



*Aanbevelingsonderzoek voor de totstandkoming van
het best passende kantoorconcept voor
Accenture Insurance Services*



*Afstudeerscriptie van
C.M.W. Stigter*

— Future ?



Juni 2006 - juni 2007



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeeronderzoek dat, ter afronding op mijn studie Civiele Technologie & Management aan de Universiteit Twente te Enschede, geschreven is in opdracht van Accenture Insurance Services B.V. te Utrecht.

De volgende personen wil ik graag bedanken voor de afstudeermogelijkheid die ze mij hebben geboden en voor de steun tijdens de uitvoering van de opdracht:

<i>Begeleider Accenture Insurance Services B.V.:</i>	<i>Drs. M. Aoulad El Kadi</i>	
<i>Commissieleden van de Universiteit Twente:</i>	<i>Prof. ir. D.G. Mans</i>	<i>(1^e begeleider)</i>
	<i>Prof. dr. G.P.M.R. Dewulf</i>	<i>(2^e begeleider)</i>

De volgende instanties wil ik graag bedanken voor hun medewerking inzake interviews en enquêtes:

<i>Twynstra Gudde te Amersfoort</i>	<i>dhr. C. Lemmens</i>
<i>DTZ Zadelhoff te Utrecht</i>	<i>dhr. J.P. Klep</i>
<i>Royal Haskoning te Rotterdam</i>	<i>mw. E. ten Dam</i>
<i>Arcadis te Amersfoort</i>	<i>dhr. P. Schroote</i>
<i>CFI te Zoetermeer</i>	<i>dhr. G. Lagerwey</i>
<i>ING Bank te Amsterdam</i>	<i>dhr. L. Hendriks</i>
<i>ABN AMRO bank te Amsterdam</i>	<i>mw. Y. van Dijk-Oostveen</i>
<i>UWV te Almere</i>	<i>dhr. K. Lenior</i>

Veel leesplezier toegewenst.

C.M.W. Stigter
Studentnr.: 9810617

Utrecht, Juni 2007

Inhoudsopgave

VOORWOORD	1
SAMENVATTING	4
SUMMARY	6
INLEIDING	8
1 ALGEMENE ACHTERGROND	8
1.1 ACCENTURE	8
1.2 AIS	8
1.3 LEANAPPS	9
2 ONDERZOEK	10
2.1 PROBLEEMOMSCHRIJVING	10
2.2 PROJECTKADER	11
2.3 ONDERZOEKSOPZET	12
2.3.1 Doelstelling onderzoek	12
2.3.2 Onderzoeksvragen:	12
2.3.3 Plan van aanpak	13
THEORETISCHE ACHTERGRONDEN	14
3 DE KANTOORGESCHIEDENIS IN VOGELVLUCHT	14
4 STRATEGISCH MANAGEMENT	17
4.1 MISSIE VAN EEN ORGANISATIE	17
4.2 DOELEN STELLEN	18
4.3 STRATEGIEFORMULERING	18
4.3.1 Externe analyse	18
4.3.2 Interne analyse	19
4.3.3 De confrontatie van de externe en interne analyse (integratie analyse)	20
5 CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT (CREM)	22
5.1 LANGETERMIJNHUISVESTINGSPLAN	24
6 FACILITY MANAGEMENT (FM)	27
6.1 ONTWIKKELINGEN IN DE MAATSCHAPPIJ DIE VAN INVLOED ZIJN OP FM	29
6.1.1 ICT	29
6.1.2 Outsourcing	30
6.2 STRATEGIEBEPALING VAN FM	30
7 KANTOORCONCEPTEN	31
7.1 KANTOORWERK	31
7.2 SOORTEN KANTOORCONCEPTEN	33
7.3 INNOVATIE VAN KANTOORCONCEPTEN	35
7.4 WERKPLEKCONCEPTEN	37
7.5 INNOVATIE VAN WERKPLEKCONCEPTEN	40

7.6	OPPERVLAKTEBEHOEFTE	42
7.6.1	<i>Oppervlakte per kantoorconcept en werkplek</i>	44
7.7	KOSTEN PER WERKPLEK	44
7.8	SPACEPLANNING	45
8	BEOORDELINGSCRITERIA	47
8.1	DE VISIE VAN TOONAANGEVENDE ADVIESORGANISATIES	47
8.2	DE CRITERIA	49
	METHODOLOGISCHE EN PRAGMATISCHE VERANTWOORDING	52
9	EMPIRISCH ONDERZOEK	53
9.1	KORTE OMSCHRIJVING PER VALIDATIE-ORGANISATIE	54
9.2	RESULTATEN VAN DE INGEVULDE ENQUÊTES	55
9.3	ANALYSE VAN DE RESULTATEN VAN DE INGEVULDE ENQUÊTES	59
10	HUIDIGE SITUATIE VAN AIS	61
10.1	STRATEGISCH MANAGEMENT	61
10.1.1	<i>Globale missie</i>	61
10.1.2	<i>Doelen</i>	61
10.1.3	<i>Strategie</i>	61
10.1.4	<i>Externe analyse</i>	62
10.1.5	<i>Interne analyse</i>	62
10.1.6	CREM	66
10.1.7	FM	66
10.2	TOETSING VAN AIS OP BASIS VAN DE GEVALIDEERDE BEOORDELINGSCRITERIA	66
10.3	ANALYSE VAN DE BEVINDINGEN	68
10.3.1	<i>Analyse van de huidige situatie van AIS</i>	68
10.3.2	<i>Analyse van de toetsing van AIS op basis van de gevalideerde beoordelingscriteria</i>	69
	RESULTATEN	70
11	HET KANTOORCONCEPT DAT HET BEST PAST BIJ AIS	70
11.1	BACKOFFICE	70
11.2	ICT-AFDELING	71
11.3	MANAGEMENT	72
11.4	EINDRESULTAAT	73
11.4.1	<i>Benodigde vierkantenmeters per werkplek</i>	73
11.4.2	<i>Kosten op jaarbasis</i>	75
11.4.3	<i>Overige aanbevelingen voor een effectief en efficiënt kantoorconcept</i>	76
	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	77
	REFLECTIE	79
	LITERATUUR	80

Samenvatting

Dit afstudeerverslag is geschreven in directe opdracht van Accenture Insurance Services (AIS) te Utrecht. Accenture is een wereldwijd opererende organisatie voor Management Consulting, Technology Services en Outsourcing. Accenture heeft voor haar diensten op het vlak van verzekeringen een aparte BV opgericht genaamd Accenture Insurance Services (AIS).

AIS heeft per 1 mei 2004 op basis van een outsourcingovereenkomst de backoffice activiteiten van verzekeringsmaatschappij AXA Verzekeringen te Utrecht overgenomen. Dit houdt in dat AXA niet-core business activiteiten heeft overgedragen aan AIS. Voor AIS zijn dit echter wel core business activiteiten en AIS beheert momenteel 100.000 polissen (hypotheekverzekeringen en lijfrentepolissen) van AXA in volmacht. AIS telt momenteel 100 werknemers, die globaal kunnen worden ingedeeld in drie hoofdgroepen, te weten backoffice(65%), ICT-afdeling (20%) & management(15%). De polissen werden beheerst op een relatief oud DOS-achtig systeem. Met behulp van innovatieve ICT, waaronder een webbased beheerprogramma (LeanApps) heeft AIS in maart 2006 een conversie (overgang van het oude naar dit nieuwe systeem) bewerkstelligd van een aanzienlijk deel van de polisportefeuille om zo te voorzien in een optimale capaciteit voor polisverwerking. De werkprocessen zijn hierop aangepast en kunnen uitgevoerd worden met behulp van op maat geschreven werkinstructies.

Om de bovengenoemde overname te bevorderen heeft AXA een etage in hun pand ter beschikking gesteld aan AIS op basis van een huurovereenkomst. Op deze wijze zaten de organisaties fysiek dicht bij elkaar, dat een gunstige uitwerking had op de overname. AIS heeft met de conversie aangetoond dat het mogelijk is om de backoffice activiteiten van verzekeraars te optimaliseren en efficiënter uit te voeren. Meerdere partijen hebben belangstelling getoond en AIS heeft de intentie om binnen een jaar te gaan verhuizen om de volgende redenen: Privacy, lagere huurprijs, groei mogelijkheden. Aan ondergetekende is gevraagd om onderzoek te doen, in de vorm van een afstudeeropdracht, naar het kantoorconcept dat het best past bij AIS.

Het begrip kantoorconcept is een *algemene typering* van een grote verzameling huisvesting- en inrichtingskenmerken, die in de praktijk vaak gezamenlijk in een kantoor optreden. De innovatieve ICT en de daarop aansluitende werkprocessen vormen het uitgangspunt voor het kantoorconcept. Deze twee aspecten zullen ook niet onderzocht worden op verbetermogelijkheden. Het huisvestingsbudget is vastgesteld op € 450.000 per jaar en AIS wil ook de nieuwe huisvesting gaan huren. De uitstraling van het nieuwe pand is van ondergeschikt belang. Het onderzoek zal niet ingaan op het aandragen van daadwerkelijke huisvesting en er wordt geen aandacht besteed aan de verhuizing zelf. Tevens is het onderzoek objectief van aard is. Dus geen enquête onder de medewerkers en geen programma van eisen. Een zeer interessant feit van de (soort) werkzaamheden van AIS is, is dat zij door de innovatieve ICT-mogelijkheden en door de digitale aanlevering van AXA kunnen opereren op elke willekeurige locatie in Nederland.

Het doel van het onderzoek is als volgt gedefinieerd: ***Het doen van aanbevelingen voor de totstandkoming van een effectief en efficiënt kantoorconcept voor AIS.*** Om de doelstelling te bereiken zijn er drie onderzoeksvragen (een beschrijvende vraag, een evaluatieve vraag & een ontwerpende vraag) opgesteld die het probleem van AIS uiteen rafelen. Het opgestelde plan van aanpak geeft aan op welke wijze deze vragen in het verslag beantwoord zullen worden.

De benodigde literatuur is vergaard en vastgelegd. Hierbij de belangrijkste bevindingen: Drie managementafdelingen binnen een organisatie zijn belangrijk, inzake kantoorconcepten. Te weten: strategisch management, corporate real estate management (CREM) en facility management (FM). Strategisch management is het hoogste managementniveau binnen een organisatie en richt zich op de be-

drijfsmissie, bedrijfsdoelen, bedrijfsstrategie. Kantoorconcepten blijken een strategiemiddel voor de organisatie. Het kantoorconcept dient een bijdrage te leveren om de bedrijfsdoelstellingen te realiseren. Daarnaast dient een kantoorconcept de primaire (werk)processen van een organisatie te ondersteunen. Aansluitend geeft CREM (bedrijfsvastgoedmanagement) aan dat vastgoed op strategisch niveau die toegevoegde waarde kan creëren met behulp van een langetermijnhuisvestingsplan (LTHP) dat inzicht geeft in de huisvesting van de organisatie op lange termijn. Een LTHP wordt niet opgesteld in dit onderzoek. Facility management (FM) heeft een overlapping met CREM en vormt daarin het huisvestingsbeheer. FM is kort gezegd het bevorderen van alle activiteiten die binnen een organisatie worden verricht (operationele optiek). Het kantoorconcept beoogt dus een facilitaire rol. Er bestaan verschillende soorten kantoor- en werkplekconcepten met ieder z'n specifieke kenmerken. Passend huisvesten is waar het omdraait bij innovatieve kantoorconcepten. De literatuur is kracht bijgezet door het vastleggen van de expertise van vier toonaangevende adviesorganisaties met behulp van open interviews. Op basis van de literatuur en expertise zijn de beoordelingscriteria voor kantoorconcepten opgesteld. Hierin vormen de werkprocessen, ondersteund door innovatieve ICT, het uitgangspunt.

De criteria zijn getoetst met behulp van een enquête bij vijf soortgelijke organisaties als AIS die in het verleden advies hebben ontvangen van de adviesorganisaties, inzake een passend kantoorconcept. Uit de resultaten hiervan kwam naar voren dat de criteria (praktisch) gevalideerd zijn en dat de gehanteerde kantoorconcepten aansluiten op de eisen en wensen van de organisaties. De gehanteerde kantoorconcepten komen overeen met de door literatuur aangegeven kantoorconcepten die het best zouden passen bij dit soort organisaties. Dit empirisch onderzoek onderbouwt tevens overige literatuur en expertise die niet direct waren vastgelegd in de criteria.

Nu bekend is geworden op welke wijze een passend kantoorconcept voor AIS gegenereerd kan worden, is de huidige situatie van AIS beschreven op basis van een zogenaamde 'top-down'-benadering. Belangrijk hierin zijn de bedrijfsdoelstellingen en de werkprocessen, welke apart per hoofdgroep omschreven zijn. Met behulp van multicriteria analyses is per hoofdgroep het kantoorconcept vastgesteld dat het best voldoet. Uiteindelijk zijn de drie kantoorconcepten gefuseerd tot één kantoorconcept (het combikantoor) door middel van passend huisvesten. Tenslotte zijn er overige aanbevelingen opgesteld. Met de resultaten is de doelstelling van het onderzoek gehaald en daarmee kan vastgesteld worden dat het onderzoek geslaagd is:

- Alle onderzoeksvragen zijn in dit verslag naar tevredenheid beantwoord.
- Het combikantoor blijkt inderdaad het meest innovatieve kantoorconcept te zijn en wordt ook gehanteerd door de geëncquêteerde organisaties.
- Het combikantoor draagt bij aan een high performance business voor AIS, aangezien het kantoorconcept een middel voor strategie blijkt te zijn door passend te huisvesten op basis van de primaire (werk)processen en ondersteund door geavanceerde ICT.
- Het combikantoor behoeft de minste m² BVO¹ per werkplek ten opzichte van andere kantoorconcepten. Met dit combikantoor bedragen de jaarlijkse huisvestingskosten € 254.000 en dat is ruim onder het budget van € 450.000. Er is dus speling voor meer m² BVO indien gewenst.
- Door de activiteitsgerelateerde werkplekken, welke grotendeels uniform van aard zijn, zou een ieder binnen AIS op elke werkplek kunnen werken. Dit zorgt voor een waarborg van de productiviteit. Indien er bijvoorbeeld een pc crasht kan een andere werkplek benut worden.
- AIS kan in zijn huidige hoedanigheid zelfstandig en onafhankelijk van AXA opereren op een alternatieve locatie en in het kader van de 'eisen' waaraan een nieuw kantoor moet voldoen is de beoogde verhuizing binnen een jaar realistisch.
- Het beperken van de vierkantenmeters per werkplek blijkt één van de drivers te zijn om te besparen op de totale facilitaire kosten. Dat is goed mogelijk met dit combikantoor.

¹ Bruto Vloer Oppervlakte.

Summary

This graduate report is written in direct assignment of Accenture Insurance Services (AIS) in Utrecht. Accenture is a worldwide operating organisation for Management Consulting, Technology Services and Outsourcing. Accenture has established a separate private company for her services concerning insurances called Accenture Insurance Services (AIS).

As from the first of may 2004, AIS has taken over the backoffice activities of insurance company AXA Insurance in Utrecht on the basis of an outsourcings agreement. This implies that AXA has handed over non-core business activities to AIS. To AIS however, these are core business. At the moment AIS administers 100.000 policies (mortgage insurances and life interest-policies) from AXA in authorisation. AIS counts 100 employees, who can be classified globally in three main groups (backoffice 65%, ICT-department 20%, Management 15%). At first the policies were managed by an old DOS-like system. By using innovative ICT, among which a webbased managing program (called LeanApps), AIS realized a conversion (a transition from the old to this new system) of a large part of the policies portfolio to provide with a optimum capacity of the policies process. The work processes have been adapted on this and can have been carried out using tailored be written work instructions

To promote the above-mentioned take-over AXA has offered a storey in their own building to AIS on the basis of a lease. In this way the organisations were physically close at each other, which had a favourable development on the take-over. AIS has shown with the conversion that it is possible to optimise backoffice activities of insurers and to carry them out more efficiently. Several parties have shown interest and AIS intends to move within a year for the following reasons: Privacy, lower rent, increase possibilities. To undersigned it has been asked to study, in the form of graduation assignment, which office concept is the most appropriate for AIS.

The term office concept is a general typification of a large collection of housings- and fixture characteristics, which appear in practice frequently common in an office. The innovative ICT and then the connecting work processes form the main starting-point for the office concept. These two aspects will not be examined on improvement. The housing budget has been determined on € 450,000 per year and AIS wants to rent also new housing. The charisma of the new building is of subordinate importance. The study will not discuss on bringing up housing and will pay no attention to the removal. It is a objective study. Therefore no inquiry under the employees and no programme of requirements. A very interesting fact of the activities of AIS is, is that they are able to operate on each random location in the Netherlands by using the innovative ICT-properties and by getting digital delivery of AXA

The aim of the study has been defined as follows: Making recommendations for the realization of an effective and efficient office concept for AIS. To achieve the objective three research questions (a descriptive question, an evaluative question & a designing question) have been established which frays the problem of AIS. The action plan shows how these questions in the report will be answered.

The required literature has been gathered and recorded. Most important are: Three management departments in an organisation are important, concerning office concepts. Namely: strategic management, corporate real estate management (CREM) and facility management (FM). Strategic management is the highest management level within an organisation and aims at the company mission, company aims, company strategy. Office concepts prove to be a strategy means for the organisation.

The office concept needs to deliver a contribution to achieve the company objectives. Moreover an office concept must support the primary (work) processes of an organisation. Next CREM indicates that real estate on strategic level can create added value by using a long term housing plan (LTHP)

that gives understanding in the housing of the organisation in the long term. A LTHP will not established in this study. Facility management (FM) has an overlapping with CREM and forms in this the housing management. FM has been (briefly said) the promotion of all activities which are performed within an organisation (operational view). Therefore a office concept aims at a facilitative role. There exist several types of office- and workplace concepts with each its own specific characteristics. 'Suitable housing' is where it's at with regard to innovative office concepts. The literature has been added strength by recording the expertise of four authoritative consultant organisations using a open interview. On the basis of literature and expertise the criteria for office concepts have been established. The work processes, supported by innovative ICT, form the main starting-point.

The criteria have been tested using an inquiry at five similar organisations such as AIS which has received in the past recommendation from the consultant organisations, concerning the use of an appropriate office concept. From the results of this came forward that the criteria (practically) are validated and that the used office concepts connect on the requirements and wishes of the organisations. The used office concepts correspond with by literature office concepts indicated which would be appropriate best at this type of organisations. This empirical research founds also remaining literature and expertise which had not been recorded directly in the criteria.

Now it has become known how suitable office concept for AIS can be generated, the current situation of AIS has been described on the basis of a so-called 'top-down'- approach. Important are the company objectives are and the work processes, which is defined separate by main group. Using multicriteria analyses by mean group the office concept has been determined that satisfies the best. Eventually the three office concepts have been merged to one office concept (the so-called combikantoor) by means of 'suitable housing'. Finally remaining recommendations have been established. With the results the objective of the research has been obtained and with that can be determined that the study has succeeded:

- All research questions have been answered in this report to satisfaction.
- The combikantoor proves to be indeed the most innovative office concept and is also used by the inquired organisations.
- The combikantoor contributes to high a performance business for AIS, since the office concept proves to be a means for strategy by using 'suitable housing' on the basis of the primary (work) processes, supported by advanced ICT.
- The combikantoor needs the lowest m² GFS* for workplace compared to other office concepts. With this combikantoor the annual housing costs amounted € 254,000 and that is wide under the budget of € 450,000. Therefore there is a marging for more m² GFS if wished.
- By activity-related workplaces, which mainly are uniform of nature, everyone within AIS is able to work on each workplace. This ensures a guarantee of productivity. For example: If a pc crashes, another workplace can be used.
- AIS is in its current quality capable of operating autonomously and independently of AXA on an alternative location. Within the framework of the 'demands' to which a new office must satisfy, the intended removal within a year is realistically.
- Limiting the square meters by workplace proves to be one of the drivers to save on the total facilitative costs. That is well possible with this combikantoor.

* Gross Floor Surface

Inleiding

In deze huidige tijd dienen organisaties adequaat en snel in te kunnen spelen op veranderingen. Belangrijke drijfveren voor organisaties zijn het streven naar een optimaal bedrijfsresultaat en continuïteit van de onderneming. Missie en strategie moeten worden afgestemd op randvoorwaarden zoals bijvoorbeeld wet- en regelgeving, het economisch bestel, de arbeidsmarkt en de klanten. Ook het welzijn en de gezondheid van de medewerkers, de effecten van de bedrijfsvoering en de eindproducten op de maatschappij zijn van belang. Dit stelt hoge eisen aan het aanpassingsvermogen van organisaties. Technologische ontwikkelingen, schaarste aan hoog gekwalificeerd en gespecialiseerd personeel, veel eisende klanten en de concurrentie dwingen organisaties voortdurend tot vernieuwingen in de organisatie en de wijze van werken. Om in te spelen op de dynamiek in de maatschappij en effectiever en efficiënter om te gaan met ruimte, richten steeds meer organisaties zich op (andere manieren van) werken in een innovatieve kantooromgeving. Door de beschikbaarheid van geavanceerde ICT wordt werken minder tijd- en plaatsafhankelijk, waardoor 'nieuwe' kantoorconcepten mogelijk zijn. Het woord concept wordt door de Dikke van Dale omschreven als: *Ontwerp*. Het begrip kantoorconcept is een *algemene typering* van een grote verzameling huisvesting- en inrichtingskenmerken, die in de praktijk vaak gezamenlijk in een kantoor optreden.

In het kader van 'nieuwe' kantoorconcepten vindt dit onderzoek in opdracht van Accenture Insurance Service (AIS) plaats. In hoofdstuk 1 zal eerst nadere informatie over Accenture en AIS verstrekt worden, waarna in hoofdstuk 2 de *probleemomschrijving* en het *projectkader* van het onderzoek volgen. In aansluiting hierop zal de *onderzoekopzet* behandeld worden, waarbij de *doelstelling van het onderzoek* en de *onderzoeksvragen* weergegeven worden. Tenslotte volgt een omschrijving van de globale hoofdstukindelingen op basis van het *plan van aanpak* van dit onderzoeksverslag.

1 Algemene achtergrond

1.1 Accenture

Accenture is een wereldwijd opererende organisatie voor Management Consulting, Technology Services en Outsourcing. Samen met hun klanten realiseren zij ambities en optimaliseren zij prestaties. Zo streven zij een High Performance Business na; een onderneming die lange termijn doelstellingen behaalt en continu concurrenten overtreft. Accenture heeft diepgaande kennis van uiteenlopende markten en maakt gebruik van een wereldwijd netwerk waarin de expertise van de consultant cruciaal is. Accenture creëert inspirerende, multidisciplinaire projectteams voor nationale en internationale omgevingen. In 48 landen, verdeeld over 110 kantoren werken ruim 140.000 medewerkers, waarvan ruim 2000 in Nederland die zich dagelijks inzetten om samen met de klant een High Performance Business te realiseren. De wereldwijde omzet bedraagt 16,65 miljard dollar over het fiscale jaar dat eindigde op 31 augustus 2006.

Een 'High Performance business' is volgens Accenture een organisatie die optimaal gebruik maakt van haar mogelijkheden om de lange termijn doelstellingen te behalen en continu haar concurrenten overtreft. Accenture helpt organisaties door middel van innovatie om een 'high performance business' te worden en te blijven. We zien dit als een logische volgende stap in het proces naar resultaat gedreven ondernemingen.

Accenture heeft voor haar diensten op het vlak van verzekeringen een aparte BV opgericht genaamd Accenture Insurance Services (AIS).

1.2 AIS

AIS kreeg in 1998 vaste voet aan de grond in Nederland toen de allereerste business process outsourcing-overeenkomst in de geschiedenis van het Nederlandse levensverzekeringswezen werd gesloten.

Deze overeenkomst met Universal Leven was bedoeld om de verzekeraar vanaf de eerste dag te voorzien van een optimale capaciteit voor polisverwerking, zodat de klant zich direct geheel en al kon richten op zijn kernactiviteiten, zoals de marketing van zijn producten, zonder vooraf een grote kapitaalinvestering te moeten doen.

Momenteel levert AIS 24 uur per dag en zeven dagen in de week haar diensten aan verschillende verzekeraars, waaronder Universal Leven, AEGON en AXA. Zij maakt gebruik van webbased² IT-architectuur waarmee makelaars rechtstreekse internettoegang hebben en die verzekeringenadministratie, case-management (workflow) en IT-onderhoud mogelijk maakt. Door middel van op maat gesneden oplossingen voor procesverwerking kan AIS haar klanten helpen om hun administratieve kosten te verlagen en zich beter te concentreren op activiteiten van meer strategische aard. Bovendien krijgen klanten de kans om hun nieuwe producten aanmerkelijk sneller op de markt te brengen, dat een belangrijk concurrentievoordeel geeft in het verzekeringswezen.

AXA Verzekeringen te Utrecht heeft op 1 mei 2004 haar Universal Life portefeuille aan AIS heeft overgedragen. AIS zal deze geoutsourcete backoffice activiteiten van onder andere hypotheek- en lijfrentepolissen in volmacht beheren. Deze backoffice activiteiten worden als volgt omschreven: de acceptatie van verzekeringsaanvragen, de behandeling van polismutaties en commerciële mutaties, de afgifte, het beheer en de beëindiging van polissen, de behandeling van claims, het verstrekken van informatie aan de tussenpersonen en de rapportage aan de polishouders en aan derden, zoals de belasting. De backoffice heeft geen direct contact met polishouders, intermediairs en derden, wel indirect per schriftelijke post. De directe communicatie geschiedt door de accountmanagers en de frontoffice van AXA.

1.3 *LeanApps*

AIS maakt gebruik van geavanceerde ICT en heeft het webbased-programma LeanApps aangekocht en gemodificeerd aan de eisen van de producten van AXA. AIS is met LeanApps in staat om haar diensten op het terrein van het offertetraject en de polisadministratie volledig webbased aan te bieden.

De keuze³ voor LeanApps Life is in hoge mate bepaald door de volgende factoren: AIS zocht naar een moderne toekomstvaste standaardapplicatie die rijk is aan functionaliteit in Levenproducten en -processen waardoor maatwerk zoveel mogelijk kan worden beperkt. AIS is nu in staat om centraal snel nieuwe producten te definiëren. Alle berekeningen vinden ook centraal plaats. AIS voorziet dat zij hierdoor aanzienlijke efficiëntieslagen kunnen maken. Ook op het terrein van ketenintegratie biedt de applicatie van LeanApps uitgebreide mogelijkheden. Alle berekeningen, voorwaarden en regels liggen voor de complete keten vast op één plaats en kunnen van daaruit onderhouden worden.

AIS is tot nu toe eigenlijk de enige partij in de levenmarkt die structureel heeft doorgewerkt aan een sluitende propositie voor verzekeraars die aantoonbaar concurrerend is met de in-house oplossingen, aldus Wiebe van Leijenhof van LeanApps. Accenture hecht veel belang aan de kwaliteit van haar dienstverlening en de daaraan ten grondslag liggende ICT en administratieve processen. LeanApps Life sluit uitstekend aan bij huidige en toekomstige doelstellingen van Accenture.

Het programma vervangt een aanzienlijk deel (100.000 polissen) van het totaal aantal polissen van AXA, dat voorheen door hen op een relatief oud DOS-achtig programma werd beheerd. Deze (eerste) conversie heeft in maart 2006 plaatsgevonden. De verwachting is dat een volgende serie producten binnen een tijdsbestek van twee jaren ook op LeanApps draaien.

² Een term om een groep van computersoftware aan te duiden welke via het World Wide Web werken. De gebruiker hoeft dus geen software op de eigen computer te installeren, maar kan via een webbrowser direct van het programma gebruikmaken.

³ Volgens Peter Heemskerk van Accenture

2 Onderzoek

Het onderzoek is op te delen in de probleemomschrijving, het projectkader en de onderzoeksopzet.

2.1 Probleemomschrijving

Om de overname van de backoffice-activiteiten in 2004 zo soepel mogelijk te laten verlopen heeft AXA bij aanvang van het outsourcingcontract een etage in hun eigen kantoorpand ter beschikking gesteld aan AIS. Op deze wijze zitten AIS en AXA fysiek dicht bij elkaar, hetgeen vooral bij aanvang een positieve uitwerking had op de overname. AIS heeft een groot aantal medewerkers van de backoffice van AXA overgenomen. In totaal zijn er ongeveer 100 medewerkers van AIS in Utrecht werkzaam, waarvan zo'n 65% backofficemedewerkers zijn, 20% ICT-medewerkers en 15% management(gerelateerde) functies. Op basis van op maat geschreven werkinstructies voor mutaties in LeanApps kunnen medewerkers die minder 'feeling' hebben met de verzekeringswereld toch efficiënt werken, iets dat tevens ondersteund wordt door de toegankelijkheid van het programma.

Het gehele archief, onder andere de polisdoossiers, van AXA is in het verleden gedigitaliseerd en wordt centraal opgeslagen. AIS krijgt alle benodigde informatie van AXA digitaal aangeleverd. In het contract tussen AIS en AXA is helder vastgelegd wat exact de taakverdelingen zijn. Door middel van de genoemde ICT-voorzieningen is alle relevante informatie ten alle tijden beschikbaar. Voor AIS brengt dit een heel groot voordeel met zich mee, dat zij amper werkruimte kwijt zijn aan het opbergen van bijvoorbeeld dossiers. AXA heeft ook baat bij deze digitalisering en de genoemde ICT-voorzieningen, aangezien zij exact kunnen monitoren hoe AIS de activiteiten uitvoert.

AIS heeft met de conversie aangetoond dat het mogelijk is om de backoffice activiteiten van verzekeraars te optimaliseren en efficiënter uit te voeren. Hierbij wordt vooral bedoeld op de productieverhoging. In deze huidige tijd hechten onder andere (grote) verzekeringsmaatschappijen meer waarde aan hun algemene bedrijfsstrategie en het blijkt dat zij de voordelen in zien om hun backoffice activiteiten te gaan outsourcen. AIS heeft hieromtrent al een aardige status verworven en meerdere partijen willen hen contracteren. AIS groeit, echter is moeilijk te voorspellen wat de groei zal zijn qua polissen en werknemers in de komende jaren.

Op basis van deze gegevens en toekomstverwachtingen heeft het management team (MT) van AIS besloten dat zij willen verhuizen. Een aantal (deels financiële) redenen ligt hieraan ten grondslag:

- AIS gaat voor meerdere klanten opdrachten uitvoeren en willen daarmee langdurige relaties aan, waardoor zij niet meer in het pand van AXA willen huisvesten, in verband met privacy.
- AXA zit op een A1-locatie, hetgeen een hoge huurprijs voor AIS meebrengt, dat eigenlijk geldverspilling is, aangezien AIS op een goedkopere locatie identiek kan werken.
- Momenteel heeft het MT het gevoel dat er meer vierkante meters worden gehuurd, dan wellicht noodzakelijk. Echter zal AIS groeien de komende jaren, hetgeen ter zijner tijd meer vierkante meter zal vergen en die ruimte is niet beschikbaar/ aanwezig in het pand van AXA.

Aangezien iedereen binnen de organisatie druk is, had het MT in overleg met ondergetekende in eerste instantie besloten om goedkeuring te verlenen aan ondergetekende om de verhuizing om te zetten in een afstudeeropdracht. Echter is een "verhuizingopdracht" een te breed afstudeeronderwerp. Hieromtrent is in tweede instantie door het MT besloten om ondergetekende een onderzoek te laten doen naar het kantoorconcept dat het best past bij AIS. Hierin kunnen bovengenoemde (financiële) redenen en overige genoemde aspecten (grotendeels) verwerkt worden, zodat op basis van de resultaten van dit onderzoek een advies ten aanzien van het best passende kantoorconcept uitgedragen kan worden met betrekking tot de beoogde verhuizing, dat het MT binnen een jaar wil bewerkstelligen.

2.2 Projectkader

Aangezien AIS een jonge, zelfstandige organisatie is, staan bepaalde zaken zoals huisvestingsstrategie, waar kantoorconcepten onder vallen, nog in de 'kinderschoenen'. Het ontbreekt dan ook aan een concrete facility manager die hiervoor waakt. Accenture zelf heeft wel een huisvestingsstrategie. Deze is mondiaal van aard en niet gericht op een backofficekantoor, aangezien dat niet de kernactiviteiten van Accenture op hun eigen kantoren zijn. De huisvestingsstrategie van Accenture zal dan ook niet als referentiemateriaal gebruikt worden.

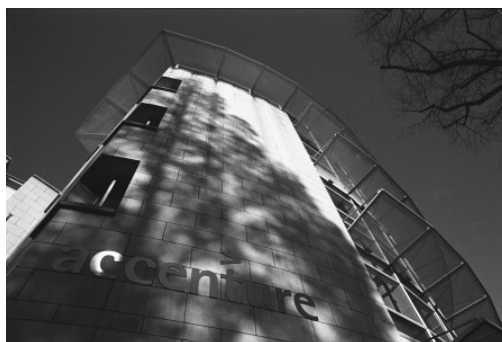
AIS heeft thans een budget omtrent huisvesting van € 450.000 per jaar. Accenture zelf huurt al hun vastgoed, aangezien zij geen vastgoedactiva op de balans willen. In beginsel zal AIS zich ook houden aan dit principe. AIS is ten opzichte van de werkzaamheden van Accenture een soort van fabriek, waarbij kort gezegd input wordt omgezet in output. De uitstraling van het pand is daarom van ondergeschikt belang, aangezien (nieuwe) klanten bij een eerste kennismaking met Accenture worden ontvangen op hun representatieve hoofdkantoor aan de Apollolaan te Amsterdam.

Een zeer interessant feit van de (soort) werkzaamheden van AIS is, is dat zij door de genoemde ICT-mogelijkheden kunnen opereren op elke willekeurige locatie in Nederland. Door de digitale aanlevering van AXA zal een pand fysiek gezien niet zozeer dienen te beschikken over een bijvoorbeeld een (enorme) bedrijfshal die aan bepaalde maten voor grote machines dient te voldoen. Gezien de huidige leegstand op de kantorenmarkt zijn er genoeg potentiële kantoorpanden die zouden kunnen voldoen aan de maatstaven van AIS.

Het onderzoek zal niet ingaan op het aandragen van daadwerkelijke huisvesting in de vorm van een kantoorpand op een bepaalde locatie. Er wordt verder ook geen aandacht besteed aan de verhuizing zelf en de daarbij behorende organisatorische risico's om de verhuizing in goede banen te leiden. In overleg met het MT is besloten om geen enquêtes af te nemen bij de medewerkers, inzake de beleving van het huidige kantoorconcept. Het MT vindt arbeidsatisfactie wel belangrijk, maar wil dat het kantoorconcept zich vooral richt op effectiviteit en efficiëntie.

De reeds geïmplementeerde, geavanceerde ICT en bijbehorende (werk)procesinnovatie zullen niet onderzocht worden op verbetering daarvan, maar dienen als uitgangspunt bij het kantoorconcept. Met het MT is ook afgesproken dat het onderzoek een zoveel mogelijk objectief karakter heeft. Er zal daarom geen Programma van Eisen (PvE) vanuit het MT worden opgesteld.

Tenslotte werkt AIS uiteraard met dezelfde slogan als Accenture: *High performance. Delivered.* Dit geldt voor de dienstverlening naar hun klanten toe, maar ook voor hun eigen beleid. Het MT verwacht dan ook van ondergetekende een gedegen onderzoeksverslag dat de doelstelling van het onderzoek nastreeft, alsmede een objectief antwoord geeft op de onderzoeksvragen.



Figuur 1: Hoofdkantoor Accenture te Amsterdam

2.3 Onderzoeksopzet

Op basis van bovengenoemde gegevens heb ik de doelstelling van het onderzoek en de bijbehorende onderzoeksvragen geformuleerd. In het plan van aanpak staat beschreven op welke wijze ik het onderzoek ga uitvoeren. In paragraaf 1.4 komt het plan van aanpak tot uiting in de hoofdstukindelingen.

2.3.1 Doelstelling onderzoek

Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen voor de totstandkoming van een effectief en efficiënt kantoorconcept voor AIS.

Om de doelstelling te bereiken heb ik de onderstaande onderzoeksvragen opgesteld die het probleem van AIS uiteen rafelen. De antwoorden op deze vragen beogen het aandragen van passende oplossingen en daarmee te voldoen aan de doelstelling van het onderzoek.

2.3.2 Onderzoeksvragen:

1. Wat zijn de criteria voor de beoordeling van kantoorconcepten?
Deze *'beschrijvende vraag'* wordt opgedeeld in drie deelvragen:
 - Wat is de rol van een kantoorconcept binnen een organisatie?
 - Welke kantoorconcepten kunnen onderscheiden worden?
 - Op welke wijze kunnen kantoorconcepten beoordeeld worden?
2. Wat zijn de resultaten ten aanzien van de gehanteerde kantoorconcepten van vijf soortgelijke* organisaties als AIS in het licht van de gestelde criteria?
Deze *'evaluatieve vraag'* wordt opgedeeld in drie deelvragen:
 - In hoeverre komen vijf soortgelijke organisaties als AIS overeen met de gestelde criteria?
 - Welke kantoorconcepten worden gehanteerd door vijf soortgelijke organisaties?
 - Wat zijn de analyseresultaten van de gehanteerde kantoorconcepten ten aanzien van de gestelde criteria?
3. Wat leert ons de vergelijking van de analyseresultaten van de vijf onderzochte kantoorconcepten met het oog op het doen van aanbevelingen voor de totstandkoming van een effectief en efficiënt kantoorconcept voor AIS?
Deze *'ontwerpende vraag'* wordt opgedeeld in drie deelvragen:
 - Wat is de huidige situatie van AIS?
 - Wat is de beoordeling van AIS op basis van de verkregen analyseresultaten?
 - Welk kantoorconcept sluit het best aan bij AIS?

Om deze onderzoeksvragen te beantwoorden heb ik het volgende plan van aanpak opgesteld, waarbij de hoofdstukindeling voor de rest van het verslag is aangegeven.

* Het 'soortgelijke' zal toegelicht worden in paragraaf 8.1.

2.3.3 Plan van aanpak

In de 'Theoretische achtergronden' zal ik literatuuronderzoek doen omtrent kantoorconcepten. Op basis van een korte voorstudie kan hier reeds vermeld worden dat er hoofdzakelijk drie managementafdelingen binnen een organisatie van belang zijn voor een kantoorconcept. Te weten: strategisch management, corporate real estate en facility management. In dit onderdeel van het verslag zal ter introductie in hoofdstuk 3 kort de kantoorgeschiedenis weergegeven worden, waarbij een eerste indruk ontstaat welke richting het verslag op zal gaan in het kader van kantoorconcepten.

Door middel van een 'top-down'-benadering van de organisatie zullen verschillende managementafdelingen worden toegelicht in relatie tot kantoorconcepten. In hoofdstuk 4 zal strategisch management, dat het hoogste managementniveau binnen een organisatie is, uiteengezet worden. Er zal hier naar voren komen wat vanuit deze optiek de belangrijkste aspecten zijn voor een kantoorconcept. In hoofdstuk 5 zal corporate real estate onder de loep genomen worden, dat namelijk bijdraagt aan de bedrijfsstrategie ten aanzien van vastgoed. Ook hier zullen relevante aspecten worden vastgelegd. In hoofdstuk 6 zal facility management worden toegelicht, dat met name ingaat op de inrichting van het vastgoed en de bijbehorende middelen. Deze hoofdstukken zullen samen een theoretische basis vormen voor de rest van het verslag en geven antwoord op de eerste deelvraag van onderzoeksvraag 1.

In hoofdstuk 7 zullen kantoorconcepten zelf uitgewerkt worden en hiermee wordt de tweede deelvraag van onderzoeksvraag 1 beantwoord. In hoofdstuk 8 zal de vergaarde literatuur kracht bijgezet worden door vier toonaangevende adviesorganisaties te benaderen met een open interview om hun expertise omtrent kantoorconcepten te inventariseren. Daarnaast tracht ik om per adviesorganisatie twee namen van soortgelijke organisaties als AIS te vergaren, die een effectief en efficiënt kantoorconcept hanteren op basis van in het verleden uitgedragen advies. Op basis van de vergaarde literatuur en expertise zullen de beoordelingscriteria voor kantoorconcepten opgesteld worden. Met dit hoofdstuk worden de 'Theoretische achtergronden' afgesloten en zal onderzoeksvraag 1 beantwoord worden, inclusief bijbehorende deelvraag 3.

In de 'Methodologische en pragmatische verantwoording' komt het praktische deel van het onderzoek aan bod. In het empirisch onderzoek van hoofdstuk 9 wordt uiteengezet dat ik de opgestelde criteria ga toetsen bij vijf van de verkregen organisaties met behulp van een enquête die gebaseerd is op de criteria. De verwachting is dat de resultaten van de enquêtes de criteria valideren. Er zal tevens per organisatie geïnventariseerd worden of het uitgedragen advies van de adviesorganisaties heeft geleid tot de gewenste resultaten ten aanzien van een effectief en efficiënt kantoorconcept. Met dit empirisch onderzoek wordt onderzoeksvraag 2, inclusief bijbehorende deelvragen beantwoord.

Hoofdstuk 10 zal AIS in haar huidige situatie omschrijven en daarna volgt de toetsing van AIS op basis van de gevalideerde criteria. De bevindingen van de huidige situatie en de toetsing zullen geanalyseerd worden. Hiermee worden de eerste 2 deelvragen van onderzoeksvraag 3 beantwoord en is de 'Methodologische en pragmatische verantwoording' afgesloten.

In 'Resultaten' zal naar voren komen welk kantoorconcept het best past bij AIS. Hoofdstuk 11 zal dit in eerste instantie apart uiteenzetten voor de drie hoofdgroepen van AIS (backoffice, ICT-afdeling en management). In de laatste paragraaf van het hoofdstuk volgt het eindresultaat, waarbij de drie kantoorconcepten gefuseerd zullen worden tot één kantoorconcept dat het best past bij AIS. De laatste onderzoeksvraag wordt daarmee compleet beantwoord, alsmede het behalen van de doelstelling van het onderzoek.

Tenslotte zal het verslag afgerond worden met de conclusies, aanbevelingen, reflectie en literatuurlijst.

Theoretische achtergronden

Om aan het eind van dit onderzoek resultaten te verkrijgen en advies te kunnen uitbrengen, heb ik een kleine voorstudie gedaan naar de (theoretische) achtergronden inzake kantoorconcepten. Bij de eerste deelvraag van onderzoeksvraag 1 willen we graag weten wat de rol is van een kantoorconcept in een organisatie. Kantoorconcepten vallen binnen een organisatie onder de hoede van corporate real estate management (hoofdstuk 5) en facility management (hoofdstuk 6). Corporate real estate management is vertaald het bedrijfstgoedmanagement. Facility management is kort gezegd het bevorderen van alle activiteiten die binnen een organisatie worden verricht. Beide managementafdelingen vallen hiërarchisch gezien onder het strategisch management (hoofdstuk 4) van een organisatie. Nadat deze drie essentiële fundamenteën voor kantoorconcepten per hoofdstuk uiteengezet zijn, zullen de verschillende kantoorconcepten (hoofdstuk 7) zelf aan bod komen, waarmee de tweede deelvraag van onderzoeksvraag 1 beantwoord wordt. Tenslotte worden de beoordelingscriteria (hoofdstuk 8) opgesteld om daarmee de derde deelvraag van onderzoeksvraag 1 te beantwoorden.

Alvorens daadwerkelijk wordt ingegaan op de bovengenoemde managementafdelingen van een organisatie en de rol die het kantoorconcept daarin vervult, zal eerst een korte introductie gegeven worden van het ontstaan van kantoren en wordt er alvast een idee geschetst van de ‘nieuwe’ manier van kantoorwerken.

3 De kantoorgeschiedenis in vogelvlucht

De Dikke van Dale omschrijft de definitie voor het woord kantoor als volgt:

Een instelling waar allerlei administratieve handelingen worden uitgevoerd.

Eén van de oudste en bekendste kantoren dateert uit de zestiende eeuw. In Florence bouwde Giorgio Vasari⁴ de “Uffizi”. Dat letterlijk betekent ‘offices’ (kantoren) en het is opvallend hoe groot de gelijkheid is tussen deze verre voorloper en de hedendaagse (cellen)kantoren. Het denken over kantoorhuisvesting is in de afgelopen eeuw voortdurend veranderd. Rond 1900 hadden kantoormedewerkers niet de beschikking over de moderne ICT-voorzieningen zoals wij die vandaag de dag kennen. Gespecialiseerde kantoorklerken in die tijd, droegen hun werk fysiek over aan de volgende kantoormedewerker. Zij werden daarom zodanig in een ruimte geplaatst dat zij het werk eenvoudig konden overdragen aan collega’s en dat directe supervisie goed mogelijk was. Het gevolg was dat er kantoren ontstonden met grote open ruimten, waarin de werkplekken in volgorde van de uit te voeren werkzaamheden naast elkaar werden gepositioneerd. Dit principe was volgens het gedachtegoed van Frederick Taylor⁵, waarbij intelligentie en creativiteit van ondergeschikt belang waren. Punctualiteit en productiviteit daarentegen waren de belangrijkste eisen die werden gesteld aan de kantoorklerken.

De stroming die zich verzette tegen dit Taylorisme is bekend onder de naam Human Relations⁶. Zij zien de mens als sociaal wezen dat beter presteert naarmate hij meer gewaardeerd wordt, in plaats van de mens te zien als productiefactor. Bij deze stroming ontstonden begin jaren 70 de eerste zogenaamde kantoortuinen (een kantoorconcept), die er uit zien als een ongeorganiseerde hoeveelheid

⁴ Giorgio Vasari (1511 - 1574) was een Italiaanse schilder, architect en één van de eerste kunsthistorici. Hij werd echter het meest gewaardeerd om zijn architectuur. Zijn bekendste voorbeeld is de Uffizi in Florence.

⁵ Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) wordt gezien als de grondlegger van wetenschappelijk management (ook wel *Taylorisme* genoemd) voor de werkplaatsorganisatie.

⁶ The Human Relations (Menselijke Relaties) verwijst naar die onderzoekers van organisatorische ontwikkeling die het gedrag van mensen in groepen bestuderen, in het bijzonder werkplaatsgroepen. Ontstaan in de jaren 20.

werkplekken in een grote open ruimte. De groepering van de werkplekken wordt bepaald volgens het communicatiepatroon in de organisatie. Paragraaf 7.2 zal nader ingaan op kantoorconcepten.

In de jaren 80 is het facility management ontstaan. Wat begon met de bundeling van ondersteunende afdelingen (technische dienst, serviceafdelingen, postkamer en dergelijke) groeide uit tot een volwaardig nieuw vakgebied. Ondanks de grote aandacht in Nederland voor de diverse diensten binnen het facility management ligt de oorsprong in de huisvesting. De noodzaak van huisvestingsbeleid werd duidelijker en aan het eind van de jaren tachtig groeide dit uit tot facility management door integratie van het beheer van werkplekken, kantoorinrichting, telefoon- en datamiddelen in het takenpakket. Gevoed door ICT-ontwikkelingen kwam er meer aandacht voor de huisvestingsstrategie.

In de negentiger jaren vormde een bestaande managementafdeling een tegenbeweging in reactie op de sterk op diensten gerichte versie van het facility management. Het zogenaamde corporate real estate management richtte zich op die onderdelen van het facility management die strategisch van belang zijn vanwege de financiële omvang en de noodzaak op lange termijn te plannen.

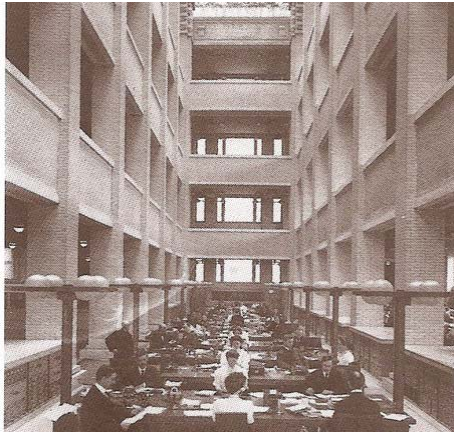
Uiteindelijk ontstond er een nieuwe kijk op het werken binnen administratieve organisaties, hetgeen onder andere wordt ingegeven door de toenemende invloed van de ICT en daarnaast de expansie van de dienstensector. Deze ontwikkelingen kunnen worden beschouwd als de opkomst van flexibel werken. Bovenal hebben deze technologieën het mogelijk gemaakt dat traditionele kantooractiviteiten gedeeltelijk worden overgenomen door computers. ICT stelt ons in staat om onafhankelijk van tijd en plaats ons werk uit te voeren. Kantoren moeten zich aanpassen aan de toenemende invloed van ICT en de toenemende behoefte om interactie en creativiteit te faciliteren. Ook moeten kantoren zich aanpassen aan de verandering dat het kantoor een ontmoetingsplek wordt waarin minder hiërarchische gewerkt wordt, waar eindgebruikers meer controle eisen over hun werkomgeving en waarin veranderingen sneller, beter en liefst proactief gefaciliteerd worden. Vooruit lopend op de volgende hoofdstukken wordt in onderstaande tabel de veronderstellingen beschreven die ten grondslag liggen aan de manier waarop mensen vroeger werkten ten opzichte van hoe men tegenwoordig werkt en hoe zij de ICT toepast.

	Traditionele kantoren	Nieuwe manier van kantoorwerken
<i>Werkpatroon</i>	- routinematige processen - individuele taken - geïsoleerd werk	- creatief kenniswerk - groepen, teams, projecten - interactief
<i>Locatie en bezetting</i>	Centrale kantoren waarin medewerkers hun eigen werkplek hebben, waar van negen tot vijf wordt gewerkt. De bezettingsgraad is gemiddeld 40% tot maximaal 50%	Gedeconcentreerde werklocaties (kantoor, thuis, hotel) die met elkaar verbonden zijn via communicatienetwerken waarin autonome individuen werken in projectteams. Werkplekken zijn beschikbaar op basis van behoefte. De bezettingsgraad ligt ver boven de 70%.
<i>Kantoorinrichting</i>	Oppervlakte en meubilair is statusgerelateerd. Individuele ruimtes domineren interactieve groepsruimten.	Verschillende gedeelde groepsruimten zijn afgewisseld met individuele taakgeoriënteerde ruimten. Oppervlakte, opstelling en meubilair zijn een afgeleide van organisatiekenmerken en werkprocessen
<i>Gebruik van Informatietechnologie</i>	Technologie wordt gebruikt voor routinematige dataprocessing met behulp van mainframes	Mobiele ICT-voorzieningen die voor een diversiteit aan toepassingen worden gebruikt. Technologie wordt gebruikt om creatief kenniswerk te ondersteunen. Fileserver bedienen een groot aantal IT-tools, Laptops, etc)

Tabel 1: Een eerste indruk van het contrast tussen traditionele kantoren en de nieuwe manieren van werken.

