

Kantoorinnovatie en telewerken een kostenpost of een instrument?

Onderzoek naar het gebruik van ruimten binnen Duinwaterbedrijf Zuid-Holland en de mogelijkheden tot het invoeren van een ander kantoorconcept



Duinwaterbedrijf Zuid-Holland

Haagse Hogeschool
Sector Economie en Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Auteur:	Patrick Bijlsma
Studiejaar:	2002/2003
Begeleidend docent:	mevr.drs.Y.A.Mante
Medebeoordelaar:	dhr.ir.T.O. Lossonczy von Losoncz
Opdrachtgever:	Duinwaterbedrijf Zuid-Holland Stationsplein 4 2270 AA Voorburg
Stagebegeleider:	dhr.P.Schoenmakers
Onderzoekperiode:	Maart – September 2003

Kantoorinnovatie en telewerken een kostenpost of een instrument?

Onderzoek naar het gebruik van ruimten binnen Duinwaterbedrijf Zuid-Holland en de mogelijkheden tot het invoeren van een ander kantoorconcept

Haagse Hogeschool
Sector Economie en Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Auteur:	Patrick Bijlsma
Studiejaar:	2002/2003
Begeleidend docent:	mevr.drs.Y.A.Mante
Medebeoordelaar:	dhr.ir.T.O. Lossonczy von Losoncz
Opdrachtgever:	Duinwaterbedrijf Zuid-Holland Stationsplein 4 2270 AA Voorburg
Stagebegeleider:	dhr.P.Schoenmakers
Onderzoeksperiode:	Maart – September 2003

Auteursreferaat

Dit verslag beschrijft het onderzoek naar het **ruimtegebruik** en de mogelijkheden om in de toekomst **kantoorinnovatie** en **telewerken** voor de **afdelingen** van **DZH** gevestigd op het **gebouw de Voorhaghe** mogelijk te maken. Aan de hand van een **analyse** van de **huidige situatie** en de wensen en eisen van **medewerkers** gerelateerd aan de **werkprocessen** zijn de mogelijkheden in kaart gebracht. De achterliggende doelstelling is om ervoor te zorgen dat medewerkers in de toekomst kunnen beschikken over een **kantoorconcept** dat aansluit bij de **werkprocessen** en dat de verschillende **ruimten** op een **efficiënte** manier worden **ingedeeld**. Dit kan resulteren in betere **bedrijfsresultaten** en **efficiënter ruimtegebruik**.

Managementsamenvatting

In navolging van een onderzoek binnen Duinwaterbedrijf Zuid-Holland, gebouw de Voorhaghe, waar 135 medewerkers werkzaam zijn, is de locatiebeheerder geïnteresseerd naar het gebruik van ruimten en de mogelijkheden van kantoorinnovatie en telewerken. Door het gebruik van kantoorinnovatie en telewerken wordt verwacht dat hierdoor de werkprocessen van de medewerkers in de toekomst beter ondersteund kunnen worden en dat er op een efficiëntere manier met ruimten omgegaan kan worden.

De probleemstelling van het onderzoek luidt:

Op welke wijze kan men in het gebouw Voorhaghe van DZH ervoor zorgen dat men in de toekomst efficiënter gebruik kan maken van de verschillende ruimten en dat het gebruikte kantoorconcept aansluit bij de werkprocessen van de medewerkers?

Door middel van een inventarisatie van de huidige situatie en de samenstelling van een theoretisch kader is het ruimtegebruik vastgesteld en zijn de mogelijkheden van kantoorinnovatie en telewerken geïnventariseerd.

Conclusies

In het pand is een overschot van 28 kantoorwerkplekken vastgesteld. Dit kost per jaar € 88.200, dit bedrag kan niet in zijn totaliteit als eventuele besparing voor de toekomst worden gerekend. De bezettingsgraad van de algemene vergaderzalen is vastgesteld op 25%. De kosten van de onderbezetting van vergaderzalen zijn: € 84.218 op jaarbasis. Het aantal personen waarmee men vergaderzalen boekt sluit niet aan bij de inrichting. Het huidige kantoorconcept van de secretaresses, een gedeelte van de groepshoofden en de adviserende functies sluit aan bij het werkproces. Het huidige kantoorconcept van de projectmatige functies en de adviserende functies sluit niet aan bij het werkproces. Het werkproces van de medewerkers moet verder onderzocht worden omdat er bij deze groep niet de gewenste representativiteit behaald is. De functiegroepen zijn ontevreden over het ongestoord kunnen werken zonder storing van de telefoon of collega's. Gemiddeld hebben de verschillende functiegroepen 1,5 uur per dag aan concentratiemogelijkheden te kort.

Aanbevelingen

Het is zinvol om de overtollige werkplekken (28) aaneengeschakeld buiten de afdeling te plaatsen en afhankelijk van een eventueel nieuw ingevoerd kantoorconcept en van de behoefte van de functiegroepen, deze in de vorm van flexplekken voor inhuurmensen, concentratiewerkplekken en communicatiewerkplekken (2-4 personen) in te richten, waarbij men stramienmaten van 3,60 m bij 2,60 m gebruikt of de huidige stramienmaten aanhoudt. Voor het overschot aan werkplekken is het zinvol om hiervoor de midden gebieden (achter de liftkolom en aangrenzende ruimten) van het pand te gebruiken, omdat men daar maar aan één kant van de gevel ruimten in kan delen. De overige ruimten kan men aan de buitenzijdes van het pand plaatsen. Voor de vergaderzalen die bepaalde afdelingen onder hun beheer hebben kan men ervoor zorgen dat dit algemene vergaderzalen worden, zodat er een goed beeld van de bezetting van het totaal aan vergaderzalen ontstaat. Tevens moet de inrichting van deze zalen afgestemd worden op de behoefte van de functiegroepen. Zou men besluiten om telewerken toe te staan, met als uitgangspunt het in rust te kunnen werken, dan zou men kunnen beginnen met de 1,5 uur die men nu per dag aan concentratiemogelijkheden in het gebouw mist, hiervoor de mensen de vrijheid te geven om deze zelf in te vullen. Hiermee kan men eventuele investeringen (€ 25.272) in concentratiewerkplekken besparen.

Voorwoord

De afdeling Interne Zaken van Duinwaterbedrijf Zuid-Holland heeft er zorg voor gedragen dat ik binnen hun organisatie mijn afstudeeropdracht uit kon voeren. Niet alleen de kennis die ik heb opgedaan omtrent het onderzoek, maar ook de ervaring, opgedaan in dit bedrijfs onderdeel, heb ik als zeer leerzaam ervaren. Ik wil daarom graag dhr. Schoenmakers, mijn begeleider en tevens opdrachtgever bij DZH, bedanken voor de kans die hij mij gegeven heeft. Eveneens wil ik iedereen, die mee heeft gewerkt aan het tot stand komen van dit onderzoek bedanken.

Voorburg, september 2003
Patrick Bijlsma

Inhoudsopgave

<u>Inleiding.....</u>	<u>1</u>
<u>H.1 Duinwaterbedrijf Zuid-Holland.....</u>	<u>4</u>
1.1 Wat is DZH	4
1.2 Visie.....	4
1.3 De afdelingen van DZH	4
1.4 Verantwoordelijkheden huisvestingsniveau	4
1.5 Interne en externe ontwikkelingen	5
<u>H.2 Huidige huisvesting.....</u>	<u>6</u>
2.1 Lay-out.....	6
2.2 Gebruik.....	6
2.3 Het gebouw.....	11
2.4 Samengevat.....	13
<u>H.3 Huidig Kantoorconcept.....</u>	<u>15</u>
3.1 De relatie tussen structuur en kantoorconcept.....	15
3.2 De relatie tussen cultuur en kantoorconcept.....	16
3.3 De relatie tussen werkproces en kantoorconcept.....	17
3.4 Samengevat.....	24
<u>H.4 Kantoorinnovatie en Telewerken.....</u>	<u>26</u>
4.1 Wat is kantoorinnovatie?	26
4.2 Waarom kantoorinnovatie.....	27
4.3 Vormen van kantoorinnovatie.....	27
4.4 Samengevat.....	30
<u>H.5 Vergelijkbare organisaties</u>	<u>31</u>
5.1 Deloitte en Touche (D&T).....	31
5.2 Ministerie van Verkeer en Waterstaat (V&W).....	32
5.3 Directoraat-Generaal Vervoer (DGV)	33
5.4 De relatie tussen vergelijkbare organisaties en DZH.....	34
5.5 Samengevat.....	35
<u>H.6 Koppeling afdelingen DZH aan een kantoorconcept</u>	<u>36</u>
6.1 Koppeling werkproces aan een kantoorconcept.....	36
6.2 Koppeling structuur en cultuur aan een kantoorconcept.....	38
6.3 Samengevat.....	39
<u>H.7 Gevolgen voor de organisatie.....</u>	<u>40</u>
7.1 Lay-out.....	40
7.2 Gebruik.....	40
7.3 Gebouw.....	41

7.4 De kosten en baten.....	42
7.5 Samengevat.....	44
<u>Conclusies en aanbevelingen.....</u>	<u>45</u>
Conclusies	45
Aanbevelingen.....	47
<u>Implementatieadvies.....</u>	<u>50</u>
<u>Literatuuropgave</u>	<u>52</u>
<u>Procevaluatie.....</u>	<u>54</u>

De bijlagen zijn opgebouwd uit twee delen:

- **Bijlagen algemeen**
 - Bijlage 1: Swot-analyse
 - Bijlage 2: Organogram DZH, afdelingen gevestigd op Voorhaghe
 - Bijlage 3: Functieoverzicht Voorhaghe
 - Bijlage 4: Werkvormen van Beckers
 - Bijlage 5: Aanvullende informatie Kantoorinnovatie en Telewerken
 - Bijlage 6: Interviews
 - Bijlage 7: Doorbelasting huurkosten, plattegrond DZH + kenmerken
 - Bijlage 8: Kritische succesfactoren kantoorinnovatie en telewerken
 - Bijlage 9: Stellingen
 - Bijlage 10: NEN 2580, NEN 1824
 - Bijlage 11: Foto's
- **Bijlagen onderzoeksgegevens SPSS**
 - Bijlage 12: Onderzoek huidige situatie vergaderzalen en kantoorruimte
 - Bijlage 13: Onderzoek huidige situatie werkproces



Inleiding

Deze scriptie is geschreven in het kader van de afstudeeropdracht van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool te Den Haag. De afstudeeropdracht betreft een onderzoek naar de mogelijkheden om een ander kantoorconcept te implementeren en efficiënt gebruik te maken van ruimten. Het onderzoek is uitgevoerd bij Duinwaterbedrijf Zuid-Holland (in het vervolg DZH genoemd). De opdrachtgever is het Hoofd van de afdeling Interne Zaken (IZ). De afdeling IZ heeft de verantwoordelijkheid over de huisvesting van DZH in het hoofdkantoor te Voorhaghe en verzorgt de inrichting van werkplekken.

Waarom is onderzoek nodig

De aanleiding van de opdracht bestaat uit twee delen. Ten eerste bestaat er vanuit de locatiebeheerder het idee dat er momenteel niet op een efficiënte manier met de verschillende ruimten in het gebouw Voorhaghe wordt omgegaan. Volgens hem zijn vergaderzalen vaak onbezet en worden niet voor het aantal mensen gebruikt waarvoor zij bedoeld zijn. Tevens bestaat er volgens hem een overschot aan kantoorruimten.

Ten tweede zullen er voor het einde van het jaar op huisvestingsgebied een aantal ontwikkelingen plaatsvinden. Het Verkoopbedrijf zal het huidige pand gaan verlaten en het Facilitair Bedrijf heeft plannen om dit te doen. Voor de overige afdelingen is het nog maar de vraag of zij in het huidige pand zullen blijven. Dit gaf aanleiding om vast te stellen of het huidige kantoorconcept nog wel aansluit bij de werkprocessen, zodat men in de toekomst gebruik kan maken van een op maat kantoorconcept.

Bij dit onderzoek zijn de onderdelen van het Verkoopbedrijf die op Voorhaghe zijn gevestigd niet betrokken. Het Verkoopbedrijf is op het moment verspreid over meerdere vestigingen. Aan het einde van dit jaar wil men het totale Verkoopbedrijf samenvoegen in één gebouw. Hiervoor heeft men een externe aangesteld om dit project aan te sturen. Omdat dit project al in een ver gevorderd stadium is, was het voor dit onderzoek niet zinvol om de onderdelen van het Verkoopbedrijf, die vertegenwoordigd zijn op Voorhaghe hierin te betrekken.

Waarin moet het onderzoek resulteren

Een conclusie betreffende de mate waarin het huidige kantoorconcept aansluit bij de werkprocessen van de medewerkers en de mogelijkheden voor het invoeren van een ander kantoorconcept. Tevens een advies om het gebruik van ruimten in de toekomst te verbeteren.

Probleemstelling

Voor dit onderzoek is onderstaande centrale probleemstelling geformuleerd:
Op welke wijze kan men in het gebouw Voorhaghe van DZH ervoor zorgen dat men in de toekomst efficiënt gebruik kan maken van de verschillende ruimten en dat het gebruikte kantoorconcept aansluit bij de werkprocessen van de medewerkers?

De randvoorwaarden

De randvoorwaarden voor het onderzoek zijn de volgende:

1. De geformuleerde voorstellen dienen in overeenstemming te zijn met het interne beleid.
2. Alleen medewerkers met een kantoorwerkplek worden meegenomen in het onderzoek.
3. Het concept moet toegepast worden voor de afdelingen gesitueerd in het gebouw Voorhaghe van DZH.



4. De huisvestingssituatie van de stafdiensthooften (3), bedrijfshoofden(1) en directeuren(2) wordt niet meegenomen in het onderzoek, omdat bij het managementteam en de directie eerst voldoende draagvlak gecreëerd moet worden voor het efficiënt gebruik van ruimten en voor de invoering van een ander kantoorconcept.
5. De medewerkers van het Verkoopbedrijf (24) worden niet betrokken in het onderzoek.
6. Bij de oplossing van de problemen moet gekeken worden naar de mogelijkheden van kantoorinnovatie en telewerken.

Structuurbeschrijving

Deze scriptie is opgebouwd uit zeven hoofdstukken, conclusies en aanbevelingen, een implementatieadvies en een procesevaluatie. De geformuleerde probleemstelling zal aan de hand van subprobleemstellingen beantwoord worden. In eerste instantie zal in navolgende tekst het hoofdstuk, de geformuleerde subprobleemstelling en de onderzoeksmethoden behandeld worden. Hierna zal er een korte inhoudelijke beschrijving van de hoofdstukken worden gegeven.

De opbouw van de hoofdstukken is als volgt:

- Hoofdstuk 1: Hoe ziet DZH er in grote lijnen uit en wat zijn belangrijke punten uit het interne beleid?
Onderzoeksmethoden: Documentanalyse
- Hoofdstuk 2: Hoe ziet de huidige lay-out, het gebruik en de (on-)mogelijkheden van het gebouw eruit en wat zijn hierin de knelpunten?
Onderzoeksmethoden: Documentanalyse, interviews, participatie, literatuuronderzoek.
- Hoofdstuk 3: In hoeverre sluit het huidige kantoorconcept aan bij de structuur, cultuur en het werkproces en wat is hun onderlinge relatie?
Onderzoeksmethoden: Literatuuronderzoek, documentanalyse, participatie, schriftelijk interview (enquête).
- Hoofdstuk 4: Wat wordt verstaan onder kantoorinnovatie en telewerken?
Onderzoeksmethoden: Literatuuronderzoek.
- Hoofdstuk 5: Op welke manier hebben vergelijkbare organisaties kantoorinnovatie en telewerken toegepast en hoe verhoudt dit zich tot DZH?
Onderzoeksmethoden: literatuuronderzoek, interviews.
- Hoofdstuk 6: Hoe kan kantoorinnovatie en telewerken gekoppeld worden aan de structuur, cultuur en het werkproces?
Onderzoeksmethoden: Literatuuronderzoek, documentanalyse.
- Hoofdstuk 7: Wat zijn de gevolgen van kantoorinnovatie en telewerken voor de lay-out, het gebruik en het gebouw?
Onderzoeksmethoden: Literatuuronderzoek, documentanalyse.

In **hoofdstuk 1** wordt de organisatie van DZH beschreven, met belangrijke zaken uit het interne beleid alsmede interne en externe ontwikkelingen. **Hoofdstuk 2** omvat een beschrijving van de lay-out, het gebruik en het gebouw. De lay-out geeft een goed beeld van



de huisvesting. Het gebruik geeft een beeld van de bezetting van vergaderzalen en het aantal kantoormedewerkers in relatie tot het aantal kantoorwerkplekken. Het gebouw moet een beeld geven van de bouwkundige, installatietechnische en technologische (on-)mogelijkheden.

Hoofdstuk 3 omvat een beschrijving van de structuur, cultuur en de werkprocessen in relatie tot het gebruikte kantoorconcept. **Hoofdstuk 4** omvat het theoretisch deel van het rapport, belangrijkste bevindingen op het gebied van kantoorinnovatie en telewerken worden omschreven (zie randvoorwaarde 6). **Hoofdstuk 5** is een beschrijving van de manier waarop vergelijkbare organisaties kantoorinnovatie en telewerken hebben toegepast. **Hoofdstuk 6** is de koppeling van het werkproces, de structuur en de cultuur aan kantoorinnovatie en telewerken. In **hoofdstuk 7** wordt kantoorinnovatie en telewerken gekoppeld aan de lay-out, het gebruik en het gebouw. De laatste onderdelen van deze scriptie bestaat uit een onderdeel met conclusies en aanbevelingen, een onderdeel met een implementatieadvies en als laatste een procesevaluatie.

H.1 Duinwaterbedrijf Zuid-Holland

Voor de uitwerking van dit hoofdstuk is gebruik gemaakt van de volgende subprobleemstelling:

- Hoe ziet DZH er in grote lijnen uit en wat zijn belangrijke punten uit het interne beleid? In dit hoofdstuk is aandacht besteed aan: wat is DZH, de visie, de structuur, verantwoordelijkheden op huisvestingsniveau en de meest recente interne en externe ontwikkelingen. De gegevens uit dit hoofdstuk zijn door middel van documentanalyse¹ vergaard.

1.1 Wat is DZH

DZH verzorgt 24 uur per dag, 7 dagen in de week de onafgebroken productie en distributie van drinkwater voor ruim 1.250.000 inwoners van westelijk Zuid-Holland. Daarnaast levert DZH water aan industrieën en aan andere waterleidingbedrijven. Naast de zorg voor drinkwater beheert het bedrijf ook de natuurgebieden waar zij operationeel is. Het bedrijf heeft op het moment circa 582 mensen in dienst².

1.2 Visie

Het management van DZH heeft een visie (zie bijlage 1) samengesteld die tot 2008 als richtlijn voor het bedrijf zal fungeren. De visie is: “DZH bevordert een stimulerend werkklimaat met een minimum aan bureaucratie, waarbij de inbreng van medewerkers wordt gewaardeerd en het beste van medewerkers kan boven komen. De bij werkzaamheden behorende verantwoordelijkheden en benodigde bevoegdheden zullen meer bij de desbetreffende uitvoerende worden gelegd. Wij willen werken aan open communicatie en betere samenwerking binnen de organisatie, waarbij we elkaar meer op resultaten gaan aanspreken. Wij willen medewerkers groeimogelijkheden bieden, binnen en buiten het bedrijf. De arbeidsomstandigheden zullen ten minste aan de wet-en regelgeving blijven voldoen en de arbeidsvoorwaarden zullen de ontwikkelingen in de markt volgen”³.

1.3 De afdelingen van DZH

DZH is onderverdeeld in een aantal hoofdafdelingen (bedrijven) en een aantal stafafdelingen (zie bijlage 2). De verschillende bedrijven en stafafdelingen zijn weer onderverdeeld in een aantal subafdelingen. Aangezien voor dit onderzoek alleen de afdelingen die op Voorhaghe gevestigd zijn worden meegenomen, zal aan de andere afdelingen géén aandacht worden besteed. In bijlage 2 worden de afdelingen besproken die gevestigd zijn op Voorhaghe.

1.4 Verantwoordelijkheden huisvestingsniveau

De verantwoordelijkheden op huisvestingsniveau worden beschreven omdat dit betrekking heeft op het interne huisvestingsbeleid van DZH. In het huisvestingshandboek wordt een onderverdeling gemaakt in verantwoordelijkheden van de bedrijf –en stafdiensthooften en de verantwoordelijkheden van de locatiebeheerders. De bedrijf –en stafdiensthooften zijn primair verantwoordelijk voor de huisvesting van het personeel van hun bedrijf of stafdienst. Zij hebben dan ook een centrale rol in de besluitvorming. De locatiebeheerder vervult een beheertaak voor een complete locatie of vestiging, ongeacht of hier één of meerdere bedrijven of stafdiensten zijn gehuisvest. Voor de locatie Voorhaghe valt de taak van het locatiebeheer

¹ Baarde, D.B. en Goede, de M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken

² <http://www.intranet.dzh.nl>

³ Duinwaterbedrijf Zuid-Holland: Koers 2008

onder de afdeling Interne Zaken (zie bijlage 2). De locatiebeheerder is budgetbeheerder voor de zaken die behoren tot zijn verantwoordelijkheid. Hij doet hiervoor jaarlijks een budgetvoorstel (waaronder voor wat gebouwenonderhoud betreft: groot en klein intern gebouwenonderhoud voor algemene ruimten) aan de gebruikers van de locatie (hoofden van bedrijven en stafdiensten) die, na goedkeuring, de onder hen ressorteerde afdelingshoofden opdracht geven het budget voor locatiebeheer op te nemen in de afdelingsbegroting. Voor het bedrijf of stafdienst heeft de locatiebeheerder een huurprijs bepaald. Deze prijs is gerelateerd aan het aantal m2 dat een bedrijf of stafdienst in gebruik heeft⁴.

1.5 Interne en externe ontwikkelingen

In 1998 heeft men de afdelingen binnen DZH van centraal naar decentraal veranderd. Hierdoor zijn de verantwoordelijkheden binnen de organisatie lager komen te liggen en kwam er meer behoefte aan onderling overleg. Een andere ontwikkeling is dat men de afgelopen jaren bezig is met bezuinigingen waardoor het personeelsaantal gedaald is van 629 (1999) naar 582 (2001) werknemers. Hierdoor is er binnen de afdelingen een overschot aan werkplekken ontstaan. Deze trend zal naar verwachting de komende jaren doorzetten, dit is vooral te wijten aan de economische recessie⁵. Zoals al eerder vermeld zal het verkoopbedrijf het pand gaan verlaten. Een gevolg hiervan is dat op Voorhaghe een totale verdieping leeg komt te staan. Een optie is om deze te verhuren aan het naastgelegen bedrijf. Het probleem hierbij is alleen dat er een aantal algemene vergaderzalen op deze verdieping zijn gevestigd die men in de toekomst misschien nog nodig heeft⁶. De laatste ontwikkeling is dat men de afgelopen jaren bezig is geweest met de realisatie van een managementsysteem. Het Managementsysteem van DZH geeft een beschrijving van de wijze waarop het DZH-beleid, inclusief het kwaliteits-, arbo- en milieubeleid, wordt opgesteld, uitgevoerd, beoordeeld en continue verbeterd. Het Managementsysteem omvat afspraken over de organisatorische- en bedrijfsstructuren, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, procedures, processen met hun onderlinge relaties en andere voorzieningen die binnen DZH operationeel zijn. Het managementsysteem is ingedeeld volgens het INK-managementmodel. Dit model wordt ook gebruikt als bedrijfsvoering- en rapportagemodel.

Door gebruik te maken van het INK-managementmodel worden alle facetten van de bedrijfsvoering belicht en kunnen de belangen van DZH, de medewerkers, de klanten en andere belanghebbenden in de gewenste balans worden gebracht⁷.

⁴ Duinwaterbedrijf Zuid-Holland: Huisvestingshandboek gebouw Voorhaghe

⁵ Schoenmakers, P., locatiebeheerder gebouw Voorhaghe DZH

⁶ Scheerstra, J.F.: Stafdiensthoofd Algemene Zaken

⁷ <http://www.intranet.dzh.nl>

H.2 Huidige huisvesting

Er is voor dit hoofdstuk de volgende subprobleemstelling geformuleerd:

- Hoe ziet de huidige lay-out, het gebruik en de (on-)mogelijkheden van het gebouw eruit en wat zijn hierin de knelpunten?

