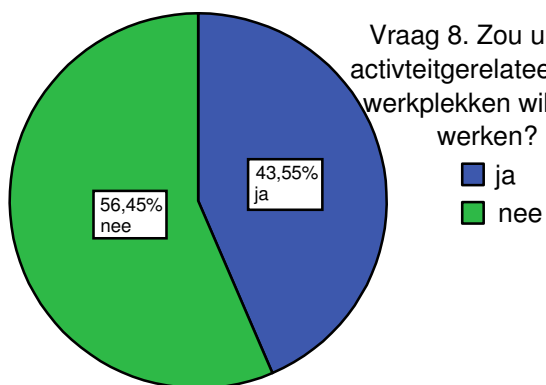
Vraag 6. Op welke verdieping bent u voornamelijk werkzaam?



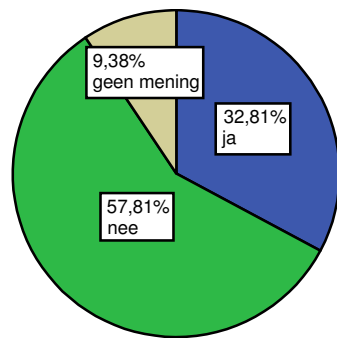
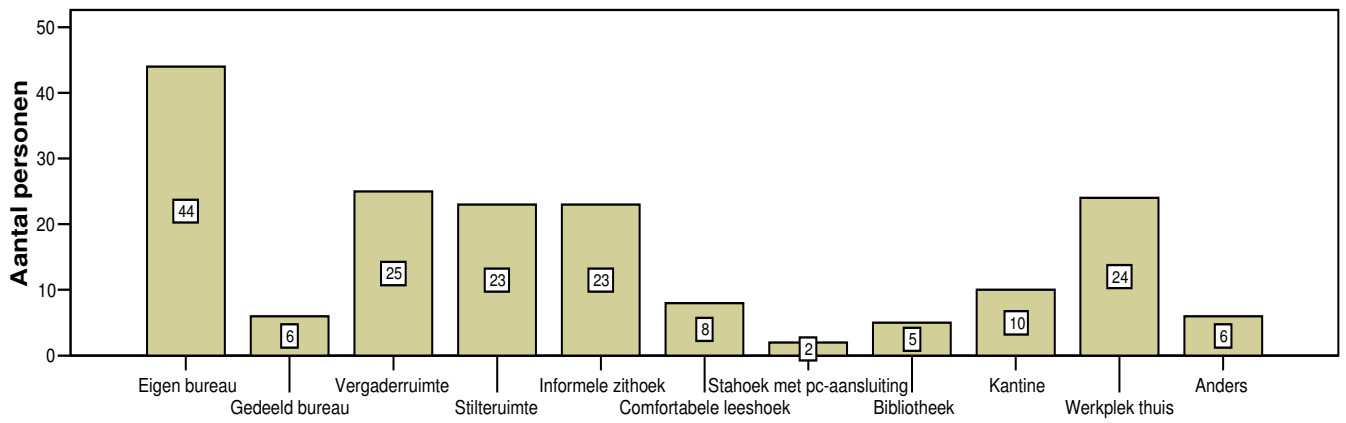
Vraag 7. Van welke werkplekken maakt u gebruik?



Vraag 8. Zou u met activiteitgerelateerde werkplekken willen werken?



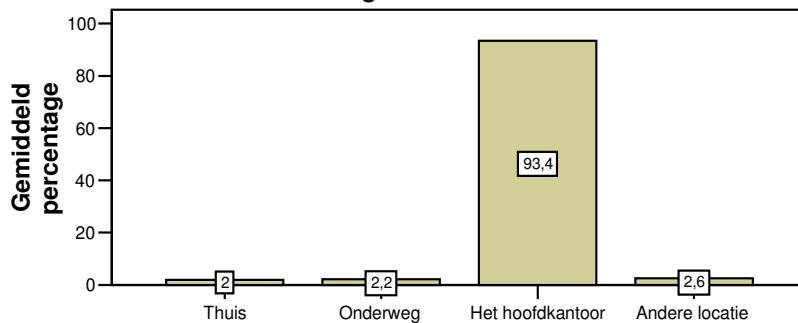
Vraag 9. Van welke werkplekken zou u gebruik willen maken?



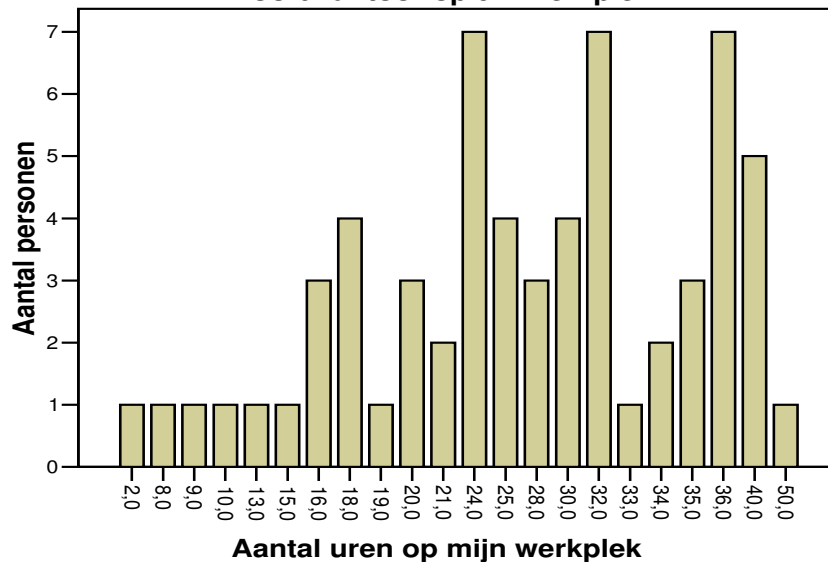
Vraag 10. Bent u bereid om uw bureau te delen?

- ja
- nee
- geen mening

Vraag 11. Als u uw werkweek als 100% beschouwt, hoeveel tijd, in procenten, werkt u in de week gemiddeld op de volgende locaties?

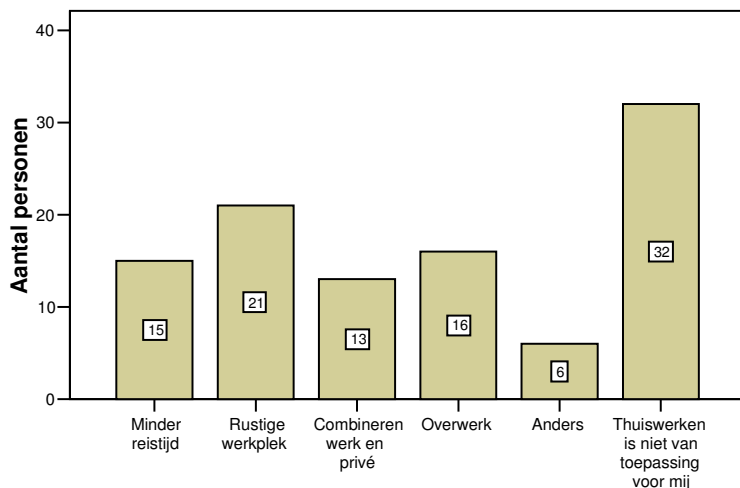


Vraag 12. Hoeveel uur besteedt u daadwerkelijk op het hoofdkantoor op uw werkplek?

