



**Een Lange Termijn
Huisvestingsadvies
voor Equens**

**Martine Oppelaar
Facility Management**

Een Lange Termijn Huisvestingsadvies voor Equens

Afstudeerscriptie

Auteur	Martine Oppelaar
Studentnummer	20042110
	Utrecht, mei 2007
	Haagse Hogeschool Academie Facility Management – voltijd
	Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docent-begeleider	Dhr. J.P. de Boer
Medebeoordelaar	Dhr. A.J.M. Otto
Opdrachtgever	Dhr. A. Visser
	Equens Eendrachtlaan 315 3526 LB Utrecht
Periode Onderzoek	februari 2007- mei 2007

Auteursreferaat

Onderzoek naar een lange termijn huisvestingsplan voor Equens. Een organisatie die jaarlijks miljarden transacties verricht met de meest uiteenlopende betaalproducten. De onderzoeksvraag is gericht op het verzamelen van informatie om tot een lange termijn huisvestingsplan te kunnen komen. Achterliggende doelstelling is het schrijven van een advies ter ondersteuning van de besluitvorming. Om hieraan te kunnen beantwoorden wordt door de auteur een model en onderliggende methodiek ingericht op basis waarvan gegevensverzameling met betrekking tot het Lange Termijn Huisvestingsplan kan plaatsvinden. Economische, culturele en maatschappelijke ontwikkelingen worden daarin meegenomen.

In de bijlagen: organogram, het model en onderzoeksresultaten.

Indexreferaat:

FM, Scriptie, bank- en verzekeringswezen, huisvesting, lange termijn, methodiek, model, criteria, ondersteuning bij besluitvorming.

Managementsamenvatting

De aanleiding van dit onderzoek is de fusie tussen Interpay en Transaktionsinstitut. Daarnaast spelen aflopende contracten in zowel Nederland als Duitsland een belangrijke rol.

Het doel van het onderzoek is het ontwikkelen van een model om tot het Lange Termijn Huisvestingsplan (LTHP) te komen, waarop de directie van Equens besluitvorming kan baseren. De probleemstelling luidt: ***“Hoe kan een model worden ingericht ter ondersteuning van de besluitvorming rond een lange termijn huisvestingsplan voor Equens?”***

Om te kijken welke stappen er ondernomen moeten worden om tot een strategisch huisvestingsplan te komen, is literatuuronderzoek verricht. Daarna zijn contracten en processen beschreven, waarmee de huidige situatie is vastgesteld. Op maatschappelijk, economisch en technologisch gebied zijn de ontwikkelingen onderzocht die meegenomen zijn in het ontwikkelde model.

Uit praktijkonderzoek blijkt dat het model werkt. Wel is gebleken dat sommige vragen specifiekere geformuleerd kunnen worden. Vragen die specifiekere geformuleerd kunnen worden zijn: minimale bedreigingen van buitenaf, veiligheidsgevoel, locatiekeuze heeft minimale impact op leven medewerker. Daarbij komt dat antwoordcategorieën, zoals slecht, matig, goed lastig te interpreteren zijn. Het model moet verder geoptimaliseerd worden door de afdeling Facility Services, zodat de directie tot definitieve besluitvorming kan komen. Aanbevelingen worden gedaan om tot een bindend lange termijn huisvestingsplan te kunnen komen.

Aanbevelingen

Aanbevelingen die aan Equens gedaan kunnen worden om tot een zo optimale uitkomst van het model / besluitvorming te komen zijn:

-  De invulling van het model dient begeleid te worden door een enquêteur die eenduidigheid verschaft over de antwoorden en/of vragen die niet specifiek genoeg geformuleerd kunnen worden.
-  Aan de hoofdaspecten moeten wegingsfactoren gegeven worden om te kunnen bepalen welk aspect de hoogste wegingsfactor moet krijgen bij besluitvorming.
-  De mogelijkheden over het flexibel opstellen van het contract moeten geïnventariseerd worden, zodat bij krimp of groei Equens gehuisvest kan blijven in Utrecht.
-  Onderzoek naar de impact van de geografische ligging op het leven van de medewerker.
-  Onderzoek naar de financiële consequenties bij handhaving van het pand in Utrecht.
-  Onderzoek naar de consequenties van het extern huisvesten van de datacentra.
-  Onderzoek naar de economische aspecten met betrekking tot nieuwbouw versus verkoop Leusden voor in de toekomst.
-  Onderzoek naar mogelijkheden van optimalisatie van het pand in Utrecht.
-  Verder optimaliseren van het model is nodig om tot correcte besluitvorming te kunnen komen.

Voor het onderzoek waren een aantal mogelijke scenario's. Eén van die scenario's was optimalisatie van het pand in Utrecht. Na het onderzoek is gebleken dat het huidige pand in Utrecht aan alle onderstaande “top 5” criteria voldoet. Het pand in Utrecht kan gehandhaafd blijven, mits er flexibele contracten worden opgesteld.

Uit het praktijkonderzoek valt desondanks te concluderen dat de onderstaande criteria van belang zijn voor passende huisvesting:

- Goede bereikbaarheid, B-locatie
- Representatieve omgeving / gebouw
- Hoge beveiligingsgraad voor zowel het gebouw als de datacentra
- Multi-tenant gebouw mogelijk
- Uitwijkcentrum noodzakelijk

Volgens strategisch niveau zijn de criteria over gezamenlijke (uitwijk)vestiging nauwelijks van belang bij besluitvorming.

Voorwoord

Dit adviesrapport is het resultaat van mijn afstudeerstage voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het onderzoek betreft een lange termijn huisvestingsplan voor de periode 2009-2019. Het onderwerp “huisvesting” interesseert me vanaf het begin van de opleiding, daarom heb ik er met veel plezier aan dit rapport gewerkt.

Ik wil graag Dhr. Verhappen bedanken voor het aanbieden van deze stageopdracht bij Equens. Daarnaast wil ik graag Dhr. Visser bedanken, die mij tijdens deze afstudeerstage als stagebegeleider heeft begeleid bij Equens. Stap voor stap zijn we tot dit eindproduct gekomen. Ik wil alle medewerkers bedanken die mij van informatie hebben voorzien om dit onderzoek tot een goed einde te kunnen brengen.

Daarnaast wil ik mijn docentbegeleider Dhr. de Boer bedanken voor alle reacties, aanvullingen en veranderingen die ik heb gekregen tijdens mijn afstudeerstage. Zowel Dhr. de Boer als Dhr. Otto wil ik bedanken voor de reflectie op mijn concept.

Tot slot bedank ik Greetje van Eijk en Dirk-Jan van der Schaft voor het doorlezen en verbeteren van mijn adviesrapport.

Martine Oppelaar
Utrecht, mei 2007

Inhoudsopgave

1	Inleiding	blz.1
2	Theoretisch kader	blz.3
2.1	Theoretisch kader op basis van deelvragen	blz.3
2.2	Strategisch huisvestingsplan	blz.4
3	Huidige situatie	blz.6
3.1	<i>Analyse processen</i>	blz.6
3.1.1	Deelconclusie	blz.8
3.2	<i>Beschrijven contracten</i>	blz.9
3.2.1	Deelconclusie	blz.10
3.3	<i>Huidige situatie</i>	blz.11
3.3.1	Gebied / Omgeving	blz.11
3.3.1.1	Deelconclusie	blz.12
3.3.2	Gebouw	blz.13
3.3.2.1	Deelconclusie	blz.15
3.3.3	Gebruiker	blz.16
3.3.3.1	Deelconclusie	blz.17
3.4	<i>Huidige uitgangspunten</i>	blz.18
4	Ontwikkelingen	blz.20
4.1	<i>Economische, maatschappelijke en culturele ontwikkelingen</i>	blz.21
4.1.1	Deelconclusie	blz.21
5	Onderbouwing criteria	blz.22
6	Model	blz.24
6.1	<i>Gebruik model</i>	blz.24
6.1.1	Deelconclusie	blz.26
6.2	<i>Analyse model</i>	blz.27
6.2.1	Kengetallen	blz.27
6.2.2	Gewogen oordeel	blz.28
6.2.3	Standaarddeviatie per criterium	blz.29
6.2.4	Deelconclusie	blz.31
7	Mogelijke scenario's	blz.32
8	Conclusies en aanbevelingen	blz.34
8.1	<i>Conclusie</i>	blz.34
8.2	<i>Aanbevelingen</i>	blz.34
8.3	<i>Implementatieplan</i>	blz.35
	Literatuurlijst	blz.36
	Bijlagen	blz.38

1 Inleiding

Equens verwerkt jaarlijks miljarden transacties verricht met de meest uiteenlopende betaalproducten. Bij Equens draait het bijvoorbeeld om het uitgeven van betaalproducten zoals creditcards en pinpassen, maar ook om het doorschakelen van pintransacties en om het verwerken van girale transacties.

Het betalingsverkeer is momenteel aan grote veranderingen onderhevig. Door te streven naar groei, nationale en internationale samenwerking en schaalvergroting kunnen aanzienlijke schaalvoordelen behaald worden. Daarnaast leidt standaardisatie binnen Europa tot nieuwe richtlijnen voor het betalingsverkeer. Om op deze veranderingen te kunnen anticiperen is het noodzakelijk om snel en adequaat te kunnen reageren. Schaalvergroting is een noodzaak om te kunnen blijven participeren op de markt. Om deze reden is Interpay gefuseerd met Transaktionsinstitut wat heeft geresulteerd in een nieuwe holding Equens.

Aanleiding

Op dit moment is Equens zowel in Nederland als Duitsland gevestigd. De holding Equens is op dit moment gehuisvest in Utrecht. Per 01-01-2007 is de vestiging van Equens in Amsterdam gesloten. Daarnaast is Equens eigenaar van een vestiging in Leusden, hier is nieuwbouw mogelijk. De locatie in Utrecht wordt gehuurd. De huidige huurtermijn voor deze locatie loopt eind 2009 af. In Duitsland heeft men de beschikking over twee vestigingen. De huurcontracten daarvan lopen ook eind 2009 af.

Naar aanleiding van de fusie tussen Interpay en Transaktionsinstitut én de aflopende contracten in zowel Duitsland als Nederland ontstaan er verschillende vragen op het gebied van de huisvesting. Moet het pand in Leusden verkocht worden en / of moet men toch het pand in Utrecht blijven huren? Leidt de groei van Equens tot een toename van de ruimtebehoefte of leidt de digitalisering van het werk juist tot minder werkplekken?

Van Driel¹ stelt in zijn boek "Strategische inzet van vastgoed" dat op dit moment huisvesting meer en meer wordt gezien als één van de middelen om de ondernemingsdoelstellingen te bereiken. Huisvesting dient de prestaties van de ondernemers te ondersteunen en mogelijk te bevorderen. Flexibiliteit is nodig om voortdurende veranderingen in ruimtelijke behoefte op te kunnen vangen. Gelet op recente en toekomstige ontwikkelingen is het niet verwonderlijk dat Equens deze visie onderschrijft.

Probleemstelling

Op dit moment is binnen Equens geen methodiek of model beschikbaar op basis waarvan informatieverzameling kan plaatsvinden bij stakeholders. Aan de hand van de criteria en haar wegingsfactor dient inzicht op het gebied van huisvesting te worden verkregen. Op basis daarvan kunnen de gegevens geanalyseerd worden. Aan de hand van deze analyse kunnen de kaders en uitgangspunten vastgesteld worden met betrekking tot het Lange Termijn HuisvestingsPlan (LTHP). Vervolgens kan op basis van deze gegevens door de directie van Equens besluitvorming inzake het LTHP plaatsvinden. Men staat dus voor de opgave een lange termijn huisvestingsplan (LTHP) te ontwikkelen. Dit heeft geleid tot de volgende probleemstelling:

"Hoe kan een model worden ingericht ter ondersteuning van de besluitvorming rond een lange termijn huisvestingsplan voor Equens?"

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn de volgende subprobleemstellingen opgesteld:

- Wat is een strategisch huisvestingsplan?
- Wat is de huidige situatie op het gebied van huisvesting?
 - Wat zijn de kern- en ondersteunende processen binnen Equens?
 - Welke huurcontracten zijn er binnen Equens aanwezig?
- Welke maatschappelijke, economische en technologische veranderingen zijn van invloed op de huisvesting op lange termijn?

¹ A. van Driel, *Strategische inzet van vastgoed*, Nieuwegein Arko uitgeverij, jaartal 2003

-
- Welke criteria zijn van belang om te kunnen komen tot een lange termijn huisvestingsplan?
 - Hoe kunnen deze criteria worden ondergebracht in een model?
 - Welke criteria hebben de grootste prioriteit voor Equens?

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 is het theoretische kader beschreven. Literatuur die gebruikt is tijdens het onderzoek wordt hier verder uitgewerkt. De gebruikte theorie voor het onderzoek is hierdoor helder geformuleerd, voordat er aan het onderzoek wordt begonnen.

Aan de hand van een beschrijving van de processen en het beschrijven van contracten zowel van het pand in Leusden als van het pand in Utrecht, is de huidige situatie in hoofdstuk 3 in kaart gebracht. De analyse van processen geeft een toegevoegde waarde voor het bepalen van de huisvesting. Inventarisatie van contracten is nodig om in kaart te brengen wanneer welk contract opgezegd dient te worden. Naar aanleiding van deze informatie is de huidige situatie beschreven.

In hoofdstuk 4 zijn alle maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen beschreven die van invloed op de besluitvorming zijn. Deze ontwikkelingen zijn meegenomen tijdens het ontwikkelen van een model dat de besluitvorming door directie moet ondersteunen.

In hoofdstuk 5 is de onderbouwing van alle criteria te lezen. Waarom is er voor een criterium gekozen? Deze achtergrondinformatie is nodig voordat het model kan worden ingericht.

In hoofdstuk 6 is uitgelegd waarom er voor dit model gekozen is, hoe het model te gebruiken is en wat de relatie met Decision Management is. Vervolgens zijn de gegevens geanalyseerd, waarna een advies gegeven kan worden.

Na analyse van de gegevens zijn in hoofdstuk 7 de mogelijke scenario's uiteen gezet. Het advies is mede gebaseerd op de verschillende scenario's.

Na de mogelijkheden te hebben bestudeerd is in hoofdstuk 8 een advies uitgebracht met betrekking tot het lange termijn huisvestingsplan voor Equens. Het advies heeft betrekking op een passend huisvestingsscenario voor de periode 2009-2019.

2 Theoretisch kader

"Huisvesting als spiegel van de organisatie"

De huidige kantoorhuisvesting en facilitaire dienstverlening anticiperen niet op de toekomstige behoeften van de markt. Behoeften die liggen in de lijn van vervlechting van woon-, werk-, zorg-, leer-, reis- en ontspanningsfuncties en tevens in de lijn van gebruikersvragen welke steeds minder tijd-, en plaatsgebonden zijn. Werkgevers zullen meer en altijd aanwezige ondersteuning aan moeten bieden om het maximale te halen uit haar kostbaarste investering: de medewerkers.

Door een aantal ontwikkelingen past veel vastgoed niet meer goed bij de strategie en huisvestingseisen van organisaties. Dit kan alleen opgelost worden door vanuit de gebruiker, de strategie van de organisatie en de eisen en wensen ten aanzien van huisvesting, opnieuw het vastgoedbeleid onder de loop te nemen.²

2.1 Theoretisch kader op basis van deelvragen

Huisvesting kan een belangrijke rol spelen in de uitstraling of het imago van de organisatie. Niet alleen naar externe partijen zoals klanten en leveranciers maar ook naar medewerkers, die zichzelf en de organisatie in haar huisvesting moeten herkennen. Door een compacte en doelgerichte analyse te maken van de relatie tussen een organisatie en haar (toekomstige) huisvesting, kan op strategisch niveau een antwoord worden gegeven op huisvestingsvraagstukken. De eerste deelvraag is: *"Wat is een strategisch huisvestingsplan?"*

De verkenning van een organisatie ten behoeve van het beantwoorden van een aantal strategische huisvestingsvraagstukken begint met een grondige verkenning van de organisatie in al haar facetten. Voor het geheel van de organisatie worden de belangrijkste processen compact omschreven. Binnen deze processen wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds de zogenaamde kernprocessen, die direct gerelateerd zijn aan de missie en doelstellingen van de organisatie en anderzijds de ondersteunende processen, die de kernprocessen moeten faciliteren. De subprobleemstelling die hieruit voortgevloeit is: *"Wat zijn de kern en ondersteunende processen binnen Equens?"*

Naast de ondersteunende processen heeft ook het gebouw een ondersteunende functie, dat blijkt uit de definitie van Regterschot. Volgens Regterschot gaat het bij Facility Management om de driedeling: huisvesting, services en middelen. Huisvesting, services en middelen dienen integraal gemanaged te worden, omdat ze elkaar voortdurend raken en samen faciliteiten vormen.

Na het beschrijven van de kernprocessen, ondersteunende processen en contracten wordt de nadruk gelegd op het in beeld brengen van de huidige situatie van de organisatie. Hier is de subprobleemstelling *"Wat is de huidige situatie op het gebied van huisvesting?"* uit voort gekomen. Deze subprobleemstelling is opgesplitst in Gebied, Gebouw en Gebruiker om overzichtelijk alle facetten te behandelen zoals stakeholders, cultuur en structuur.

Door in de huidige situatie de analyses van stakeholders, organisatiecultuur, organisatiestructuur en processen te bundelen ontstaat een overzicht van de huidige uitgangspunten waarbinnen de nieuwe huisvesting een rol van betekenis moet gaan spelen.³

Als gevolg van economische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen tekent zich in onze huidige samenleving een steeds grotere diversiteit af aan leefpatronen en samenlevingsverbanden. De wereld als een groot netwerk: de grenzen vervagen.⁴ Deze ontwikkelingen moeten meegenomen worden tijdens het ontwikkelen van het model, omdat zij van invloed kunnen zijn op de toekomstige huisvesting. Dit leidt tot de subprobleemstelling: *"Welke maatschappelijke, economische en technologische veranderingen zijn van invloed op de huisvesting op lange termijn?"*

² Dekker, S. en Buis, P.: *Regie over ruimte en dienstverlening*, FMM no. 133, september 2005, blz. 27

³ Brandon, Drs. Ir. A.P.: *Huisvesting als spiegel van de organisatie*, FMM, no. 126, december 2004, blz. 85

⁴ Dekker, S. en Buis, P.: *Regie over ruimte en dienstverlening*, FMM no. 133, september 2005, blz. 25

In de tweede fase van de analyse wordt meer ingegaan op de toekomstige huisvestingsbehoefte van de organisatie. Nadat de huidige situatie is vastgesteld, wordt verder ingezoomd op de specifieke huisvestingsvragen die in de toekomst binnen Equens aan de orde zijn. Centraal staat de vraag welke eigenschappen de huisvesting moet hebben. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen kwantitatieve eigenschappen en kwalitatieve eigenschappen. Door gebruik te maken van de bezettingsgraden (de mate waarin bepaalde ruimtes gebruikt worden) kan de benodigde omvang voor de toekomst bepaald worden.

Voor de meeste organisaties zijn zonder al te veel inspanningen aanzienlijke besparingen in ruimtegebruik te realiseren, door de verschillende functies binnen het gebouw met elkaar te verbinden; hierbij moet worden gestreefd naar een balans tussen efficiency en ruimtebeleving, omdat bij een te ver doorgevoerde ruimteoptimalisatie de tevredenheid van medewerkers en klanten over de huisvesting aanzienlijk daalt. Het is van groot belang dat de gebruikers van het gebouw tevreden zijn, omdat zij op deze manier optimaal kunnen presteren.

Bij kwalitatieve eigenschappen kan gedacht worden aan de uitstraling van het gebouw en haar omgeving. Zowel de kwalitatieve als kwantitatieve eigenschappen komen terug in het model. De belangrijkste criteria worden verwerkt in het model. Hierbij zal de deelvraag *"Welke criteria zijn van belang om te kunnen komen tot een lange termijn huisvestingsplan?"* beantwoordt zal worden.

Na het ontwikkelen van het model kunnen de verkregen gegevens uit het model geanalyseerd worden. Na de analyse kan een passend advies gegeven worden met betrekking tot het lange termijn huisvestingsplan voor de periode 2009-2019.

2.2 Strategisch huisvestingsplan

Wat is een strategisch huisvestingsplan?

Huisvesting wordt steeds vaker gezien als strategisch middel om ondernemingsdoelstellingen te kunnen behalen. Het primaire proces kan efficiënter uitgevoerd worden waardoor de gebruiker haar taken optimaal kan uitvoeren. De huisvesting ondersteunt de uitvoering van het primaire proces.

Er bestaat steeds meer de behoefte om het huisvestingsbeleid optimaal af te stemmen op de ontwikkelingen binnen een organisatie. Huisvesting en werkomgeving worden gericht ingezet voor het bereiken van organisatiedoelstellingen. Een van de belangrijkste aspecten van strategisch vastgoedmanagement is het op langere termijn inzicht krijgen in de huisvestingsbehoefte van de organisatie. Vanaf het moment dat huisvesting ingezet wordt om organisatiedoelstellingen te bereiken, is het een managementinstrument.

De toegevoegde waarde van passende huisvesting voor een organisatie is het verhogen van de arbeidsproductiviteit, flexibiliteit, risicoreductie en kostenbesparing. Bij arbeidsproductiviteit valt te denken aan concentratie, communicatie, comfort en welbevinden. Bij flexibiliteit kan men denken aan het aanpassingsvermogen van een gebouw aan de organisatie. Risico's op het gebied van veiligheid en gezondheid mogen niet uit het oog worden verloren.

Belangrijke drijfveren achter een *strategisch huisvestingsplan* zijn het voorspellen van toekomstige huisvestingsbehoeften in relatie tot groei, concentratie en deconcentratie van het primaire proces. Door in een vroeg stadium inzichtelijk te maken wat de gevolgen voor de gebouwgebruiker kan zijn, kan zowel draagvlak gecreëerd worden bij het management als bij de gebruikers van het gebouw.⁵

Belangrijke aspecten van strategisch huisvestingsmanagement zijn⁶:

-  Het voorspellen van de huisvestingsbehoeften in relatie tot groei, concentratie en deconcentratie van het primaire proces;
-  Bereiken van cultuurintegratie door middel van de fysieke huisvesting;

⁵ Diermen, van O., *Accommodatie 1*, Haagse Hogeschool, 2004-2005

⁶ Strategisch huisvestingsmanagement, FMM, september 2001

-
- ✚ Het nastreven van een goede performance met het oog op het drukken van de huisvestingskosten;
 - ✚ Flexibiliseren zodat snel kan worden gereageerd op veranderingen in de bedrijfsprocessen.

Strategisch huisvestingsmanagement kan worden gedefinieerd als:

Activiteiten met betrekking tot een juiste afstemming van de huisvesting op het strategisch beleid van de organisatie.

Strategisch huisvestingsmanagement kent een drietal fases:

- 1) Het op strategisch niveau analyseren van de huidige en toekomstige situatie van de organisatie en de huisvesting, waarbij randvoorwaarden en uitgangspunten benoemd worden.
- 2) Het uitwerken van de analyses in verschillende huisvestingsscenario's
- 3) Het kiezen van het juiste scenario en de implementatie daarvan.⁷

Deze drie fases moeten doorlopen worden om tot een lange termijn huisvestingsplan te kunnen komen. De huidige situatie kan bij Equens vastgesteld worden. Om de toekomstige situatie vast te stellen wordt een model ontwikkeld waarmee op lange termijn de huisvestingsstrategie bepaald kan worden.

⁷ Diermen, van O., *Accommodatie 1*, Haagse Hogeschool, 2004-2005

3 Huidige situatie

In dit hoofdstuk is zowel de beschrijving van processen, beschrijving van de contracten van de locatie Leusden en de locatie Utrecht als de huidige situatie opgenomen. De huidige situatie vloeit voort uit het beschrijven van processen en contracten. Nadat de huidige situatie is vastgesteld zullen de huidige uitgangspunten geformuleerd worden.

3.1 Analyse processen

Een procesbeschrijving van de organisatie is nodig om het soort huisvesting te kunnen bepalen. Voor de hele organisatie worden de belangrijkste processen compact omschreven. Binnen deze processen wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds de kernprocessen, die direct gerelateerd zijn aan de missie en doelstellingen van de organisatie en anderzijds de ondersteunende processen, die de kernprocessen moeten faciliteren.