Door de verkenning van de lay-out, het gebruik en het gebouw kunnen de efficiëntie en de knelpunten van het huidige gebouw worden vastgesteld. Tevens kan er vastgesteld worden wat er kan veranderen om het bestaande kantoorconcept te vervangen. De genoemde onderverdeling is vanuit participatie binnen DZH gemaakt. Door middel van documentanalyse is de lay-out vastgesteld. Het gebruik is vastgesteld door documentanalyse en literatuuronderzoek. Door middel van literatuuronderzoek, participatie en interviews zijn de (on-) mogelijkheden van het gebouw beschreven⁸.

2.1 Lay-out

Om een goed beeld van het gebouw te creëren zal er in deze paragraaf aandacht besteed worden aan de lay-out (zie bijlage 7.2). De lay-out geeft de ruimtelijke indicatoren van het gebouw weer. De ruimtelijke indicatoren zijn van belang om de indeelbaarheid van het gebouw vast te stellen. Het gebouw Voorhaghe bestaat uit in totaal 6 verdiepingen. In het midden van het pand zijn de liftkolom en het trappenhuis gevestigd. Grenzend aan dit middengedeelte zijn ruimten gecreëerd waarvoor directe daglicht toetreding niet noodzakelijk is (serviceruimten). Dit zijn toiletten, telefooncentrale, patchruimten, opslagruimten en ruimten waarin een garderobe + koffie corner en kopieer, fax en printer in één (all-in-one) is geplaatst. Veel van deze voorzieningen zijn voor algemeen gebruik. De werkruimten zijn aan de gevel van het pand gesitueerd. Tussen de ruimten in het midden van het pand en de kamers aan beide kanten van de gevel, lopen de gangen. De stramienmaten (bij ontwerp en bouw wordt steeds gewerkt met een vaste maat, een raster van steeds dezelfde afmeting⁹) van het gebouw Voorhaghe zijn vastgesteld op 5,20 m bij 1,80 m (zie bijlage 7.2), dit houdt in dat één raster 9,36 m² omvat¹⁰.

2.2 Gebruik

Om de efficiency van de verschillende ruimten op Voorhaghe vast te stellen is er in deze paragraaf een verantwoording van het ruimtegebruik gemaakt. Het gebruik van ruimten is onderverdeeld in het gebruik van afdelingsruimten en algemene ruimten. Later in deze paragraaf zal een duidelijk onderscheid worden gemaakt. Om te komen tot een verantwoording van het gebruik van deze ruimten zal er in eerste instantie een verdeling van de totale huurprijs in relatie tot het totaal aantal m² worden gegeven.

Het totale Bruto Vloer Oppervlak (BVO)¹¹ is vastgesteld op 7722m², het Netto Vloer Oppervlak (NVO)¹² bestaat uit 4867m². De totale huurprijs voor 2003 is vastgesteld op € 1.776.000. Omdat men binnen DZH werkt met afdelingsbudgetten (zie § 1.4) is er een verdeelsleutel samengesteld (zie bijlage 7.1). De verdeelsleutel is onderverdeeld in een doorbelasting van de huurkosten voor de afdelingen en een doorbelasting voor de algemene ruimten. Het beschikbare BVO wat gebruikt kan worden voor afdelingsruimten en algemene ruimten is 3148,98 m², waarvan 2961,78 m² gebruikt wordt. De totale huurprijs van het

⁸ Baarde, D.B. en Goede, de M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken

⁹ Es, W.J.M. van der: Accomodatiebeheer 3, blz. 100

¹⁰ Schoenmakers, P., locatiebeheerder gebouw Voorhaghe DZH

¹¹ BVO: Het totale vloeroppervlak + constructieoppervlak, wanden en kolommen

¹² NVO: BVO-constructieoppervlak, wanden en kolommen

aantal m² wat in gebruik is, is vastgesteld op € 1.332.801. De huurprijs per m² kan aan de hand van de verdeelsleutel vastgesteld worden op: (€ 1.332.801 / 2961,78m²) € 450¹³. Het verkoopbedrijf heeft in totaal 442 m² afdelingsruimten in gebruik en betaalt hiervoor een huurprijs van 198.900. Als we de aantallen van het verkoopbedrijf eraf halen, dan houden we een BVO wat in gebruik is over van: (2961,78 – 442) 2519,78 m², tegen een bedrag van (1.332.801-198.900) € 1.133.901. De huurprijs per m² blijft bij deze berekening ongewijzigd. Het verkoopbedrijf is gevestigd op de tweede etage van het pand, deze etage zal gedeeltelijk buiten beschouwing worden gehouden (zie §1.5). De enige ruimten die op de tweede etage wel worden meegenomen in het onderzoek zijn: vergaderruimten. In totaal zijn er 86 verschillende ruimtes in het pand Voorhaghe vastgesteld (zie bijlage 12.1). Hiervan zijn 65 afdelingsruimten en 21 algemene ruimten. Voor het gebruik van afdelingsruimten zal in deze paragraaf alleen een vergelijking van het aantal medewerkers met het aantal werkplekken worden gemaakt. In paragraaf 3.3 zal het gebruik van de afdelingsruimten aan de orde komen. Voor de algemene ruimten zal alleen het gebruik van de vergaderzalen worden behandeld. De reden hiervoor is dat de overige ruimten algemene voorzieningen zijn zoals toiletten en patchruimten. Het gebruik van deze ruimten is niet relevant voor het onderzoek.

2.2.1 Algemeen

Omdat men in de toekomst te maken kan krijgen met werkplekverandering, door gebruik van een ander kantoorconcept, is het in dit kader relevant om te kijken naar de minimale Arbo-normeringen. De Arbo-dienst heeft een aantal normen opgesteld in relatie tot kantoorwerkplekken. Voor een basiswerkplek (bestaande uit: een kantoorstoel, werktafel, bergruimte onder de tafel en beeldschermopstelling) dient een functionele werkoppervlakte (FWO) van minimaal 7 m² ter beschikking te zijn. De aanpassing van deze minimale oppervlakte voor de basiswerkplekken is als volgt:

Tabel: 2.2 Aanpassing normen werkplek

Extra aanwezig	Toeslag
Voor een staande kast	1 m ²
Voor een toegang van het vertrek	1 m ²
Voor een overlegmogelijkheid met maximaal Vier personen	1 m ² per persoon
Voor een overlegmogelijkheid met vijf personen of meer	1,5 m ² per persoon
Meubilair en apparatuur	Eigen oppervlakte + gebruikersoppervlakte

Bron: Handboek kantoorinnovatie, ergonomie en milieu, blz. 103

De minimale vloeroppervlakte van een kantoorlokaal bedraagt voor nieuw te bouwen kantoorgebouwen 10 m² en voor bestaande 8 m².¹⁴ De breedte moet minimaal 1,8 m bedragen. Binnen DZH zijn er een aantal werkplekken, waarvoor een afwijkende Arbo- norm van toepassing is. Op de afdeling Nieuwe Werken (N.W.) heeft men zogenaamde CAD werkplekken. Dit zijn werkplekken waarbij men bijvoorbeeld gebruik maakt van een wat grotere monitor (19 of 20 inch), deze werkplekken zijn instelbaar als zitwerkplek of als stawerkplek (zie bijlage 11). Voor deze plekken is een functionele werkoppervlakte van minimaal 9 m²¹⁵ vastgesteld. Zoals uit paragraaf 2.1 naar voren is gekomen zijn de stramienmaten van het gebouw Voorhaghe vastgesteld op 5,20 m bij 1,80 m, één raster bestaat dus uit 9,36 m². Als we dit in theorie zouden relateren aan bijvoorbeeld een éénpersoonskamer, dan zou men 1 basiswerkplek, 1 toegang en een staande kast kunnen plaatsen. Wat betreft Arbeidsomstandigheden zijn er binnen DZH op het moment géén problemen. Dit komt door het feit dat er aan het eind van 2001 binnen DZH een risico-

¹³ Schoenmakers, P., locatiebeheerder gebouw Voorhaghe DZH

¹⁴ Samsom, Arbo Normenboek 2002, blz. 244

¹⁵ Wiesehahn, H., Arbodeskundige DZH

inventarisatie en evaluatie (RIE) is gedaan door de Arbo-dienst. Vanuit deze inventarisatie is men beleid op gaan stellen om de arbeidsomstandigheden waar nodig bij te stellen. Er is intern een Arbo-deskundige aangesteld en Arbo vormt onderdeel van het managementsysteem (zie §1.5)¹⁶. Tevens moet men bij de indeling van ruimten rekening houden met NEN 2580 en NEN 1824 (zie bijlage 10). Deze normen beschrijven een aantal richtlijnen voor de indeling van algemene voorzieningen en het aantal m2 per kantoorfunctie.

2.2.2 Huisvesting Afdelingen

Om te komen tot een vergelijking van het aantal werkplekken in relatie tot het aantal medewerkers is er van de in totaal 65 verschillende afdelingsruimten een scheiding gemaakt tussen m2 algemene afdelingsruimte (16) en m2 kantoorruimte (49), zie bijlage 12.1. De onderverdeling van de kantoorruimten per afdeling is als volgt:

Tabel 2.2.1 Kantoorwerkplekken

Afdeling	Aantal werkplekken in kantoorruimte								Totaal kantoorruimte	Totaal Werkplekken
	1	2	3	4	6	7	9	10		
Directie	3	2							5	7
F.B.	5	2	2		1	1		1	12	38
Finan.	5	2	3	1			1	1	13	41
A.Z.	6	2	1	2				1	12	31
P&O	4	1	1			1			7	16
Kantoorruimte	23	9	7	3	1	2	1	3	49	
Werkplekken	23	18	21	12	6	14	9	30		133

Bron: zie bijlage 12.1, onderzoeksgegevens

2.2.3 Full-en parttime functies

In deze paragraaf zal een onderverdeling van het aantal werkplekken in relatie tot het aantal medewerkers worden gegeven. In eerste instantie zal een verantwoording van de full- en parttime functies worden gegeven. Het aantal full- en parttime functies is relevant in relatie tot telewerken, in de volgende hoofdstukken zal duidelijk worden waarom. De parttime-functies beslaan functies met een dienstverband tot 32 uur. De fulltime functies zijn alle personeelsleden met een dienstverband van meer dan 32 uur. In totaal zijn er buiten het verkoopbedrijf 111 (zie tabel 2.2.2) medewerkers werkzaam op Voorhaghe. Van dit totaal zijn 6 medewerkers afgehaald. De medewerkers van de postkamer (3) en de receptie (3) hebben géén kantoorwerkplek (zie randvoorwaarde 2, inleiding). In totaal zijn er van de 111 (85+26) medewerkers, 105 (111-6) relevant voor het onderzoek, omdat deze medewerkers een kantoorwerkplek bezitten.

In het pand Voorhaghe zijn 133 kantoorwerkplekken (zie tabel 2.2.1) vastgesteld, voor de medewerkers. Dit houdt dus in dat er op het moment een overschot bestaat van 28 werkplekken (**105** mensen – **133**) in het gehele pand. Als we dit zouden relateren aan b.v. een functionele werkoppervlakte (zie 2.2.1) van 7 m2 dan houdt dit in dat er 196 m2 te veel kantooroppervlak bestaat. De afdelingen Financiën en Facilitair Bedrijf werken met inleenkrachten voor een bepaalde periode (zie bijlage 6.1). Tevens is men binnen DZH bezig met bezuinigingen op personeelskosten dit kan een verklaring zijn voor het teveel aan werkplekken (zie §1.5). Op het overschot aan werkplekken zal in de volgende hoofdstukken

¹⁶ Schoenmakers, P., locatiebeheerder gebouw Voorhaghe DZH



dieper in worden gegaan. Zou men de kosten per jaar van het overschot aan m2 weergeven, dan komt men op een totaal van: € 450 (zie begin paragraaf, huurprijs per m2)* 196 m2 = **€ 88.200¹⁷**. Aangezien van het overschot aan werkplekken de bezettingsgraad niet bekend is, kan niet de exacte kostenpost worden vastgesteld. In paragraaf 7.4 zullen de kosten van het overschot aan werkplekken op basis van aannames worden vastgesteld.

Tabel 2.2.2 fulltime en parttime medewerkers

afdeling	Fulltime			Part-time		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Directie						
	3	0	3	0	5	5
Totaal	3	0	3	0	5	5
Algemene Zaken						
• Stafhoofd	1	0	1			
• BJZ	3	1	4			
• COM	1	2	3		2	2
• DISC	9	3	12	0	5	5
• I.Z.	5	0	5			
Totaal	19	6	25	0	7	7
Financiën						
• Stafhoofd + staf	1	1	2			
• P&C	6	0	6			
• BG	6	1	7	0	1	1
• I&A	11	0	11	2	2	4
Totaal	24	2	26	2	3	5
P&O						
	5	0	5	1	7	8
Totaal	5	0	5	1	7	8
Facilitair Bedrijf						
• Bedrijfshoofd + staf	3	1	4			
• C.Z.	4	1	5	0	1	1
• N.W.	16	1	17			
Totaal	23	3	26	0	1	1
Totaal Afdelingen	74	11	85 (75,22%)	3	23	26 (24,78%)

Bron: Baumeister, E.W.

2.2.4 Algemene ruimten

In het laatste gedeelte van deze paragraaf zullen de resterende 21 ruimten (zie bijlage 12.1) van het gebouw worden behandeld. Deze ruimten vallen onder de directe verantwoordelijkheid van de locatiebeheerder (zie §1.4). Aan het begin van deze paragraaf is al vermeld, dat de enige algemene ruimten die in relatie tot het onderzoek relevant zijn, de algemene vergaderruimten zijn, die voor elke afdeling beschikbaar zijn.

• Vergaderruimten

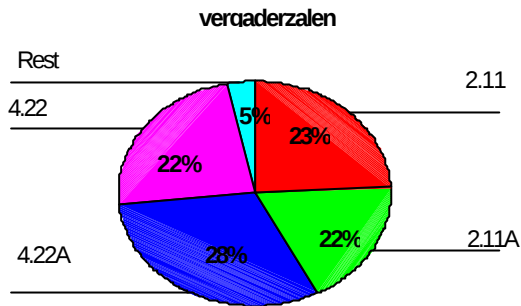
De algemene vergaderruimten boekt men tegenwoordig via de directie secretaresse. Voor de boekingen heeft men sinds kort software aangeschaft, zodat men in de toekomst digitaal de zalen kan boeken. Deze software is nog niet geïmplementeerd, maar dit wil men wel op korte termijn gaan doen¹⁸. Over de totaal geboekte vergaderruimten in het jaar 2002 is er vastgesteld dat men de zalen het meest geboekt heeft met 6, 5 en 4 personen (zie bijlage 12.2). Van de 6 verschillende algemene vergaderruimten is er voor in totaal 4 ruimten de bezettingsgraad vastgesteld (zie bijlage 12.2). De twee vergaderruimten die niet zijn meegenomen in het onderzoek zijn kamer 2.12 en 5.30 omdat hier geen gegevens van bekend waren. Kamer 2.12 is een spreekkamer voor maximaal 3 personen, kamer 5.30 is een 8 persoons spreekkamer. Volgens de locatiebeheerder wordt kamer 5.30 één ochtend in de week

¹⁷ Dit bedrag is het maximum wat men in de toekomst op werkplekken kan besparen

¹⁸ Schoenmakers, P., locatiebeheerder gebouw Voorhaghe DZH

gebruikt door de bedrijfsarts. De algemene ruimte die verder buiten de vier vergaderzalen meegenomen is in het onderzoek, is het restaurant/vergaderzaal. In figuur 2.2 is schematisch het totaal aan boekingen over het jaar 2002 weergegeven.

Figuur 2.2



Bron: zie bijlage 12.2, onderzoeksgegevens

In totaal is er verdeeld over de genoemde vergaderzalen uit figuur 2.2 in het jaar 2002 voor in totaal 2.487 uur vergaderd. Over dit aantal is hieronder een onderverdeling gemaakt van het aantal uur en het aantal personen waarmee men heeft vergaderd. Van **268 uur** is het onbekend met hoeveel personen dit heeft plaatsgevonden. De onderverdeling van de rest is als volgt:

- ✓ 1-4 personen: 489 uur.
- ✓ 5-8 personen: 956 uur
- ✓ 9-12 personen: 481 uur
- ✓ 13-18 personen: 205 uur
- ✓ 20-76 personen: 88 uur.

Voor de verschillende vergaderruimten is het aantal dagen dat men gebruik kan maken van de vergaderruimten vastgesteld op 252 dagen. Het aantal uur dat men per dag gebruik kan maken van de vergaderruimten is vastgesteld op 9 uur (8.00 tot 17.00)¹⁹. Aan de hand van deze gegevens komt het aantal uur dat men per jaar gebruik kan maken van een vergaderzaal op: 2268 uur (252*9). Dit aantal is voor de verschillende vergaderzalen gelijk gesteld aan een bezetting van 100% (zie bijlage 12.2). In navolgende tabel (tabel 2.2.3) zullen de verschillende vergaderzalen aan de orde komen met bezettingsgraad en afname door het vertrek van het verkoopbedrijf. De genoemde kosten van leegstand zijn bepaald door de huurkosten per vierkante meter (zie begin paragraaf) te vermenigvuldigen met het percentage leegstand. Het percentage leegstand per vergaderzaal is bepaald door het totaal aan m2 op 100% te stellen * het percentage leegstand.

Tabel 2.2.3 bezettingsgraad vergaderzalen

Zaal	Huidige bezetting %	Leegstand %	Huisvestingskosten (huidig) Leegstand (euro)	Toename door vertrek Verkoop bedrijf	Verwachte huisvestingskosten totaal Huidig+Verk.
4.22	24%	76%	19.206	2%	19.710
4.22a	30%	70%	8.847	-	8.847
2.11	25%	75%	9.477	4%	9.981
2.11a	25%	75%	12.636	4%	13.311
Restaurant	5%	95%	34.052	-	34.052
Totaal	109%	391%	84.218	10%	85.901

Bron: zie bijlage 12.2

¹⁹ Schoenmakers, P., locatiebeheerder gebouw Voorhaghe DZH

De verschillende vergaderzalen zijn niet alleen onderbezet, maar worden meestal ook niet gebruikt voor het aantal personen waar deze voor bedoeld zijn. De vergaderzalen zijn voor 10, 12, 16, 18 en het restaurant voor maximaal 76 personen bedoeld (zie bijlage 12.2). De meeste zalen worden gebruikt voor vergaderingen met 2 tot 4 en 5 tot 8 personen.

2.3 Het gebouw

Het is belangrijk om de (on-)mogelijkheden van een gebouw te achterhalen. De essentie hiervan is het voorkomen dat een eventuele nieuwe inrichting, niet geïmplementeerd kan worden. Bij de verkenning kan een onderverdeling gemaakt worden in:

- bouwkundige (on-)mogelijkheden (bijv: wanden, gevels, etc.);
- installatietechnische (on-)mogelijkheden (bijv: verwarming, verlichting, etc.)
- technologische (on-)mogelijkheden (bijv: telefonie, fax, e-mail, etc.)²⁰.

Het gebouw stelt dus voorwaarden aan de mogelijkheden tot het inrichten van het gebouw. In de navolgende tekst zullen bovengenoemde punten worden uitgewerkt.

2.3.1 Bouwkundige (on-)mogelijkheden

De verschillende verdiepingen op Voorhaghe worden ondersteund door tussenkolommen²¹. Dit houdt in dat de verschillende verdiepingen niet steunen op draagmuren, waardoor de indeling van een verdieping makkelijk te wijzigen is. De verschillende wanden die kantoorruimten van elkaar scheiden zijn allemaal verplaatsbaar. Door de flexibiliteit van het gebouw en eventuele wijzigingen binnen de huisvesting heeft men vloerbedekking geplaatst dat onder de wanden doorloopt. Tevens is de hoogte van het plafond in de gangen gelijk aan deze in de kantoorruimten (zie bijlage 11). Dit zorgt ervoor dat men in de toekomst de indeling van de kantoorruimten makkelijk zou kunnen veranderen. Tussen de overloop die de rasters van elkaar scheiden is 10 cm ruimte overgehouden (bandrasters²²), zodat ertussen elk raster een wand geplaatst zou kunnen worden (zie bijlage 11). Zou men de lengte of breedte van de rasters willen vergroten of verkleinen bij andere kantoorconcepten, dan zal men nieuwe bandrasters moeten plaatsen. Een ander bouwkundig punt is dat er om en om klapparamen geplaatst zijn (zie bijlage 11), waardoor men geïmplementeerd is om kantoorruimten met minimaal 2 stramien te gebruiken of alleen de stramien te gebruiken met een klapparam²³.

2.3.2 Installatietechnische (on-)mogelijkheden

Het plafond bestaat uit een systeemplafond, waarin over de breedte van een raster (5,20 m bij 1,80 m) tl bakken zijn geplaatst. In een kantoorruimte zijn er in één raster 2 tl bakken geplaatst. Vanaf de gevel gemeten na 1,34 m en na 3,68 m (zie bijlage 11). Tevens is de in- en afzuiging van lucht in het plafond geplaatst. Bij het gebruik van andere stramienmaten zal er gekeken moeten worden naar de huidige in- en afzuiging, omdat deze gerelateerd is aan de huidige stramienmaten (zie bijlage 11). De convectoren (verwarming) in het pand zijn over de totale breedte van de gevel geplaatst (zie bijlage 11). Op elke tussenwand, die stramien van elkaar scheiden, is een verbindingspunt geplaatst, hierdoor blijft de installatie bereikbaar ondanks het plaatsen van wanden, dit zal daarom geen belemmering vormen voor het gebruik van andere kantoorconcepten. De verschillende computer- en telefoonaansluitingen (zie bijlage 11) zijn per 2 rasters aan de gevel gemonteerd. De computer en telefoonaansluitingen

²⁰ Hassel, N.van: Flexibele huisvesting voor de ISO-afdelingen

²¹ Es, W.J.M. van der: Accommodatiebeheer 3

²² Rasters waarop wanden geplaatst kunnen worden

²³ Schoenmakers, P., locatiebeheerder gebouw Voorhaghe DZH

zijn gemonteerd bij het stramien met openslaand raam, dus zou men 1 stramien kunnen gebruiken voor een éénpersoonskamer²⁴.

2.3.3 Technologische (on-)mogelijkheden

Elke kantoormedewerker binnen DZH heeft de beschikking over een computer, een bureau en een vaste telefoon. Tevens heeft elke afdeling de beschikking over een eigen intranetsite die men naar eigen smaak in mag richten. Hiervoor zijn per afdeling intranetredacteuren aangesteld welke de site's bouwen en onderhouden²⁵. In het navolgende zullen de technologische mogelijkheden van de ICT, telefoon en het archief worden behandeld. Voor de inventarisatie van de technologische mogelijkheden zijn interviews gehouden met: een ICT deskundige, beheerder telefooncentrale en een medewerker van het archief (zie bijlage 6.3).

- ICT

Bij DZH moet men om in te kunnen loggen op het bedrijfsnetwerk een gebruikers-ID hebben. De gebruikers-ID wordt verschaft op moment dat iemand bij DZH komt werken. Gekoppeld aan de functie krijgt men de autorisatie voor toegang tot het netwerk en aanverwante programmatuur, informatie en de standaard groupwise met e-mail postbus. Met de gebruikers-ID kan men in het pand op elke willekeurige computer inloggen. Op het moment bestaan er op het gebied van ICT mogelijkheden voor de toepassing van verschillende kantoorconcepten. Dit komt doordat men binnen de ICT bezig is om per verdieping een centrale printer, kopieermachine en fax in één te realiseren. Deze is geplaatst op centrale plaatsen in het pand (zie §2.1)²⁶. Tevens zou op moment dat de directie besluit om telewerken²⁷ toe te staan, dit qua ICT binnen een paar maanden gerealiseerd kunnen worden. Dit zal dan wel gepaard gaan met een investering van +/- € 100.000 (zie bijlage 6.3). Volgens de deskundige zal deze investering de komende jaren onvermijdelijk zijn. Dit komt doordat men binnen bepaalde verzorgingsgebieden²⁸ steeds meer te maken krijgt met de behoefte om vanaf elke willekeurige plaats toegang te krijgen tot het netwerk. De directie van DZH heeft nu al de toestemming gegeven om webmail²⁹ beschikbaar te stellen. Daarbij heeft de directie de uitdrukkelijke voorwaarde gesteld dat hieraan geen rechten of plichten kunnen worden ontleend. Volgens de ICT deskundige kan men webmail beschrijven als de lichtste vorm van toegankelijkheid, waarvoor technisch gezien niet veel nodig is. Zou men op een veilige manier de toegang tot persoonlijke documenten (K: schijf), afdelingsdocumenten (L: schijf), de standaard Groupwise en programmatuur willen realiseren dan zou men de genoemde investering moeten realiseren. Als kanttekening moet hierbij geplaatst worden dat de toegang tot programmatuur per applicatie bekeken moet worden. De lokale installatie Office met de standaard Groupwise Post en documenten systeem, Word, Excel en programmatuur waarmee tekstdocumenten geopend kunnen worden zijn makkelijk toegankelijk te maken. Vooral programmatuur waarbij men grafische documenten gebruikt is moeilijk toegankelijk te maken. Dit moet per applicatie bekeken worden. De reden hiervoor is dat men op de computer allerlei software nodig heeft om deze te openen.