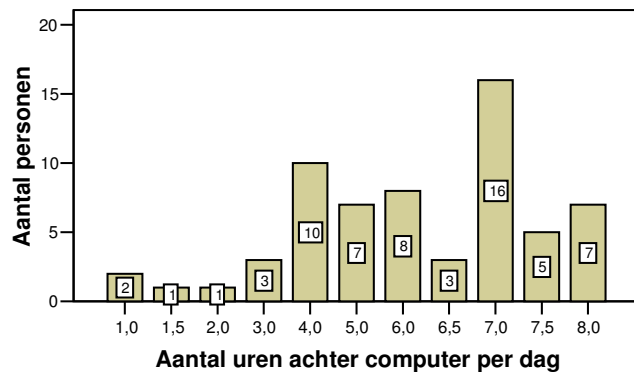


	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Hoeveel uur besteedt u op het hoofdkantoor op uw werkplek?	63	2,0	50,0	27,016	9,3920

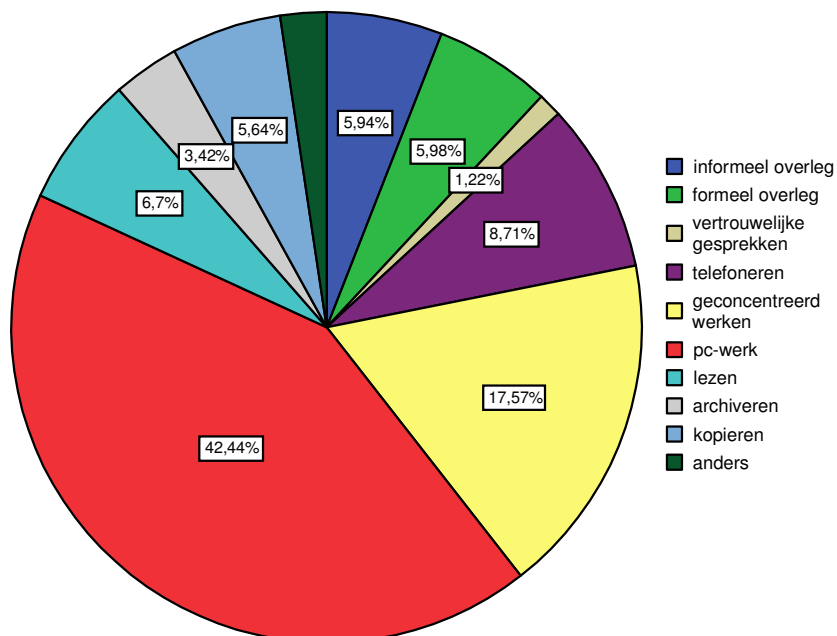
Vraag 13. Waarom maakt u gebruik of zou u gebruik willen maken van thuiswerken?

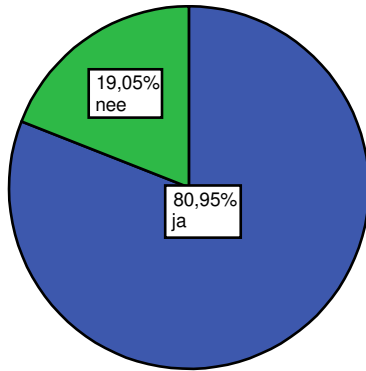


Vraag 14. Hoeveel uur per dag maakt u gebruik van de computer?



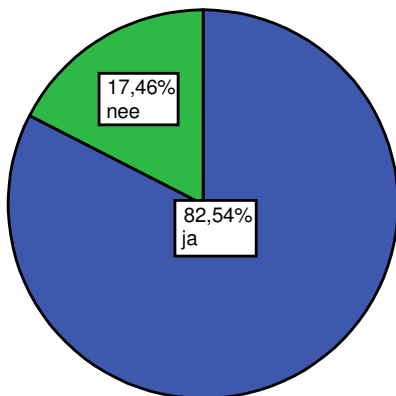
Vraag 15. Als u uw werkweek als 100 procent beschouwt, hoeveel tijd, in procenten, besteedt u dan gemiddeld aan de volgende werkprocessen?





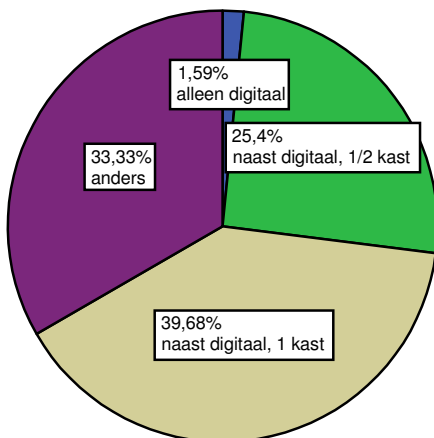
Vraag 16. Zijn collega's gemakkelijk bereikbaar / dichtbij?

■ ja ■ nee



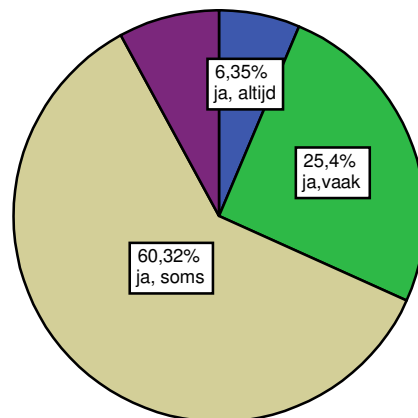
Vraag 17. Is het voor uw functie noodzakelijk dat u op een vaste plek in het gebouw zit?

■ ja ■ nee



Vraag 18. Waaraan heeft u voldoende opslagruimte?

■ alleen digitaal
■ naast digitaal, 1/2 kast
■ naast digitaal, 1 kast
■ anders



Vraag 19. Heeft u documentatie / informatie nodig welke niet via de computer opvraagbaar is?

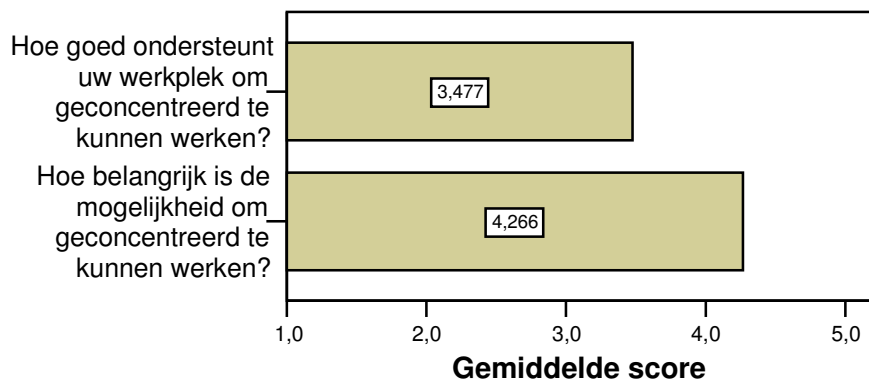
■ ja, altijd
■ ja, vaak

Vraag 20. Hoe belangrijk en hoe goed beoordeelt u de onderstaande activiteiten / faciliteiten binnen het hoofdkantoor van Savantis?