Het kantoor vervult meerdere functies voor de organisatie: productiemiddel, ontmoetingsplaats, communicatiesysteem, imagodragers, leefomgeving, inspiratiebron, groepsmonument en belegging. Een kantoor moet volgens Mooij⁷ (2002) in elk van deze functies een prestatie leveren. In bijlage hoofdstuk 1 staan de functies en bijbehorende prestaties weergegeven. Voor AIS is de functie van het kantoor als zijnde een productiemiddel het meest belangrijk.

Onderstaande twee afbeeldingen visualiseren het contrast tussen vroeger en de huidige tijd.



*Figuur 2: Tayloriaans kantoorgebouw (1904)
The Larkin Building, Buffalo*



*Figuur 3: Oval Tower ABN AMRO te Amsterdam (2001)
Combikantoor voor nieuwe manier van werken*

Na deze eerste indruk van het kantoor(werken) door de geschiedenis heen, zal in een 'top-down'-benadering van de organisatie de verschillende (management)afdelingen worden toegelicht in relatie tot kantoorconcepten.

AXA heeft bij de outsourcing in hun ogen niet-core business activiteiten overgedragen. Echter zijn deze activiteiten voor AIS wel core business, aangezien zij de portefeuille (paragraaf 1.2) in volmacht beheert. Het strategisch management (het hoogste niveau binnen een organisatie) van AIS is daarom van belang, aangezien het kantoorconcept dient aan te sluiten op de primaire (werk)processen.

Het volgende hoofdstuk zal dieper ingaan op strategisch management in het algemeen. De inhoud van het hoofdstuk zal ten eerste het een basis vormen voor de corporate real estate en facility managementhoofdstukken en ten tweede een leidraad vormen voor AIS, aangezien bepaalde zaken nog in de kinderschoenen staan.

⁷ M. Mooij, Architect, oud-adviseur van Twynstra Gudde en auteur van het boek Kantoorinnovatie (2002).

4 Strategisch Management

In principe streeft iedere organisatie naar maximale omzet en winst. AIS deelt dit streven en er is in de doelstelling van het onderzoek naar voren gekomen dat zij een efficiënt en effectief kantoorconcept wil bewerkstelligen. Hieromtrent zal de algemene bedrijfsstrategie helder moeten zijn, aangezien al haar onderliggende afdelingen een strategie dienen na te streven welke een (in)directe afgeleide is van de bedrijfsstrategie: *Missie van de organisatie, Organisatiedoelstelling(en) & Strategieformulering*.

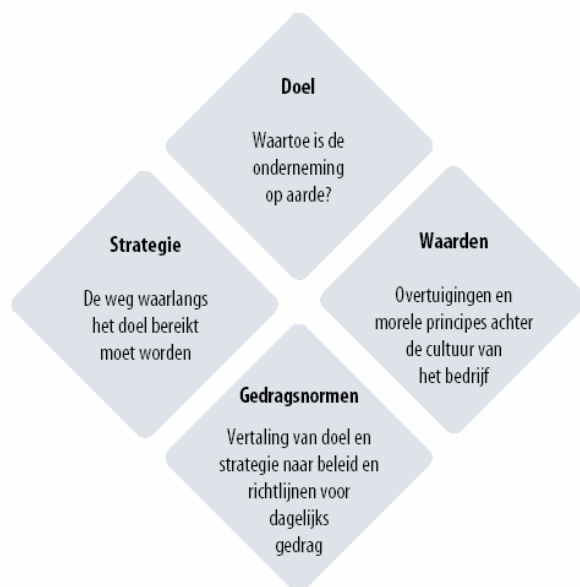
4.1 Missie van een organisatie

Hierin liggen feitelijk de meest basale vraagstukken van een organisatie:

- Wat voor soort organisatie zijn wij en/of wat willen wij zijn?
- Wat is onze bedrijfsmissie en dienen wij die aan te scherpen?
- Wat is de markt die wij willen bedienen en wie willen wij juist niet bedienen?
- Welke zaken doen wij wel en welke doen wij niet?

Uit een onuitputtelijke bron van literatuur inzake missieformulering, businessplanning en strategie-vorming zijn door wetenschappers diverse modellen ontwikkeld voor praktische toepassingen, waaronder het Ashridge-missiemodel⁸. Dit 'missieformulering'-model, dat haar sporen ruimschoots verdiend heeft, biedt hulp bij de volgende vragen:

- Doel: waartoe is de onderneming op aard?
- Strategie: langs welke weg wordt beoogd dit doel te halen?
- Waarden: welke overtuigingen en principes worden hierbij gehanteerd?
- Gedragsnormen: wat betekent dit voor het dagelijks handelen van de onderneming?



Samenhang tussen de elementen

De vier elementen kunnen niet los van elkaar gezien worden. De onderlinge samenhang waarborgt een sterke, kwalitatief hoogstaande missie, waarbij de organisatie zich moet richten op het creëren van een 'sense of mission' bij de medewerkers. De kracht van een 'sense of mission' schuilt in de betrokkenheid van de werknemers bij het doen en laten van de onderneming. De waarden van de organisatie moeten de werknemer aanspreken en met zijn eigen waarden overeenkomen. Aangezien de waarden meestal niet expliciet zijn vastgelegd, worden deze door de werknemer gefilterd uit het gedrag van ondernemingen. De 'sense of mission' is dus cruciaal.

Figuur 4: Ashridge-missiemodel (Bron: Ashridge Strategic Management Centre, 1992)

⁸ Ontwikkeld door Ashridge Strategic Management Centre te Londen (1992).

4.2 Doelen stellen

Van de geformuleerde missie worden organisatiedoelen afgeleid. Deze geven gewenste toekomstige situaties van de organisatie weer en tijdstippen waarop die bereikt moeten zijn. Doelen worden voor gespecificeerde planningsperioden vastgesteld. Ze moeten als richtsnoer voor het handelen kunnen dienen. Ze mogen niet met elkaar in strijd zijn.

Missie	Doelen
- Enkelvoudig	- Meervoud
- Globaal	- Specifiek / concreet
- Kwalitatief / richtinggevend	- Kwantitatief / meetbaar
- Committerend	- Involverend
- Idealistisch	- Haalbaar en acceptabel
- Integraal	- Gedifferentieerd
- Lange termijn	- Middellange termijn
- Inspirerend	- Motiverend
- Waarom willen we het?	- Wat willen we precies?

Tabel 2: Verschillen tussen bedrijfsmissie en doelen (Bron: Twynstra Gudde, 2001)

Organisatiedoelen verbinden de huidige situatie van de organisatie met de gewenste toekomstige situaties. Ze worden direct of indirect uit de missie afgeleid. Een organisatiedoel geeft een gewenste en duidelijk omschreven situatie weer. Daarnaast specificeert het een tijdstip waarop die situatie bereikt moet zijn. Sommige doelen kunnen bijvoorbeeld invloed hebben op de huisvestingsstrategie en daarmee invloed op het kantoorconcept. ER-doelen⁹ geven gewenste eigenschappen van objecten in hun omgeving weer; bijvoorbeeld: "groter gevoel van veiligheid bij de bewoners". ER-doelen zijn kwalitatief van aard, en daarom niet meetbaar.

De zogenaamde SMART-doelen zijn wel meetbaar: kwantitatief van aard en hebben de volgende kenmerken:

- Specifiek: de eigenschappen van de gewenste situatie zijn nauwkeurig omschreven
- Meetbaar: vastgesteld kan worden in hoeverre het doel is bereikt
- Acceptabel: betrokkenen zijn bereid hun inspanningen te richten op het nastreven van het doel
- Realistisch: betrokkenen kunnen het doel bereiken
- Te volgen: betrokkenen kunnen volgen in hoeverre het doel dichterbij komt

4.3 Strategieformulering

Na de missie en de doelen, dient de strategie bepaald te worden om de doelen te bereiken. Dat kan met behulp van een sterke en zwakte analyse van de externe en interne omgeving. Allereerst dient een externe analyse uitgevoerd te worden. Dat kan door de omgeving van de organisatie te bekijken / observeren. Vervolgens wordt de interne analyse uitgevoerd. Nadat deze gegevens bekend zijn, kunnen ze de onderlinge confrontatie aangegaan in de overbekende SWOT¹⁰-analyse (confrontatiematrix).

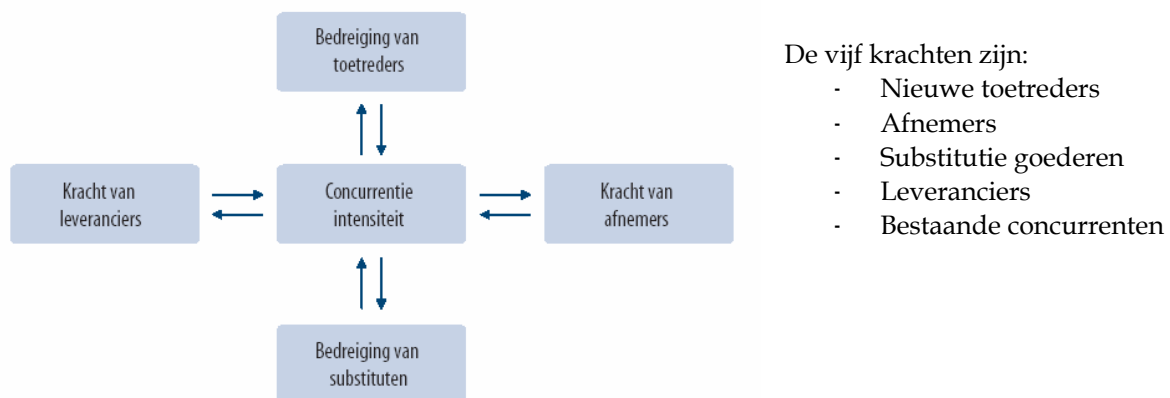
4.3.1 Externe analyse

Door alleen de directe concurrentie in analyses te betrekken is het lastig een goede indruk te krijgen van de ontwikkelingen in de bedrijfstak. Een analyse van andere soorten partijen in de directe omgeving mag daarom niet ontbreken. Alleen dan kan een integraal beeld van een branche verkregen wor-

⁹ ER-doelen zijn na te streven, maar nooit te bereiken doelen als beter, goedkoper, sneller, klantgericht.

¹⁰ SWOT-analyse is een beproefde en effectieve methode om tot goede strategische aanbevelingen voor de toekomst te komen.

den. Porter¹¹ (1979) ontwikkelde hieromtrent het vijfkrachtenmodel. In dit model staan vijf krachten centraal waarmee binnen een bedrijfstak de concurrentie in kaart gebracht kan worden. Het model geeft een goede indicatie van de te verwachten invloed vanuit de eigen organisatie op de vijf krachten en andersom. Aan de hand van de uitkomsten van deze analyse kunnen uitspraken gedaan worden over de aantrekkelijkheid en daarmee de structurele rentabiliteit van de bedrijfstak en de positie van de organisatie binnen deze bedrijfstak. Het doel is de concurrentiepositie te analyseren dan wel te verbeteren. In bijlage hoofdstuk 2 worden de vijf krachten nader toegelicht.



Figuur 5: Beroemde vijfkrachten model van Porter(1979)

4.3.2 Interne analyse

Ook hierbij dient een sterke en de zwakte analyse uitgevoerd te worden. Een veelvuldig gehanteerd model is het ESH-model (raamwerk). Het model is een afgeleide van het (Amerikaanse) 7S model van McKinsey¹², dat bestaat uit 7 ontwerpvariabelen en maakt onderscheidt tussen de “harde S-sen” en de “zachte S-sen” (bij Engelse termen). De “harde S-sen” hebben betrekking op de organisatie: de rood gekleurde elementen in figuur 6. De “zachte S-sen” daarentegen vertegenwoordigen de elementen die met de mens te maken hebben: de oker gekleurde elementen in figuur 6. Het ESH-model bestaat uit zes ontwerpvariabelen en is volledig gericht op organiseren. (geen onderscheid zoals 7S model).

- **Strategie** is de manier waarop, en het geheel van middelen waarmee, vooraf vastgestelde doelen worden nagestreefd.
- **Systemen**: de primaire en ondersteunende processen, werkwijzen en procedures waarmee het dagelijks functioneren van de organisatie gestuurd en geregeld wordt; de informatiesystemen etc.
- **Managementstijl**: de getoonde gedragspatronen die voor het management karakteristiek zijn; de manier van samenwerken is; de communicatie; het voorbeeldgedrag; de naar buiten getoonde stijl van de organisatie als geheel.
- **Personeel** is het geheel van karakteristieken en vaardigheden van medewerkers.
- **Cultuur** is het geheel van gemeenschappelijke normen en waarden van een groep mensen en hun gedrag als uiting daarvan. Hoe men in de organisatie met elkaar omgaat
- **Structuur** is verdelingen van functies naar taken en verantwoordelijkheden, de hiërarchie en de decentralisatie, front- en back office, lijn en staf, de coördinatie en het overleg.

¹¹ Michael E. Porter is een Amerikaans professor aan de Harvard Business School. Hij is een icoon op vlak van concurrentiestrategieën. Vooral zijn vijfkrachtenmodel is heel bekend.

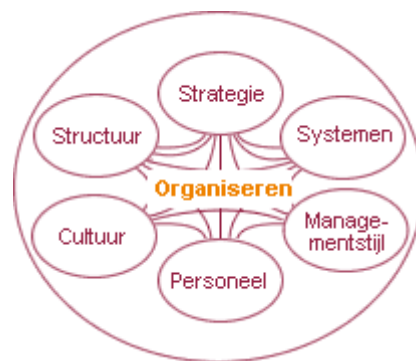
¹² McKinsey & Company is 's werelds grootste strategie consulting bureau

ESH staat voor Evenwicht, Samenhang & Heterogeniteit. Met evenwicht wordt bedoeld dat iedere component even belangrijk is. Dat vraagt om een consistente afstemming tussen een evenwichtige verdeling van tijd en energie over de zes ontwerpvariabelen. Samenhang wil zeggen dat iedere verandering in één van de ontwerpvariabelen altijd een verandering in de andere vijf tot gevolg zal hebben. Heterogeniteit geeft aan dat het raamwerk per ontwerpvariabele betrekking heeft op de ongelijksoortigheid van deze aspecten.

Organiseren is een verwarrend, meerduidig en ongrijpbaar verschijnsel. Er zijn bovendien altijd meerdere mensen met evenzoveel visies bij betrokken. Daarom is het haast onmogelijk te denken en te communiceren over organiseren zonder een model te gebruiken.



Figuur 6: 7S model van McKinsey



Figuur 7: ESH-model (Bron: Twynstra Gudde)

4.3.3 De confrontatie van de externe en interne analyse (integratie analyse)

Na de externe en interne analyse moeten, in het licht van de eerder geformuleerde doelstellingen, de belangrijkste sterkten en zwakten (en bedreigingen) worden benoemd. Wat opgemerkt dient te worden is dat wat de ene organisatie als kans zal zien, de andere organisatie dit omschrijft als een bedreiging. Hier is een analogie te trekken met het halfvolle bierglas (de optimist) en het halflege bierglas (de pessimist). Door de interne sterkten en zwakten vervolgens te confronteren met de externe kansen en bedreigingen worden er denkbeeldige situaties geschets waarvoor scenario's kunnen worden ontwikkeld. Dit kan onderzocht worden met de SWOT-analyse, die uitgewerkt kan worden in een confrontatiematrix (figuur 6). SWOT staat voor: Strengths(sterke punten), Weaknesses(zwakke punten), Opportunities(kansen) & Threats(bedreigingen). De SWOT-analyse is een raamwerk waarmee een organisatie zichzelf en de omgeving waarin zij opereert beter kan begrijpen en beheeren. Met dit model worden op een overzichtelijke manier grote hoeveelheden externe en interne gegevens geïnventariseerd en met deze informatie kunnen de belangrijkste issues worden bepaald. In bijlage hoofdstuk 3 zijn twee figuren opgenomen om de SWOT-analyse en onderstaand figuur te verduidelijken.

		Externe analyse	
		Kansen	Bedreigingen
Interne analyse	Sterkten	uitbuiten OFFENSIEF 1	zwakten verbeteren ombuigen SCHOON SCHIP MAKEN 2
	Zwakten	benadrukken sterkten concurrentie nauwlettend volgen DEFENSIEF 3	'turn-around' confrontatie aangaan OVERLEVEN EN CRISES 4

Figuur 8: Integratieanalyse (Bron: Marketing- en strategiemodellen, 2005)

De vier basismogelijkheden zijn:

Veld 1: Grote kans op succes, er kan iets en de organisatie kan dat ook.

Veld 2: Succes wordt bedreigd: er kan iets niet, of niet zo makkelijk, maar de organisatie heeft verweer.

Veld 3: Er liggen mogelijkheden maar de organisatie heeft er geen goed antwoord op.

Veld 4: Grote kans op falen: de organisatie wordt bedreigd en heeft geen "wapenarsenaal" om het gevaar te keren.

De behandelde aspecten in dit hoofdstuk worden door een organisatie vastgelegd in een zogenaamd Businessplan (ondernemingsplan). Bij AIS ontbreekt een concreet businessplan en dat zal in dit onderzoek ook niet worden opgesteld. Dit hoofdstuk heeft beknopt strategisch management uiteengezet.

De volgende aspecten van AIS, welke van belang zijn voor een kantoorconcept, zullen omschreven worden in hoofdstuk 10: Missie, doelen, strategie, externe- en onderdelen van de interne analyse. Er zal om de volgende redenen geen SWOT-analyse worden uitgevoerd voor AIS:

- Valt buiten het kader van dit onderzoek
- Het management van AIS geeft geen 'gevoelige' informatie benodigd voor SWOT-analyse vrij
- Het opstellen van een SWOT-analyse kost veel tijd

Voor de goede orde: De reden voor het noemen van de SWOT-analyse is bedoeld om het 'plaatje' hier compleet te maken en zoals aangegeven aan het eind van hoofdstuk 3 ter informatie aan AIS, aangezien bepaalde zaken nog in de kinderschoenen staan of ad hoc besloten worden.

In dit hoofdstuk is de feitelijke rol van een kantoorconcept nog niet naar voren gekomen. Echter zal in de volgende twee hoofdstukken naar voren komen op welke wijze een kantoorconcept bijdraagt aan strategisch management.

Conform de genoemde 'top-down'-benadering zal in het volgende hoofdstuk corporate real estate management worden toegelicht, aangezien het vastgoed op strategisch niveau betreft en van directe invloed is op strategisch management. Facility management, dat in het hoofdstuk erna aan bod komt is een managementgebied waarvan de strategie een (in)directe afgeleide is van de strategie van strategisch management.

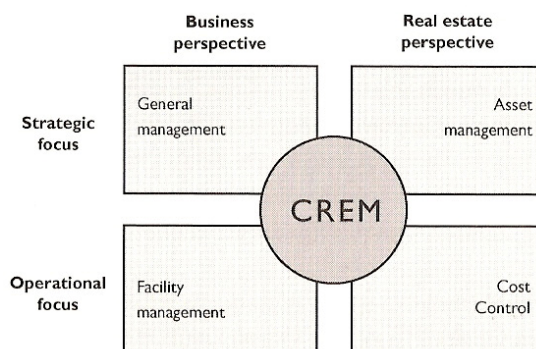
5 Corporate Real Estate Management (CREM)

Van oudsher werd vastgoed gezien als een noodzakelijke last. Afgezien van de beperkte karakteristieken van vastgoed en de kijk op vastgoed als zijnde een noodzakelijke kostenpost, kan het namelijk een belangrijke bedrage leveren aan de organisatie in z'n geheel. De rol van vastgoed kan variëren van kosten minimalisatie tot het promoten van een bedrijfsimago en is vooral van belang ten opzichte van de impact die vastgoed heeft op de bedrijfsbalans en op de operationele kosten. Bedrijfsvastgoed activa vormen vaak meer dan twintig procent van de totale activa van een organisatie (bron: Successful corporate real estate strategies, 2000)

In de meeste organisaties wordt de waarde van de activa pas zichtbaar als de rentabiliteit verminderd. Om veranderingen in de bedrijfsomgeving te kunnen managen, dient bedrijfsvastgoed gemanaged te worden als strategisch bedrijfsvermogen. In plaats van te focussen op maximaal rendement op vastgoedinvesteringen, wordt de prestatie van CREM overheerst door het rendement op de core business activiteiten. Een CREM-afdeling dient een (juiste) balans te vinden tussen de conflicterende belangen van de organisatie en van die van de (individuele) business units. CREM kan als volgt omschreven worden:

Het management van de onroerende goederenportefeuille van een organisatie waarbij de portefeuille en de diensten in overeenstemming gebracht dienen te worden met de behoeften van de kernzaken (core business) om maximaal toegevoegde waarde voor de business te genereren en optimaal bij te dragen aan de algemene prestatie van de organisatie.

CREM handelt in verschillende managementgebieden, welke in vier focusgebieden onderverdeeld kan worden. De business focus (linkerzijde), de vastgoed focus (rechterzijde), de strategische focus (bovenste helft) en de operationele focus (onderste helft). Zie figuur 9 hieronder. In de praktijk zijn deze gebieden niet zo concreet te onderscheiden als de figuur laat zien. CREM fixeert zich vaak op operationele focus, waarbij het vooral draait om de gebruikers te faciliteren, in plaats van het in overeenstemming brengen met strategische plannen. Echter, indien het de bedoeling is om bij te dragen aan toegevoegde waarde voor de organisatie, dan dient CREM zich te richten op de bovenste helft van het schema in figuur 9.

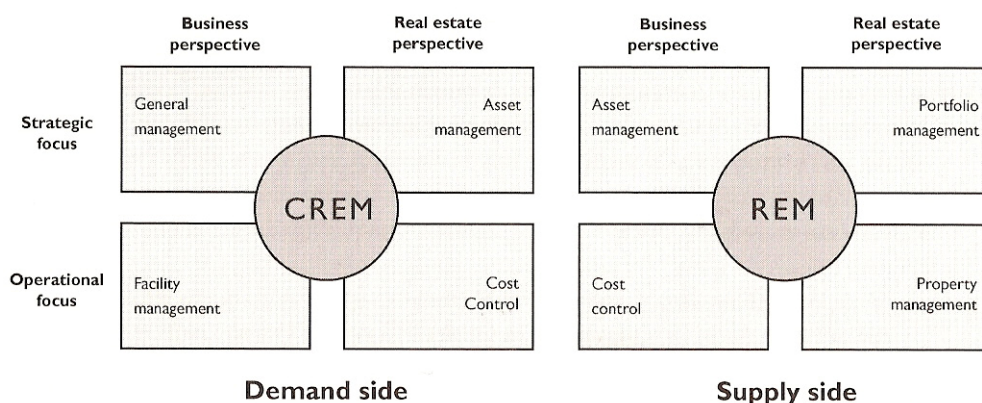


Figuur 9: Het balanceren van CREM in vier managementgebieden en vier perspectieven

De veranderende omstandigheden waarin organisaties en business units opereren, beïnvloeden de belangen en behoeften van de verscheidende belanghebbenden. Parallel aan de vier gebieden van managementactiviteiten, kan een soortgelijke indeling worden gemaakt voor het balanceren van de verschillende perspectieven. Figuur 9 beeldt vier perspectieven af voor de huidige benadering van CREM. Het facility management perspectief streeft na om te voorzien in een optimale steun voor de core business van een bedrijfseindgebruiker. Het tweede perspectief, asset management (het complete proces van aanschaf tot afschrijving van bedrijfsmiddelen), beoogt de financiële mogelijkheden van vastgoed in relatie tot de financiële positie van de organisatie. In feite is dit perspectief een consequen-

tie van het balanceren en toewijzen van schaarse (financiële) bronnen. De cost-control oriëntatie is gefocust op het beheer / controleren van kosten en het nastreven van de financiële doelstellingen en richtlijnen, uitgezet door de organisatie. De laatste optiek is general management (strategisch management). Hier ligt de nadruk op het bereiken van bedrijfsdoelstellingen met betrekking tot winst en lange termijn continuïteit. Vandaar dat vastgoed beslissingen alleen effectief zijn als ze de bedrijfsdoelstellingen nastreven.

Een discussie binnen veel organisaties is of hun vastgoedunit zou moeten gaan voor het hoogste rendement op het investeren in vastgoed. Met andere woorden, of ze de investeerderoptiek zouden moeten volgen. Duidelijk is dat dit niet het doel van de vastgoedunit mag zijn, aangezien het rendement dat op de vastgoedinvestering gemaakt wordt, bij benadering, lager is dan het rendement op de investeringen in de core business. Ter illustratie laat figuur 10 dit verschil zien tussen de optiek van een eindgebruiker en voor een vastgoedinvesteerder. Daarbij is ook het verschil te zien tussen de eindgebruikers en spelers op de aanbodzijde van de vastgoedmarkt.



Figuur 10: Verschil in perspectieven tussen de vraag- en aanbodzijde.

In het *projectkader* (paragraaf 2.2) is reeds aangegeven dat Accenture en AIS al haar vastgoed huren. Hieromtrent zal dus geen vastgoedactiva op de balans verschijnen. Vanuit dit standpunt zal de optiek van de vastgoedinvesteerder buiten beschouwing worden gelaten worden in dit onderzoek. Wat overblijft is het 'Business perspective' van figuur 9.

Dit 'Business perspective' is, zoals reeds genoemd, opgedeeld in een strategische en operationele focus. In het resterende deel van dit hoofdstuk zal de nadruk gelegd worden op het 'koppelen' van CRE(M) aan strategisch management. Hiermee wordt ingegaan op linksboven kwadrant van figuur 9. Facility management dat de nadruk legt op de operationele focus en dat in relatie tot CREM zich richt op huisvestingsbeheer zal verder uitgediept worden in het volgende hoofdstuk. Uiteraard is het wel belangrijk dat deze twee focusgebieden zoveel mogelijk op elkaar aansluiten.

Het linken van vastgoed aan de strategisch management

Hoe kunnen we vastgoed aan de bedrijfsstrategie koppelen? Om dit te kunnen doen moet er eerst hoger in de organisatie gekeken worden. Daarbij wordt er dus op strategisch managementniveau gekeken, zoals in het voorgaande hoofdstuk uiteengezet is. Een vervolgvraag voor het linken van vastgoed en strategisch management luidt dan: Zijn we met vastgoed in staat om bijvoorbeeld de doelstellingen van de organisatie te bevorderen? Ja, dit is mogelijk, mist we voldoen aan de *omschrijving* van CREM, doelend op *het rendement op de investeringen in de core business*. Vastgoed moet dus een bedrage leveren aan de core business. Een zogenaamd langetermijnhuisvestingsplan biedt hierbij uitkomst en zal in de volgende paragraaf omschreven worden.

5.1 Langetermijnhuisvestingsplan

Eén van de belangrijkste aspecten van CREM is het op langere termijn inzicht krijgen in de huisvestingsbehoefte van de organisatie. Dit 'lange termijn' komt overeen met één van de eigenschappen van een bedrijfsmissie (paragraaf 4.2, tabel 2). Doelstelling van een langetermijnhuisvestingsplan (LTHP) is om enerzijds aan te geven hoe de ontwikkelingen in de organisatie vertaald kunnen worden naar een passende huisvesting (en dus kantoorconcept). Dit is een proces dat gericht is op een zo efficiënt en economisch mogelijk beheer van gebouwen en terreinen, het indelen van ruimtes waardoor activiteiten die er plaatsvinden zo goed mogelijk kunnen worden uitgevoerd en waardoor toekomstige veranderingen optimaal kunnen worden geaccommodeerd. Het aantal benodigde vierkante meters wordt ook vastgelegd in het LTHP. Echter kunnen deze pas berekend worden, indien de kantoorwerkplekconcepten (hoofdstuk 7) bekend zijn. Vandaar dat deze vierkante meterbehoefte pas aan bod komt in paragraaf 7.6.

Anderzijds is het LTHP bedoeld om te dienen als een intern en extern communicatiemiddel en kan in principe pas worden opgesteld nadat de businessplannen van de organisatie helder zijn. Een businessplan kan bijvoorbeeld inzicht in hoeveel medewerkers de onderneming over vijf jaren heeft. Het opstellen van een LTHP is een interactief proces dat veel dynamiek heeft. Het LTHP is ook nooit klaar en moet dus regelmatig bijgesteld worden. Dit komt doordat de snelheid van veranderingen in het primaire proces veel sneller zijn dan in het realisatieproces van de huisvesting. De relatie tussen (groeïende) organisatiedynamiek en het gebruik van kantoorruimten houdt de wens in dat de huisvesting de bedrijfsvoering zo optimaal ondersteunt. Hierbij spelen vier aspecten een belangrijke rol: Flexibiliteit, Efficiëntie, Effectiviteit & Creativiteit. Voor de goede orde: Effectiviteit wordt vaak verward met efficiëntie. Effectiviteit heeft te maken met *de goede dingen doen* en efficiëntie met *de dingen goed doen*. Huisvesting heeft invloed op alle vier de aspecten en daarbij gaat het niet alleen om de aspecten afzonderlijk, maar ook om de onderlinge samenhang. In het vervolg van deze paragraaf slaan de vier genoemde aspecten puur op vastgoed / huisvesting. Er zal bijvoorbeeld niet gekeken worden naar flexibiliteit op andere vlakken zoals: financieel, technisch, etc.

Flexibiliteit

Flexibiliteit is de mate waarin de organisatie in staat is te reageren op veranderingen in haar omgeving en staat daarmee in feite op gespannen voet met een ander belangrijk managementthema: efficiëntie. Efficiëntie is namelijk het best te realiseren bij routinematige processen terwijl flexibiliteit meer een graadmeter is voor het improvisatievermogen.

Tegenover de dynamiek van organisatieprocessen staat de traagheid van vastgoed. Vastgoed is plaatsgebonden en wanneer men huisvesting nodig heeft op een andere locatie, kan het gebouw niet verplaatst worden. Deze traagheid kan niet worden bestreden, aangezien het tegen natuurlijke tempo van de omgeving in gaat en de prijs die ervoor betaald dient te worden is te hoog. Het lijkt op het eerste gezicht een tegenstelling, maar de flexibiliteit in het gebruik van kantoren kan toenemen terwijl de kantooromgeving stabiel wordt. De beweeglijkheid van de organisatie kan groter worden, als er minder verplaatst hoeft te worden om een verandering mogelijk te maken. Door de organisatie op een losse manier te koppelen aan haar huisvesting, krijgt de organisatie meer bewegingsvrijheid. Het accepteren van de traagheid met behoud van de ambitie om meer dynamisch te kunnen opereren leidt tot de volgende benadering:

- Duurzaam vormgeven van alles dat traag is
- Dynamische inrichten van alles dat niet traag is

Flexibiliteit en huisvesting hebben een zeer sterke relatie. Op welke wijze kan de huisvesting bijdragen aan het improvisatievermogen, de flexibiliteit van de organisatie? Het antwoord op deze vraag is afhankelijk van het niveau waarop naar de organisatie of onderdelen daarvan gekeken wordt.

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste relaties tussen flexibiliteit en huisvesting op de verschillende niveaus weergegeven.

Organisatieniveau	Flexibiliteit
Individuele vestigingen	Uitbreiding- en inkrimpingmogelijkheden bij verandering
Afdelingen	Optie om de ruimteverdeling, ruimtetoedeling en ruimte-indeling te veranderen
Individuele werkplekken	Mogelijkheid om de werkplek aan te passen aan functionele veranderingen

Tabel 3: Flexibiliteit op verschillende organisatieniveaus

Flexibiliteit van de individuele vestiging

Een goede LTHP op basis van verschillende groeiscenario's moet in ieder geval inzicht geven in mogelijke veranderingen in ruimtelijke behoefte. De praktijk wijst uit dat ad hoc uitbreiding te vaak leidt tot versnippering in kleine eenheden die ten opzichte van elkaar slecht gesitueerd zijn. Deze kanttekening is eenvoudig gemaakt, maar in de praktijk blijkt dat het niet altijd eenvoudig is om ongunstig geplaatste eenheden te vermijden. In sommige gevallen moet er extra geïnvesteerd worden om flexibiliteit voor de toekomst te garanderen. Deze extra investering soms oplopen tot 10 à 15% extra kosten¹³. Op het eerste gezicht lijken dit grote bedragen, maar op de lange duur kunnen deze investeringen financieel vaak erg aantrekkelijk zijn. Daarbij dient te worden bedacht dat 10% hogere investeringskosten een verhogend effect heeft van circa 2,5% op de jaarlijkse totale werkplekkosten. Een verhoging die in veel gevallen snel teniet wordt gedaan, indien inefficiëntie in facilitaire dienstverlening later kan worden voorkomen.

Flexibiliteit van de afdeling

Organisatorische wijzigingen brengen vanzelf ook veranderingen op de afdelingen met zich mee. Deze veranderingen kunnen de uit te voeren activiteiten betreffen die invloed hebben op de omvang en samenstelling van de afdeling. Een goede flexibiliteit van de huisvesting betekent dat deze veranderingen kunnen worden opgevangen door de indeling en inrichting van het kantoor. (Her-)indelingen, zowel in kamers als in grotere ruimten, moeten vrij eenvoudig kunnen worden gemaakt, waarbij ook de aanpassing van technische installaties geen grote problemen mag opleveren. Dit betekent dat er grote zorg moet worden besteed aan de keuze van de stramienmaten en kantoordiepten. De mogelijkheid van (her-)indeling wordt daarnaast voor een aanzienlijk deel bepaald door de keuze van het inrichtingssysteem, de bekabelings- en de klimatiseringsvoorzieningen en hun flexibiliteit.

Flexibiliteit van de individuele werkplek

Uniformiteit van meubilair en communicatie voorzieningen is de basis voor de gewenste flexibiliteit, namelijk de uitwisselbaarheid van de werkplekken. Bij een verhuizing reist niet het gehele meubilair de persoon achterna maar kan iemand zijn rollende ladeblok meenemen en onder het nieuwe bureau schuiven. De huidige meubilairstystemen voldoen aan de mogelijkheden om eenvoudig aan de individuele wensen van de gebruiker tegemoet te komen.

Efficiëntie en huisvesting

Kantoren efficiënter maken is relatief eenvoudig. Efficiëntie kan gerealiseerd worden door:

- Gebouwoppervlakte optimaliseren
- Spaceplanning optimaliseren
- De kosten van interne verhuizingen verminderen
- Ruimtegebruik intensiveren
- Energiebesparingen bewerkstelligen

¹³ Bron: Facilitaire Kengetallen van Twynstra Gudde

Effectiviteit en huisvesting

Het effectiever maken van kantoren is moeilijker te kwantificeren dan het efficiënter maken van kantoren. Bij effectiviteit gaat het immers om de mate waarin kantoren in staat zijn om de activiteiten die daarin plaatsvinden te faciliteren. Voor de volledigheid zou dit nog eens moeten worden aangevuld met de mate waarin medewerkers gebruikmaken van de mogelijkheden die het gebouw biedt. Vanuit effectiviteitsoogpunt is het bijvoorbeeld alleen zinvol om nieuwe technologie in huisvesting te gebruiken als daarmee ook de vraag positief beantwoord wordt beïnvloed. Indien de meeste gebruikers slechts een fractie van de mogelijkheden benut, zal de effectiviteit niet optimaal zijn. Enkele manieren om gebouwen effectiever te maken zijn:

- Meer supportruimten aanbieden
- Grotere diversiteit aan werkplekopstellingen aanbieden
- Interactie stimuleren
- Juiste imago creëren

Creativiteit en huisvesting

Het laatste performancecriterium waaraan organisaties moeten voldoen om goed te presteren is creativiteit. De verwachting is dat de creativiteit in de komende jaren steeds belangrijker wordt. In een tijdperk van snelle informatie, technologische ontwikkelingen en een steeds kritischer wordende klant en maatschappij is creativiteit voor organisaties in feite de effectieve factor voor de toekomst. Huisvesting kan de creativiteit bevorderen. Het duidelijkst is dit zichtbaar in organisaties die het voor een groot deel al moeten hebben van creativiteit, zoals architectenbureaus of reclamestudio's. Ook een actief kunstbeleid dat een draagvlak vindt binnen een organisatie kan hierin een vitale rol spelen. De sfeercreatie worden overigens niet alleen bepaald door de inrichting van het gebouw, maar ook door het imago en het voorzieningenniveau van de omgeving. Bovendien zijn er cultuurverschillen binnen organisaties. Die verschillen kunnen in de huisvesting benadrukt worden.

Opmerking: Er wordt hier gesproken over lange termijn, echter dient de huisvesting op korte termijn uiteraard ook passend te zijn. In het geval van AIS, met het oog op de verhuizing, betekent dit dat de huidige situatie van AIS de basis zal vormen om van daaruit een LTHP te kunnen ontwikkelen

In de inleiding van dit verslag is de omschrijving van een kantoorconcept gegeven, namelijk: Een *algemene typering* van een grote verzameling huisvesting- en inrichtingskenmerken, die in de praktijk vaak gezamenlijk in een kantoor optreden. In dit hoofdstuk is CREM uiteengezet en aangegeven wat de relatie met strategisch management is. Bij het LTHP is onder andere naar voren gekomen op welke wijze vastgoed een toegevoegde waarde kan leveren aan de core business van een organisatie. Een kantoorconcept blijkt dus een middel voor strategie te zijn.

Het opstellen van een LTHP voor AIS valt buiten het kader van dit onderzoek. Echter zullen onderdelen van CREM, zoals hierboven omschreven, voor AIS aan bod komen in hoofdstuk 10 en 11. Nu volgt het hoofdstuk over facility management, waarin onder andere de relatie met CREM nader toegelicht wordt.

6 Facility management (FM)

Het faciliteren van een organisatie is een ultieme dienstverlening, aangezien het vaak interne dienstverlening ten behoeve van externe dienstverlening is. Facility management levert een wezenlijke bijdrage aan de strategische effectiviteit van een organisatie. Een professioneel facilitair beleid verleent aan de bedrijfscultuur een kwalitatieve bijdrage in de vorm van comfortabele voorzieningen en arbeidsvoldoening. Het kan een sterke motivatie bieden aan de medewerkers. Aspecten waar kantoorconcepten (in)direct mee te maken hebben.

Er is geen vaste, algemeen geaccepteerde definitie van het begrip FM, ondanks dat veel auteurs het hebben geprobeerd. Wel kan men het begrip FM uitleggen. Volgens Becker¹⁴ (1990) is het van fundamenteel belang dat de facilitaire strategie een afgeleide is van de organisatiestrategie en net als Armstrong¹⁵ ziet Becker de noodzaak om snel de veranderende omgeving te managen als bestaansrecht voor FM. In zijn boek *The Total Workplace* (1990) geeft hij aan dat dit managen niet op ad-hoc basis of reactief moet zijn, maar het juist op strategische wijze en proactief moet zijn: *'Het bevorderen van het vermogen van de primaire organisatie om in een snel veranderende wereld te kunnen concurreren met anderen. De facility manager moet niet alleen ondersteunen door in te gaan op concrete vragen uit de organisatie, maar moet ook zelf vernieuwen om het concurrentievermogen van de (primaire) organisatie te versterken dan wel op gang brengen.'*

Volgens Mooij (2002) is FM het integraal plannen en besturen van de huisvesting, van interne dienstverlening en van de toelevering en het beheer van ondersteunende middelen voor het uitvoeren van de primaire organisatieprocessen. De drijfveren voor het invoeren van FM zijn:

- Het reduceren van de (facilitaire) kosten door:
 - Verbetering van de efficiëntie binnen de facilitaire organisatie;
 - Verhogen van de effectiviteit van de facilitaire ondersteuning door beter af te stemmen op het (soms grillige) verloop van het primaire proces.
- Het verbeteren van de productiviteit in het primaire proces doordat dankzij de effectievere ondersteuning het primaire proces efficiënter kan verlopen.

In paragraaf 5.1 zijn over het LTHP al verschillende onderdelen van huisvestingsbeheer naar voren gekomen. Hier zal daar verder op ingegaan worden. Volgens Armstrong, Becker, Maas en Pleunis¹⁶ is het de hoofdzaak om te weten dat FM draait om people, process en place:

People

People (medewerkers) draait om zaken als human resources en talent management, om competenties van mensen, om het ontwikkelen en delen van kennis, om cultuur en managementstijl. Welke mensen met welk werk en welke arbeidsvoorwaarden maken deel uit van de organisatie.

Process

Bij process gaat het om de inrichting van de primaire en ondersteunende processen. Op welke wijze ontmoet de organisatie haar relaties, moet dat echt fysiek of kan dat op afstand via elektronische media? Wanneer moeten we elkaar echt ontmoeten om ons werk te doen, wanneer kunnen we "virtueel samenwerken"? Welke processen voeren we zelf uit, waarvoor gaan we samenwerkingsrelaties aan, binnen of buiten de organisatie. Hoe sluiten deze processen op elkaar aan, hoe organiseren we de informatievoorziening en uitwisseling tussen de processen, binnen en buiten de organisatie.

¹⁴ F. Becker, hoogleraar in Human-Environment Relations and Facility Management en hoofd van het Department of Design and Environmental Analysis aan het College of Human Ecology, Cornell University.

¹⁵ D. Armstrong, één van de oprichters van het Facility Management Institute (FMI), begin jaren tachtig.

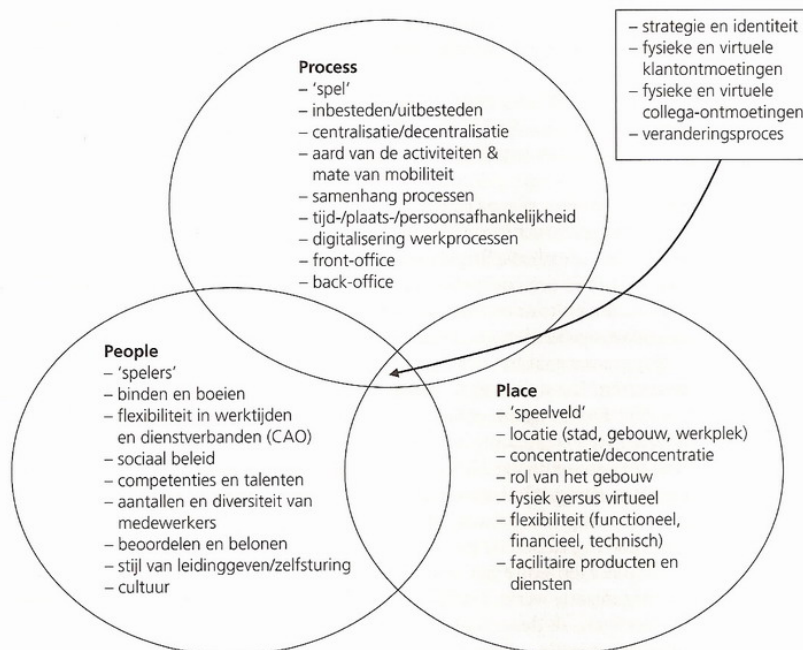
¹⁶ G.W.A. Maas en J.W. Pleunis, beiden zijn auteurs van het boek Facility Management (2001).

Place

Place (huisvesting) betreft zich tot de fysieke en virtuele omgeving waarbinnen een organisatie werkt. Dat zijn zowel de locaties waar bepaalde bedrijfsfuncties gevestigd zijn, als de werkplekinrichting van die locaties. Welke locaties behoren bij de organisatie? Welke uitstraling en imago moeten die locaties hebben? Kortom, hoe creëert men een werkomgeving die in staat stelt om effectief en efficiënt te werken, die datgene stimuleert wat men beoogd te bereiken. Place moet volgens Maas en Pleunis (2001) niet vanuit een vacuüm worden beschouwd, maar dat huisvesting, medewerkers en werkprocessen op elkaar afgestemd moeten worden omdat ze in werkelijkheid onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn:

- Werkprocessen moeten worden uitgevoerd door gekwalificeerde medewerkers;
- Medewerkers zijn voortdurend bezig om de werkprocessen slimmer, effectiever en efficiënter in te richten;
- Technologische ontwikkelingen kunnen nieuwe manieren van werken mogelijk maken, die op hun beurt weer leiden tot een ander gebruik van huisvesting en vervolgens ook aan een cultuurverandering kunnen bijdragen;
- Veranderingen in werkprocessen hebben (grote) gevolgen voor de huisvesting
- Goede huisvesting kan talenten aantrekken en binden.

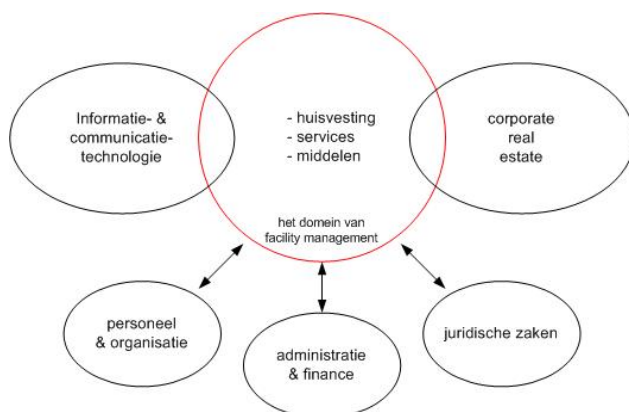
Het (uiteindelijk) integreren van people, process en place is dé kernvaardigheid van FM. In bijlage hoofdstuk 4 zijn vijf trends in de ontwikkeling van FM in een schema uiteengezet. Het schema toont een aantal aandachtspunten dat in dit verslag (nog) aan bod komt.



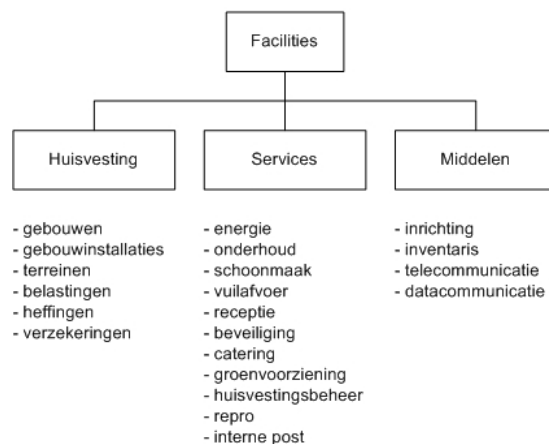
Figuur 11: People, process, place (Bron: Twynstra Gudde)

Faciliteiten

Onder faciliteiten wordt verstaan de fysieke voorzieningen zoals de inrichting, het gebouw en het inventaris. Services, middelen en huisvesting zijn de drie hoofdbestanddelen waaronder de verschillende faciliteiten wordt ingedeeld. Dit primaire domein van FM kan niet los worden gezien van de ondersteunende disciplines ICT en corporate real estate. Immers: FM, ICT en corporate real estate management zijn ondersteunende disciplines die sterk met elkaar verweven zijn.



Figuur 12: Domein van FM



Figuur 13: Disciplines per hoofdaspect van FM

In figuur 12 is wederom de 'overlapping' te zien van FM en CREM, zoals bij figuur 9 van hoofdstuk 5. FM in relatie tot CREM draait duidelijk om huisvestingsbeheer. Bij het LTHP is onder andere aangegeven waaraan een kantoor fysiek moet voldoen. Bij FM draait het juist om de inrichting daarvan en dat besloeg tevens een groot deel van het LTHP. De 'overlapping' van FM met ICT van figuur 12 zal hieronder kort worden toegelicht, met dien verstande dat conform het *projectkader* (paragraaf 2.2) de huidige innovatieve ICT bij AIS niet onderzocht wordt op verbetering daarvan.

6.1 Ontwikkelingen in de maatschappij die van invloed zijn op FM

Met het oog op de kantooromgeving zijn twee algemene economische ontwikkelingen in de naoorlogse tijd van groot belang. Ten eerste de expansie van de dienstensector en de toenemende mate van kantoorwerk en kenniswerk en tweede de revolutie in de ICT. De toenemende ingewikkeldheid van de organisatie en de wetgeving op het gebied van administratieve procedures, financiering, rechtsgang en dergelijke heeft na de oorlog geleid tot een verre gaande specialisering in de dienstverlening en de uitstoot van arbeid van de industriële sector naar de dienstensector. De dienstensector is relatief arbeidsintensief. Het belang van kenniswerk neemt toe. Dit betekent dat de menselijke rol in het werkproces verandert en in gewicht toeneemt ten opzichte van de machinale productie, waarbij de mens fungeert als bediener in plaats van bedenker. De huidige economie wordt gekenmerkt door een aantal ontwikkelingen die een toenemende vervlechting veroorzaken. Ontwikkelingen van internet, e-business en het stimuleren van de marktwerking door nationale overheden, hebben er de afgelopen jaren toe geleid dat de economie zich kenmerkt door een niet aflatende stroom van fusies en overnames, hetgeen voor organisaties mogelijk maakt om sneller te groeien en schaalvoordelen te realiseren.

6.1.1 ICT

ICT is het verzamelwoord voor alles wat zich met informatiesystemen, telecommunicatie en computers bezighoudt. Hieronder valt het ontwikkelen en beheren van systemen, netwerken, databanken en websites. Ook het onderhouden van computers en programmatuur en het schrijven van administratieve software valt hieronder. Vaak gebeurt dit in een bedrijfskundige context. Onder *informatietechnologie* worden hardware-, softwareproducten en diensten verstaan. Onder *communicatietechnologie* worden communicatieapparatuur- en diensten gerekend. ICT stelt ons in staat om onafhankelijk van tijd en plaats ons werk uit te voeren. Verder zorgt toepassing van geavanceerde ICT voor een verkorte doorlooptijd van processen, betere effectiviteit, efficiëntie, betere (hoogwaardige) kwaliteit en verbeterde communicatie. Internet is een groot fenomeen. De opkomst van het internet stelt bedrijven in staat om veel goedkoper te communiceren en informatie uit te wisselen. Markten zijn door internet ook transparanter geworden. Als gevolg hiervan zijn gespecialiseerde bedrijven ontstaan die bepaalde

taken goedkoper en effectiever kunnen uitvoeren dan eerder voor mogelijk werd gehouden (AIS). Dit heeft ertoe geleid dat veel bedrijven hun businessmodellen en kernactiviteiten drastisch hebben gewijzigd. Activiteiten die voorheen onder de kernwerkzaamheden van het bedrijf werden geschaard, worden nu losgekoppeld en uitbesteed (zoals: Backoffice van AXA aan AIS). Outsourcing is hiervan een goed voorbeeld.