²⁴ Schoenmakers, P., locatiebeheerder gebouw Voorhaghe DZH

²⁵ Schoenmakers, P., locatiebeheerder gebouw Voorhaghe DZH

²⁶ Langwerden, D., Adviseur Informatievoorziening DZH

²⁷ Plaats- en tijdonafhankelijk werken met behulp van informatie- en communicatietechnologie

²⁸ Met het verzorgingsgebied wordt bedoeld mensen werkzaam op bijvoorbeeld locatie Meyendel

²⁹ Webmail is een toepassing waardoor men m.b.v. internet de zakelijke e-mail kan benaderen en volledig kan benutten

- Telefoon

Twee jaar geleden is de telefooncentrale vervangen. Voor de vervanging heeft men een eventuele koppeling van het computernetwerk aan het telefoonnetwerk (V.O.I.P) in overweging genomen, waardoor een telefoon overbodig zal worden en men de computer tevens als telefoon kan gebruiken. Omdat bleek dat hier vanuit de praktijk nog de nodige knelpunten aan zaten heeft men niet voor dit systeem gekozen. De economische levensduur van de huidige telefooncentrale is toendertijd vastgesteld op 6 jaar. Men heeft niet de planning om de centrale voortijdig te vervangen. Om een beeld van de huidige telefooncentrale te vormen, wil ik verwijzen naar bijlag 6. De huidige telefooncentrale biedt een aantal faciliteiten zoals: gespreksovername, ruggespraak, doorschakeling chef en secretaresse. Deze faciliteiten gelden alleen voor vaste toestellen. Op moment dat men het mogelijk zou willen maken om telewerken toe te staan met een telefoonaansluiting vanuit huis, zal de huidige telefooncentrale geherprogrammeerd moeten worden. Aangezien de afschrijftermijn, van de centrale nog vier jaar duurt, zal dat een te grote investering zijn. Zou men op dit moment telewerken mogelijk willen maken, dan zou men gebruik moeten maken van het zogeheten “GRIP” systeem. Hiermee kan men door middel van de laatste vier cijfers (bijvoorbeeld 070-3577**656**) van het vaste telefoonnummer, deze doorschakelen naar de mobiele telefoon. Personen met alleen een mobiele telefoon kunnen dit niet. Een nadeel van het GRIP systeem is dat deze persoonsgebonden is, waardoor bij gebruik van het systeem andere medewerkers geen gebruik kunnen maken van de faciliteiten van de telefooncentrale. Tevens vergeten medewerkers bij afwezigheid vaak de vaste telefoon door te schakelen naar hun mobiele telefoon. De toekenning van een mobiele telefoon wordt op afdelingsniveau aan de hand van de mobiliteit van een medewerker bepaald, alle kantoormedewerkers in het gebouw Voorhaghe hebben in ieder geval een vaste telefoon³⁰.

- Archief

Op het moment heeft men een digitaal centraal archief dat voor iedereen toegankelijk is via Groupwise. Medewerkers kunnen in het archief digitaal bijna alle bedrijfsdocumentatie en informatie opvragen. Het huidige digitale archief heeft een aantal beperkingen. De toegankelijkheid tot het archief is erg slecht, doordat bij zoekopdrachten niet duidelijk is om wat voor documenten het gaat en wie hier autorisatie toe heeft. Volgens de medewerker van het archief is het huidige archiefsysteem niet gebruikersvriendelijk. Om in de toekomst het archiefsysteem te verbeteren is men een DZH breed onderzoek gestart. De planning voor de toekomst is om een archiefsysteem op te zetten dat meer decentraal georganiseerd is. Dus bijvoorbeeld een indeling op bedrijfsonderdeel of per project, zodat het overzichtelijker wordt waar men informatie terug kan vinden. Voor het zoeken naar documenten binnen het archief wil men in de toekomst een zoekstelsel vergelijkbaar met bijvoorbeeld google, waarbij men gebruik maakt van full-text search. Voor de verbetering van het archief heeft men een periode van 3 tot 5 jaar gepland. Voor de beveiliging van documentatie en informatie, bij toegang tot het netwerk van buitenaf, bestaan er voldoende mogelijkheden³¹.

2.4 Samengevat

Van het totaal aan kantoorruimte is er een overschot van 28 werkplekken vastgesteld. De bezettingsgraad van de vergaderzalen is vastgesteld op gemiddeld 25%, waarbij het totaal aan mensen; waar de zalen voor bedoeld is niet, overeenkomt met het aantal mensen waarmee men de zalen boekt. De kosten die het overschot aan werkplekken en de lage bezettingsgraad op jaarbasis met zich meebrengt is vastgesteld op € **172.418**. De verwachte toename van de

³⁰ Verburg, F., Beheerder Telefooncentrale DZH

³¹ Westerhoff, W., Medewerker Archief DZH



kosten van leegstand van vergaderzalen, doordat het verkoopbedrijf het pand zal verlaten, zijn hierbij niet meegeteld. Hieruit blijkt dat er niet op een efficiënte manier met ruimten wordt omgegaan. Tevens blijkt dat sommige afdelingen eigen vergaderruimten hebben ingericht, dit zou een oorzaak van de lage bezetting van de algemene vergaderzalen kunnen zijn. Een andere oorzaak zou kunnen zijn dat de vergaderzalen niet afgestemd zijn op de behoefte van de mensen. Aangezien de vastgestelde kosten (€ 84.218) van het niet efficiënt gebruik maken van vergaderzalen gerelateerd zijn aan de bezettingsgraad, kunnen deze kosten in zijn totaliteit worden meegenomen. De kosten (€ 88.200) van het overschot aan werkplekken, kunnen niet in zijn totaliteit worden meegenomen, omdat hiervan de bezettingsgraad niet bekend is. Deze plekken worden ook wel eens gebruikt voor inleenkrachten. Voor de toepassing van een eventueel nieuw samen te stellen ruimte indeling bestaan er in relatie tot bouw en installatie mogelijkheden, géén beperkingen op moment dat men de huidige stramienmaten gebruikt. Vanuit de technologische mogelijkheden kan het archief, de ICT en de telefoon een knelpunt vormen voor de toekomst. Dit komt voort uit het feit dat het huidige digitale archief niet goed toegankelijk is en men ernaar streeft om het archief op een termijn van 3 tot 5 jaar te verbeteren. De mogelijkheden van de huidige telefooncentrale zijn beperkt en men heeft nog een afschrijftermijn van 4 jaar. Voor de ICT kan het gebruik van grafische documenten een knelpunt vormen.

H.3 Huidig Kantoorconcept

De gebruikte subprobleemstelling voor dit hoofdstuk is:

- In hoeverre sluit het huidige kantoorconcept aan bij de structuur, cultuur en het werkproces en wat is hun onderlinge relatie?

Om vast te stellen in hoeverre een kantoorconcept aansluit bij de werkprocessen is het niet alleen belangrijk om een analyse te maken van de werkprocessen, maar ook van de structuur en de cultuur. Deze factoren hangen nauw met elkaar samen. De structuur is van invloed op de cultuur en de werkprocessen. De structuur bepaalt immers in grote mate de manier waarop een organisatie letterlijk en figuurlijk ingericht is. Het belang van deze factoren zal voor het bepalen van een kantoorconcept in dit hoofdstuk verder verduidelijkt worden³². Door middel van literatuuronderzoek en documentanalyse is de relatie tussen de structuur en een kantoorconcept vastgesteld. De relatie tussen cultuur en kantoorconcept is vastgesteld door literatuuronderzoek en participatie. De relatie tussen het werkproces en een kantoorconcept is vastgesteld door literatuuronderzoek, participatie en een schriftelijk interview (enquête)³³.

3.1 De relatie tussen structuur en kantoorconcept

De structuur van een organisatie is zeer bepalend voor de wijze van aansturing van de medewerkers en voor de wijze waarop gecommuniceerd wordt. De inrichting van de werkomgeving is dit eveneens. Een goed voorbeeld om de relatie tussen structuur en kantoorconcept vast te stellen is het kantoor waarin alle medewerkers in afzonderlijke kamers zitten. Zo'n indeling is zeer overzichtelijk, men weet waar iedereen gehuisvest is en door de afmeting van de kamer (werkplek) kan een duidelijk hiërarchisch onderscheid gemaakt worden. Voordelen van de combinatie van een formeel georganiseerde organisatie en het gebruik van de kamerstructuur zijn de hoge mate van voorspelbaarheid, beheersbaarheid en de mindere mate van sturing en afstemming die nodig zijn³⁴.

3.1.1 De huidige structuur

De structuur van DZH kan geclassificeerd worden in een aantal functiegroepen (zie bijlage 3). Vanuit het ruimteboek (zie bijlage 7.3) is er voor de verschillende functiegroepen het gemiddeld aantal m² vastgesteld, waarbij de onderverdeling van de Arbo-dienst (zie §2.2.1) is gebruikt. Het doel hiervan is om in een later stadium een vergelijking te maken. Vanuit de geformuleerde visie, die samengesteld is door het managementteam van DZH, is er een bijbehorende SWOT-analyse samengesteld (zie bijlage 1). In de SWOT-analyse is vastgesteld dat de bureaucratie binnen DZH hoog is. Dit komt mede doordat men in de toebedeling van vierkante meter al een onderscheid maakt in de verschillende functiegroepen (zie tabel 3.1). Om een goede vergelijking te maken zal voor het vaststellen van de huidige structuur de huisvestingssituatie van de directie en de bedrijf -en stafdiensthoofden meegenomen worden (zie randvoorwaarde 4).

³² N.van: Flexibele huisvesting voor de ISO-afdelingen

³³ Baarde, D.B. en Goede, de M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken

³⁴ Voskamp, J.: Handboek kantoorinnovatie

Tabel 3.1 Overzicht m2 per functiegroep

	Kastruimte m2.	FWO	Ingang m2	Overleg m2	Totaal
Directeur (2)	5,5	25,12	1	11	42,62
✓ Arbo	5,5	8	1	11	25,5
Hoofd Bedr. en Staf (4)	3,75	18,83	1	4,5	28,08
✓ Arbo	3,75	8	1	4,5	17,25
Afdelingshoofd (10)	3,13	13	0,93	2,9	19,96
✓ Arbo	3,13	13	0,93	2,9	14,86
Groepshoofd (4)	1,43	9,16	0,27	1,07	11,93
✓ Arbo	1,43	7,62	0,27	1,07	10,4
Secretaresse (7)	2,25	11,49	0,67	1	15,41
✓ Arbo	2,25	7,68	0,67	1	11,6
Adviseerder func. (19)	1,79	7,65	0,39		9,83
✓ Arbo	1,79	7	0,39		9,18
Project functies (3)	0,92	8,03	0,41		9,36
✓ Arbo	0,92	7	0,41		8,33
Medewerkers (56)	1,66	9,97	0,45	0,49	12,57
✓ Arbo	1,66	7,47	0,45	0,49	10,07

Bron: bijlage 3, onderzoeksgegevens

Door de toepassing van het managementsysteem (zie §1.5) binnen DZH is men minder proceduregericht en meer resultaatgericht gaan werken. De verschillende procedures zijn niet onbelangrijk geworden, alleen zijn deze meer afgestemd op de resultaten. In de procedures is vastgelegd waaraan de resultaten moeten voldoen en wat er bij het ontwikkelen in meegenomen moet worden. De wijze waarop het resultaat bereikt moet worden is aan de medewerkers³⁵. Vanuit de SWOT-analyse (zie bijlage 1) is tevens bepaald dat de stijl van leidinggeven onder het management, onvoldoende stimulerend, coachend is. Dit kan te wijten zijn aan de verandering van proceduregericht naar resultaatgericht werken.

3.2 De relatie tussen cultuur en kantoorconcept

Het belang om de cultuur mee te laten wegen in het ontwerpen van een werkomgeving, is groot. De cultuur is bepalend voor de fysieke verschijningsvorm van de werkomgeving. De organisatiecultuur is: het geheel van normen, waarden en aannamen die richtinggevend is voor de manier waarop mensen met elkaar omgaan in een organisatie³⁶. De cultuur stelt eisen aan de werkomgeving in de vorm van bijvoorbeeld status, privacy en zelfstandigheid. De cultuur verandert, wanneer de werkomgeving verandert en andersom moet de werkomgeving veranderen wanneer de cultuur verandert. Een flexibele werkomgeving vraagt om een open en flexibele cultuur, waarin de medewerkers zelfstandig en zonder veel toezicht hun werkzaamheden uitvoeren³⁷. Organisatieleden zullen door de invoering van kantoorinnovatie en telewerken nieuwe afspraken maken over werkzaamheden verleggen naar het weekend, avonden en doordeweekse werkdagen. Het belangrijkste bij deze afspraken is dat er afspraken worden gemaakt over gezamenlijke momenten. Een ander belangrijk punt is dat afspraken betreffende het 'clean-desk'³⁸ principe nageleefd moeten worden³⁹.

3.2.1 De huidige cultuur

De manier van omgang, waarden en normen worden snel duidelijk wanneer men een tijd in een organisatie meeloopt. De omschrijving van de cultuur van DZH is gebaseerd op ervaringen opgedaan in de organisatie. De cultuur binnen DZH is heel erg open, mensen spreken elkaar bij de voornaam aan. Dit is een element wat communicatiebevorderend werkt. Een ander aspect uit de cultuur is dat men gewoon bij elkaar naar binnen loopt als men iets

³⁵ <http://www.intranet.dzh.nl>

³⁶ Schreuders, L.H. en Kommer, V. van: Ondersteunen van veranderingsprocessen

³⁷ Hassel, H.van, Flexibele huisvesting voor de ISO-afdelingen

³⁸ Het schoon en leeg achterlaten van een werkplek na gebruik

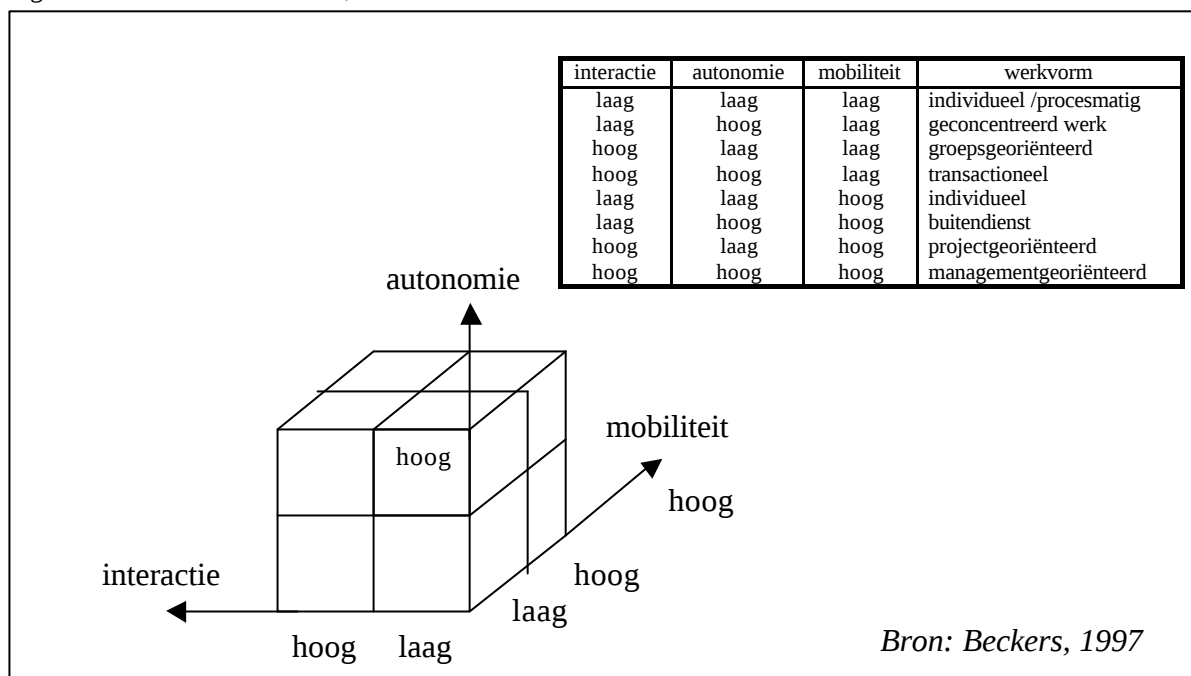
³⁹ Unen, A. van: Elke dag een ander bureau op de wisselwerkplek

nodig heeft, of opbelt. Dit bevordert wel communicatie, maar kan in sommige gevallen een storende werking hebben. Mensen kunnen niet uren achter elkaar rustig werken, omdat er altijd wel iemand binnenloopt. Voor functies waarbij géén gedeelte van de dag geconcentreerd werk nodig is, is dit niet zo'n probleem. Voor functies waarbij concentratie essentieel is voor de uitvoering van hun functie kan dit een probleem vormen. De opmerking binnen één van de interviews (zie bijlage 6.1) met bedrijf- en stafdiensthooften, was dat op moment dat er bijvoorbeeld niet gewerkt zou worden met vaste werkplekken, men eerst moet bellen om te weten waar iemand zit. Op dit moment kan men gewoon even langslopen.

3.3 De relatie tussen werkproces en kantoorconcept

Er worden in de literatuur veel verschillende modellen gebruikt die bedoelt zijn om een verzameling werkzaamheden te categoriseren zodat er structuur in de werkprocessen aangebracht kan worden. De wetenschappelijke modellen gaan er meestal vanuit dat werkprocessen bestaan uit een mix van hoge en lage autonomie en interactie. Autonomie geeft aan in hoeverre een persoon zelfstandig het werk kan uitvoeren (lage autonomie indiceert een sterke afhankelijkheid). Interactie wijst op de noodzaak tot het onderhouden van contacten met collega's. Hierbij wordt de evenzo belangrijke interne en externe mobiliteit van de medewerkers achterwege gelaten. Interne mobiliteit geeft namelijk de hoeveelheid verschillende activiteiten van een medewerker aan, die elk om een andere werkomgeving vragen. Externe mobiliteit is de mate van fysieke aanwezigheid op het basiskantoor. Beckers⁴⁰ is een auteur die gebruik maakt van extra dimensie mobiliteit. Voor zijn model maakt hij onderscheid in verschillende werkvormen die elk een andere mix van hoge, dan wel lage autonomie, interactie en mobiliteit kennen. In zijn model koppelt hij het werkproces aan een werkvorm.

Figuur 3.3 mix tussen interactie, autonomie en mobiliteit



Voor meer informatie over werkvormen zie bijlage 4.

⁴⁰ Beckers, R.: Kantoorinnovatie als strategisch FM-instrument

Het werkproces heeft een dynamisch karakter. Het werkproces is, onder invloed van externe en interne aspecten, voortdurend in ontwikkeling. De in §1.5 genoemde ontwikkelingen zijn hier goede voorbeelden van. Huisvesting heeft in tegenstelling tot het werkproces een statisch karakter. Een kantoorgebouw wordt doorgaans gebouwd met als uitgangspunt dat het een levensduur van tenminste 50 jaar heeft. Een kantoor wordt ingericht volgens een concept dat op dat moment past bij de werkprocessen. Wanneer het werkproces verandert, zal de kantooromgeving mee moeten veranderen.

3.3.1 De werkprocessen bij DZH

Om de werkprocessen van de medewerkers te inventariseren en de mogelijkheden van een eventueel nieuw te formuleren kantoorconcept in relatie tot het werkproces en om de efficiëntie van het gebruik van kantoorruimten vast te stellen is er een schriftelijk interview (enquête) samengesteld. Het merendeel van de vragen waren gesloten vragen en er waren een aantal open vragen geformuleerd. Het interview bestond uit een aantal onderdelen. Een algemeen gedeelte met vragen over de huisvesting, daarna vragen over de eigenschappen van de medewerker (aanwezigheid), functie van de medewerker, de werkplek en het werkproces. De laatste twee onderdelen van het interview waren vragen over de mogelijkheden van kantoorinnovatie en telewerken (zie inleiding, randvoorwaarde 6). De onderdelen van de enquête zullen als leidraad van navolgende tekst fungeren, waarbij er bij elk onderdeel een verantwoording van de inhoud en het doel is gemaakt. Voor een overzicht van de gestelde vragen wil ik verwijzen naar bijlage 13. In het laatste deel van deze paragraaf zullen de functiegroepen gekoppeld worden aan de werkvormen van Beckers. De enquête is representatief als er een respons van minimaal 40% per functiegroep is bereikt. Dit percentage is vastgesteld in overleg met de locatiebeheerder. De enquête is digitaal via de intranetsite van I.Z. gelanceerd, waarna de mensen via de mail en via de telefoon zijn benaderd met de vraag of zij de enquête wilden invullen. Vanuit de gestelde randvoorwaarden (zie inleiding, randvoorwaarde 4) is er bepaald dat de huisvestingssituatie van de staf (3)-en bedrijfshoofden (1) en directeurs (2) niet meegenomen wordt. Voor dit onderzoek zijn er 99⁴¹ mensen benaderd, de uiteindelijke respons van dit onderzoek was in totaal 40% (39,6%). Voor de uitwerking van de enquête zijn de vastgestelde functiegroepen uit paragraaf 3.1 gebruikt. Per functiegroep kan er een responsaantal worden vastgesteld. De responsaantallen per functiegroep waren: afdelingshoofden 50%, groepshoofden 50%, secretaresses 70%, adviserende functies 40%, projectmatige functies 100%, medewerkers 32%. De genoemde percentages zijn vastgesteld door het totaal van een bepaalde functiegroep (zie tabel 3.1) vast te stellen op 100% en dit te vermenigvuldigen met de respons vanuit de enquête. Voor de medewerkers kan vastgesteld worden dat de gegevens niet representatief zijn. Aan de hand van dit percentage kan er wel een beeld gecreëerd worden van de mogelijkheden. De hoogste respons was afkomstig van de afdeling Algemene Zaken en Financiën. In overleg met de locatiebeheerder is bepaald dat de gegevens die voldoende en ontevreden scoorden voor een percentage van 50% als belangrijke aandachtspunten worden behandeld. In totaal zijn er vanuit de enquête (zie bijlage 13) van de 49 kantoorruimten die het pand de Voorhaghe telt, van 39 gegevens bekend. Doordat de 2 directeurs en de 4 bedrijf -en stafdiensthoofden niet meegenomen zijn in het onderzoek (zie randvoorwaarde 4, inleiding) en deze een eigen kantoor hebben, komt men op een totaal van 39 van de 43 ruimten. Dan zou men kunnen stellen dat er van 90% van de ruimten gegevens bekend zijn, dit betreft dan weliswaar géén totaalbeeld maar er kan wel een goede indicatie worden gegeven in relatie tot de werkprocessen.

⁴¹ 105 mensen met een kantoorwerkplek – staf - (3) en bedrijfshoofden (1) en directeurs (2)

1. Algemeen

Het algemene gedeelte bevat vragen over de tevredenheid over de huisvesting in het algemeen en de flexibiliteit ervan. Tevens bevat dit onderdeel een verantwoording van de persoonlijke opbergruimte. Het aantal m2 opbergruimte is van belang omdat dit zou kunnen veranderen door het gebruik van een ander kantoorconcept.

De verschillende functiegroepen zijn tevreden (73%) tot zeer tevreden (25%) over de huisvesting in het algemeen. Tevens beoordelen de functiegroepen de flexibiliteit van het gebouw als voldoende (28%) en tevreden (65%). De enige functiegroep die niet tevreden is met de flexibiliteit van het gebouw zijn de secretaresses. Deze groep beoordeelt de flexibiliteit als voldoende (40%) en als ontevreden (20%). De persoonlijke opbergruimte die de mensen tot hun beschikking hebben wordt als voldoende (78%) beoordeelt. De meerderheid van de medewerkers heeft de beschikking over één ladeblok (88%). Volgens de Arbo-normering kan dit gerekend worden onder de functionele werkoppervlakte. Per functiegroep is het aantal plankruimte en hangmappenframe's vastgesteld. Een staande kast neemt 1 m2 kantoorruimte in beslag. Zouden we dit relateren aan een hoge kast (195 cm), dan kan 1 m2 gelijk gesteld worden aan 6 planken. Zou men in de staande kast 3 hangmappenframe's plaatsen, dan is er ruimte voor 2 planken. De verschillende functiegroepen hebben buiten de projectmatige functies een groot gedeelte afdelingsarchief op de kamer staan (zie tabel 3.3).