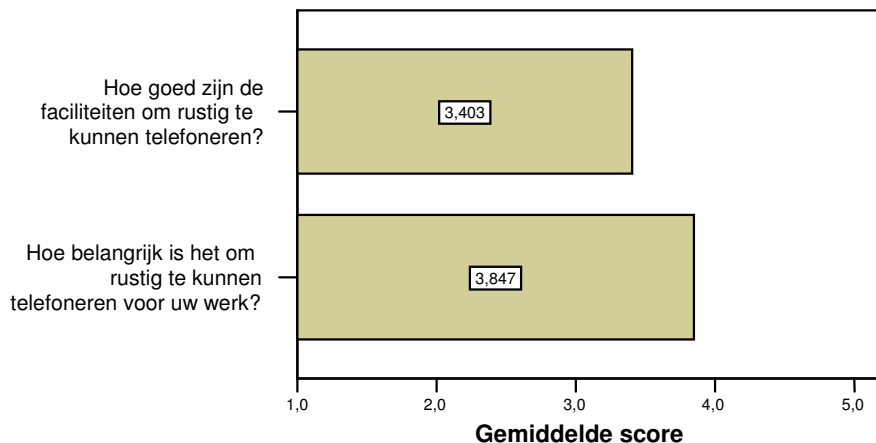
1= niet belangrijk tot en met 5 = zeer belangrijk

1= zeer slecht tot en met 5 = zeer goed

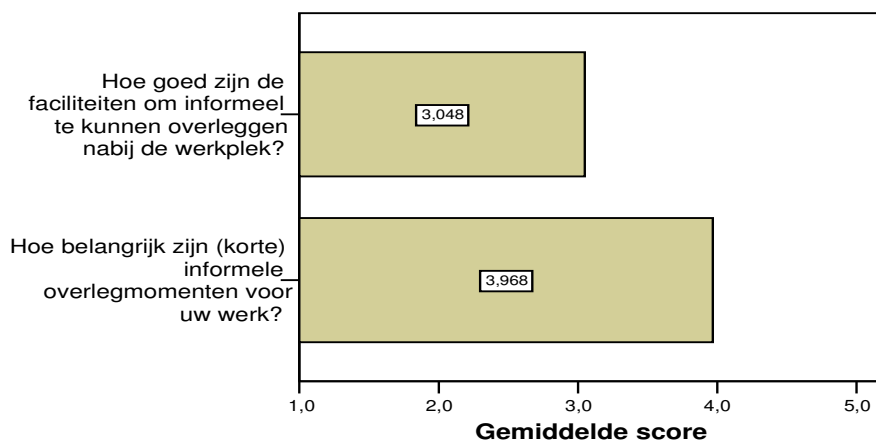
A)



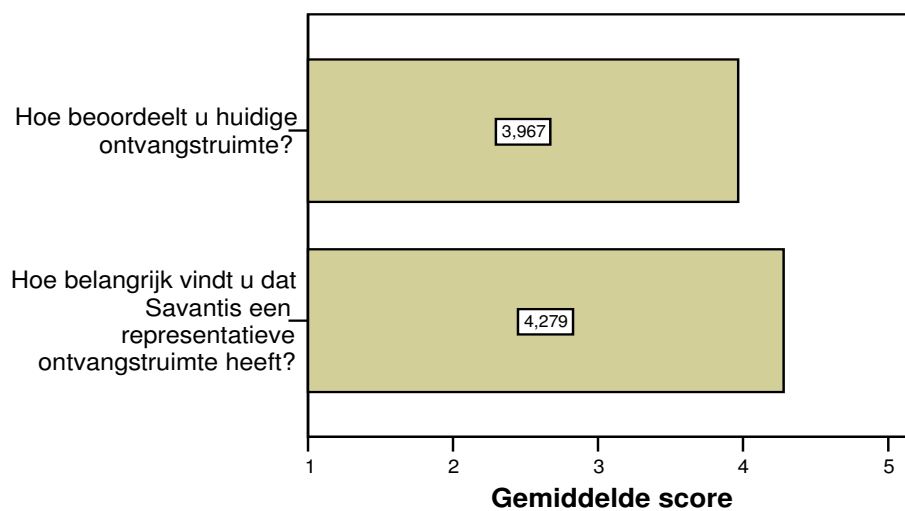
B)



C)



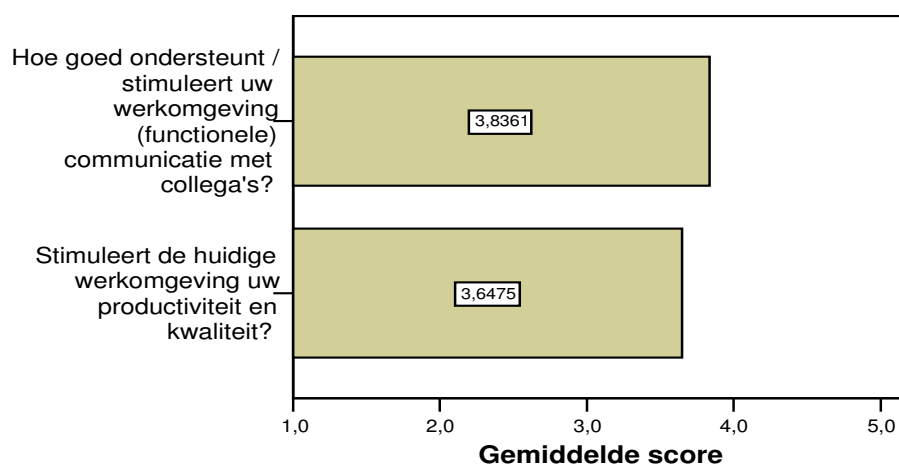
D)



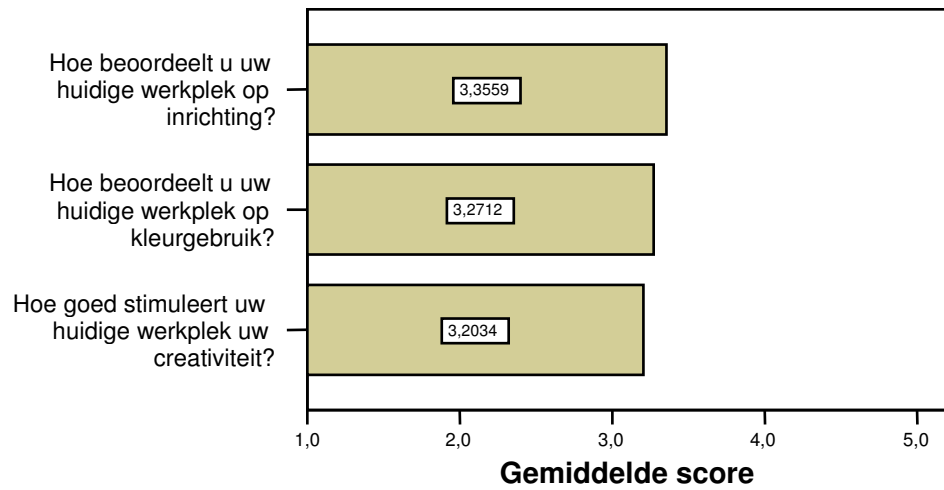
E)



