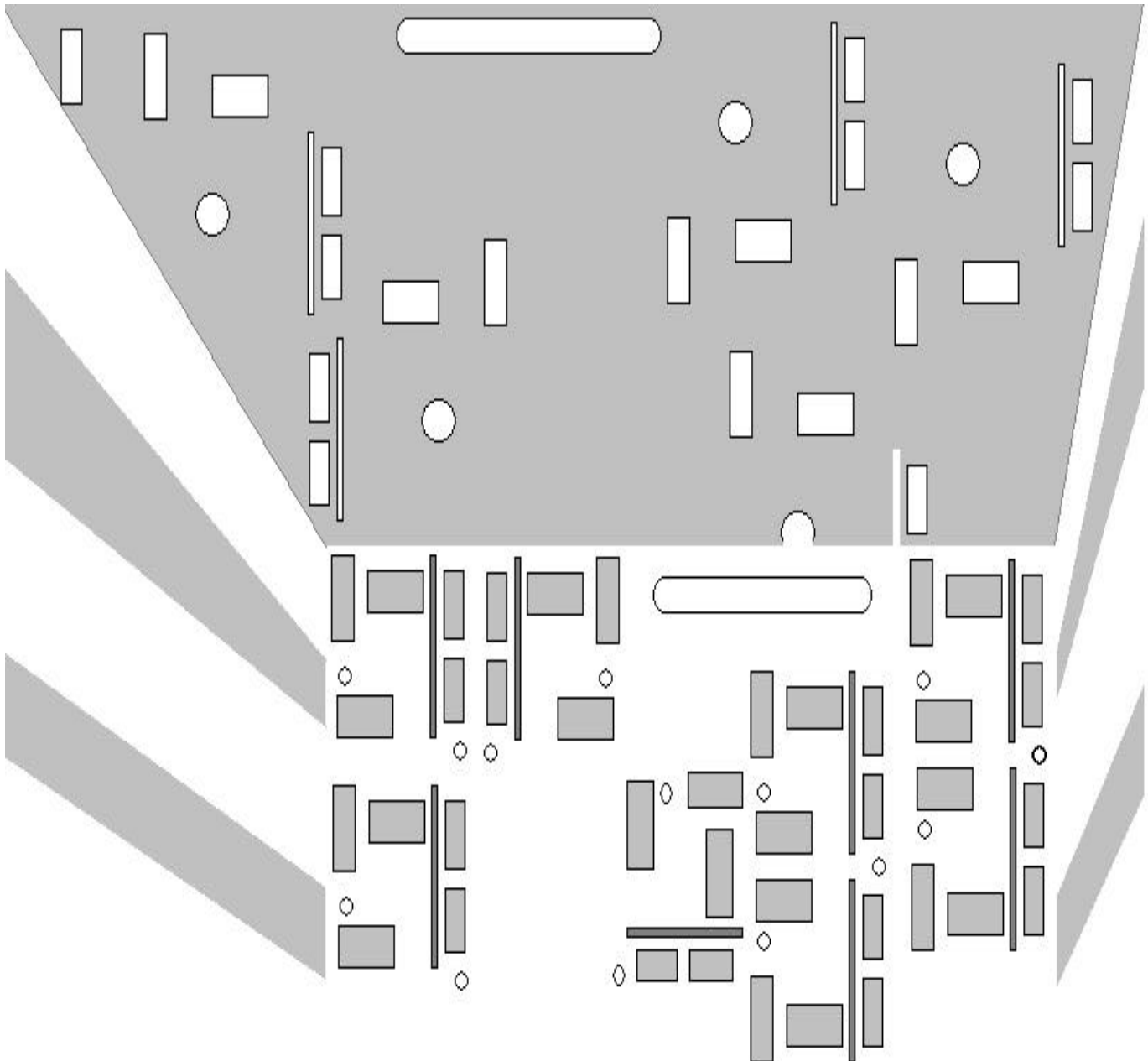


Meterreductie binnen de Nevesbu

Een onderzoek naar kostenbesparing en het verhogen van de efficiëntie van het ruimtegebruik.



Meterreductie binnen de Nevesbu

Een onderzoek naar kostenbesparing en het verhogen van de efficiëntie van het ruimtegebruik.

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

Begeleidend docent:	Dhr. drs. J.P. Trapman
Medebeoordelaar:	Dhr. M. Metselaar
Opdrachtgever:	Nederlandse Verenigde Scheepsbouw Bureaus Binckhorstlaan 119a 2500 BJ Den Haag
Stagementor:	Dhr. B. Wagenaar Facility Manager
Studente	Warcha Sewnarain
Onderzoeksperiode	Januari 2004 – Mei 2004

Auteursreferaat

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar **meterreductie** binnen de **Nevesbu**. De onderzoeksvraag luidt: *“Op welke wijze kan de Nevesbu de efficiëntie van het ruimtegebruik verhogen en het huisvestingsbeleid implementeren, hierbij rekening houdend met de wettelijke normen en eisen aan de werkplek, en met als doel substantiële kostenbesparing”?*

De verschillende aspecten hoe **efficiënter met de ruimte om te gaan** worden nader toegelicht.

Voorts wordt de **huidige huisvestingssituatie** geschetst. Aan de hand van conclusies uit de gehouden onderzoeken en de **actuele trends** op het gebied van kantoorhuisvesting, is er gekeken naar de verschillende **oplossingsmogelijkheden** m.b.t. meterreductie. Er zijn **drie interne varianten** onderzocht. Daarnaast is er een selectie gemaakt van **12 potentiële externe locaties**.

De belangrijkste conclusie is dat er een **teveel is aan 1026 m2 kantoorruimte**.

De conclusie heeft geleid tot verschillende aanbevelingen. Er wordt aanbevolen om te verhuizen naar een nieuwe locatie, aangezien dit leidt tot een sterke **kostenreductie**. Een tweede optie is om intern te verhuizen naar de vierde etage. **Digitale archivering** is een voorwaarde voor het realiseren van meterreductie. Daarnaast wordt er aanbevolen om **flexwerkplekken** en **telewerken** in te voeren, aangezien er hierdoor winst wordt geboekt in het aantal vierkante meters.

De werkplekconcepten zullen bestaan uit een combinatie van cellenkantoren, kantoortuinen en coconkantoren. Het laatste betreft een **innovatief kantoorconcept**.

De **investeringskosten** worden vergeleken met de **besparingen** door het gebruik van minder vierkante meters.

Managementsamenvatting

Naar aanleiding van een veronderstelling vanuit de directie is geconstateerd dat de Nevesbu een teveel aan vierkante meters heeft. Het huurcontract dient op korte termijn opgezegd dan wel verlengd te worden. Met dit uitgangspunt is gevraagd een adviesrapport m.b.t. meterreductie binnen de Nevesbu te schrijven met als doel de efficiëntie van het ruimtegebruik te verhogen en kostenreductie te realiseren. Dit rapport zal de grondslag zijn voor het huisvestingsbeleid van de Nevesbu.

De hierbij geformuleerde probleemstelling luidt als volgt:

“Op welke wijze kan de Nevesbu de efficiëntie van het ruimtegebruik verhogen en het huisvestingsbeleid implementeren, hierbij rekening houdend met de wettelijke normen en eisen aan de werkplek, en met als doel substantiële kostenbesparing”?

De bovenstaande probleemstelling is beantwoord door middel van literatuuronderzoek, deskresearch, benchmarking en oriënterende interviews.

Het gebouw waarin Nevesbu is gehuisvest is in totaal 2055 m2 BVO en onderverdeeld in twee verdiepingen. Een groot gedeelte van de kantoorruimte wordt niet efficiënt benut. Er is een teveel aan vierkante meters. Er wordt gebruik gemaakt van traditionele werkplekconcepten. Meterreductie en innovatieve oplossingen zullen leiden tot een sterke kostenreductie en een verbetering van de efficiëntie.

Er zijn in totaal vier varianten onderzocht m.b.t. meterreductie:

1. Huidige vierde etage
2. Huidige vijfde etage
3. Ander gebouwdeel
4. Externe locatie

Aan de hand van conclusies voortgekomen uit het onderzoek zijn er aanbevelingen gedaan.

De belangrijkste conclusies zijn:

- Er is een teveel aan 1026 m2 kantoorruimte.
- 47% van de werkplekken wordt niet efficiënt benut.
- Volgens NEN 1824 dient een werkplek 10 m2 te bedragen. Daarnaast dient er per werkplek 6 m2 beschikbaar te zijn voor algemene ruimten.
- Kantoorinnovatieve oplossingen leiden tot meterreductie en kostenreductie.
- Het verhuizen naar een nieuwe locatie levert meer kostenreductie op in vergelijking tot een interne verhuizing.

De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- De bezettingsgraad dient te worden verhoogd.
- Aantal vierkante meters in de gewenste situatie is tussen de 1000 m2 en de 1300 m2.
- Er wordt geen extra ruimte gereserveerd voor grotere projecten.
- Digitaliseren van documenten is een voorwaarde om meterreductie te realiseren.
- Er wordt aanbevolen om flexwerkplekken en telewerken in te voeren.
- Het verhuizen naar een nieuwe locatie heeft de voorkeur. Een tweede optie is het verhuizen naar de huidige vierde etage.

Voorwoord

Deze scriptie is het eindresultaat van de afstudeeropdracht die ik in opdracht van de Nevesbu heb uitgevoerd. De afstudeeropdracht vormt de afsluiting van de opleiding Facility Management die ik op de Haagse Hogeschool heb doorlopen.

Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om iedereen te bedanken die heeft bijgedragen aan het totstandkoming van dit rapport. Allereerst wil ik de heer van Roosmalen bedanken voor de mogelijkheid om mijn afstudeeropdracht bij de Nevesbu te verrichten.

Mijn dank gaat verder uit naar de medewerkers van de Nevesbu die mijn onderzoek mede hebben mogelijk gemaakt door hun medewerking. Daarnaast wil ik in het bijzonder Ton Nobelen en Bauke Wagenaar bedanken voor de persoonlijke begeleiding.

Tevens bedank ik mijn begeleidend docent Hans Trapman voor zijn begeleiding en opbouwende kritiek gedurende de afstudeerperiode. Het heeft mij zeer geholpen.

Tenslotte gaat mijn dank uit naar het thuisfront voor hun steun en altijd aanwezige belangstelling tijdens mijn studie jaren.

Warcha Sewnarain
Den Haag, mei 2004

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet	3
1.1 Onderzoeksfasen	4
1.2 Methoden van onderzoek	4
1.2.1 Literatuuronderzoek	5
1.2.2 Observeren	5
1.2.3 Benchmarking	5
1.2.4 Interviewen	6
1.2.5 Onderzoek naar marktontwikkelingen	6
Hoofdstuk 2 Huidige situatie	7
2.1 Huisvesting Nevesbu	8
2.2 Werkplekbehoefte	9
2.3 Wettelijke normen en eisen	10
2.4 Ruimtebeheer	11
2.4.1 Meetstaat	12
2.4.2 Teveel aan vierkante meters	12
2.5 Archief	12
Hoofdstuk 3 Theoretisch onderzoek; Trends	13
3.1 Kantoorinnovatie	14
3.1.1 Werkplekconcepten	15
3.1.2 Telewerken	17
3.1.3 Waarom kantoorinnovatie	18
3.2 IT&T	19
3.2.1 Remote Access	19
3.2.2 Voice-Over-IP	20
3.2.3 Fleswerk-applicatie	20
3.2.4 Relatie IT&T en meterreductie	21
3.3 Maincontracting	21
3.3.1 Facility Scan	21
3.3.2 Succesfactoren	21
3.3.3 Relatie maincontracting en meterreductie	22
3.4 Vastgoedmarkt	22
3.4.1 Huurders versus verhuurders	22
3.4.2 Overaanbod kantoorruimtes	23
3.4.3 Huurprijken	23
3.4.4 Invloed vastgoedmarkt op meterreductie	24
Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten	25
4.1 Uitgangspunten Meterreductie	26
4.2 Resultaten interview medewerkers	26
4.3 Mogelijkheden Meterreductie	28
4.3.1 Variant 1: huidige vierde etage	28
4.3.2 Variant 2: huidige vijfde etage	28
4.3.3 Variant 3: ander bouwdeel	29
4.3.4 Variant 4: externe locatie	30
4.4 Overzicht Kostenreductie	31

Hoofdstuk 5	Conclusies en Aanbevelingen	33
5.1	Conclusies	34
5.2	Aanbevelingen	37
Hoofdstuk 6	Consequenties	41
6.1	Consequenties meterreductie	42
6.1.1	Personele consequenties	42
6.1.2	Financiële consequenties	44
6.2	Implementatie	45
6.2.1	Implementatieplan	46
6.2.2	Implementatie kantoorinnovatie	47
6.2.3	Implementatie verhuizing	48
Literatuurlijst		49

Inleiding

De hoofdfase van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt gedurende het laatste jaar afgesloten met een afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal staat.

Deze scriptie is het resultaat van een onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van de Nevesbu (Nederlandse Verenigde Scheepsbouw Bureaus) te Den Haag.

Aanleiding van het onderzoek

De Nevesbu huurt op dit moment 2055 m² kantoorruimte en 149 m² archiefruimte, verdeeld over twee verdiepingen. Er zijn ca 70 medewerkers werkzaam bij de Nevesbu. De huurovereenkomst is aangegaan voor de duur van vijf jaar, ingaande op 19 september 2000 en lopende tot en met 18 september 2005. De beëindiging van de overeenkomst dient tenminste 12 maanden voorafgaand aan het verstrijken van de lopende periode plaats te vinden. Naar aanleiding hiervan is onderzocht welke mogelijkheden er zijn om verkleining van de huisvesting te realiseren met het oog op kostenbesparing en verhogen van de efficiëntie.

Probleemstelling

Aan de hand van de bovenstaande aanleiding is de volgende probleemstelling geformuleerd:
“Op welke wijze kan de Nevesbu de efficiëntie van het ruimtegebruik verhogen en het huisvestingsbeleid implementeren, hierbij rekening houdend met de wettelijke normen en eisen aan de werkplek, en met als doel substantiële kostenbesparing?”

In de probleemstelling dient met de volgende **randvoorwaarden** rekening gehouden te worden:

- het berekende teveel aan vierkante meters;
- de recente ontwikkelingen en trends op het gebied van kantoorhuisvesting;
- het welbevinden en de productiviteit van de medewerkers rekening houdend met hun functies en activiteiten.

De **subprobleemstellingen** die uit de probleemstelling en de randvoorwaarden naar voren komen zijn:

- Hoe ziet de **huidige huisvestingssituatie** van de Nevesbu eruit?
- Wat zijn de **wettelijke normen en eisen** m.b.t. kantoorruimtes?
- Welke **trends** en ontwikkelingen zijn er op het gebied van efficiënt gebruik van kantoorruimtes?
- Welke **oplossingsmogelijkheden** zijn er zowel intern als extern m.b.t. **meterreductie**?
- Wat zijn de **personele** en **financiële** consequenties?
- Hoe kunnen de aanbevelingen **geïmplementeerd** worden?

Onderzoek

Het onderzoek is op de volgende manieren uitgevoerd:

- literatuuronderzoek;
- deskresearch;
- oriënterende interviews;
- benchmarking.

Leeswijzer

De doelgroep waarvoor dit onderzoek is uitgevoerd is in eerste instantie de directie van de Nevesbu. Na het lezen van dit adviesrapport heeft de directie van de Nevesbu een beeld van de situatie omtrent het teveel aan vierkante meters, alsmede een beeld van verbeteringen die kunnen worden doorgevoerd om uiteindelijk kostenbesparing en een betere efficiëntie te realiseren. De docentbegeleider en de medebeoordelaar vormen een tweede doelgroep.

Opbouw scriptie

Allereerst wordt in hoofdstuk 1 de onderzoeksopzet beschreven. Hierin worden de fasen en de verschillende methoden van onderzoek die toegepast zijn tijdens het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 2 komt de huidige huisvestings situatie aan bod. De relevante feiten en cijfers m.b.t. de huisvesting zal in beeld worden gebracht. In hoofdstuk 3 worden de resultaten van het theoretisch onderzoek beschreven. Er wordt ingegaan op de actuele ontwikkelingen en trends op het gebied van efficiënt gebruik van kantoorruimtes. Vervolgens zullen de verschillende mogelijkheden tot meterreductie naar aanleiding van de onderzoeksresultaten beschreven worden in hoofdstuk 4. De conclusies en aanbevelingen zijn te vinden in hoofdstuk 5. Tot slot wordt er in hoofdstuk 6 de financiële en personele consequenties naar aanleiding van de meterreductie beschreven en een beperkt aantal succesfactoren voor implementatie.

Hoofdstuk 1

Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksfases van de afstudeeropdracht beschreven. Ten eerste zullen de drie hoofdfasen van het tien-stappenplan besproken worden. Vervolgens komen de verschillende methoden van onderzoek aan bod.

1.1 Onderzoeksfases

Om het onderzoek op een gestructureerde wijze plaats te laten vinden is er gebruik gemaakt van het tien-stappenplan van R.M. Kempen en J.A. Keizer¹. De volgende drie hoofdfasen in dit adviestraject zullen worden gehanteerd:

1. Oriëntatiefase

De oriëntatiefase is gericht op het intern en extern verkennen van het probleem en het maken van contractuele afspraken tussen adviseur en stagiair.

2. Onderzoeks- en oplossingsfase

Deze fase is gericht op de uitvoering van het eigenlijke onderzoek en het genereren van passende oplossingen.

3. Invoeringsfase

De invoeringsfase bevat de geaccepteerde adviezen die daadwerkelijk ingevoerd (kunnen) worden.

In (bijlage 3) wordt het tienstappenplan per fase toegelicht.

1.2 Methoden van onderzoek

Het type onderzoek dat is uitgevoerd bezit zowel elementen van een toetsend onderzoek als van een exploratief onderzoek. Een toetsend onderzoek omdat er al een idee is voor de verklaring voor het verschijnsel dat wordt onderzocht. Een exploratief onderzoek omdat de theorieën niet concreet meetbaar zijn en daarom wat onscherp zijn geformuleerd. Het type onderzoek ligt dicht bij het toetsende onderzoek omdat de vraag : “klopt het dat meterreductie leidt tot betere efficiency en kostenbesparing”? wordt beantwoord in het onderzoek.²

De methode om data te verzamelen is afhankelijk van de aard en omvang van het op te lossen probleem. Dit onderzoek is van kwantitatieve aard. Bij deze methode gaat het om de hoeveelheid, de omvang, de frequentie of de mate van voorkomen van iets. Het is geen kwalitatief onderzoek, aangezien de perspectieven en interpretaties van de mensen niet centraal staat.

Methodologie betekent *de weg waarlangs*³. In dit geval dus de weg waarlangs het onderzoek plaatsvindt. Methoden van onderzoek kan worden omschreven als het nauwkeurig nagaan van iets om informatie en kennis te vergaren t.a.v. het oplossen van een probleem. Hiervoor zijn gegevens nodig. Voor het verzamelen van gegevens bestaan verschillende manieren, namelijk:

- **observeren**, het doelgericht en systematisch waarnemen van verschijnselen;
- **interviewen**, het vragen middels mondelinge en/of schriftelijke enquêtes;
- gebruik maken van reeds bestaande gegevens, **literatuuronderzoek en deskresearch**.

¹ Bron: Advieskunde voor praktijkstages

² Bron: D. Arnolds, F. Cornelissen, J.W. Godding, 2001

³ Bron: Syllabi Methoden van Onderzoek

1.2.1 Literatuuronderzoek

Om een goed theoretisch kader te schetsen heeft er een literatuuronderzoek plaatsgevonden. Door middel van dit literatuuronderzoek zijn verschillende sub-vragen beantwoord. Er is gebruik gemaakt van literatuur uit de bibliotheek en literatuur verkregen vanuit de opleiding. Verder is informatie gevonden op internet, in vakbladen en in het bedrijf zelf. Relevante informatie is meegenomen bij het beantwoorden van de probleemstelling.

In de literatuur is gekeken naar de volgende onderwerpen:

- Wettelijke normen en eisen m.b.t. kantoorhuisvesting
- Meterreductie en efficiency
- Trends op het gebied van kantoorhuisvesting
- Kantoorinnovatie en haar bijdragen
- Ontwikkelingen in de vastgoedmarkt.

1.2.2 Observeren

Observeren is het doelgericht en systematisch waarnemen van verschijnselen. Systematisch observeren betekent dus kijken en het vastleggen c.q. registreren van datgene wat gezien wordt. De huidige kantoorhuisvesting is geobserveerd. Er is gekeken naar de werkplekconcepten en de ruimte-indelingen (zie bijlage 4).

Tevens is er geobserveerd tijdens het bezoek aan een soortgelijke bedrijf genaamd IHC Gusto. Leidraad voor het onderzoek was het observeren hoe zij zijn omgegaan met de indeling van de verschillende ruimtes en werkplekconcepten.

1.2.3 Benchmarking

Benchmarking is een uit de Verenigde Staten overgewaaid fenomeen. Het kan worden gedefinieerd als *“het op een bepaalde manier omgaan met referentiepunten door middel van uitwisseling van gegevens tussen bedrijven teneinde bij te komen tot verbetering van de bedrijfsprocessen.”* Benchmarking is ten eerste een methode om de prestaties van verschillende ondernemingen binnen een bedrijfstak met elkaar te vergelijken. Winst- en omzetcijfers op zichzelf zeggen niet alles, het gaat erom hoe de concurrentie het doet. Ten tweede is het ook een analysemethode waarbij de eigen bedrijfsprocessen vergeleken worden met bedrijfsprocessen van andere bedrijven waarvan bekend is dat die op dat gebied een 'topper' zijn. Dat bedrijf wordt in eerste instantie geïmiteerd en vervolgens overtroffen.

Het doel van benchmarking is het trachten te verbeteren van de uitvoering van taken, functies of processen. De uitdaging is het dichten van de kloof tussen de huidige praktijk en de benchmark.

Het doel van benchmarkactiviteiten is een manier te vinden om dingen beter te doen, op basis van de betere resultaten die werden behaald in andere organisaties. Er zal continu gestreefd moeten worden naar verbetering. Anders gesteld: het nut van benchmarking moet gezien worden in de context van het continu streven naar verbetering⁴.

⁴ Bron: www.floor.nl/management/benchmarking

In dit onderzoek is een interview gehouden met een Facility Manager van een soortgelijk bedrijf in dezelfde branche (*zie bijlage 5*). Het doel hiervan was om te zien hoe het huisvestingsbeleid van soortgelijke bedrijven eruit ziet, zodat daar eventueel een voorbeeld uit genomen kan worden. In eerste instantie is er geprobeerd om bij twee soortgelijke bedrijven een bezoek te brengen. Er was gekozen voor IHC Gusto Engineering en Bluewater BV. Helaas was alleen IHC Gusto bereid om mee te werken aan een interview.

1.2.4 Interviews

Bij het interviewen is er een keuze voor mondelinge en schriftelijke benadering. Bij de schriftelijke benadering worden de vragenlijsten veelal naar de te interviewen personen gestuurd. Bij een mondelinge interview wordt bij de te interviewen persoon een gesprek gevoerd. In dit onderzoek is er uitsluitend gebruik gemaakt van mondelinge interviews.

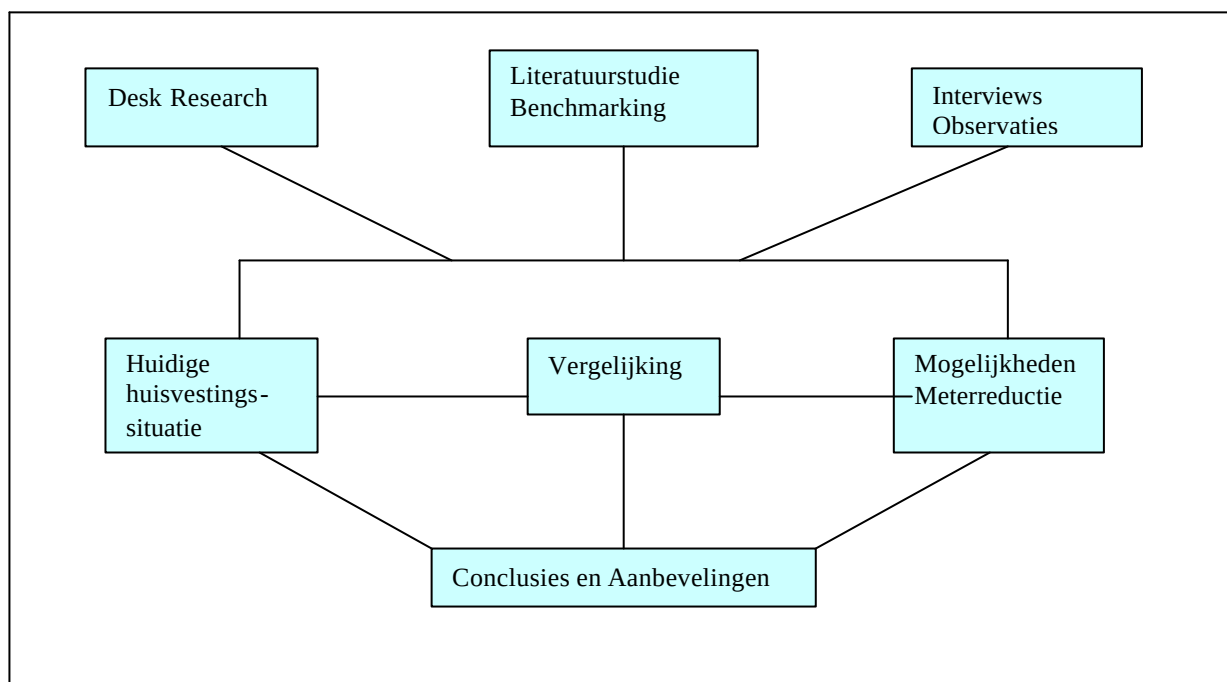
Er heeft een gesprek plaatsgevonden met de directie (*zie bijlage 6 en 7*). In overleg met de stagebegeleider is ervoor gekozen om slechts een geselecteerde groep medewerkers bij het onderzoek te betrekken. Hier is bewust voor gekozen om weerstand te voorkomen. Deze groep bestaat uit een medewerker Systeembeheer, medewerker Document Control, twee afdelingshoofden en een lid van de Ondernemingsraad (*zie bijlage 8*). Verder zijn er interviews gehouden met externe deskundigen op het gebied van huisvesting (*zie bijlage 9*) en met de Facility Manager van IHC Gusto, zoals eerder genoemd.

1.2.5 Ontwikkelingen kantoorhuisvesting

Tevens is er onderzoek gedaan naar de marktontwikkelingen t.a.v. kantoorhuisvesting. In dit onderzoek is er gesproken met een huisvestingsadviseur. Daarnaast heeft er een literatuuronderzoek plaatsgevonden m.b.t. de recente ontwikkelingen en trends. In hoofdstuk 3 komen de verschillende trends op het gebied van kantoorhuisvesting aan bod.

Om een duidelijk beeld te krijgen van de opzet van het onderzoek is de opzet in het onderstaande schema geplaatst.

Figuur 1 Onderzoeksoopzet in schema



Hoofdstuk 2

Huidige Situatie

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de subprobleemstelling: Hoe ziet de huidige huisvestingssituatie van de Nevesbu eruit? De volgende punten komen aan bod: de organisatie, de huidige huisvesting, de werkplekbehoefte, wettelijke normen en eisen, het ruimtebeheer en het archief.

2.1 Huisvesting Nevesbu

B.V. Nederlandse Verenigde Scheepsbouw Bureaus, afgekort tot Nevesbu, is een onafhankelijke ingenieursbureau, opgericht in 1935, voor het ontwerpen en specificeren van maritieme eenheden. De kernactiviteit betreffen zowel het ontwerpen en engineering van marineschepen (marinetechnologie), als op civiel gebied het ontwerp van bijzondere schepen en het platformdeel van drijvende offshore objecten.

Huisvesting

Nevesbu huurt in totaal twee verdiepingen aan kantoorruimte te weten op de vierde en vijfde etage van de rechtervleugel van het gebouw (zie *bijlage 10 plattegrond*). De Nevesbu zit gevestigd in een bedrijfsverzamelgebouw samen met T-Mobile en ABB. Er zijn ca 70 medewerkers werkzaam bij de Nevesbu (zie *bijlage 11 organogram*). Op dit moment wordt er 2055m² aan kantoorruimte gehuurd, verdeeld over twee verdiepingen. Het aantal vierkante meters op de vierde verdieping bedraagt 994,27 m² en op de vijfde verdieping is dit 1060,73 m² (zie *bijlage 12 meetstaat*). Daarnaast wordt er nog 149m² aan archiefruimte gehuurd.

De huurovereenkomst is aangegaan voor de duur van vijf jaar, ingaande op 19 september 2000 en lopende tot en met 18 september 2005. De beëindiging van de overeenkomst dient tenminste 12 maanden voorafgaand aan het verstrijken van de lopende periode plaats te vinden.⁵ Naar aanleiding hiervan is onderzocht welke mogelijkheden er zijn om verkleining van de huisvesting te realiseren met het oog op kostenbesparing en verhogen van de efficiëntie. Er is geconstateerd dat er een teveel aan vierkante meters kantoorruimte is. Een gedeelte van de kantoorruimte wordt niet efficiënt benut.

Huisvestingskosten

In het onderstaande schema zijn de huidige huisvestingskosten in kaart gebracht.

Figuur 2 Huisvestingskosten

Kostenoverzicht Huisvesting Binckhorstlaan 119a				
	Aantal m ²	€/m ² /jaar		Totaal
Kale huurlast	Kantoorruimte	2.055 m ² x	138,76	285.152
	Archief kelder	149 m ² x	59,00	8.791
		2.204 m ²		293.943
Servicekosten		2.204 x	31,35	69.095
Huurlast inc. servicekosten				363.038
Schoonmaakkosten		2055 m ² x	2,85	5.857
	Parkeerplaatsen	20 x	579	11.580
Totale huisvestingslasten			€173	€380.475

De totale huisvestingskosten per m² per jaar bedragen **€ 173**.

⁵ Bron: Huurovereenkomst Nevesbu

2.2 Werkplekbehoefte

De organisatie is een dynamisch geheel dat onder invloed van interne en externe factoren groeit en krimpt. Indien een fit wordt nagestreefd tussen de omvang van de organisatie en het kantoorgebruik dienen delen van de huisvesting flexibel ingevuld te worden. Het kantoor is een plek waar werk wordt verricht. Het is een plek waar de voorzieningen zijn (de computer, telefoon, printer), waar de informatie is opgeslagen (dossiers, archieven), waar collega's zijn en waar er samen met anderen gewerkt wordt. De bezetting van het kantoor is echter niet op alle tijdstippen van de dag, de week en het jaar gelijk. Tevens kan er sprake zijn van een tijdelijke krimp of een extra behoefte. Het is dus wenselijk inzicht te krijgen in de noodzakelijke kantoorroimte.