Tabel 3.3: m2 persoonlijke opbergruimte per persoon

Func-tie-groep	Huidig aantal m2 kast-ruimte op de kamer (zie tabel 3.1)	Plank ruimte	Hangmappen Frame's	Totaal	Persoonlijke Opbergruimte m2 (totaal /6)	% in gebruik (Tot / 100* %)	m2 niet nodig	Afdelingsruimte
Afd.hfd	3,13 m2	6,4	0,6	7	1,17 m2	1,11 m2	0,06	1,96 m2
Grp.hfd	1,43 m2	5	1	6	1 m2	0,5 m2	0,5	0,43 m2
Secr.	2,25 m2	2,6	0,8	3,4	0,57 m2	0,43 m2	1,14	1,68 m2
Adv. f	1,79 m2	3,75	0,88	4,63	0,77 m2	0,62 m2	0,15	1,02 m2
Prj.f	0,92 m2	5,5	0,75	6,25	1,04 m2	1,04 m2		0 m2
Med	1,66 m2	1,5	0,38	1,88	0,31 m2	0,23 m2	0,08	1,35 m2

Bron: zie bijlage 13, onderzoeksgegevens

2. Eigenschappen van de medewerker

De eigenschappen van de medewerker bevat een verantwoording van de aanwezigheid in het gebouw in relatie tot het dienstverband, zo kan gedeeltelijk de mobiliteit van de functiegroepen worden vastgesteld.

De afdelingshoofden (100%), groepshoofden(100%) en projectmatige functies(100%) zijn aangenomen op basis van een fulltime dienstverband. Tevens is de meerderheid van de adviserende functies (63%) en medewerkers (82%) ook aangenomen op basis van een fulltime dienstverband. De meeste secretaresses (80%) zijn op basis van een parttime dienstverband aangesteld. De meerderheid van de projectmatige functies (67%), adviserende functies (38%) en de secretaresses (60%) zijn structureel één dag in de week niet aanwezig op Voorhaghe. Bij de secretaresses en de adviserende functies komt dit door het feit dat een gedeelte een parttime dienstverband heeft. Voor de projectmatige functies komt dit doordat zij afspraken hebben buiten Voorhaghe.



De werkzaamheden op Voorhaghe worden meestal gestart tussen 7 en 9 uur (gemiddeld 89%) en worden beëindigd tussen 16 en 18 uur (gemiddeld 73%). Dit komt vooral door het feit dat het pand van 7 uur tot 18 uur geopend is, daarna sluit het pand en zijn mensen genooddaakt om het pand te verlaten. Een achterliggende gedachte bij de beperkte openingstijden is dat men wil voorkomen dat er structureel wordt overgewerkt.

3. Functie van de medewerker

In dit onderdeel kan de interactie en de autonomie van werkprocessen van de functiegroepen vastgesteld worden.

Een gedeelte van de afdelingshoofden (40%) geven aan voor de uitvoering van hun functie niet plaatsafhankelijk te zijn. Een aantal afdelingshoofden (40%) gaven een aantal andere redenen op, dit waren:

- Maak voor de uitvoering van mijn functie veel gebruik van naslagwerken, aangezien er géén verbinding met het netwerk bestaat plaatsafhankelijk;
- 50% plaatsgebonden, veel elders vergaderingen.

De helft (50%) van de groepshoofden geeft aan plaatsafhankelijk te zijn. In totaal geeft 50% van de adviserende functies aan niet plaatsafhankelijk te zijn. Voor de resterende helft geeft 38% een andere reden op, achtereenvolgend zijn dit:

- Plaatsgebonden door afspraken en besprekingen met collega's;
- Het verkrijgen van informatie plaatsafhankelijk, de uitwerking hiervan niet.

Van de projectmatige functies is 67% niet plaatsafhankelijk. In totaal geven de resterende projectmatige functies aan wel plaatsafhankelijk te zijn. In totaal geeft 60% van de secretaresses aan plaatsgebonden te zijn en 75% van de medewerkers. De gegevens die voortvloeien uit de mate van tijdafhankelijkheid zijn in grote lijnen gelijk aan deze van plaatsafhankelijkheid, deze zullen daarom niet behandeld worden. Een enkele toevoeging is dat men niet kan doorwerken doordat het pand op vastgestelde uren sluit.

Voor de uitvoering van werkzaamheden heeft een gedeelte van de afdelingshoofden (40%), groepshoofden (50%), adviserende functies (63%), projectmatige functies (33%) en medewerkers (30%) zeker 1 keer per dag of vaak documentatie en informatie nodig die niet via het netwerk opvraagbaar is. Tevens geeft een ander gedeelte van de afdelingshoofden (40%), medewerkers (18%) en de meerderheid van de secretaresse (60%) aan dat zij 1 keer per week documentatie en informatie nodig hebben die niet via het netwerk opvraagbaar is. Verder geeft een gedeelte van de groepshoofden (50%), projectmatige functies (33%) en medewerkers (29%) aan dat zij zelden documentatie en informatie nodig hebben die niet via het netwerk opvraagbaar is. Als laatst geeft een gedeelte van de projectmatige functies (33%) en medewerkers (18%) aan dat zij niet zonder documentatie en informatie kunnen die niet via het netwerk opvraagbaar is. De documentatie die men gebruikt voor de uitvoering van hun functie bestaat voor het merendeel uit interne documenten (55%). Tevens maken de projectmatige functies veel gebruik van vertrouwelijk documenten (67%). De groepshoofden (50%) maken bijna alleen maar gebruik van vertrouwelijke documenten.

4. Werkplek/proces

Het werkplek/proces moet inzicht verschaffen in het huidige kantoorconcept, de faciliteiten die mensen nodig hebben voor de uitvoering van hun functie, de tevredenheid over de faciliteiten en om inzicht te krijgen in het gebruik van faciliteiten. Tevens moet er een goed beeld gevormd worden van het werkproces en de mobiliteit van de functiegroepen.

De afdelingshoofden hebben op één na allemaal een eigen kamer met een overlegopstelling voor drie personen. Voor de adviserende en projectmatige functies zijn er kamers ingericht met twee tot drie werkplekken in één ruimte, waarbij er geen overlegopstelling is geplaatst. In sommige gevallen hebben medewerkers ook een eigen werkplek met overlegopstelling, maar dit komt een enkele keer voor (zie tabel 3.1). De medewerkers delen een kamer met 3 tot 14 personen (100%). De meerderheid van de functiegroepen (75%) geeft aan dat de bureaus bij afwezigheid niet door anderen worden gebruikt. De functiegroepen waarbij het delen van bureaus wel eens voorkomt zijn: afdelingshoofden (40%), secretaresses (20%), projectmatige functies (33%) en medewerkers (38,5%). Meer dan de helft (55%) van het totaal aan functiegroepen geeft aan wel bereid te zijn om een bureau te delen. Degene die er niet toe bereid zijn (45%), geven hiervoor een aantal redenen op:

- Er liggen stukken op bureau die door de war raken;
- In fulltime dienstverband;
- Mits het bureau wordt opgeruimd;
- Pc en stoel staan persoonlijk ingesteld;

Buiten een computer, telefoon en een bureau (zie § 2.3.3) geven de functiegroepen aan een fax (63%), scanner (35%), kopieermachine (85%), printer (85%) en vergaderfaciliteiten (68%) nodig te hebben voor de uitvoering van hun functie. Voor de ondersteuning van het werkproces is het belangrijk dat functiegroepen gebruik kunnen maken van een kantoorconcept dat aansluit bij de werkzaamheden. De adviserende functies (63%) geven aan dat ze niet tevreden zijn met de inrichting van de huidige kantoorruimte. Vanuit het huidige inrichtingsconcept is er binnen de functiegroepen behoefte aan:

- Kleine rustige kamers voor het afronden van een project (3%);
- Spreekkamers voor overleg met 3 tot 4 personen (23%);
- En vaste audiovisuele middelen in de vergaderzalen (3%).

In het huidige kantoorconcept zijn de functiegroepen ontevreden over het ongestoord kunnen werken (73%) zonder storing van collega's of de telefoon. Een gevolg hiervan is dat zij zich niet goed kunnen concentreren op een taak (53%). Uit het onderzoek blijkt dat mensen gemiddeld 1,5 uur per dag minder geconcentreerd kunnen werken dan gewenst (zie tabel 3.3.1). Vanuit participatie blijkt dat dit voort komt uit het feit dat er voor sommige functiegroepen grotere kantoorruimten in zijn gericht waar meerdere mensen werkzaam zijn. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat dit komt door de cultuur binnen DZH (zie §3.2). Bij een gedeelte van de secretaresses kan dit komen doordat men overlegopstellingen gemaakt heeft op de kamers. Deze overlegopstellingen fungeren gedeeltelijk als ontvangstruimte voor klanten, collega's en bezoekers die op afspraak komen bij de bedrijf -en stafdiensthooften. Het ongestoord willen voeren van een telefoongesprek komt vooral naar voren bij de functiegroepen groepshoofden (50%), adviserende functies (63%), en de medewerkers (53%). Dit komt door het feit dat deze groepen meestal een kamer delen met meerdere mensen. Hierdoor komt het voeren van een vertrouwelijk gesprek bij deze groepen ook naar voren als knelpunt. Tevens komt bij de projectmatige functies (67%) het voeren van een vertrouwelijk gesprek naar voren als knelpunt. Met de telefonische bereikbaarheid van collega's zijn de functiegroepen: afdelingshoofden (60%), groepshoofden (50%), secretaresses (80%) en de adviserende functies (75%) over het algemeen ook niet tevreden. Dit is volgens de beheerder van de telefooncentrale (zie bijlage 6.3) géén kwestie van techniek, maar een kwestie van discipline. Zou men structureel bij afwezigheid van collega's de telefoon aannemen, dan zou dit een hoop ontevredenheid wegnemen. Tevens schakelen mensen met een mobiel, bij afwezigheid de vaste telefoon niet altijd door naar hun mobiel (GRIP systeem). De groepshoofden (100%), secretaresses (60%), projectmatige functies (67%) en de medewerkers (59%) zijn niet tevreden over de toegankelijkheid van documentatie en

naslagwerken op bedrijfsniveau. De secretaresses (80%), medewerkers (65%) en de adviserende functies (75%) zijn niet tevreden over de toegankelijkheid van algemene digitale informatie en naslagwerken. Over de toegankelijkheid van fysieke informatie en naslagwerken zijn de groepshoofden (50%) en de medewerkers (59%) niet tevreden. De toegankelijkheid van documentatie en naslagwerken op de afdeling wordt als negatief beoordeeld door de groepshoofden (50%) en projectmatige functies (67%). Deze respons was in hoofdzaak afkomstig van mensen werkzaam bij het Facilitair Bedrijf. Uit paragraaf 2.3.3 is gebleken dat men in de toekomst er naar streeft om de toegankelijkheid van het archief te verbeteren, dit zal wel gepaard gaan met een periode van 3 tot 5 jaar.

De medewerkers en de secretaresses zijn voor de uitvoering van hun functie het meest aanwezig op de werkplek. In tabel 3.3.1 is in relatie tot de aanwezigheid op de werkplek een verantwoording gemaakt van het gebruik van faciliteiten en de mate van concentratie die men wenst voor de uitvoering van werkzaamheden.

Tabel 3.3.1: werkproces functiegroepen

Funcie	FTE's	Aanwezig werkplek uur p/d	Gebruik computer uur p/d	Gebruik vaste telefoon uur p/d	Werk zonder computer of telefoon uur p/d	Gewenste uur concentratie p/d	Hoeveel uur p/d kan dit
Afdelingshoofd	5	5,6	4,4	1,2	2,5	3,5	2,25
Groepshoofd	2	7	6,5	1	1,5	4	2
Secretaresse	3,5	6,27	4,8	1,4	1,4	3,67	2,33
Adviserende func.	6,5	6	4,75	1	2,57	4,13	3,13
Projectmatige func.	3	6,6	6,67	2	1,33	4,67	3,67
Medewerkers	15,5	7,25	5,13	1,79	2,55	4,21	2,07

Bron: zie bijlage 13, onderzoeksgegevens

De afdelingshoofden, groepshoofden, adviserende functies en projectmatige functies zijn veel mobieler dan de secretaresses en de medewerkers. Dit komt mede doordat deze groepen veel overleg hebben op of buiten de werkplek (zie tabel 3.3.2). Vanuit het gebruik van vergaderzalen (zie §2.2.4) is het aantal personen waarmee men het meest vergadert vastgesteld op 2 tot 4 en 5 tot 8 personen. Dit aantal komt ongeveer overeen met de vastgestelde gemiddelden uit tabel 3.3.2.

Tabel 3.3.2: overleg per week functiegroep

	Afdelingshoofd	Groepshoofd	Secretaresse	Adviserende functie	Projectmatige functie	Medewerkers	Gemiddeld
• Werkplek	9	3	0,8	3	8	0,8	
Personen	2	4	2	2	2	6	3
Vergaderzaal	4	3	3	4	6	0,6	
Personen	4	7	7	4	4	4	5
Anders	2	1	0,2	1	2	0,1	
Personen	2	3	13	3	12	1	7
Overleg uur per week totaal	14	7	4	8	16	1,5	
Formeel overleg	8	3	0,8	5	8	0,6	
Personen	3	7	9	4	7	6	6
Informeel overleg	6	4	3,2	3	8	0,9	
Personen	2	3	2	3	2	4	3

Bron: zie bijlage 13, onderzoeksgegevens

De meerderheid van de afdelingshoofden (60%) en de groepshoofden (100%) ontvangen wekelijks klanten (relaties) op de werkplek. In totaal ontvangt 75% van de adviserende functies maandelijks klanten op de werkplek. Voor de projectmatige functies verschilt het ontvangen van klanten van dagelijks (33%), wekelijks (33%) tot niet (33%). De meerderheid van de medewerkers (67%) ontvangt géén klanten op de werkplek.

5. Telewerken⁴²

Om een goed beeld van de mogelijkheden van telewerken te krijgen is er aandacht besteed aan de middelen die men hiervoor heeft, privé-omstandigheden en redenen voor telewerken.

Voor telewerken liggen er mogelijkheden voor de afdelingshoofden (80%), groepshoofden (100%), adviserende functies (100%) en projectmatige functies (100%). De meerderheid van deze functiegroepen zijn tijd en plaats onafhankelijk (zie punt 3), waardoor ze in staat zijn om de werkzaamheden op elk willekeurig moment uit te voeren, de meerderheid van de secretaresses en medewerkers zijn dit niet. Als DZH de mogelijkheid zou bieden dan zou 83% van de afdelingshoofden, groepshoofden, adviserende functies en projectmatige functies daar zeker gebruik van willen maken. De projectmatige functies (67%) en de adviserende functies (67%) geven aan dat zij ongeveer 8 uur in de week zouden willen telewerken. Bij de afdelingshoofden wordt door de meerderheid (67%) 16 uur telewerken per week aangegeven. De helft van de groepshoofden geeft 2 uur telewerken per week aan. De meerderheid van de afdelingshoofden (75%), 33% van de projectmatige functies, 38% van de adviserende functies en de helft van de groepshoofden geeft aan voldoende middelen thuis te hebben om werkzaamheden uit te kunnen voeren. Degene die aangeven dit niet te hebben geven hiervoor in hoofdzaak een aantal redenen:

- Er is géén koppeling met het DZH netwerk;
- Géén vergoeding voor telefoonkosten;
- Moeten afspraken gemaakt worden over Arbo;
- Géén snelle internetverbinding voor pc-communicatie.

De privé-omstandigheden vormen géén belemmering om thuis te werken voor de functiegroepen (100%). De hoofdredenen om te kunnen thuiswerken zijn voor de afdelingshoofden en adviserende functies het combineren van werk en privé (39%) en een rustige werkplek (34%). Voor de projectmatige functies vormen de reistijd (29%) en een rustige werkplek (49%) de hoofdredenen voor telewerken. Voor de groepshoofden vormen de reistijd (25%) en betere en meer tijdige resultaten (50%) de hoofdredenen om te gaan telewerken. Een aantal andere redenen die de functiegroepen voor telewerken noemden waren:

- Afspraak is afspraak, werk op tijd af;
- Efficiëntere manier om werkzaamheden af te ronden.

6. Kantoorinnovatie

Om een goed beeld van de behoefte van de functiegroepen te krijgen hebben zij een voorkeur uitgesproken over werkplekken. Tevens is er aandacht besteed aan de invloed van kantoorinnovatie op de telefonische bereikbaarheid en de inspraak die de functiegroepen moeten hebben op werkplekverandering. Als laatst is er aandacht besteed aan de mate van training die men denkt te moeten hebben bij werkplekverandering.

Voor de verschillende functiegroepen is vastgesteld dat zij niet het gewenste aantal uur per dag geconcentreerd (zie tabel 3.3.1) kunnen werken. Dit blijkt vooral uit het feit dat er bij de

⁴² met telewerken wordt hier thuiswerken bedoeld

afdelingshoofden, groepshoofden, adviserende functies en de projectmatige functies behoefte bestaat aan een werkplek thuis, waarbij één van de redenen een rustige werkplek was (zie punt 5). Tevens bestaat er bij deze groepen behoefte aan een stille ruimte (zie tabel 3.3.3). De medewerkers en de secretaresses geven de voorkeur aan een werkplek thuis.

Tabel 3.3.3: voorkeur werkplekken

Functie	Eigen kamer	Gedeelde kamer	Eigen bureau	Gedeeld bureau	Vergader ruimte	Stille ruimte	Zithoek	Bibliotheek	Restaurant	Werkplek thuis
Afdelingshoofd	80%	20%	60%	-	40%	40%	20%	-	-	60%
Groepshoofd	50%	100%	100%	-	50%	100%	-	-	50%	100%
Secreresse	60%	60%	80%	20%	-	20%	-	-	-	40%
Adviserende functie	25%	75%	87,5%	12,5%	12,5%	37,5%	12,5%	-	37,5 %	62,5%
Projectmatige functie	-	100%	-	-	33%	50%	50%	-	-	100%
Medewerker	59%	53%	65%	24%	12%	53%	5,9%	5,9%	5,9%	53%

Bron: zie bijlage 13, onderzoeksgegevens

De functiegroepen denken dat kantoorinnovatie en telewerken géén invloed zal hebben op de telefonische bereikbaarheid (85%). Bij eventuele werkplekverandering vinden de functiegroepen voor bijna 100% dat zij daar inspraak op moeten hebben. De meerderheid van de functiegroepen (65%) is van mening dat bij de invoering van kantoorinnovatie en telewerken, zij getraind moeten worden om te leren werken in de nieuwe omgeving. In totaal is 25% hier neutraal over en is 10% niet van mening dat zij hiervoor getraind moeten worden.

3.3.2 Functiegroepen gekoppeld aan werkvormen

De verschillende functiegroepen kunnen gekoppeld worden aan werkvormen, nu er een goed beeld bestaat van de werkprocessen. De afdelingshoofden kunnen gekoppeld worden aan management georiënteerde werkzaamheden. De afdelingshoofden zijn leidinggevend en die veel contact onderhouden met zowel medewerkers als externen. Naast communicatie is geconcentreerd, ongestoord, kunnen werken van groot belang voor de leidinggevend. De groepshoofden kunnen gekoppeld worden aan groepsgeoriënteerde werk. De groepshoofden werken samen met hun groep om een eindproduct te vervaardigen. De secretaresses kunnen aan individueel/procesmatig werk gekoppeld worden. Dit zijn veelal routinewerkzaamheden. De adviserende functies vallen onder de werkvorm van geconcentreerd werk. Deze werkvorm maakt interactie en mobiliteit (soms tijdelijk) weinig noodzakelijk. De projectmatige functies zijn projectgeoriënteerde functies. Bij deze werkvorm wordt er ook extern gewerkt (1 dag in de week) en daarbij is de interne mobiliteit (16 uur overleg per week) hoog. De laatste groep, die van medewerkers kan vanuit de enquête evenals de secretaresses gekoppeld worden aan de werkvorm van individueel/procesmatig werk.

3.4 Samengevat

Vanuit het huidige kantoorconcept kan gesteld worden dat de huidige structuur bureaucratisch is. Vanuit de hiërarchie van de organisatie wordt er een onderscheid in m2 gemaakt. Doordat de cultuur erg open is en mensen gewoon bij elkaar naar binnen lopen kan dit een belemmering vormen voor de mate van concentratie die functiegroepen nodig hebben voor de uitvoering van hun functie. Dit blijkt ook uit het feit dat bij het werkproces aangegeven wordt dat mensen niet de mate van concentratie hebben, die zij voor de uitvoering van hun functie wensen. Hieruit kan afgeleid worden dat het huidige kantoorconcept niet aansluit bij het



werkproces De meerderheid van de afdelingshoofden, groepshoofden, adviserende functies en projectmatige functies is niet tijd en plaats gebonden voor de uitvoering van hun werkzaamheden. Dit schept mogelijkheden voor telewerken of een andere indeling. Alleen geven de functiegroepen aan dat zij wel 1 keer per dag of 1 keer per week documentatie en informatie nodig hebben voor de uitvoering van hun functie, die niet via het netwerk opvraagbaar zijn, dit kan weer een knelpunt vormen voor telewerken. De bureaus worden op het moment niet structureel gedeeld. Hiervoor geeft de helft aan dat zij dit wel zouden willen doen. Aan de hand van de gegeven redenen van de mensen die dit niet zouden willen doen kan afgeleid worden dat ze er wel toe bereid zouden zijn onder de juiste voorwaarden. De functiegroepen hebben behoefte aan kleine rustige kamers (stille ruimten) en spreekkamers voor overleg met 3 tot 4 personen. Als we de vastgestelde totalen uit paragraaf 2.2.4 en het vastgestelde overleg uit tabel 3.3.2 analyseren blijkt dat er aan overlegruimten met 2 tot 4 en 5 tot 8 personen een tekort is. De behoefte aan kleine rustige kamers blijkt ook uit het feit dat functiegroepen ontevreden zijn over het ongestoord kunnen werken. Dit zou voort kunnen komen uit de cultuur binnen DZH (zie §3.2). Vanuit de mobiliteit de interactie en de autonomie van het werkproces kunnen de functiegroepen gekoppeld worden aan een werkvorm (zie §3.3.2). De functiegroepen die kunnen telewerken geven aan voldoende middelen hiervoor te hebben. De privé omstandigheden vormen hiervoor géén belemmering. De hoofdredenen voor telewerken zijn: een rustige werkplek, reistijd en het combineren van werk en privé. Voor kantoorinnovatie geven de functiegroepen een aantal voorkeuren aan voor werkplekken (zie tabel 3.3.3). Tevens vinden de functiegroepen dat zij inspraak moeten hebben in werkplekverandering en geeft de meerderheid aan getraind te moeten worden om te leren werken in een nieuwe omgeving.

H.4 Kantoorinnovatie en Telewerken

De gehanteerde subprobleemstelling voor dit hoofdstuk is:

- Wat wordt verstaan onder kantoorinnovatie en telewerken?

De onderzoeksmethode voor dit hoofdstuk is literatuuronderzoek⁴³. Het doel van dit hoofdstuk is om gegevens, inzichten en ideeën omtrent kantoorinnovatie en telewerken te verschaffen (zie inleiding, randvoorwaarde 6). Aan bod zullen komen wat kantoorinnovatie en telewerken inhoud en de verschillende vormen.

4.1 Wat is kantoorinnovatie?

Kantoorinnovatie is een verzamelnaam voor allerlei maatregelen die tot doel hebben de inrichting en verdeling van kantoorruimte zo goed mogelijk af te stemmen op de veranderende behoeften en activiteiten van werknemers, en op de veranderende aard van het werk. Wanneer het denken over de werkprocessen in een kantoor wordt gekoppeld aan alternatieve vormen van huisvesting, spreken we van kantoorinnovatie⁴⁴. Kantoorinnovatie laat zich ook omschrijven als het managementgereedschap maken van facilitaire voorzieningen. Met meer nadruk op het innovatieve, kunnen we kantoorinnovatie een uiting noemen van de zoektocht naar nieuwe managementconcepten. Dit maakt duidelijk dat kantoorinnovatie heel wat ambitieuzer is dan simpelweg doorvoeren van wat moderne kantoorideeën of het alternatief inrichten van een verdieping. Kantoorinnovatie kan ertoe leiden dat het werk op meerdere plaatsen gedaan kan worden, of dat de verdeling van de werkplekken verandert. Ook kan de inrichting van het kantoor daarbij anders worden vormgegeven. Ontwikkelingen in de werkwijze binnen organisaties hebben gevolgen voor het gebruik en verlangde kwaliteit van de werkplek en de huisvesting. Dit is de reden waarom er in de literatuur veel ideeën en concepten van de kantoorwerkplekken staan beschreven. Kantoorinnovatie is een continu proces, bij organisatorische veranderingen of veranderingen in de werkprocessen worden de consequenties op de inrichting beoordeeld en vervolgens waarnodig aangepast. Het werkproces is uitgangspunt voor het bepalen van de kantoorinrichting⁴⁵..