F)

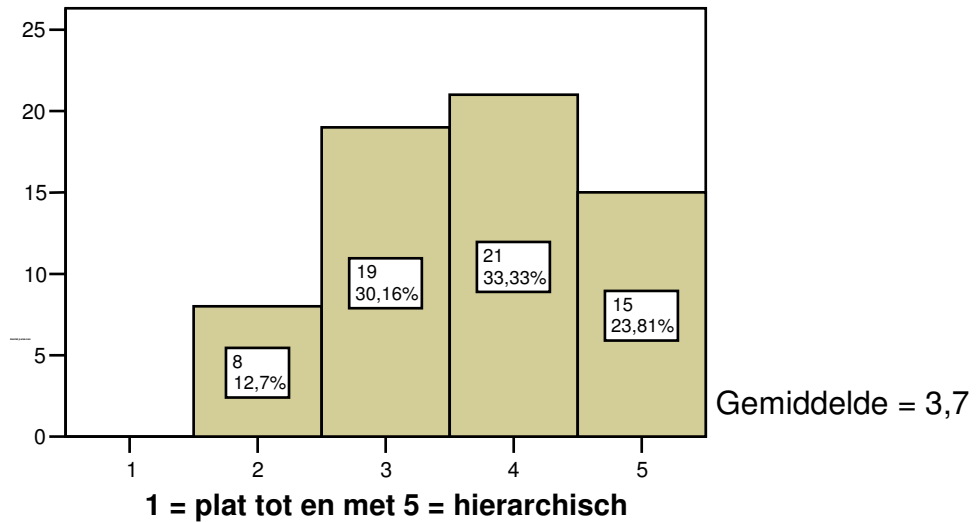


G)

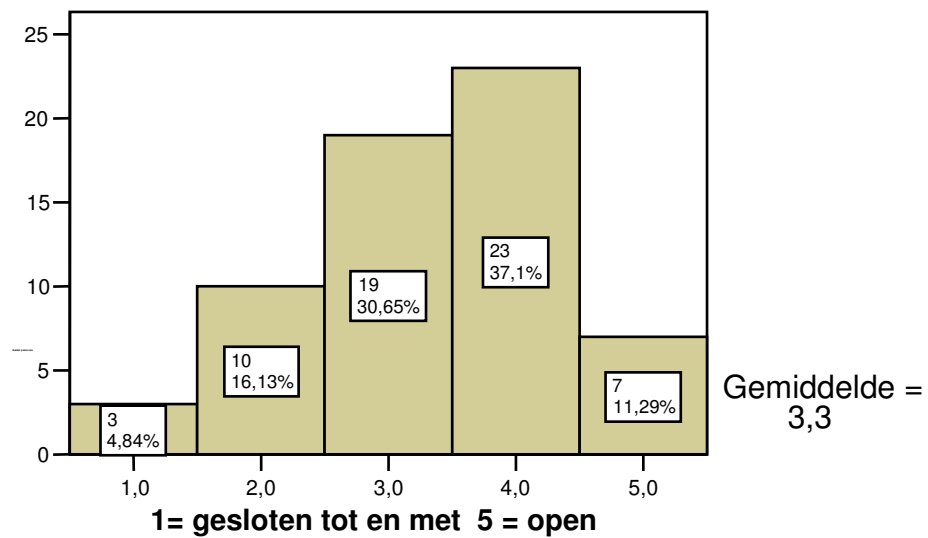


Vraag 21. Zou u door middel van een score willen aangeven waar Savantis staat?

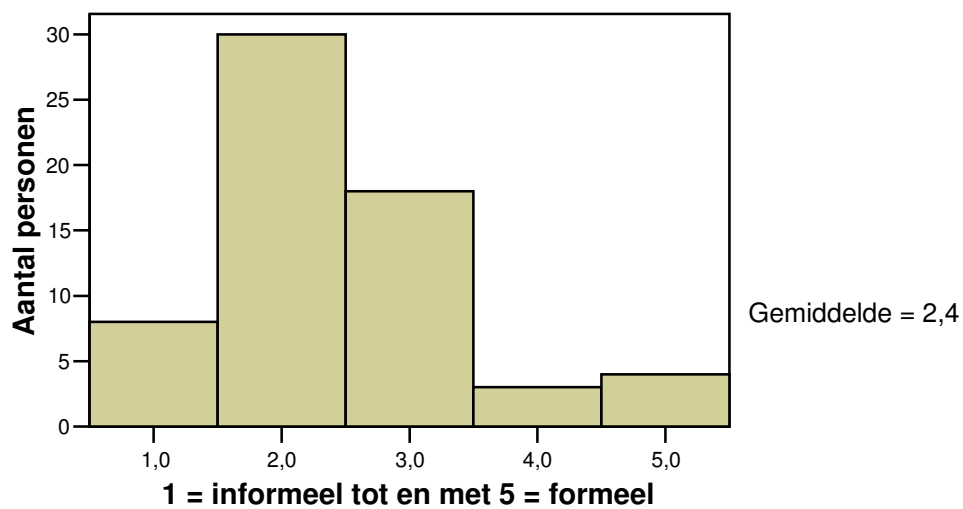
A)



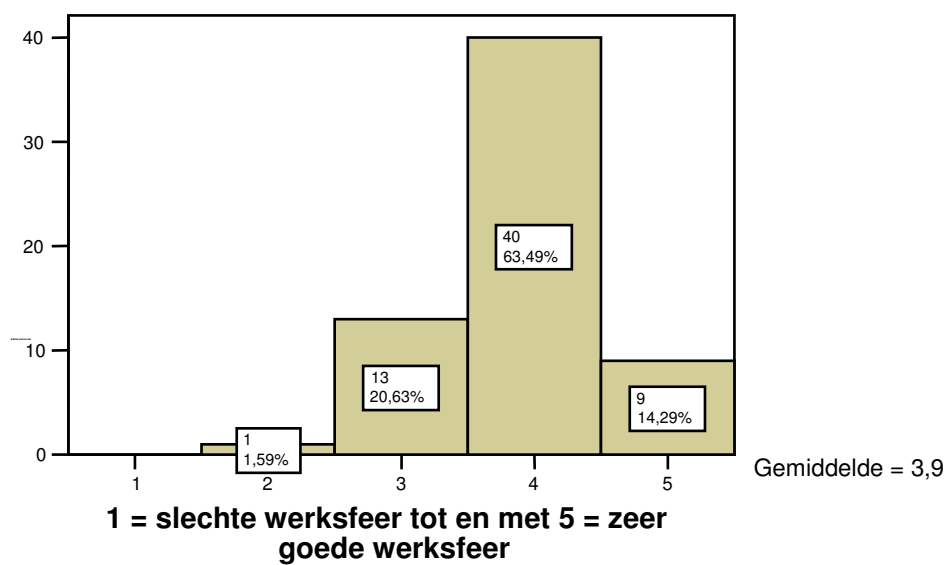
B)



