

Om (van) mensen te houden, moet je rekening houden

**Een passend kantoorconcept voor het arrondissement
Den Haag van de stichting Reclassering Nederland**

Marieka Baars

Om (van) mensen te houden, moet je rekening houden

Een passend kantoorconcept voor het arrondissement Den Haag van de stichting Reclassering Nederland

Auteur:	Marieka Baars 99002984
Instelling:	Haagse Hogeschool Sector Economie & Management Opleiding Facilitair Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Afstudeerprofiel:	Facilitair management & ICT
Docentbegeleider:	Dhr. L.H.T. Goldsteen
Medebeoordelaar:	Dhr. M. Veloo
Opdrachtgever:	Reclassering Nederland Arrondissement Den Haag Grote marktstraat 24 2511 BJ Den Haag
Mentor:	Arrondissementaal leidinggevende Mr A.J. de Neef
Periode onderzoek:	januari – mei 2003
Inleverdatum:	6 oktober 2003

Auteursreferaat

Een onderzoek naar een passend kantoorconcept voor het arrondissement Den Haag na de verhuizing van de lokatie Leiden naar Den Haag. Onderzoeksvraag is hoe kunnen de medewerkers van de lokatie Leiden van het arrondissement Den Haag van **Stichting Reclassering Nederland** na de verhuizing in augustus 2003 middels een op hen toegesneden **kantoorconcept** samen met de Haagse medewerkers gehuisvest worden op de lokatie Grote Marktstraat in Den Haag. Achterliggende doelstelling is om efficiënter te werken doordat druk van de financieringsmethode **outputsturing** vanuit het Ministerie van Justitie vergroot wordt, evenals het **ruimtegebrek** op de lokatie Den Haag waar het arrondissement mee te kampen heeft. Daarnaast wil het management de twee lokaties in Den Haag en Leiden samenbrengen in Den Haag zodat geld bespaard kan worden.

Belangrijkste conclusies zijn dat het arrondissement Den Haag efficiënter van de ruimte gebruik kan maken door middel van kantoorinnovatie. In de praktijk zal dit betekenen dat zowel medewerkers met een ondersteunende functie (administratie en dergelijke) als reclasseringswerkers die in deeltijd werken of die vaak voor hun werk buitenshuis werkzaam zijn, het bureau met collega's moeten delen (**desk sharing** of **wisselwerkplekken**). Hiermee wordt tegemoet gekomen aan de eisen en wensen die de gebruikersgroepen aan de werkplek stellen. Het maken en nakomen van duidelijke afspraken zorgen ervoor dat dit goed loopt.

In de bijlagen: probleemanalyse, plattegronden lokatie Den Haag, onderlinge verhoudingen binnen SRN, dienstenpakket van Stichting Reclassering Nederland, observatielijst, organigram, territoriumgedrag, stappenplan kantoorinnovatie, werkplekinterview, beïnvloedingsfactoren op de werkplek, interviewresultaten en een toelichting op de financiële paragraaf.

Indexreferaat

Facility Management, Facilitaire Dienstverlening, FM, scriptie, kantoorinnovatie, werkplekconcept, kantoorconcept, desk sharing, wisselwerkplekken, ruimtegebrek, outputsturing, bezettingsgraadonderzoek, interview, benchmarking.

Managementsamenvatting

Dit adviesrapport is geschreven voor het managementteam van het arrondissement Den Haag van Reclassering Nederland. De huidige politieke ontwikkelingen hebben ook hun weerslag op de Stichting Reclassering Nederland (SRN). De organisatie wordt gefinancierd vanuit het Ministerie van Justitie en vanaf 1 januari 2002 alleen betaald voor producten en projecten, waar vooraf afspraken zijn gemaakt over de aantallen, de kwaliteit en de kostprijs. Gezien de economische stagnering wordt de druk om efficiënter en effectiever te werken vergroot. De arrondissementen krijgen daarom vanuit het hoofdkantoor de beschikking over een beperkt aantal computers dat gelijk staat aan het aantal werkplekken dat gerealiseerd kan worden. Daarnaast kampt het arrondissement met een gebrek aan ruimte door de inefficiënte ruimte-indeling. Dit gecombineerd met zowel de wil van het managementteam van het arrondissement Den Haag om de twee vestigingen samen te brengen op de lokatie in Den Haag, als het vermoeden dat zij had, dat veel werkplekken inefficiënt en ineffectief gebruikt werden, hebben geresulteerd in het besluit om de vestiging in Leiden per augustus 2003 te sluiten en deze te verhuizen naar Den Haag. Dit brengt een gewenste kostenreductie met zich mee. Hoewel het aantal leegstaande vierkante meters op de lokatie Den Haag verminderd wordt met de komst van de Leidse medewerkers, wil het arrondissement vanuit de gedachte dat een tevreden medewerker werk van een kwalitatief hoog niveau aflevert, rekening houden met de eisen en wensen van de gebruiker van de werkplek.

Vooraf is de volgende probleemstelling geformuleerd:

'Hoe kunnen de medewerkers van de lokatie Leiden van het arrondissement Den Haag van Stichting Reclassering Nederland na de verhuizing in augustus 2003 middels een op hen toegesneden kantoorconcept samen met de Haagse medewerkers gehuisvest worden op de lokatie Grote Marktstraat in Den Haag?'

Om de probleemstelling te beantwoorden is literatuurstudie verricht en bestond het empirisch onderzoek uit een bezettingsgraadonderzoek, interviews en een benchmark bij drie organisaties.

Aan de hand van de randvoorwaarden die de opdrachtgever stelde, is vastgesteld waar de aanbevelingen aan moesten voldoen. Omdat het vermoeden bestond dat de werkplekken inefficiënt gebruikt werden is, naast een grondige probleemanalyse, onder drie gebruikersgroepen (managementteam, ondersteunende functies en reclasseringswerkers) een bezettingsgraadonderzoek gehouden. De resultaten zijn in de vorm van stellingen in een interview onder de medewerkers getoetst. Daarnaast heeft een benchmark bij drie andere organisaties plaatsgevonden. Uit deze deelonderzoeken zijn de eisen en wensen die de medewerker aan de werkplek stelt naar voren gekomen waarop de aanbevelingen zijn gebaseerd.

De belangrijke conclusie in dit onderzoek is het maken van duidelijke afspraken tussen medewerkers onderling zodat er samen tot een oplossing van ruimtegebrek en werkplekgebruik gekomen wordt. Dit zal een positieve invloed hebben op de sfeer en kwaliteit van het werk en het ziekteverzuim zal 1 tot 2 %¹ dalen wat fikse besparingen met zich mee zal brengen.

Geadviseerd wordt om het combinatiekantoorconcept te implementeren waar medewerkers met een ondersteunende functie en reclasseringswerkers die in deeltijd werken of die vaak voor hun werk buitenshuis werkzaam zijn zullen het bureau met collega's delen (**desk sharing of wisselwerkplekken**). De aanbevelingen voldoen aan de eisen en wensen van deze gebruikersgroepen en zorgt het efficiënter gebruik van de werkplekken voor een gewenste kostenreductie voor de organisatie.

¹ Leijten, J.: Binnenmilieu productiviteit en ziekteverzuim. In: Facility Management Magazine, (sep. 2002), p. 17 - 21

Voorwoord

Tot november 2002 was ik onbekend met de reclassering. Niet eerder was ik contact gekomen met de reclassering of Justitie in het algemeen en dat wilde ik graag zo houden. Toen het vinden van een afstudeeropdracht lastiger bleek dan voorzien, greep ik de mogelijkheid om af te studeren bij de reclassering met beide handen aan.

Tijdens mijn afstudeerperiode heb ik veel kanten van de reclassering leren kennen. Leuke collega's een fijne werksfeer, een bezoek aan de Scheveningse gevangenis en een cellencomplex van een politiebureau hebben hier aan bijgedragen.

Mensen die mij hebben bijgestaan deze periode ben ik zeer dankbaar. Een aantal van hen wil ik bij naam noemen:

- Mijn collega's bij de reclassering: Claudi Blankespoor, Bert de Neef en Ruud van Diemen;
- Vanuit de opleiding mijn docentbegeleider Lucas Goldsteen en medebegeleider Marcel Veloo;
- Mijn mailgroepje die mij en ik hun een digitale schouder aanboden: Anne Marie Eijffinger, Sander Geerlings, Miriam van Vliet, Bastiaan Berrevoets en Astrid de Ruiters voor haar hulp bij het aanpassingen van de scriptie in het bijzonder;
- Wilco Wirjosoekarto voor de déjà vu momenten;
- Mijn ouders, Irene, Dirk en mijn zusje Héleen;
- En mijn vriend Wouter voor zijn nuchtere blik.

Zoetermeer / Den Haag
September 2003

Marieka Baars

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
Probleemstelling.....	3
Doelgroep.....	4
Eindproduct.....	4
Leeswijzer.....	4
1 De organisatie: Stichting Reclassering Nederland.....	5
Inleiding.....	5
1.1 Tijdlijn.....	5
1.2 Missie.....	6
1.3 Organisatiestructuur.....	6
1.4 Omgeving.....	7
1.5 Cultuur.....	7
1.6 Toekomst.....	8
2 Onderzoeksopzet.....	9
Inleiding.....	9
2.1 Probleemstelling.....	9
2.2 Subprobleemstellingen.....	9
2.3 Randvoorwaarden.....	11
3 Theoretisch kader.....	12
Inleiding.....	12
3.1 Waar het allemaal om draait: de (kostbare) medewerker.....	12
3.2 'Er was eens...': de geschiedenis van de werkplek in het kort.....	12
3.3 Kantoorinnovatie.....	13
3.3.1 Een manier om.....	13
... geld te besparen.....	13
... de communicatie te verbeteren.....	14
... een cultuuromslag te stimuleren.....	14
... te voldoen aan de vraag van de maatschappij.....	14
... de oplossing!?!.....	14
3.3.2 Verschillende werkplekconcepten.....	14
Vaste werkplek.....	15
Wisselwerkplek.....	15
3.3.3 Verschillende kantoorconcepten.....	17
Cellen- of kamerkantoor.....	17
Kantoortuin.....	17
Groepskantoor/ groepsdynamisch kantoor.....	18
Coconkantoor.....	18
Combinatiekantoor.....	18
3.4 Een moeilijke keuze.....	18
3.4.1 Werkplekconcept.....	19
3.4.2 Kantoorconcept.....	20
3.5 Implementatie.....	20
3.6 Weerstand.....	21

4	Empirisch onderzoek	22
	Inleiding	22
4.1	Bezettingsgraadonderzoek	22
4.1.1	Managementteam	22
4.1.2	Ondersteunende functies	23
4.1.3	Reclasseringswerkers	23
4.2	Interviews	24
4.2.1	Algemeen	24
4.2.2	Werkplek	24
4.2.3	Spreekkamers	25
4.2.4	Vergaderzalen	25
4.2.5	Wisselwerkplekken	25
4.3	Benchmarking	26
4.3.1	Arrondissement Rotterdam	26
4.3.2	Arrondissement Middelburg	27
4.3.3	Eijffinger	27
5	Conclusies	29
	Inleiding	29
5.1	Bezettingsgraadonderzoek	29
5.2	Interviews	30
5.3	Benchmark	32
6	Aanbevelingen	33
	Inleiding	33
6.1	Korte termijn	33
	Oprichten van werkgroepen	33
	Duidelijke afspraken over werkplekgebruik maken	34
	Inrichting kantoren volgens nieuwe concepten	34
6.2	Lange termijn	34
	Evalueren van de resultaten	34
7	Implementatie	36
	Inleiding	36
7.1	Activiteiten	36
	Opvragen offertes	36
	Aanpassingen aan ICT voorzieningen doen	36
7.2	Tijdschema	37
7.3	Financiële paragraaf	38
	Kosten en baten analyse	38
	Verlaging ziekteverzuim	39
	Overige financiële consequenties	39
8	Procesevaluatie	42
8.1	Het onderzoek	42
8.2	De communicatie	43
8.3	Competenties	43
	Literatuurlijst	44

Bijlagen

Bijlagen 1: Beschikbaar aantal werkplekken.....	47
Bijlagen 2: Plattegronden lokatie Den Haag.....	51
Bijlagen 3: Onderlinge verhoudingen binnen de SRN.....	59
Bijlagen 4: Dienstenpakket van SRN.....	60
Bijlagen 5: Observatielijst.....	66
Bijlagen 6: Organigram	67
Bijlagen 7: Territoriumgedrag.....	68
Bijlagen 8: Beïnvloedingsfactoren op de werkplek.....	69
Bijlagen 9: Stappenplan implementatie kantoorinnovatie.....	73
Bijlagen 10: Werkplekinterview.....	75
Bijlagen 11: Resultaten bezettingsgraadonderzoek	79
Bijlagen 12: Resultaten interviews	80
Bijlagen 13: Toelichting financiële paragraaf.....	81

Inleiding

‘Wat kom je hier nu eigenlijk doen?’

De werknemer is kostenveroorzaker nummer één voor organisaties. Zorgen voor (investeren in) deze ‘kostenpost’ kan ook geld opleveren. Het aanbieden van een goede werkplek dat voldoet aan de eisen en wensen van de gebruiker, is één van die manieren om goed voor het personeel te zorgen. Daar de kosten van een werkplek al gauw EUR 14.000,- op jaarbasis bedragen² is een reden om hier zorgvuldig mee om te gaan.

Anno 2003 worden medewerkers meer afgerekend op hun resultaten. Zij eisen van de werkgever een werkomgeving, waarin zij efficiënt en effectief kunnen werken. Sick Building Syndrom, Repetitive Strain Injury (muisarm) en andere Arbo - klachten zijn de ziekten van het derde millennium die organisaties veel tijd en geld kosten.

De huidige politieke ontwikkelingen hebben op dit gebied ook hun weerslag op de Stichting Reclassering Nederland (SRN). De organisatie wordt gefinancierd vanuit het Ministerie van Justitie en vanaf 1 januari 2002 alleen betaald voor producten en projecten, waar vooraf afspraken zijn gemaakt over de aantallen, de kwaliteit en de kostprijs. Gezien de economische stagnering wordt de druk om efficiënter en effectiever te werken vergroot. De arrondissementen krijgen daarom vanuit het hoofdkantoor de beschikking over een beperkt aantal computers dat gelijk staat aan het aantal werkplekken dat gerealiseerd kan worden. Daarnaast kampt het arrondissement met een gebrek aan ruimte door de inefficiënte ruimte-indeling. (Zie bijlagen 1: beschikbaar aantal werkplekken) Dit gecombineerd met zowel de wil van het managementteam van het arrondissement Den Haag om de twee vestigingen samen te brengen de lokatie in Den Haag, als het vermoeden dat zij had dat veel werkplekken inefficiënt en ineffectief gebruikt werden, hebben geresulteerd in het besluit om de vestiging in Leiden per augustus 2003 te sluiten en deze te verhuizen naar Den Haag. Dit brengt een gewenste kostenreductie met zich mee. Hoewel het aantal leegstaande vierkante meters op de lokatie Den Haag verminderd wordt met de komst van de Leidse medewerkers, wil het arrondissement vanuit de gedachte dat een tevreden medewerker werk van een kwalitatief hoog niveau aflevert, rekening houden met de eisen en wensen van de gebruiker van de werkplek.

Probleemstelling

Om de daadwerkelijke bezettingsgraad te kennen, zal dit door middel van observatie gedurende een maand gemeten worden. De hieruit verkregen resultaten worden verwerkt in de interviews die onder een steekproefpopulatie worden gehouden. In deze steekproefpopulatie zitten mensen die de drie gedefinieerde gebruikersgroepen (managementteam, ondersteunende functies en reclasseringswerkers) vertegenwoordigen. De gegeven antwoorden geven de eisen en wensen weer die de medewerkers stellen aan hun werkplek. De resultaten van de verschillende onderzoeken leiden tot een aantal aanbevelingen welke het managementteam van het arrondissement Den Haag kan implementeren. Voordat bruikbare aanbevelingen geformuleerd kunnen worden, zal eerst het daadwerkelijke probleem geanalyseerd worden. Om dit gestructureerd te doen, is de volgende **probleemstelling** opgesteld dat dient als uitgangspunt:

‘Hoe kunnen de medewerkers van de lokatie Leiden van het arrondissement Den Haag van Stichting Reclassering Nederland na de verhuizing in augustus 2003 middels een op hen toegesneden kantoorconcept samen met de Haagse medewerkers gehuisvest worden op de lokatie Grote Marktstraat in Den Haag?’

² Wagenberg, A.F.G.M. van: Nieuwe kantoorinrichtingsconcepten; over innovatie van kantoorfaciliteiten.
In: Handboek Facility Management | 1300, (dec. 2000)

Als hulpmiddel bij het beantwoorden van deze probleemstelling zijn een aantal **subprobleemstellingen** opgesteld:

1. Wat is het huidige gebruik van de werkplekken?
2.
 - a. Hoe groot is de vraag naar werkplekken binnen het arrondissement Den Haag?
 - b. Hoe groot is het aanbod van werkplekken binnen het arrondissement Den Haag?
3. Wat zijn de eisen en wensen van de medewerker wat betreft de werkplek?
4. Welke kantoorconcepten zijn bruikbaar voor het arrondissement Den Haag?
5. Wat zijn de (financiële) consequenties van de implementatie van een ander kantoorconcept?
6. Hoe kan een aangepast werkplekbeleid worden geïmplementeerd?

Aan de hand van de subprobleemstellingen zal de overkoepelende probleemstelling in deze scriptie, die dient ter afronding van de HBO opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool, beantwoord worden. Dit zal gedaan worden door gebruik te maken van verschillende methoden van onderzoek. Het zal de opdrachtgebiedende organisatie duidelijkheid geven op de vraag in welke mate zij te kampen heeft met het verwachte capaciteitsprobleem en hoe met beperkte financiële middelen een zo groot mogelijk resultaat behaald kan worden zodat de medewerker efficiënt en effectief zijn werk kan doen waarbij de eisen en wensen die hij stelt aan de werkplek mede in ogenschouw worden genomen.

Om een beeld te krijgen van het gebruik van de werkplekken is een bezettingsgraadonderzoek gehouden. De resultaten van dit onderzoek zijn verwerkt in een interview dat onder een steekproefpopulatie gehouden is. Door gebruik te maken van de literatuur en eigen inzicht zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd die de probleemstelling beantwoorden.

Doelgroep

De bevindingen van dit onderzoek zijn primair interessant voor het management en secundair voor de medewerkers van het arrondissement Den Haag van Stichting Reclassering Nederland. Voor organisaties die meer willen weten over kantoorinnovatie kunnen deze scriptie gebruiken als inleiding op dit onderwerp.

Eindproduct

Aan het eind van de afstudeerperiode zijn een aantal heldere aanbevelingen geformuleerd die voldoen aan de randvoorwaarden die de opdrachtgebiedende organisatie gesteld heeft met betrekking tot het gebruik van de werkplekken binnen het arrondissement Den Haag na de herhuisvesting van de lokatie Leiden in augustus 2003 dat het managementteam kan implementeren.

Leeswijzer

Na kennisgemaakt te hebben met de organisatie in hoofdstuk 1 zal de onderzoeksopzet behandeld worden in hoofdstuk 2. Relevante theorie wat betreft kantoorinnovatie zal in hoofdstuk 3 aan de orde komen en zal in het vierde hoofdstuk getoetst worden in de praktijk door middel van een bezettingsgraadonderzoek, interviews en een benchmark. In hoofdstuk 5 zullen de conclusies uit de verschillende onderzoeken getrokken worden die de basis vormen voor de aanbevelingen in hoofdstuk 6. Het implementatie plan zal samen met de financiële paragraaf hoofdstuk 7 afsluiten. De procesevaluatie van de afstudeerperiode wordt in hoofdstuk 8 beschreven.

1 De organisatie: Stichting Reclassering Nederland

‘Reclassering, is dat niet waar je voor straf in een keuken werkt?’

Inleiding

Binnen 175 jaar heeft de reclassering zich weten te ontwikkelen van een particulier initiatief tot een landelijke organisatie die een unieke plek inneemt binnen de strafrechtketen in Nederland. Als enige is zij bij een cliënt betrokken vanaf het moment van aanhouding tot en met de terugkeer in de maatschappij.

1.1 Tijdlijn

Het Nederlandsch Genootschap voor Zedelijke Verbetering der Gevangenen was in 1823 de voorloper van de huidige reclassering. De hulpverleners van toen gaven gerichte aandacht aan de dader om de gewenste gedragsverandering teweeg te brengen. Korte tijd later ging de reclassering zich vooral richten op de nazorg en werd de doelgroep van het genootschap uitgebreid naar ex-gedetineerden. Tot dan werden criminelen in alle eenzaamheid opgesloten. De overheid zag in dat dit niet leidde tot zelfinzicht en spijt. Vanaf 1905 bemoeide de overheid zich meer met de reclassering door haar te subsidiëren. Vijf later, 1910, werd de eerste Reclasseringsregeling van kracht.

In de jaren tachtig zette een proces van verzakelijking inwerking dat uiteindelijk na een tamelijk rigoureuze cultuuromslag in 1995 resulteerde tot de samenvoeging van de 19 afzonderlijke reclasseringsstichtingen in de (landelijke) Stichting Reclassering Nederland. Ten behoeve van de effectiviteit van de dienstverlening werken binnen deze stichting Reclassering Nederland, de reclassering van het Leger des Heils (voor dak- en thuislozen) en de verslavingsreclassering van de geestelijke gezondheidszorg (NeVIV) samen.

Tegenwoordig wil de SRN een bijdrage leveren aan een veiligere samenleving door daders ertoe te brengen niet in herhaling (recidive) te vervallen. De rechtelijke macht vraagt de SRN advies over het risico van herhaling, beïnvloeding van delictgedrag en ongewenst gedrag om te buigen.

Sinds januari 2002 heeft de SRN te maken met een nieuwe financiering- en sturingssystematiek: outputsturing genaamd. Dit betekent dat de SRN alleen nog gesubsidieerd wordt voor producten en projecten waar vooraf met het Ministerie van Justitie, afspraken zijn gemaakt over aantallen, kwaliteit en kostprijs. In de praktijk houdt deze manier van financiering in dat periodiek getoetst en (bij)gestuurd wordt op basis van jaarlijks vastgestelde resultaatafspraken. Doel is de ketenpartners te stimuleren efficiënter te werk te gaan.

De vraag naar transparantie roept veel weerstand op onder het uitvoerend personeel. Zij zijn van mening dat hun hulpverlening niet als product gezien kan worden. Gevolg hiervan is een hoog ziekteverzuim (12,4% in 2001⁴) en hoog verloop van personeel. Een indirect gevolg van dit gedrag is dat de werkdruk wordt verhoogd.

Naast de veranderde financieringsmethode, wordt sinds 2001 gebruik gemaakt van het cliënt volg systeem (CVS) Dit is een landelijk geautomatiseerd registratiesysteem dat medewerkers ondersteunt in hun dagelijks werk. Het legt product- en cliëntgegevens nauwkeurig vast.

³: <http://www.reclassering.nl/wiezijwilt/historie/print.htm>, 20-01-2003

⁴ Stichting Reclassering Nederland, Jaarverslag 2001 'werken aan de basis', 2002

1.2 Missie

De overheid wil dat de reclassering een flexibele en marktgerichte organisatie is. De reclassering heeft daarom de volgende missie opgesteld:

‘De reclassering is een flexibele marktgerichte organisatie die zicht tot doel stelt een bijdrage te leveren aan de verbetering van het sociaal functioneren van de justitiabele, daarmee aan zijn reïntegratie in de samenleving en het terugdringen van recidive.’

1.3 Organisatiestructuur

Na de samenvoeging van de negentien afzonderlijke reclasseringsstichtingen in 1995, vormt de samenwerking tussen Reclassering Nederland, Reclassering Leger des Heils en Stichting Verslavingsreclassering, de (landelijke) Stichting Reclassering Nederland. De structuur van deze organisatie wordt hieronder toegelicht. (Zie bijlagen 3: onderlinge verhoudingen binnen de SRN)

Reclassering Nederland bestaat uit vijf ressorten: Amsterdam, Den Bosch, Arnhem, Den Haag en Leeuwarden. Elk ressort bestaat uit een aantal arrondissementen, 19 in totaal. Het ressort Den Haag bestaat uit de arrondissementen Den Haag, Rotterdam, Middelburg en Dordrecht. Elk arrondissement bestaat uit een aantal units welke gekoppeld zijn aan een eigen verzorgingsgebied gebaseerd op de postcode.

Het arrondissement Den Haag, goed voor 82 FTE, maakt deel uit van het ressort Den Haag. Het arrondissement heeft op dit moment twee vestigingen (Den Haag en Leiden) en heeft in Gouda een spreekkamerlokatie. De wil van het management om het arrondissement vanuit één lokatie te Leiden en de huidige (politieke) ontwikkelingen die vragen om efficiënter en effectiever te werken, hebben het management doen besluiten om per augustus van dit jaar de vestiging in Leiden te sluiten. De medewerkers zullen naar de vestiging aan de Grote Marktstraat verhuizen.

Het arrondissement Den Haag bestaat uit een vijftal units; Den Haag, de buitengebieden van Den Haag (zoals Rijswijk, Zoetermeer en Wateringen), Leiden, Alphen en Gouda.

In elke unit zijn een aantal reclasseringwerkers werkzaam (11 tot 15 FTE) met ieder hun eigen specialisme. Samen bieden zij de cliënt een pakket van in totaal elf diensten aan om op deze manier een bijdrage te leveren aan de verbetering van het sociaal functioneren, om daarmee aan zijn reïntegratie in de samenleving en het terugdringen van recidive te bewerkstelligen. (Zie bijlagen 4, voor een totaaloverzicht van het dienstenpakket dat SRN aanbiedt/) Afhankelijk van het takenpakket van de reclasseringswerker, geldt voor een deel van hen dat zij niet alleen werkzaam zijn in het pand aan de Grote Marktstraat, maar ook in de diverse penitentiaire inrichtingen, Huizen van Bewaring in heel Nederland en politiebureaus in de regio.

De reclasseringswerkers worden aangestuurd door een unitmanager, drie in totaal. Hij bewaakt de voortgang van de productie van diensten, heeft de dagelijkse leiding over hun unit en is verantwoordelijk voor één of meerdere portefeuilles zoals bijvoorbeeld taakstraffen en personeelsmanagement. De unitmanagers (UM's) worden in hun werkzaamheden ondersteund door 1 tot 2 FTE administratieve ondersteuning. Daarnaast maken zij deel uit het managementteam dat wordt geleid door de arrondissementaal leidinggevende.

De afdeling FVP, facilitaire voorzieningen programma's, is voor de uitvoering van taak- en leerstraffen. Het zoeken van projecten en het plaatsen van taak- en leergestraften behoort tot de taken. Daarnaast verzorgen zij ook de begeleiding en sturing van cliënt op de werkplek zelf.

Binnen het arrondissement is geen duidelijk aan te wijzen facilitaire dienst aanwezig. De administratie vangt alle facilitaire taken op. De coördinator van deze afdeling stuurt de administratie, de receptie, de huismeester en de huishoudelijke dienst aan. Deze afdeling voert de gegevens in, controleren de geldende procedures op dit gebied en beheren het dynamisch archief. De overige facilitaire taken zoals het verzorgen van het binnenkomende en uitgaande telefoonverkeer, de postverwerking, de inkoop van kantoorartikelen en reserveringen van de spreekkamers en vergaderzalen wordt uitgevoerd door de receptie.

De afdelingen personeel & organisatie en planning & control (inclusief de ICT ondersteuning en gebouwbeheer) behoren tot het ressortbureau en rekenen naast het arrondissement Den Haag, ook de arrondissementen Rotterdam, Middelburg en Dordrecht tot hun verzorgingsgebied.

De arrondissementaal leidinggevende is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken binnen het arrondissement en wordt ondersteund in zijn werkzaamheden door de managementassistente. Zij beheert de agenda en voert daarnaast de meest uiteenlopende (secretariële) werkzaamheden uit.

1.4 Omgeving

De reclassering heeft verschillende taken, zoals het geven van voorlichting aan de rechterlijke macht, het uitvoeren van taakstraffen, of het vroeghulpbezoek helemaal aan het begin van een traject, als een verdachte vastzit in de politiecel. Daarnaast voert de reclassering ook een groot aantal reïntegratieprogramma's uit om mensen voor te bereiden op een bestaan zonder criminaliteit. Om alle taken goed uit te kunnen voeren onderhoudt de reclassering goede contacten met al haar partners in de strafrechtsketen.

1.5 Cultuur

Zoals groepen en landen over (sub)culturen beschikken, beschikken ook organisaties over eigen normen, waarden en gebruiken. Het begrip organisatiecultuur wordt omschreven als het feitelijk gedrag van medewerkers van een organisatie dat voortkomt uit een stelsel van waarden en normen⁵.

Binnen een organisatie kan een cultuur op twee manieren worden getypeerd. Aan de ene kant organisaties met een fijnmazige cultuur, aan de andere kant organisaties met een grofmazige cultuur. De SRN bestaat voor een groot deel uit reclasseringswerkers die allen hoogopgeleid zijn (HBO+) De aard van hun werkzaamheden vraagt van hen zelfstandig en professioneel te werk te gaan, kenmerkend voor een grofmazige cultuur⁶.

De kanteling van de organisatie (van aanbod gestuurd naar vraag gestuurd door middel van de financieringsmethode outputsturing) vraagt van de medewerkers een commerciële instelling. Een deel van de reclasseringswerkers ziet zichzelf als hulpverlener, is van mening dat de cliënt geen nummer is en dat hun dienstverlening niet gezien kan worden als product. Omdat het Ministerie van Justitie de SRN alleen betaalt voor het aantal diensten waarover vooraf afspraken over zijn gemaakt, is het willen bieden van maatwerk regelmatig een heikel discussiepunt.

De ondersteunde functies als de administratie, huishoudelijke dienst, technische / facilitaire dienst (de huismeester) hebben een fijnmazige communicatiestructuur: er is meer (ongeschreven) hiërarchie onderling en heeft duidelijke communicatielijnen.

De SRN wil een opener cultuur creëren door medewerkers met hun fouten te confronteren en helderheid te krijgen in de dagbesteding. Op deze manier wil de SRN bereiken efficiënter en effectiever te werken wat bijdraagt aan een positief bedrijfsresultaat⁷.

⁵ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Eerste druk, tweede oplage. Alphen aan den Rijn : Kluwer, 2001. ISBN 90 1407 7947

⁶ Schermer, K. en Wijn, M.: Vergaderen en onderhandelen, 4e druk. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum: 1999. ISBN. 90-313-2852-9

⁷ <http://www.managersonline.nl> "Bevriende collega's presteren beter", 05 januari 2003

1.6 Toekomst

De verkiezingsprogramma's van de politieke partijen bij de verkiezingen van 2002, stond het gevoel van veiligheid bij de burger hoog op de lijst. Een toename van de productievraag met 20% vanuit het Ministerie van Justitie werd destijds niet irreëel geacht. Het uitvoeren van een werkstraf is vele malen goedkoper dan het vasthouden van mensen in de gevangenissen, die toch al te kampen hebben met een cellentekort. Naast de taakstraffen, verwachtte men ook een toename van het aantal penitentiare programma's en elektronisch toezicht (met de bekende enkelband)

SRN wil zich profileren als deskundige op het gebied van gedragsverandering door zich meer toe te leggen op de voorlichting en adviseren van de wetsprekende macht. Om dit te bereiken zal de SRN zich moeten opstellen als een professional naar alle betrokken partijen toe zodat de taken en bevoegdheden duidelijk zijn.