Twee ontwikkelingen hebben bijgedragen aan de opkomst van kantoorinnovatie⁴⁶. In de eerste plaats is er de bewustwording dat de huisvesting na personeel het grootste deel van het organisatiebudget opeist. Dit inzicht is in het begin van de jaren tachtig in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten ontstaan onder invloed van bezuinigingsdrang⁴⁷. In de tweede plaats verschijnen er hoe langer hoe meer aanwijzingen dat huisvesting werkprocessen zo kan ondersteunen dat betere bedrijfsresultaten worden geboekt.

In de literatuur wordt over het algemeen alleen gesproken over kantoorinnovatie. Er zijn echter twee vormen van innovatie, namelijk kantoorinnovatie en werkplekinnovatie. Een kantoorpand is in te richten volgens één of meer kantoorconcepten. Deze kantoorconcepten zijn weer in te richten met verschillende werkplekconcepten. Kantoorinnovatie heeft dus te maken met de manier hoe men een kantoor indeelt. Werkplekinnovatie gaat puur om de manier hoe men met de werkplek omgaat.

⁴³ Baarde, D.B. en Goede, de M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken

⁴⁴ Rijksgebouwendienst: Kantoorinnovatie maatkostuum voor organisaties in beweging, blz. 9

⁴⁵ Es, W.J.M. van der: accommodatiebeheer 3. hfdst. 4, blz. 4

⁴⁶ Rijksgebouwendienst: Kantoorinnovatie maatkostuum voor organisaties in beweging, blz. 10

⁴⁷ Regterschot, J.: Facility Management; Het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting

4.2 Waarom kantoorinnovatie

Er zijn motieven, die men kan hebben om kantoorinnovatie toe te passen. De manier waarop men zich als bedrijf huisvest is organisatie en werkproces gebonden. De literatuur beschrijft een aantal motieven: stimulus, lage bezettingsgraad en efficiëntie.

4.2.1 Stimulus

Kantoorinnovatie is een krachtig instrument dat door het management gericht wordt ingezet voor het verbeteren van de bedrijfsprestaties. Verder heeft een passend inrichtingsconcept een positieve invloed op de medewerkers. Het nieuwe huisvestingsconcept levert psychologische voordelen op⁴⁸. Innovatieve kantooropstellingen kunnen de hiërarchische structuren doorbreken, de interne communicatie bevorderen en een impuls aan het actief delen van kennis geven⁴⁹.

4.2.2 Lage bezettingsgraad

De dynamiek en snelheid van handelen in kantoren neemt steeds verder toe door het gebruik van informatietechnologie. De kantoormedewerker wordt steeds mobieler. Het gevolg hiervan is dat de kantoorwerkplek tegenwoordig minder dan 30% bezet is tijdens kantooruren. Mogelijk wordt de massale verspilling onvoldoende onderkent en daardoor geaccepteerd. Dit is ook te zien in de manier waarop bedrijven hun ruimtebehoefte bepalen, namelijk door te kijken naar de benodigde hoeveelheid ruimte en het beschikbare budget. De ruimtebehoefte wordt gezien als een optelsom van ruimtenormeringen gekoppeld aan een functieniveau en het aantal medewerkers. Een dergelijke ruimtelijke structuur komt overeen met een hiërarchische en bureaucratische organisatie, die opereert volgens vastliggende, routinematige patronen⁵⁰.

4.2.3 Efficiëntie

Met een kantoorinnovatief project kunnen kosten bespaard worden voor DZH, maar dit is niet de belangrijkste drijfveer. Als bezuinigingen de reden zijn om te innoveren dan houdt het concept waarschijnlijk geen stand. Bij de medewerkers wordt door deze reden vaak geen draagvlak geschapen en daardoor ontstaat weerstand. Het kostenaspect is vaak een neveneffect van innovatie. Dan is het nuttig om het bespaarde geld, door efficiënter ruimtegebruik, te besteden aan meubilair en verbetering van de digitalisering. Hierdoor hebben de medewerkers ook profijt van efficiënter gebruik van de werkplek⁵¹.

4.3 Vormen van kantoorinnovatie

In deze paragraaf zullen de verschillende vormen van werkplek- en kantoorconcepten worden behandeld. In bijlage 5.1 zijn alle werkplek- en kantoorconcepten uitgebreid beschreven met voor en nadelen. Hieronder zullen de concepten algemeen beschreven worden. Het enige aspect wat uitgebreider behandeld zal worden is telewerken. Telewerken kan men plaatsen onder werkplekconcepten.

4.3.1 Werkplekconcepten

Traditioneel wordt aan iedere medewerker een 'eigen' (vaste) kantoorwerkplek toegekend. Doordat de toekenning van vaste werkplekken gebeurt onafhankelijk van de werkplekbehoefte in uren per week zijn de werkplekken relatief vaak onbenut. Vanuit kosten

⁴⁸ Dobbelaar, T.: Hoe bevalt de flexibele werkplek

⁴⁹ www.avk.nl bezocht op 17 februari 2003

⁵⁰ Veldhoen, E. en Piepers, B.: kantoren bestaan niet meer

⁵¹ Rijksgebouwendienst: Kantoorinnovatie algemene informatie, blz.5

en milieuoptiek is er sprake van verspilling. De belangrijkste efficiencywinst is te behalen door de toekenning van eigen werkplekken zoveel mogelijk te beperken (rekening houdend met de functionele behoefte). Er bestaan de volgende mogelijkheden voor het verdelen van de werkplekken:

- Vaste werkplekken: is een werkplek toegewezen aan één medewerker.
- Wisselwerkplekken: is een werkplek bestemd voor algemeen gebruik⁵².

Het begrip Telewerken valt onder wisselwerkplekken, aangezien dit relevant is voor deze scriptie zal daar in deze paragraaf dieper op in worden gegaan.

Telewerken⁵³

Men is in Nederland, eind jaren tachtig, begin jaren negentig bekend geworden met telewerken. Telewerken zag men in eerste instantie als middel om het fileprobleem op te lossen door het spreiden van het verkeer in de tijd. Inmiddels is er naast dit argument een aantal argumenten bijgekomen. Werken in avonden en weekenden, of soms thuiswerken tijdens een doordeweekse ochtend of middag. Dit om toch nog even iets af te maken, even iets voor te bereiden voor de volgende dag, of eindelijk eens dat idee op papier zetten, wat er op kantoor steeds maar niet van komt, of omdat dat rapport nu echt af moet. Tevens kan telewerken dienen als kantoorvariant voor de concentratie werkplek⁵⁴.

Het woord telewerken betekent letterlijk “op afstand” werken, dus niet op het basiskantoor⁵⁵. Bij telewerken gaat de informatie en daarmee het werk naar de mensen toe, in plaats van andersom. Hierbij wordt gebruik gemaakt van telecommunicatie, zoals (mobiele) telefoon, computer, modem en fax, zodat contact met de organisatie mogelijk is⁵⁶.

Definities voor telewerken

Een veel gebruikte, korte definitie van telewerken is: plaats- en tijdonafhankelijk werken met behulp van informatie- en communicatietechnologie. Er wordt gesproken van telewerken als op structurele basis ten minste één dag in de week buiten het basiskantoor gewerkt wordt. Nederland telt intussen 200.000 telewerkers⁵⁷.

In de volgende definitie komt het belang van het informatietechnische aspect naar voren: ‘telewerken betreft arbeid waarbij als gevolg van het aanwenden van informatie- en communicatietechnologie (ICT) de arbeidslocatie voor tenminste 20 procent van de arbeidstijd is gescheiden van de locatie van de werk- of opdrachtgever.’⁵⁸ Bij het gestelde percentage moet een kanttekening geplaatst worden. Bij gemiddeld twee dagen per week beginnen medewerkers te leiden aan eenzaamheid en gaan ze uitputtingsverschijnselen vertonen⁵⁹.

Randvoorwaarden voor telewerken

Bij telewerken moet zowel de organisatie als de werknemer zich afvragen of deze vorm van werken raadzaam is. De potentiële telewerker zal zich af moeten vragen of hij thuis wil en kan werken. Hiervoor zijn naast een geschikte werkplek (voldoen aan Arbo-norm), functiesoort en

⁵² Rijksgebouwendienst: Kantoorinnovatie algemene informatie, blz. 5

⁵³ Met het begrip telewerken zal in het vervolg thuiswerken worden bedoeld

⁵⁴ <http://www.telewerkforum.nl>

⁵⁵ Boer, P. de: Werken op afstand

⁵⁶ Meer, J.D. van der e.a.: Telewerken voor ons

⁵⁷ Rijksgebouwendienst: Kantoorinnovatie algemene informatie

⁵⁸ Bouwmans, J.: Telewerken verbreedt control

⁵⁹ Buijsman, L. en Mulder, F.: Functional Office in de praktijk



persoonlijke eigenschappen van belang. De telewerker moet in staat zijn om werkzaamheden zelfstandig uit te voeren en zich verantwoordelijk te voelen voor het werk⁶⁰.

Voordelen en nadelen van telewerken

Volgens het ministerie van Verkeer en Waterstaat zijn er verschillende voor- en nadelen van telewerken te onderscheiden (zie tabel 4.3). In navolgende tabel worden de voor- en nadelen voor zowel de werkgever als de werknemer besproken. Voor meer informatie over telewerken wil ik verwijzen naar bijlage 5.2.

Tabel 4.3 voor- en nadelen telewerken

	Voordelen	Nadelen
Werkgever	• Hogere productiviteit van medewerkers. • Gemotiveerd personeel • Afname Reiskosten	• Controleverlies • Hogere investeringskosten • Informatiebeveiliging • Afhankelijk van technologie
Werknemer	• Privé en werk beter te combineren. • Flexibele werktijden/ werkplek • Motivatie verhogend • Concentratie verhogend • Afname reistijd	• Afhankelijkheid van technologie • Afname contact met collega's • Afname scheiding tussen privé en werk • Toename werkdruk • Disciplineverhogend

Bron: www.minvenw.nl

4.3.2 Kantoorconcepten

De ontwikkeling van inrichtings- of kantoorconcepten is de laatste jaren sterk toegenomen. Zo wordt er in het Arbo-Informatieblad nr.7 gesproken over: kamerkantoor (cellenkantoor), open kantoor (kantoortuin), groepskantoor (met en zonder wisselwerkplekken), kloosterkantoor, combinkantoor, hotelkantoor en leankantoor. Eenduidige definities voor de verschillende concepten zijn er niet. Bij het opstellen van de verschillende kantoorconcepten zijn de uitgangspunten van de Rijksgebouwendienst gebruikt. Dit heeft geresulteerd in zes verschillende concepten:

- Cellen-of kamerkantoor

In een cellen-of kamerkantoor zijn de kamers aan de gevel gesitueerd, waarbij daglicht toetreedt via de ramen. Het cellen kantoor wordt gekenmerkt door kamers met één, twee of drie werkplekken, welke te bereiken zijn via een lange, smalle gang.

- Kantoortuin

Een kantoortuin is het meest open concept van kantoorinrichting dat we kennen gekenmerkt door grote ruimten. Er is geen duidelijke gang structuur, waardoor de ruimte flexibel is in te delen.

- Team- of groepskantoor

Een teamkantoor is opgebouwd uit kleine zelfstandige units, gesitueerd langs een gang met een open structuur. Binnen een unit werken organisatorische eenheden met een eigen takenpakket

- Coconkantoor

Bij een coconkantoor (afgeleid van de termen communicatie en concentratie) wordt uitgegaan van afgescheiden werkplekken rond een gemeenschappelijk middengebied. Het coconconcept beoogt een balans tussen communicatie en concentratie te bieden.

⁶⁰ Baas, R.C. en Knuttel, A.M.: Telewerken: uw kans op een nieuwe carrière



- Combinatie kantoor

Het combinatiekantoor is een combinatie van de bovengenoemde concepten. Zo kan een deel van het gebouw of verdieping worden opgezet als een cellenkantoor en een ander deel als groepenkantoor.

- Virtueel kantoor

Bij dit concept wordt geen gebruik meer gemaakt van vaste werkplekken maar van activiteit gerelateerde werkplekken, zoals individuele concentratiewerkplekken, open teamruimten en ruimten om geconcentreerd te werken.

Om een duidelijk onderscheid in de verschillende kantoorconcepten te maken zijn in tabel 4.3.1 de voor- en nadelen schematisch weergegeven.

Tabel 4.3.1 voor- en nadelen kantoorconcepten

	Organisatie			Werk			Werkomgeving		
	Privacy	Openheid	Thuis- en telewerken	Communicatie	Concentratie	Samenwerken	Gebruik IT mogelijkheden	Persoonlijk archief	Gebruik facilitaire ondersteuning
Cellenk	++	-	-	-	++	-	-	++	-
K.tuin	-	++	-	++	-	+/-	-	-	+/-
Teamk.	+/-	-	+/-	+	+/-	++	+/-	+	+/-
Cocok.	+	+	+	+	++	+/-	+	+/-	+
Virtueelk	+/-	+	++	++	++	+	++	-	++

Bron: Handboek kantoorinnovatie, ergonomie en milieu, blz. 103

4.4 Samengevat

Vanuit de literatuur wordt kantoorinnovatie onderverdeeld in werkplek en kantoorconcepten⁶¹ die men kan toepassen. De werkplekconcepten kunnen onderverdeeld worden in vaste werkplekken en wisselwerkplekken. Telewerken vormt onderdeel van wisselwerkplekken. Voor de onderverdeling van kantoorconcepten zal in deze scriptie gebruik gemaakt worden van: cellen- of kamerkantoor, kantoorruimte, team- of groepskantoor, coconkantoor en visueel kantoor. Met het gebruik van de verschillende werkplek en kantoorconcepten kan men er niet alleen voor zorgen dat er gebruik gemaakt wordt van een werkplek en kantoorconcept dat aansluit bij de werkprocessen, maar ook dat er op een efficiënte manier met ruimten wordt omgegaan. Dit komt doordat het ruimtegebruik afgestemd wordt op de werkprocessen van de medewerkers.

⁶¹ In navolgende tekst zal met het begrip kantoorinnovatie, kantoorconcepten worden bedoeld

H.5 Vergelijkbare organisaties

De volgende subprobleemstelling zal als leidraad voor dit hoofdstuk worden gehanteerd:

- Op welke manier hebben vergelijkbare organisaties kantoorinnovatie en telewerken toegepast en hoe verhoudt dit zich tot DZH?

Om te komen tot een beantwoording van de geformuleerde subprobleemstelling is er vanuit literatuuronderzoek⁶² een interview samengesteld. Het doel van het interview is om gegevens, inzichten en ideeën betreffende kantoorinnovatie en telewerken te verschaffen. De opzet van het interview was tweeledig, buiten een aantal voorbereide vragen, werd met behulp van diepte vragen aanvullende informatie ingewonnen.

De geïnterviewde bedrijven zijn: Deloitte en Touche, Ministerie van Verkeer en Waterstaat en Directoraat-Generaal Vervoer (DGV). Het interview was opgebouwd uit een aantal gesprekspunten. De gesprekspunten waren aanleiding, aanpak, praktijk, lessen en aandachtspunten en de toekomst. Uit de eerste twee punten komt naar voren waarom ze gebruik gingen maken van kantoorinnovatie en telewerken en hoe ze dat aangepakt hebben. Het punt praktijk gaat in op ervaringen die de bedrijven op hebben gedaan. De lessen en aandachtspunten beschrijven knelpunten waar de bedrijven mee te maken hebben gehad. Het laatste punt beschrijft hoe deze bedrijven de toekomst zien in relatie tot kantoorinnovatie en telewerken. In navolgende paragrafen zal er per organisatie een beschrijving van de uitkomsten van het interview worden gegeven (zie bijlage 6.2). In paragraaf 5.4 wordt de relatie tussen DZH en vergelijkbare organisaties weergegeven. Het doel hiervan is om knelpunten en aandachtspunten voor de toekomst vast te stellen.

5.1 Deloitte en Touche (D&T)

Een aantal jaar geleden is D&T begonnen met de invoering van kantoorinnovatie en telewerken. Kantoorinnovatie en telewerken is ingevoerd, doordat binnen D&T de meerderheid van de medewerkers een mobiele functie heeft. Dit zorgt ervoor dat men niet 5 dagen in de week een kantoorwerkplek nodig heeft. Voor de invoering van kantoorinnovatie en telewerken is men begonnen om de werkprocessen in kaart te brengen, waarna er een pilot⁶³ samengesteld is. In het pand zijn brede gangen gerealiseerd, met aan de gevelzijde werkplekken. De kamers zijn heel erg open ingericht. Aan de ene zijde van een kantoor is de gevel gevestigd met ramen en aan de andere zijde is een glazen tussenwand, naar de gang toe, geplaatst. Het pand is modern ingericht met veel kunstvoorwerpen. Op het moment zijn in het pand Voorhaghe⁶⁴ van D&T 250 medewerkers werkzaam. In het pand zijn standaard werkplekken ingericht voor flexwerkers, met alleen een bureau en een telefoon. Bij binnenkomst kunnen medewerkers plaats nemen op één van de flexplekken. Voor eventuele vergaderfaciliteiten moeten zij zich van tevoren inschrijven. De werkplekken voldoen precies aan de Arbo-normering. Elke medewerker heeft een laptop, waarmee ze in kunnen loggen op het netwerk. De secretaresses en medewerkers die 5 dagen in de week aanwezig zijn hebben een vaste werkplek, deze plekken beschikken waar nodig wel over kasten en eventuele ladeblokken. Elke medewerker heeft een standaard nummer die ze op elke willekeurige telefoon in kunnen voegen. De medewerkers zijn via dit systeem op hun persoonlijke nummer bereikbaar. Elke medewerker heeft een eigen locker, waar ze hun laptop en andere documentatie kunnen opslaan. De lockers zijn centraal gesitueerd aan het begin van de

⁶² Baarde, D.B. en Goede, de M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken

⁶³ Proefopstelling om bekend te worden met kantoorinnovatie en telewerken

⁶⁴ Het pand Voorhaghe is opgebouwd uit twee bouwdelen. Bouwdeel 1 is DZH, Bouwdeel 2. Beide bouwdelen zijn precies gelijk qua vormgeving en oppervlakte

gangen. De verschillende functiegroepen heeft men ingedeeld per etage. Op elke etage zijn aan de buitenzijdes archiefruimten ingericht. Tevens kunnen medewerkers via het netwerk relevante documentatie en informatie opvragen. Volgens de locatiebeheerder van D&T ontstaat er op drukke dagen een werkplektekort, waardoor medewerkers genooddaakt zijn op de gang hun werkzaamheden uit te voeren. In de gangen zijn grote tafels geplaatst waar medewerkers plaats kunnen nemen, daarbij hebben ze de beschikking over een telefoon en het netwerk. Een nadeel hiervan is dat medewerkers worden gestoord door rondlopende medewerkers. De gangen kan men vergelijken met een open kantoorconcept. In de toekomst wil men ervoor zorgen dat er nog meer flexplekken ingericht kunnen worden. Dit wil men bereiken door nog meer te digitaliseren, zodat de informatievoorziening geoptimaliseerd kan worden en de archiefruimten verkleind kunnen worden. Hierdoor kunnen er meer flexplekken ingericht worden, zodat er op drukke dagen genoeg plekken beschikbaar zijn⁶⁵.

5.2 Ministerie van Verkeer en Waterstaat (V&W)

Vijf jaar geleden is de organisatie veranderd van een vraaggestuurde organisatie, naar een procesgestuurde organisatie. Een gevolg hiervan was dat men meer op pad ging. Hierdoor ontstond meer behoefte aan afstemming. De medewerkers kregen meer de behoefte aan overleg, er kwamen meer aanvragen voor laptops en GSM's. Voor de invoering van kantoorinnovatie en telewerken is men in eerste instantie begonnen met de realisatie van een pilot. Om te komen tot een pilot is men begonnen met een analyse van het werkpatroon en tegelijkertijd is er geïnvesteerd in Techniek: laptops, GSM's en een telefoondoorschakelsysteem. Op het moment wordt er binnen de organisatie heel strikt omgegaan met afspraken (vastleggen van agenda's in schedule) en er wordt voor gezorgd dat vrijwel alle informatie toegankelijk is voor anderen. Ook heeft V&W resultaatgericht werken en competentie management ingevoerd. Belangrijk bij de invoering van kantoorinnovatie en telewerken is dat er duidelijke noodzaak moet zijn om te veranderen (de steun van het management is absoluut noodzakelijk). Tevens moeten nieuwe werkwijzen ondersteund worden met goede spullen. Mooie ruimtes, kunst aan de muur en goede stoelen. De "look and feel" moet goed zijn. Bij V&W loopt het wel eens mis tussen telefoon en PC; zij hebben een volgsysteem dat binnenkomende telefoontjes automatisch doorschakelt naar de PC waar de gebruiker is ingelogd. Alleen werkt dit niet feilloos. Volgens de Facilitair Manager van V&W is het ook belangrijk om een kantoorconcept in te voeren wat in kan spelen op personeelsschommelingen. Het personeelsaantal van de directie is de afgelopen jaren gegroeid. Met de groei van de directie had men binnen het huidige kantoorconcept géén rekening gehouden. Een laatste aandachtspunt is dat afspraken af en toe weer eens onder de aandacht moeten worden gebracht⁶⁶.

Een positief punt van het ingevoerde kantoorconcept is dat men geen centraal archief meer heeft, de medewerkers moesten aan het begin afstand doen van hun kasten e.d. Ondanks de groei van het personeelsaantal is het archief steeds kleiner geworden. Door het gebruik van laptops en GSM's is het werkproces veranderd. Als manager betekent een verandering van kantoorconcept dat de interactie rondom hem groter zal worden. Als manager ben je altijd bezig met delegeren en met condities te creëren voor anderen. Bij V&W is de manier van werken kosten effectief. Per werkplek liggen de kosten hoger; maar omdat er minder werkplekken gecreëerd zijn is het uiteindelijk voordeliger. In de toekomst wil V&W het virtueel werken meer toe gaan passen.

⁶⁵ Wulp, C. van der, locatiebeheerder, Deloitte en Touche

⁶⁶ Langendoen, D., Facilitair Manager, Ministerie van Verkeer en Waterstaat

5.3 Directoraat-Generaal Vervoer (DGV)

De aanleiding voor DGV om kantoorinnovatie en telewerken in te voeren kwam voort uit het overheidsbeleid om telewerken te stimuleren. Het telewerken werd aan het begin gestimuleerd met een vergoeding, een inbelvoorziening en zelfs met een PC van het werk. De mogelijkheden van telewerken behoort nu tot de beschikbare personeelsvoorzieningen – je kunt bijvoorbeeld een PC aanschaffen in het kader van een PC- privé-regeling. Voor de invoering van kantoorinnovatie en telewerken zijn in eerste instantie de behoeften en de uitgangspunten geanalyseerd. Bij de invoering van kantoorinnovatie en telewerken is veel ondersteuning gegeven in de vorm van presentaties en handleidingen. Alvorens telewerken toe te staan moeten er een aantal vragen beantwoordt worden. Leent de functie zich voor telewerken, laat de situatie op kantoor het toe, is de medewerker ertoe in staat en is de thuiswerkplek er geschikt voor? De concrete afspraken worden gemaakt tussen de medewerker en het afdelingshoofd. Bij DGV heeft men een telewerkcoördinator aangesteld voor informatie en advies. Voor telewerken hebben zij drie doelen geformuleerd:

- Vergroting van de arbeidsmotivatie;
- Aantrekkelijkheid blijven als werkgever;
- Vermindering van het woon-werkverkeer.

Gedurende het introductieproces is steeds goed uitgelegd wat er gedaan werd; zowel de medewerker als de chefs hebben een training gekregen.

De laatste tijd wordt er binnen DGV niet meer gekeken naar hoe het gaat op het gebied van kantoorinnovatie en telewerken. De telewerkende medewerkers doen dit op basis van een telewerkovereenkomst. Daarvoor hebben zij een vijftiental randvoorwaarden geformuleerd. Sommige functies zijn uitgesloten van telewerken, er zijn afspraken gemaakt over telefonische bereikbaarheid en is telewerken ook voor chefs toegestaan. Het is heel belangrijk dat er onderling de discussie bestaat over het nut en de manier waarop kantoorinnovatie en telewerken functioneert. Bij de introductie van nieuwe technieken blijkt in de praktijk dat ondanks dat er een training wordt gegeven, 20% het gebruik ervan automatisch oppakt en ook echt goed gebruikt. 60% heeft training en aandacht nodig, en duwtjes in de rug. Maar wanneer medewerkers zien dat technieken en nieuwe manieren van werken efficiënter blijken te zijn, dan gaan ze langzamerhand overstag. Er is ook een groep die je niet bereikt en die gewoon blijft werken zoals altijd. Er is meer nodig dan een presentatie en een handleiding. Tevens is het belangrijk dat je duidelijk kan maken dat kantoorinnovatie en telewerken voordelen biedt.