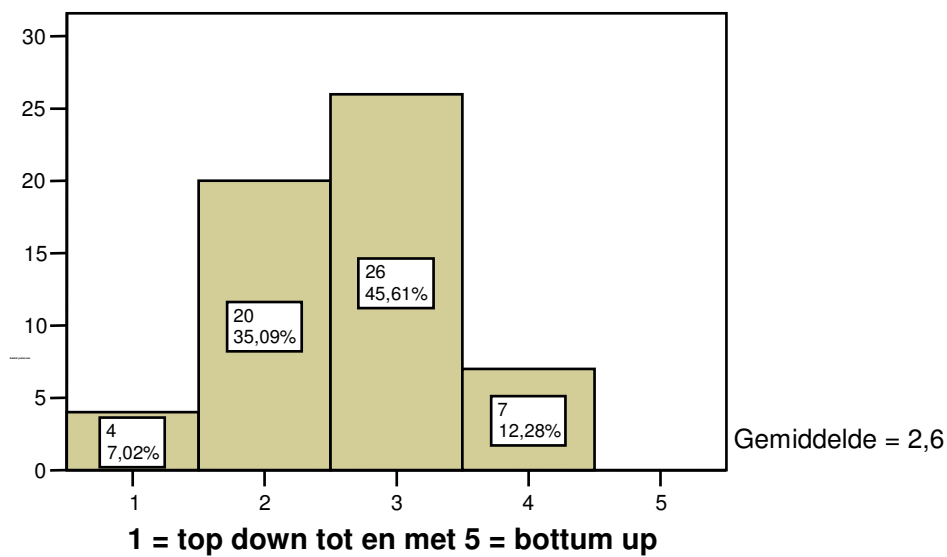
C)



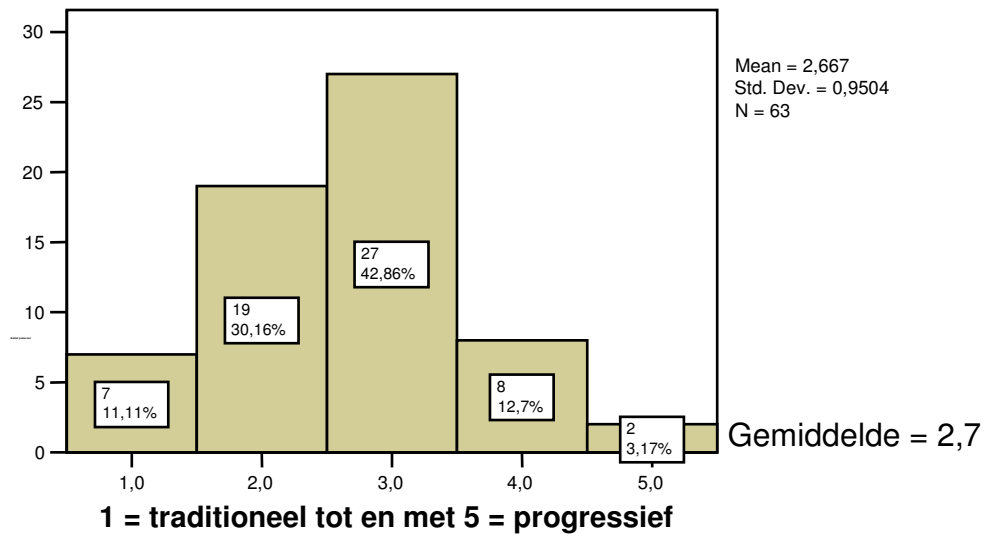
D)



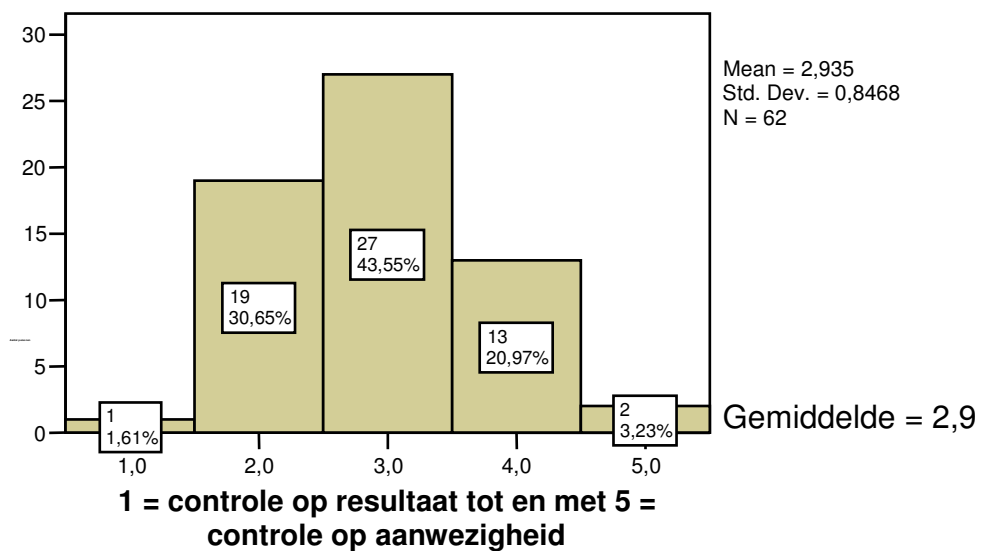
E)



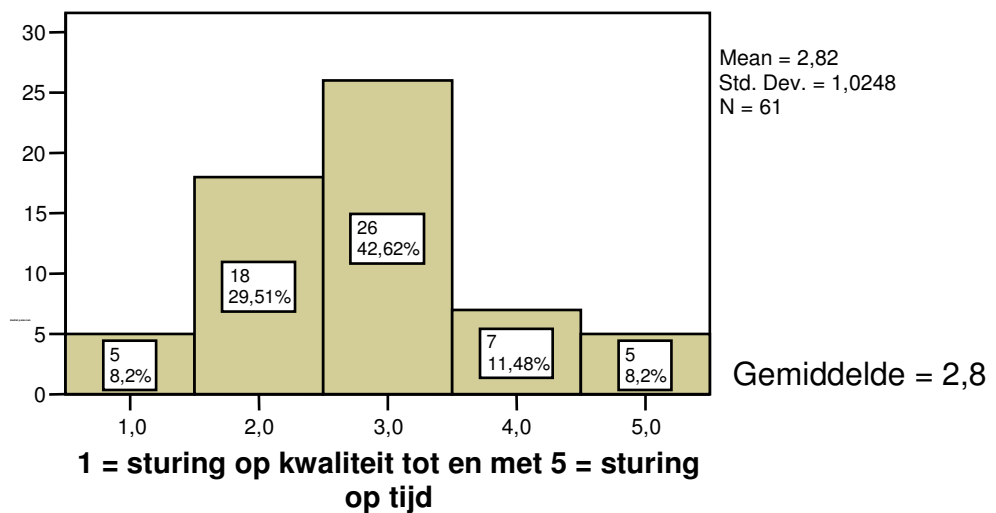
F)



G)



H)



Gecombineerde Grafieken

	Aantal respondenten	Minimum score	Maximum score	Gemiddelde
Hoeveel uur besteedt u op het hoofdkantoor op uw werkplek?	63	2,0	50,0	27,016
Uit hoeveel uren bestaat uw werkweek?	63	16	60	33,21

Zou u met activiteit gerelateerde werkplekken willen werken? In relatie tot de afdeling.