6.1.2 Outsourcing

Refererend aan het begin van paragraaf 6.1 is outsourcing één van de toenemende, dienstverlenende activiteiten. Outsourcing is een woord uit het jargon van de zakenwereld en de ICT-branche en betekent het uitbesteden van taken die niet tot de eigenlijke kerntaken (*core business*) behoren. Zo ontstaat er meer een gerichtheid op de kernactiviteit. Organisaties focussen zich op de kernactiviteit. Overige activiteiten worden dan opzij gezet en de belangrijkste en noodzakelijke ondersteunende activiteiten worden dan uitbesteed. Aan het einde van de jaren negentig en aan het begin van de 21e eeuw was outsourcing een erg populaire strategie onder bedrijven. In een uitbestedingrelatie zijn er twee partijen te onderscheiden: een uitbestedende organisatie en een externe leverancier (de inbesteder). Wordt er bij de uitbestedende organisatie gesproken over outsourcing, bij de externe leverancier wordt er juist gesproken over insourcing (inbesteding).

6.2 Strategiebepaling van FM

In hoofdstuk 4 en in het begin van dit hoofdstuk is reeds naar voren gekomen dat de strategie van FM een (in)directe afgeleide moet zijn van de bedrijfstrategie. De FM-strategie tracht de uitkomst van het facilitair beleid binnen de hele organisatie te bepalen en te managen. Hoe voorspelbaarder en stabielere de organisatie is des te voorspelbaarder zijn de patronen van inputs en outputs: een groei van $x\%$ vergt een uitbreiding van het personeelsbestand van $y\%$ waardoor het kantooroppervlak moet toenemen met $z\text{ m}^2$. De organisatie beoogt hierin een standaardisatie, dat veel te maken heeft met beheersen, zoals kostenbeheersing. Om te voorkomen dat een ieder binnen de organisatie beslissingen kan nemen die aanzienlijke financiële consequenties hebben, worden er procedures geïmplementeerd die de beslissingsvrijheid van de medewerker beperken. Deze procedures kunnen aanzienlijke besparingen met zich meebrengen, bijvoorbeeld schaalvoordelen door meubilair, kantoorartikelen en computers centraal in te kopen. Door het oppervlak per werkplek te normeren kan de benodigde oppervlakte worden teruggebracht. Een standaardisatie vermindert tevens het aantal conflicten over de allocatie van facilitaire middelen en stimuleert de uniformiteit in alle locaties binnen de organisatie, dat om meerdere redenen wenselijk zijn. Voor medewerkers bijvoorbeeld, om duidelijk te maken dat iedereen binnen de organisatie vergelijkbare faciliteiten tot zijn beschikking heeft en te benadrukken dat iedereen 'even' belangrijk is in een organisatie.

In dit hoofdstuk is naar voren gekomen waarom FM belangrijk is voor een organisatie en dat kantoorconcepten hier een belangrijke rol in spelen. Belangrijke aspecten van FM zullen uiteraard meegenomen worden in hoofdstuk 10 en 11. Ten aanzien van strategisch management staat FM in dienst van de primaire processen. Ook is de relatie met CREM nog meer bevestigd. We weten dus nu wat de functies zijn van de verschillende, behandelde managementafdelingen en wat hun onderlinge relaties zijn en de rol die kantoorconcepten daarin vervullen.

Met het afronden van dit hoofdstuk zijn we in het kader van de 'top-down'-benadering beland op het inhoudelijke niveau van kantoorconcepten (en werkplekken), welke in het volgende hoofdstuk uiteengezet gaan worden.

7 Kantoorconcepten

In dit hoofdstuk komen tot de kern waar het onderzoek om draait. De rollen die kantoorconcepten vervullen zijn in de vorige hoofdstukken uiteengezet. Bij onderzoeksvraag 1 willen we verder namelijk graag weten wat de verschillende kantoorconcepten zijn en op welke wijze deze beoordeeld kunnen worden. De voorgaande hoofdstukken hebben een basis gevormd om te komen tot kantoorconcept (en werkplekconcept)niveau. In de navolgende paragrafen van dit hoofdstuk zullen verschillende aspecten van kantoorconcepten uiteengezet worden en de bijbehorende innovaties. Vervolgens zal het vierkantenmeter gebruik per kantoorconcept aan bod komen en ter afsluiting volgt (ter informatie) de spaceplanning.

7.1 Kantoorwerk

Werkprocessen op kantoor hebben te maken met de verwerving, bewerking, verwerking en overdracht van informatie en kennis, kortom, de productie van informatie en kennis. Een specifiek kenmerk van kantoorwerk is dat activiteiten niet noodzakelijk plaats- en tijdgebonden zijn, hetgeen versterkt wordt door de huidige moderne ICT-voorzieningen. Daarin verschillen ze fundamenteel van industrieel productiewerk. Flexibel werken of telewerken is om die reden vooral op kantoorwerk van toepassing. Met behulp van ICT kan er in principe op afstand en op ieder gewenst tijdstip worden gewerkt. De eigenschap van ruimte- en tijdsafhankelijkheid is een belangrijk verschil tussen de (innovatieve) kantoorwerkplek en de (innovatie) van industriële werkplekken.

Manieren om naar het werken te kijken

Er zijn verschillende invalshoeken om naar het kantoorwerk te kijken. Allereerst zal een benadering van de activiteitenpatronen beschreven worden, vervolgens de meer globale benadering van de werkstijlen; individueel en van groepen. Afhankelijk van de functie en de organisatie of de gewoonte worden activiteiten op verschillende manieren gegroepeerd. Wat opgemerkt dient te worden is dat er niet naar prestaties of productiviteit van de werknemer gekeken wordt, aangezien dat in dit onderzoek niet van belang is. Voor een kantoorwerkplek zijn de volgende benodigdheden vereist: Bureau, vaste pc / laptop met netwerkaansluiting, stroomvoorziening, bureaustoel, telefoon en kastruimte.

Kantoorwerken bekijken op basis van activiteitenpatronen van de werkprocessen:

Activiteiten clusteren naar:	Activiteiten patronen	Voorbeeld
Inhoud	Groeperen op soortgelijke inhoud. Gebruik van dezelfde boeken. Veel ad-hoc-overleg.	Juridische afdeling
Tijdsvolgorde	De volgorde waarin activiteiten op elkaar aansluiten, om de reden dat de output van de ene activiteit de input van de andere vormt.	Traditionele kleine drukkerij.
Uitvoerder	Gegroepeerd rond één persoon	Een directiekamer
Resultaat	Als activiteiten gezamenlijk moeten leiden tot één resultaat	Projectgroep Campagneteam
Middelen	Als activiteiten gezamenlijk gebruik (moeten) maken van dezelfde middelen	Archiefmedewerkers rond het centrale archief
Plaats	Als activiteiten op dezelfde plaats of in dezelfde ruimte uitgevoerd worden	Receptie
Functie typen	Door clustering van een aantal functies binnen de organisatie naar type	Alle secretaresses bij elkaar om een groot secretariaat te vormen

Tabel 4: Kantoorwerken op basis van activiteitenpatronen

Kantoorwerken bekijken op basis van individuele werkstijlen:

Een individuele werkstijl zegt iets over de manier waarop de activiteiten door een persoon worden uitgevoerd. Een belangrijk deel van de werkstijl wordt bepaald door de kenmerken van de uitvoerder, de cultuur van de afdeling en de cultuur van de beroepsgroep. Individuele werkstijlen worden beschreven aan de hand van de volgende aspecten, waarbij elkaars tegenpolen tegenover elkaar staan. Een belangrijke aantekening hierbij is dat op het eerste gezicht lijkt alsof in tabel 5 traditionele en moderne werkstijlen tegenover elkaar staan. Echter hoeft dat absoluut niet zo te zijn. Routinematig werken bijvoorbeeld hoeft niet per definitie een traditionele manier van werken te zijn en kan prima ingepast worden door een modern kantoorconcept als dat het best aansluit op het werkproces.

Individuele werkstijlen		
Routine	Werkzaamheden kunnen meer of minder routinematig zijn. Innovatief en creatief werk moet steeds weer opnieuw worden vormgegeven. Bij routinewerk doet iemand steeds hetzelfde, of baseert zich steeds om dezelfde bekende patronen.	Innovatief en Creatief
Reële actie	Interactie met anderen is reëel als iemand met collega's aan tafel zit en hen fysiek ontmoet. Interactie kan ook virtueel zijn. Bijv. telefonisch, via memo's of mailtjes. Samenwerken in een netwerk is eveneens een vorm van virtuele interactie.	Virtuele actie
Autonomie	De hoeveelheid autonomie tegenover interactie geeft aan in hoeverre werk op zichzelf staat en in hoeverre men met andere moet samenwerken.	Interactie
Taak- en inhoudgericht	Bepaalde activiteiten kunnen volledige op de inhoud gericht zijn. Denk bijvoorbeeld aan het invoeren van data of het schrijven van stukken. Daartegenover staan relatiegerichte werkzaamheden zoals gesprekken met klanten of collega's.	relatiegericht (net)werken
Intern	Intern werk is vaak taakgericht en soms relatiegericht, maar betekent meestal dat er sprake is van weinig klantcontact. Extern gericht werk is meestal klantgericht en kan zowel taak- als relatiegericht zijn.	Extern
Plaatsgebonden	Werk kan in een bepaalde mate binding hebben met een bepaalde plaats in het kantoor ten gevolge van specifieke werkomstandigheden en/of apparatuur.	Mobiel
Specialistisch	Als werk kennisintensief is betekent dit over het algemeen een hoog opleidingsniveau en een beperkt aanbod van personeel. Dit gespecialiseerde personeel en brengt vaak een eigen cultuur mee en is een veeleisende werknemer. Kennisintensief werk is moeilijk te automatiseren en is vaak van strategisch belang voor de organisatie.	generalistisch
Homogeen	Een homogene werksoort is een soort werk waarbij grotendeels hetzelfde gedaan wordt gedurende de gehele werkduur. Een heterogene werksoort is een soort werk waarbij uiteenlopende soorten werk in de taak verenigd zijn.	Heterogeen

Tabel 5: Kantoorwerken op basis van individuele werkstijlen

Kantoorwerken bekijken op basis van groepswerkstijlen

Een groepswerkstijl zegt iets over de samenhang van de werkzaamheden binnen een groep. De groepswerkstijl beschrijft de patronen in het werkgebied van de groep:

Groepswerkstijlen		
Ruimtelijk gekoppeld	Het aspect ruimtelijk gekoppeld – gescheiden geeft aan in hoeverre activiteiten van groepsleden in één ruimte plaatsvinden dan wel in gescheiden ruimten of op verschillende plaatsen plaatsvinden. Dit criterium geeft aan welke scheidingen dan wel verbindingen er tussen de plekken van de groepsleden nodig zijn en in welke mate de groepsleden zich verplaatsen.	Ruimtelijk gescheiden
In de tijd gekoppeld	Het aspect in de tijd gekoppeld – onafhankelijk geeft aan in hoeverre groepsleden hun werkzaamheden in de tijd op elkaar afstemmen, dan wel onafhankelijk van elkaar in de tijd verrichten.	In de tijd onafhankelijk
Functionele overeenkomst	Dit geeft aan in hoeverre de werkzaamheden van groepsleden qua aard van het werk van elkaar verschillen dan wel met elkaar overeen komen.	Functionele diversiteit

Tabel 6: Kantoorwerken op basis van groepswerkstijlen

7.2 Soorten kantoorconcepten

Organisatiedelen kunnen op verschillende manieren in werkplekken worden gegroepeerd. Dit levert een aantal basisconcepten op voor kantoorinrichting. Niet ieder bestaand gebouw leent zich voor toepassing van één van onderstaande beschreven concepten. De volgende kantoorconcepten zijn algemeen gezien het meest bekend en veelvuldig toegepast. Een visuele interpretatie per kantoorconcept is terug te vinden in bijlage hoofdstuk 5.

Soorten kantoorconcepten	
- Cellenkantoor (kamerkantoor)	- CoCon-kantoor
- Groepenkantoor / kantoortuin	- Virtueel kantoor
- Teamkantoor	- Combikantoor
- Kloosterkantoor	

Tabel 7: Soorten kantoorconcepten die het meest gehanteerd worden

Cellenkantoor (kamerkantoor)

Dit is wellicht het bekendste 'traditionele' kantoorconcept. Hierbij zijn de kamers aan de gevel gesitueerd, waarbij daglicht toetreedt via de ramen. De kamers zijn bereikbaar via de gangen, trappen en liften. Deze kamers bieden plaats aan één tot vier personen. Voorzieningen zijn meestal op de kamer aanwezig of aan het begin van de gang. Het dynamisch archief wordt op de kamer gehouden. De kantoorvorm is geschikt voor organisaties met veel geconcentreerd werk en vooral formele communicatie. Status komt tot uitdrukking in de grootte en inrichting van de kamer. De beïnvloedbaarheid van de werkplek is groot. De indelingsvrijheid van het gebouw is zeer beperkt.

Groepenkantoor / kantoortuin

Een groepenkantoor is een kantoorconcept waarin het werken in teamverband wordt gestimuleerd. Het basisgebouw is identiek aan het cellenkantoor. Men werkt met vier tot twaalf personen in één grote ruimte, waarin ook de benodigde voorzieningen zijn ondergebracht. Het dynamische archief bevindt zich ook in de groepsruimte. De nadruk ligt in dit concept duidelijk op communicatie en dat gaat enigszins ten kosten van de concentratie. Status is minder belangrijk. Informeel contact is zeer belangrijk. De beïnvloedbaarheid van de werkplek is gering. De indelingsvrijheid is groot. Bij grootschalige toepassing spreekt men van een kantoortuin. Hierbij worden de verminderde privacy en het gevaar van massificatie groter. Bij een hoge mate van interne interactie kan dit concept nuttig zijn.

Teamkantoor

Bij het teamkantoor maakt de organisatie gebruik van kleine groepsruimten (drie tot zes personen). De groepsruimten kunnen in open of gesloten verbinding staan met een gang of binnenruimte. Voorzieningen worden gedeeld door meerdere teams. Het dynamisch archief bevindt zich deels op de werkplek en deels tussen de teamruimten. Status speelt een beperkte rol. Informeel contact is belangrijk. Het meest kenmerkende aan het teamkantoor is dat het uitgaat van het in één ruimte verenigen van op communicatie en op concentratie gerichte activiteiten. Communicatie vindt binnen het team plaats rond de centrale tafel. Concentratie is mogelijk door de ruggelingse opstelling van de bureaus. De beïnvloedbaarheid van de eigen werkplek is beperkt. De indelingsvrijheid is klein.

Kloosterkantoor

De naam van dit kantoorconcept refereert naar het klooster, waar monniken veel gezamenlijke activiteiten hebben en zich af en toe in hun 'cel' terugtrekken voor een rustmoment. Combinatie van een gemeenschap met enkele kamertjes waar werknemers in alle stilte geconcentreerd kunnen werken. Groepskantoor van origine, aangevuld met tijdelijke éénpersoons werkplekken. (Kortweg een combinatie van een cellenkantoor en groepenkantoor)

CoCon-kantoor

Het CoCon-kantoor is gebaseerd op het scheiden van de op communicatie gerichte activiteiten van de geconcentreerde werkzaamheden. (COMMunication and CONcentration). Het kantoorconcept wordt meestal gevormd door een brede middenzone met aan weerskanten kantoorcellen. In deze kantoorcellen is in principe één werkplek ondergebracht. In het middengebied bevinden zich de gedeelde voorzieningen en op communicatiegerichte werkplekken. De plaats van het dynamische archief is bij voorkeur in het middengebied. In dat gebied, dat normaliter breder is dan bij cellen- of kamerkantoren, zijn doorgaans geen vaste werkplekken gerealiseerd. Doordat de cellen meestal door middel van transparante wanden van het middengebied zijn afgescheiden, ontstaat een tamelijk transparant geheel, waarin informele communicatie mogelijk is. Status komt niet tot uitdrukking in de inrichting. Het beïnvloeden van de werkplek is goed mogelijk. Indelingsvrijheid is er alleen in het middengebied.

Virtueel kantoor

Een virtueel kantoor is een kantoor dat dermate ver is geautomatiseerd, dat er geen ruimtelijke samenhang meer nodig is. Het kantoor functioneert op grond van de structuur in de ICT-voorzieningen. Mensen kunnen zich overal bevinden en maken voor overleg gebruik van telefoon en videoconferencing. Als reëel contact nodig is, wordt er een afspraak gemaakt op een kantoor of bij iemand thuis, of op een golfbaan; het doet er eigenlijk niet toe. Het virtuele kantoor is een netwerk van mensen die in staat zijn zelf hun werkplekken en overige faciliteiten te organiseren. De organisatie biedt hiervoor de infrastructuur en ondersteunt. Voor het virtuele kantoor is geen ruimtelijk patroon van toepassing is.

Combikantoor

Het combikantoor is volledig gebaseerd op wisselwerkplekken en gaat verder dan het scheiden in communicatie en concentratie. De werkplekken zijn activiteitsgerelateerd. De locatie, de ruimte en kwaliteit van de plek worden belangrijk wanneer het aankomt op de keuze van de werkplek bij de activiteiten van dat moment. Er is sprake van een open lay-out. Niemand heeft een eigen vaste werkplek. De archivering is bij voorkeur digitaal geregeld en communicatie en bereikbaarheid zijn door middel van ICT gewaarborgd. De beïnvloedbaarheid van de werkplek is groot maar geldt slechts voor de duur van het gebruik. De indelingsvrijheid is gering, omdat gewerkt wordt met een duurzame opstelling van hoge kwaliteit. De flexibiliteit wordt gevonden in wisselend gebruik van een relatief vaste indeling.

In de praktijk is vrijwel altijd sprake van een combinatie van bovengenoemde kantoor typen. Zo kan een deel van het gebouw of verdieping worden opgezet als een cellenkantoor en een ander deel als groepenkantoor / kantoor tuin. Het is ook mogelijk aan een zijde van het gebouw coconkamers te realiseren en aan de andere zijde groepenkantoren met in het middengebied de procesondersteunende functies. Men spreekt daarom van een combikantoor en wordt algemeen erkend als het meest recente kantoorconcept. Feiten: efficiëntie in ruimte gebruik, een veelheid aan soorten werkzaamheden kan worden uitgevoerd. In combinatie met gedeelde of wisselwerkplekken en een vorm van telewerken (paragraaf 7.5) kunnen medewerkers optimaal beslissen om een bij het werk aansluitende werkomgeving te gebruiken.

Het vierkante metergebruik per kantoorconcept zal behandeld worden in paragraaf 7.6.1. Voorafgaand hieraan zullen de richtlijnen voor het vierkante metergebruik voor kantoren uiteengezet worden.

Voor de goede orde: het onderzoek zal niet ingaan op zaken als pantry, werkkasten, sanitaire ruimten, garderobe, kantine, repro, gangen, trappenhuis, liften, entree, hallen, installatieruimten, wanden en kolommen. In paragraaf 7.6 komt naar voren hoe dit meegenomen kan worden in de benodigde m².

De volgende drie paragrafen gaan dieper in op innovaties op het vlak van kantoorconcepten en bijbehorende werkplekconcepten.

7.3 Innovatie van kantoorconcepten

Het begrip innovatie is een containerbegrip en door de dikke van Dale gedefinieerd als:

“Invoering van iets nieuws”. In deze paragraaf richt de innovatie zich vooral op organisatorische en fysieke innovatie van kantoorconcepten.

Kantoorinnovatie is het koppelen van het werkproces aan (alternatieve) vormen van huisvesting. Er wordt duidelijk een link gelegd tussen de kantoorinrichting en de werkprocessen. Ideaal zou echter zijn als de huisvesting aan het ideale bedrijfsproces wordt gekoppeld, wat ook de achtergrond van kantoorinnovatie is. Daarom wordt de definitie hier omgedraaid: kantoorinnovatie is (het continue proces van) het koppelen van (alternatieve) vormen van huisvesting aan het werkproces. Ook traditionele inrichtingen, zoals de kantoorruimte en het kamerkantoor, kunnen daarom tot kantoorinnovatie worden gerekend, mits dit aansluit op het werkproces. Niet alleen wisselwerkplekken en telewerken behoren tot kantoorinnovatie, maar ook andere alternatieve werkplekinrichtingen. Alternatieve kantoorconcepten behoeven niet per definitie als kantoorinnovatie bestempeld te worden, zoals in de gevallen dat er geen aansluiting op het werkproces is. Bij veranderingen in de organisatie of in de werkprocessen worden de consequenties voor de kantoorinrichting beoordeeld. Deze worden daarop eventueel aangepast. Het werkproces blijft echter altijd uitgangspunt voor het bepalen van de kantoorinrichting (en overige kantoorhuisvesting).

In de definitie van een *Innovatief kantoorconcept* van Van Meel, Vos en Dijcks¹⁷ (1997) wordt een innovatief kantoorconcept afgebakend van traditionele kantoorconcepten op basis van drie kenmerken:

- de plaats waar gewerkt wordt, biedt de mogelijkheid van telewerken (via ICT)
- de lay-out van het kantoor is die van een combikantoor (aanwezigheid van verschillende activiteitengerelateerde werkplekken)
- de werkplekken zijn gedeelde of flexibele werkplekken

Het voordeel van deze definitie is dat er nadruk wordt gelegd op de rol van het fysieke aspect van de kantoororganisatie: de huisvestingscomponent. Dat stelt de econoom in staat om een onderscheid te blijven maken tussen bijvoorbeeld technologische innovatie en procesinnovatie enerzijds en kantoorinnovatie anderzijds. Dit onderscheid is in het geval van AIS interessant, aangezien zij reeds een technologische en procesinnovatie heeft doorgemaakt door gebruik te maken van LeanApps en de bijbehorende, schriftelijk vastgelegde werkinstructies. Hieromtrent is het dus veel interessanter om te kijken naar de genoemde fysieke kantoorinnovatie-kant. De ‘nieuwe’ kantoorconcepten sluiten veel beter aan bij de werkprocessen van tegenwoordig. Er wordt minder routinematig en meer flexibel en integraal gewerkt aan klantgerichte oplossingen. Een bijkomend aspect van de nieuwe kantoorconcepten is het efficiëntere ruimtegebruik. Het is mogelijk om zowel in het aantal werkplekken als het oppervlak per werkplek een efficiëntieslag te maken.

Een ‘nieuw’ kantoorconcept moet een maatpak zijn voor een organisatie. De doelstelling is:

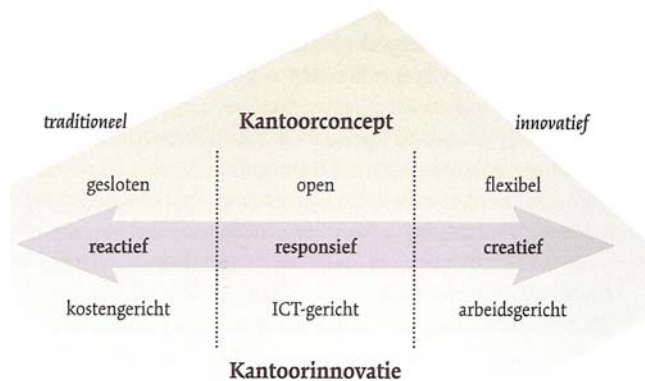
- optimale ondersteuning van de werkomgeving aan de organisatie en de werkprocessen;
- zo efficiënt mogelijk omgaan met de beschikbare ruimte;
- iedereen zodanige ruimte en faciliteiten ter beschikking stellen dat men het werk goed kan doen in een stimulerende omgeving.

Er aan toe te voegen nevendoelstellingen:

- verhoging van uitstraling & sfeer van de werkomgeving; kortom het imago van de organisatie
- huisvesting als ondersteuning van een cultuur(verandering).
- het aantrekken en behouden van hooggekwalificeerde werknemers

¹⁷ P. Vos, J. van Meel en A. Dijcks, auteurs van *The office, the whole office and nothing but the office*

Kantoorinnovatie houdt de verandering in van het kantoorconcept. Hieromtrent zijn door Center for People and Buildings¹⁸ drie economische 'ideaaltypes' ontwikkeld:



In het beeld van deze lijn met twee eindpolen is de driedeling gevisualiseerd. De eindpolen worden gevormd door het meest traditionele en het meest innovatieve kantoorconcept. Kostengerichte en arbeidsgerichte kantoorinnovatie vormen tegenpolen in het onderste deel van het schema. Echter moet goed in gedachten worden gehouden dat dit een denkraam is, geen onomstotelijk model.

Figuur 14: Kantoorconcepten en kantoorinnovatie in drie ideaaltypes (Bron: Center for People and Buildings, 2003)

	Reactief gesloten kantoorconcept	Responsief open kantoorconcept	Creatief flexibel kantoorconcept
Huisvesting	cellenkantoor of kamerkantoor gesloten lay-out met fysiek gescheiden afdelingen en uniforme werkplekken	groepskantoor of kantoorruimte semi-gesloten lay-out met open afdelingen en gevarieerde werkplekken	combikantoor open en flexibele lay-out met zonder afdelingen met gevarieerde activiteit- gerelateerde werkplekken
	persoonlijke werkplekken en afgebakende territoria scheiding backoffice en front- office	persoonlijke en gedeelde werk- plekken in openbare ruimte interactie backoffice en front- office	volledig flexibele werkplekken in openbare ruimte integratie backoffice en front- office
Kenmerken organisatie	gelaagde organisatiestructuur sterk hiërarchische verhoudingen verticale managementstructuur	platte organisatiestructuur licht hiërarchische verhoudingen platte managementstructuur	netwerkorganisatie egalitaire verhoudingen geen scheiding tussen management en uitvoerenden
Kenmerken werk(proces)	routinematig werk informatieverwerking administratief standaard werkverdeling geen eindproducten (inter- mediair) nadruk op operationele perfectie en interne beheersing van proces decentrale schriftelijke archivering vaste ICT papierrijk	procesmatig werk informatief-communicatief responsief beperkte roulatie van taken standaard eindproducten (markt) (de)centrale digitale archivering mobiele en vaste ICT papierarm	projectmatig werk communicatief creatief en specialistisch werk in wisselende teams innovatieve producten (markt) deels extern beheerst proces centrale digitale archivering draadloze mobiele ICT papierloos

Tabel 8: Overzicht van de kenmerken van drie ideaaltypische kantoorconcepten (bron: Center for People and Buildings, 2003)

¹⁸ Het Center for People and Buildings te Delft is een kenniscentrum dat zich richt op de relatie tussen mens, werk en werkomgeving met als doel het bevorderen van onderzoek, productontwikkeling en kennisoverdracht op dit gebied.

Kantoorinnovatie met als enige driver kostenreductie zal niet de beste resultaten opleveren. Deskundigen zijn het met elkaar eens dat de toegevoegde waarde van kantoorinnovatie ligt in efficiënt *en* effectief gebruik van het vloeroppervlak. Onder effectief gebruik van het vloeroppervlak wordt verstaan: het bieden van *die* vierkantenmeters of *die* werkomgeving die gebruikers de best mogelijke ondersteuning bieden bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Volgens Janet Vollebregt¹⁹ (2001) vormen vooral de woorden 'effectief ruimtegebruik' de toverformule die vele organisaties zal doen kiezen voor kantoorinnovatie; dus nogmaals, de werkomgeving moet aansluiten op de organisatie en de werkprocessen, zodat de medewerker (en de organisatie) optimaal productief kan zijn. Een effectieve werkomgeving is één van de middelen om mensen optimaal te laten samenwerken en een plek te bieden waarin zij zich prettig voelen. Verzekeraar Interpolis te Tilburg is één van de eerste trendsetters geweest op het gebied van moderne, innovatieve kantoorconcepten. Zie bijlage hoofdstuk 6 ter informatie.

7.4 Werkplekconcepten

Werkplekconcepten vormen samen een kantoorconcept. Het begrip werkplek kan verschillend worden opgevat. Hieromtrent worden de volgende definities van een werkplek gegeven:

- Een werkplek staat in relatie tot huisvesting en faciliteiten om te kunnen spreken van een **werkplék**.
- Een werkplek staat in relatie tot een werkproces en een bedrijfsorganisatie om te kunnen spreken van een **wérkplek**.
- De werkplek vervult een functie in de doelstellingen van de onderneming.

Ten aanzien van de plaats van de werkplek zijn er grofweg twee opties: werken in een *basiskantoor*, waar men dagelijks met collega's samenwerkt onder leiding van het management en werken op een *telewerkplek*, al dan niet digitaal verbonden met het basiskantoor.

Werkplekconcepten zeggen niets over de werkstijl van mensen, maar zeggen iets over de opstelling en het gebruik van werkplekmeubilair, -middelen en -inrichtingselementen. Er bestaat wel een verband tussen de werkstijl en het meest geschikte werkplekconcept, in de mate waarin het concept geschikt is voor een bepaalde werkstijl of waarin het concept gewaardeerd wordt door medewerkers met een bepaalde werkstijl. Voor het indelen van de werkplekconcepten hanteert Mooij (2002) een methodiek, waarin niet alleen gekeken wordt naar de mate waarin werkplekken persoonlijk of niet persoonlijk en voor individueel of voor groepsgebruik bedoeld zijn, maar ook naar de mate waarin werkplekken algemeen (= multifunctioneel) of functiespecifiek zijn. In deze methodiek worden ook vergaderzalen, bedrijfsrestaurant, kopieerhoekjes, receptie, ect. vanuit dezelfde optiek benaderd als de werkplekken.

Door middel van de in figuur 15 afgebeelde werkplek-'kubus' onderscheidt Mooij acht werkplekconcepten. De indeling is gebaseerd op de volgende 3 assen:

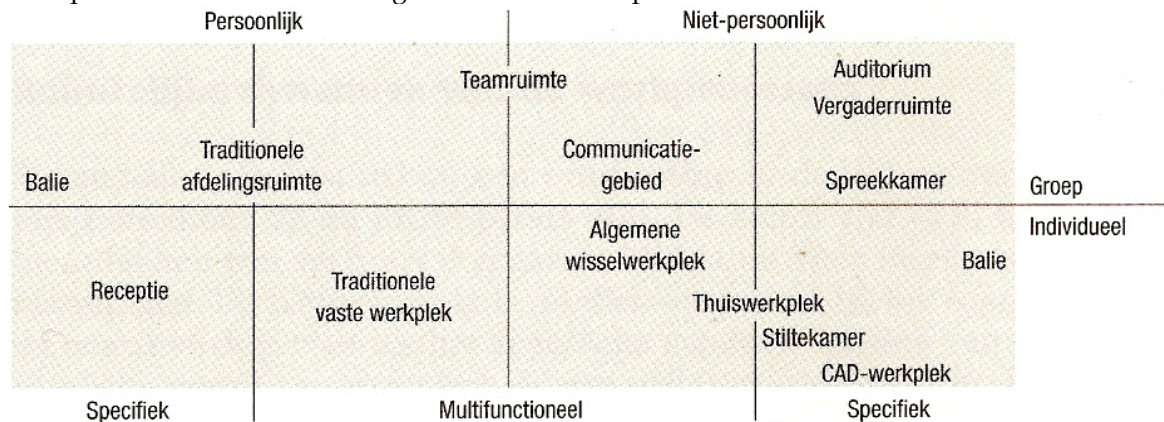
- Persoonlijk – niet-persoonlijk
- Individueel – groep
- Multifunctioneel – specifiek

De as persoonlijk – niet-persoonlijk geeft aan of de werkplek door één of meerdere personen achter elkaar in de tijd wordt gebruikt. Hierbij kan nog onderscheid gemaakt worden naar de frequentie van wisselen: binnen een werkdag wisselend, dagelijks wisselend, wekelijks wisselend, per project wisselend of per verhuizing wisselend. In het laatste geval is er sprake van een persoonlijke werkplek.

De as individueel – groep geeft aan of de werkplek door één of meer personen tegelijk wordt gebruikt.

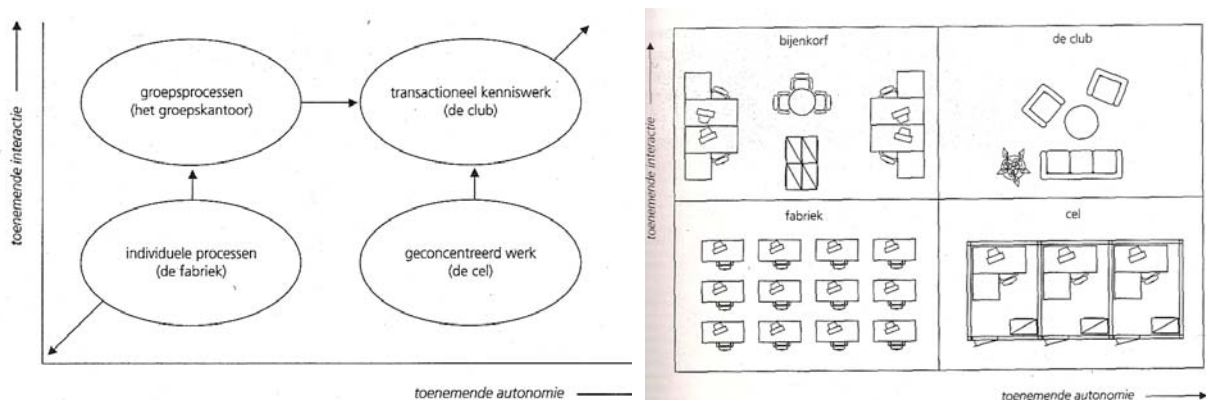
¹⁹ Janet Vollebregt heeft aan een promotieopzet gewerkt met als onderwerp het afstemmen van organisatie, werkprocessen en ondersteunende processen en is daarnaast werkzaam als zelfstandig adviseur.

De as specifiek – multifunctioneel geeft aan of de werkplek voor één of meer functies bedoeld is.



Figuur 15: voorbeelden van werkplekken geprojecteerd in de werkplek'kubus'

Frank Duffy²⁰ (1997) beschrijft op een vergelijkbare wijze vier verschillende soorten werken met bijbehorende werkplekconcepten die gezamenlijk de flexibiliteit bieden die door de eindgebruikers wordt gevraagd. Dit sluit aan op de flexibiliteit van de huisvesting zoals omschreven in paragraaf 5.1.



Figuur 16: Vier verschillende soorten werken met bijbehorende werkplekconcepten (bron: Frank Duffy, 1997)

Interactie en autonomie

Het bovenstaande linker figuur is gebaseerd op twee variabelen: interactie en autonomie. Interactie is het persoonlijk contact tussen kantoormedewerkers dat nodig is om taken uit te voeren. Wanneer de hoeveelheid interactie toeneemt, is er meer druk om ontmoetingen te accommoderen. Autonomie is de mate van controle, verantwoordelijkheid en discretie die individuele kantoormedewerkers hebben over de inhoud, methode, locatie en instrumenten van het werkproces. Hoe meer autonome medewerkers, hoe meer controle zij uitoefenen op hun werkomgeving. In het traditionele kantoor werd individueel werk uitgevoerd onder directe supervisie op de eigen werkplek. Dit soort werk kent lage interactie en lage autonomie. Een advocatenkantoor is een voorbeeld van hoge individuele autonomie, maar beperkte interactie. Bij de vier verschillende soorten werk (individuele processen, groepsprocessen, geconcentreerd werk en transactioneel kenniswerk) horen vier fundamenteel verschillende soorten werkplekken: de fabriek, het groepskantoor, de cel en de club. Zie bovenstaand rechter figuur.

²⁰ Frank Duffy, architect en ontwerpgoeroe op het vlak van effectief gebruik van kantoorruimte op lange termijn. Daarnaast grondlegger van DEGW, een organisatie gericht op strategisch ontwerp consultancy in 'evolving workplace'.

De fabriek

Dit concept wordt gekenmerkt door individueel routematig proceswerk met weinig interactie en autonomie. Fabriekskantoorwerken hebben een vast werkplek waar van 9.00 - 17.00 gewerkt wordt. De werkplekken zijn veelal gehuisvest in open ruimten, afgescheiden door lage panelen. Het soort activiteiten waarbij deze werkplekken worden toegepast zijn data-entry en dataprocessing, financiële en administratieve afdelingen en callcenters.

Het groepskantoor

Dit wordt geassocieerd met groepswerk, sterk interactief maar niet noodzakelijk autonoom. Groepskantoren worden ontworpen voor groepswerk, bieden veelal een aantal verschillende soorten opstellingen. Projectruimten, vergaderzalen en individuele werkplekken wisselen elkaar af in een grote open ruimte. Dit soort werkplekconcepten wordt veelal toegepast voor architecten, ingenieurs en creatief medewerkers van reclamebureaus. Verder reeds omschreven bij paragraaf 7.4.

De cel

Cellenwerkplekken accommoderen individueel geconcentreerd werk met beperkte noodzaak voor interactie. Sterk autonome medewerkers maken gebruik van deze werkplekken in een onduidelijk patroon. Zij werken overdag, soms 's avonds en soms in het weekend. Ze beginnen en eindigen zoals het hen uitkomt en behaagt en dit soort werkplekken zijn accountants, wetenschappers en advocaten. Verder reeds omschreven bij paragraaf 7.4, het cellenkantoor.

De club

Cluborganisaties zijn er voor kenniswerk waarbij intelligente-kennisoverdracht van groot belang is. Het werk is veelal sterk autonoom en interactief. Een grote variëteit aan werkplekopstellingen accommodiert zowel interactief groepswerk als individueel geconcentreerd werk. Individen en groepen maken gebruik van gedeelde werkplekken. Zij gebruiken dagelijks een diversiteit aan werkplekken. Clubconcepten zijn geschikt voor bijvoorbeeld consultants, medewerkers van ICT-bedrijven en journalisten. De organisaties waarin dit type medewerkers werkzaam is, hebben met elkaar gemeen dat zij beschikken over intelligente, hoogopgeleide medewerkers, open-einde vraagstukken maar bovenal de noodzaak van constante toegang tot gedeelde kennis.

Uiteraard geldt ook hier dat een kantoor nooit volledig worden ingedeeld als fabriek, groepskantoor, cel of club, maar zullen verschillende kantoor- en werkplekconcepten voor de verschillende werkprocessen worden toegepast.

Collectieve ruimten

Tenslotte wijzigen ook de collectieve ruimten in kantoorgebouwen zich onder invloed van de veranderende kijk op de functie van kantoorgebouwen. Bedrijfsrestaurants, ontvangsthallen en bibliotheken worden multifunctioneel en veranderen steeds meer in plekken waar medewerkers elkaar ontmoeten en met elkaar kunnen communiceren. Dergelijke ontmoetingsplekken moeten ook een centrale plek krijgen in het gebouw. Kantines lagen vroeger vaak op de hoogste etage, maar vanaf eind jaren 90 meer en meer centraal, veelal in de nabijheid van de entree gepositioneerd. In sommige gevallen is de scheiding tussen de ontvangsthal en het bedrijfsrestaurant niet meer te maken, maar is de entreehal ook het restaurant of grand café. De kantine vormt een goede mogelijkheid tot (in)formele communicatie. In dit onderzoek zal de aandacht vooral gevestigd zijn op bijvoorbeeld communicatie- en concentratieruimtes behorende bij een afdeling. Zaken als een bedrijfsrestaurant zelf worden buiten beschouwing gelaten, behalve de functie die het zou kunnen vervullen in relatie tot een kantoorconcept.

Het vierkante metergebruik per werkplek(concept) zal ook behandeld worden in paragraaf 7.6.1.

7.5 Innovatie van werkplekconcepten

Werkplekinnovatie bestaat, volgens Vos²¹ en van der Voordt²², uit een meer open layout (minder wanden, meer glas), een gevarieerd aanbod van activiteitgerelateerde werkplekken (open werkplekken voor communicatie en interactie, besloten werkplekken voor geconcentreerd werken, formele en informele werkplekken etc.) en het delen van werkplekken. Dit alles wordt ondersteund door geavanceerde ICT. Een meer bescheiden variant van werkplekinnovatie is de keuze voor behoud van eigen kamers, maar dan kleiner, ten gunste van meer m² voor ontmoetingsplekken en gemeenschappelijke voorzieningen zoals het (papieren) archief, printers en faxen. Een opwaardering van het interieur (fraai en ergonomisch verantwoord meubilair) en centrale, digitale archivering zijn eveneens veel voorkomende ingrediënten. Bij de 'nieuwe manier van kantoorwerken' zijn er volgens Mooij (2002) vijf ontwikkelingen, die toenemende invloeden hebben op het kantoorwerken. In hoofdstuk 5 is hier reeds naar verwezen (bijlage hoofdstuk 4)..

Flexplekken, wisselplekken en telewerken

Werkplekinnovatie richt zich ook op het gebruik maken van flexplekken, wisselplekken en telewerkplekken. Ten aanzien van het gebruik van de werkplek kunnen drie varianten onderscheiden worden:

- De vaste werkplek (1:1 = één werkplek in verhouding tot één gebruiker)
- De gedeelde werkplek (1:x), gebruikt door 2 of meer medewerkers op wisselende momenten.
- De non-territoriale werkplek (flexibele werkplek / wisselwerkplek (y:x))

Vaste werkplek

Persoonsgebonden werkplek, eigen plek met eigendommen. De aard van het werk verandert weinig aan de werkplek. De werkplek kan hooguit wisselen bij verandering van functie.

Gedeelde werkplek

(shared office) wordt gedeeld door twee of meer vaste gebruikers per werkplek. Vaak toegepast bij deeltijdwerkers en ambulante medewerkers.

Non-territorial werkplek

Op verschillende tijdstippen werken verschillende mensen op de werkplekken maar zij zijn wel bezig met dezelfde soort werkzaamheden. Medewerkers hebben geen eigen bureaus meer, alleen nog persoonlijke trolleys of "flex-cases". Feiten: geen eigen plek meer, geen mogelijkheid tot onderscheiden van status, efficiëntie van ruimte en middelen, clustering van deze werkplekken in het gebouw maakt ondersteuning eenvoudiger.

Wisselwerkplekken worden vaak toegepast als activiteitgerelateerde werkplekken. Deze 'flexplekken' zijn dus voor meer verschillende taken geschikt. De medewerkers hebben dan de keuze uit een gevarieerd aanbod aan werkplekken, afgestemd op verschillende functies. Zij hebben de mogelijkheid te kiezen uit de werkplek die het best past bij de activiteiten van dat moment. De bedoeling is dan ook de werkplek aan te passen aan de taak die eraan verricht moet worden. De hele sfeer rondom de werkplek moet ook bij die taak passen en niemand heeft dus meer een eigen werkplek. Bij deze activiteitsgerelateerde werkplekken is het dus mogelijk dat iemand van de backoffice, ICT-afdeling of management kan inloggen op eenzelfde werkplek er zijn/haar werkzaamheden kan verrichten. Indien er bijvoorbeeld behoefte is aan meer concentratie kan een daarvoor bestemde werkplek opgezocht worden.

Openwerk plekken worden positief ervaren door medewerkers vanwege de stimulans tot communicatie en grotere ruimtelijkheid, blijkt uit diverse onderzoeken van Van der Voordt. Wisselwerkers

²¹ P.G.J.C. Vos, Senior onderzoeker bij het Center for People and Buildings en auteur (zie voetnoot 17)

²² D.J.M. van der Voordt, Senior onderzoeker bij het Center for People and Buildings

zoeken elkaar doelbewuster op en communiceren meer met elkaar. Dit is goed voor de sfeer en het groepsgevoel. Het biedt kansen voor uitwisseling van kennis en vaardigheden en stimuleert tot inspirerende ideeën. Wisselwerking dwingt mensen tot het bewuster plannen en organiseren van hun werk. De geavanceerde ICT vergroot de efficiëntie, mits ondersteunend door een adequate helpdesk. Groei en krimp van personeel en interne verhuizingen zijn door de grotere flexibiliteit van het wisselwerken gemakkelijker op te vangen. Tegenover deze voordelen staan ook enkele nadelen, zoals meer afleiding door informele ontmoetingen, minder privacy (visueel, akoestisch, territoriaal), wellicht problemen met de concentratie en collega's zijn soms minder makkelijk te vinden.

Goedkoper?

De belangrijkste reden voor het hanteren van (gedeelde en) flexibele werkplekken is de relatief lage bezettingsgraad van kantoorwerkplekken. De bezettingsgraad is het percentage dat aangeeft in hoeverre de capaciteit van de werkplek wordt benut. Over de mate waarin met werkplekinnovatie kosten kunnen worden bespaard, lopen de meningen uiteen. Trendsetters op het gebied van werkplekinnovatie spreken over besparingen op het vloeroppervlak en de totale facilitaire kosten van enkele tientallen procenten. Bij het samenvoegen van zes VROM-diensten in het Dynamischkantoor Haarlem is ten opzichte van de gangbare ruimtenormering 20% ruimtewinst. Met een soortgelijk kantoorconcept is bij de directie Interne Zaken van het Ministerie van Economische Zaken 36% ruimte bespaard. Bij Interpolis NV te Tilburg is door telewerken en wisselwerken een besparing van 35 miljoen gulden gerealiseerd. Tegenover de forse ruimte- en kostenreducties staan echter meestal aanzienlijke meerkosten om innovatieve werkplekconcepten te kunnen realiseren en beheren. Volgens de rijksgebouwendienst liggen de inrichtingskosten van een innovatief kantoor zo'n 75% hoger dan van een traditioneel kantoor.

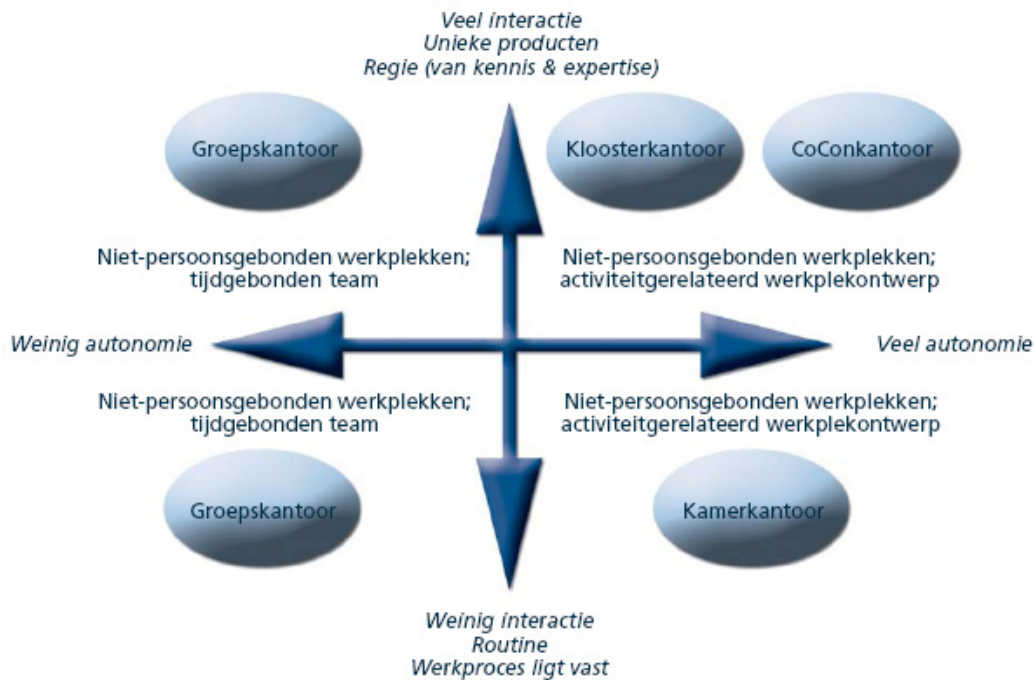
Telewerken

Telewerken biedt een mogelijkheid om niet meer fysiek aanwezig te zijn op het basiskantoor. Door de reeds genoemde (mobiele) ICT-mogelijkheden wordt het steeds makkelijker om tijd- en plaatsafhankelijk te werken. Experimenten die zijn uitgevoerd door Center for People and Buildings bij telewerken hebben aangetoond dat medewerkers minder gestoord worden dan op kantoor en daardoor konden ze zich beter concentreren. Hierdoor kunnen sneller betere producten worden geleverd, mits de medewerker het gevoel voor zelfstandige verantwoordelijkheid weet te waarborgen. Ook waren de medewerkers tevreden over de grotere autonomie (bijvoorbeeld zelf tijd indelen). Echter bestaat er wel het risico dat werk en privé zo door elkaar gaan lopen dat mensen zich nooit meer vrij voelen. Andere voordelen van thuiswerken is minder ziekteverzuim en tijds- en kostenbesparing op de reistijd. Een veel gehoord nadeel van telewerken is de toegenomen werkdruk bij collega's op het basiskantoor. Dit komt door het moeten opvangen van telefoontjes, spoedklusjes en allerlei problemen met de telewerkende collega's. Een ander nadeel is dat informele contacten met collega's minder spontaan plaatsvinden. Telewerkers missen de 'wandelingen' en koffiehoeke waar ook (of juist) in het digitale tijdperk veel wordt besproken én beslist. Telewerkers lopen het risico om sociale contacten en de binding met de organisatie te verliezen.

Per saldo is het oordeel over werkplekinnovatie positief. De meeste gebruikers vinden een innovatief werk- en inrichtingsconcept goed passen bij hun werk en zouden niet meer terug willen naar de oude (traditionele) werkomgeving.

In bijlage hoofdstuk 7 is een samenvatting van een evaluatieonderzoek inzake een innovatief kantoorconcept opgenomen. Dit evaluatieonderzoek is uitgevoerd door Center for People and Buildings in opdracht van VROM-Inspectie Zuid-West te Rotterdam en hier bedoeld ter informatie.

Tenslotte geeft onderstaand figuur een integratie van kantoor- en werkplekken weer, waarbij de typing van de werkprocessen teruggebracht zijn tot interactie en autonomie.