2 Onderzoeksopzet

*‘Dus jij kijkt naar de werkplekken of ze bezet zijn.
Maar als ik nou bij mijn bureau sta?’*

Inleiding

In dit hoofdstuk zal de onderzoeksopzet het thema zijn. Na behandeling van de probleemstelling zullen de subprobleemstellingen toegelicht worden met de gebruikte methoden van onderzoek.

2.1 Probleemstelling

In samenspraak met de opdrachtgebende organisatie is de volgende probleemstelling geformuleerd:

‘Hoe kunnen de medewerkers van de lokatie Leiden van het arrondissement Den Haag van Stichting Reclassering Nederland na de verhuizing in augustus 2003 middels een op hen toegesneden kantoorconcept samen met de Haagse medewerkers gehuisvest worden op de lokatie Grote Marktstraat in Den Haag?’

2.2 Subprobleemstellingen

Om de probleemstelling te beantwoorden is een vijftal subprobleemstellingen geformuleerd.

1. Wat is het huidige gebruik van de werkplekken?

Methoden van onderzoek

- Observatie: Meten is weten; dat geldt ook voor wat betreft de werkplekken en hoe intensief deze gebruikt worden. Door in een langere periode op meerdere momenten op de dag te turven hoeveel mensen een werkplek in gebruik hadden, kan een representatief beeld over het gebruik van de werkplekken verkregen worden. Door middel van een observatielijst werd 2 tot 3 keer per dag op verschillende tijdstippen een vaste route door het pand gelopen om te turven welke werkplekken wel of niet bezet waren. (Zie bijlagen 5: observatielijst) Gekozen is voor onderzoeksmethode ‘observatie’ omdat dit een directe vorm van waarneming van menselijk gedrag is en de voorkeur geniet boven interviews wanneer het gaat om gedrag dat frequent voorkomt. De maand maart is als onderzoeksperiode genomen omdat het percentage ziekteverzuim in deze maand overeenkomt met het gemiddelde van het arrondissement op jaarbasis (12,4% in 2001⁹) Binnen het onderzoek zijn de eerste, tweede en derde etage betrokken. De vierde etage is buiten beschouwing gelaten omdat deze deels in gebruik door het ressortgebruik die volgens het organigram buiten het arrondissement Den Haag valt (Zie bijlagen 6: organigram) en deels door leegstand op de vierde etage in verband met de verhuizing van de huurder. Dit onderzoek zal het vermoeden dat het managementteam heeft over het gebruik van de werkplekken op de lokatie Den Haag onderbouwen of ontkrachten.

2.

a. Hoe groot is de vraag naar werkplekken binnen het arrondissement Den Haag?

Methoden van onderzoek

- Aan de hand van het aantal medewerkers en het aantal computers die beschikbaar gesteld worden vanuit het hoofdkantoor, zal bekeken worden hoeveel werkplekken hierdoor gecreëerd kunnen worden en of dit voldoende is om iedereen van een vaste werkplek te voorzien.

⁸ Baarda, D.B. en Goedem M.P.M. de., Basisboek methoden en technieken: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Tweede, herziene druk, vijfde oplage. Houten : Stenfert Kroese, 1999. ISBN: 90 2072 5890

⁹ Stichting Reclassering Nederland, Jaarverslag 2001 ‘werken aan de basis’, 2002

b. *Hoe groot is het aanbod van werkplekken binnen het arrondissement Den Haag?*

Methoden van onderzoek

- Door middel van de arbo norm van 8 m² per standaard werkplek, wordt berekend hoeveel m² nodig is om het aantal computers te plaatsen binnen het aantal beschikbare aantal m² op de lokatie Den Haag.

Beide subprobleemstellingen zullen in bijlagen 1 ('beschikbaar aantal werkplekken') beantwoord worden.

3. *Wat zijn de eisen en wensen van de medewerker wat betreft de werkplek?*

Methoden van onderzoek

- Interviews: Om beter inzicht te krijgen in wat er leeft onder de medewerkers is een interviewronde gehouden. Tijdens het bezettingsgraadonderzoek kwamen veel vragen vanuit hen naar voren; het nut van een dergelijke meting; de (mogelijke) interpretatie van de resultaten et cetera. In de literatuur werd beschreven dat het creëren van draagvlak onder de medewerkers erg belangrijk is wil men succesvol een plan implementeren. Interviewen is een vraaggesprek met als doel het verzamelen van informatie uit mededelingen van de ondervraagde persoon en wordt voornamelijk gebruikt bij onderzoek naar kennis, houding / attitude en opinie¹⁰, in dit geval de medewerkers over hun werkplek. Door middel van stellingen die voortkwamen uit het bezettingsgraadonderzoek, konden zij reageren. Een nadeel van het gebruik van stellingen is dat de onderzoeksgroep enigszins uitgedaagd wordt om te reageren. Door de beperkte tijd was het niet mogelijk om iedereen die werkzaam is te interviewen. Er is daarom gekozen om een aselechte steekproef te nemen waarbij ad random een medewerker uit de personeelslijst werd geprikt. Een steekproef is een gedeelte uit een (operationele) populatie op basis waarvan uitspraken kunnen worden gedaan over de populatie waaruit de steekproef is getrokken. Gezien de emotionele lading die veel medewerkers aan het onderwerp gaven, is besloten om de interviews mondeling af te nemen. Op deze manier kon zowel de geïnterviewde als de interviewer doorvragen wanneer zaken niet geheel duidelijk waren.

4. *Welke kantoorconcepten zijn bruikbaar voor het arrondissement Den Haag?*

Methoden van onderzoek

- Literatuur: Omdat de financiële middelen van de organisatie erg beperkt zijn, zal gezocht worden naar kantoorinnovatieve oplossingen in de literatuur. Literatuuronderzoek is onderzoek waarbij gebruikt gemaakt wordt van de relevante vakliteratuur en heeft als voordeel dat de gegevens grondig geanalyseerd en vergeleken kunnen worden. Naast boeken en tijdschriften is ook gebruik gemaakt van internetpagina's en afstudeerrapporten. De literatuur die gebruikt is voldoet aan een aantal criteria:
 - De literatuur is recent geschreven;
 - Het geschrevene komt overeen met de eigen beleving over het betreffende onderwerp;
 - In geval van onderzoek betreft het de laatste versie van het onderzoek, onderzoeken die later weerlegd zijn worden niet gebruikt.
- Benchmarking: Kantoorinnovatie is geen nieuw onderwerp en is binnen verschillende organisaties al eens onderwerp van discussie geweest. Door gebruik te maken van de ervaringen van anderen, kan hier voordeel uit gehaald worden. Men kan immers de gevaren en voordelen beter inschatten en hier beter op anticiperen. Omdat kantoorinnovatie heel organisatiegebonden is, heeft het uitvoeren van een benchmark bij arrondissementen die kantoorinnovatie reeds hebben geïmplementeerd het grote voordeel dat het werkproces overkomt met die van de opdrachtgever. Positieve en negatieve ervaringen zouden beter overeen kunnen komen, wat als een groot voordeel gezien kan worden. Zowel het arrondissement Rotterdam als het ressortbureau van het arrondissement Den Haag hebben een aantal jaar geleden kantoorinnovatie geïmplementeerd. Hoewel zij niet kampten met

¹⁰ Baarda, D.B. en Goedem M.P.M. de., Basisboek methoden en technieken: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Tweede, herziene druk, vijfde oplage. Houten : Stenfert Kroese, 1999. ISBN: 90 2072 5890

een capaciteitsprobleem, zijn hun ervaringen erg belangrijk bij de uiteindelijke aanbevelingen. Beiden zijn als onderzoeksgroep genomen. Daarnaast is Eijffinger, een organisatie dat interieurstoffen (gordijnen) en wandbekleding (behang) ontwerpt en produceert, bestudeerd. Deze organisatie heeft niet te kampen met een capaciteitsprobleem, maar zou in het geval dat dit wel zou voorkomen, kantoorinnovatie geen oplossing vinden. De aangevoerde redenen hiervoor zijn interessant voor de uit te brengen aanbevelingen omdat zij een ander licht op kantoorinnovatie laat schijnen.

5. *Wat zijn de (financiële) consequenties van de implementatie van een ander kantoorconcept?*

Methoden van onderzoek

- Literatuur: Veel auteurs hebben geschreven over de financiën die het implementeren van een ander kantoorconcept met zich mee brengt. Gekozen is om naast de organisatiegebonden kosten, de autoriteiten op het gebied van kantoorinnovatie als inspiratiebron te gebruiken bij het berekenen van het financiële kostenplaatje bij een eventuele implementatie van een ander kantoorconcept.
- Eigen inzicht: in de literatuur worden verschillende (tegenstrijdige) bedragen van bijvoorbeeld de kosten van een werkplek genoemd. In soortgelijke gevallen is gekozen voor het bedrag dat aansluit bij de eigen beleving.

6. *Hoe kan een aangepast werkplekbeleid worden geïmplementeerd?*

Methoden van onderzoek

- Literatuur: In de loop der tijd hebben meer organisaties te kampen gehad met dergelijke problematiek als bij de reclassering nu het geval. Een deel van hen heeft ook gekeken om door middel van kantoorinnovatie efficiënter te werken. Het implementeren van een plan of advies is moeilijk. Door verschillende auteurs zijn stappenplannen geschreven die als leidraad gebruikt kunnen worden.
- Eigen inzicht: door de verschillende stappenplan te analyseren, kan een op de organisatie toegesneden implementatieplan worden beschreven. Hierbij is eigen inzicht een vereiste.

2.3 Randvoorwaarden

De opdrachtgebende organisatie heeft enkele randvoorwaarden gesteld waaraan de aanbevelingen aan moet voldoen. Een van die randvoorwaarden was de oplossing budgetneutraal moest zijn. Er is geen geld voor grote gebouwaanpassingen of de aanschaf van een nieuwe telefooncentrale. Daarnaast moet het advies toegespitst zijn op de toekomstige situatie waarin de verhuizing van de locatie Leiden naar Den Haag heeft plaats gevonden.

3 Theoretisch kader

*“Tussen de theorie en de praktijk zit een groot verschil”
“Op school kunnen ze die dingen altijd leuk vertellen,
maar bij ons gaat dat heel anders”*

Inleiding

De theoretische kant van dit onderzoek zal in dit hoofdstuk centraal staan. Een kort stuk geschiedenis over de werkplek zal het begrip kantoorinnovatie inleiden en zullen de verschillende varianten aan de orde komen.

3.1 Waar het allemaal om draait: de (kostbare) medewerker

Arbeid is een grote kostenpost voor organisaties. De omgeving waarin gewerkt wordt, zowel letterlijk als figuurlijk, speelt een belangrijke rol in de beleving van de werkplek door de medewerker. Het aanpassen van de werkplek kan gewenste en ongewenste bijwerkingen met zich meebrengen. Investeren in de kwaliteit ervan is de meest effectieve wijze om productieverlies tegen te gaan¹¹. Een lage productiviteit uit zich niet alleen tijdens het uitvoeren van de taak, maar ook in vele andere vormen, zoals ziekteverzuim¹², eerder naar huis gaan, langere pauzes nemen, fouten maken, zich minder verantwoordelijk te voelen en overwerken om verloren uren goed te maken.

De beleving van de werkplek heeft te maken met het opleidingsniveau van de medewerker. Leidinggevend en hoger opgeleiden lijken in verhouding tot het lager opgeleid medewerkers, minder klachten te hebben over het binnenklimaat. Een oorzaak hiervan is dat zij meestal een grotere (éénpersoons)kamer hebben waardoor er naar verhouding meer ventilatie is en er meer mogelijkheden zijn om de temperatuur zelf te regelen¹³.

3.2 ‘Er was eens...’: de geschiedenis van de werkplek in het kort

De komst van de stoommachine luidde de industriële revolutie in. Henry Ford maakte hier handig gebruik van door aan een draaiend wiel een band te bevestigen zodat er een lopende band ontstond. Op deze manier rolde de eerste auto, de T–ford, van de (lopende) band. De medewerkers oefende slechts één eenvoudige handeling uit zodat er snel gewerkt kon worden. Efficiënt werken was het streven om de kosten zo laag mogelijk te houden. Frederick Taylor (1856 - 1915) was er van overtuigd dat iedere arbeidstaak ontleedt moet worden zodat bepaald kan worden welke handelingen op welke wijze het beste door een man uitgevoerd kunnen worden. Hij vond dat de geldende waarden van die tijd terug te zien moesten zijn in de vorm van de inrichting van het pand. Hiërarchie, supervisie, orde en ontmenselijking moesten terug te vinden zijn¹⁴.

Mensen moesten niet gezien worden als losse eenlingen, dat vinden althans de aanhangers van human relations die het volstrekt met Taylor oneens waren. Zij zagen de mens als sociaal wezen dat beter presteert wanneer hij meer gewaardeerd wordt. Tegenwoordig, ongeveer 100 jaar na dato, lijkt deze gedachtegang nog steeds te gelden. De kleine gebouwen naast de fabriek waar de directie en administratie in gehuisvest waren, zijn uitgegroeid tot de kantoren van nu; grote gebouwen waar meer dan de helft van de beroepsbevolking in werkzaam is.

¹¹ Roelofsen, C.P.G.: Het ontwerpen van de werkplek als strategie voor productiviteitsverbetering. In: Handboek Facility Management, D 1560, (juli 2001), p. 1 - 30

¹² Leijten, J.: Binnenklimaat klachten medisch of psychisch?. In: Facility Management Magazine, (mrt. 2002), p. 30 -35

¹³ Leijten, J.: Binnenmilieu productiviteit en ziekteverzuim. In: Facility Management Magazine, (sep. 2002), p. 17 - 21

¹⁴ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Eerste druk, tweede oplage. Alphen aan den Rijn : Kluwer, 2001. ISBN 90 1407 7947

Begin jaren negentig ontstaat een nieuwe kijk op het werken binnen administratieve organisaties, door de toenemende invloed van informatie - en telecommunicatie¹⁵, de emancipatie van de medewerker en de economische schade die het Nederlandse bedrijfsleven lijdt door veel reistijd. Flexibel werken (door kantoorinnovatie) lijkt een uitkomst te zijn omdat op deze manier efficiënter gebruik gemaakt kan worden van de kostbare vierkante meters. Er zijn verschillende manieren gevonden om flexibel te werken, al dan niet kantoorinnovatief.

3.3 Kantoorinnovatie

Het koppelen van werkprocessen aan alternatieve vormen van huisvesting heet 'kantoorinnovatie'. Kantoorinnovatie kan er voor zorgen dat het werk op meer plaatsen gedaan kan worden of dat de verdeling van de werkplekken verandert. Het is meer dan alleen het toepassen van een kantoorconcept: kantoorinnovatie zorgt voor een verandering in het werkproces. De medewerker zal hier op moeten anticiperen door op een andere manier om te gaan met het werk en zich zelfstandig(er) op te stellen.

In de literatuur wordt voornamelijk de term 'kantoorinnovatie' gebruikt terwijl er twee vormen te onderscheiden zijn, namelijk 'kantoorinnovatie' en 'werkplekinnovatie'. Een organisatie kan het gebouw volgens één of meer kantoorconcepten inrichten. In een kantoorconcept kan een combinatie van verschillende werkplekconcepten gebruikt worden. Kortom: kantoorinnovatie heeft te maken met de manier hoe men een kantoor indeelt en werkplekinnovatie gaat over de manier waarop met de werkplek om wordt gegaan¹⁶.

Een kantoorconcept kan gezien worden als de bestaande situatie voordat een organisatie een eigen, bedrijfsgebonden, kantoorconcept gaat ontwikkelen, gebaseerd op een visie op het gebruik van faciliteiten. Deze visie is volledig afhankelijk van de specifieke functies, het karakter en de werkwijze van de organisatie. Deze specifieke functies en werkwijzen kunnen vertaald worden naar verschillende werkplekconcepten.

3.3.1 Een manier om...

Er zijn verschillende redenen waarom organisaties overwegen over te stappen op een ander kantoor- en / of werkplekconcept. Geld speelt niet altijd de hoofdrol. Hieronder volgt een opsomming:

... geld te besparen

Door de éénwording van Europa en de steeds verdergaande privatisering van overheidsbedrijven is de concurrentie op de markt groter geworden. Dit heeft gezorgd voor een groeiende behoefte om te bezuinigen en efficiënter te werken. Het accent van deze bezuinigingen lag in het verleden vooral op de grootste kostenpost voor bedrijven: het personeel. Veel bedrijven gingen terug naar de core-business, oftewel: organisaties richten zich op dat waar het allemaal om gaat. Bedrijven zoals Philips en Unilever waren voor vele anderen een voorbeeld. Medewerkers die binnen een organisatie primair worden afgerekend op hun behaalde resultaten vragen van hun werkgever een werkomgeving te creëren waarin zij efficiënt en effectief kunnen werken¹⁷.

Huisvesting is vaak tweede in rij als het gaat om bezuinigingen. De gemiddelde niet-benutte tijd in een functie, ofwel het niet - optimaal functioneren, bedraagt maar liefst circa 12,5%, wat overeenkomt met ongeveer één uur per (werk)dag. Naast een flinke besparing, kan voor de medewerkers ook een betere werkomgeving voor de werknemers gecreëerd worden wanneer er gebruik gemaakt wordt van de nieuwe mogelijkheden op gebied van informatie - en communicatievoorzieningen¹³. Hierdoor kan ook een hogere arbeidsproductiviteit worden bereikt. Doordat mensen efficiënter en effectiever gebruik maken van de werkplek, kunnen de kosten van interne verhuizingen laag gehouden worden. Naast het verlies aan inkomsten door tijdelijke productieverliezen, betekend verhuizen vaak ook (eventueel) hogere reiskostenvergoedingen aan het

¹⁵ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Eerste druk, tweede oplage. Alphen aan den Rijn : Kluwer, 2001. ISBN 90 1407 7947

¹⁶ Pool, P.V.: Efficiënter ruimtegebruik bij Civiele Techniek TU Delft. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2000

¹⁷ Wagenberg, A.F.G.M. van, en Beuningten, M. van,: Nieuwe inrichtingsconcepten; over de innovatie in kantoorfaciliteiten. In: Management van interne en civiele diensten, F 3200, (dec. 2001), p. 1 - 26

personeel of een toename van de kosten voor nutsvoorzieningen wanneer men verhuist naar een groter gebouw.

Daarnaast hebben we in Nederland te maken met het fileprobleem. Door gebruik te maken van innovatieve kantoorconcepten als telewerken en thuiswerken, biedt dit de medewerker de ruimte om zijn eigen tijd in te delen en om op een ander tijdstip werk te verrichten.

... de communicatie te verbeteren

Kennis is een kostbaar goed en het beheren ervan is lastig. Door de onderlinge communicatie te verbeteren kunnen medewerkers gebruik maken van andermans kennis en vaardigheden. In veel werkplekconcepten wordt dit vertaald in knusse zithoekjes en sta - tafels bij de koffieautomaat of kopieermachine. De inrichting van een kantoor speelt een belangrijke rol bij de communicatie en sfeer op alle niveaus van een organisatie.

... een cultuuromslag te stimuleren

Een aantal organisaties gebruikt kantoorinnovatie om een cultuuromslag te stimuleren. Iemand die 30 jaar op dezelfde kamer werkt, heeft in die tijd een soort status opgebouwd en zal de implementatie van een nieuw concept niet echt zal waarderen. Hij zal zich 'statuswees' voelen en niet weten hoe hier op te anticiperen. Omdat cultuur een hardnekkig en niet zo snel te veranderen fenomeen is, is het verstandig om hier bij de implementatie om alle medewerkgroepen bij dit proces te betrekken. Op deze manier wordt draagvlak gecreëerd dat erg belangrijk is bij veranderingen¹⁸.

... te voldoen aan de vraag van de maatschappij

Ontwikkelingen op het maatschappelijk vlak, denk hierbij aan de toename van deeltijdwerkenden, verkorting van de arbeidsduur en de vergrijzing van de Nederlandse beroepsbevolking, zijn oorzaak van de lager wordende bezettingsgraad van het aantal werkplekken. Ongebruikte werkplekken kosten meer geld dan dat zij opleveren en organisaties willen hier goed (lees: kostenbesparend) mee omgaan. Door interne communicatie, flexibiliteit en klantgerichtheid te stimuleren kan gebruik gemaakt worden van de aanwezige kennis en vaardigheden die voor een groot deel de kracht van de organisatie bepalen.

Het grote aantal tweeverdieners dat Nederland telt, heeft invloed op de vraag naar kinderopvang. Helaas is hier een nijpend te kort aan en zijn de kosten erg hoog. EUR 900, - per maand voor drie dagen in de week is geen uitzondering! Door gebruik te maken van flexibele en kantoorinnovatieve oplossingen, kunnen medewerkers de zorgtaak en het werk combineren.

... de oplossing!?

Kantoorinnovatie kan een oplossing bieden voor de genoemde problemen. De Europese commissie schat dat ongeveer 50% van de totale bevolking voor de uitvoering van het werk niet aan een bepaald geografisch gebied is gebonden¹⁹. Het lijkt er dus op dat zowel telewerken als thuiswerken op grote schaal kunnen worden toegepast. Het is een efficiënte manier om de vraag naar kantoorruimte en daarmee de kosten terug te brengen. Maar de beide concepten zorgen ook voor productiever en efficiënter werken en minder reizen van en naar kantoor. Ook andere kantoorconcepten zorgen voor een beter gebruik van vierkante meters en een verhoging van de gebruikswaarde. Of kantoorinnovatie de oplossing is voor een organisatie is afhankelijk van de gestelde randvoorwaarden.

3.3.2 Verschillende werkplekconcepten

Vaste werkplekken worden doorgaans aan mensen toegekend zonder te kijken naar de werkplekbehoefte in uren per week. Dit heeft als resultaat dat werkplekken relatief vaak onbenut blijven. Op dit punt kan efficiënter gewerkt worden door de toekenning van eigen werkplekken zoveel mogelijk te beperken (rekening houdend met de functionele behoefte)

¹⁸ Bakker, M.: Innovatief kantoor vraagt actief nadenken. In: *GebouwBeheer*, (aug./sep. 1998), p. 14 - 18

¹⁹ Pool, P.V.: *Efficiënter ruimtegebruik bij Civiele Techniek TU Delft*. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2000

De Rijksgebouwendienst onderscheidt een vijftal werkplekconcepten²⁰. Naast de vaste werkplek, kent zij vier soorten wisselwerkplekken. In de literatuur worden nog veel meer concepten beschreven maar die kennen veel overeenkomsten met onderstaande concepten. De werkplekconcepten worden gebruikt in de verschillende kantoorconcepten, die in de volgende paragraaf aan de orde zullen komen. Deze paragraaf zal antwoord geven op de volgende subprobleemstelling: 'Welke kantoorconcepten zijn bruikbaar voor het arrondissement Den Haag?'.

Vaste werkplek

Een vaste werkplek is een werkplek toegewezen aan één medewerker. De grootte van de kamer kan afhankelijk zijn van de functie en de status die hieraan verbonden wordt. Veel medewerkers vinden dit de ideale werkplek omdat zij hun eigen territorium kunnen afbakenen met persoonlijke spullen, iets wat veel medewerkers erg op prijs stellen (Zie bijlagen 7: territoriumgedrag). Dit concept wordt tegenwoordig alleen nog maar toegekend aan medewerkers die fulltime werken en weinig mobiel zijn, zoals datatypistes en administraties waar veel routinematig werk gedaan wordt. Ook secretariaten en baliemedewerkers kunnen vaste werkplekken gebruiken, omdat deze functies zich op een vaste plek in het gebouw afspelen. Dit soort werkplekken worden in de praktijk door deeltijdwerkers gedeeld.

Vaste werkplekken hebben de volgende gemeenschappelijke kenmerken:

- Medewerkers weten elkaar te vinden
- Medewerkers zijn weinig mobiel
- Medewerkers hebben de benodigde documenten en apparatuur binnen handbereik
- Lage bezettingsgraad
- Hoge huisvestingskosten
- De werkplekken nemen veel ruimte in beslag

Wisselwerkplek

Wisselwerkplekken kunnen in elk kantoorconcept toegepast worden omdat het concept afhankelijk is van de flexibiliteit van de medewerker²¹. Om flexibel te kunnen werken, moeten de benodigde materialen hier op afgestemd worden. Het meubilair moet eenvoudig instelbaar zijn zodat bijvoorbeeld het bureaublad op de door de medewerker gewenste hoogte of hoek gezet kan worden²². Op iedere werkplek dient toegang te zijn tot een computer en telefoon, zodat de medewerker ook flexibel kan werken. De kosten van de investering zijn hoog omdat gebruik gemaakt wordt van speciaal en duurzaam materiaal dat moet voldoen aan de eisen en wensen van iedere gebruiker.

Enkele andere kenmerken van wisselwerkplekken zijn:

- Minimalisatie huisvestingskosten
- Hogere bezettingsgraad
- De werkplek moet uitgerust zijn met instelbare bureaus en bureaustoelen
- Hoge eisen aan informatie en communicatie technologische middelen zijn noodzakelijk om dit concept te laten slagen

Een algemeen kenmerk van een wisselwerkplek is dat zij bedoeld is voor algemeen gebruik. Dit kan een werkplek zijn die gedeeld wordt tussen twee of meerdere parttimers (*desk sharing of wisselwerkplekken*). De bezettingsgraad van dit soort werkplekken wordt hoger omdat de medewerkers nu één bureau delen, in plaats dat zij een eigen bureau hebben. Deze vorm wordt vaak gebruikt binnen organisaties waar parttimers en ambulante medewerkers werkzaam zijn.

²⁰ <http://www.rgd.nl>

²¹ Visser - de Boer, M.: kantoorinnovatie of nieuwe traditie?. In: *Facility Management Magazine*, (dec. 2002), p. 8 - 14

²² Es, W. van den. *Strategische werkplekconcepten*. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding Facility management. 2002. code 2369

De werkplek die bedoeld is voor een bepaalde activiteit is de zogenaamde *flexwerkplek*. Knusse zithoekjes en sta - tafels om (in)formeel te vergaderen, stiltezones voor geconcentreerd werk en geluidsdichte ruimtes om te telefoneren zijn voorbeelden van deze werkplek.²³ Omdat de medewerker zijn werkplek aanpast aan het werk dat wordt gedaan, wordt er meestal gebruik gemaakt van een zogenaamde flexkoffer of -rolley. De persoonlijke spullen worden hierin opgeborgen en worden achtergelaten op een daarvoor bestemde 'parkeerplaats'. Het vraagt van de organisatie de nodige investeringen in de informatie en communicatie infrastructuur wil dit concept werken zoals deze in beginsel bedoeld is.

De werkplek wordt aan het einde van de werkdag schoon en leeg achter gelaten (clean-desk); er is dus weinig plek voor persoonlijke spullen. De implementatie van wisselwerkplekken is vaak in het begin lastig omdat medewerkers erg moeten wennen.

Een speciale vorm van de wisselwerkplek is het telewerken. Door de ontwikkeling van informatie en communicatie technologie is deze manier van werken tot de mogelijkheden gaan behoren. Voor veel mensen kan dit mogelijkheden bieden, omdat dat zij niet gebonden zijn aan de plaats of tijd dat het werk verricht wordt. Telewerken is het verrichten van arbeid op basis van een regulier arbeidscontract, gedurende minimaal 20% van de arbeidstijd per week op geografische afstand van de opdracht - of werkgever, waarbij de locatie van de arbeidsplaats niet slechts wordt bepaald door de behoeften van de werkgever, maar ook door de behoeften van de degenen die het werk verricht. Gezamenlijk faciliteiten zoals secretariële ondersteuning, reprografie en een bibliotheek zijn moeilijk te gebruiken door een telewerker. Daarnaast is weinig controle mogelijk op de tijd die medewerkers besteden aan hun werk, beoordeling vindt daarom plaats aan de hand van de output (productiviteit) van het werk. Bij telewerken gaat het in alle gevallen om informatiearbeid: arbeid waarbij het creëren, verwerken, invoeren en opslaan van informatie het hoofdbestanddeel vormt. Hooggeschoolden kiezen er vaak zelf voor om te telewerken, bij laaggeschoolden ligt dit initiatief bij de werkgever. Een voorwaarde om te gaan telewerken is wel dat het taakgedeelte niet veel visueel contact en informele uitwisseling van informatie moet vereisen.

Er is een tweetal vormen van telewerken te onderscheiden, namelijk telethuiswerken en telesatellietwerken.

Telethuiswerken

Telethuiswerken biedt de medewerker de gelegenheid om zorgtaken te combineren met het werk. Ook kunnen andere doelgroepen bereikt worden zoals mensen met een lichamelijke beperking of mobiliteitshandicap. Telethuiswerkers werken thuis met hun computer en met behulp van ICT voorzieningen zoals toegang tot internet en / of intranet (internet binnen een organisatie) Deze manier van werken kent voordelen als betere bereikbaarheid, (een telethuiswerker is vaker op zijn plek en voorzien van goede communicatievoorzieningen), verhoging van de arbeidsproductiviteit (ook samenhangend met lagere ziekteverzuim en een hogere motivatie) en besparing op huisvestingskosten.

Wanneer men 20% van de werktijd thuis werkt, is de werkgever verplicht te zorgen voor goede arbeidsomstandigheden op de werkplek. Een eventuele onkostenvergoeding voor het gebruik van de apparatuur (computer, internetverbinding, eventueel fax), de woonruimte, het stroomverbruik, het telefoonverbruik, en het woon- werkverkeer kan in de overeenkomst worden afgesproken evenals fiscale aspecten en verzekeringen. Eventuele aanpassingen van ICT - voorzieningen kunnen flink in de papieren lopen omdat ook de beveiliging van gegevens tegen misbruik, diefstal en computervirussen waarbij gegevensbestanden voor de telewerker wel voldoende toegankelijk moeten blijven.

²³ Lettinga, H. en Steenbergen, F. van,: Interieur en meubilair; trends en ontwikkelingen. In: *FMI*, (okt. 2001), p. 16 - 21

Telesateliernetwerken

Het sociale aspect is van belang bij de keuze om te gaan telewerken. Een praatje bij de koffieautomaat zit er niet meer in en dat vinden veel mensen toch ook heel belangrijk. Om dit probleem tegemoet te komen zou gekozen kunnen worden voor het huren van ruimte in de regio, de zogenaamde satellietkantoren of hotelkantoren²⁴. Dit zijn kantoren of ruimten die gebruikt kunnen worden door medewerkers uit de regio die anders een te lange reistijd hebben. Deze kantoren of werkplekken kunnen ook per uur, dag, maand of een langere periode gehuurd worden. Dit kan organisaties in enkele gevallen zelfs enkele tienduizenden euro's op jaarbasis besparen²⁵. De inrichting bestaat uit standaard kantoorwerkplekken en biedt vergaderfaciliteiten. Het satellietkantoor heeft een uitvalbasisfunctie en is daarom kleinschalig en ongeschikt voor het uitvoeren van het primaire proces van de organisatie. Om aan de behoeften van de klant te voldoen, worden er hoge eisen gesteld aan de voorzieningen op het gebied van informatie en communicatie technologie.