Organisatiestructuur

Interpay heeft in juli 2003 besloten om de business unit structuur in te ruilen voor een functionele structuur. De business unit structuur houdt in dat er relatief zelfstandige business units waren gecreëerd rond product/marktcombinaties. De organisatie deelt men op om de organisatie overzichtelijk en bestuurbaar mogelijk te houden. Interpay is tot de conclusie gekomen dat de oude business unit structuur, waarin relatief zelfstandige business units waren gecreëerd rond product/marktcombinaties, niet de gewenste structuur was. Hiervoor kunnen een aantal redenen worden genoemd, namelijk door centrale en decentrale ondersteunende diensten samen te voegen en daarnaast ook de lijnafdelingen samen te voegen konden besparingen van 15 tot 25 procent gerealiseerd worden op de kosten van personeel en ondersteunende systemen. Deze efficiencyverbetering, met behoud van kwaliteit, heeft geleid tot een nog betere prijs/prestatie verhouding voor de door Interpay geboden producten en diensten.

Van een zogeheten 'functionele' structuur is sprake als de onderneming is opgesplitst in een aantal gelijksoortige activiteiten of functies. De ene afdeling levert toe aan de andere; weer een andere afdeling voert ondersteunende werkzaamheden uit. Zo ontstaan er naast een aantal andere stafafdelingen, afdelingen zoals Facility Services, HRM en Finance bij Equens en andere stafafdelingen.

Onder de naam Spectrum is de grootste reorganisatie in de geschiedenis van Interpay gestart. Bijgaand organogram (zie bijlage 2) geeft een overzicht van de organisatie zoals deze per 1 juni 2004 tot stand is gekomen. Halverwege 2005 heeft de reorganisatie tot op team- en medewerker niveau zijn beslag gekregen. De personeelsomvang is terug gegaan van 1.400 fte tot ~1.000 fte. Deze vermindering is gerealiseerd door het samenvoegen van onderdelen waardoor functies niet langer dubbel hoeven worden uitgevoerd en door efficiëncymaatregelen binnen de nieuwe centers.

De organisatie is opgedeeld in verschillende centers waaronder:

-  BOD (10 fte)
-  Communications (14 fte)
-  Internal Audit (16 fte)
-  Legal (9 fte)
-  New Business Services (29 fte)
-  Procurement Services (8 fte)
-  Customer Services (136 fte)
-  Facility Services (23 fte)
-  HRM (41 fte)
-  Finances (55 fte)
-  Operations (514 fte)
-  Marketing & sales (69 fte)
-  Brand Services (44 fte)

Uit het organogram (Zie bijlage 2) blijkt dat Equens te maken heeft met een lijn-staf organisatie. Een manager kan maar aan een beperkt aantal mensen leiding geven. Daarnaast zal de manager niet overal

evenveel verstand van hebben. De stafafdelingen moeten de managers gevraagd en ongevraagd van advies voorzien over zaken binnen hun expertisegebied. Bij Equens behoren tot de stafafdelingen de afdeling Legal, de afdeling Internal Audit en de afdeling Communications. De afdeling Legal bewaakt de belangen van Equens binnen de kaders van het juridische beleid van Equens, en binnen de algemene wet- en regelgeving. Legal zorgt voor evenwicht tussen de belangen van Equens en dat wat juridisch verantwoord is. De afdeling Internal Audit voert onderzoeken en evaluaties uit met betrekking tot de maatregelen waarmee de bedrijfsactiviteiten worden beheerst (business controls). Internal Audit werkt in opdracht van de directie en ter ondersteuning van het management op diverse niveaus. Tot slot zet de afdeling Communications het communicatiebeleid uit en zorgt voor afstemming van alle communicatie-uitingen naar zowel interne als externe doelgroepen.

Datacenter

Onder het center 'operations' behoren de datacentra. In de datacentra houdt Equens zich bezig met het uitgeven van kaarten, doorschakelen van transacties, verwerken van girale transacties en verwerken van betaaltransacties, kortom het primaire proces.

Uitgeven kaarten

Het geheel van samenhangende activiteiten die invulling geven aan het kunnen uitgeven en beheren van betaalmiddelen alsmede aan het kunnen autoriseren van transacties, die met deze betaalmiddelen worden geïnitieerd. Het gaat hier om fysieke betaalmiddelen, niet zijnde contanten, die worden uitgegeven uit naam van instellingen die het financiële risico van het gebruik van deze betaalmiddelen mogen en willen dragen.⁸

Doorschakelen transacties

Het doorschakelen van transacties omvat de processen en applicaties die invulling geven aan switch-activiteiten en issueprocessor activiteiten. Daaronder wordt verstaan het transport van autorisatieverkeer tussen acquiring processor (debit card) en issuing processor (credit card), dan wel tussen Issuing processoren (laden chipknip).⁹

Verwerken girale transacties

Het proces van het verwerken van girale transacties omvat het geheel van samenhangende activiteiten. Die zijn vereist om interbancaire betalingstransacties, zoals incasso opdrachten, betalings-, crediteuren-, salaris- en internationale overboekingen, chipknip en (Maestro) pinpas-transacties afkomstig van een bank/klant te transporteren, routeren en in te lezen, om te zetten naar girale transacties, deze te clearen en te settlen en vervolgens de resultaten terug te koppelen naar de klant en/of de betrokken banken.

Verwerken betaaltransacties

Het verwerken van betaaltransacties omvat het geheel van samenhangende activiteiten, die zijn vereist om elektronische betalingen van diverse brands en van diverse type betaal- en geldautomaten te processen en te routeren naar het autorisatienetwerk van de banken en het genereren van betalingsopdrachten die door het clearing house verwerkt kunnen worden.¹⁰ Op het gebied van huisvesting zijn voor het verwerken van transacties datacentra nodig. De datacentra kunnen gezien worden als bunker, hier staan alle machines die alle transacties verwerken. Een hoog beveiligingsniveau is hierbij vereist, een zo optimaal mogelijk gebouw, omdat alle risico's (op het gebied van inbraak, brand e.d.) zo klein mogelijk moeten zijn.

Callcenter

De taken die onder Customer Services vallen hebben betrekking op het afhandelen van call. Zij zijn hiervoor 24 uur per dag bereikbaar. Daarnaast vervult men ondersteunende diensten zoals post verwerken, afhandelen van contracten, afhandelen van transactie-onderzoek et cetera. In het callcenter

⁸ http://infonet/center_en_staff/ops/processen/processen-ops.asp

⁹ http://infonet/center_en_staff/ops/processen/processen-ops.asp

¹⁰ http://infonet/center_en_staff/ops/processen/processen-ops.asp

zijn werkplekken nodig die van alle gemakken zijn voorzien en vooral een werkplek die aan alle ARBO eisen voldoet om het ziekteverzuim zo laag mogelijk te houden.

In dat verband is het opmerkelijk dat iedereen bij het starten van de computer aangeraden wordt het programma WorkPace in te stellen. Hierdoor krijg je om de x aantal minuten een waarschuwing om oefeningen te doen, waardoor nek-, rug- en armlachten zo veel mogelijk vermeden worden. Eigenlijk zou het instellen verplicht moeten worden, zodat echt iedereen van het programma gebruik maakt.

Administratieve werkzaamheden

Op alle overige afdelingen worden voornamelijk administratieve werkzaamheden verricht. Voor de afdelingen New Business Services, Procurement Services, HRM, Finance, Marketing & Sales en Brand Services is een kantoorgebouw nodig waar men computerwerkzaamheden moet kunnen verrichten. Een werkplek waar men van alle gemakken is voorzien, kopieerapparaat, vergaderruimtes e.d.. Kortom: Een ARBO verantwoorde werkplek voor iedere medewerker.

Ondersteunende diensten

Facility Services is een afdeling waar alle ondersteunende diensten voor de organisatie geregeld worden. Facility Services zorgt voor de catering, schoonmaak en automaten-service. Maar de afdeling zorgt ook voor ICT-faciliteiten op de werkplekken, het beheren van de huisvesting en natuurlijk de beveiliging. Beveiliging is erg belangrijk voor een organisatie als Equens. Alle kernprocessen draaien bij Equens om geld en transacties van geld, waarbij beveiliging een hoge prioriteit heeft. Ook bij de ondersteunende diensten geldt een ARBO verantwoorde werkplek.

3.1.1 Deelconclusie

Zowel kernprocessen als ondersteunende processen zijn van invloed op de huisvesting. Door reorganisatie is de business unit structuur vervangen door een functionele structuur, waardoor besparingen van 15 tot 25% zijn gerealiseerd op personeel en ondersteunende systemen. Dit is van invloed op de huisvesting. De benodigde vloeroppervlakte is hierdoor aanzienlijk gedaald. Bij Equens is vooral sprake van administratieve werkzaamheden. Voor administratieve werkzaamheden is een werkplek nodig die aan alle ARBO eisen voldoet, zodat het ziekteverzuim zo laag mogelijk wordt gehouden en de huisvesting de arbeidsproductiviteit bevordert.

3.2 Contracten Utrecht en Leusden

Het beschrijven van huurcontracten is nodig om de huidige situatie op het gebied van huisvesting vast te kunnen stellen. In dit hoofdstuk wordt informatie uit de aanwezige contracten van de panden verder uitgewerkt. Er wordt in een tijddiagram aangegeven wanneer welke actie ondernomen moet worden om verlenging van contracten te voorkomen.

Opzegtermijn

Huurcontracten voor bedrijfsruimten kennen wettelijk een looptijd van vijf jaar. In de wet staat dat daarna de huurovereenkomst automatisch met vijf jaar wordt verlengd als niet tijdig wordt opgezegd. Zowel de huurder als verhuurder kan de huur tegen het eind van de eerste vijf jaar opzeggen. Dit doet één van beide partijen één jaar voor de afloop van de eerste vijf jaar met een aangetekende brief of een deurwaardersexploot. Tussentijdse beëindiging van de overeenkomst is niet mogelijk, behalve als dit in onderlinge overeenstemming tussen de partijen plaatsvindt. Na tien jaar leidt het niet tijdig opzeggen niet tot extra verlenging. In dat geval kan beëindiging volgen na de opzegging.

Utrecht

Het huurcontract voor het pand aan de Eendrachtlaan in Utrecht loopt tot 18 november 2009. In november 2008 moet het contract voor het pand in Utrecht opgezegd worden.

Leusden

Het pand in Leusden is eigendom van de organisatie. UniSys huurt een deel van Equens in Leusden. Het contract tussen UniSys en Equens loopt 31 december 2008 af. De 17 Equens medewerkers, die momenteel nog in Leusden werkzaam zijn, worden in juli 2007 overgeplaatst naar Utrecht. In principe zijn er in Leusden vanaf dat moment geen Equens medewerkers meer actief. In Leusden staat alleen nog een deel van de computers die deel uitmaken van het primaire proces.

Amsterdam

Het contract loopt op 31 mei 2011 af, in mei 2010 moet het contract van het pand in Amsterdam opgezegd worden. Equens heeft in onderlinge overeenstemming met Savills (verhuurder) besloten het contract per 31 december 2006 te beëindigen. ING bank heeft de resttijd van het contract van Equens overgenomen. Equens huurt op dit moment nog 1200 m² terug van ING om een deel van het primaire proces te huisvesten. Dat contract loopt eind 2007 af.

Onderhuur Equens

Equens heeft ruimte in Utrecht over, hierdoor worden delen van het pand onderverhuurd aan PaySquare en SinSys.

PaySquare

-  PaySquare huurt 3600 m² van Equens.
-  PaySquare heeft momenteel 203 medewerkers in dienst.

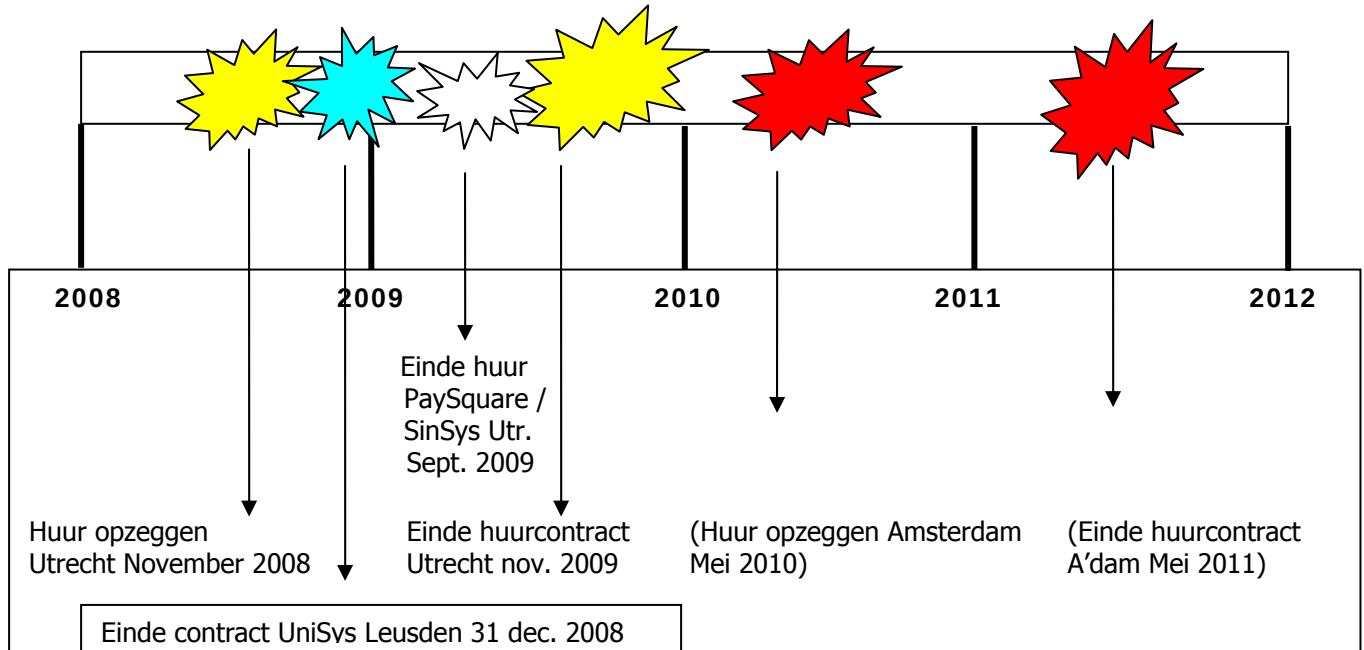
SinSys

-  SinSys huurt 230 m² van Equens
-  SinSys heeft momenteel 12 medewerkers in dienst.

PaySquare en SinSys zijn allebei 100% dochter van Equens. Er is een contract tot september 2009, daarna hoeft op het gebied van huisvesting geen rekening meer gehouden te worden met PaySquare en SinSys. Het gaat in het lange termijn huisvestingsplan om het aantal medewerkers die werkelijk bij Equens in dienst zijn en de daarbij passende ruimtebehoefte.

3.2.1 Deelconclusie

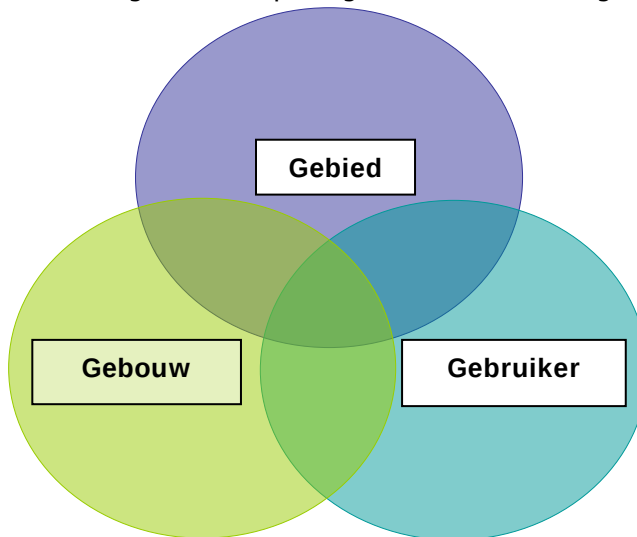
In onderstaand tijddiagram is overzichtelijk weergegeven wanneer welke actie ondernomen moet worden om verlenging van contracten te voorkomen. Amsterdam kan sinds 01-01-2007 buiten beschouwing gelaten worden, omdat het contract volledig is overgenomen.



Figuur 3.1: Tijddiagram contracten

3.3 Huidige situatie

Nadat de processen en contracten duidelijk in kaart zijn gebracht kunnen we de huidige situatie vaststellen. Het beschrijven van processen is hiervoor van belang, omdat processen voor een groot deel het soort huisvesting bepalen. Om in dit hoofdstuk de huidige situatie te beschrijven is als hulpmiddel het model van de 3 G's gebruikt. De hoofdaspecten Gebied, Gebouw en Gebruiker worden geïnventariseerd. Per aspect worden de gegevens per locatie beschreven. Aan het einde van het hoofdstuk ontstaat een duidelijk overzicht van de huidige situatie op het gebied van huisvesting van de locaties Utrecht en Leusden.



Figuur 3.2
3 G's Gebied, Gebouw, Gebruiker

Algemeen strategie

Equens is uitstekend toegerust voor de Europese markt. Men is klantgericht met een focus op kwaliteit, innovatie, efficiency en services. De dienstverlening is volledig geïntegreerd, resulterend in efficiency en synergievoordelen. Het Nederlandse betalingsverkeer behoort tot de goedkoopste ter wereld. Standaardisatie, grote volumes en integratie van de infrastructuur liggen daaraan ten grondslag. Equens streeft ernaar om met de dienstverlening een optimale bijdrage te leveren aan het succes van hun klanten. Zij bevinden zich op een dynamische markt met voortgaande internationalisering van banken, bedrijven en betalingen. Door verdere groei te realiseren wil Equens blijven behoren tot de top 3 in de Europese markt. De reden van toenemende concurrentiedruk zijn Europese universele betaalmogelijkheden vanaf 2010. Om te kunnen blijven participeren op de markt met toenemende concurrentiedruk is internationale samenwerking en het zoeken van partnerships van belang. Daarom is Interpay gefuseerd met Tranksaktionsinstitut. De fusie heeft echter wel geleid tot een aantal onzekerheden binnen de huisvesting. Leidt de fusie tot gezamenlijke huisvesting, ja of nee? Naar aanleiding van de fusie is het van belang dat er een onderzoek gestart wordt naar de huisvestingsbehoefte op lange termijn.

3.3.1 Gebied / terrein

Als we het over het aspect "gebied" hebben wordt de fysieke omgeving bedoeld. Onder de fysieke omgeving wordt alles verstaan wat door mensenhanden is gemaakt. Hieronder vallen bijvoorbeeld infrastructuur en het openbaar vervoer. Bereikbaarheid, parkeergelegenheid, toegankelijkheid en ontsluiting zijn belangrijke onderdelen van de structuur van een gebied. In deze paragraaf worden verschillende aspecten per locatie nader toegelicht worden.

Utrecht

Bereikbaarheid

De locatie Utrecht aan de Eendrachtlaan 315 is goed bereikbaar per tram en bus. De tram rijdt in de ochtendspits om de 5 à 10 minuten richting Kanaleneiland Zuid. De bussen vertrekken met dezelfde

frequentie vanaf Utrecht Centraal. Wie met de trein vanaf Utrecht Centraal komt is binnen 15 minuten op de Eendrachtlaan. Over het algemeen wordt de tram hoger aangeschreven dan de bussen. Met de tram heb je nooit last van de drukte in de ochtendspits, met de bus kan je daar nog wel eens hinder van ondervinden. Met de auto is het gebouw ook goed te bereiken. Het gebouw ligt naast de afslag Kanaleneiland Zuid / Jaarbeurs. Het pand aan de Eendrachtlaan ligt op een B-locatie. Goed bereikbaar met het openbaar vervoer en dicht bij de afrit van de autosnelweg. Alleen tijdens spitsuren is het gebied per auto minder toegankelijk door de vele files vanaf de afrit de stad in.

Parkeergelegenheid

Op 150 meter van het pand bevindt zich een parkeergarage. Er zijn in totaal 750 parkeerplaatsen voor 1072 medewerkers. In de toekomst bestaat de mogelijkheid dat er een aantal parkeerplaatsen verhuurd gaan worden aan omliggende bedrijven, omdat er verschillende per dag leeg staan. Er is een groot tekort aan parkeergelegenheid in deze omgeving, veel bedrijven zullen daarom geïnteresseerd zijn in de parkeerplaatsen. De parkeergarage is vanaf de weg duidelijk aangegeven.

Flexibiliteit

Het gebied rondom het pand is volledig bebouwd. Op deze locatie zijn geen uitbreidingsmogelijkheden voor in de toekomst.

Veiligheid

Het gebied Kanaleneiland staat niet bekend als een veilige buurt. Het staat zelfs in de Top 40 probleemwijken van Nederland.

Leusden

Bereikbaarheid / Parkeergelegenheid

De locatie in Leusden is slecht bereikbaar met het openbaar vervoer. In Leusden is geen NS-station aanwezig; Amersfoort is het dichtstbijzijnde station. Er gaat één keer per uur een bus naar station Amersfoort. Leusden is echter wel goed bereikbaar per auto en heeft tevens een gunstige parkeernorm. Toegankelijkheid wil zeggen de mogelijkheid van medewerkers om het reizen naar Leusden vol te houden, ook op lange termijn. De factor die hierbij van groot belang is, is reistijd en niet de afstand. Qua reistijd met het openbaar vervoer ligt Leusden heel ongunstig ten opzichte van het centraal gelegen pand in Utrecht. Als Equens kiest voor Leusden als vestiging moet er zeker gekeken worden naar de mogelijkheden zoals een shuttlebus o.i.d. voor Equens medewerkers.

Flexibiliteit

Het stuk grond rondom het pand in Leusden is van Equens. Hier zijn dus volop mogelijkheden om uit te breiden of een heel nieuw pand te bouwen.

Veiligheid

Veiligheid staat voorop op het terrein van Equens in Leusden. Om het pand is een gracht gemaakt, zodat er onmogelijk ongezien mensen op het terrein kunnen komen. Het hele terrein is beveiligd met camera's, de beveiliging kan zien wie er via de slagboom het terrein op komt. In het pand werken nog gemiddeld 103 medewerkers. Voor de bescherming van deze medewerkers en een deel van het primaire proces (draaiende computers en machines) zijn er dag en nacht twee beveiligers aanwezig.

3.3.1.1 Deelconclusie

In deze paragraaf hebben we naar de fysieke omgeving gekeken. Utrecht is goed bereikbaar met zowel auto als openbaar vervoer. Parkeergelegenheid bevindt zich op 150 meter van het pand en is in voldoende mate aanwezig. Door fusering zal internationale bereikbaarheid per vlieg en per trein steeds belangrijker worden. Leusden is minder goed bereikbaar, omdat het openbaar vervoer ronduit slecht is. Het pand is met de auto wel goed te bereiken. In Leusden bestaat de mogelijkheid tot nieuwbouw. De veiligheid staat bij beide panden voorop en is goed geregeld zowel in Utrecht als Leusden.

3.3.2 Gebouw

Een gebouw kan voor verschillende doeleinden gebruikt worden. Bij Equens is er sprake van een kantoorgebouw waar administratieve werkzaamheden worden verricht. Er zijn drie datacentra die tot het primaire proces behoren, hier worden alle transacties verwerkt. Omdat Equens een onzichtbaar primair proces heeft, moet het gebouw een representatieve uitstraling hebben, waardoor het als visitekaartje van de organisatie dient. Welke mededeling doet het gebouw aan de medewerkers? Waar zet het gebouw toe aan: productie, ondernemen of interactie?

Utrecht

In het huidige pand aan de Eendrachtlaan is twee keer zoveel ruimte aanwezig als de benodigde ruimtebehoefte in de toekomst. Het huidige pand is te splitsen, maar levert door de multi-tenant omgeving moeilijkheden op voor de beveiliging. Verandering van de structuur en samenstelling van de organisatie en de afdelingen zorgt voor vele interne verhuizingen, onrust onder de medewerkers en voor het feit dat de gebouwstructuur niet goed meer is afgestemd op het gebruik.