Activiteit-gerelateerde werkplekken ?	personeels zaken	algemene directie	training en advies	dbo	administratie onderwijs en bedrijven	onderwijs ontwikkeling en examens	algemene zaken	auto-matisering	promotie en voorlichting
Ja	0	0	4	2	3	6	6	2	3
Nee	3	1	7	3	2	5	11	3	1
Totaal	3	1	11	5	5	11	17	5	4

Bent u bereid om uw bureau te delen? In relatie tot de afdeling

Desk-sharing?	personeels zaken	algemene directie	training en advies	dbo	administratie onderwijs en bedrijven	onderwijs ontwikkeling en examens	algemene zaken	auto-matisering	promotie en voorlichting
Ja	1	0	2	2	2	2	9	0	3
Nee	1	0	9	2	3	8	7	5	0
Geen mening	1	1	0	1	0	1	2	0	1
Totaal	3	1	11	5	5	11	18	5	4

Van welke werkplek zou u gebruik willen maken? In relatie tot de afdeling.

Een eigen bureau	personeels zaken	algemene directie	training en advies	dbo	administratie onderwijs en bedrijven	onderwijs ontwikkeling en examens	algemene zaken	auto-matisering	promotie en voorlichting
nee	0	1	4	0	2	2	3	0	3
wel	3	0	5	4	3	9	14	5	1
Totaal	3	1	9	4	5	11	17	5	4

Een gedeeld bureau	personeels zaken	algemene directie	training en advies	dbo	administratie onderwijs en bedrijven	onderwijs ontwikkeling en examens	algemene zaken	auto-matisering	promotie en voorlichting
nee	3	1	8	4	5	11	13	5	3
wel	0	0	1	0	0	0	4	0	1
Totaal	3	1	9	4	5	11	17	5	4

Vergader-ruimte	personeels zaken	algemene directie	training en advies	dbo	administratie onderwijs en bedrijven	onderwijs ontwikkeling en examens	algemene zaken	auto-matisering	promotie en voorlichting
nee	3	1	6	1	5	4	10	1	4
wel	0	0	3	3	0	7	7	4	0
Totaal	3	1	9	4	5	11	17	5	4

Stilte ruimte voor geconcentreerd werk	personeels zaken	algemene directie	training en advies	dbo	administratie onderwijs en bedrijven	onderwijs ontwikkeling en examens	algemene zaken	auto-matisering	promotie en voorlichting
nee	3	1	5	2	3	8	10	3	1
wel	0	0	4	2	2	3	7	2	3
Totaal	3	1	9	4	5	11	17	5	4

Informele zithoek voor overleg	personeels zaken	algemene directie	training en advies	dbo	administratie onderwijs en bedrijven	onderwijs ontwikkeling en examens	algemene zaken	auto- matisering	promotie en voorlichting
nee	3	1	4	2	4	6	11	4	1
wel	0	0	5	2	1	5	6	1	3
Totaal	3	1	9	4	5	11	17	5	4

Leeshoek	personeels zaken	algemene directie	training en advies	dbo	administratie onderwijs en bedrijven	onderwijs ontwikkeling en examens	algemene zaken	auto- matisering	promotie en voorlichting
nee	3	1	8	3	4	9	17	4	2
wel	0	0	1	1	1	2	0	1	2
Totaal	3	1	9	4	5	11	17	5	4

Stahoek met computer- aansluiting	personeels zaken	algemene directie	training en advies	dbo	administratie onderwijs en bedrijven	onderwijs ontwikkeling en examens	algemene zaken	auto- matisering	promotie en voorlichting
nee	3	1	9	4	5	11	16	5	3
wel	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Totaal	3	1	9	4	5	11	17	5	4

Bibliotheek	personeels zaken	algemene directie	training en advies	dbo	administratie onderwijs en bedrijven	onderwijs ontwikkeling en examens	algemene zaken	auto- matisering	promotie en voorlichting
nee	3	1	8	4	4	9	16	5	4
wel	0	0	1	0	1	2	1	0	0
Totaal	3	1	9	4	5	11	17	5	4

Kantine	personeels zaken	algemene directie	training en advies	dbo	administratie onderwijs en bedrijven	onderwijs ontwikkeling en examens	algemene zaken	auto-matisering	promotie en voorlichting
nee	3	1	9	3	4	7	13	5	4
wel	0	0	0	1	1	4	4	0	0
Totaal	3	1	9	4	5	11	17	5	4

Werkplek thuis	personeels zaken	algemene directie	training en advies	dbo	administratie onderwijs en bedrijven	onderwijs ontwikkeling en examens	algemene zaken	auto-matisering	promotie en voorlichting
nee	1	1	7	1	5	3	15	1	1
wel	2	0	2	3	0	8	2	4	3
Totaal	3	1	9	4	5	11	17	5	4

Anders	personeels zaken	algemene directie	training en advies	dbo	administratie onderwijs en bedrijven	onderwijs ontwikkeling en examens	algemene zaken	auto-matisering	promotie en voorlichting
nee	2	1	8	4	5	10	15	4	3
wel	1	0	1	0	0	1	2	1	1
Totaal	3	1	9	4	5	11	17	5	4

Van welke werkplek maakt u gebruik? In relatie tot de verdieping.

Begane Grond	1persoons kamer	2persoons kamer	3persoons kamer	4persoons kamer	open werkplek (>5)	vergader ruimte	kantine
Nee	13	17	7	7	18	10	8
Ja	0	0	0	0	1	1	0
Totaal	13	17	7	7	19	11	8

1e verdieping	1persoons kamer	2persoons kamer	3persoons kamer	4persoons kamer	open werkplek (>5)	vergader ruimte	kantine
Nee	10	16	7	7	13	10	8
Ja	3	1	0	0	6	1	0
Totaal	13	17	7	7	19	11	8

2e verdieping	1persoons kamer	2persoons kamer	3persoons kamer	4persoons kamer	open werkplek (>5)	vergader ruimte	kantine
Nee	12	11	7	3	16	11	7
Ja	1	6	0	4	3	0	1
Totaal	13	17	7	7	19	11	8

3e verdieping	1persoons kamer	2persoons kamer	3persoons kamer	4persoons kamer	open werkplek (>5)	vergader ruimte	kantine
Nee	9	9	7	5	19	8	5
Ja	4	8	0	2	0	3	3
Totaal	13	17	7	7	19	11	8

4e verdieping	1persoons kamer	2persoons kamer	3persoons kamer	4persoons kamer	open werkplek (>5)	vergader ruimte	kantine
Nee	9	15	3	7	14	6	5
Ja	4	2	4	0	5	5	3
Totaal	13	17	7	7	19	11	8

Bijlage 13: Interview Buitendienstmedewerkers

Interview met mevrouw M. Uylen

Secretaresse van de buitendienst regio west

De buitendienst is opgedeeld in verschillende regio's. Regio Noord, Oost en West. De gezamenlijke regio's hebben tweemaal per jaar overleg in één van de kantoren van Savantis. In ieder geval zijn zij gezamenlijk één keer per jaar aanwezig in het hoofdkantoor van Savantis.