3.3.3 Verschillende kantoorconcepten

In de literatuur zijn veel beschrijvingen van kantoorconcepten te vinden. Om het overzicht te bewaren, zijn in dit hoofdstuk alleen de belangrijkste concepten opgenomen die van toepassing zijn op de situatie zoals die bij de opdrachtgever is. Hoewel het combinatiekantoor niet als een apart kantoorconcept in de literatuur voorkomt, wordt dit concept in de praktijk echter het meest toegepast²⁶. Een uitwerking van dit concept zal de paragraaf afsluiten.

Cellen- of kamerkantoor

Een kantoorgebouw was vroeger ingedeeld volgens het cellenkantoorconcept. Iedereen had zijn eigen kamer, of deelde dat met één of twee collega's. Men kenden alleen de mensen van de gang en aan grootte van de kamer was/ is afhankelijk van de functie en de daaraan verbonden status.

Veel medewerkers wensen zich een cellenkantoor omdat deze zowel akoestische als visuele privacy geeft. Men kan zelf de temperatuur regelen wat veel medewerkers heel fijn vinden. Nadelen aan dit concept zijn dat er weinig interactie is tussen medewerkers en dat de ruimte vaak inefficiënt gebruikt wordt²⁷.

Kantoortuin

Een kantoortuin is het meest open concept die in de literatuur genoemd wordt. Een kantoortuin is een grote, open doorlopende ruimte met ten minste 10 werkplekken waarbij de werkplekken van elkaar gescheiden worden door tussenschoten en planten. Er is in dit concept beperkte mate van privacy. Dit zorgt er voor dat dit concept voornamelijk gebruikt in organisaties waar onderlinge interactie nuttig is voor het werkproces. Dit is zowel geschikt voor individueel als projectmatig werken. Nadelen die aan dit concept kleven zijn de beperkte invloed dat de medewerker kan uitoefenen op de werkomgeving (klimaatproblemen, geluidsoverlast en dergelijke) Duidelijke afspraken hier over in de vorm van bijvoorbeeld huisregels zijn een vereiste. Ook is het energieverbruik niet afhankelijk van een hoge of lage bezetting van de werkplekken.

²⁴ Kuiper, M.: Huren; een flexibele en complete oplossing voor een tijdelijke behoefte. In: Facility Management Magazine, (aug. 2002), p. 52 - 55

²⁵ Limmen, N.: Het gebruik van flexibele kantoorruimte steeds meer in trek. In: Facility Management Magazine, (aug. 2002), p. 41 - 45

²⁶ Schonwille, H.L.: Ruimte voor telewerken; telewerken en de invloed ervan op het huisvestingsbeleid van arbeidsorganisaties. In: Handboek Facility Management, 1110, 1997, p. 1 - 35

²⁷ Ministerie van Economische Zaken: Geen plek voor de foto van de hond: verslag van de kantoorinnovatie pilot 'wisselwerkplekken' bij de direct Interne Zaken. Den Haag. Interne uitgave, september 1998

Groepskantoor/ groepsdynamisch kantoor

Het groepskantoor heeft middelgrote kamers waar 4 tot 10 personen gehuisvest zijn. Het concept kan gezien worden als een reactie op de kantoortuin waarin tegemoet gekomen wordt aan de wens voor meer privacy. Deze vorm is geschikt voor groepen medewerkers die hetzelfde soort werk verrichten, bijvoorbeeld in een project. De openheid van de werkplekken maakt een goede communicatie mogelijk. Wanneer de leidinggevende in hetzelfde kantoor zit als zijn medewerkers, spreken we over een groepsdynamisch kantoor.

Binnen dit kantoorconcept is een beperkte mate van akoestische en visuele privacy, wat het verrichten van geconcentreerd werk lastig maakt. Het handhaven van duidelijke huisregels zou, net als bij de kantoortuin, kunnen helpen.

Coconkantoor

De relatief kleine één- of tweepersoonskamers met een multifunctioneel middengebied voor communicatie en concentratie zijn de zogenaamde coconkantoren. Hierin zijn de voordelen van zowel het kamerkantoor als dat van de kantoortuin gecombineerd. In dit concept wordt uitgegaan van afgescheiden werkplekken rond een gemeenschappelijk middengebied. De gemeenschappelijke ruimte fungeert als vergaderruimte en is bestemd voor (afdeling-)archieven, fax, printer, enz. Het middengebied, dat breder is dan bij cellen- of kamerkantoren, is niet bedoeld voor vaste werkplekken²⁸.

Coconkantoren hebben een open karakter wat de drempel verlaagt voor interactie. Doordat de gebruiker een redelijke mate van invloed op de klimaatbeheersing heeft, voelen mensen zich snel thuis binnen dit concept. De kosten zijn in verhouding tot het aantal medewerkers hoog doordat het middengebied (communicatie) van elke kamer voorzien wordt van zaken als een fax en een printer.

Combinatiekantoor

Om een goede balans te vinden tussen de organisatie, de werkprocessen en de huisvesting, komen de verschillende kantoorconcepten in het combinatiekantoor samen. De keuze voor een concept hangt af van de mate van autonomie en interactie van de medewerkers. De voor- en nadelen van een combikantoor hangt af van welke concepten gecombineerd worden. Door de verschillende concepten te combineren, kunnen er verschillende soorten werk verricht worden. In combinatie met de verschillende vormen van wisselwerkplekken kunnen medewerkers een optimaal bij de werkzaamheden passende werkplek uitkiezen.

3.4 Een moeilijke keuze

De organisatie zal voordat zij een keuze kan maken eerst weten wat het met kantoorinnovatie wil bereiken: een cultuuromslag, een hogere bezettingsgraad zodat er ruimte kan worden bespaard en eventueel zou kunnen worden verhuurd, et cetera? Daarnaast dient rekening gehouden te worden met de bedrijfscultuur, de aard van de werkzaamheden, de huidige organisatiestructuur, de gewenste flexibiliteit en de sociale omstandigheden in de organisatie²⁹. 'Meelopen' met andere organisaties zonder diepgaand met de medewerkers de werkelijke (kantoor)behoefte te bekijken, is niet iets wat een organisatie zou moeten willen. De keuze om over te gaan op een ander concept is heel organisatiegebonden omdat elke organisatie zijn eigen eisen en wensen heeft³⁰.

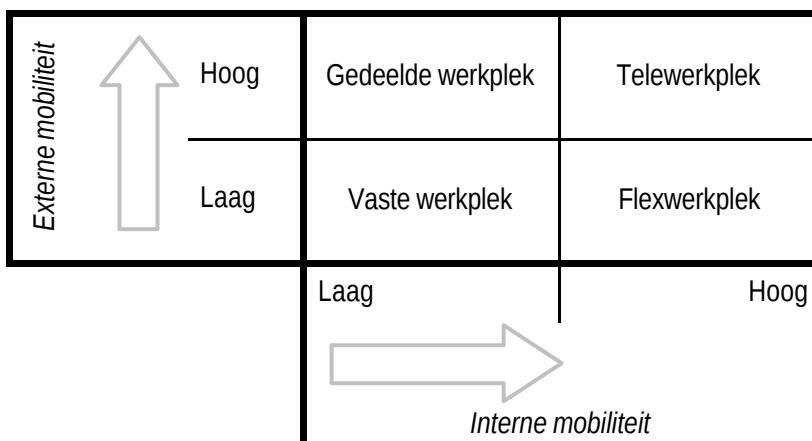
²⁸ Bakker, M.: Cocon-kantoor transformeert bedrijfsorganisatie. In: *GebouwBeheer*, (aug./sep. 1998), p. 28- 29

²⁹ Berveling, B. en Bouwmeester, G. den.: Werkplekinrichting. In: *Management van interne en civiele diensten*, F 3000, (juni 1995), p. 1- 22

³⁰ Vries, J. de.: Het effect van huisvesting op de resultaten van de onderneming. In: *Facility Management Magazine*, (okt. 2002), p. 38 - 43

3.4.1 Werkplekconcept

Een hulpmiddel bij het maken van de keuze is de onderstaande figuur waarbij de mate van interne en externe mobiliteit de geschikte werkplek aangeeft. Met mobiliteit wordt bedoeld de variatie in werkzaamheden die vragen van de mensen zich te verplaatsen binnen het pand (interne mobiliteit) of op locatie (externe mobiliteit). Een dergelijk instrument is ook duidelijk in de communicatie naar de medewerkers; zij weten waar zij aan toe zijn.



Figuur 1: Kantoorconcepten ingedeeld naar interne en externe mobiliteit van medewerkers.

Administratieve functies of functies die locatiegebonden zijn, kunnen het best een vaste werkplek krijgen. Werken er binnen deze afdelingen parttimers, dan zou overwogen kunnen worden om gebruik te maken van een gedeelde werkplek. (desk sharing)

Aan medewerkers met lage interne mobiliteit en een hoge externe mobiliteit zou een gedeelde werkplek aangeboden kunnen worden. (reclasseringswerkers die voornamelijk op locatie werken)

Werk waarbij veel verschillende soorten taken zijn, de medewerkers heeft een hoge mate interne mobiliteit en in mindere mate externe mobiliteit kan het best gedaan worden op een flexwerkplek. De werkplek wordt hierbij afgestemd op het soort werk dat verricht moet worden. (reclasseringswerkers met een uitgebreid takenpakket waarbij men op verschillende plekken in het pand moet zijn, zoals een spreekkamer, vergaderzaal, bureau, contact onderhoudt met collega's)

Buitendienst medewerkers zoals vertegenwoordigers zijn weinig op de locatie (hoge interne mobiliteit) en veel op locatie zijn (hoge externe mobiliteit) zouden het best gebruik kunnen maken van een telewerkplek. Hierdoor kan de medewerker zijn werk doen vanaf verschillende locaties, net wanneer het binnen de planning van de medewerker past. Binnen de Reclassering kent men geen buitendienstmedewerkers.

3.4.2 Kantoorconcept

In onderstaande figuur is per kantoorconcept aangegeven in welke mate de medewerker invloed heeft op de omgevingsfactoren op de werkplek (Zie bijlagen 8: Beïnvloedingsfactoren werkplek). Dit heeft namelijk een belangrijke mate invloed op de beleving van de medewerker van de werkplek. Een aanvulling op deze factoren is de factor 'bereikbaarheid'. Hiermee wordt fysieke bereikbaarheid van de medewerker bedoeld. (hoe lager de waardering, hoe moeilijker het contact tussen medewerkers onderling is). In de figuur zijn de omgevingsfactoren die een grote invloed hebben op de beleving van de medewerking met betrekking tot de werkplek grijs gearceerd. Factoren zoals bereikbaarheid, communicatie, concentratie, samenwerken, persoonlijk archief en het gebruik van facilitaire ondersteuning spelen bij (de uitvoering van) het werk een grote rol maar zijn niet afhankelijk van de werkplekomgeving.

	Werkplekomgeving					Werk			Werkomgeving		
	Privacy	Geluid	Licht	Temperatuur	Lucht	Bereikbaarheid	Communicatie	Concentratie	Samenwerken	Persoonlijk archief	Gebruik facilitaire ondersteuning
Cellenkantoor	4	4	4	4	4	4	2	4/5	2	5	2
Kantoortuin	1	1	1	1	2	2	4/5	2	2	2	3
Groepskantoor	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3/4	3
Coconkantoor	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4

Tabel 1: Voor - en nadelen van verschillende kantoorconcepten

1=zeer slecht, 2=slecht, 3=matig, 4=ruim voldoende, 5=goed

Het hotelkantoor en het satellietkantoor zijn buiten beschouwing gelaten omdat het bij deze concepten voornamelijk gaat over de locatie waar het werk verricht wordt en niet over de manier van werken. Daar het combinatiekantoor gebruikt maakt van het beste van de verschillende kantoorconcepten, moeten de verschillende omgevingsfactoren ook met elkaar gecombineerd worden.

3.5 Implementatie

Nadat de keuze is gemaakt welk kantoorconcept wordt toegepast, is het belang om in een zo vroeg mogelijk stadium te overleggen met alle betrokkenen om het plan en de implementatie draagvlak krijgen vanuit de organisatie; zij bepalen het uiteindelijke succes ervan. Open communicatie over dit onderwerp kan voorkomen dat medewerkers onrealistische verwachtingen hebben en onnodig teleurgesteld raken³¹. Kantoorinnovatie moet niet gepresenteerd worden als de oplossing om een organisatie te optimaliseren, maar als een mogelijkheid daarvoor. Het gaat om de kwaliteit van de match tussen de organisatie en de werkomgeving³².

Bredewold en Drenthen zijn twee oud-studenten die tijdens hun stage een 10 stappenplan hebben ontwikkeld voor de implementatie van kantoorinnovatie. De auteur Lans heeft dit stappenplan in 1997 behandeld en toegelicht. (Zie bijlagen 9: stappenplan implementatie kantoorinnovatie)

³¹ Selser, M. en Heijden, C. van der., Werkomgeving eist managen van verwachtingen. In: *Facility Management Magazine*, (sep. 2002), p. 23 - 27

³² Lans, F.: Alternatieve werkplekken als leerschool, bron van innovatie of innovatie van de bron. In: *Facility Management Magazine*, (dec. 1997), p. 47 - 49

3.6 Weerstand

Ingrijpende veranderingen (zoals de implementatie van kantoorinnovatie) binnen organisaties moeten helder gecommuniceerd worden, zeker als het veranderingen zijn die invloed hebben op de directe omgeving van de medewerker. Goede communicatie wordt vaak gezien als smeerolie van de organisatie omdat het irritaties kan voorkomen en de samenwerking bevordert. Niet alleen het 'hoe', maar nog meer het 'waarom' van een verandering speelt bij de acceptatie van de verandering een cruciale rol. Het is niet alleen belangrijk voor het verloop van het primaire proces, het kweekt ook verbondenheid met de organisaties en het werk, wat een positieve invloed zal hebben op de kwaliteit van het werk. Een succesvolle implementatie hangt af van het draagvlak onder de medewerkers; zij voeren uiteindelijk de verandering door op operationeel niveau. Wanneer er weinig draagvlak is, kan dit omslaan in weerstand.

Om de medewerkers te informeren over de verhuizing en alles wat daar mee samenhangt, zal binnen het arrondissement gecommuniceerd worden door een nieuwe medium. Dit zal een tweewekelijks infobulletin zijn, genaamd 'De Verhuisdoos'. Ook zal gestart worden met een twaalfstal werkgroepen die de medewerker betrekken bij dit proces. Hun bevindingen zullen terug te lezen zijn in 'De Verhuisdoos'.

4 Empirisch onderzoek

‘En, mag ik hier blijven zitten?’

Inleiding

In dit hoofdstuk zal de theorie getoetst worden in de praktijk: het empirisch onderzoek. Dit onderzoek bestaat uit drie delen, te weten een bezettingsgraadonderzoek, interviews en een benchmark bij drie organisaties die kantoorinnovatie (niet) als oplossing zien. De resultaten uit dit laatste onderzoek zullen gebruikt worden bij de aanbevelingen dat in hoofdstuk 6 ter sprake zal komen.

4.1 Bezettingsgraadonderzoek

*‘Ik ben er nu weer hoor, dus je kan mij weer bij schrijven’
‘Ik was maar heel even weg hoor, dat telt toch niet?’*

Een bezettingsgraadonderzoek is een manier om daadwerkelijk ineffectief en inefficiënt ruimtegebruik op te sporen en onderbouwt in een latere fase de keuze voor een bepaald concept of een combinatie van concepten³³. Het geeft antwoord de subprobleemstelling 'wat is het huidige gebruik van de werkplekken?'. In het theoretisch hoofdstuk is beschreven wat een werkplek is en hoe deze gebruikt kan worden. In dit onderzoek wordt gekeken in welke mate de medewerkers gebruik maken van hun werkplek. De gegevens uit dit onderzoek zullen gebruikt worden in de interviews.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode 4 maart tot en met 31 maart. Gekozen is voor deze periode omdat het percentage ziekteverzuim overeenkomt met het jaarlijks gemiddelde (12,4% in 2001) en dus een representatief beeld geeft van het werkplekgebruik. Op verschillende momenten verdeeld over dag is het aantal (on)bezette van de in totaal 73 werkplekken geteld (zie bijlagen 5: observatielijst). Hieronder volgen de resultaten, gespecificeerd naar de drie gedefinieerde gebruikersgroepen.

4.1.1 Managementteam

In de probleemanalyse (Zie bijlagen 1: beschikbaar aantal werkplekken) is de beschikbare ruimte berekend. Elke manager krijgt naast een bureau met computer ook een vergadertafel met stoelen en de daarbij behorende ruimte toebedeelt. Of zij ook goed gebruik maken van de beschikbare ruimte, wordt beantwoord in dit deelonderzoek.

Het managementteam bestaat uit een zevental leden; manager unit 2, manager units 3 en 6, manager units 4 en 5, coördinator administratie, unitmanager FVP en de managementassistente. Op het moment van het onderzoek, was de manager van de units 4 en 5 op de locatie Leiden gehuisvest en is dus buiten beschouwing gelaten.

De gemiddelde bezettingsgraad gemeten over de drie unitmanagers, de coördinator administratie, unitmanager FVP, de arrondissementsaantal leidinggevende en de managementassistente is gemiddeld 39%. Dit gemiddelde is voornamelijk verkregen door de aanwezigheid van de leidinggevende FVP die zijn werkplek voor maar liefst 70% bezet houdt. Zonder zijn aanwezigheid zou de gemiddelde bezettingsgraad van deze gebruikersgroep rond de 25% liggen. Tijdens de onderzoeksperiode bedroeg de hoogst gemeten bezetting (piek) slechts 73%, met als ondergrens van 18%. (Zie bijlagen 10: resultaten bezettingsgraadonderzoek)

³³ Lans, F.: Alternatieve werkplekken als leerschool, bron van innovatie of innovatie van de bron. In: Facility Management Magazine, (dec. 1997), p. 47 - 49

Een mogelijke oorzaak van de lage bezetting is dat drie personen uit deze groepen hun 36-urige werkweek hebben verdeeld in vier dagen. Daarnaast is de coördinator administratie ook op een andere locatie (Rotterdam en Leiden) werkzaam en geeft de arrondissementaal leidinggevende twee tot drie dagdelen op school les.

De kamers wordt door de managers vaak gebruikt voor besprekingen met medewerkers of collega managers. Dit zorgt er voor dat de kamers erg onregelmatig in gebruik zijn. Op woensdag is de gemiddeld hoogste bezettingsgraad gemeten (bijna 60%) Een aanwijsbare reden is hiervoor niet te geven, maar een mogelijkheid zou zijn dat de werkplek door anderen dan de eigenaar gebruikt wordt. Op dinsdag is de gemiddeld laagst bezettingsgraad gemeten en ook hier zijn geen duidelijke oorzaken te vinden.

Het beeld dat zich tijdens het onderzoek vormde (de lage bezetting van de werkplekken van het managementteam) komt overeen met de resultaten van een onderzoek uitgevoerd door Van Meel en Van der Voordt, gepubliceerd in 2001 (Facility Management Magazine) Zij concludeerden dat de ruime en goed ingerichte kamers heel functioneel zijn omdat de doorsnee managers vrijwel de hele dag door mensen ontvangt, maar dat het helaas maar al te vaak voorkomt dat diezelfde managers constant van de plek zijn.

4.1.2 Ondersteunende functies

De unit administratie, de arrondissementsadministratie en de managementondersteuning zijn de tien werkplekken gelijkmatig bezet (zie bijlagen 5; observatielijst). Hoewel woensdag een kleine dip te herkennen is (21% van de werkplekken is dan bezet) ligt het gemiddelde op 41%. Dit is in vergelijking met de andere gebruikersgroepen vrij hoog. Dit heeft te maken met de routinematige werkzaamheden en met het aantal deeltijdwerkenden die woensdagmiddag met name vrij willen zijn voor de kinderopvang.

Opvallend is ook dat de bezettingsgraad op de vrijdagen het hoogst is bij deze groep. Een specifieke oorzaak hiervoor is niet aan te geven.

Binnen de administratie werken veel medewerkers in deeltijd. Bijna iedereen heeft een vaste werkplek en deelt deze waar mogelijk met collega's.

4.1.3 Reclasseringswerkers

In het pand zijn de unit 2, 3, 6 en FVP gehuisvest. Elke unit heeft een aantal kamers tot de beschikking waar onderling bepaald moet worden wie waar een werkplek heeft. Er zijn in totaal 57 werkplekken beschikbaar (zie bijlagen 5: observatielijst) Het takenpakket van de individuele medewerker bepaald in welke mate hij gebruikt maakt van zijn werkplek. Naast het bureau wordt ook gebruik gemaakt van de spreekkamers (cliëntencontact) en de vergaderzalen (unit vergaderingen) of op een van de lokaties buitenshuis zoals de penitentiare inrichtingen en Huizen van Bewaring in heel Nederland en politiebureaus in de regio. Het is daarom ook te verwachten dat binnen deze units een lage bezettingsgraad gemeten zou worden; gemiddeld 24% zo blijkt. De gemiddelde bezettingsgraad verdeeld over de units is gelijkmatig, variërend van 21% (unit 6) tot 30% (FVP)

Een opvallend punt van dit onderzoek onder deze gebruikersgroep is de leegstand op vrijdag. Deze resultaten zullen door het management gebruikt worden bij de aanname van nieuwe medewerkers. Wanneer zij voltijd werken (36 uur per week) en zij willen dit verdelen in 4 dagen van 9 uur, mag de vrije dag niet op vrijdag ingepland worden. Dit zal ook gelden voor deeltijdwerkenden.

4.2 Interviews

*'Ik wil dus een vaste werkplek, niets meer en niets minder'
'Als je maar weet dat ik niet mijn werkplek ga delen of zo!'*

De resultaten uit het bezettingsgraadonderzoek vormden de basis voor het interview dat gehouden is onder een steekproefpopulatie van 10 mensen (zie bijlagen 11: werkplekinterview en bijlagen 12: resultaten interviews). Een steekproef is een gedeelte uit een populatie op basis waarvan uitspraken kunnen worden gedaan over de populatie waaruit de steekproef is getrokken³⁴. Gekozen is voor een aselechte steekproef waarbij ad random medewerkers zijn geselecteerd. De populatie bestond uit zowel reclasseringswerkers en unitmanagers, als ondersteunend personeel. Het interview bestond uit 27 vragen die verdeeld waren over de gebieden 'algemeen' (met vragen over werktijden en beleving van drukte), 'de werkplek' (met onder andere vragen over de tevredenheid van de fysieke aspecten op de werkplek zoals licht, geluidsniveau en dergelijke), 'spreekkamers' (hoe wordt daar mee om gegaan), 'vergaderzalen' en als speciaal onderdeel werd gevraagd naar de mening ten opzichte van 'wisselwerkplekken'. Hoewel de vragen, op twee na, gesloten waren, was de geïnterviewde vrij om het antwoord aan te vullen. Deze reacties zijn ook verwerkt in de resultaten. Bij de laatste gesprekken kwam weinig nieuwe informatie naar voren. Hieruit kan geconcludeerd worden dat aan de hand van de interviews een goed algemeen beeld verkregen is. De verkregen kennis beantwoordt de derde subprobleemstelling 'wat zijn de eisen en wensen van de medewerker wat betreft de werkplek?'.

4.2.1 Algemeen

Uit de resultaten van het interview komt naar voren dat de medewerkers het liefst tijdens de reguliere kantooruren werken, (09.00 – 17.00). Hoewel dit voor een deel niet mogelijk is om buiten deze tijden te werken in verband met cliëntencontact tussen deze tijden, is voor maar liefst 80% van de ondervraagden de rust die er 's avonds is geen reden om langer door te werken of later te beginnen en dus ook later naar huis te gaan. Als oorzaak hiervoor wordt de regelmaat in het privé-leven genoemd zoals het ophalen van de kinderen, sporten of andere afspraken.

Uit het bezettingsgraadonderzoek kwam naar voren dat vrijdag de rustigste dag (lees: de dag met de laagste bezettingsgraad) was. Dit ervaren ook de medewerkers zo; 90%. Slechts een persoon gaf de donderdag aan als rustigste dag om te werken maar dit had te maken met feit dat deze persoon standaard op vrijdag vrij is.

Hoewel de meetresultaten de donderdag als drukst bezette dag aangaven, ervaren de medewerkers dit echter niet zo. Maar liefst 70% noemt bij deze vraag de maandag als drukst bezette dag. Dit kan te maken hebben met het feit dat na het weekend zich werk heeft opgestapeld. Mensen die in het weekend zijn aangehouden, kunnen pas maandag 'verwerkt' worden. Ook worden de cliënten die in het weekend hun straf uitvoeren, op maandag gecontroleerd. Ook hier stopt het werk niet op vrijdag maar gaat dit heel het weekend door. De keuze voor deze dag lijkt dus niet zo zeer te maken te hebben met de drukte in het pand, als wel de drukte door de uit te voeren werkzaamheden.

4.2.2 Werkplek

Het werken op een meerpersoonskamer wordt niet perse als negatief ervaren. Beroep kunnen doen op de kennis en ervaringen van collega's wordt als wenselijk beschouwd. Daarnaast brengt het een hoop sfeer met zich mee wat veel medewerkers erg prettig vinden. Iedereen vindt dat hij of zij leuke collega's om zich heen heeft en dit heeft volgens de literatuur positieve gevolgen op de kwaliteit van het werk en de sfeer onderling.

³⁴ Baarda, D.B. en Goedem M.P.M. de., Basisboek methoden en technieken: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Tweede, herziene druk, vijfde oplage. Houten : Stenfert Kroese, 1999. ISBN: 90 2072 5890

De bereikbaarheid van de leidinggevende werd ook ter discussie gesteld. In eerste instantie lijken medewerkers het beeld van de eeuwig gesloten deur te hebben. Mocht de leidinggevende niet direct toegankelijk zijn (bijvoorbeeld om hij in bespreking of afwezig is), dan maakt men gebruik van de e-mail. Hier wordt in het algemeen snel en adequaat op gereageerd.

Afhankelijk van de functie en takenpakket van de reclasseringswerker, kan hij alle werkzaamheden op de werkplek uitvoeren. Er zijn nogal wat op- en aanmerkingen wat betreft de werkplek. Vooral de medewerkers die hun werkplek aan de zuidkant (70% van de ondervraagden) van het gebouw hebben, vinden het te warm. Privacy, het geluidsniveau en de lichtniveau kan vrijwel iedereen (80%) goedkeuren verdragen. De kwaliteit van de lucht is een punt waar men verdeeld over is. De mensen die de kwaliteit van de lucht niet waarderen zijn ook de mensen die eerder hebben aangegeven de werkplek te warm te vinden. Droge lucht en statische elektriciteit zijn tijdens het interview veel gehoorde klachten. Deze klachten waren te voorzien aangezien de klimaatinstallatie in het pand niet optimaal werkt. Meerdere malen zijn hier problemen mee geweest en op dit moment zijn deze nog niet opgelost. Na de aanpassingen in het gebouw (het plaatsen van wanden) zouden deze problemen verminderd kunnen worden omdat in de situatie na de verhuizing een aantal minder grote kamers zullen zijn. Het binnenklimaat is dan beter te regelen en in te stellen naar de wensen van de medewerkers.

4.2.3 Spreekkamers

Clënten komen op gesprek om de vorderingen van een uit te voeren werkstraf te bespreken en dit gebeurt in een van de spreekkamers. Omdat de reclasseringswerkers te maken hebben met mensen die een delict gepleegd hebben die kan variëren van vandalisme tot zware mishandeling is het belangrijk dat de veiligheid van de medewerker niet uit het oog verloren wordt. Daarnaast speelt ook het gevoel van veiligheid mee. Van alle ondervraagden, maakten er twee nooit gebruik van de spreekkamers in verband met hun werkzaamheden. De anderen gaven aan zich veilig te voelen; deels door de aanwezige veiligheidsvoorzieningen zoals een alarm, asbakken die vastgeschroefd zijn aan de tafel en de halftransparante wanden, deels door de eigen houding.

De meningen over de eenvoud van het reserveren van een spreekkamer lopen nogal uiteen; hoewel 75% (2 medewerkers maken geen gebruik van de spreekkamers) het huidige systeem snel en eenvoudig is, vraagt het volgens hen te weinig overzicht doordat men slechts per week kan reserveren. Voor een aantal is dit ook de reden om niet altijd een spreekkamer te reserveren. Daarnaast speelt mee dat lang niet alle cliënten komen opdagen en men er vanuit gaat dat er een spreekkamer vrij is (Het is niet duidelijk om hoeveel cliënten het gaat die niet op komen dagen) Mocht dit niet geval zijn, dan wil men nog wel eens gebruik maken van de bureaudienstkamer. Naast de reguliere uren (dagelijks van 09.00 tot 12.00 uur) wordt de bureaudienstkamer regelmatig gebruikt voor cliëntencontact maar ook om in stilte te kunnen werken. Deze kamer is namelijk voorzien van een computer met toegang tot het cliëntvolgsysteem (CVS) Het direct kunnen werken van de verkregen gegevens wordt niet gezien als een toegevoegde waarde; wel het kunnen raadplegen van cliëntgegevens.

4.2.4 Vergaderzalen

Afhankelijk van het takenpakket van de individuele medewerkers wordt er in meer of mindere mate regelmatig vergaderd. Dit gebeurt op vaste momenten zodat medewerkers hiermee rekening kunnen houden bij het maken van afspraken met cliënten. De frequentie van de vergaderingen vindt men voldoende en men ervaart de vergaderingen ook als nuttig.

4.2.5 Wisselwerkplekken

Het gebruiken van andermans werkplek tijdens diens afwezigheid wordt door 70% van de respondenten als "niet erg" ervaren. Een kleinere groep is deze mening toegedaan wanneer de werkplek door één of twee vaste collega's wordt bezet. Het delen van het telefoonnummer lijkt hier het probleem te zijn; Medewerkers zijn bang dat zij worden lastig gevallen door cliënten met telefoontjes die voor hun collega bedoeld zijn en dat zij op deze manier veel tijd verdoen. Dit is ook de meest genoemde voorwaarde om de werkplek te delen met collega's.

Iedereen is zich er van bewust dat de aanwezige werkplekken goed (efficiënt) benut moeten en kunnen worden. Een voorwaarde die hieraan gesteld wordt is het maken van duidelijke afspraken onderling. Men wil weten wie wanneer werkt en vraagt om een vaste plek waar de persoonlijke spullen opgeborgen kunnen worden. Daarnaast vindt men ook het schoon en opgeruimd achterlaten van de werkplek een belangrijke voorwaarde om de werkplek te delen. Dagelijks slepen met de persoonlijke spullen ziet men echter niet als een oplossing, het delen van de werkplek daarentegen wel.

4.3 Benchmarking

‘Hoe is dit bij andere organisaties gedaan?’

‘Niet het wiel opnieuw uitvinden’, dat is eigenlijk waar het bij benchmarking omgaat. Maar ook om te leren van (andermans) fouten. Door middel van benchmarking worden gelijksoortige situaties bekeken bij andere organisaties en kan lering getrokken uit ervaringen uit het verleden.