Oppervlakte

	VVO (in m ²)
Datacenter	1.230
Kantoor	29.115
Totaal	30.345

VVO = Verhuurbaar VloerOppervlak

Algemene gegevens

Verhuurbaar oppervlak		Huurgegevens	
Aantal parkeerplaatsen	750	Huur per m ² VVO	€199 / m ²
Aantal werkplekken	1578	Huur parkeerplaatsen	€199 / p.p.
Oppervlakte per werkplek	19 m ²		
Onderverhuur PaySquare	150 werkplekken 3600 m ²	Onderverhuur SinSys	230 m ²

Thermisch comfort

Op de begane grond mogen geen ramen open in verband met de beveiliging van het gebouw. In het hele gebouw is er sprake van een luchtbehandelingssysteem. Uit ervaring kan gezegd worden dat de temperatuur behaaglijk is. Het feit dat er een raam open kan is echter belangrijk, omdat het zorgt voor een ontspannen en fris gevoel. Het bevordert het concentratievermogen wanneer er de mogelijkheid bestaat tot het openen van ramen. Aangezien de veiligheid voorop staat, zijn beveiligde ramen op de begane grond een logische keuze voor Equens geweest.

Toegankelijkheid

Op verschillende plaatsen in het gebouw bevinden zich liften, waarmee men zich naar elke geautoriseerde verdieping kan verplaatsen. Het gebouw is mede door deze liften rolstoelvriendelijk te noemen. Om het gebouw daadwerkelijk binnen te kunnen treden moet men met een toegangspas door een tourniquet. Iedere externe bezoeker dient opgehaald te worden bij de receptie en krijgt een bezoekerspas die zichtbaar gedragen moet worden.

Imago

Het gebouw aan de Eendrachtlaan straalt representativiteit uit. Het gebouw wordt goed onderhouden, evenals het terrein erom heen. Dit gebouw kan als visitekaartje van de organisatie worden beschouwd.

Veiligheid

De afdeling beveiliging bevindt zich op de begane grond van het gebouw. Het hele gebouw is streng beveiligd met camera's. Bij elke ingang hangt een camera die alle inkomende en uitgaande medewerkers en klanten registreert. Op de begane grond kan geen enkel raam open, dit met betrekking tot de beveiliging van het hele pand. Openstaande ramen kunnen een makkelijke weg naar binnen vormen voor buitenstaanders. Daarnaast kost het veel tijd voor de beveiliging om de ramen 's avonds te controleren, nadat iedereen naar huis is gegaan. Beveiliging heeft een hoge prioriteit om technische, menselijke en externe risico's te vermijden, te verminderen, over te dragen of zelf te dragen. Na het inventariseren en analyseren van de risico's kunnen doelstellingen geformuleerd worden, waaruit besluitvorming kan plaatsvinden over te nemen maatregelen om risico's te vermijden.

Exploitatiekosten

In de bestaande situatie, in het huidige gebouw in Utrecht bedragen de exploitatiekosten € 10.306.909 per jaar. Dit zijn huisvestingskosten die voortkomen uit beheer en onderhoud.

Leusden

In Leusden bestaat de mogelijkheid tot nieuwbouw. Het campusmodel biedt mogelijkheden voor flexibiliteit in gebouwvormen. De nieuwbouw is niet voor 2009 beschikbaar. Het grote voordeel van een verhuizing naar Leusden is dat het voor een vernieuwend effect binnen de organisatie kan zorgen. Een nieuw gebouw aangepast aan de organisatie. Het pand in Leusden dient op dit moment als uitwijkcentrum waarin computers staan voor als er in Utrecht een rampscenario voor mocht komen. Medewerkers kunnen in Leusden dan hun taken verder uitvoeren als het in Utrecht niet mogelijk is.

Huidige oppervlakte

	VVO (in m ²)
Datacenter	1.300
Kantoor	8.556
Totaal	9.856

Veiligheid

Het datacenter heeft een hoogwaardig niveau van beveiliging. De term bunker is veelvuldig gebruikt als zijnde de ideale huisvesting voor een datacenter. Niet iedereen heeft toegang tot elke ruimte, dit omtrent de veiligheid. Aan de gevel van het pand is geen naambord van de organisatie bevestigd, dit kan alleen maar voor ongewenste bekendheid zorgen. Het pand in Leusden beschikt over eigen noodaggregaten, zodat het primaire proces, de computers en machines nooit stil komen te liggen. Als de stroom uitvalt, zou niemand in heel Nederland meer een betaling kunnen doen.

Imago

De helft van het pand in Leusden staat leeg, waardoor dure vergaderzalen nooit worden gebruikt en vele werkplekken volledig onbenut blijven. Naar mijn mening straalt de vestiging in Leusden geen representativiteit uit, het gebouw ziet er grauw en sfeerloos uit vanaf de buitenkant. De huisvesting hoort juist het visitekaartje van Equens te zijn, omdat het primaire proces van Equens onzichtbaar is.

Exploitatiekosten

De exploitatiekosten voor het pand in Leusden bedragen per jaar € 7.415.672. Er wordt dan gebruik gemaakt van het hele pand zonder dat er een deel van het gebouw onderverhuurd wordt.

Amsterdam

Oppervlakte

	VVO (in m ²)
Datacenter	450
Kantoor	7.400
Totaal	7.850

Vanaf 01-01-2007 is de locatie in Amsterdam gesloten. Werknemers zijn overgeplaatst naar de vestiging Utrecht. De officiële beëindiging van de huurovereenkomst voor Equens was mei 2011. ING huurt nu het hele pand van de verhuurder (Savills) en ING heeft het hele huurcontract verder overgenomen. Equens huurt 1200 m² terug van ING. Dat contract eindigt eind 2007.

3.3.2.1 Deelconclusie

Een gebouw kan voor verschillende doeleinden gebruikt worden. Bij Equens draait het vooral om administratieve werkzaamheden. Het gebouw in Utrecht heeft twee keer zoveel ruimte als de benodigde ruimtebehoefte van Equens in de toekomst. Een multi-tenant gebouw behoort tot de mogelijkheden. Het pand aan de Eendrachtlaan voldoet aan de eisen. Het is veilig, toegankelijk, representatief en het thermisch comfort is er goed. Het pand in Leusden is goed beveiligd, toegankelijk (ook voor mindervaliden), maar niet representatief.

Totaal oppervlakte

	Kantoor VVO (in m ²)	Datacentra VVO (in m ²)	Totaal
Utrecht	29.115	1.230	7.850
Leusden	8.556	1.300	9.856
Amsterdam	7.400	450	30.345
Totaal	45.071	2.980	48.051

Huidige totale oppervlakte: 48.051 - 7.850 (oude gebouw Amsterdam) = 40.201 m²

40.201+1.200 (huur van ING) = 41.401 m²

3.3.3 Gebruiker

Een werkplek is een plaats waar de medewerker een groot deel van zijn dag doorbrengt. Om ervoor te zorgen dat deze gebruiker optimaal functioneert dienen gezondheidsrisico's uitgesloten te zijn. Binnenklimaat, licht, geluid, ergonomische voorzieningen en werksfeer dienen aan de ARBO eisen te voldoen. De winst kan liggen in een verminderd ziekteverzuim (geen verstoring primair proces), hogere productiviteit en betere communicatie. Eisen als voldoende oppervlak per persoon, afgezonderde werkplekken in plaats van kantoortuinen en catering liggen echter bij iedere gebruiker anders. Om goed in te kunnen spelen op de wensen van de gebouwgebruikers (flexibiliteit is hierbij vereist) is het noodzakelijk te weten welke soorten gebruikers in de organisatie aanwezig zijn.

Huisvesting moet ruimte bieden aan medewerkers om producten of diensten zo efficiënt mogelijk te realiseren. Huisvesting kan een belangrijke rol spelen in de uitstraling of het imago van de organisatie. Niet alleen naar externe partijen zoals klanten en leveranciers maar ook naar medewerkers, die zichzelf en de organisatie in haar huisvesting moeten herkennen.¹¹ De medewerker moet centraal staan in de werkomgeving.

"Equens doet meer aan de arbeidsomstandigheden dan de Arbowet aangeeft. Dat heeft ons in het verleden tweemaal het Arbo-certificaat van Model of good practice opgeleverd. Eerst (2001) voor onze inspanningen op RSI-gebied en later (2003) voor het volhouden van die werkzaamheden. "

Uitgangspunt van het Arbobeleid is:

Plezierig werken bij Equens, mede dankzij aandacht voor arbeidsomstandigheden.¹²

Uit ervaring blijkt dat Equens inderdaad de arbeidsomstandigheden goed voor elkaar heeft. Als nieuwe medewerker bij Equens kan de ARBO specialist gevraagd worden of hij wil kijken naar de standen van het beeldscherm, de hoogte van de stoel, de afstand tussen het beeld en de ogen en andere ARBO gerelateerde zaken. Daarnaast mag er bij rugklachten altijd een nieuwe stoel besteld worden die het beste bij het lichaam past. Hieruit blijkt dat Equens er alles aan doet om de medewerker centraal te stellen in de werkomgeving. Periodiek wordt de medewerkertevredenheid gemeten en worden er diverse acties ondernomen om de tevredenheid te verbeteren. Het streven naar medewerkertevredenheid betekent dat er geluisterd wordt naar de klant. Om dit te bereiken wordt intensief gecommuniceerd.

Cultuur binnen Equens

Eerder dit jaar heeft Equens cultuursessies gehouden. Medewerkers hebben samen gesproken over de bedrijfscultuur. Wat deugt er niet? En sluit onze cultuur aan bij onze veranderende internationale positie? De uitkomsten van de cultuursessies zijn geclusterd op thema, waaruit uiteindelijk vijf kernwaarden zijn gedefinieerd: de cultuursleutels Helder, Focus, Passie, Samen en Groei.¹³ Heb het plezier, de *passie*, om door middel van je *samen* in te zetten, te streven naar *groei* en de *focus* om de toppositie te behalen. Een open cultuur kan resulteren in open werkplekinrichting van het kantoor. Daarbij kunnen open kantoortuinen van toepassing zijn, wat uiteindelijk flexibiliteit met zich meebrengt. Flexibiliteit kan zich uiten door flexwerkplekken te creëren.

Voor Equens is de huisstijl een belangrijk instrument. Alleen door de huisstijl wordt Equens zichtbaar, de huisstijl is dus letterlijk het visitekaartje. Daarnaast heeft Equens een breed werkterrein met veel producten en veel soorten klanten. Daarom is het belangrijk dat de huisstijl goed en consequent wordt toegepast. Equens laat er immers mee zien wie en wat ze zijn. Aan de medewerkers van Equens zelf en anderen. Of het nu gaat om drukwerk zoals visitekaartjes, briefpapier en formulieren of om webtoepassingen: alle publicaties van Equens dienen op een of andere wijze in de huisstijl van Equens te passen.

¹¹ Drs. Ir. A.P. Brandon, *Huisvesting als spiegel van de organisatie*, FMM, no. 126, december 2004

¹² <http://infonet/home.asp>

¹³ http://infonet/overinterpay/cultuur/Over_Cultuur.asp

Equens

Equens heeft in totaal 889 interne medewerkers die samen voor 838 FTE's zorgen. In totaal zijn er 183 externe medewerkers werkzaam binnen Equens, deze zorgen voor 175 FTE's. In totaal gaat het dus om 1013 FTE's.

PaySquare

PaySquare is één van de externe gebouwgebruikers binnen Equens Utrecht. PaySquare is dé gespecialiseerde partner voor de acceptatie en uitgifte van internationale betaalmiddelen en de daarbij behorende producten en diensten. Particulieren kunnen bij PaySquare terecht voor MasterCard's en Visa credit cards. Bedrijven kunnen via PaySquare MasterCard, Visa, JCB, China UnionPay, Maestro en - door een uniek samenwerkingsverband – American Express accepteren.

SinSys

SinSys medewerkers zijn ook externe gebouwgebruikers binnen Equens Utrecht. Een belangrijke doelstelling van SiNSYS is het streven naar synergie tussen de drie deelnemende bedrijven op het gebied van verwerking van debit-transacties (internationaal) en credit-transacties (zowel nationaal als internationaal). De bundeling van volumes, ervaring en kennis van de drie deelnemende bedrijven stelt SiNSYS in staat om flexibele en concurrerende dienstverlening te leveren op het gebied van verwerking van nationale en internationale credit-transacties en internationale debit-transacties.

UniSys

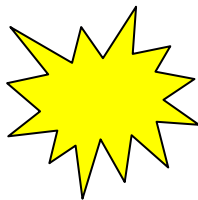
Unisys is gevestigd in Leusden, daar werken in totaal 86 medewerkers. Unisys zorgt voor de verwerking van acceptgiro's van alle banken.

3.3.3.1 Deelconclusie

Equens doet er alles aan om de medewerker centraal te stellen. Men doet meer aan de arbeidsomstandigheden dan de ARBO-wet voorschrijft. De winst kan hierbij liggen in een verminderd ziekteverzuim (geen verstoring primair proces), een hogere productiviteit en / of betere communicatie. Voor een bedrijf als Equens, zonder tastbare producten blijft huisstijl een belangrijk instrument.

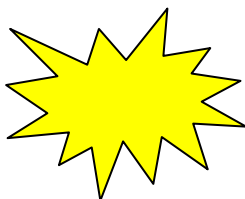
3.4 Huidige uitgangspunten

Hieronder worden de huidige criteria op een rijtje gezet. De *schuin* gedrukte criteria zijn opgesteld door AOS Nederland die Equens adviseert over strategische vraagstukken rondom vastgoed. De huisvestingscriteria zijn gestructureerd op grond van de drie aspecten gebied, gebouw en gebruiker.



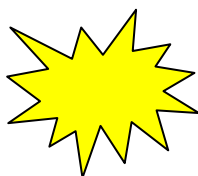
Gebied / Locatie

- Representatieve uitstraling;
- Goede bereikbaarheid per openbaar vervoer en auto;
- Internationale bereikbaarheid per vliegtuig en per trein zal steeds belangrijker worden;
- Gunstige parkeernorm;
- *Sociaal veilige omgeving;*
- *Mogelijkheid voor krimp / groei.*



Gebouw

- *Toekomstige kantoorbehoefte 15.200 m² VVO (thans 48.100 m² VVO)*
- *Verwacht krimp van het aantal formatieplaatsen van circa 1200 FTE tot ongeveer 700 FTE;*
- *Toekomstige datacenter behoefte bedraagt 2.500 m² (thans 3.000 m² VVO);*
- *Uitbreiding van de datacenter in het pand in Utrecht vergt technisch / financieel ingrijpende maatregelen;*
- *Toekomstige flexibiliteit wordt vergroot door datacentra los te koppelen van de kantoorhuisvesting;*
- *Behoud van het datacenter Leusden levert vanuit het oogpunt van huisvesting een relatief lage exploitatielast;*
- *Met het oog op de beveiliging ligt de voorkeur bij een singletenant gebouw;*
- *Flexibiliteit d.m.v. kortlopende huurcontracten;*
- Mogelijkheden voor goede beveiliging;
- Zakelijk representatieve uitstraling;
- Communicatief gebouw, waarin mensen elkaar tegenkomen en kunnen ontmoeten;
- *Werkplekomgeving is belangrijker dan het gebouw of een locatie*
- Tijdig beschikbaar.



Gebruiker / Werkplek

- Flexibiliteit;
- Transparantie;
- Communicatie;
- *Kosten en efficiency;*
- Activiteiten gerelateerde werkplekomgeving;
- *Minimale sociale impact voor werknemers;*
- Geen verstoring primair werkproces (continuïteit).

Flexibiliteit

Voor de meeste organisaties zijn zonder al te veel inspanningen aanzienlijke besparingen in ruimtegebruik te realiseren door verschillende functies binnen het gebouw met elkaar te verbinden. Hier moet worden gestreefd naar een balans tussen efficiency en ruimtebeleving omdat bij een te ver doorgevoerde ruimteoptimalisatie de tevredenheid van de klanten en medewerkers over de huisvesting aanzienlijk daalt.¹⁴

¹⁴ Drs. Ir. A.P. Brandon, *Huisvesting als spiegel van de organisatie*, FMM, no. 126, december 2004, blz. 85

Uitstraling

Van alle belevingsfactoren over de huisvesting die van invloed zijn op de tevredenheid van de medewerkers en klanten is uitstraling de meest pregnante; de voorkeur ligt bij gebouwen met een moderne en transparante uitstraling, waarbij veel aandacht is besteed aan het gebruik van kleuren en materialen.¹⁵

Cultuur en communicatie

Communicatie moet zowel horizontaal als verticaal goed mogelijk zijn. Onder horizontale communicatie wordt communicatie verstaan tussen mensen op het zelfde hiërarchische niveau in een organogram. Verticale communicatie is communicatie tussen verticaal hiërarchisch verbonden mensen. Beide communicatievormen zijn van belang om tot een correcte informatie-uitwisseling te komen tussen verschillende afdelingen en moet dus ook als criterium in het model opgenomen worden.

¹⁵ Drs. Ir. A.P. Brandon, *Huisvesting als spiegel van de organisatie*, FMM, no. 126, december 2004, blz. 85

4 Ontwikkelingen

Als gevolg van economische en maatschappelijke ontwikkelingen tekent zich in onze huidige samenleving een steeds grotere diversiteit af aan leefpatronen en samenlevingsverbanden. Werk, zorg en vrije tijd: alles is belangrijk en moet ingepast worden. Door steeds meer op elke gewenste plaats, op elk gewenst moment, op elke gewenste manier te kunnen werken, wonen, zorgen, leren en ontspannen vervaagt de grens tussen deze functies. Dit soort activiteiten vinden kriskras door elkaar plaats. Functies, locaties, en tijdstippen zullen in de toekomst in elkaar over vloeien. De kans dat Equens ook met deze ontwikkelingen te maken krijgt is groot, omdat ook Equens medewerkers automatisch met deze ontwikkelingen mee zullen gaan.

4.1 *Maatschappelijke, economische en culturele ontwikkelingen*

Maatschappelijke ontwikkelingen spelen mee in het bepalen van de huisvesting. De maatschappij zal te maken krijgen met een toenemende individualisering. Dit zal uiteindelijk leiden tot een meer heterogene samenleving. Het gevolg hiervan is dat medewerkers individueel ondersteund willen worden. Dit betekent dat de mogelijkheid bestaat dat medewerkers de boodschappen op het werk laten bezorgen, foto's willen laten afdrukken of de mogelijkheid tot thuiswerken willen hebben. Het vastgoedbeleid van Equens dient daarmee rekening te houden.

De huidige economie wordt gekenmerkt door een aantal ontwikkelingen die een toenemende vervlechting veroorzaken. Om te beginnen kenmerkt de economie zich door een stroom van fusies en overnames. Fusies maken het voor de organisatie mogelijk om sneller te groeien en schaalvoordelen te realiseren, wat ook bij Equens het geval is. Fusies, overnames, samenwerkingsverbanden zorgen voor een vervaging van de grenzen tussen organisaties en het ontstaan van netwerken. Door stijging van inkomens zal de koopkracht toenemen. Toenemende koopkracht zal meer pinbetalingen betekenen en daardoor groei voor Equens.

Flexibiliteit zit niet meer in de gebouwde omgeving maar in de mensen. In de 24h economie vervagen tijd en plaats van werken en thuiswerken wordt een steeds belangrijkere optie. Dit kan voor Equens minder vierkante meters op het gebied van huisvesting gaan betekenen.

In een tijdperk van voortgaande giralisering van het betalingsverkeer bestaat nog volop behoefte aan het aanhouden van contant geld voor transactie- en oppotkassen. Chartaal geld heeft een aantal voordelen ten opzichte van giraal geld. In de eerste plaats gemak. Betalingen met contant geld kunnen worden afgewikkeld zonder tussenkomst van derden en ze worden vrijwel overal geaccepteerd. Een tweede belangrijke karakteristiek is de anonimiteit die gepaard gaat met chartale betalingen en spaargelden.¹⁶

"Uitdagend wordt de invoering van SEPA (Single Euro Payments Area). Door SEPA krijgt Europa vanaf 2008 een interne markt voor alle retailbetalingen. Het maakt dan niet meer uit of je een betaling of incasso doet van Amsterdam naar Maastricht of van Amsterdam naar Athene. Je gebruikt dezelfde formulieren, dezelfde procedures of dezelfde kaart. De ontwikkeling van minder contact geld en SEPA zullen gaan samenlopen en elkaar beïnvloeden. We moeten proberen de maatschappij cash-arm te maken, want elektronisch betalen is goedkoper en veiliger. Equens verwerkt in Nederland miljarden transacties met een eigen systeem, maar in het buitenland heeft men weer andere systemen staan. Er is gevraagd om alle systemen te vervangen. Dit brengt grote investeringen met zich mee, maar dan kunnen we vanaf 2010 starten met actieve uitfasering. De invoering van SEPA leidt tot universele betaalproducten voor girale overboekingen, incasso's en kaartbetaling in euro's."¹⁷

Door toenemende verspreiding van ICT kan iedereen op elke plaats, op elk tijdstip communiceren en dus werken. Medewerkers kunnen niet alleen op andere plekken werken, maar moeten ook steeds productiever worden. Dit betekent dat gebouwen meer een functie van ontmoetingsplaats krijgen. Bij Equens is dat nu al het geval, op dinsdag en donderdag kan je bijna iedereen op kantoor verwachten en

¹⁶ <http://www.cubi.nl/artikel/detail.asp?nArtikelID=460&nPaginaID=2>

¹⁷ http://www.dnb.nl/dnb/home/file/Op%20naar%20Europees%20en%20elektronisch%20betalen_tcm12-78502.pdf

dient het gebouw vooral als ontmoetingsplek. Equens kent een 36-urige werkweek, bijna iedereen maakt gebruik van het feit om 4 maal negen uur te werken. Men is dus 1 dag vrij in de week.

Nederland slibt dicht, de productiviteit neemt af. Dit leidt ertoe dat verplaatsingen als groot tijdverlies beschouwd worden. Dit leidt weer tot een andere manier van werken, zoals thuiswerken of videoconferencing. Sommige werkwijzen zijn nu nog geen succes, maar dat zal snel veranderen als Nederland nog meer dicht gaat slibben.

4.1.1 Deelconclusie

Er zullen steeds meer tweeverdieners in Nederland komen. De Overheid wil dat in 2020 de helft van de werkenden een HBO diploma heeft. Hierdoor zal het inkomen van de Nederlandse bevolking stijgen. Doordat er meer tweeverdieners zijn zullen er meerdere faciliteiten op het werk aangeboden moeten worden om het voor de werknemers gemakkelijker te maken, bijvoorbeeld de boodschappenservice. Iedereen heeft een drukke agenda en een eigen daginvulling. Het kantoorgebouw zal meer en meer een ontmoetingsplek worden, dit proces is bij Equens al gaande. We gaan steeds meer richting een 24-uurs economie. Tijd en plaats zullen steeds meer gaan vervagen, waardoor ook kantoren langere openingstijden zullen moeten gaan hanteren. Door de ontwikkelingen in de ICT kunnen steeds meer medewerkers thuis gaan werken. Indien het mogelijk is om werknemers thuis te laten werken zullen bedrijven zoals Equens dit moeten gaan stimuleren in de toekomst. Als reden kan genoemd worden dat met thuiswerken het aantal benodigde vierkante meters zal dalen en de productiviteit zal stijgen, omdat thuiswerken minder reistijd betekent.

5 Onderbouwing criteria

Onderbouwing criteria, waarom de keuze voor dat criterium en hoe kom je eraan? Kortom: Hoe is de lijst met criteria die in het model verwerkt zijn tot stand gekomen?

In dit hoofdstuk worden alle criteria besproken. Bovenstaande vragen lopen als rode draad door dit hoofdstuk heen.

Algemeen

In paragraaf 3.2 zijn de contracten Utrecht en Leusden beschreven. Hier is de vraag uit voort gekomen wat voor soort contract gewenst is. Kortlopende contracten kunnen de voorkeur hebben boven langlopende contracten om flexibel op ontwikkelingen te kunnen reageren. In het model staat de keuze voor kort- of langlopende contracten open.

In de huidige situatie maakt Equens gebruik van een multi-tenant gebouw. Of dit in de toekomst nog aanvaardbaar is, is de vraag, omdat bij Equens altijd een hoog beveiligingsniveau vereist is. Er wordt in de toekomst geen rekening gehouden met de onderverhuurders van nu. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor de huisvesting.

