

22 mei 2012



De zorg met de tijd mee
Efficiënte verdeling van ruimte en kantoorwerkplekken



Ilse Bovenlander
08028842

De zorg met de tijd mee

Efficiënte verdeling van ruimte en kantoorwerkplekken

Auteur:	Ilse Bovenlander
Studentnummer:	08028842
Document:	Afstudeeronderzoek
Opleiding:	Facility Management, voltijd
Onderwijsinstelling:	Haagse Hogeschool Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Opdrachtgever:	Dhr. Zwaard Rijndam revalidatiecentrum Westersingel 300 3015LJ Rotterdam
Beoordelaar:	Frans Joostens
Externe beoordelaar:	Gea Hopman – van Munster
Datum:	22-05-2012
Stage:	Afstudeerstage
Periode:	blok 3/4
Studiejaar:	2011-2012, 4-fm

Auteursreferaat

Dit is een onderzoek naar de huisvesting van Rijndam revalidatiecentrum op twee locaties namelijk de locatie Westersingel en de locatie Ringdijk. In dit rapport is advies gegeven om de kantoorfuncties van de twee locaties efficiënt in te richten en te managen door middel van een huisvestingsbeleid gebaseerd op strategisch huisvestingsmanagement. De probleemstelling is als volgt: "Op welke wijze kan het facilitair bedrijf in de huidige gebouwde omgeving tegen zo laag mogelijke kosten en op middenlange termijn de vierkante meters efficiënter inzetten waardoor er geen tekort meer is aan kantoorwerkplekken op bepaalde dagen?". De huisvesting van de twee locaties van Rijndam is onder de loep genomen en er zijn aanbevelingen gedaan om de huisvesting te professionaliseren. In dit onderzoek staat een efficiënte bezetting van de kantoorwerkplekken centraal.

Indexreferaat

DESTEP methode, Facilitair bedrijf, huisvesting, kantoorwerkplekken, kantoorfuncties, flexplekken, Rijndam revalidatiecentrum, locatie Westersingel, locatie Ringdijk, bezettingsgraad, cultuur, huisvestingsconcept, GOKIT, SWOT-analyse, , flexibel, effectief, communicatie, strategisch huisvestingsmanagement, terugverdiëntijd, huisvestingsbeleid

Managementsamenvatting

Deze scriptie is geschreven in opdracht van Rijndam revalidatiecentrum (Rijndam). Het bevat de probleemstelling, aanpak, en uitkomsten van een onderzoek naar de optimale huisvestingssituatie voor de kantoorfuncties op de locaties Westersingel en Ringdijk van Rijndam voor de middenlange termijn. Door een groot aantal parttimers zijn piekdagen ontstaan waardoor er op deze dagen te weinig kantoorwerkplekken beschikbaar zijn om alle medewerkers met een kantoorfunctie te huisvesten. Uit deze aanleiding is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Op welke wijze kan het facilitair bedrijf in de huidige gebouwde omgeving tegen zo laag mogelijke kosten en op middenlange termijn de vierkante meters efficiënter inzetten waardoor er geen tekort meer is aan kantoorwerkplekken op bepaalde dagen?”

Er is kwantitatief en kwalitatief onderzoek uitgevoerd door middel van deskresearch naar relevante aspecten uit de probleemstelling, interviews met de top en het middenkader van Rijndam, observaties op de locaties Westersingel en Ringdijk en een vragenlijst (enquête) met als uitkomst cijfermatige uitspraken over de bezettingsgraad van de kantoorwerkplekken op beide locaties.

Het uiteindelijke advies geeft de gewenste situatie voor de huisvesting van de locaties Westersingel en Ringdijk van Rijndam weer waarin de gestelde randvoorwaarden zijn opgenomen. Het belangrijkste advies is het invoeren van een huisvestingsbeleid voor de kantoorwerkplekken met daarin:

Communicatie. Een zakelijke organisatiecultuur in plaats van de huidige familiecultuur. Het Facilitair bedrijf neemt de beslissingen over de invulling van de huisvesting door het toepassen van open communicatie met de medewerkers waardoor inzicht verkregen wordt in de werkprocessen en de huisvesting hierop afgestemd wordt.

Efficiëntie. Het toepassen van een sharing-ratio van 1:1,5, clean desk policy en een constante bezettingsgraad over de hele werkweek waardoor de parttime medewerkers werkplekken met elkaar delen en er geen tekort meer aan werkplekken is op de piekdagen en geen leegstand van de kantoorwerkplekken op de overige dagen. De kantoorwerkplekken worden efficiënt bezet en benut.

Flexibiliteit. Het invoeren van een aantal flexplekken waardoor de huisvesting flexibiliteit biedt om snel te reageren op veranderingen in de bedrijfsprocessen of uit de externe omgeving van Rijndam.

Effectiviteit. De huisvesting afstemmen op de werkprocessen van Rijndam. Door bovenstaande factoren voldoende werkruimten aanbieden waardoor tijd bespaard wordt naar bijvoorbeeld het zoeken van een kantoorwerkplek of spreekkamer en werkprocessen effectief uitgevoerd worden waardoor groei van de organisatie mogelijk is met hetzelfde aantal personeel.

Het advies betekent een mentaliteitsverandering voor het personeel. Er wordt meer flexibiliteit in de huisvesting geboden maar daartegenover staat wel dat medewerkers hun eigen werkplek op moeten geven en voor een aantal van hen geldt een wijziging in werkdagen. Eventuele weerstand tegen de veranderingen en onduidelijkheden over de veranderingen moet worden opgeheven. Om dit te bereiken wordt open communicatie toegepast, toont het management betrokkenheid en wordt een trainingen en sociale activiteiten aangeboden. Onzekerheid wordt voorkomen door de afspraken duidelijk vast te leggen in het huisvestingsbeleid voor de bezetting van de kantoorwerkplekken. De investering voor de implementatie van dit advies bedraagt € 43.460,- en wordt terugverdiend in het derde jaar. Hiermee wordt onder andere voorkomen dat er kantoorwerkplekken leegstaan, zoals in de huidige situatie, waar standaard huisvestingskosten aan doorbetaald worden.

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport betreffende de huisvesting van de kantoorfuncties op de locaties Westersingel en Ringdijk van Rijndam revalidatiecentrum te Rotterdam. De afgelopen maanden, februari 2012 tot en met mei 2012, heb ik in het kader van mijn afstudeerstage onderzoek gedaan naar de huisvestingssituatie van de kantoorfuncties op de locaties Westersingel en Ringdijk van Rijndam revalidatiecentrum. Dit adviesrapport was niet tot stand gekomen zonder de hulp van een aantal personen. Graag wil ik deze personen dan ook bedanken. In het bijzonder wil ik Peter Zwaard, Manager Facilitair bedrijf, en zijn assistent Joanne Steenhoek-Stolk bedanken. Zij hebben mij gedurende deze periode begeleid en ik dank hen voor de begeleiding, informatie, adviezen en hulp. Ten tweede wil ik alle managers en medewerkers van de locaties Westersingel en Ringdijk bedanken voor hun medewerking, informatie, adviezen en hulp bij de totstandkoming van dit onderzoek en het uiteindelijke adviesrapport. Als laatste wil ik mijn docentbegeleider Frans Joostens en externe beoordelaar Gea Hopman bedanken voor de tussentijdse tips, adviezen en feedback.

Honselersdijk, 22 mei 2012

Ilse Bovenlander

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
1. Onderzoeksopzet	3
1.1 Aanleiding.....	3
1.2 Doelstelling en hoofdvraag.....	3
1.3 Doelgroep	4
1.4 Randvoorwaarden	4
1.5 Onderzoeksafbakening	4
1.6 Methoden van onderzoek	4
2. Theoretisch kader huisvesting	6
2.1 Type organisatie	6
2.2 Kantoorconcept Rijndam, locaties Westersingel en Ringdijk.....	6
2.3 Organisatiestructuur van Rijndam.....	6
2.4 Organisatiecultuur van Rijndam	7
2.5 Strategisch huisvestingsmanagement.....	7
2.6 Ruimtegebruik inventariseren.....	8
2.7 Verandering van de arbeidsovereenkomst	8
2.8 AWBZ/zorgverzekeraars	8
2.9 Analyseren	9
2.10 Implementatie	9
3. Huidige situatie huisvesting Rijndam, locaties Westersingel en Ringdijk	10
3.1 Organisatiecultuur van Rijndam	10
3.2 Huidig huisvestingsconcept locaties Westersingel en Ringdijk.....	10
3.3 Huidige bezettingsgraad locaties Westersingel en Ringdijk.....	11
3.4 Omgevingsanalyse van Rijndam	12
3.5 SWOT-matrix huisvestingssituatie.....	13
4. Gewenste situatie huisvesting Rijndam, locaties Westersingel en Ringdijk	15
4.1 Organisatiecultuur van Rijndam	15
4.2 Gewenst huisvestingsconcept locaties Westersingel en Ringdijk.....	15
4.3 Gewenste bezettingsgraad locaties Westersingel en Ringdijk.....	16
4.4 Externe omgeving van Rijndam	17
5. Analyse huidige en gewenste huisvestingssituatie van Rijndam.....	18
5.1 Organisatiecultuur Rijndam.....	18
5.2 Huisvestingsconcept locaties Westersingel en Ringdijk.....	18
5.3 Bezettingsgraad locaties Westersingel en Ringdijk.....	19
5.4 Externe omgeving van Rijndam	19
5.5 Knelpunten huidige huisvestingssituatie van Rijndam.....	20
5.6 Confrontatiematrix Facilitair bedrijf en huisvestingssituatie	21
5.7 Strategievragen	21

6. Aanbevelingen	23
6.1 Huisvestingsbeleid Rijndam.....	23
6.2 Scenario een: verbouwen.....	24
6.3 Scenario twee: extra huur pand of aanbouw	24
6.4 Scenario drie: efficiënte verdeling van kantoorwerkplekken	24
7. Conclusie	25
7.1 Keuze uit de scenario's	25
7.2 Advies huisvesting Rijndam voor de middenlange termijn	26
8. Bedrijfskundige consequenties	29
8.1 Personele consequenties	29
8.2 Organisatorische consequenties	29
8.3 Financiële consequenties	30
9. Implementatieplan	32
9.1 Geld	32
9.2 Organisatie	32
9.3 Kwaliteit.....	34
9.4 Informatie.....	34
9.5 Tijd	35
Literatuurlijst	37

Alle bijlagen zijn gebundeld in een apart rapport met een eigen inhoudsopgave.

Inleiding

Dit afstudeeronderzoek is geschreven in het kader van de afstudeerstage ter afsluiting van de opleiding Facility Management, voltijd aan de Haagse Hogeschool te Den Haag. Het onderzoek heeft betrekking op de huisvesting van de kantoorfuncties van Rijndam op de locaties Westersingel en Ringdijk.

Rijndam revalidatiecentrum

Rijndam is een stichting met 700 medewerkers, 50 vrijwilligers en jaarlijks circa 7.000 patiënten op zeven locaties in Rotterdam, Schiedam, Dordrecht en Gorinchem. Rijndam is er voor kinderen, jongeren en volwassenen die als gevolg van een ziekte, ongeval of aandoening te maken hebben met beperkingen in hun functioneren. Doel van de revalidatie is een zo zelfstandig mogelijk leven in de maatschappij (Rijndam.nl, 2012). Rijndam heeft strategische doelstellingen opgesteld voor 2011 – 2015 namelijk:

- De moderne en toegeruste revalidatieorganisatie. De klantgerichte organisatie die aansluit op de behoeften van klanten en praktijk.
- De efficiënte en doelmatige revalidatieorganisatie. De organisatie waarin professionals effectief en efficiënt werken en hun verantwoordelijkheid nemen. Met betaalbare zorg en goede kwaliteit als resultaat.
- De innovatieve, toonaangevende revalidatieorganisatie. De organisatie die investeert in onderzoek en ontwikkeling. Steeds gekoppeld aan behoeften uit de praktijk.

Het Facilitair bedrijf van Rijndam is ontstaan vanaf 1 maart 2010. Het Facilitair bedrijf is organisatorisch geplaatst onder de raad van bestuur, bestaat uit de afdelingen technische dienst, hoteldienst, ICT en Inkoop, wordt aangestuurd door een facilitair manager en ondersteund door een projectmedewerker en een assistent Facilitair bedrijf. Vanuit de missie en visie wordt duidelijk dat het Facilitair Bedrijf een passend aanbod wil voor iedere klant. Aangezien de markt continu in beweging is wil het Facilitair bedrijf door middel van advisering, productmarkt ontwikkeling en benchmarking de klant daarin terzijde staan. Het Facilitair bedrijf heeft oog voor een zo efficiënt en effectief mogelijke dienstverlening tegen een aantrekkelijke prijs-/kwaliteitverhouding. En wil continu innoveren en nieuwe producten en diensten aanbieden. In bijlage 1 is overige informatie over Rijndam revalidatiecentrum opgenomen.

Aanleiding

De aanleiding van het onderzoek is dat er zich op bepaalde dagen problemen voordoen met de huisvesting van medewerkers met een kantoor gerelateerde functie. Een groot deel van de medewerkers werkt parttime, zo ook de medewerkers die vanwege hun functie een kantoorwerkplek nodig hebben. Hierdoor zijn op bepaalde dagen te weinig kantoorwerkplekken beschikbaar.

Doel en doelstelling

Het doel van dit afstudeeronderzoek is het vormen van een beleidsadvies voor de middenlange termijn over hoe de huisvesting op beide locaties beter kan worden ingericht voor een efficiënter gebruik van ruimte en kantoorwerkplekken. Dit afstudeeronderzoek dient als input voor een strategisch huisvestingbeleid voor Rijndam. Het beleidsadvies is bedoeld voor de middenlange termijn en niet de lange termijn omdat Rijndam voor de lange termijn renovatie op de planning heeft staan. De volgende hoofdvraag is voor dit onderzoek opgesteld:

“Op welke wijze kan het facilitair bedrijf in de huidige gebouwde omgeving tegen zo laag mogelijke kosten en op middenlange termijn de vierkante meters efficiënter inzetten waardoor er geen tekort meer is aan kantoorwerkplekken op bepaalde dagen?”

Onderzoeksopzet

De indeling van dit afstudeerrapport bestaat uit een aantal hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk bestaat uit een onderzoeksopzet waarin beschreven staat volgens welk plan het onderzoek is uitgevoerd. In hoofdstuk twee is het vooronderzoek beschreven om te bepalen wat het onderzoeksonderwerp inhoudt. Vervolgens is in hoofdstuk drie de huidige huisvestingssituatie van de twee locaties van Rijndam beschreven. In hoofdstuk vier staat de gewenste huisvestingssituatie voor de twee locaties van Rijndam beschreven. Een analyse van de huidige en gewenste huisvestingssituatie staat in hoofdstuk vijf. In hoofdstuk zes staan de aanbevelingen voor de huisvesting van Rijndam en in hoofdstuk zeven de conclusie met het advies. In hoofdstuk acht staan de bedrijfskundige consequenties beschreven en in hoofdstuk negen het implementatieplan. Alle bijlagen zijn gebundeld in een apart rapport met een eigen inhoudsopgave.

1. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk is de onderzoeksopzet opgenomen waarin beschreven staat volgens welk plan het onderzoek is uitgevoerd. In de onderzoeksopzet komt aan bod: de aanleiding, doelstellingen en hoofdvraag, doelgroep, randvoorwaarden, afbakening en methoden van onderzoek. Hierin wordt duidelijk hoe tot de formulering van de doelstelling en hoofdvraag is gekomen. Het onderzoek is binnen bepaalde kaders geplaatst, zodat het binnen de gegeven kaders uitvoerbaar is. Verder zijn de methoden van onderzoek verantwoord.