Om inzicht te krijgen in de werkplekbehoefte van de Nevesbu wordt er gebruik gemaakt van een "flexmodel" dat is ontwikkeld door *Officetime*. Het flexmodel geeft inzicht in de mate waarin kantoorgebruik als flexibel is te beschouwen. Het model geeft aan de hand van levels inzicht in de mate van gewenste flexibiliteit. Er worden in totaal drie levels van kantoorbehoefte onderscheiden⁶:

Primaire behoefte

Deze primaire behoefte, level 1, is gericht op de vaste medewerkers en mensen die vanuit hun werkzaamheden een vaste werkplek vragen. Deze medewerkers hebben een continue behoefte aan een eigen werkplek, vergaderruimte, etc. Hier valt, zonder diep ingrijpen in de gewoontes en de werkwijze van de mensen, niet direct veel voordeel in meterreductie te halen.

Het kwijtraken van overtollige meters en niet meer huren dan puur noodzakelijk, kan echter aanzienlijke kostenbesparing tot stand brengen. Dit kan bijvoorbeeld door alleen een minimaal benodigd aantal meters te huren, afgestemd op de primaire behoefte. De overige ruimten kennen enige mate van flexibiliteit en kan leiden tot minder metergebruik.

Dynamische behoefte:

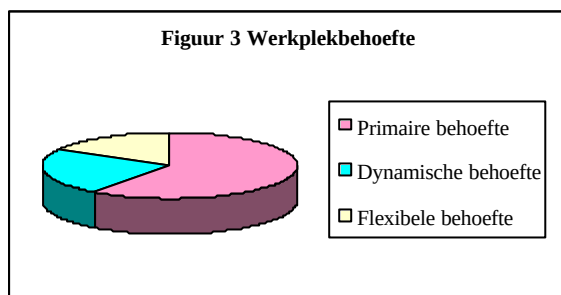
Naast de primaire behoefte wordt de dynamische behoefte, level 2, onderkent. Deze behoefte is gericht op medewerkers met een wisselende en meer flexibele behoefte aan een werkplek. De medewerkers zijn vaak het land in, werken bij een klant en zijn vaak onderweg. Hier valt in de zin van meterreductie veel winst te behalen.

Flexibele behoefte:

Tot slot is er de flexibele behoefte, level 3. Deze richt zich op de wisselende behoefte aan kantoorroimte, door bijvoorbeeld fluctuerende groei of krimp.

⁶ Bron: www.officetime.nl

Wanneer het flexmodel wordt toepast op de Nevesbu, wordt de volgende conclusie getrokken:

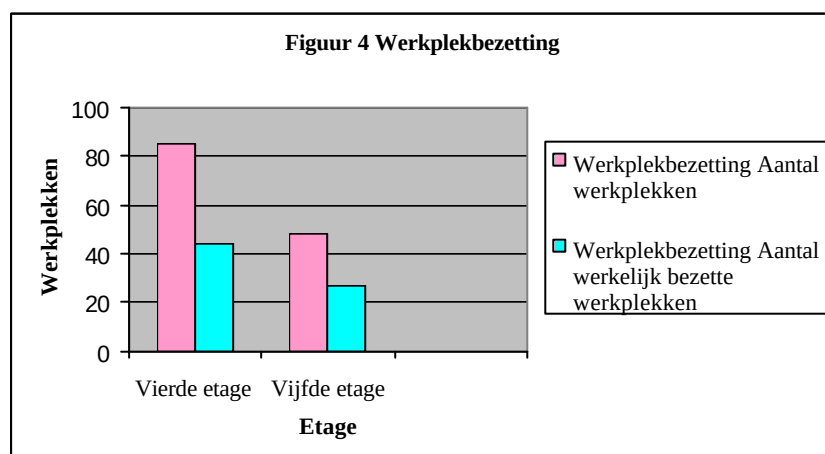


Conclusie: grotendeels van de medewerkers, 60%, heeft op dit moment continu behoefte aan een vaste werkplek. Dit houdt in dat er met 40% van de werkplekken flexibel omgegaan kan worden met als doel het behalen van winst in het aantal vierkante meters.

Aantal bezette werkplekken

Bezettingsgraad van het aantal bezette werkplekken geeft aan of het aantal werkplekken *daadwerkelijk* en voor welke percentage in gebruik is.⁷

Uit onderzoek is het volgende gebleken:



Conclusie: 47 % van de werkplekken wordt op dit moment niet effectief benut.

2.3 Wettelijke normen en eisen

De minimaal benodigde ruimte voor een kantoorwerkplek wordt bepaald door het voor de functie benodigde meubilair, de bedieningsruimte en de verkeersruimte op de werkplek. NEN 1824 is de Nederlandse norm voor het vaststellen van het minimumvloeroppervlak voor kantoorwerkplekken. In *bijlage 13* staan de minimale afmetingen van een kantoorwerkplek en algemene ruimten beschreven.

Werkpleknormering is de basis voor het vaststellen van de ruimtebehoefte. Voor het bepalen van de werkpleknormering wordt er gebruik gemaakt van de standaard kengetallen in tabel figuur 2. Wanneer er snel gerekend moet worden, dan kan veelal 10 à 12m² per medewerker worden aangehouden.

⁷ Bron: Syllabi Accommodatiemanagement 3

Hierbij moet wel rekening worden gehouden dat in een organisatie met 70 medewerkers, 1m² besparing per medewerker al gauw een besparing van 70m² oplevert. Het is dus zinvol de te hanteren werkpleknormering op te bouwen.

Bij vaststelling van werkpleknormering moet gekeken worden naar:

- de te onderscheiden functies;
- de te verrichten taken per functie;
- het noodzakelijke meubilair en hulpmiddelen en
- het organisatie – of huisvestingsprincipe.

Figuur 5 Standaardwerkplekken voor kantoorgebouwen

Functie	Werkplek
Directie	10-40m ²
Afdelingshoofden	15-25m ²
Groepshoofden	12-18m ²
Adviseurs/specialisten	8-12m ²
Administratie	7-10m ²
Secretariaat	7-10m ²
Vertegenwoordigers	2-6m ²

Wettelijke basis

De wettelijke basis van NEN 1824 is terug te vinden in artikel 3.19 van het Arbobesluit.

Hierin staat het volgende:

- De afmetingen en het luchtvolume van de arbeidsplaats zijn zodanig, dat de werknemer zonder gevaar voor de veiligheid, gezondheid of het welzijn zijn arbeid kan verrichten.
- De afmetingen van de arbeidsplaats zijn zodanig dat de werknemer bij het verrichten van zijn arbeid over voldoende bewegingsruimte beschikt.
- Indien in verband met de aard van de arbeid niet aan het tweede lid kan worden voldaan, is in de nabijheid een andere open of besloten ruimte met voldoende bewegingsvrijheid voor de betrokken werknemers beschikbaar.⁸

NEN normen zijn slechts richtlijnen voor de opdrachtgever, in tegenstelling tot de Arbo-wet die de werkgever verplicht stelt zich aan de regels van de Arbo te houden.

2.4 Ruimtebeheer

Ruimtebeheer is het planmatig vastleggen van de ruimtebehoefte gebaseerd op organisatorische ontwikkelingen, waardoor het ruimtegebruik optimaal wordt beheerd en beheerst.⁹

De benodigde ruimte, de *ruimtebehoefte*, wordt bepaald door het aantal te huisvesten functies en de te hanteren ruimtenormering. Dit wordt aangevuld met ruimten voor algemene voorzieningen zoals, vergaderruimten, kantine, hallen, gangen, sanitaire voorzieningen, trappen, liften, enz. Er kunnen zich vele mogelijkheden voordoen waardoor er wijzigingen optreden in de ruimtebehoefte. Bij de Nevesbu is er vaak sprake van wisselende behoefte in ruimte. Per jaar komt het regelmatig voor dat er grote projecten lopen. In dit geval kan er gesproken worden van pieken in de bezetting.

⁸ Bron: Digitaal informatieplatform voor Wetgeving en Normalisatie

⁹ Bron: Jellema, 1996

Om deze reden heeft de organisatie ervoor gekozen om ruimer te gaan zitten. De kantoorruimte is gericht op de pieken in de bezetting. Wanneer er geen grote projecten lopen (grotendeels van het jaar), wordt deze extra ruimte niet efficiënt benut, m.a.w. er wordt voor de extra vierkante meters betaald, zonder dat er altijd gebruik van wordt gemaakt.

2.4.1 Meetstaat

Wanneer de NEN 1824 wordt toegepast op de huidige kantoorhuisvesting, volgt de onderstaande berekening:

Figuur 6 Berekening norm

Functie/ soort ruimte	Aantal medewerkers	Norm	Aantal m2
Directeur	1	10-40	28
Directiesecretaresse	1	10-40	18
Hoofden van afdelingen	4	12-18	48
Medewerkers	44	10	440
Archief	(indien gedigitaliseerd)		30
Repro			50
Vergaderruimte	(voor 15 personen)	2	30
Kantine			50
Facilitaire ruimte			10
Garderobe	50	0,5	25
Algemene ruimten	50 (gem)	6	300
Totaal			1029
Aantal m2 op dit moment			2055
Teveel aan vierkante meters			1026

2.4.2 Teveel aan vierkante meters

Wanneer er wordt uitgegaan van de vaste aantal medewerkers is er volgens de norm 1029 m2 nodig in plaats van 2055m2.

Er kan worden geconcludeerd dat er op het moment een teveel is aan **1026 vierkante meters**.

2.5 Archief

Op dit moment wordt er nog geen gebruik gemaakt van digitale archivering. Documenten zijn opgeborgen in archiefkasten (zie *bijlage 14*). Nevesbu heeft reeds wel een start gemaakt met het digitaliseren van documenten. Er is nog geen duidelijk tijdspad vastgesteld binnen welke periode de documenten gedigitaliseerd dienen te zijn. De archiefkasten nemen vele vierkante meters in beslag. Het digitaliseren van documenten zal ertoe leiden dat veel kasten zullen verdwijnen en daarmee ook het aantal vierkante meters. Bij de berekening van het aantal vierkante meters voor het archief in de nieuwe situatie is uitgaan van archiefruimte dat overblijft na digitalisering. De prognose luidt dat minstens de helft aan archiefruimte zal verdwijnen na digitalisering¹⁰.

¹⁰ Bron: Dhr. J. Delfos, medewerker Document & Control

Hoofdstuk 3 Theoretisch Onderzoek

Trends

In dit hoofdstuk wordt informatie gegeven voortgekomen uit het literatuuronderzoek dat plaatsvindt in stap 7, het diepteonderzoek. Er wordt in dit hoofdstuk antwoordt gegeven op de subprobleemstelling: Welke trends en ontwikkelingen zijn er op het gebied van efficiënt gebruik van kantoorruimtes?

Op het moment zijn er verschillende trends op het gebied van kantoorhuisvesting waar te nemen. De belangrijkste trends en ontwikkelingen zullen hieronder worden beschreven.

3.1 Kantoorinnovatie

Wanneer de werkprocessen van een organisatie gekoppeld worden aan alternatieve vormen van huisvesting, wordt er gesproken van kantoorinnovatie. Kantoorinnovatie kan ertoe leiden dat het werk op meerdere plekken kan plaatsvinden of dat de verdeling van werkplekken verandert. Ook kan de inrichting van het kantoor daarbij anders worden vormgegeven.¹¹ Kantoorinnovatie is niet alleen het toepassen van een nieuw kantoorconcept, het is een verandering van het proces. Medewerkers zullen op een andere manier moeten omgaan met het werk. Er moet een betere inschatting worden gedaan van de werkzaamheden en de tijd die daarvoor nodig is. De medewerkers zullen zelfstandiger moeten gaan werken. Er wordt niet meer gekeken naar het aantal uren dat in de functie wordt gestoken, maar naar de kwaliteit die door de medewerker wordt geleverd.

Kantoorinnovatie richt zich met name op werkplekmanagement. De focus ligt daarbij zowel op het kostenaspect als op de organisatorische kant. *“Hoe organiseert een onderneming de werkomgeving zodanig, dat deze aansluit bij de wensen van de organisatie en van de medewerkers en hoe wordt kostenreductie gerealiseerd, zowel op de korte als op de lange termijn?”*

Waar het om gaat is het aantal kantoorruimtes af te stemmen op de daadwerkelijke behoefte, gebruik makend van de laatste inzichten op het gebied van kantoorinnovatie en metermanagement. Dit laatste richt zich op het optimaliseren van het benodigde aantal meters, afgestemd op de behoefte in de tijd. Niet iedereen is permanent aanwezig en sommige activiteiten vragen om een specifieke ruimte (vergaderen, opleidingen), of kunnen zelfs in een heel kleine ruimte plaatsvinden (concentratiewerkplekken). *Kantoorinnovatie speelt in op deze behoeften en kan een besparing in het gebruik van het aantal kantoorruimtes opleveren.* Als daarbij de voordelen worden gevoegd die de huidige leegstand op de kantorenmarkt kan hebben (zie paragraaf 3.4), is een nog grotere reductie in de kosten te realiseren.¹²

Veranderingen in de maatschappij en technologie gaan steeds sneller. De globalisering van de economie, de vergrijzing van de samenleving, de toenemende milieuverontreiniging en de voortschrijdende informatie- en communicatietechnologie zijn slechts enkele factoren die nu en in de nabije toekomst invloed zullen uitoefenen op organisaties en daarmee op de huisvestingsbehoeften.

Om in te kunnen spelen op al deze ontwikkelingen in organisaties en hun omgeving, worden steeds hogere eisen gesteld aan de flexibiliteit van de kantoorhuisvesting. Naast de groeiende behoefte aan flexibiliteit wordt huisvesting steeds vaker gezien als een soort productiemiddel waarmee niet alleen kostenbesparingen, maar ook hogere bedrijfsresultaten kunnen worden behaald.

¹¹ Bron: Rijksgebouwendienst, kantoorinnovatie: algemene informatie

¹² Bron: www.zbc.nu/ ZBC Consultants BV

Empirische bewijzen hiervoor zijn echter nog onvoldoende voorhanden. Wel wordt men er zich steeds meer van bewust dat huisvesting grote invloed kan uitoefenen op het functioneren van een organisatie. Huisvesting die daarentegen functioneel, passend en efficiënt is, bevordert het presteren en de productiviteit van de organisatie als geheel.¹³

3.1.1 Werkplekconcepten

Als gevolg van veranderingen in de maatschappij en hun invloed op de huisvestingsbehoefte, gaan bedrijven op zoek naar nieuwe manieren om efficiënter gebruik te maken van hun kantoorhuisvesting. Oplossingen worden meestal gezocht en gevonden in het aanpassen van de kantooromgeving door bijvoorbeeld de werkplekken een minimum aan oppervlakte te geven en zo de ruimtewinst te boeken in de vorm van werkplekconcepten.

Werkplekconcepten kunnen onderverdeeld worden in traditionele, oftewel vaste werkplekken en in innovatieve werkplekken, oftewel flexibele kantoren en business clubs.¹⁴

Kantoren met vaste werkplekken

Het traditionele kantoor kenmerkt zich door vaste werkplekken, waar het werk iedere dag van negen tot vijf wordt verricht. De gebruikelijke kantoorconcepten zijn cellenkantoren, teamkantoren en kantoortuinen.

Cellenkantoor

Het cellenkantoor bestaat uit een groot aantal kamers aan een lange gang, waar mensen alleen, met z'n tweeën of met z'n drieën samenwerken. Het kenmerk is geslotenheid en een rem op de samenwerking en communicatie.

Kantoortuin

In het kantoortuinconcept werken mensen in grote open ruimten met soms wel vijftig mensen bij elkaar. Het voordeel is open communicatie. Samenwerking gedijt, maar er is een hoge mate van storing. Geconcentreerd werken wordt hierdoor belemmerd.

Teamkantoor

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. Er is aandacht besteed aan werkrelaties en de sociale band tussen medewerkers in een team. Een unit bestaat uit vier tot acht standaardwerkplekken, met een mogelijkheid voor overleg. Concentratie en privacy zijn gewaarborgd. Kasten zijn voor gemeenschappelijk teamgebruik. Teamleiders hebben eventueel een eigen kamer.

Bij de Nevesbu is duidelijk sprake van het traditionele kantoor. De werkplekconcepten bestaan uit een combinatie van cellenkantoren, kantoortuinen en teamkantoren.

¹³ Bron: Dhr. Mandema, huisvestingsadviseur Berenschot Osborne

¹⁴ Bron: www.officetime.nl

Flexibele kantoren

De flexibele kantoren kunnen worden onderverdeeld in coconkantoren en lean-offices. Hieronder volgt een beschrijving.

Coconkantoor

Het coconkantoor (afgeleid van de termen concentratie en communicatie), bestaat uit een reeks kleinschalige kantoorunits, collectieve faciliteiten en een open, brede 'verbindingstraat'. De sterk variërende werkplekken zijn gericht op ondersteuning van verschillende werkzaamheden. Dit betekent dat medewerkers niet één vaste werkplek hebben. In de 'straat' worden werkzaamheden verricht die minder concentratie of veelvuldig overleg vergen. De kleine units zijn bedoeld voor concentratie en privacy. De kasten zijn deels persoonlijk en deels algemeen.

Lean-office

Het lean-office bestaat uit een dynamisch geheel van ruimtes met ieder een eigen karakter. Medewerkers hebben geen eigen werkplek meer en bewegen zich voortdurend vrij tussen de ruimtes. De ruimtes herbergen werkplekken die zijn afgestemd op een scala aan verschillende activiteiten. Communicatie verloopt efficiënt, medewerkers zijn bereikbaar per mobiel telefoon en werken hoofdzakelijk met laptops. Iedereen kan overal en altijd inloggen.

Innovatieve kantoorconcepten leiden ertoe dat mensen niet meer vastgebakken zitten aan hun bureaustoel. Het kantoorproces is dynamischer en minder routinematig geworden. Er is steeds meer behoefte aan advies en ontwikkelwerk waarbij flexibiliteit en creativiteit wordt gevraagd. Nieuwe inrichtingen laten zien dat dergelijke processen ook daadwerkelijk gestimuleerd worden en ook een middel kunnen zijn om andere gewenste processen in een organisatie op gang te brengen.

Er zijn in Nederland vele voorbeelden van kantoren, waaronder Interpolis, IBM en KPN, waar innovatieve kantoorconcepten zijn toegepast. In Nederland zijn momenteel vrijwel alle grote organisaties op zijn minst aan het experimenteren met innovatieve kantoorconcepten. Het is duidelijk dat er voordelen zijn te behalen en men zoekt naar afstemming en eigenheid met de eigen organisatie.¹⁵ Zie (bijlage 15) voor voorbeelden van innovatieve werkplekken.

Business clubs

Een ander type kantoor dat inspeelt op kantoorinnovatie is een business club. In deze vorm van werkplekconcept is er niet alleen aandacht voor de besparing in kwantiteit, maar vooral ook voor het creëren van een nieuwe kwaliteit. De nadruk komt te liggen op communicatie, een ontmoetingsplek voor collega's. Er zijn meerdere voorzieningen die deze wijze van opereren ondersteunen, zoals open communicatieplekken in de vorm van een zitje, informele communicatieplekken in de vorm van een café en gesloten communicatieplekken zoals projectruimten.

Het kantoorlandschap kenmerkt zich door zowel gesloten individuele werkplekken als open teamruimtes. Het kantoor krijgt een dynamisch karakter, waardoor samenwerking wordt gestimuleerd en gefaciliteerd. De sfeer is informeel, maar resultaat gericht.

Als een organisatie een keuze maakt voor een bepaald werkplekconcept, moet er rekening gehouden worden met een aantal factoren binnen de organisatie. Deze factoren zijn terug te lezen in (bijlage 16).

¹⁵ Bron: www.telewerkforum.nl

Het onderstaande tabel geeft een waardering aan de verschillende werkplekconcepten:

Figuur 7	Keuzetabel		Werkplekconcepten		
	Cellenkantoor	Kantoortuin	Teamkantoor	Coconkantoor	Lean-office
Organisatie					
Privacy	++	-	+/-	+	+/-
Openheid	-	++	-	+	+
Thuis- en telewerken	-	-	+/-	+	++
Werk					
Communicatie	-	++	+	+	++
Concentratie	++	-	+/-	++	++
Samenwerken	-	+/-	++	+/-	+
Werkomgeving					
IT mogelijkheden	-	-	+/-	+	++
Persoonlijk archief	++	-	+	+/-	-
Gebruik facilitaire ondersteuning	-	+/-	+/-	+	++

++ = goed

+/- = gemiddeld

- = slecht

3.1.2 Telewerken

Het kantoor wordt nog veelal gezien als een plek waar er voornamelijk werk wordt verricht. Het is echter tegenwoordig door allerlei alternatieven niet meer noodzakelijk om daadwerkelijk fysiek op kantoor aanwezig te zijn om gebruik te kunnen maken van de voorzieningen of toegang te hebben tot de informatie.

Telewerken

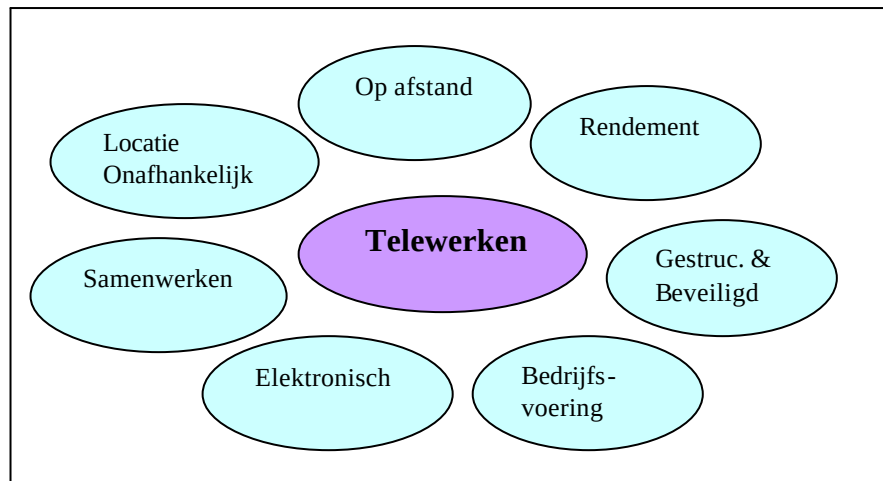
Telewerken is werken op afstand. De werknemer bevindt zich niet fysiek op kantoor, maar wel virtueel. Telewerken is dus niet per definitie 'thuiswerken'. Het kan ook betekenen dat één bedrijf vanaf diverse locaties op hetzelfde netwerk is ingelogd. De officiële definitie van telewerken luidt: *"Telewerken is een werkvorm waarbij het bedrijf een (groep) medewerker(s) volledig of gedeeltelijk gedurende een deel van de werktijd werkzaamheden op afstand van de reguliere kantooromgeving laat uitvoeren met het doel om meer rendement uit de bedrijfsvoering te halen."*

Voorwaarde is dat de elektronische informatie-uitwisseling tussen de op afstand werkende medewerkers en (collega-medewerkers in) het kantoor op een gestructureerde en beveiligde manier plaatsvindt.¹⁶

Dankzij de techniek is het namelijk mogelijk, om in principe overal en altijd toegang te krijgen tot informatie en met anderen te communiceren. Ook werkzaamheden, die bestaan uit het genereren, bewerken en verwerken van informatie, en die doorgaans met behulp van de computer worden uitgevoerd, kunnen in principe op elk gewenst tijdstip en op elke, gewenste plaats worden uitgevoerd: op kantoor, thuis, onderweg of bij de klant.¹⁷

¹⁶ Bron: Krabbenbos en Tulp, 1996

¹⁷ Bron: www.xs4all.nl

Figuur 8 Positionering Telewerken**Soorten telewerken**

Er zijn verschillende vormen van telewerken te onderscheiden. Hieronder vindt een beschrijving plaats van de verschillende soorten.

- *Kantoorwerkplek (gedeeld);*
Op kantoor zijn minder werkplekken dan medewerkers, de werkplekken dienen dus gedeeld te worden door meerdere mensen. Niet iedereen start op hetzelfde tijdstip en anderen werken thuis of mobiel.
- *Mobiele werkplek (trein of auto);*
Monteurs en medewerkers in de buitendienst hebben veelal geen echte werkplek, omdat zij voornamelijk op de weg zitten en werken vanuit de auto of trein (mobiel).
- *Tijdelijke locatie werkplek (ander gebouw of bij klant);*
Een tijdelijke locatie is feitelijk hetzelfde als mobiele werkplek, maar nu is het al dan niet mobiel binnen één van de eigen gebouwen of bij een klant.
- *Thuiswerkplek;*
De meest bekende vorm van telewerken is, thuis aan het eigen bureau.
- *Buurtkantoor;*
Dit is een mengelmoes van een 'tijdelijke' locatie, thuiswerkplek en gedeelde kantoorwerkplek. Het betreft het oprichten van kleine kantoren in woonwijken, waar werknemers van verschillende bedrijven kunnen gaan werken. Het idee is om zo het woon- werkverkeer terug te dringen en toch betere faciliteiten te kunnen bieden voor de telewerkers.

3.1.3 Waarom kantoorinnovatie

Kantoorconcepten zijn ontstaan als antwoord op veranderingen: bewuster omgaan met de vierkante meters, gebruik maken van nieuwe mogelijkheden op het gebied van ICT (zie 3.2) en het stimuleren van een hogere arbeidsproductiviteit. Verder kan er met de invoering van een nieuw kantoorconcept een cultuurverandering teweeg worden gebracht. De openheid van nieuwe concepten stimuleert informele communicatie. Het oude kantoorconcept met een gesloten en starre uitstraling wordt dan vervuld voor een open, dynamische uitstraling, dat het imago van de onderneming zou kunnen beïnvloeden. De voor- en nadelen van kantoorinnovatie staan beschreven in (bijlage 17).

Waarom kantoorinnovatie bij de Nevesbu

Nevesbu heeft te kennen gegeven kosten te willen besparen met betrekking op huisvestingskosten. Er zal gekeken worden of het binnen de organisatie mogelijk is om door middel van een andere inrichting of werkplekconcept minder vierkante meters te gebruiken. De voornaamste reden is dus kostenbesparing. Een andere reden is dat er binnen de organisatie drukke perioden en rustige perioden voorkomen. Wanneer er grote projecten draaien is er sprake van een maximale bezetting. In de rustige perioden, wanneer er geen grote projecten zijn en wanneer medewerkers uitgeleend zijn aan een ander bedrijf, staan er veel ruimtes en werkplekken leeg. *Door gebruik te maken van flexwerkplekken en telewerken kan er meterreductie worden gerealiseerd met als gevolg verbetering van de efficiëntie.*

3.2 IT&T

Informatie Technologie en Telecommunicatie-toepassingen maken het mogelijk om tijd en plaats van arbeid te ontkoppelen van de traditionele werkplek op kantoor. Kantoorinnovatie en IT&T zijn onlosmakelijk verbonden met elkaar. Het flexibele kantoor wordt pas echt mogelijk gemaakt door toepassingen als notebook computers, local en wide area netwerken en niet te vergeten mobiele communicatie.¹⁸

Huisvesting is van strategisch belang om in het complexe samenwerkingsproces met de uiteenlopende partners effectief te kunnen werken. Het gaat niet zo zeer meer om het huisvesten van een afdeling als organisatievorm, maar om het bevorderen van de interne en externe communicatie. *“De afdeling is geen fysieke ruimte meer, maar een kennisgebied met telecommunicatie en netwerkverbindingen als katalysator”*¹⁹.

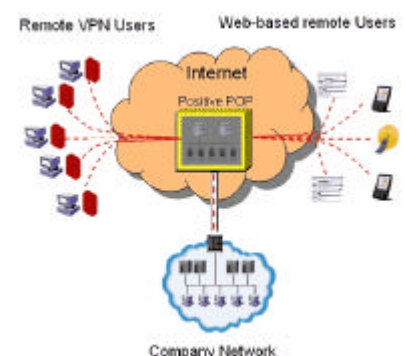
De laatste ontwikkelingen op softwaregebied ondersteunen het in groepsverband werken aan documenten, afspraken maken via elektronische agenda's en het op afstand toegankelijk maken van grote hoeveelheden informatie. Het maakt niet meer uit waar medewerkers zich bevinden; het is tegenwoordig mogelijk om op elk moment van de dag in te loggen op het bedrijfsnetwerk, het lezen van de e-mails, etc.

Hieronder worden enkele ontwikkelingen beschreven op het gebied van informatietechnologie en telecommunicatie²⁰.

3.2.1 Remote Access

Een groot deel van de Nederlandse beroepsbevolking houdt zich bezig met het verwerken van informatie. Door steeds meer en snellere ontwikkelingen op het gebied van ICT, vormt de afstand tot de informatie steeds minder een belemmering voor telewerken. Ook de PC wordt krachtiger en is overal inzetbaar voor informatieverwerking.

Figuur 9 Remote Access



¹⁸ Bron: drs. E.M.L. Martens en ir. Q.J. van Dijk

¹⁹ Bron: dhr. J. Holten en dhr. J v/d Wielen, huisvestingsconsultant

²⁰ Bron: www.trends.nl / Account manager Trends Telematics BV

Deze feiten, samen met de nog altijd langer wordende files en de behoefte aan flexibele werktijden en werkplekken, verklaren de toenemende populariteit van telewerken.

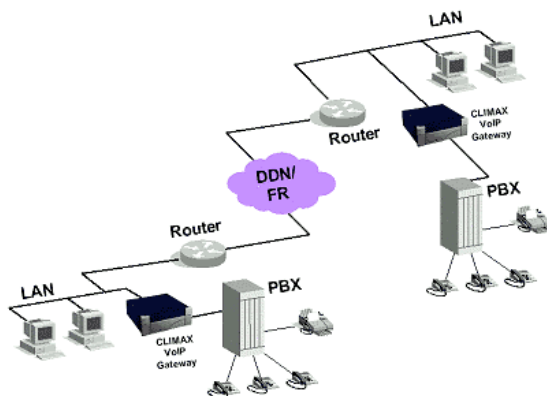
In dit kader is er een ontwikkeling tot stand gekomen op het gebied van telecommunicatie genaamd "Remote Access" (RAS). Het RAS is een inbelsysteem dat medewerkers in staat stelt om thuis, mobiel of vanuit een hotel, analoge of GSM-verbindingen op te bouwen naar het werk. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers toegang hebben tot de intranet of internet en alle daarop beschikbare diensten en netwerkservern zoals, centrale agenda, databases, e-mail, fax, voicemail, enz. De medewerkers beschikken m.a.w. over alle telefoonfuncties en IT-functies van het bedrijf.