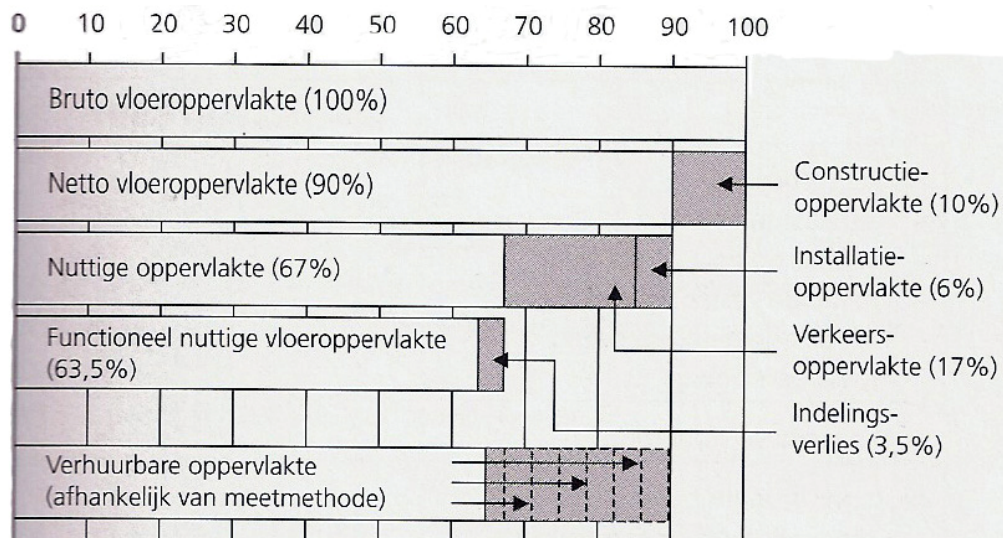


Figuur 17: Typering van werkprocessen teruggebracht tot de kenmerken 'interactie' en 'autonomie'.
(Bron: Real Estate Magazine, 2006 week 44-46)

7.6 Oppervlaktebehoefte

Als de ontwikkelingen van de organisatie in kaart zijn gebracht moeten ze ruimtelijk vertaald worden in oppervlaktebehoefte door gebruik te maken van normen en kengetallen. De oppervlaktebehoefte behoort ook tot het LTHP. Van groot belang is de definitie van oppervlak. Er bestaat een groot aantal verschillende oppervlakte begrippen, die door de Nederlandse Normalisatie Instituut (NEN 2580) als volgt genormaliseerd zijn: Zie bijlage paragraaf 8.1 voor een toelichting op de NEN 2580, waarbij ook duidelijk te zien is dat zaken die niet meegenomen voor een kantoorconcept zoals pantry, werkkasten, sanitaire ruimten, garderobe, kantine, repro, gangen, trappenhuizen, liften, entree, hallen, installatie-ruimten, wanden en kolommen berekend kunnen worden als een bepaald percentage van het Bruto Vloer Oppervlak)

- Bruto-vloeroppervlak: De bruto-vloeroppervlak van een ruimte of een groep van ruimten is de oppervlakte gemeten op vloerniveau langs de omtrek van de opgaande scheidingsconstructies.
- Netto-vloeroppervlak: De netto-vloeroppervlak van een ruimte of een groep van ruimten is de oppervlakte gemeten op vloerniveau, tussen de begrenzende opgaande scheidingsconstructies van de afzonderlijke ruimten.
- Tarraoppervlak: De tarraoppervlak is het verschil tussen de bruto-vloeroppervlak en de netto-vloeroppervlak.
- Nuttige oppervlak: De nuttige oppervlak is de netto-vloeroppervlak minus de ruimten voor horizontaal en verticaal transport en minus de ruimte voor gebouwinstallaties



Figuur 18: Oppervlaktehiërarchie conform NEN 2580, editie 2001.

De ergonomische eisen voor de oppervlakten van kantoorwerkplekken liggen vastgelegd in de NEN 1824. Zie bijlage paragraaf 8.2. Hieronder een overzicht van de m² per functiecategorie:

Element	Minimumoppervlakte
De medewerkers	4 m ² voor iedere werkplek die gewoonlijk langer dan 2 uur per dag door één of meerdere medewerkers wordt gebruikt, inclusief kantoorwerkstoel en circulatieruimte op de werkplek
De kantoorwerktafel	1 m ² voor een werkplek met een plat beeldscherm
	2 m ² voor een werkplek met CRT-beeldscherm
	1 m ² voor een lees / schrijfvak
	2 m ² voor een vlak voor uitleg van tekeningen
De kasten	1 m ² voor elke vrijstaande of verrijdbare (lade)kast
De vergadervoorziening	2 m ² per persoon

Tabel 9: Minimaal benodigde oppervlakte per kantoorwerkplek, conform NEN 1824 editie 2001.

Swing space en growth space

Naast kengetallen per functiecategorie zijn er uitgangspunten nodig met betrekking tot swing space en growth space (Cotts²³, 1999). Swing space is de ruimte die een organisatie beschikbaar heeft voor een tijdelijke huisvesting van medewerkers, bijvoorbeeld renovatie of reallocaties. De benodigde hoeveelheid swing space bedraagt circa 2 tot 3% in grote organisaties en 5 tot 7% in kleinere organisaties. Growth space is ruimte die beschikbaar is voor toekomstige groei van afdelingen. De benodigde hoeveelheid growth space moet worden afgeleid van de geplande groei van de afdelingen. Een afdeling beschikt idealiter over een growth space die voldoende is voor het opvangen van de groei van de komende 3 tot 5 jaren. De hoeveelheid growth space kan van afdeling tot afdeling variëren van 0 tot 50% of meer per jaar. Vooraf rekening houden met groei en afdelingen meer ruimte geven dan zij initieel nodig hebben is in vrijwel alle gevallen goedkoper, aangezien het aantal verhuizingen dan kan worden teruggedrongen. In grote administratieve organisaties zijn verhuispercentages van 50% van het aantal werkplekken normaal. De hiermee gemoeide kosten zijn fenomenaal. Het terugbrengen van het aantal verhuisbewegingen is een zeer belangrijke taak van de facility manager.

²³ David Cotts, acteur van verschillende FM boeken.

7.6.1 Oppervlakte per kantoorconcept en werkplek

Nu bekend is hoe de vierkante meters berekend kunnen worden, zal hieronder een tabel gegeven worden van de door Veldhoen + Company²⁴ vergaarde gemiddelde oppervlakten per kantoorconcept. Een kloosterkantoor wordt niet genoemd, aangezien dat een combinatie is van een cellenkantoor en kantoorruimte. Voor het virtuele kantoor is het niet mogelijk om vierkantenmeters vast te leggen.

Gemiddeld oppervlak (m ²)	Cellenkantoor	Kantoorruimte	Teamkantoor	CoConkantoor	Combikantoor
Werkplekken	16,3	9,5	11	8,1	5
Formele communicatie	0,2	0,2	0,4	1,8	1,5
Informele communicatie	0	0	0	1,3	3,1
Pantry, service, server, archief, post	0,8	1,2	0,8	1,4	1,8
Functioneel nuttig	17,3	10,9	12,2	12,6	11,4
Indelingsverliezen	2,1	0,9	1	0,5	0,4
Nuttig	19,4	11,8	13,2	13,1	11,8
Horizontale verkeersruimten	4,2	1,4	1,7	2,6	0,8
Verticale verkeersruimten	2	1,2	1,4	1,4	1,2
Installatieruimten	1,8	1,1	1,3	1,3	1
Netto VO	27,4	15,5	17,6	18,4	14,8
Constructie	3	1,7	2	2,1	1,7
Totaal BVO	30,4	17,2	19,6	20,5	16,5

Tabel 10: Gemiddelde vierkante meters per kantoorconcept (Bron: Veldhoen + Company, 2005)

Voor het combikantoor, dat het meest innovatieve kantoor is, zal hier één en ander uiteengezet worden. In bovenstaande tabel komt het werkplekoppervlak van het combikantoor, 5 m², overeen met de NEN 1824, die 4 m² voor de gebruiker en 1 m² voor een werkplek met een plat beeldscherm hanteert. Opvallend is de benodigde m² voor communicatie (4,6 m²). Dit past bij de open lay-out en het doel van het combikantoor. Omgerekend is de 11,8 m² functioneel nuttig oppervlak 71,5% van het BVO. Dit komt heel aardig in de buurt van de 67% die de NEN 2580 hanteert. Hetzelfde geldt voor de Netto VO ten opzichte van de BVO. Het totale 16,5 m² BVO is van alle kantoorconcepten degenen met de minste vierkante meters. Dit sluit aan op de genoemde kantoor- en werkplekinnovatie.

7.7 Kosten per werkplek

De facilitaire kosten zijn een aanzienlijke post voor de organisatie en de verscheidenheid in kosten is erg hoog. Ze zijn veelal moeilijk beïnvloedbaar op de korte termijn omdat zij samenhangen met in het verleden genomen investeringsbeslissingen of met langlopende huurcontracten. Een belangrijk deel van de facilitaire kosten is echter wel beïnvloedbaar en besparingen daarop dragen direct bij aan het financiële resultaat van de organisatie. Twynstra Gudde onderhoudt al jaren de databank FACANA. In deze databank zijn de facilitaire kosten en prestaties opgenomen van honderden organisaties en nog veel meer locaties. Hieromtrent zijn betrouwbare kengetallen voor facilitaire kosten ontstaan. Onderstaand een tabel welke specifiek gericht is op kantoororganisaties.

Huisvestingsgebonden kosten; jaarlijkse kosten per m ² bvo	Laag	Midden	Hoog
Vaste lasten (gebouw, terreinen, stallingplaatsen)	117	150	180
Belastingen en heffingen	2	2	3
Verzekeren gebouw	1	1	1
Onderhouden gebouw en terreinen	15	17	22
Schoonmaken	13	14	16
Muteren	3	4	5
Verbruik energie en water	11	13	14
Totaal huisvestingskosten per m² bvo	162	201	241

²⁴ Veldhoen + Company is een adviesbureau dat organisaties helpt naar een nieuwe manier van werken.

Organisatiegebonden kosten: jaarlijkse kosten per werkplek	Laag	Midden	Hoog
Werkplekinrichting	351	437	692
Verhuizen	78	96	134
ICT-voorziening	2.579	3.345	4.006
Post/repro/kantoorartikelen	701	894	1.179
Receptie/bewaking / informatiebeheer	360	497	559
Catering / koffiecorners	492	563	658
Vuilafvoer	35	39	50
Externe voorzieningen	201	274	339
Facility management	645	735	819
Totaal organisatiegebonden kosten	5.442	6.880	8.436
Totaal facilitaire kosten per werkplek per jaar (Op basis van 27 m ² bruto vloeroppervlakte per werkplek (traditionele kantoren))	9.816	12.307	14.943

Tabel 11: Marktconforme facilitaire kosten per werkplek in € per jaar (bron: databank FACANA, prijspeil 2006)

De ondergrens en bovengrens van de marktconforme bandbreedte verschilt aanzienlijk, maar dat is logisch als men in ogenschouw neemt dat het hier gaat om administratieve organisaties van allerlei pluimage; van hoofdkantoren van internationale banken tot en met middelgrote gemeentehuizen. Het aandeel van de kosten die op korte termijn niet beïnvloedbaar zijn maken een substantieel deel uit van de totale werkplekkosten, maar zijn aanzienlijk lager dan de wel beïnvloedbare kosten. Dat het mogelijk is om facilitaire kosten te beïnvloeden blijkt ook uit het gegeven dat er aanzienlijke verschillen zijn tussen de onder- en de bovengrens. Overigens blijkt uit onderzoek van Twynstra Gudde dat de verschillen tussen de onder- en bovengrens door de jaren heen kleiner zijn geworden. Dit is waarschijnlijk te wijten aan de toegenomen belangstelling voor facilitaire kosten en de daarmee samenhangende aandacht die facilitaire kosten de afgelopen jaren hebben gekregen van facility managers. De NEN 2748 is een norm met termen voor facilitaire voorzieningen in kantooromgevingen. Deze norm ondersteunt in het eenduidig registreren en daarmee het beheersen van de facilitaire kosten en geeft een begripsomschrijving van facilitaire termen. Aangezien deze norm verder gaat dan alleen kantoorconcepten en gezien moet worden als een hulpmiddel om inzicht te krijgen in facilitaire kosten, zal deze norm in het kader van dit onderzoek buiten beschouwing gelaten worden.

7.8 Spaceplanning

Bij spaceplanning gaat het om het vaststellen van de lay-out van een gebouw. Indien bekend is welke kantoor- en werkplekconcepten gehanteerd zullen gaan worden en hoeveel vierkante meters benodigd zijn, kan de lay-out van bijvoorbeeld een backoffice-afdeling samengesteld gaan worden. In dit verslag zal geen kantoor lay-out worden opgesteld voor AIS. Deze paragraaf over spaceplanning is meer bedoeld als informatie over de wijze waarop kantoorconcepten vertaald kunnen worden naar ruimtelijke indeling. Voor de verschillende aspecten van spaceplanning die hieronder aan bod komen zijn de bijbehorende figuren niet afgebeeld, maar terug te vinden in bijlage hoofdstuk 9.

Het spaceplanningsproces voor gebouwen kent drie stappen:

- Het vlekkenplan, waarin de verschillende te huisvesten afdelingen als totaalclusters/vlekken in de plattegronden zijn geplaatst
- Het wandenplan, waarin op basis van het goedgekeurde vlekkenplan de afdelingsclusters zijn ingedeeld en de afzonderlijke ruimten zichtbaar worden.
- Het meubileringplan, waarin op basis van een goedgekeurd wandenplan de ruimten zijn voorzien van meubilair en waarin de verschillende werkplekinrichtingen zijn aangeven.

Het vlekkenplan

In paragraaf 7.6 is reeds naar voren gekomen hoe de oppervlaktebehoefte verkregen kan worden. In een vlekkenplan wordt vastgelegd hoeveel ruimte een afdeling krijgt toegewezen en hoe de relaties met andere afdelingen in de organisatie zijn vormgegeven.

Behoeftinventarisatie

Voor de totstandkoming van het vlekkenplan is het noodzakelijk de ruimtebehoeften van de verschillende afdelingen te inventariseren. Dit kan door middel van zogenoemde inventarisatiestaten.

Een aantal uitgangspunten ligt hieraan ten grondslag:

- Ruimtenormeringssysteem: hoeveel vierkante meter is een werkplek van een secretaresse, administratief medewerker, directeur, ect;
- Delingsfactor: gebruiken we flexibele werkplekken en welke delingsfactor hoort daarbij;
- Kamerverdeling: welke functies komen in aanmerking voor een eigen kamer;
- Werkplekmeubilair: wat zijn de standaarden voor het werkplekmeubilair (NEN norm);
- Growthspace: welke planningshorizon is nodig voor de bepaling van de groei van afdelingen.

Het relatieruimteplan

In het relatieruimteplan worden organisatieonderdelen door middel van rechthoeken aangegeven in een raster. De afmetingen van de rechthoeken corresponderen met de ruimtebehoeften van de afdelingen. Tussen de rechthoeken worden door middel van lijnen de relatiewaarden aangegeven. Hoe meer lijnen, hoe hoger de relatiewaarde. Het is de bedoeling dat in het relatieruimteplan zo wordt geschoven dat meervoudige lijnen zo kort mogelijk worden. Met de dikte van de lijn is aan te geven of het gaat om een primair, secundaire of tertiaire relatie. Nadat de behoeften van de verschillende afdelingen zijn vastgelegd en nadat de relaties tussen de afdelingen inzichtelijk zijn gemaakt kan het vlekkenplan worden opgesteld.

Het wandenplan

In de tweede stap van het spaceplanningsproces worden de wanden 'geplaatst' in de vlekken. De informatie voor de indeling wordt gehaald uit de inventarisatiestaten en de indeling van het vlekkenplan. Of het wandenplan in één keer kan worden gemaakt, hangt af van de grootte van de organisatieonderdelen. Bij grote onderdelen is het noodzakelijk eerst nog een soort vlekkenplan te maken voor het toegewezen gebied. Pas nadat deze vlek is verdeeld in subonderdelen kunnen de wanden voor de kamerindelingen worden ingetekend.

Het meubileringplan

Als het wandenplan is vastgesteld, kunnen de werkplekken worden ingepland in de daarvoor gereed zijnde lay-outs. Het meubileringplan wordt gemaakt op basis van de informatie uit de informatiestataten. Het meubileringplan is om een aantal redenen een belangrijk document voor:

- het bestellen van het nodige meubilair;
- de bekabeling van werkplekken (Electra, KPN, data, bediening gebouwinstallaties);
- de werkplekidentificatie (telefoonnummer, pc-nummer, locatiecode, bewegwijzering);
- het beheer van middelen na ingebruikneming
- voor het toedelen van kosten aan de verschillende organisatieonderdelen

Slotopmerkingen

Uit dit hoofdstuk zullen in principe zullen bijna alle onderwerpen gebruikt worden in de navolgende hoofdstukken, behalve (zoals al aangeven) spaceplanning. De tweede deelvraag van onderzoeksvraag 1 is in dit hoofdstuk beantwoord. Met het vastleggen van dit hoofdstuk en voorgaande hoofdstukken is de benodigde literatuur vergaard. In het volgende hoofdstuk zullen de beoordelingcriteria opgesteld worden.

8 Beoordelingscriteria

Nu de vakliteratuur is vastgelegd in de voorgaande hoofdstukken dienen de beoordelingscriteria (paragraaf 8.2) te worden opgesteld. Echter heb ik, conform *plan van aanpak*, besloten om de vakliteratuur kracht bij te zetten door vier toonaangevende adviesorganisaties, inzake kantoorhuisvesting, te benaderen met een open interview. Het doel van dit interview is tweeledig. Ten eerste om naast de antwoorden op de gestelde vragen, hun visie omtrent kantoorconcepten vast te leggen. Ten tweede om per adviesorganisatie twee namen van 'soortgelijke' organisaties als AIS te vergaren, ter validatie van het door hun uitgebrachte advies inzake kantoorconcepten. Gaande het interview zal wellicht het één en ander aan bod komen dat nog niet ter sprake is geweest in de hoofdstukken 4 tot en met 7. Vandaar het open karakter van het interview.

Met 'soortgelijke' organisaties zoals AIS, reeds aangehaald in paragraaf 2.3.2, wordt voornamelijk bedoeld op financieel administratieve organisatie, waarvan de backoffice de overgrote meerderheid vormt, ondersteund door geavanceerde ICT. Onder backoffice-activiteiten wordt in algemene bewoording verstaan dataverwerking en het omzetten van input naar output met behulp van computerprogramma's en applicaties. Deze zogenaamde 'validatie-organisaties' dienen in de afgelopen jaren een innovatie of herhuisvesting te hebben ondergaan, waarbij de werkprocessen de uitgangspunten vormden voor de ontwikkeling van passende kantoorconcepten. De ICT-afdeling en het management staan grotendeels in dienst van de backoffice, door middel van faciliteren en bedrijfsvoering.

8.1 De visie van toonaangevende adviesorganisaties

Bij de bepaling van de keuze welke adviesorganisaties ik zou gaan interviewen, heb ik mij laten leiden door algemene bekendheid, van staat van dienst, literatuurverwijzingen en zoekhits op het internet op termen als: Kantoorconcept, kantoorhuisvesting, kantoorinnovatie, etc. Uiteindelijk heb ik gekozen voor de volgende vier adviesorganisaties:

- Twynstra Gudde
- DTZ Zadelhoff
- Royal Haskoning
- Arcadis

In bijlage hoofdstuk 10 is een toelichting opgenomen inzake welke organisaties in mijn optiek in aanmerking kwamen en de motivatie waarom ik uiteindelijk voor de bovengenoemde vier gekozen heb. Ook staat er aangegeven waarom ik juist gekozen heb voor adviesorganisaties en bijvoorbeeld geen bouwbedrijven. Vanwege de beperkte duur van het onderzoek is door mij vastgesteld om vier adviesorganisaties te benaderen en daarvan vijf validatie-organisaties te enquêteren. In deze bijlage is het open interview met antwoorden per adviesorganisatie opgenomen. Voorafgaand aan elk interview heb ik telefonisch contact gezocht, een afspraak gemaakt, vervolgens een korte samenvatting gemaild van het doel van mijn onderzoek, de open vragen, alsmede relevante informatie ten aanzien van AIS.

Voor de goede orde: De afspraken waren ingepland tegen het einde van 2006. Een periode waarin veel organisaties druk zijn om alles af te ronden voor aanvang van het nieuwe jaar. Op dat moment was de inhoud van de hoofdstukken 4 tot en met 7 nog niet af en heb ik in de interviews vooral de nadruk gelegd op backoffice activiteiten, aangezien die het grootste deel van de organisatie van AIS vormen.

Hieronder een samenvatting van de antwoorden op de vragen en overige bevindingen:

- Bij de aanpak van een efficiënt en effectief kantoorconcept houden alle vier de adviesorganisaties eerst een quick-scan. Op basis van zelf ontwikkelde schema's stellen alle vier de belangrijkste zaken vast zoals: Doelen strategie, missie, wensen / PvE, werkprocessen, werkplekken, benutting, toekomst. Kortom een integrale aanpak.
- Er wordt door alle vier op strategische niveau geadviseerd.
- Succesfactoren bij innovatief kantoorconcept zijn:
 - o Het inventariseren en dan afstemmen op de behoefte van de organisatie
 - o Op strategische niveau adviseren en als management er achterstaan
 - o Niet alleen vanuit kosten oogpunt, ergonomie is bijvoorbeeld ook belangrijk
 - o Blijven bewaken, evalueren en bijstellen
- Er wordt gebruik gemaakt van de NEN-normen (2580, 1825 en 2748) en daarvan afgeleid eigen (ergonomische) kengetallen.
 - o TG hanteert FACANA, minimaal 8 m² per kantoorwerkplek
 - o DTZ en RH hanteren NEN-normen, geen concrete m² per kantoorwerkplek genoemd
 - o Arcadis hanteert ook minimaal 8 m² per kantoorwerkplek
- Evenals FM draait een kantoorconcept om people, place & proces. Het teveel beperken van bijvoorbeeld de ruimte, komt niet ten goede aan 'people'. Juiste balans zoeken daarin.
- Liever geen enquête houden onder medewerkers. Zij kijken anders tegen kantoorconcepten aan dan het management. De medewerkers erbij betrekken en zorgen dat ze op de juiste manier gebruikmaken van een kantoorconcept is wel belangrijk
- Efficiëntie, effectiviteit en flexibiliteit zijn belangrijk voor een kantoorconcept voor AIS.
- Een kantoorconcept hangt altijd af van de werkprocessen. (Alleen DTZ stelde dat het ook andersom zou kunnen, indien er ruimtegebrek is.)
- Bij werkplekken dient de na te streven bezettingsgraad ongeveer 75% te zijn en de te hanteren flexfactor dient 0,8 (80 werkplekken per 100 werknemers) te zijn.
- Alle vier hanteren zelf ontwikkelde spreadsheets per afdeling voor het berekenen van bijvoorbeeld m²-gebruik, bezettingsgraad en een mix van kantoorconcepten. Een algemeen geïntegreerd programma is onmogelijk door de complexiteit van organisaties.
- De belangrijkste kostenposten bij kantoorinnovatie zijn:
 - o M²- gebruik
 - o ICT
 - o Werkplekkosten
 - o Inbouwpakketten
- Besparing van 20-25% mogelijk op de m²-kosten van een traditioneel naar innovatief concept.
- Goede klimaatbeheersing in combinatie met voldoende daglicht en ergonomisch meubilair is belangrijk voor het welzijn van de medewerkers, alsmede hun prestaties.
- Fun- en koffiecorners hanteren bij reductie van de m² per werkplek

De hierboven genoemde punten komen goed overeen met de informatie uit de hoofdstukken 4 tot en met 7 en daarmee kan vastgesteld worden dat in ieder geval deze vier adviesorganisaties de door mij vastgelegde vakliteratuur onderschrijven op de aandachtspunten die in de interviews behandeld werden, dan wel naar voren gekomen zijn. Ook blijkt (dus) dat de adviesorganisaties onderling op de meeste punten (de antwoorden op de vragen van het interview) met elkaar overeenkomen.

Wat mij persoonlijk vooral opviel, was dat Twynstra Gudde, Royal Haskoning en Arcadis de echte adviesorganisaties zijn. DTZ neigt meer richting makelaardij, vooral door de opmerking dat werkprocessen ook kunnen afhangen van de huisvesting. Een makelaar zal ook eerder zorgen om de nadruk op vastgoed leggen, dan op werkprocessen. De validatie-organisaties die vermeld staan in bijlage hoofdstuk 12 komen aan bod in hoofdstuk 9. Daar zal toegelicht worden bij welke vijf er uiteindelijk een enquête is afgenomen.

8.2 De criteria

In deze paragraaf wordt de derde deelvraag van onderzoeksvraag 1 beantwoord en daarmee zal onderzoeksvraag 1 antwoord geven op de vraag wat de criteria zijn om kantoorconcepten te beoordelen.

De verschillende typen kantoorconcepten (paragraaf 7.2) staan 'vast' qua kenmerken. Zoals reeds meerdere malen naar voren is gekomen, vormen de werkprocessen, ondersteund door geavanceerde ICT, de uitgangspunten voor een aansluitend kantoorconcept. Dit betekent dus dat het interessant is om vast te leggen wat de specifieke kenmerken zijn van de werkprocessen en daarbij een kantoorconcept te 'vormen' die qua eigenschappen het best daar op aansluit. De werkprocessen als uitgangspunten voor een kantoorconcept komen overeen met de genoemde uitgangspunten genoemd in paragraaf 2.2. Zoals omschreven in paragraaf 2.1 kunnen de medewerkers bij AIS in drie hoofdgroepen verdeeld worden. Te weten: Backoffice (65%), ICT-afdeling (20%) & Management (15%). De backoffice-activiteiten van AIS zijn reeds beschreven in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 10 zal nader uiteengezet worden hoe de werkprocessen van de backoffice, ICT-afdeling en management van AIS eruit zien. De criteria die vastgelegd worden zijn dus van toepassing op de kenmerken van de werkprocessen per hoofdgroep en zijn gebaseerd op de informatie uit de voorgaande hoofdstukken. De criteria zijn daarom als 'theoretisch' van aard te kwalificeren.

Voor de duidelijkheid een voorbeeld: Eén van de kenmerken van de werkprocessen van de ICT-afdeling is de behoefte aan een hoge vorm van concentratie. Per kantoorconcept kan bekeken worden of het kantoorconcept kan voorzien in de behoefte van dat kenmerk. De eigenschap van een kantoorconcept, in dit geval de mogelijkheid tot het bieden van een hoge vorm van concentratie, zal per kantoorconcept verschillen. Een cellenkantoor zal deze eigenschap wel bezitten, terwijl een kantoortuin hooguit een lage vorm van concentratie kan 'garanderen'.

Naast de criteria voor de kenmerken van de werkprocessen bestaan er ook de zogenaamde secundaire criteria. Deze gaan vooral in op de totstandkoming van een (passend) kantoorconcept. Deze criteria zullen niet apart hieronder genoemd worden, maar wel meegenomen worden in de enquête aan de validatie-organisaties. (bijvoorbeeld: de vraag of de validatie-organisaties op strategisch niveau geadviseerd zijn).

Tabel 8 van paragraaf 7.3 geeft op basis van de kenmerken van de werkprocessen aan welke 'ideaaltypische' kantoorconcepten gehanteerd zouden moeten worden. Alvorens de criteria zelf hieronder aan bod komen kan alvast vermeld worden dat de criteria praktisch zullen worden gevalideerd door middel van het afnemen van enquêtes bij de 'validatie-organisaties' (hoofdstuk 9). De praktijk zal dan uitwijzen of de 'theoretisch opgestelde' criteria correct vastgesteld zijn per hoofdgroep. Daarnaast zal per validatie-organisatie vergaard worden welke kantoorconcepten zij hanteren. Het kantoorconcept dient uiteraard te voorzien in de behoeften van de kenmerken van de werkprocessen. In hoofdstuk 11 zal bij de resultaten worden ingegaan op welk kantoorconcept het best aansluit per hoofdgroep.

In onderstaande tabellen zijn de kenmerken van de activiteiten per hoofdgroep vastgelegd. Ondanks dat ik hierboven spreek over werkprocessen, kies ik hier bewust voor activiteiten, aangezien dat een wat ruimer begrip is dan processen. Zodoende kan ik ook aspecten meenemen die anders zouden ontbreken als ik alleen de werkprocessen zou nemen. De extra informatie die zo verkregen kan worden is nuttig ten aanzien van het bepalen van een kantoorconcept. Bij de kolom **Criteria** staat aangegeven hoe ze gewaardeerd (kunnen) worden in een 'ideale' theoretische situatie.

Kenmerken van backoffice activiteiten:	Criteria
- M ² -gebruik	- Conform de geldende NEN-normen - Minimaal 8 m ² per kantoorwerkplek
- Kenmerken werk(proces)	- Administratief werk - Routinematig werk, deels procesmatig - Informatieverwerking - Standaard werkverdeling - Standaard eindproducten - Papierrijk
- Individuele werkstijlen	- Reële en virtuele actie - Taak en inhoudsgericht - Behoorlijke autonomie - Behoorlijke interactie - Intern gericht - Plaatsgebonden - Generalistisch
- Groepswerkstijlen	- Ruimtelijk gekoppeld - In de tijd gekoppeld en in de tijdonafhankelijk - Functionele overeenkomst
- Jaarlijkse kosten per werkplek	- Tussen de € 8.115 – € 12.413 bij 16,5 m ² BVO
- Werkplek	- Niet persoonlijk, gedeeld bij parttimers - Reëel of virtueel bij thuiswerkers - Weinig beïnvloedbaar, indelingsvrijheid is gering
- Bezettingsgraad	- Streven is 75%
- Flexfactor bij gedeelde werkplek	- 0,8
- Concentratie	- Lage vorm van concentratie
- Communicatie	- Weinig, zowel formeel als informeel, direct en indirect
- Archief	- Combinatie (de)centrale digitale archivering & papierrijk
- Ergonomie	- Goede klimaatbeheersing, voldoende daglicht, hoogwaardig meubilair, beperken geluidshinder en gebruik koffiecorners.
- ICT voorzieningen	- Vaste en van geavanceerd niveau - Netwerkvoorzieningen, telewerkmogelijkheden
- Status	- Geen

Tabel 12: Beoordelingscriteria ten aanzien van de activiteiten in een backoffice in een 'ideale' situatie

Kenmerken van ICT-afdeling activiteiten::	Criteria
- M ² -gebruik	- Conform de geldende NEN-normen - Minimaal 8 m ² per kantoorwerkplek
- Kenmerken werk(proces)	- Kennis werk - Project / procesmatig werk - Informatief - communicatief - Werk in wisselende teams - Innovatieve producten - Papierarm
- Individuele werkstijlen	- Innovatief en creatief - Reële en virtuele interactie - Sterke autonomie - sterke interactie - Vooral intern gericht - Niet plaatsgebonden - Specialistisch - Taak-, inhoud- en relatiegericht
- Groepswerkstijlen	- Ruimtelijk gekoppeld en ruimtelijk gescheiden - In de tijd gekoppeld en in de tijdonafhankelijk - Functionele overeenkomst en functionele diversiteit
- Jaarlijkse kosten per werkplek	- Tussen de € 8.115 – € 12.413 bij 16,5 m ² BVO
- Werkplek	- Niet persoonlijk, gedeeld - Reëel of virtueel bij thuiswerkers - Weinig beïnvloedbaar, indelingsvrijheid is gering

- Bezettingsgraad	- Streven is 75%
- Flexfactor bij gedeelde werkplek	- 0,8
- Concentratie	- Hoge vorm van concentratie
- Communicatie	- Veel en zowel formeel als informeel, direct en indirect
- Archief	- Combinatie (de)centrale digitale archivering & papierarm
- Ergonomie	- Goede klimaatbeheersing, voldoende daglicht, hoogwaardig meubilair en koffiecorners.
- ICT voorzieningen	- Vast, mobiel en draadloos en van geavanceerd niveau
- Status	- Netwerkvoorzieningen, telewerkmogelijkheden
	- Geen, wel hooggekwalificeerd personeel

Tabel 13: Beoordelingscriteria ten aanzien van de activiteiten bij een ICT-afdeling in een 'ideale' situatie

De term management is een wat ruimer begrip dan backoffice en ICT-afdeling. Onder management wordt in dit geval verstaan: Directeur, operational managers, Human Resource, secretariaat, etc.

Kenmerken van management activiteiten:	Criteria
- M ² -gebruik	- Conform de geldende NEN-normen
	- Minimum van 8 m ² per kantoorwerkplek
- Kenmerken werk(proces)	- Sturen, beheersen, monitoren, evalueren, relatiegericht.
	- Projectmatig werk
	- Communicatief
	- Werk in wisselende teams
	- Innovatieve producten
	- Papierarm tot papierloos
- Individuele werkstijlen	- Innovatief en creatief
	- Reële en virtuele interactie
	- Sterke autonomie
	- Sterke interactie
	- Intern en extern gericht
	- Niet plaatsgebonden
	- Specialistisch
	- Relatiegericht
- Groepswerkstijlen	- Ruimtelijk gekoppeld en ruimtelijk gescheiden
	- In de tijd gekoppeld en in de tijdonafhankelijk
	- Functionele overeenkomst, maar ook diversiteit
- Jaarlijkse kosten per werkplek	- Tussen de € 8.115 - € 12.413 bij 16,5 m ² BVO
- Werkplek	- Persoonlijk en deels ruimtelijk gescheiden
	- Reëel of virtueel bij thuiswerkers of onderweg zijn
	- Beïnvloedbaar, indelingsvrijheid is aanzienlijk
- Bezettingsgraad	- 30 - 50%
- Flexfactor bij gedeelde werkplek	- 0,8 indien van toepassing.
- Concentratie	- Hoge vorm van concentratie
- Communicatie	- Veel en zowel formeel als informeel, direct en indirect
- Archief	- Centraal en digitaal, paperless
- Ergonomie	- Goede klimaatbeheersing, voldoende daglicht, hoogwaardig meubilair en koffiecorners.
- ICT voorzieningen	- Vast, mobiel en draadloos en van geavanceerd niveau
	- Netwerkvoorzieningen, telewerkmogelijkheden
- Status	- Ja, aanzien, aparte kamer directeur met meer m ²

Tabel 14: Beoordelingscriteria ten aanzien van de activiteiten bij het management in een 'ideale' situatie

Er wordt bewust geen mogelijk kantoorconcept per hoofdgroep genoemd, aangezien de criteria eerst gevalideerd dienen te worden. Die validatie vindt plaats in het volgende hoofdstuk, waarbij de criteria praktisch getoetst gaan worden. Met het opstellen van de criteria is onderzoeksvraag 1 compleet beantwoord, zij het dat de beoordelingscriteria slaan op de werkactiviteiten, echter met dien verstande dat eigenschappen van kantoorconcepten al dan niet kunnen voorzien in de behoeften van de criteria.

Methodologische en pragmatische verantwoording

In hoofdstuk 9 zal onderzoeksvraag 2 beantwoord worden. Alvorens daadwerkelijk wordt ingegaan op het empirisch onderzoek zal hieronder eerst een korte toelichting gegeven worden op het zogenaamde benchmarken, dat een rol speelt bij de validatie van de criteria.

Benchmarken

Een definitie voor benchmarken wordt door Jagersma²⁵ (1997) als volgt omschreven:

Benchmarken is de activiteiten en processen van de eigen onderneming vergelijken met die van de besten ter wereld. De 'besten van de klas' fungeren als de norm, een ijkpunt waaraan voldaan moet worden. Op deze manier is een onderneming in staat de praktijken te doorgronden die leiden tot uitmuntende prestaties en handvatten te ontwikkelen waardoor een onderneming in staat wordt gesteld de prestatiekloof te dichten.

In de literatuur worden verschillende typen van benchmarken onderscheiden. Echter zal in dit onderzoek het benchmarken zich beperken tot het toetsen van de 'validatie-organisaties' aan de ontstane beoordelingscriteria en AIS zal geanalyseerd worden aan onder andere de resultaten daarvan.

Valkuilen bij benchmarken

Een randvoorwaarde bij benchmarken is dat het gezien wordt als een leerproces. Met andere woorden: de resultaten moeten worden gebruikt om tot verbetering te komen en dus niet om mensen terecht te wijzen. Een andere reële valkuil is dat men appels en peren gaat vergelijken. Er dient dus veel aandacht gegeven te worden aan de eenduidigheid van de gegevens. Dus de financiële gegevens dienen onderling vergelijkbaar met elkaar te zijn, ook qua de opbouw ervan. Tenslotte bestaat er het gevaar dat bij benchmarken de verkregen resultaten mooier voorgedaan worden dan ze in werkelijkheid zijn. Organisaties zullen eerder aangeven dat ze bepaalde zaken goed voor elkaar hebben, dan dat ze open en eerlijk zijn, zodat zou kunnen blijken dat bepaalde zaken minder rooskleurig zijn. Met behulp van een statistische toets is het mogelijk om na te gaan of het (populatie-)gemiddelde van een normaal verdeelde grootheid afwijkt van een bepaalde waarde.

Statistisch toetsen

Een statistische toets is een methode om na te gaan of een bepaalde veronderstelling, nulhypothese genaamd, in het licht van de waarnemingsuitkomsten verworpen dient te worden. Kan de veronderstelling niet worden verworpen dan zegt men wel dat men deze accepteert, zij het "bij gebrek aan bewijs". De gemaakte veronderstelling wordt verworpen als de waarnemingsuitkomsten in het licht van deze veronderstelling als extreem aangemerkt moeten worden, hetgeen populair gezegd erop neer komt dat de waargenomen verschillen met wat verwacht was niet meer op toeval lijken te berusten. De genoemde veronderstelling betreft meestal het verschil tussen groepen (vaak controle- en experimentele groep) of verschil van nieuwe situatie met oude, enzovoort. Er wordt vaak als algemene vuistregel gehanteerd dat de omvang van de 'populatie' groter moet zijn dan $5n^2$, met n de steekproefomvang. In dit onderzoek zullen vijf enquêtes worden afgenomen, waar resultaten uitrollen. Hierbij is de 'populatie' 5. Dat zou betekenen dat de steekproefomvang n een waarde van 1 zou hebben, dat uiteraard niet representatief is voor een 'populatie' van 5. Hieromtrent worden in dit onderzoek geen statistische toetsen uitgevoerd.

In het volgende hoofdstuk zal ter inleiding aangeven waarom ik gekozen heb voor een enquête bij de 'validatie-organisaties'.

²⁵ P. K. Jagersma, hoogleraar Universiteit van Nyenrode te Breukelen en de Vrije Universiteit te Amsterdam.

9 Empirisch onderzoek

In paragraaf 8.1 is reeds aangegeven dat ik bij vijf organisatie een enquête ga afnemen. Ik heb bewust gekozen voor een enquête om er voor te zorgen dat de te verkrijgen gegevens zo goed mogelijk te toetsen (en onderling vergelijkbaar) zijn. Een enquête wordt normaliter uitgevoerd bij een grote onderzoeksgroep, echter wordt dat door de duur van dit onderzoek belemmerd en daarom heb ik er voor gekozen om vijf enquêtes af te nemen. Bovendien is het lastig om van de geïnterviewde adviesorganisaties veel namen van organisaties te ontvangen die voldoen aan het genoemde ‘soortgelijke’ en onlangs een kantoorinnovatie hebben ondergaan. Ondanks het beperkt aantal te enquêteren organisaties, verdient mijn inziens een enquête de voorkeur boven een interview. Het doel van de enquête is een praktische toetsing van de vakliteratuur en expertise van de deskundigen en niet bedoeld om te beoordelen of de te enquêteren organisaties een kantoorconcept hanteren dat het beste bij ze past. De enquête is deels gebaseerd op algemene, belangrijke aspecten ten aanzien (van de totstandkoming) van kantoorconcepten en deels gebaseerd op de vastgestelde beoordelingscriteria van paragraaf 8.2 en daarbij grotendeels onderverdeeld in de drie genoemde hoofdgroepen. In bijlage hoofdstuk 11 is de enquête opgenomen.

Uit bijlage hoofdstuk 10 blijkt dat ik niet bij alle adviesorganisaties twee namen van soortgelijke organisaties als AIS heb kunnen vergaren. Van Twynstra Gudde, Royal Haskoning en Arcadis heb ik wel twee namen verkregen, van DTZ Zadelhoff nul. Laatst genoemde verwees mij naar Center For People and Building voor het opvragen van evaluatierapporten inzake kantoorinnovatie. Echter heb ik in het *plan van aanpak* onder andere aangegeven dat ik juist van de geïnterviewde adviesorganisatie namen van bedrijven wil ontvangen om deze praktisch te toetsen. Hieromtrent zal ik geen evaluatierapporten opvragen bij het Center for People and Buildings. Expertise van het Center for People and Buildings heb ik reeds vastgelegd in de hoofdstukken 4 tot en met 8. Aan de volgende zes organisaties is de enquête voorgelegd (marge van één organisatie als back-up):

- | | |
|----------------------------|-----------------------------------|
| - FMO te Den Haag (TG) | - ABN AMRO te Amsterdam (RH) |
| - CFI te Zoetermeer (TG) | - Unilever te Rotterdam (Arcadis) |
| - ING FM te Amsterdam (RH) | - UWV te Almere (Arcadis) |

Ook hier heb ik voorafgaand aan de enquête telefonisch contact gezocht met de betreffende organisaties, kort mijn onderzoek mondeling toegelicht, het doel van de enquête uiteengezet, gevraagd om medewerking en bij akkoord een samenvatting van het doel van mijn onderzoek gemaild, alsmede relevante informatie ten aanzien van de vragen in de enquête en de enquête zelf. In bijlage hoofdstuk 12 zijn de ingevulde enquêtes per validatie-organisatie opgenomen. Unilever had in eerste instantie telefonisch toegezegd medewerking te zullen verlenen. Na ontvangst van de enquête zagen ze daar toch van af. FMO heeft tot tweemaal toe per telefoon en tweemaal per email aangegeven medewerking te zullen verlenen. Echter hebben ze uiteindelijk geen ingevulde enquête aangeleverd. Gezien het beperkt aantal validatiebedrijven dat ik tot mijn beschikking had, heb ik geen alternatief voor Unilever en FMO kunnen verkrijgen. Op de site van TG heb ik echter wel informatie gevonden, inzake herhuisvesting van FMO. Deze informatie wordt dan ook gebruikt. De overige organisaties hebben wel deelgenomen aan de enquête. Uiteindelijk heb ik dus vier ingevulde enquêtes ontvangen.

In de volgende paragraaf staan de validatie-organisaties kort beschreven. Voorafgaand hieraan kan vermeld worden dat zij voldoen aan het zijn van een ‘soortgelijke’ organisatie als AIS. Hierbij gaat het vooral om de in paragraaf 8.1 geschetste aspecten. In paragraaf 9.2 staat een samenvatting van de resultaten van de ingevulde enquêtes. In paragraaf 9.3 volgt een analyse van deze resultaten.

9.1 Korte omschrijving per validatie-organisatie

FMO

FMO staat voor de Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden en ondersteunt met leningen, participaties, garanties en andere investeringsbevorderende activiteiten bedrijven en financiële instellingen in ontwikkelingslanden. Herhuisvesting in 2003. Momenteel zijn er 230 medewerkers in dienst. De verhouding en werkzaamheden per afdeling zijn niet bekend, echter had TG wel aangegeven dat het overgrote deel van deze organisatie backoffice-activiteiten betreft.

CFI

CFI staat voor Centrale Financiën Instellingen en is een uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Zij wil het expertisecentrum zijn voor de uitvoering van wet- en regelgeving voor onderwijs, cultuur en wetenschappen: de onmisbare schakel tussen beleidsmakers en instellingen. Herhuisvesting in 2005 – 2006. Activiteiten van de afdelingen:

Backoffice: Uitvoeren en oplossen van klachten en storingen op facilitair gebied

ICT-afdeling: Alle voorkomende activiteiten op dit gebied

Management: aansturing van een uitvoeringsorganisatie

Verhouding en aantal werknemers per afdeling:

Backoffice: 80% & 80, ICT-afdeling: 5% & 5, Management: 15% en 15

ING FM

ING FM is een stafafdeling binnen ING Groep. Ze verlenen producten en diensten aan alle ING business-units, zowel binnen Nederland als buiten Nederland. Voorbeelden zijn Nationale Nederlanden, Postbank en RVS. FM is verkozen tot aanbieder van turnkey huisvestingsoplossingen en integrale facilities. Herhuisvesting in 2005. Activiteiten van de afdelingen:

Backoffice: registratie, analyse, controle, ondersteuning management

ICT-afdeling: randvoorwaarden, aansturing van operationele processen die geoutsourced zijn

Management: Aansturing bedrijfsafdelingen, beleidsontwikkeling, besluitvorming

Verhouding en aantal werknemers per afdeling:

Backoffice: 83% & 200, ICT-afdeling: 4% & 9, Management: 13% en 32

ABN AMRO

ABN AMRO is de op één na grootste Nederlandse internationale financiële instelling met vestigingen over de hele wereld. ABN AMRO richt zich hoofdzakelijk op bankieren, vermogensbeheer, verzekeringen en leasing. Herhuisvesting in 2003. Activiteiten van de afdelingen:

Backoffice: Dataverwerking, gegevens up-to-date houden, ondersteunen processen.

ICT-afdeling: Alle activiteiten die hierbij horen

Management: aansturing van de verschillende afdelingen

Verhouding en aantal werknemers per afdeling:

Backoffice: 81% & 280, ICT-afdeling: 9% & 30, Management: 10% en 35

UWV

UWV staat voor Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen. Het UWV beoordeelt of een werknemer/verzekerde recht heeft op een uitkering volgens de genoemde regelingen en wetten, en bepaalt de hoogte en de duur van deze uitkering. Herhuisvesting in 2002. Activiteiten van de afdelingen:

Backoffice: Inwinnen en up-to-date houden van gegevens, vaststellen en realiseren uitkering, ondersteunen proces

ICT-afdeling: Ontwikkeling en ondersteuning van geautomatiseerde processen en telefonie

Management: Aansturen van de backoffice

Verhouding en aantal werknemers per afdeling:

Backoffice: 88% & 77, ICT-afdeling: 6% & 6, Management: 6% en 6

9.2 Resultaten van de ingevulde enquêtes

Hieronder volgt een samenvatting van de ingevulde enquêtes. Allereerst zijn de resultaten opgenomen ten aanzien van de werkprocessen (tabel 15). Hierbij is in de tweede kolom aangegeven hoe ze in een 'ideale' situatie eruit zouden zien (de criteria). In de kolommen erachter is per validatieorganisatie aangegeven of ze daarmee overeenkomen. In de opvolgende tabellen zijn de resultaten behorende bij de resterende (primaire) criteria opgenomen. Tenslotte wordt er een samenvattend overzicht weergegeven van secundaire criteria die interessant zijn en waarvan een deel zich richt op de totstandkoming van de kantoorconcepten.

