Naam:	Thijs van den Berg
Studentnummer:	498869
Titel:	Op zoek naar een match tussen de organisatie en de kantoorhuisvesting
Organisatie:	Stichting RIBW Brabant
Opdrachtgever:	Dhr. E. den Hamer
Trefwoord(en):	Kantoorhuisvesting, strategie
Geheimhouding:	Nee
Opleiding:	Academie Diedenoort Facility Management
Docentbegeleider:	Mw. V. Roelofs
Studiejaar:	2014-2015
Datum:	9 juni 2015

OP ZOEK NAAR EEN MATCH TUSSEN DE ORGANISATIE EN DE KANTOORHUISVESTING



Eindrapport
Februari – Juni 2015

Titelpagina

Naam:	Thijs van den Berg
Studentnummer:	498869
Titel:	‘Op zoek naar een match tussen de organisatie en kantoorhuisvesting’
Organisatie:	Stichting RIBW Brabant
Opdrachtgever:	Eelco den Hamer
School:	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Faculteit:	Economie en Management (FEM)
Opleiding:	Academie Diedenoort Facility Management
Docentbegeleider:	Vera Roelofs
Studiejaar:	2014-2015
Datum:	9-6-2015
Plaats:	Tilburg
Versie:	1
Geheimhouding:	Nee
Foto voorblad:	wimnauta.nl

‘‘De enige zekerheid in de toekomst is verandering’’

- Rick Steinmann

Voorwoord

Voor u ligt het eindrapport van een onderzoek naar de toekomst van de kantoorhuisvesting voor de stafdiensten en het management van stichting RIBW Brabant. Deze laatste periode is de meest intensieve tijd geweest van de duale opleiding Academie Diedenoort Facility Management. Het vinden van een juiste balans in de tijdsbesteding aan het afstudeerproject en alle andere werkzaamheden voor de organisatie is de grootste uitdaging geweest. Ondanks dat het een drukke periode is geweest heb ik enorm veel geleerd en ben ik de organisatie dankbaar voor de vrijheid waarin ik mijn afstudeerproject heb mogen uitvoeren.

Graag maak ik van deze gelegenheid gebruik om Eelco den Hamer te bedanken voor zijn begeleiding en zijn betrokkenheid bij het afstudeertraject. Samen hebben we ervoor gezorgd dat de balans werd bewaakt tussen de wensen van de organisatie en de eisen vanuit de opleiding. Ook wil ik alle collega's van de organisatie bedanken voor de medewerking, openheid en betrokkenheid gedurende het onderzoek.

Als laatste wil ik graag Vera Roelofs bedanken voor haar inzet en begeleiding vanuit de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Ik heb een prettig gevoel overgehouden aan de voortgangsgesprekken, waarin ik in jou een fijne sparringpartner had gedurende het afstudeertraject. Daarnaast heb je me voorzien van waardevolle tips en bruikbare informatie.

Mede dankzij jullie kan ik uiteindelijk trots zijn op het eindresultaat!

Thijs van den Berg
Tilburg, juni 2015

Begrippenlijst

AGW	Activiteitengerelateerde werkomgeving. In een activiteitengerelateerde werkomgeving kunnen medewerkers kiezen uit een gevarieerd aanbod aan verschillende typen werkplekken voor verschillende soorten werkzaamheden.
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
Extramuralisering	Extramuralisering in de zorg betekent dat mensen langer zelfstandig blijven wonen, ook als zorg en ondersteuning nodig is. Zij worden ondersteund vanuit hun eigen omgeving, vanuit de gemeente via de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en vanuit de zorgverzekeraar met thuiszorg. (Rijksoverheid, z.d.)
FMIS	Facilitair Management Informatie Systeem
FWG-methodiek	Functiewaardering Gezondheidszorg. Systeem voor het ordenen en indelen van functies in de zorg.
GGZ	Geestelijke Gezondheidszorg
Herstelondersteunende Zorg	'Herstelbenadering gebaseerd op de drie begrippen: *Herstel*, *empowerment* en *ervaringsdeskundigheid*. *Herstel* is een proces waarbij cliënten op hun eigen, unieke wijze opnieuw inhoud aan hun leven geven. Wanneer mensen ervaren dat zij zelf keuzes hebben en daar de verantwoordelijkheid voor nemen kunnen zij hun bestaan een gunstige wending geven. Een belangrijk aspect van het herstelproces is *empowerment*. Dat wil zeggen dat cliënten de kracht terugvinden om de regie over hun leven te herwinnen. Zij maken eigen keuzes en bepalen zelf zoveel mogelijk de wijze waarop zij willen leven. *Ervaringsdeskundige* medewerkers zijn vanuit hun eigen ervaring van ernstig psychisch lijden en substantieel rolverlies geschoold in het onderkennen en ondersteunen van herstelprocessen.' (GGz centraal, z.d.)
Intramurale zorg	'Intramurale zorg (letterlijk: zorg binnen de muren) is gezondheidszorg die gedurende een onafgebroken verblijf van meer dan 24 uur wordt geboden in een zorginstelling. De zorg kan bestaan uit begeleiding, verzorging en/of behandeling.' (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2014)

Organisatiegerichte huisvesting	’Organisatiegerichte huisvesting is de best passende oplossing vanuit de cultuur, medewerkers, management, gewenst imago, bedrijfsvoering en beschikbaar budget van een betreffende organisatie.’ (Brunia e.a., 2010)
Persoonsgebonden budget	Het persoonsgebonden budget (pgb) is een budget voor mensen met een beperking, aandoening of mensen die chronisch ziek zijn. Met dit budget kan de zorg ingekocht worden die benodigd is.
RIBW	Regionale Instelling Begeleid Wonen
RIBW Alliantie	De RIBW Alliantie is het landelijke samenwerkingsverband van de 22 organisaties in de maatschappelijke geestelijke gezondheidszorg. Het is het platform waar deze zorgorganisaties kennis delen en ontwikkelen. De Alliantie stimuleert de RIBW’s om ‘goed werk te leveren’, dus de kwaliteit van hun ondersteuning verder te verhogen. De focus ligt op goede zorg, via optimale organisatie en bekostiging. (RIBW Alliantie, z.d.)
TOPdesk	Leverancier van het FMIS-systeem bij RIBW Brabant
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de ondersteuning van mensen die niet op eigen kracht zelfredzaam zijn. Het gaat bijvoorbeeld om: begeleiding en dagbesteding, ondersteuning om de mantelzorger tijdelijk te ontlasten, een plaats in een beschermde woonomgeving voor mensen met een psychische stoornis en opvang in geval van huiselijk geweld. (Rijksoverheid, z.d.)
Zvw	In de Zorgverzekeringswet (Zvw) staat dat iedere Nederlander verplicht een zorgverzekering moet hebben. Mensen betalen een inkomensafhankelijke bijdrage Zvw aan de Belastingdienst. Hoe hoger het inkomen, hoe hoger de bijdrage. (Rijksoverheid, z.d.)
ZZP	Zorgzwaartepakket. Een ZZP is een pakket aan zorg, met daaraan verbonden een budget waarmee hulp kan worden ingekocht. Vanaf 1 januari 2015 spreekt men niet meer van ZZP’s maar van Zorgprofielen.

Managementsamenvatting

In de afstudeerfase van de duale opleiding Academie Diedenoort Facility Management aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, is gedurende vijf maanden een onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek vond plaats bij stichting RIBW (Regionale Instelling Beschermd Wonen) Brabant in Tilburg.

In de huidige situatie heeft RIBW Brabant de stafdiensten en het management gehuisvest in vijf kantoren verspreid over het werkgebied Midden-Brabant. Deze vijf verschillende locaties zijn bepaald op basis van een regio-indeling, welke in 2014 is losgelaten. De afgelopen jaren heeft de organisatie een metamorfose ondergaan, ontstaan door de explosieve groei in omvang en de ingrijpende veranderingen en ontwikkelingen in het zorglandschap.

Binnen twee tot vier jaar lopen de huurovereenkomsten van vier van de vijf kantoorlocaties af (één kantoorlocatie is eigendom). Het doel van het onderzoek was om de organisatie te adviseren op welke wijze de kantoorhuisvesting optimaal kan aansluiten op de behoeften van de stafdiensten en het management en daarbij rekening houdend met de in- en externe ontwikkelingen.

Om te komen tot een advies is een onderzoek uitgevoerd. In het onderzoek is het huidige aanbod aan kantoorhuisvesting geanalyseerd (deskresearch), geïnventariseerd wat de behoeften zijn van de stafdiensten en het management in de huidige- en toekomstige situatie (interviews) en zijn de belangrijkste ontwikkelingen in de in- en externe omgeving in kaart gebracht (deskresearch en interviews). Tot slot is er nog een functionele benchmark uitgevoerd bij twee zorginstellingen. Op basis van de resultaten van het onderzoek is een conclusie geformuleerd en een advies opgesteld, gevolgd door een implementatieplan.

Het onderzoek stond in het teken van de volgende onderzoeksvraag:

Welke organisatiebehoeften en interne- en externe ontwikkelingen hebben invloed op de huidige- en/of gewenste situatie betreft de kantoorhuisvesting van stafdiensten en management van RIBW Brabant?

Uit het onderzoek is gebleken dat de volgende organisatiebehoeften een belangrijke invloed hebben op de kantoorhuisvesting:

- De kernwaarde ‘verbinding’ dient tot uiting te komen in de kantoorhuisvesting;
- Stafafdelingen die onderling een intensieve relatie hebben, hebben de behoefte om fysiek bij elkaar gehuisvest te zijn;
- Er is behoefte aan mogelijkheden om geconcentreerd te kunnen werken en kleinschalig te overleggen;
- Het centrum van Tilburg heeft de voorkeur qua ligging en bereikbaarheid, met name omdat de organisatie ‘dichtbij de cliënt’ wil zijn.

De volgende in- en externe ontwikkelingen hebben een belangrijke invloed op de kantoorhuisvesting:

- Ontwikkelingen rondom de overgang van de AWBZ naar de Wmo en de onzekerheid over de financiering vragen om flexibiliteit in de totale bedrijfsvoering;
- Het aanbod aan kantoorhuisvesting loopt achter op de ontwikkelingen in de organisatie, zoals het loslaten van de regio-indeling;
- Door de verspreiding van verschillende stafdiensten over de vijf kantoorlocaties komt het doel en bestaansrecht van stafafdelingen en het management onvoldoende tot uiting.

Op basis van de resultaten uit het onderzoek is gebleken dat er een duidelijke 'mismatch' is ontstaan tussen het huidige aanbod aan kantoorhuisvesting en de huidige- en toekomstige vraag vanuit de organisatie. Op basis van deze conclusie zijn de volgende strategische adviezen geformuleerd:

- Centraliseer de stafdiensten van RIBW Brabant op één kantoorlocatie in de centrumgemeente Tilburg na afloop van de huidige huurovereenkomsten;
- Herstructureer de huidige indeling van stafdiensten op basis van de activiteitenpatronen en de relaties met overige stafafdelingen, zodat op de korte termijn knelpunten worden verholpen.

De volgende tactische adviezen hebben een relatie met de strategische adviezen:

- Inschakelen van een extern adviesbureau gespecialiseerd in zakelijk vastgoed voor het selecteren van alternatieven;
- Maak een stappenplan om te komen tot één centraal kantoor;
- Opzeggen huurovereenkomst en leverancierscontracten van de locatie Burgemeester Verwielstraat;
- Onderzoek de mogelijkheid voor een andere functie op de locatie Goirkestraat/Diederikdreef.

Inhoudsopgave

Voorwoord 3

Begrippenlijst 4

Managementsamenvatting 6

1. **I**nleiding 10

2. **I**ntroductie van de organisatie 11

   2.1 RIBW Brabant 11

   2.2 Interne analyse: 7S-model van McKinsey 12

   2.3 SWOT-analyse 16

3. **P**rojectbeschrijving 17

   3.1 Aanleiding 17

   3.2 Probleemdefinitie 17

   3.3 Relevante theorieën 18

   3.4 Doelstelling 19

   3.5 Adviesvraag 19

   3.6 Onderzoeksvraag en subvragen 19

   3.7 Randvoorwaarden en beperkingen 20

4. **M**ethoden van onderzoek 21

   4.1 Oriëntatiefase 21

   4.2 Onderzoeksfase 21

   4.3 Analytisch kader 24

5. **T**heoretisch kader 25

   5.1 Modellen & theorieën 25

   5.2 Stappenplan 25

   5.3 Trends en ontwikkelingen 27

   5.4 Veranderende wetgeving 30

6. **E**mpirisch kader 32

   6.1 Huidige situatie 32

   6.2 Resultaten interviews Raad van Bestuur 34

   6.3 Resultaten interviews stafhoofden en managers 36

7. **C**onclusies 41

   7.1 Conclusie theoretisch kader 41

   7.2 Conclusie empirisch kader 42

   7.3 Conclusie analytisch kader 44

8. **A**dviezen 46
8.1 Strategische adviezen 46
8.2 Tactische en operationele adviezen 46
8.3 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) 47
9. **I**mplementatieplan 48
9.1 Implementatie adviezen 48
9.2 Financiële consequenties 50
10. **P**roductevaluatie 52
10.1 Oriëntatiefase 52
10.2 Onderzoeksfase 52
10.3 Afrondingsfase 53
Bibliografie 55
Bijlagen 57
Bijlage A: Organogram RIBW Brabant 58
Bijlage B: Toelichting SWOT-analyse 59
Bijlage C: Randvoorwaarden 61
Bijlage D: Overzicht huisvesting en beleid 62
Bijlage E: Overzicht stafdiensten en management RIBW Brabant 63
Bijlage F: Interviewguide stafhoofd/manager 64
Bijlage G: Interviewguide Raad van Bestuur 70
Bijlage H: Achtergrondinformatie organisatiegericht huisvesten 73
Bijlage I: Overzicht locaties 75
Bijlage J: Typering werkzaamheden 80
Bijlage K: Relatiediagram 81
Bijlage L: Resultaten interviews 83
Bijlage M: 'Droomscenario' 85

1. Inleiding

Elke organisatie komt vroeg of laat voor de vraag te staan, welke huisvesting het beste past bij de organisatie. Of dit nu is naar aanleiding van een noodzakelijke renovatie van het bestaande gebouw, verhuizing naar een ander gebouw, nieuwbouw, of als onderdeel van de normale bedrijfsvoering. Daarbij zijn vragen als deze onontkoombaar: Hoe stem je de huisvesting af op het bedrijfsbeleid, de organisatiedoelen, de werkprocessen en wensen van de gebruikers?
Kies je als organisatie voor een traditioneel cellenkantoor of een kantoorconcept met flexibele werkplekken? Open- of een gesloten setting?

Kortom: hoe realiseer je kantoorhuisvesting die op de organisatie is toegespitst?

Ook stichting RIBW Brabant is als organisatie voor de vraag komen te staan: welke kantoorhuisvesting past het beste bij onze organisatie? RIBW Brabant is een zorginstelling welke actief is in de sector voor Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ).

Voor RIBW Brabant is de directe aanleiding op de vraag, het binnen twee tot vier jaar aflopen van de huurovereenkomsten van de kantoren waar de stafdiensten en het management van de organisatie zijn gehuisvest. Extra uitdaging is het feit dat het nogal rumoerig is in de zorgsector met alle veranderingen in het overheidsbeleid. Hoog tijd dus voor de organisatie om op zoek te gaan naar het antwoord op deze vraag!

Voor u ligt het adviesrapport voor RIBW Brabant, welke het eindresultaat is van de afstudeerfase van de duale opleiding Academie Diedenoort Facility Management aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Met dit adviesrapport wordt de organisatie van RIBW Brabant een advies gegeven over de wijze waarop de kantoorhuisvesting optimaal aan kan sluiten op de organisatie van nu en die van de toekomst.

Leeswijzer
Het adviesrapport bestaat in zijn totaliteit uit 10 hoofdstukken. Na de inleiding wordt in hoofdstuk twee kennis gemaakt met de organisatie RIBW Brabant. Hierna volgt in hoofdstuk drie de projectbeschrijving met onder andere de aanleiding, doelstelling en de onderzoeksvraag. In hoofdstuk vier volgt een verantwoording voor de methoden van onderzoek. Hoofdstuk vijf staat in het teken van het beantwoorden van de theoretische subvragen, hoofdstuk zes in het teken van het beantwoorden van de empirische subvragen. In hoofdstuk zeven en acht volgen achtereenvolgens de conclusies en de adviezen. Het implementatieplan wat hoort bij de adviezen is te vinden in hoofdstuk negen. Ter afsluiting van het rapport wordt in hoofdstuk tien het eindproduct geëvalueerd. Hierna volgen de bibliografie en de bijlagen.

Alle afbeeldingen en tekst zijn eigen werk, tenzij anders vermeld.

2. Introductie van de organisatie

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de opdrachtgever stichting RIBW Brabant. Het hoofdstuk is opgebouwd uit de volgende paragrafen: een algemene introductie van de organisatie, een interne analyse met behulp van het 7S-model (McKinsey, 1981) en als afsluiting een SWOT-analyse. De SWOT-analyse van de organisatie geeft de sterkten en zwakten en de kansen en bedreigingen weer.

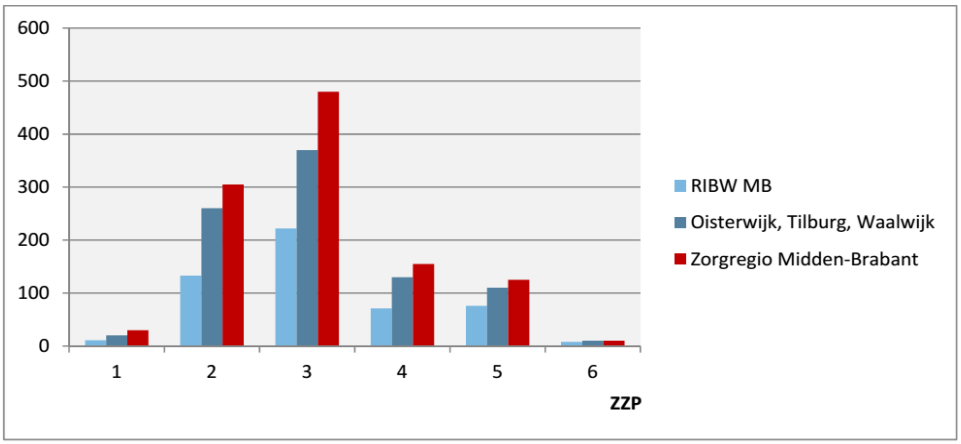
2.1 RIBW Brabant

RIBW (Regionale Instelling voor Beschermd Wonen) Brabant is gespecialiseerd in de begeleiding en ondersteuning van mensen met een ernstig psychiatrische aandoening (EPA).

Met een groep van 490 medewerkers, ervaringsdeskundigen en vrijwilligers zet RIBW Brabant zich in voor haar cliënten. De organisatie wordt bestuurd door een eenhoofdige Raad van Bestuur. Samen met het Managementteam en het Stafbureau geven zij sturing aan de organisatie.
(RIBW Brabant, 2015)

Werkgebied
RIBW Brabant werkt in de 9 gemeenten in de regio Midden-Brabant waar herstelondersteunende zorg wordt geboden: Tilburg, Waalwijk, Oisterwijk, Goirle, Gilze en Rijen, Hilvarenbeek, Heusden, Loon op Zand en Dongen. Ruim de helft van de ruim 1100 cliënten maken gebruik van de diverse vormen van beschermd wonen, terwijl de overige cliënten begeleiding aan huis ontvangen. Ook is er een divisie voor Activiteiten en Arbeid die zich richt op een breed scala aan activiteiten en werkprojecten.
(RIBW Brabant, 2015)

Marktaandeel
RIBW Brabant is één van de GGZ instellingen in de zorgregio Midden Brabant. RIBW Brabant is geen monopolist in de zorgregio, belangrijke concurrenten in deze regio zijn GGZ Breburg en het Leger des Heils. Uit berekeningen blijkt dat RIBW Brabant in 2013 een marktaandeel had van 50% in de zorgregio Midden-Brabant, zie afbeelding 1. Op basis van deze cijfers is er voor RIBW Brabant een groeipotentie van 50%. Hoe hoger de ZZP-indicatie, hoe hoger het marktaandeel. Dit komt overeen met de doelstellingen van de organisatie om specialist te zijn in het bieden van ondersteuning aan cliënten met ernstige psychiatrische aandoeningen.



Afbeelding 1. Marktaandeel RIBW Brabant (Strategisch Vastgoedplan, 2013)

2.2 Interne analyse: 7S-model van McKinsey

Onderstaande subparagrafen beschrijven RIBW Brabant aan de hand van de zeven factoren uit het 7S-model (McKinsey, 1981): Strategie, Structuur, Systemen, Stijl van het management, Staf, Significante waarden en Sleutelvaardigheden. Enkel de aspecten die relevant zijn voor het onderzoek zijn weergegeven.

2.2.1 Strategie

In deze paragraaf staat beschreven waar de organisatie voor staat, wat het bestaansrecht is en wat de visie is voor de komende jaren. Binnen RIBW Brabant staat de cliënt altijd centraal, waardoor je kan spreken van een strategie van 'Customer Intimacy' (Maas & Pleunis, 2006). Waar nodig dus maatwerk voor de cliënt, als de situatie daar om vraagt. Aan de andere kant heeft de organisatie te maken met teruglopende budgetten en het meer doen met minder mensen. Daardoor wordt ook scherp gekeken naar processen om te kijken wat efficiënter kan, zodat uiteindelijk niet de cliënt en zijn of haar herstel de dupe wordt.

De missie en visie van de organisatie worden hieronder beschreven:

Missie
''RIBW Brabant is gespecialiseerd in de begeleiding en ondersteuning van mensen met een ernstig psychiatrische aandoening. Met onze gedegen, professionele en integrale aanpak begeleiden we hen naar optimale participatie in de samenleving.

Wij geloven in duurzaam herstel. Daarom komen bij ons alle levensgebieden aan bod: wonen, daginvulling, sociale relaties, financiën en gezondheid. Wij stimuleren hierbij eigen kracht en verantwoordelijkheid.''
(RIBW Brabant, 2015)

Visie
''Wij ondersteunen: we bepalen niet hoe optimale participatie eruit zou moeten zien. De cliënt bepaalt zelf de route en de eindbestemming. Het gaat tenslotte erom dat de cliënt een manier van leven vindt waar hij of zij zelf tevreden mee is. Onze professionele begeleiding en ondersteuning is dan ook gericht op herstelondersteuning. We werken resultaatgericht met beproefde methodieken met als doel: cliënten stimuleren de regie over hun leven te nemen, zodat zij zoveel mogelijk op eigen kracht kunnen participeren in de maatschappij.

Onze medewerkers hebben gelijkwaardigheid als uitgangspunt in hun werk. In de begeleiding en ondersteuning die zij bieden zijn er diverse aandachtspunten: (zelf)ontplooiing, vergroten van de zelfstandigheid, opbouw en onderhoud van een sociaal netwerk en participatie in een maatschappelijke context. Dit alles natuurlijk binnen de mogelijkheden van de cliënt.

RIBW Brabant verleent zorg aan mensen die het nodig hebben: niet meer dan noodzakelijk en niet minder dan verantwoord. Voor continuïteit, efficiëntie en samenhang in de zorgverlening is er volop samenwerking met een groot aantal instellingen op het gebied van maatschappelijk welzijn en gezondheidszorg. RIBW Brabant kiest daarbij voor een laagdrempelige, wijkgerichte aanpak. De kwaliteit van onze zorg wordt getoetst via de algemeen erkende HKZ-certificering.''
(RIBW Brabant, 2015)

Jaarlijkse kaderbrief
Door de turbulente tijden in de zorg, heeft de organisatie in 2014 besloten om geen strategische beleidsplannen voor een periode van vijf jaar meer te schrijven, maar over te gaan op jaarlijkse

kaderbrieven. Deze documenten stellen de kaders op, waarmee teammanagers en stafhoofden de plannen voor hun team of afdeling voor dat jaar verder vorm geven.

In de kaderbrief van 2015 zijn de volgende speerpunten/strategische doelen vastgelegd:

''1. Cliënten - Specialistische zorg, 24-uurs bereikbaarheid, geen wachtlijst, specialistische dagactivering als onderdeel van het integrale aanbod (maatwerk), participatie en eigen verantwoordelijkheid
2. Personeel - Participatie en eigen verantwoordelijkheid
3. Ketenzorg - Samenwerking in de wijken
4. Organisatie - Flexibiliteit en wendbaarheid, betrokkenheid Ondernemingsraad en Cliëntenraad bij beleidsontwikkeling''
(Kaderbrief RIBW Brabant, 2015)

2.2.2 Structuur

De structuur van de organisatie is weergegeven in het organogram, welke te vinden is in Bijlage A.

De divisie Zorg concentreert zich op het totale werkgebied, zijnde de regio Midden-Brabant. De divisie Activiteiten en Arbeid heeft verschillende locaties verspreid door het werkgebied. Beide divisies bieden zorg aan zowel intramurale- als ambulante cliënten. Het stafbureau en de organisatie als geheel worden aangestuurd door de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de besturing van de organisatie.

De organisatie is de afgelopen jaren bezig geweest om het aantal managementlagen terug te dringen, waardoor de structuur van de organisatie gekenmerkt kan worden als een platte structuur. Daarnaast wordt er steeds meer een beroep gedaan op de verantwoordelijkheid van medewerkers. Er is ruimte voor medewerkers als het gaat om het nemen van professionele verantwoordelijkheid, inbrengen van deskundigheid en zelfsturing. Hier worden medewerkers uiteindelijk ook op aangesproken en beoordeeld.

Naast het terugdringen van het aantal managementlagen, heeft de organisatie onlangs ook de regio-indeling losgelaten. Waar voorheen gesproken werd over regio Tilburg, regio Waalwijk en regio Oisterwijk, wordt nu gesproken over de divisie Zorg. Het loslaten van de regio-indeling heeft geleid tot een herindeling van teams en stafdiensten. Echter, de verschillende regiokantoren zijn nog wel in gebruik.