3.2.2 Voice-Over-IP

Voice-Over-IP is het transporteren van spraak over een datanetwerk m.b.v. het internet protocol (IP). De analoge spraaksignalen worden hierbij eerst gedigitaliseerd zoals bij ISDN (Integrated Services Digital Network) en vervolgens volgens een bepaald protocol omgezet in kleine IP-datapakketjes die over het netwerk worden getransporteerd. Bij aankomst worden de datapakketjes weer samengevoegd en vervolgens weer in analoge spraak geconverteerd.

Deze ontwikkeling zorgt ervoor dat gebruikers vanaf hun PC kunnen telefoneren. De ontwikkeling biedt kostenbesparing bij de bekabeling en het beheer van de communicatienetwerk doordat er slechts één netwerk voor spraak en data hoeft te worden aangelegd en te worden beheerd.

Figuur 10 Voice-Over-IP



3.2.3 Flexwerk-applicatie

De flexwerk-applicatie is een trend op het gebied van telefonie. Het zorgt ervoor dat iedere willekeurige gebruiker op een willekeurige computer kan inloggen. De flexwerk-applicatie in het netwerk herkent de gebruiker en zoekt de persoonlijke doorkiesnummer op. Bovendien ziet de applicatie op welk bureau de gebruiker zich heeft aangemeld, waardoor de applicatie direct de telefooncentrale herprogrammeert, zodat het telefoontoestel op die plek het betreffende doorkiesnummer krijgt. Tevens wordt geregeld dat de betreffende toestel alle instellingen van de gebruiker meekrijgt. De receptioniste kan zelfs zien dat de gebruiker aanwezig is en op welke werkplek. Wanneer de computer aan het einde van dag wordt uitgeschakeld, wordt dit door de applicatie herkend. Het telefoontoestel wordt dan weer in de beginstand teruggezet, klaar voor de volgende gebruiker. Er kan vanaf dat moment geen onrechtmatig gebruik gemaakt worden van de telefoon.

3.2.4 Relatie IT&T en meterreductie

Innovatieve werkplekconcepten of telewerken kan leiden tot minder gebruik van vierkante meters met als gevolg kostenbesparing. Indien er kantoorinnovatieve mogelijkheden worden toegepast binnen de Nevesbu zal dat gepaard gaan met IT&T-toepassingen. Wanneer Nevesbu besluit om over te gaan op flexwerkplekken, komen daar flexwek-applicaties bij kijken. Wanneer er wordt besloten om telewerken of thuiswerken in te voeren, is de RAS ontwikkeling hierbij toepasbaar.

3.3 Maincontracting

Organisaties staan steeds meer onder druk om snel te reageren op veranderingen in hun markt. Daarbij staat de focus op de core business en het snel en efficiënt kunnen reageren op veranderingen vanuit de omgeving centraal. Steeds vaker worden daarbij zaken die niet direct tot de kerntaken behoren uitbesteed. Het gaat hierbij met name om facilitaire diensten. Recentelijk zijn daar ook diensten vanuit de huisvesting bijgekomen. *Het op maat inhuren van kantoorruimte, inclusief de diensten, vormt een trend.*

Bij maincontracting worden alle facilitaire activiteiten, inclusief het huisvestingsconcept en inclusief het management, uitbesteed. Hierbij speelt flexibiliteit een cruciale rol, vandaar dat het ook wel “flexcontracting” wordt genoemd.

De markt van uitbesteding van deze diensten is recentelijk sterk gegroeid. De ervaring is dat dit over het algemeen leidt tot sterke kostenreductie. Dit wordt gerealiseerd door het efficiënt uitvoeren en met schaalvoordelen inkopen van dergelijke diensten. Tegelijkertijd is er een toenemende professionalisering van het aanbod waar te nemen. Dit heeft betrekking op het inspelen op de veranderende vraag vanuit de gebruiker. In deze markt van kantoorgebruikers is een steeds grotere vraag naar maatwerk, integrale aanpak en het inzetten van diensten als strategisch component. Met name de vorm van integraal beheer van facilitaire diensten vanuit een visie van flexibiliteit en efficiëntie, staat hierbij centraal.

3.3.1 Facility Scan

Uitgangspunt voor de afspraken binnen een facilitair flexcontract is de “Facility Scan”. Voor de definitieve bepaling van de behoefte van de gebruikers kan per project een facility scan worden uitgevoerd. Hierdoor kan snel inzichtelijk worden gemaakt welke diensten, en in welke hoeveelheid, afgenomen dienen te worden. Het bepaalt de facilitaire behoefte van de organisatie en daarmee het potentiële draagvlak voor een dergelijke integrale ondersteuning van diensten. Het is daarmee een analyse van specifieke behoefte van de klant en dit wordt vertaald in een pakket diensten op maat. Tevens worden hierbinnen kwaliteits- en prijsafspraken gemaakt. Eén van de doelen van een facility scan is het realiseren van een kostenbesparing. De facility scan geeft aan waar de besparingen te behalen zijn.²¹

3.3.2 Succesfactoren

In het algemeen geldt dat kwaliteit van de dienstverlening de belangrijkste factor is voor continuïteit. Dit geldt ook voor gefaciliteerde kantoorgebouwen. Dit betekent dat het succes van maincontracting bepaald zal worden door de mate waarin eigenaren in staat blijken te zijn kennis van vastgoed te combineren met gevoel voor dienstverlening en door de mate waarin zij zich daarbij kunnen inleven in hun klanten.²²

²¹ Bron: www.officetime.nl

²² Bron: FMM, april 2003

3.3.3 Relatie maincontracting en meterreductie

Een manier om kostenreductie te realiseren is het gebruik maken van maincontracting. In het kader van meterreductie kan er op deze manier ook op *maat* het aantal benodigde vierkante meters aan kantoorhuisvesting inclusief facilitaire diensten worden ingekocht. Er wordt aanzienlijk bespaard op huisvestingskosten, aangezien er gebruik wordt gemaakt van een flexcontract. Op deze manier zijn er nooit teveel of te weinig vierkante meters en is de kantoorhuisvesting nooit te ruim of te krap. De flexcontract maakt het mogelijk om de kantoorhuisvesting aan te passen aan de veranderende omstandigheden. Bovendien wordt er ook bespaard op facilitaire kosten.

Voor de Nevesbu zou dit een optie kunnen zijn, aangezien de bezetting erg fluctueert. Op dit moment is er een teveel aan vierkante meters, maar wanneer er grote projecten lopen, is er geen sprake van een “teveel” en is de ruimte nodig. Een flexcontract zou in deze situatie ideaal zijn.

3.4 Vastgoedmarkt

In de vastgoedmarkt zijn er verschillende ontwikkelingen waar te nemen. De belangrijkste worden hieronder beschreven.

3.4.1 Huurders versus verhuurders

Vanaf eind 2000 is de markt voor huurkantoren en voor eigen kantoorhuisvesting sterk in beweging gekomen. Dit wordt met name veroorzaakt door de sterke daling in de vraag naar kantoorruimte en de vele nieuwbouwprojecten die nu op de markt komen. In dit spanningsveld van vraag en aanbod vindt momenteel een verschuiving plaats van een “verhuurdersmarkt”, waarin eigenaren en beheerders de condities bepalen, naar een “huurdersmarkt”, waar huurders de dienst gaan uitmaken. Voor de huurder betekent dit dat de markt zich ontspant. Dit kan mogelijkheden bieden om kosten beter beheersbaar te maken. In dit kader is huurbetalingen gedurende een periode, bijvoorbeeld vijf of tien jaar, te simuleren en te ontdekken in welke mate het bestaande of het nieuw af te sluiten contract flexibel is. Het is belangrijk om na te gaan in hoeverre het contract aan te passen is aan veranderende omstandigheden.²³

Figuur 11 van Verhuurdersmarkt naar Huurdersmarkt²⁴		
2000	2002	2004
Verhuurdersmarkt	Steeds minder een verhuurdersmarkt	Huurdersmarkt
Veel uitbreidingsvraag	Uitbreidingsvraag valt stil, wel nog verplaatsingsvraag	Weinig uitbreidings- en verplaatsingsvraag
Weinig aanbod, weinig keus	Sterke toename in aanbod leegstand neemt toe	Veel aanbod, veel moeilijk verhuurbare panden
Sterk gestegen huurprijzen	Huurprijzen onder druk	Huurprijzen dalen
Geen incentives	Nog geen incentives	Veel incentives
Veel bouwprojecten	Bouwprojecten "on hold"	Bouwprojecten "on hold"
Alle locaties in trek	Slechte locaties minder in trek	Alleen gebouwen met de juiste prijs/kwaliteit-verhouding op goede locaties

²³ Bron: FMM, juni 2003

²⁴ Bron: drs. J.S. Mandema, Huisvestingsadviseur

3.4.2 Overaanbod kantoorruimte

Uit een onderzoek naar het aanbod van commercieel onroerend goed blijkt dat momenteel 12% van de totale voorraad kantoorruimte in Nederland leeg staat. Ter indicatie: 6% wordt door de vastgoedsector ervaren als acceptabel voor een gezonde marktwerking. Deze leegstand zit voornamelijk in verouderde, achtergelaten huisvesting, maar ook nieuw ontwikkelde gebouwen blijven steeds vaker geheel of gedeeltelijk langdurig zonder huurder staan²⁵. Het afgelopen half jaar is maar liefst 24% minder kantoorruimte in gebruik genomen. In totaal staat er bijna 4.5 miljoen vierkante meter te huur.²⁶

Momenteel zijn er langs de snelweg echter nog voortdurend nieuwe ontwikkelingen zichtbaar. Ontwikkelaars hebben veel gebouwen gerealiseerd, terwijl nog geen huurder bekend was. En nu de realisering een feit is, ontstaat een economische teruggang, met als gevolg dat huurders zich terugtrekken en blijven de op risico ontwikkelde gebouwen geheel of gedeeltelijk leeg staan. Dit heeft ertoe geleid dat de ontwikkeling van nieuwbouwprojecten nagenoeg stil is komen te liggen.

Het gevolg hiervan is dat de huurder meer keuze heeft gekregen door de enorme toename in aanbod. Huurders kunnen nu makkelijker ‘meer kwaliteit voor een lagere huur’ eisen. Huurders worden mondiger en laten zich in toenemende mate bijstaan door professionals. Deze kunnen huurders beter richting geven aan de prioriteiten die zij stellen aan hun huisvesting. Die zijn namelijk anders dan de parameters die de verhurende partijen hanteren. Hun parameters bestaan uit: facilitaire kosten per werkplek, flexibiliteit, imago, kwaliteit en serviceniveau (zie onderstaande tabel).

Figuur 12 Accentverschuivingen in huisvestingsparameters²⁷

Traditioneel	Nieuw
Huurprijs per m2	Huurprijs per werkplek
Aantal vierkante meters	Passende bruto/nettoverhouding
Servicekosten per m2	Serviceniveau
Lange huurtermijnen	Korte huurtermijnen
Specificatie technische installatie	Klimaatgaranties
Geïndexeerde huurprijs	Markthuyprijs
Representativiteit (marmer)	Imago (de juiste uitstraling)
Huurprijzen	Facilitaire kosten

3.4.3 Huurprijken

Ondanks het ruime aanbod zijn de huurprijzen over het algemeen nauwelijks gedaald. Wel worden incentives als huurvrije perioden, flexibele huurtermijnen en inrichtingsbijdragen veelvuldig gehanteerd als prijsinstrument. Er moet dan wel voor vijf of tien jaar worden gehuurd. Het voordeel op de korte termijn wordt dan overschaduwd door het keurslijf van de lange termijn. Bedrijven willen niet meer vijf jaar vast zitten in een strak keurslijf. Er komt steeds meer behoefte aan kortlopende contracten, waarbij de doorlooptijd en het *aantal meters* flexibel zijn in te vullen.

De verwachting voor 2004 is dat het aanbod op de kantorenmarkt nog licht zal stijgen en de opnamen zullen stabiliseren of zelfs aantrekken.

²⁵ Bron: Onderzoek PropertyNL, 2003

²⁶ Bron: Rapport “Sprekende cijfers”, 2004

²⁷ Bron: www.desencogroup.com

3.4.4 Invloed vastgoedmarkt op meterreductie

Nevesbu zit in de positie als huurder en heeft naar aanleiding van de ontwikkelingen in de vastgoedmarkt een sterke positie als huurder. Indien meterreductie wordt gerealiseerd binnen het huidige gebouw, kan er onderhandeld worden met de verhuurder om een flexibeler huurcontract op te stellen. Op deze manier kunnen huisvestingskosten beter beheersbaar worden gemaakt. Wanneer de condities in het contract flexibel zijn opgesteld, kan de huisvesting van de Nevesbu zich aanpassen aan de veranderende omstandigheden in tijden van groei of krimp.

Indien er wordt besloten om te verhuizen naar een andere locatie, is er veel keus in aanbod van kantoorruimtes. Ook hier kan de sterkere positie van de huurder zijn dienst doen. Hoewel de huurprijzen in verhouding niet zijn gedaald, kan er wel gebruik worden gemaakt van de verschillende incentives.

Hoofdstuk 4

Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de gehouden interviews beschreven. Er wordt antwoord gegeven op de subprobleemstelling: Welke oplossingsmogelijkheden zijn er zowel intern als extern m.b.t. meterreductie.

4.1 Uitgangspunten meterreductie

Huisvesting is één van de variabelen dat van invloed kan zijn op de efficiency van de organisatie. Om efficiency in de huisvesting ook op langere termijn te realiseren, is het noodzakelijk om de huisvesting beter te organiseren door efficiënt en effectief met de kantoorhuisvesting om te gaan.

In overleg met de directie zijn de volgende uitgangspunten vastgelegd:

- Kantoor dient op 1 september 2005 opgeleverd te worden. Voor 1 september 2004 dient naar aanleiding hiervan een besluit genomen te worden.
- Het kantoor van de Nevesbu dient op één etage gehuisvest te zijn.
- Het budget voor verhuis- en inrichtingskosten bedraagt € 100.000.
- De verandering van de huisvesting moet leiden tot een efficiëntere gebruik van de ruimte.
- De verandering van de huisvesting moet leiden tot kostenreductie.
- De indeling van de kantoorruimte dient flexibel te zijn, zodat ruimtes anders ingedeeld kunnen worden indien nodig.
- Het aantal parkeerplaatsen worden in verhouding minder.
- Wanneer er grote projecten zijn, wordt er uitgeweken naar een dependance. Dit houdt in dat er geen ruimte meer gereserveerd dient te worden voor incidentele projecten.

M.b.t. de meterreductie zijn er in totaal vier varianten onderzocht:

- Variant de huidige vierde etage
- Variant de huidige vijfde etage
- Variant ander gebouwdeel
- Variant externe locatie

Het onderzoek naar de meetstaat heeft geleid tot de volgende uitgangspunten:

- Aantal vierkante meters voor de gewenste situatie dient tussen de 1000m² en de 1300m² te zijn, naar aanleiding van de normberekening in hoofdstuk 1.
- Volgens de norm dient minimaal 10m² voor een werkplek aanwezig te zijn en 6m² voor de algemene ruimten per werkplek.
- Bij de berekening van het aantal werkplekken wordt uitgegaan van de werkelijk aantal bezette werkplekken. Dit houdt in dat er wordt uitgegaan van ruimte voor maximaal 50 werkplekken in de nieuwe situatie (*zie bijlage 18*).

Conclusie bezettingsgraadmeting: gemiddeld zijn er op een dag 48 medewerkers aanwezig. Hiermee wordt de uitgangspunt van 50 werkplekken in de nieuwe situatie enigszins bevestigd. Aangezien het voorkomt dat er op dagen meer dan 50 werknemers aanwezig zijn, dient de directie te overwegen de uitgangspunt van 50 werkplekken enigszins te flexibiliseren.

4.2 Resultaten interview medewerkers

Er is zijn interviews gehouden met een aantal medewerkers van de Nevesbu, (*zie bijlage 8*), met als doel:

- Het creëren van extra draagvlak voor het onderzoek
- De gedachtegang van verschillende medewerkers m.b.t. kantoorhuisvesting nagaan
- Het opdoen van kennis en ideeën m.b.t. de oplossingsmogelijkheden.

De interviews hebben het volgende opgeleverd:

T.a.v. de huidige huisvestingssituatie:

- De huidige kantoorhuisvesting is te ruim. Er is duidelijk een teveel aan vierkante meters. Bepaalde delen van de ruimte worden niet benut.
- Het werken op twee etages is niet functioneel. Het leidt tot verstoring in de onderlinge communicatie

T.a.v. de gewenste huisvestingssituatie:

- Het digitaliseren van documenten is noodzakelijk om meterreductie te kunnen realiseren.
- Het is reëel om uit te gaan van ruimte voor 50 werkplekken in de nieuwe situatie. Dit is haalbaar.
- De mogelijkheid om ruimtes flexibel in te delen dient te blijven bestaan.
- Het werken op één vloer brengt vele voordelen met zich mee. De interne communicatie en de sociale contacten zullen erop voorruit gaan.
- Er dient een gelijke lijn getrokken te worden. Niet alleen de medewerkers op de werkvloer moeten inkrampen qua werkplek, maar ook het management.

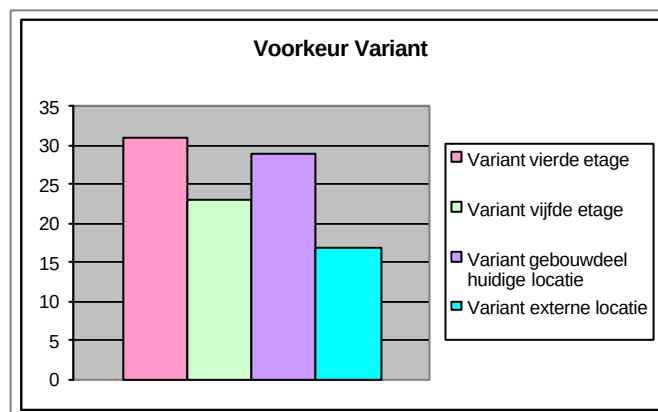
T.a.v. kantoorinnovatie:

- M.b.t. het invoeren van flexwerkplekken zijn de meningen verdeeld. De groep ouderen onder het personeel van de Nevesbu is groot. Deze medewerkers zijn erg gehecht aan een vaste werkplek. Indien er wordt overgegaan op flexwerkplekken, zal dit voor velen niet als prettig worden ervaren. Het voordeel daarnaast is dat er met de invoering van flexwerkplekken veel winst te behalen valt in het aantal vierkante meters, aangezien er niet meer wordt uitgegaan van vaste werkplekken.
- Wanneer flexwerkplekken worden ingevoerd, dient het kantoormeubilair hierop aangepast te worden in het kader van ergonomie.
- Er wordt zeer positief gedacht over het invoeren van thuiswerken. Thuiswerken geldt alleen voor een bepaalde groep medewerkers. Het hangt af van de aard van werkzaamheden of thuiswerken wordt toegestaan.

Figuur 13

T.a.v. de vier varianten:

- De meningen m.b.t. de verschillende varianten zijn verdeeld. In de nevenstaand figuur staan de voorkeuren voor de verschillende varianten. weergegeven in percentages.
- De meeste voorkeur gaat uit naar de vierde etage. Een externe locatie verdient de minste voorkeur.



T.a.v. personele consequenties:

- Wanneer het personeel wordt geïnformeerd over de gang van zaken m.b.t. het onderzoek, zal er weinig weerstand ontstaan. Openheid is het sleutelwoord.

Conclusie:

De uitgangspunten die vanuit de directie zijn vastgesteld wijken niet veel af van de gedachtegang onder de medewerkers. De medewerkers zitten over het algemeen op één lijn met elkaar.

4.3 Mogelijkheden Meterreductie

*In deze paragraaf worden de resultaten van de onderzochte varianten beschreven.
De voor- en nadelen van de verschillende varianten worden beschreven in bijlage 19.*

4.3.1 Variant 1: huidige vierde etage

Deze variant houdt in: een interne verhuizing, naar de huidige vierde verdieping.

Meetstaat

De meetstaat van de vierde etage bedraagt 1060,73m² bvo (bruto vloeroppervlak). Er vindt een meterreductie plaats van 994,27m². Wanneer er wordt uitgegaan van 50 werkplekken, zal er per werkplek 11,3 m² beschikbaar zijn met uitzondering van de algemene ruimten. Volgens NEN 1824 is dit acceptabel.

Kostenoverzicht

Variant 1: vierde etage					Figuur 14
	Aantal m ²		€/m ² /jaar		Totaal
Kale huurlast	Kantoorruimte 4e etage	1.060,73 m ²	x	138,76	147.187
	Archief kelder	149 m ²	x	59	8.791
		1.209,73 m ²			155.978
Servicekosten		1.209,73 m ²	x	31,35	37.925
Huurlast inc. servicekosten					193.903
Schoonmaakkosten		1060,73 m ²	x	2,85	3.023
	Parkeerplaatsen	14	x	579	8.106
Totale huisvestingslasten					€ 205.032
	Verhuiskosten				7.178
	Inrichtingskosten				58.690
Totale lasten					€ 270.900

4.3.2 Variant 2: huidige vijfde etage

Deze variant houdt in: een interne verhuizing, naar de huidige vijfde verdieping.

Meetstaat

De meetstaat van de vijfde etage bedraagt 994,27m² bvo.

Er vindt een meterreductie plaats van 1060,73m². Wanneer er wordt uitgegaan van 50 werkplekken dan zal er 10m² beschikbaar zijn voor een werkplek met uitzondering van de algemene ruimten. Volgens de richtlijnen van NEN 1824 valt dit precies binnen de grens. Het nadeel is dat er geen flexibiliteit in de ruimte te realiseren is indien nodig.

Kostenoverzicht

Variant 2: vijfde etage				Figuur 15
	Aantal m2	€/m2/jaar		Totaal
Kale huurlast	Kantoorruimte 4e etage	994,27 m2 x	138,76	137.965
	Archief kelder	149 m2 x	59	8.791
	<u>1.143,27 m2</u>			146.756
Servicekosten	1.143,27 m2 x	31,35		35.842
Huurlast inc. servicekosten				182.598
Schoonmaakkosten	994,27 m2 x	2,85		2.834
	Parkeerplaatsen 14 x	579		8.106
Totale huisvestingslasten				€ 193.538
	Verhuiskosten			7.178
	Inrichtingskosten			91.715
Totale lasten				€ 292.431

4.3.3 Variant 3: ander gebouwdeel

Meetstaat

Een derde variant is een andere passende ruimte binnen het gebouw. Hier is voor gekozen, omdat T-Mobile binnenkort het pand verlaat. Het pand bestaat uit vijf verdiepingen met drie bouwlagen naast elkaar. De bouwlagen zijn op elke verdieping even groot, m.u.v. van de vijfde verdieping. Uit onderzoek naar de metrage van de verschillende gebouwdelen is gebleken dat het middenstuk van het gebouw, ongeacht de verdieping, een passende ruimte zou kunnen zijn voor de Nevesbu. De meetstaat van het middenstuk van het bebouw bedraagt 1125 m2 bvo. Er vindt een meterreductie plaats van 930m2.

Kostenoverzicht

Variant 3: middenstuk gebouw				Figuur 16
	Aantal m2	€/m2/jaar		Totaal
Kale huurlast	Middenstuk gebouw	1.125 m2 x	138,76	156.105
	Archief kelder	149 m2 x	59	8.791
	<u>1.274 m2</u>			164.896
Servicekosten	1.274 m2 x	31,35		39.940
Huurlast inc. servicekosten				204.836
Schoonmaakkosten	1125 m2 x	2,85		3.206
	Parkeerplaatsen 14 x	579		8.106
Totale huisvestingslasten				€ 216.148
	Verhuiskosten			n.v.t.
	Inrichtingskosten			n.v.t.
Totale lasten				€ 216.148

Helaas is het niet mogelijk om meer informatie m.b.t. variant 3 te verkrijgen, aangezien de verhuurder niet bereid is om mee te werken.

4.3.4 Variant 4: externe locatie

Er zijn in totaal 12 verschillende locaties onderzocht, die voldoen aan de vooraf gestelde criteria.

Objectcriteria:

- Naar aanleiding van de oplevering van de huidige kantoorhuisvesting, dient de nieuwe locatie, afhankelijk van de staat, ca drie maanden van te voren, 1 juni 2005, beschikbaar te zijn.
- De nieuwe locatie moet bijdragen aan de gewenste kostenreductie. Dit houdt in dat de kale huurprijs lager dan € 138.76 dient te liggen.
- De kantooroppervlakte dient tussen de 1000m² en 1300m² te zijn.
- De kantooroppervlakte dient op één etage gehuisvest te zijn.

Locatiecriteria:

- De verhuizing dient low budget plaats te vinden. Dit houdt in dat de voorkeur uitgaat naar een gebouw waar geen verbouwingen aan te pas komen, dus geen casco oplevering.
- Locatie dient te liggen in Den Haag en omgeving
- De locatie dient goed bereikbaar te zijn voor het personeel, maar ook voor de klanten en leveranciers. Goed bereikbaar houdt in: een goede wegverbinding, goed te bereiken met openbaar vervoer en dicht bij een station.
- Er dienen voldoende parkeerplaatsen aanwezig te zijn. Er wordt uitgegaan van 14 parkeerplaatsen.

Er is een selectie gemaakt van in totaal 12 verschillende locaties aan de hand van de bovenstaande criteria (zie *bijlage 20 en 21*). Er is een vergelijking gemaakt tussen de nieuwe locatie en de huidige locatie aan de hand van gelijkwaardige aantal vierkante meters. Dit houdt in dat er uitgegaan is van dezelfde aantal vierkante meters in beide situaties.

Bij de berekening is uitgegaan van bedragen inclusief kale huurkosten en parkeerplaatskosten en exclusief servicekosten en BTW. In de nieuwe situatie is uitgegaan van 14 parkeerplaatsen. Bij de kostenreductie in vergelijking met de huidige meetstaat is uitgegaan van het aantal parkeerplaatsen in de huidige situatie (20).

De resultaten worden in de onderstaande tabellen weergegeven (zie voor gedetailleerde versie *bijlage 22*).

Figuur 17 Berekening Kostenreductie

Locatie nieuw	Aantal m ²	Totale kosten huidige locatie/jr	Totale kosten nieuwe locatie/jr	Kostenreductie bij gelijkwaardige aantal m ²	Kostenreductie in vergelijking met huidige meetstaat (2055m ²)	Totale meterreductie
1	1.100	€ 297.225	129.370	€ 31.636	€ 167.855	955 m ²
2	1.090	€ 297.225	122.140	€ 37.476	€ 175.085	965 m ²
3a	1.371	€ 297.225	171.520	€ 27.155	€ 125.705	684 m ²
3b	1.031	€ 297.225	130.720	€ 20.695	€ 166.505	1024 m ²
4	1.100	€ 297.225	70.200	€ 90.806	€ 227.025	955 m ²
5	1.100	€ 297.225	154.500	€ 6.506	€ 142.725	955 m ²
6	1.100	€ 297.225	121.000	€ 40.006	€ 176.225	955 m ²
7	1.100	€ 297.225	159.700	€ 1.306	€ 137.525	955 m ²
8	1.150	€ 297.225	161.250	€ 6.706	€ 135.975	905 m ²
9	1.454	€ 297.225	140.394	€ 69.818	€ 156.831	601 m ²
10	1.100	€ 297.225	130.100	€ 30.906	€ 167.125	955 m ²
11	1.100	€ 297.225	137.500	€ 23.506	€ 159.725	955 m ²
12	1.150	€ 297.225	169.250	€ -/- 1.294	€ 127.975	905 m ²

Figuur 18 Vergelijking Externe locaties

Locatie	Aantal m2	Kostenreductie/jr	Bereikbaarheid	Opleveringsniveau	Verhuiskosten	Inrichtingskosten
1	1.100	€ 167.855	+	+	Gemiddeld	Laag
2	1.090	€ 175.085	+/-	++	Gemiddeld	Laag
3a	1.371	€ 125.705	+	++	Laag	Laag
3b	1.031	€ 166.505	+	++	Laag	Laag
4	1.100	€ 227.025	+/-	+	Gemiddeld	Gemiddeld
5	1.100	€ 142.725	+	+/-	Hoog	Hoog
6	1.100	€ 176.225	+/-	-	Hoog	Hoog
7	1.100	€ 137.525	+	+	Gemiddeld	Gemiddeld
8	1.150	€ 135.975	+	+	Laag	Laag
9	1.454	€ 156.831	+	Niet bekend	Laag	Laag
10	1.100	€ 167.125	+	Niet bekend	Laag	Laag
11	1.100	€ 159.725	+	+	Laag	Laag
12	1.150	€ 127.975	+	++	Laag	Laag

28

Alle gegevens uit de bovenstaande tabel zijn afgeleid uit de objectinformatie van de verschillende locaties. (zie bijlage 23).

Conclusie:

Uit bovenstaand tabel blijkt dat de locaties 3, 4 en 9 de meeste voordelen opleveren.

4.4 Overzicht Kostenreductie

Voordat de kosten en de organisatie van de huisvesting aangepakt kunnen worden, dient er een overzicht over de diverse kostenposten verkregen te worden.

Er dient een reductie van de huisvestingskosten plaats te vinden, zonder dat het de toegevoegde waarde van de huisvesting op negatieve wijze wordt beïnvloedt.

Interne Mogelijkheden Meterreductie

Figuur 19

Overzicht Meter- en kostenreductie			
	Variant 1	Variant 2	Variant 3
	1061m2	994m2	1125m2
Totale Meterreductie	994m2	1061m2	930m2
Eenmalige investeringskosten	€ 65.868	€ 98.893	N.v.t.
Totale kosten huidige situatie	€ 380.475	€ 380.475	€ 380.475
Totale kosten nieuwe situatie	€ 205.032	€ 193.538	€ 216.148
Totale kostenreductie	€ 175.443	€ 186.937	€ 164.327

zie voor berekening investeringskosten (bijlage 24).

Conclusie:

Wanneer de voor- en nadelen van de interne varianten en de resultaten verkregen uit de interviews worden meegenomen bij het bepalen van de beste interne variant, krijgt variant 1, de huidige vierde verdieping, de voorkeur.

²⁸ Bron: Troostwijk Makelaars O.G.

Investeringskosten:

De investeringskosten voor de interne varianten kunnen binnen een jaar worden terugverdiend aangezien de kostenreductie per jaar hoger ligt dan de totale investeringskosten. De kosten vallen binnen het verhuishudget.