Legenda:

√	=	in overeenstemming met
-	=	onbekend
deels	=	gedeeltelijk van toepassing (verhouding onbekend)
nvt	=	niet van toepassing

Omschrijving	Backoffice	FMO	CFI	ING	ABN	UWV
Kenmerken werk(proces)	- Administratief werk - Routinematig werk, deels procesmatig - Informatieverwerking - Standaard werkverdeling - Standaard eindproducten - Papierrijk	√ - √ - - -	√ - √ √ - -	√ - √ √ - -	√ - √ √ - -	√ √ √ √ - √
Individuele werkstijlen	- Reële en virtuele actie - Taak en inhoudsgericht - Behoorlijke autonomie - Behoorlijke interactie - Intern gericht - Plaatsgebonden - Generalistisch	- - - - - - -	- - - - - - -	- - - - - - -	- - - - - - -	60/40 √ √ √ √ √ √
Groepswerkstijlen	- Ruimtelijk gekoppeld - In de tijd gekoppeld en in de tijdonafhankelijk - Functionele overeenkomst	- - -	- - -	- - -	- - -	√ 40/60 √
ICT-afdeling						
Kenmerken werk(proces)	- Kennis werk - Project / procesmatig werk - Informatief - communicatief - Werk in wisselende teams - Innovatieve producten - Papierarm	√ - - - - -	√ √ √ √ √ -	√ √ √ √ √ -	√ √ √ √ √ -	√ √ √ √ √ √
Individuele werkstijlen	- Innovatief en creatief - Reële en virtuele interactie - Taak-, inhoud- en relatiegericht - Sterke autonomie - Sterke interactie - Vooral intern gericht - Niet plaatsgebonden - Specialistisch	- - - - - - -	√ - √ - √ √ -	√ - √ - √ - √	√ - √ - - deels √ -	beiden 30/70 √ √ √ deels deels deels
Groepswerkstijlen	- Ruimtelijk gekoppeld en ruimtelijk gescheiden - In de tijd gekoppeld en in de tijdonafhankelijk - Functionele overeenkomst en functionele diversiteit	- - -	- - -	- - -	- - -	60/40 70/30 90/10
Management						
Kenmerken werk(proces)	- Sturen, beheersen, monitoren, evalueren, relatiegericht. - Projectmatig werk - Communicatief - Werk in wisselende teams - Innovatieve producten - Papierarm tot papierloos	√ - - - - -	√ - - - - -	√ √ deels - - -	√ - deels - - -	√ √ deels - - √

Individuele werkstijlen	- Innovatief en creatief - Reële en virtuele interactie - Relatiegericht - Sterke autonomie - Sterke interactie - Intern en extern gericht - Niet plaatsgebonden - Specialistisch - Heterogeen soort productie - Nastreven juiste strategie bepaling voor de organisatie	-	-	-	-	beiden 60/40 deels
Groepswerkstijlen	- Ruimtelijk gekoppeld en ruimtelijk gescheiden - In de tijd gekoppeld en in de tijdonafhankelijk - Functionele overeenkomst, maar ook diversiteit	-	-	-	-	70/30 70/30 90/10

Tabel 15: Samenvatting van de resultaten van de ingevulde enquêtes inzake de werkprocessen

Omschrijving	Backoffice	FMO	CFI	ING	ABN	UWV
M2-gebruik	- BVO - NVO - Nuttig VO - Functioneel Nuttige VO - m² per kantoorwerkplek (NEN 1824) - BVO per werkplek - NVO per werkplek - Nuttig VO per werkplek	-	-	-	-	-
Jaarlijkse kosten per werkplek (€)	Tussen de € 8.115 – € 12.413 bij 16,5 m² BVO	-	-	-	12.000	-
Werkplek	- Niet persoonlijk, gedeeld bij parttimers - Reëel of virtueel bij thuiswerkers - Weinig beïnvloedbaar, indelingsvrijheid is gering	√	√	√	√	√
Bezettingsgraad %	Streven is 75%	-	<60	73	60	-
Flexfactor bij gedeelde werkplek	0,8	-	0,75	0,9	0,8	nvt
Archief	Combi (de)centrale digitale arch. & papierrijk	-	√	√	√	√
Ergonomie	Goede klimaatbeheersing, voldoende daglicht, hoogwaardig meubilair, beperken geluidshinder en gebruik koffiecorners.	√	√	√	√	√
ICT voorzieningen	Vaste en van geavanceerd niveau, netwerkvoorzieningen, telewerkmogelijkheden	√	√	√	√	√
Status	Geen	-	√	√	√	√
ICT-afdeling						
M2-gebruik	- BVO - NVO - Nuttig VO - Functioneel Nuttige VO - m² per kantoorwerkplek (NEN 1824) - BVO per werkplek - NVO per werkplek - Nuttig VO per werkplek	-	-	-	-	-
Jaarlijkse kosten per werkplek (€)	Tussen de € 8.115 – € 12.413 bij 16,5 m² BVO	-	-	-	12.000	-
Werkplek	- Niet persoonlijk, gedeeld - Reëel of virtueel bij thuiswerkers - Weinig beïnvloedbaar, indelingsvrijheid is gering	√	√	√	√	√
Bezettingsgraad	Streven is 75%	-	<60	-	45	-
Flexfactor bij gedeelde werkplek	0,8	-	0,75	0,9	0,8	nvt
Archief	Combi (de)centrale digitale arch. & papierarm	-	√	√	√	√
Ergonomie	Goede klimaatbeheersing, voldoende daglicht, hoogwaardig meubilair en koffiecorners.	√	√	√	√	√
ICT voorzieningen	Vast, mobiel en draadloos en van geavanceerd niveau, netwerkvoorzieningen, telewerkmoge-	√	√	√	√	√

	lijkheden					
Status	- Geen	-	√	√	√	√
	Management					
M2-gebruik	- BVO - NVO - Nuttig VO - Functioneel Nuttige VO - m² per kantoorwerkplek (NEN 1824) - BVO per werkplek - NVO per werkplek - Nuttig VO per werkplek	- - - - - 31 - 23	- - - - - 26 - -	- - - - 11 17 - -	- - - - 8 18,3 16,5 -	- - - - 20 31 - -
Jaarlijkse kosten per werkplek (€)	- Tussen de € 8.115 – € 12.413 bij 16,5 m² BVO	-	-	-	12.000	-
Werkplek	- Persoonlijk en deels ruimtelijk gescheiden - Reëel of virtueel bij thuiswerkers of onderweg zijn - Beïnvloedbaar, indelingsvrijheid is aanzienlijk	- - -	- - -	- - -	- - -	√ √ √
Bezettingsgraad	- 30 - 50%	-	<60	-	30	-
Flexfactor bij gedeelde werkplek	- 0,8 indien van toepassing.	-	0,75	0,9	0,8	nvt
Archief	- Centraal en digitaal, paperless	-	√	√	√	√
Ergonomie	- Goede klimaatbeheersing, voldoende daglicht, hoogwaardig meubilair en koffiecorners.	√	√	√	√	√
ICT voorzieningen	- Vast, mobiel en draadloos en van geavanceerd niveau, netwerkvoorzieningen, telewerkmogelijkheden	√	√	√	√	√
Status	- Ja, aanzien, aparte kamer directeur met meer m²	-	√	√	√	√

Tabel 16: Samenvatting van de resultaten van de ingevulde enquêtes inzake overige criteria

Backoffice:		FMO	CFI	ING	ABN	UWV
Concentratie	- Lage vorm van concentratie	√	√	√	√	√
Communicatie	- Weinig, zowel formeel als informeel, direct en indirect	-	-	√	-	√
ICT-afdeling		FMO	CFI	ING	ABN	UWV
Concentratie	- Hoge vorm van concentratie	-	√	-	-	-
Communicatie	- Veel en zowel formeel als informeel, direct en indirect	-	-	√	-	√
Management		FMO	CFI	ING	ABN	UWV
Concentratie	- Hoge vorm van concentratie	-	-	√	-	√
Communicatie	- Veel en zowel formeel als informeel, direct en indirect	-	-	√	-	√

Tabel 17: Samenvatting van de resultaten van de ingevulde enquêtes inzake concentratie en communicatie

% van de werkzaamheden die op kantoor plaatsvindt				
FMO	CFI	ING	ABN	UWV
-	90	70	BO: 100, ICT: -, Mng-mnt: 30 - 50	95
% telewerken, indien er gebruik van wordt gemaakt:				
FMO	CFI	ING	ABN	UWV
-	minimaal	-	-	nvt

Tabel 18: Samenvatting van de resultaten van de ingevulde enquêtes inzake de werkzaamheden op kantoor

Gehanteerde kantoorconcepten:

<u>FMO:</u>	Combikantoor, flexibel kantoorconcept
<u>CFI:</u>	Voor het hele gebouw activiteitsgerelateerde werkplekken: combikantoor. Er zijn kleine stilleruimten van ongeveer 7 m ² , 9 stuks
<u>ING FM:</u>	Open kantoorvloer van gevel tot gevel. Open ruimte (tot maximaal 24 werkplekken) wordt afgewisseld met standaard kamers voor management, vergader, projecten, concentratie. Centrale service corner, lobby, lockervoorzieningen. Open concentratie werkplekken op de kantoorvloer en er zijn stilleruimtes. 10% van de werkzaamheden behoeft concentratie.
<u>ABN AMRO:</u>	Combikantoor van groepenkantoor & kantoor tuin. Geen cellenkantoor meer. open kantoor tuinen met ruimtes voor geconcentreerd werken, communicatie plaatsen, informeel overleg ruimtes.
<u>UWV:</u>	Combikantoor, vooral groepenkantoor en kantoor tuin. Activiteiten zijn op elkaar afgestemd door middel van onderling relaties en fysieke afstanden. Werkzaamheden op dezelfde plek en geen concentratie werkplekken

Samenvatting van overige aspecten (deels secundaire criteria)

- Argumentaties voor kantoorinnovatie/herhuisvesting:
Transparantie, verouderd pand, kostenreductie, verbeteren interactie en communicatie, effectiever en efficiënter ruimtegebruik, activiteit gerelateerd werken, standaardisatie, hogere bezettingsgraad werkplekken, werkomgeving moet betere ondersteuning bieden aan de werkprocessen. Creatieve omgeving scheppen ten behoeve van prestatieverbeteringen, fusie.
- De meeste organisaties zijn geadviseerd op strategisch niveau.
- Bij de meeste organisaties is de FM strategie in meer of mindere mate afhankelijk van de strategie op organisatie niveau.
- Bijna alle organisaties hanteren een lange termijnplan. De organisaties die dat nog niet hebben, zijn het aan het opstellen.
- Bijna alle organisaties huren en hebben daar ook de voorkeur voor.
- De kantoorfuncties die het meest belangrijk gevonden worden:
Productiemiddel, communicatiesysteem, ontmoetingsplaats & leefomgeving, (imagodrager)
- Geavanceerde ICT die worden toegepast zijn:
Snelle PC's & laptops, voice over IP (bellen via internet), deskshare & mobiele telefoons, blackberries, snel (deels wireless) netwerk / internet (CAT 6), innovatieve webbased applicaties, email, overgang naar digitaal archief, inloggen in bedrijfssystemen van buiten kantoor.
- Bij de meeste organisaties zijn de werkprocessen door bovengenoemde geavanceerde ICT veranderd. Werknemers van verschillende afdelingen kunnen overal inloggen. Dus meer activiteitsgerelateerde werkplekken.
- Allen geven aan de werkprocessen (in hoge mate) afhankelijk zijn van ICT-voorzieningen.
- Bij het overgrote deel van de werkactiviteiten van de verschillende organisaties kan geconcludeerd worden dat de huisvesting afhankelijk is geworden van de werkprocessen.
- De organisaties geven aan dat ze aan de NEN-normen voldoen
- De meeste organisaties hebben hun afdelingen op 2 of meer etages gehuisvest.
- Er wordt ervaren dat de 'nieuwe' huisvesting een optimale ondersteuning biedt aan organisatieprocessen en werkprocessen ten opzichte van de vroegere situatie.
- Ergonomie wordt erg belangrijk gevonden, daardoor meer m² dan de arbo voorschrijft.
- De termen swing en growth space zijn niet bekend.
- Positieve bevindingen ten aanzien van het huidige kantoorconcept:
Meer openheid, meer communicatie, meer ontmoetingsplekken, uitstraling kantoor, praktisch, functioneel, flexibel, compact, op klant afgestemd, processen bij elkaar, veiligheid omhoog. Uitstraling gebouw en de werksfeer is beter.

- Negatieve bevindingen t.a.v. het huidige kantoorconcept:
Geen eigen werkplek meer, minder persoonlijk, medewerkers soms lastig te vinden, onrustiger op de werkvloer, sober, spelregels (bijv. clean desk beleid) en meer uniformiteit.

Alle organisaties geven aan dat het nieuwe kantoorconcept heeft beantwoord aan de behoefte, wensen en eisen die gesteld waren bij de argumentatie voor kantoorinnovatie/herhuisvesting.

9.3 *Analyse van de resultaten van de ingevulde enquêtes*

- De ingevulde enquêtes zijn bruikbaar, aangezien de validatie-organisaties voldoen aan de aspecten van het genoemde 'soortgelijke' en daarnaast zijn de meeste (relevante) vragen beantwoord, dat veel nuttige en validerende informatie heeft opgeleverd. Helaas heeft alleen UWV de kenmerken van de werkprocessen ingevuld. Echter kon door beantwoording van andere vragen wel bepaalde kenmerken van de werkprocessen indirect verkregen worden bij de andere validatie-organisaties. Bij UWV is duidelijk te zien dat zij goed overeenkomen met de 'ideale' theoretische omschrijving van de werkprocessen.
- De genoemde redenen voor kantoorinnovatie/herhuisvesting komen goed overeen met de genoemde aspecten in de vakliteratuur en expertise, echter verschillen ze deels onderling.
- De samenvatting (heel paragraaf 9.2) van de ingevulde enquêtes (gemiddelde van feiten van de 5 organisaties) komt goed overeen met de vakliteratuur, expertise en dus de beoordelingscriteria. Dat betekent dat het empirisch onderzoek de vakliteratuur en expertise onderschrijft. Belangrijkste aspecten hierbij zijn:
 - o Passend huisvesten en advies op strategisch niveau. De huisvesting en de kantoorconcepten zijn inderdaad afhankelijk geworden van de werkprocessen. Alle organisaties hanteren een combikantoor gebaseerd op een groepenkantoor en kantoor tuin.
 - o Open kantoorruimten, combikantoor op basis van groepenkantoor en kantoor tuin in combinatie met activiteitsgerelateerde werkplekken. Dit sluit aan op de behoefte, wensen en eisen die gesteld waren bij de argumentatie voor kantoorinnovatie/herhuisvesting.
 - o Doordat er bijna geen onderscheid in werkplek wordt gemaakt voor backoffice, ICT-afdeling en deels management, hanteren de organisaties een algemeen geldend aantal m² voor de werkplekken. Het zijn eenzelfde, hoogwaardige werkplekken voor alle afdelingen. Hooguit een aparte grote directiekamer. Voor communicatie- of concentratieruimten kan een afwijkend aantal m² gelden per werkplek.
 - o Geavanceerde ICT is erg belangrijk en de werkprocessen zijn hier (deels) van afhankelijk.
 - o Ergonomie wordt als belangrijk bestempeld en dat komt naast de bijbehorende aspecten ook tot uitdrukking doordat het aantal m² per werkplek boven de NEN-norm ligt.
- Het traditionele cellenkantoor komt niet meer voor.
- Bij de bezettingsgraad is lastig te onderscheiden of de bedrijven duiden op letterlijk aanwezig op de werkplek of het aanwezig zijn van één werknemer per werkplek op een dag. Ik doe de aanname dat de organisaties de bezetting van één persoon per werkplek bedoelen.
- Uiteindelijk is alleen het aantal m² BVO per werkplek en de oppervlakte per werkplek zelf verkregen. De overig opgevraagde m² werden niet door organisaties aangegeven. Echter komt het aantal gegeven m² per werkplek aardig overeen met de vakliteratuur en expertise, hoewel ze onderling wel iets van elkaar verschillen. Dit heeft onder andere te maken met de waarde die een organisatie hecht aan de ergonomie en met het feit dat de meeste organisaties een m² BVO per werkplek geven die geldt voor de hele organisatie. Dus ook onderdelen of afdelingen die niet voor dit onderzoek van belang zijn.
- Ondanks de geavanceerde ICT wordt er weinig tot geen gebruik gemaakt van telewerk mogelijkheden.

- Helaas is niet naar voren gekomen hoe groot de afdelingen zijn ten aanzien van de gehele organisatie.
- Alleen ABN AMRO heeft de kosten per werkplek aangegeven en deze komt overeen met de gemiddelde kosten van tabel 11.
- De genoemde positieve en negatieve bevindingen van het nieuwe kantoorconcept zijn interessant bij het opstellen van een passend kantoorconcept voor AIS.
- Helaas is geen visueel materiaal verkregen zoals lay-outs of foto's van (de onderlinge relaties van) de afdelingen, alsmede de kantoorconcepten of werkplekken.
- Een ideaal theoretische situatie is haast onmogelijk te schetsen, aangezien elke organisatie 'anders' is. Het dient daarom meer als richtlijn.

Overige bevindingen

- Conform het begin van hoofdstuk 9 zijn geen statistische toetsen op de resultaten losgelaten, aangezien het aantal afgenomen enquêtes daarvoor te laag is. Bovendien zijn de verkregen gegevens lastig statistisch te toetsen, aangezien de meeste verkregen gegevens niet gebaseerd zijn op vaste getallen of harde feiten. Een statistische toets zou dan niet betrouwbaar zijn.
- Het verkrijgen van medewerking voor het invullen van de enquête was lastig. De enquête bevatte een behoorlijk aantal vragen en de organisaties gaven aan dat het invullen tijdrovend was en daarom zijn niet alle vragen beantwoord. In aansluiting hierop bestaat het vermoeden dat de organisaties zich er deels makkelijk vanaf wilden maken door vragen over te slaan of aan te geven dat ze het niet weten. Echter dient dit onderzoek een wetenschappelijk karakter te bevatten. Hieromtrent heb ik de enquête als zodanig opgesteld om meer diepgang te vergaren. Wellicht een goede les voor een volgende keer om het aantal vragen te beperken.
- De enquêtes zijn door de organisaties digitaal ingevuld, dat voor mij behoorlijk wat uitwerktijd heeft bespaard ten opzichte van de uitwerktijd van de open interviews. Een nadeel van deze enquête is dat het niet op locatie was en daardoor heb ik geen persoonlijke indruk kunnen krijgen. Echter zou een locatiebezoek voor mijzelf meer tijd kosten.
- Helaas hebben de organisaties zich niet gehouden aan de afgesproken terugkoppelingstermijn. Dit heeft vertraging van het onderzoek opgeleverd.
- Er is niet naar voren gekomen of de backoffice van de geënquêteerde organisaties de primaire processen behelst, zoals bij AIS. Vermoedelijk is het niet core-business zoals bij AXA.

Onderzoeksvraag 2 is hierbij volledig beantwoord, aangezien de drie deelvragen in dit hoofdstuk beantwoord zijn. De beantwoording van de deelvragen is in mijn optiek bevredigend en nuttig.

Nu bekend is hoe het best passende kantoorconcept voor AIS verkregen kan worden, zal in het volgende hoofdstuk AIS onder de loep genomen worden. In aansluiting daarop zullen in hoofdstuk 11 de resultaten naar voren komen.

10 Huidige situatie van AIS

In het voorgaande hoofdstuk zijn empirisch de beoordelingscriteria gevalideerd, alsmede relevante aspecten uit de vakliteratuur en expertise. In dit hoofdstuk zal onderzoeksvraag 3 beantwoord worden. In het *projectkader* is aangegeven dat de reeds geïmplementeerde, geavanceerde ICT en bijbehorende (werk)procesinnovatie niet zullen onderzocht worden op verbetering daarvan, maar dienen als uitgangspunt bij het kantoorconcept. In het vorige hoofdstuk is empirisch bevestigd dat de werkprocessen één van de belangrijkste uitgangspunten vormen voor kantoorconcepten.

De opbouw van dit hoofdstuk is als volgt. In paragraaf 10.1 zal (de huidige stand van zaken van) AIS beschreven worden aan de hand van de verschillende aspecten welke naar voren gekomen zijn in de hoofdstukken 4 tot en met 6. Het kantoorconcept en het vierkante metergebruik dat AIS nu hanteert op de etage van AXA zal niet omschreven worden, aangezien dat niet van belang is. Deze paragraaf geeft geen oordeel over AIS. In paragraaf 10.2 zal AIS beoordeeld worden op basis van de gevalideerde criteria. Tenslotte zal paragraaf 10.3 een analyse geven van de huidige situatie en de beoordeling van AIS ten aanzien van de gevalideerde criteria.

10.1 Strategisch Management

Er is reeds eerder genoemd dat AXA bij de outsourcing in hun ogen niet-core business activiteiten heeft overgedragen. Echter zijn deze activiteiten voor AIS wel core business, aangezien zij de portefeuille (paragraaf 2.2) in volmacht beheren. Missie, doelen of strategieën die AXA hanteert kunnen niet door AIS overgenomen worden, aangezien de organisaties een andere insteek hebben ten aanzien van de backoffice. In dit onderzoek worden die onderdelen van AXA ook niet bekeken of onderzocht.

10.1.1 Globale missie

De globale missie van Accenture (en AIS) is reeds genoemd in paragraaf 2.1. 'High Performance. Delivered.' staat voor de belofte die Accenture als organisatie aan haar klanten doet. Deze belofte wordt ondersteund door de 'core values' die sinds jaar en dag richting geven aan Accenture's dagelijks doen en laten, ongeacht de veranderingen in de wereld om haar heen en de veranderingen die zij als organisatie doormaakt. De zes core values(kernwaarden): 'Client Value Creation', 'One Global Network', 'Best People', 'Stewardship', 'Integrity' en 'Respect for the Individual' vormen de ruggengraat van Accenture en zorgen voor eenheid in verscheidenheid. Zie bijlage paragraaf 13.2 voor een toelichting op de core values, alsmede de daarbij behorende gedragsnormen.

10.1.2 Doelen

Doelstellingen van AIS:

- Conversie van tweede serie AXA producten binnen twee jaar
- Uitbreiding scope bij AXA
- Groeien door meer nieuwe klanten te bedienen op basis van outsourcing
- Huisvesten op een klantafhankelijke locatie binnen een jaar

10.1.3 Strategie

De High Performance business strategie vloeit voort uit de expertise in consulting, technologie en outsourcing en helpt klanten optimaal te presteren zodat zij duurzame waarde voor hun klanten en aandeelhouders kunnen creëren. Gebruikmakend van de diepgaande kennis van het bedrijfsleven, de servicegerichte expertise en technologische know-how, signaleert Accenture de nieuwste zakelijke en technologische trends en ontwikkelen zij oplossingen die klanten over de hele wereld in staat stellen:

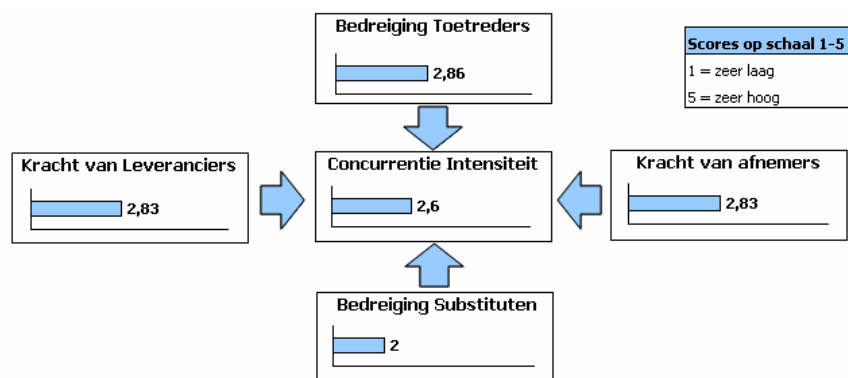
Nieuwe markten te betreden, hun winst op bestaande markten te verhogen, hun bedrijfsvoering te optimaliseren, hun producten en diensten effectiever en efficiënter aan te bieden.

Kort en bondig een aantal manieren van strategie:

- Samenwerken met de klant voor het continu nastreven van een integrale oplossing
- Hoogwaarde kennis van klantgroepen, bedrijfsprocessen en informatietechnologie
- Open communicatie en transparantie/ inzichtelijkheid van het uitvoeringsproces door middel van meetbare afspraken
- Verder verbeteren van de service en efficiëntie (Operational Excellence (OPEX))
- Continue verbetering op de uitvoering en de medewerkers
- Pilot AXA – AIS uitdragen

10.1.4 Externe analyse

De externe analyse speelt in het kader van dit onderzoek geen grote rol. Het is vooral bedoeld om met behulp van het vijfkrachten model relatief snel te kunnen bepalen of er ‘dreiging’ heerst voor de positie van AIS. Het vijfkrachtenmodel voor AIS is ingevuld (zie paragraaf 13.1 van de bijlagen) in overleg met mijn begeleider van AIS. Hieronder het resultaat in de vorm van figuur 19.



Figuur 19: Resultaat van het ingevulde vijfkrachtenmodel voor AIS

De sterke marktpositie die AIS onderscheidt is onder meer te danken aan:

- De diepgaande kennis van het bedrijfsleven.
- De brede, immer groeiende dienstenpakket.
- De expertise op het gebied van reorganisatorische outsourcing.
- De ervaring op het gebied van technologische innovatie en implementatie.
- De commitment aan duurzame scholing en ontwikkeling van de medewerkers.

10.1.5 Interne analyse

Hierbij zal kort aangegeven worden hoe de zes ontwerpvariabelen van ESH-model voor AIS eruit zien. Aspecten die in het kader van dit onderzoek belangrijk, zijn zullen diepgaander uiteengezet worden. Figuur 20 geeft de organogram van AIS weer, waar hieronder naar verwezen zal worden:

Strategie:

De strategie in de zin van “de manier waarop” is reeds hierboven genoemd. Hierbij zullen enkele middelen genoemd worden om de strategie te realiseren:

- Ketenintegratie
- SAS-70 certificering (zie bijlage paragraaf 13.3)
- Time management voor het proces

- Workflow Management
- Baselining van activiteiten in het proces.
- Geavanceerde, innovatieve ICT (LeanApps) en aansluitende werkprocessen en bijbehorende werkinstructies.
- Gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers.
- Gerichte sturing op de werkprocessen

Systemen:

Hieronder zullen de verschillende onderdelen weergegeven worden.

De primaire processen zijn de backoffice-activiteiten te weten: acceptatie van verzekeringsaanvragen, de behandeling van polismutaties en commerciële mutaties, de afgifte, het beheer en de beëindiging van polissen, de behandeling van claims, het verstrekken van informatie aan de tussenpersonen en de rapportage aan de polishouders en aan derden, zoals de belasting.

De secundaire processen zijn de processen die uitgevoerd worden door ondersteunde afdelingen zoals de ICT-afdeling en onderdelen van management zoals HRM (personeelsaanname). Het gehele management zorgt voor de aansturing van de primaire en secundaire processen.

Werkprocessen

Binnen de systemen vallen de werkprocessen juist die zijn erg belangrijk voor kantoorconcepten en zullen hieronder per afdeling apart genoemd worden:

Backoffice:

De globale activiteiten van de backoffice zijn reeds beschreven. Hier worden de activiteiten op werknemerniveau weergegeven. De backoffice is verdeeld over een aantal teams. Elk team heeft een teamlead op de afdeling, die indien nodig, ook backoffice activiteiten kan uitvoeren. De teams hebben ieder hun eigen 'AXA-producten', echter voldoet onderstaand omschrijving voor alle backoffice medewerkers, aangezien de kenmerken van de activiteiten overeenkomstig zijn. Indien nodig kunnen medewerkers van verschillende teams elkaar ondersteunen.

Een backoffice medewerker heeft een kantoorwerkplek waarmee de dagelijkse activiteiten uitgevoerd kunnen worden. Voor de uitvoering dient de medewerker de beschikking te hebben over een bureau, stoel, vaste snelle pc met netwerkaansluiting, stroomvoorziening, kastruimte en print- / kopiëermogelijkheden. De medewerkers hebben in principe aan maximaal 3 opbergbakjes genoeg. Daarnaast hebben zij geen klantcontact. Voor de goede orde. AXA is ook een klant, maar in dit geval wordt bedoeld op polishouders. De werkzaamheden zijn vooral individueel van aard. Weinig tot geen teamwerkzaamheden. Een medewerker logt in op het netwerk en heeft toegang tot LeanApps en andere softwareapplicaties. Via de teamlead ontvangt de medewerker zijn te behandelen polisnummers voor die dag. In het digitale archief, benaderbaar vanaf de werkplek, kan de informatie gevonden worden, inzake de mutatie die uitgevoerd dient te worden. Na afhandeling zal de medewerker de mutatie fysiek ter controle leggen. Een andere medewerker kan deze mutaties oppakken en controleren. Er is formeel contact op de afdeling om elkaar te ondersteunen bij de productie. Dit gebeurt op de werkplek zelf. Er is behoefte aan concentratie, echter hoeft dat niet in absolute stilte, maar kan op de werkplek. Door het ontbreken van telefoons wordt op dat vlak de geluidsoverlast deels beperkt. Alle aspecten van een werkdag voor de backoffice kunnen plaatsvinden op dezelfde werkplek. Veel contact gebeurt mondeling of per email. Uiteraard is het uit den boze dat werknemers met een luide stem op de afdeling op afstand mondeling met elkaar communiceren. Ongeveer 2 keer per maand vindt er werkoverleg plaats binnen een team, onder leiding van de teamlead in een vergaderruimte. De bezettingsgraad is ongeveer 70%, dat ik uit eigen ervaring kan bepalen. Echter dien ik vast te stellen dat er bij een fulltime medewerker weinig ruimte is voor shared-office, aangezien één medewerker per dag één werkplek nodig heeft. De werknemer hoeft niet per definitie elke dag op de dezelfde werkplek te

zitten. De 70% bezettingsgraad is het percentage dat de werknemer fysiek op zijn plek zit of een werkactiviteit uitvoert zoals een document printen. Zaken als lunch, rookpauze, koffiepauze, toiletbezoek, (in)formeel overleg zijn hier al vanaf getrokken. Een aantal medewerkers werkt 32 of 36 uur per week. Hieromtrent er zijn op hun vrije dagen werkplekken onbenut. Er wordt geen gebruikgemaakt van telewerkopties. In bijlage paragraaf 13.5 is een indicatie gegeven van de werknemeractiviteiten in percentages op een gemiddelde werkdag.

ICT-afdeling:

De ICT-medewerkers hebben een ondersteunende rol voor de backoffice activiteiten: faciliteren van de primaire processen, adequate helpdesk inzake ICT-voorzieningen en infrastructuur, beheer van inlogmogelijkheden, extra bevoegdheden ten aanzien van software en applicaties (zoals LeanApps). Daarnaast heeft de afdeling ook een soort ontwikkelende rol, zoals het verzamelen van gegevens voor het updaten van een software applicatie of het schrijven van een functioneel ontwerp ter optimalisatie van de werkprocessen. De ICT afdeling wordt ook aangestuurd door een teamlead en werkt op een kantoorwerkplek, welke overeenkomt met de werkplek van de backoffice. Echter hebben zij wel een vaste telefoon tot hun beschikking. De werkzaamheden vinden deels zelfstandig en deels in projectteams plaats. Er is regelmatig (in)formeel overleg, echter vinden de werkzaamheden vooral plaats op de werkplek. Voor overleg, hoge concentratiebehoefte of projectwerk dient er ruimte aanwezig te zijn om daarin te voorzien. De bezettingsgraad ligt rond de 50%. Ondanks dat percentage dient een ieder per dag toch over één werkplek te beschikken en zijn gedeelde werkplekken niet mogelijk. Ook hier wordt geen gebruik gemaakt van telewerkopties, hooguit dat medewerkers die lang reizen met het OV een laptop kunnen ontvangen, om onderweg te kunnen werken. In bijlage paragraaf 13.5 is een indicatie gegeven van de werknemeractiviteiten in percentages op een gemiddelde werkdag.

Management

AIS kent één algemene directeur die betrokken is bij het strategisch management. Hij houdt zich hoofdzakelijk bezig met relatiebeheer, heeft een eigen, vaste werkplek en is relatief weinig op kantoor. Zijn bezettingsgraad ligt rond de 30%. Uiteraard is hij eindverantwoordelijk voor het reilen en zeilen van AIS. De organogram van AIS geeft verschillende management(achtige) functies weer. De operationele manager is verantwoordelijk voor de operationele prestaties. Voor de andere managementafdelingen geldt dat de bijbehorende activiteiten hoofdzakelijk op kantoor plaatsvinden en ieder hun eigen verantwoording hebben. Dat resulteert onder andere in momenten van privacy en (hoge)concentratie. Gemiddeld kan gesteld worden dat men zo'n 40 - 50% op de werkplek aanwezig is. Uiteraard vindt er ook behoorlijk wat (in)formele interactie plaats in de vorm van meetings, onderling overleg en projectmatig werk. Daarvoor dient een ruimte beschikbaar te zijn. De werkplek behoeft dezelfde eigenschappen als die van de ICT-afdeling, hierbij doelend op zaken als bureau etc. Echter beschikken zij ook over een mobiele telefoon. De meesten hebben de beschikking over een laptop. Dit om twee redenen; gevoelige informatie welke niet op een gedeelde werkschijf zichtbaar mag zijn en de mogelijkheid om onderweg of thuis te kunnen werken. AIS heeft een redelijk platte management structuur zoals de organogram laat zien. In bijlage paragraaf 13.5 is een indicatie gegeven van de werknemeractiviteiten in percentages op een gemiddelde werkdag. Deze activiteiten zijn representatief voor de verschillende managementafdelingen.

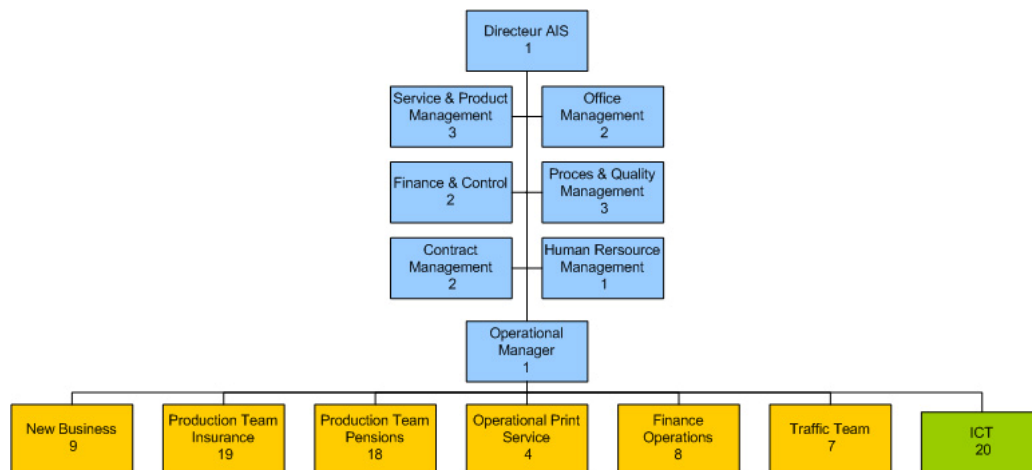
Enkele procedures die gehanteerd worden door alle medewerkers van de organisatie:

Cleandeskbeleid, tijdsregistratie, algemene huishoudelijke regels, ruimtereservering voor een vergaderzaal, post wordt in het persoonlijke postvak gelegd.

Structuur:

Hierboven is al het één en ander toegelicht. Er vindt regelmatig overleg plaats tussen de operationele manager en de teamleads, zowel formeel als informeel. De operationele manager rapporteert aan de directeur evenals de overige managementafdelingen. De overige managementafdelingen hebben

vooral met elkaar contact, aanzienlijk contact met de ICT-afdeling en weinig met de backoffice. Dat laatste contact verloopt dan ook vooral via de teamleads. Sommige managementafdelingen hebben contact met AXA of de klanten. De exacte verantwoording per afdeling is in het kader van dit onderzoek niet van belang. Zoals reeds gemeld krijgt AIS van AXA digitaal aangeleverd op welke polissen er een mutatie uitgevoerd dient te worden. Voor operationele activiteiten is er in principe weinig contact met AXA nodig, tenzij er dossiers of mutaties incompleet zijn. Dat wordt teruggekoppeld aan AXA en zij dient dat te complementeren. Hieronder de organogram van AIS:



Figuur 20: Organogram van AIS. Geel is backoffice, groen is de ICT-afdeling en blauw is het management

Managementstijl

De communicatie onder de managers is van formele en informele aard. Ongeveer 1 à 2 keer per week hebben zij werkoverleg. Daarbij wordt vooral in gegaan op operationele zaken en deels op strategische zaken. Daarnaast wordt veel gebruik gemaakt van telefoon en email. De communicatie naar de werknemers is doorgaans informeel en formeel indien noodzakelijk. Er bestaat er een ondernemingsraad voor medewerkers. Het management loopt in pak, van de overige afdelingen wordt verwacht dat ze representatief gekleed zijn. De directeur hanteert een formele uitrusting naar buiten en handelt conform de richtlijnen van Accenture.

Personeel

Het personeel van de backoffice is ongeveer 50/50 verdeeld tussen vaste medewerkers en medewerkers op contractbasis. De productkennis zit met name bij de vaste, relatief oudere medewerkers. De medewerkers op uitzendbasis zijn vooral aangetrokken bij de ingebruikname van LeanApps, aangezien zij kunnen functioneren op basis van de schriftelijke werkinstructies. Het niveau van de backoffice is overwegend MBO/HBO-niveau. Het niveau van de ICT-afdeling ligt hoger, aangezien het specialistische functies betreffen. Hetzelfde geldt voor de managementfuncties. De meeste zijn op HBO of WO niveau, aangevuld met werkervaring. Voor elke functie zijn verantwoordelijkheden, vereiste vaardigheden en ontwikkelmogelijkheden vastgelegd.

Cultuur

Er heerst binnen AIS een overwegend open bedrijfscultuur. In principe kan een ieder (in)formeel contact leggen met de ander. Echter zijn er wel beleidsregels opgesteld, zoals bij systemen genoemd is. Er bestaan flexibele werktijden en men heeft daarbinnen een eigenlijke verantwoordelijkheid ten aanzien van de te maken uren op een dag. Het is een cultuur waarin men achter de producten staat en gaat voor succes door een goede inzet met het oog op hoge productiviteit, goede service en tevredenheid van de klant. Medewerkers ondersteunen en motiveren elkaar hierin. Een ieder wordt geacht te handelen conform de vastgelegde gedragsnormen.

10.1.6 CREM

AIS heeft tot nu toe weinig na hoeven denken over huisvesting en heeft ook geen CREM-afdeling. In het verleden hebben ze bij een toename van het backoffice-personeel (om een mutatieachterstand weg te werken) gebruik gemaakt van een naastliggende Regus²⁶-gebouw, waarbij tegen een commerciële vierkantenmeterprijs kantoorruimte gehuurd kon worden. AIS beschikt niet over een LTHP. In hoofdstuk 5 is aangegeven hoe flexibiliteit, efficiënt, effectief, (& creatief) bij huisvesting gerealiseerd kan worden. Deze aspecten zullen meegenomen worden bij het advies dat uitgedragen zal worden ten aanzien van het kantoorconcept dat het best past bij AIS.

10.1.7 FM

In hoofdstuk 6 is aangegeven dat FM draait om het integreren van people, process en place. In paragraaf 10.1.5 is een groot aantal aspecten aangehaald, uit hoofdstuk 6. Bij AIS ontbreekt het aan een concrete facility manager. Ondanks dat worden verschillende taken van een facility manager (al dan niet onbewust) uitgevoerd door verschillende managers / medewerkers binnen AIS. De meeste disciplines van de drie genoemde hoofdaspecten van FM (Huisvesting, Services & Middelen, figuur 13 van hoofdstuk 6) worden gefaciliteerd door AXA. Dat is ook logisch, aangezien AIS een etage van AXA huurt. Bij een verhuizing zullen één en ander aan betreffende disciplines een onderdeel worden van AIS.

10.2 Toetsing van AIS op basis van de gevalideerde beoordelingscriteria

In deze paragraaf zal AIS getoetst worden aan de gevalideerde beoordelingscriteria van paragraaf 8.2. Echter zijn hierbij wel aspecten weggelaten die gericht zijn op het kantoorconcept, zoals bijvoorbeeld het aantal m² BVO per werkplek. Dit is juist een resultaat dat in het advies aan AIS naar voren zal komen. Onderstaande tabellen komen dus grotendeels overeen met de tabellen uit paragraaf 9.2. De kolom van FMO is vervangen door AIS en ingevuld.

Omschrijving	Backoffice	AIS	CFI	ING	ABN	UWV
Kenmerken werk(proces)	- Administratief werk	√	√	√	√	√
	- Routinematig werk, deels procesmatig	√	-	-	-	√
	- Informatieverwerking	√	√	√	√	√
	- Standaard werkverdeling	√	√	√	√	√
	- Standaard eindproducten	deels	-	-	-	-
	- Papierrijk	√	-	-	-	√
Individuele werkstijlen	- Reële en virtuele actie	50/50	-	-	-	60/40
	- Taak en inhoudsgericht	√	-	-	-	√
	- Behoorlijke autonomie	√	-	-	-	√
	- Behoorlijke interactie	√	-	-	-	√
	- Intern gericht	√	-	-	-	√
	- Plaatsgebonden	√	-	-	-	√
Groepswerk- stijlen	- Generalistisch	√	-	-	-	√
	- Ruimtelijk gekoppeld	√	-	-	-	√
	- In de tijd gekoppeld en in de tijdonafhankelijk	50/50	-	-	-	40/60
	- Functionele overeenkomst	√	-	-	-	√
	ICT-afdeling					
Kenmerken werk(proces)	- Kennis werk	√	√	√	√	√
	- Project / procesmatig werk	√	√	√	√	√
	- Informatief - communicatief	√	√	√	√	√
	- Werk in wisselende teams	√	√	√	√	√
	- Innovatieve producten	√	√	√	√	√

²⁶ Organisatie die professionele, volledig ingerichte kantoorruimte verhuurd op een toplocatie in zakendistricten.

	- Papierarm	√	-	-	-	√
Individuele werkstijlen	- Innovatief en creatief	beiden	√	√	√	beiden
	- Reële en virtuele interactie	40/60	-	-	-	30/70
	- Taak-, inhoud- en relatiegericht	√	√	√	√	√
	- Sterke autonomie	√	-	-	-	√
	- Sterke interactie	√	√	√	-	√
	- Vooral intern gericht	√	√	-	deels	deels
	- Niet plaatsgebonden	deels	-	-	√	deels
	- Specialistisch	√	-	√	-	deels
Groepswerkstijlen	- Ruimtelijk gekoppeld en ruimtelijk gescheiden	60/40	-	-	-	60/40
	- In de tijd gekoppeld en in de tijdonafhankelijk	50/50	-	-	-	70/30
	- Functionele overeenkomst en functionele diversiteit	75/25	-	-	-	90/10
Management						
Kenmerken werk(proces)	- Sturen, beheersen, monitoren, evalueren, relatiegericht.	√	√	√	√	√
	- Projectmatig werk	√	-	√	-	√
	- Communicatief	deels	-	deels	deels	deels
	- Werk in wisselende teams	deels	-	-	-	-
	- Innovatieve producten	deels	-	-	-	-
	- Papierarm tot papierloos	√	-	-	-	√
Individuele werkstijlen	- Innovatief en creatief	beiden	-	-	-	beiden
	- Reële en virtuele interactie	50/50	-	-	-	60/40
	- Relatiegericht	deels	-	-	-	deels
	- Sterke autonomie	√	-	-	-	√
	- Sterke interactie	√	-	-	-	√
	- Intern en extern gericht	80/20	-	-	-	80/20
	- Niet plaatsgebonden	deels	-	-	-	deels
	- Specialistisch	√	-	-	-	√
	- Heterogeen soort productie	√	-	-	-	deels
	- Nastreven juiste strategie bepaling voor de organisatie	√	-	-	-	√
Groepswerkstijlen	- Ruimtelijk gekoppeld en ruimtelijk gescheiden	60/40	-	-	-	70/30
	- In de tijd gekoppeld en in de tijdonafhankelijk	70/30	-	-	-	70/30
	- Functionele overeenkomst, maar ook diversiteit	70/30	-	-	-	90/10

Tabel 19: Toetsing van AIS op basis van de gevalideerde beoordelingscriteria, inzake werkprocessen

Omschrijving	Backoffice	AIS	CFI	ING	ABN	UWV
Werkplek	- Niet persoonlijk, gedeeld bij parttimers	√	√	√	√	√
	- Reëel of virtueel bij thuiswerkers	√	-	-	-	√
	- Weinig beïnvloedbaar, indelingsvrijheid is gering	√	-	-	-	√
Archief	- Combi (de)centrale digitale arch. & papierrijk	√	√	√	√	√
ICT voorzieningen	- Vaste en van geavanceerd niveau, netwerkvoorzieningen, telewerkmogelijkheden	√	√	√	√	√
Status	- Geen	√	√	√	√	√
ICT-afdeling						
Werkplek	- Niet persoonlijk, gedeeld	√	√	√	√	√
	- Reëel of virtueel bij thuiswerkers	√	-	-	-	√
	- Weinig beïnvloedbaar, indelingsvrijheid is gering	√	-	-	-	√
Archief	- Combi (de)centrale digitale arch. & papierarm	√	√	√	√	√
ICT voorzieningen	- Vast, mobiel en draadloos en van geavanceerd niveau, netwerkvoorzieningen, telewerkmogelijkheden	√	√	√	√	√
Status	- Geen	√	√	√	√	√
Management						
Werkplek	- Persoonlijk en deels ruimtelijk gescheiden	√	-	-	-	√
	- Reëel of virtueel bij thuiswerkers of onderweg zijn	√	-	-	-	√
	- Beïnvloedbaar, indelingsvrijheid is aanzienlijk	√	-	-	-	√
Archief	- Centraal en digitaal, paperless	√	√	√	√	√
ICT voorzieningen	- Vast, mobiel en draadloos en van geavanceerd niveau, netwerkvoorzieningen, telewerkmogelijkheden	√	√	√	√	√
Status	- Ja, aanzien, aparte kamer directeur met meer m²	√	√	√	√	√

Tabel 20: Toetsing van AIS op basis van de overige gevalideerde beoordelingscriteria

Backoffice:		AIS	CFI	ING	ABN	UWV
Concentratie	- Lage vorm van concentratie	√	√	√	√	√
Communicatie	- Weinig, zowel formeel als informeel, direct en indirect	√	-	√	-	√
ICT-afdeling		AIS	CFI	ING	ABN	UWV
Concentratie	- Hoge vorm van concentratie	√	√	-	-	-
Communicatie	- Veel en zowel formeel als informeel, direct en indirect	√	-	√	-	√
Management		AIS	CFI	ING	ABN	UWV
Concentratie	- Hoge vorm van concentratie	√	-	√	-	√
Communicatie	- Veel en zowel formeel als informeel, direct en indirect	√	-	√	-	√

Tabel 21: Toetsing van AIS op basis van de gevalideerde beoordelingscriteria, inzake concentratie en communicatie

10.3 Analyse van de bevindingen

In deze paragraaf zal een analyse van AIS plaatsvinden. Deze analyse wordt opgedeeld in twee verschillende analyses. De eerste betreft een analyse van de huidige situatie van AIS, grotendeels in relatie tot kantoorconcepten. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat er geen oordeel over AIS gegeven wordt in de zin hoe aspecten (wellicht) verbeterd zouden kunnen worden. Dat geldt zeker voor de *interne analyse*, waarbij dus geen sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen worden aangegeven. De tweede analyse richt zich op de beoordeling van AIS ten aanzien van de beoordelingscriteria.

10.3.1 Analyse van de huidige situatie van AIS

In deze paragraaf zal per genoemd aspect van paragraaf 10.1 een korte analyse gegeven worden van de bevindingen en getracht wordt dat zoveel mogelijk te doen in relatie tot kantoorconcepten.

De organisatiemissie en doelen zijn helder en voldoen aan de genoemde kenmerken van tabel 2 van paragraaf 4.2. De vier onderdelen van het Ashridge-missiemodel (paragraaf 4.1, figuur 4) zijn duidelijk voor AIS. Echter wordt er geen oordeel gegeven worden over de onderlinge samenhang. De doelen zijn bijna allemaal SMART; niet alle tijdstippen waarop de doelen bereikt moeten worden zijn namelijk concreet. Bij de doelen komt onder andere naar voren dat AIS wil uitbreiden en groeien. Dit is een lange termijn doelstellingen welke invloed heeft op het kantoorconcept, aangezien het kantoorconcept deze groei moet kunnen bedienen. (het kantoorconcept als middel voor strategie).

De externe analyse laat zien dat AIS niet direct bang hoeft te zijn voor concurrentie, aangezien zij een sterke marktpositie heeft door een aantal kwaliteiten zoals omschreven. Daarnaast is de samenwerking met AXA op basis van contractuele verbintenis met wederzijdse rechten en plichten. Deze goede uitgangspositie geeft AIS alle ruimte om zich te focussen op hun kerntaken en doelstellingen.

De meeste onderdelen van de interne analyse vormen uitgangspunten voor een (best passend) kantoorconcept en zijn helder van aard. Ondanks dat er geen waardeoordeel gegeven wordt, is het ten alle tijden wel interessant om te bekijken (door AIS) of de 6 ontwerpvariabelen van het ESH-model voldoen aan Evenwicht, Samenhang & Heterogeniteit.

In het onderzoek zal dit niet onderzocht worden, echter kunnen de volgende (deels persoonlijke) bevindingen kunnen wel genoemd worden:

De werkprocessen van en de samenhang tussen de verschillende afdelingen zijn duidelijk. Deze gegevens zullen een basis gaan vormen voor het kantoorconcept van AIS. Er is sprake van een open bedrijfscultuur, waarbij men met z'n allen nastreeft om de organisatiedoelen te verwezenlijken. Daarbij heerst er een goede (werk)sfeer. Door middel van gekwalificeerde werknemers, innovatieve ICT en daarop aansluitende werkprocessen en middelen van strategie tracht men de productie en service te verhogen, de outsourcing tot een succes te maken en te groeien op verschillende fronten. AIS verkeert momenteel in een dusdanige positie dat verhuizen binnen een jaar een reële doelstelling is. De eerste conversie is namelijk achter de rug en goed verlopen, daarbij in gedachten houdend dat bepaalde 'kinderziektes' nog parten spelen. De 'pilot' tussen de outsourcing van AXA & AIS kan door AIS gebruikt worden als marketingmiddel om andere verzekeraars te overtuigen van een succesvolle outsourcingovereenkomst.

Aangezien AIS wil huren heeft vastgoed geen impact op de bedrijfsbalans. De meeste taken bijhorende bij CREM kunnen door de facility manager opgepakt worden, waaronder het opstellen van een LTHP. Zoals aangegeven in paragraaf 10.1 zullen aspecten van het LTHP terugkomen in het advies in hoofdstuk 11. Belangrijk hierbij is dat de nieuwe huisvesting een toegevoegde waarde heeft voor de bedrijfsstrategie en doelen (dus een bijdrage aan het rendement op de core business activiteiten).

FM-taken worden, zoals reeds genoemd, uitgevoerd door verschillende mensen binnen de organisatie. In hoofdstuk 6 is uiteengezet wat FM inhoudt, beoogt en de rol van een kantoorconcept. Het ontbreken van een facility manager is in deze hoedanigheid van AIS geen groot probleem, maar bij alternatieve huisvesting wel noodzakelijk. Er dient namelijk één eindverantwoordelijke te zijn die een spin in het web is voor de FM-taken, eventueel ondersteund door een FM-afdeling. De FM manager zal de taken uit handen nemen die nu door andere mensen worden uitgevoerd. Zo kan een ieder binnen de organisatie zich bezig houden met de eigen functiespecifieke taken, waardoor AIS een nog betere geoliede machine wordt. De facility manager dient wel een strategie na te streven dat afgeleid is van de bedrijfsstrategie. Onderdelen van FM in relatie tot kantoorconcepten komen in hoofdstuk 12 aan bod. Uiteraard is het wel belangrijk dat de twee focusgebieden, genoemd in hoofdstuk 5 (CREM) zoveel mogelijk op elkaar aansluiten.

10.3.2 Analyse van de toetsing van AIS op basis van de gevalideerde beoordelingscriteria

Uit de toetsing van AIS (paragraaf 10.2) blijkt dat AIS goed overeenkomt met de zogenaamde 'ideale' theoretische omschrijving voor alle drie de hoofdafdelingen. Uiteraard wijkt AIS net als de geëncquêteerde organisaties op sommige punten iets af. Het 'soortgelijke' (organisaties als AIS) wordt bij paragraaf 10.2 nog eens extra bevestigd, aangezien er veel overeenkomsten zijn tussen de geëncquêteerde organisaties en AIS. Wat hieruit geconcludeerd kan worden is dat de kantoorconcepten die gehanteerd worden door deze organisaties dus op het eerste gezicht in aanmerking komen voor AIS. Echter dient hierbij wel de opmerking gemaakt te worden dat het uiteindelijk draait om passend huisvesten. De kantoorconcepten bij de geëncquêteerde organisaties dienen daarom als richtlijn en niet per definitie als concreet kantoorconcept.

In deze paragraaf wordt ook niet ingegaan op het kantoorconcept dat theoretisch gezien het best van AIS past. Dit vindt namelijk plaats in hoofdstuk 11.

In dit hoofdstuk zijn de eerste twee deelvragen van onderzoeksvraag 3 naar tevredenheid beantwoord. Nu volgt hoofdstuk 12 met de resultaten.

Resultaten

In dit hoofdstuk zal de laatste deelvraag van onderzoeksvraag 3 beantwoord worden en daarmee wordt de doelstelling van het onderzoek behaald. De resultaten die gepresenteerd gaan worden, vormen tevens het advies dat ik uitdraag naar AIS.

11 Het kantoorconcept dat het best past bij AIS

In de volgende paragrafen zullen de resultaten voor respectievelijk de backoffice, ICT-afdeling en management van AIS onafhankelijk naar voren komen, inzake welk kantoorconcept het best past. Met behulp van een matrix zal per benodigd kenmerk van de werkprocessen per hoofdgroep aangegeven worden in hoeverre de genoemde kantoorconcepten van paragraaf 7.2 hierin kunnen voorzien. Een kanttekening bij de matrix is dat dit een objectief onderzoek is (geen PvE van het MT), waardoor ik geen relatieve waarde (bijvoorbeeld een wegingsfactor) toeken aan de benodigde kenmerken van de werkprocessen. De matrix kan gelezen worden als een multicriteria analyse (MCA). In bijlage paragraaf 13.4 wordt een MCA nader toegelicht.

De legenda voor de matrices ziet er als volgt uit:

Legenda:

De volgende (benodigde) kenmerken van de werkprocessen per hoofdgroep van AIS zijn weergegeven in de eerste kolom. Per kantoorconcept wordt aangegeven in hoeverre die voldoet aan de eigenschap. Uiteindelijk kunnen alle plussen en minnen gesommeerd worden en degene met de hoogste score past het best bij de backoffice van AIS. Het resultaat zal toegelicht worden.

-	voldoet	niet
+	voldoet	redelijk
++	voldoet	goed
+++	voldoet	uitstekend

In paragraaf 11.4 worden de eindresultaten weergegeven. Hierbij worden de drie kantoorconcepten die in de voorgaande paragrafen naar voren gekomen zijn, 'gefuseerd' tot één kantoorconcept. In die paragraaf zal ingegaan worden op het vierkantenmeter gebruik per hoofdgroep in relatie tot het 'gefuseerde' kantoorconcept, waarbij het uiteraard draait om passend huisvesten. Bijbehorende, algemene aspecten voor het 'gefuseerde' kantoorconcept zullen daarna uiteengezet worden, alsmede de aanbevelingen die hierbij ontstaan.