1.1 Aanleiding

Rijndam revalidatiecentrum is een groeiende organisatie. De groei vindt plaats binnen huidige gebouwde omgeving van Rijndam. Ondanks de groei van de organisatie vindt er over een periode van drie tot vijf jaar geen personele groei plaats. De reden hiervoor is dat Rijndam zich meer richt op resultaatsturing waardoor er meer effectiviteit ontstaat en er geen personele groei nodig is in relatie tot patiënten. Ondanks dat er geen personele groei plaatsvindt doen er zich wel problemen voor met de huisvesting van het huidige personeel met een kantoorfunctie. Een groot deel van de medewerkers werkt parttime, zo ook de medewerkers die vanwege hun functie een kantoorwerkplek nodig hebben. Hierdoor zijn er op bepaalde dagen te weinig kantoorwerkplekken beschikbaar. Als gevolg van een tekort aan kantoorwerkplekken op bepaalde dagen zoekt men naar alternatieve oplossingen zoals flexplekken en andere vormen van kantoorinnovatie. Door middel van een afstudeeronderzoek worden verschillende scenario's voor het oplossen van dit huisvestingsprobleem belicht, met als resultaat een beleidsadvies voor de middenlange termijn (3-5 jaar). Het beleidsadvies is bedoeld voor de middenlange termijn en niet de lange termijn omdat Rijndam voor de lange termijn renovatie op de planning heeft staan van de huidige gebouwde omgeving voor de locatie Westersingel waarbij het huisvestingsconcept afgestemd wordt op 'het nieuwe werken'. Het nieuwe werken houdt in tijd- en plaatsafhankelijk werken.

1.2 Doelstelling en hoofdvraag

De doelstelling is het geven van een beleidsadvies voor de huisvesting wat direct uitvoerbaar is en waardoor alle medewerkers zo optimaal als mogelijk kunnen functioneren. Het advies biedt een oplossingen voor het tekort aan kantoorwerkplekken op bepaalde dagen, tegen zo laag mogelijk kosten. Het gaat hierbij om gedeeltelijke werkplekflexibiliteit waarbij iedereen op verschillende werkplekken kan zitten maar wel afdeling gerelateerd. Verder gaat het ook om ruimtelijke flexibiliteit waarbij ruimtes een slimme maatvoering hebben zodat er nauwelijks met wanden hoeft te worden geschoven. Het doel moet gerealiseerd worden op middenlange termijn (3-5 jaar). De volgende hoofdvraag is geformuleerd:

“Op welke wijze kan het facilitair bedrijf in de huidige gebouwde omgeving tegen zo laag mogelijke kosten en op middenlange termijn de vierkante meters efficiënter inzetten waardoor er geen tekort meer is aan kantoorwerkplekken op bepaalde dagen?”

De deelvragen staan uitgewerkt in bijlage 2. Er is sprake van een onderzoeksverslag waarbij vanuit de huidige en gewenste situatie een advies wordt geformuleerd die antwoord geeft op de hoofdvraag. Met dit verbeteradvies is het Facilitair bedrijf van Rijndam in staat een weloverwogen keuze te maken betreft het invoeren van een huisvestingbeleid waarbij de huidige gebouwde omgeving op middenlange termijn efficiënter wordt ingezet.

1.3 Doelgroep

De doelgroepen voor dit afstudeeronderzoek zijn de Raad van Bestuur en het management van Rijndam, beoordelaar en medebeoordelaar van de Academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool en andere geïnteresseerden in dit onderwerp.

1.4 Randvoorwaarden

De volgende randvoorwaarden zijn voor dit onderzoek van toepassing:

- Het onderzoek is op strategisch niveau.
- Het advies is geschreven voor de middenlange termijn (3-5 jaar).
- Het advies moet voor 22-05-2012 opgeleverd en direct uitvoerbaar zijn.
- WIFI dekking in de gebouwen van Rijndam.
- De organisatie verleent medewerking om het onderzoek tot een zo goed mogelijk resultaat te brengen.

1.5 Onderzoeksafbakening

Het onderzoek is als volgt afgebakend:

- Het onderzoek heeft alleen betrekking op de locaties Westersingel en Ringdijk van Rijndam.
- Het onderzoek wordt specifiek verricht op de kantoorwerkplekken.
- De medewerkers met een kantoorfunctie op de locaties Westersingel en Ringdijk vormen de onderzoeksgroep.
- Er wordt voor dit onderzoek uitgegaan van de bestaande bouw op de locaties Westersingel en Ringdijk. Grote verbouwingen en/of nieuwbouw als advies is geen optie.
- Rijndam werkt aan technologische ontwikkelingen waardoor dit onderwerp niet uitgebreid aan bod komt, als zijnde verbeteradvies, in dit onderzoek.
- De uitkomsten van het onderzoek naar de huisvesting sluiten aan op de strategische doelstellingen van Rijndam en de missie en visie van het Facilitair van Rijndam.

1.6 Methoden van onderzoek

Om een goed advies te kunnen schrijven over de huisvesting van kantoorfuncties op de locaties Westersingel en Ringdijk van Rijndam en zo de beschreven hoofdvraag te kunnen beantwoorden, is het noodzakelijk zoveel mogelijk informatie in te winnen over de rol van huisvesting nu en in de toekomst bij Rijndam. Het inwinnen van zoveel mogelijk informatie over het onderzoeksonderwerp door verschillende methoden van onderzoek maakt het onderzoek valide en betrouwbaar.

Informatie inwinnen wordt op verschillende manieren gedaan namelijk: deskresearch, observatie, vergelijkend onderzoek en interviews.

Dit onderzoek bestaat uit kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek omdat er cijfermatige uitspraken worden gedaan over de bezettingsgraad. Kwalitatief onderzoek omdat er diepgaande informatie wordt verzameld door middel van interviews om een beeld te krijgen van wat er leeft onder de doelgroep. Gekeken naar de soort vraag betreft dit een explorerend onderzoek. Er wordt gezocht naar de relatie tussen het tekort aan kantoorwerkplekken op bepaalde dagen en het huidige huisvestingsconcept.

Deskresearch

Voor het onderzoeksonderwerp huisvesting is aan de hand van literatuuronderzoek informatie verzameld door gebruik van verschillende interne en externe informatiebronnen zoals boeken, vakbladen, intranet en internet. Door te kijken welke informatie het meeste aansloot op het onderzoeksonderwerp is een selectie gemaakt van bruikbare informatie voor het onderzoek.

Vragenlijst (enquête)

De huidige bezettingsgraad van kantoorwerkplekken op de locaties Westersingel en Ringdijk was nog niet volledig in kaart gebracht. Door middel van een vragenlijst over de werkplekbezetting die alle medewerkers met een kantoorfunctie van beide locaties moesten beantwoorden is de huisvestingssituatie in kaart gebracht. De vragenlijst is opgesteld in overleg met de Facility Manager en te lezen in bijlage 3.

Observatie

De informatie verkregen uit 'spontane' gesprekken met medewerkers en vragen van medewerkers over de huisvesting vallen onder de onderzoeksmethode observatie. In bijlage 4 zijn de bevindingen uit de observaties uitgewerkt.

Vergelijkend onderzoek

Via vergelijkend onderzoek is een vergelijking gemaakt van de huisvestingssituatie van Rijndam en de huisvestingssituatie van andere zorginstellingen. Hierdoor kan Rijndam de concurrentie voorblijven. Vergelijkend onderzoek is uitgevoerd bij het Erasmus MC (EMC) in Rotterdam. Het EMC is één van de samenwerkingspartners van Rijndam. Informatie over de huisvestingssituatie van het EMC is verkregen via internet (erasmusmc.nl, 2012), een rondleiding, observatie en het stellen van vragen. Verder is telefonisch informatie in het kader van vergelijkend onderzoek verkregen van Revalidatiecentrum Leijpark in Tilburg

Interviews

Door middel van interviews is organisatie breed informatie ingewonnen over de huisvestingssituatie van Rijndam. De keuze is gemaakt om van elke afdeling de manager te interviewen. Op deze manier wordt de visie van alle afdelingen over de huisvesting van Rijndam nu en in de toekomst achterhaald zonder al te veel mensen te hoeven interviewen in verband met de beperkte tijd voor het onderzoek. Er is gekozen voor een standaard vragenlijst (zie bijlage 5) voor elk interview om zo alle benodigde informatie te krijgen wat met elkaar vergeleken kan worden en waaruit conclusies getrokken kunnen worden. De uitwerking van de interviews zijn door de desbetreffende managers nagelezen.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden volgens welk plan het onderzoek is uitgevoerd door middel van een beschrijving van de aanleiding, doelstellingen en hoofdvraag, doelgroep, randvoorwaarden, afbakening en methoden van onderzoek. Het volgende hoofdstuk is een vooronderzoek voor een eerste oriëntatie op het onderzoeksonderwerp huisvesting, door middel van theorie, en biedt een kader voor verder onderzoek.

2. Theoretisch kader huisvesting

Het theoretisch kader is een eerste oriëntatie op het onderwerp van dit onderzoek namelijk huisvesting. Het is voor verder onderzoek belangrijk om te bepalen wat het onderwerp inhoudt. Het theoretisch onderzoek biedt een kader bij de vaststelling van de huidige en gewenste situatie en dient als analyse instrument om tot conclusies te komen. Het moet duidelijk worden wat de samenhang is tussen de huisvesting en het organisatieproces. De onderzoeksvragen die voor het theoretisch kader zijn opgesteld staan in bijlage 6.

2.1 Type organisatie

Ondanks dat Rijndam een zorgorganisatie is kan Rijndam tevens getypeerd worden als een kantoororganisatie omdat voor bepaalde functies kantoorwerkplekken nodig zijn. Gekeken naar zowel het primaire proces als ondersteunende diensten kan Rijndam volgens de theorie (van den Berg, Brave en Pauwels, 2000, p.43 en 55) het meest getypeerd worden als een service organisatie en als een beleids- en handelsorganisatie. Voor de huisvesting houdt dit in dat het contact met klanten (intern en extern) gebeurt via geschreven rapporten, telefonisch en in persoon. Het contact met klanten is in aantal beperkt maar intensief. Klanten worden in persoon te woord gestaan en voornamelijk op individuele basis. Contact in persoon is altijd op afspraak en duurt van een kwartier tot twee uur. Voor personeel zijn weinig speciale voorzieningen getroffen. De kantoorwerkplekken van Rijndam beschikken naast een telefoonaansluiting over een aansluiting op een centrale computer en een intern netwerk. Archivering van gegevens geschiedt hoofdzakelijk op papier. De meeste documenten moeten vertrouwelijk behandeld worden. Er is dus veel aandacht voor gegevens beveiliging en privacy. In beperkte mate kunnen de medewerkers de condities van het binnenmilieu beïnvloeden. Wat de toekomst betreft geldt dat binnen de organisatie door de toename van met name teamwork, deeltijd- en thuiswerk een andere kantoorconcept toegepast zal worden gebaseerd op het delen van kantoorwerkplekken en het communiceren in team- of projectruimten.

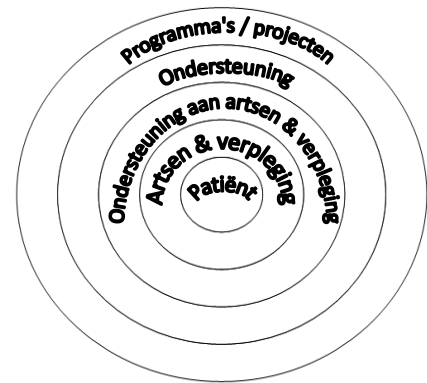
2.2 Kantoorconcept Rijndam, locaties Westersingel en Ringdijk

Gekeken naar het type kantoororganisatie laten de plattegronden van de gebouwen van Rijndam zich typeren als een cellenkantoor of kamerkantoor, aangevuld met een aantal groepsruimten. Dit is te zien op de plattegronden in bijlage 7. Volgens Stigter (2007) is dit wellicht het bekendste 'traditionele' kantoorconcept waarbij het aantal personen per ruimte varieert van één tot acht en vooral de een- en tweepersoonskamers veel privacy bieden, waardoor geconcentreerd gewerkt kan worden. De kamers zijn aan de gevel gesitueerd, waarbij daglicht toetreedt via de ramen. De kamers zijn bereikbaar via de gangen, trappen en liften. Voorzieningen zijn meestal op de kamer aanwezig of aan het begin van de gang. Het dynamisch archief wordt op de kamer gehouden. Status komt tot uitdrukking in de grootte en inrichting van de kamer. De indelingsvrijheid van het gebouw is zeer beperkt. Deze kantoorvorm past bij organisaties zoals Rijndam met veel geconcentreerd werk, privacy gevoelige informatie en vooral formele communicatie. De locaties Westersingel en Ringdijk van Rijndam hebben de beschikking over de volgende werkruimten: werkplekken, overlegplekken, flexruimtes, schrijfruimtes en teamruimtes. De specificaties per werkruimte staan in bijlage 8.

2.3 Organisatiestructuur van Rijndam

De organisatiestructuur van Rijndam kan volgens Mintzberg getypeerd worden als professionele organisatie. Rijndam is een revalidatiecentrum met hoogopgeleide personeelsleden oftewel professionals. De coördinatie in de professionele organisatie berust op de standaardisatie van kennis en vaardigheden. De ondersteunende staf is belangrijk omdat deze de professionals in de uitvoerende kern (specialisten e.d.) zo goed mogelijk kan ondersteunen zodat zij zich maximaal

kunnen toeleggen op hun primaire werkzaamheden. In de huisvesting van Rijndam uit zich dat door situering van de afdelingen volgens het ui-model. De primaire afdelingen bevinden zich in het midden van het gebouw en de ondersteunende afdelingen bevinden zich daaromheen, zie figuur 1. De strategie in een professionele organisatie is stabiel van karakter maar verandert voortdurend wat de details betreft (van Dam en Marcus, 2005, p.435). Voor een overzicht van het organogram en de afdelingen zie bijlage 9.



Figuur 1: Ui-model huisvesting

2.4 Organisatiecultuur van Rijndam

De cultuuranalyse voor Rijndam is beschreven aan de hand van de OCAI methodiek (van Dam en Marcus, 2005). De OCAI methodiek geeft de mogelijkheid om niet alleen de kenmerken van de huidige maar ook van de gewenste cultuur van Rijndam te meten aan de hand van stellingen. Een uitgebreide uitwerking hiervan is te vinden in bijlage 10.

Huidig: Volgens de OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) methodiek kan Rijndam in de huidige situatie getypeerd worden als een familiecultuur. Men kijkt bijvoorbeeld veel naar de behoeften van de klant. Samenwerking, teamwerk, participatie en consensus zijn hierin belangrijk. Er is veel loyaliteit. Manager worden aangemerkt als mentoren.

Gewenst: Met het oog op de toekomst is de uitkomst van de OCAI methodiek dat Rijndam meer naar de adhocratie cultuur toe moet. Ontwikkelingen zoals beslissingen uit de overheid, over bijvoorbeeld bezuinigingen, werken direct door op Rijndam. Een gevolg hiervan is dat de leiding van Rijndam bedrijfsmatiger moet gaan managen op marktwerking. Bij de adhocratie cultuur staat risico's nemen en innovatie in het teken waarmee Rijndam op de marktwerking kan inspelen.

2.5 Strategisch huisvestingsmanagement

Om op langere termijn inzicht te krijgen in de huisvestingsbehoefte van Rijndam is strategisch huisvestingsmanagement van belang. Door strategisch huisvestingsmanagement kan het Facilitair bedrijf van Rijndam het huisvestingsbeleid voor de kantoorwerkplekken zo goed mogelijk afstemmen op de ondernemingsstrategie van Rijndam. Volgens FMM (2001) zijn er een aantal belangrijke aspecten van strategisch huisvestingsmanagement welke te zien zijn in tabel 1. Deze aspecten dienen als leidraad voor dit onderzoek. Door de aspecten uit het strategisch huisvestingsmanagement te verwerken in het verdere onderzoek ontstaat een strategisch huisvestingsplan voor de kantoorwerkplekken op de locaties Westersingel en Ringdijk welke de basis vormt voor het huisvestingsbeleid van Rijndam. De aanbevelingen voor de huisvesting betreft de kantoorwerkplekken op de locaties Westersingel en Ringdijk zijn dan ook in het verlengde van de aspecten uit het strategisch huisvestingsmanagement beschreven.