Externe Mogelijkheden Meterreductie

Zoals gebleken uit de tabellen in hoofdstuk 4, leveren de locaties 3, 4 en 9 de meeste voordelen op. Wanneer deze locatie worden vergeleken met de huidige situatie, komen daar de volgende berekeningen uit:

Figuur 20

Huidige situatie in vergelijking met nieuwe locaties			
Locatie	Kosten nieuwe locatie	Kosten huidige locatie	% kostenreductie
3a	€ 171.520	€ 297.225	42,3%
3b	€ 130.720	€ 297.225	56,0%
4	€ 70.200	€ 297.225	76,4%
9	€ 140.394	€ 297.225	52,8%

Figuur 21

Kostenreductie Variant 1 in vergelijking met nieuwe locaties			
Locatie	Kosten nieuwe locatie	Kosten vierde etage	% kostenreductie
3a	€ 171.520	€ 164.084	-/-4,5%
3b	€ 130.720	€ 164.084	20,3%
4	€ 70.200	€ 164.084	57,2%
9	€ 140.394	€ 164.084	14,4%

Investeringskosten:**Figuur 22**

Terugverdienen eenmalige investeringskosten			
Locatie	Kostenreductie	Investeringskosten nieuwe locatie	Terugverdien- periode
3a	€ 125.705	€ 11.575	<1 jaar
3b	€ 166.505	€ 11.575	<1 jaar
4	€ 227.025	€ 11.575	<1 jaar
9	€ 156.831	€ 11.575	<1 jaar

(zie voor berekening investeringskosten bijlage 24)

Conclusie:

- Verhuizen naar een externe locatie levert meer kostenreductie op dan een interne meterreductie.
- Uit de bovenstaande tabel blijkt dat locatie 3b en 4 de meeste kostenreductie opleveren. De kosten vallen buiten het verhuishudget van € 10.000. De investeringskosten kunnen binnen een jaar worden terugverdiend

Hoofdstuk 5

Conclusies en Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies beschreven. Op basis van conclusies worden aanbevelingen gedaan die een antwoord op de probleemstelling geven.

5.1 Conclusies

Hieronder worden de conclusies die uit het onderzoek zijn getrokken beschreven.

1 Huidige huisvestingssituatie

- 1a Er is een teveel aan 1026 vierkante meters kantoorruimte.
- 1b Uit onderzoek naar de werkplekbehoefte is gebleken dat 60% van de medewerkers behoefte heeft aan een vaste werkplek. Dit houdt in dat er met 40% van de werkplekken flexibel omgegaan kan worden. 47% van de werkplekken worden niet efficiënt benut.
- 1c Er wordt geen gebruik gemaakt van digitale archivering van documenten. Het digitaliseren is een voorwaarde om meterreductie te realiseren. De prognose luidt dat minstens de helft aan archiefruimte verdwijnt na digitalisering.

2 Wettelijke normen en eisen

- 2a T.a.v. van de wettelijke normen en eisen aan een werkplek dient een werkplek, volgens *NEN 1824*, 10m² te bedragen. Daarnaast dient er gemiddeld 6m² per werknemer beschikbaar te zijn voor de algemene ruimten.
- 2b Voor de directie en hoofden van afdelingen wordt een norm tussen de 10m² en de 40m² per werkplek gehanteerd.

3 Theoretisch onderzoek

De trends op het gebied van kantoorhuisvesting zullen worden meegenomen bij de verschillende overwegingen om verkleining van de huisvesting te realiseren.

Kantoorinnovatie

- 3a Kantoorinnovatieve oplossingen leiden tot verlaging van facilitaire kosten door minder metergebruik en door het effectiever inzetten van aantal vierkante meters. Kantoorinnovatie speelt in op de verschillende werkplekbehoefte en kan een besparing in het gebruik van het aantal kantoorruimtes opleveren. Bepaalde vormen van werkplekconcepten leiden tot ruimtewinst.
- 3b Door gebruik te maken van flexwerkplekken en telewerken kan meterreductie worden gerealiseerd met als gevolg verbetering van de efficiëntie.

IT&T

- 3c Kantoorinnovatie en IT&T toepassingen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Remote Access, Voice-Over-IP en Flexwerk-Applicatie zijn ontwikkelingen om kantoorinnovatieve oplossingen te realiseren.
- 3d Indien er gebruik wordt gemaakt van een dependance wanneer er extra ruimte nodig is voor grote projecten zijn IT&T toepassingen noodzakelijk.

Maincontracting

- 3e Een manier om kostenreductie te realiseren is het gebruik maken van maincontracting. Uitbesteding leidt over het algemeen tot sterke kostenreductie. In het kader van meterreductie kan er op maat het aantal benodigde vierkante meters aan kantoorhuisvesting inclusief facilitaire diensten worden ingekocht.

Vastgoedmarkt

- 3f Er vindt een verschuiving plaats van een “verhuurdersmarkt”, waarin eigenaren en beheerders de condities bepalen, naar een “huurdersmarkt”, waarin huurders de dienst gaat uitmaken.

In totaal staat er bijna 4.5 miljoen vierkante meters aan kantoorruimte te huur met als gevolg dat huurders meer keuze hebben gekregen door de enorme toename in aanbod.

Ondanks het ruime aanbod zijn de huurprijzen over het algemeen nauwelijks gedaald. Wel worden er incentives veelvuldig gehanteerd als prijsinstrument.

- 3g Er komt steeds meer behoefte aan kortlopende contracten, waarbij de doorlooptijd en het aantal vierkante meters flexibel zijn in te vullen.

4 Resultaten Onderzoek*Interviews*

- 4a De uitgangspunten die vanuit de directie zijn vastgesteld wijken niet veel af van de gedachtegang onder de medewerkers.

De geïnterviewde medewerkers staan open voor kantoorinnovatieve oplossingen. Het invoeren van flexwerkplekken zal niet door iedereen als positief worden ervaren aangezien een groot deel van de medewerkers gehecht is aan een vaste werkplek. Er wordt zeer positief gedacht over het invoeren van thuiswerken. Thuiswerken geldt alleen voor een bepaalde groep medewerkers. Het hangt af van de aard van werkzaamheden of thuiswerken wordt toegestaan.

- 4b De meeste voorkeur gaat uit naar de vierde etage. Een externe locatie verdient de minste voorkeur.

Uitgangspunten directie

- 4c Wanneer er grote projecten zijn, wordt er uitgeweken naar een dependance. Er wordt geen extra ruimte meer gereserveerd voor incidentele projecten.
- 4d Bij de berekening van het aantal werkplekken wordt uitgegaan van de werkelijk aantal bezette werkplekken. Dit houdt in dat er wordt uitgegaan van ruimte voor maximaal 50 werkplekken in de nieuwe situatie.

Mogelijkheden meterreductie

- 4e T.a.v. de externe variant, leveren de locaties, 3, 4, en 9 de meeste voordelen op. Wanneer een interne variant tegenover een externe variant wordt gezet, levert een externe variant meer kostenreductie op, m.a.w. verhuizen naar een andere locatie levert meer kostenreductie op dan meterreductie binnen de huidige huisvesting.

4f De meetstaat van de interne varianten voldoet aan de werkplekeisen van NEN 1824.

- Variant 2, de huidige vijfde etage, levert de meeste kosten- en meterreductie op vergeleken met variant 1 en 3.
- Variant 1 verdient de meeste voorkeur, gezien de vele voordelen ten opzichte van variant 2 en 3.
- Variant 3 verdient de minste voorkeur aangezien er weinig concrete informatie van bekend is.

5 **Personeel**

Indien het personeel van de Nevesbu niet goed geïnformeerd wordt over de gang van zaken m.b.t. het huisvestingsbeleid, zal dit leiden tot weerstand.

6 **Financiën**

Om meterreductie te realiseren dient er in eerste instantie geïnvesteerd te worden. De investeringskosten bestaan uit inrichtings- en verhuiskosten. Het budget voor de investeringskosten bedraagt € 10.000.

De eenmalige investeringskosten voor de interne varianten, valt binnen het verhuysbudget en kunnen binnen een jaar worden terugverdiend.

De investeringskosten van de externe locaties kunnen eveneens binnen een jaar worden terugverdiend, maar vallen buiten het verhuysbudget.

5.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen vormen een antwoord op de probleemstelling. Deze luidt als volgt:
“Op welk wijze kan de Nevesbu de efficiëntie van het ruimtegebruik verhogen en het huisvestingsbeleid implementeren, hierbij rekening houdend met de wettelijke normen en eisen aan de werkplek, en met als doel substantiële kostenbesparing?”

De aanbevelingen zijn opgesteld aan de hand van de onderstaande criteria.²⁹

Aanbevelingen moeten:

- snel oplosbaar zijn;
 - zichtbaar zijn, er dienen waarneembare verbeterpunten uit voort te komen;
 - eenvoudig geformuleerd zijn;
 - geringe inspanning vergen (de drempel dient zo laag mogelijk gehouden te worden);
 - gericht zijn op de betrokken personen;
 - en motiveren om ook daadwerkelijk de aanbevelingen op te volgen.
-

De volgende aanbevelingen worden gedaan:

1 Huidige huisvestingssituatie

- 1a Aantal vierkante meters gewenste situatie is tussen de 1000m² en 1300m².
De metrage is ruim genomen, omdat enige flexibiliteit in de ruimte behouden dient te blijven.
- 1b De bezettingsgraad dient te worden verhoogd. Dit kan op twee manieren gerealiseerd worden; namelijk door meer mensen in dezelfde kantoorruimte te huisvesten of door hetzelfde aantal mensen in een kleiner kantoor te laten werken.
- 1c Digitaliseren van documenten is noodzakelijk voor de efficiëntie van het ruimtegebruik. Voordat er verhuist wordt dient een gedeelte van het archief gedigitaliseerd te worden. Het digitaliseren van documenten is tevens een voorwaarde in het kader van telewerken en flexwerken. Medewerkers dienen ook op afstand toegang te hebben tot documenten om de werkzaamheden zo optimaal mogelijk uit te kunnen voeren.

2 Wettelijke normen en eisen

- 2a Er wordt aanbevolen om 10 m² per werkplek te hanteren en 6 m² per werkplek voor de algemene ruimten. Dit voldoet aan de normering.
- 2b In overleg met de stagebegeleider is er besloten om 28m² kantoorruimte voor de directeur te berekenen en 18m² kantoorruimte voor de directiesecretaresse en de afdelingshoofden.

3 Theoretisch onderzoek

Kantoorinnovatie

- 3a Werkplekconcepten zullen bestaan uit een combinatie van cellenkantoren, kantoortuinen en coconkantoren. De directie, hoofden van afdelingen en projectleiders zullen gebruik maken van cellenkantoren. De overige werknemers zullen gebruik maken van werkplekken in kantoortuinen en coconkantoren. Er zullen een tweetal coconkantoren aanwezig zijn, waar medewerkers zich kunnen terugtrekken voor concentratie en communicatie.

²⁹ Bron: College Terugkomdag 5

3b De kantoortuinen dienen flexibel ingedeeld te kunnen worden.

De werkplekken zullen voor een gedeelte bestaan uit flexwerkplekken (40%) en voor een gedeelte uit vaste werkplekken (60%).

Er wordt aanbevolen om telewerken in te voeren. Met telewerken kan er winst worden geboekt in het aantal vierkante meters. Telewerken kan alleen als de aard van de werkzaamheden dit toelaat en de betreffende medewerker over voldoende discipline beschikt. Er wordt voorgesteld om eerst een pilot in te voeren. Op deze manier kan het telewerken binnen Nevesbu getest worden. Voor telewerkers geldt dat ze thuis dezelfde voorzieningen ter beschikking hebben als op de locatie zelf.

IT&T

3c Indien telewerken wordt ingevoerd, is het RAS inbelsysteem een goede optie voor een optimale communicatie tussen de thuiswerkers en het bedrijf.

Er wordt aanbevolen om met een flexwerk-applicatie te werken voor de flexwerkplekken.

3d Wanneer er grote projecten lopen, wordt er uitgeweken naar een dependance. Op deze manier hoeft er geen extra ruimte gereserveerd te worden voor projecten. Er dient wel rekening gehouden te worden met het risico dat er niet altijd op tijd een passende ruimte gevonden kan worden. Daarnaast heeft het werken met een dependance een aantal voorwaarden met betrekking tot de communicatiemogelijkheden. Het netwerk dient aangepast te worden. Voice-Over-IP is een goede optie om communicatie over en weer te realiseren.

Maincontracting

3e Er wordt aanbevolen om maincontracting mee te nemen als optie voor het beter beheersbaar maken van de huisvestingskosten van de Nevesbu.

Vastgoedmarkt

3f Indien er verhuist wordt naar een externe locatie, dient Nevesbu goed gebruik te maken van de sterke positie als huurder in de vastgoedmarkt. Er kan bijvoorbeeld ingespeeld worden op of onderhandeld worden over de aangeboden incentives.

3g Er wordt aanbevolen om een kortlopende huurcontract aan te gaan, zodat de doorlooptijd en het aantal vierkante meters in de toekomst flexibel in te vullen zijn.

4 Resultaten Onderzoek

Interviews

4a Het is belangrijk om de ideeën en gedachten van de medewerkers mee te nemen. Er wordt positief gereageerd op innovatieve mogelijkheden m.b.t. kantoorhuisvesting. De directie kan hier goed op in spelen.

4b De voorkeur van de geïnterviewden gaat uit naar de vierde etage. Het is belangrijk om de mening van de medewerkers mee te nemen bij het nemen van een definitief besluit. Een externe locatie verdient de minste voorkeur, mede omdat er tijdens het interview expliciet gevraagd werd naar een locatie in Rotterdam. De medewerkers staan echter wel open voor een locatie in de Den Haag en omgeving, mits het goed bereikbaar is.

Uitgangspunten directie

- 4c Er dient rekening gehouden te worden met de risico's die vastzitten aan het incidenteel huren van extra kantoorruimte. Is het mogelijk om incidenteel een passende ruimte te vinden die voldoet aan de gestelde criteria? Dit dient nader te worden onderzocht.
- 4d Bij de berekening van het aantal werkplekken wordt uitgegaan van de werkelijk aantal bezette werkplekken. De directie heeft als uitgangspunt maximaal 50 werkplekken in de nieuwe situatie vastgesteld. Dit houdt in dat er ruimte moet zijn voor maximaal 50 medewerkers. Aangezien het voorkomt dat er op dagen meer dan 50 werknemers aanwezig zijn, wordt aan de directie aanbevolen de uitgangspunt van 50 werkplekken enigszins te flexibiliseren

Mogelijkheden meterreductie

Er worden verschillende opties aanbevolen m.b.t. de mogelijkheden tot meterreductie.

- 4e Uit onderzoek is gebleken dat het verhuizen naar een externe locatie meer kostenreductie oplevert. Uit dit oogpunt wordt er aanbevolen om te verhuizen naar een nieuwe locatie. Aangezien er een ruime aanbod is aan kantoorruimte, biedt het verhuizen naar een nieuwe locatie vele voordelen op. Er kan worden ingespeeld op de aangeboden incentives. Daarnaast kan er voordeel worden gehaald uit het feit dat een huurder een sterkere positie heeft t.o.v. de verhuurder. Er kunnen hogere eisen worden gesteld aan kantoorruimte, maar ook aan het huurcontract. Voor Nevesbu betekent dit dat kosten beter beheersbaar zijn. Er wordt aanbevolen om te onderhandelen over een flexibele huurcontract, zodat het contract kan worden aangepast op veranderende omstandigheden.
- 4f Als tweede optie wordt er aanbevolen om te kiezen voor variant 1, de vierde etage. Binnen de interne mogelijkheden levert deze variant de meeste voordelen op. Uit interviews met het personeel is gebleken dat de voorkeur eveneens uit gaat naar de vierde etage.

Een derde optie is maincontracting. Door gebruik te maken van maincontracting kan zowel de kantoorhuisvesting als de facilitaire diensten worden uitbesteed. De ervaring is dat dit over het algemeen leidt tot kostenreductie.

Er wordt aanbevolen om de externe locaties nader te onderzoeken.

Tijdens de berekening van de kosten, is er geen rekening gehouden met de servicekosten. Het is raadzaam om voor de locaties 3, 4 en 9, na te gaan hoe hoog de servicekosten zijn, alvorens tot een besluit te komen.

5 Personeel

De medewerkers dienen betrokken te worden bij het implementeren van het nieuwe huisvestingsbeleid. De directie heeft een doel, kostenbesparing en verbetering van de efficiency, maar wanneer hetzelfde doel ook door het personeel wordt nagestreefd, zal er een gevoel ontstaan van samenhang en wordt het doel sneller bereikt. Juist als er veel verandert in een organisatie, dient de werkomgeving niet in alles mee te veranderen. Uit onderzoek is gebleken dat een groot deel van het personeel erg gehecht is aan een vaste werkplek. Hier dient de directie gehoor aan te geven. Een verandering moet niet als bedreigend worden ervaren, maar de veranderingsbereidheid moet juist worden gevoed.³⁰

³⁰ Bron: www.desencogroup.com

6 Financiën

Indien er wordt verhuisd naar een externe locatie dient het verhuysbudget met € 2.000 te worden verhoogd. Er dient geïnvesteerd te worden in verhuis- en inrichtingskosten.

Variabele kosten zijn het beste beïnvloedbaar. Om huisvestingskosten te verlagen kan het beste iets gedaan worden aan de variabele kosten.

De volgende kosten en baten zijn niet meegenomen in het onderzoek en dienen dus nader te worden onderzocht om een totaalbeeld te krijgen van de kosten en baten:

- kosten en baten kantoorinnovatieve mogelijkheden;
- kosten digitale archivering;
- kosten voor het incidenteel gebruik van extra kantoorruimte (dependance).

Hoofdstuk 6

Consequenties

In dit hoofdstuk wordt besproken wat de personele en financiële consequenties zijn naar aanleiding van de aanbevelingen. Daarnaast wordt besproken hoe de aanbevelingen het beste geïmplementeerd kunnen worden

In dit hoofdstuk worden de volgende vragen beantwoord:

- Wat zijn de *personele* en *financiële consequenties* voor deze maatregelen?
- Wat wordt er geïmplementeerd?
- Wie gaat het implementeren?
- Wanneer moet het geïmplementeerd worden?
- Hoe wordt het geïmplementeerd?

6.1 Consequenties Meterreductie

De aanbevelingen die gedaan zijn m.b.t. meterreductie brengen consequenties met zich mee. Hieronder worden de personele en financiële consequenties beschreven.

6.1.1 Personele consequenties

Bij het invoeren van het nieuwe huisvestingsbeleid zal een verandering tot stand komen binnen de kantoororganisatie. In ieder veranderingsproject zal op een gegeven moment weerstand tegen veranderingen optreden.³¹ Weerstanden tegen veranderingen komen voort uit pogingen om het bestaande systeem te verdedigen, tegen verandering van gewoontes, tegen positieverslechtering en door angst om erop achteruit te gaan. In alle gevallen van weerstand treden groepen of individuen in een verdedigingsrol. Het is de noodzaak dit in een vroeg stadium te herkennen en hierop in te spelen. De volgende vormen van weerstand zijn te onderscheiden³²:

- Gebrek aan informatie
- Angst om te verliezen
- Gebrek aan vertrouwen
- Andere inschatting van de gevolgen van de verandering

De weerstand die ontstaat onder het personeel van de Nevesbu, wordt vooral veroorzaakt gebrek aan informatie.

Weerstand kan dus ontstaan doordat medewerkers de verandering niet zien zitten, maar ook door gebrek aan informatie of door de beschikbaarheid van andere afwijkende informatie. Hiermee zal de organisatie rekening moeten houden bij het opstellen van veranderstrategieën. Met communicatie alleen is de weerstand echter niet weg te nemen, hiervoor bestaan verschillende strategieën. De volgende strategieën zijn te onderscheiden:

- Empirische-rationele strategie
- Normatief-reëductieve strategie
- Machts-dwang strategie

De empirische-rationele strategie is het best toepasbaar binnen de Nevesbu. In *bijlage 25* vindt u nader uitleg over de bovenstaande strategieën.

De personele consequenties naar aanleiding van de verandering zijn:

- Verkleining van de huisvesting zal ertoe leiden dat medewerkers een andere of een stuk kleinere werkplek krijgen. Sommigen zullen hun vaste werkplek moeten opgeven en overstappen naar een flexwerkplek. Anderen moeten wellicht hun kantoorruimte delen.

³¹ Bron: Brink, C., 2000/2001

³² Bron: Koeleman, H., 1997

- Uit de werkplekbehoefte uit paragraaf 2.2 is gebleken dat een groot deel van de medewerkers behoefte heeft aan een vaste werkplek. Medewerkers zullen hun oude vertrouwde werkplek moeten inruilen voor een flexwerkplek. Dit zal weerstand met zich meebrengen.
- Werkpleksharing zal ertoe leiden dat medewerkers met totaal verschillende functies een kantoorruimte moeten gaan delen. Dit kan ertoe leiden dat er ontevredenheid ontstaat onder de medewerkers, waardoor het werkproces verstoord kan raken.
- Teveel medewerkers in één ruimte kan leiden tot verhoging van het ziekteverzuim.

De organisatie moet zich goed realiseren dat de verkleining van de huisvesting en verandering van de werkplekconcept niet mag leiden tot verstoring onder de medewerkers en daarmee verstoring in het primaire proces. Kostenreductie is belangrijk voor het voortbestaan van de organisatie, maar het mag niet ten koste gaan van het personeel. Naar mijn mening is het welbevinden van het personeel zeer belangrijk voor een organisatie. De medewerkers zijn immers het spil van het bedrijf. Ze moeten nog wel met plezier naar het werk blijven gaan. Ontevredenheid onder het personeel kan ertoe leiden dat werkzaamheden niet meer met plezier worden uitgevoerd. Wanneer het werkproces hieronder gaat leiden zal dat kosten of misschien wel verlies met zich meebrengen waar de kostenreductie van de huisvesting absoluut niet tegenop kan. Het is dus belangrijk om een balans te vinden tussen enerzijds de belangen van de directie en anderzijds de belangen van het personeel.

Omgaan met weerstand

Door de invoering van de aanbevelingen zal er een verandering tot stand komen binnen de organisatie. In ieder veranderingsproject zal op een gegeven moment weerstand tegen veranderingen optreden. In dit geval treden de werknemers in een verdedigingsrol wat de invoering van de aanbevelingen bemoeilijkt. Het is daarom zaak deze weerstand zoveel mogelijk te verhelpen door het verandertraject op een juiste wijze aan te pakken.

Voor de Nevesbu is het belangrijk om de medewerkers goed te informeren over de verandering. Veel van de weerstand wordt immers veroorzaakt door gebrek aan informatie. **Openheid** is de sleutelwoord. Er wordt vaak al maanden nagedacht over de mogelijke veranderingen. Er wordt vaak verwacht dat anderen direct accepteren dat de gekozen oplossing inderdaad de beste is. Managers blijken het feit te onderschatten dat gebrek aan informatie kan leiden tot weerstand. Met communicatie alleen is weerstand echter niet weg te nemen. Hiervoor bestaan verschillende strategieën. De volgende strategieën zullen van toepassing zijn op de Nevesbu:

Informeren

Bewustwording gaat vooraf aan verandering. De medewerkers dienen overtuigd te worden van de voordelen en de beweegredenen van de verandering. Informatie, onderzoek en advies helpen medewerkers om rationele keuzes te maken. Het geven van informatie is nodig als blijkt dat weerstand voortkomt uit een gebrek aan kennis over het onderwerp. Aan de hand van informatie kan er besloten worden of de betreffende verandering een verbetering is.

Participatie

Door de medewerkers bij het proces te betrekken en ze te laten meedenken of zelfs meebeslissen, zal de weerstand afnemen. Op deze manier wordt er inzicht verkregen waarom de verandering dient plaats te vinden en kunnen de medewerkers zelf met ideeën komen.

Onderhandelen

Bij de trage overnemers wil de weerstand wel afnemen als er compensatie wordt geboden voor de nadelen van de verandering. Over deze compensatiemaatregelen zal onderhandeld moeten worden. Het bieden van compensatieregelingen is zinvol als een bepaalde groep (met macht) grote nadelen ondervindt van de verandering.

6.1.2 Financiële consequenties

Wanneer de aanbevelingen daadwerkelijk geïmplementeerd worden komen daar behalve de verhuis- en inrichtingskosten ook andere kosten bij kijken.

In de onderstaande tabel worden de kosten weergegeven waar rekening mee gehouden dient te worden bij het invoeren van de aanbevelingen. Deze kosten zijn niet meegenomen in het onderzoek en dienen dus nader te worden onderzocht.

Figuur 23

	Kostenposten
Digitalisering	Kosten t.a.v.: • Technische voorzieningen • Aanschaf hard- en software • Converteren van documenten • Beveiliging van documenten • Implementatiekosten • Onderhoud en beheer • Afschrijvingskosten apparatuur • Onvoorzien kosten
Flexwerkplekken	• Kosten flexwerkapplicatie • Kantoormeubilair • Implementatiekosten • Onvoorziene kosten
Telewerken	• Kosten aanleg netwerk • Kosten beveiliging van netwerk • Facilitaire kosten • Kosten inrichting thuiswerkplek • Kosten invoering pilot • Implementatiekosten • Declaratiekosten • Afschrijvingskosten apparatuur • Onvoorziene kosten
Gebruik van dependance	• Huisvestingskosten dependance • Servicekosten • Kosten technische voorzieningen • Implementatiekosten • Inrichtingskosten • Logistiek kosten • Onvoorziene kosten
Overig	Indien er verhuist wordt naar een ander locatie dient er rekening gehouden te worden met kosten voor het aanpassen van het drukwerk, zoals visitekaartjes, enveloppen en papier met adresgegevens, enz.

De bovengenoemde kosten zijn grotendeels eenmalige kosten. De baten zullen tot uitdrukking komen op lange termijn aangezien de aanbevelingen leiden tot meterreductie en uiteindelijk dus tot kostenreductie.

6.2 Implementatie

Na het afronden van het onderzoek is het gewenste streefbeeld m.b.t. meterreductie gerealiseerd. De volgende stap bestaat uit implementatie. In het Dikke van Dalen staat implementatie gedefinieerd als: *“Het invoeren van een nieuw systeem in een (data)verwerkende organisatie c.q. realisatie”*.

Implementatie wordt gezien als een doordacht, logisch (rationeel) proces, terwijl dit niet het geval is. Er wordt geloofd dat een logisch, stapsgewijs proces van probleemoplossingen leidt tot de vervulling van de plannen. Er komt veel meer bij kijken; iets kan niet gewoon worden ‘geïnstalleerd’. Er moet rekening worden gehouden met het ontastbare, zoals betrekkingen en persoonlijke gevoelens. Zodra een organisatie verandert, moeten de mensen mee veranderen. Indien meterreductie daadwerkelijk wordt gerealiseerd, zullen meerdere mensen in één ruimte moeten gaan werken. Er wordt van hen verwacht dat ze zich aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Een verandertraject kost veel tijd en inspanning en zal dan ook zorgvuldig moeten worden uitgedacht. Ruim van tevoren moeten medewerkers van veranderingen op de hoogte worden gebracht en moeten zij de kans krijgen om te reageren en zich aan te passen. Mensen zijn nu eenmaal gevoelig voor alles wat anders is. Zodra er iets verandert, wordt hun veilige gevoel aangetast.³³

Door het in dit hoofdstuk aangegeven implementatietraject te volgen, kan er meterreductie plaatsvinden. Op een schematische wijze zal het implementatieadvies worden weergegeven. Allereerst wordt aangegeven welke stappen er op strategisch, tactisch en operationeel niveau genomen dienen te worden.

Strategische aspecten

- Vaststellen van een nieuw huisvestingsbeleid in het kader van meterreductie.
- Beheren en bewaken van de huisvestingskosten.

Tactische aspecten

- Het overbrengen van het nieuwe huisvestingsbeleid door de directie aan de leidinggevenden.
- Het overbrengen van het huisvestingsbeleid door de leidinggevenden aan de medewerkers.
- Plan van aanpak maken voor digitale archivering.
- Plan van aanpak maken voor de verhuizing
- Plan van aanpak maken voor de invoering van de innovatieve mogelijkheden.

Operationele aspecten

- Uitvoeren van digitale archivering.
- Verhuizing.
- Afstoot en aanpassen van kantoormeubilair.
- Invoeren van kantoorinnovatieve toepassingen.

³³ Block, Feilloos adviseren

6.2.1 Implementatieplan

In de onderstaande tabel wordt een implementatieplan weergegeven.

Figuur 24 Implementatieplan

Wanneer	Wat	Hoe	Wie
Juni – Aug. 2004	Vaststellen huisvestingsbeleid	Aan de hand van de vastgestelde uitgangspunten samen met de directie	De directie
Sept. 2004	Opzeggen huurcontract	Schriftelijke opzegging	De directeur
Sept. 2004	Informeren van betrokkenen	Bijeenkomst, eventueel door mailing op de hoogte houden van de gang van zaken	De directie en afdelingshoofden
Juli 2004	Plan van aanpak digitalisering	Door het vaststellen van wat er gedigitaliseerd wordt, wat wordt er gedaan met de overgebleven documenten na digitalisering. Daarnaast dienen de kosten, het benodigde materiaal, nodige mankracht, tijdsplanning en uitgangspunten vastgesteld te worden.	ICT en afdeling Document Control
Juli 2005	Digitale archivering is geïmplementeerd	Digitaliseren van documenten	ICT en afdeling Document Control
Okt. 2004	Plan van aanpak voor innovatieve mogelijkheden	Bepalen van tijdstip en volgorde van het invoeren van kantoorinnovatie toepassingen, rekening houdend met de IT&T toepassingen die daarbij nodig zijn, kosten en kantoormeubilair.	Facility manager, directie
Jan. 2005	Pilot voor telewerken	Testen van het telewerken	Geselecteerd aantal medewerkers
Sept. 2005	Invoering flexwerkplekken	40% van de werkplekken zijn flexwerkplekken	Medewerkers die vaak bij een klant zijn, onderweg, op vakantie, op dienstreis en telewerkers
Jan. 2006	Invoering telewerken indien succesvolle pilot	Het sluiten van een contract met telewerkers, ervoor zorgen dat ze dezelfde toepassingen hebben thuis als op het werk.	Directie, geselecteerde medewerkers voor telewerken

Aug. 2004	Opstellen plan van aanpak verhuizing	De volgende punten moeten worden meegenomen: • Aantal medewerkers • Aantal werkplekken • Hoe wordt er verhuist • Wie komt waar • Hoeveel tijd neemt de verhuizing in beslag • Wordt er tijdens of na werktijd verhuist	Facility Manager, projectgroep verhuizing
Sept. 2005	Verhuizen	Verplaatsing van locatie als gevolg van meterreductie	Verhuisbedrijf
Jaarlijks	Beheren en bewaken huisvestingskosten		Facility Manager

Aandachtsgebieden met betrekking tot de implementatie van kantoorinnovatie en aandachtspunten m.b.t. de verhuizing worden hieronder nog extra toegelicht.