11.1 Backoffice

De backoffice van AIS komt goed overeen met het theoretische 'ideale' situatie waarop de beoordelingscriteria zijn vast gesteld (paragraaf 10.2). Conform de vakliteratuur, expertise en het empirisch onderzoek sluit (kort door de bocht) een groepenkantoor / kantoortuin of combikantoor in eerste instantie het beste aan. Tabel 8 (paragraaf 7.3) ondersteunt deze 'mening' deels, aangezien de tabel neigt naar een gesloten kantoorconcept in de vorm van een kamerkantoor. Figuur 17 (paragraaf 7.5) geeft op basis van autonomie en interactie ook aan dat een groepenkantoor het best in aanmerking komt. In onderstaande matrix zal naar voren komen welk kantoorconcept het best past.

Benodigde kenmerken	Cellen-kantoor	kantoor-tuin	Team-kantoor	Klooster-kantoor	CoCon-kantoor	Virtueel kantoor	Combi kantoor
Administratief werk	+++	+++	+	+	++	++	+++
Vooraf routinematig werk	+++	+++	+	++	+	++	+++
Informatieverwerking	+++	+++	+	++	+	++	+++
Behoorlijke interactie	+	+++	++	++	++	++	+++
Behoorlijke autonomie	+++	++	++	++	+++	+++	+++
Plaatsgebonden	+++	++	++	++	++	-	++
Ruimtelijk gekoppeld	-	+++	++	++	++	-	+++
Niet persoonlijke werkplek	-	+++	++	++	++	-	+++
Lage vorm concentratie	+++	+++	++	+	+	-	+++
Geen status	-	+++	+	++	++	+++	+++
Weinig communicatie: formeel	+++	++	++	++	++	+++	++
informeel	-	+++	++	++	++	-	++
Totaal	18+	33+	20+	22+	22+	12+	33+

Tabel 22: Multicriteria analyse van de backoffice om het best passende kantoorconcept te bepalen

Uit bovenstaande matrix blijkt dat een kantoor-tuin of combikantoor inderdaad het best voldoet aan de benodigde kenmerken voor de backoffice van AIS. Dit komt dus goed overeen met de vakliteratuur, expertise en de gehanteerde kantoorconcepten bij de geënteerde organisaties. Het is niet vreemd dat de kantoor-tuin en het combikantoor nagenoeg hetzelfde scoren. Ze hebben veel overeenkomsten en een onderdeel van een combikantoor kan een kantoor-tuin zijn. Daarnaast komt het vierkante meter gebruik, zie tabel 10 van paragraaf 7.6.1, tussen beiden behoorlijk overeen en daarmee zitten ze aan de minst aantal m² per werkplek ten opzichte van de overige fysieke kantoorconcepten. Echter draait het om passend huisvesten. Dit betekent dat een aantal zaken nog 'aansluitend' gemaakt moet worden:

- Het kantoorconcept geldt voor de gehele backoffice. Toch is het aan te raden om de teams bij elkaar te clusteren. Indien gewenst kan de open afdeling gescheiden worden door (transparante) wanden of met behulp van opbergkasten.
- De werkplekken zijn uniform van aard en activiteitsgerelateerd en neigen in de trant van een fabrieksopstelling. Dit laatste bevordert echter niet de benodigde formele communicatie. Hieromtrent is het een opstelling in blokken van 2, 4 of 6 werkplekken een betere optie.
- Niemand heeft in principe een vaste werkplek. Behalve de teamlead in het kader van een goed overzicht over het team..
- Voor de formele communicatie tussen teamlead / manager en backofficemedewerker kan een gesloten ruimte in de vorm van een kantoorcel gewenst zijn.
- Kastruimte bevindt zich op de afdeling.
- Printfaciliteiten kunnen per team op de afdeling. Kopieeractiviteiten kunnen voor het hele kantoor in één serviceruimte.

11.2 ICT-Afdeling

De ICT-afdeling van AIS komt ook goed overeen met het theoretische 'ideale' situatie waarop de beoordelingscriteria zijn vast gesteld (paragraaf 10.2). Conform de vakliteratuur, expertise en het empirisch onderzoek sluiten (kort door de bocht) meerdere kantoorconcepten op de behoefte van de ICT-afdeling aan. Tabel 8 (paragraaf 7.3) is van mening dat een groepskantoor of kantoor-tuin het best aansluit. Figuur 17 (paragraaf 7.5) geeft aan dat een CoCon-concept wellicht het beste concept is. In onderstaand matrix zal naar voren komen welk kantoorconcept het best past.

Benodigde kenmerken	Cellen-kantoor	Kantoor-tuin	Team-kantoor	Klooster-kantoor	CoCon-kantoor	Virtueel kantoor	Combi kantoor
Kenniswerk	+	+++	++	+	++	++	+++
Project / procesmatig werk	-	+++	++	+	++	+	+++
Informatie - communicatief	+	+++	++	++	++	+	+++
Sterke interactie	+	+++	++	++	++	+	+++
Sterke autonomie	+++	++	++	++	+	+++	+++
Deels plaatsgebonden	+	+++	+++	++	+++	-	+++
Deels ruimtelijk gekoppeld	+	+++	++	++	++	-	+++
Niet persoonlijke werkplek	+	+++	++	+	++	-	+++
Hoge vorm concentratie	+++	+	+	++	+++	+++	++
Geen status	-	+++	+	++	++	+++	+++
Veel communicatie: formeel	++	++	+++	+++	+++	+	+++
informeel	+	++	++	+	++	+	+++
Totaal	13+	31+	24+	21+	26+	13+	35+

Tabel 23: Multicriteria analyse van de ICT-afdeling om het best passende kantoorconcept te bepalen

Uit bovenstaande matrix blijkt dat een groepenkantoor of vooral een combikantoor inderdaad het best voldoet aan de benodigde kenmerken voor de ICT-afdeling van AIS. Ook dit komt dus goed overeen met de vakliteratuur, expertise en de gehanteerde kantoorconcepten bij de geëvalueerde organisaties. De ICT-afdeling is sterk gericht op interactie en concentratie. Dit verklaart waarom CoCon ook nog aanzienlijk scoort. Echter richt een CoCon zich op het scheiden van de op communicatie gerichte activiteiten van de geconcentreerde werkzaamheden en op die wijze is dat niet helemaal aan de orde bij de ICT-afdeling. In het kader van passend huisvesten dient hier ook een aantal zaken nog 'aansluitend' gemaakt moet worden:

- De werkplekken zijn uniform van aard en activiteitsgerelateerd en dienen in blokken van 2, 4 of 6 werkplekken opgesteld te worden.
- Niemand heeft in principe een vaste werkplek. Behalve de teamlead in het kader van een goed overzicht over het team.
- Kastruimte en eigen printers bevinden zich op de afdeling.

11.3 Management

Het management van AIS komt goed overeen met het theoretische 'ideale' situatie waarop de beoordelingscriteria zijn vast gesteld (paragraaf 10.2). Conform de vakliteratuur, expertise en het empirisch onderzoek sluit (kort door de bocht) een combikantoor (lees: combinatie van cellen en groepenkantoor / kantoor-tuin) in eerste instantie het beste aan. Tabel 8 (paragraaf 7.3) ondersteunt deze 'mening' volledig. In onderstaand matrix zal naar voren komen welk kantoorconcept het best past.

Benodigde kenmerken	Cellen-kantoor	Kantoor-tuin	Team-kantoor	Klooster-kantoor	CoCon-kantoor	Virtueel kantoor	Combi kantoor
Innovatief en creatief	+	+++	++	+	++	++	+++
Projectmatig werk	+	+++	++	+	++	+	+++
Deels communicatief	+	+++	++	++	++	+	+++
Sterke interactie	+	+++	++	+++	++	+	+++
Sterke autonomie	+++	++	++	+++	+	+++	+++
Deels plaatsgebonden	+	+++	+++	+++	+++	-	+++
Deels ruimtelijk gekoppeld	+	+++	++	++	++	-	+++
Persoonlijke werkplek	+++	++	++	++	++	-	++
Hoge vorm concentratie	+++	+	+	++	+++	+++	++
Wel status	+++	-	-	-	-	-	++
Veel communicatie: formeel	++	++	+++	+++	+++	+	+++
informeel	+	++	++	+	++	+	+++
Totaal	21+	26+	22+	22+	23+	9+	33+

Tabel 24: Multicriteria analyse van het management om het best passende kantoorconcept te bepalen

Uit bovenstaande matrix blijkt een combikantoor inderdaad het best voldoet aan de benodigde kenmerken voor het management van AIS. Dit komt dus goed overeen met de vakliteratuur, expertise en de gehanteerde kantoorconcepten bij de geënquêteerde organisaties. Wat hierbij wel opgemerkt dient te worden is het volgende. Het management heeft een bepaalde behoefte aan privacy en concentratie (zoals genoemd in paragraaf 11.1) en daardoor is het verstandig om de verschillende managementafdelingen ieder een eigen kantoorcel / kamerkantoor te geven, al dan niet voorzien van (deels) transparante wanden en deuren. Bovendien weet dan iedereen binnen de organisatie waar de 'belangrijke' mensen binnen de organisatie hun vaste werkplek hebben. Deze kantoorcellen scoren ook goed in bovenstaande tabel op punten als: sterke autonomie, persoonlijke werkplek, hoge vorm concentratie & eventuele status. Indien gewenst kan status uitdrukking krijgen door luxe en/of afmeting van de kantoorcel. Uiteraard geldt dat hoe meer m² des te meer huurkosten. Het combikantoor komt als beste naar voren, aangezien de geschetste cellen prima in een combikantoorconcept ingepast kunnen worden. Ook hier draait het om passend huisvesten:

- De werkplekken zijn in beginsel uniform van aard.
- Kastruimte bevindt zich op de eigen cellen / kamers.
- Eigen printers en faxen voor de managementafdelingen samen.

11.4 Eindresultaat

Nu de kantoorconcepten per hoofdgroep bekend zijn, zullen ze hier geïntegreerd worden. Het is niet verrassend dat het best passende kantoorconcept een combikantoor is voor de gehele organisatie. Hieronder zullen bijbehorende aspecten genoemd worden in relatie tot het kantoorconcept, waardoor de doelstelling van het onderzoek gehaald wordt. Het draait immers om passend huisvesten en met het oog op de doelstelling zal eerst het vierkantenmetergebruik voor AIS nader worden toegelicht, aansluitend volgt hierop een overzicht de met aanbevelingen voor de totstandkoming van een efficiënt en effectief (combi)kantoorconcept.

In paragraaf 7.6 is naar voren gekomen welke gemiddelde vierkante meters er van toepassing zijn op de verschillende kantoorconcepten. De NEN 2480 en 1824 hebben richtlijnen gegeven voor berekening van vloeroppervlak. Hierbij een **indicatie** hoe de afdelingen geïntegreerd kunnen worden tot het ('gefuseerde') combikantoorconcept.

11.4.1 Benodigde vierkantenmeters per werkplek

Backoffice

Conform NEN 1824 wordt er voor de kantoorwerkplekken 6 m² per werkplek (4 m² per gebruiker, 1 m² leesvlak en 1 m² voor flatscreen-pc) gehanteerd. Tabel 10 hanteert voor een combikantoor met activiteitsgerelateerde werkplekken 5 m² (4 m² per gebruiker en 1 m² voor flatscreen-pc). Gezien de werkzaamheden van de backoffice is een leesvlak wel nodig, dus hanteer ik hier de genoemde 6 m² per werkplek. Tabel 10 geeft ook aan dat er bij een combikantoor 1,5 m² per werkplek nodig zou zijn voor formele communicatie en 3,1 m² voor informele communicatie. De backoffice behoeft 65 activiteitsgerelateerde werkplekken. Hierbij ga ik er vanuit dat er niet of amper gewerkt wordt met gedeelde werkplekken, zoals naar voren is gekomen in paragraaf 10.1.5. Dit betekent dat er totaal $65 \times 4,6 \text{ m}^2 = 299 \text{ m}^2$ beschikbaar zal zijn voor communicatie. Voor de kantoorruimte, welke hetzelfde scoorde, zien we bij dezelfde berekening dat er $65 \times (0,2+0) = 13 \text{ m}^2$ nodig is. Dit lijken bijna twee extremen. Bij de omschrijving van de werkprocessen van de backoffice is aangegeven dat vooral er sprake is van (in)formele communicatie op de werkplek.

Formele communicatie die niet op werkplek plaatsvindt, behoort mogelijk te zijn in een vergaderruimte of losse cel. De NEN 1824 en tabel 10 hanteren hiervoor tussen de 1,5 - 2 m² vergaderruimte per werkplek. Ik houd hierbij 2 m² aan. Dit betekent dat er $65 \times 2 \text{ m}^2 = 130 \text{ m}^2$ beschikbaar is voor ver-

gaderruimte. Voor de backoffice is deze ruimte maar twee keer per maand nodig. Dat is erg weinig en zonde om de ruimte niet vaker te gebruiken. Deze ruimte dient dus gedeeld te worden met de ICT-afdeling en het management. Eenzelfde rekensom als hierboven levert voor de ICT-afdeling een vergaderruimte op van 40 m² en voor het management 30 m². Kort door de bocht zou dit betekenen dat sowieso $40 + 30 = 70$ m² bespaard kan worden door gezamenlijk gebruik. Echter komt het niet of zelden voor dat de gehele backoffice tegelijk bij een vergadering aanwezig dient te zijn. Hetzelfde geldt voor de aanwezigheid van de gehele organisatie in één ruimte. Binnen de organisatie vormt de ICT-afdeling het grootste gezamenlijke team, aangezien de backoffice uit 6 teams bestaat, welke afzonderlijk minder dan 20 werknemers tellen. Er zou dan een vergaderruimte van 40 m² nodig zijn voor de hele organisatie.

Dit kan in de vorm van een algemene vergaderruimte die op basis van reserveringen gebruikt kan worden. Een goede, alternatieve optie dan wel aanvulling hierbij is om de kantine, welke gemiddeld 2 uur per dag gedurende lunchtijd geopend is, (ook) te gebruiken als vergaderruimte. De kantine wordt in relatie tot innovatieve kantoorconcepten een steeds belangrijkere ruimte. Ondanks dat er in dit onderzoek geen aandacht is besteed aan de kantine als eetgelegenheid, speelt de functie die het kan vervullen bij communicatie- en zelfs concentratiemogelijkheden wel een aanzienlijke rol (zie paragraaf 7.4). Een nadeel van een kantine is het feit dat het vaak lastig is om die compleet af te sluiten indien dat gewenst is. Voor de benodigde informele communicatie, buiten de werkplek om, kan gebruik worden gemaakt van bijvoorbeeld koffiecorners en een rookhok op de afdeling. Ook hier is de kantine een goed alternatief.

Zodoende kan de genoemde 299 m² grotendeels bespaard worden, als zijnde een aparte ruimte. De benodigde kastruimte en printmogelijkheden kunnen vastgesteld worden op 1 m² per werkplek (conform NEN 1824). Voor de backoffice kan als richtlijn ($6 + 1 =$) 7 m² per werkplek worden aangehouden. De formele communicatievoorziening van 30 m² en/of de kantine worden nog even buitenbeschouwing gelaten, alsmede de opties voor informele communicatie. De totale kantoor werkplekoppervlakte is $65 \times 7 = 455$ m².

ICT-afdeling

De ICT afdeling behoeft als uitgangspunt dezelfde m² per werkplek als de backoffice. Ook deze werkplek is activiteitsgerelateerd. De vergaderruimte is ook reeds genoemd. Echter is in paragraaf 11.2 aangegeven dat er ook behoefte is aan concentratie- en projectruimte. Voor de gemiddelde concentratie kan de werkplek zelf worden gehanteerd. Voor hoge concentratie en behoefte aan projectruimte stel ik voor dat de 20 medewerkers van die afdeling kunnen volstaan met één (transparante,) afsluitbare cel op de afdeling (welke eventueel ook kan worden gebruikt door de backoffice bij bijvoorbeeld een formeel gesprek tussen een teamlead en een medewerker) en daarnaast één afsluitbare projectruimte op de afdeling voor maximaal 4 personen. Voor de cel geldt 7 m² en voor de projectruimte 24 m². Zie bijlage hoofdstuk 5. Ook hierbij zijn de genoemde opties voor communicatie (zie backoffice) even buiten beschouwing gelaten. De totale werkplekoppervlakte is $20 \times 7 = 140$ m² + 7 + 24 = 171 m².

Management

In paragraaf 11.3 is aangegeven dat het verstandig is om de verschillende managementafdelingen eigen kantoorruimtes te geven. Gezien de bezettingsgraad zullen ze minder dan de helft van de werktijd daar aanwezig zijn. Echter hebben ze altijd de beschikking over hun eigen werkplek bij behoefte aan hoge concentratie en privacy. Hieromtrent worden de eenpersoonscellen vastgesteld op 7 m², de tweepersoonsskamers op 16 m² (met inbegrip van een reserve werkplek) en de driepersoonsskamers ook op 16 m², waarbij de reserveplek benut wordt. Tenslotte wordt de directeurskamer op 18 m² vastgesteld en biedt de mogelijkheid tot het ontvangen van gasten. Zie bijlage hoofdstuk 5. De printers en faxen bevinden zich centraal in een servicehok waar ook de postvakjes en repro zich bevinden. Indien er behoefte is aan projectmatig werken, dan kan dat op de eigen kantoor kamers. Ook hier zijn de bovengenoemde opties voor (in)formele communicatie even buiten beschouwing gelaten. De totale werkplekoppervlakte is $(2 \times 7) + (5 \times 16) + 18 = 112$ m².

Totale oppervlak

De totale werkplekkenoppervlak voor AIS bedraagt: $455 + 171 + 112 = 738 \text{ m}^2$. Daar bovenop komt de genoemde 40 m^2 algemene vergaderruimte en dient er gebruik te kunnen worden gemaakt van een koffi corner binnen de organisatie, alsmede een rookhok. Deze ruimten dragen niet alleen bij aan de algehele ergonomie voor de medewerkers, maar zijn uiteraard ook gelegenheden voor informeel werkoverleg. Ik hanteer voor een koffi corner ongeveer 20 m^2 en voor een rookhok 10 m^2 . De optelsom wordt nu: 808 m^2 . Dit zou omgerekend 8 m^2 per werkplek betekenen en komt daarmee overeen met de expertise (van de adviesorganisaties) en de geënuquëeerde organisaties.

Zaken als pantry, werkkasten, sanitaire ruimten, garderobe, kantine, repro, gangen, trappenhuizen, liften, entree, hallen, installatieruimten, wanden en kolommen zijn niet meegenomen. Die kunnen zoals reeds eerder genoemd als een percentage (zie de NEN-normen) opgeteld worden bij de het m^2 -gebruik van de werkplek (zonder vergader- en losse informele ruimte). Als ik de tabel van bijlage paragraaf 8.1 hanteer en de 738 m^2 deel door 100 werkplekken, kom ik uit op $7,4 \text{ m}^2$ per werkplek en dat is ongeveer 50% van het BVO. Dit zou betekenen dat het BVO $14,8 \text{ m}^2$ is. Dit ligt onder het m^2 BVO van tabel 10 (dat $16,5 \text{ m}^2$ hanteert). Echter kan AIS in mijn optiek met minder BVO uit de voeten dan de $16,5 \text{ m}^2$ aangezien er behoorlijk bespaard kan worden op het vierkantenmeter gebruik, inzake de communicatie. Dit heeft ook deels te maken met het bijna 'fabriekmatige' werken van de backoffice van AIS, zoals reeds naar voren is gekomen in het *projectkader*. Mijn advies hierin luidt om tussen de $14,8 - 16,5 \text{ m}^2$ BVO per werkplek te hanteren bij (het zoeken naar) een nieuwe huisvesting. Totaal aantal benodigde m^2 ligt dan tussen de $1.480 - 1.650 \text{ m}^2$. Het geschetste combikantoor en de benodigde m^2 trachten in het kader van CREM en FM optimaal bij te dragen aan de primaire (werk)processen en een toegevoegde waarde te creëren voor AIS.

11.4.2 Kosten op jaarbasis

Huisvestingsgebonden kosten per jaar

Het gemiddelde tussen $14,8$ & $16,5 = 15,7 \text{ m}^2$ BVO. Conform tabel 11 van paragraaf 7.7 zal de totale kosten met behulp van de gegevens van de laagste kolom uit komen op:

$15,7 \times € 162,- = € 2.543,-$ als zijnde jaarlijkse kosten per werkplek.

$€ 2.543,- \times 100 \text{ werkplekken} = € 254.300,-$ per jaar voor huisvestingsgebonden kosten. AIS heeft een huisvestingsbudget van $€ 450.000,-$ per jaar, dat in deze berekening meer dan voldoende is om de jaarlijkse huisvestingskosten te dekken. Hierbij hanteer ik bewust de kolom met de laagste kosten, aangezien ik er vanuit ga dat AIS niet meer op een A1-locatie zal huren, zoals ze dat momenteel bij AXA doen. Met het budget van AIS zouden ze bij de kolom met de hoogste kosten tot maximaal $18,7 \text{ m}^2$ BVO ($= 450.000 / 100 = 4.500$ en dit delen door $€ 241,-$) kunnen huren.

Facilitaire kosten per werkplek per jaar

De facilitaire kosten per jaar is de optelling van de huisvestingsgebonden kosten en de organisatiegebonden kosten per jaar. Zie tabel 11 van paragraaf 7.7. De minimale en maximale facilitaire kosten liggen bij $15,7 \text{ m}^2$ BVO per werkplek per jaar tussen de $€ 7.985,-$ & $€ 12.220,-$. Dit komt overeen met de kosten bij de geënuquëeerde organisatie ABN AMRO.

Uiteraard is AIS vrij om te bepalen of ze meer m^2 BVO wil hanteren. Belangrijk hierbij is dat ze te allen tijde een balans trachten te vinden tussen de kosten, het aantal m^2 en de toegevoegde waarde die het kantoorconcept levert aan de primaire (werk)processen en de organisatie in z'n geheel.

Hierboven zijn aanbevelingen gedaan inzake het combikantoorconcept, het vierkantenmeter gebruik en de bijbehorende kosten. In onderstaande slotparagraaf volgt een overzicht met aanbevelingen voor de totstandkoming van een efficiënt en effectief (combi)kantoorconcept. Aspecten uit de vakliteratuur, expertise en enquêtes die van belang zijn en hierboven nog niet behandeld zijn, komen hieronder aan bod.

11.4.3 Overige aanbevelingen voor een effectief en efficiënt kantoorconcept

- Trachten om een kantoor te vinden, waarbij de hele organisatie op één etage kan huisvesten, aangezien dit bevorderlijk is voor de communicatie.
- Het nieuwe kantoor moet over een open lay-out beschikken, waarbij zaken als klimaatbeheersing en bekabeling zijn weggewerkt in een verlaagd plafond. Dit vergroot de indelingsvrijheid en draagt bij aan de open bedrijfscultuur binnen AIS. De indeling kan gemaakt worden met verplaatsbare (transparante) wanden. Ter bevordering van de open lay-out is het tevens aan te raden dat het kantoor de faciliteiten als liften, trappen, toiletten, etc. aan de gevel heeft zitten.
- De ergonomie van het nieuwe kantoor dient van duurzame kwaliteit en energiezuinig te zijn te zijn. Hierbij doelend op apparatuur als: klimaatbeheersing, armaturen, meubilair, geavanceerde ICT, etc. Daarnaast dient ergonomie, niet zijnde apparatuur, van goede kwaliteit te zijn, zoals: daglicht en luchtverversing.
- Bij de lay-out van het nieuwe kantoor kan AIS bekijken met behulp van spaceplanning welke relaties het belangrijkst zijn en op basis daarvan de hoofdgroepen indelen. Er dient voorkomen te worden dat iedereen steeds bij elkaar over de afdeling heen loopt. De horizontale verkeersruimte moet hiervoor uitkomst bieden.
- De geadviseerde m² BVO per werkplek (14,8 – 16,5) is een vierkantenmeter gebruik bij aanvang van de betrekking in een nieuw kantoor. Dit is in eerste instantie dus een korte termijn planning. In het kader van de LTHP kan ook gekozen worden om meer m² BVO (tot een maximum van 18,7 m²) te huren met het oog op groei van AIS dat zal resulteren in meer werkplekken. Dit is mogelijk binnen het huidige huisvestingsbudget. Bij groei kunnen er meer werkplekken binnen de ruimte gecreëerd worden, waardoor het m² BVO per werkplek zal dalen. Alternatieven hierop zijn:
 - o De mogelijkheden bekijken om een kantoorruimte te huren, in eerste instantie op basis van 15,7 m² BVO per werkplek (= 100 x 15,7 = 1.570 m²), waarbij het mogelijk is om tegen eenzelfde vierkantenmeterprijs meer m² meters te huren. Daarbij een voorkeur voor uitbreiding op dezelfde etage.
 - o Gebruikmaken van telewerken. Dat geldt sowieso voor sommige managementfuncties, maar ook voor backoffice medewerkers, aangezien zij kunnen inloggen op het netwerk en bepaalde mutaties kunnen uitvoeren, waarvoor niet noodzakelijk drukwerk vereist is.
 - o De kantine is, zoals genoemd, een goed alternatief. Hieromtrent dient er een wireless netwerk aanwezig te zijn. Ook kan de kantine als een buffer gezien worden bij een eerste groei: Bijvoorbeeld voor telewerken binnen de organisatie
 - o Opvulling van werkplekken die 32 uur bezet zijn, door parttime medewerkers in dienst te nemen. Hierbij afstemmen van de dagen dat mensen vrij zijn, zodat er een fulltime vrije werkplek per week gecreëerd kan worden.
- Er dient een facility manager aangesteld te worden, welke de FM taken op zich neemt en zorgt voor een goede balans in People, Process & Place. Hierbij dient tevens gehanteerd te worden: duurzaam vormgeven van alles dat traag is en dynamisch inrichten van alles dat niet traag is. De strategie van FM dient uiteraard een afgeleide te zijn van de bedrijfsstrategie. Het aanstellen van een CRE-manager is niet nodig, aangezien de bijbehorende taken door de facility manager op zich genomen kunnen worden.
- Als management achter het kantoorconcept staan
- Medewerkers erbij betrekken en zorgen dat ze optimaal van het kantoorconcept gebruik maken.

Conclusies en aanbevelingen

Conclusies:

- Alle onderzoeksvragen zijn in dit verslag naar tevredenheid beantwoord.
- Het combikantoor blijkt inderdaad het meest innovatieve kantoorconcept te zijn en wordt ook gehanteerd door de geënquêteerde organisaties.
- Het combikantoor draagt bij aan een high performance business voor AIS, aangezien het kantoorconcept een middel voor strategie blijkt te zijn door passend te huisvesten op basis van de primaire (werk)processen en ondersteund door geavanceerde ICT.
- Het combikantoor behoeft de minste m² BVO per werkplek ten opzichte van andere kantoorconcepten. Met dit combikantoor bedragen de jaarlijkse huisvestingskosten € 254.000 en dat is ruim onder het budget van € 450.000. Er is dus speling voor meer m² BVO indien gewenst.
- Door de activiteitsgerelateerde werkplekken, welke grotendeels uniform van aard zijn, kan een ieder binnen AIS op elke werkplek kunnen werken. Dit zorgt voor een waarborg van de productiviteit. Indien er bijvoorbeeld een pc crasht kan een andere werkplek benut worden.
- AIS kan in zijn huidige hoedanigheid zelfstandig en onafhankelijk van AXA opereren op een alternatieve locatie en in het kader van de 'eisen' waaraan een nieuw kantoor moet voldoen is de beoogde verhuizing binnen een jaar realistisch.
- Het beperken van de vierkantenmeters per werkplek blijkt één van de drivers te zijn om te besparen op de totale facilitaire kosten. Dat is goed mogelijk met een combikantoor.
- Binnen het geschetste kantoorconcept heeft AIS genoeg vrijheid om veranderingen aan te kunnen brengen, zonder dat het kantoorconcept wordt aangetast. (bijvoorbeeld: kunstbeleid)
- Ondanks al het bovengenoemde is het lastig om een best passend kantoorconcept te realiseren, aangezien door afbakening van het onderzoek niet alle bedrijfsaspecten worden meegenomen. Bijvoorbeeld: de werkprocesinnovatie bij AIS vormde het uitgangspunt voor het kantoorconcept en de 'nieuwe' werkprocessen zijn niet onderzocht of ze nog efficiënter zouden kunnen (los gezien van het kantoorconcept).
- Het (theoretische) ideale kantoorconcept bestaat niet en de praktijk zal op den duur moeten uitwijzen of het kantoorconcept echt voldoet aan de wensen en eisen van AIS.
- Ruimtegebruik wordt geïntensiveerd door de bezettingsgraad hoog te houden. Dit lukt goed bij de backoffice. Echter is het lastig te realiseren voor de ICT-afdeling en het management. De optie om het gebruik een werkplek te delen gaat ten koste van privacy en concentratie en wellicht productiviteit. Er dient geaccepteerd te worden dat sommige ruimten niet optimaal benut worden.

Aanbevelingen:

- Een jaar na de ingebruikname van het nieuwe kantoorconcept: het kantoorconcept evalueren. Verder blijven bewaken en bijstellen. Dit kan bijvoorbeeld door de huidige situatie qua productie als referentie te gebruiken voor het testen van het kantoorconcept in de praktijk.
- Een enquête afnemen bij de medewerkers inzake de bevindingen van het kantoorconcept, vooral in relatie tot de werkprocessen en hun persoonlijke productiviteit.
- De uitstraling van het nieuwe kantoor is in de optiek van AIS van ondergeschikt belang. Echter draagt de uitstraling van een kantoor wel bij aan de bevindingen van de medewerkers en de bedrijfscultuur en daarom wellicht van invloed op de productie. Bovendien bestaat de kans dat AIS op den duur behoefte heeft om klanten te gaan ontvangen. Uitstraling speelt ook dan een belangrijke rol.
- AIS dient ten alle tijden een balans te vinden tussen people, place en process.
- Een zorgvuldig implementatieproces van het kantoorconcept (voor de medewerkers) verzorgd door een enthousiaste 'kartrekker'.
- Weerstand serieus nemen, met name wat betreft het spanningsveld tussen werken in open ruimten en universeel menselijke behoeften aan privacy, een eigen territorium, identiteit, personalisatie en status.
- Fysieke beveiliging van afdelingen en organisatie door middel van pasjessysteem.
- De mogelijkheid bekijken om een pand te kopen.
- Een SWOT analyse uitvoeren en het opstellen van een LTHP.
- Het verslag kan gebruikt worden als leidraad voor andere soortgelijke onderdelen binnen Accenture die een eigen huisvesting behoeven.

Reflectie

Gedurende mijn gehele afstudeerperiode heb ik van AIS veel vrijheid gehad. AIS bood mij alle mogelijkheden om het onderzoek zo goed mogelijk uit te voeren. Deze vrijheid heb ik als prettig ervaren, aangezien ik zelfstandig en proactief ben. Naast het afstuderen, bestond de mogelijkheid om operationeel mee te blijven draaien als backoffice medewerker, waarin ik mij uiteindelijk ontwikkeld heb als productspecialist op het vlak van hypotheekverzekeringen en tevens vervulde ik de rol van vervangend teamlead was. Deze werkervaring heeft een positieve bijdrage geleverd aan het onderzoek, aangezien ik op deze wijze zelf betrokken was bij het reilen en zeilen van AIS. De begeleiding binnen AIS was goed, evenals het verkrijgen van benodigde informatie. Ook de begeleiding vanuit de Universiteit was goed. De beide commissieleden zijn deskundig en hebben kritische feedback gegeven op de stukken die ik gedurende het afstudeertraject heb ingeleverd, alsmede tijdens de fysieke afspraken.

Het opzetten van het onderzoek kostte vooral in het begin wat meer moeite in vergelijking met mijn stageonderzoek, aangezien er ditmaal geen concrete opdracht lag. In overleg met het MT van AIS en mijn begeleider aldaar heb ik de opdracht concreet geformuleerd. Het uitvoeren van het onderzoek zelf was minder lastig en deels bekend terrein, gezien de eerdere ervaringen met onder ander het stageonderzoek.

Ik had voldoende bronnen tot mijn beschikking om een degelijke theorieonderbouwing op poten te zetten. Over zaken als kantoorinnovatie, strategisch management, facility management en corporate real estate management is namelijk erg veel informatie te vinden. De kunst is natuurlijk om het kaf van het koren te scheiden en uiteindelijk datgene er uit te filteren dat benodigd is voor het onderzoek. Ik zal niet ontkennen dat ik af en toe een dag had dat ik even door de spreekwoordelijke bomen het bos niet meer zag. Echter van een zogenaamde afstudeerdip is geen sprake geweest.

Na de theorie, kwam (eindelijk) de praktijk. Hierbij had ik het idee wat meer “op pad” te kunnen gaan. Dat bleek ook zo te zijn in het geval van de open interviews. De persoonlijke gesprekken gaven nog meer inzicht in de materie en uiteraard een real-life indruk van wat de mogelijkheden zijn inzake een kantoorconcept. De enquêtes heb ik per email afgenomen. Het inplannen van de interviewafspraken bleek soms wat lastig te zijn. Dit had onder andere te maken met de tijdstip in het jaar en de waarde die organisaties hechten aan het bieden van ondersteuning aan studenten. Voor de organisaties heeft het op dat moment weinig toegevoegde waarde en kost in verhouding zelfs geld, aangezien ze niet betaald worden voor de verleende service. Bij de enquêtes speelde het hierboven geschetste in een soortgelijke hoedanigheid. Bovendien kost een enquête tijd en moeite om het in te vullen en dat ontbrak bij sommige organisaties.

Het einde van het afstudeertraject heeft mij veel meer tijd gekost dan verwacht. De spreekwoordelijke laatste loodjes wogen absoluut het zwaarst.

Leerpunten:

- Beperken van de omvang van een enquête en het liefst een gesloten variant. Dit verhoogt de medewerking van de personen aan wie de enquête is voorgelegd.
- Onderzoeken is niet mijn ding. Haal er weinig voldoening uit. Dit overigens niet te verwarren met bijvoorbeeld een bedrijfsanalyse.
- De toegevoegde waarde die het onderzoek voor mijzelf heeft gehad, zit in het feit dat ik mij verdiept heb in de materie inzake kantoorconcepten en daar veel over geleerd heb. Daarnaast heb ik nog meer inzicht verkregen in het schrijven van een wetenschappelijk verslag. Dat is erg nuttig, ook met het oog op mijn toekomstige baan. Je dient te onderbouwen wat je (be)vindt.
- Afhankelijkheid van andere organisaties is vervelend en kan vertraging opleveren. De kunst is om daar zo handig mogelijk op in te spelen.

Literatuur

Geraadpleegde literatuur

- Best, R., C. Langston, G. de Valence (2003), *Workplace strategies and facilities management*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Dewulf, G.P.M.R., P. Krumm, H. de Jonge (2000), *Successful Corporate Real Estate Strategies*. Nieuwegein: ARKO Publishers
- Frankema, E.H.P. (2003), *Kantoorinnovatie in economisch perspectief*. Delft: Center for People and Buildings
- Henk, M., J. Kamstra, R.P. Geraedts (2004), *Herbestemmingswijzer*. Delft: Publicatiebureau Bouwkunde
- Maas, G.W.A., J.W. Pleunis (2001), *Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Alphen aan den Rijn: Samson
- Mandour, Y., M. Bekkers, P. Waalewijn (2005), *Een praktische kijk op Marketing- en strategiemodellen*. Den Haag: Sdu Uitgevers
- Mooij, M. (2002), *Kantoorinnovatie. Efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving*. Alphen aan den Rijn: Kluwer BV
- Verschuren, P., H. Doorewaard (2003), *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: LEMMA BV
- Voordt, D.J.M. van der (2003), *Kosten en baten van werkplekinnovatie, Een definitie- en programmeringstudie*. Delft: Center for People and Buildings
- Vos P.G.J.C., J.J. van Meel, A.A.M. Dijcks (1997); *The Office, the Whole Office and Nothing but the Office. A framework of workplace concepts*. Delft: Technische Universiteit Delft

Artikelen

- Baartman, H., P. Schoonhoven (2006), *Stadskantoor Utrecht*. Real Estate Magazine, 2006 week 44-46
- Kohstamm, P.P., L.J. Regterschot (1994), *De manager als bouwheer: de rol van de bestuurder bij de realisatie van nieuwe huisvesting*. Den Haag: Ten Hagen en Stam. pagina 21-34
- Negen, M., D.J.M. van der Voordt (2001), *Meer- en minderkosten van werkplekinnovatie*. Facility Management Magazine, mei 2001. pagina 20-26
- Troost, K. (2001), *(Werk)plekkosten van kantoorinnovatie*. Facility Management Magazine 59, 11^e jaargang. Pagina 23-25
- Vollebregt, J. (2001), *Huisvesting als kapstop voor verandermanagement*. Facility Management Magazine 61, 11^e jaargang. pagina 26-29
- Vos P.G.J.C., D.J.M. van der Voordt (2001), *Werkplekinnovatie: lusten lasten lessen*. Facility Management Magazine, mei 2001. pagina 14-19

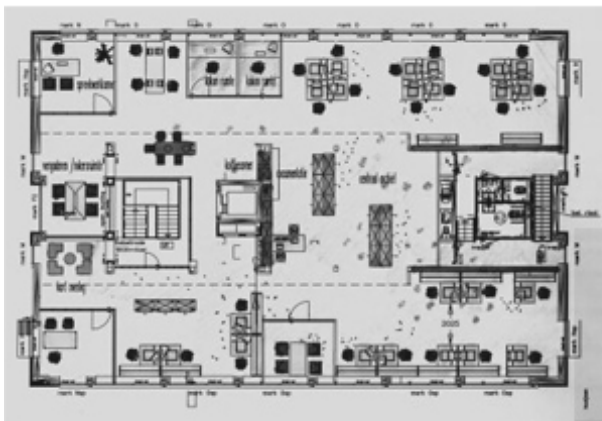
Internetbronnen

- | | |
|--|--|
| www.123management.nl | www.interpolis.nl |
| www.abnamro.nl | www.marketingmodellen.nl |
| www.arcadis.nl | www.nen.nl |
| www.cfi.nl | www.project-inrichting.nl |
| www.cfpb.nl | www.realestatemagazine.nl |
| www.dtz.nl | www.royalhaskoning.nl |
| www.facana.nl | www.tudelft.nl |
| www.fmm.nl | www.twynstragudde.nl |
| www.fmn-vereniging.nl | www.uwv.nl |
| www.fmo.nl | www.veldhoen.nl |
| www.icop.nl | www.vrom.nl |



*Aanbevelingsonderzoek voor de totstandkoming van
het best passende kantoorconcept voor
Accenture Insurance Services*

BIJLAGEN



*Afstudeerscriptie van
C.M.W. Stigter*

— Future ?



Juni 2006 - juni 2007



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Inhoudsopgave

1	KANTOORFUNCTIES	2
2	VIJFKRACHTENMODEL VAN PORTER	3
3	TOELICHTING OP DE SWOT-ANALYSE	4
4	DE ONTWIKKELING IN FM	5
5	KANTOORCONCEPTEN & WERKPLEKCONCEPTEN	6
6	INTERPOLIS	8
7	SAMENVATTING EVALUATIE ONDERZOEK VROM-INSPECTIE	9
8	NEN NORMEN	10
8.1	NEN 2580	10
8.2	NEN 1824	11
9	SPACEPLANNING	14
10	ADVIESORGANISATIES	16
10.1	INTERVIEW MET TWYNSTRA GUDDE	18
10.2	INTERVIEW MET DTZ ZADELHOFF	20
10.3	INTERVIEW MET ROYAL HASKONING	22
10.4	INTERVIEW MET ARCADIS	24
11	ENQUÊTE:	26
12	RESULTATEN VAN DE INGEVULDE ENQUÊTES	31
12.1	FMO	31
12.2	CFI	33
12.3	ING FACILITY MANAGEMENT	35
12.4	ABN AMRO	37
12.5	UWV	39
13	UITWERKINGEN VAN AIS	44
13.1	VIJFKRACHTENMODEL VOOR AIS	44
13.2	CORE VALUES EN GEDRAGSNORMEN VAN ACCENTURE	45
13.3	SAS-70 CERTIFICERING	46
13.4	MULTICRITERIA ANALYSE (MCA)	46
13.5	GEMIDDELDE WERKNEMERACTIVITEITEN	47

1 Kantoorfuncties

De kantoorfuncties en bijbehorende prestatie volgens Mooij (2002):

Kantoorfuncties	Omschrijving
Productiemiddel	Een traditionele, functionele benadering van het kantoor dat wordt gezien als een machine die het kantoorwerk optimaal dient te ondersteunen.
Ontmoetingsplaats Communicatiesysteem	Dit is de sociale benadering van het kantoor: vooral bij organisaties met veel ambulante medewerkers heeft men de laatste jaren oog gekregen voor de functies van het kantoor als ontmoetingsplaats, waar men de cultuur even kan proeven en waar men snelle briefings krijgt om vervolgens weer op pad te gaan.
Imagodrager	Dit is vooral voor organisaties die door middel van hun kantoor intensief in contact met hun markt komen, belangrijk geworden. De uitstraling van het kantoor kan de overige imago-uitingen versterken.
Leefomgeving	Dit beeld is vooral bij de menggerichte organisatie populair. Het gaat uit van het idee dat de mens een groot deel van zijn leven op zijn werk doorbrengt en dat daarom de werkomgeving meer moet bieden dan een omgeving om te werken.
Inspiratiebron	Het kantoor als inspiratiebron. Dit is een beeld dat vooral bij creatieve organisaties leeft. Men verwacht dat de werkomgeving een inspirerende bijdrage levert aan het creatieve werk.
Groepsmonument	Dit beeld speelt bij grote organisaties waarbij veel medewerkers overal en voornamelijk bij de klanten opereren. Het kantoor (vaak het hoofdkantoor) heeft de functie van referentiepunt, als verbeelding van de cultuur. Veel medewerkers komen nauwelijks op het hoofdkantoor, maar voelen zich er wel mee verbonden.
Belegging	Beleggers kijken geheel anders tegen het kantoor aan dan de gebruikers. Voor een belegger gaat het om het rendement uit de investering. Zolang het vastgoed verhuurd wordt tegen de vereiste huurprijs is het rendement gewaarborgd. De gebruikskosten worden voor een belegger pas interessant als ze invloed krijgen op de aantrekkelijkheid van het object, zodat het risico op structurele leegstand ontstaat.
Overige aspecten:	
Open / gesloten verkaveling	Een open verkaveling is een kantoor met grote open ruimten, bijvoorbeeld een kantoor-tuin. Een gesloten verkaveling is een kantoor met kleinere ruimten, bijvoorbeeld een cellenkantoor. Open en gesloten zegt veel over de mogelijkheden voor (visuele) communicatie en geluidshinder. Het zegt niets over het wel of niet hebben van een vast werkplek.
Vast / veranderbaar	Bruikbaar in één stand/opstelling, op één plaats versus buikbaar in meerdere opstellingen/standen op meerdere plaatsen. Een door de gebruiker veranderbaar kantoor maakt meestal gebruik van schuif- en taatswanden en mobiel en/of uitklapbaar meubilair. Een voor de gebruiker vast kantoor heeft vaste wanden en vast opgesteld meubilair, dat alleen bij een verhuizing en /of verbouwing wordt aangepast.
Organisatiegebonden / niet organisatiegebonden	Een organisatiegebonden kantoor is een kantoor dat door één organisatie wordt gebruikt en voor één organisatie specifiek is gemaakt. Een niet-organisatiegebonden kantoor is een kantoor dat door meerdere organisaties wordt gebruikt. Hetzij achtereenvolgens door verschillende organisaties, hetzij door verschillende organisaties gezamenlijk.
Reëel / virtueel	Een reëel kantoor is een kantoorruimte of kantoorgebouw. Een virtueel kantoor is een denkbeeldig kantoor dat bestaat in een informatiesysteem of een netwerk.
Front office / Back office	Een frontoffice kantoor is een kantoor dat zich primair richt op het contact met de markt. Een backoffice kantoor richt zich primair op een werkproces en de werknemers.

Tabel 1: Kantoorfunctie en bijbehorende prestatie

2 Vijfkrachtenmodel van Porter

Het startpunt van het model wordt gevormd door de vijf krachten en de samenhang tussen deze krachten in ogenschouw te nemen. Vervolgens wordt bepaald hoeveel invloed de krachten hebben op de organisatie. Hieronder volgt per kracht de factor en de vraag. Het antwoord op de vraag kan beantwoord worden met: geen mening(0); geheel niet(1); niet echt(2); neutraal(3); in lichte mate(4); zeker(5). De antwoordkeuze correspondeert met een bepaalde waarde die erachter vermeld staat. Het gemiddelde per kracht ligt tussen de 1 – 5, waarbij 1 laag is en 5 hoog.

Bedreiging van toetreders	
Factor	Vraag
Schaalvoordelen	Is er sprake van schaalvoordelen binnen uw markt?
Benodigd kapitaal	Is er een omvangrijk vereist kapitaal benodigd om toe te treden tot uw markt?
Dreiging van tegenacties	Is er een gereede kans op tegenacties van bestaande bedrijven bij toetreders op uw markt?
Toegang tot distributiekkanalen	Kunnen toetreders gebruik maken van bestaande distributiekkanalen?
Toegang tot technologie	Hebben toetreders toegang tot bestaande of nieuwe technologieën?
Merkentrouw	Zijn klanten loyaal aan een merk?
Overheidsreguleringen	Kunnen toetreders over (overheids)subsidies beschikken?
Switchkosten	Bestaan er hoge drempels om van leverancier te wisselen?
Kracht van afnemers	
Factor	Vraag
Concentratie van afnemers	Is er sprake van één of enkele grote afnemers(groepen)?
Differentiatie	Zijn de producten of diensten homogeen van aard (weinig gedifferentieerd)?
Winstgevendheid van afnemers	Worden de afnemers van uw markt geconfronteerd met lage marges?
Rol van kwaliteit / service	Speelt kwaliteit een geringe rol in de koopbeslissingen van afnemers van uw markt?
Toegang tot informatie	Hebben de afnemers van uw markt toegang tot informatie over hun leveranciers en hun aanbod?
Switchkosten	Bestaan er hoge drempels om van leverancier te wisselen?
Kracht van leveranciers	
Factor	Vraag
Concentratie van leveranciers	Wordt de bedrijfstak gedomineerd door een enkele leverancier of door een geconcentreerde groep van leveranciers?
Het merk van de leveranciers	Is het merk van de leveranciers 'gewild' binnen uw markt?
Switchkosten	Bestaan er hoge drempels om van afnemer te wisselen?
Rol van kwaliteit / service	Leveren leveranciers een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit/bewerking van producten binnen uw markt?
Bijdrage winstgevendheid	Worden de leveranciers van uw markt geconfronteerd met lage marges?
Overheid	Treedt de overheid op als leverancier?
Bedreiging van substituten	
Factor	Vraag
Is een substituum beter?	Is de functionaliteit van de substituten beter/uitgebreider dan de bestaande producten/diensten?
Relatieve prijs / prestatie verhouding	Overtreft de prijs-prestatie verhouding van de substituten die van bestaande producten?
Gemak van switchen	Is het voor de afnemers gemakkelijk om over te stappen op substituten?
Winst en agressiviteit van leveranciers substituten?	Zijn substituten winstgevend en stellen leveranciers zich agressief op?
Concurrentie-intensiteit	
Factor	Vraag
Groeivoet van de bedrijfstak	Is er sprake van een niet of nauwelijks groeiende marktsituatie?
Productdifferentiatie	Zijn de producten/diensten op uw markt homogeen van aard (ongedifferentieerd)?
Diversiteit concurrenten	Zijn er veel bedrijven met dezelfde grootte en gelijke concurrentiepositie?
Uittredingsbarrières	Zijn uittredingsbarrières hoog? (moeilijk om activiteiten te staken)?
Strategische relatie met andere organisaties	Ontbreken er strategische relaties (samenwerkingsverbanden) tussen concurrenten?

Tabel 2: De factor en de vraag per kracht

3 Toelichting op de SWOT-analyse

Hieronder staan twee voorbeelden van figuren die een SWOT-analyse nader toelichten.

In onderstaand figuur zijn de SWOT's bekend en wordt er door een organisatie *per kolom* aangegeven welke prioriteit bepaalde issues hebben: 5 punten voor belangrijkste issue, 3 punten voor één na belangrijkste issue en 1 punt voor het op twee na belangrijkste issue. Zo resteren uiteindelijk 6 issues.

		Kansen:			Bedreigingen:		
		Intensievere benadering banken en verzekeraars	Meer activiteiten worden wettelijk verplicht	Hogere deelnamegraad nieuwe dienstverlening	Krimpemde markt in Nederland	Tegenstrijdige afnemers belangen	Toenemende internationale concurrentie
Sterkten:	Capaciteiten voor beheren landelijke database		5		3		1
	Unieke 'spin in het web' positie	1	3			5	5
	Ervaring en expertise dienstverlening	3	1		1		3
Zwakten:	Verzwakte financiële positie			1	5		
	Weinig marktgericht	5		3		1	
	Beschadigd imago			5		3	

Figuur 1: Belangrijkste issues per kolom gerangschikt (bron: Marketing- en strategiemodellen, 2005)

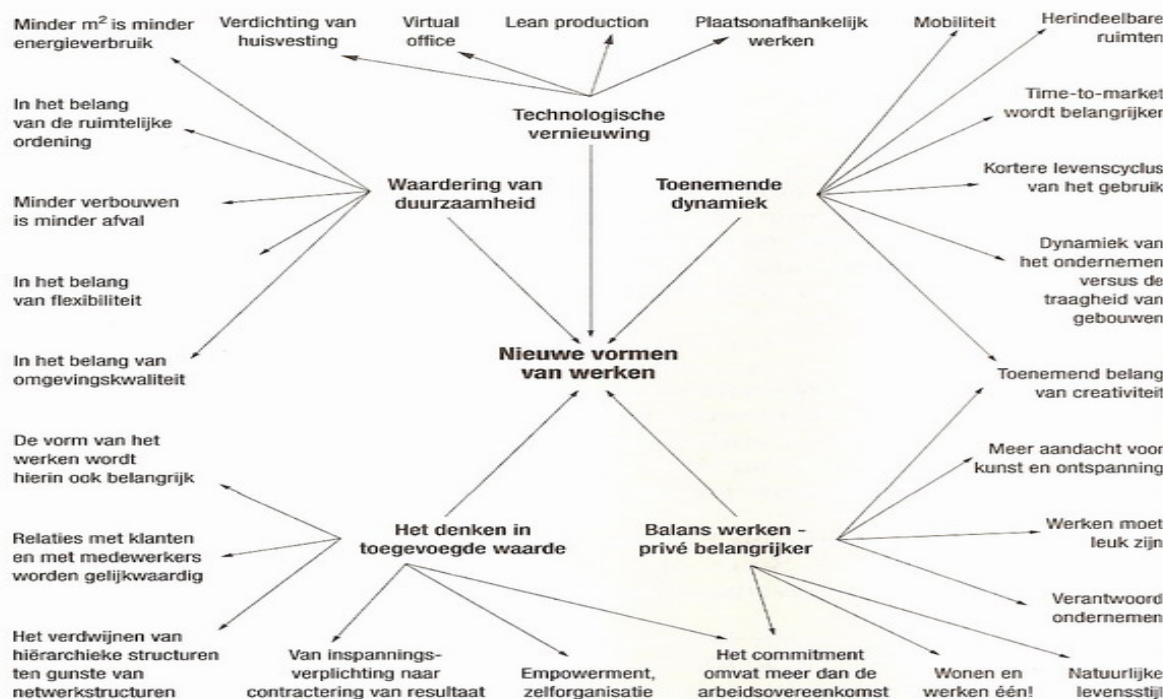
De vervolgstap is om de prioriteitsissues te verwoorden in een strategische vraag. In onderstaand figuur is per kwadrant weergegeven welke denkbeeldige zin gehanteerd kan worden om de strategische vraag te formuleren.