Aspecten	Kenmerken
Productiviteit	Het voorspellen van de huisvestingsbehoeften in relatie tot groei, concentratie en deconcentratie van het primaire proces. De werkomgeving moet voldoende aansluiten op de werkprocessen van de gebruiker.
Tevredenheid	Het bereiken van cultuurintegratie door middel van de fysieke huisvesting. Huisvesting kan bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de organisatie: het is voor organisaties een uitdaging om medewerkers te behouden, een mooie en goed functionerende huisvesting kan als secundaire arbeidsvoorwaarde aantrekkelijk zijn.

Efficiëntie	Het nastreven van een goede performance met het oog op het drukken van de huisvestingskosten. De werkomgeving moet door de gebruikers voldoende benut en bezet worden.
Flexibiliteit	Flexibiliseren zodat snel kan worden gereageerd op veranderingen in de bedrijfsprocessen. Ook moet de werkomgeving gebruikers keuzevrijheid bieden in tijd, plaats, werkwijze en de tijd tussen aanvraag en realisatie moet kort zijn.
Kostenverlagend	Het realiseren van bezuinigingen. Met het besparen van m ² , het veranderen van inrichtingsconcepten en de locatie van vestigingen kan op grote kostenposten bespaard worden. Door inzet van strategisch huisvestingsmanagement en het structureren van processen is het mogelijk de huisvestingskosten professioneel te managen. Het verhoogt de transparantie in kosten versus ruimtegebruik en draagt bij aan een optimaal beheer van ruimten en gebouwen.

Tabel 1: Strategisch huisvestingsmanagement

2.6 Ruimtegebruik inventariseren

“De tijd dat medewerkers achter hun bureau zitten, zal in de toekomst door de toenemende invloed van ICT en het toenemende belang van groepsprocessen verder afnemen. Medewerkers zullen meer thuiswerken en wanneer zij op kantoor zijn, zullen zij projectmatig gebruik maken van groepsprocesruimten in plaats van individuele werkplekken. De Sharing-ratio, de verhouding tussen het aantal medewerkers en het aantal werkplekken, kan vrijwel in alle organisaties eenvoudig toenemen van 1:1 naar 1:1,5 zonder dat dit leidt tot een tekort aan werkplekken. Een sharing-ratio van 1:1,5 leidt tot een ruimtebesparing van 50% ten opzichte van de conventionele sharing-ratio van 1:1” (Maas en Pleunis, 2006).

2.7 Verandering van de arbeidsovereenkomst

Omdat Rijndam te maken heeft met een groot aantal parttimers die vrijwel allemaal op dezelfde dagen werken waardoor er op bepaalde dagen te weinig kantoorwerkplekken beschikbaar zijn is het belangrijk om te onderzoeken of verschuivingen van werkdagen in contracten een mogelijkheid is. Uit onderzoek blijkt dat dit mogelijk is (<http://www.arbeidsrechter.nl/veranderen-arbeidsovereenkomst>, 2012).

De arbeidsverhouding is het geheel van rechten en plichten tussen een werkgever en een medewerker. Deze arbeidsverhouding wordt bepaald door de inhoud van de arbeidsovereenkomst, cao, wet en andere regels, alsmede door toezeggingen die de werkgever heeft gedaan. In welk opzicht de arbeidsverhouding verandert, wordt bepaald door de onderwerpen die de werkgever wil veranderen. Daarbij gaat het om het veranderen van de functie (functieverandering), de werkzaamheden, de arbeidsplaats(vestigingsplaats), de arbeidstijden en het aantal arbeidsuren per week. Dergelijke onderwerpen kunnen de werkgever of medewerker “mogelijk” later zelfstandig bepalen en (of) veranderen. Dit kan hij bijvoorbeeld omdat de wet, cao of de arbeidsovereenkomst die bevoegdheid toekent

2.8 AWBZ/zorgverzekeraars

Rijndam krijgt te maken met een aantal actuele ontwikkelingen waardoor in de toekomst de zorg toegankelijk, goed en betaalbaar blijft. Dit geldt bijvoorbeeld voor de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). Dit is een automatische verzekering voor alle Nederlanders die afhankelijk worden van langdurige zorg en ondersteuning. De AWBZ dekt medische kosten die niet onder de zorgverzekering vallen en die door bijna niemand op te brengen zijn. Een maatregel vanuit het Kunduz-akkoord is dat wie minder zorg nodig heeft, eerder thuis wordt verzorgd dan in een

instelling. Verder voeren zorgkantoren op dit moment de AWBZ uit. Het kabinet heeft het plan om zorgverzekeraars per 1 januari 2013 de taken van de zorgkantoren over te laten nemen voor een meer cliëntgerichte zorg met een goede prijs-kwaliteitsverhouding. De huidige wijze van financiering per handeling in de AWBZ wordt veranderd in financiering op resultaat. Zo komt de behoefte van de patiënt centraal te staan. Dit leidt tot meer innovatie, minder bureaucratie op de werkvloer (zoals minutenregistraties), betere kwaliteit en meer doelmatigheid (<http://www.rijksoverheid.nl/awbz>, 2012). Voor een optimale ondersteuning van de werkprocessen van Rijndam moet de huisvesting van Rijndam mee veranderen en aangepast worden aan deze ontwikkelingen.

2.9 Analyseren

Om de belangrijkste verschillen oftewel 'gaps' tussen de huidige en gewenste situatie te kunnen analyseren wordt gebruik gemaakt het servqual-model. Het servqual-model staat aangegeven in bijlage 11 en volgens Maas en Pleunis (2005) worden daarin 5 gaps onderscheiden namelijk:

1. Beleid niet op consumenten(verwachtingen) gericht.
2. Verkeerde vertaalslag kwaliteitsbeleid naar regels door management.
3. Verkeerde vertaalslag regels naar werkzaamheden door medewerkers.
4. Externe communicatie (belofte) sluit niet aan bij dienstverlening.

Uiteindelijk leidt dit tot de grootste kloof die een kwaliteitsbeleving beschrijft

5. Verschillen tussen de door de consument verwachte dienst en de ervaren dienst.

Deze gaps hebben betrekking op percepties over de kwaliteit van de uitvoerders en de taken die door de consument met dienstverlening worden geassocieerd en voor hen dus van belang zijn.

2.10 Implementatie

De implementatie van het uiteindelijke advies uit dit onderzoek wordt vanuit de theorie beschreven aan de hand van het GOKIT-model, welke is afgebeeld in figuur 2. De GOKIT-methode is één van de manieren om goed grip te krijgen op het verandertraject van de huisvesting van Rijndam. In het GOKIT-model staan vijf parameters geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd waarop de projectmanager het project van de huisvesting stuurt (Kleijn en Rorink, 2005).



Figuur 2: GOKIT-model

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn een aantal verschillende onderwerpen die vanuit de probleemstelling naar voren zijn gekomen benaderd vanuit de literatuur. Dit zorgt voor onderbouwing van uitspraken over deze onderwerpen bij verder onderzoek en het uiteindelijke advies. De belangrijkste onderwerpen zijn het type organisatie om de huisvesting erop aan te laten sluiten, de organisatiecultuur van Rijndam welke bepalend is voor het verloop van veranderprocessen in de organisatie en strategisch huisvestingsbeleid als leidraad voor dit onderzoek. In het volgende hoofdstuk komt het daadwerkelijke onderzoek naar de huisvesting op de locaties Westersingel en Ringdijk van Rijndam aan bod door middel van een beschrijving van de huidige huisvestingssituatie.

3. Huidige situatie huisvesting Rijndam, locaties Westersingel en Ringdijk

Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van de huidige huisvestingssituatie van de locaties Westersingel en Ringdijk van Rijndam, zie figuur 3. Zowel interne als externe aspecten van de huisvesting van beide locaties van Rijndam komen in dit hoofdstuk aan bod gevolgd door een SWOT analyse. Tevens zijn de aspecten van strategisch huisvestingsmanagement uit het vooronderzoek in de huidige huisvestingssituatie van Rijndam verwerkt.

Rijndam revalidatiecentrum	
Locatie Westersingel 300 3015 LJ Rotterdam 291 FTE Vloeroppervlakte: 15.145 m ² 152 kantoorwerkplekken	Locatie Ringdijk 84 3054 KV Rotterdam 77,15 FTE Vloeroppervlakte: 3.370 m ² 44 kantoorwerkplekken
	

Figuur 3: Locaties Westersingel en Ringdijk van Rijndam

3.1 Organisatiecultuur van Rijndam

Vanuit de OCAI methodiek en interviews (bijlage 12) en observaties kan de organisatiecultuur van Rijndam getypeerd worden als een familiecultuur. Men vindt loyaliteit, samenwerking en consensus belangrijk. In de strategische doelstellingen staat dat Rijndam modern en innovatief wil zijn en ook in het theoretisch kader werd innovatie en risico's nemen met het oog op de toekomst benoemd. Rijndam bereikt dat niet met de huidige organisatiecultuur. Een zakelijke aanpak is nodig om beslissingen in het belang van het voortbestaan van de organisatie te nemen. Het Facilitair bedrijf heeft bijvoorbeeld geen duidelijk huisvestingsbeleid maar vult de huisvesting in naar aanleiding van wensenlijstjes van de afdelingen waardoor de huisvesting weinig flexibiliteit biedt bij eventuele groei of krimp van de organisatie. Uit de observaties blijkt dan ook dat er binnen de organisatie onvoldoende duidelijkheid is over de huisvesting en medewerkers over het algemeen ontevreden zijn over de huisvesting. Er wordt met name geklaagd over een tekort aan kantoorwerkplekken en werkruimten. De open communicatie tussen het management en de medewerkers mist waardoor het management geen duidelijk inzicht heeft in de oorzaak van dit probleem. Wat opgevallen is uit de interviews en observaties is dat de gebruikers van de kantoorwerkplekken, het management en de Raad van Bestuur, zonder dat men dit weet van elkaar, open staan voor verandering in de organisatiecultuur en de huisvesting en er zich ook van bewust zijn dat dit nodig is om de kwaliteit van de werkprocessen te verbeteren. Voor de implementatie kan dit weinig weerstand betekenen.

3.2 Huidig huisvestingsconcept locaties Westersingel en Ringdijk

Vanuit de interviews met de managers en observaties is gebleken dat er sprake is van veel privacy gevoelige informatie in verband met patiënten bij Rijndam. Hierbij gaat het om gesprekken tussen medewerkers en patiënten, gesprekken tussen medewerkers onderling en dossiers. In het kader hiervan past het 'traditionele' concept van cellenkantoor bij de werkprocessen van Rijndam. Echter is de indelingsvrijheid van het gebouw zeer beperkt. Op de locaties Westersingel en Ringdijk zijn verschillende werkruimten voor de werkprocessen aanwezig: kantoorwerkplekken, overlegplekken,

flexruimtes, schrijfruimtes en teamruimtes. Deze verschillende werkruimten zijn niet altijd voldoende beschikbaar, blijkt uit de interviews en observaties. De werkomgeving sluit dus niet voldoende aan op de werkprocessen van de gebruikers en biedt daarmee onvoldoende flexibiliteit. In tabel 2 staan het aantal werkruimten per locatie aangegeven.

	Werkplekken	Overleg ruimte	Flexruimte	Schrijfruimte	Teamruimte
Westersingel	152	14	5	6	3
Ringdijk	44	3	5	2	1
Totaal	196	17	10	8	4

Tabel 2: Type en aantal werkruimten (Volledige uitwerking in bijlage 13)

Vanuit de interviews met de managers is een inventarisatie uitgewerkt waarmee het gebrek aan werkruimten per afdeling in kaart is gebracht. In tabel 3 is deze inventarisatie uitgewerkt.

Afdeling	Gebrek aan werkruimten?
RVE dwarslaesie/heelkunde	Nee, alle ruimtes zijn wel in gebruik
RVE pijn/kind/jeugd	Geen rek meer qua groei
Neurorevalidatie	Tekort aan werkplekken voor stagiaires
Human Resource (HR)	Tekort aan overleg ruimtes
Research & Development (R&D)	Nee, alle ruimtes zijn wel in gebruik
Facilitair Bedrijf	Nee, alle ruimtes zijn wel in gebruik

Tabel 3: Inventarisatie ruimtegebrek per afdeling

3.3 Huidige bezettingsgraad locaties Westersingel en Ringdijk

Rijndam bestaat uit primaire afdelingen en ondersteunende afdelingen met daarin verschillende functies die globaal te onderscheiden zijn in functies met patiëntencontact en zonder kantoorwerkplek, met patiëntencontact en met kantoorwerkplek en zonder patiëntencontact en met kantoorwerkplek. Er kan dus voor dit onderzoek naar de bezetting van de kantoorwerkplekken niet zomaar vanuit worden gegaan dat alle medewerkers (fulltime) een kantoorwerkplek bezetten. Om hier inzicht in te krijgen zijn alle kantoorwerkplekken geïnventariseerd door middel van een vragenlijst. Aan de hand van deze informatie zijn het aantal kantoorwerkplekken, het aantal medewerkers die gebruik maken van kantoorwerkplekken en wanneer zij gebruik maken van de kantoorwerkplekken in kaart gebracht, oftewel de bezettingsgraad de kantoorwerkplekken. De percentages in tabel 4 en 5 zijn berekend door het aantal medewerkers die gebruik maken van kantoorwerkplekken per dagdeel te delen door het aantal beschikbare kantoorwerkplekken. Een uitgebreid overzicht hiervan is te zien in bijlage 14.

Bezettingspercentage locatie Westersingel per dagdeel:									
maandag		Dinsdag		woensdag		donderdag		vrijdag	
ochtend	middag	ochtend	middag	ochtend	middag	ochtend	middag	ochtend	middag
73%	71%	81%	85%	65%	59%	82%	80%	60%	58%

Tabel 4: Bezettingspercentage locatie Westersingel

Bezettingspercentage locatie Ringdijk per dagdeel:									
maandag		Dinsdag		woensdag		donderdag		vrijdag	
ochtend	middag	ochtend	middag	ochtend	middag	ochtend	middag	ochtend	middag
73%	70%	70%	70%	52%	43%	57%	59%	41%	41%

Tabel 5: Bezettingspercentage locatie Ringdijk

Doordat de meting van de bezettingspercentage over een periode van ongeveer vier weken is uitgevoerd kan gesproken worden van een momentopname waardoor het goed mogelijk is dat niet exact alle medewerkers benaderd zijn. De werkelijke percentages kunnen daarom enigszins afwijken van de gemeten percentages maar globaal gezien zullen de percentages met elkaar overeen komen. Vanuit de interviews met de managers is gebleken dat er op de middenlange termijn geen groot aantal nieuwe medewerkers wordt aangenomen waardoor er op dat termijn geen grote verschuivingen plaatsvinden. Kleine verschuivingen zijn niet uitgesloten maar de invloed daarvan op de gemeten bezettingsgraad is klein.

Conclusie bezettingsgraad

De uitkomsten in tabel 4 laten zien dat de dinsdag en donderdag piekdagen zijn op de locatie Westersingel. De uitkomsten in tabel 5 laten zien dat de maandag en dinsdag piekdagen zijn op de locatie Ringdijk. Door de hoge bezetting op de piekdagen en omdat er geen duidelijk huisvestingsbeleid is ontstaan er problemen met de verdeling van kantoorwerkplekken. Een gevolg hiervan is dat er bij de medewerkers op beide locaties het beeld ontstaat dat er een tekort is aan kantoorwerkplekken. Echter kan uit de resultaten van de bezettingsgraad geconcludeerd worden dat er geen tekort is aan kantoorwerkplekken maar dat de bezetting van de kantoorwerkplekken ongelijk verdeeld is gezien over de hele werkweek. Op beide locaties zijn op de woensdag en vrijdag maar ongeveer de helft van de kantoorwerkplekken bezet. De kantoorwerkplekken worden op die dagen dus niet efficiënt bezet en benut door de gebruikers. Waar enerzijds dus problemen zijn met de verdeling van kantoorwerkplekken door het hoge bezettingspercentage op de piekdagen is er anderzijds op de overige dagen een hoog percentage aan leegstand van de kantoorwerkplekken. Een oorzaak hiervan is dat Rijndam een groot aantal parttimers in dienst heeft die vrijwel allemaal op de piekdagen werken en vrijwel allemaal een vaste kantoorwerkplek hebben.