In dit onderzoek is een drietal organisaties bekeken hoe en waarom zij kantoorinnovatie (niet) hebben geïmplementeerd en hoe dit bevalt. Bij dit onderzoek zijn de arrondissementen Rotterdam en Middelburg bekeken aan de hand van open interviews met de ressortelijk Arbo-coördinator; beiden arrondissementen hebben kantoorinnovatie geïmplementeerd. De directeur van Eijffinger daarentegen heeft bewust gekozen om geen kantoorinnovatief concept te kiezen. In alle gevallen kunnen de ervaringen die zij reeds hebben opgedaan in het voordeel werken van SRN; mogelijke struikelblokken worden eerder voorzien of uit te weg gegaan.

4.3.1 Arrondissement Rotterdam

Het arrondissement Rotterdam heeft sinds de verhuizing naar het huidige pand in 1998 in verband met een capaciteitsprobleem kantoorinnovatie ingevoerd. Als werkplekconcept is gekozen voor flexwerkplekken. Iedere medewerker kreeg een eigen trolley. Per unit was een meerpersoonskamer met werkplekken voor vier tot vijf personen beschikbaar gesteld. Daarnaast kregen de werkbegeleiders en mensen die veel in het pand werkten (dit was afhankelijk van het takenpakket van de individuele reclasseringswerker) een vaste werkplek toegewezen.

Van tevoren waren duidelijke afspraken gemaakt met betrekking tot het gebruik van de werkplekken, de trolleys en het schoon en leeg (cleandesk) achter laten van de werkplek wanneer deze niet in gebruik was. In de praktijk liep dit echter niet volgens de gemaakte afspraken. Dit had te maken met het feit dat er in de loop der tijd minder mensen werkzaam waren binnen het arrondissement en er meer ruimte beschikbaar kwam. De noodzaak om de werkplek te delen verminderde en zo sloop het erin dat men toch weer zijn eigen werkplek ging claimen. Langzaamaan werden de trolleys niet meer in de daarvoor bestemde parkeerplaats teruggezet, de planten werden weer van huis meegenomen evenals de foto's van de kinderen, partner of huisdier. Ook werden de concentratiecellen niet meer gebruikt waarvoor zij bedoeld waren; medewerkers hadden deze kamers zich toegeëigend. Medewerkers wijzen op hun gedrag en hen corrigeren is er bij in geschoten omdat er voldoende ruimte was. Omdat het overschot aan ruimte te klein is om onder te verhuuren, zitten de medewerkers wat ruimer dan de Arbo norm aangeeft.

Op dit moment heeft iedereen zijn eigen werkplek weer terug, zij het door middel van desk sharing (wisselwerkplekken). Ervaringen van medewerkers geven aan dat zij het gevoel van een ‘eigen’ werkplek erg misten omdat zij geen persoonlijke spullen mochten en konden achterlaten. Door goede onderlinge afspraken te maken, werkt dit prima en naar ieders tevredenheid. Wel vraagt men zich af hoe de situatie zal zijn wanneer de druk om de werkplek te delen met anderen weer zal vergroten.

4.3.2 Arrondissement Middelburg

Het arrondissement Middelburg heeft twee etages gehuurd in het pand aan Vrijlandstraat in Middelburg. Men hanteert daar het kantoorconcept. In een open ruimte ter grootte van circa 150 m² staan bureaus met toebehoren, gescheiden van elkaar door middel van planten. Er zijn drie concentratiecellen en twee werkkamers die een vaste werkplek bieden aan de unitmanager en de werkbegeleider.

Men heeft destijds gekozen voor dit concept om de onderlinge communicatie te verbeteren, niet omdat men te kampen had met ruimtegebrek. Dit is ook de reden waarom er geen wanden of tussenschotten zijn geplaatst om de medewerker wat privacy te geven. De ervaringen met dit concept lopen uit een; de ene vindt het te druk en de ander vindt het gezellig. De medewerkers maken regelmatig gebruik van de concentratiecellen die slechts een oppervlakte van 5 m² hebben. Het is daarom ook niet Arbo - technisch verantwoord om hier hele dagen in te werken; het is daar ook niet voor bedoeld. Niet iedereen lijkt dat interessant te vinden en hecht meer waarde aan een 'eigen' werkplek en neemt de kleine ruimte op de koop toe.

Echte klimatologische klachten heeft men niet, hoewel men van mening is dat het zelf kunnen instellen van de temperatuur wel wenselijk zou zijn. Elk bureau is voorzien van een bureaulamp zodat de hoeveelheid licht aangepast kan worden aan de wensen van de desbetreffende gebruiker.

Omdat op dit moment ruim voldoende ruimte beschikbaar is, deelt men de werkplek niet. Iedereen heeft een vaste werkplek voorzien met de nodige persoonlijke spullen. Op de vraag waarom zij niet wat dichter op elkaar gaan zitten om daarmee ruimte te besparen wordt geantwoord dat dit geen zin heeft aangezien de ruimte volgens het huurcontract dat men aangegaan is, niet mag onder verhuren.

In de nabije toekomst zou het zo kunnen zijn dat het arrondissement Middelburg samengevoegd wordt met Rotterdam. Beide lokaties geven aan dat er voldoende ruimte en in het kader van de bezuinigingen zou dit een mogelijke oplossing zijn. Tegen die tijd zal bekeken worden hoe kantoorinnovatie een middel kan zijn om efficiënt gebruik te maken van de aanwezige ruimte. Het delen van het bureau wordt niet uitgesloten.

4.3.3 Eijffinger

Eijffinger is een organisatie, gevestigd in Zoetermeer, dat interieurstoffen (gordijnen) en wandbekleding (behang) ontwerpt en produceert. Het bedrijf kent verschillende afdelingen die elk een deel van het uiteindelijke product leveren.

De ontwerpafdeling vormt het hart van de organisatie; zij verantwoordelijk zijn voor de ontwerpen van nieuwe gordijn- en behangmotieven. In verband met de werkzaamheden heeft iedere medewerker een vaste werkplek. Het dagelijks verplaatsen van materialen (stoffen, foto's, papier, schetsen en dergelijke) naar een andere werkplek zou onbegonnen werk zijn. Het gebruik van elke vorm van wisselwerkplekken wordt hierdoor onmogelijk. Daarnaast vragen deze werkplekken om speciale verlichting en informatie - en communicatievoorzieningen. Kantoorinnovatie zou voor Eijffinger in het geval van ruimtegebrek geen oplossing zijn.

Het callcenter van Eijffinger is er een dat in totaal plek biedt aan twaalf medewerkers. De aanwezigheid van flexibel instelbaar meubilair zorgt er voor dat elke medewerker de werkplek kan instellen naar de eigen wensen. De werkzaamheden die hier plaats vinden zijn niet afhankelijk van de individuele medewerker. Het delen van de werkplek is op dit moment niet nodig omdat er op dit moment meer werkplekken dan medewerkers zijn. Op dit moment heeft men binnen Eijffinger niet de behoefte om de ruimte die op dit moment beschikbaar is efficiënter te benutten. Dit ziet men als een soort luxe naar de medewerkers.

Eijffinger let daarentegen wel op andere manieren op de kosten; door scherp in te kopen bijvoorbeeld. Men probeert het aanbod zo dicht mogelijk bij de vraag te houden zodat overproductie voorkomen kan worden.

In de toekomst verwacht Eijffinger geen kantoorinnovatie toe te passen. Zoals eerder aangegeven komt dit door de aard van de werkzaamheden. Mocht het echter zo zijn, dat de druk op het aantal werkplekken zal toenemen, dan ziet men het delen van de werkplek als een mogelijkheid.

5 Conclusies

Inleiding

In dit hoofdstuk zal teruggegrepen worden op de subprobleemstellingen die de beantwoording van de probleemstelling vereenvoudigen. Er zullen conclusies uit de uitkomsten getrokken worden die het uitgangspunt vormen voor de aanbevelingen in hoofdstuk 6.

5.1 Bezettingsgraadonderzoek

Het bezettingsgraadonderzoek was bedoeld om te meten in welke mate de aanwezige werkplekken gebruikt werden. Er zijn drie gebruikersgroepen onderscheiden omdat zij ieder hun eigen werkplek behoefte leken te hebben. In deze paragraaf worden de onderzoekresultaten onder de loep genomen en worden hier conclusies uit getrokken.

De openingstijden van het pand voor de cliënten vragen van de medewerker voornamelijk aanwezig te zijn tussen 09.00 en 17.00 uur. Gedurende deze periode is ook het bezettingsgraadonderzoek uitgevoerd. De gemiddelde bezettingsgraad van het *managementteam* is laag; een conclusie die uit een eerder onderzoek door Van Meel en Van der Voordt in 2001 getrokken is. De lage bezetting heeft deels te maken met de 36 -urige werkweek die drie personen verdelen over vier dagen, deels door de werkzaamheden die niet altijd op de eigen werkplek uitgevoerd kunnen worden. Gemiddeld staat de helft van de zes beschikbare werkplekken voor deze onderzoeksgroep leeg.

Het routinematige werk van de ondersteunende functies (unit administratie, arrondissementsadministratie, managementondersteuning en de huismeester) zorgen voor een vrij constante bezettingsgraad. Het aantal deeltijdwerkenden maakt het mogelijk om de aanwezige werkplekken te delen. Zeven van de in totaal tien werkplekken wordt regelmatig gebruikt. Toch zijn er regelmatig piekmomenten van een bezetting van 100% te herkennen.

Reclasseringswerkers maken afhankelijk van hun takenpakket in meer of mindere mate gebruik van hun werkplek. Naast het bureau wordt ook gebruik gemaakt van de spreekkamers (cliëntencontact) en de vergaderzalen (unit vergaderingen) of op een van de locaties buitenshuis zoals de penitentiaire inrichtingen en Huizen van Bewaring in heel Nederland en politiebureaus in de regio. De units 2, 3, 6 en FVP zorgen voor een gemiddelde bezettingsgraad van 24%, wat in de hedendaagse praktijk neerkomt op 14 werkplekken (op dit moment zijn er voor de medewerkers van deze units 57 werkplekken beschikbaar, zie bijlagen 5: observatielijst) die constant in gebruik zijn, tegen 43 werkplekken die regelmatig onbezet zijn.

CONCLUSIE:

	Aantal werkplekken (heden)	Gemeten bezettingsgraad					
		Maximaal		Minimaal		Gemiddeld	
		%	Aantal werkplekken	%	Aantal werkplekken	%	Aantal werkplekken
Managementteam	6	58%	3,5	22%	1,3	39%	2,3
Ondersteunende functies	10	100%	10,0	11%	1,1	41%	4,1
Reclasseringswerkers	57	55%	31,4	11%	6,3	24%	13,7
TOTAAL	73		44,9		8,7		20,1

Afgerond op hele werkplekken zouden er maximaal 45 werkplekken³⁵ nodig zijn om alle medewerkers van een werkplek te voorzien op de piekmomenten. Per dag blijven gemiddelde 52 werkplekken onbenut³⁶.

³⁵ 44,9 is naar boven afgerond omdat een medewerker tijdelijk geen werkplek zou hebben wanneer dit naar beneden afgerond wordt.

5.2 Interviews

Hoewel de onderzoekspopulatie slechts uit 10 mensen³⁷ bestond, kwam bij de laatste gesprekken weinig nieuwe informatie naar voren. Hieruit kan geconcludeerd worden dat aan de hand van de interviews een goed algemeen beeld verkregen is. Het interview was opgebouwd uit een vijftal gebieden: 'algemeen', 'werkplek', 'spreekkamers', 'vergaderzalen' en 'wisselwerkplekken'.

De resultaten van de interviews bevestigen het beeld dat uit het bezettingsgraadonderzoek naar voren kwam: medewerkers graag van 09.00 tot 17.00 uur werken. Als argument geven medewerkers aan hier de voorkeur aan te geven omdat zij enerzijds tijdens deze uren cliëntencontact mogen onderhouden, anderzijds omdat zij regelmaat in het privé-leven willen.

De vrijdag kent de laagste bezettingsgraad en dit wordt ook zo ervaren door medewerkers. Opvallend is dat het aantal werkplekken voor ondersteunende functies vrijdag het best benut zijn. Over de drukste dag daarentegen verschillen de meningen. Volgens het bezettinggraad is dit de donderdag terwijl de medewerkers maandag aangeven de drukste dag te vinden. Dit kan te maken hebben met de werkzaamheden die zich in het weekend opgestapeld hebben.

Meerpersoonskamers worden als drukker ervaren maar dit is niet meteen negatief. De onderlinge sfeer en het beroep kunnen doen op collega's worden aangegeven als belangrijke pluspunten. Nadelen aan grotere werkkamers die gedeeld worden met collega's is dat men rekening moet houden met elkaar. Het voeren van telefoongesprek wordt al snel storend wanneer anderen geconcentreerd willen werken.

De leidinggevendenden zijn niet altijd even makkelijk bereikbaar maar het gebruik van e-mail compenseert dit gemis. E-mail wordt over het algemeen snel beantwoord, hoewel persoonlijk contact erg op prijs gesteld wordt.

De medewerkers geven aan dat het binnenklimaat wat te wensen over laat. Vooral de kamers van medewerkers die aan de zuidkant van het pand gesitueerd zijn, worden snel benauwd en warm. Door de werkzaamheden aan de tramtunnel aan deze zijde, is het openen van ramen deels een oplossing van de warmte maar brengt dit geluidsoverlast met zich mee. Het niet goed functioneren van de aanwezige aircosysteem wordt als oorzaak gezien van de droge lucht die zorgt voor prikkelende ogen statische elektriciteit. Hieronder een overzicht van de eisen en wensen van de gebruiksgroepen aan de werkplek:

	Werkplekomgeving					Werk			Werkomgeving		
	Privacy	Geluid	Licht	Temperatuur	Lucht	Bereikbaarheid	Communicatie	Concentratie	Samenwerken	Persoonlijk archief	Gebruik facilitaire ondersteuning
Managementteam	4	3	2	3/4	3/4	4	4	4	3	4/5	4
Ondersteunende functies	2/3	3	2	3/4	3/4	4	3/4	4	4	2	4
Reclasseringswerkers	3	3	2	3/4	3/4	4	3/4	4	4	2	4

Tabel 2: Overzicht van de eisen en wensen van de gebruikersgroepen die zij stellen aan de werkplek
1=onbelangrijk, 2=beetje belangrijk, 3=maakt niet uit, 4=best belangrijk, 5=heel belangrijk

Privacy is een belangrijke factor voor zowel het managementteam als de reclasseringswerkers. Deze eerste groep heeft regelmatig persoonlijke gesprekken met medewerkers en gasten. De zaken die hier besproken

³⁶ 73 werkplekken -/- afgerond 21 werkplekken (20,1)

³⁷ 1 unitmanager, 2 medewerkers met een ondersteunende functie en 7 reclasseringswerkers

worden zijn vaak privacygevoelig. Voor reclasseringswerkers hangt privacy deels samen met de factor 'geluid': het zijn beiden een belangrijk goed omdat men omgaat met cliëntgegevens waar voorzichtig mee om gegaan moet worden. Het schrijven van een adviesrapport vraagt om concentratie en is lastig te doen in een onrustige ruimte. In een cellenkantoor voor een of twee personen komt men aan deze eis tegemoet. Voor de ondersteunende functies speelt persoonlijke privacy een minder belangrijke rol omdat zij routinematig werk vaak in direct samenwerkingverband met collega's doen, in tegenstelling tot de reclasseringswerkers. Een kantoortuin of groepskantoor is voor deze groep vaak al voldoende.

Geluid en geluidsoverlast zijn voor alle drie de groepen van grote invloed op (de kwaliteit van) de uitvoering van het werk. Naast de buitengeluiden (verkeer, bouw van de tramtunnel en dergelijke) zijn ook het voeren van (telefoon)gesprekken vaak een doorn in het oog van de andere collega's. Men luistert onbewust mee, raakt afgeleidt en maakt fouten. Het corrigeren van deze fouten kost tijd en geld. Het minst geluidsoverlast van collega's heeft men in een cellenkantoor. Voor de buitengeluiden is geen enkel kantoorconcept de directe oplossing.

De temperatuur en de lucht hebben een grotere invloed op medewerkers die hun kamer met meer mensen delen, dan medewerkers die een werkkamer voor zichzelf hebben of die delen met een tweede persoon. De temperatuur en luchttoevoer zijn in kleinere kamers veel beter te regelen. Daarnaast hoeft men niet met de wensen van alle andere gebruikers rekening te houden. Net als bij de factoren 'privacy' en 'geluid' voldoet het cellenkantoor aan de eisen en wensen van de meeste gebruikers.

De factoren 'bereikbaarheid', 'communicatie', 'concentratie', 'samenwerken', 'persoonlijk archief' en 'gebruik facilitaire ondersteuning' spelen bij (de uitvoering van) het werk een grote rol maar zijn niet afhankelijk van de werkplekomgeving, wel van de werkzaamheden en de (persoonlijke) voorkeur van de medewerkers.

Afhankelijk van het takenpakket van de individuele reclasseringswerker maakt men gebruik van de spreekkamers. Het gevoel van veiligheid zit niet zozeer in de ruimte en de aanwezige alarmeringsvoorzieningen, als wel in het vertrouwen van de medewerker zelf. Het reserveren van een spreekkamer vindt men goed, maar kan overzichtelijker.

Ook wordt afhankelijk van het takenpakket van de individuele medewerker wordt er in meer of mindere mate regelmatig vergaderd. Dit gebeurt op vaste momenten zodat medewerkers hiermee rekening kunnen houden bij het maken van afspraken. De frequentie van de vergaderingen vindt men voldoende en men ervaart de vergaderingen ook als nuttig.

Flexplekken heeft binnen het arrondissement een negatieve klank. Dit heeft te maken met het gemis aan kennis op dit gebied. Het delen van de werkplek ziet men als iets heel normaal omdat men bewust is van het nut van efficiënter werken. Het delen van een telefoonnummer is echter wel een bezwaar. Men verwacht veel tijd kwijt te zijn aan telefoontjes die voor collega's bedoeld zijn.

CONCLUSIE:

Het delen van de werkplek vinden de medewerkers geen bezwaar mits:

- Het binnenklimaat goed regelbaar is;
- Iedere medewerker een eigen telefoon heeft;
- De werkplek door de gebruiker schoon en leeg achter gelaten wordt;
- De medewerker de werkplek kan voorzien van enige persoonlijke spullen;
- De medewerker zich kan terugtrekken wanneer men geconcentreerd werk wil doen.

5.3 Benchmark

Flexwerkplekken is geen onbekend iets voor SRN. In het arrondissement Rotterdam werkt men volgens dit concept sinds de verhuizing naar het nieuwe pand. In de loop der tijd is de druk om de werkplek te delen afgenomen en iedereen heeft ondertussen weer zijn eigen werkplek. Op dit moment delen enkele medewerkers hun werkplek met collega's die op andere tijden werken dan zij.

In het arrondissement Middelburg werkt men in volgens het kantoortuinconcept. Men heeft destijds gekozen voor dit concept om de onderlinge communicatie te verbeteren, niet omdat men ruimte- of een capaciteitsgebrek had. Ook hier is de behoefte aan een eigen werkplek kenbaar gemaakt doordat een aantal medewerker een concentratiekamer als vaste werkplek hebben gemaakt door deze in te richten met persoonlijke spullen. Op dit moment is de noodzaak niet aanwezig om naar kantoorinnovatieve oplossingen te zoeken aanwezig. Dit heeft te maken met het huurcontract waarin is opgenomen dat men niet mag onder verhuren en is tevens de reden waarom daar meer ruimte is per werkplek.

Bij Eijffinger is niet men kantoorinnovatie niet als oplossing om efficiënter te werken. De werkzaamheden die daar plaats vinden zijn lastig over verschillende werkplekken te verspreiden. Men bespaart liever geld door efficiënt in te kopen.

CONCLUSIE:

Het gebruik van flexwerkplekken lijkt alleen zin te hebben in situaties waar de druk om te flexwerken aanwezig is. Binnen het arrondissement Rotterdam was dit bij aanvang van de implementatie van kantoorinnovatie wel aanwezig maar doordat er op dit moment minder mensen werkzaam zijn, is er van ruimtegebrek op dit moment geen sprake meer. De medewerkers hebben weer een vaste werkplek gecreëerd door regelmatig dezelfde plek te gebruiken en deze te voorzien van persoonlijke spullen. Bij het arrondissement Middelburg wilde de communicatie verbeteren door gebruik te maken van een kantoortuin; ruimtegebrek speelde bij de keuze van dit concept geen (belangrijke) rol. Kantoorinnovatie kan niet binnen elke organisatie oplossingen bieden, zoals dit het geval is bij Eijffinger. Dit heeft te maken met het primaire proces dat daar plaats vindt.

Het delen van de werkplek lijkt wel te werken, mits hier duidelijke afspraken over zijn gemaakt. Dit werkplekconcept benadert de wensen van medewerkers en de organisatie het meest; een vaste werkplek (wens van de medewerkers) dat gedeeld wordt met anderen zodat er minder werkplekken nodig zijn en er efficiënter gewerkt kan worden (de organisatie). Zowel de visuele als akoestische en sociale privacy wordt in dit concept het best gewaarborgd. Daarnaast heeft de medewerkers ook de meeste invloed op het geluid, licht, temperatuur en lucht en dit heeft een positieve uitwerking op de uitvoering van het werk.

6 Aanbevelingen

‘Hoe zou jij dat doen?’

Inleiding

De aanbevelingen bestaan uit twee delen, aanbevelingen op de korte termijn (binnen nu en een half jaar) en op de lange termijn (tot 2 jaar). De aanbevelingen zijn gebaseerd op de resultaten van de deelonderzoeken, de conclusies die hieruit getrokken zijn en de subprobleemstellingen die in de verschillende hoofdstukken beantwoord zijn. Nu pas kan ook de probleemstelling beantwoordt worden:

Probleemstelling:

‘Hoe kunnen de medewerkers van de lokatie Leiden van het arrondissement Den Haag van Stichting Reclassering Nederland na de verhuizing in augustus 2003 middels een op hen toegesneden kantoorconcept samen met de Haagse medewerkers gehuisvest worden op de lokatie Grote Marktstraat in Den Haag?’

Antwoord:

De medewerkers van de lokatie Leiden kunnen samen met de Haagse medewerkers gehuisvest worden op de lokatie Grote Marktstraat in Den Haag door middel van het implementeren van **combinatiekantoor-concept**. Gebruikersgroep ‘managementteam’ ondervindt geen problemen wat betreft de beschikbaarheid van computers en ruimte. Medewerkers met een ondersteunende functie en reclasseringswerkers daarentegen wel. Door medewerkers die in deeltijd werken of die vaak voor hun werk buitenshuis werkzaam zijn, het bureau met collega’s te laten delen (**wisselwerkplekken**) is er voor iedereen voldoende werkruimte.

Dit concept komt zowel tegemoet te komen aan de eisen en wensen (*Het binnenklimaat is goed regelbaar, de medewerker kan de werkplek voorzien van enkele persoonlijke spullen en de medewerker zich kan terugtrekken wanneer men geconcentreerd werk wil doen*) van de gebruikers, maar ook aan de organisatie. Het efficiënter gebruik van de ruimte voor werkplekken zal een positieve invloed hebben op de persoonlijke beleving van de individuele medewerker wat mede een gewenste kostenreductie met zich mee zal brengen. Voorwaarde voor het delen van de werkplek is het maken van **duidelijke onderlinge afspraken** over het gebruik van de werkplek.

6.1 Korte termijn

Om de implementatie tot een succes te brengen worden enkele aanbevelingen gegeven die op de korte termijn (binnen nu en een half jaar) uitgevoerd dienen te worden.

Oprichten van werkgroepen

Willen de aanbevelingen draagvlak krijgen onder de medewerkers, is het verstandig om de medewerkers te laten mee praten bij belangrijke te nemen beslissingen. De resultaten van deze werkgroepen kan gecommuniceerd worden door middel van een tweewekelijkse te verschijnen bulletin waar elke werkgroep kopij voor aanlevert. (van medewerkers, voor medewerkers)

Alle werkgroepen moeten worden aangestuurd door de verhuiscommissie. Deze commissie overziet de werkzaamheden van de werkgroepen en stuurt waar nodig bij. In deze commissie moeten deels medewerkers zitten met beslissingsbevoegdheid, deels medewerkers met kennis van zaken. De personeelsfunctionaris, de manager planning & control, de systeembeheerder, de huismeester, de arrondissementaal leidinggevende, de unitmanagers, de coördinator administratie zijn onmisbare schakels in deze commissie.

Elke werkgroep heeft een eigen thema; dit kan bijvoorbeeld 'werkplekinrichting' en 'werkplek en veiligheid'. Door als werkgroep regelmatig bij elkaar te komen, wordt de binding met het onderwerp vergroot. Dit zal een positief effect hebben op het draagvlak. Ook zal via de informele wegen het onderwerp levend gehouden worden.

Duidelijke afspraken over werkplekgebruik maken

Om efficiënt gebruik te maken van de werkplekken is het nodig om duidelijke afspraken te maken over het gebruik van de werkplekken. Eerst zullen de unitmanagers moeten inventariseren welke medewerker wanneer in het pand aanwezig is. Aan de hand hiervan kan een overzicht gemaakt worden waar aangegeven is op welk moment welke werkplek bezet is. Een ieder dient zich aan de gemaakte afspraken te houden wil het delen van de werkplek niet tot problemen leiden.

Iedereen wil graag werken op een schone werkplek. Het schoon en opgeruimd houden van deze plek is noodzakelijk wil het gebruik van wisselwerkplekken voor de ondersteunende functies en reclasseringswerkers kans van slagen hebben. Het opstellen van duidelijke huisregels helpen hierbij. Door op elk bureau een checklist met aandachtspunten te plakken of wanneer de computer wordt afgesloten een pop-up venstertje te tonen met een mededeling als "Laat uw werkplek schoon en opgeruimd achter" wordt de gebruiker hier steeds weer aan herinnerd. Medewerkers dienen elkaar op ongewenst gedrag te attenderen.

Elke werkplek is voorzien van een ladeblok. In het geval dat de werkplek gedeeld wordt met een of twee personen, dient men onderling afspraken te maken over het gebruik van het ladeblok. Ook moet elke medewerker een eigen sleutel van het ladeblok hebben om zijn (persoonlijke) spullen op te bergen.

Inrichting kantoren volgens nieuwe concepten

Het regelen van het binnenklimaat is erg lastig in open ruimten. Geadviseerd wordt om de bestaande open werkruimten gedeeltelijk of geheel te voorzien van een scheidingwand. Op deze manier hebben de medewerkers minder overlast van elkaar en is het binnenklimaat beter te regelen. Daarnaast wordt ook het gevoel van een 'eigen werkplek' gecreëerd; iets dat de medewerkers erg op prijs stellen volgens de onderzoeksresultaten. De wens vanuit de medewerkers en het managementteam was dat de units bij elkaar blijven zitten. Door medewerkers te laten meebeslissen in de keuze waar welke wandjes komen, kan voorkomen worden dat men achteraf het gevoel heeft buitengesloten te zijn.

Door op zeer korte termijn twee concentratiekamers in te richten en deze gebruiksklaar te maken, zien medewerkers al snel resultaat van de veranderingen. Het managementteam zal er voor dienen te waken dat de beide kamers niet geclaimd worden door medewerkers door deze te voorzien van persoonlijke spullen. Adequaat optreden is de remedie; het zal voor een ieder helder zijn waar deze kamers voor bedoeld zijn en wat en mag verwachten hiervan. Ook het ophangen van enkele gebruiksregels zou hierin kunnen voorzien.

Pas na het plaatsen van de wanden en de daadwerkelijke verhuizing in augustus zal het wisselwerkplekken - concept daadwerkelijk geïmplementeerd kunnen worden.

6.2 Lange termijn

Niet alle aanbevelingen kunnen op de korte termijn geïmplementeerd worden. Zij kunnen pas na verloop van tijd uitgevoerd worden.

Evalueren van de resultaten door middel van een enquête

Hoe het gebruik van kantoorinnovatie bevalt, kan men pas later beoordelen. Mensen zullen eerst aan de nieuwe situatie moeten wennen alvorens zij zich daar een mening over kunnen vormen. Door tijdens de vergaderingen binnen de units regelmatig de meningen te polsen, wordt een algemeen beeld van de ervaringen met kantoorinnovatie verkregen. Ook zou men er voor kunnen kiezen om in een later stadium een enquête uit te zetten om een diepgaander onderzoek te houden. Men kan dan gerichter onderzoek doen naar de ervaringen met de wisselwerkplekken en daar mogelijk lering uit trekken.

Evalueren van de resultaten door middel van een bezettingsgraadonderzoek

Het uitvoeren van een bezettingsgraadonderzoek kan inzicht geven in de toe- of afname van het gebruik van de werkplekken na de implementatie van wisselwerkplekken. Wanneer blijkt dat dit afneemt, zou overwogen kunnen worden om minder ruimte te huren of ruimte te verhuren en kan op deze manier respectievelijk geld bespaard worden en opbracht worden. Wanneer blijkt dat het gebruik van de werkplekken intensiever (frequenter) is geworden maar de medewerkers minder tevreden zijn, dient de organisatie te investeren in de ervaren tekortkomingen.

7 Implementatie

‘Werk in uitvoering’

Inleiding

Om de uitgebrachte aanbevelingen daadwerkelijk te implementeren zijn deze activiteiten omschreven en in een tijdschema verwerkt.

Dit hoofdstuk geeft tevens antwoord op de subprobleemstelling: ‘Hoe kan een aangepast werkplekbeleid worden geïmplementeerd?’

7.1 Activiteiten

Naast de aanbevelingen in het voorgaande hoofdstuk (directe) actiepunten vormen, zijn daarnaast nog een aantal activiteiten die plaats moeten vinden voordat de implementatie van de aanbeveling wat betreft het concept doorgang kan vinden.

Opvragen offertes

Het delen van de werkplek had voor veel medewerkers als voorwaarde dat iedere medewerker een eigen telefoon tot zijn beschikking zou krijgen. De organisatie zal een inventarisatie moeten houden om inzicht te krijgen in het tekort aan telefoons en beschikbare telefoonnummers. Blijkt uit deze inventarisatie dat er te weinig telefoons of beschikbare telefoonnummers zijn, dan zal dit probleem opgelost kunnen worden door op de aanschaf van beide producten over te gaan. Door offertes bij verschillende aanbieders op te vragen kan scherp (voordelig) ingekocht worden.

Ook voor de verhuizing, het aanleggen van de ict-infrastructuur en het plaatsen van scheidingswanden zullen offertes opgevraagd dienen te worden. Dit moet zo snel mogelijk omdat de verhuizing al in augustus plaats zal vinden. Nadat de keuzes van leveranciers gemaakt zijn, zullen de bestellingen op de korte termijn geplaatst dienen te worden wil men op tijd voorzien van de gevraagde materialen.

Aanpassingen aan ICT voorzieningen doen

Het tot januari van dit jaar verhuurde gedeelte van de vierde etage staat op dit moment leeg. Na het plaatsen van de wanden begin augustus 2003, kan begonnen worden met het aanleggen van de ICT infrastructuur. De systeembeheerder zal moeten zorgdragen dat het verhuizen van de servers inclusief de bestanden vlekkeloos verloopt. Door de medewerkers van de lokatie Leiden te stimuleren het aantal bestanden en e-mail te beperken, kan de kans op fouten verminderd worden. Dit zou gestimuleerd kunnen worden door dit in de vorm van een prijsvraag onder de aandacht te brengen. Het aanleggen van een extra backup door zowel de systeembeheerder als de medewerkers zelf verdient de aandacht.