2.2.3 Systemen

De systemen hebben betrekking op de formele procedures en informatiesystemen die gebruikt worden om de processen binnen de organisatie te besturen. Onderstaande systemen hebben een directe relatie met het onderzoek:

ICT
De ICT-omgeving van RIBW Brabant heeft eind 2014 een metamorfose ondergaan. Tegenwoordig wordt er gewerkt via Office 365, waarmee de organisatie inspeelt op de ontwikkelingen rondom 'werken in de Cloud'. Met het nieuwe systeem is het voor medewerkers mogelijk plaats – en tijdonafhankelijk te werken.

Contractmanagement
Voor het registreren en beheren van leverancierscontracten, samenwerkingsovereenkomsten en huurovereenkomsten wordt gebruik gemaakt van ProActive Software. In dit systeem worden alle overeenkomsten en contracten geregistreerd en beheert.

2.2.4 Stijl van het management

Met het groeien van de organisatie, het toenemen van concurrentie en marktwerking en de ontwikkeling naar vraagsturing neemt voor RIBW Brabant de complexiteit van besturen toe. Vanuit de eerder benoemde missie en visie en om de complexiteit het hoofd te bieden, blijft voor de organisatie een behoorlijke mate van zelfstandigheid van de verschillende divisies belangrijk.

RIBW Brabant heeft bewust gekozen voor de invoering van integraal management. Dit betekent dat bevoegdheden laag in de organisatie worden gelegd, waardoor er veel regelcapaciteit en vermogen tot ondernemerschap en innovatie is op die niveaus. Hieraan is nauw verbonden dat managers veel autonomie en bewegingsvrijheid krijgen toegekend, maar ook vanuit ondersteunende afdelingen gerichte antwoorden en diensten krijgen aangeleverd.
(Managementvisie RIBW Brabant, 2010)

Verbindend en coachend leiderschap
Aansluitend op de invoering van het integraal management, vindt RIBW Brabant een leiderschapsstijl passend die de elementen in zich draagt van verbindend en van coachend leiderschap. RIBW Brabant werkt met en streeft naar medewerkers die in hoge mate 'taakvolwassen' zijn. RIBW Brabant heeft daarom 'coachend leiderschap' geïntroduceerd als de meest gewenste stijl voor de leidinggevenden. De leidende gedachte achter het introduceren van coachend leiderschap sluit aan bij de missie, visie en de besturingsfilosofie waarin integraal management een belangrijke rol speelt. Het idee is dat medewerkers het best zullen presteren als ze gestimuleerd worden om de toebedeelde verantwoordelijkheid voor hun werk zelf waar te maken. Dit houdt tevens in dat de medewerker 'leert' terwijl hij werkt.
(Managementvisie RIBW Brabant, 2010)

2.2.5 Staf

Algemeen
RIBW Brabant heeft 490 medewerkers (381,1 fte) in dienst. Hiervan vallen 106 medewerkers (80,2 fte) onder de stafdiensten en het management van de organisatie. De overige 384 medewerkers zijn onderverdeeld onder de divisie Zorg of de divisie Activiteiten en Arbeid (Bijlage A).

Competenties
Binnen RIBW Brabant zijn aan iedere functie functie-eisen gesteld: de competenties die medewerkers moeten beheersen voor het uitoefenen van hun functie. RIBW Brabant valt onder de CAO GGZ. Vanuit de CAO GGZ is het gebruik van de FWG-methodiek verplicht. De functiebeschrijvingen van RIBW Brabant voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen. De FWG-methodiek is een analytische puntenmethode, wat inhoudt dat de te waarderen functies uitgebreid worden beschreven, geanalyseerd en van een waarde per aspect, per gezichtspunt en voor het totaal worden voorzien.
(Organisatie- en visie document RIBW Brabant, 2014)

Loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden
Bij RIBW Brabant wordt veel aandacht besteedt aan de loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden van het personeel. Een belangrijke manier om de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren en te verbeteren is via deskundigheidsbevordering. Er wordt naar gestreefd om deze deskundigheidsbevordering aan te laten sluiten bij interne- en externe ontwikkelingen en het strategisch beleid van de organisatie. Hieruit vloeit het strategisch opleidingsbeleid voort. Met het strategisch opleidingsbeleid worden een aantal doelen nagestreefd:

- Medewerkers goed toerusten voor het werken binnen een setting van een RIBW;
- Behouden van vereiste beroepskwalificaties;

- Deskundigheidsbevordering gericht en systematisch inzetten.

(Organisatie- en visie document RIBW Brabant, 2014)

Sociaal beleid

RIBW Brabant besteedt extra aandacht aan diverse , specifieke groepen van medewerkers, zoals de ouder wordende medewerkers, allochtonen en gesubsidieerde arbeid. Hiermee wil de organisatie zich presenteren als een goede werkgever.

(Organisatie- en visie document RIBW Brabant, 2014)

2.2.6 Significante waarden

De vier kernwaarden van RIBW Brabant zijn:

- Verbinding;
- Professionaliteit;
- Vertrouwen;
- Inspiratie.

Deze vier kernwaarden vormen samen belangrijke uitgangspunten voor het omgaan met cliënten, collega's en met ketenpartners. Ze liggen ten grondslag aan het handelen van de organisatie.

(Kaderbrief RIBW Brabant, 2015)

2.2.7 Sleutelvaardigheden

De sleutelvaardigheden van een organisatie geven weer wat het onderscheidend vermogen van een organisatie is, bijvoorbeeld ten opzichte van de concurrentie. Onderstaand de belangrijkste sleutelvaardigheden van RIBW Brabant die antwoord geven op de vraag: *Waarom kies je als cliënt of als medewerker voor RIBW Brabant als zorgaanbieder of als werkgever?*

RIBW Brabant profileert zich als specialist in begeleiding voor mensen met een ernstige psychiatrische aandoening (EPA) in Brabant. De organisatie onderscheidt zich van GGZ-organisaties die zich specialiseren in behandeling van mensen met psychiatrische problemen.

- RIBW Brabant biedt psychiatrische ondersteuning in de vorm van intensieve begeleiding;
- Cliënten hebben vaak zware problematiek;
- RIBW Brabant biedt 24-uurs beschikbaarheid;
- Binnen de begeleiding is er specialistische begeleiding voor specifieke doelgroepen

(Kaderbrief RIBW Brabant, 2015)

In de kaderbrief van 2014 worden een aantal andere voorbeelden benoemd, waarom RIBW Brabant zich onderscheidt van de rest van de markt.

''Hoe kunnen we, ondanks dat we meer moeten bieden voor minder, een aantrekkelijke zorgaanbieder blijven voor onze cliënten en voor financiers?

- RIBW Brabant werkt samen met andere organisaties in de keten, zowel binnen de GGZ-sector als intersectoraal;
- RIBW Brabant onderscheidt zich door een aantal extra diensten aan te bieden, zoals (klein) onderhoud woningen, kort verblijf en respijtzorg, inzet van het financieel bureau;
- RIBW Brabant staat voor goede kwaliteit, vraaggestuurd werken, het bieden van een compleet pakket aan zorg.''

(Kaderbrief RIBW Brabant, 2014)

2.2.8 Conclusie 7S-model

Het afstudeerproject heeft als onderwerp de kantoorhuisvesting voor de stafdiensten en het management van de organisatie. Op basis van het 7S-model zijn er een aantal raakvlakken met het onderwerp:

De kantoorhuisvesting van de organisatie heeft een raakvlak met de 'Strategie', doordat de organisatie flexibel wil zijn in tijden van hervormingen en bezuinigingen. Flexibiliteit in de (kantoor)huisvesting kan hier een rol in spelen. Daarnaast kan kantoorhuisvesting een bijdrage leveren aan het uitdragen van de missie en de visie.

De 'Structuur' van de organisatie is de afgelopen jaren veranderd, alleen loopt de kantoorhuisvesting niet parallel aan dit proces. De regio-indeling is losgelaten, echter bestaan de regiokantoren in de huidige situatie nog wel.

De belangrijkste ontwikkeling op het gebied van 'Systemen' in relatie tot kantoorhuisvesting, is die op ICT-vlak. Medewerkers kunnen tijd- en plaatsonafhankelijk werken omdat men de beschikking heeft over mobiele apparatuur en een betrouwbare ICT-infrastructuur. Deze ontwikkeling heeft tot gevolg dat de behoeften rondom kantoorhuisvesting aan verandering onderhevig zijn.

Ook aan het uitdragen van de 'Significante waarden' (of kernwaarden) van de organisatie zou de kantoorhuisvesting een bijdrage kunnen leveren.

Op het gebied van 'Sleutelvaardigheden' is de kantoorhuisvesting wellicht een middel waarmee de organisatie zichzelf kan onderscheiden ten opzichte van de concurrentie.

2.3 SWOT-analyse

In deze paragraaf komen de interne- en de externe analyse samen in de vorm van een SWOT-analyse. Deze analyse geeft inzicht in de sterke en zwakke punten van de organisatie (interne analyse) en de kansen en bedreigingen (externe analyse). De belangrijkste bronnen voor de SWOT-analyse zijn de kaderbrief van 2015 en het strategisch beleidsplan die respectievelijk door het management van RIBW Brabant en de RIBW Alliantie zijn opgesteld. De belangrijkste bronnen voor de externe analyse zijn de gesprekken die gevoerd zijn met de Raad van Bestuur en de relatiebeheerder van de organisatie. De toelichting op de SWOT-analyse is te vinden in Bijlage B.

Sterkten - Specialist in begeleiding voor mensen met een ernstige psychische aandoening (EPA) - 24-uurs beschikbaar-/bereikbaarheid - Flexibiliteit en wendbaarheid - Benutten talent van medewerkers	**Kansen** - Inzet digitale middelen - Samenwerking met ketenpartners - Efficiënter benutten van dagbesteding voor cliënten. - Samenwerking in wijken - Herstel ondersteunende zorg - Aantonen maatschappelijk rendement door samenwerking met ketenpartners
Zwakten - Wachtlijst voor beschermd wonen	**Bedreigingen** - Met minder mensen meer begeleiding verzorgen - Eigen verantwoordelijkheid medewerkers en cliënten - Overgang AWBZ naar Wmo - Aantonen maatschappelijk rendement door samenwerking met ketenpartners

3. Projectbeschrijving

In dit hoofdstuk komen de volgende paragrafen aan bod: de aanleiding, probleemdefinitie, doelstelling, onderzoeksvraag en subvragen en de beperkingen en randvoorwaarden.

3.1 Aanleiding

RIBW Brabant is een organisatie die de afgelopen jaren een behoorlijke groei heeft doorgemaakt als het gaat om kwantiteit: het aantal cliënten in zorg en aantal medewerkers in dienst. De organisatie is in 10 jaar tijd gegroeid van een totaal van 188 medewerkers in 2005 naar een totaal van 490 medewerkers in 2015 (1-1-2015). Daarnaast is het totaal aantal cliënten die in zorg zijn bij de organisatie gegroeid van 219 in 2005 tot ruim 1100 in 2015 (1-1-2015). Op dit moment is de groei aan het stagneren en is de organisatie, mede door de invloed van het overheidsbeleid, aan het krimpen.

Deze groei heeft zijn gevolgen gehad op de inrichting van de organisatie. Op het gebied van huisvesting is er voor intramurale cliënten een aanbod ontstaan van 318 woningen (1-1-2015). Om deze cliënten te voorzien van zorg zijn in het werkgebied van de organisatie 23 kantoren (1-1-2015) ingericht om de zorgprofessionals te ondersteunen bij de werkzaamheden die zij verrichten. De organisatie heeft daarnaast nog vijf kantoren voor de stafdiensten en het management van de organisatie. Deze vijf kantoren vormen de basis voor de afstudeeropdracht.

In de tijden dat RIBW Brabant explosief groeide heerste er op het gebied van de huisvesting voor intramurale cliënten een beleid om zo veel mogelijk huisvesting te verwerven. Door deze ontwikkeling genereerde de organisatie meer omzet, de keerzijde was echter dat huisvesting niet altijd aan de gewenste kwaliteitseisen voldeed. Ook de kantoorhuisvesting diende mee te groeien met de organisatie. De kantoren voor zorgprofessionals bestonden vaak uit het huren van een extra woning in de wijk, naast of aansluitend aan de woningen van cliënten.

Echter, stafdiensten en het management van de organisatie zijn in 2008 verhuisd naar een centrale locatie in de binnenstad van Tilburg. Nu, in 2015, zitten de stafdiensten verspreid over de vijf kantoren verdeeld over het werkgebied.

De verhuizing van de stafdiensten naar Tilburg in 2008 is inmiddels alweer geruime tijd geleden en ondertussen lopen de huurcontracten van de verschillende kantoorpanden die nu in gebruik zijn op middellange termijn (2-4 jaar) af. Tijd voor de organisatie om te bepalen wat er met de kantoorhuisvesting dient te gebeuren.

3.2 Probleemdefinitie

Om het probleem te definiëren is gebruik gemaakt van de 6W-formule (Migchelbrink, 2009). Met behulp van deze formule (het stellen van een aantal ‘W-vragen’) wordt het probleem op een heldere wijze geanalyseerd en vanuit verschillende invalshoeken belicht.

Wie heeft een probleem?
Het probleem heeft betrekking op de gehele organisatie van RIBW Brabant, echter is het hoofd facilitaire zaken verantwoordelijk voor de (kantoor)huisvesting van de organisatie.

Wat is het probleem?
De organisatie heeft geen concrete plannen voor de kantoorhuisvesting van de stafdiensten en management voor de middellange en de lange termijn. De organisatie heeft op dit moment onvoldoende inzicht in de bijdrage die de kantoorhuisvesting heeft of kan hebben voor de

organisatie. Daarnaast hebben er de afgelopen jaren zowel intern als extern vele ontwikkelingen plaatsgevonden en ziet zowel de interne- als de externe omgeving er in het heden anders uit dan een aantal jaren terug.

Waarom is het een probleem?
Op de middellange termijn lopen de huurovereenkomsten van de kantoorpanden af, waardoor de organisatie beslissingen zal moeten nemen over het al dan niet verlengen of opzeggen van de overeenkomsten. Men wil dit graag doordacht en onderbouwd doen, met het oog op de toekomst.

Waar is het probleem?
De kantoorhuisvesting van de stafdiensten en het management in de regio Tilburg, Waalwijk en Oisterwijk. Dit zijn momenteel drie kantoren in Tilburg, één in Waalwijk en één in Oisterwijk.

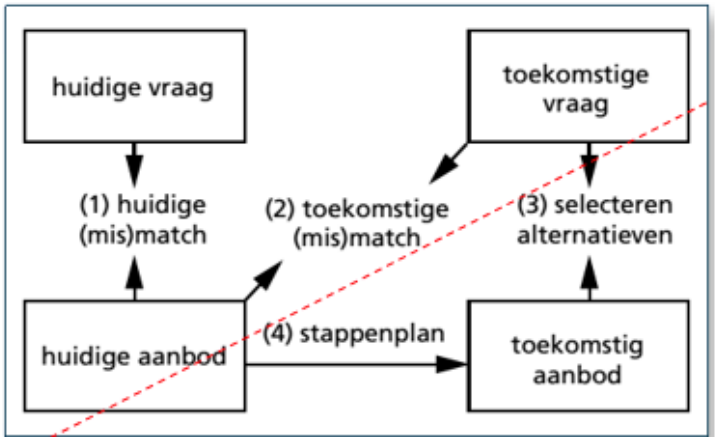
Wanneer is het probleem ontstaan?
Het probleem (of de vraag), is ontstaan in de loop van het jaar 2014. Met de deadlines van de aflopende huurovereenkomsten in zicht vond het hoofd facilitaire zaken van RIBW Brabant een termijn van anderhalf tot twee jaar redelijk om onderzoek te doen naar de toekomst rondom de kantoorhuisvesting voor de stafdiensten en het management.

Wat als het probleem niet opgelost wordt?
Dan is de kans groot dat de organisatie besluiten gaat nemen over de toekomst van de kantoorhuisvesting, waarbij er onvoldoende inzicht is in de behoeften van de verschillende gebruikers en de ontwikkelingen in de interne- en externe omgeving die mogelijk een invloed hebben op de kantoorhuisvesting.

3.3 Relevante theorieën

Het probleem wat binnen RIBW Brabant speelt, is geen uniek probleem. Bij het oriënteren op het onderwerp bleek dat er een ruime hoeveelheid aan informatie beschikbaar is die het probleem kunnen verklaren. De theorie die het meest aansluit op het probleem of de vraag binnen RIBW Brabant is die van 'Organisatiegerichte Huisvesting' (Center for People and Buildings, 2009).

Het model wat aansluit op de vraag binnen RIBW Brabant en de aanpak van het onderzoek is het DAS-frame (De Jonge e.a., 2009). In het DAS-frame (Designing an Acommodation Strategy) wordt een stappenplan uiteengezet wat uiteindelijk leidt tot het bepalen van een (mis)match tussen de huidige vraag en het huidige aanbod en de toekomstige vraag en het huidige aanbod. Afbeelding 2 laat het DAS-frame (De Jonge e.a., 2009) zien:



Afbeelding 2. DAS-frame (De Jonge e.a., 2009)

Toelichting DAS-frame
RIBW Brabant heeft geen duidelijk beeld of overzicht van het huidige aanbod, ofwel het startpunt. Ook de huidige vraag is niet duidelijk inzichtelijk en is tevens onderhevig aan verschillende ontwikkelingen op intern- en extern vlak. Hetzelfde geldt voor de toekomstige vraag, ook hier ontbreekt het overzicht voor het hoofd facilitaire zaken. Wanneer de huidige (mis)match en de toekomstige (mis)match inzichtelijk zijn, kan er beoordeeld worden hoe het toekomstig aanbod er uit zou moeten zien en welk stappenplan daarvoor nodig is.

Het onderzoek richt zich op het inzichtelijk maken van het huidige aanbod, de huidige- en toekomstige vraag en de huidige- (1) en toekomstige (mis)match (2). Op basis van deze uitkomsten wordt een advies gegeven over het eventueel selecteren van alternatieven (3) en het ontwikkelen van een stappenplan (4).

3.4 Doelstelling
Het doel van het onderzoek is het doen van aanbevelingen aan het hoofd facilitaire zaken van RIBW Brabant over de huidige- en toekomstige situatie van de kantoorhuisvesting voor de stafdiensten en het management. De aanbevelingen worden gebaseerd op de wensen en eisen vanuit de verschillende stafdiensten en het management en de interne- en externe ontwikkelingen waar de organisatie mee te maken heeft of mee te maken krijgt.

3.5 Adviesvraag
De organisatie is op zoek naar een advies over de toekomst van de kantoorhuisvesting van RIBW Brabant. Het hoofd facilitaire zaken wil daarom graag een advies over hoe de kantoorhuisvesting optimaal zou kunnen aansluiten op de behoeften van de verschillende stafdiensten en het management, met daarbij aandacht voor de (verwachte) interne- en externe ontwikkelingen. De adviesvraag luidt daarom als volgt:

Wat dient er met het aanbod aan kantoorhuisvesting voor de stafdiensten en het management van RIBW Brabant te gebeuren, wil deze optimaal aan-(blijven) sluiten op de organisatie?

3.6 Onderzoeksvraag en subvragen
In deze paragraaf komt als eerste de onderzoeksvraag aan bod, gevolgd door de subvragen.

3.6.1 Onderzoeksvraag
Om een antwoord te vinden op de adviesvraag is een onderzoek nodig naar welke organisatiebehoeften er zijn en welke ontwikkelingen er gaande zijn en of deze invloed hebben op de kantoorhuisvesting. Dit geldt niet alleen voor de huidige situatie, maar ook voor de toekomstige of gewenste situatie.

Op basis van de geformuleerde doelstelling en de adviesvraag is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Welke organisatiebehoeften en interne- en externe ontwikkelingen hebben invloed op de huidige- en/of gewenste situatie betreft de kantoorhuisvesting van stafdiensten en management van RIBW Brabant?

Door het vinden van antwoorden op de onderzoeksvraag kan worden bepaald wat de huidige- en toekomstige (mis)match is en kan op basis hiervan worden beoordeeld in hoeverre het huidige aanbod voldoet.

3.6.2 Subvragen

Om te komen tot een antwoord op de onderzoeksvraag, zijn er een aantal subvragen opgesteld. De subvragen zijn onderverdeeld in theoretische, empirische en analytische subvragen.

Theoretische subvragen
1. Welke modellen en/of theorieën zijn er die het huisvestingsprobleem binnen RIBW Brabant verklaren?
2. Welke stappen zijn volgens deze modellen en/of theorieën relevant?
3. Welke trends en ontwikkelingen zijn er op het gebied van kantoorhuisvesting?
4. Welke veranderende wetgeving in de zorg kan van invloed zijn op het probleem binnen RIBW Brabant?

Empirische subvragen
1. Hoe ziet de huidige situatie betreft kantoorhuisvesting eruit? (huidig aanbod)
2. Wat zijn de behoeften van de organisatie in de huidige situatie? (huidige vraag)
3. Wat zijn de behoeften van de organisatie in de gewenste situatie? (toekomstige vraag)
4. Welke ontwikkelingen in de interne omgeving spelen een rol? (huidige en toekomstige vraag)
5. Welke ontwikkelingen in de externe omgeving spelen een rol? (huidige en toekomstige vraag)
6. Hoe is de kantoorhuisvesting bij vergelijkbare organisaties vorm gegeven?

Analytische subvragen
1. Wat is het advies en welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan RIBW Brabant op basis van de onderzoeksresultaten?
2. Welke acties moeten worden ondernomen om te komen tot de gewenste situatie?
3. Wat zijn de financiële, juridische en MVO consequenties van de acties die ondernomen moeten worden om te komen tot de gewenste situatie?

3.7 Randvoorwaarden en beperkingen

De randvoorwaarden die zijn opgesteld, zijn terug te vinden in Bijlage C. De beperkingen die zijn opgesteld vloeien voort uit de randvoorwaarden.

3.7.1 Beperkingen

- Dit onderzoek heeft alleen betrekking op de vijf kantoren waar de stafdiensten en het management van de organisatie zijn gehuisvest. Drie locaties in Tilburg, één in Waalwijk en één in Oisterwijk. De organisatie heeft voor de strategische plannen betreft huisvesting voor cliënten en kantoorhuisvesting van de zorgprofessionals adviesbureau AT Osborne in de arm genomen. Een overzicht van de verschillende soorten huisvesting en het strategische beleid dat daaraan verbonden is, is terug te vinden in Bijlage D.
- Enkel de stafhoofden en managers van de organisatie zijn geïnterviewd. Stafmedewerkers zijn niet geïnterviewd.
- Bezoekers, leveranciers en cliënten zijn niet geïnterviewd.

4. Methoden van onderzoek

Het type onderzoek dat is toegepast betreft kwalitatief onderzoek. Er is voor dit type gekozen, omdat het achterhalen van de organisatiebehoeften en de in- en externe ontwikkelingen centraal staat in het onderzoek. Het achterhalen van deze behoeften en ontwikkelingen is een vorm van explorerend of verkennend onderzoek.

> ''Kwalitatief onderzoek is uitermate geschikt voor het doen van explorerend of verkennend onderzoek.''
> (Baarda e.a., 2013)

In dit hoofdstuk worden de methoden van onderzoek besproken die in de oriëntatie-, theoretische- en analytische fase zijn toegepast.

4.1 Oriëntatiefase

De oriëntatiefase stond in het teken van het kennismaken met het onderwerp. Het kennismaken met de organisatie zelf was een minder intensieve factor, vanwege het duale traject wat binnen de organisatie gevolgd wordt.

Het oriënteren op het onderwerp is in de oriëntatiefase met name gedaan door het toepassen van deskresearch en het voeren van (informele) gesprekken met het hoofd facilitaire zaken en overige betrokkenen. Bij de deskresearch is gebruik gemaakt van bestaande, interne bronnen, zoals kaderbrieven, jaardocumenten en beleidsplannen. Ook zijn de informatiesystemen binnen de organisatie geraadpleegd, voornamelijk het FMIS en het systeem voor de contractenadministratie.

Deskresearch heeft tevens een belangrijke bijdrage geleverd aan het in kaart brengen van het huidige aanbod. Het ging hierbij met name om de financiële en juridische verplichtingen van de betreffende kantoorlocaties, maar ook om de locatie- en gebouwkenmerken.

Ten slotte is er ter inspiratie nog een bijeenkomst van de 'Kenniskring Optimalisatie van Huisvesting' bijgewoond. Het onderwerp van de bijeenkomst was 'mensgericht huisvesten'. De verkregen informatie (met name over de trends en ontwikkelingen op het gebied van huisvesting) heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de oriëntatiefase van het onderzoek. Daarnaast is de informatie gebruikt als input voor het theoretische kader.

4.2 Onderzoeksfase

De onderzoeksfase stond in het teken van het verzamelen van informatie, om daarmee de huidige- en gewenste situatie in kaart te kunnen brengen. Hierbij ging het specifiek om de kantoorhuisvesting en de ontwikkelingen (zowel intern als extern) waar stafafdelingen en het management mee te maken hebben.

Theoretisch kader

Voor het literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van externe bronnen: databanken, vaktijdschriften, boeken, internet en informatie uit presentaties van o.a. Center for People and Buildings (CfPB) en Hospitality Consultants. De resultaten van het literatuuronderzoek zijn gebruikt om een volledig beeld te vormen van welk huisvestingsprobleem er binnen de organisatie speelt, welke theorieën of modellen hier raakvlakken mee hebben en welke elementen invloed hebben op het ontwikkelen van een huisvestingsplan. Daarnaast is onderzocht wat voor invloed de veranderende wetgeving in de zorg heeft op de kantoorhuisvesting binnen RIBW Brabant. Deze elementen zijn verwerkt in de interviews die zijn afgenomen in het empirische kader.

Het theoretisch kader is verrijkt door het deelnemen aan de inspiratiesessie ‘Een goede werkomgeving, betere prestaties?’ bij Maasdam Projectinrichting in Waddinxveen. Tijdens deze inspiratiesessie presenteerde het Center for People and Buildings recente onderzoeksresultaten over kantoorhuisvesting in het algemeen en over specifieke thema’s, zoals de werkomgeving in relatie tot arbeidsproductiviteit. De presentaties en onderzoeksresultaten zijn een belangrijke bron geweest voor het theoretisch kader.