3.4 Omgevingsanalyse van Rijndam

De omgeving van de zorginstellingen in Nederland verandert in een hoog tempo. Daarom is naast intern onderzoek bij Rijndam ook onderzoek verricht om een beeld te krijgen van de externe omgeving waarin Rijndam actief is. Door middel van de DESTEP analyse zijn de factoren in kaart gebracht die mede van invloed zijn op de huisvesting van Rijndam en dient tevens als input voor de SWOT analyse. In tabel 6 zijn de belangrijkste kenmerken benoemd uit de DESTEP analyse van Rijndam, een volledige uitwerking hiervan is te vinden in bijlage 15.

Factoren	Kenmerken
Demografisch	Toename van het aantal bestaande en nieuwe gevallen voor veel chronische ziekten door de groei en vergrijzing van de bevolking.
Economisch	De organisatieculturen van profit en non-profit gaan steeds meer op elkaar lijken waardoor zorgaanbieders met elkaar moeten concurreren op bijvoorbeeld prijs/kwaliteit verhouding.
Sociaal-cultureel	Patiënten hebben door de nieuwe Zorgverzekeringswet een meer centrale rol gekregen in de sturing van de gezondheidszorg.
Technologisch	Flexibel en mobiel werken door gebruik van laptops, intranet, iPads en smartphones.
Ecologisch	De condities van het binnenmilieu beïnvloeden de gezondheid van medewerkers en bezoekers, medewerkers van Rijndam kunnen dit in beperkte mate beïnvloeden.
Politiek-juridisch	Nieuwe Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en actuele ontwikkelingen voor de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ).

Tabel 6: Kenmerken DESTEP analyse Rijndam

De kenmerken uit de DESTEP analyse van Rijndam zoals deze in tabel 6 staan beschreven hebben allemaal invloed op de huisvesting van Rijndam. De demografische, economische, sociaal-culturele en politiek juridische factoren zijn van invloed op groei en/of krimp van de organisatie omdat Rijndam als gevolg van de kenmerken bij deze factoren klanten (patiënten) kan winnen of verliezen. Het kenmerk van de technologische factor heeft als gevolg dat medewerkers steeds meer tijd- en plaatsafhankelijk kunnen werken en medewerkers minder afhankelijk worden van een vaste werkplek. Het kenmerk van de ecologische factor houdt in dat een goed binnenmilieu bijdraagt aan het verhogen van productiviteit van medewerkers.

Het huisvestingsconcept van een cellenkantoor past bij het primaire proces van Rijndam maar biedt momenteel door de beperkte indelingsvrijheid, het groot aantal parttimers met vrijwel allemaal een vaste werkplek en de piekdagen onvoldoende flexibiliteit voor Rijndam om snel in te kunnen spelen op veranderingen uit de externe omgeving. Tevens is daar geen duidelijk huisvestingsbeleid over. Door de ontwikkeling van het tijd- en plaatsafhankelijk werken komen werkplekken leeg te staan waar Rijndam standaardkosten voor de huisvesting, schoonmaak, huur en dergelijke aan doorbetaald. Verder kunnen medewerkers van Rijndam maar in beperkte mate het binnenmilieu beïnvloeden.

3.5 SWOT-matrix huisvestingssituatie

De SWOT-matrix, figuur 4, is opgesteld om voor de interne sterktes en zwaktes en in de omgeving de kansen en bedreigingen voor de huisvesting van de locaties Westersingel en Ringdijk van Rijndam te analyseren; op basis waarvan de strategie wordt bepaald voor een huisvestingsbeleid voor Rijndam.

	Positief	Negatief
Intern	<u>Sterktes</u> 1. Het Facilitair bedrijf van Rijndam werkt oplossingsgericht. 2. Cultuur: medewerkers van alle lagen in de organisatie zijn bereidwillig om mee te werken aan veranderingen. 3. Het Facilitair bedrijf is jong en enthousiast. 4. Er is binnen de organisatie en het Facilitair bedrijf veel kennis aanwezig. 5. Rijndam wil investeren in de toekomst. 6. pro-actie; het Facilitair bedrijf van Rijndam denkt mee met de (interne) klant.	<u>Zwaktes</u> 1. Processen zijn niet allemaal inzichtelijk om de huisvesting op aan te kunnen sluiten. 2. Het Facilitair bedrijf van Rijndam is nog niet voldoende geprofessionaliseerd. 3. Communicatie: onvoldoende duidelijkheid en betrokkenheid naar de klant. 4. Inefficiënte bezetting en benutting van kantoorwerkplekken door een groot aantal parttimers. 5. Flexibiliteit van de huisvesting om in te spelen op interne en externe veranderingen. 6. Het Facilitair bedrijf van Rijndam heeft geen duidelijk huisvestingsbeleid.
Extern	<u>Kansen</u> 1. De technologische ontwikkelingen stimuleren het tijd- en plaatsafhankelijk werken. 2. Rijndam heeft een sterke positie in de markt tegenover concurrenten. 3. Door in te spelen op marktwerking kan Rijndam concurrentie voorblijven.	<u>Bedreigingen</u> 1. Overheidsbeslissingen hebben invloed op de werkprocessen van Rijndam. 2. Door innovatieve huisvestingsconcepten van concurrenten kan Rijndam medewerkers kwijtraken. 3. Rijndam heeft momenteel niet voldoende ruimte voor groei van de organisatie als gevolg van externe veranderingen uit de omgevingsanalyse van Rijndam.

Figuur 4: SWOT-Matrix

Uit de SWOT-matrix kan opgemaakt worden dat Rijndam gericht is op de toekomst. Rijndam wil graag modern en innovatief zijn en efficiënt en doelmatig werken maar dit komt nog niet tot uiting in de werkprocessen van Rijndam. Met name het Facilitair bedrijf is jong en enthousiast en wil oplossingsgericht en proactief werken. Maar ondanks dat er veel kennis aanwezig is, is het Facilitair Bedrijf nog niet voldoende geprofessionaliseerd om dat daadwerkelijk waar te maken. Voor de huisvesting uit dat zich in dat er geen duidelijk huisvestingsbeleid is waardoor de processen niet inzichtelijk zijn, er onvoldoende communicatie is en de kantoorwerkplekken niet efficiënt bezet en benut worden. De huisvesting biedt daardoor onvoldoende flexibiliteit om in te spelen op de ondernemingsstrategie van Rijndam en de externe kansen en bedreigingen uit de SWOT-matrix.

De elementen uit de SWOT-matrix worden gebruikt in de confrontatiematrix in hoofdstuk 5.6 waarbij de belangrijkste knelpunten uit huidige situatie van de huisvesting zijn geselecteerd die voor, de in de aanleiding beschreven, problemen zorgen.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is de huidige huisvestingssituatie van de locaties Westersingel en Ringdijk beschreven. Het Facilitair bedrijf heeft nog geen duidelijk huisvestingsbeleid voor Rijndam en is hierin zoekende voor de beste aanpak. In alle lagen van de organisatie heerst er ontevredenheid en onduidelijkheid over de huisvesting. Er is op bepaalde dagen een tekort aan kantoorwerkplekken en overige werkruimten op de locaties Westersingel en Ringdijk. Uit onderzoek blijkt dat er een ongelijke verdeling is in de bezetting van de kantoorwerkplekken gezien over de hele week door het groot aantal parttimers. Niet alleen interne factoren hebben invloed op de huisvesting van Rijndam maar ook externe factoren. In het volgende hoofdstuk is voor de middenlange termijn het ideaalbeeld voor de huisvesting van Rijndam, locaties Westersingel en Ringdijk, geschetst.

4. Gewenste situatie huisvesting Rijndam, locaties Westersingel en Ringdijk

In dit hoofdstuk is de gewenste situatie voor de huisvesting van Rijndam, locaties Westersingel en Ringdijk, geschetst. Door een duidelijk beeld te schetsen kan uiteindelijk een vergelijking gemaakt worden met de huidige situatie. Om een goede vergelijking tussen de huidige en gewenste situatie te kunnen maken zijn in dit hoofdstuk dezelfde aspecten aangehouden als is de huidige situatie.

4.1 Organisatiecultuur van Rijndam

Zoals in de huidige situatie is beschreven heerst er bij Rijndam een familiecultuur. Vanuit verschillende interviews met managers, observaties en de OCAI methodiek is gebleken dat Rijndam meer naar een bedrijfscultuur toe moet. Ontwikkelingen zoals beslissingen uit de overheid, over bijvoorbeeld bezuinigingen, werken direct door op Rijndam. Een gevolg hiervan is dat de leiding van Rijndam bedrijfsmatiger moet gaan managen op marktwerking waarbij risico's nemen en innovatie staan centraal staan. Medewerkers uit alle lagen van de organisatie dienen zakelijker met elkaar om te gaan in verband met het nemen van beslissingen die van belang zijn voor het voortbestaan van de organisatie. Om dit te bereiken is open communicatie nodig zodat medewerkers sneller meegaan met veranderingen omdat er meer betrokkenheid getoond wordt vanuit het management.

“Cultuurintegratie kan bereikt worden door middel van de fysieke huisvesting. Huisvesting kan bijdragen aan de aantrekkelijkheid van Rijndam: het is voor de organisatie een uitdaging om medewerkers te behouden, een mooie en goed functionerende huisvesting kan als secundaire arbeidsvoorwaarde aantrekkelijk zijn” (FMM, 2001). Met een goed huisvestingsbeleid sluit de werkomgeving beter aan op de werkprocessen van de gebruiker waardoor er meer duidelijkheid en tevredenheid ontstaat. Het Erasmus MC werkt bijvoorbeeld met een routekaart voor de huisvesting (zie bijlage 16). Dat is een folder opgesteld om simpel en duidelijk het proces van huisvestingsvraag tot ingebruikname inzichtelijk te maken voor gebruikers, klanten en andere betrokkenen bij het traject.

4.2 Gewenst huisvestingsconcept locaties Westersingel en Ringdijk

De managers van Rijndam geven in de interviews aan dat het huisvestingsconcept van een cellenkantoor geschikt is voor Rijndam omdat er veel privacy gevoelige informatie in de organisatie omgaat zowel mondeling als schriftelijk met name met en over de patiënten. De vele een- en tweepersoonskamers in dit huisvestingsconcept bieden die privacy. Echter sluit in de gewenste situatie het huisvestingsconcept voor de locaties Westersingel en Ringdijk aan op de werkprocessen van de gebruiker en biedt de werkomgeving flexibiliteit om snel te reageren op veranderingen in de bedrijfsprocessen en keuzevrijheid voor gebruikers in tijd, plaats en werkwijze (FMM, 2001).

Daarnaast worden er voldoende verschillende werkruimten, die benoemd staan in hoofdstuk 3.2, aangeboden zodat medewerkers verschillende werkzaamheden uit kunnen voeren zoals bureauwerk met laptop of pc, lees/schrijfwerk en overleg. Vanuit de interviews met de managers blijkt dat de afdelingen behoefte hebben aan verschillende werkruimten om de werkprocessen effectief uit te voeren. Het toenemend gebruik van persoonlijk, draagbare, draadloos gekoppelde IT-apparatuur versterkt de mogelijkheid tot flexibel werken. Door de technologische ontwikkelingen waar Rijndam aan werkt neemt het statisch archief in omvang af en de inrichting van werkplekken wordt niet gedomineerd door apparatuuropstelling. ‘Het nieuwe werken’ wordt mede door digitalisering gestimuleerd.

4.3 Gewenste bezettingsgraad locaties Westersingel en Ringdijk

Voor de bezettingsgraad geldt een gemiddelde constante bezetting van de kantoorwerkplekken verspreid over de werkweek. Door een duidelijk huisvestingsbeleid zijn er enerzijds voldoende kantoorwerkplekken om alle medewerkers met een kantoor gerelateerde functie te huisvesten en is er anderzijds minder leegstand van kantoorwerkplekken. De kantoorwerkplekken worden efficiënt gebruikt doordat deze voldoende benut en bezet worden door de gebruikers (FMM, 2001). Voor de aanpak hiervan kan een voorbeeld worden genomen aan de gelijksoortige organisaties: het Erasmus MC en Revalidatiecentrum Leijpark.

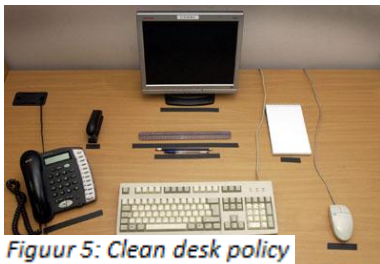
Vergelijkend onderzoek

Bij het Erasmus MC en Revalidatiecentrum Leijpark is vergelijkend onderzoek uitgevoerd naar de huisvesting waaruit blijkt dat beide organisaties gebruik maken van vaste kantoorwerkplekken en flexplekken (zie bijlage 16). Er is gekozen om gedeeltelijk vaste kantoorwerkplekken te behouden voor medewerkers die vanwege het contact met patiënten niet zomaar elders in het gebouw gebruik kunnen maken van flexplekken omdat het effectiever is om patiënten op een vaste plek kan ontvangen. Door het vele aantal parttimers is voor de vaste kantoorwerkplekken een norm werkplek/fte van 0,6 ingesteld waardoor meerdere medewerkers gebruik maken van een kantoorwerkplek. Daardoor wordt het mogelijk om van de kantoorwerkplekken die overblijven flexplekken te maken. Flexplekken zijn in beide organisaties kantoor kamers met een tafel en een aantal stoelen (afhankelijk van de grootte van de kamer) zodat deze kantoor kamers multifunctioneel gebruikt kunnen worden voor werkzaamheden met of zonder laptop en klein overleg.

Voorwaarden voor het delen van werkplekken

Vanuit de interviews blijkt dat de managers van Rijndam positief zijn over het delen van kantoorwerkplekken maar zij noemen hiervoor wel de volgende voorwaarden:

- Kasten waarin (patiënten)dossiers staan moeten afsluitbaar zijn en/of dossiers digitaliseren.
- Clean desk policy: voor efficiënt gebruik van de kantoorwerkplekken.



Figuur 5: Clean desk policy

Clean desk policy houdt in een 'leeg' bureau, dus vrij van papieren, notities en dergelijke, alleen de standaard kantoorbenodigdheden staan er op, zoals te zien is in figuur 5, zodat in principe elke medewerker gebruik kan maken van de kantoorwerkplek. Door clean desk policy moeten medewerkers van het idee van een "eigen" kantoorwerkplek af. Een trend die hierdoor toegepast wordt is dat er minder kantoorwerkplekken dan medewerkers zijn (van den Berg, Brave en Pauwels, 2000, p.80) wat mogelijk is door het groot aantal parttimers bij Rijndam. De in het vooronderzoek beschreven sharing-ratio, de verhouding tussen het aantal medewerkers en het aantal werkplekken, van 1:1,5 biedt hierbij uitkomst.

Sharing-ratio

Een sharing-ratio van 1:1,5 is laag aangezien tegenwoordig meestal een sharing-ratio van 1:1,7 wordt gehanteerd echter is dit voor Rijndam voldoende. Rijndam kan op deze manier de drukke bezetting op de piekdagen opvangen en houdt een aantal werkplekken over die gebruikt worden als flexplekken. Daarnaast moet er bij Rijndam rekening mee worden gehouden dat kantoorwerkplekken regelmatig ook als spreekkamers dienen voor medewerkers die op een kantoorwerkplek werken en contact hebben met patiënten. Dit is de meest effectieve manier van werken omdat medewerkers niet op zoek hoeven naar een beschikbare spreekkamer, en wordt daarom ook in stand gehouden.