Alleen de buitendienstmedewerkers van regio West komen met enige regelmaat op het hoofdkantoor. Indien zij op het hoofdkantoor aanwezig zijn, dan is dit voor een werkoverleg of een regio-overleg. Dit gebeurt gemiddeld één keer in zes weken. Daarnaast zijn zij hier soms aanwezig voor korte bezoeken ('als ze in de buurt zijn'). Hier is echter geen vast patroon in te herkennen. De regio West bestaat uit zeven consultants. Deze zeven consultants hebben 1 secretaresse en hun regiohoofd op het hoofdkantoor van Savantis zitten.

Het enige wat ontbreekt voor de consultants is een aansluiting waar zij met de computer kunnen inloggen. Dit doen zij nu namelijk op het kantoor bij het regiohoofd, maar indien zij bijvoorbeeld in gesprek is, kunnen zij hier geen gebruik van maken. Daarvoor zou één vaste plek waar zij kort kunnen 'aanlanden' om hun gegevens / e-mail te controleren gemakkelijk zijn.

De overige regio's komen eigenlijk nooit op het hoofdkantoor. Aangezien zij naar hun eigen regiokantoor gaan indien zij bepaalde informatie nodig hebben. Dit komt doordat Savantis te ver van hun werk ligt.

De consultants nemen verder nooit bezoekers of klanten mee. Zij bezoeken de klanten, zij gaan naar de klanten toe en hebben dus geen ontvangstruimte nodig waar zij gasten kunnen ontvangen.

Het administratieve werk van de consultants gebeurt thuis of onderweg, waar zij maar willen. Er is geen wens om dit op het hoofdkantoor te doen, omdat dit veel extra (onnodige) reistijd zou opleveren en omdat zij een complete werkplek thuis hebben. Hier kunnen de consultants op het netwerk van Savantis.

Er is geen wens om de bereikbaarheid van Savantis te vergroten. De medewerkers kunnen namelijk te allen tijde op het netwerk. Van het hoofdkantoor maken zij zo weinig gebruik dat zij niet wensen om de openingstijden te vergroten.

De consultants zijn het visitekaartje voor Savantis. Zij bezoeken de bedrijven, scholen, leerlingen en / of leermeesters.

Bijlage 14: Aanwezigheidsgraad medewerkers

Er zijn op verscheidene dagen metingen verricht hoeveel medewerkers in het hoofdkantoor aanwezig waren. Dit is gedaan via de receptie, welke een automatisch registratiesysteem hebben, waarin zichtbaar is welke medewerkers aanwezig zijn. Deze momentopnames hebben plaats gevonden om 10.00uur 's ochtends en om 15.00uur in de middag. Dit zijn de drukste tijdstippen van de dag, qua aantallen medewerkers aanwezig in het hoofdkantoor.

Op de volgende dagen zijn metingen verricht:

Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
20 november '06	06 februari '07	6 december '06	30 november '06	26 januari '07
27 november '06	27 februari '07	21 februari '07	07 december '06	09 februari '07
11 december '06	6 maart '07	28 februari '07	08 februari '07	16 februari '07
26 februari '07	13 maart '07	07 maart '07	01 maart '07	23 februari '07
23 april '07	17 april '07	18 maart '07	08 maart '07	02 maart '07
	24 april '07	09 mei '07		09 maart '07
	08 mei '07			27 april '07
				11 mei '07

Het gemiddelde aantal medewerkers aanwezig op de gemeten dagen is onderstaand weergegeven:

Maandag		Dinsdag		Woensdag		Donderdag		Vrijdag	
10.00	15.00	10.00	15.00	10.00	15.00	10.00	15.00	10.00	15.00
73	64	64	60	61	50	72	55	53	40

Bijlage 15: Facilitaire Kengetallen

Deze informatie is verkregen van Twijnstra & Gudde, website facana.nl

1. Facilitaire kosten (€ gemiddeld per werkplek)

Deze gegevens zijn verkregen van de website: nfcindex.nl

Functie, activiteit, zaak (cf. NEN 2748)	onder grens	gem.	boven grens
<i>1. Huisvesting</i>			
1.1 gebouwen	3.128	4.284	5.508
1.2 belastingen en heffingen	6	12	17
1.4 / 1.5 onderhoud en herindeling	248	543	853
1.6 energie	308	357	425
<i>2. Middelen en Diensten</i>			
2.1 Consumptieve diensten	399	464	550
2.2 Risicobeheersing	491	759	1.050
2.3 Schoonmaak	334	513	698
2.4 Verhuizingen	75	107	159
2.5 Documentmanagement			
- documentcreatie	23	192	407
- documentverwerking	404	460	541
- documentreproductie	343	579	807
- documentbeheer	29	139	312
2.6 Reststoffenmanagement	18	40	63
2.7 Benodigdheden en hulpmiddelen			
- kantoorartikelen	173	216	258
- groenvoorziening	10	15	19
- kunst	3	20	41
<i>3. ICT</i>	2.461	3.252	4.045
<i>4. Externe voorzieningen</i>			
- wagenpark	288	446	588
<i>5. Facility management</i>	586	850	1.218
<i>Overige diensten</i>			522
Totale facilitaire kosten per werkplek	9.327	13.770	18.081

2. Facilitaire kengetallen Administratieve Organisaties

Administratieve Organisaties: Organisaties waar de administratieve activiteiten een substantieel onderdeel uitmaken van de totale activiteiten. Hierbij kan gedacht worden aan financiële instellingen, overheid, adviesbureaus, advocatenkantoren en dergelijke, met een omvang van 500 werkplekken.

Huisvestingsgebonden kosten: Kosten die een directe relatie hebben met het gebouw, zoals kosten die betrekking hebben op bijvoorbeeld huisvesting, schoonmaakonderhoud en werkplekinrichting.¹⁰

Faciliteit	Ondergrens	Gemiddeld	Bovengrens	Eenheid
Gebouw, terreinen en stallingplaatsen	125,0	154,1	183,2	m2 b.v.o.
Onderhouden gebouw en terreinen	15,6	20,5	25,4	m2 b.v.o.
Verbruik energie en water	11,4	13,5	15,5	m2 b.v.o.
Belastingen en heffingen	1,3	2,4	3,5	m2 b.v.o.
Schoonmaken	12,2	13,9	15,6	m2 b.v.o.
Muteren	7,1	12,8	18,6	m2 b.v.o.
Verzekeren van gebouw	1,4	1,7	2,0	m2 b.v.o.
Huisvestingsgebonden kosten	174	219	264	m2 b.v.o.
Totale facilitaire kosten	10.694	13.915	17.136	per werkplek

* Bedragen in euro's (excl. BTW, prijspeil 2006)

Organisatiegebonden kosten: Kosten die een directe relatie hebben met de organisatie, zoals kosten die betrekking hebben op catering, postvoorziening, ondersteuning vanuit de facilitaire staf en algemeen facilitair beheer.