Empirisch kader
De huidige- en de gewenste situatie rondom de kantoorhuisvesting bij RIBW Brabant is voornamelijk tot stand gekomen door middel van interviews. De keuze voor het afnemen van interviews is gebaseerd op de behoefte om zoveel mogelijk informatie te vergaren van de groep geïnterviewde personen. In zijn totaliteit zijn alle 12 stafhoofden geïnterviewd, de relatiebeheerder en de manager Zorg. Daarnaast zijn beide leden van de Raad van Bestuur afzonderlijk geïnterviewd. In Bijlage E is een overzicht toegevoegd van de geïnterviewde personen inclusief functiebenaming.

Als interviewvorm is het half-gestructureerde interview gekozen. De keuze is mede tot stand gekomen door het, voorafgaand aan de interviews, inzichtelijk maken van de onderstaande drie factoren:

> ‘’De keuze voor een bepaalde interviewvorm wordt over het algemeen bepaald door de volgende drie factoren:
>
> - Onderwerp van het onderzoek
> - Voorkennis van de onderzoeker
> - Positie en relatie van onderzoeker t.o.v. de te interviewen persoon’’
>
> (Baarda e.a., 2013)

Onderstaand worden de drie factoren toegelicht in het kader van dit onderzoek:

Het onderwerp van het onderzoek is afgebakend en daarmee beperkt. De onderzoeksvraag en deelvragen van het onderzoek, vragen in het ontwerp om een interview wat gestructureerd is, omdat er getracht wordt om inzicht te krijgen in zowel de huidige- als de gewenste situatie. Deze huidige situatie en gewenste situatie worden in de analyse met elkaar vergeleken, waardoor het van belang is dat beide situaties in ieder interview terugkomen.

Dankzij de oriëntatiefase en de literatuurstudie is er een bepaalde mate van voorkennis aanwezig over het onderwerp, waardoor het mogelijk is om een structuur aan te brengen in het interview door middel van het opstellen van relevante topics eventueel aangevuld met voorbeeldvragen.

De positie van de onderzoeker t.o.v. de te interviewen persoon is als gelijkwaardig te bestempelen. De onderzoeker heeft voorkennis over het onderwerp, maar weinig tot geen inzicht in de behoeften en de ontwikkelingen. Voor de geïnterviewde persoon is dit andersom.

De relatie met de geïnterviewde personen is een informele relatie. Dit komt mede door het duale traject wat door de onderzoeker bij RIBW Brabant wordt gevolgd.

Conclusie
Het onderwerp van het onderzoek is afgebakend, er is voorkennis aanwezig bij de onderzoeker en de relatie met de te interviewen persoon is informeel. Hierdoor is het mogelijk om topics op te stellen en de belangrijkste vragen vast te leggen, waardoor de analyse van de interviews uiteindelijk leidt tot het beantwoorden van de onderzoeksvraag en deelvragen.

De interviews duurden 45 tot 60 minuten en zijn opgenomen door middel van opnameapparatuur. Indien de organisatie behoefte heeft aan het ontvangen van de opnames, dan worden de opnames na het onderzoek overhandigd.

De populatie van het onderzoek omvatte het totaal aantal stafmedewerkers, stafhoofden, managers en Raad van Bestuur. Er is voor gekozen om de stafmedewerkers niet mee te nemen in dit stadium van het onderzoek. Dit is in samenwerking met de opdrachtgever besloten op basis van een aantal redenen en aannames:

- De stafafdelingen zijn dusdanig klein qua omvang dat een stafhoofd of manager normaliter weet wat er zich binnen zijn/haar afdeling afspeelt.
- Stafhoofden en managers zijn bezig met tactische- en strategische plannen en hebben vaak een goed beeld van de te verwachte ontwikkelingen binnen zijn/haar afdeling. Stafmedewerkers houden zich over het algemeen bezig met operationele werkzaamheden.
- In deze fase van het onderzoek naar de toekomst van de kantoorhuisvesting is de bijdrage van medewerkers gering, omdat zij nauwelijks invloed hebben op de besluitvorming op strategisch niveau.

Voor het afnemen van de interviews is gebruik gemaakt van een interviewguide. De interviewguide is opgesteld op basis van de in de literatuur verzamelde informatie en de specifieke wensen van de opdrachtgever. Er zijn twee verschillende versies gebruikt, één voor de stafhoofden en één voor de Raad van Bestuur. De interviewguides zijn te vinden in Bijlage F en Bijlage G. Op basis van de interviewguide is een topiclijst opgesteld welke een week voorafgaand aan ieder interview is gedeeld met de geïnterviewde persoon, zodat hij of zij de tijd had om zich voor te bereiden op het interview. Ook hier zijn twee verschillende topiclijsten gebruikt, één voor de stafhoofden en één voor de Raad van Bestuur. Tijdens de interviews is de interviewguide leidend geweest, zodat er systematisch en gestructureerd geïnterviewd kon worden.

Voor de uitwerking van de interviews is ervoor gekozen om niet te transcriberen. Van ieder interview is achteraf, met behulp van het terugluisteren van de opnames, een gespreksverslag geschreven. Door het opzetten van een interviewguide en het vasthouden aan de topics, is transcriberen geen meerwaarde gebleken en bleek een uitgebreid gespreksverslag voldoende.

Functionele benchmark
Er is een bezoek gebracht aan twee vergelijkbare zorgorganisaties om daar te bekijken hoe de kantoorhuisvesting is geregeld voor de stafdiensten en het management van de organisatie.
De volgende twee organisaties zijn bezocht: stichting Prisma en stichting Schakelring.

Er is voor gekozen om stichting Prisma te bezoeken, omdat deze tevens te maken hebben met cliënten (gehandicaptenzorg) en daarmee een ketenpartner zijn voor RIBW Brabant. Daarnaast heeft men ook bij Prisma te maken met het feit dat cliënten decentraal gehuisvest zijn door het gehele werkgebied van de organisatie en er een organisatie achter zit aan ondersteunende diensten en managers. In 2013 heeft men hier een soortgelijk ‘probleem’ gehad als bij RIBW Brabant op dit moment speelt, de huurovereenkomsten van drie verschillende regiokantoren liepen op hetzelfde moment af en men heeft alle ondersteunende diensten en het management samengevoegd op één locatie. Binnen stichting Prisma is een adviseur facilitaire zaken geïnterviewd, welke intensief betrokken is geweest bij dit herhuisvestingsproject.

Stichting Schakelring is gekozen omdat ook zij te maken hebben met cliënten (voornamelijk ouderen) en deel uitmaken van dezelfde keten als RIBW Brabant. Daarnaast heeft men ook hier te

maken met decentrale huisvesting en thema's als het scheiden van wonen en zorg. Binnen stichting Schakelring is de teamleider services geïnterviewd.

Voor beide interviews zijn de interviewguides uit Bijlage F gebruikt als leidraad.

4.3 Analytisch kader

In de analytische fase zijn de resultaten uit het theoretische kader vergeleken met de resultaten uit het empirische kader. Daarnaast zijn de resultaten uit het empirische kader onderling met elkaar vergeleken. Als laatste is de situatie bij RIBW Brabant vergeleken met de situatie bij de twee externe partijen (stichting Prisma en stichting Schakelring). Op basis van de resultaten is een conclusie geschreven en naar aanleiding daarvan zijn er verschillende adviezen gegeven. Op welke manier de adviezen geïmplementeerd dienen te worden, is beschreven in het implementatieplan (hoofdstuk 9).

De interviews zijn individueel afgenomen. Het voordeel hiervan is dat ieder individu voor zijn/haar eigen afdeling of in zijn/haar eigen rol antwoord geeft op de vragen. Daarnaast is de kans kleiner dat met individuele interviews sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. Aan de andere kant betekent een individueel interview dat de geïnterviewde niet geïnspireerd kan worden door andere deelnemers (bijvoorbeeld in een groepsinterview). Om dit nadeel te tackelen worden na afloop van het onderzoek de resultaten van de individuele interviews gepresenteerd en besproken in een groepsgesprek met alle betrokkenen. Hierdoor kan er gesproken worden van triangulatie, waarbij de voordelen van beide methoden (individueel en groep) worden gebruikt en de nadelen deels worden ondervangen. Daarmee wint het onderzoek aan betrouwbaarheid.

Door de opdrachtgever gedurende het gehele traject intensief te betrekken en alle stappen die gezet zijn transparant en navolgbaar te maken, is de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd. In een wekelijks terugkerend overleg met het hoofd facilitaire zaken is telkens de voortgang besproken en zijn eventuele knelpunten behandeld.

5. Theoretisch kader

Het omschrijven van het theoretisch kader heeft als doel om de theoretische subvragen te beantwoorden. Het probleem op het gebied van huisvesting wat speelt binnen RIBW Brabant is op organisatieniveau uniek, maar is in de markt geen uniek probleem. In dit hoofdstuk worden daarom een aantal theorieën en modellen beschreven die dit probleem verklaren of in ieder geval benaderen. Hierbij komt ook ter sprake wat in de literatuur bekend is over de te nemen stappen om het probleem aan te pakken. Daarnaast zijn de trends en ontwikkelingen op het gebied van kantoorhuisvesting, die relevant zijn voor de situatie bij RIBW Brabant, beschreven. Als laatste is gekeken naar de veranderende wetgeving in de zorg en wat daarvan de invloed kan zijn op het probleem binnen RIBW Brabant.

5.1 Modellen & theorieën

In de oriëntatiefase van het onderzoek is een start gemaakt met het onderzoeken van het probleem en onderzocht op welke wijze dit probleem verklaard kan worden door middel van de beschikbare literatuur. In het literatuuronderzoek is hier een vervolg aan gegeven en gebleken dat het huisvestingsprobleem binnen RIBW Brabant veel overeenkomsten vertoond met de theorie van 'organisatiegerichte huisvesting' en de volgende modellen: DAS-frame (De Jonge e.a., 2009) en het Huisvestingskeuzemodel (Ikiz-Koppejan e.a. 2009 en 2011). De theorieën en modellen zijn gevonden via het boek 'Huisvestingsmanagement' (Hoendervanger e.a., 2012).

Onderstaand een toelichting op de hierboven genoemde theorie en modellen:

Organisatiegericht huisvesten (o.a. Center for People and Buildings, 2009)
'Het in een bewust vormgegeven proces maken, op elkaar afstemmen, uitwerken en implementeren van (conceptuele) huisvestingskeuzes. De keuzes worden gemaakt op basis van informatie over de organisatie, de bestaande huisvesting, de context en de best beschikbare kennis. Centraal staan expliciete huisvestingsambities en gebruikersprofielen.'
(Center for People and Buildings, 2009)

De achtergrond van organisatiegericht huisvesten is verder uitgewerkt in Bijlage H.

Huisvestingskeuzemodel (Ikiz-Koppejan e.a. 2009 en 2011)
Het Huisvestingskeuzemodel is een model dat gebruikt kan worden om te komen tot organisatiegerichte huisvesting. Het doel van het model is als volgt gedefinieerd:

'Bij betrokkenen in een huisvestingsproject bewustwording creëren van te maken inhoudelijke en procesmatige stappen, keuzes en hun onderlinge relaties, ter ondersteuning van besluitvorming, reflectie en communicatie over organisatiegerichte huisvesting.'
(Center for People and Buildings, 2009)

DAS-frame (De Jonge e.a., 2009)
Het DAS-frame maakt in een model duidelijk welke stappen nodig zijn om van de huidige naar de gewenste huisvesting te komen op basis van een analyse van vraag en aanbod, nu en in de toekomst, en de (mis)match tussen die twee.

5.2 Stappenplan

De volgende stappen zijn volgens het Huisvestingskeuzemodel (Ikiz-Koppejan e.a. 2009 en 2011) en het boek Huisvestingsmanagement (Hoendervanger e.a., 2012) nodig om te komen tot organisatiegerichte huisvesting. Enkel de stappen die voor het onderzoek relevant zijn, zijn beschreven. De stappen die hieronder beschreven zijn vallen binnen de scope van het onderzoek.

Stap 1: Informatie verzamelen
De eerste stap is het verzamelen van informatie over de organisatie, de bestaande huisvesting, de context waarbinnen de herhuisvesting plaatsvindt, en in de vakwereld beschikbare kennis over mens, werk en werkomgeving en bijbehorende processen. Van de informatie over de organisatie zijn de volgende onderwerpen relevant: visie en beleid, opbouw van de organisatie (structuur, aantal mensen en fte), de organisatie, en de werkprocessen.

Informatie over huisvesting bestaat bijvoorbeeld uit de kenmerken van het huidige gebouw en huisvestingsconcept, de tevredenheid van de medewerkers en het management over de huidige huisvesting, gesignaleerde problemen, kosten voor de huisvesting en de exploitatie van huisvesting (per werkplek, per fte, per medewerker).''
(Ikiz-Koppejan e.a. 2009 en 2011)

Stap 2: Intenties vaststellen
Organisatieambities
De tweede stap is het vaststellen van de intenties: wat zijn de ambities van de organisatie en meer specifiek wat wil de organisatie met de huisvesting bereiken? Ambities en bijbehorende keuzes kunnen per onderdeel van de organisatie of per functie(groep) verschillen.

Gebruikersprofielen
Een tweede aandachtspunt bij 'Intenties vaststellen' is daarom het bepalen of, en zo ja welke groepen er bij het maken van huisvestingskeuzes worden onderscheiden. Essentieel hierbij is de keuze voor de mate van diversiteit in de organisatie. Het gaat om het definiëren van de eenheid in de organisatie waarop het werkplekconcept gebaseerd wordt: wil de organisatie 'one size fits all' of wil de organisatie differentiatie vanuit bijvoorbeeld werkproces, activiteitenpatronen of organisatiestructuur. In het Huisvestingskeuzemodel worden dit gebruikersprofielen genoemd.

''In praktijk zien we dat gebruikersprofielen vaak worden vertaald in overeenkomsten en verschillen in de activiteitenpatronen van de toekomstige gebruikers: welke activiteiten verrichten zij, hoeveel % van de tijd, is er sprake van een vaste volgorde, wat is de aanwezigheid, e.d.''
(Hartjes-Gosselink e.a., 2008, 2009).

Huisvestingsambities
Huisvestingsambities kunnen op verschillende vlakken liggen. Op basis van de Werkplekwijzer (Van Meel e.a., 2006) en andere literatuur (Van der Voordt en Vos, 1999; Arge en De Paoli, 2000; Van der Voordt, 2003; De Vries, 2007) zijn voor het model de volgende ambities onderscheiden:
(Ikiz-Koppejan e.a., 2009 en 2011)

- Arbeidsproductiviteit
- Innovatiekracht
- Medewerkertevredenheid
- Veiligheid en gezondheid
- Kostenreductie
- Risicobeheersing
- Efficiency
- Klanttevredenheid
- Flexibiliteit
- Duurzaamheid
- Imago/uitstraling
- Cultuurverandering

Deze lijst ambities is bedoeld als houvast om tijdens het proces over de huisvestingsambities te communiceren en biedt ook structuur om kennis te verzamelen. De lijst beoogt uitputtend te zijn. In de praktijk worden allerlei andere ambities genoemd, maar het gaat dan vrijwel altijd om een andere verwoording of aspect van een of meer van de hierboven genoemde ambities. Ambities kunnen elkaar versterken maar ook leiden tot tegenstrijdige keuzes in het huisvestingsconcept. Het eindresultaat van deze stap is per onderscheiden gebruikersprofiel een verwoording van de huisvestingsambities en de onderlinge prioriteiten.
(Ikiz-Koppejan e.a., 2009 en 2011)

Stap 3: Conceptuele keuzes maken
De derde stap bestaat uit het maken van conceptuele keuzes. Onder conceptuele keuzes wordt verstaan: de basiskeuzes voor de uitwerking en implementatie van de fysieke en organisatorische huisvesting. De conceptuele keuzes zijn onderverdeeld in drie categorieën:

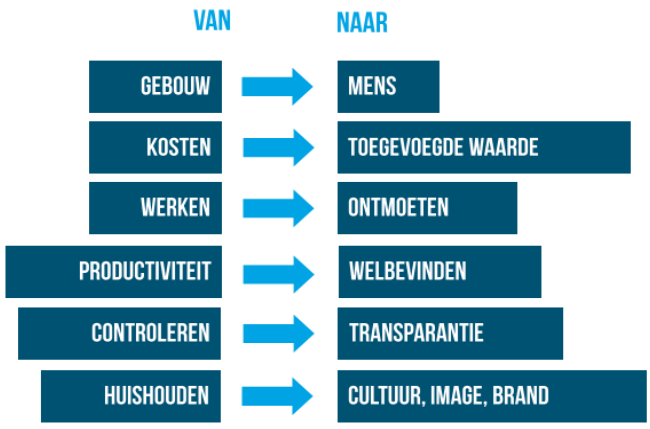
''• het huisvestingsconcept;
• keuzevrijheid;
• organisatorische consequenties.''
(Ikiz-Koppejan e.a., 2009 en 2011)

5.3 Trends en ontwikkelingen

In deze paragraaf komen de trends en ontwikkelingen aan bod als het gaat om kantoorhuisvesting in relatie tot de organisatie. Onderstaand worden een aantal van deze trends en ontwikkelingen genoemd, welke een mogelijke invloed hebben op de situatie binnen RIBW Brabant. O.a. het Center for People and Buildings (CfPB) houdt zich in ons land actief bezig met thema's rondom kantoorhuisvesting. Hun motto is dan ook 'een goede werkomgeving voor iedereen'.

Daarnaast houdt ook Hospitality Consultants zich bezig met het monitoren van trends en ontwikkelingen op allerlei gebieden, waaronder huisvesting. Tijdens de Kenniskring Huisvesting op 6 maart jl. gaven zij een presentatie waarbij zij de laatste trends en ontwikkelingen op het gebied van kantoorhuisvesting presenteerden. De informatie was afkomstig van verschillende vooraanstaande organisaties en wetenschappers op zowel internationaal als nationaal vlak: o.a. organisaties als Gensler on Work, CfPB, TNO, Bouwcampus en wetenschappers als John Hinks (internationaal) en Theo van der Voordt (nationaal).

Belangrijkste trends op het gebied van de werkplek
De denkwijze over kantoorhuisvesting is aan het verschuiven, zoals te zien is in afbeelding 3:



Afbeelding 3. Denkwijze over kantoorhuisvesting (Steinmann, 2015)

Belangrijkste trends op het gebied van medewerkers
Onderstaand een aantal belangrijke ontwikkelingen als het gaat om medewerkers:

- ''War for talent' breekt uit
- Hoogwaardige kennis en productiviteit zijn doorslaggevend
- Innovatie ontstaat door samenwerking
- Focus op welbevinden, zingeving en ethiek
- Meer generaties op de werkvloer''

(Steinmann, 2015)

Belangrijkste trends op het gebied van omgeving en services
Naast de belangrijkste trends wat betreft de werkplek en medewerkers, zijn er nog die van de omgeving en services. Onderstaand een opsomming:

- ''Het ondersteunen van samenwerken en het oplossen van concentratieverlies
- Steeds meer aandacht voor gezondheid en duurzaamheid
- Naast traditionele kantoren en thuiswerken zijn er nieuwe typen in opkomst: Grand Café, Netwerkhub en Clubhuis
- Gebouwen bewegen meer mee met hun omgeving, lokale ondernemers slaan een brug met de buurt, binnen en buiten worden meer één.
- Naast de bekende Bricks, Bytes en Behaviour, wordt Branding bepalend voor de (eigen) werkomgeving.''

(Steinmann, 2015)

Van traditioneel cellenkantoor naar nieuwe werkplekconcepten
In de praktijk heeft er de afgelopen jaren een verschuiving plaatsgevonden van het traditionele cellenkantoor naar een combikantoor. Met het combikantoor wordt een kantoor bedoeld wat een diversiteit biedt aan werkplekken en ruimten en waar vaste werkplekken afgewisseld worden met flexibele werkplekken. Daarnaast is het in het gebruik gewoon dat werkplekken gedeeld worden. (Beijer e.a., 2014)



Afbeelding 4. Trends in werkplekconcepten (Beijer e.a., 2014)

Afbeelding 4 laat de trend zien in de werkplekconcepten, in beeld gebracht door het CfPB. Men concludeert op basis van de uitgebreide onderzoeksresultaten, zo'n 20.000 respondenten in Nederland, dat steeds vaker gekozen wordt voor het vierde kwadrant, namelijk flexibele werkplekken in een wat meer gesloten setting.

Tevredenheid werkomgevingen
Op basis van de onderzoeksresultaten van het CfPB valt te concluderen dat de volgende huisvestingsaspecten over het algemeen goed scoren op de tevredenheid van medewerkers: bereikbaarheid van het gebouw en de communicatiemogelijkheden.
(Brunia e.a., 2014)

Ontevredenheid werkomgevingen
De ontevredenheid van medewerkers zit over het algemeen vaak in de volgende huisvestingsaspecten: privacy, concentratiemogelijkheden, akoestiek, binnenklimaat en archief- en opslagmogelijkheden.
(Brunia e.a., 2014)

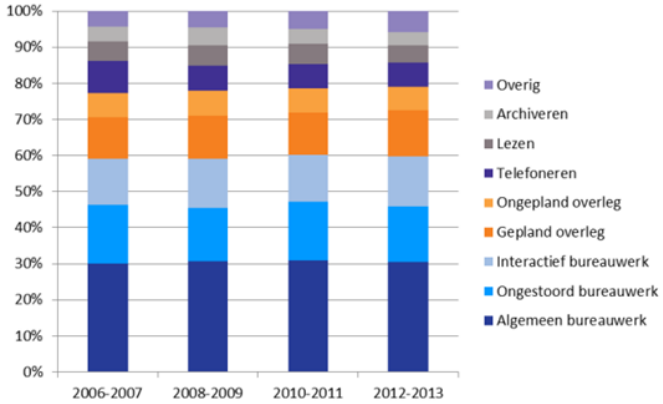
Belang aspecten in de werkomgeving
Eveneens uit onderzoek van het CfPB blijkt dat mensen, ongeacht of ze in traditionele werkomgevingen, combi-vaste werkomgevingen of flexibele werkomgevingen werken, het meeste belang hechten aan dezelfde vijf aspecten, namelijk:

- Comfort van de werkplek;
- Concentratiemogelijkheden;
- Bereikbaarheid van het kantoorgebouw;
- Binnenklimaat;
- Communicatiemogelijkheden;

(Brunia e.a., 2014)

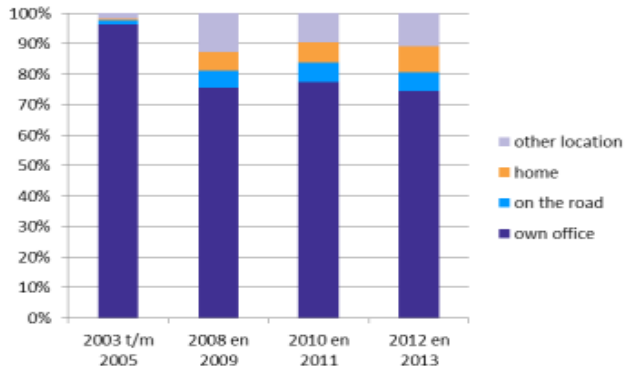
Ontwikkeling activiteitenpatronen
Ondanks alle ontwikkelingen op het gebied van kantoorhuisvesting en de opkomst van de meest uiteenlopende werkplekconcepten, zijn de activiteitenpatronen op kantoor nauwelijks veranderd.
(Beijer e.a., 2014)

Afbeelding 5 laat zien dat de activiteitenpatronen nauwelijks zijn veranderd.



Afbeelding 5. Ontwikkeling activiteitenpatronen (Beijer e.a., 2014)

De afgelopen jaren is er veel gepubliceerd over thema's rondom Het Nieuwe Werken en tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Echter blijkt in de praktijk dat dit niet heeft geleid tot een enorme verandering in met name het plaatsonafhankelijk werken. Afbeelding 6 laat de ontwikkeling van de afgelopen jaren zien als het gaat om de plaatsen waar mensen werken, hieruit blijkt dat het werken op het eigen kantoor nog steeds de boventoon voert.



Afbeelding 6. Ontwikkeling plaats van werken (Beijer e.a., 2015)

Ontwikkeling flexibel werken
Tegenwoordig zijn er de meest ingewikkelde werkplekconcepten met voor iedere activiteit een eigen plek of zone binnen een kantoorgebouw. In de praktijk blijkt echter dat mensen niet of nauwelijks van plek wisselen gedurende een werkdag of werkweek.

Uit recent onderzoek blijkt dat van de respondenten die in een flexibel concept werken, ongeveer de helft nooit wisselt van werkplek. Slechts 5% wisselt meerdere keren per dag van plek, dus eigenlijk zoals het concept bedoeld is.
(Pullen, 2015)

5.4 Veranderende wetgeving

In deze paragraaf komt de veranderende wetgeving aan bod welke relevant is voor de kantoorhuisvesting binnen RIBW Brabant.

Hervorming langdurige zorg
''In Nederland is er goede ondersteuning en zorg voor ouderen en voor mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking of een psychische stoornis. Toch zijn er veranderingen nodig. Want mensen stellen andere eisen aan de kwaliteit van het leven. Ouderen willen graag zo lang mogelijk thuis blijven wonen. Mensen met een beperking of stoornis willen zo zelfstandig mogelijk leven. Dat kan als de overheid de langdurige zorg anders organiseert. Hervorming van de langdurige zorg is ook nodig om de zorg betaalbaar te houden.''
(Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2014)

Vanaf 1 januari 2015 is de gemeente verantwoordelijk voor de ondersteuning die mensen thuis nodig hebben. Ook beschermd wonen is vanaf 1 januari de taak van de gemeente. Voor RIBW Brabant betekent deze verandering dus dat de financiering niet meer vanuit de AWBZ komt, maar vanuit de gemeente. De AWBZ komt te vervallen en daarvoor in de plaats komt een nieuwe Wet langdurige zorg (Wlz). Deze nieuwe wet vergoedt vanaf 1 januari 2015 de zwaarste, langdurige zorg. Andere vormen die voorheen onder de AWBZ vielen, worden vanaf 1 januari geregeld door de gemeente via de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (Wmo 2015). Ook de langdurige intramurale geestelijke gezondheidszorg valt vanaf 1 januari 2015 niet meer onder de AWBZ.