4.4 Externe omgeving van Rijndam

Een duidelijk huisvestingsbeleid en huisvestingsconcept bieden Rijndam flexibiliteit om snel in te kunnen spelen op veranderingen uit de externe omgeving die beïnvloed worden door de factoren uit de DESTEP analyse. De factoren uit de DESTEP analyse staan beschreven in hoofdstuk drie. Het huisvestingsconcept van Rijndam biedt bijvoorbeeld de mogelijkheid om in te spelen op groei en krimp van de organisatie als gevolg van deze factoren. Het huisvestingsconcept dient als een middel om in te spelen op marktwerking omdat de huisvesting bijdraagt aan de aantrekkelijkheid van de organisatie en Rijndam hiermee kan concurreren. Met multifunctionele ruimtes speelt Rijndam in op flexibel en mobiel werken door gebruik van laptops, intranet, iPads en smartphones. WIFI dekking is op de locaties Westersingel en Ringdijk aanwezig.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is de gewenste situatie van de huisvesting voor de locaties Westersingel en Ringdijk van Rijndam beschreven. Een bedrijfscultuur voor Rijndam is gewenst om in te spelen op marktwerking. De organisatieculturen van profit en non-profit gaan namelijk steeds meer op elkaar lijken waardoor zorgaanbieders met elkaar moeten concurreren op bijvoorbeeld prijs/kwaliteit verhouding. Voor het behoud van de eigen medewerkers van Rijndam speelt de aantrekkelijkheid van de huisvesting een belangrijke rol. Het huisvestingsconcept moet veel privacy bieden vanwege het primaire proces van Rijndam en daarnaast moet het flexibiliteit bieden om in te kunnen spelen op allerlei interne en externe veranderingen. Een goed huisvestingsbeleid is nodig om de werkomgeving beter aan te laten sluiten op de werkprocessen. In het volgende hoofdstuk komen door middel van een analyse de knelpunten tussen de huidige en gewenste situatie aan bod. Daarnaast is een confrontatiematrix uitgewerkt waaruit strategische vragen naar voren komen die als basis dienen voor een strategisch huisvestingsbeleid voor Rijndam.

5. Analyse huidige en gewenste huisvestingssituatie van Rijndam

In dit hoofdstuk bevat een analyse van de huidige situatie en de gewenste situatie van de huisvesting van Rijndam, locaties Westersingel en Ringdijk. De gaps tussen de huidige en gewenste situatie zijn in kaart gebracht door beide situaties naast elkaar te leggen. Daarna zijn de knelpunten duidelijk gemaakt die in de huidige situatie voor de problemen zorgen die in de aanleiding zijn beschreven.

5.1 Organisatiecultuur Rijndam

Huidige situatie: De organisatiecultuur van Rijndam wordt getypeerd als een familiecultuur waarbij loyaliteit, samenwerking en consensus belangrijk is. Typerend voor de organisatiecultuur is dat het management van Rijndam aan de hand van wensenlijstjes beslissingen maakt over de huisvesting. Verder vindt er weinig open communicatie plaats waardoor in alle lagen van de organisatie ontevredenheid en onduidelijkheid over de huisvesting is ontstaan.

Gewenste situatie: In plaats van een familiecultuur een bedrijfscultuur voor Rijndam om in te spelen op marktwerking. De organisatieculturen van profit en non-profit gaan namelijk steeds meer op elkaar lijken waardoor zorgaanbieders met elkaar moeten concurreren. Voor het behoud van de eigen medewerkers van Rijndam speelt de aantrekkelijkheid van de huisvesting een belangrijke rol. Door open communicatie tussen het management en de medewerkers over de huisvesting is er meer tevredenheid omdat er meer betrokkenheid getoond wordt vanuit het management.

Gap: Er vindt weinig communicatie plaats tussen het management en de medewerkers waardoor het management niet op de hoogte is van de werkelijke inhoud van de huisvesting. Typerend voor de organisatiecultuur van Rijndam zijn de wensenlijstjes voor de huisvesting waardoor er valse beloftes kunnen worden gedaan, met als gevolg dat de percepties over de huisvesting zullen dalen. Medewerkers worden zelden geïnformeerd over wat er achter de schermen gebeurt waardoor deze niet de betrokkenheid zien van de managers bij het leveren van goede kwaliteit.

5.2 Huisvestingsconcept locaties Westersingel en Ringdijk

Huidige situatie: Het huisvestingsconcept van Rijndam bestaat op de locaties Westersingel en Ringdijk uit een cellenkantoor omdat er sprake is van veel mondelinge en schriftelijke privacygevoelige informatie met name in verband met patiënten. De indelingsvrijheid van het gebouw is zeer beperkt. Verschillende werkruimten zijn niet altijd voldoende beschikbaar waardoor de werkomgeving van Rijndam onvoldoende aansluit op de werkprocessen van de gebruikers.

Gewenste situatie: Het huisvestingsconcept biedt veel privacy vanwege het primaire proces van Rijndam en daarnaast biedt het flexibiliteit om snel te kunnen reageren op veranderingen in de bedrijfsprocessen en keuzevrijheid voor gebruikers in tijd, plaats en werkwijze. De productiviteit van de medewerkers wordt positief beïnvloed door een duidelijk huisvestingsbeleid waarmee de werkomgeving beter aansluit op de werkprocessen van de gebruiker.

Gap: Het management is onvoldoende op de hoogte van de benodigde werkruimten op de afdelingen om de werkprocessen effectief uit te kunnen voeren. Daardoor kan het management niet de juiste beslissingen nemen over de eigenschappen waaraan de huisvesting moet voldoen. Het management kan daardoor ook niet aan de wensen van de medewerkers tegemoet komen waardoor de kwaliteitsperceptie van de medewerkers daalt.

5.3 Bezettingsgraad locaties Westersingel en Ringdijk

Huidige situatie: Door het groot aantal parttimers heeft Rijndam te maken met piekdagen en rustige dagen en daardoor een ongelijke bezetting van kantoorwerkplekken gezien over de hele werkweek. Omdat er geen duidelijk huisvestingsbeleid is zijn er op de piekdagen problemen met de verdeling van kantoorwerkplekken terwijl op de overige dagen soms wel de helft van de kantoorwerkplekken onbezet zijn. De kantoorwerkplekken worden dus niet efficiënt bezet en benut door de gebruikers.

Gewenste situatie: Een gemiddelde constante bezetting van de kantoorwerkplekken verspreid over de werkweek. Met een duidelijk huisvestingsbeleid zijn er enerzijds voldoende kantoorwerkplekken om alle medewerkers met een kantoor gerelateerde functie te huisvesten en is er anderzijds minder leegstand van kantoorwerkplekken. De kantoorwerkplekken worden efficiënt gebruikt doordat deze voldoende benut en bezet worden door de gebruikers.

Gap: Het is voor een goede kwaliteit van het dienstverleningsproces van Rijndam belangrijk dat er normen worden vastgesteld voor de huisvesting van medewerkers met kantoor gerelateerde functies. Omdat Rijndam geen duidelijk huisvestingsbeleid heeft voor een efficiënte bezetting en benutting van de kantoorwerkplekken is de vertaling van de verwachtingen in specificaties een probleem. Het management is onvoldoende betrokken bij kwaliteitszorg van de huisvesting.

5.4 Externe omgeving van Rijndam

Huidige situatie: Het huisvestingsconcept van een cellenkantoor past bij het primaire proces van Rijndam maar biedt momenteel door de beperkte indelingsvrijheid, het groot aantal parttimers met vrijwel allemaal een vaste werkplek en de piekdagen onvoldoende flexibiliteit om snel in te kunnen spelen op veranderingen uit de externe omgeving. Er is hier tevens geen duidelijk huisvestingsbeleid over. Door ontwikkelingen zoals het tijd- en plaatsonafhankelijk werken komen werkplekken leeg te staan waar Rijndam standaardkosten voor de huisvesting, schoonmaak, huur en dergelijke aan doorbetaald.

Gewenste situatie: Een duidelijk huisvestingsbeleid en huisvestingsconcept bieden Rijndam flexibiliteit om snel in te kunnen spelen op veranderingen uit de externe omgeving. Het huisvestingsconcept van Rijndam biedt bijvoorbeeld de mogelijkheid om in te spelen op groei en krimp van de organisatie als gevolg van veranderingen uit de externe omgeving. Het huisvestingsconcept van Rijndam speelt in op flexibel en mobiel werken.

Gap: Het huisvestingsconcept van een cellenkantoor op de locaties Westersingel en Ringdijk past bij het primaire proces van Rijndam maar biedt momenteel onvoldoende flexibiliteit om de huisvesting aan te passen aan veranderingen uit de externe omgeving. Omdat er geen duidelijk huisvestingsbeleid is kan het Facilitair bedrijf van Rijndam, in een steeds veranderende omgeving, niet de juiste kwaliteit van huisvesting bieden voor ondersteuning aan de medewerkers en daarmee een effectieve uitvoering van werkzaamheden.

5.5 Knelpunten huidige huisvestingssituatie van Rijndam

Nu de gaps zijn benoemd kunnen de knelpunten van de huidige huisvestingsituatie van Rijndam, die direct verband hebben met de beschreven problemen in de aanleiding, in kaart worden gebracht.

Communicatie

Een knelpunt bij Rijndam is dat er weinig open communicatie tussen het management en de medewerkers is. Hierdoor is er onvoldoende duidelijkheid naar de klant. Open communicatie is belangrijk omdat het management hiermee betrokkenheid toont bij het leveren van goede kwaliteit. De cultuur van Rijndam moet dus zo gevormd worden dat het management en de medewerkers meer met elkaar gaan communiceren. Met open communicatie kan veel meer bereikt worden want het blijkt uit onderzoek wel dat medewerkers bereid zijn en een positieve instelling hebben tegenover veranderingen in de huisvesting.

Effectiviteit

Door het ontbreken van open communicatie en betrokkenheid heeft het management onvoldoende zicht op benodigde werkruimten om werkprocessen effectief te kunnen uitvoeren. Het Facilitair bedrijf moet inzicht krijgen in de werkprocessen om in kaart te brengen hoeveel en welke werkruimten er nodig zijn. Dit doet het Facilitair bedrijf door een pro-actieve houding; meedenken met de klant om zo de huisvesting op de werkprocessen af te kunnen stemmen.

Efficiëntie

Er is een ongelijke bezetting van de kantoorwerkplekken gezien over de hele werkweek met als oorzaak het groot aantal parttimers dat Rijndam in dienst heeft. De parttimers werken vrijwel allemaal op de piekdagen en hebben vrijwel allemaal een vaste werkplek. Er zijn te weinig kantoorwerkplekken op de piekdagen en er is veel leegstand van kantoorwerkplekken op de overige dagen. De kantoorwerkplekken op de locaties Westersingel en Ringdijk niet efficiënt bezet en benut worden en er is hier ook geen duidelijk huisvestingbeleid voor.

Flexibiliteit

Het huisvestingconcept op de locaties Westersingel en Ringdijk biedt onvoldoende flexibiliteit om met veranderingen uit de externe omgeving mee te gaan en biedt onvoldoende ondersteuning aan medewerkers voor een effectieve uitvoering van werkzaamheden.

5.6 Confrontatiematrix Facilitair bedrijf en huisvestingssituatie

Na de SWOT-matrix in hoofdstuk 3.5 is hieronder de bijbehorende confrontatiematrix uitgewerkt, figuur 6. Eerst is een selectie gemaakt van drie elementen per onderdeel voor de confrontatiematrix. Dit is terug te vinden in bijlage 17.

Kwesties wegen		Kansen			Bedreigingen		
		Technologische ontwikkelingen	Marktpositie	Marktwerking	Overheids-beslissingen	Concurrentie	Groei van de organisatie
Sterktes	Cultuur: bereidwillig		5	3			
	Pro-actie: meedenken met de klant		3			5	
	Investeren in de toekomst	5		1	3	3	1
Zwaktes	Communicatie: duidelijk en betrokken		1	5			
	Flexibiliteit van de huisvesting	1			5	1	3
	Efficiëntie bezetting kantoorwerkplekken	3			1		5

Figuur 6: Confrontatiematrix

5.7 Strategievragen

Naar aanleiding van de confrontatiematrix zijn een aantal strategievragen opgesteld waarmee antwoord wordt gegeven op het aanpakken van de knelpunten uit de huidige huisvestingssituatie. Het antwoord op de strategievragen zijn beleidsadviezen voor de huisvesting van de locaties Westersingel en Ringdijk van Rijndam.

Hoe maken we gebruik van de sterke investering in de toekomst om in te spelen op de kansrijke technologische ontwikkelingen?

Rijndam investeert in technologische ontwikkelingen. Zo worden (patiënten)dossiers gedigitaliseerd, is er WIFI dekking in de gebouwen en kan men over in het gebouw op het eigen account en op intranet inloggen. Door de investering in technologische ontwikkelingen wordt het tijd- en plaats onafhankelijk werken gestimuleerd waardoor medewerkers niet meer afhankelijk zijn van een vaste werkplek.

Hoe maken we gebruik van de sterke cultuur van bereidwilligheid om in te spelen op de kansrijke marktpositie?

De cultuur van Rijndam betreft een familiecultuur waarbij saamhorigheid, samenwerking, loyaliteit, consensus en dergelijk een rol speelt. Iedereen wil dan ook het beste voor elkaar en voor de organisatie. Dit is een voordeel voor het implementeren van veranderingen die nodig zijn voor het behoud van de sterke marktpositie omdat men door de cultuur sneller bereid is om mee te werken. Om zoveel mogelijk te voorkomen dat er toch weerstand optreedt is het belangrijk dat er een duidelijke plannen zijn voor de uit te voeren stappen en dat medewerkers hierbij betrokken worden.

Hoe versterken we de zwakke communicatie om in te spelen op de kansen die de marktwerking biedt?

De zwakke communicatie wordt versterkt door medewerkers schriftelijk en/of mondeling op de hoogte te houden van afspraken die tijdens overleggen zijn gemaakt. Rijndam heeft bijvoorbeeld een

digitaal nieuwsblad en intranet waarop dat soort informatie gepubliceerd kan worden. Tevens moeten medewerkers de mogelijkheid krijgen door bijvoorbeeld een periodiek spreekuur, via intranet of e-mail hun mening te kunnen uiten over bepaalde zaken waarbij zij betrokken zijn. Op deze manier ontstaan de beste ideeën en de meeste medewerking om in te kunnen spelen op marktwerking.

Hoe versterken we de zwakke flexibiliteit van de huisvesting om de bedreigende toenemende overheidsbeslissingen af te weren?

De zwakke flexibiliteit van de huisvesting wordt versterkt door een efficiënter gebruik van de ruimte of een (gedeeltelijke) andere indeling hiervan. Rijndam moet de huisvesting door simpele en goedkope handelingen aan kunnen passen als er zich veranderingen voordoen door overheidsbeslissingen. Rijndam doet dit door een flexibel huisvestingsconcept en een duidelijk huisvestingsbeleid waar in staat welke afspraken zijn gemaakt over de huisvesting bij bijvoorbeeld groei of krimp van de organisatie als gevolg van overheidsbeslissingen.

Hoe maken we gebruik van de sterke pro-actie om het bedreigende concurrentie af te weren?

Door mee te denken met de klant kan Rijndam inspelen op de behoefte van de klant. Dit kunnen zowel interne als externe klanten zijn. In dit geval van de huisvesting gaat het om de gebruikers van de kantoorwerkplekken dus de interne klanten van het Facilitair bedrijf van Rijndam. Huisvesting kan bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de organisatie. Het Facilitair denkt mee met de klant en speelt in op de wensen en behoeften van de klant betreft de huisvesting. De aanpak hiervan en afspraken hierover staan in een duidelijk huisvestingsplan die tevens naar de klanten gecommuniceerd wordt. De klant is hierdoor sneller tevreden en minder snel bereid om over te stappen naar de concurrent omdat er duidelijkheid over de huisvesting is en Facilitair bedrijf betrokkenheid toont.