Hoeveel jaren Equens vooruit kan kijken hangt samen met de inschatting die Equens kan maken met betrekking tot het aantal medewerkers dat zij in dienst hebben. Omdat het aantal medewerkers samenhangt met het aantal benodigde vierkante meters kan op deze manier de benodigde ruimtebehoefte bepaald worden. Flexibiliteit is belangrijk, omdat een organisatie kan krimpen of groeien. Aangezien de organisatie door reorganisatie momenteel sterk aan krimp onderhevig is, is het van groot belang dit te kunnen toetsen aan de hand van het model.

Uitbesteding van kernprocessen is mogelijk, mits de beveiliging van zeer hoog niveau is. Equens ontleent zijn bestaansrecht aan het primaire proces. Het is dus van groot belang dat alle risico's minimaal zijn.

Indien zich een ramp voordoet moet Equens continuïteit van de processen en taken kunnen garanderen. Daarom is het van belang om het criterium "uitwijkcentrum met computers noodzakelijk?" op te nemen in het model.

Equens verandert, de organisatie verandert, mensen veranderen en de cultuur verandert. Vele ontwikkelingen zorgen voor veranderingen in de organisatie. De vraag of huisvesting aangepast moet kunnen worden aan een veranderende organisatie(cultuur) is dan ook verwerkt in het model.

Gebied

Internationale bereikbaarheid wordt steeds belangrijker na de fusie met Transaktionsinstitut in Duitsland. Zowel de bereikbaarheid per auto als met het openbaar vervoer moet goed zijn. Goed betekent een B-locatie. Criteria met betrekking tot bereikbaarheid zijn gebaseerd op de huidige situatie.

Naar aanleiding van de fusie is de vraag gerezen of samen met Duitsland één vestiging kan worden betrokken? Is het voordelig om samen met Duitsland één uitwijkvestiging te huren of te kopen? De kans is minimaal dat beide gebouwen tegelijk met problemen kampen.

Het criterium omtrent veiligheid komt voort uit de eisen die Equens stelt aan de beveiliging in de huidige situatie, omdat zowel het veiligheidsgevoel van de medewerkers als de beveiliging van de datacentra een hoge prioriteit heeft.

Gebouw

Het gebouw is het visitekaartje voor Equens. Zonder zichtbaar primair proces moet de uitstraling van het gebouw representatief zijn voor bezoekers. Om het veiligheidsgevoel van de medewerkers te vergroten is zowel het pand in Utrecht als Leusden goed beveiligd. Bij de datacentra heeft het beveiligingsniveau een hoge prioriteit, omdat de datacentra cruciaal zijn voor het primaire proces van Equens. Singletenant is veiligheidstechnisch beter, maar er zijn ook voordelen aan multi-tenant gebouw gebonden. Van belang is om te weten wat de gewenste bezettingsgraad is, omdat Equens hier de benodigde ruimtebehoefte op

aan kan passen. De organisatie beweegt en verandert continu, daarom is flexibiliteit vereist. In het model staat voor kennishouders en besluitvormers de keuze open of Equens over een flexibel inrichtingsconcept moet beschikken.

Gebruiker

De gebruiker moet uiteindelijk in het gebouw werken en naar het gebouw toe reizen. De gebruiker wordt geconfronteerd met de beslissingen op het gebied van huisvesting die door het management genomen worden. Daarom is het van belang dat medewerkers hun mening kunnen geven over bepaalde beslissingen die voor de medewerkers van invloed kunnen zijn op het werk. Is het nodig om ontspanning en werk in één gebouw samen te voegen, omdat de mensen in de toekomst een drukker leven krijgen? Of moet thuiswerken meer mogelijk gemaakt worden om de reistijd te drukken en de arbeidsproductiviteit te verhogen? Deze criteria komen naar voren uit het onderzoek naar de maatschappelijke, economische als technologische ontwikkelingen en zullen in het model worden verwerkt.

6 Model

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe het ontwikkelde model werkt, wat het resultaat is na gebruik van het model. In de tweede paragraaf wordt een analyse gemaakt waaruit vervolgens een advies kan worden gegeven.

6.1 Gebruik model

Om de ruimtebehoefte van Equens te kunnen bepalen is er een methodiek ontwikkeld. Aan de hand van het model kan bij stakeholders navraag gedaan worden over hoe men over de huisvesting denkt. Het model bevat de criteria die in het vorige hoofdstuk besproken zijn. Deze kunnen van invloed zijn op de huisvesting in de toekomst. De stakeholders moeten een gewicht geven aan alle criteria en tevens een oordeel geven over alle criteria. Vervolgens zullen deze gegevens verwerkt worden. Op basis van deze informatieverzameling kunnen gegevens geanalyseerd worden op basis van de 3 G's. Aan de hand van deze analyse kunnen uitspraken gedaan worden over het gegeven belang en gegeven waarde oordeel van alle criteria. In deze paragraaf wordt de methodiek uitgelegd; waarom voor deze stakeholders gekozen is, hoe het model werkt, wat het resultaat is en welke bijdrage het model levert (Het model is te vinden in bijlage 6).

Stakeholders

De beslissing ligt uiteindelijk op directieniveau, daarom is het belangrijk om te inventariseren via het model hoe directie op strategisch niveau tegen de huisvestingscriteria aankijkt. Daarnaast zit de manager van Facility Services in het Management Team (MT) van de afdeling. Het MT legt de directie adviezen voor, waarna de directie tot besluitvorming komt. Voor kennishouders is gekozen, omdat zij kennis hebben van gebouwen, waarde van gebouwen, maar ook inzicht in de kwaliteit van het gebied / omgeving. Het belangrijkste argument, waarvoor zij het model ingevuld hebben is, omdat zij vanuit een ander perspectief naar het model kijken. Kennishouders vullen het model vooral in, vanuit medewerkers perspectief. Dit is vooral te zien bij het gedeelte "gebruiker". Zij geven aspecten als reistijd en impact op het leven van de medewerker een hoger gewicht dan strategisch niveau. Het belang van de medewerker boven het belang van de organisatie komt hier duidelijk naar voren. Hier is duidelijk een verschil te zien tussen strategisch en tactisch niveau.

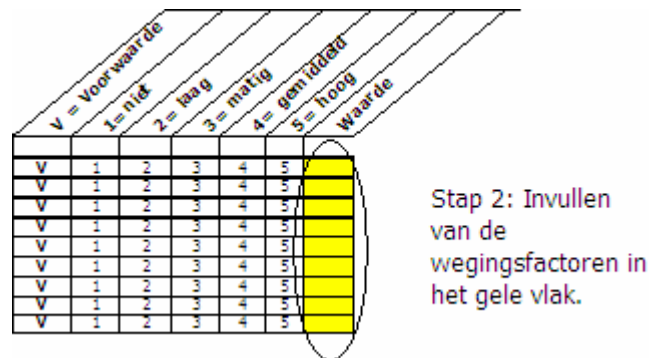
Werkwijze

Het invullen van het model gebeurt in 3 stappen. De eerste stap is het invullen van vier kengetallen (zie fig. 7.1) met betrekking tot huisvesting. De kengetallen moeten ingevuld worden als verwachte kengetallen voor 2009. De vier kengetallen zijn het aantal medewerkers, het aantal vierkante meter datacenter, gemiddelde bezettingsgraad en overige vierkante meters.

Kengetallen 2009 (dient als schatting ingevuld te worden)	
Vraag 1	Aantal medewerkers
Vraag 2	Aantal m ² datacenter
Vraag 3	Aantal m ² overige
Vraag 4	Gemiddelde bezettingsgraad
Totaal benodigde vloeroppervlakte	

Figuur 7.1 Verwachte kengetallen 2009

De tweede stap is het vaststellen van een *wegingsfactor* voor ieder criterium dat in het model staat (zie fig. 7.2). Het criterium kan zo "gewichtig" zijn dat het een noodzakelijke voorwaarde is. Daarmee wordt bedoeld dat bij het zoeken naar passende huisvesting aan deze eis moet worden voldaan. In plaats van een wegingsfactor moet dan de "V" van voorwaarde in het model ingevuld worden. Tijdens stap 2 wordt voor ieder criterium het gewicht bepaald.



Figuur 7.2 Invullen wegingsfactoren

Stap 3 bestaat uit het *beoordelen* van alle criteria. Achter elk criterium staan twee of drie mogelijke antwoorden. Het is de bedoeling dat men achter het gewenste antwoord het getal één invult. Nadat dit voor elk criterium is gedaan, is stap 3 voltooid. Tijdens stap 3 wordt een oordeel gevormd over ieder criterium, het oordeel kan positief, neutraal of negatief zijn. Aan de hand van voorbeelden zal in paragraaf 6.2 uitgelegd worden wat er met positief en negatief bedoeld wordt. Zowel het toekennen van een gewicht aan een criterium als het beoordelen van een criterium wordt door een beperkt aantal stakeholders uitgevoerd.

	Kolom A	Kolom B	Kolom C
Vraag ↓			
Kortlopende huurcontracten gewenst...	nee, ≥ 5 jaar	misschien 2 - 5 jaar	ja, 0 - 2 jaar
Onderverhuur gewenst...	Ja	—	Nee
Equens kan vooruit kijken tussen de....	0-5 jaar	5 - 10 jaar	10-20 jaar
Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE	niet aan groei onderhevig : ≤ 5%	bijna geen groei : 5 - 15%	sterk onderhevig : > 15%
Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE	niet aan krimp onderhevig : ≤ 5%	bijna geen krimp : 5 - 15%	sterk onderhevig : > 15%
Kernprocessen / datacenters uitbesteding mogelijk ...	niet uitbestedt	deels uitbestedt	volledig uitbestedt >>>>
Uitwijk computercentrum noodzakelijk	niet noodzakelijk	—	noodzakelijk
Aantal computers nodig bij uitwijk ...	0 - 150 computers	150 - 250 computers	≥ 250 computers
Huisvesting bij nieuwe bedrijfscultuur nodig ...	ja	—	nee

Figuur 7.3 Oordeel vorming

Werking van het model

In de Excel sheets zijn een aantal formules ingevoerd. Achter elk criterium staan antwoorden op de vraag. Deze keuzemogelijkheden hebben ieder een cijfer -1, 0 of +1 gekregen. Een gegeven antwoord dat positieve invloed heeft op de huisvesting voor de organisatie krijgt automatisch het cijfer +1. Een antwoord dat van negatieve invloed is op de organisatie krijgt het cijfer -1. Een neutraal antwoord krijgt de score 0 toegewezen. *Het gewicht* dat aan elk criterium (tijdens stap 2) is gegeven wordt vervolgens automatisch vermenigvuldigd met het getal -1, 0 of +1 (het oordeel). In de laatste kolom komt automatisch de eindscore voor ieder criterium te staan. Nadat alle stakeholders stap 2 en 3 hebben ingevuld kan aan de hand van het gewicht en het oordeel, de standaarddeviatie per criterium berekend worden. Aan de hand hiervan kan gekeken worden over welk criterium nog geen overeenstemming is bereikt. De gegevens die gebruikt zijn bij de analyse zijn te vinden in bijlage 7 t/m 12.

Toekomst

In de toekomst kunnen wegingsfactoren of criteria veranderen. Het is mogelijk dat opeens in plaats van een B locatie, een A locatie bij de organisatie past. Door middel van het model opnieuw in te vullen, kunnen de consequenties daarvan op het gebied van huisvesting bepaald worden.

De methodiek in relatie tot Decision Management

Door de uitvinding van pc's gaat de ontwikkeling bij bedrijven zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau vele malen sneller. De concurrentie onderling is veel groter geworden. Je kunt niet meer zonder modellen en methodieken om zo sneller tot besluitvorming te komen. Decision management tracht de criteria die na invulling van het model blijken, te ordenen om ze (na weging daarvan) te beoordelen.

Invalshoeken

Bij Equens is nog geen methodiek of model aanwezig, maar er moet wel een uitspraak gedaan worden op het gebied van huisvesting. Vanuit maatschappelijke, economische en culturele invalshoeken wordt de huisvesting in het model belicht.

Culturele veranderingen komen terug in het model bijvoorbeeld met de vraag of de huisvesting aangepast moet worden aan de nieuwe bedrijfscultuur. Tevens wordt vanuit een economische invalshoek naar het model gekeken, omdat Interpay is gefuseerd met Transaktionsinstitut in Duitsland. Doordat fusering heeft plaatsgevonden, zijn vragen ontstaan met betrekking tot gezamenlijke huisvesting. De strategie op het gebied van huisvesting moet voor de lange termijn bepaald worden.

Maatschappelijke ontwikkelingen zijn ook van invloed op de huisvesting. Doordat het steeds drukker wordt op de wegen is Equens genooddaakt om hiermee rekening te houden bij hun huisvesting op lange termijn. Bijvoorbeeld door te kijken naar het aantal medewerkers dat thuis kan werken.

Kortom: Beslissingen worden steeds complexer en moeten vanuit verschillende invalshoeken bekeken kunnen worden in het model. Het model zal vanuit deze invalshoeken voor ondersteuning en een gestructureerde besluitvorming zorgen.

Doelgroep

De doelgroep voor het model betreft de directie en management Facility Services. Zij vormen de doelgroep, omdat zij degene zijn die beslissingen maken op het gebied van huisvesting op strategisch niveau. AOS (adviesbureau voor Equens) zal de aanbevelingen, verkregen door analyse van het model verder gaan onderzoeken. AOS is dus de 2^{de} doelgroep voor dit model.

Welke bijdrage levert het model?

Het model zorgt voor gestructureerde besluitvorming en continuïteit in de toekomst. Door het model opnieuw in te vullen kan *nieuw* advies op het gebied van huisvesting gegeven worden. Door overeenstemming te bereiken over besluitvormingsprocessen en deze zoveel mogelijk te standaardiseren kunnen de kwaliteit en acceptatie van de beslissingen verbeteren en bovendien efficiënter opereren. Standaardisatie van besluitvorming levert een grotere kans op de juiste beslissing op en tijdens het beslisproces wordt kostbare overlegtijd bespaard.

6.1.1 Deelconclusie

Huisvesting wordt steeds belangrijker voor organisaties. Op dit moment is binnen Equens geen methodiek of model voorhanden op basis waarvan informatieverzameling kan plaatsvinden. Beslissingen moeten sneller en beter verantwoord genomen worden. Gestructureerde besluitvorming wordt in toenemende mate belangrijk om de continuïteit en het succes van de organisatie te bepalen. De behoefte aan een model en/of methodiek is hiervan het gevolg. Standaardisatie (model) levert een grotere kans op, op de juiste beslissing. Door overeenstemming te bereiken over besluitvormingsprocessen en deze zoveel mogelijk te standaardiseren kunnen de kwaliteit en acceptatie van de beslissingen verbeteren en efficiënter opereren.

6.2 Analyse

De gegevens zijn verkregen door stakeholders het model in te laten vullen. Op basis van deze gegevens is een analyse gemaakt. We spreken over kengetallen die de stakeholders in 2009 verwachten voor Equens. De verschillen die voortkomen uit een wisselende mening omtrent het gewicht van een criterium en het oordeel van een criterium zullen worden geanalyseerd. Uit deze gegevens wordt vervolgens de standaarddeviatie (STDV) per criterium berekend om te analyseren over welke criteria nog geen overeenstemming is bereikt. De standaarddeviatie geeft een indicatie van de spreiding van het behaalde aantal punten per criterium (verkregen door het gewicht te vermenigvuldigen met het oordeel (-1, 0, +1)). De standaarddeviatie hangt dus samen met de betrouwbaarheid van een gegeven.

6.2.1 Kengetallen

Kengetallen 2009	Verhappen	Uit de Bos	Emmelkamp	Muller	Toom	Kuijpers	Gem.
Aantal medewerkers (*7 m ²)	700	800	925	750	700	750	771
Aantal m ² datacenter	1.200	1500	1300	1500	1250	1300	1342
Aantal m ² overige	14.500	20.000	15.000	10.500	12000	14000	14.500
Gemiddelde bezettingsgraad	75 %	80 %	75 %	70 %	75%	75%	75%
Totaal benodigde vloeroppervlakte	16.000	22.000	16.500	12.000	14.000	15.300	16.000

*Figuur 7.4 De spreiding van kengetallen
Zie bijlage 7 t/m 12*

De kengetallen die de besluitvormers en kennishouders hebben ingevuld liggen allemaal redelijk dicht bij elkaar. Door reorganisatie is de organisatie sterk aan krimp onderhevig. Verwacht wordt dat het aantal medewerkers in 2009 tussen de 700 à 800 medewerkers zal liggen. Waarschijnlijk zal meer dan 15% van de huidige medewerkers in 2009 niet meer werkzaam zijn bij Equens.

Het aantal vierkante meter datacentra is in de huidige situatie 2.530 m², in 2009 wordt verwacht dat het aantal vierkante meters rond de 1.300 à 1.400 zal liggen, dit betekent een ruimtebehoefte vermindering van ongeveer 1.100 m². Dit betekent dat het datacenter voor een deel uitbesteed zou kunnen worden in de toekomst. Het gevolg hiervan is dat Equens zelf minder vierkante meters hiervoor hoeft te reserveren, maar tevens opzoek moet naar een organisatie die zij een deel van het primaire proces toevertrouwen. Het aantal overige vierkante meters voor kantoorruimte wordt rond de 14.500 m² geschat. In totaal zal de verwachte vloeroppervlakte (inclusief datacentra) ongeveer 16.000 m² zijn. In de huidige situatie beschikt Equens over ongeveer 40.000 m², een verschil van 24.000 m². De bezettingsgraad van alle werkplekken ligt rond de 75% in 2009.

Het laatste onderzoek van AOS wees uit dat het aantal vierkante meters kantoorbehoefte ongeveer 15.200 m² zou zijn in de toekomst. De benodigde oppervlakte voor de datacentra zou ongeveer 2500 m² zijn.

6.2.2 Gewogen oordeel

GEWICHT							
	Verhappen	kuijpers	uit de Bos	Emmelkamp	Muller	Toom	
ALGEMEEN	3,7	4,0	4,3	4,0	3,8	3,8	3,9
GEBIED	3,1	3,5	4,5	5,4	4,8	3,7	4,2
GEBOUW	3,7	3,9	5,0	5,1	4,7	4,1	4,4
GEBRUIKER	2,0	2,4	4,4	4,2	4,6	2,8	3,4
	GEMIDDELD						STDV
							0,22
							0,88
							0,59
							1,13

Figuur 7.5 Gemiddelde gewicht per aspect, per persoon

In figuur 7.5 zijn de wegingsfactoren per aspect, per persoon bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal criteria per aspect. Uit het gemiddelde valt af te leiden welk aspect gemiddeld de hoogste wegingsfactor (gebouw met een gemiddelde van 4.4) heeft gekregen van de stakeholders. Maar als men vervolgens naar de standaarddeviatie kijkt, ziet men dat alle vier de aspecten rond het gemiddelde van vier zitten. Daarnaast kan men uit de standaarddeviatie van het aspect "gebruiker" concluderen dat het gewicht wisselt bij alle respondenten. De verklaring voor dit verschil is dat men op tactisch niveau andere prioriteiten heeft, dan op strategisch niveau. Tactisch niveau kijkt meer uit het oogpunt van de gebruiker, terwijl op strategisch niveau meer wordt gekeken naar de gezondheid van het bedrijf. De rode cijfers betekenen dat deze personen een voorwaarde hebben gesteld aan een criterium. Een voorwaarde betekent dat er een eis aan de huisvesting wordt gesteld.

GEWOGEN OORDEEL							
	Verhappen	kuijpers	uit de Bos	Emmelkamp	Muller	Toom	
ALGEMEEN	0,18	-0,25	0,38	0,19	0,12	0,15	0,1
GEBIED	0,82	0,74	0,53	0,47	0,77	0,90	0,7
GEBOUW	0,27	0,38	0,90	0,49	0,79	0,51	0,6
GEBRUIKER	-0,20	-0,18	-0,77	-0,19	-0,22	-0,21	-0,3
	GEMIDDELD						STDV
							0,21
							0,17
							0,24
							0,23

Figuur 7.6 Gewogen oordeel

In figuur 7.6 zijn het totale aantal punten per aspect, per persoon, gedeeld door de totale wegingsfactor per aspect, per persoon. De cijfers die hieruit voortkomen liggen tussen de -1 en +1, dit komt omdat aan elk antwoord het cijfer -1, 0 of +1 is toegekend afhankelijk van wat het meest positief is op het gebied van huisvesting voor de organisatie. Vervolgens is uit deze gegevens het gemiddelde en de standaarddeviatie berekend. Uit het gemiddelde valt te concluderen dat het aspect "gebied" het hoogste gemiddelde heeft. De standaarddeviatie is 0.17, dit betekent dat er al veel overeenstemming is bereikt over dit onderwerp. Ook hier liggen de aspecten "gebied" en "gebouw" dicht bij elkaar. Het onderdeel "gebruiker" heeft een negatief gemiddelde. Dit komt omdat het oordeel die de stakeholders hebben, van negatieve invloed kan zijn op de organisatie, gebruiker en/of huisvesting. Bijvoorbeeld: de vraag of werk, ontspanning en luxe samen in één gebouw gewenst zijn, is het antwoord: ja. Dit heeft een negatieve invloed op de huisvesting, omdat er een aantal aanpassingen gedaan zullen moeten worden die ook kosten met zich mee zullen brengen.

6.2.3 Standaarddeviatie per criterium

Het gemiddelde is berekend aan de hand van het gewicht en het oordeel per respondent met elkaar te vermenigvuldigen en te delen door het *aantal* respondenten. Aan de hand van *alle gegevens* van de respondenten kan de STDV berekend worden. Aan de hand van de STDV kan men concluderen of er overeenstemming is bereikt op het gewicht per criterium en/of overeenstemming over het oordeel per criterium. Hierdoor wordt inzicht verkregen in de spreiding, gelet op het gewicht en oordeel.

Gebouw

	Gemiddelde	STDV
Beveiligingsniveau datacenters	5.0	0.0
Uitstraling gebouw	4.3	0.5
Communicatie bevorderend, horizontaal / verticaal	4.3	0.5
Beveiligingsniveau gebouw	3.7	1.9
Profilering / uitstraling algemeen	3.8	1.9
Gewenste bezettingsgraad ... %	0.8	2.0
Flexibiliteit inrichtingsconcept moet ... zijn	2.7	2.9
Maatschappelijk verantwoorde huisvesting krijgt voorkeur ...	2.2	4.0
Equens moet over 1 pand als uitwijkmogelijkheid beschikken	1.3	4.4
Voorkeur aan single-tenant / multi-tenant	-1.3	5.0

De meeste overeenstemming is behaald bij de criteria waar de standaarddeviatie (STDV) het laagst is. Dit betekent, dat bij de eerste 3 vragen geen overleg meer nodig is. Bij de eerste drie vragen is het oordeel van alle respondenten hetzelfde. Bij vraag 4 tot en met 6 is wel de meerderheid (zie bijlage 5) behaald bij het geven van een oordeel over de criteria. Bij deze criteria is bij het beoordelen maximaal 1 afwijkende respondent te zien. Bij de vragen of de huisvesting maatschappelijk verantwoord moet zijn, Equens over 1 pand als uitwijkmogelijkheid moet beschikken en of de voorkeur uitgaat naar single- of multi-tenant is een hoge STDV geconstateerd. Er is hier een groot verschil geconstateerd in de onderlinge meningen van de stakeholders (zie bijlage 5). Dit komt, omdat een stakeholder op strategisch niveau andere belangen heeft dan een stakeholder op tactisch niveau. Er is een groot verschil bij het criterium single/multi tenant, omdat er voor beide voor- en nadelen te benoemen zijn.

Het criterium "uitstraling gebouw" moet representatief zijn. Representatief heeft het cijfer +1 gekregen, omdat Equens juist een representatieve uitstraling nodig heeft, omdat Equens een onzichtbaar primair proces heeft. Een niet representatief gebouw (negatief) zou personeel en klanten negatief kunnen beïnvloeden. Bij het criterium "voorkeur aan single- / multi-tenant" heeft het oordeel multi-tenant -1 gekregen, omdat een multi-tenant omgeving problemen op kan leveren met betrekking tot de beveiliging van het gebouw.