Daarnaast zal men na de verhuizing de spreekkamers en vergaderzalen op een andere manier reserveren. Dit zal naast de technische aanpassingen ook duidelijk gecommuniceerd dienen te worden naar de medewerkers.

Omdat de werkwijzen op de beide lokaties van elkaar verschillen (benoemen van bestanden, in welke map opslaan; de zogenaamde routing van documenten) dient hier vooraf overeenstemming over te zijn en dit te communiceren naar de werkvloer.

7.2 Tijdschema

Activiteit	Datum / periode	Gelegenheid/door
Uitbrengen aanbevelingen	20 mei 2003	
De aanbevelingen bespreken binnen het managementteam - Beslissing om (gedeelten van) de aanbevelingen aan te houden en te implementeren - Afspraken maken (welke regels) - Hoe worden de gemaakte afspraken gecontroleerd?	Begin juni 2003	Managementvergadering
Medewerkers over de aanbevelingen informeren	Midden juni 2003	Unit / afdelingvergadering
Oprichten van werkgroepen	Midden juni 2003	
Unitmanagers een planning maken - inventariseren van het aantal parttimers en fulltimers - inventariseren wanneer zij werken	Midden juni 2003	
Opvragen offertes	Uiterlijk eind juni 2003	Verhuiscommissie
Eventueel aanpassingen doen aan de ICT infrastructuur (inclusief machtigingen van digitale mappen, persoonlijke voorkeuren, e.d.)	Midden juni 2003	ICT / systeembeheerder
Duidelijke afspraken over werkplekgebruik maken	Begin/midden juli 2003	Unitmanagers
Controleren of men zich aan gemaakte afspraken houdt	Vanaf juli 2003	Unitmanagers
Inrichten van kantoren volgens nieuwe concepten - plaatsen van tussenwanden, deuren, planten en dergelijke	Begin augustus 2003	Verhuiscommissie
Evalueren en bijsturen	November 2003 Juni 2003	Verhuiscommissie

De afstudeeropdracht moest 20 mei 2003 voltooid worden met deze scriptie. Bij het inleveren van dit document zijn de aanbevelingen naar de organisatie uitgebracht. Deze zal tijdens de eerst komende managementvergadering besproken worden. Tijdens deze vergadering zal het management beslissen of zij (gedeelten van) de aanbevelingen overnemen. Wanneer zij dit doen, zal dit betekenen dat er een vervolgtraject ingezet zal worden waarin afspraken gemaakt worden over de regels, controle en dergelijke.

Hierna zal dit gecommuniceerd worden naar de medewerkers. Dit kan tijdens de vergaderingen die elke unit of afdeling heeft. Vlak hiervoor en hierna kan begonnen worden met het inventariseren van het aantal voltijd- en deeltijdwerkers en wanneer zij werken. Aan de hand hiervan kan een planning of in ieder geval een overzicht gemaakt worden waaruit te maken wie wanneer werkt op welke werkplek.

Om het werken soepel te laten verlopen, moet het mogelijk zijn om op alle computers waar de medewerker inlogt met de persoonlijke voorkeuren en instellingen. De systeembeheerder zou hiervoor kunnen zorgen door medewerkers machtigingen te geven en het systeem (lees: instellingen van het netwerk) zo in te richten dat dit mogelijk is.

Wanneer het bovenstaande is gebeurd, is het een kwestie van controleren, evalueren en bijsturen waar nodig (eventueel op elk moment of structureel tijdens de vergaderingen); Dit is een continue proces.

7.3 Financiële paragraaf

‘En wat gaat dat allemaal kosten?’

In bijlage 12 ‘Toelichting financiële paragraaf’ zijn de kosten en baten weergegeven zoals die berekend zijn bij een opdracht, uitgegeven door de ressortdirecteur. De besparing dat de sluiting van de vestiging Leiden met zich meebrengt, is begroot op EUR 417.933,-. Deze paragraaf beantwoordt de subprobleemstelling: ‘Wat zijn de (financiële) consequenties van de implementatie van een ander kantoorconcept?’.

Kosten en baten analyse

Kostenbesparingen op basis van 6 jaar³⁸

huur Leiden ³⁹	EUR	726.708.-	
besparing management en administratie ⁴⁰	EUR	336.000.-	
TOTAAL			EUR 1.062.708.-

Uitgaven op basis van 6 jaar

Additionele kosten ⁴¹	EUR	80.592.-	
▪ Eenmalige verhuizing, stelpost	EUR	40.000.-	
▪ Aandeel telefooncentrale DH ipv Leiden	EUR	PM	
▪ Werkplekinrichting (aansluiting CVS, telefoonbekabeling)	EUR	PM	
▪ Extra reistijd over 6 jaar, Afbouw in 3 jaar	EUR	183.912.-	
	EUR	304.504.-	
Weggevalen huurinkomsten vierde etage op basis van 6 jaar	EUR	340.271.-	
			EUR -/- 644.775.-

Financieel voordeel

(met voorbehoud PM posten over de eerste zes jaar)

EUR 417.933.-

³⁸ Het huurcontract van het pand in Leiden loopt tot eind 2008, begin 2003 -/ 6 jaar.

³⁹ 6 jaar x EUR 121.118.- (huur Leiden)

⁴⁰ Door het managementteam is besloten dat de vacatures voor 1 FTE unitmanager á EUR 36.000,- en 1 FTE administratie á EUR 20.000,- op jaarbasis niet vervuld zullen worden om op deze manier geld te besparen.

⁴¹ 6 jaar x EUR 13.432,- (zie bijlagen 12, extra kosten met betrekking tot woon - werk verkeer)

	Jaar 1		Jaar 2		Jaar 3		Jaarlijks > jaar 4	
Besparingen / opbrengsten								
huur Leiden	EUR	121.118,-	EUR	121.118,-	EUR	121.118,-	EUR	121.118,-
besparing management en administratie	EUR	56.000,-	EUR	56.000,-	EUR	56.000,-	EUR	56.000,-
Uitgaven / kosten								
Additionele kosten	EUR	13.432,-	EUR	13.432,-	EUR	13.432,-	EUR	13.432,-
▪ Eenmalige verhuizing, stelpost	EUR	40.000,-						
▪ Aandeel telefooncentrale DH ipv Leiden		PM						
▪ Werkplekinrichting (aansluiting CVS, telefoonbekabeling)		PM						
▪ Extra reistijd over 6 jaar, Afbouw in 3 jaar	EUR	81.720,-	EUR	61.310,-	EUR	40.882,-	EUR	0,-
Weggevalen huurinkomsten vierde etage op basis van 6 jaar	EUR	56.712,-	EUR	56.712,-	EUR	56.712,-	EUR	56.712,-
TOTAAL	EUR	368.982,-	EUR	308.552,-	EUR	288.12,-	EUR	247.262,-

Verlaging ziekteverzuim

Volgens de gevonden literatuur⁴² levert een goede werkplek de organisatie geld op omdat het ziekteverzuim met 1 tot 2% zal afnemen. Uitgaande van een gemiddeld uurloon van een reclasseringswerker á EUR 26,- en het ziekteverzuim van 12,4% (2001), zou dit op jaarbasis bij de huidige aantal 82 FTE maar liefst (EUR 428.286,- -/- EUR 359.242,-) EUR 69.000,- kunnen schelen.

Kosten ziekteverzuim	1 FTE á 36 uur / week		82 FTE in totaal / jaar	
Ziekteverzuim 12,4%, op jaarbasis	EUR	5223,-	EUR	428.286,- ⁴³
Verlaging met 1%, besparing op jaarbasis	EUR	4802,-	EUR	393.764,-
Verlaging met 2%, besparing op jaarbasis	EUR	4381,-	EUR	359.242,-

Overige financiële consequenties

De implementatie van de aanbevelingen zal niet altijd direct geld kosten, wel indirect. Deze indirecte kosten worden ook wel kostenveroorzakers genoemd. De mogelijke opbrengst is ook te omschrijven maar helaas niet in geld uit te drukken. Omdat de implementatie van de aanbevelingen voornamelijk bestaan uit het maken van heldere afspraken worden hieronder de kosten en de opbrengsten van de verhuizing die indirect in de vorm van activiteiten invloed hebben nader omschreven.

Verhuizing - Algemeen

- gemaakte uren van de verhuiscommissie
 - planningen maken van de telefoon,- elektriciteit- en ict aansluitingen
 - tekeningen van de eerdergenoemde planningen
 - montage en controle van de eerdergenoemde aansluitingen
 - actualiseren van de interne telefoongids

⁴² Leijten, J.: Binnenmilieu productiviteit en ziekteverzuim. In: *Facility Management Magazine*, (sep. 2002), p. 17 - 21

⁴³ Uurloon reclasseringswerker á EUR 26,- x 36 uur per week x 45 werkweken in een jaar.

- inrichting EHBO ruimte op beide locaties
- samenstellen van de verschillende werkgroepen
- opvragen offertes
 - verhuizers
 - computerverhuizing
 - kopieermachineverhuizing
 - technisch onderhoud
- maken van draaiboek
- uitpakken en controleren
- voorlichting
 - medewerkers
 - verhuizing
 - werkplekken
 - archief
 - brandbeveiliging
 - huishoudelijk reglement
 - calamiteitenplan
 - aanwezigheid van de interne gids
- relaties
- overheden
- ketenpartners
- post
- arbeidsbureau
- ziekenfondsen
- belastingen
- Gemeentelijk Energie Bedrijf
- Geven van persconferentie voor zowel de locale als vakpers.
- Organiseren open dag
- Inventariseren van adressenbestand
- Opvragen offerte van drukkerij voor verhuisberichten
- Sociaal plan opstellen

Verhuizing - Leiden

- Opzeggen contract schoonmaakbedrijf
- Opzeggen telefoonaansluitingen
- Opzeggen (huur)contracten (kopieermachines, beveiliging, koffieautomaten, etc.)
- Verhuisservice van TPG post aanzetten zodat post doorgestuurd wordt
- Het telefoonnummer van deze vestiging door laten schakelen naar de Haagse vestiging, of door middel van een antwoordapparaat een bericht achterlaten dat er een nieuw telefoonnummer is
- Voorraden op deze locatie verminderen zodat deze meeverhuist (wit printer / kopieerpapier) of vernietigt (briefpapier met adres) kan worden
- Kosten voor de verhuizing van de kluis
- Demontage van meubilair en accessoires zoals kapstokken, lampen, rekjes, planken
- Nagaan welk meubilair en accessoires nog een bewerking moet ondergaan voordat deze gebruikt kunnen worden (schilderen, spuiten, reparatie, stoffering e.d.)
- Inventariseren garderobe artikelen, eventueel verkopen

Verhuizing - Den Haag

- Kosten aanpassing van de telefooncentrale
- Opschonen en samenvoegen van de archieven
- Afvoer oud papier
- Kosten nieuwe (archief)kasten/indelingen/mappen
- Nieuwe visitekaartjes
- Reorganisatie postverdeling

- Beveiliging van gevoelige informatie (computers, dossiers, e.d.)
- Aanpassen contracten en abonnementen (beveiliging, planten, glazenwassen, liftonderhoud, kopieermachines, koffieautomaten, frisdranken automaten, kunst en software)
- Kosten voor kamerindeling / nummering
- Bijhouden leveringstijden
- Inventariseren van inventaris en eventueel bijbestellen
- Aanwezigheidsbord aanpassen
- Inventariseren en plaatsen van wanden
- Indeling maken welke unit / medewerker waar
- Vergaderindeling maken voor de units
- Toegangspasjes bijmaken
- Sleutels van kasten, deuren, fietsenhok en afgesloten ruimtes inventariseren en bijmaken
- CVS aansluitingen aanpassen
- Bekabeling 4^e etage controleren en eventueel aanpassen
- Bekabeling overige etages controleren en eventueel aanpassen

8 Procesevaluatie

Geïnspireerd door Sjors van de Cup a Soup reclame, heeft deze scriptie als titel '*Om (van) mensen te houden, moet je rekening houden*'. De titel houdt in dat als een organisatie zijn medewerkers wil behouden, zij rekening dient te houden met de eisen en wensen die zij stellen. Dit was ook een van de oplossingen van het gehouden onderzoek in de periode januari tot en met mei 2003.

8.1 Het onderzoek

Doordat ik pas laat een geschikte opdracht had gevonden dat van een voldoende niveau was, liep ik alvorens ik begonnen was eigenlijk al achter. Ik was onbekend met de organisatie, mijn collega's en het onderzoeksonderwerp. De stages in het verleden hadden een oriëntatieperiode, waarin ik gedurende 2 weken meeliep met de verschillende facilitaire afdelingen. Omdat de Reclassering niet bekend was mee een soortgelijke facilitaire organisatie, had ik tijd nodig om bekend te raken met de organisatie, de medewerkers en normen en waarden. Wel heb ik kennisgemaakt met het werkveld van de reclassering. Ik ben naar een aantal projecten geweest en heb zelfs even de muren van het Penitentiair Centrum Scheveningen van de andere kant mogen bekijken.

In eerste instantie wilde ik het gehele arrondissement Den Haag (bestaande uit de lokaties Leiden en Den Haag) betrekken in mijn onderzoek. De perikelen rond (de toen nog eventuele) verhuizing van de lokatie Leiden naar Den Haag onder de Leidse medewerkers, heeft mij, in overleg met mijn begeleiders vanuit de opdrachtgebiedende organisatie en de opleiding, doen besluiten om deze lokatie buiten beschouwing te laten. Het zou een heel lastig werkbare situatie veroorzaken wat niet ten gunste van mijn onderzoek zou zijn.

Ik heb lange tijd gezweefd in het proces tussen de stappen 1 tot en met 6 zoals Kempen en Keizer hebben geschreven in hun boek. De in het boek behandelde stappenplan heeft mij echter wel geholpen met mijn onderzoek en ik zag dit als een opstapje naar mijn diepteonderzoek. Hoewel er veel geschreven is op het gebied van kantoorconcepten en flexibel werken, was het toch niet altijd eenvoudig de juiste informatie te vinden dat specifiek op mijn onderzoeksgebied toegespitst was. Er zaten vaak tegenstrijdigheden in de verschillende literatuur. Ik heb deze goed moeten analyseren om helder te krijgen wat de verschillende werkplek- en kantoorconcepten inhielden.

Het empirisch onderzoek bestond voor een gedeelte uit het meten van de bezettingsgraad. Dit riep onder medewerkers veel vragen en onduidelijkheden op. Gedurende een periode van vier weken heb ik één tot vier keer per dag bijgehouden of een al dan niet werkplek bezet was, of hoeveel mensen er op de kamer aanwezig waren. Hoewel ik de medewerkers allemaal heb gemaïld om uit te leggen wat ik kwam doen en waarom, heb ik regelmatig mensen achter mij aan gekregen die mij meldde, dat ze nu weer aanwezig waren.

Als aanvulling op het empirisch onderzoek heb ik een aselechte steekproef gehouden onder de medewerkers. Gezien de tijdsdruk dat was ontstaan was ik blij met de hulp van een MBO stagiaire van het Mondriaan College. Helaas bleek dat, nadat ik haar meerdere malen had uitgelegd met welk nut ik het onderzoek deed, zij niet begreep wat ze tijdens het interview moest doen en zij heeft mij daarom ook niet kunnen helpen.

Op de dag dat de scriptie uiterlijk ingeleverd moest worden, had ik een goed gevoel over het eindresultaat. Ik wist dat het niet foutloos was, maar toch kwam het als donder bij heldere hemel toen ik hoorde dat mijn scriptie onvoldoende beoordeeld was. Bij de bespreking ervan, bleek toch enige verwarring te zijn over het cijfer. Dit was voor mij de aanleiding om te vragen naar een derde beoordelaar. Ook hij was van mening dat in mijn scriptie voldoende verbeterpunten zaten om het (nogmaals) af te keuren. Samen met hem en mijn eerste begeleider hebben we een lijst van deze verbeterpunten opgesteld die ik verwerkt heb in deze scriptie.

In de periode augustus tot september heb ik deze verbeterpunten geprobeerd te verwerken. Toch bleek een krappe drie weken voor de uiterste inleverdatum dat ik de analysefase niet goed had afgesloten. Het was noodzakelijk om een gedeelte van deze fase opnieuw te doen. Dit zorgde ervoor dat ik twee weken voor de inleverdatum bijna opnieuw begonnen ben met het schrijven van deze scriptie. In deze korte periode heb ik het onderzoek aangevuld met een sterkere probleemanalyse en benchmarking. Door de tijdsdruk was ik genoodzaakt om dit voornamelijk door middel van interviews te doen (zoals ik gedaan heb bij de arrondissementen Rotterdam en Middelburg). Had ik echter meer tijd gehad zou ik, zoals ik dat bij Eijffinger heb gedaan, op locatie willen kijken en met meerdere mensen in contact komen om de positieve en negatieve ervaringen te bespreken. Ook zou ik willen meten hoe de werkplekbeïnvloedingsfactoren (licht, geluid en dergelijke) binnen het pand van het arrondissement Den Haag zijn, hier conclusies uit willen trekken en aanbevelingen hier over geven.

Doordat ik al ruim 10 maanden in deze materie zat vond ik het lastig om onduidelijkheden voor de lezer uit de tekst te verwijderen. Na overleg en in samenwerking met mijn begeleidingsdocenten heb ik dit toch nog enkele tekstuele aanpassingen gedaan. Dit was nodig om de scriptie als voldoende beoordeeld te krijgen.

8.2 De communicatie

Daar ik als eerste stagiair op het vakgebied facility management werkzaam was binnen de lokatie Grote Marktstraat, was het lastig om gedachten uit te wisselen met collega's. Ze kenden de materie niet en konden mij wat dit onderwerp betreft ook niet bij helpen. De bereidheid om te helpen was daarentegen groot en daar heb ik ook gebruik van mogen maken. De communicatie tussen mijn directe collega's was goed en heb ik als plezierig ervaren.

De intensieve communicatie die ik met een aantal medestudenten had, heeft een belangrijke rol in mijn eindresultaat gehad. Vragen omtrent een bepaald onderwerp stelden we elkaar per e-mail en zo hielpen we elkaar verder. Dit heeft gezorgd dat ik vrij zelfstandig was en probeerde problemen eerst te bespreken met hen, alvorens ik naar mijn begeleider Dhr. Goldsteen vanuit de opleiding ging. Dit leek mij een goede aanpak. Het feit dat ik mijn eerste medebeoordelaar nog niet eerder had gezien of gesproken heb ik ervaren als een nadeel. In het vervolg zal ik eerst een gesprek met deze persoon aanvragen om zijn ideeën, gedachten en mogelijke ervaringen omtrent het onderzoeksonderwerp te krijgen. De samenwerking met mijn tweede medebeoordelaar Dhr. Veloo heb ik als een waardevolle aanvulling op het eindresultaat ervaren.

8.3 Competenties

Tijdens het uitvoeren van mijn afstudeeropdracht hebben ik aangegeven aan welke competenties ik tijdens deze periode zou willen ontwikkelen.

Helder adviseren was hier één van. Het formuleren van compacte zinnen vond en vind ik lastig. Vaak heb ik wel al een idee wat ik wil zeggen maar doe ik dit veel te uitgebreid. Door mijn scriptie kritisch te laten lezen door verschillende mensen die mij voorzagen van kritiek heb ik aan deze competentie kunnen werken. Toch blijft dit voor mij een competentie waar ik in de toekomst zou willen werken.

Accommodatiebeheer in de eerste drie leerjaren vond ik altijd leuk en interessant. Kantoorconcepten is wel behandeld maar niet zo uitgebreid als dat ik heb moeten doen voor deze afstudeeropdracht. Door mij te verdiepen in de literatuur heb ik mijn kennis op dit gebied kunnen uitbreiden en heb ik een soort 'feeling' met het onderwerp kunnen ontwikkelen. Naast de praktische ervaringen die ik zelf heb opgedaan tijdens stages met kantoorconcepten, heb ik nu ook kennis kunnen maken met de theoretische kant van dit onderwerp.

Als adviseur moet je afhankelijk willen en durven zijn. Tijdens de uitvoer van mijn afstudeeropdracht is dit ook naar tevredenheid gelukt. Dit is mede te danken aan het feit dat vrijwel niemand het onderwerp kantoorconcepten kende zoals ik dat mij in de afgelopen tijd eigen heb gemaakt. In de toekomst lijkt mij dit een competentie die ik verder wil ontwikkelen, zeker in situaties waar er meer 'specialisten' zijn.

Literatuurlijst

Internet

Reclassering Nederland
<http://www.reclassering.nl>, 20 januari 2003

Rijksgebouwendienst
<http://www.rgd.nl>, 21 maart 2003

Managers Online
<http://www.managersonline.nl>, 7 april 2003

Boeken

Baarda, D.B. en Goedem M.P.M. de., Basisboek methoden en technieken; praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Tweede, herziene druk, vijfde oplage. Houten : Stenfert Kroese, 1999. ISBN: 90 2072 5890

Es, W. van den. Strategische werkplekconcepten. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding Facility management. 2002. code 2369

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management; strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Eerste druk, tweede oplage. Alphen aan den Rijn : Kluwer, 2001. ISBN 90 1407 7947

Ministerie van Economische Zaken: Geen plek voor de foto van de hond; verslag van de kantoorinnovatie pilot 'wisselwerkplekken' bij de direct Interne Zaken. Den Haag. Interne uitgave, september 1998

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Arbo informatie AI-7 kantoren. Den Haag: Sdu uitgevers, 1999; 2^e herziene druk

Schermer, K. en Wijn, M.: Vergaderen en onderhandelen. 4e druk. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum: 1999. ISBN. 90 3132 8529

Voskamp, P.: Handboek kantoorinnovatie, veiligheid, gezondheid, milieu. Den Haag : Sdu uitgevers, 1998. ISBN:90 1208 5519

Kranten & Tijdschriften

Bakker, M.: Innovatief kantoor vraagt actief nadenken.
In: GebouwBeheer, (aug./sep. 1998), p. 14 - 18

Bakker, M.: Cocon-kantoor transformeert bedrijfsorganisatie.
In: GebouwBeheer, (aug./sep. 1998), p. 28 - 29

Berveling, B. en Bouwmeester, G. den,: Werkplekinrichting.
In: Management van interne en civiele diensten, F 3000, (juni 1995), p. 1 - 22

Dasselaar, M. van,: Kantoor klimaat vaak onder de maat.
In: GebouwBeheer, nr. 5, (mei 1997), p. 33

Dobbelaar, T.: Hoe bevalt de flexibele werkplek?
In: Opzij, (juni 2000), p. 74 - 76

- Koeleman, H. Nieuwe kantoorconcepten en interne communicatie; Kwantiteit of kwaliteit?
In: Management van interne en civiele diensten, F 3100, (mrt. 2000)
- Kuiper, M.: Huren; een flexibele en complete oplossing voor een tijdelijke behoefte.
In: Facility Management Magazine, (aug. 2002), p. 52 - 55
- Lans, F.: Alternatieve werkplekken als leerschool, bron van innovatie of innovatie van de bron.
In: Facility Management Magazine, (dec. 1997), p. 47 - 49
- Leijten, J.: Binnenklimaat klachten medisch of psychisch?
In: Facility Management Magazine, (mrt. 2002), p. 30 - 35
- Leijten, J.: Binnenmilieu productiviteit en ziekteverzuim.
In: Facility Management Magazine, (sep. 2002), p. 17 - 21
- Leijten, J.: Groepskantoren: zegen of vloek?
In: Facility Management Magazine, (dec. 2002), p. 43 - 47
- Lettinga, H. en Steenbergen, F. van.: Interieur en meubilair; trends en ontwikkelingen.
In: FMI, (okt. 2001), p. 16 - 21
- Limmen, N.: Het gebruik van flexibele kantoorruimte steeds meer in trek.
In: Facility Management Magazine, (aug. 2002), p. 41 - 45
- Meel, J. van, en Voordt, T. van der.: onbekend.
In: Facility Management Magazine, (sep. 2001), p. 25 - 27
- Roelofsen, C.P.G.: Het ontwerpen van de werkplek als strategie voor productiviteitsverbetering.
In: Handboek Facility Management, D 1560, (juli 2001), p. 1 - 30
- Selser, M. en Heijden, C. van der.: Werkomgeving eist managen van verwachtingen.
In: Facility Management Magazine, (sep. 2002), p. 23 - 27
- Schonwille, H.L.: Ruimte voor telewerken; telewerken en de invloed ervan op het huisvestingsbeleid van arbeidsorganisaties. In: Handboek Facility Management, I 1110, 1997, p. 1 - 35
- Visser - de Boer, M.: kantoorinnovatie of nieuwe traditie?
In: Facility Management Magazine, (dec. 2002), p. 8 - 14
- Vries, J. de.: Het effect van huisvesting op de resultaten van de onderneming.
In: Facility Management Magazine, (okt. 2002), p. 38 - 43
- Wagenberg, A.F.G.M. van: Nieuwe kantoorinrichtingsconcepten; over innovatie van kantoorfaciliteiten.
In: Handboek Facility Management, I 1300, (dec. 2000)
- Wagenberg, A.F.G.M. van, en Beuning, M. van.: Nieuwe inrichtingsconcepten; over de innovatie in kantoorfaciliteiten. In: Management van interne en civiele diensten, F 3200, (dec. 2001), p. 1 - 26
- Yperen, N.W. van en Jong, I.J.A. de: Is een tevreden werknemer ook een productieve werknemer?
In: Gedrag en Organisatie, (okt. 1997), p. 69 - 81

Scripties

Bakker, M.: De medewerker en de werkplek; een onderzoek naar kantoorinnovatie en telewerken. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2001

Pool, P.V.: Efficiënter ruimtegebruik bij Civiele Techniek TU Delft. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2000

Interne stukken

Neef, A.J., de e.a., Opdracht tot onderzoek naar de mogelijkheid van herhuisvesting van de lokatie Leiden naar de vestiging Den Haag binnen arrondissement Den Haag. (Intern document), Reclassering Nederland, 2002/2003

Stichting Reclassering Nederland, Jaarverslag 2001 'werken aan de basis', 2002

Bijlagen 1: Beschikbaar aantal werkplekken

De gebruikers van de werkplekken binnen het arrondissement Den Haag zijn in drie groepen verdeeld:

- **Het managementteam**
De unitmanagers sturen hun eigen unit(s) aan, de coördinator administratie heeft leiding aan haar afdeling die bestaat uit de arrondissementsadministratie, de unitadministratie en managementondersteuning. De arrondissementaal leidinggevende stuurt de unitmanagers en de coördinator administratie aan. Hij wordt ondersteunt in zijn werkzaamheden door de managementassistente. Door de verscheidenheid van de werkzaamheden die de managementassistente uitvoert, heeft zij dezelfde werkplekbehoefte als de unitmanagers, de coördinator administratie en de arrondissementaal leidinggevende.) Er is in totaal 7 FTE aan managementteam.
- **De ondersteunende functies**
De arrondissementsadministratie ondersteunt heel het arrondissement Den Haag, in tegenstelling tot de unitadministratie die zich richt op de verschillende units. Elke unitmanager wordt administratief bijgestaan door 1 tot 2 FTE managementondersteuning. Daarnaast wordt de receptie bemand door 2 FTE die naast hun baliewerkzaamheden ook het telefoonverkeer verwerken. In totaal gebruikt deze gebruikersgroep 15 FTE.
- **En de reclasseringswerkers**
Hoewel de inhoud van het werk tussen een reclasseringswerker en een medewerkers van het FVP (facilitaire voorzieningen programma's) verschilt, toont de werkplekbehoefte grote overeenkomsten. Zij hebben geregeld contact met cliënten op een andere plaats dan hun eigen werkplek (in een van de spreekkamers of op lokatie bij de verschillende projecten)

Aantal werkplekken gebaseerd op het aantal beschikbare computers

Per arrondissement wordt door het hoofdkantoor een aantal computers toegewezen. Dit aantal is gebaseerd op het aantal deeltijdwerkenden omdat zij bepalend zijn voor het gebruik (delen van) werkplekken⁴⁴. Het arrondissement Den Haag heeft vanuit het hoofdkantoor 100 computer toegewezen gekregen; dit aantal is gelijk aan het aantal te realiseren werkplekken aangezien elke werkplek bestaat uit een bureau met een computer. (zie bijlagen 2: plattegronden)

Managementteam

In de tabel hieronder wordt voor het managementteam aangegeven wat het huidige en toekomstige aantal medewerkers is/zal zijn. Omdat ieder lid van het managementteam recht heeft op een computer, zal voor deze groep geen gebrek aan computers zijn.

	Aantal medewerkers			Aantal computers toegewezen vanuit hoofdkantoor	Aantal computers tekort ⁴⁵
	Heden	Toekomst	Verschil		
Unitmanager FVP	1	1	0	1	0
Coördinator Administratie	1	1	0	1	0
Unitmanager Unit 2	1	1	0	1	0
Unitmanager Unit 3/6	1	1	0	1	0
Unitmanager Unit 4/5	-	1	+ 1	1	0
Arrondissementaal leidinggevende	1	1	0	1	0
Managementassistente	1	1	0	1	0
TOTAAL	6	7	+ 1	7	0

⁴⁴ Binnen de reclassering kent men een 36-urige werkweek. Wanneer twee deeltijdwerkenden á 20 uur per week een computer nodig hebben, heeft men aan 1 computer te weinig. Men zal 2 computers moeten aanschaffen om in de computerbehoefte te voorzien.

⁴⁵ Het tekort aan computers wordt berekend door het aantal medewerkers in de toekomst -/- het aantal toegewezen computers vanuit het hoofdkantoor.

Ondersteunende functies

In september 2003 zal een tweetal pilots van start gaan, archiefbeheer en verdeelpunt intakes werkstraffen. Voor deze pilots zijn in totaal twee computers beschikbaar gesteld die van het aantal van de administratie (15) af gaan. Dit houdt in dat de administratie nog eens twee computers moet inleveren en dan in totaal 13 computers tot hun beschikking krijgt.

	Aantal FTE	Aantal medewerkers			Aantal computers toegewezen vanuit hoofdkantoor	Aantal computers tekort
		Heden	Toekomst	Verschil		
Administratie	12,0	14	19	+ 5	15	4
Huismeester	0,5	1	1	0	1	0
TOTAAL	12,5	15	20	+ 5	16	4

Reclasseringswerkers

De units 4 en 5 zullen verhuizen naar de lokatie Den Haag. Zij zullen hun computers meeverhuizen maar elke unit zal respectievelijk 3 en 4 computers moeten inleveren; die zullen verdeeld worden over de andere units om een evenwichtige verhouding 'medewerkers : computers' te krijgen.

	Aantal FTE	Aantal medewerkers			Aantal computers toegewezen vanuit hoofdkantoor	Aantal computers tekort
		Heden	Toekomst	Verschil		
Unit 2	13	16	17	+ 1	13	4
Unit 3	12	14	16	+ 2	14	2
Unit 4	13	-	14	+ 14	11	3
Unit 5	12	-	13	+ 13	9	4
Unit 6	13	16	17	+ 1	14	3
FVP	13	15	21	+ 6	16	5
TOTAAL	60	57	98	+ 37	77	21

Na de verhuizing komen de ondersteunende functies en de reclasseringswerkers respectievelijk 4 en 21 computers te kort om iedere medewerker van een computer te voorzien. Onder leden van de het management zullen geen problemen voordoen omdat daar de verhouding tussen medewerkers en computers 1 : 1 is. Dit tekort aan computers kan niet aangevuld worden gezien de randvoorwaarden die de opdrachtgebende organisatie stelt.