Toen er een pilot gedaan werd bij DGV was iedereen bij de les bij het maken van afspraken, het doorschakelen van de telefoon, etc. Gaandeweg blijkt dat werkmethoden een beetje wegzakken. Het moet daarom af en toe een aandachtspunt zijn voor het directieteam. Het werkoverleg is bij DGV belangrijker geworden. Managers moeten meer loslaten en een coachende rol innemen. Dit betekent dat ze minder kijken naar de inhoud. Belangrijke aandachtspunten bij het werken op afstand zijn: standaardisatie, beveiliging en techniek. Verder is het zaak zo simpel mogelijk te beginnen. De “look and feel” moet goed en degelijk zijn en kwaliteit uitstralen. Wanneer mensen technieken gaan gebruiken merken ze vanzelf wat ze handig vinden en waar nog meer behoefte aan is. Je moet niet te grote stappen ineens willen zetten. Hoe een medewerker het werk organiseert laat je voor een deel vrij. Hiermee bereikt men dat het werk de nodige kwaliteit heeft en tegelijkertijd gemotiveerde medewerkers heeft. Belangrijk is wel dat draagvlak in de organisatie is; niet alleen bij de medewerkers, maar ook vooral bij het management.

Bij de invoering van kantoorinnovatie en telewerken waren de mogelijkheden van de ICT veel beperkter dan nu. Binnen de organisatie wordt volop nagedacht over het gebruik van meer ICT op de werkplek. DGV ziet kantoorinnovatie en telewerken als een instrument dat het mogelijk maakt om wensen en mogelijkheden van de organisatie en de medewerkers met elkaar te combineren. Het virtueel werken, dus het samenwerken op afstand, zal de komende jaren steeds meer toegepast worden⁶⁷.

5.4 De relatie tussen vergelijkbare organisaties en DZH

Voor DZH is in §3.3.1 het werkproces geanalyseerd. Er kunnen hieruit een aantal doelen worden vastgesteld. Vooral het bieden van een concentratiemogelijkheid blijkt van belang voor de verschillende functiegroepen. Vanuit vergelijkbare organisaties blijkt het zinvol om in eerste instantie een pilot-opstelling te maken. Voor telewerken blijken er binnen DZH voor de secretaresses en de medewerkers niet veel mogelijkheden te bestaan (zie §3.3.1, punt 5). Voor de toepassing van wisselwerkplekken blijken secretaresses wel in aanmerking te kunnen komen, doordat er op het moment al binnen de Directie van DZH werkplekken door secretaresses worden gedeeld (zie bijlage 12.1, Directie). In relatie tot de techniek heeft DZH op het moment al een telefoondoorschakelsysteem alleen is deze persoonsgebonden. Hierdoor zal het gebruik van wisselwerkplekken niet mogelijk zijn. Binnen DZH maakt men voor de mobielere functies al wel gebruik van GSM's (zie §2.3.3). Tevens heeft men voor de personeelsleden een PC-privé-regeling⁶⁸. De toegankelijkheid van documentatie en informatie is binnen DZH op het moment niet optimaal, dit blijkt vooral uit paragraaf 2.3.3 en uit de analyse van het werkproces (paragraaf 3.3.1, punt 4). Dit is dus een punt waar men de komende tijd aandacht aan moet besteden en ook al doet (zie § 2.3.3). Doordat de verantwoordelijkheden binnen DZH lager in de organisatie zijn komen te liggen en de toepassing van het managementsysteem (zie §1.5), heeft men binnen DZH al te maken met resultaatgericht management (zie §3.1.). Waarbij de leidinggevende meer coach is geworden. Dit is wel een aandachtspunt voor de toekomst, dit blijkt vanuit de vastgestelde visie (zie bijlage 1) van DZH. Voor DZH is het belangrijk om in de toekomst een kantoorconcept in te voeren dat in kan spelen op personeelsschommelingen. Verder kan de archiefruimte van een afdeling verkleind worden, doordat er digitaal meer aangeleverd moet worden. Dit kan voor DZH gevolgen hebben voor het vastgestelde aantal m2 persoonlijke opbergruimte uit paragraaf 3.3.1 (punt 1). De meerderheid van de functiegroepen (65%) geeft aan getraind te moeten worden voor de invoering van kantoorinnovatie en telewerken. Voor DZH zal er bij de invoering van kantoorinnovatie en telewerken veel aandacht besteed moeten worden aan begeleiding. Tevens moet duidelijk worden gemaakt wat de voordelen van kantoorinnovatie en telewerken zijn.

In de huidige situatie van DZH maakt men gedeeltelijk gebruik van kantoorruimten en teamkantors (open concepten). Vanuit de analyse van het werkproces (zie §3.3.1, punt 4) en de literatuur (hoofdstuk 5) blijkt dat één van de gevolgen van het gebruik van open concepten, de mindere mate van concentratie kan zijn. Voor de toepassing van kantoorinnovatie en telewerken bestaat er vanuit het management nog géén draagvlak, dit komt voort uit het feit dat het onderzoek vanuit de locatiebeheerder geformuleerd is, dit is wel noodzakelijk voor de invoering van kantoorinnovatie en telewerken. De technologische (on-)mogelijkheden vormen op het moment ook nog een knelpunt (zie §2.3.3). Men zou de toepassing van kantoorinnovatie op het moment nog niet kunnen ondersteunen met goeie technieken (zie §2.3.3). Het werkoverleg zal géén aandachtspunt voor de toekomst zijn, omdat er binnen

⁶⁷ Bas, F. van der, Facilitair Manager, Directoraal-Generaal Vervoer

⁶⁸ Schoenmakers, P., locatiebeheerder gebouw Voorhaghe DZH



DZH al structureel werkoverleg gevoerd wordt⁶⁹. Met kantoorinnovatie en telewerken kan men de arbeidsmotivatie verhogen, dit sluit aan bij de samengestelde SWOT-analyse van het management (zie bijlage 1, arbeidsinhoud). Een aandachtspunt voor de invoering van kantoorinnovatie en telewerken is dat men simpel moet beginnen.

5.5 Samengevat

Om te beginnen met kantoorinnovatie en telewerken is het zinvol om in eerste instantie een pilot-opstelling samen te stellen en is draagvlak bij het management absoluut noodzakelijk. Er moet binnen een organisatie een duidelijke noodzaak zijn voor de toepassing van kantoorinnovatie en telewerken. Belangrijk bij de keuze van technieken is de betrokkenheid van de medewerkers, goede informatievoorziening en technieken invoeren die echt werken. Telewerken zou binnen DZH nog niet ondersteund kunnen worden met goede technieken. De belangrijkste aandachtspunten van werken op afstand zijn: standaardisatie, beveiliging en techniek. Vooral voor telewerken moeten er goede afspraken worden gemaakt en moet er strikt omgegaan worden met afspraken. Vanuit DZH blijkt vooral het bieden van een concentratiewerkplek een uitgangspunt voor de toekomst. Vanuit vergelijkbare organisaties blijkt dat open kantoorconcepten invloed kunnen hebben op de mate van concentratie. Binnen DZH maakt men in relatie tot de techniek gebruik van GSM's en van een PC-privé regeling, dit schept mogelijkheden voor kantoorinnovatie en telewerken. De huidige leiderschapsstijl binnen DZH is resultaatgericht management, deze leiderschapsstijl sluit aan bij de stijl voor kantoorinnovatie en telewerken. De praktijk van kantoorinnovatie en telewerken beschrijft dat je een kantoorconcept moet formuleren wat in kan spelen op personeelsschommelingen. Tevens zal de interactie tussen de medewerker en de manager verhoogd worden. De archiefruimte van een afdeling kan verkleind worden of verdwijnen. De kosten van een werkplek zullen door de toepassing van kantoorinnovatie en telewerken hoger komen te liggen, alleen zullen er uiteindelijk minder werkplekken nodig zijn. Om telewerken goed toe te passen binnen een organisatie kan men een telewerkovereenkomst samenstellen. Tevens is het belangrijk om niet alleen een presentatie en een handleiding samen te stellen, maar ook een duidelijk beeld te creëren van de voordelen van kantoorinnovatie en telewerken. Aan eventueel nieuw geïntroduceerde werkmethoden en afspraken moet men gaandeweg aandacht blijven besteden. Het werkoverleg zal een belangrijke rol krijgen bij de toepassing van kantoorinnovatie en telewerken.

⁶⁹ Wiesehahn, H., Arbodeskundige DZH

H.6 Koppeling afdelingen DZH aan een kantoorconcept

De gebruikte subprobleemstelling voor dit hoofdstuk is:

- Hoe kan kantoorinnovatie en telewerken gekoppeld worden aan de structuur, cultuur en het werkproces?

In dit hoofdstuk zal er een koppeling worden gemaakt tussen het werkproces, de structuur en cultuur en volgens de literatuur en de medewerkers het meest geschikte kantoorconcept. Hiervoor zijn twee onderzoeksmethoden gebruikt. In de eerste plaats literatuuronderzoek en als tweede een analyse van voorgaande hoofdstukken (documentanalyse)⁷⁰.

6.1 Koppeling werkproces aan een kantoorconcept

De verschillende werkvormen uit figuur 3.3 kunnen gekoppeld worden aan kantoorconcepten⁷¹. Wanneer men dit model invult, dan is het mogelijk om een kantoorconcept te differentiëren voor de functiegroepen van DZH. Aan de hand van de vastgestelde werkvormen (zie §3.3) zal er een koppeling gemaakt worden aan een kantoorconcept (zie tabel 6.1). Het model is aangevuld met een kolom functiegroepen.

Tabel 6.1

Functiegroep	Interactie	Autonomie	Mobiliteit	Werkvorm	Kantoorconcept
1) Secretaresses	laag	laag	laag	individueel /procesmatig	cellen/-kamerkantoor
2) medewerkers					
3) Adviserende functies	laag	hoog	laag	geconcentreerd werk	cellen/-kamerkantoor
4) Groepshoofden	hoog	laag	laag	groepsgeoriënteerd	groepskantoor
	hoog	hoog	laag	transactioneel	combinatiekantoor
	laag	laag	hoog	individueel	wisselwerkplekken
	laag	hoog	hoog	buitendienst	hotelkantoor
5) Projectmatige functies	hoog	laag	hoog	projectgeoriënteerd	groepskantoor: wisselwerkplekken
6) Afdelingshoofden	hoog	hoog	hoog	managementgeoriënteerd	cocon/hotelkantoor

6.1.1 Secretaresses

Vanuit de huidige situatie kan gesteld worden dat de secretarissen gebruik maken van een cellen/-kamerkantoor (zie §3.3.1, punt 4). Dit blijkt vanuit de literatuur het juiste kantoorconcept voor de ondersteuning van hun werkproces. Voor de uitvoering van hun functie kan deze groep niet voldoende geconcentreerd werken. Vanuit de secretarissen bestaat er géén behoefte aan een stille ruimte (zie tabel 3.3.3). Door de toepassing van een cellen/-kamerkantoor, waarbij men géén overlegopstelling op de kamer plaatst (zie §3.3.1, punt 4) kan men ervoor zorgen dat de secretarissen voldoende concentratie mogelijkheden krijgen voor de uitvoering van hun functie. Zou dit voor de secretarissen géén oplossing vormen, dan kan men het cellen/-kamerkantoor aanvullen met concentratiewerkplekken (zie §4.3). Het telewerken vormt géén optie voor de secretarissen (zie §3.3.1, punt 5)

6.1.2 Medewerkers

Voor de medewerkers wordt gebruik gemaakt van een cellen/-kamerkantoor, kantoortuinen en groepskantoor voor de ondersteuning van hun werkproces (zie §3.3.1, punt 4). Voor de medewerkers van de afdeling N.W. wordt er gebruik gemaakt van kantoortuinen. Voor de medewerkers werkzaam bij de groep I&A beheer wordt er gebruik gemaakt van een

⁷⁰ Baarde, D.B. en Goede, de M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken

⁷¹ Beckers, R.: Kantoorinnovatie als strategisch FM-instrument.

teamkantoor, voor de overige medewerkers in het pand gebruikt men het cellen/-kamerkantoor. Aangezien de vastgestelde representiviteit van de gegevens van de medewerkers niet optimaal zijn kan er nog géén goede verantwoording van het concept voor de medewerkers gegeven worden. Er zou wel een indicatie gegeven kunnen worden. Vanuit figuur 6.1 blijkt dat de kantoortuin van de afdeling N.W. volgens de literatuur vervangen moet worden voor een cellen/-kamerkantoor, aangezien er op deze afdeling projectgeoriënteerde mensen werkzaam zijn, die in een team werken en volgens de enquête weinig overleg hebben (zie tabel 3.3.2) zal er een keus gemaakt moeten worden tussen de huidige kantoortuin en een teamkantoor. Voor concentratiemogelijkheden kan men de kantoortuin of het teamkantoor aanvullen met bijvoorbeeld concentratiewerkplekken. Dit zou tevens een mogelijkheid zijn voor de medewerkers van de afdeling I&A. Voor de overige medewerkers kan men ervoor kiezen om het cellen/-kamerkantoor ook aan te vullen met concentratiewerkplekken. Aangezien medewerkers ook aangeven dat zij kunnen telewerken (zie § 3.3.1, punt 5) zal dit per medewerker bepaald moeten worden aan de hand van de mobiliteit, interactie en de autonomie van de medewerkers.

6.1.3 Adviserende functies

De adviserende functies geven vanuit de huidige situatie aan dat zij behoefte hebben aan een gedeelde kamer, eigen bureau en een werkplek thuis (zie tabel 3.3.3). De adviserende functies geven aan dat ze niet tevreden zijn met de inrichting van de huidige kantoorruimte (zie §3.3.1, punt 4). Voor de adviserende functies wordt op het moment gebruik gemaakt van een cellen/-kamerkantoor (zie §3.3.1, punt 4). Vanuit de literatuur (figuur 6.1) blijkt dat dit voor deze functiegroepen het beste kantoorconcept is. Alleen zal door de toepassing van een kamer/-cellenkantoor de behoefte aan concentratie niet verbeteren (zie §3.3.1, punt 4). De ontevredenheid over de inrichting (zie § 3.3.1, punt 4) kan voortkomen uit het feit dat deze functiegroep niet voldoende concentratiemogelijkheden heeft. Door gebruik te maken van een cellen/-kamerkantoor in combinatie met concentratiewerkplekken kan men ervoor zorgen dat de behoefte aan concentratie verbeterd wordt. Vanuit de enquête blijkt dat telewerken voor deze functiegroep een optie zou zijn (zie §3.3.1, punt 5). Vanuit de literatuur blijkt (zie §4.3.1) dat telewerken als vervanging voor concentratiewerkplekken kan functioneren. Als het uitgangspunt van telewerken concentratie zou zijn dan moet men wel een koppeling met het interne netwerk realiseren, alleen hoeft men dan géén telefoonaansluiting thuis te realiseren. Een kanttekening hierbij is dat (zie tabel 4.3.1) vanuit de literatuur blijkt dat telewerken in combinatie met een cellen/-kamerkantoor niet werkt. Dus zal het cellen/-kamerkantoor vervangen moeten worden voor een teamkantoor, coconkantoor of virtueelkantoor. Een ander knelpunt van het telewerken kan de toegankelijkheid van het archief vormen (zie § 2.3.3). Als men thuis via het netwerk niet de documentatie en informatie op kan vragen die men nodig heeft zal het werkproces niet beter ondersteund worden. Tevens zal de telefooncentrale een knelpunt vormen, doordat men minimaal 1 uur per dag gebruik maakt van de vaste telefoon (zie tabel 3.3.1). Afhankelijk van het gebruik van grafische programmatuur kan de ICT een knelpunt vormen (zie § 2.3.3).

6.1.4 Groepshoofden

Voor de groepshoofden maakt men op het moment gebruik van kantoortuinen, groepskantoor en kamer/-cellenkantoor (zie §3.3.1, punt 4). Vanuit de literatuur (figuur 6.1) blijkt dat een groepskantoor het best aansluit op de werkprocessen van de groepshoofden. Dit betekent dat de ruimten waarin gebruik gemaakt wordt van kantoortuinen en kamer/-cellenkantoor vervangen moeten worden door groepskantoren. De mate van concentratie die deze groep nodig heeft voor de uitvoering van hun functie zal hierdoor niet verbeteren. Daarom zou een combinatie van een groepskantoor en concentratiewerkplekken de beste oplossing zijn voor

de ondersteuning van hun werkproces. Als vervanging van de concentratiewerkplekken zou men telewerken toe kunnen staan. De combinatie van telewerken en een groepskantoor is volgens de literatuur goed mogelijk (zie tabel 4.3.1). Alleen vormt ook hier, evenals bij de adviserende functies het archief, de telefoon en kan de ICT een knelpunt vormen (zie § 2.3.3).

6.1.5 Projectmatige functies

De projectmatige functies geven aan behoefte te hebben aan: een gedeelde kamer, stille ruimte, zithoek en een werkplek thuis (zie tabel 3.3.3). Voor de projectmatige functies maakt men gebruik van een cellen/-kamerkantoor (zie §3.3.1, punt 4). Vanuit de literatuur (figuur 6.1) blijkt dat een groepskantoor beter aansluit bij de werkprocessen van de projectmatige functies. Aangezien bij deze functiegroepen er ook minimaal 1 dag in de week extern gewerkt wordt en er een hoge mobiliteit bestaat bij deze functiegroep (zie § 3.3) is het een optie om wisselwerkplekken te gebruiken, alleen vormt de telefooncentrale hierbij een knelpunt (zie §2.3.3). Voor de mate van concentratie (zie tabel 3.3.1) die deze groep nodig heeft voor de uitvoering van hun functie kan men gebruik maken van een combinatie van een groepskantoor en concentratiewerkplekken, of men kan ervoor kiezen een groepskantoor in combinatie met telewerken toe te passen, hierbij kunnen het archief, de telefoon en de ICT weer een knelpunt vormen (zie § 2.3.3).

6.1.6 Afdelingshoofden

Voor de afdelingshoofden wordt er binnen de huidige situatie gebruik gemaakt van het cellen/-kamerkantoor (zie §3.3.1, punt 4). Aan de hand van figuur 6.1 blijkt dat voor de afdelingshoofden een coconkantoor beter aan zou sluiten bij de werkprocessen. Zou men voor deze groep telewerken toestaan dan zou het huidige cellen/-kamerkantoor vervangen moeten worden voor een teamkantoor, coconkantoor of virtueelkantoor (zie tabel 4.3.1). De eerder genoemde knelpunten van het archief, de telefoon en de ICT (zie § 2.3.3) zijn hier weer van toepassing. Men kan er ook voor kiezen om het huidige cellen/-kamerkantoor aan te vullen met concentratiewerkplekken.

6.2 Koppeling structuur en cultuur aan een kantoorconcept

Het management van DZH onderscheidt zich van de medewerkers. Dit komt mede doordat bij de toekenning van m2 al een onderscheid wordt gemaakt (zie §3.1). Zou men er in de toekomst voor kiezen om het kantoorconcept af te stemmen op de werkprocessen, dan zal het onderscheid van m2 niet meer zo duidelijk zichtbaar zijn. Dit komt door het feit dat men dan niet meer volgens de hiërarchie van het bedrijf m2 toekent, maar het aantal m2 relateert aan het werkproces.

In relatie tot de cultuur kan er gesteld worden dat deze door de toepassing van andere kantoorconcepten zal veranderen (zie § 3.2). Medewerkers moeten in sommige gevallen hun eigen vertrouwde werkomgeving opgeven. Vooral bij het gebruik van wisselwerkplekken zullen medewerkers iedere ochtend opnieuw op zoek moeten gaan naar een werkplek. Het eigen maken van een werkplek is in sommige gevallen dan niet meer mogelijk. Foto's en tekeningen van de kinderen kunnen dan bijvoorbeeld niet meer opgehangen worden. Tevens zal men bij wisselwerkplekken gebruik moeten maken van het clean desk systeem. Ondanks dat uit het onderzoek naar voren komt dat medewerkers concentratiewerkplekken nodig hebben, zal er veel aandacht aan het gebruik van de werkplekken besteed moeten worden. Medewerkers moeten leren op welke wijze zij met de nieuwe werkplekken om moeten gaan en hier inspraak op hebben (zie §3.3.1, punt 6). Door middel van tijd en aandacht kan goed ingespeeld worden op vooringenomen meningen en kan getracht worden om medewerkers de voordelen en de functionaliteit van eventuele nieuwe concepten in te laten zien. Tevens zal er



gebruik gemaakt moeten worden van technologie die goed werkt (zie hoofdstuk 5). Voor het management zal vooral door het gebruik van telewerken, betekenen dat er nieuwe afspraken gemaakt moeten worden over werkzaamheden verleggen naar het weekend, avonden en doordeweekse werkdagen. Het belangrijkste bij deze afspraken is dat er afspraken worden gemaakt over gezamenlijke momenten (zie §3.2, cultuur). Tevens zal de interactie tussen medewerker en leidinggevende verhoogd worden (zie §5.2). De manager zal nog meer een coachende rol moeten innemen.

6.3 Samengevat

Vanuit de literatuur blijkt dat het huidige kantoorconcept van de secretaresses, adviserende functies een gedeelte van de medewerkers en de groepshoofden aansluit bij de werkprocessen. Voor de projectmatige functies, afdelingshoofden, een gedeelte van de medewerkers en de groepshoofden zal het huidige kantoorconcept waar nodig vervangen moeten worden, dit zal afhankelijk zijn van het toestaan van telewerken. Telewerken in combinatie met een kantoorconcept zal in eerste instantie mogelijk zijn voor de adviserende functies, groepshoofden, projectmatige functies en afdelinghoofden. Het knelpunt voor telewerken, waarbij het uitgangspunt geconcentreerd werken is, zal het archief zijn. Dit komt voort uit het feit dat de meeste functiegroepen minimaal 1 keer per dag documentatie en informatie nodig hebben die niet via het netwerk opvraagbaar is. Door de toepassing van kantoorinnovatie en telewerken zal de mate van bureaucratie binnen de organisatie afnemen. Dit komt doordat de toekenning van m2 afgestemd zal zijn op het werkproces en niet gerelateerd zal zijn aan de hiërarchie. De cultuur zal veranderen, doordat men de eigen vertrouwde omgeving in sommige gevallen op moet geven. Tevens zullen er nieuwe afspraken tussen de medewerker en de manager gemaakt moeten worden.

H.7 Gevolgen voor de organisatie

De volgende subprobleemstelling is geformuleerd voor de uitwerking van dit hoofdstuk:

- Wat zijn de gevolgen van kantoorinnovatie en telewerken voor de lay-out, het gebruik en het gebouw?

In dit hoofdstuk zullen de gevolgen van kantoorinnovatie en telewerken in relatie tot de lay-out, het gebruik en het gebouw worden beschreven. De gevolgen zijn vastgesteld door een analyse te maken van voorgaande hoofdstukken (documentanalyse) en literatuuronderzoek⁷².

7.1 Lay-out

Door de toepassing van andere kantoorconcepten zal de lay-out van het gebouw veranderen (zie bijlage 5.3) en zal de ruimtebehoefte afgestemd worden op de werkprocessen (zie §4.1). De geformuleerde verdeelsleutel van huurkosten zal opnieuw samengesteld moeten worden, omdat deze gerelateerd is aan de huidige verdeling van m². De kantoorruimten zullen aan de gevel gevestigd blijven en de huidige liftkolom en aangrenzende ruimten, zoals toiletten, koffie corner enz., kan men op de huidige locatie laten.

7.2 Gebruik

Voor het gebruik zal evenals in §2.2 de onderverdeling in kantoorruimte en vergaderruimte worden gemaakt.

7.2.1 Kantoorruimte

Door het gebruik van andere kantoorconcepten kan het betekenen dat het vastgestelde aantal m² kastruimte (zie tabel 3.3) verkleind wordt (zie §5.2) of dat de kastruimte buiten de kantoorruimte geplaatst moet worden (zie bijlage 5.1, kantoorconcepten).

Voor het gebruik van wisselwerkplekken is de helft van de functiegroepen bereid. De overige punten (zie §3.3.1, punt 4) die de functiegroepen aangeven voor het niet bereid zijn van het delen van een bureau kunnen door het clean desk systeem, goede afspraken, informatievoorziening over het gebruik van kantoorruimten en instelbare bureaus en bureaustoelen opgelost worden (zie bijlage 5.1). Door gebruik te maken van concentratiewerkplekken kan aan de behoefte van de functiegroepen aan kleine rustige kamers voldaan worden (zie bijlage 5.1). Het knelpunt voor het gebruik van wisselwerkplekken is de telefooncentrale (zie §2.3.3). Het archief vormt hierbij géén knelpunt, omdat men analoge documentatie en informatie op centrale plaatsen in of buiten de kantoorruimte kan plaatsen.