Beschermd wonen
Hieronder worden de belangrijkste veranderingen op het gebied van beschermd wonen weergegeven:

''• Deze zorg valt vanaf 1 januari 2015 onder de Wmo 2015.
• Na 1 januari gaan nieuwe cliënten voor zorg gericht op begeleiding en wonen naar het gemeentelijk Wmo-loket.
• Bestaande cliënten met een geldige ZZP-C-indicatie houden op 1 januari 2015 hun recht op beschermd wonen. Dit recht geldt vanaf die datum voor vijf jaar. Als de lopende indicatie voor een kortere periode is afgegeven, dan geldt het overgangsrecht voor de nog resterende duur van de indicatie.
• Gemeenten kunnen een inkomensafhankelijke eigen bijdrage vragen.
• Net als nu is na 1 januari 2015 een pgb mogelijk voor beschermd wonen. Cliënten krijgen dan een gemeentelijk pgb. Hiervoor moeten cliënten wel aan voorwaarden voldoen.''
(Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2014)

Scheiden van wonen en zorg
Het overheidsbeleid staat de komende jaren in het teken van extramuraliseren. In de toekomst wordt voor sommige cliënten geen verblijfsindicatie meer afgegeven. De gedachte die hierachter zit is dat het belangrijk is dat mensen met lichamelijke, verstandelijke of psychische beperkingen, chronisch zieken en kwetsbare ouderen met al hun potenties en kwetsbaarheden een zinvolle plek in de samenleving kunnen innemen. De woonsituatie van de cliënt moet zoveel mogelijk aansluiten op het normale leven. Het opvangen van cliënten met lichte ZZP's in een intramurale omgeving past niet binnen deze gedachte.

Het extramuraliseringsbeleid wordt concreet gemaakt doordat voor lichte ZZP's het recht op verblijf vervalt. Er wordt geen integraal pakket meer geïndiceerd, maar alleen de aanspraak op de diverse zorgfuncties. Dit houdt in dat cliënten zelf woonruimte gaan huren en betalen dan zelf een deel van het huidige integrale pakket (gas, licht en water; huurdersonderhoud; kapitaallasten). De huidige lichte intramurale zorg wordt niet meer vanuit de instellingen geboden, in plaats daarvan zijn cliënten aangewezen op extramurale zorg. Er komt dus een fysieke scheiding tussen wonen en zorg.
(VGZ Zorgkantoren, 2014)

6. Empirisch kader

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de interviews met stafhoofden, managers en de Raad van Bestuur weergegeven. Daarnaast zijn ook de resultaten weergegeven van het bezoek dat is gebracht aan twee vergelijkbare zorginstellingen (stichting Prisma en stichting Schakelring), over de manier waarop zij omgaan met de kantoorhuisvesting van de stafdiensten en het management. Het hoofdstuk is opgebouwd uit de verschillende elementen van het DAS-frame (De Jonge e.a., 2009), namelijk het huidige aanbod, huidige vraag en de toekomstige vraag. In de conclusies wordt de huidige- en toekomstige (mis)match bepaald.

6.1 Huidige situatie

In de huidige situatie zijn de stafdiensten en het management van RIBW Brabant gehuisvest op vijf verschillende locaties. In de onderstaande tabel zijn de belangrijkste cijfers weergegeven (per 1-5-2015), welke vervolgens kort worden toegelicht:

Locaties	
Aantal kantoorlocaties stafdiensten en management	5
Aantal m^2	
Aantal m^2 huur	1.978,6 m^2
Aantal m^2 eigendom	567 m^2
Totaal aantal m^2	2545,6 m^2
Huurkosten	
Totale jaarlijkse huurkosten	€ 328.908,21
Totale jaarlijkse huurkosten (incl. servicekosten)	€ 351.595,56
Gemiddelde huurkosten per m^2	€ 166,23
Gemiddelde totale huurkosten per m^2 (incl. servicekosten)	€ 177,70
Gemiddelde huurkosten per m^2 in Tilburg in 2014 (DTZ Zadelhoff, 2015)	€ 80,00 - € 135,00
Werkplekken	
Totaal aantal vaste werkplekken	94
Medewerkers	
Totaal aantal medewerkers	106
Totaal aantal FTE	80,2

6.1.1 Locaties

Afbeelding 7 laat het werkgebied van RIBW Brabant zien met daarin de vijf kantoorlocaties. Tevens is aangegeven of het gaat om een huur- of eigendomslocatie en wat de einddatum en opzegtermijnen zijn.



Afbeelding 7. Kantoorlocaties stafdiensten en management RIBW Brabant (Google Maps, 2015)

Een uitgebreid overzicht per locatie is toegevoegd in Bijlage I. In dit uitgebreide overzicht staat informatie over de achtergrond, huurovereenkomst en de gebruikers van de locaties.

6.1.2 Aantal m^2

Het aantal m^2 per locatie is afkomstig uit de huurovereenkomsten, meetrapporten van externe partijen en eigen waarnemingen. Deze gegevens zijn gebaseerd op het verhuurbaar vloeroppervlak (VVO) van een locatie.

6.1.3 Huurkosten

De gegevens over de actuele huurkosten zijn afkomstig uit de financiële administratie van RIBW Brabant.

6.1.4 Werkplekken

Dit betreft het totaal aantal vaste werkplekken welke op de vijf locaties aanwezig zijn. Een vaste werkplek beschikt over een bureau met een vaste PC. Binnen RIBW Brabant heerst de cultuur dat werkplekken in principe door iedereen gebruikt kunnen worden. Het is daarom niet uitgesloten dat enkel de stafdiensten en managers gebruik maken van deze vaste werkplekken. In de praktijk kunnen de vijf locaties dus ook door overige medewerkers van de organisatie worden gebruikt.

6.1.5 Medewerkers

De gegevens over het aantal medewerkers welke onder de stafdiensten en het management vallen zijn afkomstig uit de systemen van de afdeling P&O van RIBW Brabant.

6.2 Resultaten interviews Raad van Bestuur

In deze paragraaf zijn de belangrijkste resultaten uit de interviews met de Raad van Bestuur weergegeven. Op het moment van interviewen waren beide leden van de Raad van Bestuur nog actief binnen de organisatie. Inmiddels werkt de organisatie met een eenhoofdige Raad van Bestuur.

6.2.1 Achtergrond kantoorhuisvesting

In 1989 bestond, hetgeen nu RIBW Brabant heet, uit 2 medewerkers welke gevestigd waren met een kantoortje in een studentenflat in Tilburg. De organisatie begon steeds meer te groeien en men heeft toen besloten te verhuizen naar een instellingsterrein in Berkel-Enschot. Het idee achter de verhuizing was om een plek te vinden die 'beschut' was en waarmee niet te veel ruckbaarheid werd gegeven aan de komst van een RIBW. Cliënten van de organisatie hadden immers al een stigma en hadden destijds het gevoel dat dat alleen maar zou versterken, indien de omgeving zou weten dat er zich een RIBW had gevestigd.

Eenmaal verhuisd naar Berkel-Enschot begon het beeld te veranderen. Cliënten wilde juist meer zichtbaar worden en om daarvoor te zorgen moest de organisatie ook zichtbaarder worden. Uiteindelijk is men met die gedachte op zoek gegaan naar een kantoorpand in de centrumgemeente Tilburg, waarbij de voorwaarden waren dat het een zichtbaar, toegankelijk en klantvriendelijk gebouw moest zijn. Tevens moest het gebouw goed bereikbaar zijn voor cliënten, dus dichtbij openbaar vervoer voorzieningen. Uiteindelijk is gekozen voor het pand aan de Willem II straat in de binnenstad van Tilburg, welke nu nog steeds dienst doet als het Bestuur- en stafbureau.

'Een kantoor voor ons allemaal, cliënten en medewerkers. Dit is ons huis' (van Tuijn, 2015)

6.2.2 Kantoorhuisvesting in relatie tot de strategie

RIBW Brabant heeft de kantoorhuisvesting altijd benaderd als een 'opbrengst' en niet alleen maar als een noodzakelijk goed ('kosten'). De keuzes rondom kantoorhuisvesting zijn altijd verbindend geweest met de strategie, getuigd ook het feit dat de organisatie verhuisd is naar Tilburg en daarin de stem van de cliënt zwaar heeft laten meewegen. Van een onzichtbare naar een zichtbare organisatie, welke inmiddels een begrip is in de GGZ.

RIBW Brabant heeft meerdere malen de mogelijkheid gehad om te fuseren, echter is dit voor de organisatie nooit een optie geweest. Ook hier was de stem van de cliënt weer belangrijk, zij waren bang dat door een fusie zij weer 'patiënt' zouden worden en deel uit zouden gaan maken van een grote 'behandelorganisatie' zoals GGZ Breburg. Door als organisatie ervoor te kiezen om niet te fuseren, moet er heel nadrukkelijk worden samengewerkt met allerlei ketenpartners. Na een fusie zou de cliënt op één plek terecht kunnen, maar nu moet de organisatie het gezicht op meerdere plekken laten zien. Dit heeft weer zijn gevolgen voor de kantoorhuisvesting van RIBW Brabant. GGZ Breburg is gefuseerd en zit met het hoofdkantoor op een industrieterrein, de psychiatrisch zieke cliënt komt daar immers toch wel terecht. Voor RIBW Brabant ligt dit dus iets anders, waardoor thema's als zichtbaarheid een stuk belangrijker zijn en waar kantoorhuisvesting dus ook een rol in speelt.

6.2.3 Huidige situatie

De groei van de organisatie heeft onder andere als oorzaak dat de overheid het maximum voor aantal plaatsen voor beschermd wonen heeft losgelaten. Sterker nog, de component beschermd wonen mocht worden uitgebreid en dit werd ook gefinancierd. De officiële norm voor het aantal plaatsen voor beschermd wonen in het werkgebied van RIBW Brabant bedroeg 120, inmiddels zijn dat er 550.

De versnippering van de stafdiensten over verschillende locaties is volgens de Raad van Bestuur een ontwikkeling die niet wenselijk is voor de organisatie. Men ziet in de werkwijze en het bestaansrecht van de stafdiensten de noodzaak om verbinding te maken. Een voorbeeld van zo'n onwenselijke situatie is dat de clientenadministratie gevestigd is op de Goirkestraat 103, los van alle andere stafafdelingen, terwijl dit een afdeling is die als een soort thermometer voor de organisatie fungeert. Hier weet men wat er speelt in de samenleving en welke behoeften en/of vragen er zijn.

De verhuizing van de opleidingen en trainingen van de Willem II straat in Tilburg naar de Taxandriaweg in Waalwijk had ook niet de voorkeur van de Raad van Bestuur, alleen was het vanwege krapte op de Willem II straat niet te voorkomen. Door deze ontwikkeling viel er weer een stukje verbinding weg met de overige medewerkers van de organisatie, die regelmatig op de Willem II straat kwamen voor een cursus of training. De Raad van Bestuur merkt dat er binnen de organisatie het gevoel leeft dat het Bestuur- en Stafbureau op de Willem II straat een 'ivoren toren' is, een gevoel wat door de cursussen en trainingen toch een beetje doorbroken werd.

> *'Ik heb het altijd een charmanter idee gevonden dat cursussen en trainingen op de Willem II straat plaatsvonden, alhoewel er nu op de Taxandriaweg in Waalwijk een fantastische accommodatie staat' (van Tuijn, 2015)*

Het creëren van verbinding wordt door de Raad van Bestuur vaak genoemd. Niet alleen de verdeling van stafdiensten over verschillende locaties is onwenselijk, ook de gebouwen zelf zijn niet altijd gericht op verbinding. Zo vindt de Raad van Bestuur het pand aan de Willem II straat niet ideaal qua indeling en flexibiliteit. Daarnaast straalt het pand aan de buitenzijde niet uit dat de organisatie open en toegankelijk is. Eenmaal binnen hoor je wel veelal positieve geluiden van klanten, cliënten en bezoekers. Door de vele kantoortjes, gangen en gesloten ruimtes draagt het gebouw volgens de Raad van Bestuur niet bij aan verbinden en ontmoeten. Men zou liever zien dat het gebouw flexibeler was, zodat de indeling makkelijk aanpasbaar was en dat er meer open ruimtes gecreëerd konden worden.

De Raad van Bestuur vindt de vier kernwaarden van de organisatie erg belangrijk en die moeten ook terug te zien zijn in de kantooromgeving.

6.2.4 Interne- en externe ontwikkelingen primair proces

Volgens de Raad van Bestuur zijn er een aantal interne- en externe ontwikkelingen waar de organisatie mee te maken heeft of mee te maken gaat krijgen. De belangrijkste ontwikkelingen worden hieronder benoemd en vervolgens toegelicht wat de gevolgen hiervan zijn voor de kantoorhuisvesting:

Extern:

- Overgang van de financiering van de zorg (AWBZ naar Wmo);

- Scheiden van wonen en zorg;
- Meer zorg leveren met minder middelen;
- Burgers gaan meer eigen initiatief nemen, bijvoorbeeld door het oprichten van community's;
- Nieuwe generaties hebben ander behoeften en hebben een andere standaard m.b.t. zorg.

Intern:
- Er wordt steeds meer wijkgericht gewerkt en steeds meer intersectoraal;
- Commerciële concepten gaan een belangrijke rol spelen;
- Opkomst herstelondersteunende zorg en resultaatsturing.

Deze ontwikkelingen hebben voor de stafdiensten en het management tot gevolg dat de rol die zij innemen ten opzichte van teams of divisies zal gaan veranderen. Niet de regisseursrol zal leidend meer zijn, maar juist het faciliteren van de specifieke vragen afkomstig vanuit medewerkers of cliënten. Daarnaast zullen stafdiensten worden uitgedaagd om mee te gaan in de ontwikkeling van commerciële concepten.

6.2.5 Toekomst kantoorhuisvesting

De Raad van Bestuur heeft een duidelijke visie over de toekomst van de kantoorhuisvesting van de organisatie. Hieronder een aantal speerpunten met betrekking tot de toekomst van de kantoorhuisvesting:

De Raad van Bestuur staat open voor nieuwe ideeën en concepten, welke passen bij de organisatie van nu en die van de toekomst. Het doel van de stafdiensten is volgens de Raad van Bestuur om verbinding te creëren en samen te werken om de organisatie zo optimaal mogelijk te ondersteunen. Kantoorhuisvesting kan daarbij stimulerend werken.

Ook het mobiele werken gaat binnen de groep stafdiensten en management een steeds belangrijkere rol in nemen, waardoor de vraag ontstaat wat daar de gevolgen voor zijn voor het aantal vierkante meters kantooroppervlak en het aantal werkplekken.

Een eventuele nieuwe locatie van één of meerdere kantoren moet wel passen bij de organisatie. Een kantoor op een achteraf gelegen industrieterrein is geen optie, evenals een traditioneel kantoorconcept met lange gangen en cellenkantoren. De voorkeur gaat uit naar vernieuwende concepten waarin aandacht is voor de kernwaarden en thema's als gezondheid en het feit dat je goed voor jezelf moet zorgen. Dit wordt door medewerkers immers ook verkondigd aan cliënten.

6.3 Resultaten interviews stafhoofden en managers

In deze paragraaf zijn de belangrijkste resultaten uit de interviews met de 12 stafhoofden, Manager Zorg en relatiebeheerder weergegeven. De resultaten zijn gecategoriseerd volgens de stappen van het DAS-frame (De Jonge e.a., 2009), welke relevant zijn voor het onderzoek.

6.3.1 Huidige vraag

Activiteitenprofielen

De geïnterviewde personen hebben voor zichzelf en de medewerkers die zij aansturen aangegeven welke type werkzaamheden zij verrichten. Dit is zowel voor de huidige- als voor de toekomstige situatie gedaan. Een overzicht van de type werkzaamheden per afdeling in de huidige- en toekomstige situatie is toegevoegd als Bijlage J.

Uit de resultaten blijkt dat in de huidige situatie de verschillende stafafdelingen en managers gemiddeld 30% van hun tijd besteden aan administratieve werkzaamheden, 24% van hun tijd aan

geconcentreerd bureauwerk, 29% aan communicatie (gepland en ongepland overleg) en 16% aan overige werkzaamheden.

Relatiediagram
De geïnterviewde personen hebben voor de stafdienst of afdeling die zij aansturen aangegeven welke relatie deze heeft met de overige stafdiensten of afdelingen in de huidige situatie. Het relatiediagram voor de huidige situatie is toegevoegd als Bijlage K.

De relaties tussen de afdelingen onderling zijn gecategoriseerd op basis van de intensiviteit van de relatie: directe relatie (structureel) , indirecte relatie (incidenteel) of geen relatie. Uit de interviews blijkt dat: hoe intensiever de relatie, hoe groter de behoefte om ook fysiek met een afdeling in één kantoorgebouw te zitten.

Onderstaand de belangrijkste resultaten:

- Niet ieder lid van het Management Team (MT) zit in hetzelfde kantoor. Dit wordt als onwenselijk ervaren door de leden, mede door de ontwikkelingen rondom de overgang naar de Wmo en het aftreden van één van de leden van de Raad van Bestuur;
- In verband met de ontwikkelingen rondom de overgang naar de Wmo is er een Verkoopteam opgericht, bestaande uit drie leden waarvan ook niet alle leden in hetzelfde kantoor gehuisvest zijn. Alle drie de leden ervaren dit als een gemis;
- De afdeling Clientenadministratie is gehuisvest op een andere locatie dan de afdelingen Zorgbemiddeling en Financiële Administratie. Deze drie afdelingen hebben samen een gedeeld administratief proces en hebben alle drie de behoefte om in één kantoor gehuisvest te zijn;
- De afdeling Clientenadministratie en de afdeling Gedragswetenschappers zijn ook niet op één locatie gehuisvest, terwijl beide afdelingen dit wel wenselijk zouden vinden in verband met het delen van informatie over cliënten van de organisatie;
- De afdeling Teammanagers Wonen wordt ondersteund door in principe elke stafafdeling. Het is voor deze afdeling onwenselijk dat stafafdelingen verspreid zitten over meerdere locaties, wat volgens hen ten koste gaat van de efficiëntie.

Werkplekconcept en werkplekken
In de interviews is gevraagd naar de behoeften met betrekking tot het werkplekconcept en de werkplekken. Onderstaand een overzicht van de belangrijkste algemene behoeften. De specifieke behoeften per locatie zijn toegevoegd in Bijlage L:

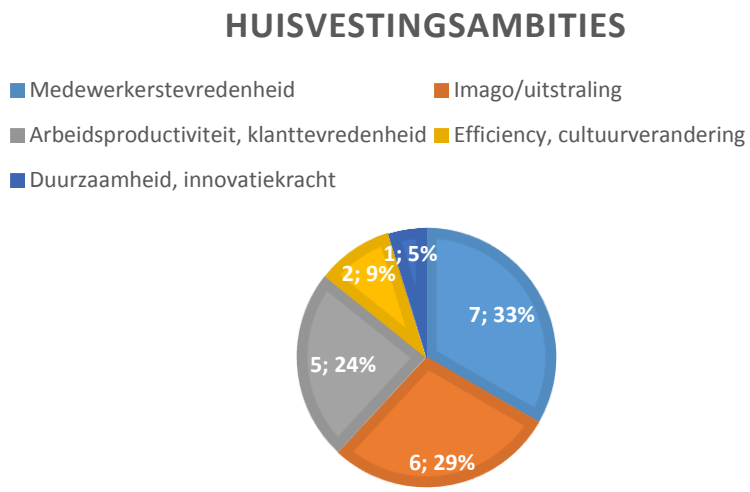
- 7 van de 14 geïnterviewde personen geeft aan dat de mogelijkheden ontbreken om geconcentreerd te kunnen werken op de kantoren waar zij werkzaam zijn;
- 5 van de 14 geïnterviewde personen geven aan dat medewerkers ervoor kiezen om thuis te werken, met als reden dat men daar geconcentreerder kan werken in verband met het ontbreken van concentratieplekken of het ontbreken van capaciteit op een locatie;
- 13 van de 14 geïnterviewde personen zijn voorstander van een kantoor met een combinatie van type werkplekken, waarbij de combinatie tussen een Grand Café-achtige omgeving en een werkplek om jezelf terug te trekken opvallend vaak genoemd wordt.

Locatie- en gebouwkenmerken
In de interviews is gevraagd naar de behoeften op het gebied van locatie- en gebouwkenmerken. Bij de locatiekenmerken gaat het over onderwerpen als: ligging, bereikbaarheid en voorzieningen in de omgeving. Bij de gebouwkenmerken gaat het over onderwerpen als: voorzieningen in het gebouw,

oppervlakte en comfort. Onderstaand de belangrijkste algemene behoeften. De specifieke behoeften per locatie zijn toegevoegd in Bijlage L:

- 14 van de 14 geïnterviewde personen heeft het gevoel dat de verschillende locaties niet optimaal benut worden. Voornamelijk de Willem II straat wordt op piekmomenten als drukbezet ervaren, de overige locaties niet;
- 5 van de 14 geïnterviewde personen ervaart het als onprettig en inefficiënt dat er meerdere kantoren zijn voor stafdiensten en management vanwege de reistijd.

Huisvestingsambities
In de interviews is gevraagd welke huisvestingsambities passen bij de huidige kantoorhuisvesting van RIBW Brabant. Afbeelding 8 laat in een cirkeldiagram zien wat de resultaten zijn.



Afbeelding 8. Huisvestingambities

6.3.2 Toekomstige vraag

Ontwikkeling afdelingen
Uit de resultaten van de interviews blijkt dat stafhoofden en managers niet verwachten dat de komende jaren de afdelingen die zij aansturen ingrijpend gaan veranderen, zowel de werkzaamheden als de omvang van de afdeling zal naar verwachting gelijk blijven. De afdeling HOZ is hierop een uitzondering, deze afdeling zal naar verwachting gaan groeien in omvang.

Activiteitenprofielen
Uit de resultaten blijkt dat in de toekomstige situatie de verschillende stafafdelingen en managers verwachten dat zij gemiddeld 27% van hun tijd besteden aan administratieve werkzaamheden, 26% van hun tijd aan geconcentreerd bureauwerk, 32% aan communicatie (gepland en ongepland overleg) en 13% aan overige werkzaamheden.

Relatiediagram
De relaties tussen verschillende stafafdelingen in de toekomstige situatie zijn weergegeven in Bijlage K. In de toekomstige situatie zijn er een aantal afdelingen die de verwachting uitspreken dat de relaties met overige stafafdelingen intensiever of juist minder intensief worden. In Bijlage K is met een groene kleur aangegeven welke relaties intensiever worden en met een gele kleur welke relaties minder intensief worden.

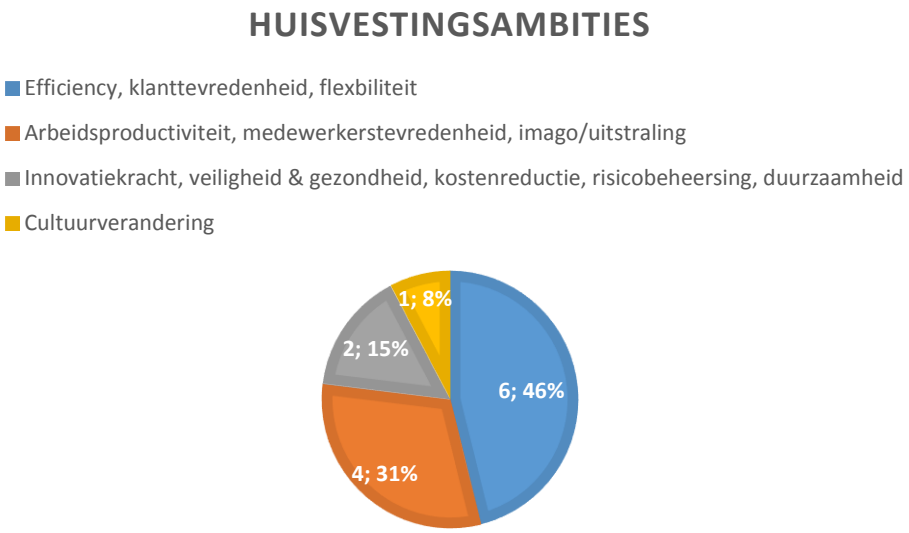
Werplekconcept en werkplekken
In de interviews is gevraagd naar de toekomstige behoeften met betrekking tot het werkplekconcept en de werkplekken. Onderstaand een overzicht van de belangrijkste algemene behoeften:

- Binnen de organisatie is de verwachting dat mobiel werken steeds populairder wordt, de organisatie dient daarom medewerkers te adviseren in het kader van de arbeidsomstandigheden en ergonomisch werken;
- Met de opkomst van mobiel werken is het verstandig om te onderzoeken hoe de verbinding tussen medewerkers in stand kan worden gehouden of worden gestimuleerd door middel van het werkplekconcept;
- Verminderde behoefte aan archiefruimte vanwege digitalisering en de ontwikkelingen op het gebied van ICT.

Locatie- en gebouwkenmerken
In de interviews is gevraagd naar de toekomstige behoeften op het gebied van locatie- en gebouwkenmerken. Onderstaand de belangrijkste algemene behoeften:

- De gewenste ligging van de kantoren is op een centrale plaats, welke makkelijk bereikbaar is met openbaar vervoer en met de auto;
- Vergroten van de parkeervoorzieningen bij de kantoren, waardoor het betaald parkeren kan worden teruggedrongen;
- Faciliteren van rolstolvriendelijke kantooromgevingen;
- Met de kantoorhuisvesting uitstralen dat ‘wonen’ een van de belangrijkste pijlers is van de organisatie;
- Faciliteren van kleinschalige vergadervoorzieningen;
- Imago van de kantooromgeving dient bij te dragen aan hetgeen de organisatie ook richting de cliënten en ketenpartners uitdraagt (‘Practice what you preach’).