6.2.2 Implementatie Kantoorinnovatie

T.a.v. kantoorinnovatieve mogelijkheden dient bij implementatie aan het volgende te worden gedacht:

Flexwerkplekken

Uit ergonomisch oogpunt is het noodzakelijk om het kantoormeubilair aan te passen aan de flexwerkplek. Een werkplek wordt gebruikt door diverse medewerkers. Het kantoormeubilair dient aangepast te worden aan de medewerker en niet andersom.

Telewerken

Bij de invoering van telewerken is het gebruikelijk om een telewerkcoördinator aan te stellen. De belangen van de gebruikers en van de uitvoerders kunnen beter worden behartigd en op elkaar worden afgestemd. De telewerkcoördinator dient vragen te kunnen beantwoorden m.b.t.:

- Automatisering, voor de apparatuur.
- Facilitaire zaken, voor de inbelvoorziening, voor eventueel meubilair en voor declaratie van bepaalde thuis gemaakte kosten, bijvoorbeeld telefoongebruik.
- Personeelszaken, voor een eventuele maandvergoeding, registratie van telewerkers en arbo-aspecten.

Voor een geslaagde implementatie is het raadzaam over de volgende onderwerpen afspraken te maken:

- Hoeveel en op welke dagen men telewerkt. Niet alleen vanwege de organisatie van het werk, maar ook voor het handhaven van de sociale contacten en de binding met het bedrijf is het belangrijk dat er een zekere regelmaat is en dat de medewerker en het bedrijf vastleggen waar en wanneer er in ieder geval contact is.
- Er wordt een maximum gesteld aan het aantal dagen dat thuis wordt gewerkt.

Daarnaast kan het volgende worden afgesproken:

- De werkgever en medewerker leggen afspraken ten aanzien van telewerken vast in een individuele telewerkovereenkomst. Hierin staan onder andere afspraken over: aantal thuiswerkdagen, bereikbaarheid, inrichting werkplek en andere voorzieningen, vergoedingen, contactmogelijkheden en werkoverleg, beveiliging en aansprakelijkheid werkgever/werknemer.
- De telewerkovereenkomst kan door de medewerker op een nader af te spreken moment worden opgezegd als blijkt dat telewerken niet (meer) het gewenste effect heeft. Vanuit de organisatie kan de telewerkovereenkomst ontbonden worden wanneer de medewerker zijn afspraken herhaaldelijk niet nakomt.

6.2.3 Implementatie verhuizing

Indien het advies wordt aangenomen m.b.t. het verhuizen naar een externe locatie naar aanleiding van meterreductie dient met de onderstaande punten rekening gehouden te worden.

Verhuisplan

Er dient een verhuisplan opgesteld te worden om zowel een interne als een externe verhuizing zo efficiënt en effectief mogelijk te laten verlopen. Hierin zal exact de aanpak van de verhuizing omschreven moeten worden, zie implementatieplan.

Verhuisbedrijf

Bij zowel een interne als een externe verhuizing is het inhuren van één verhuisbedrijf veelal voldoende. Bij de selectie van een verhuisbedrijf is het zinvol om verschillende offertes aan te vragen. Wanneer een verhuisbedrijf gekozen is, kan een voorlopige planning worden opgezet.

Aandachtspunten:

- Het informeren van de medewerkers: elke werknemer dient geïnformeerd te worden over de verhuizing, verhuisdatum, de nieuwe locatie en de nieuwe werkplek.
- Het informeren van overige partijen: ook de verhuurder, de klanten en de leveranciers dienen op de hoogte gesteld te worden van de gang van zaken.
- Er dienen liften beschikbaar te zijn en laad- en losplaatsen dienen toegankelijk te zijn.
- Het opslaan of weggooien van materiaal: afdelingshoofden dienen aan te geven wat kan worden weggegooid en wat kan worden opgeslagen.
- Het inpakken en stickeren: in samenwerking met de verhuizer worden instructies opgesteld voor het personeel over de inpakwijze en het stickeren van meubilair en dozen.
- Opstellingstekeningen voor het plaatsen van meubilair: de Facility Manager dient inhuistekeningen te produceren waarop plaatsing- en ruimtenummers zijn aangegeven ten behoeve van het inhuizen.

Literatuurlijst

Boeken

- Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor Praktijkstages, *Organisatieveranderingen als leerproces*, Wolters-Noordhoff BV, Groningen, 2000, ISBN 90 01 46822 5
- Regterschot, J.: *Facility Management, Het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting*, Deventer, 1994
- Kloppe, T.: *Effectiviteit en efficiency in kantooromgevingen*
- Voskamp, P.: *Zakboek ergonomie*, SDU Uitgevers, Den Haag, 1998, ISBN 90 12 08551 9
- Vos, P.G.J.C. en Dewulf, G.P.M.R.: *Werkt het beter in een innovatief kantoor...? Een methode voor evaluatie van arbeidsprocessen en huisvesting*, Samenwerkingsverband Rgd-TU Delft, mei 1997
- Berg, H.F.C.: *Het kantoor in de toekomst*
- Damen Consultants: *Conditiemeting van gebouwen en onderhoudsnormering*, Rotterdam, 1998
- Iping, P.J.M. en Zwaar, A.J.: *Jaarboek Arbo en binnenmilieu; Risico's inventariseren, evalueren en beheersen*, Samson, Alphen a/d Rijn, 2001, ISBN 90 14 07318 6
- Weevers, B.: *Praktijkhandboek Bouw en Beheer*, Houten, 1998
- Kohnstam, Regterschot, L.: *De manager als bouwbeheer*, Den Haag, 1994
- Snijder, G.: *Het kantoor van morgen voor het werk van morgen*, Ministerie van Economische zaken, 1999
- Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M.: *Basisboek Methoden en Technieken*, p/a Educatieve Partners Nederland BV, Houten, 1997, ISBN 90 207 2589 0
- Jellema 13: *Hogere Bouwkunde, Beheren Bouwproces*, Thieme Meulenhoff, Utrecht/ Zutphen, 1996, ISBN 90 212 9062 6
- Hagen, R.H.: *Praktijkboek Arbo in kantoren*, Samson, Alphen a/d Rijn, 1998, ISBN 90 14 05945 0
- Koeleman, H.: *Interne communicatie als managementinstrument*, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten/ Diegem, 1997, ISBN 90 313 24779
- Vischer, J.C.: *Workspace strategies; Environment as a tool for work*, Chapman & Hall, New York 1996

Syllabi

- Es, van der, W.J.M.: *Accommodatiemanagement 3*: Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2001/2002
- Mante, Y.: *Handleiding schriftelijke rapportage*, Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2000/2001
- Genet, C.M.: *Methoden van Onderzoek & Statistiek*, Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2000/2001
- Es van der, W.: *WECO (strategische) werkplekconcepten*, Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2003/2004
- Wezel van, R.J.H.: *Vastgoedmanagement*, Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2003/2004
- Brink van der, C.: *Verandermanagement*, Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2002/2003

Artikelen

- Vijverberg, G.: *Strategisch en professioneel huisvestingsbeleid*, FMM, november 1998
- Schoonhoven, P.: *Van squeezing the footprint naar optimale vormgeving werkplek*, FMM, oktober 1995
- Mandema, J.S.: *Efficiency in kantoorhuisvesting*, FMM, juni 2003
- Dekker, S.: *De kunst van het makelen*, FMM, juni 2003
- Holten, J. en Wielen van der, J.: *Opsluiten in kantoren*, FMM, augustus 2003
- Wilmes, R.: *Maatwerk in Full-Services in plaats van kale meters*, FMM, april 2003
- Straaten van, M.: *Vastgoedeconomie in relatie tot u bedrijfsresultaat*, TRAJECT Vastgoed Management, november 2002
- Bisseling, T.: *Trends in Vastgoed*, Facto magazine, nr 7/8 2002
- Cleeren, C.: *Flex of Vast?*, FMM, maart 2002
- Visser- de Boer, M.: *Het kantoor als ontmoetingscentrum*, FMM, april 2002
- Wildeboer, A. en Meer van der, J.: *Strategisch huisvestingsmanagement*, FMM, september 2001
- Hoeksema, M.: *Werkplekinrichting en organisatie*, FMM, juni 2002

- Heijink, D.: *Kantoorinnovatie; strategisch instrument of rage*, FMM, februari 1999
- Michel, M.: *De noodzaak van het stabiliseren van de kantooromgeving bij toenemende eisen aan flexibiliteit*, adjunct-directeur Advies & Projectmanagement, HNW 2002
- Eveleens, W.: *Ergonomie; investeren in menselijk kapitaal*, management consultant ergonomie, HNW, 2003
- Knoop, F.A.M.: *Duurzaam huisvesten; eerder uitzondering dan regel*, consultant vastgoed, Desenco Groep, HNW, 2003
- Gunsteren van, L.: *Innovatie of vernieuwing, wat is het verschil?*, Desenco Groep, HNW, 2002
- Putten van, T.: *Is de huurder nog koning?*, Desenco Groep, HNW, 2003
- Luteijn, B.: *Het nieuwe samenwerken*, Desenco Groep, HNW, 2002
- Osmaan, E.: *Wie betaalt de flexibiliteit*, ING Vastgoedontwikkelaars, mei 2003
- Martens, E.M.L.: *Van werkplek naar werkhuis; nieuwe leidraad ontwikkeling innovatieve kantoorconcepten*, Desenco Groep, HNW, 2002
- Martens, E.M.L.: *Een andere kijk op kantoorinnovaties*, Desenco Groep, HNW 2002
- ZBC Consultants BV: *Kantoorinnovatie*, 2003
- ZBC Consultants BV: *Leegstand op kantorenmarkt; een zegen of een vloek*, 2003
- ZBC Consultants BV: *Kantoorinnovatie als aanzet voor meterreductie*, 2003
- ZBC Consultants BV: *15% besparen door flexibele kantoordiensten*, 2003
- ZBC Consultants BV: *Aanbod kantooruimte*, 2003
- Spruit, J.: *De flexibele werkplek als arbeidsvoorwaarde*, Brussel, 2003
- Knoop, F.A.M.: *Verhuizen of niet verhuizen?*, consultant vastgoed, Desenco Groep, HNW, 2003

Vakbladen

- Facility Management Magazine (FMM)
- Facto Magazine
- Facility Management Informatie (FMI)
- Kantoor & Efficiency, vakblad voor kantoortechnologie

Scripties

- Consolini, C.: *Een raamwerk voor het ruimtebeheer; Huisvestingsplan voor PTT Post*, PTT Post te Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2002
- Wesselink, M.: *Effectief ruimtebeheer; Onderzoek naar de ruimtebehoefte van de Gemeente Zaanstad*, Gemeente Zaanstad, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 1999
- Leeuwen van, C.: *De interactie tussen ruimtebeheer, kantoorinnovatie, werkplekken*, Fenestrae te Leidschendam, Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2000

Websites

- <http://www.kantoornet.nl>
- <http://www.nen.nl>
- <http://www.bluewater.com>
- <http://www.ihcgusto.nl>
- <http://www.nevesbu.nl>
- <http://www.ruimte-en-vastgoed.nl>
- <http://www.ergonomienet.nl>
- <http://www.euronorm.net>
- <http://www.arbo-advies.nl>
- <http://www.verhage-vanderlaan.nl>
- <http://www.arbo.nl>
- <http://www.bouwbesluit.nl>
- <http://www.fmh.nl>
- <http://www.factomagazine.nl>
- <http://www.fmm.nl>
- <http://www.kantoorinnovatie.net>
- <http://www.niwi.knaw.nl>
- <http://www.iso.nl>
- <http://www.procore.nl>
- <http://www.regus-bedrijfsruimte.nl>
- <http://www.facilityoffice.nl>
- <http://www.bedrijfsruimtesite.nl>
- <http://www.managementsupport.nl>
- <http://www.kantoorinnovatie.pagina.nl>
- <http://www.facilitymanagement.pagina.nl>
- <http://www.officetime.nl>
- <http://www.rietmeijer.nl>

Deskundigen

- Diermen van, O., docente accommodatiebeheer
- Es van der, W., docent vastgoedmanagement en accommodatiebeheer
- Mandema, J.S., Adviseur Huisvesting & Vastgoed, werkzaam bij Berenschot Osborn BV
- Nelemans, A., Account manager Trends Telematics BV
- Vos, M., Vastgoedadviseur, werkzaam bij Troostwijk Makelaars, O.G.
- Waal de, M., Salesmanager, werkzaam bij Mondial Movers

NEN

- **NEN 1824** normen voor het vloeroppervlak van kantoorwerkplekken
- **NEN 2580** oppervlakten en inhouden van gebouwen
- **NEN 2632** exploitatiekosten voor gebouwen

Meterreductie binnen de Nevesbu

Bijlagen

Inhoudsopgave

1	Projectplan	1
2	Onderzoekstraject (microsoft project)	6
3	Onderzoeksfasen	7
4	Werkplekken Nevesbu	9
5	Bedrijvenbezoek IHC Gusto	10
6	Vorbereiding gesprek met directie	12
7	Verslag n.a.v. gesprek met directie	13
8	Interview medewerkers Nevesbu	15
9	Uitwerking Interview Huisvestingsadviseur	25
10	Plattegrond Nevesbu	27
11	Organisatie Nevesbu (organogram)	29
12	Huidige Meetstaat	30
13	NEN 1824 gedetailleerd	33
14	Foto's Archief	34
15	Voorbeelden innovatieve werkplekken	35
16	Keuzefactor werkplekconcept	36
17	Voor- en nadelen Kantoorinnovatie	37
18	Bezettingsgraadmetering	39
19	Voor- en nadelen varianten	40
20	Aanbod kantoorruimten	41
21	Onderzoek aanbod kantoorruimten	42
22	Resultaten onderzoek aanbod kantoorruimten	48

23	Objectinformatie	49
24	Berekening eenmalige investeringskosten	50
25	Veranderstrategieën	51

Bijlage 1 Projectplan

1. Algemene gegevens

-Opdracht: Huisvestingsonderzoek
-Uitvoering: Warcha Bhikharie-Sewnarain
-Startdatum: 19 januari 2004
-Einddatum: Uiterlijk 18 mei 2004
-Opdrachtgever: Nevesbu
-Betrokkenen: Facility Manager Dhr. Bauke Wagenaar, docentbegeleider Dhr. Hans Trapman, medebeoordelaar Dhr. Metselaar.

2. Huidige situatie

Op dit moment huurt de Nevesbu twee verdiepingen kantoorruimte. Er wordt verondersteld dat er een teveel is aan vierkante meters.

3. Gewenste situatie

Adviesrapport m.b.t. verbetering van de efficiency van de Nevesbu en kostenbesparing als gevolg van een “verandering” in de huidige huisvesting.

4. Opdrachtomschrijving

De Nevesbu huurt op dit moment 2055 m2 kantoorruimte en 149 m2 archiefruimte verdeeld over twee verdiepingen. Er zijn ca 70 medewerkers werkzaam bij de Nevesbu. De huurovereenkomst is aangegaan voor de duur van vijf jaar, ingaande op 19 september 2000 en lopende tot en met 18 september 2005. De beëindiging van de overeenkomst dient tenminste 12 maanden voorafgaand aan het verstrijken van de lopende periode plaats te vinden. Naar aanleiding hiervan is onderzocht welke mogelijkheden er zijn om verkleining van de huisvesting te realiseren met het oog op kostenbesparing en verhogen van de efficiency.

Doelstelling:

Het is de bedoeling om uiteindelijk een advies uit te brengen m.b.t. de huisvesting van de Nevesbu zodat deze leidt tot betere efficiency en uiteindelijk ook tot kostenbesparing.

Probleemstelling:

“Op welke wijze kan de Nevesbu de efficiëntie van het ruimtegebruik verhogen en het huisvestingsbeleid implementeren, hierbij rekening houdend met de wettelijke normen en eisen aan de werkplek, en met als doel substantiële kostenbesparing?”

Toelichting probleemstelling:

Het staat voor de Nevesbu vast dat er meterreductie dient plaats te vinden. Er wordt verondersteld dat de kantoorhuisvesting kleiner kan. Er dient dus niet meer te worden onderzocht of een verkleining daadwerkelijk nodig is. Daarnaast is “koop” uitgesloten.

Met verkleining van de huisvesting wordt het verminderen van het aantal vierkante meters van de kantoorruimte bedoeld. M.a.w. “meterreductie”.

“Efficiency” staat in het Dikke van Dale aangeduid als: doelmatigheid, doelgerichtheid, functioneel en gericht. M.a.w. verbetering van de doelmatigheid van de organisatie is z’n geheel.

“Substantiële kostenbesparing”, een werkelijke, zichtbare kostenbesparing m.b.t. de huisvesting van de Nevesbu.

(Hoe organiseert een organisatie de werkomgeving zodanig dat deze aansluit bij de wensen van de organisatie en de medewerkers en wordt kostenreductie gerealiseerd zowel op korte als op lange termijn.)

Randvoorwaarden

In de probleemstelling dient met de volgende **randvoorwaarden** rekening gehouden te worden:

- het berekende teveel aan vierkante meters;
- de recente ontwikkelingen en trends op het gebied van kantoorhuisvesting;
- het welbevinden en de productiviteit van de medewerkers rekening houdend met hun functies en activiteiten.

Subprobleemstellingen:

De **subprobleemstellingen** die uit de probleemstelling en de randvoorwaarden naar voren komen zijn:

- Hoe ziet de **huidige huisvestingssituatie** van de Nevesbu eruit?
- Wat zijn de **wettelijke normen en eisen** m.b.t. kantoorruimtes?
- Welke **trends** zijn er op dit moment?
- Welke **oplossingsmogelijkheden** zijn er zowel intern als extern m.b.t. **meterreductie**?
- Wat zijn de **personele en financiële consequenties**?

Afbakening:

Naar aanleiding van de probleemstelling wordt een onderzoek opgesteld. Het uiteindelijke product bestaat uit een adviesrapport met daarin aanbevelingen m.b.t. de huisvesting. Wat zijn de mogelijkheden en welke optie is het beste. Mijn bijdrage bestaat uit onderzoek, advisering en invoering, niet tot uitvoering.

Om antwoord te krijgen op de probleemstelling en subprobleemstellingen zullen diverse stappen ondernomen moeten worden. Deze staan beschreven in het stappenplan bij nummer 7.

5.Kritische succesfactoren

Een heldere opdrachtomschrijving met probleemstelling en afbakening zijn erg belangrijk. Er zal gewerkt worden volgens SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realiseerbaar en Tijdgerelateerd)

6. Communicatie met betrokkenen

Elke maandagochtend vind overleg plaats met de stagebegeleider. Contact met de docentbegeleider geschiedt voornamelijk via de mail. Eventueel kunnen er afspraken gemaakt worden met medewerkers van de Nevesbu n.a.v. het onderzoek.

7. Plan van aanpak

Nadat het projectplan is opgesteld, zullen de volgende stappen worden doorgelopen:

Oriëntatiefase

Externe Oriëntatie.

- Tot welke branche behoort de Nevesbu?
- Wat zijn de belangrijkste brancheontwikkelingen?
- Welke positie heeft de Nevesbu in de branche?
- Wat zijn de recente bedrijfsontwikkelingen?
- Wat is de invloed van de recente bedrijfsontwikkelingen en de ontwikkelingen in de branche op het huisvestingsonderzoek?

Intakegesprek

- Wat is volgens de opdrachtgever het probleem?
- Wat is de urgentie om het probleem op te lossen?
- Waardoor is het probleem ontstaan?
- Wat is er intern al aan gedaan?
- Wie zijn de meest betrokkenen?
- Wie gaat het onderzoek begeleiden?
- Wat ziet de opdrachtgever als het gewenste eindresultaat van de afstudeerstage?
- Wat zijn de vervolgafspraken?

Oriënterende interviews

- Welke verschillende probleemomschrijvingen en opdrachtformuleringen komen er uit de interviews naar voren?
- Aan welke oplossingsrichtingen wordt er gedacht?
- Welke voorwaarden voor de probleemoplossing zijn genoemd?
- Welke gegevens zijn benodigd en niet beschikbaar?
- Wat leverde het gesprek met de opdrachtgever op?
- Op welke gegevens kan de projectplanning worden gebaseerd?
- Welke documentatie is op dit moment beschikbaar?

Analyse

- Hoe ziet in schema het primair proces eruit van de Nevesbu?
- Welke analysemethoden worden er gebruikt?
- Wat moet de terugkoppeling opleveren?
- Welke voorstel voor een definitieve opdrachtformulering vloeit voort uit de tot dusver uitgevoerde oriëntatie?
- Wie zouden gevraagd moeten worden voor de platformgroep?
- Hoe zou de verdere aanpak van het onderzoek eruit moeten zien?
- Hoe ziet de terugkoppelingspresentatie eruit?
- Welke specifieke problemen m.b.t. de opdrachttuitvoering moeten tijdens de terugkoppelingssessie worden opgelost?

Terugkoppeling

- Zijn de betrokkenen het eens over de probleemstelling, de opdrachtformulering en de verdere aanpak?
- Wat is er veranderd aan de opdracht sinds de intake en waarom?
- Wat is het beoogde resultaat van het project?
- Wat zijn de globale eisen waaraan de oplossing moet voldoen?
- Waaruit blijkt dat het project belangrijk is voor het bedrijf?
- Is er bij de bedrijfsleiding ook de motivatie om de oplossing daadwerkelijk te implementeren?
- Welke info is er nog nodig voor het opstellen van de werkplanning?

Onderzoeks- en oplossingsfase

Werkplanning en projectorganisatie

- Wat levert de literatuurstudie op voor het uitvoeren van het onderzoek?
- Welke gegevensverzamelingsmethoden zullen moeten worden gebruikt?
- Hoe ziet de werkplanning eruit?
- Welke rol heb je gekozen?
- Welke overleg- en rapportageafspraken zijn er gemaakt?
- Hoe is de organisatie van het diepteonderzoek vastgelegd?

Diepteonderzoek

- Hoe ziet het onderzoeksmodel voor dit project eruit?
- Welke verzamelingmethoden voor informatie zijn er gebruikt?
- Wat zijn de onderzoeksresultaten tot dusver?
- Welke tussentijdse terugkoppelingen hebben plaatsgevonden?
- Welke oplossingsmogelijkheden zijn er uit het onderzoek naar voren gekomen?
- Wie zijn de voor- en tegenstanders van de verschillende oplossingen?
- Welke oplossing is het meest haalbaar en waarom?

Oplossingsplan

- Welke oplossingen zijn er gepresenteerd?
- Wat is de gerapporteerde voorkeursoplossing?
- Wie zijn bereid die oplossing te ondersteunen?
- Wat zijn de belangrijkste veranderpunten voor de organisatie?
- Wie waren bij de oplossingspresentatie?
- Wat leverde de discussie op?
- Wie beslist wanneer over de voorstellen?
- Hoe ziet het globale uitvoeringsplan eruit?

Invoeringsfase

Invoering

- Hoe ziet het implementatieplan eruit?
- Hoe ziet de gekozen veranderingsorganisatie eruit?
- Welke rol is er gekozen bij het ondersteunen van de implementatie?
- Welke interventie-instrumenten zijn gekozen om de implementatie te ondersteunen?
- Welke “eerste stapjes” zullen achtereenvolgens worden gerealiseerd?

10.Afronding

- Houden van een eindrapportage binnen de Nevesbu.
- Het voeren van afrondende gesprekken.
- Houden van een opdrachtevaluatie.

8. Evaluatie/adviesrapport

Achteraf zal er een evaluatie worden gehouden. Zijn de betrokkenen tevreden over het uiteindelijke resultaat.

9. Tijdsplanning

Nr	Actie	Gereed
01	Externe oriëntatie	Begin nov 2003
02	Intakegesprek	Eind nov 2003
03	Oriënterende interviews	Uiterlijk 23 jan 2004
04	Analyse	30 jan 2004
05	Terugkoppeling	3 febr 2004
06	Werkplanning	6 febr 2004
07	Diepteonderzoek	Eind febr 2004
08	Oplossingsplan	Eind mrt 2004
09	Invoering	april 2004

Bijlage 2 Onderzoekstraject

Er is een planning gemaakt in een planningsprogramma genaamd; Microsoft Project.

ID		Task Name	Duration	Start	Finish	Qtr 1, 2004				Qtr 2,
						Jan	Feb	Mar	Apr	
1		Huisvestingsonderzoek	88,83 days?	Mon 19-01-04	Thu 20-05-04					
2	✓	Start Onderzoek	0 days	Mon 19-01-04	Mon 19-01-04					19-01
3		Inventarisatie	88,83 days	Mon 19-01-04	Thu 20-05-04					
4	✓	Start Inventarisatie	0 days	Mon 19-01-04	Mon 19-01-04					19-01
5	✓	Deskresearch	87 days	Mon 19-01-04	Tue 18-05-04					
6	✓	Doelstellingen onderneming	1 day	Mon 19-01-04	Mon 19-01-04					
7	✓	Organisatiestructuur	1 day	Tue 20-01-04	Tue 20-01-04					
8	✓	Huurovereenkomst	1 day	Wed 21-01-04	Wed 21-01-04					
9	✓	Eedere verslagen onderzoeken	2 days	Thu 22-01-04	Mon 17-05-04					
10	✓	Floorplan/plattegrond	1 day	Tue 18-05-04	Tue 18-05-04					
11	✓	Theoretisch onderzoek	1,83 days	Wed 19-05-04	Thu 20-05-04					
12	✓	Huisvestingsconcepten	0,5 days	Wed 19-05-04	Wed 19-05-04					
13	✓	Werkplekconcepten	0,5 days	Wed 19-05-04	Wed 19-05-04					
14	✓	Normen en eisen aan werkplek	0,5 days	Thu 20-05-04	Thu 20-05-04					
15	✓	Trends	0,33 days	Thu 20-05-04	Thu 20-05-04					
16		Einde Inventarisatie	0 days	Mon 19-01-04	Mon 19-01-04					19-01
17	✓	Overleg Directie	0 days	Mon 19-01-04	Mon 19-01-04					19-01
18		Doelstelling/ opzet onderzoek	2 days	Mon 19-01-04	Tue 20-01-04					
19	✓	Start Doelstellingen	0 days	Mon 19-01-04	Mon 19-01-04					19-01
20	✓	Doelstellingen/uitgangspunten	1 day	Mon 19-01-04	Mon 19-01-04					
21	✓	Doelstellingen m.b.t. huisvesting	0,2 days	Mon 19-01-04	Mon 19-01-04					
22	✓	Uitgangspunten m.b.t. diverse ruimten	0,2 days	Mon 19-01-04	Mon 19-01-04					
23	✓	Uitgangspunten m.b.t. aantal werkplekken	0,2 days	Mon 19-01-04	Mon 19-01-04					
24	✓	Uitgangspunten m.b.t. huisvesting/ werkplekconcepten	0,2 days	Mon 19-01-04	Mon 19-01-04					
25	✓	Doelstelling/ criteria locatiekeuze	0,2 days	Mon 19-01-04	Mon 19-01-04					
26	✓	Onderzoeksopzet	1 day	Tue 20-01-04	Tue 20-01-04					
27	✓	Onderzoeksfasen	0,5 days	Tue 20-01-04	Tue 20-01-04					
28	✓	Methoden van onderzoek	0,5 days	Tue 20-01-04	Tue 20-01-04					
29		Einde Doelstellingen	0 days	Tue 20-01-04	Tue 20-01-04					20-01
30		Uitwerking	22 days	Mon 19-01-04	Tue 17-02-04					
31		Start Uitwerking	0 days	Tue 20-01-04	Tue 20-01-04					20-01
32	✓	Huidige situatie	2,5 days	Wed 21-01-04	Fri 23-01-04					
33	✓	Specificatie ruimtegebruik	2,5 days	Wed 21-01-04	Fri 23-01-04					
34	✓	Gewenste situatie	2,5 days	Fri 23-01-04	Tue 27-01-04					
35	✓	Meetstaat	0,5 days	Fri 23-01-04	Fri 23-01-04					
36	✓	Aantal werkplekken (normen en eisen)	1 day	Mon 26-01-04	Mon 26-01-04					
37	✓	Werkplekconcepten	1 day	Tue 27-01-04	Tue 27-01-04					
38		Resultaten onderzoek	22 days	Mon 19-01-04	Tue 17-02-04					
39		Interne mogelijkheden	15 days	Wed 28-01-04	Tue 17-02-04					
40		Variant 1 huidige vierde etage	15 days	Wed 28-01-04	Tue 17-02-04					
41		Variant 2 huidige vijfde etage	15 days	Wed 28-01-04	Tue 17-02-04					
42		Variant 3 kantoorruimte binnen het gebouw	15 days	Wed 28-01-04	Tue 17-02-04					
43		Externe mogelijkheden	15 days	Mon 19-01-04	Fri 06-02-04					
44		Locatie Rotterdam	15 days	Mon 19-01-04	Fri 06-02-04					
45		Einde Extern Onderzoek	0 days	Fri 06-02-04	Fri 06-02-04					06-02
46		Financiele onderbouwing	5 days	Mon 09-02-04	Fri 13-02-04					
47		Einde Uitwerking	0 days	Fri 13-02-04	Fri 13-02-04					13-02
48		Rapportage	15 days	Fri 13-02-04	Fri 05-03-04					
49		Start Rapportage	0 days	Fri 13-02-04	Fri 13-02-04					13-02
50		Conclusies/ Aanbevelingen	10 days	Mon 16-02-04	Fri 27-02-04					
51		Implementatie	5 days	Mon 01-03-04	Fri 05-03-04					
52		Einde Rapportage	0 days	Fri 05-03-04	Fri 05-03-04					05-03
53		Einde Onderzoek	0 days	Fri 05-03-04	Fri 05-03-04					05-03
54			7 days?	Fri 23-01-04	Mon 02-02-04					

Bijlage 3 Onderzoeksfasen

Het tien stappenplan van Kempen & Keizer

Om het gehele traject op een structurele wijze te doorlopen wordt er gebruik gemaakt van het tien stappenplan van Kempen en Keizer.¹ De fasen en de stappen worden hieronder toegelicht. Het tien stappenplan omvat de volgende fasen:

Oriëntatiefase

In de oriëntatiefase vindt er een **externe oriëntatie (stap 1)** plaats. De externe oriëntatie is een voorstudie over de organisatie waar de opdracht uitgevoerd zal worden en over de sector waarin de organisatie opereert. De externe oriëntatie is uitgevoerd nadat er een acquisitie met de potentiële stageorganisatie heeft plaatsgevonden via de mail.

De acquisitie heeft plaatsgevonden op dinsdag 24 november jl. met de heer B. Wagenaar, Facility Manager binnen de Nevesbu. In de mail is de mogelijkheid van een afstudeeropdracht besproken. Tijdens de externe oriëntatie zijn gegevens verzameld over de organisatie en over de branche waarin de organisatie zich opereert.