Gebied

	Gemiddelde	STDV
Internationaal goed bereikbaar vanaf vliegveld max..	0,0	0,0
Bereikbaarheid vanaf station	4,5	0,8
Bereikbaarheid OV / auto	5,0	0,9
Veiligheidsgevoel	4,3	1,2
Minimale bedreigingen van buitenaf ...	4,3	1,4
Kantoor staat in / op ...	4,2	1,7
Toegankelijkheid infrastructuur / wegennet....	3,3	1,9
Parkeergelegenheid ...% van de autogebruikers	4,0	2,1
Samen met Duitsland 1 vestiging	-0,5	2,8
Samen met Duitsland 1 uitwijkvestiging	2,0	3,6
Uitstraling omgeving / terrein	0,8	4,6

Zoals in bovenstaande tabel te zien is, is er weinig overleg nodig over het onderwerp "gebied". Over het oordeel van de criteria 1 t/m 6 zijn de respondenten het volledig met elkaar eens (zie bijlage 5). Het verschil in STDV bij deze criteria wordt vervolgens veroorzaakt door het verschil in gewicht die de respondenten aan een criterium geven.

De vragen waar nog over gediscussieerd moet worden zijn: samen met Duitsland 1 vestiging, samen met Duitsland 1 uitwijkvestiging en uitstraling omgeving/terrein. Het verschil bij de laatste vraag komt voort uit de keuze voor een A, B of C locatie. De meerderheid van de stakeholders pleit voor een B locatie (zie bijlage 5), de hoge STDV komt voort uit een wisselend gewicht die door de respondenten is gegeven (zie bijlage 13). Bij de vraag over een gezamenlijke (uitwijk)vestiging is een verschil te constateren tussen strategisch en tactisch niveau. Strategisch niveau kiest voor geen gezamenlijke (uitwijk)vestiging, terwijl men op tactisch niveau hier wel de voordelen van inziet (gezamenlijke kosten).

Samen met Duitsland één vestiging zal voor veel onrust onder de medewerkers zorgen. Als dit criterium gerealiseerd zou worden zou dit een negatieve invloed (-1) op de medewerkers kunnen hebben. Een gezamenlijke uitwijkvestiging kan kostenbesparend zijn, daarom heeft het oordeel "ja" +1 gekregen. Kostenbesparing op het gebied van huisvesting kan een positieve invloed hebben op de organisatie.

Algemeen

	Gemiddelde	STDV
Uitwijk computercentrum noodzakelijk	5,3	0,5
Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE aan .. % krimp onderhevig	-4,5	0,5
Huisvesting bij nieuwe bedrijfscultuur nodig ...	-3,7	0,8
Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE aan .. % groei onderhevig	3,2	1,3
Equens kan vooruit kijken tussen de ... en ... jaar	-2,0	1,7
Kernprocessen / datacenters uitbesteding mogelijk ...	0,8	2,0
Aantal computers nodig bij uitwijk ...	1,8	2,7
Kortlopende huurcontracten gewenst...	0,8	3,5
Onderverhuur huidige locatie behoort tot mogelijkheden ...	0,8	4,8

Bij de eerste vier criteria heeft iedereen hetzelfde oordeel(zie bijlage 5). Het verschil in STDV wordt hier veroorzaakt door een wisselende mening over het gewicht per criterium.

De twee vragen met de hoogste standaarddeviatie zijn: zijn kortlopende huurcontacten gewenst en of onderverhuur van de huidige locatie tot de mogelijkheden behoort. De reden van deze hoge STDV heeft opnieuw te maken met een verschil op strategisch en tactisch niveau. Op strategisch niveau is men positief over onderverhuur op de huidige locatie. Op tactisch niveau niet, omdat men denkt dat door de mate van gebouwbeveiliging onderverhuur niet mogelijk is. De vraag met betrekking tot kortlopende

huurcontracten heeft ook een hoge STDV, maar strategisch belang krijgt voorrang bij de keuze over huurcontracten. Dit betekent dat er geen kortlopende huurcontracten van minder dan 5 jaar gewenst zijn.

Het criterium "Equens is aan krimp onderhevig", heeft een negatief gemiddelde. Bij dit criterium is krimp van negatieve invloed op de huisvesting, omdat er gekeken moet worden naar passende huisvesting voor Equens, omdat het benodigde aantal vierkante meters door dit oordeel flink zal dalen.

Uitwijk computercentrum noodzakelijk heeft een positief rekenkundig gemiddelde, omdat Equens het risico niet kan nemen om geen uitwijkcentrum tot zijn / haar beschikking te hebben. De continuïteit van processen moet gegarandeerd kunnen worden. Geen uitwijkcentrum betekent dat de continuïteit niet gegarandeerd kan worden, aangezien risico's niet uitgesloten zijn.

Gebruiker

	Gemiddelde	STDV
Tuiswerken ... % medewerkers mogelijk	0,0	0,0
Werk, ontspanning / luxe faciliteiten samen in 1 gebouw gewenst...	-3,3	1,2
Gemiddelde totale reistijd mag maximaal...	-0,7	1,6
Verandering werkplekconcept nodig...	-0,7	1,6
Locatiekeuze heeft minimale impact op sociale leven medewerker ...	-0,8	2,0

Uit bovenstaande tabel zijn een aantal dingen te concluderen. Bij de vraag of werk, ontspanning gewenst is oordelen ze allen met ja, maar het gewicht van dit criterium wisselt sterk onder de respondenten. De stakeholders hebben daarin nog geen overeenstemming bereikt. Uit deze tabel valt niet te concluderen welk oordeel de respondenten hebben.

Bij alle bovenstaande criteria is maximaal één afwijkende respondent te zien (zie bijlage 5). Opnieuw zit hierin een verschil tussen strategisch en tactisch niveau bij het toekennen van het gewicht aan het criterium (zie bijlage 13). Op tactisch niveau kijkt men meer naar de gevolgen die beslissingen kunnen hebben voor de medewerkers, als die gemaakt worden door strategisch niveau.

6.2.4 Deelconclusie

Uit bovenstaande gegevens is gebleken, dat men het over criteria beveiliging, de uitstraling van het pand, bereikbaarheid naar het pand toe, uitwijk computercentrum noodzakelijk, al dermate overeenstemming heeft bereikt dat daarover niet meer gediscussieerd hoeft te worden. Dit zijn tevens de belangrijkste criteria waar huisvesting aan moet voldoen. De andere criteria met een hoge STDV zullen verder bediscussieerd moeten worden. Uit deze analyse is in ieder geval duidelijk te concluderen dat er wel degelijk vanuit een ander perspectief naar de huisvesting wordt gekeken op strategisch dan op tactisch niveau.

De analyse zou nog nauwkeuriger gemaakt kunnen worden, als de standaarddeviatie per gewicht en voor het oordeel apart berekend zou worden. Als dit gebeurt kan men inzicht krijgen in de spreiding van de gegeven wegingsfactoren per criterium door de respondenten. Tevens kan men inzicht krijgen in de spreiding van het beoordelen van de vragen. Hierdoor kan inzicht verkregen worden in de mate van overeenstemming op beide fronten.

7 Mogelijke scenario's

Er zijn een aantal scenario's mogelijk met betrekking tot de toekomstige huisvesting. Ten eerste kan men blijven in het huidige pand in Utrecht. Equens heeft echter wel maar de helft van de aanwezige ruimte nodig. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om in Leusden een nieuw pand te bouwen. Als derde optie bestaat de mogelijkheid om een ander pand in Utrecht te huren die aan de wensen en eisen van Equens in de toekomst voldoen. Als vierde optie is dat het datacenter gescheiden wordt van het kantoorgebouw. Het datacenter op een alternatieve, goedkopere locatie huisvesten. In deze paragraaf worden alle voor- en nadelen opgesomd bij de genoemde scenario's. Op deze manier ontstaat een duidelijk overzicht en kan een afweging gemaakt worden tussen de voordelen van een scenario en tussen de belangrijkste criteria afgeleid uit het model.

Leusden

Als Equens zich in Leusden zou gaan vestigen dan kleven daar ook een aantal nadelen aan. In Leusden bevindt zich geen NS station, dit is eigenlijk het grootste nadeel. Het nieuwbouwpand kan niet in 2009 gereed zijn. Maar het nieuwe gebouw kan wel aangepast worden aan de veranderende organisatie.

Voordelen:

- ✚ Huisvesting kan aangepast worden aan organisatie
- ✚ Werkplekomgeving is optimaal in te richten naar de wensen en eisen van gebouwgebruikers
- ✚ Datacenter is goed te beveiligen door het bunkerontwerp
- ✚ Goede bereikbaarheid per auto
- ✚ Gunstige parkeernorm
- ✚ Mogelijkheid tot nieuwbouw passend bij organisatie.

Nadelen:

- ✚ Reisafstand t.o.v. Utrecht wordt groter
- ✚ Geen NS station in Leusden, per OV slecht bereikbaar
- ✚ Grote verhuizing vergt veel tijd en aandacht.

Huur huidig pand optimalisatie Utrecht

Een van de mogelijkheden is om het pand aan de Eendrachtlaan te Utrecht te blijven huren. In de toekomst is echter nog maar 16.000 m² nodig, terwijl er in Utrecht 30.000 m² beschikbaar is. Dit zou betekenen dat er meerdere huurders in het pand zouden komen. Dit is voor Equens geen bezwaar. Daarnaast is deze locatie een perfecte locatie als men kijkt naar de bereikbaarheid. Een B-locatie is ideaal met medewerkers die, zowel met de trein als met de auto naar hun werk komen. Parkeren kan op 150 meter afstand van het gebouw.

Als Equens besluit zich in dit pand te huisvesten in de toekomst, dan zullen velen intern moeten verhuizen, maar dan kan iedereen wel zo geplaatst worden dat de interne verhuizingen afnemen.

Voordelen:

- ✚ Centraal gelegen, goede locatie
- ✚ Geen sociale onrust onder het personeel
- ✚ Gunstige uitgangspunten voor onderhandelingen met verhuurder
- ✚ Gunstige parkeernorm.

Nadelen:

- ✚ Te groot voor de toekomst
- ✚ Huidige pand moeilijk te splitsen
- ✚ Gebouwstructuur bevordert interne communicatie niet
- ✚ Veel interne verhuizingen.

Huur bestaand pand Utrecht

Bij de huur van een bestaand pand, kan men een pand uitzoeken naar de wensen en eisen van de organisatie. Aan de uitstraling van een gebouw kan weinig meer veranderd worden.

De mogelijkheid bestaat om een geheel ander pand in Utrecht te huren. De enige reden zou kunnen zijn, omdat Equens een singletenant gebouw tot zijn / haar beschikking zou willen hebben. Dit is echter niet het geval.

Voordelen:

- ✚ Direct beschikbaar
- ✚ Kleine sociale onrust onder personeel.

Nadelen:

- ✚ Geen invloed op gebouwonwerp (uitstraling, indeling, etc)
- ✚ Mogelijkheid van dubbele huurlasten tot 2009.

Datacenter extern / alternatieve locatie / Leusden

De datacentra bevinden zich zowel in Utrecht als Leusden. In Utrecht kosten de vierkante meters meer dan ergens buiten de stad. Een optie zou zijn om het gehele datacentra te scheiden van de rest van de activiteiten van Equens. Dit betekent dat het primaire proces apart gehuisvest wordt.

Voordelen:

- ✚ Goedkoper

Nadelen:

- ✚ Verplaatsen datacentra kost veel geld.

Bovenstaande scenario's zijn de mogelijkheden om Equens in 2009 te gaan huisvesten. Het model geeft informatie aan de directie met betrekking tot het lange termijn huisvestingsplan. Met behulp van het model en bovenstaande scenario's moet de directie tot besluitvorming kunnen komen.

8 Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden conclusies beschreven en aanbevelingen gedaan ten aanzien van Equens afdeling Facility Services.

8.1 Conclusie

Uit praktijkonderzoek kunnen we concluderen dat het model werkt. Het model werkt, maar het model is niet optimaal en niet optimaal te krijgen. Het is lastig om vragen en antwoordcategorieën concreet te formuleren. Vragenlijsten zijn moeilijk op te stellen, omdat vragen soms verschillend geïnterpreteerd kunnen worden. Dit geldt tevens voor antwoordcategorieën. Antwoordcategorieën kunnen ook verschillend geïnterpreteerd worden, bijvoorbeeld antwoordcategorieën waarbij de keuze bestaat uit laag, gemiddeld of hoog.

Vervolgens kunnen we concluderen dat hoe hoger in de organisatie het model wordt ingevuld, hoe eenduidiger de antwoorden en/of wegingsfactoren worden. Het model is voor strategisch gebruik gemaakt, het model moet dus ook op strategisch niveau ingevuld worden om tot goede besluitvorming te kunnen komen. Het model kan ingevuld worden op tactisch niveau. Er wordt dan inzicht verkregen in de impact en sociale gevolgen die beslissingen kunnen hebben op het leven van de medewerker.

Na analyse van gegevens is gebleken dat de top 5 met betrekking tot belangrijkste criteria zijn: goede bereikbaarheid, B-locatie, representatief gebouw, hoge beveiligingsgraad zowel voor het gebouw als voor de datacentra, multi-tenant gebouw mogelijk en uitwijk computercentrum is noodzakelijk.

Na analyse is gebleken dat de huidige analyse nog nauwkeuriger uitgevoerd kan worden. Door de standaarddeviatie over het gewicht van een criterium en standaarddeviatie over het oordeel van een criterium apart te berekenen valt meer te zeggen over de afkomst van de huidige berekende STDV. Nu is niet duidelijk of de hoogte van de STDV voort komt uit de spreiding van het gewicht of door een wisselend oordeel.

Voor het onderzoek werd gestart waren er een aantal scenario's mogelijk (zie hoofdstuk 7). Na onderzoek is gebleken dat nieuwbouw Leusden niet haalbaar is binnen de gewenste tijd. Tevens voldoet Leusden niet aan de belangrijkste criteria die na analyse uit het model gekomen zijn. Het huidige pand in Utrecht voldoet aan alle belangrijke criteria die gesteld worden door directie en management. Het pand in Utrecht kan dus gehandhaafd blijven, mits de flexibiliteit van de contracten geïnventariseerd wordt.

8.2 Aanbevelingen

Aanbevelingen die aan Equens gedaan kunnen worden zijn:

- ✚ Bij het invullen van het model moet een enquêteur duidelijkheid verschaffen over antwoorden en/of vragen die niet specifiek genoeg geformuleerd kunnen worden.
- ✚ Aan de hoofdaspecten moeten wegingsfactoren gegeven worden om te kunnen bepalen welk aspect de hoogste wegingsfactor moet krijgen bij besluitvorming.
- ✚ Verder optimaliseren van het model door afdeling Facility Services is nodig om tot correcte besluitvorming te kunnen komen.
- ✚ Om de analyse nog nauwkeuriger te maken moet de standaarddeviatie zowel van het gewicht als over het oordeel apart berekend worden.
- ✚ De mogelijkheden over het flexibel opstellen van het contract moeten geïnventariseerd worden, zodat bij krimp of groei Equens gehuisvest kan blijven in Utrecht.
- ✚ Onderzoek naar de impact op het leven van de medewerker (sociale onrust) die de geografische ligging kan hebben.
- ✚ Onderzoek naar de (financiële) consequenties van het extern huisvesten van de datacentra.
- ✚ Onderzoek naar economische aspecten met betrekking tot nieuwbouw versus verkoop Leusden voor in de toekomst.
- ✚ Onderzoek naar mogelijkheden van optimalisatie /financiële consequenties van het pand in Utrecht.

-
- ✚ Voor eind 2008 moeten bovenstaande onderzoeken afgerond zijn om tijdig tot besluitvorming te kunnen komen. Dit zal tot kostenbeheersing leiden.

8.3 Implementatieplan

Het model moet gebruikt worden op het moment dat Equens aan vele veranderingen onderhevig is. Op dat moment moet gekeken kunnen worden of de huisvesting nog past bij de organisatie door het model opnieuw in te vullen. Het model is in eerste instantie voor het MT Facility Services gemaakt. Het MT Facility Services moet het model verder optimaliseren, zodat het model voor de directie bruikbaar is. Het model kan ondersteuning vormen bij het maken van een beslissing door directie. Het kan besluitvorming standaardiseren, waardoor de kans op de juiste beslissing vergroot wordt.

Literatuurlijst

Boeken:

- o Bouter, R.F.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2006-2007*, Leiden Drukkerij MicrowebEdu, mei 2006.
- o Driel, A. van: *Strategische inzet van vastgoed*, Nieuwegein Arko uitgeverij, 2003
- o Janssen, P.H.J.: *Het facilitaire kantoorgebouw*, Den Haag Deltahage, juli 2006
- o Pleunis, Drs. J.W.: *Facility Management*, Alphen aan den Rijn Kluwer, 4^e oplage 2003
- o Thuis, P.T.H.J.: *Toegepaste organisatiekunde*, Wolters-Noordhoff Groningen, Houten, derde druk.
- o Voordt, T. van der, Wegen, H. van,: *Architectuur en Gebruikswaarde*, Uitgeverij THOTH Bussum, 2^e druk 2002
- o Wentzel, P.L.: *Jellema Beheren 13*, Thiememeulenhoff Utrecht / Zutphen, 2004, 2^e druk.

Syllabi:

- o Diermen, van O.: *Accommodatie 1*, Haagse Hogeschool, 7^e druk, 2004-2005
- o Genet, Drs. C.M.: *Methoden van Onderzoek*, Haagse Hogeschool, versie 2004-2005
- o Joostens, F.: *Accommodatie 2*, Haagse Hogeschool, 10^e druk, 2004-2005
- o Postmes, Drs. P., Laan, Ing. E. van der,: *Management Decisions*

Gebruikte artikelen:

- o Brandon, Drs. Ir. A.P.: *Huisvesting als spiegel van de organisatie*, FMM, no. 126, december 2004
- o Drion, B.: *Werkomgeving moet missie en waarden uitstralen*, FMM, no. 143, september 2006
- o Ekerschot, F. van: *Energieprestatiecertificaat voor gebouwen in beeld*, FMM, no. 142, augustus 2006
- o Schoeman, Ir. W.C.J.: *Regie over ruimte en dienstverlening*, FMM, no. 133 september 2005, blz.25-29
- o Sturruus, P.: *ICT-snelweg noodzakelijk voor bedrijventerreinen*, FMM, no. 127, februari 2005
- o Visser- de Boer, M.: *Innovatieve huisvesting taak van FM'er*, FMM, no. 126, december 2004

Geraadpleegde artikelen:

- o Hoek, M. v.d. en Schoeman, W.: *Ruimtetoedelingsmethodiek voor doeltreffende kantooromgeving*, FMM, no. 133, september 2005
- o Hoendervanger, J.G. en Ruchti, P.: *De business case van een huisvestingsproject*, FMM, no. 122, augustus 2004
- o Visser- de Boer, M.: *Huisvesting als strategisch managementinstrument*, FMM, no. 130, mei 2005
- o Velde, E. v.d.: *Efficiënter vastgoedmanagement*, FMM, no. 123, september 2004

Internetsites:

- o http://www.postbus51.nl/index.cfm/t/Hoe_zeg_ik_de_huur_op_van_middenstandsbedrijfsruimte_/vid/63383BD8-C295-519D-150F56779B5AD552/containerid/517415FF-C09F-296A-61FF669427684C44/objectid/4A18B827-C09F-296A-61C652A154767494/displaymethod/displaydefaultintro
- o <http://www.planet.nl/planet/show/id=219999/contentid=576131/sc=79da2a>
- o www.equens.nl
- o <http://www.wieringa-advocaten.nl/nlblawg.php?id=777>
- o <http://nl.wikipedia.org/wiki/ABC-beleid>
- o <http://duurzaam bouwen.senternovem.nl/begrippen/abc-beleid/>
- o http://www.dnb.nl/dnb/home/file/Op%20naar%20Europees%20en%20elektronisch%20betalen_tcm12-78502.pdf
- o <http://www.cubi.nl/artikel/detail.asp?nArtikelID=460&nPaginaID=2>
- o <http://www.cubi.nl/artikel/detail.asp?nArtikelID=460&nPaginaID=4>

Intranet:

- o http://infonet/center_en_staff/ops/processen/processen-ops.asp
- o <http://infonet/beleid/Procesmanagement/Afd/FS/processenFS.asp>
- o <http://insiteequens/nl/>

Document Equens:

- o Lange termijn huisvestingsplan, 31 oktober 2005, in samenwerking met AOS en DBAssociates

Presentaties:

- o LTHP, Globaal Programma van Eisen, gemaakt door AOS, 17 maart 2006.
- o LTHP, Stuurgroep Overleg, gemaakt door AOS, 4 januari 2006.
- o LTHP, Projectgroep Overleg, gemaakt door AOS, 14 november 2005.
- o LTHP, Discussiedocument, Facility Services, gemaakt door AOS, 26 mei 2005.

Bijlagen

Bijlage 1	Onderzoeksplan	blz.40
Bijlage 2	Organogram Interpay	blz.41
Bijlage 3	Observatie pand Leusden	blz.42
Bijlage 4	Ontwikkelingen	blz.43
Bijlage 5	Model: Antwoorden op vragen	blz.48
Bijlage 6	Model Standaard	blz.51
Bijlage 7	Model 1, O. Verhappen	blz.53
Bijlage 8	Model 2, F. uit de Bos	blz.55
Bijlage 9	Model 3, J. Emmelkamp	blz.57
Bijlage 10	Model 4, R. Muller	blz.59
Bijlage 11	Model 5, T. Toom	blz.61
Bijlage 12	Model 6, A. Kuijpers	blz.63
Bijlage 13	Vergelijking wegingsfactoren	blz.65
Bijlage 14	Vergelijking waarden	blz.67
Bijlage 15	Artikel over ontwikkelingen	blz.68
Bijlage 16	Kernbegrippen	blz.70

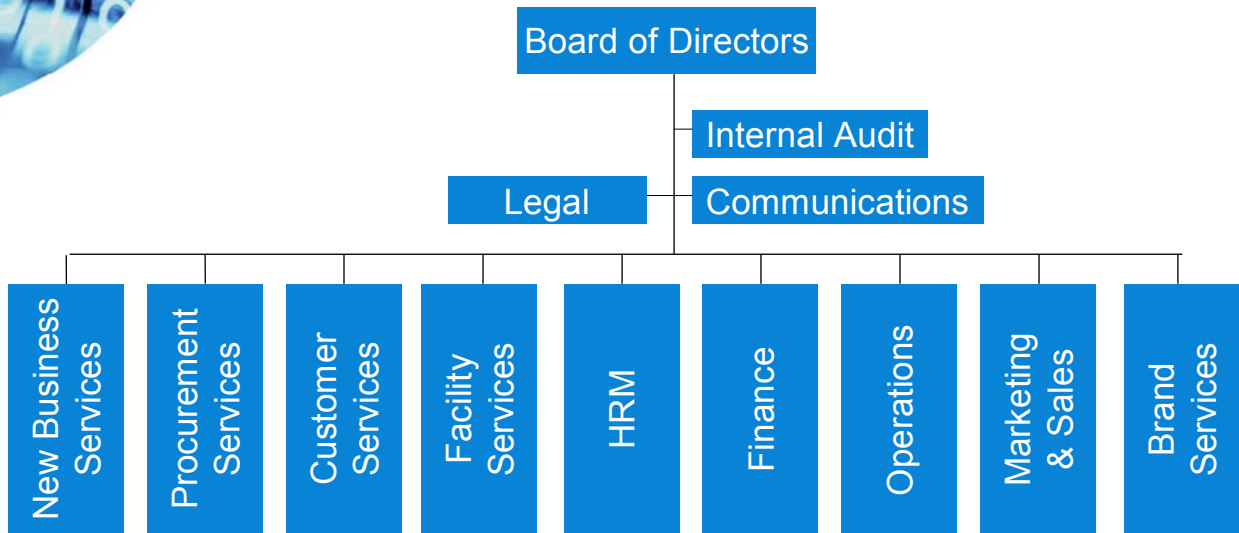
Bijlage 1 Onderzoeksplan

Tijdpad	Subprobleemstelling	Aanpak / activiteiten
Week 6	Wat is de strategie, missie, visie van Equens?	-Oriënteren -Schrijven Algemeen, Inleiding, Onderzoeksplan.
Week 7	Wat is de huidige situatie op het gebied van huisvesting?	- Huidige situatie in kaart brengen door middel van aanwezige informatie. Beschrijvend onderzoek.
Week 8	Welke maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen zijn van invloed op het lange termijn huisvestingsplan binnen Equens? - Welke gebouwcontracten zijn er aanwezig binnen Equens?	- kwalitatief literatuuronderzoek - Analyse van aanwezige contracten
Week 9	-Wat zijn de kern- en ondersteunende processen binnen Equens?	-beschrijven processen -Herschrijven inleiding, inhoudsopgave, schrijven theoretisch kader
Week 10	- "Welke criteria horen in het model om tot een goed advies op het gebied van huisvesting te kunnen komen?"	-Model opstarten -Belangrijke criteria in model verwerken
Week 11	vakantie	vakantie
Week 12	- "Welke criteria horen in het model om tot een goed advies op het gebied van huisvesting te kunnen komen?"	-Bespreken model, aanpassen / bijwerken model - bijwerken inleiding, probleemstelling, doelstelling onderzoek
Week 13	-"Welke criteria horen in het model om tot een goed advies op het gebied van huisvesting te kunnen komen?"	-Bespreken model, aanpassen / bijwerken model -Opstellen mogelijkheden Voor- / nadelen per scenario -beschrijven financiële consequenties voor organisatie per scenario - bijwerken inleiding, probleemstelling, doelstelling onderzoek
Week 14	Analyse model	-analyse model n.a.v. verkregen informatie.
Week 15	Schrijven conclusie + advisering	-schrijven advies n.a.v. analyse model
Week 16		-Schrijven managementsamenvatting, inleiding - Opmaak verslag
Week 17		Maandag inleveren concept
Week 18	Schrijven evaluatieverslag	
Week 19	Eventueel aanpassen scriptie	
Week 20	Eventueel aanpassen scriptie	
Week 21	Inleveren scriptie / evaluatieverslag	

Bijlage 2



Interpay



Bijlage 3 Observatie Leusden

De locatie Leusden is goed bereikbaar per auto, zijn genoeg parkeerplaatsen aanwezig. OV is zeer slecht, 1 keer per uur rijdt er een bus naar het station in Amersfoort. In het pand werken nog 13 Equens medewerkers. Het pand is onderverhuurd aan Unisys, bij Unisys zijn nog 86 mensen werkzaam. Het is een veel te groot pand voor het aantal mensen dat daar nog werkzaam is. De 17 medewerkers van Equens worden rond juli overgeplaatst naar Utrecht. Daarnaast beschikt deze locatie over een uitwijkmogelijkheid. In Leusden is een grote kamer met ongeveer 50 computers aanwezig, waar men heen kan gaan indien er in Utrecht iets gebeurt. Equens dient altijd over een uitwijkmogelijkheid te beschikken, maar men kan het ook gaan uitbesteden aan een computercentrum.