Huisvestingsambities
In de interviews is gevraagd welke huisvestingsambities zouden passen bij de gewenste situatie rondom kantoorhuisvesting van RIBW Brabant. Onderstaand is in een cirkeldiagram weergegeven wat de resultaten zijn:



Afbeelding 9. Huisvestingsambities

‘Droomscenario’
In de interviews is gevraagd wat de meest ideale situatie zou zijn als men zelf een plan voor de kantoorhuisvesting van RIBW Brabant zou mogen ontwikkelen. In Bijlage M een uitgebreid overzicht van de resultaten.

7. Conclusies

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusies van het onderzoek. Deze conclusies zijn geformuleerd op basis van de onderzoeksresultaten uit het theoretisch en het empirisch kader. In de theorie staat beschreven welke factoren invloed hebben op het ontwikkelen van een organisatiegericht huisvestingsconcept. In het empirische gedeelte is onderzocht op welke manier er invulling gegeven kan worden aan deze factoren binnen RIBW Brabant. Dit is zowel voor de huidige- als de gewenste situatie onderzocht.

7.1 Conclusie theoretisch kader

RIBW Brabant is op zoek naar een antwoord op de vraag: hoe kan de kantoorhuisvesting aansluiten op de organisatie? De theorie van organisatiegerichte huisvesting sluit aan op die vraag. Om erachter te komen wat de meest ideale situatie is, is inzicht nodig in een aantal factoren, namelijk: het huidige aanbod, de huidige vraag en de toekomstige vraag van de organisatie. Wanneer deze stappen zijn gezet is het mogelijk om te bepalen of er (mis)match is en aan welke voorwaarden het eventuele toekomstige aanbod moet voldoen. Het DAS-frame (De Jonge e.a., 2009) maakt deze stappen met een model inzichtelijk.

Om te komen tot een organisatiegericht huisvestingsconcept, is de eerste stap het verzamelen van informatie. De volgende informatie over de organisatie is relevant: visie en beleid, opbouw van de organisatie, de organisatie zelf en de werkprocessen. Daarnaast is er relevante informatie over de bestaande huisvesting nodig, waaronder: kenmerken van de huidige gebouwen en huisvestingsconcepten, tevredenheid van medewerkers en management, kosten en de exploitatie.
De tweede stap is het vaststellen van intenties en de ambities van de organisatie, zowel vanuit het bestuur als vanuit de verschillende afdelingen van een organisatie. Hierbij gaat het om relevante informatie, zoals: interne- en externe ontwikkelingen, relaties tussen afdelingen en activiteitenpatronen van medewerkers.
De derde stap is het maken van conceptuele keuzes op basis van de informatie uit de twee voorgaande stappen. Met conceptuele keuzes worden basiskeuzes bedoeld op het gebied van onder andere het huisvestingsconcept en eventuele organisatorische consequenties.

Op het gebied van kantoorhuisvesting zijn er tal van trends en ontwikkelingen gaande, welke invloed kunnen hebben op de ontwikkeling van een organisatiegericht huisvestingsconcept. Organisaties als het Center for People and Buildings (CfPB) publiceren met regelmaat wetenschappelijk materiaal over dit onderwerp. Voor organisaties is het een uitdaging om de trends en ontwikkelingen rondom medewerkers (‘war for talent’, meer generaties op de werkvloer) en de omgeving en services (aandacht voor gezondheid en duurzaamheid, opkomst nieuwe typen werkplek) nauwlettend te (blijven) volgen. Organisaties zijn wel genoodzaakt om kritisch te blijven ten opzichte van de vele trends en ontwikkelingen. Uit recent onderzoek blijkt namelijk dat medewerkers in vergelijking met tien jaar geleden nauwelijks andere activiteitenpatronen hebben (CfPB, 2015). Daarnaast heeft de opkomst van Het Nieuwe Werken enkel aan het begin van deze eeuw geleid tot een toename van het werken op locaties anders dan het kantoor. De afgelopen 5 jaar is dat percentage echter niet of nauwelijks gestegen (CfPB, 2015).

De veranderende wetgeving in de zorg (specifiek de GGZ) en de onzekerheid die daarmee gepaard gaat, maakt het niet makkelijker om een huisvestingsconcept te ontwikkelen voor een organisatie die in deze sector actief is. Ontwikkelingen als het scheiden van wonen en zorg en de overgang van de AWBZ naar de Wmo zijn van grote impact voor de GGZ en zorgen nog voor veel onduidelijkheid. Organisaties kunnen inspelen op de onzekere toekomst door flexibel te zijn in hun totale bedrijfsvoering, waaronder dus ook de kantoorhuisvesting.

7.2 Conclusie empirisch kader

Huidige aanbod

Het huidige aanbod bevat een aantal opvallende kenmerken. Ten eerste is het opvallend dat de verhouding tussen het aantal medewerkers en het aantal vaste werkplekken erg hoog ligt (ruim 88%). De verhouding tussen het aantal fte en het aantal vaste werkplekken ligt op 117%. Met de 36-urige werkweek (vastgelegd in de CAO) en de ontwikkelingen rondom het mobiele werken is de kans groot dat de verhouding steeds 'schever' zal komen te liggen.

Ook de gemiddelde huurprijs per m^2 die RIBW Brabant betaalt is in verhouding met de gemiddelde huurkosten in Tilburg hoog te noemen. In de huidige situatie zit RIBW Brabant op een gemiddelde huurprijs van € 166,23 per m^2, terwijl de gemiddelde huurkosten in 2014 in Tilburg tussen de € 80,00 - € 135,00 per m^2 lagen (DTZ Zadelhoff, 2015).

De Raad van Bestuur en de stafhoofden en management van de organisatie zien zowel de positieve als de negatieve punten met betrekking tot het huidige aanbod. Enerzijds zijn kantoren als op de Willem II straat en Nieuwlandstraat qua imago en uitstraling visitekaartjes voor de organisatie, anderzijds is de (onevenredige) verspreiding van afdelingen over de verschillende kantoren een doorn in het oog. Met als resultaat dat de kernwaarde 'verbinding' uit het oog wordt verloren en de verschillende kantoorlocaties inefficiënt of nauwelijks (Burgemeester Verwielstraat) worden gebruikt.

Volgens de stafhoofden en het management draagt het huidige aanbod aan kantoorhuisvesting bij aan de volgende huisvestingsambities: medewerkerstevredenheid (33%), imago/uitstraling (29%) en arbeidsproductiviteit en klanttevredenheid (24%).

Huidige vraag

De organisatie zit in roerige tijden vol met veranderingen en onduidelijkheid. Daardoor is er een duidelijke behoefte bij de mensen op strategische posities binnen de organisatie (Raad van Bestuur, MT en Verkoopteam) om fysiek bij elkaar aanwezig te zijn. Eenzelfde behoefte is er onder de stafafdelingen die een intensieve relatie hebben met elkaar. Stafafdelingen die processen delen met elkaar en structureel samenwerken ervaren het als een belemmering dat er soms een fysieke barrière is, waardoor het gevoel overheerst dat er niet efficiënt gewerkt wordt.

Het type werkzaamheden die de verschillende stafafdelingen en managers uitvoeren bestaan gemiddeld uit: 30% administratieve werkzaamheden, 24% geconcentreerd bureauwerk, 29% communicatie (gepland en ongepland overleg) en 16% aan overige werkzaamheden. Uit de resultaten blijkt dat er een duidelijke behoefte is aan concentratiewerkplekken en meer uitnodigende en inspirerende ruimtes (Grand Café-achtige werkomgevingen) waar mobiel- en flexwerken wordt gefaciliteerd evenals kleinschalige overlegmogelijkheden.
In de praktijk wordt ervaren dat er op de vijf kantoorlocaties werkplekken voldoende zijn, maar dat hier niet optimaal gebruik van wordt gemaakt. Hierdoor wordt de indruk gewekt dat het op piekmomenten overvol is op locaties als de Willem II straat en de Taxandriaweg, terwijl op de Nieuwlandstraat en Burgemeester Verwielstraat voldoende werkplekken zijn. Door het faciliteren van meerdere flexwerkruimtes en het spreiden van werktijden kan hierin het nodige worden opgevangen.

Toekomstige vraag

Naast de ontwikkelingen die spelen rondom de hervorming van de zorg, zal voor de organisatie het ontwikkelen van commerciële concepten een steeds belangrijkere rol gaan spelen. Stafdiensten zullen niet langer enkel diensten aan cliënten van de organisatie aanbieden, maar ook aan iedere andere partij, groep of individu die daar behoefte aan heeft. De organisatie zal steeds meer

aandacht hebben voor flexibiliteit in de bedrijfsvoering, het kunnen op- en afschalen als situaties daarom vragen.

Het type werkzaamheden ziet er gemiddeld genomen als volgt uit: 27% administratieve werkzaamheden, 26% geconcentreerd bureauwerk, 32% communicatie (gepland en ongepland overleg) en 13% overige werkzaamheden.

In de toekomstige of gewenste situatie zouden volgens de stafhoofden en het management de volgende huisvestingsambities het beste bij de organisatie passen: efficiëntie, klanttevredenheid en flexibiliteit (46%) en arbeidsproductiviteit, medewerkerstevredenheid en imago/uitstraling (31%).

'Droomscenario'
Aan de stafdiensten en het management is gevraagd hoe de meest ideale situatie zou zijn met betrekking tot de kantoorhuisvesting. Wat wel bij de organisatie zou passen is:

- Eén kantoor waarin alle stafdiensten en het management zijn gehuisvest;
- Ligging in de centrumgemeente Tilburg en makkelijk bereikbaar met auto en openbaar vervoer;
- Variatie aan soorten werkplekken;
- 'Open' uitstraling die toegankelijkheid uitstraalt;
- Een kantoor die bijdraagt aan het creëren van verbinding en die uitnodigt tot ontmoeting;
- Aandacht voor flexibiliteit;
- Samenwerking met ketenpartners.

Wat absoluut niet bij de organisatie zou passen is:

- Een locatie ver weg gestopt van de cliënten van de organisatie;
- Versnippering van stafdiensten;
- Traditionele kantoorconcepten, met lange gangen en afgesloten kantoren;
- (Te) grote kantoortuinen;
- Te luxe uitstraling.

7.2.2 Conclusie vergelijkend onderzoek

Stichting Prisma
In 2013 heeft Prisma alle ondersteunende diensten en het management van vier locaties teruggebracht naar één centrale locatie. Het centrale kantoor heeft drie verdiepingen, waarbij elke verdieping één grote kantoortuin is. Op drukke momenten wordt dit ervaren als onprettig en uit de interviews binnen RIBW Brabant blijkt dat grote kantoortuinen geen optie zijn, omdat dat niet strookt met de behoefte om geconcentreerd te kunnen werken. Met het terugbrengen van het aantal locaties en daarmee ook alle voorzieningen en services heeft Prisma aanzienlijk kosten bespaard, hier zou voor RIBW Brabant ook winst te behalen zijn. Daarnaast ervaart men binnen Prisma dat de lijntjes veel korter zijn en medewerkers elkaar sneller kunnen vinden, wat bijdraagt aan het verhogen van de efficiëntie van de werkzaamheden.

Stichting Schakelring
Stichting Schakelring heeft een aantal locaties in eigendom, dit in tegenstelling tot RIBW Brabant. Schakelring ondervindt daar in deze tijden van bezuinigingen de nadelen van, doordat men niet zo flexibel kan zijn in de kantoorhuisvesting. Één van de gevolgen hiervan is dat er veel werkplekken leeg staan of nauwelijks worden gebruikt. Voor RIBW Brabant is het positief dat slechts één van de kantoorlocaties eigendom is, waardoor flexibel omgegaan kan worden met de kantoorhuisvesting.

7.3 Conclusie analytisch kader

Huidige (mis)match

Uit de analyse van het theoretisch en het empirisch kader zijn onderstaande conclusies getrokken:

- Huidige huurprijzen die RIBW Brabant betaald liggen een stuk hoger dan de gemiddelde huurprijzen in Tilburg en omstreken;
- In tegenstelling tot de literatuur is er binnen RIBW Brabant wel een duidelijke stijging in het aantal mensen die thuiswerken;
- Uit de literatuur blijkt dat een flexfactor van 0,6 of 0,7 steeds normaler wordt, binnen RIBW Brabant ligt deze op 0,88.
- Volgens de literatuur is concentratie één van de belangrijkste elementen binnen de kantooromgeving en tevens een belangrijke factor met betrekking tot ontevredenheid. Uit de interviews blijkt dat er weinig tot geen mogelijkheden zijn om geconcentreerd te kunnen werken;
- In de literatuur wordt bereikbaarheid genoemd als een van de belangrijkste factoren die de tevredenheid van medewerkers beïnvloedt. Uit de interviews blijkt dat de bereikbaarheid van de kantoorlocaties als positief wordt ervaren.

Uit de interviews blijkt dat er geen ontevredenheid heerst over het huidige aanbod. Duidelijk is wel dat er genoeg verbeterpunten zijn. De belangrijkste verbeterpunten zijn:

- Kernwaarden van de organisatie komen onvoldoende terug in de kantoorlocaties;
- Ontbreken van concentratiewerkplekken op met name de Willem II straat;
- Ontbreken van voldoende kleinschalige vergadermogelijkheden;
- Wegnemen van de fysieke scheiding tussen de afdelingen clientenadministratie, zorgbemiddeling en financiële administratie;
- Wegnemen van de fysieke scheiding tussen de leden van het Verkoopteam en de leden van het Management Team;
- Ontbreken van eigen gespreksruimtes voor de afdelingen zorgbemiddeling en afdeling gedragswetenschappers in verband met privacy gevoeligheid;
- Structurele leegstand van de Burgemeester Verwielstraat.

Uit het voorgaande kan geconcludeerd worden dat er geen sprake meer is van een duidelijke ‘match’ tussen de huidige vraag vanuit de organisatie en het huidige aanbod aan kantoorhuisvesting.

Toekomstige (mis)match

Uit de resultaten blijkt dat in de gewenste situatie de stafdiensten, het management van de organisatie en het opleidingscentrum niet meer versnipperd gehuisvest zouden moeten zijn. De verwachtingen voor de toekomst zijn dat de stafdiensten en het management eerder iets zullen gaan krimpen qua aantallen, dan groeien. Echter is deze verwachte krimp niet dermate groot dat één van de huidige kantoorlocaties qua omvang groot genoeg is om stafafdelingen, management en het opleidingscentrum onder te brengen.

De eventuele maximale groei of krimp kan worden bepaald door het marktaandeel van RIBW Brabant mee te nemen. In 2013 bedroeg het marktaandeel 50% en had de organisatie een marktpotentie van 50%. Het aantal cliënten zou dus in theorie kunnen verdubbelen, waarbij dat gevolgen zal hebben voor de omvang van de ondersteunende diensten en het management en de behoefte aan kantoorhuisvesting.

Geen van de huidige kantoorlocaties is volledig geschikt als het gaat om het uitdragen van de kernwaarden van de organisatie. Het creëren van verbinding, stimuleren van ontmoetingen, bieden van flexibiliteit en het inspireren van de gebruikers staat bij de organisatie hoog op het verlanglijstje.

Naast het ontbreken van een ‘match’ tussen het huidige aanbod en de huidige vraag, kan dus ook geconcludeerd worden dat er tussen het huidige aanbod en de toekomstige vraag geen ‘match’ is.

8. Adviezen

Dit hoofdstuk beschrijft de adviezen op basis van de conclusies uit het onderzoek. De adviezen zijn van strategische aard en van tactisch/operationele aard.

8.1 Strategische adviezen

De strategische adviezen zijn van invloed op de bedrijfsvoering van RIBW Brabant. Elk advies is voorzien van een korte toelichting.

- **Centraliseer de stafdiensten en het management op één locatie in centrumgemeente Tilburg;**

  Voor de organisatie zou het een goede zet zijn om het aantal kantoorlocaties voor de stafdiensten en het management terug te brengen naar één centraal kantoor in de centrumgemeente Tilburg. Met het centraliseren van de kantoorhuisvesting kan de organisatie de resultaten uit het onderzoek (o.a. toekomstvisie, ontwikkelingen, activiteitenprofielen en relaties) vertalen naar één centraal kantoor. Door het aanbod terug te brengen naar één centraal kantoor kan de organisatie daarnaast een efficiencyslag maken op onder meer de diensten en voorzieningen. Waar nu vijf locaties gefaciliteerd worden, kan dat in de toekomst teruggebracht worden naar één locatie.

- **Herstructureer de stafdiensten over de verschillende kantoorlocaties op basis van activiteitenpatronen en relaties;**

  Het centraliseren van stafdiensten kan pas plaatsvinden na het aflopen van de huidige huurovereenkomsten. De oplossing voor de korte termijn bestaat uit een herstructurering van de afdelingen.

  Onderzoek daarom de mogelijkheid om stafafdelingen (tijdelijk) te verhuizen van de Willem II straat naar één van de andere kantoorlocaties. Dit kan worden bepaald op basis van de typering van de werkzaamheden en de relaties met overige stafafdelingen. De afdelingen die het minst gebonden zijn aan een locatie kunnen worden verhuisd naar één van de andere kantoorlocaties. De plaatsen die hierdoor beschikbaar komen kunnen worden opgevuld door: het Management Team, Verkoopteam en de afdeling Clientenadministratie.

8.2 Tactische en operationele adviezen

De tactische adviezen hebben een relatie met de strategische adviezen en de doelen op de langere termijn.

- **Selecteren van alternatieven;**

  Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat het huidige aanbod niet meer optimaal aansluit bij de huidige- en de toekomstige vraag, waardoor het zoeken naar alternatieven een volgende stap is. Voor het selecteren van alternatieven in de kantoorhuisvesting is het inhuren van een externe partij of adviesbureau noodzakelijk, omdat binnen de organisatie niet de benodigde kennis aanwezig is over de zakelijke vastgoedmarkt. De resultaten uit dit onderzoek zijn voor de externe partij de basis voor het selecteren van alternatieven.

- **Maak een stappenplan om te komen tot één centraal kantoor;**

Indien het selecteren van alternatieven uiteindelijk leidt tot een realiseerbaar alternatief, is de vervolgstap het opstellen van een stappenplan om te komen tot één centraal kantoor. Op basis van de looptijd en de opzegtermijnen van de huidige huurovereenkomsten kan een plan opgesteld worden wanneer welke locatie opgezegd kan worden. Aan de hand van dit plan kan bepaald worden of er tijdelijke oplossingen nodig zijn om stafdiensten te huisvesten. In eerste instantie kunnen de verhuurders benaderd worden voor het parallel trekken van de vier huurovereenkomsten. Indien het overleg met de verhuurders niet tot het gewenste resultaat leidt, kunnen concepten als Seats2Meet of Regus een (tijdelijke) uitkomst bieden.

- **Opzeggen huurovereenkomst en leverancierscontracten Burgemeester Verwielstraat;**

  Op basis van de informatie uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat deze locatie overbodig is geworden. Nu er op deze locatie geen centrale functies meer zitten is het enkel nog een uitvalsbasis voor het woonteam in de regio Oisterwijk. Daarnaast is door het verliezen van de aanbesteding in de regio Oisterwijk de ligging van deze locatie niet ideaal. De locatie 'Blokshekken' is in Oisterwijk de plek geworden waar verschillende ketenpartners hun kantoor hebben. De locatie Burgemeester Verwielstraat is tevens de eerste locatie waar een besluit moet worden genomen over het wel of niet opzeggen van de huurovereenkomst.

  Het opzeggen van deze huurovereenkomst dient te gebeuren vòòr 31 maart 2016. Naast de huurovereenkomst kunnen de leverancierscontracten die afgesloten zijn ook worden opgezegd. Met deze opzegging kan de organisatie een jaarlijkse kostenbesparing realiseren van € 39.027,96 aan huurkosten (inclusief servicekosten).

- **Onderzoek de mogelijkheid voor een andere functie op de Goirkestraat/Diederikdreef.**

  Deze locatie is eigendom en niet geschikt om alle stafdiensten en het management in de toekomst te huisvesten. Het pand kan of in de verkoop of er dient een andere functie voor het pand gevonden te worden.

8.3 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

MVO creëert waarde op economisch (*profit*), ecologisch (*planet*) en sociaal (*people*) gebied. Om als RIBW Brabant bij te dragen aan MVO, wordt geadviseerd om aandacht te schenken aan het optimaal faciliteren van de werkomgeving en werkomstandigheden van medewerkers van de organisatie. Zeker gezien het feit dat er steeds meer op andere plaatsen dan het kantoor gewerkt wordt. Dit slaat op het aandachtsgebied *people*. Voor het aandachtsgebied *planet* is het advies om het huidige aanbod aan kantoorhuisvesting te verduurzamen (bijvoorbeeld energiebesparende maatregelen), zeker gezien het feit dat (met name) de Willem II straat, Nieuwlandstraat en Goirkestraat oude, monumentale panden zijn en daardoor niet bepaald energiezuinig. Het advies is om geen grote investeringen te doen, vanwege het overkoepelende advies om te centraliseren.
De winst (*profit*) zit met name in het terugdringen van het aanbod aan kantoorhuisvesting in vierkante meters, simpelweg vanwege de mogelijkheden om mobiel te werken en door het efficiënt indelen van de huidige kantoorlocaties. In de toekomst zou een overstap naar één centraal kantoor vervolgens een besparing op kunnen leveren, niet alleen door het terugbrengen van het aantal vierkante meters en voorzieningen en services, maar ook door het creëren van verbinding en synergie tussen de verschillende stafafdelingen en het management.

9. Implementatieplan

Dit hoofdstuk geeft weer hoe de adviezen door RIBW Brabant opgevolgd kunnen worden, zodat men tot de gewenste situatie kan komen. De adviezen zijn geborgd door middel van de PDCA-cyclus van W.E. Deming (123management, z.d.). In de eerste paragraaf is het implementatieplan uitgewerkt per advies. De tweede paragraaf bevat de globale financiële consequenties door middel van een kosten-batenanalyse.

9.1 Implementatie adviezen

- **Centraliseer de stafdiensten en het management op één locatie in centrumgemeente Tilburg;**

en

- **Selecteren van alternatieven.**

Om de stafdiensten en het management te kunnen centraliseren zal de organisatie eerst op zoek moeten naar alternatieven voor het huidige aanbod. Met behulp van de onderzoeksresultaten kan een globaal Programma van Eisen worden opgesteld. Het Programma van Eisen biedt een extern bureau de uitgangspunten waarop marktonderzoek verricht kan worden.

De resultaten van dit onderzoek zullen in de vorm van een globaal Programma van Eisen gepresenteerd moeten worden in een overleg met alle betrokken stafhoofden en managers. Bij goedkeuring kan het globale Programma van Eisen naar een extern bureau.

Plan:	Organiseer een overleg met alle stafhoofden en managers.
Do:	Bespreek het globale Programma van Eisen.
Check:	Toets of het Programma van Eisen compleet is.
Act:	Stel het Programma van Eisen bij waar nodig en schakel een extern bureau in voor het selecteren van alternatieven.

Wie:	Afdeling Facilitaire Zaken (initiatiefnemer), overige stafhoofden en het management
Wanneer:	3e en 4e kwartaal 2015
Kosten:	Extern bureau

- **Herstructureer de stafdiensten over de verschillende kantoorlocaties op basis van activiteitenpatronen en relaties;**

Omdat de vier huurovereenkomsten pas aflopen tussen 2017-2019 zal er een tijdelijk plan moeten komen om de kantoorhuisvesting in de tussenliggende periode zo optimaal mogelijk aan te laten sluiten bij de organisatie. Op basis van de resultaten uit het onderzoek kunnen afdelingen gerangschikt worden op onder andere de typering van de werkzaamheden en de intensiviteit van de relaties met overige afdelingen. Hiermee kan bepaald worden of een afdeling gebonden is aan een locatie.

Plan:	Organiseer een bijeenkomst met stafafdelingen die niet of nauwelijks gebonden zijn aan een locatie.
Do:	Bespreek de mogelijkheden om te verhuizen naar een andere locatie.
Check:	Toets of er eventuele knelpunten zijn.

Act: Los knelpunten waar mogelijk op en stel een streefdatum vast voor de verhuizing.

Wie: Afdeling Facilitaire Zaken
Wanneer: 3e en 4e kwartaal 2015
Kosten: Verhuiskosten

- **Maak een stappenplan om te komen tot één centraal kantoor;**

  De looptijden van de huidige huurovereenkomsten dienen te worden gerespecteerd door de organisatie. Op basis van de opzegtermijnen van de verschillende huurovereenkomsten kan een plan worden gemaakt wanneer welke locatie opgezegd kan worden. Wanneer de organisatie in overleg gaat met de verhuurders van de locaties kunnen looptijden eventueel parallel getrokken worden aan elkaar. Mocht dit niet mogelijk zijn, dan kan de organisatie gebruik maken van concepten zoals Seats2Meet of Regus, om daarmee de tijdelijke vraag naar kantoorhuisvesting op te vangen.

Plan: Inventariseer de looptijden en opzegtermijnen van de huidige kantoorlocaties.
Do: Bespreek de mogelijkheden voor het verlengen van overeenkomsten met de verhurende partijen, zodat huurovereenkomsten parallel lopen.
Check: Stel het stappenplan bij indien nodig.
Act: Verleng de huurovereenkomsten waar mogelijk en neem daarbij de huurovereenkomst met de langst resterende looptijd als uitgangspunt.

Wie: Raad van Bestuur en Afdeling Facilitaire Zaken
Wanneer: 2015-2016
Kosten: Geen

- **Opzeggen huurovereenkomst en leverancierscontracten Burgemeester Verwielstraat;**

  De locatie Burgemeester Verwielstraat is de eerste van de vier huurovereenkomsten die opgezegd kan worden door de organisatie, namelijk vòòr 31 maart 2016. Omdat de locatie niet of nauwelijks wordt gebruikt zal de organisatie naar verwachting niet in de problemen komen wat betreft capaciteit. Ook alle leverancierscontracten die afgesloten zijn voor deze locatie kunnen worden opgezegd. Door het opzeggen van de huurovereenkomst en de leverancierscontracten zal de organisatie een kostenbesparing realiseren.