		Kansen:			Bedreigingen:		
		Intensievere benadering banken en verzekeraars	Meer activiteiten worden wettelijk verplicht	Hogere deelnamegraad nieuwe dienstverlening	Krimpemde markt in Nederland	Tegenstrijdige afnemers belangen	Toenemende internationale concurrentie
Sterkten:	Capaciteiten voor beheren landelijke database	Hoe kunnen we gebruik maken van ... (een sterkte) om in te spelen op ... (een kans)?			Hoe kunnen we gebruik maken van ... (een sterkte) om ... (een bedreiging) af te weren?		
	Unieke 'spin in het web' positie						
	Ervaring en expertise dienstverlening						
Zwakten:	Verzwakte financiële positie	Hoe kunnen we ... (een zwakte) versterken om in te spelen op ... (een kans)?			Hoe kunnen we ... (een zwakte) ombuigen om ... (een bedreiging) af te weren?		
	Weinig marktgericht						
	Beschadigd imago						

Figuur 2: Het formuleren van de strategische vraag (Bron: Marketing- en strategiemodellen, 2005)

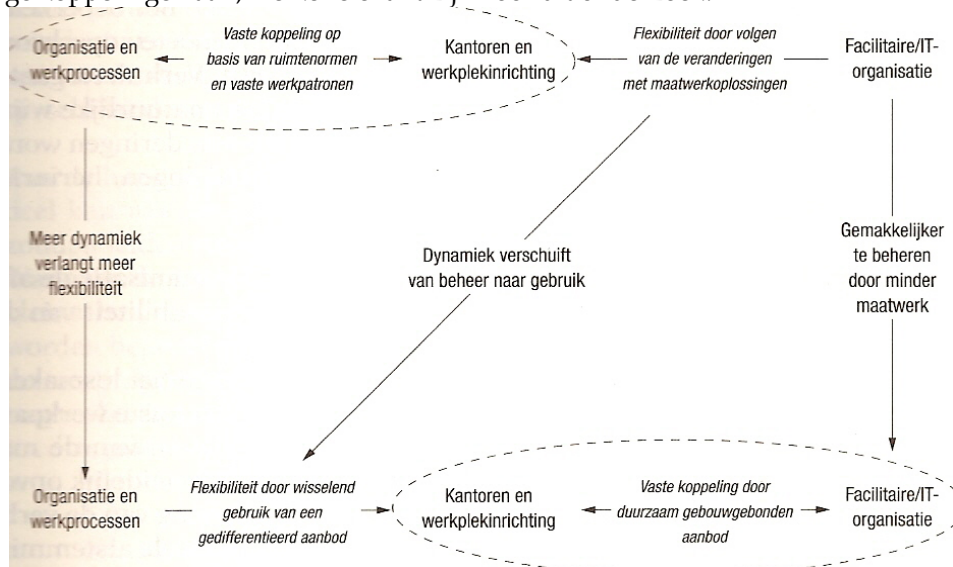
4 De ontwikkeling in FM

Er zijn volgens Mooij (2002) vijf bewegingen te onderscheiden in maatschappelijke, technologische en economische ontwikkelingen die van invloed zijn op het denken over werken: toenemende dynamiek, technologische vernieuwing, denken in toegevoegde waarde, de balans werk-privé en het streven naar duurzaamheid.



Figuur 3: Trends rond het werken.

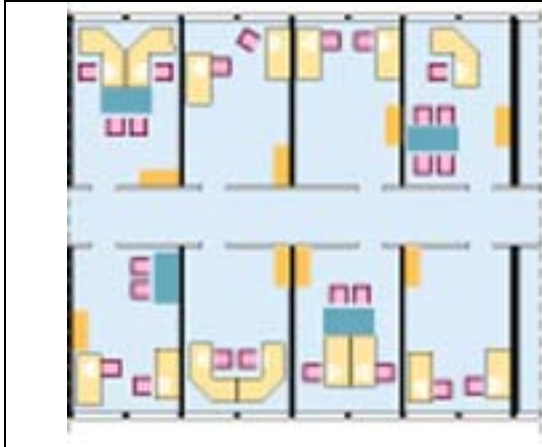
De dynamiek verschuift, hetgeen zich uit in de figuur. De omcirkelde elementen in de figuur geven de onderlinge koppelingen aan, welke relevant zijn voor dit onderzoek.



Figuur 4: De dynamiek verschuift in de ontwikkeling van FM

5 Kantoorconcepten & werkplekconcepten

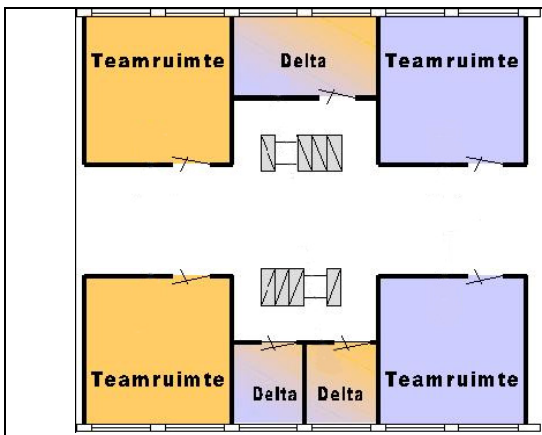
Een kloosterkantoor wordt niet genoemd, aangezien dat een combinatie is van een cellenkantoor en groepenkantoor. Voor het virtuele kantoor is het niet mogelijk om vierkantenmeters vast te leggen..



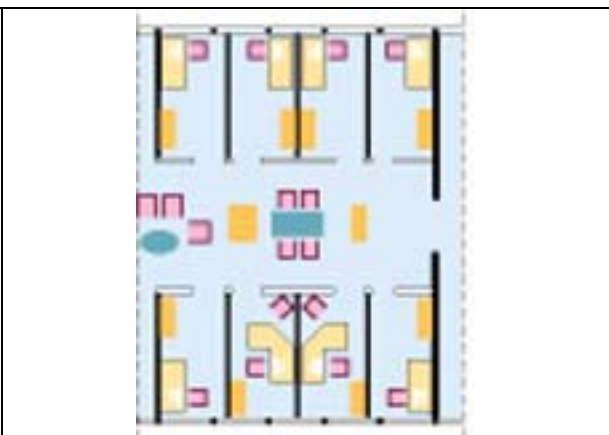
Figuur 5: Cellenkantoor (kamerkantoor)



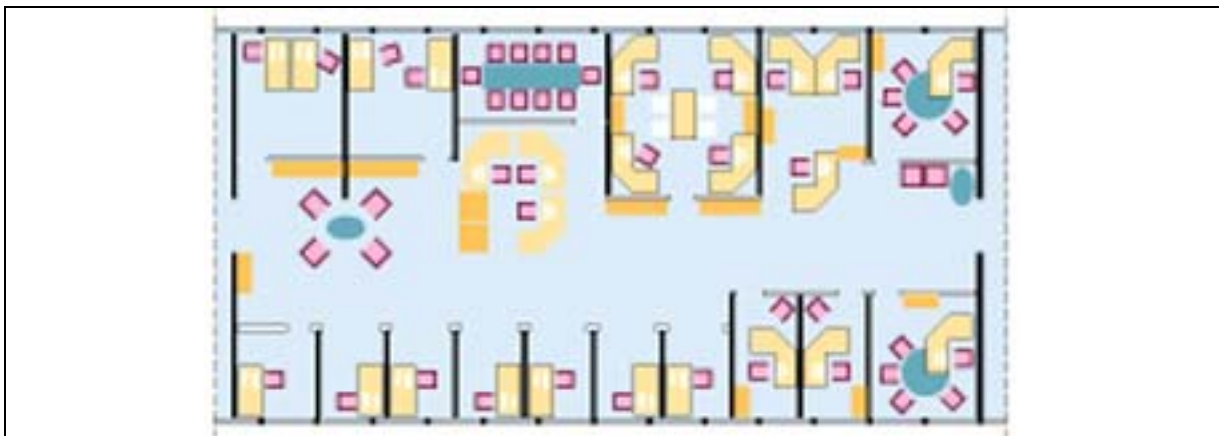
Figuur 6: Groepenkantoor / kantooruin



Figuur 7: Teamkantoor



Figuur 8: CoCon-kantoor



Figuur 9: Combikantoor

CONCENTRATIE WERK	COMMUNICATIE WERK	DECENTRAAL OVERLEG (formeel en informeel)	ONDERSTEUNENDE RUIMTE
Stiltewerkplek 1 persoon  Werkplek in gesloten ruimte met 1 bureau. Ca. 8,5 m ² FNO per werkplek	Open teamwerkplek  Een open zone met 4-6 werkplekken. Ca. 7 m ² FNO per werkplek	Gesloten overlegruimte  Vergader ruimte voor ca. 6 personen in gesloten ruimte. Ook geschikt als werkplek. Ca. 27 m ² FNO	Ontmoetingsplek  Leestafel in open ruimte geïntegreerd met pantry. Ca. 20 m ² FNO
Stiltewerkplek 2 personen  Werkplek in gesloten ruimte met 2 bureaus. Ca. 8,5 m ² FNO per werkplek	Informatiewerkplek  Werkplek voor kortstondig gebruik. Ca. 5,5 m ² FNO per werkplek	Brainstormruimte  Brainstormruimte voor (in) formeel overleg in een niet standaard vergader setting. Ca. 26 m ² FNO	Serviceruimte  Geluidsdichte gesloten ruimte voor printen, kopiëren en opslag papier Ca. 15 m ² FNO
Stiltezone  Werkplekken in grotere 'stille' ruimte, bijvoorbeeld bibliotheekachtige setting. Ca. 7 m ² FNO per werkplek	Gesloten teamwerkplek  Werkplek in gesloten ruimte voor 4 bureaus. Ca. 7 m ² FNO per werkplek	Semi-open overlegplek  Overlegplek voor 2-4 personen met een gedeeltelijke afscheiding. Ook geschikt als werkplek. Ca. 14 m ² FNO	Werkarchief  Kasten voor werkarchief (onderhanden werk), nabij de werkplekken. Richtlijn 1 m ² per medewerker
		Open overlegplek  Open overlegplek voor 2-4 personen voor informeel overleg. Ook geschikt als werkplek. Ca. 14 m ² FNO	Lockerruimte  Ruimte voor garderobe, lockers, post en telefoon. Ca. 15 m ² FNO
			Rookruimte 

Figuur 10: Verschillende werkplekconcepten op basis van vier categorieën (bron: Royal Haskoning)

6 Interpolis

Verzekeraar Interpolis uit Tilburg besloot midden jaren negentig tot een cultuuromslag. Het bedrijf leed aan een stoffig imago, was naar binnen gericht en verloor marktaandeel. Interpolis besloot in plaats van alleen te reorganiseren en af te slanken tot een grote sprong voorwaarts. Het nieuwe hoofdkantoor dat in Tilburg werd opgetrokken zou geen vaste werkplekken meer kennen en het bedrijf koos ervoor telewerken op redelijk grote schaal mogelijk te maken. In 1996 werd het nieuw hoofdkantoor onder veel belangstelling van pers en publiek in gebruik genomen. "Je werkplek is waar je bent" is de leus waarmee Interpolis haar manier van werken verkoopt. Werken kan op een willekeurige plaats in het kantoorgebouw, maar evengoed thuis of onderweg. Ria Luichies van Interpolis: "We hebben de Interpolis-manier van werken ontwikkeld. Deze bestaat onder andere uit het flexibel omgaan met je werkplek. We zien het kantoor daarbij als een ontmoetingsplaats van medewerkers en klanten, waarbij de tevredenheid van beiden voorop staat." De flexibele werkplekken, in het jargon flexplekken, houden in dat er geen persoonlijke bureaus meer zijn. Iedereen die een plek nodig heeft, kan achter een willekeurig bureau gaan zitten. Er zijn open werkplekken, geschikt voor werk dat weinig concentratie vergt, zoals belwerk. Daarnaast zijn er zogeheten cockpits. Dit zijn met glas afgeschermd werkhoeken waar iemand zich kan terugtrekken voor werk dat veel concentratie vergt. Luichies: "Onze manier van werken vergt een flexibele instelling van onze werknemers. Bij sollicitaties letten we er speciaal op dat iemand over zo'n instelling beschikt. Iemand die gehecht blijkt aan een eigen werkplek en zich er graag terugtrekt, zal zich bij Interpolis niet prettig voelen."

Naast de werkplekken zijn er zitgedeelten waar de medewerkers even snel met elkaar kunnen overleggen. Verder zijn er kleine vergaderruimten voor maximaal zes personen, die bedoeld zijn voor kortdurende vergaderingen. Net voorbij de ingang van de kantoren bevinden zich een postwand en een koffiehoeck. De postwand bestaat uit vakjes met de post van iedere medewerker en diens mobiele telefoon. Bij de koffiehoeck staat een soort huiskamertafel die wordt gebruikt voor snel informeel overleg of even bijpraten. Centraal in de kantoorruimte bevindt zich het facilitygedeelte, waar de kantoorbenodigdheden te vinden zijn en waar de fax en de printer staan. Iedere werknemer beschikt over een flexi-koffer. Deze bevindt zich in een persoonlijk kastje dat de werknemer alleen met een persoonlijke code kan openen. De koffer heeft wieltes en een uitschuifbaar handvat waarmee hij rondgereden kan worden. Hij biedt ruimte aan drie hangmappen, een laptop, een pennenbakje en nog wat extra benodigdheden. Behalve van flexplekken maakt Interpolis ook gebruik van telewerken. "Van de 5600 werkplekken zijn er momenteel 800 telewerkplekken", zegt Luichies. "Het telewerken gebeurt altijd voor een beperkt deel van de week en in overleg met de leidinggevende. Zo blijven de medewerkers binding houden met Interpolis." Het telewerken bij Interpolis houdt in dat thuis op de PC kan worden ingelogd op het bedrijfsnetwerk. Het contact met collega's wordt daarbij via mailen of bellen onderhouden. Het is bij Interpolis niet mogelijk onderweg even met de laptop op het netwerk van Interpolis in te loggen en bestanden aan te passen. "We werken met dossiers die grote bestanden vormen en die even ergens downloaden en na aanpassing weer terugsturen is momenteel niet haalbaar. Het is technisch wel mogelijk, maar toepassing op grote schaal heeft momenteel nog te veel haken en ogen." Het kantoorconcept bevalt Interpolis tot dusverre goed. Luichies: "Het scheelt veel ongebruikte kantoorruimte en bevordert de productiviteit. De medewerkers zijn er tevreden over en de klanten ook. We krijgen veel navolging. Er zijn hier al 25 000 mensen komen kijken, waaronder veel geïnteresseerden van andere bedrijven." Ondertussen kent het Interpolis-concept een nieuwe ontwikkeling. "We zijn druk bezig om de hoeveelheid papier zoveel mogelijk te beperken door informatie alleen nog digitaal in te voeren. Helemaal papierloos werken zal niet lukken, soms is papier gewoon handiger."

Bij Interpolis is door telewerken en wisselwerken een besparing van 35 miljoen gulden gerealiseerd.

7 Samenvatting evaluatie onderzoek VROM-inspectie

In het rapport wordt verslag uitgebracht van een evaluatie onderzoek naar de beleving van het nieuwe kantoor voor de VROM-Inspectie Zuid-West in Rotterdam door Center for People and Building. Het kantoorconcept wordt gekenmerkt door flexibel gebruik van een gevarieerd aanbod aan activiteitgerelateerde werkplekken in een transparante omgeving. Er is aandacht besteed aan het implementatieproces, van initiatief tot ingebruikname. Door middel van een schriftelijke enquête onder alle 112 medewerkers (respons 62%; N = 69) is vastgesteld hoe de medewerkers hun werkomgeving in het dagelijks gebruik ervaren. Het nieuwe kantoor van VROM-Inspectie Zuid-West in het Groothandelsgebouw te Rotterdam blijkt wisselend te worden gewaardeerd. Aansprekende *pluspunten* zijn de goede bereikbaarheid, de goede contacten tussen collega's en interactie tussen afdelingen, de grootte van de werkplekken, de comfortabele bureaus en de positieve uitstraling van het gebouw. De spelregels omtrent eten, roken, muziek en clean desk worden breed onderschreven. Ook heerst alom tevredenheid over de elektronische bereikbaarheid, de koffie- en thee automaten en de korte loopafstanden naar kopieermachines, printers en faxen. Een veel genoemd *minpunt* is de geluidshinder van pratende en telefonerende collega's en geluiden van buiten. Daardoor kunnen veel mensen zich moeilijk concentreren. Veel medewerkers vinden het ook niet prettig dat zij door iedereen kunnen worden gehoord. Hoewel een meerderheid tevreden is over de ICT-faciliteiten en het meubilair, er is ook veel onvrede over de telefonische bereikbaarheid, het gebruiksgemak van de telefoons, de (aansluitingen voor) laptops, de inbelvoorzieningen, het comfort van de bureaustoelen, het tekort aan persoonlijke archiefruimte en de beperkte ruimte voor persoonlijke attributen.

Samenvatting in cijfers:

- Er zijn 114 werkplekken voor 112 medewerkers en 103,8 f.t.e.
- Gemiddeld vindt ruim 70% van de werkzaamheden op kantoor plaats (gepercipieerd).
- De gemiddelde bezettingsgraad is 45%. Van verschillende werkplektypen staat regelmatig 30% of meer leeg (gemeten).
- 79% is het eens met de stelling dat er altijd wel een werkplek is te vinden; voor 70% is dat doorgaans ook de werkplek die men wil.
- 60% vindt een innovatief kantoor passen bij de organisatie en volgens 51% past een innovatief kantoor bij de werkprocessen.
- 50% is tevreden met het delen van werkplekken, 33% niet, de rest oordeelt neutraal.
- Circa 80% is tevreden met de grootte van de werkplekken en het comfort van de bureaus.
- Tussen de 70% en 80% is tevreden over de mogelijkheden tot formeel en informeel overleg, de spelregels voor eten, roken, muziek en clean desk, het kleur- en materiaalgebruik van de inrichting, de koffie- en thee automaten en de afstand tot kopieermachines, printers en faxen.
- 74% is tevreden over de elektronische bereikbaarheid; 55% is ontevreden over de telefonische bereikbaarheid.
- Rond de 60% is ontevreden over de vele afleiding, de sanitaire voorzieningen, de faciliteiten buiten kantoor en de inbelvoorzieningen.
- Bijna 50% is ontevreden over de mogelijkheid tot geconcentreerd werken.
- 48% vindt het kantoor aantrekkelijk voor klanten, 23% vindt van niet.
- 53% vindt het kantoor positief voor het imago, 18% vindt van niet.
- Uitgedrukt in rapportcijfers scoort de waardering van het werkproces gemiddeld een 6,5, de faciliteiten gemiddeld een 6,2 en de ondersteuning van de arbeidsproductiviteit gemiddeld een 6,3.
- 53% vindt de huidige situatie beter dan de vorige, 32% vindt de nieuwe situatie slechter, 15% vindt het noch beter noch slechter.
- Bijna 70% zou niet terug willen naar de oude situatie, 31% wil dat liever wel. Het is niet duidelijk in welke mate dit aan het nieuwe kantoorconcept is toe te schrijven of aan andere aspecten, zoals een andere locatie of veranderingen in de organisatie.

8 NEN Normen

8.1 NEN 2580

NEN 2580 is een Nederlandse Norm (NEN) die de termen, definities en bepalingsmethoden geeft voor de oppervlakte van terreinen met een bouwbestemming en voor de vloeroppervlakten en inhouden van gebouwen of delen daarvan. Kortom een Nederlandse Norm voor ruimtelijke data. Deze data kunnen onder andere gebruikt worden ten behoeve van benchmarking en om het verhuurbaar vloeroppervlak (vvo) voor huisvestingsorganisaties te bepalen. Dit gebeurt veelal door de onderstaande berekening toe te passen. De op vloerniveau gemeten oppervlakte van een ruimte of een groep van ruimten (bijvoorbeeld een woning of kantoorgebouw), die geschikt is voor het beoogde gebruik van deze ruimte of groep van ruimten, is bepaald door de formule $A-B+C$, waarin:

A: vloeroppervlakte binnen scheidingsconstructie van een woning, mits netto hoogte $\Rightarrow$ 1,5 meter

B: vloeroppervlakte dat buiten beschouwing moet blijven:

- buitenruimte
- voorziening voor verticaal verkeer $> 4 \text{ m}^2$
- technische ruimte $> 0,5 \text{ m}^2$
- buitenberging
- schalmgat of vide $> 4 \text{ m}^2$
- bouwconstructie $> 0,5 \text{ m}^2$
- leidingschacht

C: evenredig deel van de vloeroppervlakte buiten de woning dat eventueel aan de woning wordt toegerekend (gemeenschappelijke ruimte)

BVO	NVO	NO		FNO	
Bruto vloeroppervlakte	Netto vloeroppervlakte	Nuttig vloeroppervlakte	Afdeling vloeroppervlakte	Vloeroppervlakten van werkplekken, inclusief circulatieruimte	50% *)
				Supplementaire afdelingsruimte	5% *)
			Speciale ruimten, kantine, archief, vergaderruimte, repro	15% *)	
			Sanitaire ruimten, werkkasten, garderobe		
		Verkeersruimte (gangen, trappenhuizen, liften, entree, hallen)			20% *)
		Technische installatieruimten			
		Constructieoppervlakte (wanden, kolommen)			

*) De in de rechterkolommen gegeven waarden zijn indicatief

Figuur 11: NEN 2580 in detail.

In het verslag is in paragraaf 7.6 een vereenvoudigde versie van bovenstaand figuur weergegeven.

8.2 NEN 1824

Deze norm beschrijft vanuit ergonomisch oogpunt de minimumeisen voor de hoeveelheid vloeroppervlakte van werkplekken in kantoren. Deze vorm is van toepassing voor alle mogelijke soorten kantoorwerkplekken en kan ook worden toegepast voor de thuiswerkplek.

In een kantoorvertrek is ruimte nodig voor plaatsing van het benodigde kantoormeubilair en het beeldscherm, voor een verantwoorde plaats ten opzichte van het venster, voor privacy, voor overleg, voor telefoneren, voor beweging, voor de plaatsing van planten en persoonlijke spullen e.d. Verder is het uit ergonomisch oogpunt noodzakelijk dat de vloeroppervlakte voldoende is voor het bereiken van de werkplek, de kasten, het raam enz. en dat de werkplek voldoende ruimte biedt het meubilair zo op te stellen dat er zo min mogelijk hinder is van:

- Verblinding door directe lichtinval door vensters of van armaturen;
- Spiegeling van vensters, armaturen of lichte oppervlakken;
- Koude of warmtestraling van de vensters;
- Luchtstromen van luchtinblaasopeningen;
- Geluid.

Ook moet de benodigde ruimte het mogelijk maken laden en kasten voldoende te kunnen openen, apparatuur en installaties onderhouden en de ruimte te kunnen schoonmaken. De ergonomische eisen voor de oppervlakten van kantoorwerkplekken zijn reeds weergegeven in tabel 9 in paragraaf 7.6 van het verslag.

In kantoren komen we steeds vaker flexibele werkplekken tegen, krijgen we steeds vaker te maken met wisselwerkplekken, etc.. De nieuwe norm NEN 1824 houdt hier rekening mee. Ging de 'oude' norm nog uit van (vaste) basiswerkplekken die uit minimaal 8 vierkante meter moest bestaan, in de nieuwe norm komen we dit begrip niet meer tegen. In de nieuwe situatie moet u een optelsom maken van onderdelen die er op een werkplek aanwezig zijn. Is er op een werkplek een plat beeldscherm: 1 vierkante meter, de medewerker is goed voor 4 vierkante meter. Als er ook nog een al dan niet verrijdbare ladenkast aanwezig is op de werkplek komt er nog eens 1 vierkante meter bij, etc.

Na deze optelsom dient u nog rekening te houden met een aantal factoren die alsnog een nadelige invloed kunnen hebben op het welzijn, e.d. van de werknemer. Als dit het geval is moet de ruimte als nog ruimer worden bemeten.

Wettelijke basis NEN 1824

De wettelijke basis voor de minimale afmetingen van werkplekken in kantoren is terug te vinden in artikel 3.19 van het Arbobesluit. Hierin staat dat de afmetingen zodanig moeten zijn dat de werknemer zijn werkzaamheden veilig en zonder nadelige gevolgen voor welzijn en gezondheid kan uitvoeren. Eveneens moet de werknemer kunnen beschikken over voldoende bewegingsruimte, en als dit niet mogelijk is moet er in de nabijheid van de werkplek een andere open of besloten ruimte aanwezig te zijn waar wel voldoende bewegingsruimte is.

Arbobesluit artikel 3.19:

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

(Bron: Euronorm.net. Wetgeving en normalisatie, 2007)

De verschillende afmetingen zijn vastgelegd in NEN 1824

De afmetingen zijn:

Minimumoppervlakte voor de medewerkers

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

Minimumoppervlakte kantoorwerktafel

- * 1 vierkante meter voor een werkplek met plat beeldscherm
- * 2 vierkante meter voor CRT-beeldscherm
- * 1 vierkante meter voor een lees/schrijfvak
- * 2 vierkante meter voor een vlak voor uitleg van tekeningen
- * 1 vierkante meter voor elke vrijstaande of verrijdbare (laden)kast

Minimumoppervlakte vergaderruimte

- * 2 vierkante meter per persoon

Voorbeeld

Een eenpersoons werkplek bestaat uit:

1 medewerker: 4 vierkante meter

1 ladenkast: 1 vierkante meter

1 lees/schrijf ruimte: 1 vierkante meter

1 (diepe) monitor: 2 vierkante meter

Totaal oppervlakte van deze werkplek moet minimaal 8 vierkante meter bedragen.

(Bron: Euronorm.net. Wetgeving en normalisatie, 2007)

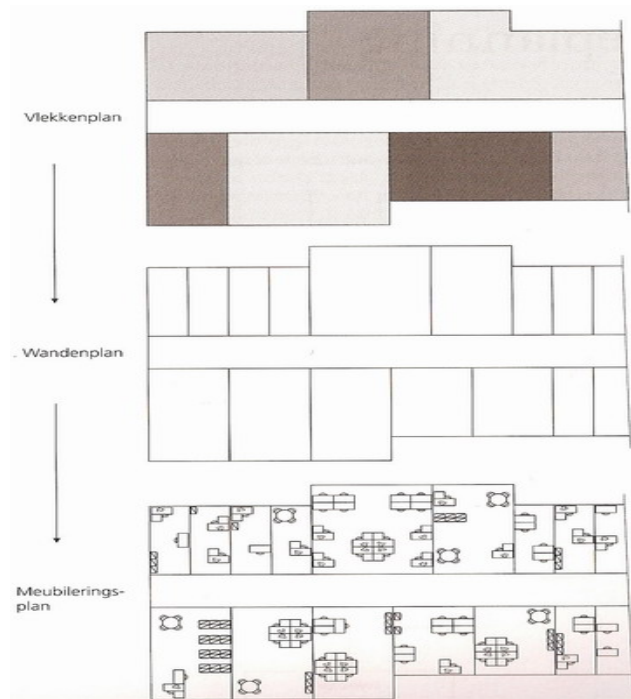
Voorbeelden van berekeningen van minimale oppervlakten van veel voorkomende kantoorvertrekken, inclusief circulatieruimte.

Beschrijving	Minimum-oppervlakte
Tweepersoonskamer met: — twee werkplekken voor CRT-beeldscherm en met lees/schrijfvak (> 2 h per dag in gebruik); — derde reservewerkplek voor CRT-beeldscherm (< 2 h per dag in gebruik); — twee kasten.	14 m ² 2 m ² 2 m ²
Totaal	18 m ²
Eénpersoons-concentratiewerkplek met: — één werkplek met plat beeldscherm en met lees/schrijfvak (> 2 h per dag in gebruik); — verrijdbare ladenkast.	6 m ² 1 m ²
Totaal	7 m ²
Eénpersoons-concentratiewerkplek met: — één werkplek voor plat beeldscherm (> 2 h per dag in gebruik).	5 m ²
Totaal	5 m ²
Eénpersoons-concentratiewerkplek met: — één werkplek voor CRT-beeldscherm en met lees/schrijfvak (> 2 h per dag in gebruik); — verrijdbare ladenkast.	7 m ² 1 m ²
Totaal	8 m ²
Vierpersoonskamer met: — twee werkplekken voor CRT-beeldscherm en met lees/schrijfvak (> 2 h per dag in gebruik); — twee werkplekken voor CRT-beeldscherm en met tekeningenvlak (> 2 h per dag in gebruik); — vier kasten.	14 m ² 16 m ² 4 m ²
Totaal	34 m ²
Vergaderkamer voor zes personen — zes personen.	12 m ²
Totaal	12 m ²

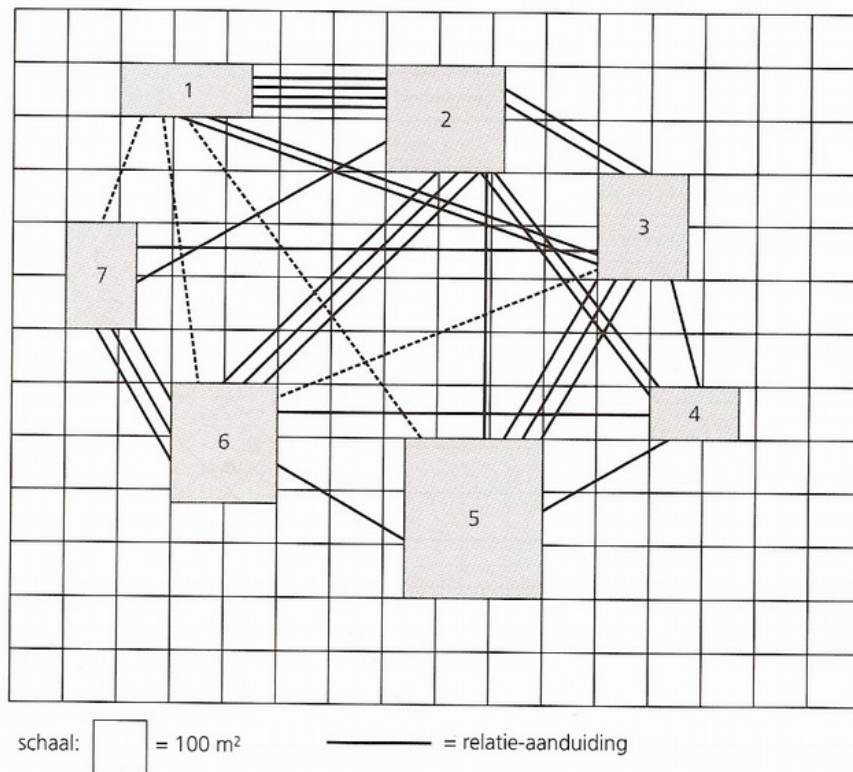
(zie vervolg)

Beschrijving	Minimum-oppervlakte
Directiekamer: — één werkplek voor CRT-beeldscherm en met lees/schrijfvlak (> 2 h per dag in gebruik); — vergaderopstelling voor vier personen; — drie kasten.	7 m² 8 m² 3 m²
Totaal	18 m ²
Call-center voor twaalf medewerkers: — twaalf werkplekken voor CRT-beeldschermen (> 2 h per dag in gebruik); — twee reservewerkplekken voor CRT-beeldscherm(< 2 h per dag in gebruik); — twee kasten.	72 m² 4 m² 2 m²
Totaal	78 m ²
Kamer met vier wisselwerkplekken voor ambulante medewerkers: — vier werkplekken voor platte beeldschermen en met lees/schrijfvlak (> 2 h per dag in gebruik); — vier verrijdbare ladekasten.	24 m² 4 m²
Totaal	28 m ²
Kamer met vier wisselwerkplekken: — twee werkplekken voor CRT-beeldscherm (> 2 h per dag in gebruik); — twee werkplekken voor platte beeldschermen en met lees/schrijfvlak (> 2 h per dag in gebruik); — twee verrijdbare ladekasten.	12 m² 12 m² 2 m²
Totaal	26 m ²

Figuur 12: Voorbeelden van berekeningen van minimaal benodigde oppervlakten van verschillende kantoorvertrekken



Afdeling:	verkoopadministratie	INVENTARISATIEFORMULIER						Code:	Inv. 02-1999			
Datum:	9 november 2000							Bladnummer:	14A			
Ingevuld door:	Abu.											
Onderwerp	Code	Werkplekinfo			Toeslagen			Totale m ² -behoefte	Voorzieningen			Bijzonderheden
		kamer	werkplek-type	m ² -norm	kasten	autom.	-		PTT	fax	data	
Medewerkers - De Graaf - De Wit - Jansen - Buitenkamp - Oene - Van Laar - Zwartjes - Willemsen - Duinman - - -	VA 111 VA 112 VA 113 VA 114 VA 115 VA 116 VA 117 VA 118 VA 119	1 1 1 - - - - -	R R GI-A1 GI-A1 GI-A1 GI-A1 GI-A3 GI-A3 GI-A3	30 18 9 9 9 9 7 7 7	- - - 1 up 1 up - - - -	- - - - - 1,5 1,5 - -	 30 18 9 10 10 10,5 8,5 7 7	CS NI NI NI NI NI SC NI NI	 CAN 	I-4 I-4 I-4 I-4 I-4 I-4 I-4 I-4 I-4		
Extra werkplekken - vacature 1 - vacature 2 - stagiaire De Wit - - -	VA 120 VA 121 VA 091	1 - -	GI-A7 GI-A1 GI-A4	18 9 4	- - -	- 1,5 -	18 10,5 4	NI NI -	 v	I-4 I-4 I-4		
Diversen - spreekkamers - vergaderkamers - archief - automatisering - - -	VASP VAVK VAAR VAAU	2 1 1 1	SPR-4 SPR-5 - printer 4	12 18 15 8	- - 6 up -	- - - -	24 18 15 8	NI NI NI NI	 	I-4 I-4	* + 1 directeur	



Figuur 15: Relatieruimteplan t.b.v. de vlekkenplananalyse

Afdeling: verkoopadministratie

Gebouw: Zijpe 4, Den Haag

Datum: 9 november 2000

WERKPLEKINFORMATIE-OVERZICHT

Code: WI-04

Werkplek-nummer	Naam	Locatie-code	Telefoon-nummer	Werkplekinfo			Aansluitingen	
				werkplek-type	kasten	diversen	IBM	Wang
VA 11-01	De Graaf	2403-2	3100	R	1 UP 1 UP		*	
VA 12-02	De Wit	2403-2	3101	R			*	
VA 13-03	Jansen	2403-4	3102	GI-A1			*	
VA 14-04	Buitenkamp	2403-4	3104	GI-A1			*	
VA 15-05	Oene	2403-4	3105	GI-A1			*	
VA 16-06	Van Laar	2403-4	3106	GI-A1			*	
VA 17-07	Zwartjes	2403-5	3111	GI-A3	1 PT 1 PT	*		
VA 18-08	Willemsen	2403-5	3112	GI-A3		*		
VA 19-09	Duinman	2403-5	3113	GI-A3		*		

Figuur 16: Werkplekinformatieoverzicht

10 Adviesorganisaties

Om de theorie te onderbouwen heb ik ervoor gekozen om vier toonaangevende adviesorganisatie op het vlak van kantoorhuisvesting in Nederland te benaderen voor een open interview. Ik maak de bewuste keuze om juist adviesorganisaties te benaderen, in plaats van bouworganisaties of architecten, aangezien zij adviseren op basis van een integrale aanpak van het probleem. Bouworganisaties en architecten zijn vaak pas betrokken bij een probleem als een adviesorganisatie een rapport heeft opgeleverd met de uiteen gerafelde problemen en de aangedragen oplossing(en).

Op basis van staat van dienst, literatuurverwijzingen, internet zoekhits en algemene bekendheid, heb ik onderstaande organisaties geselecteerd. Ze zijn direct neergezet op basis van het wel of niet benaderen. Een korte toelichting per organisatie staat er onder vermeld.

Wel benaderen:

- Twynstra Gudde
Vooraanstaande organisatie in huisvestingstrategie. Vaak genoemd in literaire bronnen en een organisatie die zich bewezen heeft. Twynstra Gudde is een onafhankelijk Nederlands organisatieadviesbureau dat al gedurende 40 jaar resultaatgericht adviseert en managementfuncties vervult. Kerncompetenties van Twynstra Gudde zijn project- en programmamanagement, veranderkunde en organisatiekunde. Ervaringen en inzichten die zij samen met hun klanten en wetenschappers opdoen, vullen zij continu aan met onderzoeken. Het voortdurend toetsen hiervan aan de praktijk is dan ook een zekere waarborg voor hun kerncompetenties.
- DTZ Zadelhoff CREM
DTZ Zadelhoff is in Nederland al jarenlang onbetwist marktleider inzake vastgoed en make-laardij. Overal ter wereld adviseert en bemiddelt DTZ op het gebied van commercieel onroerend goed (kantoren, bedrijfspanden, winkels en logistieke objecten) en zijn we gedreven het beste resultaat voor hun opdrachtgevers te behalen, aangezien zij zich sterk betrokken voelen bij het succes van hun klanten. DTZ benadert meer vanuit de vastgoedoptiek, echter is dat wel interessant om hun visie op kantoorhuisvesting vast te leggen.
- Royal Haskoning
Royal Haskoning is een onafhankelijk, wereldwijd opererend, adviesbureau. De basis van onze onderneming werd in 1881 gelegd. Inmiddels zijn we uitgegroeid tot zo'n 3200 professionals. Opererend vanuit een technische achtergrond, bestrijken wij met onze adviesdiensten het brede veld van de interactie tussen de mens en zijn omgeving. Bij bedrijfshuisvesting draait het om het proces. Zij zijn gespecialiseerd in het oplossen van het huisvestingsprobleem: van ontwerp tot realisatie, productiefaciliteiten, verwerkingsinstallaties en de ontwikkeling van distributiecentra vanaf de haalbaarheidsanalyse tot en met ingebruikname.
- Arcadis
Arcadis is een toonaangevende, wereldwijd actieve, kennisgedreven onderneming. Zij leveren adviezen en ingenieursdiensten aan bedrijven in binnen- en buitenland. Het succes van de klant staat voorop in hun aanpak. Ze realiseren projecten en programma's vanaf het concept tot de oplevering en het beheer. Arcadis is actief op de gebieden infrastructuur, milieu en faciliteiten. Met hun competenties op het gebied van werkplekconcepten, assetmanagement en stedelijk beheer leggen zij de basis voor het juiste huisvestingsconcept. De competenties architectuur, bouwtechniek, constructies en binnenklimaat zorgen voor de vertaling naar aantrekkelijk en doelgerichte gebouwen. Hun motto is: zorg uit handen nemen. De 11.000 medewerkers zijn gericht op resultaat. De omzet bedraagt gemiddeld € 1.2 miljard per jaar.

Niet benaderen:

- ICOP

ICOP levert strategisch huisvestingsadvies op locatie-, gebouw- en werkplekniveau en hoogwaardige diensten. Deze diensten zijn gebaseerd op onze unieke en bekroonde methode voor "Specificatie management". Deze methode maakt complexe projecten beter beheersbaar, werkstelt een significante kwaliteitsverbetering en reduceert (faal)kosten. ICOP ondersteunt opdrachtgevers bij het formuleren en toetsen van programma's van eisen, het ontwikkelen en implementeren van nieuwe huisvestingsconcepten, het selecteren van architecten of andere partijen en het verifiëren van ontwerp oplossingen of aanbiedingen aan de gestelde eisen. Is een heel interessante organisatie met ervaren mensen, die over genoeg competentie beschikken. Echter behoort één van mijn afstudeercommissieleden, de heer Dewulf, tot de specialisten binnen die organisatie op het gebied van huisvesting. Indien ik ICOP betrek in mijn onderzoek, bestaat de mogelijkheid dat er een subjectiviteit bij de heer Dewulf ontstaat.

- Center for People and Buildings.

Het Center for People and Buildings is een kenniscentrum dat zich richt op de relatie tussen *mens*, *werk* en *werkomgeving* met als doel het bevorderen van onderzoek, productontwikkeling en kennisoverdracht op dit gebied. Het kenniscentrum doet dit vooral *voor* en *met* eindgebruikers: bedrijven en instellingen die vastgoed niet als primair aandachtsgebied hebben. Daarnaast bevordert het Center for People and Buildings multidisciplinaire samenwerking tussen leerstoelen van verschillende universiteiten onderling en de beroepspraktijk voor zover het de relatie tussen mensen, werk en werkomgeving betreft. Zij hebben meerdere boeken inzake kantoor- en werkplekinnovatie uitgebracht, alsmede evaluatierapporten uitgegeven. Verbonden aan de TU Delft. Ik maak gebruik van hun literatuur en wil daarom andere organisaties interviewen om te peilen of zij de meningen delen van onder andere deze organisatie.

- Veldhoen + Company

"Het is ons ideaal om innovatieve ruimtes te creëren waar mensen zich prettiger voelen en dus beter presteren. Waar kosten omlaag gaan en resultaten omhoog. Kortom, een omgeving die inspireert om slim te werken. Met als doel een continu proces van ontwikkeling, waardoor een organisatie zich van binnenuit blijft vernieuwen. Steeds vooruitlopend op de wisselende eisen die in de huidige kenniseconomie worden gesteld. Daar ligt de kracht van Veldhoen + Company." Technologie maakt mensen vrij om werken waar en wanneer ze willen. Tijd en plaats zijn niet langer bindend. Daardoor verandert de manier waarop er gewerkt wordt fundamenteel.

Een interessante organisatie, echter blijkt er een aanzienlijk verschil te zijn met de overige organisaties. Veldhoen hanteert een concept dat zij zelf hebben ontwikkeld dat erg ICT-gericht is. Het advies dat zij geven zorgt ervoor dat een organisatie zich om hun model heen "ontwikkelt". ICT vormt hun uitgangspunt en overige aspecten dienen zich daarom heen te vormen. In het kader van het onderzoek lijkt mij dat niet de insteek.

Voor het open interview heb ik een aantal vragen opgesteld die een leidraad vormen voor het gesprek. Allereerst heb ik de organisaties telefonisch benaderd voor hun medewerking en alle vier waren bereid daartoe. Voorafgaand aan het interview heb ik de vragen gemailld, inclusief een korte beschrijving van AIS, alsmede het doel van mijn onderzoek. In navolgende pagina's zal het interview per organisatie weergegeven worden. De vragen zijn vermeld met de door de organisaties gegeven antwoorden. De antwoorden zijn kernachtig en beknopt. Het gaat daarbij vooral om dat de theorie bevestigd of ontkracht wordt.

10.1 Interview met Twynstra Gudde

Afspraak met de heer Carol Lemmens

Functie: Partner & Senior
Consultant Huisvesting en
Vastgoed

Locatie: Amersfoort

Datum: maandag 27 november 2006

Tijd: 15.00 uur

TG doet alles behalve zorg op kantoorgebied. De lijn die zij hanteren is "passend bij de organisatie".

1. Heel globaal: hoe pakt uw organisatie dit soort "kantoorinnovaties" aan?
 - o Op basis van een zelf ontwikkeld schema (alleen ter inzage). Belangrijk: Doelen strategie, missie, wensen / PvE, werkprocessen, werkplekken, benutting, toekomst. Bij werkprocessen belangrijk: Concentratie communicatie, aansturing, beveiliging, onderlinge relaties.
2. Op welk management niveau werken jullie met betreffende organisaties?
 - o Op strategisch niveau adviseren, de 'zachte' kant van een organisatie.
3. Wat zijn de succesfactoren bij een innovatief kantoorconcept.
 - o Zie vraag 1, het inventariseren en dan afstemmen op de organisatie, Niet alleen de kosten zijn belangrijk. Ergonomie bijvoorbeeld gaat soms voor kostenbesparing
4. Uit de literatuur komt vaak naar voren dat m²-gebruik gereduceerd kan worden, welke kengetallen / (NEN)-normen hanteren jullie?
 - Per werkplek: *Zie ontvangen brochure met facilitaire kengetallen*
 - Per overige ruimtes, als directiekamer, vergaderzalen etc: *zie brochure*
 - o Hanteren van NEN-normen (1824 en 2580). De laatste twee hangen van elkaar af. Minimale arbo-normen of de comfortabele ervaring. Database van FACANA.
5. Facility management draait om people, process & place. Hoe zijn deze relaties bij een kantoorconcept?
 - o Klopt. Let bijv op ziekteverzuim, indien je een werkplek heel erg gaat beperken in ruimte, komt dat dus niet ten goede aan 'people'.
6. Woorden als Efficiency, Effectiviteit, Flexibiliteit en creativiteit komen vaak in de literatuur terug. Welke zijn in dit kader van belang?
 - o De eerste 3 zijn van toepassing. Hoge deeltijdfactor
7. Hangt in het geval van AIS het kantoorconcept (de huisvesting) af van de processen, of juist andersom?
 - o Hangt altijd af van de processen
8. Momenteel wordt er al deels gewerkt in een open ruimten met gedeelde werkplekken en (dus) vaste werkplekopstellingen, wat dient de minimale bezettingsgraad te zijn?
 - o 50-80%, deeltijd factor: 0,8 (100 medewerkers, 80 werkplekken)
9. Gebruiken jullie een programma?
 - o Ja, kleine programma's voor verschillende onderdelen, maar wordt niet nader op ingegaan. Geen overal programma, gezien de complexiteit.

10. Wat zijn de belangrijkste kostenposten bij kantoorconcepten?
 - o M2, werkplekkosten, ICT-voorzieningen.
11. Waar dient verder rekening mee te worden gehouden?
 - o Zie 'overig'
12. Validatiebedrijven,
 - o FMO in Den Haag
 - o CFI in Zoetermeer

Overige info:

Ter inleiding liet Lemmens verschillende ruimtes zien die bedrijven konden afhuren om te brainstormen, vergaderen, concentreren ect. Indien men er niet uitkomt, zijn er verschillende sfeerruimten om creativiteit de ruimte te geven, dan wel op te roepen.

Na mondelinge toelichting tav AIS had dhr. Lemmens een aardig beeld en dacht met mij mee in grote lijnen voor concrete oplossingen etc. Hij begreep goed wat het doel van mijn onderzoek was.

De volgende tips gaf hij mee:

- flexwerken, dus met deeltijdfactor,
- kleine m2 per werkplek is efficiënter, maar let op arbo en ziekteverzuim.
- Als kostenbesparing de hoofdmaat is dan werknemers minder tevreden, dus compenseren met bijvoorbeeld koffiehoekjes.
- 20-25% besparing van oud naar nieuw concept mogelijk qua m2.
- Benchmarken, koppen tellen en FTE tellen.

Overig:

TG hanteert een schema, inzake OPEX. Een vierkant met in het midden de huisvesting, daarom heen, HRM (linksboven), werkprocessen (rechtsboven), ICT (LO), cultuur (RO). Een samenhang is heel belangrijk, evenals het blootleggen van de onderlinge relaties. Door op strategisch niveau te adviseren, wordt een concept eerder geaccepteerd en is er "oor" naar om te luisteren.

Model van Frank Duffy werd aangehaald

10.2 Interview met DTZ Zadelhoff

Afspraak met de heer Jan Pieter Klep van DTZ Zadelhoff

Functie: Senior Consultant Corporate
Real Estate Services

Locatie: Utrecht

Datum: donderdag 7 december 2006

Tijd: 15.00 uur

1. Heel globaal: hoe pakt uw organisatie dit soort “kantoorinnovaties” aan?
 - o Op basis van een zelf ontwikkeld schema, alleen ter inzage. Belangrijk: Doelen strategie, missie, wensen PvE, werkprocessen, werkplekken, benutting, toekomst. Bij werkprocessen belangrijk: Concentratie communicatie, aansturing, beveiliging, onderlinge relaties.
2. Op welk management niveau werken jullie met betreffende organisaties?
 - o Op strategisch niveau adviseren
3. Wat zijn de succesfactoren bij een innovatief kantoorconcept.
 - o Zie vraag 1, het inventariseren en dan afstemmen op behoefte
4. Uit de literatuur komt vaak naar voren dat m²-gebruik gereduceerd kan worden, welke kengetallen / (NEN)-normen hanteren jullie?
 - o Hanteren van NEN-normen (1824 en 2580). De laatste twee hangen van elkaar af. Minimale arbo-normen of de comfortabele ervaring.
5. Facility management draait om people, process & place. Hoe zijn deze relaties bij een kantoorconcept?
 - o Klopt, DTZ hanteert een cirkel met 3 cirkels erin: Purpose(markt/concurrentie), Proces (techniek), People (arbeidsmarkt).
6. Woorden als Efficiency, Effectiviteit, Flexibiliteit en creativiteit komen vaak in de literatuur terug. Welke zijn in dit kader van belang?
 - o De eerste 3 zijn van toepassing
7. Hangt in het geval van AIS het kantoorconcept (de huisvesting) af van de processen, of juist andersom?
 - o Kan allebei, “kosten afhankelijk” (“badkamer”-verhaal (zoz))
8. Momenteel wordt er al deels gewerkt in een open ruimten met gedeelde werkplekken en (dus) vaste werkplekstellingen, wat dient de minimale bezettingsgraad te zijn?
 - o Geen concreet antwoord
9. Gebruiken jullie een programma?
 - o Ja, maar wordt niet nader op ingegaan
10. Wat zijn de belangrijkste kostenposten hierbij?
 - o M2, werkplekkosten, ICT-voorzieningen, echter ook afhankelijk eisen PvE
11. Waar dient verder rekening mee te worden gehouden?
 - o Zie overig, zoz

12. Validatiebedrijven

- o Geen bedrijfsnaam ontvangen, verwijzing naar Center For People and Buildings.