Over een aantal huisvestingsbeslissingen trachten de beveiligers daar nog in het duister. Er is geen logica in te vinden. In Amsterdam hadden ze een heel mooie locatie dicht bij de Zuid-as waar alle klanten van Equens zich bevinden, de ING bank, ABN Amro bank. Toch is Equens naar Utrecht verhuisd. Tevens trekken de beveiligers hun twijfels over hoelang Equens nog zal bestaan in Nederland. Vanaf 1 mei 2007 krijgt Equens een Duitse directeur. Volgens hen is over een x aantal jaren heel Equens verplaatst naar Duitsland, en dat daar het primaire proces zich afspeelt. Langzaam zal de organisatie inkrimpen, zover inkrimpen dat het mogelijk is met de laatste medewerkers zich te verplaatsen naar Duitsland. In Duitsland zit men natuurlijk dichtbij alle belangrijke Europese fronten.

Het pand straalt geen openheid / transparantie uit, zowel van binnen als van buiten niet. Het pand is niet gemoderniseerd, dit komt mede omdat iedereen al weet dat alles naar Utrecht verplaatst zal worden. Vele grote installaties zouden veel kleiner / zuiniger kunnen. Vele werkplekken staan leeg, dure vergaderzalen worden nooit meer gebruikt sinds er in Utrecht ook weer ruimte genoeg over is na inkrimping.

Het datacenter in Leusden waar een deel van het primaire proces zich afspeelt wordt steeds kleiner, omdat de benodigde apparatuur steeds compacter wordt. De zaal is nu opgesplitst in meerdere zalen, en zal te zijner tijd onderverhuurd worden aan externen.

Unisys huurt een deel van het pand van Equens in Leusden. Unisys zorgt voor de verwerking van acceptgiro's van alle banken. Vroeger gebeurde dat nog allemaal met de hand, toen was dit gebouw nog niet overbodig. Er kwamen ongeveer 300 mensen om alle acceptgiro's te kunnen verwerken. Tegenwoordig zijn er nog maar 2 machines voor nodig, alles gaat digitaal.

Bijlage 4

Ontwikkelingen

Als gevolg van economische en maatschappelijke ontwikkelingen tekent zich in onze huidige samenleving een steeds grotere diversiteit af aan leefpatronen en samenlevingsverbanden. Werk, zorg en vrije tijd: alles is belangrijk en moet ingepast worden. Door steeds meer op elke gewenste plaats, op elk gewenst moment, op elke gewenste manier te kunnen werken, wonen, zorgen, leren en ontspannen vervaagt de grens tussen deze functies. Dit soort activiteiten wordt kriskras door elkaar heen gedaan, naar behoefte en beoordeelt de output. Functies, locaties, en tijdstippen vloeien zullen volop in elkaar over vloeien in de toekomst.

1.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

Een belangrijke demografische ontwikkeling is de toename van de Nederlandse bevolking. Cijfers van het CBS voorspellen dat de bevolking tot 2035 toe zal nemen tot een kleine 17,5 miljoen. In de leeftijdsgroep van 65+ is een duidelijke stijging te zien, de ouderen gaan een groter percentage uitmaken van de bevolking. De vergrijzing zal de komende jaren flink toenemen. Daarnaast zijn nog een aantal andere trends te constateren:

- o Stijging van het aantal allochtonen
- o Stijging van het opleidingsniveau
- o Toenemende individualisering
- o Stijging inkomen

1.1.1 *Stijging opleidingsniveau*

Het kabinet wil meer hoger opgeleiden. In 2020 moet de helft van alle werkenden in Nederland een diploma van het hoger onderwijs hebben, behaald op een hogeschool of universiteit. Het ministerie van Onderwijs neemt daarmee het advies van de Onderwijsraad over, zoals staat geformuleerd in het recentelijk verschenen rapport 'De helft van Nederland hoog opgeleid'.¹⁸

Door technische ontwikkelingen, zoals in informatie- en communicatietechnologie (ICT), neemt de vraag naar hoogopgeleide werknemers toe. Dit leidt tot een verslechtering van de positie van lageropgeleiden. Ten eerste zullen zij vaker werkloos zijn, wat leidt tot een groter beroep op de collectieve sector. Tegelijkertijd neemt de loonongelijkheid naar verwachting toe. Aangezien de groei van het aanbod van hoogopgeleiden de komende jaren de groei van de vraag niet zal kunnen bijhouden, zal het loonverschil tussen hoog- en laagopgeleiden stijgen. Schattingen suggereren dat het groeiverschil 1 tot 2%-punt per jaar kan bedragen. Na 20 jaar kunnen de lonen van hoogopgeleiden dan zonder nader ingrijpen al zo'n 20 tot 50 procent harder zijn gestegen dan de lonen van laagopgeleiden. (CPB)

1.1.2 *Stijging allochtonen*

Geleidelijk stijgen de opleidingsniveaus, betere inpassing in de arbeidsmarkt, voortgaande culturele integratie en meer interetnisch contact. Migratie en natuurlijke aanwas liggen eraan ten grondslag. In cijfers uitgedrukt: eind vorige eeuw behoorde 8% tot de allochtonen, in 2015 zal dit voor 14% gelden, in 2030 voor 20%. Van de 'klassieke' migrantengroepen zal de Marokkaanse groepering het sterkst groeien. Ook zij wordt echter ruimschoots overvleugeld door de 'nieuwe' migrantengroepen, hoofdzakelijk bestaand uit asielzoekers. Hierdoor verandert op termijn de samenstelling van de allochtone populatie.¹⁹

1.1.3 *Stijging individualisering*

Individualisering en immigratie leiden tot een meer heterogene samenleving. Een dergelijke samenleving vraagt om meer diversiteit in bijvoorbeeld sociale verzekeringen, pensioenen, scholing en zorg. Het is de vraag of en hoe de collectieve sector aan deze diversiteit in de vraag zal kunnen voldoen. (CPB) Gebruikers dienen individueel te worden ondersteund. Zij willen immers de boodschappen laten bezorgen op locatie waar zij op dat moment werken, foto's laten afdrucken of de mogelijkheid tot thuiswerken hebben. Het vastgoedbeleid dient met bovenstaande rekening te houden. Dit is te relateren aan het feit

¹⁸ http://www.hoesnel.nl/maatschappelijke_ontwikkeling/toekomst-hoger-onderwijs.html

¹⁹ <http://www.wijkalliantie.nl/publicaties/intercultureel/derden/artikel/toekomst-in-meervoud>

dat er een stijging van het inkomen plaats vindt. Men heeft meer geld over om een luxe leven te leiden. De oorzaak van bijvoorbeeld boodschappen op het werk te laten bezorgen moet gezocht worden in de richting dat iedereen een druk en in elkaar gepast leven leidt.

1.2 Economische ontwikkelingen

De huidige economie wordt gekenmerkt door een aantal ontwikkelingen die een toenemende vervlechting veroorzaken. Om te beginnen kenmerkt de economie zich door een stroom van fusies en overnames. Fusies maken het voor organisaties mogelijk om sneller te groeien en schaalvoordelen te realiseren, zo ook bij Equens. Daarnaast ontstaan er meer en meer samenwerkingsverbanden op verschillende gebieden tussen organisaties in de vorm van bijvoorbeeld partnerships. Fusies, overnames, samenwerkingsverbanden zorgen voor een vervaging van de grenzen tussen organisaties en het ontstaan van netwerken. Op deze manier raakt de economie steeds meer vervlochten. Deze vervlechting zorgt voor een toenemende complexiteit van de economie.²⁰ De wijzigende regelgeving heeft een zeer sterk effect op de bestaand evenwichten in de financiële wereld en met name in de payments industrie. Het effect van de landsgrenzen voor payments processing heeft voor elektronisch betalen grote gevolgen. (strategie Equens infonet) Hieronder zal besproken worden wat de economische ontwikkelingen voor invloed hebben op de huisvesting.

1.2.1 Internationale economieën

Het belang van de BRIC-economieën (BRIC= Brazilië, Rusland, India & China) als stuwende kracht voor groei in de economische vraag en als investeerder kunnen sneller en dramatischer veranderen dan tot nog toe verwacht. Grotere economische groei in de BRIC-economieën kan compensatie bieden voor de vergrijzing en afname in economische groei in de gevestigde economieën.

Het aandeel van de huidige gevestigde economieën in de wereldeconomie neemt af. De daarbij optredende verschuiving in investeringen kan grote kansen bieden voor globaal opererende bedrijven. Het is van toenemend strategisch belang om vertegenwoordigd te zijn in de juiste ontwikkelende markten.²¹

De globalisering zal de komende jaren nog duidelijker doorzetten nu de Aziatische landen als China en India met hun snel groeiende economie veel internationale bedrijven aantrekken. Dat betekent dat aanbieders van advies, producten en diensten op het gebied van facility management ook in die landen zullen proberen voet aan de grond te krijgen.

1.2.2 Stijging inkomen

Door stijging van de inkomens zal de koopkracht toenemen en het uitgavenpatroon veranderen. Deze ontwikkeling zal van bepalende invloed zijn op de ontwikkeling van vraag en prijs van een groot aantal productgroepen. Door stijging van het inkomen, zal de koopkracht toenemen en dus ook het aantal betalingen.

1.2.3 ICT

Het belang van ICT voor de economische ontwikkeling in Nederland neemt sinds 1995 aanzienlijk toe. De ICT-sector is op dit moment verantwoordelijk voor bijna een kwart van de jaarlijkse economische groei. Ook is de (bescheiden) versnelling van de groei van de arbeidsproductiviteit op macroniveau in de tweede helft van de jaren negentig te danken aan de ICT-sector. Niettemin kan Nederland de productiviteitssprint in de VS voorsnog niet volgen, temeer daar buiten de ICT-sector nog steeds sprake is van een haperende productiviteitsgroei. De stijging van de arbeidsproductiviteit is één van de determinanten van de economische groei op lange termijn en bepaalt mede de internationale concurrentiepositie van het bedrijfsleven. Dit concludeert het Centraal Planbureau in het zojuist verschenen Werkdocument 125 ICT en de Nederlandse economie; een historisch en internationaal perspectief.

²⁰ Pleunis, Drs. J.W.: *Facility Management*, Alphen aan den Rijn Kluwer, 4^e oplage 2003

²¹ http://www.hoesnel.nl/economische_ontwikkeling/voorspelling-BRIC-Brazilië-Rusland-India-China.html#toename-economische-vraag

1.2.4 24h economie

Flexibiliteit zit niet meer in de gebouwde omgeving maar in de mensen – met hoogwaardige voorzieningen op minder vierkante meters. Dat is het antwoord op onze 24-uurs economie, waarin tijd en plaats van werken vervagen. Maar behalve dat onze economie onder meer onder invloed van de globalisering continu doordraait, kenmerkt deze tijd zich ook door de experience economie, ofwel de beleveniseconomie.²²

1.2.5 Thuiswerken

Het is bekend dat thuiswerken diverse economische voordelen heeft, zoals vermindering van files, hogere productiviteit, efficiënter gebruik van beschikbare ruimten in kantoorpanden. Met een breedband infrastructuur kan aan randvoorwaarden voor het thuiswerken voldaan worden. Beveiliging is bij thuiswerken een belangrijke randvoorwaarde.²³

Een groot probleem in Nederland zal de fileproblematiek blijven. Het huidige wegennet is niet in staat het groeiende autogebruik en de toenemende mobiliteit op te vangen. Elke dag zijn er weer vele files te constateren. Deze zorgen voor veel tijd- en productieverlies.

Doordat organisatieveranderingen in steeds hoger tempo plaatsvinden, lopen veel gebouweigenaren en gebruikers tegen starheid van de huisvesting aan. Dit is niet meer eenvoudig op te lossen door hier en daar een flexibele wand te plaatsen. De veranderingen zijn ingrijpender, intensiever en continu. (zakboek)

1.3 Technologische veranderingen

Dankzij technologische innovatie zijn de mogelijke gebouwvormen oneindig uitgebreid. De aanleiding voor een gebouw kan daardoor veel meer aandacht krijgen. Wat kunnen technologische ontwikkelingen voor invloed hebben op de huisvesting van Equens.

1.3.1 ICT

De toekomstige organisatie volgens Patrick Dixon- is 'global en footloose' overal en altijd aanwezig. Overal, op elk moment van de dag, via elke gewenste methode kan door iedereen via geavanceerde ICT media met elkaar worden gecommuniceerd en worden gewerkt. De wereld als een groot netwerk: diverse technologieën maken het mogelijk. Grenzen vervagen hierdoor niet alleen letterlijk tussen het gebouw en de ruimte daarbuiten ze verdwijnen ook tussen mensen organisaties en in de dienstverlening.²⁴

Door de toenemende ICT potentie kan iedereen op elke plaats, op elk tijdstip communiceren en dus werken. Medewerkers mogen niet alleen op andere plekken werken, maar moeten ook steeds meer. Dit scheelt vierkante meters en facilitaire dienstverleningskosten. Dit betekent dat gebouwen meer een functie als ontmoetingsplaats krijgen. Fysiek ontmoeten gebeurt in flexibele kantoren, waar vele manieren van werken en samenzijn mogelijk maken. In deze kantoren worden bedrijfsveranderingen, groei en krimp opgevangen. Vaak bestaat het netwerk uit een centraal gelegen groter kantoor en een aantal kleinere satellietkantoren.²⁵

Door de komst van vele systemen is het steeds beter mogelijk bedrijfsprocessen en –systemen te koppelen en te integreren. Doel van deze koppeling en integratie is te komen tot verbeterde informatievoorziening, verkorting van de doorlooptijd van processen, efficiëntieverbetering en kwaliteitsverbetering. Door een betere informatievoorziening wordt de economie ook steeds transparanter, de macht van de klant neemt hierdoor meer toe.

In principe is het zo dat het tijdverlies door verplaatsingen leidt tot andere manier van werken, zoals thuiswerken, of videoconferencing. Dan heb je het niet alleen over het eigen kantoor, maar ook over satellietkantoren en dergelijke. Die zijn nu nog niet succesvol, maar dat gaat snel veranderen. Nederland slibt dicht, de productiviteit neemt af, de internationale concurrentie neemt toe en dat zal er uiteindelijk toe leiden dat andere werkwijzen vanzelf een succes worden.²⁶

²² Werkomgeving moet missie en waarden uitstralen, B. Drion, FMM, no. 143, september 2006, blz.53

²³ ICT-snelweg noodzakelijk voor bedrijventerreinen, P. Sturru, FMM, no. 127, februari 2005, blz.36

²⁴ Regie over ruimte en dienstverlening, S. Dekker, P. Buis, FMM, no. 133, september 2005, blz.25

²⁵ Regie over ruimte en dienstverlening, S. Dekker, P. Buis, FMM, no. 133, september 2005, blz.26

²⁶ Innovatieve huisvesting taak van FM'er, M. Visser- de Boer, FMM, no. 126, december 2004, blz.10

Door enorme hoeveelheden data die over het Internet stromen, kunnen eenvoudigweg niet meer door koperdraad verwerkt worden. Glasvezel is ontwikkeld om grote hoeveelheden gegevens over grote afstanden te transporteren. De aanleg van een glasvezelnetwerk brengt alle denkbare breedbandtoepassingen binnen bereik van de aangesloten instellingen, van uitwisseling van haarscherpe videobeelden voor medische of onderzoekstoepassingen tot koppeling van grote databestanden waarmee bijvoorbeeld gemeentelijke diensten kunnen samenwerken.

1.3.2 Energie

Energieprestatiecertificaat moet bij bouw, verkoop en verhuur beschikbaar zijn. Een belangrijk voordeel van het certificaat is dat het in een oogopslag helder is hoe energiezuinig een gebouw is. Als je de keuze hebt tussen twee gelijkwaardige gebouwen en het ene verbruikt beduidend minder energie dan het andere, dan zou dat wel eens de doorslag kunnen geven.²⁷

²⁷ F. van Ekerschot, *Energieprestatiecertificaat voor gebouwen in beeld*, FMM, no. 142, augustus 2006

Bijlage 5

Samenvatting antwoorden op de vragen

	Antwoord	Aantal			Antwoord	Aantal
Algemeen						
Kortlopende huurcontracten gewenst ...	Nee, > 5 jaar	II	2-5 jaar	II	Ja, 0-2 jaar	II
Onderverhuur gewenst ...	Ja	II			Nee	IIII
Equens kan vooruit kijken tussen de.... jaar	0-5 jaar	IIII	5-10 jaar	II	10-20 jaar	
Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE aan .. % groei onderhevig	niet aan groei onderhevig: ≤ 5%	IIIIII	5-15 %		sterk onderhevig: > 15%	
Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE aan .. % krimp onderhevig	niet aan krimp onderhevig: ≤ 5 %		5-15%		sterk onderhevig: > 15%	IIIIII
Kernprocessen/Datacentra uitbesteding mogelijk.	Ja		Deels uitbesteedt	IIII	Volledig	I
Uitwijk computercentrum noodzakelijk	Nee		-		Ja	IIIIII
Aantal computers nodig bij uitwijk ...	0-150	IIII	150-250		>250	II
Huisvesting bij nieuwe bedrijfscultuur nodig ...	Ja	IIIIII	-		Nee	
Gebied						
Bereikbaarheid OV / auto	Slecht		Matig		Goed	IIIIII
Internationaal goed bereikbaar vanaf vliegveld max..	Max. 1,5 h		Max. 1h	IIIIII	Max. 30 minuten	
Bereikbaarheid vanaf station	Max. 60 minuten		Max. 30 minuten		Max. 15 minuten	IIIIII
Minimale bedreigingen van buitenaf ...	Minimaal	IIIIII			Grote kans	
Veiligheidsgevoel	Laag		Matig		Hoog	IIIIII
Parkeergelegenheid ...% van de autogebruikers	0-50%		50-90%	I	90-100%	IIII
Toegankelijkheid infrastructuur / wegennet....	Slecht		Matig	I	Goed	IIII
Uitstraling omgeving / terrein	C locatie		B locatie	IIII	A locatie	II
Kantoor staat in / op ...	Centrum		Woonwijk		Bedrijventerrein	IIIIII
Samen met Duitsland 1 vestiging	Nee	IIII			Ja	II
Samen met Duitsland 1 uitwijkvestiging	Nee	II			Ja	IIII

Gebouw						
Profilering / uitstraling algemeen	Onbelangrijk		Matig	I	Belangrijk	IIIII
Uitstraling gebouw	Niet representatief		Eenvoudig		Representatief	IIIII
Beveiligingsniveau gebouw	Laag		Gemiddeld	I	Hoog	IIIII
Beveiligingsniveau datacentra	Laag		Gemiddeld		Hoog	IIIII
Voorkeur singletenant / multi-tenant	Multi-tenant	IIII			Singletenant	II
Gewenste bezettingsgraad ... %	< 70 %		70-80%	IIIII	>90%	I
Communicatie bevorderend, horizontaal / verticaal	Nee		Een van beide		Beide	IIIII
Maatschappelijk verantwoorde huisvesting krijgt voorkeur ...	Nee	II			Ja	IIII
Flexibiliteit inrichtingsconcept moet ... zijn	Laag		Gemiddeld	III	Hoog	III
Equens moet over 1 pand als uitwijkmogelijkheid beschikken	Nee	III			Ja	III
Gebruiker						
Gemiddelde totale reistijd mag maximaal...	2 h zijn	I	1h	IIIII	< 30 minuten	
Locatiekeuze heeft minimale impact op sociale leven medewerker ...	Nee	I	Beetje	IIIII	Ja	
Thuiswerken ... % medewerkers mogelijk	<5%		5-15% per dag	IIIII	>15% per dag	
Verandering werkplekconcept nodig...	Nee		Deels	IIIII	Ja	I
Werk, ontspanning / luxe faciliteiten samen in 1 gebouw gewenst...	Nee				Ja	IIIII