Plan: Inventariseer welke leverancierscontracten verbonden zijn aan de Burgemeester Verwielstraat.
Do: Verstuur opzegbrieven om contracten op te zeggen.
Check: Toets in de organisatie regelmatig de capaciteitsbehoeften voor regio Oisterwijk.
Act: Eventueel faciliteren extra capaciteit.

Wie: Afdeling Facilitaire Zaken
Wanneer: 1e kwartaal 2016
Kosten: Geen

- **Onderzoek de mogelijkheid voor een andere functie op de Goirkestraat/Diederikdreef.**

  De locatie Goirkestraat/Diederikdreef is ongeschikt voor het huisvesten van alle stafafdelingen en het management. Vanwege het feit dat het pand eigendom is kan de organisatie ervoor kiezen het pand te verkopen of te gebruiken voor een andere functie.

Plan:	Breng het advies in bij een overleg van het Management Team.
Do:	Bespreek de alternatieven die er zijn voor deze locatie.
Check:	Beoordeel of de alternatieven haalbaar zijn.
Act:	Stel bij waar nodig.

Wie:	Management Team
Wanneer:	2015-2016
Kosten:	Geen

9.2 Financiële consequenties

RIBW Brabant is een stichting en streeft dus niet naar winstoptimalisatie. De grootste kostenpost van de organisatie is het personeel, logisch dat de organisatie daar zuinig mee omgaat en zorgt voor optimale omstandigheden zodat personeel zo goed mogelijk kan renderen. De kantoorhuisvesting en de kantooromgeving maken deel uit van de werkomstandigheden.

Het opvolgen van het advies voor het centraliseren van de kantoorhuisvesting brengt een aantal kosten en baten met zich mee. Deze kosten en baten zijn lastig uit te drukken in cijfers, omdat veel elementen (verhogen productiviteit, efficiënter werken) lastig meetbaar zijn of simpelweg nog onduidelijk zijn in deze fase.

Kostenoverzicht
Onderstaand een opsomming van de belangrijkste kosten die gemaakt worden indien het advies voor het centraliseren van de kantoorhuisvesting wordt opgevolgd, verdeeld in korte termijn (< 1 jaar) en middellange termijn (1-5 jaar):

Korte termijn
- Extern adviesbureau op het gebied van zakelijk vastgoed, welke ingezet kan worden voor het selecteren van alternatieven;
- Kosten voor de verhuizing van stafdiensten die voortkomen uit de herindeling.

Lange termijn
- Zowel bestaande bouw als nieuwbouw is een alternatief voor het centraliseren van de kantoorhuisvesting, beide alternatieven brengen kosten met zich mee in de vorm van afwerking;
- Verhuiskosten die voortkomen uit het verhuizen van de (gedeeltelijke) inventaris van vijf huidige kantoorlocaties;
- Aanschaf nieuw meubilair;
- Terugbrengen van de vier kantoorlocaties die gehuurd worden in een staat van oplevering;
- Het eventueel afkopen van leverancierscontracten die huurperiodes overstijgen.

Baten
Zoals al eerder benoemd zijn de baten lastig uit te drukken in cijfers. Onderstaand een aantal baten:

- Het centraliseren van de stafdiensten en het management zorgt ervoor dat de kernwaarde verbinding meer tot uiting komt en draagt bij aan het bestaansrecht en het doel van deze onderdelen van de organisatie;
- Een groot aantal facilitaire diensten die op de vijf locaties gefaciliteerd worden kunnen worden teruggebracht naar één locatie. Hierdoor kan de organisatie onder andere de volgende diensten efficiënter inrichten:
    - Schoonmaak
    - Beveiliging
    - Afval
    - Receptie
    - Repro
    - Koffie
    - Energie
    - Parkeren
    - Telefonie
    - BHV
    - Arbo
- Bij het selecteren van alternatieven worden de wensen en eisen vanuit de organisatie meegenomen, zoals beschreven in het onderzoek. De wensen en eisen hebben als doel om de werkomgeving optimaal aan te laten sluiten bij de verschillende behoeften en daarmee thema's als productiviteit, tevredenheid en efficiency positief te beïnvloeden.

10. Productevaluatie

In dit hoofdstuk komt de productevaluatie aan bod. Het hoofdstuk is ingedeeld volgens de drie fasen van het onderzoek: oriëntatiefase, onderzoeksfase en de afrondingsfase.

10.1 Oriëntatiefase

In de oriëntatiefase van het onderzoek heb ik mij vooral bezig gehouden met zo breed mogelijk oriënteren op het onderwerp. Vanwege het feit dat ik de opleiding in duale vorm volg hoefde ik niet uitgebreid kennis te maken met de organisatie. Ik heb aan de start van het afstudeertraject mijn collega's door middel van een e-mail op de hoogte gebracht van de start van mijn afstudeeronderzoek. Hierdoor was het meteen duidelijk waarom ik fulltime in de organisatie aanwezig was in plaats van parttime. Daarnaast heb ik deze mogelijkheid aangegrepen om alvast draagkracht te creëren en het polsen van afdelingen voor hun medewerking.

Tijdens het oriënteren op het probleem heb ik een aantal keren een discussie gehad met mijn opdrachtgever over de te volgen route. Doordat ik te veel de literatuur volgde verloor ik het einddoel uit het zicht. Mijn focus kwam te veel te liggen op het huidige aanbod en de beoordeling daarvan in plaats van het in kaart brengen van de huidige en toekomstige vraag. Hierdoor heb ik in de oriëntatiefase een aantal weken nodig gehad om de focus te verleggen en de onderzoeksopzet aan te passen.

Het verschuiven van de focus heeft ertoe geleid dat ik meer buiten de kaders ging denken. Door het loslaten van het huidige aanbod ben ik mezelf meer gaan richten op de vraag waar de organisatie nu echt behoefte aan heeft. De uitkomst had achteraf best kunnen zijn dat het huidige aanbod totaal geschikt is, maar ik heb in ieder geval onderzocht of er mogelijke alternatieven zijn.

10.2 Onderzoeksfase

De onderzoeksfase stond voornamelijk in het teken van het literatuuronderzoek door middel van deskresearch en het afnemen van interviews, daarnaast heb ik nog een bezoek gebracht aan twee vergelijkbare zorginstellingen Stichting Prisma en Stichting Schakelring.

10.2.1 Literatuuronderzoek

Al vrij snel kwam ik erachter dat er veel informatie te vinden is over het onderwerp van de afstudeeropdracht. Er is al veel onderzoek gedaan naar de relaties tussen organisaties en de kantoor- of werkomgeving. Uiteindelijk heb ik op basis van de literatuur ervoor gekozen om de structuur van het boek 'Huisvestingsmanagement' (Hoendervanger, van der Voordt & Wijnja, 2012) te volgen en daaruit de elementen te pakken die voor de organisatie van toepassing waren. Zodoende kwam ik al snel uit bij het begrip 'organisatiegerichte huisvesting' en het model 'DAS-frame' (De Jonge e.a., 2009) wat ik als kapstok kon gebruiken voor het onderzoek. De uitdaging zat in het verwerken van de hoeveelheid literatuur die ik had gevonden en alleen de informatie te gebruiken die relevant was voor het onderzoek.

Ik heb het bezoek aan de bijeenkomst van de Kenniskring Huisvesting en de inspiratiesessie bij Maasdam Projectinrichting als zeer nuttig ervaren. De informatie die is gedeeld tijdens deze bijeenkomsten hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het literatuuronderzoek.

10.2.2 Interviews

Het ontwikkelen van de interviewguide(s) heeft een aantal weken geduurd en daardoor veel tijd in beslag genomen. Dit kwam grotendeels doordat ik de interviews wilde baseren op de in de literatuur

gevonden informatie. In die periode liepen de literatuurstudie en het ontwikkelen van de interviewguides nog te veel door elkaar. Achteraf gezien had ik de literatuurstudie op een bepaald moment af moeten sluiten en met die informatie de interviewguides moeten ontwikkelen.

De interviewguides zijn uitgebreid besproken met de opdrachtgever en na een aantal versies goedgekeurd. De topiclijst die voorafgaand aan ieder interview aan de geïnterviewde personen werd gestuurd is tevens een aantal keren aangepast en uiteindelijk goedgekeurd door de opdrachtgever. Het interview is vervolgens getest bij het hoofd facilitaire zaken en het hoofd P&O. Op basis van de tests zijn geen inhoudelijke aanpassingen meer gedaan op de interviewguide.

Achteraf is gebleken dat het relatiediagram in het interview niet helemaal goed uit de verf is gekomen. De drie verschillende categorieën waarop relaties konden worden gebaseerd werden niet door iedere geïnterviewde persoon op dezelfde wijze geïnterpreteerd. Dit heb ik opgelost door de betreffende personen op een later moment te vragen om het relatiediagram opnieuw in te vullen.

Uiteindelijk heb ik een goed gevoel overgehouden aan de interviews. Ik heb de Raad van Bestuur en alle stafhoofden en managers die betrokken zijn bij het onderzoek kunnen interviewen en daarmee heb ik een compleet beeld kunnen schetsen van wat de behoeften en ontwikkelingen binnen de organisatie zijn.

Het bezoeken van Stichting Prisma was een meerwaarde voor het onderzoek, omdat deze organisatie een soortgelijke ontwikkeling heeft doorgemaakt als welke geadviseerd is aan RIBW Brabant. Het interview bij stichting Prisma heeft daarmee als inspiratie gediend voor het advies aan RIBW Brabant.
Het bezoek aan stichting Schakelring heeft een aantal bruikbare tips opgeleverd, maar heeft geen grote meerwaarde gehad voor het onderzoek. Achteraf gezien had ik er goed aan gedaan om een interview af te nemen bij een persoon op een strategische positie (Raad van Bestuur), deze had waarschijnlijk meer bevredigende antwoorden kunnen geven.

10.2.3 Data-analyse

Door het opzetten van een interviewguide en hier ook aan vast te houden tijdens de interviews, was het analyseren van de uitgeschreven interviewverslagen een stuk eenvoudiger. Het coderen en van de verschillende tekstfragmenten is daarom ook grotendeels gedaan aan de hand van de interviewguides. De interviews zijn door middel van opnameapparatuur opgenomen en vervolgens uitgeschreven en verwerkt in één tekstbestand.

De interviews zijn individueel afgenomen om daarmee sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen en iedere geïnterviewde uitgebreid de mogelijkheid te geven om zijn of haar verhaal te doen. Na afloop van het afstudeertraject zullen als vervolgstap de onderzoeksresultaten worden gepresenteerd en geëvalueerd met de betrokken personen. Hierdoor kan er gesproken worden van triangulatie, waarbij de voordelen van beide methoden (individueel en groep) worden gebruikt en de nadelen deels worden ondervangen. Daarmee wint het onderzoek aan betrouwbaarheid.

Door de opdrachtgever gedurende het gehele traject intensief te betrekken en alle stappen die gezet zijn transparant en navolgbaar te maken, is de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd. In een wekelijks terugkerend overleg met het hoofd facilitaire zaken is telkens de voortgang besproken en zijn eventuele knelpunten behandeld.

10.3 Afrondingsfase

In de afrondingsfase zijn de conclusies en is het advies geschreven. Tijdens het schrijven van deze twee onderdelen is gebleken hoe lastig het soms is om als medewerker en afstudeerder kritisch te

blijven. Doordat ik al een tijdje rondloop in de organisatie ligt het gevaar op de loer dat je bepaalde dingen als vanzelfsprekend ervaart.

Uiteindelijk heb ik een advies gegeven aan de organisatie wat uitdagend en ambitieus is. In het advies zijn zowel de behoeften van de verschillende gebruikers als de ontwikkelingen waar de organisatie mee te maken heeft verwerkt. Met het advies en het bijbehorende implementatieplan kan de organisatie ervoor zorgen dat de kantoorhuisvesting toekomstbestendig wordt georganiseerd.

Wat zou ik in het vervolg anders doen?
Als ik het onderzoek zou mogen herproduceren dan zou ik dat voor het grootste gedeelte op eenzelfde manier aanpakken. Er zijn echter wel een aantal punten die ik wellicht in het vervolg anders zou aanpakken. Hieronder heb ik een aantal van deze punten benoemd:

Bredere aanpak
Ik zou het onderzoek breder aanpakken, door meer partijen erbij te betrekken en de belangen van deze partijen ook mee te laten wegen in het onderzoek. Met die partijen bedoel ik dan bijvoorbeeld de Cliëntenraad, Ondernemingsraad en de stafmedewerkers van de organisatie. Ik denk dat er op die manier nog meer draagkracht geweest zou zijn voor de adviezen.

Theoretisch kader
Al snel kwam ik erachter dat er een zee aan informatie beschikbaar was over het onderwerp van het onderzoek. Als ik meteen was begonnen met het gestructureerd zoeken en selecteren van bronnen dan had dit mij veel tijd kunnen opleveren, die ik weer in één van de andere onderdelen van het onderzoek had kunnen steken.

Functionele benchmark
Ik had meer tijd willen steken in het zoeken en selecteren van externe organisaties voor een functionele benchmark. Met name het bezoek aan stichting Schakelring had weinig toegevoegde waarde voor het onderzoek, mede doordat ik uiteindelijk niet met de juiste persoon om tafel kwam te zitten. Door hier meer tijd en energie in te steken en kritisch te zijn op het selecteren van de juiste persoon, had ik wellicht één of meerdere bruikbare alternatieven kunnen vinden.

Analytisch kader
Graag had ik meer tijd genomen voor de analyse van de data en het schrijven van het uiteindelijke advies. Ik wist van tevoren al dat dit een lastig onderdeel zou worden en had er daarom ook vier weken voor uitgetrokken in de planning. Doordat het afnemen en vooral het uitschrijven van de interviews langer duurde dan verwacht, had ik minder tijd over voor de data-analyse. Als ik hier meer tijd in had kunnen steken, dan was dit waarschijnlijk ten goede gekomen aan de kwaliteit van het onderzoek.

Bibliografie

123management. (z.d.). *Wat is een PDCA of Deming-cirkel?*. Geraadpleegd op 16 mei 2015, van http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_05_processtructuur_pdca.html

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Goede, M. de, Julsing, M., Peters, V., Velden, T. van der. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*: *Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

de Been, I., Thoolen, F., Dekker, K., Cox, H., van Erpers Roijaards, F., Mollerus, R., Schols, I. (2015), *Onderzoeksrapportage Kaderstelling Fysieke Werkomgeving Rijk - Kwaliteit en kosten*. Delft: Center for People and Buildings.

Beijer, M., Brunia, S., De Bruyne, E., Gosselink, A., Pullen, W. (2011), *Activity wizard - kennis over activiteitenpatronen van medewerkers*, Delft, Center for People and Buildings.

Bosma, K.V. & Vos, C.M.de (2011). *Normontwikkeling functionele kwaliteit*. Amersfoort: Twynstra Gudde.

Bosma, K.V. & Vos, C.M.de (2011). *Normontwikkeling gebruiksprestatie utiliteitsbouw*. Amersfoort: Twynstra Gudde.

Brunia, S., Beijer, M. (2014), *Trends in werkplekbeleving - Een analyse van de CfPB Indicatoren 2007-2014*. Delft: Center for People and Buildings.

Brunia, S., Bruyne, E.T de., Beijer, M., Gosselink, A. (2010) *Bouwstenen voor Organisatiegerichte Huisvesting bij de Belastingdienst*. Delft: Center for People and Buildings.

Bruyne, E.T. de., W. Klooster & A. Hartjes-Gosselink (2008). *Leiden en laten verleiden. Evaluatie van de gerealiseerde organisatiegerichte huisvesting bij de Belastingdienst in Leiden*. Delft: Center for People and Buildings.

GGz Centraal. (z.d.). *Herstelondersteunende zorg*. Geraadpleegd op 1 juni 2015, van http://www.ggzcentraal.nl/clienten/volwassenen/herstelondersteunende-zorg/herstelondersteunende-zorg

Hartjes-Gosselink, A.M., Ikiz-Koppejan, Y.M.D., Voordt, D.J.M. van der. (2012). *Huisvestingskeuzemodel*. Delft: Center for People and Buildings.

Hoendervanger, J.G., Voordt, T. van der., Wijnja, J. (2012). *Huisvestingsmanagement*. Houten/Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. (z.d.). *Hoofdlijnen van het 7S-model*. Geraadpleegd op 6 februari 2015, van https://online.han.nl/sites/2-LFM-FM-ALG/C-cluster/CSV/Documenten%20ORG/Materialen%20CSV%20ORG/Deel%201%20-%20Les%201%20en%202/7smodel.pdf

Jonge, H. de., Arkesteijn , M.H., Heijer, A.C. den., Putte, H.J.M. vande., Vries, J.C. de. & Zwart, J. (2009). *Corporate Real Estate Management: Designing an Accomodation Strategy (DAS Frame)*. Delft: TU Delft.

Maas, G. & Pleunis, J.W. (2006). *Facility Management. Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. 2e druk. Deventer: Kluwer.

Migchelbrink, F. (2008). *Praktijkgericht onderzoek in zorg en welzijn,* 13e dr. Amsterdam: SWP.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2014). Hervorming langdurige zorg. Geraadpleegd op 2 mei 2015, van http://www.invoorzorg.nl/docs/ivz/Hervorming%20langdurige%20zorg/Factsheet%20HLZ%20042014.pdf

Prevosth, J. & Voordt, T. van der (2011). *De toegevoegde waarde van FM. Begrippen, maatregelen en prioriteiten in de zorgsector*. Naarden: Vereniging Facility Management Nederland.

Pullen, W. (2015). *Een goede werkomgeving, betere prestaties?*. Presentatie Inspiratiesessie Maasdam Projectinrichting. Delft: Center for People and Buildings.

Pullen, W., Gosselink, A., Cox, H., Ikiz-Koppejan, Y. (2011), *Onderzoeksrapportage Kaderstelling Fysieke Werkomgeving Rijk - Corporate Standard Fysieke Werkomgeving Rijk en Toelichting*. Delft: Center or People and Buildings.

RIBW Alliantie. (2011-2015). *Strategisch beleidsplan 2011-2015*. Geraadpleegd op 27 februari 2015, van http://www.ribwalliantie.nl/upload/documents/Publicaties/RIBW-beleidsplan-website.pdf

RIBW Brabant. (2011). *Jaardocument 2011*. Tilburg: Auteur.

RIBW Brabant (2015). *Kaderbrief 2015 RIBW Brabant*. Tilburg: Auteur.

RIBW Brabant. (2010). *Managementvisie RIBW Brabant*. Tilburg: Auteur.

RIBW Brabant. (2014). *Organisatie- en visie document RIBW Brabant*. Tilburg: Auteur.

RIBW Brabant. (2011). *Organogram*. Tilburg: Auteur.

Rijksoverheid. (z.d.). *Basisverzekering tegen zorgkosten*. Geraadpleegd op 1 juni 2015, van http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zorgverzekering/basisverzekering

Rijksoverheid. (z.d.). *Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) 2015*. Geraadpleegd op 1 juni 2015, van http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zorg-en-ondersteuning-thuis/wmo-2015

Rooijen, M.C. van. & Gehner, E. & Tournoij, M. (2013). *Strategisch Vastgoedplan RIBW Brabant*. Baarn: AT Osborne B.V.

Steinmann, R. (2015). *Mensgericht Huisvesten*. Presentatie Kenniskring Huisvesting. Amersfoort: Hospitality Consultants B.V.

VGZ Zorgkantoren. (2014). *Inkoopbeleid AWBZ 2014*. Geraadpleegd op 2 mei 2015, van http://www.vgz-zorgkantoren.nl/LinkClick.aspx?fileticket=kG6z8VsYxPY%3D

Voordt, D.J.M. van der, P.G. Vos e.a. (1999), *Kantoorinnovatie: Model en methoden voor evaluatie van kantoorinnovatie.* Delft: Faculteit Bouwkunde Technische Universiteit.

Bijlagen

Bijlage A: Organogram RIBW Brabant

Bijlage B: Toelichting SWOT-analyse

Bijlage C: Randvoorwaarden

Bijlage D: Overzicht huisvesting en beleid

Bijlage E: Overzicht stafdiensten en management RIBW Brabant

Bijlage F: Interviewguide stafhoofd/manager

Bijlage G: Interviewguide Raad van Bestuur

Bijlage H: Achtergrondinformatie organisatiegericht huisvesten

Bijlage I: Overzicht locaties

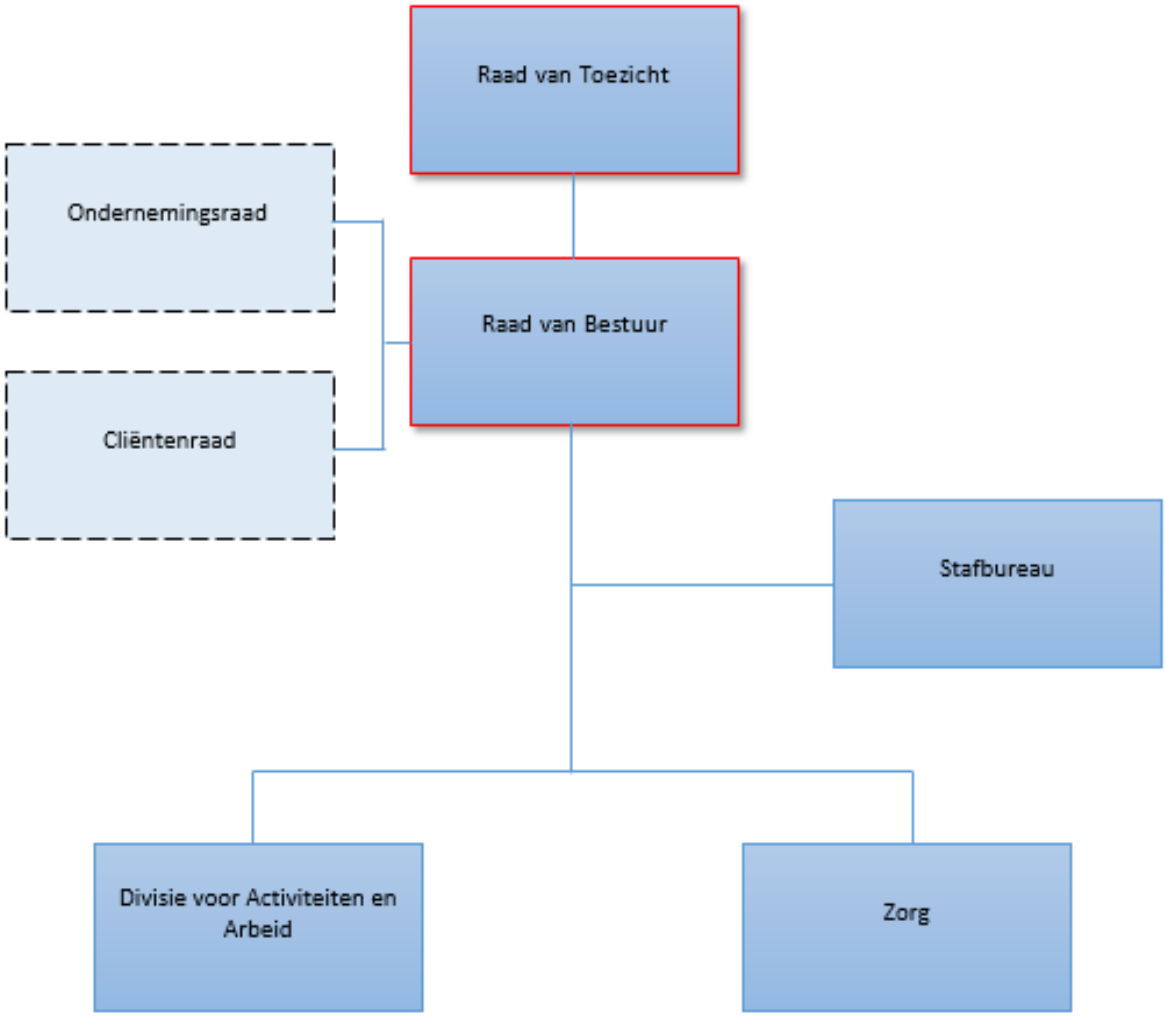
Bijlage J: Typering werkzaamheden

Bijlage K: Relatiediagram

Bijlage L: Resultaten interviews

Bijlage M: 'Droomscenario'

Bijlage A: Organogram RIBW Brabant



Afbeelding 10. Organogram stichting RIBW Brabant

Bijlage B: Toelichting SWOT-analyse

Sterkten
RIBW Brabant profileert zich als specialist in begeleiding voor mensen met een ernstige psychiatrische aandoening in Brabant. De organisatie onderscheidt zich van andere GGZ organisaties in de regio door zich te specialiseren in behandeling van mensen met psychiatrische problemen.

De organisatie is zodanig ingericht dat er gestuurd kan worden op flexibiliteit en wendbaarheid, iets wat in de zorg op dit moment erg wenselijk is. Hiermee kan worden voorkomen dat het sociaal plan moet worden ingezet. Tegelijkertijd blijft de organisatie inzetten op kwaliteit van medewerkers, waarbij de nadruk wordt gelegd op het benutten van talenten.

Zwakten
Op dit moment is voor de organisatie de wachtlijst voor cliënten die een indicatie hebben voor beschermd wonen een knelpunt in de doorstroming.

Kansen
In het kader van teruglopende budgetten en het meer werk verrichten met minder medewerkers, ziet de organisatie kansen als het gaat om de inzet van digitale middelen, samenwerking met andere zorgpartijen, meer tijd besteden aan cliënten en efficiënter rapporteren en registreren.

De dagbesteding voor cliënten blijft deel uitmaken van het aanbod van RIBW Brabant, hier moeten echter wel een aantal veranderingen plaatsvinden met als doel om nog beter aan te sluiten op de wensen en interesses van cliënten.