7.2.2 Vergaderruimte

Voor de vergaderruimten is vastgesteld dat er behoefte bestaat aan spreekkamers voor overleg met 3 tot 4 personen (zie §3.3.1, punt 4). Hieraan kan voldaan worden door van een gedeelte van de vergaderruimten kleine overlegruimten te maken. Een andere optie zou zijn om bij de afdelingshoofden een coconconcept toe te passen, hierdoor zullen er géén overlegruimten meer op de kamers worden geplaatst (zie bijlage 5). Voor de vervanging kan men dan kleine overlegruimten (1-4 personen) creëren. Het voordeel van de toepassing van een coconconcept, is dat men verdeelt over het jaar 2268 uur (zie §2.2.4) gebruik kan maken van de overlegruimten. De afdelingshoofden hebben op het moment gemiddeld 9 uur per week (zie

⁷² Baarde, D.B. en Goede, de M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken

tabel 3.3.2) overleg op de werkplek. Dit zal betekenen dat er meerdere mensen gebruik kunnen maken van deze overlegruimten. Tevens kan men op moment dat het vastgestelde overschot aan kantoorruimten (28) gedeeltelijk niet meer nodig zou zijn, deze vervangen voor kleine overlegruimten (communicatiewerkplekken).

7.3 Gebouw

Zoals uit paragraaf 2.3 naar voren is gekomen vormen de bouwkundige en installatietechnische mogelijkheden géén belemmering voor de invoering van kantoorinnovatie en telewerken op moment dat men gebruik maakt van de huidige stramienmaten. In het vorige hoofdstuk is al gedeeltelijk in gegaan op de knelpunten van de technologie. In navolgende tekst zullen deze uitgebreid behandeld worden.

7.3.1 ICT

Voor de toepassing van telewerken zijn er voor de adviserende functies, projectmatige functies, groepshoofden en afdelingshoofden mogelijkheden. De groepshoofden en de projectmatige functies geven aan veel gebruik te maken van vertrouwelijke documenten (zie §3.3.1, punt 3). Het digitaal toegankelijk maken van vertrouwelijke documenten kan qua veiligheid een belemmering vormen. Bij de toepassing van telewerken zal afhankelijk van de werkzaamheden die men thuis uit mag voeren en de programmatuur die men hiervoor nodig heeft de ICT een knelpunt vormen. Doordat er centraal een fax, kopieermachine en printer in één (all-in-one) is geplaatst, vormt dit géén belemmering voor de toepassing van andere kantoorconcepten. Het enige waar aan gedacht moet worden is een scanner. Op de huidige all-in-one is een scanner niet geïnstalleerd, dit behoort overigens wel tot de mogelijkheden (zie §2.3.3).

7.3.2 Telefoon

Het ongestoord kunnen voeren van een telefoongesprek komt vooral naar voren bij de groepshoofden, adviserende functies, projectmatige functies en de medewerkers. Tevens komt het voeren van een vertrouwelijk gesprek hier naar boven (§3.3.1, punt 4). Door de toepassing van bijvoorbeeld communicatiewerkplekken kan men ervoor zorgen dat het voeren van een vertrouwelijk gesprek, waar nodig wordt opgelost. Het ongestoord kunnen telefoneren zou men op kunnen lossen door onderling hierover afspraken te maken of flexplekken bij leegstand hiervoor te gebruiken. Voor een hele dag telewerken kan men binnen de huidige situatie géén goede ondersteunende faciliteiten bieden (zie §2.3.3).

7.3.3 Archief

De slechte toegankelijkheid van het digitale archief kan voor telewerken een knelpunt vormen (zie §2.3.3). Het is belangrijk dat de functiegroepen op elk gewenst moment op een makkelijke manier toegang kunnen krijgen tot documentatie en informatie die zij nodig hebben voor de uitvoering van hun functie. Aangezien de meerderheid van de functiegroepen minimaal 1 keer per dag documentatie en informatie nodig heeft voor de uitvoering van hun functie, zal een hele dag telewerken niet mogelijk zijn. Een verklaring zou kunnen zijn dat dit veroorzaakt wordt door de slechte toegankelijkheid van het archief (zie §3.3.1, punt 3). Voor de beveiliging van documentatie en informatie bestaan er voldoende mogelijkheden (zie §2.3.3).

7.4 De kosten en baten

De huisvestingskosten van een kantoormedewerker zijn op jaarbasis vastgesteld op € 9.200⁷³. Door een verandering van kantoorconcept zal dit een verplaatsing van de huisvestingskosten betekenen. De kosten van het realiseren van een ander kantoorconcept kunnen onderscheiden worden in directe en indirecte kosten⁷⁴.

7.4.1 Directe kosten

De directe kosten zijn de eenmalige investeringskosten. De investeringskosten bestaan uit:

- Verbouwingskosten;
- Inrichtingskosten;
- ICT-kosten (minimaal € 100.000);
- Verhuiskosten.

De verbouwingskosten omvatten alle aanpassingen die aan het huidige gebouw gedaan moeten worden om een nieuw inrichtingsconcept vorm te geven. De inrichtingskosten omvatten alle kosten die aanschaf van nieuwe middelen en voorzieningen met zich meebrengen. De verhuiskosten omvatten de kosten om de medewerkers van de huidige situatie naar de nieuwe situatie over te laten gaan.

7.4.2 Indirecte kosten

De indirecte kosten bestaan uit exploitatiekosten. Dit zijn huurkosten, afschrijvingen, servicekosten, beheerskosten, kosten voor informatievoorziening. De huidige indirecte kosten die gerelateerd aan de huisvesting van DZH in het gebouw Voorhaghe vastgesteld kunnen worden zijn: € 450 per m² (zie §2.2). Voor dit onderzoek is het niet mogelijk geweest om een verandering van de exploitatiekosten te begroten. Bij gebruik van een ander concept zal er een nieuwe verdeelsleutel van de huurkosten gemaakt moeten worden. Bij gebruik van een nieuw inrichtingsconcept zullen kosten veranderen. Door bijvoorbeeld gebruik te maken van wisselwerkplekken, waarbij structureel het clean desk systeem gehanteerd wordt, zal het voor de schoonmaak makkelijker worden om schoon te maken. Tegenwoordig liggen er verspreid over de bureaus allerlei documenten en stukken (zie §3.3.1, punt 4). Dit zou een verlaging van de schoonmaakkosten op kunnen leveren.

7.4.3 Baten

Wanneer door het gebruik van nieuwe inrichtingsconcepten ruimte gewonnen wordt, dan kan deze ruimte als kosten besparing beschouwd worden. De locatiebeheerder is verhuurder van kantoorruimte in het gebouw Voorhaghe. Op dit moment is het niet automatisch zo, dat wanneer er afdelingsruimte vrijkomt, deze aan de locatiebeheerder teruggegeven kan worden. Het principe is dat een huurder voor de gehuurde ruimte blijft betalen, totdat er een nieuwe huurder is gevonden.

In §2.2.4 is op jaarbasis een kostenpost van: € 84.218 vastgesteld door het niet efficiënt gebruik te maken van vergaderruimten. Aangezien van de vergaderruimten de bezettingsgraad bekend is, kan het totale bedrag als besparing voor de toekomst gezien worden. Voor het overschot aan werkplekken is een kostenpost van: € 88.200, dit bedrag kan niet in zijn totaliteit als kostenpost gezien worden, aangezien van deze ruimten de bezettingsgraad niet bekend is. Zou men aannemen dat er op jaarbasis 10% van de kosten (zie §2.2.3) van het

⁷³ Jonker, P.: DZH info. Nr. 5, 3 april 2003

⁷⁴ Es, W.J.M. van der: Accomodatiebeheer 3, blz. 126

overschot aan werkplekken bespaard kan worden. Dan kan door het efficiënt gebruik te maken van werkplekken een besparing van € **8.820** gerealiseerd worden (10% van 88.200). Op jaarbasis komt de besparing op vergaderruimten en het overschot aan werkplekken op een totaalbedrag van: € **93.038**.

Doordat de mate van concentratie, die de functiegroepen per dag wensen, niet optimaal is, kan er gesteld worden dat de productiviteit van de functiegroepen verhoogd kan worden door een kantoorconcept dat aansluit bij het werkproces. Voor de vastgestelde kosten kan een indicatie worden gegeven, omdat het niet hoeft te betekenen dat op moment dat mensen niet voldoende concentratie mogelijkheden hebben, ze tussen het verschil in huidige mate van concentratie en de gewenste concentratie géén werkzaamheden uitvoeren, dus niet productief zijn.

Als we de kosten van het gebruik van een kantoorconcept dat niet aansluit bij het werkproces weergeven, dan kan dat als volgt vastgesteld worden. De totale loonkosten over 2001 bedroegen € 22.827.000. Het totaal aan FTE's bedroeg 582⁷⁵. Als we de kosten per uur berekenen dan kunnen we uitgaan van een gemiddelde werkweek van 36 uur (40 + 32/2). De kosten per medewerker per uur komen op gemiddeld: € **20,95** (22.827.000/582/52/36). Het aantal werkdagen is vastgesteld op 252 dagen (zie §2.2.4). Min het aantal vrije dagen en ATV dagen (25 + 13)= 214 werkdagen per jaar. Zouden we het vastgestelde aantal werkdagen vermenigvuldigen met de kosten van de mate waarin men zich gemiddeld per uur niet kan concentreren, dan kan dit vastgesteld worden op: € 31,43 (gemiddeld 1,5 uur (zie tabel 3.3.1)* € 20,95) * 214 werkdagen= € 6726,02 per medewerker per jaar. Als we het totaal kantoormedewerkers vermenigvuldigen met de kosten per medewerker, dan komt men op een totaal van: € **706.232** (6726,02*105 kantoormedewerkers). Zou men aannemen dat er 10% van de loonkosten bespaard kunnen worden dan kan er hiervoor een besparing van: € **70.623** (706.232/100*10) gerealiseerd worden.

Ervan uitgaande dat men telewerken niet toe zou willen staan, zou men kunnen stellen dat er voor 1 op de 4 of 1 op de 5 (1,5 uur/8 of 2uur/8) medewerkers per dag een concentratiewerkplek gerealiseerd kan worden. Voor deze werkplekken moet men vanuit de Arbo (zie §2.2.1) en vanuit de stramienmaten van DZH 9,36 m² gebruiken (zie §2.1). Dit zou inhouden dat men 21 (105 kantoormedewerkers/5), uitgaande van 1 op 5, concentratiewerkplekken nodig heeft. De indirecte kosten van deze werkplekken kunnen vastgesteld worden op: 9,36 m²* € 450 (gemiddelde huurprijs)= 4.212 per werkplek*21 = €**88.452**.

Zouden we de totale kosten uitdrukken die het niet efficiënt gebruik maken van kantoorruimten en een kantoorconcept dat niet aansluit bij de werkprocessen, dan komt men op een vastgestelde kostenpost van € **79.443** (8.820+ 70.623) op jaarbasis. Dit zal betekenen dat men de genoemde kosten van werkplekken (88.452) binnen **1,1 jaar** (88.452/163.661) terug kan verdienen. Aangezien hierin niet de directe kosten opgenomen zijn zullen deze kosten in eerste instantie vastgesteld moeten worden. Een gevolg van het toestaan van telewerken zal zijn dat men de genoemde investering in concentratiewerkplekken gedeeltelijk kan besparen. Een voorbeeld hiervan is: op een afdeling werken 25 mensen. Het aantal concentratiewerkplekken wordt vastgesteld voor 1 op de 5 mensen. Zouden er van de 25 mensen 5 kunnen telewerken, dan heeft men nog maar 4 concentratiewerkplekken nodig. Zou men telewerken toestaan dan zal dit minimaal gepaard gaan met een investering van €100.000 (zie §2.3.3). In totaal geeft 83% van de groepshoofden (4), afdelingshoofden (10),

⁷⁵ Duinwaterbedrijf Zuid-Holland: Duinwaterbedrijf Zuid-Holland; Jaarverslag 2001

adviserende functies (19) en projectmatige functies (3) aan te willen en te kunnen telewerken (zie §3.3.1, punt 5). Het totale personeelsaantal van deze functiegroepen is: 36. Van deze groep willen en kunnen er in totaal 30 ($36/100 \cdot 83 = 30$) telewerken. Zou men dit totaal delen door 5 (1 op de 5 mensen), dan zou men 6 ($30/5$) concentratiewerkplekken kunnen besparen. In totaal bespaart men dan € 25.272 ($€4.212$ per concentratiewerkplek $\cdot 6$) op huisvestingskosten. Hierbij opgeteld de loonkosten die men bespaart: €20.178 ($€70.623/105 \cdot 30$). De totale besparing die men kan realiseren komt op een totaal van €45.450. Gedeeld door de investering (€100.000) maakt een terugverdientijd van 2,2 jaar ($€100.000/€45.450$). De terugverdientijd van de concentratiewerkplekken zal door de toepassing van telewerken ongeveer hetzelfde blijven, dit komt voort uit het feit dat er minder concentratiewerkplekken nodig zullen zijn, waardoor het totaal aan loonkosten gerelateerd aan het aantal medewerkers zal dalen. De genoemde investeringen van concentratiewerkplekken en telewerken zullen éénmalig zijn, maar de genoemde kosten van kantoorruimten, vergaderruimten en loonkosten zullen blijven bestaan op moment dat men hier geen verandering in brengt.

7.5 Samengevat

De lay-out van het gebouw en het gebruik van kantoorruimte zal door de invoering van andere kantoorconcepten veranderen. Er zal een nieuwe verdeling van de huurkosten gemaakt moeten worden. De bereidheid om gebruik te maken van bijvoorbeeld wisselwerkplekken is groot, zou de telefooncentrale géén knelpunt vormen, dan zou men de kantoorruimte nog beter af kunnen stemmen op de werkprocessen en zou men de efficiëntie van ruimten nog meer kunnen verbeteren. Zoals al eerder vastgesteld is er behoefte aan kleinere overleg ruimten. Men zou van een gedeelte van de vergaderzalen kleine overleg ruimten kunnen maken. Ook zou men een gedeelte van de 28 werkplekken die men niet meer nodig heeft in kunnen richten als kleine overleg ruimten. Een laatste optie is om bij de afdelingshoofden een coconconcept toe te passen. Voor de toepassing van telewerken kan de ICT, telefoon en het archief een knelpunt vormen. Dit zal afhankelijk zijn van wat men met telewerken wil bereiken en de randvoorwaarden die men voor telewerken creëert. Om over te gaan tot een ander kantoorconcept moet men investeren. Deze investeringen kunnen onderverdeeld worden in directe en indirecte kosten. Hetgeen wat deze investeringen opleveren zijn een betere ondersteuning van het werkproces en efficiënt gebruik maken van ruimten. Tevens kan men de productiviteit verhogen, waardoor loonkosten bespaard kunnen worden. De toepassing van telewerken zal minimaal gepaard gaan met een investering van **€ 100.000**. Het vastgestelde bedrag wat bespaard kan worden door het niet efficiënt gebruik van ruimten is: **€ 93.038** op jaarbasis. De vastgestelde besparing op loonkosten is: **€ 70.623** op jaarbasis. Voor DZH zullen in eerste instantie de directe kosten moeten worden vastgesteld van werkplekverandering. De totale indirecte kosten van concentratiewerkplekken kunnen vastgesteld worden op: **€ 88.452** (21 werkplekken), de kosten die men hierop kan besparen door de toepassing van telewerken zijn: **€ 25.272** (6 werkplekken). De terugverdientijd van de indirecte kosten in relatie tot concentratiewerkplekken en telewerken kunnen vastgesteld worden op +/- 1 tot 2 jaar.

Conclusies en aanbevelingen

Om te komen tot conclusie en aanbevelingen zal er in dit hoofdstuk een antwoord worden gegeven op de centrale probleemstelling. De geformuleerde probleemstelling was:

Op welke wijze kan men in het gebouw Voorhaghe van DZH ervoor zorgen dat men in de toekomst efficiënt gebruik kan maken van de verschillende ruimten en dat het gebruikte kantoorconcept aansluit bij de werkprocessen van de medewerkers?

Conclusies

Algemeen

- In het pand is een overschot van 28 kantoorwerkplekken vastgesteld. Het overschot aan werkplekken kost per jaar € 88.200, dit bedrag kan niet in zijn totaliteit worden meegenomen, aangezien de bezettingsgraad van deze plekken niet bekend is (zie §2.2.3).
- De bezettingsgraad van de algemene vergaderzalen is vastgesteld op 25%. De kosten van de onderbezetting van vergaderzalen is vastgesteld op een totaal van € 84.218 op jaarbasis, hierbij is de bezetting van het Verkoopbedrijf niet meegenomen (zie §2.2.4).
- Gekeken naar de huidige situatie sluit het aantal personen waarmee men vergaderzalen boekt niet aan bij de inrichting (zie §2.2.4). Dit komt doordat:
 - Er vanuit de functiegroepen behoefte is aan spreekkamers voor overleg met 3-4 personen (zie §3.3.1, punt 4).
- De cultuur van DZH is heel open en is het de gewoonte om bij iemand langs te gaan als je iets nodig hebt. Dit vormt een knelpunt voor de mate van concentratie van mensen (zie §3.3). Dit blijkt uit het feit dat:
 - Men ontevreden is over het ongestoord kunnen werken zonder storing van de telefoon of collega's. Bij de groepshoofden, adviserende functies, projectmatige functies en de medewerkers komt tevens het kunnen voeren van een vertrouwelijk (telefoon)gesprek naar voren als knelpunt (zie §3.3.1, punt 4);
 - Gemiddeld hebben de verschillende functiegroepen 1,5 uur per dag aan concentratiemogelijkheden te kort (zie §3.3.1, punt 4).
- Het huidige kantoorconcept van de secretaresses en de adviserende functies sluit aan bij het werkproces. Voor de secretaresses kan men in de toekomst de ontvangstruimten beter buiten de werkplek inrichten. Het huidige kantoorconcept van de adviserende functies zal men aan moeten vullen met concentratiewerkplekken. Bij het toestaan van telewerken zal het huidige kantoorconcept van de adviserende functies vervangen moeten worden (zie §6.1.1, §6.1.3).
- Van een gedeelte van de groepshoofden sluit het huidige kantoorconcept aan bij de werkprocessen en van een gedeelte niet. Waar nodig zullen de kantoorconcepten vervangen moeten worden voor een groepskantoor in combinatie met concentratiewerkplekken of telewerken (zie §6.1.4).
- Het huidige kantoorconcept van de projectmatige functies en de afdelingshoofden sluit niet aan bij de werkprocessen. Het huidige concept van de projectmatige functies zal vervangen moeten worden voor een groepskantoor in combinatie met concentratiewerkplekken of telewerken. Het kantoorconcept van de afdelingshoofden zal afhankelijk van het toestaan van telewerken vervangen moeten worden voor een coconconcept, teamkantoor of virtueelkantoor (zie §6.1.5, §6.1.6).
- De werkprocessen van de medewerkers moeten verder onderzocht worden omdat er bij deze groep niet de gewenste representativiteit behaald is (zie §6.1.2).

Kantoorinnovatie

- De faciliteiten die mensen nodig hebben voor de uitvoering van hun functie en de bouwkundige en de installatietechnische (on-)mogelijkheden vormen geen knelpunt voor het gebruik van andere kantoorconcepten op moment dat men de huidige stramienmaten gebruikt (zie §2.3, §3.3.1, punt 4).
- De telefooncentrale vormt een knelpunt voor de toepassing van wisselwerkplekken (zie §2.3.3). Zou het gebruik van wisselwerkplekken een optie zijn, dan is de meerderheid van de functiegroepen daartoe bereid (zie §3.3.1, punt 4).
- Het blijkt vanuit vergelijkbare organisaties zinvol om in eerste instantie te beginnen met een pilot voor de invoering van kantoorinnovatie en telewerken. Tevens is het belangrijk om medewerkers te betrekken in de gemaakte keuzes en gedurende het proces te blijven begeleiden. Dit kan men doen door:
 - veel ondersteuning te geven in de vorm van presentaties en handleidingen en een duidelijk beeld te creëren van de voordelen van kantoorinnovatie en telewerken. (zie §5.2, §5.3);
 - het werkoverleg een belangrijke rol te laten spelen bij de invoering van kantoorinnovatie en telewerken (zie §5.3).
 - de functiegroepen inspraak te geven en te trainen bij eventuele werkplekverandering (zie §3.3.1, punt 6).
- Bij de invoering van een ander kantoorconcept is het zinvol om een concept samen te stellen wat in kan spelen op personeelsschommelingen (zie §5.2). Tevens moeten nieuw geïntroduceerde kantoorconcepten en technieken kwaliteit uitstralen (zie §5.2, §5.3).
- De archiefruimte en het aantal m2 kastruimte van een afdeling kan door de invoering van kantoorinnovatie en telewerken verkleind worden of verdwijnen (zie §5.2, §3.3.1, punt 1).
- Bij de verschillende functiegroepen bestaat er vooral behoefte aan een stille ruimte op kantoor en een werkplek thuis (zie §3.3.1, punt 6). Het gebruik van open concepten is dan niet zinvol. Dit blijkt uit het feit dat:
 - open kantoorconcepten voor afleiding kunnen zorgen (zie §5.1).
- Vanuit een organisatie moet er duidelijke noodzaak zijn om gebruik te maken van kantoorinnovatie en telewerken (zie §5.2). Het is daarom belangrijk dat er binnen DZH draagvlak bij het management wordt gecreëerd (zie §5.4).
- De cultuur-, het gedrag van mensen en de lay-out van het gebouw zal door de invoering van kantoorinnovatie en telewerken veranderen (zie §6.2, §7.1).
- Vanuit de structuur van DZH kan gesteld worden dat de bureaucratie hoog is, doordat men het aantal m2 relateert aan de hiërarchie (zie §3.1). Door de invoering van kantoorinnovatie en telewerken zal de mate van bureaucratie binnen DZH afnemen (zie §6.2).
- De directe kosten van de invoering van kantoorinnovatie en telewerken zijn verbouwingskosten, inrichtingskosten, IT-kosten en verhuiskosten. De indirecte kosten zijn huurkosten, afschrijvingen, servicekosten, beheerskosten en kosten voor informatievoorziening (zie §7.4). De vastgestelde kosten die men zou kunnen besparen door efficiënt gebruik te maken van kantoor- en vergaderruimten zijn: € 93.038 per jaar. De vastgestelde loonkosten die men zou kunnen besparen zijn: € 70.623 per jaar (zie §7.4.3).
- Innovatief werken bleek uit literatuur (H.4) en interviews met deskundigen (H.5) meer dan het veranderen van de inrichting van een kantoorgebouw. Kantoorinnovatie en telewerken zijn instrumenten om ruimten efficiënter in te delen en betere ondersteuning voor het werkproces te bieden. Dit zal resulteren in een verhoging van de arbeidsmotivatie, de productiviteit en de bezettingsgraad van ruimten.

Telewerken

- De ICT kan een belemmering vormen voor de toepassing van telewerken. Dit afhankelijk van het gebruik van programmatuur (zie §2.3.3).
- De telefooncentrale vormt een knelpunt voor de toepassing van telewerken, doordat de huidige telefooncentrale niet de mogelijkheden biedt voor telewerken en men de telefooncentrale de komende 4 jaar niet zal vervangen (zie §2.3.3).
- De toegankelijkheid van het archief kan een knelpunt vormen voor de toepassing van telewerken (zie §2.3.3). Dit komt doordat:
 - functiegroepen aangeven minimaal 1 keer per dag of vaak documentatie en informatie nodig te hebben die niet via het netwerk opvraagbaar is (zie §3.3.1, punt 3);
 - de groepshoofden, secretaresses, projectmatige functies en de medewerkers niet tevreden zijn over de toegankelijkheid van documentatie en informatie op bedrijfsniveau (zie §3.3.1, punt 4);
 - de secretaresses, medewerkers, en de adviserende functies niet tevreden zijn over de toegankelijkheid van algemene digitale documentatie en informatie (zie §3.3.1, punt 4);
 - de projectmatige functies en de medewerkers niet tevreden zijn over de toegankelijkheid van fysieke informatie en naslagwerken (zie §3.3.1, punt 4).
- De meerderheid van de afdelingshoofden, de helft van de groepshoofden, een gedeelte van de adviserende functies en de meerderheid van de projectmatige functies geeft aan niet tijd en plaatsgebonden te zijn voor de uitvoering van werkzaamheden. Dit schept mogelijkheden voor telewerken (zie §3.3.1, punt 3).
- De meerderheid van de functiegroepen geeft aan voldoende middelen thuis te hebben voor telewerken en dat privé omstandigheden geen belemmering vormen. De gegeven redenen voor telewerken zijn: combineren van werk en privé, rustige werkplek en reistijd (zie §3.3.1, punt 5).
- Er moet bij de invoering van telewerken strikt omgegaan worden met afspraken en goede randvoorwaarden worden gecreëerd. De belangrijkste aandachtspunten van werken op afstand zijn: standaardisatie, beveiliging en techniek (zie §5.3).
- Telewerken zal minimaal gepaard gaan met een investering van € 100.000 (zie §7.4.3).
- Door gebruik te maken van telewerken kan men eventuele investeringen in concentratiewerkplekken (€ 25.272 per jaar) besparen (zie § 7.4.3).

Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn onderverdeeld in algemene vergaderruimten, kantoorruimten, kantoorinnovatie en telewerken. De aanbevelingen zijn bedoeld voor de locatiebeheerder en de bedrijf- en stafdiensthoofden in het gebouw Voorhaghe van DZH.

Algemene vergaderruimten

De vergaderruimte op de tweede etage kan men makkelijk afstoten, zodat het naastliggende bedrijf de totale tweede etage in gebruik kan nemen. De vergaderingen die in deze ruimten altijd plaatsvonden, kunnen in de toekomst plaatsvinden in één van de andere ruimten (zie §2.2.4). Wel moet men hierbij rekening houden met de faciliteiten van de vergaderzalen die men weghaalt in vergelijking tot de overgebleven zalen. Voor de resterende vergaderzalen moet gekeken worden hoeveel m² men in de toekomst nodig heeft en kan er eventueel een gedeelte van deze ruimte ingericht worden als kleine vergaderzalen. Voor de vergaderzalen die bepaalde afdelingen (zie bijlage 12.1, huisvesting afdelingen) onder hun beheer hebben kan men ervoor zorgen dat deze algemene vergaderzalen worden, waar elke afdeling gebruik van kan maken. Als men een beeld heeft van de bezetting van het totaal aan vergaderzalen,

zowel algemeen als van de afdelingen, kan men beter inspelen op de behoefte en ervoor zorgen dat de efficiency van deze ruimten verhoogd wordt. Het doel hiervan is dat het totaal aan vergaderruimten beheersbaar wordt. Voor de beheersbaarheid zou men de nieuw aangeschafte software kunnen gebruiken en een centrale boeking van het totaal aan vergaderzalen kunnen realiseren (zie §2.2.4).

Kantoorruimten

Van het totaal aan werkplekken wat men nu in gebruik heeft, is vastgesteld dat men eigenlijk op het moment 28 werkplekken teveel heeft (zie §2.2.3), verdeeld over het totale pand. Vanuit participatie blijkt dat deze werkplekken worden gebruikt voor inleenkrachten en in sommige gevallen om concentratie en ook communicatie mogelijk te maken. Zou men ervoor kiezen de overvloedige werkplekken aaneengeschakeld buiten de afdeling te plaatsen en afhankelijk van een eventueel nieuw ingevoerd kantoorconcept en van de behoefte van de functiegroepen, deze in de vorm van flexplekken voor inleenkrachten, concentratiewerkplekken en communicatiewerkplekken in te richten. Dan kan men ervoor zorgen dat deze ruimten beheersbaar worden en er een duidelijk beeld van de bezetting ontstaat. Dit kan men doen door gebruik te maken van boekingen voor een bepaalde plek, die buiten de afdeling gelegen is. Op moment dat blijkt dat de bezetting van deze ruimten minimaal is kan men deze waar nodig afstoten of andere gebruikers hiervoor vinden. Door het gebruik van flexplekken kan men tevens beter inspelen op personeelsschommelingen binnen de afdelingen. Doordat de flexplekken gebruikt worden voor inleenkrachten voor een bepaalde periode, vormt de telefonie géén knelpunt. Deze plek zal dan voor een bepaalde periode persoonsgebonden zijn, daarna kan een ander weer gebruik maken van deze plek. De aanbeveling voor eventuele flexplekken, concentratiewerkplekken en communicatiewerkplekken is om werkruimten te maken waarbij men stramienmaten van 3,60 m bij 2,60 m gebruikt, dit moeten dan éénpersoonswerkruimten worden en overleg ruimten voor 1-4 personen, hierbij moet men wel rekening houden met de plaatsing van nieuwe bandrasters en de in- en afzuiging. Zou dit géén optie vormen dan zou men de huidige stramienmaten kunnen gebruiken, een kanttekening hierbij is dat dit naar mijn idee te smalle kamers worden. Het meest zinvol is om aan eventuele flexwerkers een laptop te leveren, zodat in ieder geval persoonlijke instellingen op de computer niet gewijzigd worden (zie §3.3.1, punt 4).

Kantoorinnovatie

Het meest zinvol is om de achterzijde van het pand gebruik te maken van groepkantoorconcepten, het cellen/-kamerkantoor en grote overleg ruimten voor meer dan 4 personen. De reden hiervoor is dat men bij deze concepten gebruik moet maken van smalle gangen en van de huidige stramienmaten. Voor het overschot aan werkplekken (28), kleine overleg ruimten (1-4 personen) en het coonconcept is het zinvol om de midden gebieden (achter de liftkolom en aangrenzende ruimten) van het pand (zie §2.1) hiervoor te gebruiken, omdat men daar maar aan één kant van de gevel ruimten in kan delen. Hierdoor krijgt men daar bredere gangen, waar men in de gangen informele overleg ruimten, lockers en eventueel een koffie corner zou kunnen realiseren. Vanuit het middengebied (liftkolom) komt men dus binnen in een ruimte waar men een balans tussen communicatie en concentratie heeft gerealiseerd, die afgestemd is op de behoefte van een afdeling(en) die gevestigd zijn op de desbetreffende etage. Voor het gebruik van wisselwerkplekken vormt de telefonie binnen de huidige situatie nog een te groot knelpunt. Een uitzondering hierbij zijn flexplekken voor inleenkrachten. Afhankelijk van het gebruik van telewerken kan het aantal concentratiewerkplekken die men in het pand nodig heeft worden vastgesteld (zie §7.4.3). Voor de secretaresses was vastgesteld dat het huidige cellen/-kamerkantoor wel aansluit bij het werkproces, alleen dat men wachtruimten buiten het kantoor zou moeten plaatsen (zie

§6.1.1). Zou men de kantoorruimte van de secretaresses laten grenzen aan het middengebied, dan kan men eventueel de informele zithoeken gebruiken als ontvangstruimte voor klanten, bezoekers en collega's. Zou in de toekomst de telefooncentrale géén knelpunt meer vormen dan zou het gebruik van wisselwerkplekken mogelijk zijn (zie §7.2.1).

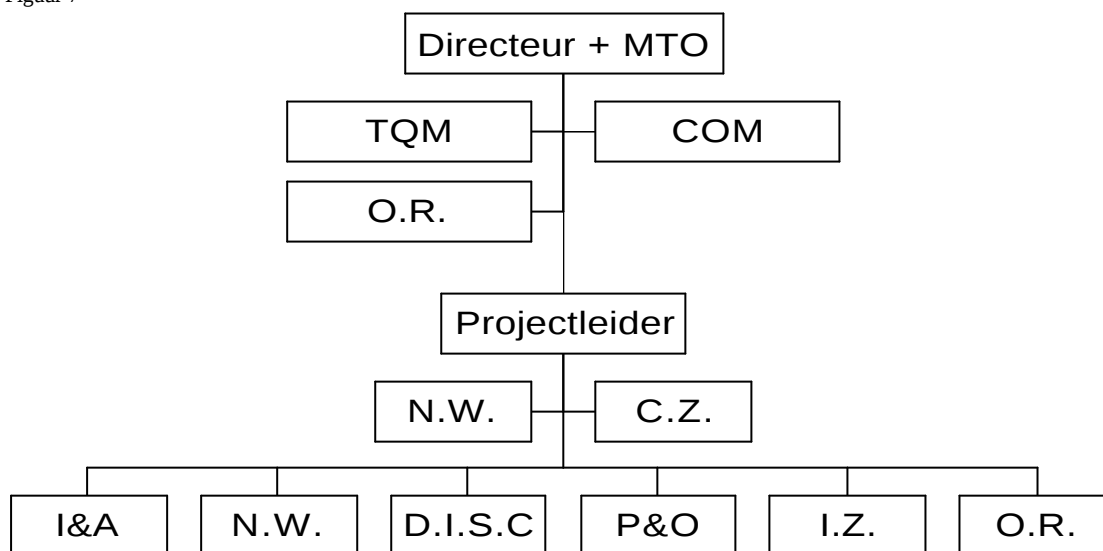
Telewerken

Voor het toestaan van telewerken is het zinvol om alleen fulltime functies hiervoor in aanmerking te laten komen die niet tijd -en plaatsgebonden zijn. Aangezien parttime medewerkers al minder dagen/uren aanwezig zijn in het pand, kunnen ze door telewerken toe te staan het contact met de organisatie verliezen (zie §4.3.1). De belangrijkste aandachtspunten van werken op afstand zijn: standaardisatie, beveiliging en techniek. Verder is het zaak om zo simpel mogelijk te beginnen (zie §5.3). Van de functiegroepen die kunnen telewerken geeft de meerderheid aan voldoende middelen thuis te hebben. Degene die aangeven niet voldoende middelen te hebben geven hiervoor een aantal redenen op (zie §3.3). Om telewerken toe te passen zal het management en de directie in eerste instantie uitgangspunten, doelen en criteria op moeten stellen (zie §5.3). Als men daar een beeld van heeft kan men ervoor zorgen dat er een selectie wordt gemaakt van mensen die mogen telewerken. Zou men besluiten om telewerken toe te staan, met als uitgangspunt het in rust te kunnen werken, dan zou men kunnen beginnen met de 1,5 uur die men nu per dag aan concentratiemogelijkheden in het gebouw mist (zie tabel 3.3.1), hiervoor de mensen de vrijheid te geven om deze zelf in te vullen. Dus bijvoorbeeld, men begint 1,5 per dag later in het gebouw, of men beëindigt de werkzaamheden eerder. De 1,5 uur kan men dan in de ochtenduren of in de avonduren vullen of men kan bijvoorbeeld een gedeelte van de zaterdag of zondag uittrekken voor de werkzaamheden. Een hele dag is niet mogelijk, omdat men minimaal 1 uur per dag gebruik maakt van een vaste telefoon (zie tabel 3.3.1) en dat het binnen de huidige telefooncentrale niet mogelijk is om een thuisverbinding te realiseren die ondersteund wordt met goede spullen. Zo verliest men niet het contact met het bedrijf en aangezien het uitgangspunt in rust werken is hoeft DZH géén telefoonaansluiting te realiseren, waardoor dit géén knelpunt zal vormen (zie §2.3.3). Een voorwaarde voor telewerken is dat er in eerste instantie een verbinding met het netwerk wordt gerealiseerd (zie §3.3.1, punt 5). In het kader van de pc-privéregeling binnen DZH kan men een computer aanschaffen (zie §5.4), dit wordt overigens niet als knelpunt opgegeven. Een aandachtspunt van de ICT is de programmatuur die men nodig heeft (zie §2.3.3). Aangezien het archief (zie § 2.3.3) nog wel een knelpunt vormt moet men in eerste instantie vast stellen welke problemen men op korte termijn zou kunnen oplossen en welke niet. Zou men thuis werkzaamheden uitvoeren, waarbij men géén documentatie en informatie nodig heeft die niet via het netwerk opvraagbaar is, dan zal dit géén knelpunt vormen (zie §3.3.1, punt 3). Een hele dag telewerken vormt in relatie tot het archief nog een knelpunt, omdat de meerderheid van de functiegroepen minimaal 1 keer per dag documentatie en informatie nodig heeft die niet via het netwerk opvraagbaar is (zie §3.3.1, punt 3). De problemen die functiegroepen met het archief kunnen krijgen is afhankelijk van welke werkzaamheden men thuis mag uitvoeren (uitgangspunten, doelen en criteria) en de afhankelijkheid van het archief (zie §7.3.3). Zou in de toekomst de telefoon, ICT en het archief géén knelpunt meer vormen dan kan men de mogelijkheden van telewerken uitbreiden, waardoor het uitgangspunt niet alleen meer het in rust willen werken hoeft te zijn, maar waarbij de reistijd en het combineren van werk en privé uitgangspunten kunnen worden (zie §3.3.1, punt 5) en men hele dagen telewerken toe zou kunnen staan.

Implementatieadvies

Zou men kantoorinnovatie en telewerken toe willen passen, dan is het zinvol om in eerste instantie een pilot-opstelling te maken (zie conclusie). Om te komen tot een pilot-opstelling zullen er een aantal stappen doorlopen moeten worden. Wanneer er vanuit het managementteam en de directie besloten wordt om in de toekomst andere werkplek en kantoorconcepten te gaan gebruiken zal er een projectgroep samen gesteld kunnen worden. In de projectgroep (zie figuur 7, vanaf projectleider) moeten vertegenwoordigers van verschillende partijen plaats nemen.

Figuur 7



- **Stappenplan**

Een aantal stappen kan doorlopen worden om te komen tot andere kantoor en werkplekconcepten.

1. Initiatiefase

In de initiatiefase wordt door het management en de directie de randvoorwaarden (uitgangspunten, doelen en criteria) bepaald en door de projectgroep een plan van aanpak opgesteld. De O.R. moet hier de goedkeuring voor geven en de afdeling communicatie kan het DZH breed bekend maken in de vorm van een communicatieplan. De afdeling TQM kan in relatie tot het managementsysteem adviezen geven voor toepassings- en implementatieadviezen.

2. Onderzoeksfase

In deze fase worden alle onderdelen van het onderzoek uitgevoerd. Hierbij valt te denken aan verder onderzoek naar werkprocessen van de medewerkers en het management, Arbo-aspecten van telewerken (P&O) en de directe kosten van: ICT (I&A), telefonie (N.W.), het archief (D.I.S.C.) en de huisvesting (I.Z.). Onder kosten voor de huisvesting wordt verstaan: verbouwingskosten, inrichtingskosten en verhuiskosten.

3. Ontwerpfase

Het ontwerpen van de pilot wordt uitgevoerd aan de hand van een reeks workshops met de gebruikers. In meerdere workshops wordt tot een steeds gedetailleerder inrichtingsvoorstel van de pilot gekomen, hierdoor krijgt men tevens representatieve gegevens van de

functiegroep medewerkers. Dit kan men bijvoorbeeld doen aan de hand van vooraf geformuleerde stellingen (zie bijlage 9), waarbij de wensen en eisen van functiegroepen centraal staan. Aan het eind van de ontwerpfase is bekend welke inrichtingsconcepten tot uitvoering zal worden gebracht. Men kan dan een meubelplan (I.Z., *ondersteunend C.Z.*) samenstellen en een ruimteplan maken (I.Z., *ondersteunend N.W.*).

4. Realisatiefase

In de realisatiefase wordt aan de ene kant een normale verhuizing uitgevoerd. Aan de andere kant dienen de toekomstige gebruikers van de pilot voorbereid te worden. Hierbij valt te denken aan het maken van spelregels voor het gebruik van de pilot.

5. Evaluatiefase

In de evaluatiefase wordt het traject geëvalueerd, men kan ervoor kiezen om een pilot van een jaar of een half jaar te realiseren. De evaluatie bestaat uit drie onderdelen, namelijk evaluatie van de technische realisatie. Hiermee wordt de realisatie van onderdelen die onder het gebouw vallen bedoeld (zie §2.3). Het verloop van het proces. Hiermee worden de knelpunten die naar boven zijn gekomen tijdens de pilot bedoeld. En als laatste het praktisch gebruik van de huisvesting. Hiermee wordt bedoeld of het gebruik van de ruimten daadwerkelijk verhoogd wordt en of men de verschillende ruimtes op de manier gebruikt waarvoor deze bedoeld zijn (efficiency). De evaluatie wordt drie maanden na ingebruikname uitgevoerd en afhankelijk van het tijdsbestek herhaald.

6. Afronding

Na het doorlopen van voorgaande stappen, kan het project afgerond worden en kan besloten worden of dit als positief of negatief ervaren is. Verslaglegging van het doorlopen traject is verstandig.

• **Realisatie**

De rode draad in het stappenplan is communicatie en beeldvorming. De projectgroep moet naar alle betrokken partijen informatie omtrent de vorderingen van het proces en het belang van de nieuwe werkomgeving verstrekken. Dit kan men doen om afstemming te bereiken en acceptatie te vergroten.

Voor aanvang van het pilotproject kan door middel van herhaaldelijke informatiedagen de medewerkers geleerd worden op welke wijze zij met de nieuwe werkomgeving om moeten gaan. Alle medewerkers moeten ook een handleiding krijgen met daarin de (spel)regels voor het gebruik van de werkomgeving. De mate waarin medewerkers intensief geïnformeerd dienen te worden, kan afnemen wanneer men tijdens het volgen van het stappenplan de medewerkers veelvuldig informeert over de voortgang en de gemaakte keuzes.

Voor de realisatie van een pilot zal men een afdeling opnieuw of gedeeltelijk opnieuw moeten huisvesten, waarin de overvloedige werkplekken aaneengeschaald en afhankelijk van het ingevoerde kantoorconcept, de invoering van telewerken en van de behoefte van de functiegroepen in kan richten als concentratiewerkplekken, flexplekken en communicatiewerkplekken. Wanneer de ruimten ingericht zijn kan het project in deze ruimten plaatsvinden.

Literatuuropgave

- Baarde, D.B. en Goede, de M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. 2^e herz. dr. Houten: Stenfert Kroese/Educatieve Partners Nederland, 2000.
- Baas, R.C., Knuttel A.M.: Telewerken: uw kans op een nieuwe carrière. Apeldoorn: Auctor, 1995.
- Beckers, R.: Kantoorinnovatie als strategisch FM-instrument. In: Facility Management Magazine, December 1999.
- Boer, de P.: Werken op afstand: een voorlichtingsbrochure over de voor- en nadelen van telewerken. Rijswijk: Enroprint BV, 1991.
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2002-2003. 8e herz. dr. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2000.
- Bouwmans, J.: Telewerken verbreedt control: nieuwe beheersinstrumenten noodzakelijk. In: Tijdschrift Controlling. Jaargang 15, nr. 5 (2000), p. 26-29.
- Buijsman, L. en Mulder, F.: Functional Office in de praktijk; een nieuw kantoorconcept. Alphen aan den Rijn: Samsom bedrijfsinformatie, 1998.
- Cozijnsen, A.J. en Vrakking, W.J.: Arbo Normenboek 2002. 8^e herz. dr. Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie, 2002.
- Dobbelaar, T.: Hoe bevalt de flexibele werkplek?. In: Opij. Jaargang 28, nr. 6 (2000), p. 74-76.
- Duinwaterbedrijf Zuid-Holland: Duinwaterbedrijf Zuid-Holland, Jaarverslag 2001. Voorburg: Duinwaterbedrijf Zuid-Holland, 2001.
- Es., W. van der. Syllabus Accomodatiebeheer 3. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2000. Code: 2326.
- Hassel, N. van, Flexibele huisvesting voor de ISO-afdelingen. Den Haag: Postbank, 2000/2001.
- Jonker, P.: Opgaande lijn vastgehouden. In: DZH info. Nr. 5, 3 april 2003.
- Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 1997. Code: 2318
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Arbo-Informatieblad. nr.7. 2^e herz. dr. Den Haag: Sdu uitgevers, 2000.
- Meer, J.D. van der e.a.: Telewerken voor ons?: Handleiding voor werkgevers en werknemers bij de invoering van telewerken. Assen: Commissie Ontwikkeling Bedrijven SER, 1994.
- Regterschot, J.: Facility Management; Het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting. Deventer, 1994.
- Rijksgebouwendienst: Kantoorinnovatie maatkostuum voor organisaties in beweging. Den Haag: Rijksgebouwendienst, 1998.
- Rijksgebouwendienst: Kantoorinnovatie algemene informatie. Den Haag: Rijksgebouwendienst, 1998.
- Schreuders, L.H. en Kommer, V. van: Ondersteunen van veranderingsprocessen: de auditor als coach. Deventer: Kluwer, 1999.
- Unen, A. van: Elke dag een ander bureau op de wisselwerkplek: 't kantoor der ontheemden. In: Facility Management Magazine. Jaargang 19, nr.6 (1999), p. 10-14.
- Veldhoen, E. en Piepers, B.: Kantoren bestaan niet meer / versie 2.0: Een vitale organisatie in een digitale werkomgeving. Rotterdam: 010, 1998.

- Voskamp, P.: Arbo informatie: Kantoren. Den Haag: Sdu Uitgevers, 2000.
- Voskamp, J.: Handboek kantoorinnovatie; Veiligheid, gezondheid en milieu. Den Haag: Sdu uitgevers, 1998.

Internet en intranet

- www.avk.nl bezocht op 17 februari 2003.
- www.intranet.dzh.nl.
- www.minvenw.nl bezocht op 18 februari 2003.
- www.telewerkforum.nl bezocht op 20 februari 2003

Procesevaluatie

De afstudeeropdracht is vergaard door Duinwaterbedrijf Zuid-Holland aan te schrijven, met de vraag of er binnen het bedrijf mogelijkheden voor een afstudeeropdracht waren. In eerste instantie was er een opdracht geformuleerd op het gebied van beveiliging, maar deze is na 1,5 maand stopgezet door het management. In overleg met de locatiebeheerder is er toen gezocht naar een andere afstudeeropdracht, die voldeed aan de criteria van de opleiding. De opdracht is niet samengesteld doordat er vanuit het management de noodzaak was om een onderzoek naar het ruimtegebruik en de invoering van een ander kantoorconcept te doen. Hierdoor was er bij het management géén draagvlak.

Voordat er met onderzoek aangevangen kan worden, zijn interviews met betrokkenen van groot belang. Door het houden van interviews kan een onderzoeker inventariseren hoe de betrokken partijen tegenover het onderzoek en het probleem staan. Aan het begin van dit onderzoek kon hier niet voldoende aandacht aan besteed worden doordat er onduidelijkheid was over de inhoud en de aanleiding van het onderzoek.

Gedurende het uitvoeren van het onderzoek bleek dat een aantal partijen geen of weinig medewerking aan het onderzoek wilde verlenen. Tijdens het onderzoek verliep het vergaren van informatie over de afdelingen en de medewerkers zeer moeizaam. Door een informele aanpak te hanteren, werd het vergaren van informatie wel mogelijk. Door rechtstreeks met medewerkers te communiceren en niet via de formele wegen. Uiteindelijk is het niet mogelijk geweest om representatieve gegevens bij de functiegroep medewerkers te realiseren. Dit had gerealiseerd kunnen worden als er vanaf het begin af aan bij het management duidelijkheid was geweest over de inhoud en de aanleiding van het onderzoek. Tevens bleek het lanceren van een enquête via intranet veel tijd in beslag te nemen, ook ontstonden er problemen bij de doelgroep op moment dat zij deze wilde invullen. De enquête is door problemen een aantal keer niet toereikend geweest. Het invullen van de enquête kostte meer tijd dan vooraf gepland was, waardoor bepaalde mensen door tijdsgebrek niet in staat waren deze in te vullen. De behaalde respons had hoger kunnen zijn op moment dat hier rekening mee gehouden was.

Na het vergaren van de onderzoeksgegevens is er getracht om de mogelijkheden van het efficiënt gebruik maken van ruimten en de mogelijkheden voor het invoeren van een ander kantoorconcept in kaart te brengen. Naar aanleiding van dit onderzoek is de locatiebeheerder van DZH zich steeds meer in de onderwerpen aan het verdiepen. De locatiebeheerder heeft er al zorg voor gedragen dat de afdelingen gevestigd op gebouw Voorhaghe een bepaald bedrag per jaar aan algemene vergaderzalen meebetalen. Voorheen was dit niet het geval. Dit is besloten aan de hand van de vastgestelde bezettingsgraad van de algemene vergaderzalen uit dit verslag

Met de gegevens en de methodiek die gebruikt is voor dit verslag kan de locatiebeheerder de verschillende bedrijf- en stafdiensthooften in de toekomst beter adviseren op het gebied van huisvesting. De verwachting voor de toekomst is dat er een centraal facilitair punt komt voor het totale bedrijf. De huisvesting van de verschillende bedrijf- en stafdiensten zal hier onderdeel van zijn. De locatiebeheerder zal naar verwachting deel nemen aan een projectteam die de verantwoordelijkheid over de huisvesting van de verschillende bedrijf- en stafdiensten zal krijgen. De gebruikte methodiek en de gegevens van dit verslag zouden hierbij bruikbaar kunnen zijn.