Bijlage 6

Model standaard

Bijlage 7

Model ingevuld door: O. Verhappen

Het is de bedoeling dat voor elke vraag apart een waarde (1,2,3,4 of 5) ingevuld wordt. Mocht de vraag een voorwaarde (staat sowieso in het PVE) zijn dan dient er een V ingevuld te worden in de kolom (I) waarde. Stap 2 is om het cijfer één in de kolom achter het volgens u juiste antwoord neer te zetten. Bijvoorbeeld: Kortlopende huurcontracten gewenst ... nee / / misschien / / ja / 1 /										mate van belang																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
										V = Voorwaarde		1= niet		2= laag		3= matig		4= gemiddeld		5= hoog		Waarde				Negatief / Kolom A				Kolom B				Positief Kolom C				Kolom A		Kolom B		Kolom C		Totaal																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Algemeen																				Vraag ↓																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
vraag 1	Kortlopende huurcontracten gewenst...									V	1	2	3	4	5	2	Kortlopende huurcontracten gewenst...									nee, ≥ 5 jaar	1	-1	misschien 2 - 5 jaar									0	ja, 0 - 2 jaar	1	-2	0	0	-2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
vraag 2	Onderverhuur huidige locatie behoort tot mogelijkheden ...									V	1	2	3	4	5	5	Onderverhuur gewenst...									Ja	1	-1										Nee	1	-5	0	0	-5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
vraag 3	Equens kan vooruit kijken tussen de.... jaar									V	1	2	3	4	5	5	Equens kan vooruit kijken tussen de....									0-5 jaar	-1	5 - 10 jaar	1	0	10-20 jaar	1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
vraag 4	Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE aan .. % groei onderhevig									V	1	2	3	4	5	4	Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE									niet aan groei onderhevig : ≤ 5%	1	1	bijna geen groei : 5 - 15%									0	sterk onderhevig : > 15%	-1	4	0	0	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
vraag 5	Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE aan .. % krimp onderhevig									V	1	2	3	4	5	4	Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE									niet aan krimp onderhevig : ≤ 5%	1	1	bijna geen krimp : 5 - 15%									0	sterk onderhevig : > 15%	1	-1	0	0	-4	-4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
vraag 6	Kernprocessen / datacenters uitbesteding mogelijk ...									V	1	2	3	4	5	4	Kernprocessen / datacenters uitbesteding mogelijk ...									niet uitbesteedt	-1	deels uitbesteedt	1	0	volledig uitbesteedt >>>>	1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
vraag 7	Uitwijk computercentrum noodzakelijk									V	1	2	3	4	5	5	Uitwijk computercentrum noodzakelijk									niet noodzakelijk	-1	noodzakelijk	1	1	0	0	5	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
vraag 8	Aantal computers nodig bij uitwijk ...									V	1	2	3	4	5	1	Aantal computers nodig bij uitwijk ...									0 - 150 computers	1	150 - 250 computers	0	≥ 250 computers	1	-1	0	0	-1	-1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
vraag 9	Huisvesting bij nieuwe bedrijfscultuur nodig ...									V	1	2	3	4	5	3	Huisvesting bij nieuwe bedrijfscultuur nodig ...									ja	1	-1										nee	1	-3	0	0	-3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
																					TOTAAL																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
																					Gemiddeld																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Gebied																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
vraag 1	Bereikbaarheid OV / auto									V	1	2	3	4	5	4	Bereikbaarheid OV / auto									slecht	-1	matig										0	goed	1	1	0	0	4	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
vraag 2	Internationaal goed bereikbaar vanaf vliegveld maximaal ...									V	1	2	3	4	5	4	Internationaal goed bereikbaar vanaf vliegveld max..									max. 1,5h	-1	max. 1h	1	0	max. 30 minuten	1	0	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
vraag 3	Bereikbaarheid vanaf station									V	1	2	3	4	5	4	Bereikbaarheid vanaf station									max. 60 minuten	-1	max. 30 minuten										0	max. 15 minuten	1	1	0	0	4	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
vraag 4	Minimale bedreigingen van buitenaf ...									V	1	2	3	4	5	4	Minimale bedreigingen van buitenaf ...									Minimale bedreigingen	1	1										0	Grote kans	-1	4	0	0	0	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
vraag 5	Veiligheidsgevoel									V	1	2	3	4	5	3	Veiligheidsgevoel									laag	-1	matig										0	hoog	1	1	0	0	3	3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
vraag 6	Parkeergelegenheid ...% van de autogebruikers									V	1	2	3	4	5	4	Parkeergelegenheid ...% van de autogebruikers									slecht (0%-50%)	-1	matig (50%-90%)										0	goed (90%-100% vd autogebruikers)	1	1	0	0	4	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
vraag 7	Toegankelijkheid infrastructuur / wegnenet....									V	1	2	3	4	5	3	Toegankelijkheid infrastructuur / wegnenet....									slecht	-1	matig										0	goed	1	1	0	0	3	3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
vraag 8	Uitstraling omgeving / terrein									V	1	2	3	4	5	3	Uitstraling omgeving / terrein									C locatie	0	B locatie	1	1	A locatie	-1	0	3	0	3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
vraag 9	Kantoor staat in / op ... woonwijk / centrum / bedrijventerrein									V	1	2	3	4	5	2	Kantoor staat in / op ...									woonwijk	-1	centrum										0	bedrijventerrein	1	1	0	0	2	2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
vraag 10	Samen met Duitsland één vestiging									V	1	2	3	4	5	1	Samen met Duitsland 1 vestiging									nee	1	1										ja	-1	1	0	0	0	1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
vraag 11	Samen met Duitsland één uitwijkvestiging									V	1	2	3	4	5	2	Samen met Duitsland 1 uitwijkvestiging									nee	1	-1										ja	1	-2	0	0	0	-2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
																					TOTAAL																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
																					Gemiddeld																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Gebouw																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
vraag 1	Profilering / uitstraling algemeen									V	1	2	3	4	5	4	Profilering / uitstraling algemeen									onbelangrijk	-1	matig										1	0	belangrijk	1	1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
vraag 2	Uitstraling gebouw									V	1	2	3	4	5	4	Uitstraling gebouw									laag / niet representatief	-1	gemiddeld / eenvoudig										0	hoog / representatief	1	1	0	0	4	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
vraag 3	Beveiligingsniveau gebouw									V	1	2	3	4	5	4	Beveiligingsniveau gebouw									laag	-1	gemiddeld										0	hoog	1	1	0	0	4	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
vraag 4	Beveiligingsniveau datacenters									V	1	2	3	4	5	5	Beveiligingsniveau datacenters									laag	-1	gemiddeld										0	hoog / representatief	1	1	0	0	5	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
vraag 5	Single-tenant / multi-tenant									V	1	2	3	4	5	4	Single-tenant / multi-tenant									multi-tenant	1	-1										0	single-tenant	1	1	-4	0	0	-4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
vraag 6	Gewenste bezettingsgraad ... %									V	1	2	3	4	5	3	Gewenste bezettingsgraad ... %									< 70%	-1	70 % - 80%	1	0	≥ 90%	1	1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
vraag 7	Communicatie bevorderend, horizontaal / verticaal									V	1	2	3	4	5	4	Communicatie bevorderend, horizontaal / verticaal									nee (geen van beide)	-1	deels (horizontaal of verticaal)	1	1	0	0	0	4	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
vraag 8	Maatschappelijk verantwoorde huisvesting krijgt voorkeur ...									V	1	2	3	4	5	3	Maatschappelijk verantwoorde huisvesting krijgt voorkeur ...									nee	1	-1										ja	1	-3	0	0	-3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
vraag 9	Flexibiliteit inrichtingsconcept moet ... zijn									V	1	2	3	4	5	4	Flexibiliteit inrichtingsconcept moet ... zijn									laag	-1	gemiddeld	1	0	hoog	1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
vraag 10	Equens moet over 1 pand als uitwijkmogelijkheid beschikken									V	1	2	3	4	5	2	Equens moet over 1 pand als uitwijkmogelijkheid beschikken									nee	1	-1										ja	1	-2	0	0	0	-2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
																					TOTAAL																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
																					Gemiddeld																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Gebruiker																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
vraag 1	Gemiddelde totale reistijd mag maximaal...									V	1	2	3	4	5	1	Gemiddelde totale reistijd mag maximaal...									2 h zijn	-1	1 h zijn										1	0	< 30 minuten zijn	1	1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
vraag 2	Locatiekeuze heeft minimale impact op sociale leven medewerker ...									V	1	2	3	4	5	3	Locatiekeuze heeft minimale impact op leven medewerker ...									nee	-1	beetje										1	0	ja	1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
vraag 3	Thuiswerken ... % medewerkers mogelijk									V	1	2	3	4	5	1	Thuiswerken ... % medewerkers mogelijk									< 5% per dag	-1	5 - 15 % per dag										1	0	> 15% per dag	1	1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
vraag 4	Verandering werkplekconcept nodig...									V	1	2	3	4	5	3	Verandering werkplekconcept nodig...									nee	1	deels										1	0	ja	-1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
vraag 5	Werk, ontspanning / luxe faciliteiten samen in 1 gebouw gewenst...									V	1	2	3	4	5	2	Werk, ontspanning / luxe faciliteiten samen in 1 gebouw gewenst...									nee	1	1										0	ja	1	-1	0	0	-2	-2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
																					TOTAAL																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
																					Gemiddeld																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Kengetallen 2009																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
Vraag 1	Aantal medewerkers (*7 m²)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						</								

Bijlage 8

Model ingevuld door: F. uit de Bos

	mate van belang					
	V = Voorwaarde 1= niet 2= laag 3= matig 4= gemiddeld 5= hoog					
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

TOTAAL	15
Gemiddeld	2,8888889

Bereikbaarheid OV / auto

TOTAAL	26
Gemiddeld	4,8181818

Profilering / uitstraling algemeen

TOTAAL	45
Gemiddeld	4,5

Gemiddelde totale reistijd mag maximaal...
--

TOTAAL	-17
Gemiddeld	-2,6

Aantal medewerkers (*7 m²)

Algemeen	15
Gebied	26
Gebouw	45
Gebruiker	-17

Bijlage 9

Model ingevuld door: J. Emmelkamp

Het is de bedoeling dat voor elke vraag apart een waarde (1,2,3,4 of 5) ingevuld wordt. Mocht de vraag een voorwaarde (staat sowieso in het PVE) zijn dan dient er een V ingevuld te worden in de kolom (I) waarde. Stap 2 is om het cijfer één in de kolom achter het volgens u juiste antwoord neer te zetten. Bijvoorbeeld:
Kortlopende huurcontracten gewenst ... nee / / misschien / / ja / 1 /

mate van belang																																												
Het is de bedoeling dat voor elke vraag apart een waarde (1,2,3,4 of 5) ingevuld wordt. Mocht de vraag een voorwaarde (staat sowieso in het PVE) zijn dan dient er een V ingevuld te worden in de kolom (I) waarde. Stap 2 is om het cijfer één in de kolom achter het volgens u juiste antwoord neer te zetten. Bijvoorbeeld: Kortlopende huurcontracten gewenst ... nee / / misschien / / ja / 1 /		V = Voorwaarde =6					Negatief / Kolom A					Kolom B					Positief kolom C					Kolom A					Kolom B					Kolom C					Totaal							
		1= niet																																										
		2= laag																																										
		3= matig																																										
		4= gemiddeld																																										
5= hoog																																												
Algemeen		Vraag																																										
vraag 1	Kortlopende huurcontracten gewenst...	V	1	2	3	4	5	6	Kortlopende huurcontracten gewenst...	nee, ≥ 5 jaar	-1	misschien 2 - 5 jaar	0	ja, 0 - 2 jaar	1	1	0	0	6	6																								
vraag 2	Onderverhuur huidige locatie behoort tot mogelijkheden ...	V	1	2	3	4	5	1	Onderverhuur gewenst...	Ja	-1		Nee	1	1	0	0	1	1																									
vraag 3	Equens kan vooruit kijken tussen de... jaar	V	1	2	3	4	5	2	Equens kan vooruit kijken tussen de...	0-5 jaar	1	-1	5 - 10 jaar	0	10-20 jaar	1	-2	0	0	-2																								
vraag 4	Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE aan .. % groei onderhevig	V	1	2	3	4	5	2	Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE	niet aan groei onderhevig : ≤ 5%	1	1	bijna geen groei : 5 - 15%	0	sterk onderhevig : > 15%	-1	2	0	0	2																								
vraag 5	Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE aan .. % krimp onderhevig	V	1	2	3	4	5	5	Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE	niet aan krimp onderhevig : ≤ 5%	1	1	bijna geen krimp : 5 - 15%	0	sterk onderhevig : > 15%	1	-1	0	0	-5																								
vraag 6	Kernprocessen / datacenters uitbesteding mogelijk ...	V	1	2	3	4	5	5	Kernprocessen / datacenters uitbesteding mogelijk ...	niet uitbestedt	-1	deels uitbestedt	1	0	volledig uitbestedt >>>>	1	0	0	0	0																								
vraag 7	Uitwijk computercentrum noodzakelijk	V	1	2	3	4	5	6	Uitwijk computercentrum noodzakelijk	niet noodzakelijk	-1		noodzakelijk	1	1	0	0	6	6																									
vraag 8	Aantal computers nodig bij uitwijk ...	V	1	2	3	4	5	4	Aantal computers nodig bij uitwijk ...	0 - 150 computers	1	1	150 - 250 computers	0	≥ 250 computers	-1	4	0	0	4																								
vraag 9	Huisvesting bij nieuwe bedrijfscultuur nodig ...	V	1	2	3	4	5	5	Huisvesting bij nieuwe bedrijfscultuur nodig ...	ja	1	-1		nee	1	-5	0	0	-5																									

TOTAAL 7
Gemiddeld 0.8888889

Gebied																					
vraag 1	Bereikbaarheid OV / auto	V	1	2	3	4	5	6	Bereikbaarheid OV / auto	slecht	-1	matig	0	goed	1	1	0	0	6	6	
vraag 2	Internationaal goed bereikbaar vanaf vliegveld maximaal ...	V	1	2	3	4	5	5	Internationaal goed bereikbaar vanaf vliegveld max..	max. 1,5h	-1	max. 1h	1	0	max. 30 minuten	1	1	0	0	0	0
vraag 3	Bereikbaarheid vanaf station	V	1	2	3	4	5	5	Bereikbaarheid vanaf station	max. 60 minuten	-1	max. 30 minuten	0	max. 15 minuten	1	1	0	0	5	5	
vraag 4	Minimale bedreigingen van buitenaf ...	V	1	2	3	4	5	6	Minimale bedreigingen van buitenaf ...	Minimale bedreigingen	1	1	0	Grote kans	-1	6	0	0	0	6	
vraag 5	Veiligheidsgevoel	V	1	2	3	4	5	6	Veiligheidsgevoel	laag	-1	matig	0	hoog	1	1	0	0	6	6	
vraag 6	Parkeergelegenheid ...% van de autogebruikers	V	1	2	3	4	5	4	Parkeergelegenheid ...% van de autogebruikers	slecht (0%-50%)	-1	matig (50%-90%)	1	0	goed (90%-100% vd autogebruikers)	1	1	0	0	0	0
vraag 7	Toegankelijkheid infrastructuur / wegennet....	V	1	2	3	4	5	5	Toegankelijkheid infrastructuur / wegennet....	slecht	-1	matig	0	goed	1	1	0	0	5	5	
vraag 8	Uitstraling omgeving / terrein	V	1	2	3	4	5	6	Uitstraling omgeving / terrein	C locatie	0	B locatie	1	A locatie	1	-1	0	0	-6	-6	
vraag 9	Kantoor staat in / op ... woonwijk / centrum / bedrijventerrein	V	1	2	3	4	5	6	Kantoor staat in / op ...	woonwijk	-1	centrum	0	bedrijventerrein	1	1	0	0	6	6	
vraag 10	Samen met Duitsland één vestiging	V	1	2	3	4	5	5	Samen met Duitsland 1 vestiging	nee	1		0	ja	1	-1	0	0	-5	-5	
vraag 11	Samen met Duitsland één uitwijkvestiging	V	1	2	3	4	5	5	Samen met Duitsland 1 uitwijkvestiging	nee	-1		0	ja	1	1	0	0	5	5	

TOTAAL 28
Gemiddeld 2,5454545

Gebouw																					
vraag 1	Profilering / uitstraling algemeen	V	1	2	3	4	5	5	Profilering / uitstraling algemeen	onbelangrijk	-1	matig	0	belangrijk	1	1	0	0	5	5	
vraag 2	Uitstraling gebouw	V	1	2	3	4	5	5	Uitstraling gebouw	laag / niet representatief	-1	gemiddeld / eenvoudig	0	hoog / representatief	1	1	0	0	5	5	
vraag 3	Beveiligingsniveau gebouw	V	1	2	3	4	5	4	Beveiligingsniveau gebouw	laag	-1	gemiddeld	1	0	hoog		1	0	0	0	0
vraag 4	Beveiligingsniveau datacenters	V	1	2	3	4	5	5	Beveiligingsniveau datacenters	laag	-1	gemiddeld	0	hoog / representatief	1	1	0	0	5	5	
vraag 5	Single-tenant / multi-tenant	V	1	2	3	4	5	6	Single-tenant / multi-tenant	multi-tenant	1	-1	0	single-tenant		1	-6	0	0	-6	
vraag 6	Gewenste bezettingsgraad ... %	V	1	2	3	4	5	4	Gewenste bezettingsgraad ... %	< 70%	-1	70 % - 80%	1	0	≥ 90%		1	0	0	0	0
vraag 7	Communicatie bevorderend, horizontaal / verticaal	V	1	2	3	4	5	5	Communicatie bevorderend, horizontaal / verticaal	nee (geen van beide)	-1	deels (horizontaal of verticaal)	0	ja (beide)	1	1	0	0	5	5	
vraag 8	Maatschappelijk verantwoorde huisvesting krijgt voorkeur ...	V	1	2	3	4	5	5	Maatschappelijk verantwoorde huisvesting krijgt voorkeur ...	nee	-1		0	ja	1	1	0	0	5	5	
vraag 9	Flexibiliteit inrichtingsconcept moet ... zijn	V	1	2	3	4	5	6	Flexibiliteit inrichtingsconcept moet ... zijn	laag	-1	gemiddeld	0	hoog	1	1	0	0	6	6	
vraag 10	Equens moet over 1 pand als uitwijkmogelijkheid beschikken	V	1	2	3	4	5	6	Equens moet over 1 pand als uitwijkmogelijkheid beschikken	nee	-1		0	ja	1	1	0	0	6	6	

TOTAAL 25
Gemiddeld 2,6

Gebruiker																					
vraag 1	Gemiddelde totale reistijd mag maximaal...	V	1	2	3	4	5	4	Gemiddelde totale reistijd mag maximaal...	2 h zijn	-1	1 h zijn	1	0	< 30 minuten zijn		1	0	0	0	0
vraag 2	Locatiekeuze heeft minimale impact op sociale leven medewerker ...	V	1	2	3	4	5	4	Locatiekeuze heeft minimale impact op leven medewerker ...	nee	-1	beetje	1	0	ja		1	0	0	0	0
vraag 3	Thuiswerken ... % medewerkers mogelijk	V	1	2	3	4	5	5	Thuiswerken ... % medewerkers mogelijk	< 5% per dag	-1	5 - 15 % per dag	1	0	> 15% per dag		1	0	0	0	0
vraag 4	Verandering werkplekconcept nodig...	V	1	2	3	4	5	4	Verandering werkplekconcept nodig...	nee	1	deels	1	0	ja		-1	0	0	0	0
vraag 5	Werk, ontspanning / luxe faciliteiten samen in 1 gebouw gewenst...	V	1	2	3	4	5	4	Werk, ontspanning / luxe faciliteiten samen in 1 gebouw gewenst...	nee	1		0	ja	1	-1	0	0	-4	-4	

TOTAAL -4
Gemiddeld -0,8

Kengetallen 2009	
Vraag 1	Aantal medewerkers (*7 m²)
Vraag 2	Aantal m² datacenter
Vraag 3	Aantal m² overige
Vraag 4	Gemiddelde bezettingsgraad
Totaal benodigde vloeroppervlakte	

925
1300
15000
75%
16500

Algemeen	7
Gebied	28
Gebouw	25
Gebruiker	-4

Bijlage 10

Model ingevuld door: R. Muller

Het is de bedoeling dat voor elke vraag apart een waarde (1,2,3,4 of 5) ingevuld wordt. Mocht de vraag een voorwaarde (staat sowieso in het PVE) zijn dan dient er een V ingevuld te worden in de kolom (I) waarde . Stap 2 is om het cijfer één in de kolom achter het volgens u juiste antwoord neer te zetten. Bijvoorbeeld: Kortlopende huurcontracten gewenst ... nee / / misschien / / ja / 1 /										mate van belang																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				</									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Bijlage 11

Model ingevuld door: T. Toom

Het is de bedoeling dat voor elke vraag apart een waarde (1,2,3,4 of 5) ingevuld wordt. Mocht de vraag een voorwaarde (staat sowieso in het PVE) zijn dan dient er een V ingevuld te worden in de kolom (I) waarde . Stap 2 is om het cijfer één in de kolom achter het volgens u juiste antwoord neer te zetten. Bijvoorbeeld: Kortlopende huurcontracten gewenst ... nee / / misschien / / ja / 1 /		mate van belang																																																																																																													
		V = Voorwaarde										Negatief / Kolom A										Kolom B										Positief Kolom C										Kolom A										Kolom B										Kolom C										Totaal																																							
		1= niet																																																																																																													
		2= laag																																																																																																													
		3= matig																																																																																																													
		4= gemiddeld																																																																																																													
		5= hoog																																																																																																													
																																																																																																						</									

Bijlage 12

Dhr. A. Kuijpers

Het is de bedoeling dat voor elke vraag apart een waarde (1,2,3,4 of 5) ingevuld wordt. Mocht de vraag een voorwaarde (staat sowieso in het PVE) zijn dan dient er een V ingevuld te worden in de kolom (I) waarde .
Stap 2 is om het cijfer één in de kolom achter het volgens u juiste antwoord neer te zetten. Bijvoorbeeld:
Kortlopende huurcontracten gewenst ... nee / / misschien / / ja / 1 /

		V = Voorwaarde					mate van belang		Negatief / Kolom A		Kolom B		Positief kolom C		Kolom A		Kolom B		Kolom C		Totaal	
		1= niet	2= laag	3= matig	4= gemiddeld	5= hoog	Vraag															
Algemeen		V	1	2	3	4	5	3														
vraag 1	Kortlopende huurcontracten gewenst...	V	1	2	3	4	5	3	Kortlopende huurcontracten gewenst...	nee, ≥ 5 jaar	1	-1	misschien 2 - 5 jaar		0	ja, 0 - 2 jaar		1	-3	0	0	-3
vraag 2	Onderverhuur huidige locatie behoort tot mogelijkheden ...	V	1	2	3	4	5	5	Onderverhuur gewenst...	Ja	1	-1			0	Nee		1	-5	0	0	-5
vraag 3	Equens kan vooruit kijken tussen de... jaar	V	1	2	3	4	5	5	Equens kan vooruit kijken tussen de...	0-5 jaar		-1	5 - 10 jaar	1	0	10-20 jaar		1	0	0	0	0
vraag 4	Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE aan .. % groei onderhevig	V	1	2	3	4	5	4	Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE	niet aan groei onderhevig : ≤ 5%	1	1	bijna geen groei : 5 - 15%		0	sterk onderhevig : > 15%		-1	4	0	0	4
vraag 5	Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE aan .. % krimp onderhevig	V	1	2	3	4	5	4	Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE	niet aan krimp onderhevig : ≤ 5%		1	bijna geen krimp : 5 - 15%		0	sterk onderhevig : > 15%	1	-1	0	0	-4	-4
vraag 6	Kernprocessen / datacenters uitbesteding mogelijk ...	V	1	2	3	4	5	4	Kernprocessen / datacenters uitbesteding mogelijk ...	niet uitbesteedt		-1	deels uitbesteedt	1	0	volledig uitbesteedt >>>>		1	0	0	0	0
vraag 7	Uitwijk computercentrum noodzakelijk	V	1	2	3	4	5	5	Uitwijk computercentrum noodzakelijk	niet noodzakelijk		-1			0	noodzakelijk	1	1	0	0	5	5
vraag 8	Aantal computers nodig bij uitwijk ...	V	1	2	3	4	5	2	Aantal computers nodig bij uitwijk ...	0 - 150 computers		1	150 - 250 computers		0	≥ 250 computers	1	-1	0	0	-2	-2
vraag 9	Huisvesting bij nieuwe bedrijfscultuur nodig ...	V	1	2	3	4	5	4	Huisvesting bij nieuwe bedrijfscultuur nodig ...	ja	1	-1			0	nee		1	-4	0	0	-4
																					TOTAAL	-9
																					Gemiddeld	-1,6667

Gebied		V	1	2	3	4	5	5														
vraag 1	Bereikbaarheid OV / auto	V	1	2	3	4	5	5	Bereikbaarheid OV / auto	slecht		-1	matig		0	goed	1	1	0	0	5	5
vraag 2	Internationaal goed bereikbaar vanaf vliegveld maximaal ...	V	1	2	3	4	5	4	Internationaal goed bereikbaar vanaf vliegveld max..	max. 1,5h		-1	max. 1h	1	0	max. 30 minuten		1	0	0	0	0
vraag 3	Bereikbaarheid vanaf station	V	1	2	3	4	5	4	Bereikbaarheid vanaf station	max. 60 minuten		-1	max. 30 minuten		0	max. 15 minuten	1	1	0	0	4	4
vraag 4	Minimale bedreigingen van buitenaf ...	V	1	2	3	4	5	4	Minimale bedreigingen van buitenaf ...	Minimale bedreigingen	1	1			0	Grote kans		-1	4	0	0	4
vraag 5	Veiligheidsgevoel	V	1	2	3	4	5	3	Veiligheidsgevoel	laag		-1	matig		0	hoog	1	1	0	0	3	3
vraag 6	Parkeergelegenheid ...% van de autogebruikers	V	1	2	3	4	5	5	Parkeergelegenheid ...% van de autogebruikers	slecht (0%-50%)		-1	matig (50%-90%)		0	goed (90%-100% vd autogebruikers)	1	1	0	0	5	5
vraag 7	Toegankelijkheid infrastructuur / wegennet...	V	1	2	3	4	5	3	Toegankelijkheid infrastructuur / wegennet....	slecht		-1	matig		0	goed	1	1	0	0	3	3
vraag 8	Uitstraling omgeving / terrein	V	1	2	3	4	5	4	Uitstraling omgeving / terrein	C locatie		0	B locatie	1	1	A locatie		-1	0	4	0	4
vraag 9	Kantoor staat in / op ... woonwijk / centrum / bedrijventerrein	V	1	2	3	4	5	3	Kantoor staat in / op ...	woonwijk		-1	centrum		0	bedrijventerrein	1	1	0	0	3	3
vraag 10	Samen met Duitsland één vestiging	V	1	2	3	4	5	1	Samen met Duitsland 1 vestiging	nee	1	1			0	ja		-1	1	0	0	1
vraag 11	Samen met Duitsland één uitwijkvestiging	V	1	2	3	4	5	3	Samen met Duitsland 1 uitwijkvestiging	nee	1	-1			0	ja		1	-3	0	0	-3
																					TOTAAL	32
																					Gemiddeld	5,09091