De begeleidingsteams van de organisatie zijn georganiseerd op wijkniveau, daarmee wordt gestreefd naar samenwerking met andere partijen in de wijk op het gebied van: educatie en anderen leren met de doelgroep van RIBW Brabant om te gaan.

Herstel ondersteunende zorg krijgt binnen RIBW Brabant steeds meer gestalte en is een ontwikkeling die aansluit bij de ontwikkelingen in de zorg. De rol van de cliënt is aan verandering onderhevig. Cliënten laten zich steeds meer gelden en het gevoel van eigenwaarde wordt steeds groter. De positie van cliënten en medewerkers wordt daarmee steeds gelijkwaardiger.

Bedreigingen
Door de ontwikkelingen in de zorg en de teruglopende budgetten, is het onvermijdelijk dat ook RIBW Brabant met minder medewerkers meer cliënten zullen moeten gaan begeleiden.

Van cliënten wordt steeds meer participatie gevraagd en wordt afscheid genomen van de rol van ‘passieve zorgconsument’. In de plaats daarvoor wordt een rol als actieve participant in de maatschappij gestimuleerd. Niet alleen cliënten, maar ook de medewerkers worden meer en meer aangesproken op eigen verantwoordelijkheid. Dit zijn ingrijpende veranderingen die de nodige aandacht en begeleiding vergen.
(Kaderbrief RIBW Brabant, 2015)

Tot voor kort had RIBW Brabant weinig last van concurrentie, omdat men in de AWBZ een product leverde waarvoor de inkopende partij (zorgkantoren) weinig alternatieven had. De onderhandelingsrelatie tussen RIBW Brabant en het zorgkantoor was dan ook te typeren als een samenwerkingsrelatie. Echter door de overheveling van ambulante begeleiding, dagbesteding en inloop naar de Wmo, verandert dit speelveld voor RIBW Brabant aanzienlijk.

In de Wmo bekostiging zal de concurrentie van andere zorgaanbieders toe gaan nemen en zullen gemeenten de producten van RIBW Brabant naar verwachting vooral op prijs gaan beoordelen in combinatie met de bereikte resultaten. Door de ruimere keuze kunnen gemeenten hun inkoopmacht volledig gaan benutten, iets wat waarschijnlijk een prijsdruk voor RIBW Brabant tot gevolg heeft.

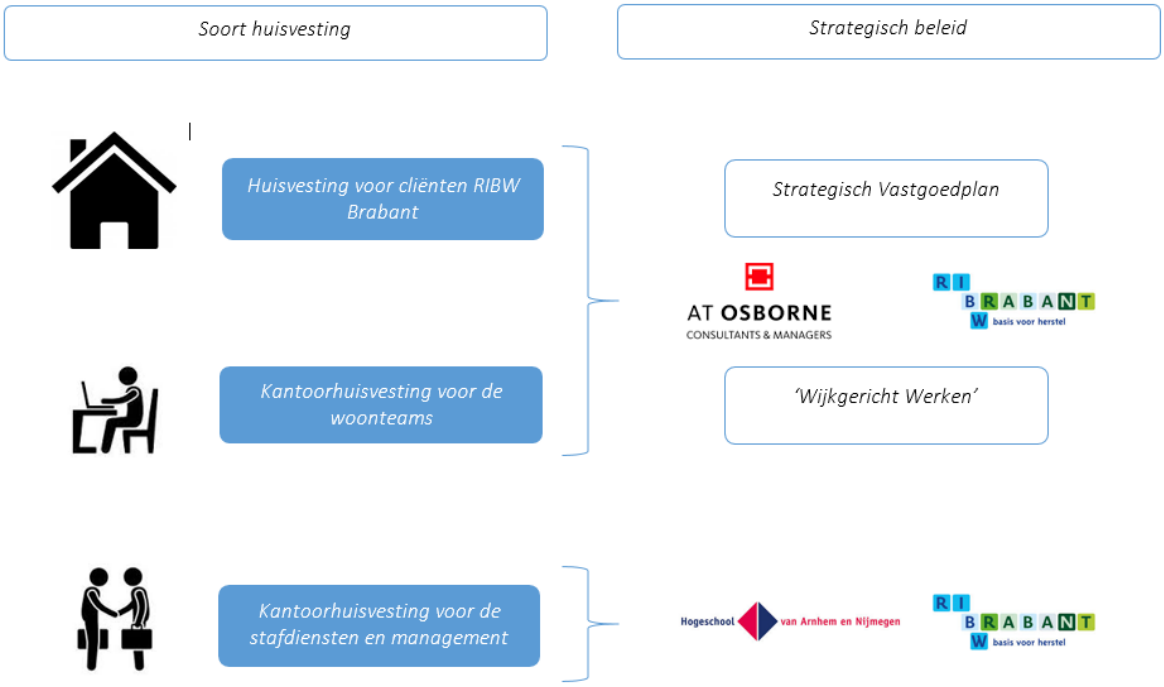
Om hierop te reageren is het voor RIBW Brabant belangrijk om aan de gemeenten aan te tonen wat de meerwaarde en maatschappelijk rendement van de organisatie is. Belangrijk hierin is de samenwerking met ketenpartners om te komen tot een geïntegreerd aanbod dat voorziet in de behoeften van de gemeenten. Dit kan zowel als een kans als een bedreiging worden gezien. (Strategisch beleidsplan RIBW Alliantie, 2011-2015)

Bijlage C: Randvoorwaarden

De onderstaande randvoorwaarden zijn van toepassing op het onderzoek:

- De looptijd van de afstudeerperiode is van 1 februari 2015 tot en met 9 juni 2015. 9 Juni is de deadline voor het inleveren van het eindrapport;
- Het eindrapport dient in drievoud en tevens persoonlijk te worden ingeleverd, daarnaast dient het eindrapport digitaal te worden ingeleverd;
- Het eindrapport dient akkoord te worden bevonden volgens de Controlekaart;
- Het eindrapport dient digitaal door Ephorus te worden gehaald, dit om fraude te voorkomen;
- De bronvermelding dient te worden verwerkt volgens de APA-normering;
- De aanbevelingen moeten toepasbaar zijn binnen de mogelijkheden van RIBW Brabant.

Bijlage D: Overzicht huisvesting en beleid



Afbeelding 11. Overzicht huisvesting en beleid

Toelichting:

Strategisch Vastgoedplan
In samenwerking met AT Osborne heeft RIBW Brabant in 2013 een Strategisch Vastgoedplan ontwikkeld. In dit plan zijn een aantal scenario's beschreven waarin RIBW Brabant terecht zou kunnen komen door het veranderende overheidsbeleid. Het Strategisch Vastgoedplan adviseert de organisatie over hoe men het beste kan omgaan met de huisvesting in de verschillende scenario's die zijn geschetst. Dit plan richt zich enkel op de woonvoorziening van de intramurale cliënten van de organisatie.

'Wijkgericht werken'
RIBW Brabant is in samenwerking met AT Osborne bezig met het ontwikkelen van een concept voor wijkkantoren. Dit concept sluit aan bij de ontwikkeling vanuit de organisatie om wijkgerichter te gaan werken en speelt tevens in op de ontwikkelingen rondom de overgang van de financiering vanuit de AWBZ naar de Wmo. Dit plan richt zich enkel op de kantoorvoorziening voor de zorgprofessionals/woonteams van de organisatie.

Bijlage E: Overzicht stafdiensten en management RIBW Brabant

Stafdiensten	Functie
Automatisering & Informatievoorziening	Hoofd Automatisering & Hoofd Informatievoorziening - Innovatie
(Financiële) Administratie & Clientenadministratie	Manager Finance & Control
Communicatie	Hoofd Communicatie
Facilitaire Zaken	Hoofd Facilitaire Zaken
Basissecretariaat & Zorgbemiddeling	Teammanager
Gedragswetenschappers	Gedragswetenschapper
Herstel Ondersteunende Zorg (HOZ)	Teammanager HOZ
Financieel Bureau	Manager Financieel Bureau
P&O	Hoofd P&O
Beleid	Bestuurssecretaris

Management	Functie
Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Zorg	Manager Zorg
Zorg	Relatiebeheerder

Bijlage F: Interviewguide stafhoofd/manager

Inhoud

- Introductie
- Topics
- Vragen
- Afsluiting

Introductie

Wie ben je?
Thijs van den Berg, medewerker Facilitaire Zaken RIBW Brabant & afstudeerder HBO Facility Management aan Hogeschool Arnhem en Nijmegen.

Wat onderzoek je?
Het afstudeeronderzoek heeft als onderwerp hoe de kantoorhuisvesting van de stafdiensten en het management van de organisatie bij kan dragen aan het werk wat deze doelgroep verricht. Hierbij onderzoek ik wat de eventuele knelpunten/positieve punten zijn in de huidige situatie en wil ik een blik werpen op de (nabije) toekomst.

Waarom wil je juist dat onderzoeken?
Binnen nu en 2 a 3 jaar lopen de huurcontracten af van de 4 kantoorpanden die betrokken zijn bij het onderzoek. De organisatie heeft op dit moment nog geen plan liggen wat er met de kantoorpanden moet gebeuren. Het doel is om een Programma van Eisen klaar te hebben liggen, indien er besloten wordt kantoorhuisvesting opnieuw in te richten.

Wat gebeurt er met de gegevens?
De gegevens die voortkomen uit de enquête zullen worden verwerkt en worden gerapporteerd in een adviesrapport. Dit adviesrapport is het sluitstuk van de opleiding Facility Management en de afstudeerstage. Het adviesrapport is na oplevering voor iedere geïnteresseerde inzichtelijk.

Toestemming om interview op te nemen?
In verband met het verwerken van de interviews en de controleerbaarheid wil ik graag de interviews opnemen met behulp van opnameapparatuur.

Tijdsduur interview?
Het interview zal maximaal 45 minuten in beslag nemen.

Topics

1. Check van de huidige situatie
2. Werkzaamheden van de stafdienst
3. Bijdrage werkplekconcept & werkplekken
4. Bijdrage kantoorhuisvesting (locatie & gebouw)
5. Toekomst / Gewenste situatie

Vragen

1. Check van de huidige situatie (huidige vraag)

- Functie + taken/verantwoordelijkheden
    - Wil je iets vertellen over je eigen achtergrond?
    - Wat is je functie binnen de organisatie?
    - Wat zijn je primaire taken en verantwoordelijkheden?
    - Hoe ziet je stafdienst eruit?

- Controleren van de bijlage uit Excel
    - Aantal medewerkers / fte stafdienst
    - Aantal werkplekken
    - Standplaats

2. Werkzaamheden van de stafdienst (huidige vraag)

- Invullen bijlage cirkeldiagram t.b.v. typering werkzaamheden (huidige situatie)
- Invullen bijlage relatiediagram t.b.v. relaties met andere stafafdelingen

3. Bijdrage werkplekconcept & werkplekken (huidig aanbod)

- Wat is je algemene indruk van de werkplekken van je afdeling?
- Wordt iedere activiteit (uit cirkeldiagram) voldoende gefaciliteerd? Juiste type werkplek(ken)?
- Welke activiteiten worden onvoldoende gefaciliteerd? Waarom?

4. Bijdrage kantoorhuisvesting (locatie & gebouw) (huidig aanbod)

- Wat vind je van de onderstaande locatiekenmerken van het kantoor:
    - Ligging?
    - Bereikbaarheid?
    - Imago/representativiteit?
    - Voorzieningen in de omgeving?
    - Veiligheid?
- Wat vind je van de onderstaande gebouwkenmerken:
    - Voorzieningen? (parkeervoorziening, vergadervoorziening)
    - Oppervlakte? (totaal en afdeling)
    - Comfort? (klimaat, geluid(overlast), daglichttoetreding)

(Bosma & de Vos, 2011)

- Wat zou je afdeling willen behouden? Waar hecht je afdeling waarde aan?
- Wat zou je afdeling verbeterd willen zien? Wat mist je afdeling?
- Invullen bijlage huisvestingsambities kantoorhuisvesting (huidig)

5. Toekomst/gewenste situatie (toekomstige vraag)

- Invullen bijlage cirkeldiagram t.b.v. typering werkzaamheden (toekomst)
- Invullen bijlage relatiediagram t.b.v. relaties met andere stafafdelingen
- Invullen bijlage huisvestingsambities kantoorhuisvesting (gewenst)
- Verwachtingen toekomst voor:
    - Aantal medewerkers / fte over 3/5/10 jaar ?
    - Aantal werkplekken? Hoeveel werkplekken verwacht je nodig te hebben?
    - Gewenste locatiekenmerken?
    - Gewenste gebouwkenmerken?

Afsluiting

- Droomscenario: ‘Als ik een kantoor zou mogen ontwikkelen voor stafdiensten en management van RIBW Brabant in 2020, dan….

  1.
  2.
  3.

  ‘…En dan zou ik **niet**…’

  1.
  2.
  3.

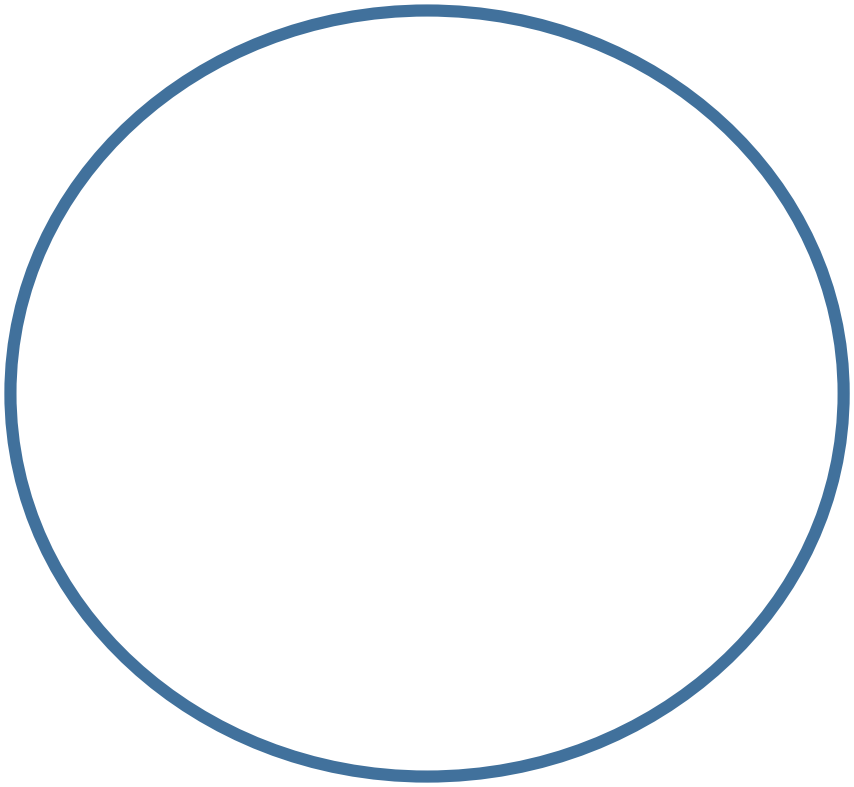
  (Alle stafdiensten en het management op 1 locatie huisvesten
  Iedereen zijn eigen werktijden laten bepalen
  Niet per se meer een eigen bureau voor iedereen faciliteren
  Verschillende type werkplekken creëren (concentratieplek, ontmoetingsplek, loungeplek)

Activiteiten stafdienst

% Administratie = … %
% Concentratie = … %
% Communicatie = … %
% Overig = … %

Administratie	**Concentratie**	**Communicatie**	**Overig**
Algemeen bureauwerk	Ongestoord bureauwerk	Gepland overleg	Telefoneren
Interactief bureauwerk	Lezen	Ongepland overleg	Overig
Archiveren, documentverzorging, postafhandeling			

(Beijer e.a., 2014)



Relatiediagram

	Administratie	Automatisering	Basissecretariaat	Clientenadministratie	Communicatie	Facilitaire Zaken	Financieel Bureau	Gedragswetenschappers	HOZ	P&O	Raad van Bestuur	RvB - Beleid - Management BeS	Teammanagers Wonen	Zorgbemiddeling
Administratie														
Automatisering														
Basissecretariaat														
Clientenadministratie														
Communicatie														
Facilitaire Zaken														
Financieel Bureau														
Gedragswetenschappers														
HOZ														
P&O														
Raad van Bestuur														
RvB - Beleid - Management BeS														
Teammanagers Wonen														
Zorgbemiddeling														

Legenda	
Directe relatie	①
(intensief contact, gedeelde processen, vaste overlegmomenten)	
Indirecte relatie	②
(regelmatig contact, beperkt gedeelde processen, incidenteel overleg)	
Geen relatie	③
(niet tot nauwelijks contact, geen gedeelde processen, geen overleg)	

Huisvestingsambities kantoorhuisvesting

Huidige huisvestingsambitie

- Arbeidsproductiviteit
- Innovatiekracht
- Medewerkerstevredenheid
- Veiligheid en gezondheid
- Kostenreductie
- Risicobeheersing
- Efficiency
- Klanttevredenheid
- Flexibiliteit
- Duurzaamheid
- Imago/uitstraling
- Cultuurverandering

(Hartjes-Gosselink e.a., 2012)

Gewenste huisvestingsambitie

- Arbeidsproductiviteit
- Innovatiekracht
- Medewerkerstevredenheid
- Veiligheid en gezondheid
- Kostenreductie
- Risicobeheersing
- Efficiency
- Klanttevredenheid
- Flexibiliteit
- Duurzaamheid
- Imago/uitstraling
- Cultuurverandering

(Hartjes-Gosselink e.a., 2012)

Bijlage G: Interviewguide Raad van Bestuur

Inhoud

- Introductie
- Topics
- Vragen
- Afsluiting

Introductie

Wie ben je?
Thijs van den Berg, medewerker Facilitaire Zaken RIBW Brabant & afstudeerder HBO Facility Management aan Hogeschool Arnhem en Nijmegen.

Wat onderzoek je?
Het afstudeeronderzoek heeft als onderwerp hoe de kantoorhuisvesting van de stafdiensten en het management van de organisatie bij kan dragen aan het werk wat deze doelgroep verricht. Hierbij onderzoek ik wat de eventuele knelpunten/positieve punten zijn in de huidige situatie en wil ik een blik werpen op de (nabije) toekomst.

Waarom wil je juist dat onderzoeken?
Binnen nu en 2 a 3 jaar lopen de huurcontracten af van de 4 kantoorpanden die betrokken zijn bij het onderzoek. De organisatie heeft op dit moment nog geen plan liggen wat er met de kantoorpanden moet gebeuren. Het doel is om een Programma van Eisen klaar te hebben liggen, indien er besloten wordt kantoorhuisvesting opnieuw in te richten.

Wat gebeurt er met de gegevens?
De gegevens die voortkomen uit de enquête zullen worden verwerkt en worden gerapporteerd in een adviesrapport. Dit adviesrapport is het sluitstuk van de opleiding Facility Management en de afstudeerstage. Het adviesrapport is na oplevering voor iedere geïnteresseerde inzichtelijk.

Toestemming om interview op te nemen?
In verband met het verwerken van de interviews en de controleerbaarheid wil ik graag de interviews opnemen met behulp van opnameapparatuur.

Tijdsduur interview?
Het interview zal maximaal 45 minuten in beslag nemen.

Topics

1. Achtergrond kantoorhuisvesting
2. Eigen werkzaamheden (huidige situatie)
3. Kantoorhuisvesting vs. Strategie
4. Bijdrage kantoorhuisvesting aan primaire proces
5. Toekomst van het primaire proces
6. Bijdrage kantoorhuisvesting aan primaire proces in de toekomst
7. Eigen werkzaamheden (toekomstige situatie)
8. Droomscenario

Vragen

1. Achtergrond kantoorhuisvesting

- Kun je voor mij een korte beschrijving geven vanaf de oprichting van RIBW Brabant tot nu, in het kader van het onderwerp kantoorhuisvesting?

2. Eigen werkzaamheden (huidige situatie)

- Invullen bijlage cirkeldiagram t.b.v. typering werkzaamheden (huidige situatie)
- Invullen bijlage relatiediagram t.b.v. relaties met andere stafafdelingen (huidige situatie)

3. Kantoorhuisvesting vs. Strategie

- Zie je de kantoorhuisvesting als een strategisch goed? (Dus zijn niet de kosten dominant, maar juist de opbrengsten)
- Beschouw je de kantoorhuisvesting als strategisch bedrijfsmiddel? (Dus levert de kantoorhuisvesting een (potentiele) bijdrage aan het uitvoeren van de organisatiestrategie)
  Zo ja, hoe dan?
  Zo nee, hoe zou huisvesting wel bij kunnen dragen?

4. Bijdrage kantoorhuisvesting aan primaire proces

- Wat is volgens jullie de toegevoegde waarde van de huidige kantoorhuisvesting? (Draagt het voornamelijk bij aan het verhogen van opbrengsten (bijv. arbeidsproductiviteit) of aan het verlagen van de kosten (bijv. verminderen huisvestingskosten))
- Welke huisvestingsambitie is van toepassing?
  Bijv.
  - Arbeidsproductiviteit
  - Innovatiekracht
  - Medewerkerstevredenheid
  - Veiligheid en gezondheid
  - Kostenreductie
  - Risicobeheersing
  - Efficiency
  - Klanttevredenheid
  - Flexibiliteit
  - Duurzaamheid
  - Imago/uitstraling

- Cultuurverandering

5. Toekomst van het primaire proces

- Wat zijn de belangrijkste externe ontwikkelingen waar onze organisatie mee te maken heeft of mee te maken krijgt?
- Welke interne ontwikkelingen zijn daar het gevolg van of hangen daar mee samen? Hoe zie je de toekomst van het primaire proces? Wat zijn de gevolgen op:
  - Ontwikkeling aantallen cliënten / medewerkers
  - Ontwikkeling imago, cultuur…
  - Rol van stafafdelingen & management

6. Bijdrage kantoorhuisvesting aan primaire proces in de toekomst

- Hoe kan de kantoorhuisvesting in de toekomst toegevoegde waarde blijven leveren aan het primaire proces? Dus waar liggen de kansen?

7. Eigen werkzaamheden (toekomst)

- Invullen bijlage cirkeldiagram t.b.v. typering werkzaamheden (toekomstige situatie)
- Invullen bijlage relatiediagram t.b.v. relaties met andere stafafdelingen (toekomstige situatie)

8. Droomscenario

- Stel dat je de kantoorhuisvesting voor de stafdiensten en het management in 2020 helemaal opnieuw zou mogen ontwikkelen, hoe zou de kantoorhuisvesting er dan uitzien?
  - Ligging?
  - Locatie?
  - Nieuwbouw/bestaande bouw?
  - Werkplekconcept?
  - Voorzieningen?

Afsluiting

Hartelijk dank voor je bijdrage aan het onderzoek!

Bijlage H: Achtergrondinformatie organisatiegericht huisvesten

Begin jaren negentig deed in Nederland de term ‘kantoorinnovatie’ haar intrede. Ook In het buitenland was een soortgelijke trend zichtbaar, hier sprak men van: ‘new offices’, ‘new officing’, ‘innovative workplace design’, ‘new workplaces’ en ‘alternative work environments’.

Inspelend op trends in arbeid en organisatie (plattere organisaties, meer autonomie voor de medewerkers, meer parttime werk), economische ontwikkelingen (toenemende concurrentie, globalisering) en technologische ontwikkelingen (hoogwaardige ICT, internet, draadloze communicatie, mobiele telefoons en laptops) gingen verschillende organisaties over op, voor die tijd compleet nieuwe kantoorconcepten. De welbekende voorlopers in Nederland waren Interpolis in Tilburg en ABN AMRO in Amsterdam en Breda. Ook de Rijksgebouwendienst experimenteerde al vroeg met een satellietkantoor en een hotelkantoor in Den Haag en het Dynamisch Kantoor Haarlem. Door de moderne technologie was het mogelijk geworden om plaats- en tijdonafhankelijk te werken. De vaste werkplek voor elke medewerker, vaak in een kantoortuin of cellenkantoor, werd steeds vaker verruild voor een flexplek in een combikantoor waar de medewerkers wisselend gebruik maken van een gevarieerd aanbod aan activiteitgerelateerde werkplekken: plekken in een open setting ter stimulering van de communicatie, cockpits voor geconcentreerd werk, informele zitjes voor informeel overleg etc., al dan niet in combinatie met telewerken, thuis, bij de klant of in een satellietkantoor. Vanwege het innovatieve karakter werden deze nieuwe vormen van huisvesting bekend onder de naam kantoorinnovatie.
(Van der Voordt e.a., 2008)

Aanvankelijk werd kantoorinnovatie bijna als vanzelfsprekend gekoppeld aan veranderingen in de huisvesting. Min of meer ten onrechte, ook wanneer organisaties innovaties doorvoeren in de werkprocessen, diensten of middelen zonder dat dit directe gevolgen heeft voor de huisvesting, is sprake van kantoorinnovatie. Voor innovaties die zowel betrekking hebben op de organisatorische als op de fysieke werkomgeving worden in het buitenland termen gebruikt zoals ‘advanced workplace strategies’, ‘new working practices’ en ‘flexible working policies’.

Om het procesmatige karakter van kantoorinnovatie te benadrukken, definieerden Van der Voordt en Vos (1999) kantoorinnovatie als volgt:

“Het afstemmen van de huisvesting, ICT en andere faciliteiten op nieuwe wijzen van werken voor het optimaal functioneren van een organisatie.” (Van der Voordt & Vos, 1999)

Innovatie is een term die staat voor een sprongsgewijze vernieuwing. Omdat nieuwe manieren van werken na verloop van tijd niet echt nieuw meer zijn, is de term kantoorinnovatie enigszins achterhaald. Vanwege de opkomst van nieuwe wijzen van werken, wordt tegenwoordig steeds vaker gesproken van taakgericht huisvesten, procesgericht huisvesten en organisatiegericht huisvesten.