Na de externe oriëntatie heeft er een **intakegesprek (stap 2)** plaatsgevonden. Het doel van de intake is na te gaan of er een basis is voor een succesvolle opdrachttuitvoering.

Het intakegesprek heeft plaatsgevonden op dinsdag 16 december jl. met dhr. B. Wagenaar, Facility Manager. Tijdens dit gesprek is de mogelijke probleemstelling besproken.

Het probleem volgens de opdrachtgever is besproken. Daarnaast is de gewenste eindresultaat aan bod gekomen.

Het houden van **oriënterende interviews** komt aan bod in **(stap 3)**. De oriënterende interviews moeten meer duidelijkheid scheppen over de organisatie en de visie van de betrokkenen. Er heeft een oriënterende interview plaatsgevonden met de directie (zie bijlage 6 en 7). Tijdens dit gesprek zijn er belangrijke afspraken gemaakt voor het verloop van het onderzoek. Het onderzoek is afgebakend en er zijn uitgangspunten opgesteld.

Nadat de drie stappen zijn doorlopen wordt er een **analyse (stap 4)** gemaakt van de verkregen informatie. In deze stap is er een definitieve probleemstelling opgesteld. Het verdere plan van aanpak is opgesteld.

De **terugkoppeling** van de analyse vindt plaats in **(stap 5)**. De terugkoppeling heeft een definitieve probleemstelling opgeleverd en consensus over het probleem en het eindresultaat. Het gesprek met de directie heeft het meest opgeleverd. Er zijn duidelijke uitgangspunten voor het onderzoek opgesteld.

In **(stap 6) werkplanning en projectorganisatie**, is zorgvuldig nagedacht over de te verrichten werkzaamheden. De methoden voor de verzameling van gegevens is vastgesteld. Er is een digitale werkplanning gemaakt in *Microsoft Project*. Er zijn afspraken gemaakt voor rapportage, feedback en overleg.

Onderzoeks- en oplossingsfase

Tijdens de onderzoeks- en oplossingsfase vindt de feitelijke uitvoering plaats van de gecontracteerde opdracht. In **(stap 7), het diepteonderzoek** moet duidelijk worden gemaakt wat er onderzocht moet worden. De methoden van onderzoek wordt beschreven in hoofdstuk 1. Ook vinden in stap 7 het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek plaats. De literatuurstudie heeft veel opgeleverd. Er is veel literatuur gevonden over de trends en de marktontwikkelingen die op het moment spelen. Deze zijn te vinden in hoofdstuk 3. Er is in overleg met de stagebegeleider geen enquête gehouden onder het personeel. Hier is bewust voor gekozen om weerstand tegen te gaan. Er zijn wel interviews gehouden met een geselecteerde groep medewerkers.

¹ Bron: Kempen, P.A., Advieskunde voor praktijkstages

Met betrekking tot de meterreductie heeft er eerst een inventarisatie plaatsgevonden van de huidige situatie. Deze zijn terug te vinden in hoofdstuk 2. Voor de gewenste situatie zijn er vier varianten onderzocht voor verkleining van de huisvesting. De onderzoeksresultaten zijn terug te lezen in hoofdstuk 4 van de scriptie.

De **oplossingsplan** is (**stap 8**). Deze stap hangt nauw samen met de vorige stap, het diepteonderzoek. Tijdens het diepteonderzoek komen gegevens aan bod waaruit conclusies kunnen worden getrokken. De functie van stap 8 is het organiseren van een besluitvormingsproces om op basis van de onderzoeksresultaten de meest wenselijke van de aangedragen oplossingen te kiezen. In deze fase vindt een financiële onderbouwing plaats (hoofdstuk 5). Daarnaast worden er conclusies en aanbevelingen gedaan (hoofdstuk 6).

Invoeringsfase

Nadat de aanbevelingen door de directie zijn goedgekeurd, kan de daadwerkelijke **invoering** (**stap 9**) beginnen. De meest beste oplossing van de vier onderzocht varianten wordt ingevoerd in de organisatie. Wanneer de directie besluit het advies te implementeren, zijn er tips t.a.v. een implementatie beschikbaar (hoofdstuk 7).

Voordat het advies wordt opgevolgd, zullen de medewerkers op de hoogte dienen te worden gebracht van de plannen.

In (**stap 10**) vindt de **afronding** plaats. In deze stap vinden een aantal afrondende activiteiten plaats. Er wordt een eindrapportage opgesteld en er vinden afrondende gesprekken plaats. Ook wordt er een procesevaluatie opgesteld.

Cellenkantoren



Unitkantoren



Kantoortuinen



Bijlage 5

Bedrijvenbezoek IHC Gusto

<i>Geïnterviewde</i>	<i>Dhr. B. Gillon</i>
<i>Datum</i>	<i>11-02-2004</i>
<i>Tijdstip</i>	<i>11.00 uur</i>
<i>Tijdsduur</i>	<i>40 min</i>

In het kader van benchmarking heeft er een bezoek plaatsgevonden aan een soortgelijk bedrijf op woensdag 11 februari jl. Er is gesproken met de heer Ben Gillon, Facility Manager.

Doel

Het doel van het bedrijvenbezoek was om te kijken hoe een ander bedrijf met de ruimtebeheer en kantoorinnovatie om gaat, om van daar uit kennis en inzichten op te doen voor het onderzoek.

De organisatie

IHC Gusto Engineering is een dochter van de IHC Caland Groep. Net als de Nevesbu is IHC Gusto een ingenieursbureau voor de scheepvaart. Het primaire proces bestaat uit ontwerp, engineering en klantenservice voor de olie- en scheepsbouwindustrie.

De organisatie is opgericht in 1978. Op dit moment bestaat de organisatie uit 300 medewerkers.

De kantoorhuisvesting

Voorheen bestond het bedrijf uit twee verdiepingen. Er werd geconstateerd dat de organisatie in de ruimtebehoefte te kort schoot. M.a.w. was er te weinig aan vierkante meters in tegenstelling tot de Nevesbu. De ruimte werd gehuurd. Wanneer er grote projecten liepen werd er uitgeweken naar een dependance.

Ruim een jaar geleden is het bedrijf verhuist naar een nieuw, zeer modern pand. Het pand is toen gekocht. De reden dat de organisatie is overgegaan op koop is omdat op die manier de huisvestinglasten beter worden afgestemd, er is meer flexibiliteit in de gebruikerswensen en er zijn fiscale stimulansen te behalen. Het pand bestaat uit 12 verdiepingen. Op de twaalfde verdieping bevindt zich de keuken en het restaurant. De organisatie is qua ruimte aanzienlijk voorruit gegaan in tegenstelling tot de twee verdiepingen die ze voorheen huurden. Op elke verdieping is een rookruimte aanwezig. De grote projecten vinden nu in huis plaats. Hiervoor is gekozen omdat de risico te groot was om op kort termijn de juiste ruimte te vinden voor een project. De grote projecten zijn er incidenteel. Wanneer er wordt uitgeweken naar een dependance, dient op korte termijn een ruimte gevonden te worden die voldoet aan de eisen en wensen op dat moment. Volgens de heer Gillon was dat een te groot risico. Niet zozeer op dit moment, want de aanbod van kantoorruimtes is immers in overvloed. Maar hoe is dat over 10 jaar.

Kantoorinnovatie

Hoewel het pand zowel van de buitenkant als van de binnenkant zeer modern is vormgegeven, maakt de organisatie geen gebruik van innovatieve kantoorconcepten. Er wordt gebruik gemaakt van traditionele concepten die bestaan uit cellenkantoren, kantoortuinen en kantoorunits.

De werknemers hebben allemaal een vaste werkplek. Het netwerk is niet ingesteld op flexwerkplekken. De werknemers kunnen niet op iedere willekeurige werkplek inloggen.

Er zijn drie hele verdiepingen gereserveerd voor grote projecten. Deze ruimten zijn wel zeer flexibel in te delen op allerlei manieren. De meubels zijn zodanig dat het makkelijk verplaatsbaar en verrijdbaar is. Er wordt geen gebruik gemaakt van telewerken of thuiswerken. Volgens meneer Gillon passen deze trends niet binnen de organisatie. Het is nodig dat de medewerkers ten alle tijden beschikbaar zijn, om het primaire proces optimaal te laten verlopen.

*“Telewerken is geen doel op zich, maar moet passen binnen de strategie van de organisatie”
“De stelling dat elk bedrijf aan kantoorinnovatie moet doen is even onzinnig als te stellen dat iedereen die aan sport doen aan de Olympische Spelen zouden moeten deelnemen”*

Telefoons en netwerk

De telefoonlijnen zijn voor 95% analoog. Vrijwel alle toestellen zijn mobiel, dectotoestellen. Er bevinden zich ook op enkele werkplekken vaste toestellen. Daarnaast zijn er ook medewerkers met GSM-toestellen afhankelijk van de functie.

Vergaderruimten

Op de verdiepingen waar de cellenkantoren zitten zijn ook de vergaderruimtes. De indeling van de verdieping bestaat uit een lange gang met aan de ene kant de cellenkantoren op een rij en aan de andere kant vergaderkamers op een rij. In vergelijking met de Nevesbu heeft IHC Gusto veel vergaderkamers. De vergaderkamers hebben ook een concentratieruimte als functie. De medewerkers die een werkplek hebben in een kantoorruimte, kunnen zich terugtrekken in één van de vergaderkamers. Aangezien de medewerkers allemaal een mobiele telefoon hebben, zijn ze niet afhankelijk van hun werkplek.

Archief

De organisatie maakt sinds twee jaar gebruik van digitale archivering. Ook worden er nog steeds documenten in archiefkasten opgeborgen.

Opgedane kennis en inzichten

Het bedrijvenbezoek is als zeer nuttig ervaren. Het was zeer interessant om te zien hoe een ander bedrijf omgaat met hun kantoorhuisvesting. Ook heb ik kunnen horen hoe een Facility Manager denkt over kantoorinnovatie. Ik had het idee dat alle Facility Managers erg enthousiast zouden zijn over kantoorinnovatie en de verschillende trends, maar nu zag ik het ook van een andere kant. Het ging niet om de verandering zelf, maar om het nut! Verandering brengt weerstand met zich mee en over het algemeen staan veel bedrijven niet open voor trends. Ik heb gezien dat het niet meegaan met een trends ook een andere reden kan hebben dan alleen bang zijn voor verandering. IHC Gusto heeft een duidelijke strategie en kantoorinnovatie past gewoonweg niet bij hun strategie.

Ik vond het zeer zonde om te zien dat een grote hoeveelheid ruimte gewoon leeg stond. Drie hele verdiepingen en hier en daar nog gedeeltes van verdiepingen.

Op het moment dat je gaat uitwijken naar een dependance bij grote projecten, heeft het zowel voordelen als nadelen. Een duidelijke nadeel was te zien, er stond veel ruimte leeg. Dit is ook de reden dat de Nevesbu voor een dependance kiest. Het nadeel hiervan is weer het risico dat je niet op tijd en de juiste ruimte vindt voor je project. In tijdsnood kan je te snel kiezen voor een locatie ver weg van de eigen locatie en misschien qua ruimte wel te groot of te klein.

Ik ging bij mezelf na op welke manier je de meeste kosten zou besparen. Het was zeker een punt om mee te nemen in het onderzoek. Op dit moment zou ik kiezen voor een dependance aangezien er overaanbod is aan kantoorruimte. De voorspelling is dat het over vijf jaar slechts licht zal dalen. Wanneer over een aantal jaren blijkt dat het aanbod van kantoorruimtes afneemt, kan er altijd nog worden besloten om voor een grotere kantoorhuisvesting te gaan.

Bijlage 6 Voorbereiding gesprek met directie

Betreft: bespreking huisvestingsbeleid Nevesbu

Datum: 5 februari 2004

Aanwezigen: dhr. Roosmalen, dhr. Wagenaar en Warcha Sewnarain

Probleemstelling

“Op welke wijze kan de Nevesbu de efficiëntie van het ruimtegebruik verhogen en het huisvestingsbeleid implementeren, hierbij rekening houdend met de wettelijke normen aan eisen aan de werkplek, en met als doel substantiële kostenbesparing?”

Agendapunten

- Planning, onderzoekstraject
- Huidige situatie
- Bezettingsgraad
- Wettelijke normen
- Uitgangspunten m.b.t. de huisvesting
- Voorstellen intern
- Externe mogelijkheden
- Voorstel kantoorinnovatie
- Trends op het gebied van kantoorhuisvesting
- Vragen

Bijlage 7 Verslag naar aanleiding van gesprek met directie

Betreft: **Vaststelling uitgangspunten huisvestingsonderzoek Nevesbu**

Datum: 5 februari 2004

Aanwezig: dhr. van Roosmalen, dhr. Wagenaar en mevr. Sewnarain

Tijdens de vergadering zijn we het volgende overeengekomen t.a.v. de volgende probleemstelling:

“Op welke wijze kan de Nevesbu de efficiëntie van het ruimtegebruik verhogen en het huisvestingsbeleid implementeren, hierbij rekening houdend met de wettelijke normen en eisen aan de werkplek, en met als doel substantiële kostenbesparing?”

Feiten en Cijfers

- Kantoor dient op 1 september 2005 opgeleverd te worden. Vòòr 1 september 2004 dient naar aanleiding hiervan een besluit genomen te worden.
- Op dit moment wordt er **2055m²** gehuurd, **1060.73m²** op de vierde etage en **994.23m²** op de vijfde etage. Daarnaast wordt er nog 149m² archiefruimte gehuurd.
- De huisvestingskosten bedragen **€ 173** per m² per jaar, inclusief de servicekosten en de schoonmaakkosten.
- De bezettingsgraad voor de vierde en vijfde etage in totaal is 53%. Dit houdt in dat 47% van de werkplekken op dit moment niet wordt benut.
- Het budget voor verhuis- en inrichtingskosten bedraagt € 100.000.
- Er is een teveel aan vierkante meters kantoorruimte. Uit berekening is gebleken dat er een **teveel aan 1026m²**. (zie *berekening*).
- De verandering van de huisvesting heeft substantiële kostenbesparing als hoofddoel. Wanneer er een meterreductie van 1026m² plaats vindt, kan er op jaarbasis ruim € 140.000 bespaard worden.

Uitgangspunten gewenste situatie

- De verandering van de huisvesting moet leiden tot een efficiëntere gebruik van de ruimte.
- Flexibiliteit van kantoorruimte is niet gewenst, maar wel de flexibiliteit in de *indeling* van de ruimte.

Te onderzoeken varianten meterreductie

In totaal zullen er een viertal varianten onderzocht worden die leiden tot een reductie van het aantal vierkante meters van de kantoorruimte te weten:

- **Variant 1 de huidige vierde etage**
- **Variant 2 de huidige vijfde etage**
- **Variant 3 ideale plek binnen het gebouw**
- **Variant 4 Externe locatie**

Berekening Norm

Berekening			
Functie/ soort ruimte	Aantal medewerkers	Norm	Aantal m2
Directeur	1	28	28
Directiesecretaresse	1	18	18
Hoofden van afdelingen	4	12	48
Medewerkers	44	10	440
Archief	(indien gedigitaliseerd)		30
Repro			50
Vergaderruimte	(voor 15 personen)	2	30
Kantine			50
Facilitaire ruimte			10
Garderobe	50	0,5	25
Algemene ruimten	50 (gem)	6	300
Totaal			1029
Aantal m2 op dit moment			2055
Teveel aan vierkante meters			1026

Vragen en onduidelijkheden

Naar aanleiding van onduidelijkheid m.b.t. de wettelijke normen en eisen is het volgende onderzocht :

Wettelijke basis NEN 1824

De wettelijke basis voor de minimale afmetingen van werkplekken in kantoren is terug te vinden in *artikel 3.19 van het Arbobesluit*. NEN-normen zijn slechts **richtlijnen** voor de werkgever in tegenstelling tot de Arbo-wet die de werknemer **verplicht** stelt om te handelen volgens de regels van de Arbo. .

Arbobesluit artikel 3.19 bestaat uit:

- De afmetingen en het luchtvolume van de arbeidsplaats zijn zodanig dat de werknemer zonder gevaar voor veiligheid, de gezondheid of het welzijn zijn arbeid kan verrichten.
- De afmetingen van de arbeidsplaats zijn zodanig dat de werknemer bij het verrichten van zijn arbeid over voldoende bewegingsruimte beschikt.
- Indien in verband met de aard van de arbeid niet aan het tweede lid kan worden voldaan, is in de nabijheid een andere open of gesloten ruimte met voldoende bewegingsvrijheid voor de betrokken werknemers beschikbaar.

Bijlage 8 Interview medewerkers Nevesbu

De medewerkers die worden benaderd voor een interview:

- Dhr. van Wurmond, Document & Control
- Dhr. van der Kraats, Systeembeheer
- Dhr. Claassen, projectleider
- Dhr. Hereman, afdelingshoofd
- Dhr. de Kok, lid van de ondernemingsraad

Doel van de interview

Enerzijds het vergaren van inzichten vanuit de verschillende invalshoeken en anderzijds een bevestiging krijgen dat de we op de goede weg zitten.

Opening

- De huidige situatie zal in het kort worden besproken
- In het kort zal er een uitleg worden gegeven over het doel van de interview
- De vier varianten worden in het kort geschetst
- De uitgangpunten van het onderzoek worden genoemd

Interviewvragen

- Wat vindt u van de huidige kantoorhuisvesting?
- Er is geconstateerd dat we een teveel aan vierkante meters hebben. Wat vindt u hiervan?
- Naar welk variant gaat uw voorkeur uit en waarom?
- Wat zijn volgens u de voor- en nadelen van elk variant?
- Denkt u dat de verkleining van de huisvesting personele consequenties met zich meebrengt?
- Denkt u dat de verkleining van de huisvesting verstoring in het primaire proces met zich meebrengt?
- Wat vindt u van kantoorinnovatie, zoals flexwerkplekken en telewerken?
- Met welke zaken moeten we volgens u rekening houden wanneer we kleiner gaan zitten?
- Heeft u verder nog suggesties?

Uitwerking

<i>Geïnterviewde</i>	<i>Dhr. J. de Kok</i>
<i>Datum</i>	<i>03-03-2004</i>
<i>Tijdstip</i>	<i>10.00 uur</i>
<i>Tijdsduur</i>	<i>2 uur</i>

De huidige huisvesting en het teveel aan vierkante meters.

Op dit moment is de huidige huisvesting inderdaad te ruim. Er zijn veel lege werkplekken. Het is rustig op de werkvloer. Dit komt mede doordat er veel mensen zijn uitgeleend. Op het moment bevinden we ons in een dal m.b.t. de bezetting. In perioden dat er een piek is in de bezetting, is de ruimte aardig gevuld en worden er juist mensen ingeleend in plaats van uitgeleend. Het komt vaak voor dat bepaalde medewerkers vaker moeten gaan verhuizen van werkplek. Dit wordt als onprettig ervaren. Wanneer er meerdere mensen gezamenlijk aan een project werken, wordt er van hen geacht dat ze bij elkaar in één ruimte moeten gaan zitten. Wanneer er een reductie plaatsvindt van het aantal vierkante meters, dient er goed rekening gehouden te worden met de pieken en dalen in de bezetting. Indien je uitgaat van ruimte voor 50 werkplekken en er zijn op een dag 55 medewerkers aanwezig, waar huisvest je dan je overige vijf medewerkers. Op dit moment zitten we te ruim, maar we moeten niet naar een situatie gaan waar we te krap gaan zitten.

Twee etages kantoorruimte is niet functioneel. Ten eerste is hierdoor de communicatie tussen de medewerkers niet optimaal. De communicatielijn is lang wanneer er een plafond tussen zit. Soms komt het voor dat je bepaalde collega's die op de andere verdieping zitten weken niet ziet. Wanneer er bijvoorbeeld iemand ziek is, vind ik het fijn om dat te weten, soms weet je gewoon niet wanneer iemand ziek is. Wanneer je met een project bezig bent is het toch fijn om met collega's erover te hebben. Alleen wanneer er een reden is, loop je naar een collega op de andere verdieping. Wanneer je met z'n allen op één vloer zou zitten, dan ga je makkelijker naar elkaar toe en is de drempel lager om een collega aan te spreken. Kom je bijvoorbeeld een collega tegen bij de koffieautomaat, dan stel je even snel die vraag waar je mee zit m.b.t. je werkzaamheden.

Ik ben het eens met de 10m² per persoon per werkplek. In het kader van digitaliseren wordt ernaar toe gewerkt om o.a. tekeningen ook te digitaliseren. Toch werkt het prettiger wanneer je een tekening kan uitprinten en naast je kan leggen. Het werkt veel praktischer dan wanneer je een tekening van A6 formaat moet aflezen van een beeldscherm. Er dient dus ruimte te blijven bestaan voor uitleg van tekeningen. Digitaliseren is echt een pre, wanneer we kleiner gaan zitten. Je kan het zien als een voorwaarde. Wanneer er niet gedigitaliseerd wordt, is het onmogelijk om met zijn allen op één verdieping te gaan zitten.

Ook een punt waarmee rekening gehouden dient te worden, is de flexibiliteit in ruimte. Het moet mogelijk zijn dat mensen die samenwerken dicht bij elkaar kunnen gaan zitten.

T.a.v. werkplekconcepten gaat mijn voorkeur uit naar open ruimtes. Wanneer er archiefkasten tussen de ruimtes staat, dienen het lagen kasten te zijn en geen hoge kasten. Hoge kasten leiden tot storing tussen de twee ruimtes.

Voorkeur variant

Ik kan wel zeggen waar mijn voorkeur niet naar uitgaat. De vijfde etage vind ik geen goed variant. Ten eerste omdat het te klein is in ruimte. Je zou er ruimte te kort komen. Ten tweede omdat er geen netwerk ligt. Je zou dan eerst moeten investeren in een goed netwerk.

De vierde etage lijkt mij een goede optie. In tegenstelling tot de vijfde etage is de vierde etage veel ruimtelijker. De vierde bestaat uit veel open ruimtes en hoeft je dus minder te verbouwen. De vijfde zou je eerst moeten afbreken voordat je het kan inrichten.

Wanneer je op de vierde gaat zitten, zijn er minder verbouwkosten, je bespaart geld omdat er al een netwerk ligt en het bespaart tijd met als gevolg ook weer kostenbesparing.

Een nadeel van de vierde is dat het voor de verhuurder niet gunstig is.

Tevens gaat mijn voorkeur ook niet uit naar een locatie in Rotterdam. Dit zal namelijk veel weerstand opleveren onder de medewerkers, aangezien de reistijd langer wordt voor een grotendeel van de medewerkers. T.a.v. reiskosten ga je aanzienlijk omhoog.

Een andere locatie in de omgeving van Den Haag zou een optie kunnen zijn. De locatie dient dan wel aan een aantal criteria te voldoen.

De bereikbaarheid is zeer belangrijk, zowel voor de medewerkers als voor onze klanten. Wanneer een locatie slecht bereikbaar is, zal dit een nadelige invloed hebben op onze klanten. De klanten van vandaag zijn de klanten van morgen. Het onderhouden van goede klantenrelaties is zeer belangrijk.

De bereikbaarheid dient zowel per openbaar vervoer als per auto goed bereikbaar te zijn.

Ook met het oog op de toekomst is de bereikbaarheid een belangrijk punt. De medewerkers die hier op dit moment zitten zijn over het algemeen 50-plussers. Hier zijn veel mensen bereid om te reizen voor hun werk in tegenstelling tot de jongeren. De jongeren stellen tegenwoordig veel hogere eisen. Wanneer er in de toekomst steeds meer jongeren worden aangenomen moet er rekening worden gehouden met de eisen en wensen van deze doelgroep. Jongeren zijn minder bereid om op een locatie te gaan werken die slecht bereikbaar is.

Uitstraling vindt ik ook zeer belangrijk. De eerste indruk blijft het langst hangen. Indien we naar een andere locatie gaan, dient er rekening gehouden moeten worden met de inrichting van de ruimte. Denk aan sfeer, mooie vloerbedekking, goede entree, ontvangst met een kopje koffie met kop en schotel, posters aan de muur, enz.

Indien er elders in het gebouw een passende ruimte beschikbaar is waarbij we voorruit gaan op de uitstraling en inrichting, dan is dat ook een goede optie.

Consequenties

Weerstand onder het personeel kan je heel goed voorkomen. Openheid is het sleutelwoord, met openheid bereik je heel veel. Wanneer personeelsleden goed worden geïnformeerd over de gang van zaken en ze worden overtuigd van de beweegredenen, dan zal er geen weerstand optreden.

Wanneer mensen niet geïnformeerd worden, ontstaat er een mate van onzekerheid omdat men simpelweg niet weet wat er gaande is. Er ontstaan onduidelijkheden, omdat interpretaties en ideeën worden gecreëerd die helemaal niet zo hoeven te zijn. Openheid voorkomt blokkades.

Ik ben voor enquêtes. Ten eerste geef je de mensen het gevoel dat ze gehoord worden en ten tweede raken de mensen betrokken en weet je wat voor ideeën er onder de mensen leven. Medewerkers betrekken is zeer belangrijk. De directie heeft een doel, kostenbesparing en verbetering van de efficiency, maar wanneer je met z'n allen dat zelfde doel nastreeft, zal er een gevoel ontstaan van samenhang en wordt het doel sneller bereikt.

Verstoring in het primaire proces als gevolg van verkleining van de ruimte zie ik niet gebeuren. Het zal juist beter zijn voor het primaire proces, wanneer je op één vloer zit. Op deze manier zal er efficiënter gewerkt worden.

Kantoorinnovatie

Het werken met flexwerkplekken past niet binnen de cultuur van de Nevesbu. Mensen zijn gehecht aan een eigen werkplek. Vooral gezien de leeftijdsgroep. Daarnaast heeft ook iedere medewerker zijn archief. Wanneer je iedere keer op een andere werkplek zou moeten gaan zitten, zou dat betekenen dat je continue je persoonlijke archief moet verplaatsen.

Als het gaat om telewerken en thuiswerken ben ik daar een grote voorstander van. Wat mij betreft mag het zo snel mogelijk worden ingevoerd. Je zou eerst een proefperiode kunnen invoeren. Je moet het eerst uitproberen voordat je kan constateren of het werkt en niet andersom. Een combinatie van op kantoor werken en thuiswerken zou voor mensen hier een uitkomst zijn. Ik kan me voorstellen dat niet iedereen er de discipline voor heeft, maar zij mogen het niet verpesten voor degenen die dat wel hebben en er op een juiste manier mee kunnen omgaan. Het dient per individu bekeken te worden.

Tips en suggesties

Indien er word besloten om te verhuizen naar de vierde verdieping, is het een optie om gebruik te maken van de algemene receptie. Wanneer er klanten zijn, kunnen die beneden worden opgehaald door diegene waarmee die klant een afspraak heeft. Op deze manier hoeft er op de vierde zelf geen receptie aanwezig te zijn. Het is bovendien ook goed om een klant op te halen en de weg te wijzen.

Wanneer er naar één etage word verhuist verdwijnen er een aantal kosten. Je moet goed in de gaten houden dat er in verhouding wordt ingedikt. Naar één etage wil niet zeggen dat er één koffieautomaat verdwijnt en dat er minder printers nodig zijn. Je gaat naar één etage, maar het aantal medewerkers blijft hetzelfde. Wanneer er maar één koffieautomaat zou staan en maar één printer, dan zou dat de volgende risico's met zich meebrengen:

- de kans dat de machine de capaciteit niet aan kan;
- als gevolg van het bovenstaande gaan de onderhoudskosten omhoog;
- en er zijn langere wachttijden, waardoor het vertraging oplevert in het werkproces.

<i>Geïnterviewde</i>	<i>Dhr. L.A. van Wurmond</i>
<i>Datum</i>	<i>03-03-2004</i>
<i>Tijdstip</i>	<i>14.45 uur</i>
<i>Tijdsduur</i>	<i>45 min</i>

De huidige huisvesting en het teveel aan vierkante meters

De huidige huisvesting is te ruim.

Er is op dit moment inderdaad een teveel aan vierkante meters. Een verkleining van de ruimte had al veel eerder moeten plaatsvinden. Sommige afdelingen hebben teveel ruimte.

Wanneer er wordt verhuist naar één etage komen we dicht op elkaar te zitten. Het is belangrijk om rekening te houden met de aard van de werkzaamheden. Sommige werkzaamheden vragen om hoge mate van concentratie, wanneer je met z'n allen in een open ruimte zit, kan dat concentratieproblemen opleveren.

Je zou gedeeltes waar medewerkers werken die veel concentratie nodig hebben kunnen afschermen met een wand, zodat er rustigere werkplekken ontstaan.

Ik verwacht een hoge mate van storing indien ruimtes niet afgeschermd worden.

Het gebruik maken van één etage kan een brandrisico met zich meebrengen. Er kan een overbelasting van de stroomvoorziening ontstaan. Er zijn niet veel groepen aanwezig.

Voorkeur variant

Mijn voorkeur gaat uit naar de huidige locatie. Verhuizen naar een andere locatie brengt veel opschudding met zich mee. De medewerkers die hier werkzaam zijn, zijn afkomstig van diverse steden. Zij hebben ervoor gekozen om te werken op de huidige locatie.

Het is belangrijk om ook rekening te houden met de leeftijdsgroep. Hier werken voornamelijk ouderen. Wanneer mensen ineens verder moeten gaan reizen voor hun werk, komen daar vermoeidheidsverschijnselen bij kijken. Dit zal invloed hebben op het ziekteverzuim.

Intern heb ik geen echte voorkeur, wel zijn er een aantal voor- en nadelen te noemen. Het voordeel van de vierde etage is dat er een netwerk ligt. Een nadeel van de vijfde etage is dat je precies onder het dak zit. In de zomer kan het heel erg warm worden, vooral als er ook nog een zo'n 55 computers aanstaan. Computers geven immers ook warmte af.

Consequenties

Er zal enige weestand ontstaan onder de medewerkers. Het personeel weet niet wat er gaat gebeuren. Er heerst onduidelijkheid en onzekerheid onder de medewerkers. Ze weten niet tegenover wie ze komen te zitten.

De medewerkers zijn gehecht aan een oude vertrouwde omgeving. Dit komt ook mede door de leeftijdsgroep. Het is belangrijk om de medewerkers te informeren over de gang van zaken. Het gaat wel om hun werkplek.

Het werken in een kleinere ruimte en op één etage kan leiden tot verstoring in het primaire proces. Het is belangrijk om bepaalde ruimtes goed af te schermen. De communicatie zal enigszins verbeterd worden, maar niet veel. Communicatieverbetering staat los van de ruimte. De slechte onderlinge communicatie heeft andere redenen.