Aantal werkplekken gebaseerd op de beschikbare ruimte

Op dit moment zijn de eerste, tweede en derde etage van het pand aan de Grote Marktstraat in gebruik. De vierde etage is tot januari 2003 verhuurd geweest en staat sindsdien leeg. Na de verhuizing zal dit gedeelte ruimte bieden aan unit 4, de unitmanager van de units 4 en 5 en aan de werkbegeleider. Dit is de reden dat in de onderstaande overzichten het verschil in ruimte met '0' aangegeven zal worden. De overige ruimte op de vierde etage wordt benut voor het ressortbureau. Deze staat echter volgens het organigram (zie bijlagen 5, organigram) buiten het arrondissement. Daarnaast zal onbenutte ruimte op de eerste etage waar de administratie gehuisvest is uitgebreid worden met 47 m² om ook de statische en dynamische archieven van Leiden en Den Haag samen te brengen.

Eerder werd duidelijk dat het aantal te creëren werkplekken afhankelijk is van het aantal computers die het arrondissement toegewezen krijgt vanuit het hoofdkantoor. Hierna wordt gekeken hoeveel m² dit aantal computers in neemt wanneer we kijken naar de Arbonorm van 8 m² per standaard werkplek. Als aanvulling hierop wordt deze zelfde norm toegepast op het aantal medewerkers. Dit alles wordt berekend naar de toekomstige situatie.

Managementteam

	Aantal m ² beschikbaar			Aantal m ² gebaseerd op	
	Heden	Toekomst	Verschil	aantal medewerkers	aantal computers
Unitmanager FVP	19 m ²	19 m ²	0 m ²	8 + 4 + 4 = 16 m ²	16 m ²
Coördinator Administratie	12 m ²	12 m ²	0 m ²	8 + 4 + 4 = 16 m ²	16 m ²
Unitmanager Unit 2	27 m ²	27 m ²	0 m ²	8 + 4 + 4 = 16 m ²	16 m ²
Unitmanager Unit 3/6	27 m ²	27 m ²	0 m ²	8 + 4 + 4 = 16 m ²	16 m ²
Unitmanager Unit 4/5	- m ²	19 m ²	+ 19 m ²	8 + 4 + 4 = 16 m ²	16 m ²
Arrondissemantaal leidinggevende	25 m ²	25 m ²	0 m ²	8 + 4 + 4 = 16 m ²	16 m ²
Managementassistente	16 m ²	36 m ²	+ 20 m ²	8 + 4 + 10 = 22 m ²	22 m ²
TOTAAL	126 m²	165 m²	+ 39 m²	118 m²	118 m²

Omdat het managementteam een vergadermogelijkheid voor maximaal 4 personen nodig heeft, wordt per kamer 4 m² extra gerekend. Daarnaast komt er per staande kast 1 m² extra bij. Voor overige meubilair moet de eigen oppervlakte en de gebruiksruimte bij elkaar op geteld worden en telt als extra ruimte. Alle leden van het managementteam, op de managementassistente na, hebben een archiefkast op de kamer van 2 m² in gebruik. De managementassistente heeft in totaal 7 m² archiefkast en 3 m² gebruiksruimte. Omdat toekomstige stagiaires ook een werkplek á 8 m² toebedeeld krijgen, zal managementassistente een tweede werkplek en een extra bureau á 2 m² en 2 m² gebruiksruimte op de kamer krijgen om dit te bewerkstelligen. Dit zorgt er voordat haar kamer geen m² over heeft. Duidelijk uit bovenstaand overzicht is dat zich onder deze gebruikersgroep geen ruimtegebrek is.

Ondersteunende functies

Op dit moment zijn er 14 administratieve medewerkers in dienst. Volgens de Arbonorm dat elke werkplek minimaal 8 m² moet bedragen, zou dit betekenen dat 112 m² beschikbaar zou moeten zijn. Dat is in werkelijkheid niet het geval; slechts 81 m² is op dit moment ingericht voor deze afdeling. In de toekomst zal deze ruimte uitgebreid worden naar 142 m² voor 19 werkplekken. Wanneer in totaal 19 werkplekken gerealiseerd zouden worden, zou per werkplek slechts 7,4 m² beschikbaar te zijn. Volgens de 8 m² regel, zouden er maximaal 17 werkplekken gecreëerd kunnen worden. Volgens deze regel, zou de administratie 2 computers te kort komen. Door de start van een tweetal pilots, te weten archiefbeheer en verdeelpunt intakes werkstraffen, zal deze gebruikersgroep nog eens twee computers moeten inleveren wat het computer tekort oploopt tot 4.

	Aantal m ² beschikbaar			Toekomstig aantal m ² gebaseerd op			
	Heden	Toekomst	Verschil	aantal medewerkers	aantal computers		
Administratie	81 m ²	142 m ²	+ 61 m ²	19	152 m ²	15	120 m ²
Huismeester	14 m ²	14 m ²	0 m ²	1	8 m ²	1	8 m ²
TOTAAL	95 m²	156 m²	+ 61 m²	20	160 m²	16	128 m²

In de toekomst verwacht men dat 19 medewerkers werkzaam zullen zijn in een ondersteunende functie. In het overzicht hierboven is het minimaal aantal m² berekend wanneer iedere medewerker een eigen werkplek zou krijgen. (19 x 8 m² = 152 m²). Na de verbouwing zal deze gebruikersgroep beschikken over 142 m², 10 m² te kort. Geconcludeerd kan worden dat niet iedere medewerker zijn eigen werkplek zal kunnen krijgen in verband met het tekort aan ruimte (en computers).

Reclasseringswerkers

Op dit moment zijn de medewerkers van de units 2, 3, 6 en FVP werkzaam in het pand. Hieronder volgt een overzicht van het aantal m² dat elke unit in gebruik heeft en zal krijgen. De units 4 en 5 zullen in augustus naar Den Haag overkomen. Unit 5 zal op de derde etage komen waar nog een werkkamer van 50 m² leeg staat. Daarnaast zullen zij een werkkamer á 15 m² krijgen. Unit 4 zal het deel dat nu leegstaat op de vierde etage in gebruik nemen, in totaal 114 m².

In onderstaand overzicht is te zien hoeveel m² nu en in toekomst beschikbaar zal zijn, gespecificeerd naar unit. In de kolom 'minimaal aantal m²', is te zien wat het minimaal aantal m² is, er van uitgaande dat elke medewerker een eigen werkplek heeft die voldoet aan 8 m² regel van de arbo. In de laatste kolom, maximaal aantal m², staat het aantal m² berekend aan de hand van het aantal beschikbaar gestelde computers vanuit het hoofdkantoor.

	Aantal m ² beschikbaar			Aantal m ² gebaseerd op			
	Heden	Toekomst	Vershil	aantal medewerkers	aantal computers		
Unit 2	166 m ²	139 m ²	- 27 m ²	17	136 m ²	13	104 m ²
Unit 3	138 m ²	133 m ²	- 5 m ²	16	128 m ²	14	112 m ²
Unit 4 (Leiden)	- m ²	114 m ²	+ 114 m ²	14	112 m ²	11	88 m ²
Unit 5 (Leiden)	- m ²	65 m ²	+ 65 m ²	13	104 m ²	9	72 m ²
Unit 6	140 m ²	155 m ²	- 15 m ²	17	136 m ²	14	112 m ²
FVP	190 m ²	190 m ²	0 m ²	21	168 m ²	16	128 m ²
TOTAAL	634 m ²	796 m ²	- 47 m ²	98	784 m ²	77	616 m ²

Bovenstaand overzicht geeft weer dat per werkplek gemiddeld 10,3 m² vrij wordt gehouden. Dit is ruim 2 m² meer dan de 8 m² norm van de Arbo. Dit zou in eerste instantie betekenen dat de leegstand op de vierde etage (ruimte van 157 m²) niet ingevuld hoeft te worden (784 m² -/- 616 m²) en mogelijk anderszins onderverhuurd kan worden.

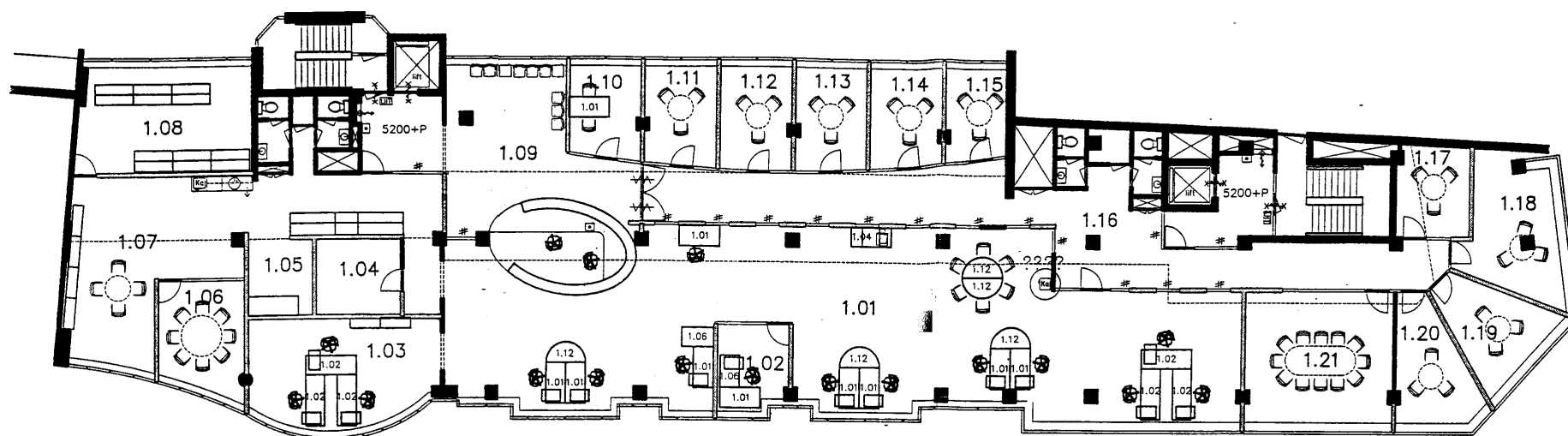
CONCLUSIE: Het managementteam komt wat betreft ruimte goed uit. Door de invulling van de vierde etage zal de verhuizing voor hen geen directe gevolgen hebben wat betreft de beschikbare ruimte. Ook in combinatie met het aantal computers voor deze groep komt zij niet in de knel.

Gebruikersgroep 'ondersteunende functies' komt 4 m² te kort wanneer de vraag aan ruimte gekoppeld wordt aan het aantal medewerkers. Wanneer de ruimte wordt ingedeeld aan de hand van het aantal computers, loopt dit verschil op tot maar liefst 28 m² (156 m² -/- 128 m²)

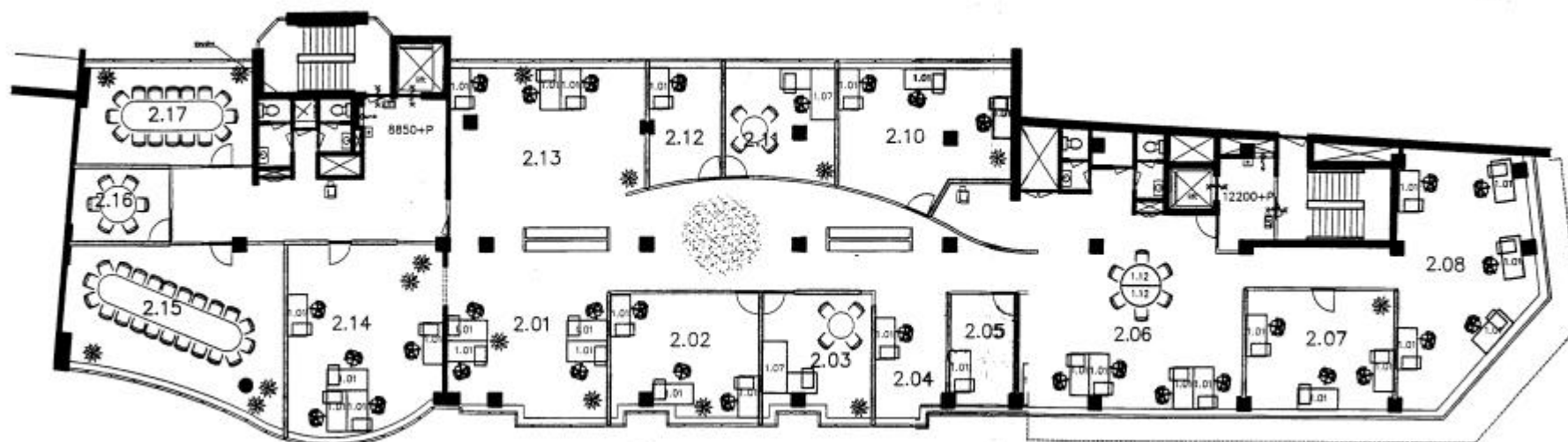
De groep 'reclasseringswerkers' hebben niet te kampen met ruimtegebrek. In principe zou iedereen van een vaste werkplek voorzien kunnen worden (796 m² beschikbaar / 8 m² per persoon = afgerond 100 werkplekken tegen 98 medewerkers die verwacht worden) Door het te lage aantal computers is het alsnog niet mogelijk om iedereen van een vaste werkplek te voorzien. De aanschaf van extra computers is helaas geen oplossing omdat dit een van de randvoorwaarden overschrijdt die de opdrachtgebiedende organisatie heeft opgelegd. Men zal de beschikbare werkplekken moeten delen om iedereen te voorzien van een computer.

Bijlagen 2: Plattegronden lokatie Den Haag

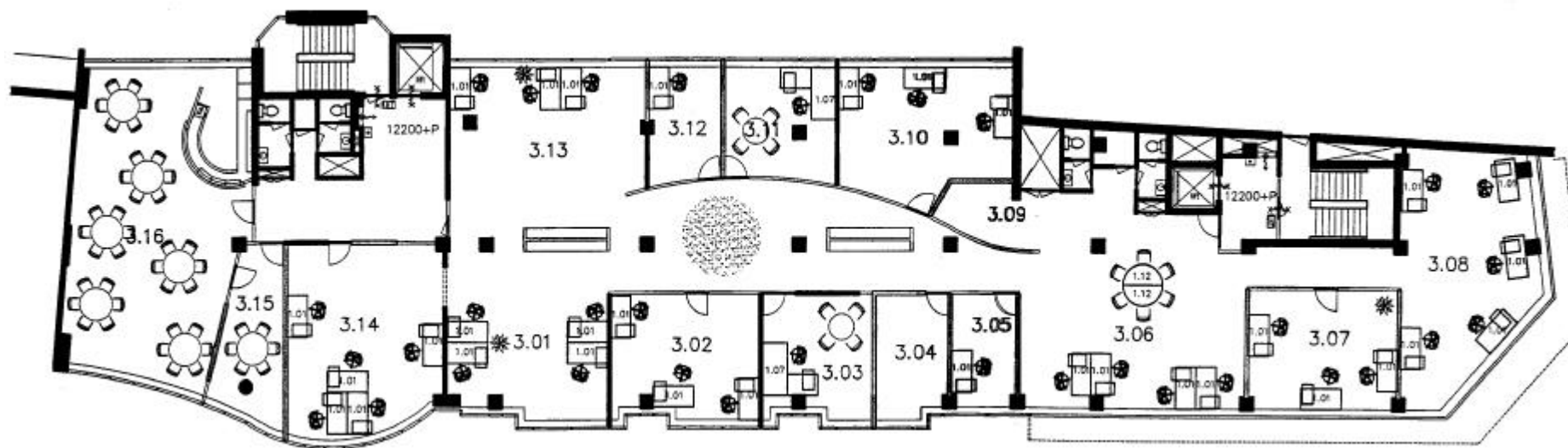
Oude situatie – eerste etage



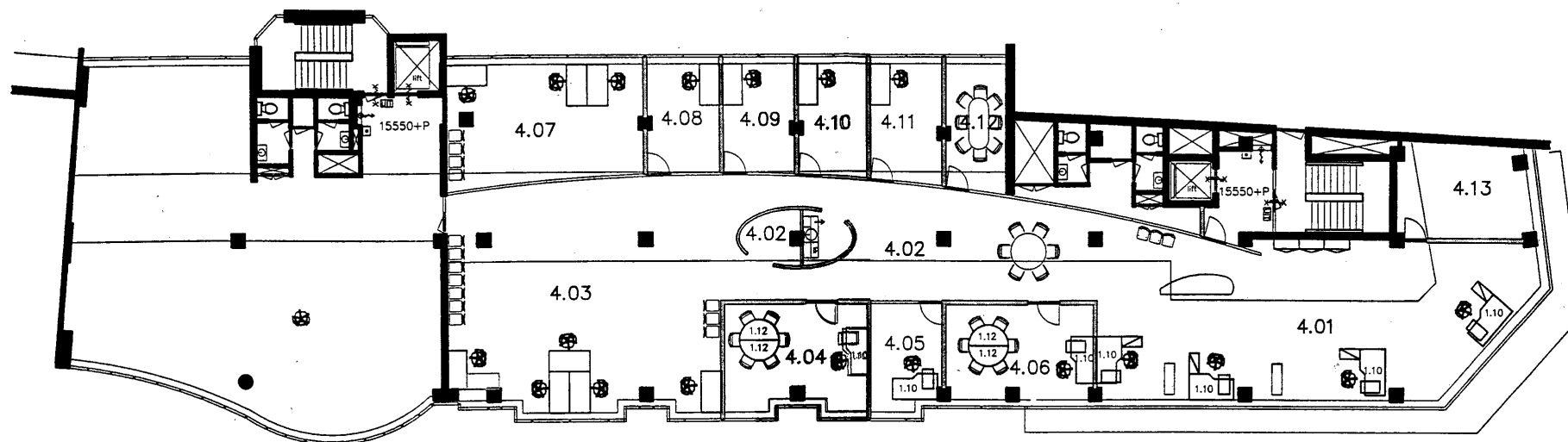
Oude situatie – tweede etage



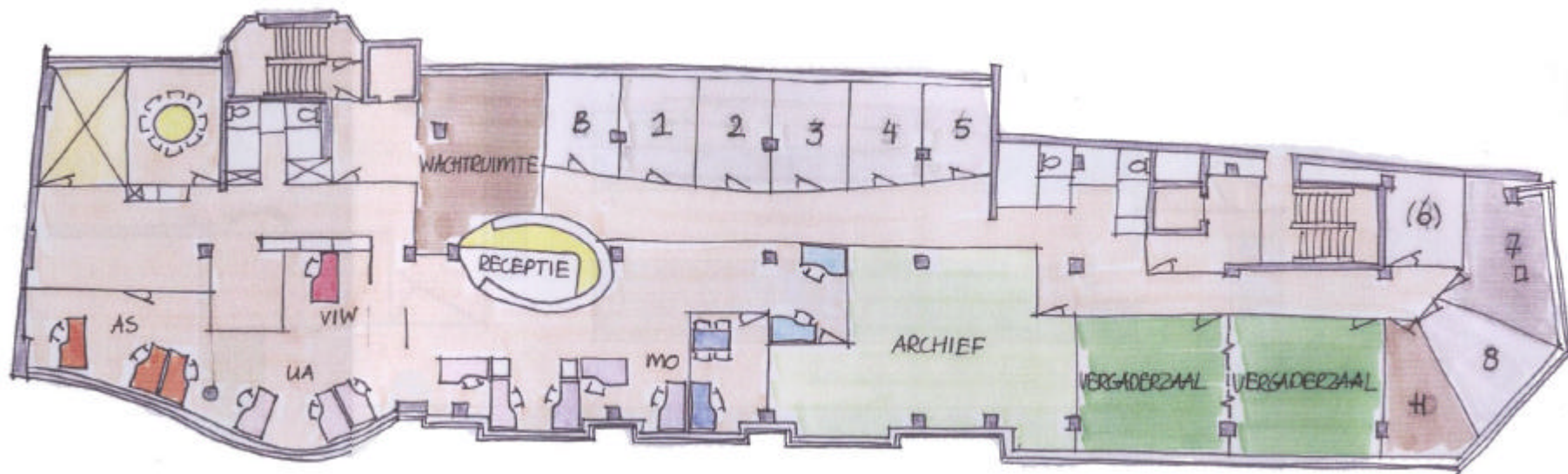
Oude situatie – derde etage



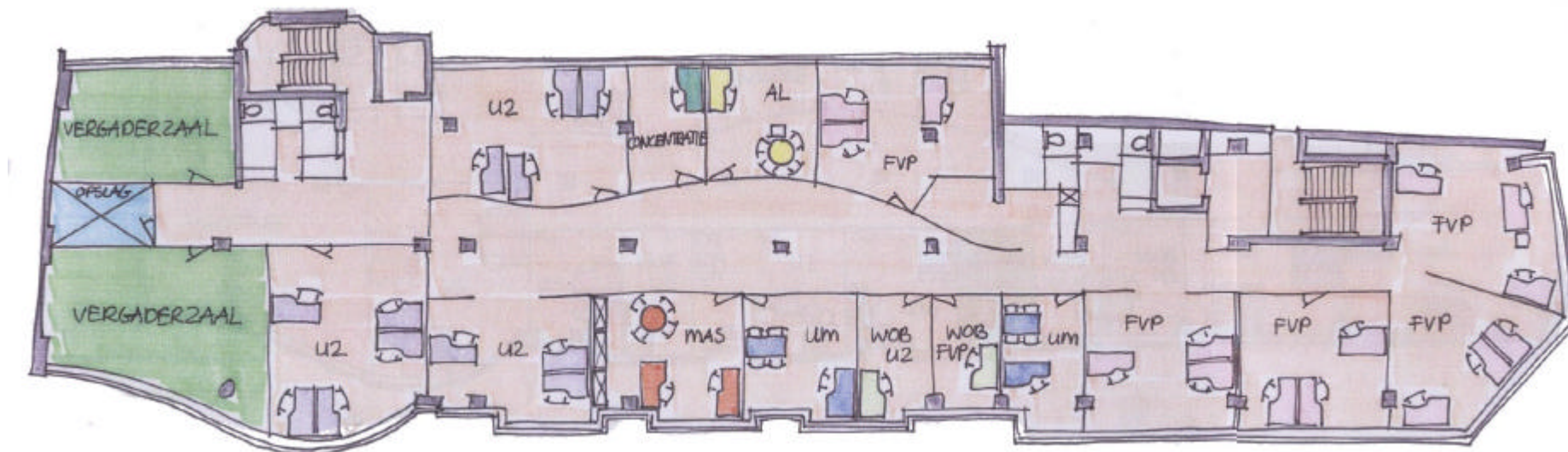
Oude situatie – vierde etage



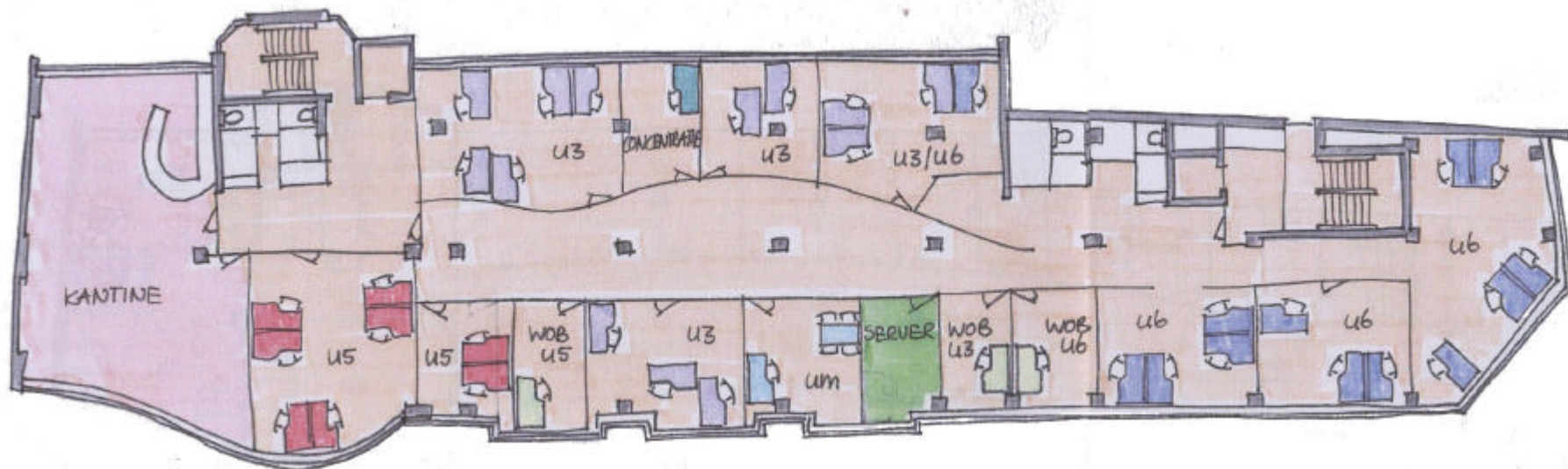
Toekomstige situatie – eerste etage



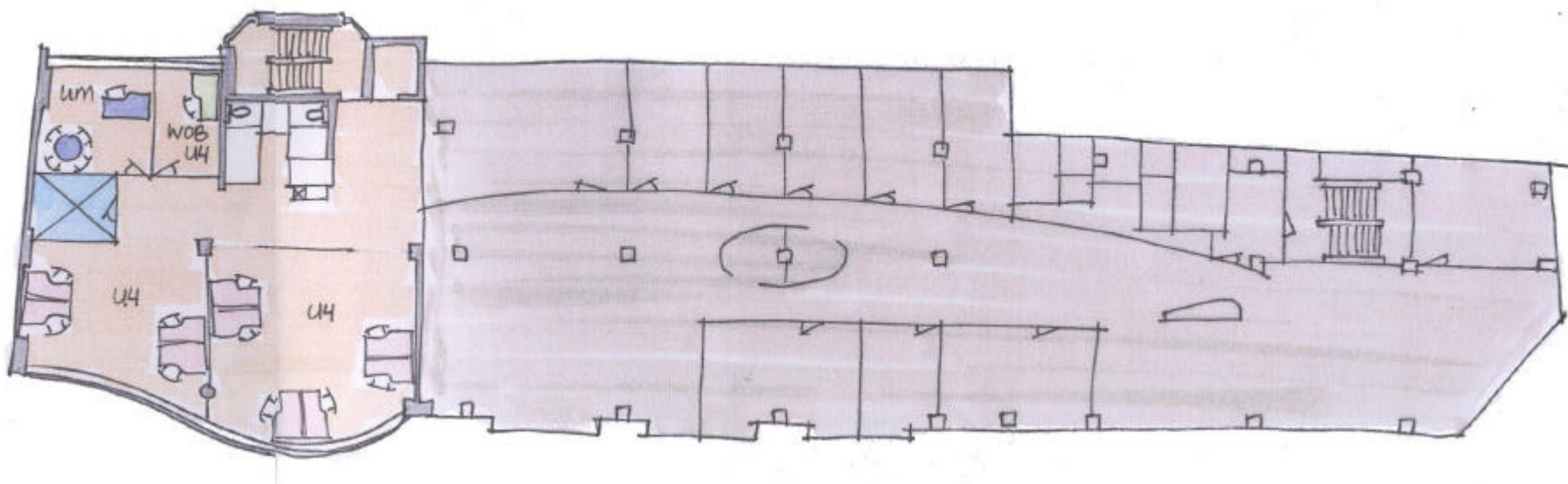
Toekomstige situatie – tweede etage



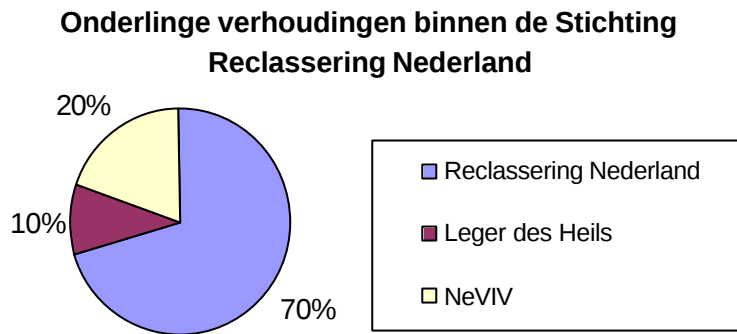
Toekomstige situatie – derde etage



Toekomstige situatie – vierde etage



Bijlagen 3: Onderlinge verhoudingen binnen de SRN



Figuur 1
De onderlinge verhoudingen binnen de Stichting Reclassering Nederland
Bron: <http://www.reclassering.nl>

Bijlagen 4: Dienstenpakket van SRN

Onderstaande bijlage geeft een overzicht en toelichting op het dienstenpakket dat de SRN aan zijn cliënten aanbiedt⁴⁶.

Vroeghulpbezoek

Een eerste bezoek aan een arrestant wordt vroeghulp genoemd. De reclassering bezoekt de betrokkene op het politiebureau of bij de Rechter-commissaris. Bij de arrestatie wordt de reclassering voor het eerst betrokken in het justitiële proces. Dit gebeurt op basis van een melding door de politie.

Het vroeghulpbezoek biedt de mogelijkheid in een vroeg stadium contact te leggen met de verdachte. De bedoeling is om zo snel mogelijk een inschatting te maken van de persoon en zijn situatie. In korte tijd moet contact worden gelegd en informatie worden vergaard. De reclassering probeert vervolgens antwoord te geven op de vraag of zij deze verdachte wel of niet verder kan begeleiden. Voor de middenlange termijn is de eventuele begeleiding erop gericht de kans op herhaling van het plegen van strafbare feiten te verminderen. Maar voor de korte termijn kan het ook betekenen dat de reclassering de betrokkene acute hulp en / of crisisinterventie aanbiedt.

Vroeghulpinterventie

Bij een vroeghulpinterventie maakt de reclassering daadwerkelijk afspraken met de verdachte over de start van een reclasseringstraject. Daar kunnen ook andere instanties bij betrokken worden, zoals bijvoorbeeld de RIAGG's of de Forensisch Psychiatrische Diensten. De inzet hierbij is om de beslissing van de Rechterlijke Macht te beïnvloeden over de voorlopige hechtenis.

Vroeghulpinterventie bestaat uit het voeren van een of meer gesprekken met een verdachte, terwijl deze in verzekering is gesteld op het politiebureau. De interventie kan ook plaatsvinden aan het begin van de preventieve hechtenis in het Huis van Bewaring. De belangrijkste reclasseringstaak binnen de vroeghulpinterventie is het opstellen van een rapport aan de Rechterlijke Macht. Hierin is een voorlopig plan van aanpak voor het te volgen reclasseringstraject opgenomen.

Voorlichtingsrapportage

Voorlichting geven over een verdachte is een belangrijke reclasseringstaak. Het houdt in dat de reclassering een onderzoek uitvoert om zoveel mogelijk relevante gegevens te verzamelen over de verdachte in relatie tot het gepleegde delict. De resultaten van dit onderzoek worden in rapportvorm gezonden aan de staande of zittende magistratuur (Openbaar Ministerie, Rechter-commissaris of Rechtbank; afhankelijk van wie het heeft aangevraagd). De voorlichtingsfase is een belangrijke diagnostische fase. Dat betekent dat de conclusies de basis vormen voor het advies van de reclassering aan de Rechterlijke Macht. De reclassering geeft aan wat volgens haar in het vervolg van het straf- en hulpverleningsproces moet gebeuren met de cliënt, om de kans op herhaling van strafbaar gedrag zo klein mogelijk te maken.