Gebouw		V	1	2	3	4	5	5														
vraag 1	Profilering / uitstraling algemeen	V	1	2	3	4	5	5	Profilering / uitstraling algemeen	onbelangrijk		-1	matig		0	belangrijk	1	1	0	0	5	5
vraag 2	Uitstraling gebouw	V	1	2	3	4	5	4	Uitstraling gebouw	laag / niet representatief		-1	gemiddeld / eenvoudig		0	hoog / representatief	1	1	0	0	4	4
vraag 3	Beveiligingsniveau gebouw	V	1	2	3	4	5	4	Beveiligingsniveau gebouw	laag		-1	gemiddeld		0	hoog	1	1	0	0	4	4
vraag 4	Beveiligingsniveau datacenters	V	1	2	3	4	5	5	Beveiligingsniveau datacenters	laag		-1	gemiddeld		0	hoog / representatief	1	1	0	0	5	5
vraag 5	Single-tenant / multi-tenant	V	1	2	3	4	5	4	Single-tenant / multi-tenant	multi-tenant	1	-1			0	single-tenant		1	-4	0	0	-4
vraag 6	Gewenste bezettingsgraad ... %	V	1	2	3	4	5	3	Gewenste bezettingsgraad ... %	< 70%		-1	70 % - 80%	1	0	≥ 90%		1	0	0	0	0
vraag 7	Communicatie bevorderend, horizontaal / verticaal	V	1	2	3	4	5	4	Communicatie bevorderend, horizontaal / verticaal	nee (geen van beide)		-1	deels (horizontaal of verticaal)		0	ja (beide)	1	1	0	0	4	4
vraag 8	Maatschappelijk verantwoorde huisvesting krijgt voorkeur ...	V	1	2	3	4	5	3	Maatschappelijk verantwoorde huisvesting krijgt voorkeur ...	nee	1	-1			0	ja		1	-3	0	0	-3
vraag 9	Flexibiliteit inrichtingsconcept moet ... zijn	V	1	2	3	4	5	4	Flexibiliteit inrichtingsconcept moet ... zijn	laag		-1	gemiddeld	1	0	hoog		1	0	0	0	0
vraag 10	Equens moet over 1 pand als uitwijkmogelijkheid beschikken	V	1	2	3	4	5	3	Equens moet over 1 pand als uitwijkmogelijkheid beschikken	nee	1	-1			0	ja		1	-3	0	0	-3
																					TOTAAL	15
																					Gemiddeld	0,7

Gebruiker		V	1	2	3	4	5	2														
vraag 1	Gemiddelde totale reistijd mag maximaal...	V	1	2	3	4	5	2	Gemiddelde totale reistijd mag maximaal...	2 h zijn		-1	1 h zijn	1	0	< 30 minuten zijn		1	0	0	0	0
vraag 2	Locatiekeuze heeft minimale impact op sociale leven medewerker ...	V	1	2	3	4	5	3	Locatiekeuze heeft minimale impact op leven medewerker ...	nee		-1	beetje	1	0	ja		1	0	0	0	0
vraag 3	Thuiswerken ... % medewerkers mogelijk	V	1	2	3	4	5	1	Thuiswerken ... % medewerkers mogelijk	< 5% per dag		-1	5 - 15 % per dag	1	0	> 15% per dag		1	0	0	0	0
vraag 4	Verandering werkplekconcept nodig...	V	1	2	3	4	5	3	Verandering werkplekconcept nodig...	nee		-1	deels	1	0	ja		-1	0	0	0	0
vraag 5	Werk, ontspanning / luxe faciliteiten samen in 1 gebouw gewenst...	V	1	2	3	4	5	2	Werk, ontspanning / luxe faciliteiten samen in 1 gebouw gewenst...	nee		1			0	ja	1	-1	0	0	-2	-2

Kengetallen 2009		
Vraag 1	Aantal medewerkers (*7 m²)	750
Vraag 2	Aantal m² datacenter	1300
Vraag 3	Aantal m² overige	14.000
Vraag 4	Gemiddelde bezettingsgraad	75%
Totaal benodigde vloeroppervlakte		15.500

Algemeen	-9
Gebied	32
Gebouw	15
Gebruiker	-2

TOTAAL -2
Gemiddeld -0,4

Bijlage 13
Vergelijking wegingsfactoren

		mate van belang											
		V = Voorwaarde	1= niet	2= laag	3= matig	4= gemiddeld	5= hoog	O. Verhappen	F. uit de Bos	J. Emmelkamp	R. Muller	T. Toom	A. Kuijpers
	Algemeen												
vraag 1	Kortlopende huurcontracten gewenst...	V	1	2	3	4	5	2	4	v	4	3	3
vraag 2	Onderverhuur huidige locatie behoort tot mogelijkheden ...	V	1	2	3	4	5	5	5	1	4	5	5
vraag 3	Equens kan vooruit kijken tussen de ... en ... jaar	V	1	2	3	4	5	5	3	2	3	4	5
vraag 4	Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE aan .. % groei onderhevig	V	1	2	3	4	5	4	4	2	1	4	4
vraag 5	Bezetting is ... uitgaande van 1000 FTE aan .. % krimp onderhevig	V	1	2	3	4	5	4	5	5	5	4	4
vraag 6	Kernprocessen / datacenters uitbesteding mogelijk ...	V	1	2	3	4	5	4	5	5	4	4	4
vraag 7	Uitwijk computercentrum noodzakelijk	V	1	2	3	4	5	5	5	v	v	5	5
vraag 8	Aantal computers nodig bij uitwijk ...	V	1	2	3	4	5	1	4	4	4	2	2
vraag 9	Huisvesting bij nieuwe bedrijfscultuur nodig ...	V	1	2	3	4	5	3	4	5	3	3	4
	Gebied												
vraag 1	Bereikbaarheid OV / auto	V	1	2	3	4	5	4	4	v	v	5	5
vraag 2	Internationaal goed bereikbaar vanaf vliegveld maximaal ...	V	1	2	3	4	5	4	4	5	v	4	4
vraag 3	Bereikbaarheid vanaf station	V	1	2	3	4	5	4	4	5	v	4	4
vraag 4	Bedreigingen van buitenaf ...	V	1	2	3	4	5	4	5	v	2	5	4
vraag 5	Veiligheidsgevoel	V	1	2	3	4	5	3	5	v	5	4	3
vraag 6	Parkeergelegenheid ...% van de autogebruikers	V	1	2	3	4	5	4	5	4	v	4	5
vraag 7	Toegankelijkheid infrastructuur / wegennet....	V	1	2	3	4	5	3	5	5	v	4	3
vraag 8	Uitstraling omgeving / terrein	V	1	2	3	4	5	3	4	v	5	3	4
vraag 9	Kantoor staat in / op ... woonwijk / centrum / bedrijventerrein	V	1	2	3	4	5	2	5	v	v	3	3
vraag 10	Samen met Duitsland één vestiging	V	1	2	3	4	5	1	3	5	1	2	1
vraag 11	Samen met Duitsland één uitwijkvestiging	V	1	2	3	4	5	2	5	5	4	3	3
	Gebouw												
vraag 1	Profilering / uitstraling algemeen	V	1	2	3	4	5	4	5	5	4	4	5
vraag 2	Uitstraling gebouw	V	1	2	3	4	5	4	5	5	4	4	4
vraag 3	Beveiligingsniveau gebouw	V	1	2	3	4	5	4	5	4	5	4	4
vraag 4	Beveiligingsniveau datacenters	V	1	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5
vraag 5	Voorkeur aan single-tenant / multi-tenant	V	1	2	3	4	5	4	5	v	5	4	4
vraag 6	Gewenste bezettingsgraad ... %	V	1	2	3	4	5	3	5	4	5	4	3
vraag 7	Communicatie bevorderend, horizontaal / verticaal	V	1	2	3	4	5	4	5	5	4	4	4
vraag 8	Maatschappelijk verantwoorde huisvesting krijgt voorkeur ...	V	1	2	3	4	5	3	5	5	5	3	3
vraag 9	Flexibiliteit inrichtingsconcept moet ... zijn	V	1	2	3	4	5	4	5	v	5	5	4
vraag 10	Equens moet over 1 pand als uitwijkmogelijkheid beschikken	V	1	2	3	4	5	2	5	v	5	3	3
	Gebruiker												
vraag 1	Gemiddelde totale reistijd mag maximaal...	V	1	2	3	4	5	1	4	4	4	2	2
vraag 2	Locatiekeuze heeft minimale impact op sociale leven medewerker ...	V	1	2	3	4	5	3	5	4	5	4	3
vraag 3	Thuiswerken ... % medewerkers mogelijk	V	1	2	3	4	5	1	5	5	5	2	1
vraag 4	Verandering werkplekconcept nodig...	V	1	2	3	4	5	3	4	4	4	3	3
vraag 5	Werk, ontspanning / luxe faciliteiten samen in 1 gebouw gewenst...	V	1	2	3	4	5	2	4	4	5	3	2

Bijlage 14

Vergelijking waarden

Bijlage 15

Ontwikkeling circulatie

16 Januari 2005 - Bron: Hans Arendshorst

Vanaf het begin van de jaren negentig heeft in Nederland een sterke groei plaatsgevonden in het gebruik van girale betalingsmiddelen. Vaak is de verwachting uitgesproken dat het gebruik van chartaal geld onvermijdelijk zou teruglopen als gevolg van het sterk toenemende aantal girale betalingen. Niets is echter minder waar gebleken. De circulatie van Nederlandse guldenbiljetten heeft tot in 2001 een groei laten zien (in 2001 is DNB begonnen met het innemen van guldenbiljetten ter voorbereiding van de euro-omwisseling). Tabel 1 laat een overzicht zien van de laatste 'normale' stand van de circulatie van de guldenbiljetten ultimo 2000. Deze heeft op dat moment een waarde bereikt van € 17,4 miljard. Een vergelijking wordt gemaakt met de netto-uitgifte van eurobankbiljetten eind 2003. De netto-uitgifte betreft het cumulatieve aantal netto door DNB uitgegeven bankbiljetten. In het guldentijdperk zijn de netto-uitgifte en de circulatie nog aan elkaar gelijk te stellen. In het eurotijdperk is dit niet meer het geval, zoals hieronder wordt uitgelegd. De vergelijking in de tabel is daarom slechts illustratief bedoeld.

Tabel 1: Vergelijking netto-uitgifte eurobankbiljetten met guldenomwisseling*

	NLG 1000/ €500	€200	NLG 250/ €100	NLG 100/ €50	NLG 50/ €20	NLG 25/ €10	NLG 10/ €5	Totaal
2000	13,3	n.v.t.	18,1	156,7	36,0	88,8	87,8	400,7
2003	12,9	14,9	17,8	174,5	-12,2	50,3	26,4	284,6

Bron: DNB. * Nederland; aantallen in miljoenen per ultimo december

Over de huidige ontwikkeling van de circulatie van eurobiljetten in Nederland is helaas weinig met zekerheid te zeggen. Na de invoering van de chartale euro per 1 januari 2002 is Nederland onderdeel geworden van een veel groter valutagebied. De Nederlandsche Bank is in het eurostelsel één van de twaalf centrale banken die eurobankbiljetten uitgeeft. In dit grote valutagebied is voor elk afzonderlijk Europees land de circulatie van eurobiljetten niet meer aan te geven. Een belangrijke oorzaak hiervan is de migratie van eurobiljetten binnen het eurogebied en naar andere landen buiten het eurogebied. Zo is bijvoorbeeld de netto-uitgifte van DNB van de € 20 coupure in de loop der tijd negatief geworden. Dit houdt in dat veel meer bankbiljetten van deze coupure door DNB zijn ontvangen dan er ooit door haar zijn uitgegeven. Deze bankbiljetten zijn afkomstig uit buurlanden en worden meegenomen door zakenreizigers en toeristen. Het begrip netto-uitgifte heeft dus in het eurotijdperk nog maar een beperkte informatiewaarde.

Wel kunnen uitspraken worden gedaan over de ontwikkeling van de circulatie in het hele eurogebied. Tabel 2 geeft de stand van de eurocirculatie per ultimo december 2003. Op dat moment bedraagt de circulatie ruim 9 miljard biljetten, met een waarde van € 436 miljard.

Duidelijk is dat de groei van de eurocirculatie twee jaar na introductie van de euro nog niet is gestabiliseerd. Voor een deel komt dit door de internationale rol die de euro speelt als wereldvaluta. Naast de girale tegoeden in euro's die wereldwijd worden aangehouden, bestaat er ook een internationale vraag naar eurobankbiljetten. Door de Europese Centrale Bank is het aantal eurobankbiljetten buiten de eurozone geschat op circa 9 procent van de totale circulatie. Een andere oorzaak wordt duidelijk als wordt gekeken naar de verschillende groeipercentages van de zeven eurocoupures. De lagere eurocoupures – de € 5, € 10 en € 20 – laten een relatief lage groei zien. Deze coupures worden voornamelijk gebruikt voor het doen van transacties en kennelijk is redelijk voorzien in de vraag naar deze coupures. Met andere woorden: de transactiekassen in het eurogebied zijn zo goed als gevuld. Wel is er nog volop vraag naar de hogere eurocoupures – de € 50, € 100, € 200 en € 500 – voor het aanhouden van zogenaamde spaar- of oppotkassen.

Tabel 2: Circulatie eurobankbiljetten 2003 in aantal*

	€500	€200	€100	€50	€20	€10	€5	Totaal
2002	167	121	673	2.435	1.975	1.643	1.191	8.204
2003	238	135	810	2.896	2.054	1.685	1.218	9.037
Groei	42,9%	12,1%	20,3%	19,0%	4,0%	2,5%	2,3%	10,2%

Bron: ECB. *Eurogebied; aantallen in miljoenen per ultimo december

In een tijdperk van voortgaande giralisering van het betalingsverkeer bestaat dus nog volop behoefte aan het aanhouden van contant geld voor transactie- en ook opvoerkassen. Chartaal geld heeft een aantal voordelen ten opzichte van giraal geld. In de eerste plaats gemak. Betalingen met contant geld kunnen worden afgewikkeld zonder tussenkomst van derden en ze worden vrijwel overal geaccepteerd. Een tweede belangrijke karakteristiek is de anonimiteit die gepaard gaat met chartale betalingen en spaargelden. Voor centrale banken bestaat tevens het voordeel van de zogeheten seigniorage ('muntloon') die zij verdienen op de uitstaande bankbiljetten. De bankbiljetten worden immers tegen betaling van giraal geld uitgegeven door centrale banken. Tegenover deze girale tegoeden staat weliswaar ook een schuld aan het publiek – bankbiljetten kunnen altijd weer worden omgewisseld voor giraal geld – maar deze tegoeden worden wel door centrale banken rentedragend uitgezet. Je zou (sterk vereenvoudigd) kunnen zeggen dat DNB gratis geld leent, dat ze vervolgens rentedragend belegt.²⁸

Betalen kost geld

16 Januari 2005 - Bron: Hans Arendshorst

De Nederlandsche Bank probeert niet alleen door verandering van haar eigen werkwijze de efficiency van het betalingsverkeer te verbeteren. In het Maatschappelijk Overleg Betalingsverkeer (MOB) overlegt zij hierover ook met andere belanghebbende maatschappelijke groeperingen. Onder meer door onderzoek naar de maatschappelijke kosten van het betalingsverkeer, probeert het MOB bewustwording te bewerkstelligen van deze kosten (zie o.a. het artikel daarover in het Kwartaalbericht van DNB van maart 2004). Tabel 3 geeft een overzicht van (een schatting van) de kosten van betaalmiddelen over het jaar 2002.

Tabel 3: Aantal transacties en kosten van verschillende betaalmiddelen (2002)*

	Chartaal	Pinpas	Chipknip	Creditcard	Totaal
Transacties	7.066	1.069	87	46	8.268
Totale omzet	66,263	47,177	236	5,300	118,976
Gem. transactiebedrag (in €)	9,37	44,13	2,72	115,22	14,39
Totale kosten	2,122	520	81	165	2.888

Bron: DNB; het aantal chartale transacties betreft een schatting. * in miljoen (euro).

De totale kosten van het Nederlandse betalingsverkeer worden geraamd op circa € 2,9 miljard. Dat is 0,65 procent van ons bruto binnenlands product (bbp). In deze kostenberekening zijn alle kosten die voor het betalingsverkeer worden gemaakt bij toonbankinstellingen, commerciële banken en De Nederlandsche Bank meegenomen. Aangenomen wordt dat behalve DNB – die overigens maar een beperkt deel van de kosten draagt – alle genoemde instellingen (een groot deel van) hun kosten doorberekenen aan de consument. Zo bezien komen de gemiddelde totale kosten van het betalen voor een huishouden op ongeveer 400 euro per jaar.

De belangrijkste manier om de kosten van het betalingsverkeer te verlagen, is substitutie van chartale transacties door betalingen met pinpas of chipknip. Gezien de relatief lage variabele kosten van het chippen, zijn vooral door het stimuleren van het gebruik van de chipknip kostenbesparingen te behalen. De chipknip is qua infrastructuur een volwaardig betaalmiddel. De meeste betaalautomaten en pinpassen die in gebruik zijn, zijn geschikt voor het doen van betalingen met de chipknip. Het aantal chiptransacties blijft echter relatief beperkt en laat in vergelijking met de beginjaren van de pinpas een achterblijvende ontwikkeling zien. In bepaalde nichemarkten, zoals bij parkeerautomaten en in bedrijfskantines, heeft het chippen een positie kunnen verwerven. Niettemin lijkt de consument nog niet erg enthousiast over dit betaalmiddel. De kosten van de individuele betaalproducten zijn niet transparant. Voor de consument zijn de consequenties van zijn keuze voor een bepaald betaalmiddel onzichtbaar, vanwege het ontbreken van een duidelijke tarifiering. Het tarifieren van betaalproducten ligt in ons land echter gevoelig, omdat de consument dit niet gewend is en daarom in principe hier afwijzend tegenover staat. Andere Europese landen kennen wel een meer duidelijke tarifiering van betaaldiensten. Hoewel substitutie van chartale betalingen de kosten van het betalingsverkeer kan verlagen, bestaat ook hierin een duidelijke beperking. Van de genoemde kosten van € 2,9 miljard bestaat naar schatting circa 40 procent uit vaste kosten die gerelateerd zijn aan de chartale infrastructuur. Deze vaste kosten zijn alleen te vermijden als het chartale geld integraal wordt afgeschaft. Het enige land ter wereld waar concrete plannen bestaan om inderdaad het gebruik van chartaal geld op termijn af te schaffen, is Singapore. In Nederland is dit laatste vooralsnog ondenkbaar.²⁹

²⁸ <http://www.cubi.nl/artikel/detail.asp?nArtikelID=460&nPaginaID=2>

²⁹ <http://www.cubi.nl/artikel/detail.asp?nArtikelID=460&nPaginaID=4>

Bijlage 16 Kernbegrippen

Accommodatie-management ³⁰ :	Optimale huisvestingssituatie te creëren, opdat de primaire procesvoering zo effectief en efficiënt mogelijk kan verlopen met een minimum aan klachten van de accommodatiegebruikers.
A – locatie ³¹ :	-Optimale bereikbaarheid per openbaar vervoer op nationaal, regionaal, stadsgewestelijk en lokaal niveau -Bereikbaarheid per auto van ondergeschikt belang -Stringent parkeerbeleid -Goede voorwaarden voor het gebruik van de fiets -Aanwezigheid van voorzieningen draagt bij aan een aantrekkelijke verblijfs- en werkomgeving.
3G model ³² :	Het 3G model Gebied, Gebouw en Gebruiker helpt ons om de complexe relaties tussen die componenten te analyseren en verklaren.
Bereikbaarheid ³³ :	Bereikbaarheid is het gemak waarmee men bij het gebouw als geheel en de afzonderlijke toegangen tot het gebouw kan komen. Interne bereikbaarheid valt onder toegankelijkheid.
B-locatie ³⁴ :	-Goede bereikbaarheid per openbaar vervoer op regionaal of stadsgewestelijk en lokaal niveau -Redelijke bereikbaarheid per auto op lokaal en bovenlokaal niveau -Beperking van parkeerfaciliteiten, vooral voor langparkeerders -Goede bereikbaarheid per fiets.
C – locatie ³⁵ :	-Optimale bereikbaarheid per auto op lokaal en bovenlokaal niveau -Geen eisen met betrekking tot het openbaar vervoer -Parkeerfaciliteiten zijn afgestemd op het type bedrijven -Congestievrije aansluiting op hoofdtransportassen.
Fysieke omgeving ³⁶ :	Alles wat door mensenhanden is gemaakt, zoals infrastructuur, openbaar vervoer, voorzieningen, winkels, riolering et cetera. Diverse gemeentes kenen in hun bestemmingsplan bedrijfsgebieden specifiek voor kantoren of alleen industriële bedrijven.
Primair proces ³⁷ :	Die activiteiten die tot de kerntaak van de organisatie worden gerekend. De organisatie ontleent zijn bestaansrecht aan het primaire proces. Een proces dat noodzakelijk is voor de continuïteit van de organisatie;
LTHP ³⁸ :	Lange Termijn HuisvestingsPlan, Een van de belangrijkste aspecten van strategisch vastgoedmanagement is het op langere termijn inzicht krijgen in de huisvestingsbehoefte van de organisatie. Doelstelling van een LTHP

³⁰ Pleunis, Drs. J.W.: *Facility Management*, Alphen aan den rijn Kluwer, 4^e oplage 2003

³¹ <http://nl.wikipedia.org/wiki/ABC-beleid>

³² Joostens, F.: *Accommodatie 2*, Haagse Hogeschool, 10^e druk, 2004-2005

³³ Voordt, T. van der, Wegen, H. van,: *Architectuur en Gebruikswaarde*, Uitgeverij THOTH Bussum, 2^e druk 2002

³⁴ <http://nl.wikipedia.org/wiki/ABC-beleid>

³⁵ <http://nl.wikipedia.org/wiki/ABC-beleid>

³⁶ Joostens, F.: *Accommodatie 2*, Haagse Hogeschool, 10^e druk, 2004-2005

³⁷ Polyfaciliteir zakboekje van PBNA, blz 687

³⁸ Pleunis, Drs. J.W.: *Facility Management*, Alphen aan den rijn Kluwer, 4^e oplage 2003

is om enerzijds aan te geven hoe de ontwikkelingen in de organisatie vertaald kunnen worden naar een passende huisvesting.

Strategisch

Huisvestingsmanagement³⁹:

Activiteiten met betrekking tot een juiste afstemming van de huisvestingsstrategie op het strategische beleid van de organisatie.

Toegankelijkheid⁴⁰:

Een gebouw is goed toegankelijk wanneer de dagelijkse gebruikers en de beoogde bezoekers zonder problemen op hun plaats van bestemming kunnen komen, kunnen deelnemen aan de voor hen bedoelde activiteiten en gebruik kunnen maken van de daarvoor benodigde attributen.

WO:

Verhuurbaar Vloer Oppervlak

³⁹ Accommodatie 1, Diermen, van O., Haagse Hogeschool, 2004 / 2005

⁴⁰ Voordt, T. van der, Wegen, H. van,; *Architectuur en Gebruikswaarde*, Uitgeverij THOTH Bussum, 2^e druk 2002