Kantoorinnovatie

Ik ben tegen flexwerkplekken. De medewerkers hechten veel waarde aan hun eigen werkplek. je kan van deze leeftijdsgroep niet verwachten dat ze open staan voor flexwerkplekken.

T.a.v. telewerken en thuiswerken geldt het alleen voor bepaalde mensen. Digitaliseren is een pre wanneer er telewerken wordt ingevoerd. Op dit moment is er sprake van slechte communicatie, wanneer mensen thuis gaan werken kan dit alleen maar erger worden.

Tips en suggesties

Er dient rekening gehouden te worden met het tijdig opzeggen van contracten. Bijvoorbeeld wanneer er een koffieautomaat verdwijnt.

Er dient ook rekening gehouden te worden met de ruimte voor de repro. De oude machines die in de repro staan maken veel lawaai. Dit kan leiden tot storing wanneer de repro dicht bij de werkplekken wordt geplaatst.

Er dient een gelijke lijn getrokken te worden. Niet alleen de mensen op de werkvloer moeten inkrimpen, maar ook het management.

<i>Geïnterviewde</i>	<i>Dhr. C.R. van der Kraats</i>
<i>Datum</i>	<i>04-03-2004</i>
<i>Tijdstip</i>	<i>10.30 uur</i>
<i>Tijdsduur</i>	<i>15 min</i>

De huidige huisvesting en het teveel aan vierkante meters

De huidige huisvesting is inderdaad te ruim, dat is duidelijk. Een verkleining van de huisvesting kan makkelijk.

Voorkeur variant

Ik heb absoluut geen voorkeur voor een variant. De vijfde zou gunstig zijn omdat er airconditioning aanwezig is. Dit is goed voor de server. Een voordeel van vierde verdieping is dat er al een goede netwerk ligt. Een ruimte in een ander gebouwdeel is ook een optie, aangezien T-mobile veel geïnvesteerd heeft in het netwerk en de bekabeling die er ligt. Wanneer we dat zouden kunnen overnemen is het ideaal.

Verhuizen naar een andere locatie kan ook een optie zijn, maar dan wel een locatie in Den Haag en omgeving.

Consequenties

Ik heb geen zicht op de personele consequenties. Waarschijnlijk zal er weinig weerstand zijn onder het personeel. Voor de primaire proces is het een vooruitgang wanneer we kleiner gaan zitten

Kantoorinnovatie

Er zijn al mogelijkheden aanwezig op ICT –gebied voor telewerken. Telewerken en thuiswerken kan worden ingevoerd. Er zijn medewerkers die het te kennen hebben gegeven een aantal dagen thuis te willen werken.

Tips en suggesties

Wanneer er bij grote projecten uitgeweken wordt naar een dependance, dient er eerst geïnvesteerd te worden in de technische mogelijkheden. Om communicatie mogelijk te maken tussen de locatie en de dependance dienen er een aantal faciliteiten op technisch gebied aanwezig te zijn.

Digitaliseren is een voorwaarde, om verkleining van de ruimte te realiseren.

<i>Geïnterviewde</i>	<i>Dhr. R. Hereman</i>
<i>Datum</i>	<i>05-03-2004</i>
<i>Tijdstip</i>	<i>10.00 uur</i>
<i>Tijdsduur</i>	<i>50 min</i>

De huidige huisvesting en het teveel aan vierkante meters

De huidige huisvesting is zeker erg ruim. Dit kun je zo zien. Bepaalde ruimten worden niet benut en staan dus leeg. Op het moment is er een dal in de bezetting. Het is rustig qua werk dat er binnen komt. Vandaar dat ook veel medewerkers zijn uitgeleend.

Het pand en de locatie zijn prima. De huidige locatie is redelijk goed te bereiken. Er stoppen hier twee bussen, de één afkomstig van centraal station en de ander van de station Hollands Spoor. Daarnaast is het met de auto ook goed bereikbaar.

Een nadeel aan de huidige huisvesting zijn de temperatuurverschillen. Bepaalde gedeeltes zijn erg koud en andere gedeeltes zijn weer erg warm. De temperatuur is niet aangenaam.

Voorkeur variant

Mijn voorkeur gaat uit naar een variant binnen de huidige locatie. De vierde etage is een goede optie. Er ligt een goed netwerk en de ruimte is flexibel in te delen in vergelijking tot de vijfde etage.

Een interne variant met uitzondering van de vierde of vijfde verdieping kan een optie zijn. Zoals ik al zei ben ik tevreden over de huidige locatie en pand.

Een locatie in Rotterdam is absoluut geen optie. Voor veel medewerkers is het niet te doen i.v.m. de reistijd.

Ruimte voor 50 werkplekken in de nieuwe situatie is reëel. Vooral wanneer we naar een dependance uitwijken bij een grote opdracht. Er zijn altijd mensen uitgeleend, ziek, roostervrij of op dienstreis.

Daarnaast is er een groep medewerkers die binnenkort met de VUT gaan. Niet alle functies worden weer vervangen, waardoor er weer extra ruimte overblijft.

Consequenties

Een verkleining van de ruimte zal leiden tot communicatieverbetering en stimulering van de sociale contacten. Het werken op twee verdiepingen werkt niet effectief en efficiënt. Het komt voor dat je bepaalde collega's weken niet ziet.

Aangezien het aantal vierkante meters volgens de norm wordt aangehouden, zal er niet veel weerstand vanuit het personeel ontstaan. Medewerkers komen dicht bij elkaar te zitten, maar de grote van de werkplek blijft hetzelfde. Dit zal alleen maar als positief worden ervaren.

Kantoorinnovatie

Het invoeren van flexwerkplekken zou een goede optie zijn voor de nieuwe situatie. Wanneer er wordt uitgegaan van ruimte voor 50 werkplekken, is het handig wanneer er met flexibele werkplekken wordt gewerkt.

Een nadeel hiervan is dat niet iedereen hier zo makkelijk over denkt. Wanneer je kijkt naar de leeftijdsgroep, zijn er veel ouderen. Zij zijn erg gehecht aan een vaste werkplek en zullen moeite hebben met flexibele werkplekken.

Telewerken en thuiswerken zou voor een aantal medewerkers een goede uitkomst zijn. Het hangt af van de aard van de werkzaamheden of het mogelijk is om thuis te werken. Dit zou alleen voor bepaalde mensen gelden. Het is niet de bedoeling dat de communicatie erop achteruit gaat.

Tips en suggesties

Indien er wordt overgegaan op flexwerkplekken, dient er rekening gehouden te worden met het meubilair in het kader van ergonomie. Het is belangrijk dat het meubilair aan te passen is aan de medewerker en niet andersom.

<i>Geïnterviewde</i>	<i>Dhr. J.P.H. Claassen</i>
<i>Datum</i>	<i>08-03-2004</i>
<i>Tijdstip</i>	<i>16.30 uur</i>
<i>Tijdsduur</i>	<i>45 min</i>

De huidige huisvesting en het teveel aan vierkante meters

De huidige huisvesting is qua oppervlakte te ruim. Daarnaast dient er nodig wat gedaan te worden aan de uitstraling en de inrichting van het kantoor. De uitstraling dient verbeterd te worden.

Voorkeur variant

Het zou wel eens tijd worden om naar een nieuwe locatie te gaan. Er is geen voorkeur voor een bepaalde locatie. Bereikbaarheid is een belangrijke criteria. De locatie moet goed bereikbaar zijn voor de medewerkers, maar ook voor de klanten.

Uitstraling is zeer belangrijk. De nieuwe locatie dient een goede uitstraling te hebben, zowel van de buitenkant als van de binnenkant.

Wanneer er naar een variant op de huidige locatie wordt gedacht, krijgt de vierde etage de voorkeur. Voorwaarde is wel dat er wat gedaan dient te worden aan de inrichting en uitstraling. De vloerbedekking kan bijvoorbeeld echt niet meer.

Indien een andere ruimte binnen het gebouw aan de gestelde eisen voldoet en het heeft uitstraling, is dat ook een goede optie.

Consequenties

Wanneer de medewerkers worden geïnformeerd over de beweegredenen van de verandering, zal dit geen weerstand met zich meebrengen. De medewerkers gaan er ook op vooruit, vooral wanneer er ook wat aan de uitstraling wordt gedaan. Daarnaast zal het verhuizen naar één verdieping en een kleinere ruimte leiden tot verbetering van de communicatie en daarmee een verbetering in de primaire proces.

Kantoorinnovatie

Een voorstel is om ruimtes projectmatig in te delen. Vaste ruimtes voor vaste kleine projecten. T.a.v. flexwerkplekken zou een combinatie van vaste werkplekken en flexwerkplekken een goede optie zijn. Sommige functies vereisen een vaste werkplek. Te denken valt aan de directie en bepaalde afdelingshoofden.

T.a.v. thuiswerken is het goed om het bij de Nevesbu in te voeren. Vooral voor medewerkers die lang moeten reizen en veel te maken hebben met files. Uiteraard geldt het alleen voor werkzaamheden die individueel uitgevoerd kunnen worden.

Thuiswerken vergt discipline, wanneer medewerkers hier niet mee kunnen omgaan, kan het wel eens fout gaan.

Tips en suggesties

Het zou handig zijn om een schets te maken van de ruimteindeling van de verschillende varianten, zodat een duidelijk beeld ontstaat van de nieuwe situatie.

Het zou een goed idee zijn om aan het einde van het onderzoek een presentatie te houden voor het personeel.

Bijlage 9 Uitwerking Interview Huisvestingsadviseur

Geïnterviewde: Dhr. drs J.S. Mandema
Datum: Woensdag 4 februari 2004
Tijd: 11.00 uur
Tijdsduur: 45 min

Wederzijdse kennismaking

De heer drs. J.S. Mandema is adviseur huisvesting en vastgoed bij Berenschot Osborne te Utrecht. Hij houdt zich bezig met het innoveren van huisvesting, zowel op gebouw- als op portefeulleniveau.

Hoe kan je het beste de efficiëntie van je huisvesting verbeteren?

Een organisatie dient eerst bij zichzelf na te gaan of er efficiënt met de huisvesting wordt omgegaan. Meten is weten. Een Facility Manager kan hier inzicht in krijgen.

Er zijn drie instrumenten ter verbetering van de efficiency, meten, veranderen en organiseren.

Wat voor rol heeft een Facility Manager volgens u bij het verbeteren van de efficiency?

Een Facility Manager is gebaat bij inzicht in de kosten van de huisvesting. Voordat je kan gaan werken aan verbetering van de efficiëntie van de huisvesting, moet de Fm'er een aantal vragen beantwoorden zoals:

- Hoe sta ik er nu voor m.b.t. de huisvestingskosten?
- Hoe doen mijn concurrenten het (afhankelijk van de branche)?
- Hoe zien de huisvestingskosten eruit ten op zicht van voorgaande jaren?
- Wat zijn mijn (huisvestings)doelen voor de toekomst? Wat zijn de uitgangspunten?

Voordat de kosten en de organisatie van de van de huisvesting aangepakt kunnen worden, dient de Fm'er een overzicht te krijgen over de diverse kostenposten. Als deze kosten eenmaal geordend zijn, kan een toets aan de eisen van de organisatie plaatsvinden en kunnen afwijkingen aangepakt worden.

Er is een bepaalde aanpak die wordt gehanteerd bij het inzichtelijk maken van de kosten:

Stap 1 Ordening

Er bestaan verschillende manieren om huisvestingskosten in samenhang te ordenen. De huisvester dient de kosten overeenkomstig zo'n ordening te systematiseren. De gekozen ordening dient zo mogelijk jaar op jaar gehandhaafd te blijven om vergelijking tussen jaren mogelijk te maken.

Stap 2 Indicatie

Geïntentariseerde kosten op zich drukken niets uit, want wat is nou veel en wat is nou weinig. Door de kosten te relateren aan andere bedrijfsgegevens, benchmarking, ontstaat beter inzicht in de omvang of reikwijdte die huisvesting heeft in de totale organisatie. Dus hoe de huisvestingskosten zijn ten op zichte van de totale kosten.

Je kan huisvestingskosten bijvoorbeeld ook relateren aan het aantal medewerkers. Hierdoor krijg je inzicht in de huisvestingskosten per medewerker. Deze kosten kunnen dan bijvoorbeeld worden afgezet tegen de gerealiseerde omzet per medewerker en tegen de overige kosten per medewerker.

Stap 3 Vergelijking

Kosten krijgen pas een betekenis als ze vergeleken worden met referenties of kostenniveaus d.m.v. benchmarking.

Stap 4 Doelstelling

Je stelt je huisvestingsdoelstellingen op gerelateerd aan zowel de huisvestingsdoelstellingen als aan de ondernemingsdoelstellingen van de voorgaande jaren.

Op welke manier kan je huisvestingskosten het beste beïnvloeden?

Huisvesting is één van de variabelen die van invloed zijn op de efficiency van een organisatie. Variabele kosten zijn het beste beïnvloedbaar. Om je huisvestingskosten te verlagen kan je het beste iets doen aan de variabele kosten.

Welke trends zijn er op het moment te zien in de vastgoedmarkt?

In de afgelopen maanden is er een omslag te zien geweest in de economie. Vanaf eind 2000 is de markt voor eigen kantoorhuisvesting enorm in beweging gekomen. Dit komt door de daling in de vraag en stijging in het aanbod van kantoorruimten, maar ook door veel nieuwbouwprojecten die op de markt komen.

Een trend in de vastgoedmarkt op dit moment is dat er een verschuiving plaatsvindt van een verhuurdersmarkt naar een huurdermarkt. Huurders kunnen tegenwoordig veel meer eisen stellen.

Voorbeeld:

Veel huurcontracten lopen van vijf tot tien jaar. Door de verschuiving hebben huurders de mogelijkheid om flexibiliteit te eisen in huurcontracten, zodat de huisvesting kan worden aangepast aan veranderende omstandigheden zoals groei of krimp.

Een ontwikkeling dat nu gaande is op de vastgoedmarkt is dat er een overaanbod is aan kantoorruimte.

Waar denkt u aan bij efficiëntieverbeteringen?

Ten eerste kan je de condities in het huurcontract optimaliseren en flexibiliseren.

Ten tweede kan je de bezettingsgraad verhogen. Dit kan op twee manieren namelijk door meer mensen in dezelfde kantoorruimte te huisvesten of door hetzelfde aantal mensen in een kleinere ruimte te laten werken.

Hier zijn verschillende methoden voor. Je kunt kiezen voor een andere werkplekconcept, zodat de gemiddelde werkplekgrootte per werknemer wordt verkleind. Ook kan je kiezen voor innovatieve hardwareconcepten zoals, platte beeldschermen, kleiner meubilair. Er kan worden gedacht aan flexibele werktijden of langere openingstijden.

Telewerken of thuiswerken kan ook een manier zijn om de bezettingsgraad te verhogen. Op deze manier hoeft je minder mensen in een kantoorruimte te huisvesten.

Hoe kan je het beste een verandering in een huisvestingsbeleid organiseren?

Wanneer een organisatie de efficiëntie van de huisvesting wil verbeteren, dienen daar een aantal mensen bij betrokken te zijn. Eerder zei ik dat een Fm'er de huisvestingskosten inzichtelijk dient te maken, maar dit is afhankelijk van de organisatie. Sommige bedrijven hebben een eigen financieel adviseur, andere bedrijven huren externe deskundigen in. Het ligt er maar aan. Wij houden in bijvoorbeeld ook bezig met het innoveren van de huisvesting.

Wanneer de kosten inzichtelijk zijn gemaakt en de diverse mogelijkheden voor verbetering van de efficiency in kaart zijn gebracht, kan hieruit de beste oplossing worden gekozen.

Heeft verder nog tips?

Er is veel literatuur te vinden over dit onderwerp. Aan de volgende NEN-normen zou je wat kunnen hebben:

NEN 2748 Termen voor facilitaire voorzieningen

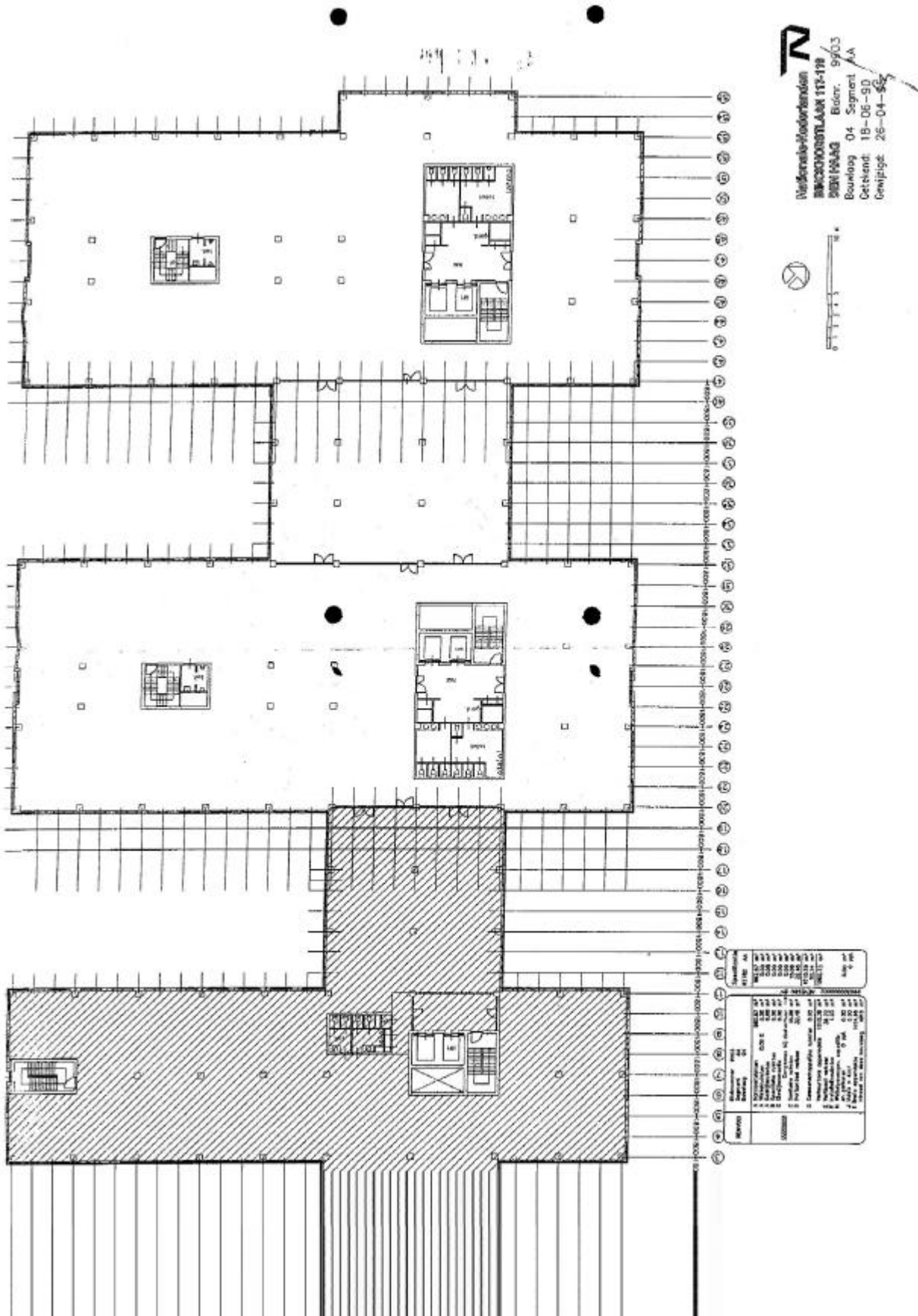
NEN 2632 Exploitatiekosten van gebouwen

Voor gedetailleerde informatie m.b.t. overaanbod aan kantoorruimte kan je kijken op de site van sprekende cijfers.nl.

Voor vragen kan je altijd mailen.

Bijlage 10 Plattegrond Nevesbu

Vierde etage



Bouwplan

Ruimte	Opp. m²	Opmerking
1. Inkomhal	120,00	
2. Wc's	10,00	
3. Badkamer	10,00	
4. Keuken	10,00	
5. Eetkamer	10,00	
6. Woonkamer	10,00	
7. Slaapkamer	10,00	
8. Slaapkamer	10,00	
9. Slaapkamer	10,00	
10. Slaapkamer	10,00	
11. Slaapkamer	10,00	
12. Slaapkamer	10,00	
13. Slaapkamer	10,00	
14. Slaapkamer	10,00	
15. Slaapkamer	10,00	
16. Slaapkamer	10,00	
17. Slaapkamer	10,00	
18. Slaapkamer	10,00	
19. Slaapkamer	10,00	
20. Slaapkamer	10,00	
21. Slaapkamer	10,00	
22. Slaapkamer	10,00	
23. Slaapkamer	10,00	
24. Slaapkamer	10,00	
25. Slaapkamer	10,00	
26. Slaapkamer	10,00	
27. Slaapkamer	10,00	
28. Slaapkamer	10,00	
29. Slaapkamer	10,00	
30. Slaapkamer	10,00	
31. Slaapkamer	10,00	
32. Slaapkamer	10,00	
33. Slaapkamer	10,00	
34. Slaapkamer	10,00	
35. Slaapkamer	10,00	
36. Slaapkamer	10,00	
37. Slaapkamer	10,00	
38. Slaapkamer	10,00	
39. Slaapkamer	10,00	
40. Slaapkamer	10,00	
41. Slaapkamer	10,00	
42. Slaapkamer	10,00	
43. Slaapkamer	10,00	
44. Slaapkamer	10,00	
45. Slaapkamer	10,00	
46. Slaapkamer	10,00	
47. Slaapkamer	10,00	
48. Slaapkamer	10,00	
49. Slaapkamer	10,00	
50. Slaapkamer	10,00	
51. Slaapkamer	10,00	
52. Slaapkamer	10,00	
53. Slaapkamer	10,00	
54. Slaapkamer	10,00	
55. Slaapkamer	10,00	
56. Slaapkamer	10,00	
57. Slaapkamer	10,00	
58. Slaapkamer	10,00	
59. Slaapkamer	10,00	
60. Slaapkamer	10,00	
61. Slaapkamer	10,00	
62. Slaapkamer	10,00	
63. Slaapkamer	10,00	
64. Slaapkamer	10,00	
65. Slaapkamer	10,00	
66. Slaapkamer	10,00	
67. Slaapkamer	10,00	
68. Slaapkamer	10,00	
69. Slaapkamer	10,00	
70. Slaapkamer	10,00	
71. Slaapkamer	10,00	
72. Slaapkamer	10,00	
73. Slaapkamer	10,00	
74. Slaapkamer	10,00	
75. Slaapkamer	10,00	
76. Slaapkamer	10,00	
77. Slaapkamer	10,00	
78. Slaapkamer	10,00	
79. Slaapkamer	10,00	
80. Slaapkamer	10,00	
81. Slaapkamer	10,00	
82. Slaapkamer	10,00	
83. Slaapkamer	10,00	
84. Slaapkamer	10,00	
85. Slaapkamer	10,00	
86. Slaapkamer	10,00	
87. Slaapkamer	10,00	
88. Slaapkamer	10,00	
89. Slaapkamer	10,00	
90. Slaapkamer	10,00	
91. Slaapkamer	10,00	
92. Slaapkamer	10,00	
93. Slaapkamer	10,00	
94. Slaapkamer	10,00	
95. Slaapkamer	10,00	
96. Slaapkamer	10,00	
97. Slaapkamer	10,00	
98. Slaapkamer	10,00	
99. Slaapkamer	10,00	
100. Slaapkamer	10,00	

Scheikunde

Materialen	Opp. m²	Opmerking
1. Beton	10,00	
2. Staal	10,00	
3. Hout	10,00	
4. Glas	10,00	
5. Plaat	10,00	
6. Tegels	10,00	
7. Lijm	10,00	
8. Verf	10,00	
9. Isolatie	10,00	
10. Dak	10,00	
11. Muur	10,00	
12		

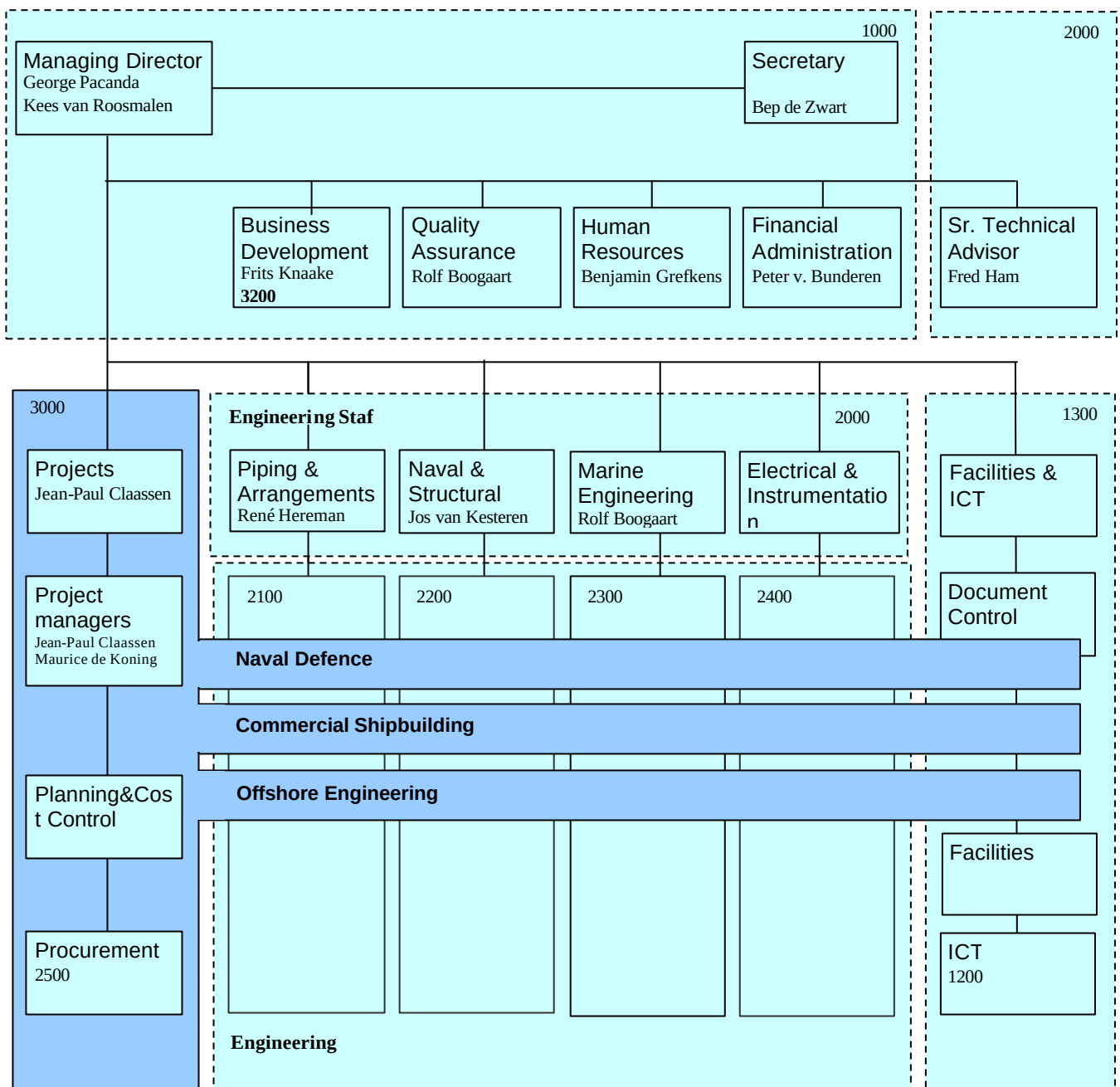
Bijlage 11 Organogram Nevesbu

De organisatie van de Nevesbu is een matrixorganisatie. Deze matrix organisatie heeft als kern een viertal technische afdelingen waarin de kennis en het potentieel aanwezig zijn om de orders uit te voeren.

De projecten worden uitgevoerd in een team waarin alle benodigde kennis en potentieel wordt samengebracht. Aan dit team wordt leiding gegeven door een door de directie aangewezen projectleider.

De functie van account manager wordt door of namens de directie uitgeoefend. De accountmanager regelt de contractuele zaken. De projectleider heeft de dagelijkse leiding over het project en rapporteert aan de account manager.

Verder zijn in het organogram ook stafdiensten opgenomen.