Adviesrapportage

De reclassering kan gevraagd en ongevraagd een adviesrapport schrijven. Afnemers van zo'n rapport zijn bijvoorbeeld de zittende of staande magistratuur (het Openbaar Ministerie of de rechter), functionarissen binnen het gevangeniswezen, de afdeling Gratie van het ministerie van Justitie, de Dienst Vreemdelingenzaken van het ministerie van Justitie, betrokken instanties of instellingen (anders dan reclasseringspartners) of gemeentelijke of overheidsinstanties.

⁴⁶ Bron: <http://www.reclassering.nl>

Zo divers en breed de afnemers zijn, zo groot is ook het scala aan type rapporten. Er kunnen tal van redenen en/of aanleidingen zijn voor een adviesrapportage door de reclassering. De inhoud van verschillende rapporten kan daarom heel verschillend zijn.

Maatregelrapportage

Tbs-rapport

De reclassering kent verschillende soorten maatregelrapportages. Een belangrijke variant is de Tbs-rapportage. De opdrachtgever kan heel verschillend zijn, maar bij elk Tbs-rapport staat de vraag centraal onder welke voorwaarden de reclassering verantwoord inhoud kan geven aan de Tbs (terbeschikkingstelling). De reclassering moet immers het toezicht uitvoeren. De beslissende instantie (bijvoorbeeld de rechter) moet met de informatie in de rapportage voldoende zicht kunnen krijgen in hoeverre de persoon in kwestie te begeleiden is en welke risico's daaraan verbonden zijn voor de samenleving.

Tripelrapportage

De tripelrapportage is een zogenaamde multidisciplinaire rapportage in strafzaken, samengesteld door een psychiater, een psycholoog en een milieurapporteur (iemand die onderzoek doet naar de verschillende leefgebieden - het milieu - van de verdachte). Het doel is om tot een gezamenlijke eindrapportage te komen, zodat de vragen van de rechtbank over de verdachte eenduidig beantwoord kunnen worden. Een milieuonderzoek vormt een integraal onderdeel van de tripelrapportage. Dit is een onafhankelijk onderzoek naar de levensloop en de sociale context van een verdachte. In een milieuonderzoek staat niet het actuele probleem centraal maar gaat het om de vraag: 'hoe is het zo gekomen?'. Met andere woorden: valt uit de levensgeschiedenis te verklaren waarom de verdachte tot het delict is gekomen dat hem ten laste is gelegd. Wanneer er sprake is van een verdachte met een persoonlijkheidsstoornis en / of psychiatrische problematiek wordt de mate van toerekeningsvatbaarheid onderzocht. Het gaat dan altijd om zeer ernstige delicten (gewelddelict, zedendelict, brandstichting), waarbij de samenleving vaak ernstig geschokt is. De opdracht tot het tripel- of milieurapport wordt verstrekt door de Rechter-commissaris, nadat de Forensisch Psychiatrische Dienst (FPD) de indicatie heeft gesteld.

Trajectbegeleiding

De reclassering maakt voor iedere cliënt een plan van aanpak. Dat betekent dat een samenhangend geheel van begeleidingsactiviteiten wordt uitgestippeld. Coaching en motivering door een vaste begeleider staan centraal. Met een uitgebreid, op maat toegesneden programma-aanbod vormt trajectbegeleiding de ruggengraat van het reclasseringsproces. De reclasseringswerker die als vaste begeleider fungeert, is de regisseur die op het juiste moment aan het juiste touwtje moet trekken; hij zet de diverse activiteiten uit en bepaalt de eventuele vervolgstappen binnen een traject in afstemming met andere betrokken reclasseringswerkers, de cliënt en eventuele andere betrokken organisaties.

Toezicht

Toezicht is een instrument om gedragsverandering, gericht op het terugdringen van recidive, te realiseren. Het waken over de cliënt wil zeggen dat men erop toeziet dat deze handelt en zich gedraagt overeenkomstig de gemaakte afspraken. Ook het toezien dat hij zich bevindt op die plaats waar hij volgens afspraak zou moeten zijn. Een reclasseringscontact met de voorwaarde 'toezicht' wordt bijvoorbeeld door de Officier van Justitie of de rechter opgelegd in plaats van een (gedeelte van de) gevangenisstraf of maatregel. Tijdens het 'toezicht' wordt de vrijheid van de cliënt beperkt, omdat hij zich moet houden aan bepaalde voorwaarden en mogelijke aanwijzingen van de reclassering. Wanneer hij de regels overtreedt, gaat hij vaak alsnog naar de gevangenis. De reclassering heeft hierbij overigens een adviserende functie; zij beslist niet zelf of iemand naar de gevangenis gaat.

De relatie tussen cliënt en reclassering kan gezien worden als een contractrelatie met minimaal een wederzijdse inspanningsverplichting. De cliënt wordt verplicht zich in te spannen om zijn situatie te veranderen. De reclassering moet hulp en steun bieden bij de naleving van de voorwaarden. Zo'n contact in een verplicht kader biedt mogelijkheden om de doelstelling van de reclassering te realiseren: terugdringen

van recidive door gedragsbeïnvloeding. De reclassering wil dat mensen stoppen met het plegen van strafbare feiten zodat zij een verantwoord bestaan kunnen opbouwen in de samenleving.

Toezichtvarianten

Elektronisch Toezicht (ET)

Bij een straf van 6 tot 12 maanden kan de rechter Elektronisch Toezicht opleggen. Dit gebeurt dan in combinatie met een werkstraf. De cliënt draagt een enkelband, terwijl bij hem thuis een bijbehorend kastje wordt geplaatst dat in contact staat met een alarmcentrale. Bij Elektronisch Toezicht hoort een vast dagprogramma; de gestrafte dient zich daar exact aan te houden en staat daarbij onder voortdurend toezicht van de reclassering, soms in overleg met bijvoorbeeld werkgever, school of sportvereniging.

Penitentiair Programma (PP)

Een gestrafte komt in aanmerking voor een penitentiair programma als hij een gevangenisstraf uitzit die langer is dan 12 maanden en daarvan ten minste de helft heeft uitgezeten. Deelname aan een penitentiair programma stelt iemand in staat om op strakke en gestructureerde wijze alvast terug te keren in de samenleving. Daarbij volgt hij minstens 26 uur per week een vooraf vastgesteld programma. De reclassering houdt hier toezicht op. Een penitentiair programma kan met of zonder elektronisch toezicht worden uitgevoerd.

Toezicht in het kader van een terbeschikkingstelling (TBS)

De begeleiding van onder toezicht terbeschikkinggestelden (TBS'ers) heeft twee doelen, die in elkaars verlengde liggen. Ten eerste gaat het om het terugdringen van de kans op nieuwe (ernstige) strafbare feiten en ten tweede om de veiligheid van de samenleving. Aan de begeleiding zijn altijd duidelijke en toetsbare voorwaarden verbonden. Die voorwaarden betreffen onder andere het gedrag van de cliënt en zij kunnen een vrijheidsbeperkend karakter hebben. Op de naleving van de voorwaarden wordt toezicht uitgeoefend. Daarbij zijn ook anderen dan de reclassering betrokken. Een partner, werkgever of behandelaar kan bijvoorbeeld belangrijke informatie geven over een cliënt. Als de TBS'er zich niet houdt aan de voorwaarden, waardoor de samenleving opnieuw in gevaar kan komen, wordt justitie geïnformeerd.

Toeleiding zorg

De reclassering werkt natuurlijk niet alleen. Zij werkt nauw samen met veel verschillende partnerorganisaties binnen én buiten de strafrechtsketen. Zo ook met allerlei zorginstellingen, zoals de RIAGG's, maar bijvoorbeeld ook psychiatrische afdelingen en psychiatrische ziekenhuizen. Soms is bij een verdachte sprake van psychiatrische problematiek die in relatie staat tot het delict. Toeleiding zorg is een samenstel van activiteiten dat leidt tot het plaatsen en / of realiseren van behandeling van de reclasseringscliënt binnen een zorginstelling. Dat kan ook ambulante behandeling zijn of plaatsing in een maatschappelijke opvangorganisatie.

Reïntegratieprogramma's

De reclassering biedt tal van reïntegratieprogramma's aan die allen tot doel hebben om de maatschappelijke herplaatsing van een cliënt te bevorderen. Programma's van de reclassering zijn vooral bedoeld voor de formele prioriteitsgroepen van de reclassering, zoals de groep van 16- tot 25-jarigen, verslaafden, en dak- en thuislozen. Als maatschappelijk effect wordt beoogd: herstel van het adequaat sociaal functioneren, recidivebeperking en vermindering van overlast.

Een reïntegratieprogramma is een training, geen behandeling. Uitgangspunt is namelijk dat de reclassering niet behandelt. De cliënt wordt doorverwezen als er gespecialiseerde instanties zijn voor wat betreft (deel)problematiek. De aangeboden trainingen geven de cliënt inzicht in en / of brengen hem vaardigheden bij op één of meer van de volgende gebieden: wonen, arbeid / scholing, financiën, gedrag, relaties, schade- en / of conflictregeling.

De SRN kent de volgende reïntegratieprogramma's:

- **Arbeidstoeleiding**

Een justitieverleden is vaak een extra belemmering op de arbeidsmarkt. De reclassering kan haar cliënten gericht bijstaan. Zij kan bijvoorbeeld helpen bij zoeken naar een baan, het vinden van een stageplaats of het volgen van een opleiding. Voorwaarde is natuurlijk dat de cliënt gemotiveerd is en ook echt wil investeren in zijn toekomst.

- **Zelf-Konfrontatie methode**

Soms wil iemand met een justitieel verleden wel veranderen, maar lukt dat niet (zo) goed omdat hij eenvoudigweg niet weet hoe het anders moet. De reclassering kan daarbij helpen door een zelfonderzoek met de cliënt te doen. Zo'n zelfonderzoek is een soort spiegel, waarbij de cliënt leert eerlijk naar zichzelf en zijn situatie te kijken. Vervolgens wordt samen met een trainer besproken wat de sterke en zwakke kanten van iemand zijn. Gezamenlijk worden dan afspraken gemaakt, waarna de cliënt zelf het plan gaat uitvoeren, onder begeleiding van zijn vaste reclasseringswerker.

- **Delictpreventietraining**

Een gebrek aan adequate sociale en andere basisvaardigheden kan leiden tot strafbaar gedrag. De delictpreventietraining is een groepsprogramma van de reclassering, waarmee bepaalde vaardigheden aangeleerd en / of versterkt worden. Het gaat dan dikwijls om vaardigheden voor specifieke taken, die heel alledaagse situaties soms van mensen vragen. Dat kunnen ook dingen zijn die voor veel mensen heel gewoon en vanzelfsprekend zijn. Cliënten die aan dit programma meedoen, worden zich bewust van hun tekorten en leren met behulp van de (nieuwe) vaardigheden om beter te functioneren in het dagelijks leven. Het wordt daardoor gemakkelijker te stoppen met het criminele gedrag. Het programma bestaat uit acht bijeenkomsten met huiswerk.

- **Dader-slachtoffer-leerproject**

Daders realiseren zich veelal niet wat zij slachtoffers aandoen. Naast mogelijke materiële en fysieke schade is dikwijls sprake van emotionele en mentale schade bij een slachtoffer.

Het "dader - slachtoffer" - leerproject heeft vooral tot doel daders bewust te maken van de gevolgen van een delict voor de slachtoffers. Door het programma te volgen, vergroot de dader kennis en inzicht in zijn eigen gedrag en de consequenties daarvan voor het slachtoffer. De kans op herhaling wordt daarmee verkleind.

- **Goldsteintraining**

Niet alle cliënten waar de reclassering mee te maken krijgt, zijn verbaal even sterk. Er is een groep die telkens weer delicten pleegt, omdat zij niet in staat is om op een gepaste manier te reageren in een bepaalde situatie. De Goldsteintraining is een gedragstraining in groepsverband die gericht is op het aanleren van communicatievaardigheden, waarmee juist deze groep mensen adequater in de maatschappij kan functioneren.

Er zijn negen vaardigheden die getraind kunnen worden in afzonderlijke modules: een praatje maken, iets bespreken, reageren op kwaadheid, uiten van kwaadheid, opkomen voor je mening, kritiek geven, kritiek ontvangen, luisteren, reageren op waardering, uiten van waardering.

Één module bestaat uit vier bijeenkomsten met één vaardigheid als onderwerp. Een deelnemer kan meerdere modules volgen.

- **Budgetteringscursus**

Financiële moeilijkheden zijn soms aanleiding voor het plegen van strafbare feiten. De oorzaak van de financiële problemen is vaak, dat men niet om kan gaan met geld en schulden. Bijvoorbeeld: Men geeft meer uit dan er is. Een budgetteringscursus kan dan helpen. De rode draad van het programma is het maken van een maandbegroting aan de hand van begrippen als 'inkomsten', 'vaste lasten', 'huishoudgeld' en 'reserveringen'. Om dat in praktijk te kunnen brengen leren mensen administratieve en boekhoudkundige vaardigheden aan. Bewustwording van het 'foute' financiële gedrag is een belangrijk uitgangspunt.

- **Dagtrainingsprogramma**

Het dagtrainingsprogramma is een uitgebreid programma dat bedoeld is voor de versterking van sociaal competent gedrag van vooral jongeren. Zij krijgen met hulp van de aangeboden trainingen inzicht in hun vaardigheidstekorten en het effect daarvan op hun gedrag in zogenaamde risicovolle situaties. Vervolgens leren zij nieuwe vaardigheden aan, waarmee zij in de toekomst wél adequaat op dat soort situaties kunnen reageren. Ook doen de deelnemers werkervaring op of volgen zij een opleiding. De training is bedoeld voor mensen met meerdere gedragstekorten, die overlastdelicten hebben gepleegd. Het bestaat uit een aantal afzonderlijke trainingen en activiteiten voor het aanleren van bepaalde vaardigheden of het afleren van bepaald gedrag.

- **Sociale Vaardigheidstraining voor Groepen**

In de sociale vaardigheidstraining voor groepen worden praktische en sociale vaardigheden aangeleerd en / of versterkt. Het gaat vooral om vaardigheden, die nodig zijn voor de uitvoering van taken in het dagelijks leven. Na het volgen van dit programma hebben cliënten een groter scala aan (gedrags -)alternatieven. Zij hebben meer inzicht in het eigen maatschappelijk functioneren en zij zijn beter in staat om risicovol gedrag (dat kan leiden tot delictgedrag) te vermijden. De training is vooral bedoeld voor jongeren die overlastdelicten hebben gepleegd. Het programma bestaat uit acht groepsbijeenkomsten met huiswerk, en een individuele eindtraining.

- **Sociale Vaardigheidstraining Individueel**

De individuele sociale vaardigheidstraining maakt gebruik van het zogenaamde competentiemodel. Zo wordt gekeken naar de taken waar iemand in het dagelijks leven voor staat en de vaardigheden die hij heeft om die taken op een adequate manier uit te voeren. Iemand is 'competent' als hij voldoende vaardigheden heeft voor de uitvoering van zijn taken. Het programma bestaat uit acht trainingsbijeenkomsten en huiswerkopdrachten.

- **Training agressiebeheersing**

Als iemand op iedere situatie met geweld en agressie reageert, is het van belang dat hij inzicht krijgt in de keten van gebeurtenissen en handelingen die telkens weer tot dat geweld leiden. Met dit programma wordt door vergroting van inzicht in die gedrags - en agressieketens en door gedragsoefening, mensen aangeleerd om alternatieven te ontwikkelen voor agressief gedrag. Het programma is bedoeld voor cliënten die voor 'lichtere' geweldsdelicten zijn veroordeeld. Het programma bestaat uit acht wekelijkse groepsbijeenkomsten, huiswerk en een individuele eindtraining.

- **Taakstraf alcoholdelinquentie**

Een flinke categorie delicten heeft te maken met overmatig alcoholgebruik. Met de Taakstraf alcoholdelinquentie probeert de reclassering bij de cliënt te bereiken dat hij een realistisch beeld krijgt van zijn alcoholgebruik in relatie tot zijn delictgedrag. De deelnemers aan het programma leren vervolgens door kennisvermeerdering, inzichtvergroting, bewustwording, motivering en gedragstraining om hun alcoholgebruik te controleren en aan alcoholgebruik gerelateerd delictgedrag te voorkomen. Het programma bestaat uit individuele gesprekken waarin vooral beroep wordt gedaan op het vermogen van de cliënt om kritisch naar het eigen gedrag te kijken. Daarnaast zijn er groepsbijeenkomsten waarin met behulp van zogenaamde delictscenario's dat gedrag ontleed wordt.

- **Woontraining**

Een specifieke doelgroep voor de reclassering vormen de dak- en thuislozen, die met name vanuit de Reclassering Leger des Heils worden begeleid. Tijdens de woontraining worden vaardigheden aangeleerd en / of versterkt die nodig zijn om zelfstandig te wonen. Juist delictgedrag dat rechtstreeks voortvloeit uit dak- of thuisloosheid kan daarmee in de toekomst belangrijk teruggedrongen worden. Het programma is vooral bedoeld voor mensen van wie het delictgedrag gerelateerd is aan financiële en/of huisvestingsproblemen en die een gebrekkige daginvulling hebben. De training bestaat uit een combinatie van individuele en groepstrainingen.

Werkstraf

De werkstraf is sinds 2001 een hoofdstraf, zoals bijvoorbeeld een gevangenisstraf. De reclassering coördineert de uitvoer van werkstraffen. Wanneer iemand door de rechter een werkstraf krijgt opgelegd komt hij bij de reclassering terecht. De straf bestaat uit het doen van onbetaald zinvol werk, vaak in de non-profit sector, zoals bij gemeenten, ziekenhuizen of boswachterijen. De Officier van Justitie en de rechter bepalen hoeveel uren werkstraf opgelegd wordt (maximaal 240 uur). De reclassering bepaalt slechts binnen zekere grenzen waar en wanneer de werkstraf wordt uitgevoerd.

Is iemand aangewezen op een weekendplaats, dan is het uitgangspunt dat slechts een dag van het weekend gewerkt wordt in het kader van de werkstraf. Een werkstraf kan ook in combinatie met een leerstraf worden opgelegd.

De gestrafte moet zich houden aan de gestelde regels. Aan het begin van de werkstraf ondertekent hij daartoe een overeenkomst. De reclassering controleert of de afspraken worden nagekomen. De eerste keer dat iemand zich niet aan de afspraken houdt, volgt een waarschuwing, bij een volgende overtreding kan de reclassering besluiten de werkstraf stop te zetten. Hiervan wordt melding gemaakt aan het Openbaar Ministerie, dat kan besluiten alsnog een gevangenisstraf op te leggen.

Leerstraf

De leerstraf is een hoofdstraf, zoals de hiervoor besproken werkstraf en een gevangenisstraf. De reclassering coördineert de uitvoer van leerstraffen. Wanneer iemand door de rechter een leerstraf krijgt opgelegd, komt hij bij de reclassering terecht. De Officier van Justitie en de rechter bepalen hoeveel uren opgelegd worden (maximaal 480 uur). Ook kan de aard van de leerstraf in de beslissing opgenomen worden. Enkel die programma's die voorkomen op de Nationale Menukaart Leerstraffen mogen worden toegepast⁴⁷. Een leerstraf kan ook in combinatie met een werkstraf worden opgelegd. De gestrafte moet zich houden aan de gestelde regels. Aan het begin van de leerstraf ondertekent hij daartoe een overeenkomst. De reclassering controleert of de afspraken worden nagekomen. De eerste keer dat iemand zich niet aan de afspraken houdt, volgt een waarschuwing, bij een volgende overtreding kan de reclassering besluiten de leerstraf stop te zetten. Hiervan wordt melding gemaakt aan het Openbaar Ministerie, dat kan besluiten alsnog een gevangenisstraf op te leggen, net als bij de werkstraf.

De SRN kent de volgende leerstraffen:

- Arbeidsmotivatietraining
In dit intensieve programma krijgt de cliënt kennis over de arbeidsmarkt. Hij wordt zich bewust van zijn kansen op een baan, doet motivatie op voor arbeid en wordt geleerd hoe hij zijn kansen op een baan kan vergroten. Het programma is bedoeld voor werkloze cliënten. Het programma duurt 5 dagen en bestaat uit een combinatie van kennisoverdracht en gedragsoefeningen.
- Budgetteringscursus
- Delictpreventietraining
- Dader-slachtoffer-leerproject
- Dagtrainingsprogramma
- Goldsteintraining
- Sociale Vaardigheidstraining voor Groepen
- Sociale Vaardigheidstraining Individueel
- Training agressiebeheersing
- Taakstraf alcoholdelinquentie
- Woontraining

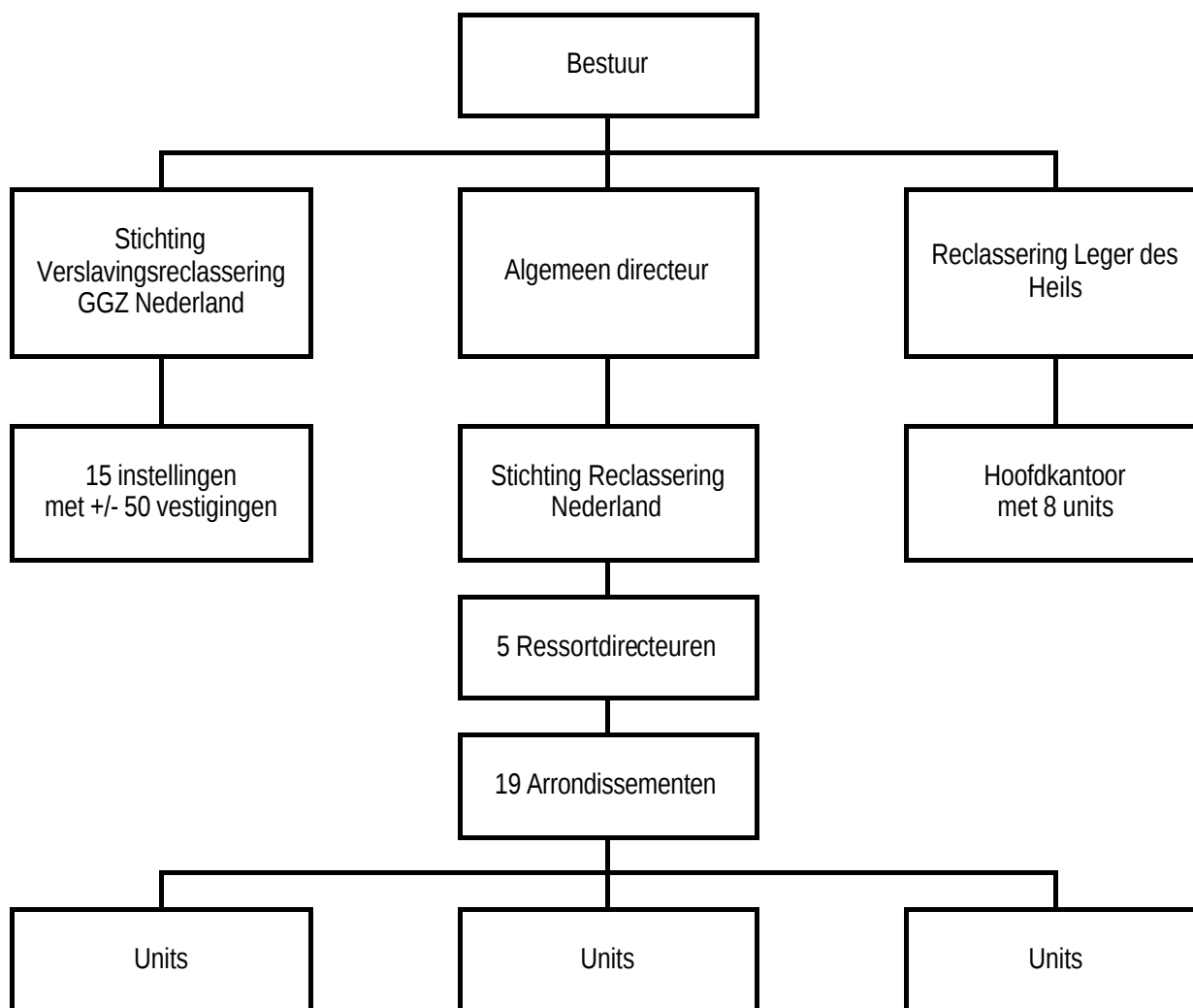
⁴⁷ De Nationale Menukaart Leerstraffen is een vastgesteld pakket van leerstraffen, elk gekoppeld aan een aantal uur, die de rechter kan opleggen. Een individuele sociale vaardigheidstraining kost 22 uur en een dagtrainingsprogramma kan variëren van 216, 324 of 468 uur.

Bijlagen 5: Observatielijst

		aantal aanwezige werkplekken	9,00 uur		14,15 uur		17,00 uur		gemidd.% aantal bezette werkplekken
			aantal bezette werkplekken	%	aantal bezette werkplekken	%	aantal bezette werkplekken	%	
	naam								
1,01	Werkruimte ADM	7							
1,02	Werkruimte MT	1							
1,03	Werkruimte ADM	3							
1,04	opslagruimte	0							
1,05	kopieerruimte	0							
1,06	vergaderruimte	8							
1,07	vergaderruimte	4							
1,08	archief	0							
1,09	wachtruimte	8							
1,10	sprekkamer	2							
1,11	sprekkamer	3							
1,12	sprekkamer	3							
1,13	sprekkamer	3							
1,14	sprekkamer	3							
1,15	sprekkamer	3							
1,16	gang	0							
1,17	vergaderruimte	3							
1,18	sprekkamer	3							
1,19	zat de Waag	3							
1,20	Herstelbemiddeling	0							
1,21	trainingsruimte	12							
2,01	Werkruimte RW 2	4							
2,02	Werkruimte RW 2	3							
2,03	Werkruimte MT	1							
2,04	lege ruimte	0							
2,05	Werkruimte MT	1							
2,06	Werkruimte RW FVP	3							
2,07	Werkruimte RW FVP	3							
2,08	Werkruimte RW FVP	5							
2,09	kopieerruimte	0							
2,10	Werkruimte RW FVP	3							
2,11	Werkruimte RW 2	1							
2,12	Werkruimte RW 2	1							
2,13	Werkruimte RW 2	3							
2,14	Werkruimte RW 2	3							
2,15	vergaderruimte	22							
2,16	rookruimte	0							
2,17	vergaderruimte	16							
3,01	Werkruimte RW 3	4							
3,02	Werkruimte RW 3	3							
3,03	Werkruimte MT	1							
3,04	serverruimte	0							
3,05	Werkruimte RW 3	1							
3,06	Werkruimte RW	5							
3,07	Werkruimte RW	3							
3,08	Werkruimte RW	5							
3,09	kopieerruimte	0							
3,10	Werkruimte RW	4							
3,11	Werkruimte MT	1							
3,12	Werkruimte MT	1							
3,13	Werkruimte RW 3	3							
3,14	leeg	0							
3,15	rookruimte	8							
3,16	kantine	36							

ADM: administratie, MT: managementteam, RW: reclasseringswerkers.

Bijlagen 6: Organigram



Bijlagen 7: Territoriumgedrag

Kinderen bakenen hun eigen terrein af door op de deur van hun kamer posters op te hangen, bordjes met hun naam of 'verboden toegang' er op. Ook medewerkers doen dat, zij het op een andere manier. Het plaatsen van foto's en planten op het bureau is in feite hetzelfde; dit is mijn bureau want mijn spullen staan er. De mens heeft immers behoefte aan een territorium, het creëert een gevoel van privacy en macht⁴⁸. Territoria zorgen ervoor dat de sociale interactie helder wordt; ze helpen om duidelijk te maken aan anderen wat voor functie een bepaalde ruimte heeft. Als mensen geen eigen vaste plek hebben, zullen zij toch proberen een deel van het openbare terrein af te bakenen voor anderen.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen primair, secundair en tertiair territoriumgedrag⁴⁹. Een primair territorium wordt beschouwd als een gebied dat exclusief door een persoon of kleine groep wordt gebruikt. Het is duidelijk als eigen terrein herkenbaar en het wordt door deze persoon of groep intensief gebruikt. Dit territorium wordt door de eigenaar nadrukkelijk voorzien van allerlei persoonlijke voorwerpen om duidelijk te maken dat dit 'zijn' terrein is; foto's van de partner, kinderen en de huisdieren, maar ook planten, posters, de radio of het eigen koffiezetapparaat zijn voorbeelden. De "bewoner" van het territorium heeft ook min of meer de macht om anderen de toegang te ontzeggen. In organisaties waarin medewerkers vaste (privé-) kantoren hebben, is sprake van een primair territorium.

Naast het primaire territorium is er ook een secundair territorium. Het is een gebied dat minder exclusief het bezit is van een persoon of groep, maar waar men wel invloed heeft op de toegang van anderen. Op kantoren is dat vaak de gang of vleugel waarin men werkt. Buitenstaanders worden snel herkend en als zodanig bekeken. Ook hier kunnen allerlei algemeen belanghebbende voorwerpen aanwezig zijn zoals een kunstwerk of een prikbord.

Het tertiaire terrein zijn de openbare ruimten zoals de bibliotheek, het bedrijfsrestaurant, de receptie en vergaderruimten. Anders dan het primaire territorium, heeft de mens hier weinig privacy en macht, omdat zij minder invloed heeft op de mate waarin de ander gezien en gehoord wordt en de mate waarin informatie met anderen wordt uitgewisseld.

Onderzoek naar het gedrag in bibliotheken gaf aan dat gebruikers van de bibliotheek zodanig gingen zitten dat zij zoveel mogelijk extra ruimte om zich heen konden claimen. Na een tijdje ging men de plek zelfs als vaste werkplek claimen. Als men na de lunch op de plek terugkwam, stuurde de gebruiker een nieuwe bezoeker van die plek weg. De ander accepteerde dit gedrag ook als vanzelfsprekend, als deze de plek pas een paar minuten in gebruik had. Als de nieuweling al langer op die plek werkzaam was, had hij weer voldoende eigen rechten opgebouwd om het verzoek om weg te gaan te weigeren. Verblijfsduur is dus een belangrijke factor in het claimen van een stuk openbare ruimte en bepaald in organisaties voor een deel de cultuur.

⁴⁸ Dobbelaar, T.: Hoe bevalt de flexibele werkplek? In: Opzij, (juni 2000), p. 74 - 76

⁴⁹ Koelman, H. Nieuwe kantoorconcepten en interne communicatie; Kwantiteit of kwaliteit?. In: Management van interne en civiele diensten, F 3100, (mrt. 2000)

Bijlagen 8: Beïnvloedingsfactoren op de werkplek

De beleving van de werkplek hangt samen met een aantal factoren namelijk de mate van privacy en de kwaliteit van geluid, licht, temperatuur en lucht. Deze factoren kunnen de beleving van de medewerker zowel positief als negatief beïnvloeden. Naast al deze fysieke factoren spelen ook een aantal andere factoren een belangrijke rol. Een fijne werksfeer is voor een groot deel afhankelijk van de collegialiteit, cultuur, manier van leidinggeven en dergelijke. Hieronder zullen eerst de fysieke aspecten behandeld worden.