Hoe versterken we de zwakke bezetting van kantoorwerkplekken om de bedreigende groei van de organisatie af te weren?

Afspraken over de bezetting van kantoorwerkplekken staan vast in een huisvestingsbeleid. Hierin staat hoe de organisatie in kan spelen op groei van de organisatie door een efficiënte verdeling van kantoorwerkplekken. Bij groei van de organisatie moeten de kantoorwerkplekken flexibel worden gebruikt. Dit betekent bezetting van een kantoorwerkplek door meerdere medewerkers. Dit is mogelijk door het groot aantal parttimers bij Rijndam en door clean desk policy. Op deze wijze kan Rijndam bij groei van de organisatie met hetzelfde aantal kantoorwerkplekken meer medewerkers kwijt.

Samenvatting

De conclusie die uit de strategievragen getrokken kan worden om de knelpunten in de huidige situatie aan te pakken is dat er een duidelijk huisvestingsbeleid opgesteld moet worden voor de huisvesting van de locaties Westersingel en Ringdijk van Rijndam. Meer openheid en betrokkenheid door betere communicatie waardoor Rijndam tevens zal merken dat er weinig weerstand geboden wordt tegen veranderingen in de huisvesting. Met een flexibele en efficiënte huisvesting en een huisvestingsbeleid inspelen op interne veranderingen in bedrijfsprocessen van Rijndam en externe veranderingen uit de omgeving waarin Rijndam actief is. Technologische ontwikkelingen stimuleren de flexibele en efficiënte huisvesting door mogelijkheden voor tijd- en plaatsafhankelijk werken.

In het volgende hoofdstuk staan een voorzet voor het strategisch huisvestingsbeleid en een drietal scenario's aangegeven voor de oplossing van het huisvestingsprobleem van Rijndam.

6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk is eerst een voorzet gemaakt voor het huisvestingsbeleid van Rijndam. Daarna zijn drie scenario's uitgewerkt die mogelijk oplossingen bieden voor het huisvestingsprobleem van Rijndam op de locaties Westersingel en Ringdijk welke in de aanleiding beschreven staat.

6.1 Huisvestingsbeleid Rijndam

In deze paragraaf is een opzet voor het huisvestingsbeleid voor de kantoorwerkplekken van Rijndam beschreven waarin de uitgangspunten en doelstelling voor de middenlange termijn staan. De aspecten van het strategisch huisvestingsmanagement zijn aangehouden en het huisvestingsbeleid sluit zoveel mogelijk aan op de missie en visie van het Facilitair bedrijf en de strategische doelstellingen van Rijndam.

Uitgangspunten

Een passend aanbod voor iedere klant door inzicht in de werkprocessen. Geen wensenlijstjes meer maar het Facilitair bedrijf bepaald zelf op welke wijze de huisvesting het beste aansluit op de werkprocessen waardoor er effectief gewerkt kan worden. De huisvesting biedt flexibiliteit om in te spelen op eventuele interne veranderingen in de bedrijfsprocessen of externe veranderingen uit de externe omgeving van Rijndam. De kantoorwerkplekken moeten efficiënt bezet en benut worden en hier moeten duidelijke afspraken over vaststaan.

Doelstellingen

Voor het huisvestingsbeleid van Rijndam zijn in tabel 7 een aantal doelstellingen opgesteld voor de middenlange termijn en er is beschreven hoe deze doelstellingen bereikt worden.

Doelstelling	Bereiken van de doelstelling
<i>Communicatie:</i> Meer open communicatie over de huisvesting tussen het management en de medewerkers.	Deze doelstelling wordt bereikt door medewerkers mondeling en schriftelijk op de hoogte te houden van afspraken die over de huisvesting zijn gemaakt. Tevens moeten medewerkers de mogelijkheid krijgen hun mening te kunnen uiten over bepaalde zaken over de huisvesting waarbij zij betrokken zijn. De middelen die hiervoor gebruikt kunnen worden zijn: e-mail, het digitale communicatieblad van Rijndam, een aanspreekpunt en periodiek overleg. Het management toont op deze manier betrokkenheid waardoor meer duidelijkheid en tevredenheid ontstaat over de huisvesting.
<i>Efficiëntie:</i> De kantoorwerkplekken worden efficiënt bezet en benut.	Deze doelstelling wordt bereikt door het maken en vastleggen van duidelijk afspraken over de bezetting van de kantoorwerkplekken om een gelijke bezettingsgraad gezien over de hele werkweek te bereiken. Hierbij is een zakelijke aanpak nodig omdat het Facilitair bedrijf zelf moet beslissen op welke wijze de huisvesting het beste aansluit op de bedrijfsprocessen van Rijndam.
<i>Flexibiliteit:</i> De huisvesting biedt voldoende flexibiliteit om te reageren op veranderingen in de bedrijfsprocessen en uit de externe omgeving van Rijndam.	Deze doelstelling wordt bereikt door flexibel gebruik te maken van de werkplekken (geen vaste werkplekken meer) en gebruik te maken van technologische ontwikkelingen zoals digitalisering van (patiënten)dossiers en WIFI waarmee Rijndam inspeelt op het tijd- en plaats onafhankelijk werken. Medewerkers zijn daardoor niet meer afhankelijk van een vaste werkplek waardoor de kantoorwerkplekken anders ingedeeld of gebruikt kunnen worden.
<i>Effectiviteit:</i> De huisvesting is optimaal afgestemd op de werkprocessen van Rijndam.	Deze doelstelling wordt bereikt door een proactieve houding van het management van het Facilitair bedrijf waardoor de huisvesting op de werkprocessen afgestemd wordt. Op deze wijze biedt de huisvesting voldoende ondersteuning aan de medewerkers om de werkprocessen effectief uit te voeren. Transparantie in kosten versus ruimtegebruik draagt bij aan een optimaal beheer van de kantoorwerkplekken.

Tabel 7: Doelstellingen huisvestingsbeleid Rijndam

6.2 Scenario één: verbouwen

Met een verbouwing is het mogelijk om een ander huisvestingsconcept te creëren waarmee meer flexibiliteit geboden wordt. Dit betekent geen vaste werkplekken meer maar flexibel werken aan de hand van flexplekken. Minder vaste computers maar werken aan de hand van laptops, iPads en dergelijke. Een concept met meer open werkruimtes en multifunctionele ruimtes. Een groepskantoor, kantoortuin of combinatiekantoor zijn daar geschikt voor.

Nadeel: Rijndam is voor de locaties Westersingel en Ringdijk op zoek naar een oplossing voor de middenlange termijn en verbouwen kost daarvoor te veel tijd. Daarbij heeft Rijndam al het plan om op de lange termijn te gaan renoveren en een ander, meer transparant, huisvestingsconcept toe te passen met meer open werkruimtes en flexibel werken. Rijndam is voor de middenlange termijn op zoek naar een oplossing tegen zo laag mogelijke kosten terwijl een verbouwing veel geld kost.

6.3 Scenario twee: extra huur pand of aanbouw

Door een extra pand te huren of een stuk aan te bouwen heeft Rijndam meer ruimte om op piekdagen en/of bij groei van de organisatie alle medewerkers met kantoor gerelateerde functies te huisvesten. De keuze gaat uit naar een pand huren en niet te kopen omdat de huur weer opgezegd kan worden als extra ruimte niet meer nodig is door bijvoorbeeld krimp van de organisatie.

Nadeel: Een extra pand huren of aanbouw aan het huidige pand kost veel tijd en geld. Er moet een stuk aangebouwd worden of een ander pand worden gezocht, de plaats van de afdelingen moet anders ingedeeld worden en er moeten verhuizingen van (een aantal) afdelingen plaatsvinden. Het is zonde om alleen voor de piekdagen extra ruimte te creëren terwijl er kantoorwerkplekken op andere dagen leeg staan en Rijndam hier tevens standaard huisvestingskosten en huur en dergelijke aan doorbetaald. Rijndam heeft dus wel voldoende ruimte maar dat wordt niet efficiënt gebruikt.

6.4 Scenario drie: efficiënte verdeling van kantoorwerkplekken

Een efficiënte verdeling van kantoorwerkplekken is een goedkope oplossing en kost niet veel tijd. Er is een kleine investering nodig en een aantal interne verhuizingen omdat door de invoering van een sharing-ratio van 1:1,5 en clean desk policy meer medewerkers gebruik maken van een kantoorwerkplek. Kantoorwerkplekken die daardoor leeg komen te staan worden als flexplekken gebruikt. Als er door groei van de organisatie behoefte is aan meer vaste kantoorwerkplekken kunnen de flexplekken weer kantoorwerkplekken worden.

Nadeel: De bezetting van kantoorwerkplekken moet meer verspreid worden over de week met als gevolg verschuivingen in contracten. Dit kan weerstand opleveren als medewerkers het niet eens zijn met deze verschuivingen. Overigens is uit de theorie (hoofdstuk 3) gebleken dat verschuivingen in contracten betreft de werkdagen en -tijden wel mogelijk is.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is een opzet voor het huisvestingsbeleid van Rijndam beschreven. Op deze wijze worden er duidelijk afspraken gemaakt over de huisvesting. Het betreft duidelijke communicatie over de kantoorwerkplekken en efficiëntie, flexibiliteit en effectiviteit van de kantoorwerkplekken. Het huisvestingsbeleid sluit aan op de strategische doelen van Rijndam. Daarnaast zijn er drie scenario's beschreven als mogelijke oplossing van het, in de aanleiding beschreven, huisvestingsprobleem van Rijndam namelijk: verbouwen, een extra pand huren of aanbouw en een efficiënte verdeling van de kantoorwerkplekken. In het volgende hoofdstuk staat beschreven voor welk scenario als advies is gekozen en waarom.

7. Conclusie

In de conclusie wordt het advies beschreven. Vanuit de beschreven scenario's uit het vorige hoofdstuk is het scenario gekozen dat het beste aansluit op de hoofdvraag die in de inleiding is opgesteld. Dat scenario is in dit hoofdstuk uitgewerkt als advies voor de oplossing van het, in de inleiding beschreven, huisvestingsprobleem van Rijndam.

7.1 Keuze uit de scenario's

In het vorige hoofdstuk zijn drie scenario's beschreven. Uit deze scenario's is het gekozen dat het beste aansluit op de hoofdvraag. De hoofdvraag luidt als volgt:

“Op welke wijze kan het facilitair bedrijf in de huidige gebouwde omgeving tegen zo laag mogelijke kosten en op middenlange termijn de vierkante meters efficiënter inzetten waardoor er geen tekort meer is aan kantoorwerkplekken op bepaalde dagen?”

Bij de bepaling van welk scenario als advies wordt uitgewerkt wegen drie aspecten mee waarmee rekening is gehouden bij de keuze van het beste scenario. Deze aspecten staan uitgewerkt in tabel 8.

Aspect	Beschrijving
Kenmerken uit de hoofdvraag	In de hoofdvraag staan een aantal opvallende kenmerken namelijk: in de huidige gebouwde omgeving, tegen zo laag mogelijke kosten, op de middenlange termijn en de vierkante meters efficiënter inzetten.
Onderzoeksgegevens	Er is niet alleen een tekort is aan kantoorwerkplekken op de piekdagen maar ook op de overige dagen een hoog percentage aan leegstand van de kantoorwerkplekken door het groot aantal parttimers. Conclusie: Rijndam heeft geen tekort aan kantoorwerkplekken maar deze worden niet efficiënt bezet en benut.
Organisatiedoelstellingen	Rijndam wil een moderne, innovatieve, effectieve en efficiënte organisatie zijn met effectieve en efficiënte dienstverlening waarbij klantgerichtheid, een passend aanbod voor iedere klant, centraal staat.

Tabel 8: Aspecten keuze beste scenario

Scenario 1: verbouwen. Dit scenario biedt geen oplossing voor de middenlange termijn en dit is niet de goedkoopste oplossing. Verbouwing kost namelijk veel tijd en geld. Daarnaast heeft Rijndam al voor de lange termijn renovatie op de planning staan van de huidige gebouwde omgeving op de locatie Westersingel waarbij het huisvestingsconcept wordt afgestemd op ‘het nieuwe werken’.

Scenario 2: extra huur pand of aanbouw. Dit scenario biedt geen oplossing in de huidige gebouwde omgeving. De kantoorwerkplekken worden niet efficiënt bezet en benut doordat de leegstand op niet piekdagen aanhoudt en heeft daarbij geen bijdrage aan de effectiviteit van de werkprocessen. Met deze oplossing loopt Rijndam de kans mis op vernieuwing in de huisvesting aan te brengen.

Scenario 3: efficiënte verdeling van de kantoorwerkplekken. Dit scenario biedt oplossing voor alle kenmerken uit de hoofdvraag. De kantoorwerkplekken worden door een constante bezettingsgraad, een sharing-ratio van 1:1,5 en clean desk policy efficiënt bezet en benut. De kantoorwerkplekken die leeg komen te staan worden flexplekken waardoor Rijndam met de tijd mee gaat, de huisvesting flexibiliteit biedt en de leegstand wordt verminderd. Het vergt een relatief kleine investering.

Conclusie: Aangezien scenario drie het beste op de aspecten uit figuur.. aansluit is deze verkozen tot het beste scenario en in de volgende paragraaf verder uitgewerkt als advies voor de oplossing van het huisvestingsprobleem van Rijndam.

7.2 Advies huisvesting Rijndam voor de middenlange termijn

Zoals in de vorige paragraaf werd beschreven is scenario drie: efficiënte verdeling van de kantoorwerkplekken verkozen tot het beste scenario en in deze paragraaf verder uitgewerkt als advies voor de oplossing van het, in de aanleiding beschreven, huisvestingsprobleem van Rijndam.

Bezettingsgraad huidige versus nieuwe huisvestingssituatie

In tabel 9 en tabel 10 staat de bezettingsgraad van huidige en nieuwe huisvestingssituatie op de locaties Westersingel en Ringdijk aangegeven. De bezettingsgraad is in de nieuwe situatie beter verdeeld dan in de huidige situatie. Bij de locatie Westersingel ligt de bezettingsgraad in de nieuwe situatie tussen de 70 en 73% in plaats van tussen de 59% en 83% gezien over de hele werkweek. Bij de locatie Ringdijk ligt de bezettingsgraad in de nieuwe situatie tussen de 50 en 65% in plaats van tussen de 41% en 71,5% gezien over de hele week. Dit betekent een meer constante bezettingsgraad over de hele werkweek. Daarnaast wordt voor een efficiënte bezetting van de kantoorwerkplekken een sharing-ratio van 1:1,5 en clean desk policy toegepast waardoor er meer medewerkers gebruik maken van een kantoorwerkplek. Door een combinatie van deze factoren zijn er minder kantoorwerkplekken nodig.

Tabellen huidige en nieuwe bezettingsgraad

Bij de percentages in de nieuwe situatie in onderstaande tabellen is enigszins rekening gehouden met blijvende pieken in verband met medewerkers met kinderen of andere verplichtingen. Er is mogelijk wel een vervolgonderzoek nodig om te bekijken hoeveel procent van de medewerkers daadwerkelijk op andere dagen dan de piekdagen kan gaan werken. De percentages in de nieuwe situatie zoals hieronder in de tabellen aangegeven dienen daarom slechts als voorbeeld.