Faciliteit	Ondergrens	Gemiddeld	Bovengrens	Eenheid
Verstrekken van ruimte, benodigdheden en hulpmiddelen	495,8	654,5	813,2	werkplek
ICT	1.761,1	2.461,1	3.161,1	werkplek
Risicobeheersing	679,5	885,2	1.090,9	werkplek
Consumptieve diensten	517,7	621,6	725,4	werkplek
Document managen	1.128,8	1.540,0	1.951,3	werkplek
Reststoffen managen	44,4	59,8	75,2	werkplek
Externe voorzieningen	358,7	479,0	599,3	werkplek
Facility management	823,0	1.065,2	1.307,5	werkplek
Verhuizen	148,6	192,2	235,7	werkplek
Organisatiegebonden kosten	5.958	7.959	9.960	werkplek
Totale facilitaire kosten	10.694	13.915	17.136	werkplek

* Bedragen in euro's (excl. BTW, prijspeil 2006)

De marktconforme totale facilitaire kosten per werkplek wordt als volgt berekend:

De huisvestingsgebonden kosten x het marktconforme aantal vierkante meters bvo per werkplek
+ de totale organisatiegebonden kosten per werkplek en de in de eenheid werkplek uitgedrukte huisvestingsgebonden kosten. Het marktconforme aantal vierkante meters bvo per werkplek bedraagt: 27,21 m2 bvo.

¹⁰ Bron: website facana.nl

Bijlage 16: Soorten flexibele werkplekken

Op de volgende pagina's zijn verschillende werkplekken, overlegruimten en faciliteiten weergegeven, met daarbij horende verklaringen. Deze gegevens zijn verkregen via de organisatie 'Center for People and Buildings', website cfpb.nl.

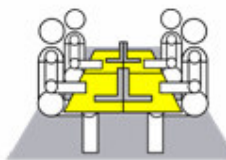
werkplekken

1-persoonsruimte



Een afgesloten ruimte voor 1 persoon, geschikt voor activiteiten die veel concentratie vereisen (lezen, schrijven, denken) of vertrouwelijk zijn.

open werkruimte



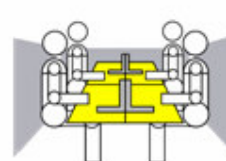
Een open ruimte voor meerdere personen, geschikt voor activiteiten die vragen om interne communicatie, of relatief weinig concentratie vereisen.

stiltewerkplek



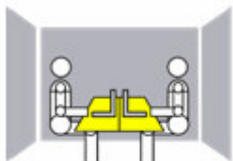
Een afgesloten ruimte voor 1 persoon, die flexibel gebruikt kan worden voor activiteiten die veel concentratie vereisen (maximaal een halve dag).

Half open werkruimte



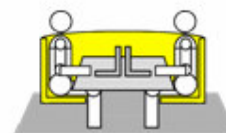
Een half-open ruimte voor meerdere personen, geschikt voor activiteiten die vragen om interne communicatie, of relatief weinig concentratie vereisen. Half hoge scheidingen kunnen gebruikt worden om bijv. teams te groeperen.

2-persoonsruimte



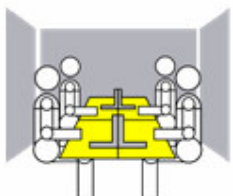
Een afgesloten ruimte voor 2 personen, geschikt voor semi-geconcentreerd werk en samenwerking in klein teamverband.

lounge werkplek



Een half-open werkplek voor 2 tot 4 personen met het uiterlijk van een bank of café zitje.

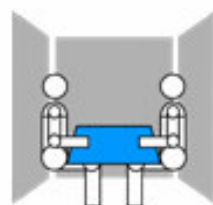
teamwerkplek



Een afgesloten ruimte voor 3 of meer personen, geschikt voor teamwerk, of routinematige activiteiten (@@maar moeten we het dan een teamruimte noemen?)

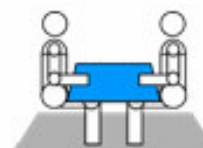
overlegruimten

kleine overlegruimte



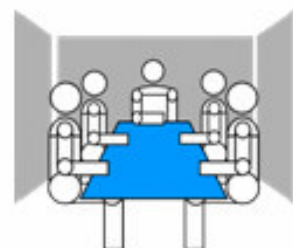
Een afgesloten ruimte voor overleg met 2 tot 4 personen. Denk aan kleine vergaderingen en vertrouwelijke gesprekken. Door op de kamer te overleggen hebben anderen geen last van het geluid. De ruimte is vrij te gebruiken.

open overlegruimte (klein)



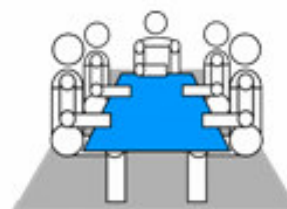
Een open ruimte voor kort informeel overleg met 2 tot 4 personen.

grote overlegruimte



Een afgesloten ruimte voor overleg met 4 tot 8 personen. Denk aan vergaderingen en gepland overleg.

open overlegruimte (groot)



Een open ruimte voor informeel overleg met meer dan 4 personen.

brainstormruimte



Een afgesloten ruimte voor 'brainstormachtige' activiteiten. De indeling van de kamer is flexibel. De ruimte is voorzien van speciale inventaris zoals whiteboards en flipovers.

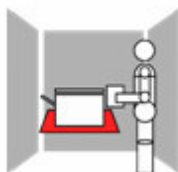
ontmoetingsruimte



Een open ruimte met bijvoorbeeld statafels waaraan medewerkers makkelijk en snel kunnen overleggen.

faciliteiten

print / kopieerruimte



Afgesloten ruimte met (decentrale) print- en kopieerfaciliteiten.

postvakken



Een open of gesloten ruimte waar gebruikers hun post kunnen halen of wegbrengen. Bij een flexibel kantoorconcept is dit ook de plek waar flexkoffers/flextassen 'geparkeerd' worden.

dynamisch archief



Een open of gesloten ruimte voor de opslag van documenten die regelmatig worden geraadpleegd in de dagelijkse bedrijfsvoering.

rookruimte



Een afgesloten ruimte voor rokers.

pantry



Een open of gesloten ruimte waar gebruikers terecht kunnen voor versnaperingen. Er zijn voorzieningen zoals een warmedrankenautomaat of een watercooler.

wacht / ontvangstruimte



Een ruimte waar bezoekers ontvangen worden en kunnen wachten op hun afspraak. De ruimte kan in een verkeersruimte gelegen zijn.

pauzeplek



Open ruimte nabij pantry voor pauze of informeel overleg.

Kofferstalling of Lockers



Een ruimte waar medewerkers terecht kunnen voor hun persoonlijke spullen (flexkoffer, draadloze telefoon, ...) voordat ze naar een flexibele werkplek op zoek gaan