Privacy

Privacy is de toestand van in eigen kring ongestoord 'onder ons' te kunnen zijn. Het gevoel dat men controle heeft over zowel de sociale, auditieve als visuele privacy⁵⁰ zijn erg belangrijk voor de beleving ervan. In de praktijk betekent dit dat men wil bepalen of men al dan niet gestoord wordt door collega's weten dat men zelf niet onbedoeld of ongewild door anderen wordt gehoord (auditief) en dat zij afgescheiden zijn van het uitzicht van en op collega's of andere personen en weten dat zij jou niet ongemerkt of ongewild kunnen bekijken. (visueel)

De nieuwste generatie medewerkers heeft een heel andere perceptie van visuele en akoestische privacy en kunnen ook meer dingen te gelijk doen dan hun oudere collega's. Het aangaan van een gesprek tijdens het kopiëren terwijl een radio op de achtergrond klinkt is voor hen makkelijker en minder storend. Opmerkelijk is ook dat de behoefte aan personalisatie van deze groep zich verschoven heeft van de fysieke werkplek naar de computer. De nieuwste generatie werknemers hecht meer waarde aan een eigen screensaver en wallpaper dan fotolijstjes op het bureau⁵¹.

Geluid

Geluid is een belangrijk aspect in de beleving van de werkplek door de medewerker. Het beïnvloedt de concentratie, de communicatie en het welzijn van de medewerker⁵². Afhankelijk van de mate van communicatie en concentratie van de werkzaamheden hanteert men in de NVN 3438 verschillende waarden:

	Mate van communicatie	Mate van concentratie
Geen	80 dB(A)	80 dB(A)
Zeergering	75 dB(A)	-
Gering	65 dB(A)	75 dB(A)
Gemiddeld	55 dB(A)	55 dB(A)
Ruim	45 dB(A)	-
Hoog	35 dB(A)	35 dB(A)

Werken in grotere werkruimten is vaak de oorzaak van meer geluidshinder, ondanks het gebruik van akoestische hulpmiddelen die vaak worden toegepast zoals geluidsabsorberende vloeren, wanden en plafonds. Het verminderen van het geluidsniveau kan ook gedaan worden stille apparatuur zoals printers en computers te gebruiken, maar ook door de geluidsbron te isoleren. Een andere manier om het geluidsniveau te reduceren kan door de indeling van de kamer aan te passen.

⁵⁰ Leijten, J.: Binnenmilieu productiviteit en ziekteverzuim. In: *Facility Management Magazine*, (sep. 2002), p. 17 - 21

⁵¹ Meel, J. van, en Voordt, T. van der.; onbekend. In: *Facility Management Magazine*, (sep. 2001), p. 25 - 27

⁵² Berveling, B. en Bouwmeester, G. den.; Werkplekinrichting. In: *Management van interne en civiele diensten*, F 3000, (juni 1995), p. 1 - 22

Licht

Verlichting in kantoren bestaat uit kunstlicht en daglicht. De verlichtingssterkte is de hoeveelheid opvallend licht, dat wordt uitgedrukt per oppervlakte-eenheid (m²). De verschillende lichtsterktewaarden zijn opgenomen in NEN -blad 3087. Zij onderscheidt hierin drie soorten verlichting:

- Oriëntatieverlichting; Verlichting in ruimten die niet of slechts kortdurend als werkruimte worden gebruikt en waar de visuele taak niet moeilijk, kan gebruik gemaakt worden van oriëntatielicht. (10 – 200 lux);
- Werkverlichting ; ruimten die regelmatig gebruikt worden als werkruimte hebben een lichtsterkte van 200 – 800 lux nodig;
- Speciale werkverlichting; licht met een sterkte van 800 tot 3000 lux wordt gebruikt om van effecten van glans en/ of schaduw te vermijden of te opwekken.

Hoewel goed licht wenselijk is, blijkt dit zeer weinig effect te hebben op de productiviteit tenzij de taak visueel veeleisend is⁵³ zoals in het geval van (grafisch) tekenaars. Spiegelingen door de lichtinval in de monitoren werken storend en kunnen verholpen worden door juiste armaturen te kiezen. In kleinere werkkamers gaat dit makkelijker dan in grotere werkruimte omdat men daar met teveel mensen rekening moet houden⁵⁴. Dit aspect is opgenomen in de artikelen 6.3, 6.4 en 6.5 van het Arbo –besluit.

Temperatuur

Temperatuur heeft een grote invloed, ongeacht het opleidingsniveau of aard van de werkzaamheden⁵⁵. Dit maakt het ook een lastig probleem omdat iedereen een andere perceptie van heeft. De norm NEN-EN-ISO 7730 maakt een schatting mogelijk van het percentage ontevreden mensen (PPD = Predicted Percentage of Dissatisfied) uit tabelwaarden voor kledingisolatie en metabolisme en de vier eerder genoemde klimaatfactoren. De (on)tevredenheid is dan op te vatten als de subjectieve score op een 7-puntenschaal⁵⁶.

De schaal kent de volgende punten:

- +3 heet
- +2 warm
- +1 lichtelijk warm
- 0 neutraal
- 1 lichtelijk koel
- 2 koel
- 3 koud

De term Predicted Mean Vote (PMV) betekend het voorspelde gemiddelde van zo'n score voor een grote groep mensen. Een binnenklimaat waarbij de PMV tussen –0,5 en + 0,5 is wenselijk. Het percentage ontevreden mensen draagt dan minder dan 10%.

Hoe kleiner de ruimte, des te beter kan men het klimaat regelen omdat men rekening kan houden met de wensen van de individuele medewerker. In werkruimten met maximaal 3 tot 4 werkplekken is de productiviteit 2 tot 4% hoger dan in grotere werkvormen⁵⁷.

⁵³ Roelofsen, C.P.G.: Het ontwerpen van de werkplek als strategie voor productiviteitsverbetering. In: Handboek Facility Management, D 1560, (juli 2001), p. 1 - 30

⁵⁴ Leijten, J.: Binnenklimaat klachten medisch of psychisch?. In: Facility Management Magazine, (mrt. 2002), p. 30 -35

⁵⁵ naar: Dasselaar, M. van,: Kantoorklimaat vaak onder de maat. In: GebouwBeheer, nr. 5, (mei 1997), p. 33

⁵⁶ Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Arbo informatie Al-7 kantoren. Den Haag: Sdu uitgevers, 1999; 2^e herziene druk

⁵⁷ Leijten, J.: Binnenmilieu productiviteit en ziekteverzuim. In: Facility Management Magazine, (sep. 2002), p. 17 - 21

Een behaaglijke temperatuur is afhankelijk van:

- de luchttemperatuur
- de stralingstemperatuur
- de luchtvochtigheid
- de luchtbeweging (tocht)
- de uit te voeren werkzaamheden
- de gedragen kleding.

De wenselijke temperatuur hangt samen met het seizoen. De binnentemperatuur mag in de wintermaanden tussen 20 en 24 °C bedragen; in zomer 23 tot 26 °C.

De luchtvochtigheid is van belangrijke invloed. Droge lucht, lucht met een lage luchtvochtigheid, veroorzaakt brandende en vermoeiende ogen, zeker bij beeldschermwerk. Ook te vochtige ruimten worden niet als prettig ervaren omdat dit vaak als benauwd wordt ervaren.

In artikel 6.1 van het Arbo -besluit worden de normen aan het binnen- en buitenklimaat vastgesteld. Voorop gesteld wordt dat het klimaat geen schade mag veroorzaken aan de gezondheid van de medewerker. Ook moet deze zo behaaglijke en gelijkmatig als redelijkerwijs mogelijk is. Hinderlijke tocht, tenzij dit niet voorkomen kan worden is niet toegestaan⁵⁸.

Lucht

Een goede luchttoevoer ($> 40\text{m}^3$ per persoon per uur) zorgt naast een positieve beïnvloeding van de beleving van de werkomgeving door de medewerker, ook voor een vermindering van het ziekteverzuim tot 0.5%⁵⁹. Een goede kwaliteit van de lucht bevat minder dan 0,1 volume procent CO_2 .

Door te ventileren wordt verse lucht aangevoerd en wordt verontreinigde lucht afgevoerd en worden biologische verontreinigingen zoals schimmels en bacteriën, voorkomen. Wanneer de luchtsnelheid groter is dan 0,15 m/s (in de zomer 0,25 m/s) er volgens de NEN 1087 sprake van hinderlijke tocht.

Artikel 6.2 van het Arbo -besluit heeft bovengenoemde eisen samengevat.

Kantoorinrichting

Het Arbo besluit geeft aan welke eisen de werkplek moet voldoen. Deze eisen gelden alleen voor werkplekken die grote delen van de dag in gebruik zijn. Het meubilair dat voor de inrichting van de werkplek wordt gebruikt, moet afgestemd zijn op de gebruiker en de te verrichten taken.

Een basiswerkplek bestaat uit een kantoorstoel, werktafel, bergruimte onder de tafel en een beeldschermopstelling⁶⁰.

⁵⁸ Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Arbo informatie AI-7 kantoren. Den Haag: Sdu uitgevers, 1999; 2^e herziene druk

⁵⁹ Leijten, J.: Groepskantoren: zegen of vloek?. In: Facility Management Magazine, (dec. 2002), p. 43 - 47

⁶⁰ Voskamp, P.: Handboek kantoorinnovatie, veiligheid, gezondheid, milieu. Den Haag : Sdu uitgevers, 1998. ISBN:90 1208 5519

Stoel

De afmetingen en verstelmogelijkheden van meubilair zijn gebaseerd op de afmetingen van de Nederlandse (volwassen) bevolking. Deze waarden zijn opgenomen in het Arbobesluit (artikel 5.4). Een goede kantoorstoel voldoet aan NEN 1812. Een dergelijke stoel heeft:

- in een hoogte verstelbare zitting (minimaal tussen 41 en 53 cm gemeten aan de voorzijde van de zitting in belaste toestand);
- een zitdiepteverstelbaarheid van de rugleuning tot de voorzijde van de zitting, minimaal 40 en 44 cm;
- Een rugleuning die tenminste 37 cm hoog is en voorzien is van een lendensteunvlak van 22 cm hoog met een verticale bolling die ligt tussen 25 en 30 cm;
- Korte armsteunen in in hoogte verstelbaar zijn tussen tenminste 20 en 27 cm boven de stoelzitting;
- Een veilige constructie;
- Eventueel een kantelmechanisme dat ook uitgeschakeld kan worden.

Kantoortafels

In de norm NEN 2449 zijn antropometrische gegevens vastgelegd die gebruikt worden voor het maken van kantoortafels. Een kantoortafel voldoet aan de norm wanneer het:

- bovenblad geheel vlak is, lichtgetint, en niet spiegelt;
- werkvlak minimaal 120 cm breed en tenminste 80 cm diep is;
- werkvlak in hoogte in stelbaar tussen (bij voorkeur volgens NEN 2449 tussen 62 en 82 cm boven de vloer);
- een werkbladdikte van maximaal 5 cm heeft;
- voldoende beenruimte heeft voor de medewerker.

Voetensteun

Bij hoge tafels of tafels met een vaste hoogte van 75 cm, kan een voetensteun nodig zijn om een goede instelling van de stoel en een gezonde werkhouding te realiseren. Een goede voetensteun voldoet aan de DIN 4556 norm. De specificaties daarvan zijn:

- Het steunvlak moet ongeveer 45 cm breed en 35 cm diep zijn;
- De hoogte van het steunvlak moet instelbaar zijn en aan de voorzijden liggen tussen 5 en 11 cm;
- De hellinghoek moet tussen 5 en 15° liggen of de hellingshoek moet instelbaar zijn;
- De verstellingen moeten eenvoudig kunnen worden uitgevoerd en goed gefixeerd kunnen worden;
- Het steunvlak moet slipvrij zijn.

Vloeroppervlak

De definities 'bruto-, netto- en nuttig vloeroppervlak zijn omschreven in NEN 2580. Het aantal vereiste vierkante meters neemt toe in de volgende gevallen:

Extra aanwezig	Toeslag
Voor een staande kast	1 m ²
Voor een toegang van het vertrek	1 m ²
Voor een overlegmogelijkheid met maximaal 4 personen	1 m ² per persoon
Voor een overlegmogelijkheid met 5 personen of meer	1,5 m ²
Voor het overige meubilair en apparatuur (archiefkasten, printer .e.d)	Eigen oppervlakte + gebruiksoppervlakte

Bovenstaande normen komen overeen met de NEN 1824 en worden gemeten volgens NEN 2580⁶¹.

⁶¹ Voskamp, P.: Handboek kantoorinnovatie, veiligheid, gezondheid, milieu. Den Haag : Sdu uitgevers, 1998. ISBN:90 1208 5519

Bijlagen 9: Stappenplan implementatie kantoorinnovatie

Stap 1: reden voor kantoorinnovatie

Bij kantoorinnovatie is het formuleren van een doelstelling cruciaal als eerste stap: een organisatie die kiest voor een nieuw inrichtingsconcept heeft daar een bedoeling mee⁶². Dit kan de verandering in het algemene beleid van de organisatie zijn, of men verwacht dat door het concept aan te passen, de medewerker beter kan ondersteunen in zijn werkzaamheden.

Stap 2: geschikte pilot

Er moet voldoende tijd en middelen (geld en mensen) beschikbaar gesteld worden door de pilot zelf, de organisatie en het facilitair bedrijf. In deze fase wordt ook de projectgroep samengesteld.

Stap 3: overeenstemming met managementteam

In deze stap wordt voor het eerst in het gehele proces de medewerker betrokken. Voor hen moet ook duidelijk zijn wat de redenen zijn om te onderzoeken of een ander concept een toegevoegde kan hebben voor de organisatie. Het managementteam zal voor een volle 100% achter het onderzoek moeten staan wil zij de medewerker overtuigen van het nut.

Stap 4: beeldvorming medewerkers

Nadat de medewerkers zijn geprikkeld in de derde stap, is het zaak om het beeld dat zij hebben gekregen wat te visualiseren. Door tekeningen, conceptindelingen e.d. te laten zien krijgen de medewerkers de gelegenheid om hun eerste indrukken aan te passen. Dit voorkomt onrealistische verwachtingen en werkt voor ieder betrokken partij verhelderend. Het opstellen van een communicatieplan voor het gehele traject geeft duidelijkheid in 'wat' er 'wanneer' op 'welke manier' door 'wie' zal plaats vinden.

Stap 5: onderzoek pilot - afdeling

Voorafgaand aan het opzetten van een pilotafdeling is van belang om doelstellingen, eisen en gewenste resultaten in een plan van eisen en wensen op papier te zetten, dat de basis vormt voor de besluitvorming in stap 7. Dit kan gedaan worden door een klankbord- of projectgroep die de organisatie vertegenwoordigt.

Stap 6: koppeling onderzoeksgegevens aan werkplekverdeling / indeling ruimte

Om de betrokkenheid te vergroten dient de verkregen informatie uit de vijfde stap naar de gehele organisatie terug gekoppeld te worden. Vragen kunnen op deze wijze beantwoord worden.

Stap 7: voorstel nieuwe inrichting pilot

Tijdens deze stap wordt aan de hand van de resultaten van het onderzoek uit stap 5 en 6, concrete plannen omtrent de inrichting gemaakt.

Alle 'voors en tegens' zijn tegen elkaar afgewogen en de keuze is gemaakt. In het geval er aanpassingen aan het interieur, meubilair e.d. noodzakelijk zijn, is het aan te bevelen om de medewerker hier regelmatig over te informeren⁶³. Dit kan op verschillende manieren: van het personeelsblad tot een communicatiebord en van een speciaal gedeelte van de website (intranet) tot het organiseren van excursies naar de vernieuwde afdeling, vleugel, etc.

⁶² Wagenberg, A.F.G.M. van, en Beuning, M. van.; Nieuwe inrichtingsconcepten; over de innovatie in kantoorfaciliteiten. In: Management van interne en civiele diensten, F 3200, (dec. 2001), p. 1 - 26

⁶³ Yperen, N.W. van en Jong, I.J.A. de: Is een tevreden werknemer ook een productieve werknemer?. In: Gedrag en Organisatie, (okt. 1997), p. 69 - 81

Stap 8: realisatie pilot

De gemaakte plannen uit de zevende stap, worden in deze stap daadwerkelijk gerealiseerd. Om realistische verwachtingen onder medewerkers te krijgen, is het handig om de pilot ook zo realistisch mogelijk in te richten.

Stap 9: ingebruikname pilot

Door tussentijdse metingen, evaluaties en (deel)onderzoeken kan de voortgang gemeten worden. Waar dat nodig is, kan er dan bijgestuurd worden.

Stap 10: evaluatie (beheersfase)

De nazorgfase is heel erg belangrijk bij de implementatie van een nieuw kantoorconcept⁶⁴. De doelstellingen, eisen en gewenste resultaten die in stap 5 zijn beschreven worden in deze fase geëvalueerd. De afwijkingen, zowel positief als negatief, worden duidelijk en kunnen bij de uitbreiding van de pilot of de daadwerkelijke implementatie van het concept meegenomen worden in het beslissingsproces.

⁶⁴ Selser, M. en Heijden, C. van der., Werkomgeving eist managen van verwachtingen. In: Facility Management Magazine, (sep. 2002), p. 23 - 27

Bijlagen 10: Werkplekinterview

Stellingen naar aanleiding van de onderzoeksresultaten

Ten behoeve van de afstudeeropdracht van Marieka Baars

Naam:

.....

Datum:

.....

Tijdstip:

.....

Algemeen**1. Ik werk graag van 9 tot 17 uur**

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

2. Ik werk liever 's avonds door, omdat het dan rustiger is

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

3. Ik stel veel vragen over CVS aan mijn collega's

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

4. De rustigste dag om te werken vind ik....

☐ maandag ☐ dinsdag ☐ woensdag ☐ donderdag ☐ vrijdag

.....

5. De drukste dag om te werken vind ik...

☐ maandag ☐ dinsdag ☐ woensdag ☐ donderdag ☐ vrijdag

.....

Werkplek**6. Het werken op een meerpersoonskamer zorgt er voor dat ik altijd op de hoogte ben van de laatste nieuwtjes (zowel privé als zakelijk)**

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

7. Mijn leidinggevende is makkelijk te bereiken

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

8. Ik kan alle werkzaamheden op mijn werkplek doen

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

9. Ik heb leuke collega's

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

10. Ik ben tevreden over het licht op mijn werkplek

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

11. Ik ben tevreden over de temperatuur op mijn werkplek

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

12. Ik ben tevreden over de lucht op mijn werkplek

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

13. Ik ben tevreden over de hoeveelheid privacy op mijn werkplek

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

14. Ik ben tevreden over het geluidsniveau op mijn werkplek (ik kan rustig werken)

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

Spreekkamers**15. In de spreekkamers voel ik mij veilig**

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

16. Ik kan snel en eenvoudig een spreekkamer reserveren

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

17. Ik kan altijd terecht in de door mij gereserveerde spreekkamer

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

18. Een computer met CVS zou erg handig zijn in de spreekkamer

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

19. Ik reserveer altijd een spreekkamer

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

20. Ik gebruik ook wel eens de bureaudienstkamer als spreekkamer

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

Vergaderzalen**21. Er wordt veel te veel vergaderd**

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

22. Ik reserveer regelmatig een vergaderzaal

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

23. De vergaderingen vind ik nuttig voor mijn werkzaamheden

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

Wisselwerkplekken**24. Ik vind het geen probleem om mijn werkplek te delen met collega's**

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

25. Ik vind het geen probleem om mijn werkplek te delen met een of twee vaste collega('s)

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ geen mening ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

.....

26. Een voorwaarde om mijn werkplek te delen vind ik...

.....

.....

.....

27. Wat ik vergeten ben te zeggen maar dat ik toch graag kwijt wil is....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bijlagen 11: Resultaten bezettingsgraadonderzoek

Managementteam

	ma	di	wo	do	vr	Gemiddeld
Ria	17%	28%	71%	67%	25%	41%
Arturo	8%	0%	46%	100%	0%	31%
Daan	75%	44%	79%	83%	83%	73%
Ruud	33%	0%	25%	0%	33%	18%
Bert	25%	39%	71%	0%	0%	27%
Claudi	35%	21%	55%	46%	29%	46%
Gemiddeld	32%	22%	58%	49%	28%	39%

Ondersteunende functies

	ma	di	wo	do	vr	Gemiddeld
Gemiddeld	40%	33%	21%	43%	66%	41%

Reclasseringswerkers

	ma	di	wo	do	vr	Gemiddeld
Unit 2	25%	18%	31%	28%	7%	22%
Unit 3	19%	28%	25%	26%	16%	23%
Unit 6	22%	32%	19%	22%	8%	21%
Unit FVP	34%	22%	34%	39%	20%	30%
Gemiddeld	25%	25%	27%	29%	13%	24%

Bijlagen 12: Resultaten interviews

Aan het interview werkten 10 medewerkers mee.

	helemaal mee eens	mee eens	geen mening	mee oneens	helemaal mee oneens
Algemeen					
1. Ik werk graag van 9 tot 17 uur	2	4	1	3	0
2. Ik werk liever 's avonds door, omdat het dan rustiger is	0	2	1	4	3
3. Ik stel veel vragen over CVS aan mijn collega's	0	0	0	6	4
4. De rustigste dag om te werken vind ik.... ⁶⁵	0	0	0	1	9
5. De drukste dag om te werken vind ik... ⁶⁶	7	3	0	0	0
Werkplek					
6. Het werken op een meerpersoonskamer zorgt er voor dat ik altijd op de hoogte ben van de laatste nieuwtjes (zowel privé als zakelijk)	0	7	0	3	0
7. Mijn leidinggevende is makkelijk te bereiken	1	7	0	2	0
8. Ik kan alle werkzaamheden op mijn werkplek doen	3	3	1	1	2
9. Ik heb leuke collega's	6	4	0	0	0
10. Ik ben tevreden over het licht op mijn werkplek	2	6	0	1	1
11. Ik ben tevreden over de temperatuur op mijn werkplek	1	2	0	5	2
12. Ik ben tevreden over de lucht op mijn werkplek	1	4	0	5	0
13. Ik ben tevreden over de hoeveelheid privacy op mijn werkplek	0	6	0	3	0
14. Ik ben tevreden over het geluidsniveau op mijn werkplek (ik kan rustig werken)	0	8	0	2	0
Spreekkamers					
15. In de spreekkamers voel ik mij veilig	0	8	2	0	0
16. Ik kan snel en eenvoudig een spreekkamer reserveren	1	5	3	1	0
17. Ik kan altijd terecht in de door mij gereserveerde spreekkamer	1	4	3	2	0
18. Een computer met CVS zou erg handig zijn in de spreekkamer	1	4	0	5	0
19. Ik reserveer altijd een spreekkamer	3	4	3	0	0
20. Ik gebruik ook wel eens de bureaudienskamer als spreekkamer	0	4	4	1	1
Vergaderzalen					
21. Er wordt veel te veel vergaderd	0	0	3	6	1
22. Ik reserveer regelmatig een vergaderzaal	0	2	1	4	3
23. De vergaderingen vind ik nuttig voor mijn werkzaamheden	3	6	0	0	0
Wisselwerkplekken					
24. Ik vind het geen probleem om mijn werkplek te delen met collega's	1	6	0	1	2
25. Ik vind het geen probleem om mijn werkplek te delen met een of twee vaste collega(s)	0	6	0	1	3

⁶⁵ respectievelijk maandag, dinsdag, woensdag, donderdag, vrijdag

⁶⁶ respectievelijk maandag, dinsdag, woensdag, donderdag, vrijdag

Bijlagen 13: Toelichting financiële paragraaf

Voor de Leidse vestiging is een huurcontract gesloten tot 30 november 2008. De kale huur bedraagt € 107.678,- per jaar, exclusief stookkosten, servicekosten, verlichting, water en heffingen. De huurprijs wordt jaarlijks verhoogd met het consumentenprijsindexcijfer, door het Centraal Bureau voor de Statistiek gesteld.

Huisvestingskosten	Jaarbasis		Opmerkingen
Huur Witte Singel 8 (incl. parkeerplaatsen)	EUR	107.678	Prijspeil 19-08-1998 (kosten ten last van het SRN hoofdkantoor)
Belastingen en heffingen	EUR	3.200	OZB gebruiker
Beveiliging	EUR	2.240	ADT abonnement
Energie- en schoonmaakkosten	EUR	8.000	Doorbel. Paleis van Justitie
Geschatte kosten op jaarbasis	EUR	121.118	

Kosten verhuizing

Aan de verhuizing zal eenmalig een bedrag worden uitgegeven. De technische infrastructuur zal aangepast moeten worden. Dit betreft voornamelijk de computeraansluitingen en de telefooncentrale. De hoogte van de kosten dient nog te worden geïnventariseerd⁶⁷.

Afhankelijk van de afspraken over de werkplekken in de regio (omgeving Leiden en Gouda) zullen er eenmalig kosten gemaakt worden voor het inrichten van die werkplekken en jaarlijks huur.

Merk hier bij op dat dergelijke werkplekken of nabij het centrum zoals nu de situatie is, aanzienlijk duurder zal zijn, dan op een B-locatie buiten het centrum. Een onderzoek naar een goedkopere oplossing in een randgemeente van Gouda (meer centraal voor het werkgebied van unit 5) en mogelijk een beperkte spreekuurlocatie in bijvoorbeeld Lisse (meer centraal voor het werkgebied van unit 4) wordt aanbevolen. Uit het vorenstaande mag niet geconcludeerd worden dat zowel in Lisse als in Leiden een spreeklocatie moet worden gevonden, slechts in één van de twee genoemde steden moet spreekruimte met CVS aansluiting worden gevonden.

Zowel in Leiden als Gouda is inhuur bij een ketenpartner aan te bevelen, in overleg zelfs mogelijk bij Parnassia. Dit verhoogt de veiligheid en omdat het voor de verhuurder vaak verloren ruimte is, kan deze dan tegen een redelijke prijs gehuurd worden vaak is dan ook al een goede infrastructuur beschikbaar, hetgeen de kosten beperkt.

Additionele reiskosten voor het woon- en werkverkeer

Een van de nadelige consequenties is dat er sprake zal zijn een beperkte verhoging van de reiskosten, gelet op de toename van de reisafstand tussen de woonplaats van een aantal medewerker naar het kantoor in Den Haag en het werkverkeer van Den Haag naar de mogelijke werkplekken in het werkgebied.

Het berekenen van extra reiskosten voor cliënten is niet aan de orde; dit omdat in principe deze niet voor rekening van de SRN komen maar voor cliënt zelf.

Ten aanzien van de toename reiskosten woon-werkverkeer kan het volgende worden opgemerkt.

⁶⁷ Neef, A.J., de e.a., Opdracht tot onderzoek naar de mogelijkheid van herhuisvesting van de lokatie Leiden naar de vestiging Den Haag binnen arrondissement Den Haag. (Intern document), Reclassering Nederland, 2002/2003

Geschatte loonkosten per uur

Administratief medewerker (schaal 6.4)	EUR	18.-
Reclasseringswerker (schaal 9.4)	EUR	26.-

Administratie

- van de vijf medewerkers nemen de kosten voor drie van hen niet toe (wonend in Den Haag en Zoetermeer)
- Van 2 zijn er additionele kosten Leiden Den Haag voor respectievelijk 3 en 5 dagen per week.

Administratie	1 jaartrajectkaart á EUR 750.- plus EUR 400.- retours	EUR	1.150,-
---------------	---	-----	---------

Unit 5

- Van de veertien medewerker nemen de kosten voor vier van hen niet toe (wonend in Den Haag en Rijswijk)
- Twee wonen in Gouda en werken vier dagen per week in Gouda, 1 dag in den Haag
- Drie wonen in Alphen aan den Rijn of Leiden en werken 2 tot 2,5 dagen per week in Leiden
- Voor de overige vijf medewerkers gelden er additionele kosten van Leiden naar den Haag voor het merendeel van de weekdagen.

Unit 5	5 jaartrajectkaarten á EUR 750 plus EUR 1.782.- retours	EUR	5.532,-
--------	---	-----	---------

Unit 4

- Van de 12 medewerkers wonen er drie in Voorburg, Zoetermeer en Wassenaar, dus geen of nauwelijks toename van de kosten
- Voor de overige 9 gelden de additionele kosten Leiden - den Haag.

Unit 4	9 jaartrajectkaarten á EUR 750,-	EUR	6.750,-
--------	----------------------------------	-----	---------

Totaal

De totale extra kosten met betrekking tot het woon-werk verkeer per jaar bedragen **EUR 13.432,-**

Additionele kosten in verband met extra reistijd

Om dit punt te objectiveren is de NS reisplanner als uitgangspunt gehanteerd. Een globale benadering van de maximale extra kosten in verband met extra reistijd is de volgende:

- De reistijd van Station Leiden naar Station Den Haag centraal is circa 13 minuten
- De looptijd van het station DH CS naar het SRN pand aan de Grote Marktstraat is circa 10 minuten.

Dit kan worden afgerond op 25 minuten, is in totaal 50 minuten per dag.

Uit de vorige paragraaf kan een benadering van het aantal dagen worden gemaakt waarop deze reistijd zich in totaal voordoet:

- Administratie: circa 7 uur per week
- Unit 4: circa 36 uren per week
- Unit 5: circa 29 uren per week

Dit betekent dat er in eerste jaar 72 uren per week niet productief kunnen zijn. Op jaarbasis, uitgaande van 45 werkweken, 3240 uren.

Kosten bij voorstel tot tegemoetkoming medewerkers met afbouwregeling

Administratie

1 ^e jaar 100% in werktijd	Kosten 315 uren á EUR 18.- is ⁶⁸	EUR	5.670,-
2 ^e jaar 75% in werktijd	Kosten 237 uren á EUR 18.- is	EUR	4.266,-

⁶⁸ 7 uur per week x 45 werkweken

3 ^e jaar 50% in werktijd	Kosten 158 uren á EUR 18.- is	EUR	2.844.-
TOTAAL		EUR	12.780,-

Unit 4 en 5

1 ^e jaar 100% in werktijd	Kosten 2925 uren á EUR 26.- is ⁶⁹	EUR	76.050,-
2 ^e jaar 75% in werktijd	Kosten 2194 uren á EUR 26.- is	EUR	57.044.-
3 ^e jaar 50% in werktijd	Kosten 1463 uren á EUR 26.- is	EUR	38.038.-
TOTAAL		EUR	171.132,-

TOTAAL

1 ^e jaar 100% in werktijd		EUR	81.720.-
2 ^e jaar 75% in werktijd		EUR	61.310.-
3 ^e jaar 50% in werktijd		EUR	40.882.-
TOTAAL		EUR	183.912.-

Het totaal extra kosten: ongeveer EUR 183.912,- in 3 jaar. Nadien geen kosten meer.

Kosten en baten analyse

Het spreekt vanzelf dat in jaar 7 en later dezelfde voordelen en beperkte nadelen blijven bestaan. De PM posten kunnen thans niet concreet worden gemaakt. De verwachting is echter wel dat deze een bedrag van EUR 45.000.- niet te boven zullen gaan.

Ook is het zo dat het lang laten leeg staan van de vrijkomende ruimte een negatief financieel effect zal hebben. Bovendien zal zich niet snel een nieuwe onderhuurder aandien die zich kan vinden in de door de SRN gestelde eisen. Wanneer een nieuwe onderhuurder zich zou aandienen, zou dit ook weer beperkingen voor het ressort tot gevolg hebben.

⁶⁹ 36+29 uur per week x 45 werkweken