Westersingel	Huidig	Nieuw
maandag	72%	72%
dinsdag	83%	73%
woensdag	62%	70%
donderdag	81%	72%
vrijdag	59%	70%

Tabel 9: Bezettingsgraad Westersingel

Ringdijk	Huidig	Nieuw
maandag	71,5%	65%
dinsdag	70%	65%
woensdag	47,5%	50%
donderdag	58%	58%
vrijdag	41%	50%

Tabel 10: Bezettingsgraad Ringdijk

Efficiënt ruimtegebruik door multifunctionele flexplekken

Zowel in de huidige als de nieuwe situatie is de bezettingsgraad op geen enkele dag 100%. Dit betekent dat er standaard elke dag een aantal werkplekken leeg staan. Toch is een constante bezetting over de hele werkweek, door een sharing-ratio van 1:1,5 en clean desk, nodig voor efficiënt gebruik van de kantoorwerkplekken. Op deze manier is er zekerheid dat er elke dag een aantal kamers leegstaan waardoor het mogelijk wordt om een aantal kamers als multifunctionele flexplekken (flexkamers) in te richten. Op deze wijze biedt de huisvesting voldoende flexibiliteit om te reageren op veranderingen in de bedrijfsprocessen en uit de externe omgeving van Rijndam. In bijlage 18 staan de berekeningen, hieronder staan kort de uitkomsten van die berekeningen aangegeven.

- Kantoorwerkplekken locatie Westersingel

Huidig aantal kantoorwerkplekken: 155. Bij invoering van een sharing-ratio van 1:1,5 zijn 114 kantoorwerkplekken en 74 kantoorkamers voldoende.

- Kantoorwerkplekken locatie Ringdijk

Huidig aantal kantoorwerkplekken: 50. Bij invoering van een sharing-ratio van 1:1,5 zijn 30 kantoorwerkplekken en 15 kantoorkamers voldoende.

Flexkamers

Uit de berekeningen is gekomen dat er 36 kamers als flexkamers gebruikt kunnen worden, 26 op de locatie Westersingel en 10 op de locatie Ringdijk. In verband met speling in de bezetting gaat het advies voor de locatie Westersingel uit naar maximaal 14 flexkamers: twee op elke verdieping, twee op de beheervleugel en twee in het Maasdamegebouw. Het advies gaat voor de locatie Ringdijk uit naar maximaal 6 flexkamers: twee op elke verdieping. Het aantal overleg- schrijf en teamruimtes, zoals beschreven in de huidige situatie wordt behouden want deze zijn niet in de bovenstaande berekeningen meegenomen.

Indeling kantoorkamers als multifunctionele flexplekken

De nieuwe sharing-ratio van 1:1,5 wordt toegepast. Hierdoor ontstaat een overschot aan werkplekken. Door interne verhuizingen worden medewerkers op werkplekken en kantoorkamers samengevoegd. Hierdoor ontstaan lege kamers. Deze kamers dienen als flexplek. Rijndam gaat



hiermee met de tijd mee. Door de kamers in te richten met een (ronde) tafel en een aantal stoelen ontstaat een multifunctioneel ruimte (zie figuur 7). Het aantal stoelen is afhankelijk van de grootte van de ruimte. Deze ruimtes dienen voor de medewerkers van Rijndam als concentratiewerkplek met of zonder laptop of als kleine overleg- of spreekruimte. Voor laptopgebruik zijn stopcontacten in de flexkamers en WIFI dekking in het hele gebouw aanwezig.

Gebruik van de flexplekken

De flexplekken kunnen maar door een beperkt aantal medewerkers tegelijk worden gebruikt. Hier moet dus overzicht op zijn. Hiervoor is een FMIS systeem geschikt (zie bijlage 19). Om het zeulen met kantoorbenodigdheden van werkplek naar flexplek te voorkomen geven lockers met een locker voor elke flexplek met daarin standaard kantoorbenodigdheden uitkomst. Deze lockers worden geplaatst bij de receptie waardoor medewerkers van de receptie controle op de spullen hebben. De receptie houdt tevens controle op het aanvullen van kantoorbenodigdheden in de lockers. Voor elke flexplek is een laptop beschikbaar bij de receptie. Voor overzicht en controle vindt registratie plaats wanneer een medewerker gebruik maakt van een flexplek, kantoorbenodigdheden en laptop.

Communicatie

De afspraken over de nieuwe wijze van huisvesting zoals de invoering van clean desk policy, sharing-ratio, flexplekken en het gebruik daarvan moeten vastgelegd worden in een huisvestingsbeleid. Dit huisvestingsbeleid moet inzichtelijk zijn en gecommuniceerd worden naar alle medewerkers van de locaties Westersingel en Ringdijk. Zo weten alle medewerkers waar ze aan toe zijn en ontstaat er meer duidelijkheid en tevredenheid over de huisvesting. Verder moet het management van het Facilitair bedrijf door een pro-actie inzicht krijgen in de werkprocessen van de afdeling en de huisvesting hierop afstemmen door te kijken hoeveel en welke werkruimten nodig zijn voor een effectieve uitvoering van de werkzaamheden.

Overige aanbevelingen

Er zijn een aantal overige aanbevelingen waar Rijndam met de huisvesting op in kan spelen zoals:

- De kantine buiten lunch- en dinertijd als noodoplossing gebruiken bij gebrek aan overleg- of werkplekken.
- In de ontvangsthal is een hoek (rechts achter) waar tafels en stoelen staan. Dit is nogal een 'achteraf hoekje' ten opzicht van de rest van de ontvangsthal. Hier zit dan ook zelden iemand. Deze hoek is een uitstekende bestemming voor een aantal flexplekken.

Samenvatting

Met dit advies worden de ruimtes efficiënt en multifunctioneel gebruikt zonder dat er sprake is van invoering van een nieuw huisvestingsconcept. Verbouwing is hierdoor niet noodzakelijk waardoor er sprake is van een oplossing tegen lage kosten (low budget). Door het invoeren van een sharing ratio-ratio van 1:1,5, clean desk policy en flexplekken kan Rijndam inspelen op eventuele groei en krimp van de organisatie. Dit advies leent zich uitstekend als oplossing op de middenlange termijn. Doordat medewerkers enerzijds een eigen werkplek behouden maar anderzijds een aantal flexplekken ingevoerd worden, kan men alvast wennen aan de nieuwe huisvestingssituatie die na de renovatie, over ongeveer vijf jaar, plaatsvindt. Het plan is namelijk om het concept van flexplekken en open werkruimtes helemaal door te voeren, gericht op 'het nieuwe werken'.

Een andere belangrijke factor is dat het efficiënt ruimtegebruik een positief effect heeft op de effectiviteit van de werkprocessen. Medewerkers hoeven niet meer op zoek naar een kantoorwerkplek of een andere werkruimte zoals een spreekkamer waardoor tijd wordt bespaard. Een positief gevolg hiervan is dat hetzelfde aantal personeel een grotere groep patiënten kan behandelen.

8. Bedrijfskundige consequenties

8.1 Personele consequenties

De belangrijkste consequenties op het gebied van personeel, zijn de volgende:

Arbeidsvoorwaarden

Om een constante bezettingsgraad over de hele werkweek te bereiken moeten er verschuivingen in contracten plaatsvinden. Dit houdt precies in dat een aantal medewerkers op andere dagen moeten gaan werken en dat deze werkdagen aangepast moeten worden in het contract. Medewerkers kunnen zich hier vrijwillig voor aanmelden maar als er te weinig animo is moet het topmanagement hier keuzes in maken.

Arbeidsomstandigheden

Medewerkers moeten door de sharing-ratio kantoorwerkplekken delen. De inrichting van de kantoorwerkplekken vindt plaats door middel van clean desk policy. Hierdoor kunnen meerdere medewerkers van een kantoorwerkplek gebruik maken. Medewerkers hebben geen 'eigen' kantoorwerkplek meer en kunnen de werkplek niet meer inrichten met persoonlijke spullen.

Arbeidsverhoudingen

Momenteel heerst er een familiecultuur bij Rijndam maar dat moet meer naar een bedrijfscultuur. Non-profit organisaties lijken steeds meer op profit organisatie waardoor Rijndam moet concurreren met andere zorgaanbieders. Hiervoor is een bedrijfsmatige aanpak nodig waarbij men zakelijk met elkaar om dient te gaan om de juiste beslissingen voor het voortbestaan van de organisatie te kunnen nemen.

8.2 Organisatorische consequenties

De belangrijkste consequenties op het gebied van organisatie, zijn de volgende:

Strategisch huisvestingsbeleid

Een organisatorische consequentie is dat er een strategisch huisvestingsbeleid opgesteld moet worden waarin afspraken staan over de huisvesting voor de locaties Westersingel en Ringdijk. Bij krimp of groei van de organisatie staan door middel van het strategisch huisvestingsbeleid afspraken over de invulling van kantoorwerkplekken vast. De invulling van kantoorwerkplekken vindt volgens een haring-ratio plaats waardoor medewerkers kantoorwerkplekken delen en er wordt gewerkt volgens clean desk policy.

Flexplekken

Medewerkers hebben geen vaste kantoorwerkplek meer door de sharing-ratio. Hierdoor komen kantoorruimtes vrij waar flexplekken gecreëerd worden. De flexplekken zijn voor multifunctioneel gebruik.

FMIS systeem

Voor het beheer van de flexplekken gaan medewerkers van de receptie met een FMIS systeem werken. Hierin wordt geregistreerd wie er gebruikt maakt van de flexwerkplek en op welk tijdstip. Daarnaast wordt geregistreerd of die persoon kantoorbenodigheden en/of een laptop van Rijndam mee heeft naar de flexplek.

8.3 Financiële consequenties

In het kader financiële consequenties is in tabel 11 een begroting opgesteld aan de hand van kengetallen (<http://www.facana.nl>, 2012). De huisvestingskosten die daarin vermeld staan worden in de huidige situatie uitgegeven evenals de kosten voor internet en WIFI. De begroting geldt echter voor de nieuwe situatie waarbij voor de nieuwe situatie abonnementskosten voor het ingevoerde FMIS systeem wordt betaald en afschrijvingskosten voor nieuw inventaris voor de flexplekken. Voor de invoering van de nieuwe huisvesting met flexplekken is de eenmalige investering berekend in tabel 12. De uitwerking van de kosten in terug te vinden in bijlage 20. In tabel 13 is de terugverdientijd van de investering in de huisvesting berekend.

Naam	Omschrijving	2013	2014	2015	2016	2017
Huisvesting		€ 1.122.375,00	€ 1.122.375,00	€ 1.122.375,00	€ 1.122.375,00	€ 1.122.375,00
1.1	Vaste kosten	802.062,50	802.062,50	802.062,50	802.062,50	802.062,50
1.2	Onderhoud	105.062,50	105.062,50	105.062,50	105.062,50	105.062,50
1.3	Energie	69.187,50	69.187,50	69.187,50	69.187,50	69.187,50
1.4	Schoonmaak	71.750,00	71.750,00	71.750,00	71.750,00	71.750,00
1.5	Overige	74.312,50	74.312,50	74.312,50	74.312,50	74.312,50
ICT		€ 12.500,00	€ 12.500,00	€ 12.500,00	€ 12.500,00	€ 12.500,00
	Internet	4200,00	4200,00	4200,00	4200,00	4200,00
	WIFI	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00
	FMIS systeem	4700,00	4700,00	4700,00	4700,00	4700,00
Afschrijving		€ 3219,50	€ 3219,50	€ 3219,50	€ 3219,50	€ 3219,50
	Inventaris	3219,50	3219,50	3219,50	3219,50	3219,50
Totaal		€ 1.138.094,50	€ 1.138.094,50	€ 1.138.094,50	€ 1.138.094,50	€ 1.138.094,50

Tabel 11: Begroting 2013 – 2017

Enmalige uitgaven	€
Flexplekken	43.460,-
Tafels	17.400,-
Stoelen	7.600,-
Lockers	2.300,-
Kantoorbenodigdheden	380,-
Laptops	5.780,-
Interne verhuizingen	10.000
FMIS systeem	0,-
Implementatie	0,-
Totaal	43.460,-

De totale huisvestingskosten per jaar bedraagt € 1.138.094,50. Zolang de totale beschikbare ruimte in gebruik van Rijndam blijft moeten huisvestingskosten betaald worden. Van de totale huisvestingskosten wordt momenteel een bedrag van € 339.450,- per jaar gespendeerd aan lege werkplekken. De investering in het creëren en beheren van flexplekken is € 43.460,-. Er wordt dus met een relatief kleine investering voorkomen dat een hoog bedrag aan leegstand wordt betaald.

Tabel 12: Investering huisvesting

Terugverdientijd

In tabel 13 is de terugverdientijd van de investering in de huisvesting berekend. De medewerkers kunnen door het nieuwe huisvestingsbeleid effectiever werken omdat er voldoende kantoorwerkplekken zijn en flexplekken die multifunctioneel gebruikt kunnen worden. Hierdoor kan hetzelfde aantal personeel meer patiënten behandelen en heeft Rijndam meer opbrengsten in vergelijking met de laatst bekende opbrengsten, welke in bijlage 21 in de jaarrekening van Rijndam staan aangegeven. Er zijn twintig flexplekken beschikbaar waarvan tien voor de primaire afdelingen die onder andere als spreekkamers zullen dienen. Er wordt dan ook vanuit gegaan dat er voor de

dagbehandeling tien extra patiënten behandeld kunnen worden. Er is dus geen sprake van extra patiënten met opname omdat er geen extra bedden beschikbaar zijn.

De opbrengsten vanuit onder andere de AWBZ worden geschat op € 4890,- per patiënt per jaar. In het eerste jaar kunnen echter vanwege de implementatie van het huisvestingsbeleid nog geen extra patiënten worden behandeld. Omdat men moet wennen aan de nieuwe huisvestingssituatie worden in 2014 eerst vijf extra patiënten behandeld wat op jaarbasis € 24.450,- oplevert. Als dat goed verloopt worden er in 2015 nog eens drie extra patiënten behandeld, dus in totaal acht, wat op jaarbasis € 39.200,- oplevert. In 2016 en 2017 worden het maximaal aantal van tien extra patiënten behandeld wat op jaarbasis €48.900 oplevert. De investering bedraagt € 43.460,- en is in het derde jaar (2015) terugverdiend. Omdat Rijndam een stichting is moet de winst vanaf 2015 een ideële of sociale strekking hebben.

Terugverdientijd	2013	2014	2015	2016	2017
Investering	€ 43.460,00	€ 43.460,00	€ 19.010,00	€ 0,00	€ 0,00
Opbrengsten	€ 0,00	€ 24.450,00	€ 39.200,00	€ 48.900,00	€ 48.900,00
Totaal	€ -43.460,00	€ -19.010,00	€ 20.190,00	€ 48.900,00	€ 48.900,00

Tabel 13: Terugverdientijd

Door de huidige politieke omstandigheden kan de wet- en regelgeving, onder andere de AWBZ, veranderen waardoor de opbrengsten zoals aangegeven in tabel 13 in werkelijkheid kunnen afwijken.

9. Implementatieplan

Het resultaat van het onderzoek is vastgelegd in een veranderplan. Met de term veranderplan wordt ook bedoeld een implementatieplan die gehanteerd wordt als een draaiboek voor het implementeren van organisatieveranderingen. Dit implementatieplan is beschreven aan de hand van de vijf parameters geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd, afgekort met de term GOKIT (Kleijn en Rorink, 2011, p.292). Met deze vijf parameters stuurt de projectmanager het project.

9.1 Geld

Rijndam betaald standaard kosten voor de huur en huisvesting en dergelijke voor de kantoorwerkplekken. Rijndam heeft in de huidige situatie op bepaalde dagen een groot percentage aan leegstand van de kantoorwerkplekken terwijl de kosten ook bij leegstand van de kantoorwerkplekken gewoon doorlopen. In de nieuwe situatie worden de kantoorwerkplekken waarvoor kosten worden betaald efficiënt bezet en benut.

Door het efficiënt bezetten en benutten van de kantoorwerkplekken wordt er meer effectief gewerkt. Hierdoor kan met hetzelfde aantal personeel meer patiënten worden behandeld waardoor er meer inkomsten zijn. Door deze inkomsten wordt het bedrag van de investering voor veranderingen in de huisvesting terugverdient. Een volledige uitwerking hiervan staat bij de financiële consequenties in hoofdstuk 8.