Om als organisatie optimaal te kunnen presteren, is huisvesting een belangrijke voorwaarde. Optimale prestatie vraagt om huisvesting die past bij de organisatie, ofwel organisatiegerichte huisvesting.
Organisatiegerichte huisvesting en organisatiegericht huisvesten houden dus in dat de huisvesting moet worden afgestemd op de organisatiestrategie, de organisatiestructuur en andere kenmerken

van de organisatie, op de (bedrijfs)activiteiten en op de (financiële) mogelijkheden en andere randvoorwaarden.
(Hoendervanger e.a., 2012)

Organisatiegericht huisvesten is belangrijk voor alle soorten organisaties, commercieel of non-profit, publiek of privaat en ongeacht de functie (kantoren, winkels, onderwijs, gezondheidszorg enz.). Vanwege het belang van het optimaal faciliteren van de werkprocessen, gaan met name kantoororganisaties (maar ook onderwijsinstellingen en zorginstellingen), steeds vaker over op een activiteitengerelateerde werkomgeving (AGW). In zo'n omgeving kunnen medewerkers kiezen uit een gevarieerd aanbod aan verschillende typen werkplekken (inclusief thuiswerken), voor verschillende soorten werkzaamheden.
(Hoendervanger e.a., 2012)

Bij AGW ligt de nadruk met name op het faciliteren van activiteiten of processen binnen de kantooromgeving. Organisatiegerichte huisvesting gaat echter nog een stap verder, door de huisvesting af te stemmen met de cultuur, de organisatiestructuur, missie en ambities van de organisatie en de individuele behoeften van medewerkers.
(Hoendervanger e.a., 2012)

Willem II straat

Achtergrond
Het kantoor aan de Willem II straat 21-23 in Tilburg wordt door RIBW Brabant benoemd als Bestuur- en Stafbureau. In 2008 is de locatie in gebruik genomen, voorheen was het Bestuur- en Stafbureau gevestigd in Berkel-Enschot. Het kantoorpand is tevens een gemeentelijk monument.

Impressie



(RIBW Brabant, z.d.)

Adresgegevens
Willem II straat 21-23, 5038 BA Tilburg

Financieringsvorm

Financieringsvorm:	Huur
Looptijd overeenkomst:	10 jaar
Ingangsdatum overeenkomst:	1-8-2008
Einddatum contract:	31-7-2018
Opzegtermijn:	12 maanden
Verlenging:	5 jaar (tot 31-7-2023)
Huurprijs per maand (incl. servicekosten):	€ 13.263,48 (prijspeil maart 2015)
Huurprijs per jaar:	€ 159.161,76 (prijspeil maart 2015)
Aantal m^2:	850 m^2
Huurprijs per m^2:	€ 187,25
Aantal vaste werkplekken:	40

Gebruikers
De volgende stafdiensten zijn op deze locatie gevestigd:

Raad van Bestuur	Automatisering
Basissecretariaat	Financiële Administratie
Zorgbemiddeling	Communicatie
Facilitaire zaken	P&O
Raad van Bestuur - beleid - management	Gedragswetenshappers

Nieuwlandstraat

Achtergrond
Het kantoor aan de Nieuwlandstraat 44-46 in Tilburg is van oudsher de uitvalsbasis voor de zorgprofessionals en de teammanagers. Ook dit gebouw is een gemeentelijk monument.

Impressie



(RIBW Brabant, z.d.)

Adresgegevens
Nieuwlandstraat 44-46, 5038 SP Tilburg

Financieringsvorm

Financieringsvorm:	Huur
Looptijd overeenkomst:	12,5 jaar
Ingangsdatum overeenkomst:	1-5-2007
Einddatum overeenkomst:	31-10-2019
Opzegtermijn:	1 jaar
Verlenging:	Onbepaalde tijd
Huurprijs per maand (incl. servicekosten):	€ 5.002,79 (prijspeil maart 2015)
Huurprijs per jaar:	€ 60.033,48 (prijspeil maart 2015)
Aantal m^2 (Ed Bergers Architecten, 2014)	390,6 m^2
Huurprijs per m^2:	€ 153,70
Aantal vaste werkplekken:	14

Gebruikers
De volgende stafdiensten zijn op deze locatie gevestigd:

Teammanagers Wonen	Basissecretariaat
Raad van Bestuur - beleid - management	

Goirkestraat / Diederikdreef

Achtergrond
Het kantoor aan de Goirkestraat 103 in Tilburg is een eigendomspand van RIBW Brabant. Lange tijd is het pand gebruikt als activiteitenlocatie voor dagbesteding. Toen deze activiteiten zijn verhuisd naar een andere locatie in Tilburg, heeft het pand een tijd lang in de verkoop gestaan. In 2014 is het pand weer uit de verkoop genomen en weer in gebruik genomen door drie verschillende stafdiensten.

Impressie



(RIBW Brabant, z.d.)

Adresgegevens
Goirkestraat 103, 5046 GE Tilburg
Diederikdreef 79, 5046 GT Tilburg

Financieringsvorm

Financieringsvorm:	Koop
Hypotheek:	Afgelost
Afschrijving gebouw per maand:	€ 1.052,75 (prijspeil maart 2015)
Afschrijving gebouw per jaar:	€ 12.632,64 (prijspeil maart 2015)
Afschrijving verbouwingen per maand:	€ 317,77 (prijspeil maart 2015)
Afschrijving verbouwingen per jaar:	€ 3.813,24 (prijspeil maart 2015)
Aantal m^2:	567 m^2
Totaal kosten per m^2:	€ 29,00
Aantal vaste werkplekken:	20

Gebruikers
De volgende stafdiensten zijn op deze locatie gevestigd:

Financieel Bureau	Clientenadministratie
Team HOZ	

Taxandriaweg

Achtergrond
Het kantoor aan de Taxandriaweg 8 in Waalwijk wordt sinds 2007 gehuurd en doet tegenwoordig dienst als opleiding- en trainingscentrum van de organisatie. In 2007 werd een oppervlak van 293 m^2 gehuurd, hier kwam in 2011 nog 295 m^2 bij.

Impressie



(RIBW Brabant, z.d.)

Adresgegevens
Taxandriaweg 8, 5141 PA Waalwijk

Financieringsvorm

Financieringsvorm:	Huur
Looptijd overeenkomst:	7 jaar
Ingangsdatum overeenkomst:	1-11-2011
Einddatum overeenkomst:	31-10-2018
Opzegtermijn:	1 jaar
Verlenging:	5 jaar
Huurprijs per maand:	€ 6.335,44 (prijspeil maart 2015)
Huurprijs per maand (incl. servicekosten & parkeerplaatsen):	€ 7.781,03 (prijspeil maart 2015)
Huurprijs per jaar:	€ 76.025,28
Huurprijs per jaar (incl. servicekosten & parkeerplaatsen):	€ 93.372,36 (prijspeil maart 2015)
Aantal m^2 (huurovereenkomst):	588 m^2
Huurprijs per m^2:	€ 129.29
Huurprijs per m^2 (incl. servicekosten & parkeerplaatsen):	€ 158,80
Aantal vaste werkplekken:	12

Gebruikers
De volgende stafdiensten zijn op deze locatie gevestigd:

Basissecretariaat	Facilitaire Zaken
Teammanagers Wonen	

Burgemeester Verwielstraat

Achtergrond
Het kantoor aan de Burgemeester Verwielstraat 67 in Oisterwijk wordt sinds april 2007 gehuurd. Het kantoor doet tegenwoordig dienst als uitvalsbasis voor de woonteams in de regio Oisterwijk.

Impressie



(RIBW Brabant, z.d.)

Adresgegevens
Burgemeester Verwielstraat 67, 5062 GC Oisterwijk

Financieringsvorm

Financieringsvorm:	Huur
Looptijd overeenkomst:	5 jaar
Ingangsdatum overeenkomst:	1-4-2012
Einddatum overeenkomst:	31-3-2017
Opzegtermijn:	1 jaar
Verlenging:	5 jaar
Huurprijs per maand:	€ 2.807,33 (prijspeil maart 2015)
Huurprijs per maand (incl. servicekosten & parkeerplaatsen):	€ 3.252,33 (prijspeil maart 2015)
Huurprijs per jaar:	€ 33.687,69 (prijspeil maart 2015)
Huurprijs per jaar (incl. servicekosten & parkeerplaatsen):	€ 39.027,96 (prijspeil maart 2015)
Aantal m^2 (huurovereenkomst):	150 m^2
Huurprijs per m^2:	€ 224,59
Huurprijs per m^2 (incl. servicekosten & parkeerplaatsen):	€ 260,19
Aantal vaste werkplekken:	8

Gebruikers

Teammanagers Wonen

Bijlage J: Typering werkzaamheden

Huidige situatie	Administratie	Concentratie	Communicatie	Overig
Administratie	10%	80%	10%	0%
Automatisering	10%	30%	10%	50%
Basissecretariaat	50%	0%	0%	50%
Clientenadministratie	10%	80%	10%	0%
Communicatie	25%	25%	25%	0%
Facilitaire Zaken	60%	5%	25%	10%
Financieel Bureau	30%	30%	40%	0%
Gedragswetenschappers	15%	20%	60%	5%
HOZ	10%	15%	60%	15%
P&O	80%	0%	20%	0%
** profiel 2*	40%	0%	60%	0%
Raad van Bestuur	20%	20%	40%	20%
RvB - Beleid - Management BeS	10%	40%	40%	10%
** profiel 2*	30%	10%	30%	30%
Zorgbemiddeling	50%	0%	0%	50%
Gemiddelde	*30%*	*24%*	*29%*	*16%*

Toekomstige situatie	Administratie	Concentratie	Communicatie	Overig
Administratie	10%	80%	10%	0%
Automatisering	5%	25%	50%	20%
Basissecretariaat	50%	0%	0%	50%
Clientenadministratie	10%	80%	10%	0%
Communicatie	25%	25%	25%	0%
Facilitaire Zaken	60%	5%	25%	10%
Financieel Bureau	30%	30%	40%	0%
Gedragswetenschappers	10%	10%	75%	5%
HOZ	10%	80%	10%	0%
P&O	70%	0%	30%	0%
** profiel 2*	30%	0%	70%	0%
Raad van Bestuur	10%	10%	60%	20%
RvB - Beleid - Management BeS	10%	35%	45%	10%
** profiel 2*	30%	10%	30%	30%
Zorgbemiddeling	50%	0%	0%	50%
Gemiddelde	*27%*	*26%*	*32%*	*13%*

Bijlage K: Relatiediagram

Huidige situatie	Administratie	Automatisering	Basissecretariaat	Clientenadministratie	Communicatie	Facilitaire Zaken	Financieel Bureau	Gedragswetenschappers	HOZ	P&O	Raad van Bestuur	RvB - Beleid - Management BeS	Teammanagers Wonen	Zorgbemiddeling
Administratie		3	3	1	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3
Automatisering	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Basissecretariaat	3	3		3	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1
Clientenadministratie	1	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
Communicatie	2	2	2	2		2	2	3	2	2	1	1	1	2
Facilitaire Zaken	1	2	3	3	3		3	3	3	2	2	2	2	3
Financieel Bureau	1	2	3	3	2	3		3	3	2	3	3	1	3
Gedragswetenschappers	2	3	3	1	3	3	3		1	3	1	2	1	1
HOZ	2	2	2	3	2	3	3	2		1	1	2	1	3
P&O	1	1	1	2	1	1	2	2	1		1	1	1	2
Raad van Bestuur	1	1	3	2	1	1	2	1	2	1		1	2	2
RvB - Beleid - Management BeS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1		2	2
Teammanagers Wonen	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		2
Zorgbemiddeling	3	3	1	1	3	3	3	1	3	3	3	3	1	

Legenda

Directe relatie ①
(intensief contact, gedeelde processen, vaste overlegmomenten)

Indirecte relatie ②
(regelmatig contact, beperkt gedeelde processen, incidenteel overleg)

Geen relatie ③
(niet tot nauwelijks contact, geen gedeelde processen, geen overleg)

Toekomstige situatie	Administratie	Automatisering	Basissecretariaat	Clientenadministratie	Communicatie	Facilitaire Zaken	Financieel Bureau	Gedragswetenschappers	HOZ	P&O	Raad van Bestuur	RvB - Beleid - Management BeS	Teammanagers Wonen	Zorgbemiddeling
Administratie		3	3	1	3	1	2	3	3	1	3	3	3	3
Automatisering	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Basissecretariaat	3	3		3	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1
Clientenadministratie	1	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
Communicatie	2	1	2	2		2	2	3	2	2	1	1	1	2
Facilitaire Zaken	1	1	1	3	2		2	3	2	2	2	2	2	3
Financieel Bureau	1	2	3	3	2	3		3	3	2	3	3	1	3
Gedragswetenschappers	2	3	3	1	3	3	3		1	3	1	2	1	1
HOZ	2	2	2	3	2	3	3	2		1	1	2	1	3
P&O*	1	1	1	2	1	1	2	2	1		1	1	1	2
Raad van Bestuur	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		2	2	2
RvB - Beleid - Management BeS**	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1		1	2
Teammanagers Wonen	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		2
Zorgbemiddeling***														

Legenda

Directe relatie ①
(intensief contact, gedeelde processen, vaste overlegmomenten)

Indirecte relatie ②
(regelmatig contact, beperkt gedeelde processen, incidenteel overleg)

Geen relatie ③
(niet tot nauwelijks contact, geen gedeelde processen, geen overleg)

* afhankelijk van rol van afdeling, bij verschuiving van administratief naar adviserend betekent intensiever contact

** intensieve relatie met Management Team (MT)

*** toekomst afdeling is onzeker

Bijlage L: Resultaten interviews

Werkplekconcept en werkplekken

Locatie Willem II straat

- De afdelingen Zorgbemiddeling en Gedragswetenschappers hebben behoefte aan een eigen gespreksruimte in verband met de hoeveelheid privacygevoelige gesprekken.

Locatie Nieuwlandstraat

- Het ontbreken van daglicht op een aantal kleinere kantoren is een ongewenste situatie, gezien het feit dat een aantal medewerkers daar hele werkdagen doorbrengen.
- In 2015 wordt in navolging van de Willem II straat ook op deze locatie een Grand Cafe-achtige ruimte gecreëerd, waarmee verschillende type werkzaamheden worden gefaciliteerd.

Locatie Goirkestraat/Diederikdreef

- De afdeling HOZ heeft een structureel tekort aan vaste werkplekken voor het aantal medewerkers, vrijwilligers en leerlingen dat actief is. Medewerkers gaan vaker thuiswerken, vanwege het tekort aan werkplekken.

Locatie Taxandriaweg

- Op deze locatie ontbreekt het aan kleine vergaderruimtes, waardoor overleggen nu plaatsvinden in kantoren waar een vergadertafel staat.

Locatie Burgemeester Verwielstraat

- Ook op deze locatie ontbreekt het aan kleine vergaderruimtes. Er is enkel een grote vergaderruimte aanwezig.

Locatie- en gebouwkenmerken

Locatie Willem II straat

- Het kantoorpand heeft vanwege het monumentale karakter de nodige klimatologische problemen, voornamelijk op de tweede verdieping.
- Het gebouw is slecht toegankelijk voor gehandicapten of mensen in een rolstoel. Het pand beschikt niet over een liftinstallatie.
- De ligging van het pand zorgt ervoor dat de bereikbaarheid met de auto als slecht wordt ervaren.
- De parkeervoorzieningen voor medewerkers met een vaste parkeerplaats is uitstekend geregeld, echter de medewerkers die incidenteel op de locatie moeten zijn dienen te parkeren in de nabijgelegen parkeergarages.
- De interne flexibiliteit in het pand is minimaal, hierdoor zijn er weinig tot geen mogelijkheden aanpassingen te doen in de indeling van ruimtes.

Locatie Nieuwlandstraat

- De parkeervoorziening voor medewerkers met een vaste parkeerplaats is uitstekend geregeld, medewerkers zonder vaste parkeerplaats dienen te parkeren in de nabijgelegen parkeergarages.

Locatie Goirkestraat/Diederikdreef

- Het gebouw is slecht toegankelijk voor gehandicapten of mensen in een rolstoel. Het pand beschikt niet over een liftinstallatie.
- Het kantoorpand heeft vanwege het monumentale karakter de nodige klimatologische problemen, voornamelijk op de eerste en tweede verdieping.

Locatie Taxandriaweg

- De parkeervoorziening is op deze locatie aanzienlijk beter dan op de Willem II straat en Nieuwlandstraat.
- De bereikbaarheid met het openbaar vervoer is daarentegen slecht door het ontbreken van een treinstation.

Locatie Burgemeester Verwielstraat

- Mede door het verliezen van de aanbesteding in de Gemeente Oisterwijk is de ligging van het pand niet ideaal. Op de locatie ‘Blokshekken’ in Oisterwijk zitten op dit moment alle ketenpartners bij elkaar.

Bijlage M: 'Droomscenario'

Raad van Bestuur

'Wat absoluut niet past is een soort bedrijventerrein, net zoals GGZ Breburg heeft in Rijen. En dan hele lange gangen met allemaal kamertjes. Iedereen ook nog z'n eigen hok, dus niet eens met tweeën of drieën. Dat vind ik 'killing'. Net zoals al die ministeries, verschrikkelijk.'

'Ik geloof echt in die ontmoeting en verbinding. Daar moet je uiteindelijk ook slimme dingen voor verzinnen. Dat gaat ook over hoe je je organisatie inricht en dat vind ik nog best wel een puzzel.'

'We gaan in de zorg uiteindelijk wel naar een tijd waarin we veel commerciëler gaat denken en in gaat spelen op vragen vanuit de samenleving. Dus als je even een dipje hebt of financieel klem zit je je bijvoorbeeld via een digitaal platform kunt melden en dat iemand je de volgende dag kan helpen. Dus niet dat je weer in een ellenlang proces terechtkomt en over een halfjaar voor het eerst iemand spreekt. Maar ook dat je dat gelijk moet betalen, zeker de jonge generatie vindt het heel normaal om te betalen voor een dienst.'

Stafhoofden en managers

'Het meest ideale scenario zou dus zijn om de Nieuwlandstraat bovenop de Willem II straat te plakken, dan zijn we helemaal blij. Of dat ooit gerealiseerd kan worden vraag ik me af, maar we kunnen altijd op zoek gaan.'

'Ik zou sowieso streven naar het samenvoegen van de stafdiensten, zo veel als mogelijk bij elkaar, met alle voordelen van dien. Ook vanuit het idee van verbinding, met elkaar kunnen werken en snel kunnen schakelen.
Zo'n ruimte als een Grand Cafe is dan een goede manier om ontmoeten te stimuleren.'

'Het zou mooi zijn als de Teammanagers Wonen ook hun plekje krijgen in het geheel, waardoor nog sterker die verbinding ook met het zorgveld gemaakt kan worden.'

'Aan de andere kant moeten we denk ik ook wel waken voor het feit dat als je 110 mensen in een kantoor gaat stoppen mensen elkaar ook niet meer gaan vinden. Plus het feit dat mensen het dan als te druk ervaren en toch weer deuren dicht gaan doen en eigen plekjes gaan creëren.'

'Aan de andere kant is het ook zo dat Teammanagers, die leiding geven aan wijkteams ook voornamelijk in de wijk moeten zijn.'

'Wat we niet moeten doen is het creëren van kantoortuinen met alle afdelingen in 1 kantoortuin. Dat is zo vreselijk hectisch en dat zou voor mijn afdelingen absoluut niet werken.'

'Bij voorkeur wel de open ruimtes, met veel glas, daglicht etc.'

'Geen industriële panden met lange gangen en veel deuren etc.'

'Verschillende typen werplekken faciliteren.'

'Er moet daarnaast wel voor gezorgd worden dat het loopt. Dus niet dat je 's ochtends binnenkomt en denkt: Oh, daar kan ik niet zitten of oh, daar is het bezet'. Dat hoort ook bij jezelf welkom voelen.

Niet dat als je geen plekje hebt je beter thuis had kunnen blijven. Volgens mij slaan we dan de plank mis.'

'Ik kan me voorstellen dat mensen in de toekomst niet meer een eigen kantoortje krijgen en dat past misschien ook niet meer in deze tijd. Hier moeten dan ook geen uitzonderingen op worden gemaakt.'

'Strakke vormgeving , flitsend kantoor met heel moderne componenten, maar dat past ook weer niet helemaal bij onze organisatie. We moeten doen waar we voor zijn opgericht en daar moet het kantoor wel bij passen.'

'Ruimte waarin flexibiliteit gewaarborgd is, waarbij afdelingen best door elkaar mogen zitten.'

'Faciliteren van mobiel werken.'

'Sport en lifestyle componenten, welke het uitnodigend maken om naar kantoor te komen.'

'Er moet wel een goede plek zijn waar een aantal functionarissen zitten die wel aan een werkplek verbonden zijn. Dus een combinatie van innovatieve concepten en flexwerken maar ook een aantal vaste plekken waar nodig.'

'Alle hulpmiddelen inzetten die er mogelijk zijn (ICT) en zorgen dat deze vlekkeloos werken.'

'Het zou eeuwig zonde zijn als iedereen overal maar zit en dat alles digitaal gaat en er dus geen of nauwelijks meer 'ontmoeting' plaatsvindt. Alleen maar via mail en telefonisch zou ik echt niet bevorderlijk vinden.'

'Wat absoluut niet bij ons past is klassiek kantoorgebouw op 1 of ander industrieterrein met veel gangen en gesloten kantoren. Kaal en weinig uitstraling.'

Af van al die verschillende kantoorlocaties die we hebben. Af van de Nieuwlandstraat en Verwielstraat en Taxandriaweg en Goirkestraat.

'De echte kantoorfuncties zou ik centraliseren, dus de mensen die echt gebonden zijn aan een werkplek met telefoon, computer. Voor al die andere mensen die niet gebonden zijn aan werkplekken zou ik een soort Seats2Meet concept ontwikkelen maar dan voor zorginstellingen -> zie het plan Wijkgericht Werken. Flexibele kantoren waar mensen neer kunnen strijken om de noodzakelijke administratie te doen. Deze flexibele kantoren moeten hebben:

- Snelle internetverbinding
- Goede koffie
- Multimedia-apparatuur
- Overlegmogelijkheden
- MVO

'Uiteindelijk kantoorgebonden functies op een locatie die goed bereikbaar is.'

'Flexibiliteit verzorgen, zeker gezien de toekomst kan het zijn dat we moeten inkrimpen, dit moet met het gebouw op te vangen zijn.'

‘Kenmerken van een fijne werkplek, frisse en moderne plek met veel licht en plekken waar je rustig kunt werken.’
‘Als ik nu naar onze organisatie kijk, heb ik het gevoel dat alles een beetje versnipperd zit. Opleidingen zitten in Waalwijk, samen met een stukje kantoor. De Nieuwlandstraat heb je dan nog als kantoor en dan heb je ook in Oisterwijk nog een regiokantoor.’

‘Ik denk dat als je alle afdelingen in een groot soort verzamelgebouw zou kunnen huisvesten en je de verschillende afdelingen toch kunt voorzien van een stukje privacy, het toegankelijker maakt voor de hele organisatie. Op het moment dat je ergens vaker komt is het in he vervolg ook makkelijker om ergens binnen te stappen. Op het moment dat je elkaar niet of nauwelijks ziet is die drempel een stuk hoger.’

‘Ik zou dus meer pleiten voor een hoofdgebouw waarin alles plaatsvindt, zodat ook medewerkers verbinding houden met het hoofdkantoor. Anders wordt het een eilandje en dat lijkt me ook niet de bedoeling.’

‘Hoe minder je elkaar ontmoet, hoe minder je weet waar iedereen binnen is. Daardoor missen we een stukje verbinding.’

‘We hebben als afdeling een hoop dingen dubbel doordat we ook decentraal gehuisvest zijn met afdeling Facilitaire zaken.’

‘Ook voor de verbinding in het team zou het goed zijn om op 1 plek gehuisvest te zijn. Stukje verbinding als afdeling en als leidinggevende heb je een goed beeld waar iedereen mee bezig is.’

‘Bij een centrale locatie zou je mooie dingen kunnen doen, ik denk dan aan een ingang waarbij je binnenkomt in een restaurantachtige omgeving. Vervolgens het gebouw logisch opbouwen vanuit facilitair oogpunt.’

‘Dit concept ook kunnen ‘vermarkten’ en toegankelijk maken voor een breed publiek wat niet alleen van het RIBW is.’

‘Absoluut niet:
- Hierarchische cultuur wat ook doorgevoerd is in je pand. Dat je bijvoorbeeld alleen maar met bepaalde rechten op gangen mag komen etc. Directeur die hoog in het pand weggestopt zit etc.;
- Architectonisch hoogstandje waar de pracht en praal vanaf straalt;
- Achteraf weggestopt zitten qua locatie.’

‘In het verleden heb je wel eens gehoord ‘ja, daar op het BeS’, dat gevoel wil ik ook niet creëren.’

‘Voor Team HOZ is het makkelijk als alle stafdiensten op 1 plek gehuisvest zijn. Wij hebben alle afdelingen nodig om stappen te kunnen maken. Wanneer iedereen in 1 pand is gehuisvest is het contact leggen natuurlijk een stuk makkelijker.’

‘Wanneer er 1 locatie zou zijn en waar dan meer van zulke ruimtes als het Grand Cafe in zijn, dan wordt het qua bereikbaarheid en toegankelijkheid ook een stuk praktischer.’

‘Bekijk wat mij betreft ook de mogelijkheid om in samenwerking met andere partijen de ondersteunende diensten te huisvesten.’

‘Ik zie het voor me als een kantoor met grote ruimtes zoals het Grand Cafe, maar dan ook met volwaardige werkplekken en aandacht voor ergonomie etc.’

‘Ook een plek waar mensen van verschillende afdelingen door elkaar heen zitten en werken.’

‘Daarnaast een aantal ruimtes waar gesprekken gevoerd kunnen worden, die niet voor iedereen te horen kunnen of mogen zijn.’

‘De ‘schotten’ die er nu nog zijn tussen afdelingen mogen best wel weg wat mij betreft. In de huidige constructie zijn het toch allemaal afzonderlijke kantoortjes die bestemd zijn voor een bepaalde afdeling. Door wat meer organisch te werken creëer je volgens mij ook meer synergie. Mensen vinden elkaar makkelijker en ontmoeten elkaar spontaner.’