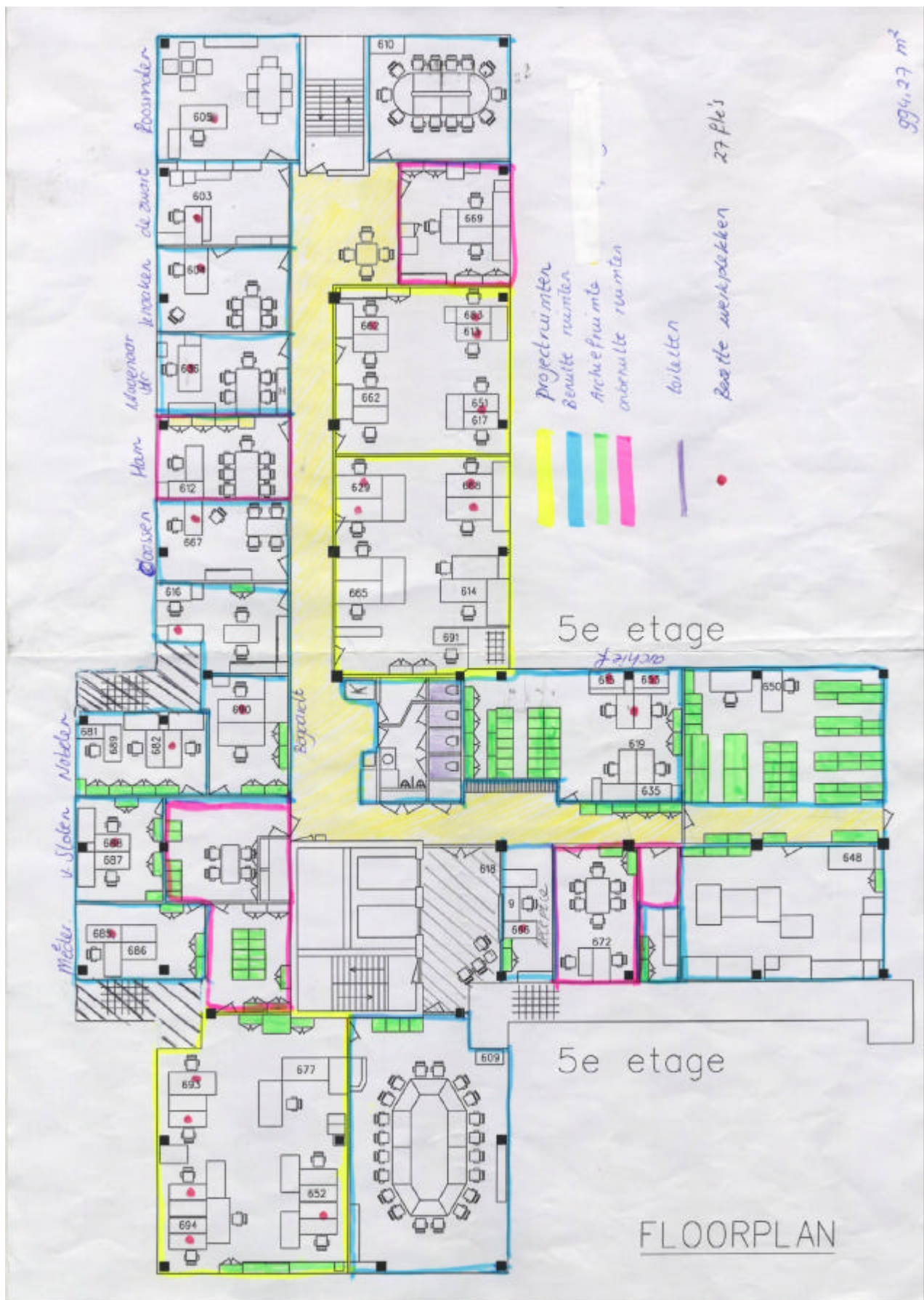
Bijlage 12 Huidige Meetstaat

	Soort Ruimte	Aantal m2	Aantal werkplekken
Meetstaat 4e etage	Rekengroep	111.7	10
	Afdeling ESI	107.6	13
	Projectruimte 1	129.6	16
	Projectruimte 2	107.6	10
	Projectruimte 3	82.6	10
	Projectruimte 4	128.8	15
	Vergaderzaal	20.5	10
	Klantruimte	19.4	2
	Kantoor Hereman	17	2
	Kantoor van Kesteren	20	1
	Kantoor Hasselmeijer	18.8	1
	Kantoor de Koning	21.2	2
	ICT	37	3
	Ruimte voor computers/ plotters	20	
	Garderobe	22.4	
	Toiletten/ koffie/ kopieer/ print	33.6	
	Ruimte voor de liften	25.6	
	Loopruimte	137.3	
	Totaal	1060.7	85
Meetstaat 5e etage	Kantoor Directeur	32.2	1
	Directiesecretaresse	20	1
	Kantoor Knaake	20	1
	Kantoor Wagenaar	19	1
	Kantoor Ham	19	1
	Kantoor Claassen	19	1
	Rookruimte	20.8	
	Kantoor Nobelen	21.7	2
	Kantoor Sloten	16.6	2
	Kantoor Meeder	18.5	2
	Kantoor Boogaart	18.7	1
	Irene van Wunnik	26.5	3
	Projectruimte 5	91.9	8
	Projectruimte 6	56.2	8
	Projectruimte 7	68.8	9
	Afdeling D&C/ Archief	135.6	4
	Repro	52.5	
	Receptie	31.2	1
	Kantine	71.8	
	Vergaderzaal	32.3	
	Facilitaire Ruimte	10.2	
	Kamer Bob	19.5	2
	Toiletten/ koffie/ kopieer/ print	31.4	
	Gang bij de liften	23	
	Loopruimte	117.9	
	Totaal	994.3	48
Totaal		2055m2	133

Floorplan vierde etage



Floorplan vijfde etage



Bijlage 13 NEN 1824 gedetailleerd

De verschillende afmetingen zijn vastgelegd in NEN 1824

De afmetingen zijn:

Minimumoppervlakte voor de medewerkers

4 vierkante meter voor iedere werkplek die gewoonlijk langer dan 2 uur per dag wordt gebruikt, inclusief kantoorwerkstoel en circulatieruimte op de werkplek.

Minimumoppervlakte kantoorwerktafel

- *1m²* voor een werkplek met een plat beeldscherm
- *2m²* voor een CRT-beeldscherm
- *1m²* voor een lees/schrijfvlak
- *2m²* een vlak voor uitleg van tekeningen
- *1m²* voor elk vrijstaande of verrijdbare (laden) kast

Overig

- Ruimtebehoefte voor vergadervoorziening *2m²* per persoon
- Ruimtebehoefte bedrijfsrestaurant *1.4m²* per zitplaats
- Ruimtebehoefte keuken (beperkt assortiment) *1m²* per zitplaats
- Ruimtebehoefte keuken (uitgebreid assortiment) *2m²* per zitplaats
- Ruimtebehoefte receptie voor twee medewerkers *13-16m²*
- Zitje voor vier personen *9-14m²*
- Postkamer per medewerker *0.1-0.3m²*
- Garderobe per gebruiker *0.4-0.6m²*

Standaardwerkplek

Een standaard kantoorwerkplek (beeldschermwerkplek) moet over een vloeroppervlak van minimaal 8m² per persoon beschikken. Nieuwe gebouwen dienen zelfs rekening te houden met een vloeroppervlak van 10m².

Een standaard beeldschermwerkplek bestaat uit een werktafel, een kantoorstoel, een staande kast en een computer met monitor.

Indien de ruimte meerdere kasten of toegangsdeuren heeft, dan dient het aantal vierkante meters uitgebreid te worden.

Naast de standaardwerkplek dient er 2 tot 8m² bruto per persoon beschikbaar te zijn voor de algemene ruimten zoals, gangen, toiletten, vergaderkamers, kopieerruimtes, ed.

Circulatieruimte

De breedte van de doorgangen in een kantoorvertrek moet minimaal *600mm* bedragen. Indien regelmatig personen elkaar passeren, moet deze breedte minimaal *900mm* bedragen. Indien de doorgang als looproute wordt gebruikt, moet de minimale breedte *1200mm* bedragen.

Bijlage 14 Foto's Archief



Bijlage 15 Voorbeelden innovatieve werkplekken²

Voorbeeld van een flexwerkplek



ICT componenten



Voorbeeld van een open werkplek



Voorbeeld van een concentratie cockpit



² Bron: T. Keulen, projectleider bij ontwikkeling en implementatie van ruimtewerk

Bijlage 16 Keuzefactor Werkplekconcept

Als een organisatie een keuze maakt voor een bepaald werkplekconcept, moet er rekening gehouden worden met een aantal factoren binnen de organisatie. De factoren zijn:³

- *De taken van de medewerkers*; de keuze van de juiste kantooronderdelen zal gebaseerd moeten worden op een taakanalyse van iedere medewerker
- *Communicatiefaciliteiten*; de meeste moderne kantoorconcepten vereisen computernetwerken en moderne telefonie. Elke computer zal toegang moeten geven tot ieders persoonlijke werkgedeelte en tot de algemene archieven. Bij wisselwerkplekken en het lean-office zullen centrale archieven via de computer toegankelijk moeten zijn.
- *De organisatiestructuur*; bij bedrijven met een sterke hiërarchie en behoefte aan controle zijn bepaalde moderne kantoorconcepten niet toepasbaar. Voor managers zou een lean-officeconcept funest zijn, mede doordat zij hun medewerkers niet meer optimaal kunnen controleren en ondersteunen.
- *De bedrijfscultuur*; binnen bedrijven waar men een grote waarde toekent aan bijvoorbeeld functie, leeftijd of aantal dienstjaren, zal men deze 'status' ook in de eigen kamer en de grote daarvan tot uitdrukking laten komen. Omgekeerd kan men in kantoren met een moderne cultuur gelijkheid en functionaliteit laten uitstralen door de inrichting.
- *Organisatorische ontwikkelingen*; wijzigingen in de ruimtebehoefte en ruimtegebruik kunnen door verschillende organisatorische redenen ontstaan. Er kan sprake zijn van forse leegstand of overbezetting door geleidelijke groei of inkrimping. Reorganisatie, fusie of overname is vaak direct aanleiding om de ruimtebehoefte kritisch te bekijken.
- *Woon-werk afstand*; door reistijden te verminderen en files te voorkomen, wordt gekeken naar kantoorconcepten die het mogelijk maken een aantal dagen thuis of op een andere plaats dan het basiskantoor te werken. Mogelijk biedt dit de organisatie een financieel voordeel.

³ Bron: Arbo Informatie AF-7 Kantoren

Bijlage 17 Voor- en nadelen Kantoorinnovatie

Kantoorinnovatie brengt vele voordelen met zich mee, maar ook zijn er enkele nadelen aan innovatieve kantoren verbonden.

Voordelen:

Door het aanbieden van een inspirerende werkomgeving ontstaan mogelijkheden voor medewerkers om een werkdag optimaal in te delen en tot betere resultaten te komen. Productiviteit en satisfactie staan daarbij voorop. Daarnaast zijn door het betere gebruik van kantoren forse kostenbesparingen te realiseren.

Voordelen voor de individuele werknemer:

- gemotiveerder personeel door betere afstemming op werkactiviteiten;
- effectiviteit gaat omhoog
- werksatisfactie gaat omhoog
- meer afgerekend op professionele output;
- sluit aan bij een employability werker.

Voordelen voor de organisatie:

- centrale huisvesting en facilitaire kosten gaan omlaag door minder metergebruik en effectiever inzetten van meters;
- betere benutting van kantoormeters;
- meer effectieve uren en verhogen van de productiviteit;
- alternatieve vormen van binding met het personeel.

Voor- en nadelen Telewerken

Bij telewerken kunnen verschillende stakeholders onderscheiden worden. Allereerst de organisatie zelf. Ten tweede de werknemers die moeten gaan telewerken. Tenslotte heb je de maatschappij die beïnvloed wordt door bijwerkingen van telewerken.⁴

Organisatie

Voordelen:

- Productiviteit stijgt door minder afleiding, bijvoorbeeld door koffiepraatjes ed.
- Besparing op overheadkosten door minder benodigde kantooruimte en kantoormeubilair
- Flexibiliteit om piekbelasting op te vangen
- Veerkracht om veranderingen in omgevingsfactoren op te vangen
- Motivatie medewerkers, medewerkers willen meer vrijheid, door hen de mogelijkheid van telewerken te bieden behouden ze dure kennis en ervaring
- Parttime werken
- Minder kilometervergoeding en minder verhuiskosten
- Betere klantenservice doordat openingstijden van kantoren vervagen (hangt van de telwerkers af)

⁴ Bron: www.xs4all.nl

Nadelen:

- Het managen van telewerkers kost tijd en geld
- De informele contacten nemen af, dit kan nadelige invloed hebben op de bedrijfscultuur
- Lage betrokkenheid van de telewerkers waardoor doelstellingen van de telewerkers en de organisatie kunnen gaan verschillen
- Implementatiekosten zijn hoog

Werknemer

Voordelen:

- Geen vaste werkuren , intergratie van werk en privé
- Minder onderbreking tijdens het werken, betere concentratie (dit hangt uiteraard af van de thuissituatie)
- Besparing van reistijd en reiskosten

Nadelen:

- Gebrek aan sociale contacten
- Communicatie heeft alleen een functioneel karakter
- Er kunnen rolconflicten ontstaan door combinatie van werk en privé
- Er is kans op structureel overwerken, je hoeft immers niet naar huis te gaan

Maatschappij

Voordelen:

- Minder files
- Minder vervuiling, door vermindert woon-werkverkeer
- Minder afhankelijk van werk in de nabije omgeving en daarmee is:
 - werk makkelijker toegankelijk voor mensen met een handicap
 - betere balans tussen werken en gezin

Nadelen:

- individualisatie, het ontbreken van sociale contacten

Bijlage 18 Bezettingsgraadmeting

Bezettingsgraadmeting									
Datum	Dag	Aantal medw aanwezig	Aantal medw uitgeleend	Aantal medw roostervrij	Aantal medw ziek	Aantal medw op vakantie	Aantal medw dienstreis	Totaal	%Bezetting
11-feb	Woensdag	50	13	3	1	1	0	68	74%
12-feb	Donderdag	50	13	1	2	2	2	70	71%
13-feb	Vrijdag	49	13	1	1	7	1	72	68%
16-feb	Maandag	53	11	2	1	2	1	70	76%
17-feb	Dinsdag	55	11	0	1	5	0	72	76%
18-feb	Woensdag	50	12	4	2	4	0	72	69%
19-feb	Donderdag	52	12	1	2	2	0	69	75%
20-feb	Vrijdag	46	12	2	2	9	2	73	63%
23-feb	Maandag	43	12	1	2	13	0	71	61%
24-feb	Dinsdag	43	12	0	2	14	2	73	59%
25-feb	Woensdag	40	12	2	4	13	2	73	55%
26-feb	Donderdag	42	13	0	3	14	0	72	58%
27-feb	Vrijdag	35	13	1	4	20	0	73	48%
1-mrt	Maandag	52	13	1	3	2	1	72	72%
2-mrt	Dinsdag	53	13	2	2	2	0	72	74%
3-mrt	Woensdag	52	13	1	4	2	0	72	72%
4-mrt	Donderdag	54	13	2	3	1	0	73	74%
5-mrt	Vrijdag	47	13	4	3	7	0	74	64%
8-mrt	Maandag	44	12	4	6	5	1	72	61%
9-mrt	Dinsdag	49	12	2	5	5	1	74	66%
10-mrt	Woensdag	46	12	4	5	4	0	71	65%
11-mrt	Donderdag	48	12	3	5	3	0	72	67%
12-mrt	Vrijdag	40	12	8	5	8	0	73	55%
	Gemiddeld	48	12	2	3	6	0.5	72	67%

Bijlage 19 Voor- en nadelen varianten

Variant 1

Voordelen

- Het aantal vierkante meters voor een werkplek valt binnen de grens van norm.
- De vierde etage is voorzien van een nieuw netwerk.
- De ruimte is flexibel in te delen, er staan minder wanden in vergelijking tot de vijfde verdieping.
- Er vindt kostenreductie plaats, bepaalde kosten vallen weg of worden minder als gevolg van één etage i.p.v. twee.

Nadelen

- De verhuurder kan tegenwerken om dit gedeelte van het gebouw te verhuren

Variant 2

Voordelen

- De vijfde etage is gunstig voor de server, aangezien er airconditioner aanwezig is.
- Het aantal vierkante meters voor een werkplek valt binnen de norm.

Nadelen

- Aangezien het aantal vierkante meters precies binnen de norm valt, is er weinig ruimte voor een flexibele indeling
- Er zal geïnvesteerd moeten worden in een beter netwerk
- Er is meer verbouwing nodig in vergelijking met de vierde etage

Variant 3

Voordelen

- Eventuele overname van de inrichting is mogelijk.
- Er ligt een goede netwerkverbinding.
- De verhuis- en inrichtingskosten zijn laag.

Nadelen

- De verhuurder wilt niet meewerken.
- Er is een grote onzekerheid m.b.t. de verhuurbaarheid.

Variant 4

Voordelen

- Een externe locatie levert kostenreductie op.
- Kosten kunnen beter beheersbaar worden gemaakt.
- Er is veel aanbod m.b.t. kantoorruimtes.
- Er kan worden ingespeeld op de incentives.

Nadelen

- De investeringskosten zijn hoog.
- Er kan weerstand ontstaan vanuit het personeel.

Bijlage 20 Aanbod kantoorruimten

Het onderstaande overzicht geeft de gemiddelde huurprijs per vierkante meter per jaar weer voor de verschillende locaties. De prijzen zijn exclusief service- en onderhoudskosten.

Op dit moment bevinden wij ons in DH-Oost.

Locatie	Kale huur per/m2/jr (gemiddeld)
Den Haag nieuw centrum	€153
Den Haag oud centrum	€177
Den Haag west	€154
*Den Haag oost	€120
Den Haag zuid	€98
Rijswijk	€125
Voorburg	€133
Leidschendam	€127
Zoetermeer	€123
Delft	€126
Wassenaar	€143
R'dam kantorenboulevard	€153
R'dam centrum	€138
R'dam centrum noord	€128
Kralinger Zoom & Brainpark	€156
R'dam oost	€141
R'dam zuid	€110
Kop van Zuid	€155
West Schiedam/ Vlaardingen	€120
Vlaardingen Havengebied	€130
Capelle a/d IJssel	€135

Bijlage 21 Onderzoek aanbod kantoorruimten

*Alle prijzen zijn exclusief BTW en exclusief servicekosten.
Er is uitgegaan van 14 parkeerplaatsen.*

Locatie 1

Bedrijvencomplex
Laan van Ypenburg 20-40
2497 GB Den Haag

Bereikbaarheid

Auto:

Het bedrijvencomplex ligt direct aan de A13. Het complex is centraal gelegen in regio Haaglanden en uitstekend bereikbaar per auto

Openbaar vervoer:

Locatie bereikbaar met tram 15.

Kosten voor 1100 m2

	Locatie 1	Huidige locatie	Kostenreductie
Per m2 per jaar	€ 115	€ 139	€ 24 /m2/jr
Per parkeerplaats per jaar	€ 205	€ 579	€ 374 /pp/jr
Totaal	€ 129.370	€ 161.006	€ 31.636

Locatie 2

Kantoorgebouw met multifunctionele ruimte
Platinaweg 10-20
2544 EZ Den Haag

Bereikbaarheid

Via A4 goed bereikbaar met de auto. Met openbaar vervoer rechtstreekse verbinding met centraal station.

Kosten voor 1090 m2

	Locatie 2	Huidige locatie	Kostenreductie
Per m2 per jaar	€ 110	€ 139	€ 29 /m2/jr
Per parkeerplaats per jaar	€ 160	€ 579	€ 419 /pp/jr
Totaal	€ 122.140	€ 159.616	€ 37.476

Locatie 3

Kantoorgebouw Binckhave
Binckhorstlaan 180-184-188
2516 BG Den Haag

Bereikbaarheid

Gelegen bij utrechtse baan.

Met openbaar vervoer is de object bereikbaar met busdiensten en trein.

Kosten voor 1371 m2

	Locatie 3	Huidige locatie	Kostenreductie
Per m2 per jaar	€ 120	€ 139	€ 19 /m2/jr
Per parkeerplaats per jaar	€ 500	€ 579	€ 79/ pp/jr
<u>Totaal</u>	€ 171.520	€ 198.675	€ 27.155

Kosten voor 1031 m2

	Locatie 3	Huidige locatie	Kostenreductie
Per m2 per jaar	€ 120	€ 139	€ 19 /m2/jr
Per parkeerplaats per jaar	€ 500	€ 579	€ 79 /pp/jr
<u>Totaal</u>	€ 130.720	€ 151.415	€ 20.695

Locatie 4

Kantoorgebouw met ruime parkeervoorziening
Westvlietweg 7
2491 EA Den Haag

Bereikbaarheid

Gelegen bij de A4.

Met openbaar vervoer is de object goed bereikbaar met busdiensten.

Kosten voor 1100 m2

	Locatie 4	Huidige locatie	Kostenreductie
Per m2 per jaar	€ 60	€ 139	€ 79 /m2/jr
Per parkeerplaats per jaar	€ 300	€ 579	€ 279/ pp/jr
<u>Totaal</u>	€ 70.200	€ 161.006	€ 90.806

Locatie 5

Kantoorgebouw
J.C. van Markenlaan 3
2285 VL Rijswijk

Bereikbaarheid

Bereikbaar via de A4.
Middels verschillende bus- en tramlijnen in de naaste omgeving zijn de NS-stations van Delft, Rijswijk en Den Haag uitstekend bereikbaar.

Kosten voor 1100 m2

	Locatie 5	Huidige locatie	Kostenreductie
Per m2 per jaar	€ 129	€ 139	€ 10/ m2/jr
Per parkeerplaats per jaar	€ 900	€ 579	€ -/-321/pp/jr
<u>Totaal</u>	€ 154.500	€ 161.006	€ 6.506

Locatie 6

Kantoorruimte
Cobbenhagenstraat 7
2288 ET Rijswijk

Bereikbaarheid

Via A4, A12 en A13 bereikbaar. Tramlijn 17 onderhoudt een snelle verbinding tussen de stations Den Haag centraal, Station Hollands Spoor en het nieuwe NS knooppunt in Rijswijk.

Kosten voor 1100 m2

	Locatie 6	Huidige locatie	Kostenreductie
Per m2 per jaar	€ 110	€ 139	€ 29/m2/jr
Per parkeerplaats per jaar	Geen kosten	€ 579	€ 579/pp/jr
<u>Totaal</u>	€ 121.000	€ 161.006	€ 40.006

Locatie 7

Kantorenpark Hardenburch
Lange Kleiweg 50-68
2268 GK Rijswijk

Bereikbaarheid

Via A4, A12 en A13 goed bereikbaar met de auto.

Het openbaarvervoersknooppunt aan het Generaal Eisenhowerplein, waar talloze tram-, bus- en treinlijnen samenkomen, ligt op slechts 300 meter afstand.

Kosten voor 1100 m2

	Locatie 7	Huidige locatie	Kostenreductie
Per m2 per jaar	€ 135	€ 139	€ 4/m2/jr
Per parkeerplaats per jaar	€ 800	€ 579	€ -/-221/pp/jr
<u>Totaal</u>	€ 159.700	€ 161.006	€ 1.306

Locatie 8

't Hanzegebouw
Binckhorstlaan 400
2516 BL Den Haag

Bereikbaarheid

Gelegen bij utrechtse baan.

Met openbaar vervoer is de object bereikbaar met busdiensten en trein.

Kosten voor 1150 m2

	Locatie 8	Huidige locatie	Kostenreductie
Per m2 per jaar	€ 125	€ 139	€ 14/m2/jr
Per parkeerplaats per jaar	€ 1250	€ 579	€ -/- 671/pp/jr
<u>Totaal</u>	€ 161.250	€ 167.956	€ 6.706

Locatie 9

123 Offices
Binckhorstlaan 123
2516 BA Den Haag

Bereikbaarheid

Gelegen bij utrechtse baan.
Met openbaar vervoer is de object bereikbaar met busdiensten en trein.

Kosten voor 1454 m2

	Locatie 9	Huidige locatie	Kostenreductie
Per m2 per jaar	€ 90	€ 139	€ 49/m2/jr
Per parkeerplaats per jaar	€ 681	€ 579	€ -/- 102/pp/jr
<u>Totaal</u>	€ 140.394	€ 210.212	€ 69.818

Locatie 10

Laakpoort
Rijswijkseplein 60
2516 EH Den Haag

Bereikbaarheid

Gelegen bij utrechtse baan.
Met openbaar vervoer is de object bereikbaar met diverse tramlijnen, busdiensten en de trein.

Kosten voor 1100 m2

	Locatie 10	Huidige locatie	Kostenreductie
Per m2 per jaar	€ 110	€ 139	€ 29/m2/jr
Per parkeerplaats per jaar	€ 650	€ 579	€ -/- 71/pp/jr
<u>Totaal</u>	€ 130.100	€ 161.006	€ 30.906

Locatie 11

Laakkade
Laakkade
2521 XA Den Haag

Bereikbaarheid

Gelegen bij utrechtse baan.
Met openbaar vervoer is de object bereikbaar met diverse tramlijnen, busdiensten en trein.

Kosten voor 1100 m2

	Locatie 11	Huidige locatie	Kostenreductie
Per m2 per jaar	€ 125	€ 139	€ 14/m2/jr
Per parkeerplaats per jaar	Geen kosten	€ 579	€ 579/pp/jr
<u>Totaal</u>	€ 137.500	€ 161.006	€ 23.506

Locatie 12

The Globe
Waldorpstraat 11b
2521 CA Den Haag

Bereikbaarheid

Gelegen bij utrechtse baan.
Met openbaar vervoer is de object bereikbaar met diverse tramlijnen, busdiensten en trein.

Kosten voor 1150 m2

	Locatie 12	Huidige locatie	Kostenreductie
Per m2 per jaar	€ 135	€ 139	€ 4/m2/jr
Per parkeerplaats per jaar	€ 1000	€ 579	€ -/- 421/pp/jr
<u>Totaal</u>	€ 169.250	€ 167.956	€ -/- 1.294

Bijlage 22 Resultaten onderzoek aanbod kantoorruimten

Locatie Nieuw	Aantal m2	€/m2/jr	Pp/jr	Totaal/jr	Huidige Locatie	€/m2/jr	Pp/jr	Totaal/jr	Totale kostenreductie
1	1.100	115	205	€ 129.370		139	579	€ 161.006	€ 31.636
2	1.090	110	160	€ 122.140		139	579	€ 159.616	€ 37.476
3a	1.371	120	500	€ 171.520		139	579	€ 198.675	€ 27.155
3b	1.031	120	500	€ 130.720		139	579	€ 151.415	€ 20.695
4	1.100	60	300	€ 70.200		139	579	€ 161.006	€ 90.806
5	1.100	129	90	€ 154.500		139	579	€ 161.006	€ 6.506
6	1.100	110	Geen	€ 121.000		139	579	€ 161.006	€ 40.006
7	1.100	135	800	€ 159.700		139	579	€ 161.006	€ 1.306
8	1.150	125	1.250	€ 161.250		139	579	€ 167.956	€ 6.706
9	1.454	90	681	€ 140.394		139	579	€ 210.212	€ 69.818
10	1.100	110	650	€ 130.100		139	579	€ 161.006	€ 30.906
11	1.100	125	Geen	€ 137.500		139	579	€ 161.006	€ 23.506
12	1.150	135	1.000	€ 169.250		139	579	€ 167.956	€ -/- 1.294

Toelichting op berekening:

- Alle bedragen zijn exclusief servicekosten en BTW
- Bij de berekening is zowel bij de nieuwe als bij de huidige locatie uitgegaan van gelijkwaardige aantal vierkante meters
- Bij de berekening is uitgegaan van 14 parkeerplaatsen

Locatie nieuw	Aantal m2	Totale kosten huidige locatie/jr	Totale kosten nieuwe locatie/jr	Kostenreductie bij gelijkwaardige aantal m2	Kostenreductie in vergelijking met huidige meetstaat (2055m2)	Totale meterreductie
1	1.100	€ 297.225	129.370	€ 31.636	€ 167.855	955 m2
2	1.090	€ 297.225	122.140	€ 37.476	€ 175.085	965 m2
3a	1.371	€ 297.225	171.520	€ 27.155	€ 125.705	684 m2
3b	1.031	€ 297.225	130.720	€ 20.695	€ 166.505	1024 m2
4	1.100	€ 297.225	70.200	€ 90.806	€ 227.025	955 m2
5	1.100	€ 297.225	154.500	€ 6.506	€ 142.725	955 m2
6	1.100	€ 297.225	121.000	€ 40.006	€ 176.225	955 m2
7	1.100	€ 297.225	159.700	€ 1.306	€ 137.525	955 m2
8	1.150	€ 297.225	161.250	€ 6.706	€ 135.975	905 m2
9	1.454	€ 297.225	140.394	€ 69.818	€ 156.831	601 m2
10	1.100	€ 297.225	130.100	€ 30.906	€ 167.125	955 m2
11	1.100	€ 297.225	137.500	€ 23.506	€ 159.725	955 m2
12	1.150	€ 297.225	169.250	€ -/- 1.294	€ 127.975	905 m2

Toelichting op berekening:

- Alle bedragen zijn exclusief servicekosten en BTW
- Bij de berekening van de totale kosten op de huidige locatie is uitgegaan van een meetstaat van 2055m2 en 20 parkeerplaatsen
- Bij de berekening van de totale kosten op de nieuwe locatie is uitgegaan van het betreffende aantal vierkante meters en 14 parkeerplaatsen

Bijlage 24 Berekening eenmalige investeringskosten

Eenmalige investeringskosten		
Variant 1, vierde etage		
Inrichtingskosten	Vloerbedekking	42.440
	Reproruimte (afzuiging)	8.250
	Rookruimte (afzuiging)	8.000
Verhuiskosten		€ 58.690
	Verhuizen 50 werkplekken	3.750
	(De)monteren werkplekken	500
	(In)uitpakken werkplekken	500
	Verhuizen archief	1.350
	Verhuizen overig	1.078
		€ 7.178
	Totaal	€ 65.868
Variant 2, vijfde etage		
Inrichtingskosten	Vloerbedekking	39.760
	Netwerkaansluitingen	44.500
	Bouwkundige aanpassingen	7.455
		€ 91.715
Verhuiskosten	Verhuizen 50 werkplekken	3.750
	(De)monteren werkplekken	500
	(In)uitpakken werkplekken	500
	Verhuizen archief	1.350
	Verhuizen overig	1.078
		€ 7.178
	Totaal	€ 98.893
Externe locatie		
Verhuiskosten	Verhuizen 50 werkplekken	6.250
	(De)monteren werkplekken	500
	(In)uitpakken werkplekken	500
	Verhuizen archief	2.700
	Verhuizen overig	1.625
	Totaal	€ 11.575

Toelichting:

- T.a.v. de verhuiskosten is een offerte opgemaakt door verhuisbedrijf “ *Mondial Movers*”.
- T.a.v. de netwerkaansluitingen is een offerte opgemaakt door “*Groen & Aldenkamp Elektrotechniek B.V.*”
- De overige bedragen zijn afgeleid van kengetallen uit “ *Kantoorhuisvesting, Facts & Figures*”.

Bijlage 25 Veranderstrategieën

Een veranderstrategie wordt gedefinieerd als: *“Een doelgerichte en doelbewuste overweging om met een optimaal effect een wenselijk geachte verandering, met gebruikmaking van een samenstel van methoden, in een organisatie in te voeren en daarbij zo min mogelijk weerstand op te roepen”*.⁵

De volgende drie veranderingsstrategieën worden onderscheiden:

Empirisch-rationele strategie

In deze strategie staat de overtuiging centraal dat mensen zich in hun gedragingen laten leiden door de ‘rede’: dat wil zeggen dat zij in die gedragingen veranderingen zullen aanbrengen als ze inzien dat die hun eigen belang steunen. Onderzoeksresultaten en de spreiding van onderbouwde projectervaring maken een belangrijk onderdeel uit van deze strategie.

Normatief-reëducatieve strategie

In deze strategie gaat men uit van de veronderstelling dat menselijk gedrag pas verandert nadat mensen hun waarden en normen zelf hebben gewijzigd. Dit komt neer op een soort ‘wederopvoeding’. Nadruk wordt gelegd op de cliënt en zijn betrokkenheid bij het uitwerken van het veranderprogramma. Men zoekt de oplossingen uiteindelijk in het beïnvloeden van de houding van betrokkenen.

Machts-dwang strategie

In deze benadering gaat het om het gebruik van met name politieke en economische macht. Dat wil zeggen: mensen veranderen als ze gehoor (moeten) geven aan de plannen van diegenen die meer macht hebben, bijvoorbeeld hun leider, chef of baas. Leiders beschikken over sancties die bruikbaar zijn in een veranderingsproces. Conflict- en/of onderhandelings tactieken kunnen onderdeel uitmaken van een machts-dwang strategie.

⁵ Bron: A.J. Cozijnsen en W.J. Waking, *Verandermanagement*