9.2 Organisatie

Een projectteam met medewerkers van Rijndam gaat aan de slag met het verandertraject huisvesting voor de locaties Westersingel en Ringdijk. Het projectteam wordt gemanaged door een projectleider. Er moet bepaald worden wie wat doet van de activiteitenlijst. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de activiteitenlijst zijn hieronder in de vorm van een deelplan uitgewerkt. Vervolgens zijn interventiemethoden uitgewerkt waarbij zachte vaardigheden zijn toegepast die nodig zijn om met een groep mensen het doel te bereiken, zoals motivatietechnieken, communicatieve vaardigheden, leiderschapstijlen en dergelijke.

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Het is belangrijk om met een deelplan te werken om de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan te tonen. In tabel 14 is het deelplan te zien voor het verandertraject huisvesting van Rijndam waarin resultaatgebieden staan die verdeeld zijn over het topmanagement, middenkader en de projectgroep met daarin een projectleider.

	Resultaatgebieden	Topmanagement	Middenkader	Projectgroep huisvesting
1	Managers geïnformeerd over het huisvestingsplan	V		
2	Managers overtuigt van het huisvestingsplan	V		
3	Medewerkers geïnformeerd over het huisvestingsplan	A	V	
4	Medewerkers overtuigt van het huisvestingsplan	A	V	
5	Huisvestingsplan beschikbaar voor projectgroep	I		
6	Constante bezettingsgraad over de werkweek ingevoerd	I	A	V
7	Sharing-ratio en clean desk policy ingevoerd		A	V

8	Flexplekken gecreëerd		A	V
9	Sociale activiteiten		A	V
10	Training FMIS	V		A
11	Huisvestingsplan uitgevoerd	V		
12	Aannemen meer patiënten	V	A	
13	Jaarlijkse evaluatie bezettingsgraad en tevredenheid	V		
V = verantwoordelijk, A = advies, I = instemming				

Tabel 14: Deelplan TVB

Topmanagement: Het topmanagement heeft de meeste taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het topmanagement is immers degene die instemming geeft voor het verandertraject huisvesting, het hiermee in werking stelt en eindverantwoordelijk is voor een goede en geslaagde uitvoering hiervan. Het topmanagement geeft instemming en advies aan de uitvoerders van het verandertraject, de projectgroep en de managers van alle afdelingen, om de uitvoering van het verandertraject zo soepel mogelijk te laten verlopen.

Middenkader: Het middenkader speelt een belangrijke rol voor de doorvoering van veranderingen in de huisvesting op de afdelingen. Het middenkader zijn de managers die tussen de medewerkers en het topmanagement in staan en dus een belangrijke schakel in de communicatie over het verandertraject huisvesting. Tijdens het verandertraject huisvesting informeren, overtuigen, coachen en begeleiden zij de medewerkers van hun eigen afdeling enerzijds en adviseren zij het topmanagement en de projectgroep over de beste implementatie van het verandertraject voor hun afdeling anderzijds.

Projectgroep: De projectgroep huisvesting is verantwoordelijk voor de uitvoering van het verandertraject huisvesting. Dit betekent de invoering van een constante bezettingsgraad, de invoering van sharing-ratio en clean desk policy en het creëren van flexplekken.

Interventies

Interventies hebben een doel in zich namelijk een bepaalde activiteit inzetten om iets specifiek te bereiken. In dit geval wil het topmanagement van Rijndam bereiken dat het verandertraject van de huisvesting slaagt. Interventies kunnen gericht zijn op het individu, een team/groep of organisatie. Hieronder zijn de interventiemethoden voor het verandertraject huisvesting van Rijndam toegelicht.

- Open-space bijeenkomsten, kwaliteitscirkels en brainstorming

Na bekendmaking van de veranderingen die gaan plaats vinden in de huisvesting d.m.v. een plenaire presentatie vindt er een open-space bijeenkomst plaats waarbij deelnemers met elkaar kunnen discussiëren. Op deze wijze worden de medewerkers betrokken bij het oplossen van problemen in de huisvesting en verbeteren van processen van hun eigen afdeling. Omdat elke afdeling anders is brainstormt het topmanagement met alle managers van de afdelingen hoe het verandertraject huisvesting eruit gaat zien voor elke afdeling en wat de beste toepassing is voor elke afdeling.

- Management by speech, confrontatievergaderingen

Het management moet dichtbij de medewerkers staan om uitleg te geven over het verandertraject huisvesting. Dit doet het management door te verklaren, te coachen, te motiveren maar ook vragen te stellen betreft het verandertraject huisvesting. Medewerkers voelen zich gezien en gerespecteerd door het management en hebben dan meer over voor de organisatie.

- Sociale activiteiten, werken met agenda en training

Medewerkers gaan over van een eigen kantoorwerkplek naar een gedeelde kantoorwerkplek. De medewerkers gaan samen de werkplekken inrichten volgens de regels van clean desk policy zodat het idee van een eigen werkplek verdwijnt en werkplekken gedeeld kunnen worden. Het is belangrijk voor medewerkers die een kantoorwerkplek delen om goede afspraken te maken over de bezetting van de kantoorwerkplek en deze te noteren in een agenda. Verder krijgen medewerkers het FMIS systeem gaan werken training over hoe zij hiermee moeten werken.

- Evaluatiegesprekken

Door middel van evaluatiegesprekken wordt teruggekeken hoe het topmanagement, managers en medewerkers hebben gehandeld en wat de effecten van het gedrag waren tijdens de implementatie van de veranderingen in de huisvesting. Er wordt gekeken of de veranderingen werken en of het verandertraject huisvesting geslaagd is. Medewerkers worden beloond door waardering voor de inzet om het verandertraject te laten slagen.

9.3 Kwaliteit

Het huisvestingsconcept moet aan de medewerkers van Rijndam een goede kwaliteit leveren om in te werken. Er zijn ARBO-eisen waaraan een kantoorwerkplek moet voldoen. In tabel 15 staat de minimale oppervlakte voor kantoorwerkplekken weergegeven volgens de NEN 1824. Deze overige eisen staan aangegeven in bijlage 22 Bij het invoeren van de veranderingen in de huisvesting moet ervoor gezorgd worden dat de kantoorwerkplekken aan de ARBO-eisen voldoen. Alleen dan wordt de juiste kwaliteit van huisvesting geleverd. Verder moet de bezetting van de flexplekken door het registratiesysteem FMIS geregistreerd worden. Medewerkers die daar verantwoordelijk voor zijn moeten met het registratiesysteem om kunnen gaan. De procedure van clean desk policy moet voor alle medewerkers die gebruik maken van een kantoorwerkplek makkelijk vindbaar en leesbaar zijn.

Minimum oppervlakte Bureauwerkplek	M ²
Basiswerkplek	4
Werkplek met plat beeldscherm	1
Lees/schrijfvlak	1
Vrijstaande of verrijdbare (laden) kast	1
Totaal per bureauwerkplek	7
Overleg (per persoon)	2

Tabel 15: NEN 1824 Ergonomische eisen oppervlakte van kantoor werkplekken

9.4 Informatie

Bij de factor informatie wordt aangegeven welke informatie voor het verandertraject huisvesting beschikbaar dient te zijn, wanneer, in welke vorm, door wie en voor wie. Dit is voor het verandertraject huisvesting van Rijndam uitgewerkt in tabel 16. Dergelijke informatievragen moeten worden beantwoord voordat het verandertraject kan starten. De maanden die in de tabel staan aangegeven zijn gekoppeld aan de tabellen in de volgende parameter: tijd.

Welke informatie	Wanneer	Welke vorm	Door wie	Voor wie
Huisvestingsbeleid	Maand 1	Hard copy en intranet	Facilitair manager	Hele organisatie
Veranderplan huisvesting	Maand 1	Plenaire presentatie	Topmanagement	Alle medewerkers
Veranderplan huisvesting	Maand 1 - 3	Bijeenkomst	Topmanagement	Alle medewerkers
Veranderplan huisvesting	Maand 4	E-mail	Topmanagement	Projectgroep
Regels clean desk policy	Maand 5	Hard copy en intranet	Projectgroep	Medewerkers
Sociale activiteit	Maand 4	Uitnodiging via e-mail	Projectgroep	Medewerkers
Gebruik flexplekken	Maand 10	Digitaal communicatieblad	Projectgroep	Medewerkers
Handleiding FMIS training	Maand 8	Intranet	Projectgroep	Medewerkers
Aannemen patiënten	Maand 13	Bijeenkomst	Topmanagement	Managers
Evaluatie	Maand 10	Uitnodiging via e-mail	Topmanagement	Managers

Tabel 16: Informatie verandertraject huisvesting

9.5 Tijd

De tijdsfactor in het verandertraject uit zich in de deadlines van activiteiten en de begrote hoeveelheid tijd voor het uitvoeren van de verschillende fasen. In tabel 17 staat de doorlooptijd aangegeven voor het veranderproces huisvesting van Rijndam en in tabel 18 de planning met als startdatum januari 2013.

Doorlooptijd en planning veranderproces huisvesting

Planning is een onderdeel van de voorbereidingsfase binnen het veranderproces. Het is een middel om de doorlooptijd van de verandering te bewaken maar ook om een zo betrouwbaar mogelijke opleverdatum te voorspellen.

Fasenr.	Fasen en subfasen	Tijd (maand)	Totaal (maand)
1	Actie-/uitvoeringsfase		21
1a	Managers informeren en overtuigen over verandering huisvesting	1	
1b	Medewerkers informeren en overtuigen over verandering huisvesting	2	
1c	Overdracht huisvestingsplan aan projectgroep	1	
1d	Invoering constante bezettingsgraad	6	
1e	Invoering sharing-ratio en clean desk policy	3	
1f	Creëren flexplekken	3	
1g	Sociale activiteiten	1	
1h	Training FMIS	3	
1i	Start aannemen meer patiënten	1	
2	Afrondingsfase		2
2a	Evaluatie veranderingen huisvesting	2	
Totaal	Doorlooptijd project		23

Tabel 17: Fasen en subfasen verandertraject huisvesting

In de tabel hierboven lopen de subfasen 1a, 1b en 1d, 1e, 1f parallel waardoor de doorlooptijd geen 23 maanden is maar 13 maanden. In de tabel hieronder staat de planning van het veranderproces huisvesting voor Rijndam met daarin de tijdsduur van elke subfase aangegeven.

Planning veranderproces huisvesting													
Act. code	Tijdsduur in maanden												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1a													
1b													
1c													
1d													
1e													
1f													
1g													
1h													
1i													
2a													
Fte	1	1	1	1	4	4	4	3	3	3	1	1	1

Tabel 18: Planning veranderproces huisvesting

Literatuurlijst

Boeken

- Berg van den, H, Brave, F, Pauwels, F.: Het kantoor in de toekomst. 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie bv. 2000. ISBN 9789061555940
- Beukering van, C.A.J.: Vastgoedmanagement. Den Haag: Sdu uitgevers bv, 2005. ISBN 9012110211
- Boeije, H.: Analyseren in kwalitatief onderzoek. Boom Lemma uitgevers, 2005. ISBN 9789085060789
- Bruijn de, D.: De kunst van het implementeren. Assen: Koninklijke van Gorcum, 2003. ISBN 9023239504
- Bruyne, E.T.: Effectieve implementatie van kantoorinnovatie. Delft: Center for People and Buildings, 2007. ISBN
- Dam van, N, Marcus, J.: Organisatie en Management. 5^e druk. Noordhoff Uitgevers B.V., 2005. ISBN 9789001210274
- Jans, R.: Het schrijven van beleidsadviezen. 5^e druk. Soest: Uitgeverij Nelissen, 2009. ISBN 9789024414680
- Kleijn, H., Rorink F.: Verandermanagement. Een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie. Pearson Education Benelux, 2005. ISBN 90-430-1007-3
- Kleijn, H., Rorink F.: Verandermanagement. 4^e druk. Pearson Education Benelux, 2011. ISBN 97899043095099
- Kruijs van 't, W.: Verdraaid 't werkt! Succesvol implementeren met hoofd, hart en handen. 1^e druk. Schiedam: Scriptum uitgeverij, 2010. ISBN 9789055947362
- Maas en Pleunis.: Facility Management. 2^e druk. Deventer: Kluwer, 2006. ISBN 9789013032055
- Meel van, J, Martens, Y, Hofkamp, G, Jonker, D, Zeegers, A.: Werkplekwijzer: Ingrediënten voor een effectieve werkomgeving. 4^e druk. Velp: Drukkerij de Rijn bv, 2007. ISBN 9789080772076
- Regterschot, J.: Facility Management: Het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting. 1^e druk. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1994. ISBN 9789026712708
- Verstegen, P.: Kosten en baten met beleid: Deventer: Kluwer, 2006. ISBN 9789035227644
- Voordt van der, D.J.M.: Kosten en baten van werkplekinnovatie. Delft: Center for People and Buildings, 2003. ISBN 90-807720-2-1
- Wulf de, G, Kooijman, D, Vijverberg, G.: Beleid en instrumenten bij kantoorhuisvesting. Delft: Delftse Universitaire Pers, 1994. ISBN 90-6275-994-7

Internet

- Ahrend, (2012). *Bureaus en tafels*. Verkregen op 16 april 2012 van <http://www.ahrend.com/smartsite.dws?language=NL&ch=COM&id=50332>
- Arbeidsrechter, (2012). *Verandering (van de arbeidsovereenkomst)*. Verkregen op 27 april 2012 van <http://www.arbeidsrechter.nl/veranderen-arbeidsovereenkomst>
- Erasmus MC, (2012). *Nieuwbouw in beeld*. Verkregen op 4 april 2012 van <http://www.erasmusmc.nl/nieuwbouw/nieuwbouwinbeeldj1/>
- Facana, (2012). *Facilitaire kengetallen*. Verkregen op 16 april 2012 van <http://www.facana.nl/Desktopdefault.aspx?panelid=101&tabid=189>
- FMM, (2005). *Strategisch huisvestingsmanagement*. Verkregen op 21 februari 2012 van <http://www.fmm.nl/strategisch-huisvestingsmanagement.18753.lynx>

- HagaZiekenhuis, (2012). *HagaZiekenhuis vernieuwt*. Verkregen op 27 maart 2012 van <http://www.hagaziekenhuis.nl/over-hagaziekenhuis/hagaziekenhuis-vernieuwt.aspx>
- Kluwer, (2011). *Flexplek: de voor- en nadelen*. Verkregen op 12 maart 2012 van <http://www.deondernemer.nl/kennis/581225/Flexplek-de-voor-en-nadelen.html>
- Overtoom, (2012). *Kantoorartikelen en supplies*. Verkregen op 17 april 2012 van http://www.overtoom.nl/bureauresk-accessoires_c_4050.html
- RcLeijpark, (2011). *Herontwikkeling Revalidatiecentrum Leijpark*. Verkregen op 27 maart 2012 van <http://www.leijpark.nl/bouw>
- Rijksoverheid, (2012). *Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten*. Verkregen op 21 maart 2012 van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-wet-bijzondere-ziektekosten-awbz>
- Rijndam, (2012). *Over ons*. Verkregen op 6 februari 2012 van <http://www.rijndam.nl/over-ons.html>

Scripties

- Berendse, T: *Werken in de 21ste eeuw : optimalisatieplan huisvesting advieskantoren Rabobank Zuid-Holland Midden*. 2010
- Stigter C.W.M.: *Aanbevelingsonderzoek voor de totstandkoming van het best passende kantoorconcept voor Accenture Insurance Services*. 2007
- Struik, L.: *Een nieuwe kantooromgeving, wat nu? : Veranderende facilitaire processen bij een kantoorconceptverandering*. 2006

Syllabus

Bouter, R.F.: *Handleiding schriftelijke rapportage*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2008. Code 2309.