Overige info:

De heer Klep benadrukte vooral het proces om tot een kantoorconcept te komen, echter kreeg ik daar geen documentatie van mee.

Een inventarisatie tabel wordt door DTZ gehanteerd, met op de x-as: Aanwezigheid, concentratie, overleg werkvloer, overleg vertrouwelijk, archief aan bureau, archief afdeling, telefoneren, extra afleg-ruimte.

Op de y-as aantal soorten werknemers (medewerkers, directie, MT). Dan kon men zien wat bij wie van toepassing was. Dus een vertaalslag maken van de wensen eisen etc naar een kantoorconcept. Lange termijnhuisvesting is belangrijk.

Nog een overzicht laten zien van de kantoorconcepten in de tijd, kwam helemaal overeen met de omschreven theorie. Ook werd kantoor van Interpolis genoemd als eerste echte innovatief concept.

Facility Cost powerpointpresentatie mee gekregen, met kostenposten die DTZ hanteert, conform de NEN 2748:

Huisvesting	4.884
Diensten en middelen	1.947
ICT	4.288
Externe voorzieningen	112
Facility Management	429
Totaal	11.660

De totale kosten van € 11.600,- komen in de buurt van de kosten die FACANA hanteert: € 12.307 zoals te zien is in tabel 7, kolom 'midden' van het verslag.

“Badkamerverhaal”:

Indien iemand vindt dat zijn badkamer te klein of inefficiënt is, dan heeft hij niet altijd de keuze om de badkamer qua grootte te wijzigen, aangezien de badkamer een onderdeel is van het gehele huis. Er dienen dus concessies te worden gemaakt ten aanzien van het gebruik en de attributen die gewenst zijn. De huidige badkamer kan gerestyled worden op basis van de ruimte die beschikbaar is. In dit geval is de ruimte (wellicht) een beperkende factor ten aanzien van de wensen van de gebruiker. Een parallel kan getrokken worden naar kantoorconcepten. Bij deskundigen heerst het algemene gegeven dat de huisvesting dient aangepast te worden aan de werkprocessen. Echter is dit verhaal is dat niet mogelijk en de heer Klep is van mening dat dit ook kan gelden voor organisaties die niet de mogelijkheid hebben om de ruimte aan te passen op de werkprocessen. De kosten die het met zich meebrengt om de huisvesting zodanig aan de werkprocessen aan te passen, zouden wel eens de pan kunnen uitrijzen en dus zal dat niet geaccepteerd worden door de opdrachtgever. In dat geval zullen dus de werkprocessen ook aangepast dienen te worden aan de gegeven huisvesting.

10.3 Interview met Royal Haskoning

Afspraak met mevrouw Ellis ten Dam

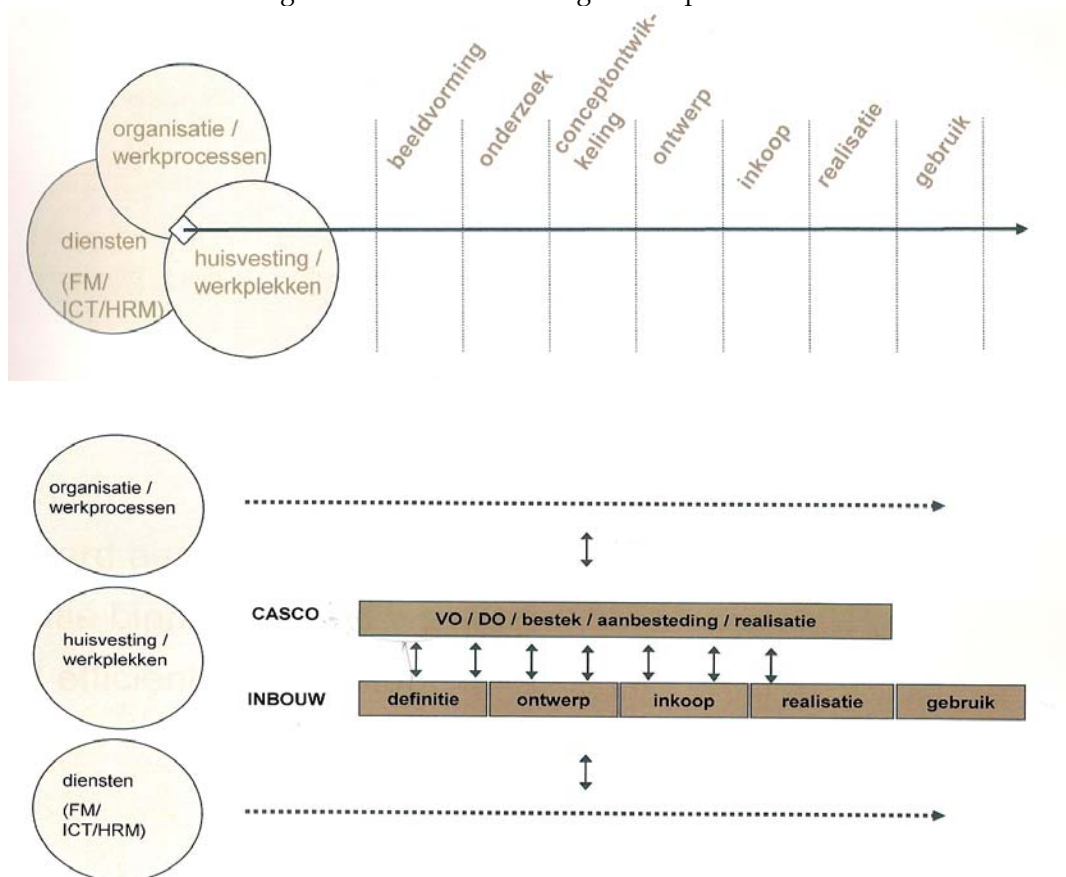
Functie: Hoofd Adviesgroep
Huisvesting en Facility Management &
Senior Consultant

Locatie: Rotterdam

Datum: Vrijdag 8 december 2006

Tijd: 10.30 uur

1. Heel globaal: hoe pakt uw organisatie dit soort “kantoorinnovaties” aan?
 - o Huisvestingsprojecten starten vanuit ambitie, missie, doelstellingen, processen en toekomst van de organisatie. Betreft een integrale aanpak:



2. Op welk management niveau werken jullie met betreffende organisaties?
 - o Op strategisch niveau adviseren
3. Wat zijn de succesfactoren bij een (innovatief) kantoorconcept voor AIS?
 - o Zie vraag 1 en 2
4. Uit de literatuur komt vaak naar voren dat m²-gebruik gereduceerd kan worden, welke kengetallen / (NEN)-normen hanteren jullie?
 - (Per werkplek; Per overige ruimtes)

- o Arbo-normen hanteren. Gebruik eigenkengetallen, worden niet verstrekt
- 5. Facility management draait om people, process & place. Hoe zijn deze relaties bij een kantoorconcept?
 - o Mee eens, zie ook bovenstaand schema. Domeinen -> eigenheid -> op groepsniveau. Juist niet een enquête afnemen bij medewerkers. Kost veel tijd en moeite en zij kijken anders tegen werken dan management. Cleandeskbeleid hanteren.
- 6. Woorden als Efficiency, Effectiviteit, Flexibiliteit en creativiteit komen vaak in de literatuur terug. Welke zijn in dit kader van belang voor AIS?
 - o De eerste drie.
- 7. Hangt in het geval van AIS het kantoorconcept (de huisvesting) af van de processen, of juist andersom?
 - o De basis is dat huisvesting van de werkprocessen afhangt.
- 8. Momenteel wordt er al deels gewerkt in een open ruimten met gedeelde werkplekken en (dus) vaste werkplekstellingen, wat dient de minimale bezettingsgraad te zijn?
 - o Realistisch is 70%, flexfactor bij ING: 0,8 (8 plekken per 10 medewerkers)
- 9. Gebruiken jullie een programma?
 - o Deels en dat is zelf ontwikkeld. Spreadsheets
- 10. Wat zijn de belangrijkste kostenposten bij kantoorconcepten?
 - o Werkplekkosten, ICT en inbouwpakketten als die niet geschikt of aanwezig zijn.
- 11. Waar dient verder rekening mee te worden gehouden?
 - o ICT is belangrijk, het inbouwpakket komt namelijk voor rekening van de huurder, daarbij ook letten op middenconsole; de aanwezigheid van elektra en ICT.
 - o Bij innovatief concept is een kantoorkern met liften, trappen etc niet ideaal. Liever dat aan de rand van een afdeling. Bij kantoortorens lastig te realiseren ivm met de draagconstructie
 - o Bij reductie m2 -> innovatief concept in tweeën splitsen; enerzijds inrichting (open gesloten), anderzijds de gebruikers. Bij de laatste is alleen reductie mogelijk bij introductie van flexplekken
 - o Daglicht is belangrijk, wel met goede zonwering
 - o Fun inbrengen; afstemmen op type mensen
 - o Kantine is belangrijk -> ook de facilities daar, ICT (wireless)
- 12. Validatiebedrijven
 - o ING FM in Amsterdam (bezettingsgraad bij innovatief hetzelfde als bij traditioneel, alleen bij piekbelasting gestegen.)
 - o ABN AMRO, paasheuvelweg te Amsterdam

Overige info:

Model van Frank Duffy werd aangehaald.

Mevrouw ten Dam gaf aan dat Center for people and buildings evaluatierapporten schrijft in het kader van kantoorconcepten. Royal Haskoning deelt hun kennis met hun, inzake verbetering en uitbreiding van kennis.

10.4 Interview met Arcadis

Afspraak met de heer Ir. Peter Schroote

Functie: Directeur Bouw &
Vastgoed, vestiging Amers-
foort & Senior Consultant

Locatie: Amersfoort

Datum: maandag 11 december 2006

Tijd: 17.00 uur

1. Heel globaal: hoe pakt uw organisatie dit soort “kantoorinnovaties” aan?
 - o Gaat om het steunen van de primaire processen. Dus niet puur vanuit het oogpunt van kostenreductie.
 - o Aanpak: quickscan; interview met managers op directieniveau over de organisatie: de functie, werkprocessen en relaties.
 - o M2 op basis van werkprocessen. Let op veranderingen. Denken in werkplekken met oog op de toekomst.
 - o Top-down benadering (95% van de gevallen)
 - o In de meeste gevallen worden geen enquêtes afgenomen onder de werknemers. Kost veel tijd en moeite. Goede begeleiding bij de introductie van een innovatief concept is wel noodzakelijk
2. Op welke management niveau werken jullie met betreffende organisaties?
 - o Op strategisch niveau
3. Wat zijn de succesfactoren bij een (innovatief) kantoorconcept voor AIS?
 - o Heel belangrijk:
 - Als management erachter staan
 - Medewerkers erbij betrekken, maar geen enquête
 - Blijven bewaken
 - Evalueren en bijstellen
 - Doe het goed, dus een compleet concept
4. Uit de literatuur komt vaak naar voren dat m²-gebruik gereduceerd kan worden, welke kengetallen / (NEN)-normen hanteren jullie?
(Per werkplek; Per overige ruimtes)
 - o Zorg voor voldoende m², dus toeslag meenemen voor bijv koffiehoeke.
 - o Gaat om netto binnenmaten met aftrek van gangen. Zaken als toiletten en liften, trappen zitten hier niet bij
 - o Arbo: werkplek: 7 m² = netto + ruime 1 kast (dit hanteert ARCADIS)
 - o M2 reduceren: trachten om 15-20% te reduceren, bij traditioneel naar innovatief
5. Facility management draait om people, process & place. Hoe zijn deze relaties bij een kantoorconcept?
 - o Mee eens. Bij ICT is het belangrijk dat het werk onafhankelijk is. Zorg altijd voor een vast netwerk. Wifi is momenteel nog te langzaam voor sommige data-applicaties.
6. Woorden als Efficiency, Effectiviteit, Flexibiliteit en creativiteit komen vaak in de literatuur terug. Welke zijn in dit kader van belang voor AIS?
 - o De eerste drie.

7. Hangt in het geval van AIS het kantoorconcept (de huisvesting) af van de processen, of juist andersom?
 - o De basis is dat huisvesting van de werkprocessen afhangt.
8. Momenteel wordt er al deels gewerkt in een open ruimten met gedeelde werkplekken en (dus) vaste werkplekopstellingen, wat dient de minimale bezettingsgraad te zijn?
 - o Huidig is vaak rond de 50%
 - o 3 getallen worden gehanteerd:
 - Echt aanwezig: 30-50%
 - Wel op kantoor, maar bijv op toilet: 10-20%
 - Niet aanwezig: 100% minus bovengenoemde percentages
 - o Realistisch is 75%, (75 plekken per 100 medewerkers(flexfaxtor)) bij modern concept. Die 75% is dus opgebouwd uit de eerste 2 genoemde percentages
 - o Let op dat de werkelijke productie niet wordt meegenomen. Hier kijken ze ook niet naar, gaat te diepgaand, dient de betreffende manager te monitoren
9. Gebruiken jullie een programma?
 - o Deels en dat is zelf ontwikkeld. Spreadsheets voor optimalisatie en standaardisatie
10. Wat zijn de belangrijkste kostenposten bij kantoorconcepten?
 - o Inbouwpakket, vloerbedekking, werkplekken
 - o Goede klimaatbeheersing is heel belangrijk voor de prestaties van werknemers en is het kostbaarst om aan te passen, indien het niet voldoet. Bovendien reduceert het ziekteverzuim
11. Waar dient verder rekening mee te worden gehouden?
 - o Meest belangrijke is al genoemd
12. Validatiebedrijven
 - o Unilever aan de Weena te Rotterdam, contactpersoon is Esther Borsboom. Van cellenkantoor naar open office.
 - o UWV te Almere.

Overige info:

-

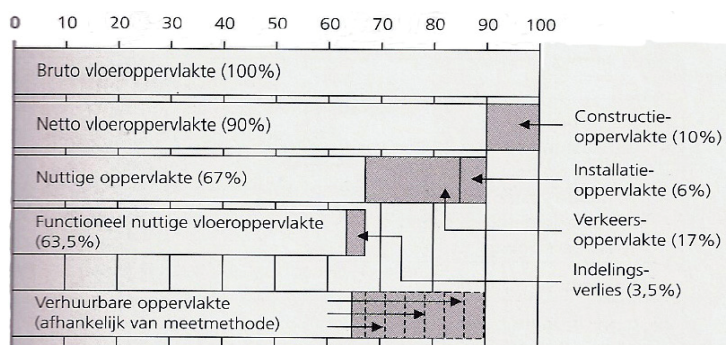
11 Enquête:

1. Kunt u in het kort aangeven waar uw organisatie voor staat (missie, doelen)?
2. Waarom is er kantoorinnovatie / herhuisvesting uitgevoerd en in welk jaar? En wat zijn daarbij de gehanteerde uitgangspunten (bijv. betere communicatie, minder m²)?
3. In uw organisatie op strategisch (organisatie) niveau geadviseerd?
4. Is de strategie van het facility management een afgeleide van de strategie op organisatieniveau en draagt er een facility manager zorg voor het huisvestingsbeheer?
5. Hanteren jullie een lange termijn huisvestingsplan of worden beslissingen ad hoc genomen?
6. Zijn jullie in het oude kantoor gebleven, of verhuisd naar een alternatief kantoor?
7. Indien een alternatief kantoor: bestaand of nieuw en huur of koop?
8. Welke kantoorfuncties worden het meest belangrijk gevonden en kort waarom: Productiemiddel, ontmoetingsplaats, communicatiesysteem, imago drager, leefomgeving, inspiratiebron, groepsmonument of belegging.
9. Kunt u in het kort aangeven waaruit de backoffice-, ICT-afdeling- en managementactiviteiten bestaan?
10. Is er in de huidige situatie sprake van geavanceerde ICT (t.o.v. de oude situatie)? En zo ja, welke toepassing worden er gebruikt. (vb: draadloos netwerken, webbased applicaties)
11. Heeft dit invloed gehad op de werkprocessen van de backoffice, ICT-afdeling en het management? (zijn de werkprocessen hier door veranderd?)
12. Zijn de huidige werkprocessen van de backoffice, ICT-afdeling en het management in grote mate tot volledig afhankelijk van de geavanceerde ICT?
13. Klopt bij uw organisatie het uitgangspunt dat de huisvesting afhankelijk is (geworden) van de werkprocessen?
14. Zijn de werkplekken (dus) activiteitsgerelateerd?
15. Uit hoeveel FTE's bestaat de backoffice, de ICT-afdeling en het management?
16. Uit hoeveel medewerkers bestaat de backoffice, ICT-afdeling en management
17. Wat is de verhouding (in%) binnen de organisatie qua: backoffice, ICT-afdeling en Management t.a.v. alle werknemers op de vestiging?
18. Hoeveel procent van de werkzaamheden van de backoffice, de ICT-afdeling en het management vindt op kantoor plaats?
19. Wordt er gebruik gemaakt van telewerken bij de backoffice, de ICT-afdeling en het management? En zo ja, hoeveel is dat in %?

Beoordelingscriteria:

Vierkante metergebruik

Het m² gebruik kan als volgt worden ingedeeld (NEN 2580, richtlijnen):



20. Wat is het bruto vloeroppervlak voor de backoffice, de ICT-afdeling en het management?
21. Wat is het netto vloeroppervlak voor de backoffice, de ICT-afdeling en het management?
22. Wat is het nuttig vloeroppervlak voor de backoffice, de ICT-afdeling en het management?
23. Wat is het aantal m² per kantoorwerkplek (NEN 1824: minimaal 8 m²) voor de backoffice, de ICT-afdeling en het management?
24. Wordt er gebruik gemaakt van cellulaire kantoorruimten en algemene (vergader)ruimten voor de backoffice, de ICT-afdeling en het management? En zo ja, wat is het aantal m²?
25. Wat is het aantal BVO m² per persoon t.a.v. de gehele vestiging is ?

Kenmerken werk(proces)

26. Kunt u aangeven voor de backoffice-activiteiten welke aspecten kenmerkend zijn voor de werkprocessen. Per rij kunt u een kruisjes zetten(in grijze vakje), welk aspect van toepassing is. Het kan ook zijn dat meerdere aspecten per rij van toepassing zijn, dan kunt u percentages aangeven. (de kolommen komen overeen met ideale theoretische kantoorconcepten)

	Routine matig werk		Procesmatig werk		Projectmatig werk
	Informatieverwerking		Informatief-communicatief		communicatief
	Administratief		Responsief		Creatief en specialistisch
	Standaard werkverdeling		Beperkte roulatie van taken		Werk in wisselende teams
	Geen eindproducten		Standaard eindproducten		Innovatieve producten
	Papierrijk		Papierarm		papierloos

27. Kun u dit herhalen voor de ICT afdeling:

	Routine matig werk		Procesmatig werk		Projectmatig werk
	Informatieverwerking		Informatief-communicatief		communicatief
	Administratief		Responsief		Creatief en specialistisch
	Standaard werkverdeling		Beperkte roulatie van taken		Werk in wisselende teams
	Geen eindproducten		Standaard eindproducten		Innovatieve producten
	Papierrijk		Papierarm		papierloos

28. En voor het management:

	Routine matig werk		Procesmatig werk		Projectmatig werk
	Informatieverwerking		Informatief-communicatief		communicatief
	Administratief		Responsief		Creatief en specialistisch
	Standaard werkverdeling		Beperkte roulatie van taken		Werk in wisselende teams
	Geen eindproducten		Standaard eindproducten		Innovatieve producten
	Papierrijk		Papierarm		papierloos

Individuele 'werkstijlen'

29. Kunt u in de volgende gevallen aangeven, in percentages, in hoeverre de individuele werkstijlen van de backoffice, de ICT-afdeling en het management aansluiten op de onderstaande aspecten. De aspecten zijn omschreven en de linker en rechter kolom zijn elkaars 'tegenpolen'. U kunt onderaan per aspect een kruisje zetten in welke verhouding ze voorkomen. Bij 'Autonomie – Interac-

tie dient ook aangegeven te worden of daarvan op zich zelf veel of weinig sprake is. (het bijv. mogelijk dat er veel autonomie en veel interactie is)

Routine	Werkzaamheden kunnen meer of minder routinematig zijn. Innovatief en creatief werk moet steeds weer opnieuw worden vormgegeven. Bij routinewerk doet iemand steeds hetzelfde, of baseert zich steeds om dezelfde bekende patronen.				Innovatief en Creatief
Backoffice:	Routine	%	Inno. en Crea.	%	
ICT- afdeling:	Routine	%	Inno. en Crea.	%	
Management:	Routine	%	Inno. en Crea.	%	
Reële actie	Interactie met anderen is reëel als iemand met collega's aan tafel zit en hen fysiek ontmoet. Interactie kan ook virtueel zijn. Bijv. telefonisch, via memo's of mailtjes. Samenwerken in een netwerk is eveneens een vorm van virtuele interactie.				Virtuele actie
Backoffice:	Reële actie	%	Virtuele actie	%	
ICT- afdeling:	Reële actie	%	Virtuele actie	%	
Management:	Reële actie	%	Virtuele actie	%	
Autonomie	De hoeveelheid autonomie tegenover interactie geeft aan in hoeverre werk op zichzelf staat en in hoeverre men met andere moet samenwerken. Interactie is het persoonlijk contact tussen kantoormedewerkers dat nodig is om taken uit te voeren. Wanneer de hoeveelheid interactie toeneemt, is er meer druk om ontmoetingen te accommoderen. Autonomie is de mate van controle, verantwoordelijkheid en discretie die individuele kantoormedewerkers hebben over de inhoud, methode, locatie en instrumenten van het werkproces. Hoe meer autonome medewerkers, hoe meer controle zij uitoefenen op hun werkomgeving				Interactie
Backoffice:	Autonomie	%	veel/weinig:	%	veel/weinig:
ICT- afdeling:	Autonomie	%	veel/weinig:	%	veel/weinig:
Management:	Autonomie	%	veel/weinig:	%	veel/weinig:
Taak- en inhoudgericht	Bepaalde activiteiten kunnen volledige op de inhoud gericht zijn. Denk bijvoorbeeld aan het invoeren van data of het schrijven van stukken. Daartegenover staan relatiegerichte werkzaamheden zoals gesprekken met klanten of collega's.				relatiegericht (net)werken
Backoffice:	Taak- inhoudger.	%	relatiegericht	%	
ICT- afdeling:	Taak- inhoudger.	%	relatiegericht	%	
Management:	Taak- inhoudger.	%	relatiegericht	%	
Intern	Intern werk is vaak taakgericht en soms relatiegericht, maar betekent meestal dat er sprake is van weinig klantcontact. Extern gericht werk is meestal klantgericht en kan zowel taak- als relatiegericht zijn.				Extern
Backoffice:	Intern	%	Extern	%	
ICT- afdeling:	Intern	%	Extern	%	
Management:	Intern	%	Extern	%	
Plaatsgebonden	Werk kan in een bepaalde mate binding hebben met een bepaalde plaats. Dit kan zijn een plaats in het kantoor ten gevolge van specifieke werkomstandigheden en/of apparatuur.				Mobiel
Backoffice:	Plaatsgebonden	%	Mobiel	%	
ICT- afdeling:	Plaatsgebonden	%	Mobiel	%	
Management:	Plaatsgebonden	%	Mobiel	%	
Specialistisch	Als werk kennisintensief is betekent dit over het algemeen een hoog				generalistisch

	opleidingsniveau en een beperkt aanbod van personeel. Dit gespecialiseerde personeel en brengt vaak een eigen cultuur mee en is afhankelijk van de schaarste en een veeleisende werknemer. Kennisintensief werk is moeilijk te automatiseren en is vaak van strategisch belang voor de organisatie.			
Backoffice:	Specialistisch	%	generalistisch	%
ICT- afdeling:	Specialistisch	%	generalistisch	%
Management:	Specialistisch	%	generalistisch	%
Homogeen	Een homogene werksoort is een soort werk waarbij grotendeels hetzelfde gedaan wordt gedurende de gehele werkduur. Een heterogene werksoort is een soort werk waarbij uiteenlopende soorten werk in de taak verenigd zijn.			Heterogeen
Backoffice:	Homogeen	%	Heterogeen	%
ICT- afdeling:	Homogeen	%	Heterogeen	%
Management:	Homogeen	%	Heterogeen	%

Groepswerkstijlen

30. Kunt hetzelfde aangeven voor de groepswerkstijlen:

Ruimtelijk gekoppeld	Het aspect ruimtelijk gekoppeld – gescheiden geeft aan in hoeverre activiteiten van groepsleden in één ruimte plaatsvinden dan wel in gescheiden ruimten of op verschillende plaatsen plaatsvinden. Dit criterium geeft aan welke scheidingen dan wel verbindingen er tussen de plekken van de groepsleden nodig zijn en in welke mate de groepsleden zich verplaatsen.			Ruimtelijk gescheiden
Backoffice:	Ruimtelijk gekop.	%	Ruimtelijk gescheid.	%
ICT- afdeling:	Ruimtelijk gekop.	%	Ruimtelijk gescheid.	%
Management:	Ruimtelijk gekop.	%	Ruimtelijk gescheid.	%
In de tijd gekoppeld	Het aspect in de tijd gekoppeld – onafhankelijk geeft aan in hoeverre groepsleden hun werkzaamheden in de tijd op elkaar afstemmen, dan wel onafhankelijk van elkaar in de tijd verrichten.			In de tijd onafhankelijk
Backoffice:	In de tijd gekop.	%	In de tijd onafhank.	%
ICT- afdeling:	In de tijd gekop.	%	In de tijd onafhank.	%
Management:	In de tijd gekop.	%	In de tijd onafhank.	%
Functionele overeenkomst	Dit geeft aan in hoeverre de werkzaamheden van groepsleden qua aard van het werk van elkaar verschillen dan wel met elkaar overeen komen.			Functionele diversiteit
Backoffice:	Funct. Overeenk.	%	Funct. Divers.	%
ICT- afdeling:	Funct. Overeenk.	%	Funct. Divers.	%
Management:	Funct. Overeenk.	%	Funct. Divers.	%

Bij de onderstaande vragen graag apart aangeven per backoffice, ICT-afdeling en management:

31. Wat zijn (globaal) de jaarlijkse kosten per werkplek?
(dit zijn de organisatie gebonden kosten; daaronder vallen: Werkplekinrichting, intern verhuizen, ICT-voorziening, post/repro/kantoorartikelen, receptie/bewaking / informatiebeheer, Catering / koffiecorners, Vuilafvoer, externe voorzieningen, Facility management)
32. Hoe valt de werkplek te typeren:
- Persoonlijk of niet persoonlijk?
 - Reëel of virtueel en in welke verhouding?

- Veel of weinig beïnvloedbaar en lage of hoge indelingsvrijheid?
- 33. Wat is de bezettingsgraad?
- 34. Zijn er gedeelde werkplekken en wat is daarbij de gehanteerde flexfactor?
(vb: flexfactor: 0,8 = 80 werkplekken per 100 werknemers)
- 35. Is er sprake van veel of weinig concentratie en gebeurt dat op dezelfde werkplek of bestaan er stilleruimtes en hoeveel zijn dat er en wat is het oppervlak?
- 36. Communicatie:
 - Formeel – informeel
 - Direct – indirect
 - Veel – weinig
 - Reëel - virtueel
 - Hoe is de bereikbaarheid van de werknemers
- 37. Archief: centraal of decentraal en papier of digitaal?
- 38. Ergonomie: Goede klimaatbeheersing, voldoende daglicht, hoogwaardig meubilair, beperken geluidshinder en koffiecorners. Welke zijn bij uw organisatie van toepassing
- 39. ICT voorziening: geavanceerd? Vast – mobiel. Telewerkmogelijkheden?
- 40. Is er sprake van status van de werkplek?
- 41. Welke kantoorconcepten hanteren jullie per afdeling en waarom?
(mogelijke concepten: Cellenkantoor (kamerkantoor), Groepenkantoor / kantoorruimte, Teamkantoor, Kloosterkantoor, CoCon-kantoor, Specifieke-plekkenkantoor, Virtueel kantoor en Combikantoor -> een combinatie van kantoorconcepten)

Overige vragen:

- 42. Hoe ziet de layout van het floorplan eruit en kunt u kort de onderlinge relaties en fysieke afstand omschrijven?
- 43. Zijn de afdelingen gehuisvest op één etage of verdeeld over 2 of meer?
- 44. Sluiten de kantoorconcepten (vraag 39 en 40) aan bij de behoefte en eisen/wensen van de organisatie? Zijn er knelpunten / praktische problemen met nieuwe concept?
- 45. Biedt de huisvesting een optimalere ondersteuning aan organisatie processen en werkprocessen tov de vroegere situatie?
- 46. Swing en growth space: hoeveel procent hanteren jullie?
- 47. Wat is de algehele bevinding van het management t.a.v. het huidige kantoorconcept
 - a. 3 positieve punten
 - b. 3 negatieve punten
- 48. Wat is de algehele bevinding van de medewerkers t.a.v. het huidige kantoorconcept
 - a. 3 positieve punten
 - b. 3 negatieve punten
- 49. Hoe ziet de organisatie structuur eruit? U kunt kiezen uit de volgende mogelijkheden, waarbij u per rij een kruisje dient te zetten (in de grijze vakjes) bij de betreffende omschrijving, welke het best overeenkomt met uw organisatie:

☐	Gelaagde organisatie structuur	☐	Platte organisatie structuur	☐	netwerkorganisatie
☐	Sterk hiërarchische verhoudingen	☐	Licht hiërarchische verhoudingen	☐	Egalitaire verhoudingen
☐	Verticale managementstructuur	☐	Platte management structuur	☐	Geen scheiding tussen management en uitvoerenden

- 50. Tenslotte de vraag of het nieuwe kantoorconcept heeft beantwoord aan de wensen en eisen ten aanzien van uw antwoord op vraag 2.

12 Resultaten van de ingevulde enquêtes

Bijgaand de resultaten van de ingevulde enquêtes. Gezien de kwantiteit van het aantal vragen zijn alleen de antwoorden per vraag weergegeven. Antwoorden waar een “-” vermeld staat zijn niet beantwoord. Er is daarbij ook niet aangegeven of men de vraag niet begrijpt, of men er geen antwoord op heeft of dat men geen moeite heeft genomen om de vraag te beantwoorden.

12.1 FMO

FMO staat voor de Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden en ondersteunt met leningen, participaties, garanties en andere investerings-bevorderende activiteiten bedrijven en financiële instellingen in ontwikkelingslanden. Met een investeringsportefeuille van EUR 1,9 miljard en ruim 200 medewerkers behoort FMO wereldwijd tot de grootste bilaterale ontwikkelingsbanken. FMO is een solide financiële instelling met een AAA-rating van Standard & Poor's.

In juni 2003 verhuisde FMO naar een nieuw pand. Als eerste huurder van dit moderne kantoorgebouw was FMO nauw betrokken bij de afbouw en inrichting. Welke eisen stelde FMO aan haar nieuwe huisvesting?

Flexibiliteit

'Flexibiliteit was een eerste vereiste', aldus Eric Kahle, manager facilitaire dienst. "FMO is in vijf jaar in omvang verdubbeld. Op dit moment werken hier zo'n 230 medewerkers. Om eventuele verdere groei en organisatorische wijzigingen in de toekomst op te kunnen vangen, zonder ingrijpende wijzigingen in de huisvesting, zijn hoge eisen gesteld aan de flexibiliteit van de voorzieningen.' Zo is onder andere een verhoogde vloer voor de ICT-infrastructuur geïnstalleerd, zijn de wanden demontabel en is flexwerken mogelijk gemaakt. De meeste medewerkers hebben niet langer een eigen bureau, maar zoeken iedere ochtend met hun trolleys een passende werkplek uit.

Identiteit

Als financiële instelling met een sociale missie heeft FMO zowel een zakelijk als een menselijk gezicht. Door het gebruik van harde materialen zoals metaal en glas, in combinatie met hout, leer en bamboe is deze bijzondere balans verbeeld. Daarnaast werd inspiratie geput uit de werelddelen waar FMO actief is: Afrika, Azië, Latijns Amerika en Oost-Europa. Kenmerkend voor de culturen in deze werelddelen zijn ambacht en het gebruik van in de natuur voorradige grondstoffen. Naast veelvuldig gebruik van natuurlijke materialen is er een permanente tentoonstelling met handwerken uit FMO's werkgebied verspreid over het gebouw.

De loopbruggen in het glazen atrium die de beide kantoorvleugels met elkaar verbinden, hebben de vorm gekregen van sawa's, rijstvelden zoals die te vinden zijn in veel van de landen waar FMO opereert.

Duurzaamheid

"Uiteraard moest het pand minimaal voldoen aan de eisen van Duurzaam Bouwen, en liefst nog een schepje er boven op," aldus oud-directeur en tevens voorzitter van de stuurgroep huisvesting Hans Wasmus. "De eisen die wij aan onze klanten opleggen op het gebied van milieu, sociale aspecten en corporate governance, willen en moeten we natuurlijk ook zelf in de praktijk brengen."

Naast het flexibele kantoorconcept, wat een reële besparing in vierkante meters en daarmee in materiaal- en energieverbruik oplevert, zijn duurzame materialen gebruikt. Betongranulaat voor de vloerplaten, parket met FSC-keurmerk afkomstig uit duurzaam beheerde bossen en tapijttegels volledig uit gerecycled materiaal. Binnenhuisarchitect Diederik Fokkema voegt toe: "Ook is er naar gestreefd een gezonde en prettige werkomgeving te creëren waar mensen zich thuis voelen en de samenwerking wordt bevorderd."

Goed koopmanschap

Het hele traject stond in het teken van 'goed koopmanschap', waardoor een verantwoorde prijs-prestatieverhouding werd gerealiseerd. Tijdens het voortraject is veel energie gestoken in de afstemming tussen de diverse partijen; met als resultaat een efficiënte projectorganisatie en belangrijke tijdsparing.

Technische gegevens

Het casco werd ontwikkeld door Loolaan VOF, een samenwerkingsverband van vastgoedontwikkelaars onder leiding van Blauwhoed Vastgoed en HBG Utiliteitsbouw. Het kantoor ligt in het kleinschalige 'groene' kantorenpark De Groene Schenk, een natuurgebied langs het riviertje de Schenk aan de rand van Den Haag. Het park heeft veel bomen en struiken, ondergrondse parkeerplaatsen en er is gekozen voor natuurlijke bekleding zoals natuursteen en hout voor alle zeven kantoorpanden.

Architectenbureau Van Mourik Vermeulen heeft getekend voor het ontwerp van het casco van het pand. Het interieur en de bijzondere loopbruggen zijn ontworpen door Fokkema Architecten. Twynstra Gudde adviseerde gedurende het hele bouwtraject.

Bouwtijd: 20 maanden
Hoogte pand: 25 meter
Verdiepingen: zes
Bruto vloeroppervlak: 12.452 m²
Kantooroppervlak: 9.255 m²
Werkplekken: 400

Een deel van het pand zal worden verhuurd.

Antwoorden op de Enquête:

Geen ingevulde enquête ontvangen: 2 keer gemaild en twee keer telefonisch contact gehad. Als reactie elke keer de toezegging om de enquête te gaan invullen.

12.2 CFI

1. CFI staat voor Centrale Financiën Instellingen en is een uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Zij wil het expertisecentrum zijn voor de uitvoering van wet- en regelgeving voor onderwijs, cultuur en wetenschappen: de onmisbare schakel tussen beleidsmakers en instellingen.
Visie:
 - CFI kent de ontwikkelingen in maatschappij, politiek, departement en veld
 - CFI presteert excellent en innoveert permanent
 - CFI-ers zijn geïnspireerde mensen die in een open organisatie met respect voor elkaar tot resultaten komen
2. De renovatie van het huidig pand is uitgevoerd omdat het pand meer dan 20 jaar in gebruik was en hard aan een opknapbeurt toe was. De renovatie is uitgevoerd in 2005/2006. Uitgangspunten voor de renovatie waren transparantie, betere communicatie etc.
3. Ja, Twynstra Gudde heeft ons geadviseerd.
4. Ja, vanuit het werkplekconcept wordt het beheer geregeld van de huisvesting. Een daadwerkelijk huisvestingsbeleid moet nog worden uitgewerkt.
5. Op dit moment worden de beslissingen nog ad hoc genomen. Het huisvestingsbeleid moet straks regelen dat de facilitaire organisatie pro-actiever is.
6. Het oude kantoor is gerenoveerd
7. Oude kantoor is huur
8. Naast de werkplekken is veel aandacht uitgegaan naar vergaderplekken en ontmoetingsmogelijkheden. Er is een grote diversiteit aan vergaderplekken. Deze vergaderplekken zijn afwisselend voorzien van alle mogelijke AV-middelen. Er zijn op iedere etage verschillende ontmoetingsplekken gecreëerd. Deze worden intensief gebruikt. Verder moet het gebouw een representatieve, sobere uitstraling hebben
9. Backofficeactiviteiten: uitvoeren en oplossen van klachten en storingen etc. op facilitair gebied.
ICT-afdeling: alle voorkomende activiteiten op dit gebied
Managementactiviteiten: aansturing van een uitvoeringsorganisatie
10. Voice over IP, verder geen idee
11. Nee
12. Alle werkprocessen zijn afhankelijk van de ICT voorzieningen
13. Ja, de huisvesting is bepaald door analyses van de verschillende werkprocessen
14. Ja dus.
15. Uit hoeveel FTE's bestaat de backoffice, de ICT-afdeling en het management?
Backoffice: 80 fte
ICT-afdeling: 5 fte
Management: 15 fte
16. Uit hoeveel medewerkers bestaat de backoffice, ICT-afdeling en management
Ongeveer hetzelfde als vraag 15
17. Wat is de verhouding (in%) binnen de organisatie qua: backoffice, ICT-afdeling en Management t.a.v. alle werknemers op de vestiging?
Zie vraag 15, deze afdelingen omvatten zo'n beetje de hele organisatie
18. H
90 %
19. Er wordt gebruik amper gemaakt van thuiswerken, percentage onbekend

beoordelingscriteria:

- 20. ?
- 21. ?
- 22. ?
- 23. 26 m²
- 24. Nee, wordt geen gebruik gemaakt van cellulaire ruimten voor de betreffende afdelingen.
- 25. -
- 26. -
- 27. -
- 28. -
- 29. -
- 30. -

Bij de onderstaande vragen graag apart aangeven per backoffice, ICT-afdeling en management:

- 31. Niet aan te geven.
- 32. Niet aan te geven
- 33. < 60%
- 34. Werkplekdeling 75%
- 35. Er zijn kleine stilte ruimten van ongeveer 7 m², 9 stuks
- 36. Per mail en telefonisch en via werkplekvinder
- 37. Alle 4 de mogelijkheden
- 38. Goede klimaatbeheersing, voldoende daglicht en koffiecorners
- 39. Geavanceerde ICT mogelijkheden, vast entelewerkmogelijkheid
- 40. Geen werkplekstatus
- 41. Voor het gehele kantoor: activiteitgerelateerde werkplekken

Overige vragen:

- 42. nee
- 43. Over meerdere etages
- 44. Geen knelpunten / praktische problemen
- 45. Ja
- 46. ?
- 47. 3 positieve punten: Meer openheid, meer communicatie, representatiever
1 negatieve punt: Medewerkers lastiger te vinden
- 48. 3 positieve punten: Meer communicatie, meer ontmoetingsplekken, uitstraling kantoor
2 negatieve punten: Geen eigen werkplek, onrustiger
- 49. Hoe ziet de organisatie structuur eruit? U kunt kiezen uit de volgende mogelijkheden, waarbij u per rij een kruisje dient te zetten (in de grijze vakjes) bij de betreffende omschrijving, welke het best overeenkomt met uw organisatie:

Gelaagde organisatie structuur		Platte organisatie structuur		netwerkorganisatie
Sterk hiërarchische verhoudingen		Licht hiërarchische verhoudingen	X	Egalitaire verhoudingen
Verticale managementstructuur	X	Platte management structuur		Geen scheiding tussen management en uitvoerenden

50. Ja

Verder geen toelichtingen gegeven door CFI.

12.3 ING Facility Management

1. ING FM is een stafafdeling binnen ING Groep. Ze verlenen producten en diensten aan alle ING business-units, zowel binnen Nederland als buiten Nederland. Voorbeelden zijn Nationale Nederlanden, Postbank en RVS. FM is verkozen tot aanbieder van turnkey huisvestingsoplossingen en integrale facilities.
2. Verbetering ondersteuning werkprocessen, kostenreductie, huisvesting toekomstgericht maken / 2005 / interactie en communicatie, efficiënter ruimtegebruik, activiteit gerelateerd werken, standaardisatie, een ING look& feel
3. Zeer beperkt: voornamelijk gebaseerd op eigen ervaring met eerdere concept ontwikkeling en implementatie
4. Ja, maar wel in combinatie met meerdere FM-disciplines
5. Lange termijn plan met dagelijkse monitoring, actualisering en besluitvorming. Ad hoc op deel-ontwikkeling komt wel regelmatig voor.
6. Verhuisd naar een nieuw pand dat gelijk volledig met het nieuwe huisvestingconcept (FREE WorkSpace) werd ingericht.
7. Nieuw, huur.
8. Productiemiddel (primair proces)
Communicatiesysteem (belangrijkste werk-activiteit)
Ontmoetingsplaats (veel mobiele medewerkers)
Leef-omgeving (veel medewerkers brengen vele uren door in de kantoor omgeving)
9. Back-office: registratie, analyse, controle, ondersteuning management
ICT-afdeling: randvoorwaarden, aansturing van operationele processen die geoutsourced zijn
Management: dagelijkse aansturing bedrijfsafdelingen, beleidsontwikkeling, besluitvorming
10. Ja, niet draadloos wel webbased (dit onderwerp is niet mijn specialiteit)
11. Ja
12. Ja
13. Gedeeltelijk! We rollen een standaard huisvesting concept uit dat in principe passend is voor 80% van de ING hoofdkantoorprocessen (20.000 ca medewerkers). Binnen een zekere bandbreedte worden klantspecifieke afwijkingen gerealiseerd. Door het generieke concept kunnen veranderingen in de werkprocessen vrij eenvoudig worden opgevangen
14. Ja
15. Facility Management op de hoofdvestiging, ca.:
Back-office: 190
ICT-afdeling: 8
Managements lagen: 30
16. Gemiddeld 5 % meer
17. Niet aan te geven
18. Zo'n 70%
19. De FM afdelingen werken voor alle bewoners in de ING panden in Nederland; werken ambulant op de verschillende locaties (dus telewerken in de eigen panden) thuiswerken vindt incidenteel plaats, in de "randen van de dagspiegel"

Beoordelingscriteria:

20. t/m 25: er wordt geen onderscheid gemaakt in huisvesting voor Back-office, ICT en Management. Per werkplek 7m2 sec "lebensraum" en 3 m2 voor de algemene voorzieningen. De tabel klopt als gemiddelde. Er wordt een (vastgestelde) mix aan kantoor kamers voor management, projecten, concentratie en vergaderkamers beschikbaar gesteld.
26. -
27. Tot mijn spijt ben ik niet meer in de gelegenheid om bijbehorende tabellen (serieus) in te vullen

28.
29. -
30. -

Bij de onderstaande vragen graag apart aangeven per backoffice, ICT-afdeling en management:

31. Geen tijd om dit te achterhalen
32. ?
33. Afhankelijk van welke dag in de week en tijdstip op de dag: fluctuerend tussen 60 en 85 %
34. Gemiddeld minimaal 0,9. Standaard is 0,8 dit wordt weer beïnvloed door fixed en preferred werk[plekken (vb: flexfactor: 0,8 = 80 werkplekken per 100 werknemers)
35. Er zijn "open" concentratie werkplekken op de kantoorvloer en er zijn werkplekken in stiltekamers. Gemiddeld is 10% concentratie.
36. Communicatie:
 - Formeel – informeel
 - Direct – indirect
 - Veel – weinig
 - Reëel – virtueel
 In de mix van het kantoor concept zijn alle bovenstaande vormen aanwezig
 - Hoe is de bereikbaarheid van de werknemers
 GSM voor een beperkt aantal en vaste telefoontoestellen volgens freeseating principe en follow me
37. In een mix van de 4 genoemde
38. Alle genoemde voorzieningen zijn op goed niveau aanwezig
39. -
40. Alleen hoger management werkt vanuit een (preferred user) kamer met ander meubilair
41. -

Overige vragen:

42. Open kantoor vloer van gevel tot gevel. Open ruimte (tot max 24 werkplekken) wordt afgewisseld met standaard kamers voor management, vergader, projecten, concentratie. Centrale service corner, lobby, lockervoorzieningen
43. 2 of meer
44. Ja Nauwelijks
45. Ja
46. Term niet bekend
47. 3 positieve punten herkenbaar, praktisch, functioneel, flexibel, compact
 3 negatieve punten minder persoonlijk, sober, spelregels
48. zie vraag 47
49. Hoe ziet de organisatie structuur eruit? U kunt kiezen uit de volgende mogelijkheden, waarbij u per rij een kruisje dient te zetten (in de grijze vakjes) bij de betreffende omschrijving, welke het best overeenkomt met uw organisatie:

☒	Gelaagde organisatie structuur	☐	Platte organisatie structuur	☐	netwerkorganisatie
☐	Sterk hiërarchische verhoudingen	☒	Licht hiërarchische verhoudingen	☐	Egalitaire verhoudingen
☒	Verticale managementstructuur	☐	Platte management structuur	☐	Geen scheiding tussen management en uitvoerenden

50. Nagenoeg volledig

12.4 ABN AMRO

1. ABN AMRO is de op één na grootste Nederlandse internationale financiële instelling met vestigingen over de hele wereld en tevens een van de grotere in Europa. ABN AMRO richt zich hoofdzakelijk op bankieren, vermogensbeheer, verzekeringen en leasing.
2. Uitgangspunten zijn: effectief m² gebruik, hogere bezettingsgraad werkplekken, activiteit gebonden werkplek i.p.v. medewerkergebonden, werkomgeving moet betere ondersteuning bieden aan de werkprocessen. Creatieve omgeving scheppen waardoor mensen efficiënter werken en gemakkelijke communiceren. Uitgevoerd in 2003.
3. Ja.
4. Wij hebben wereldwijd een huisvestingsstrategie die wordt gedragen door Global Property % Facility Management Services. Het beheer van onze panden ligt bij FMS Portfoliomanagement.
5. Lange termijn, heel soms ad-hoc als de markt daar om vraagt.
6. Wij hebben natuurlijk vele panden. Soms passen wij werkplekstrategie toe binnen de bestaande vestiging, soms wordt een heel pand gestript en opnieuw ingericht en soms worden nieuwe panden verworven.
7. Verschilt per situatie. Er wordt nog wel gekocht maar voorkeur voor nieuwe panden is huur.
8. Alle kantoorfuncties. Wij kennen immers hoofdkantoorlocaties en verkooppunten met klanten.
9. Backoffice: Dataverwerking, gegevens up-tot-date houden, ondersteunen processen.
ICT-afdeling: Alle activiteiten die hierbij horen
Management: aansturing van de verschillende afdelingen
10. Panden die verbouwd of verworven worden, krijgen ook geavanceerdere ICT, waar mogelijk. Bijvoorbeeld een deskshare telefoon, blackberries, VOIP, Cat 6 bekabeling etc. Per pand, afdeling wordt dit ingevuld.
11. Ja, men kan op iedere werkplek in Nederland inloggen. Tevens is het mogelijk, als de functie het toelaat, om thuis te werken.
12. Ja.
13. In het Verkoopnet wel. De huisvesting met name van de frontoffice is het gezicht van de bank. De backoffices en hoofdkantoorpanden wat minder. De processen van de diverse afdelingen komt redelijk overeen. De ene afdeling zal meer behoefte aan communicatieruimtes en concentratiewerkplekken hebben en de andere meer archief.
14. Op sommige locaties wel, is nog niet landelijk doorgevoerd. Zijn we stapsgewijs mee bezig.
15. Kan ik geen antwoord op geven. ICT is voor een deel uitbesteed.
16. Backoffice: 280, ICT-afdeling: 30, Management: 35
17. Verhouding onderling: Backoffice: 81%, ICT-afdeling: 9% en Management: 10%.
18. Backoffice 100 % op kantoor, hoeft niet altijd op dezelfde werkplek te zijn. ICT heeft ook backoffice functies, maar ook mensen die het land ingaan. Management verschilt per discipline. MT in verkoopnet gaat vaak naar klanten, in hoofdkantoor minder. Daarnaast hebben wij commerciële functies. Deze mensen zijn 30 tot 50% van hun tijd op kantoor.
19. Kan ik niet in percentages aangeven. Verschilt per functie, functieniveau, afdeling maar ook per baas.

Beoordelingscriteria:

20. Wij kennen de volgende normen:
Per werkplek 16,5 m² Netto VO per werkplek, en 8m² ARBO
21. -
22. -
23. -

24. Wij hebben bij voorkeur open kantoortuinen met ruimtes voor geconcentreerd werken, communicatie plaatsen, informeel overleg ruimtes.
25. Wij rekenen met 16,5 m2 per persoon .Exclusief klantruimtes. Per type vestiging gelden andere normen.

Kenmerken werk(proces)

26. -
27. -
28. -
29. -
30. -

Bij de onderstaande vragen graag apart aangeven per backoffice, ICT-afdeling en management:

31. Verschilt per pand. Gemiddels € 10.000 per werkplek. Hierin zitten de huisvestingskosten en de servicemanagement kosten. Daarbovenop nog circa Euro 2.000 ICT (telefonie en PC)
32. Hoe valt de werkplek te typeren:
Persoonlijk of niet persoonlijk: Beiden
33. Metingen hebben uitgewezen tussen de 30 en 60%. Wij willen naar 80%.
34. Wij gaan naar gemiddeld factor 0,8 per FTE maar maken onderscheid tussen bureaugebonden functies (0,9 wpl per FTE) en nieuw bureaugebonden functies (0,5 wpl per FTE)
35. Hebben we op sommige plaatsen al ingevoerd. Per afdeling/bedrijfsonderdeel verschillend.
36. -
37. Zoveel mogelijk centraal en digitaal. Verschilt per afdeling.
38. Allen. Arbo normen wordt strikt gehanteerd en een High Performance Workplace vergroot de productiviteit en medewerkers tevredenheid.
39. Allen.
40. Met name directie is hier gevoelig voor. Grootte kamer bepaalt soms nog de status.
41. (Groepenkantoor / kantoortuin, Combikantoor -> een combinatie van kantoorconcepten, cellenkantoor wordt niet meer toegepast)

Overige vragen:

42. t/m 49.: geen tijd meer voor om in te vullen. Al veel tijd in enquête gestoken.
50. Ja

12.5 UWV

1. UWV staat voor Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen. Het UWV beoordeelt of een werknemer/verzekerde recht heeft op een uitkering volgens de genoemde regelingen en wetten, en bepaalt de hoogte en de duur van deze uitkering.
2. In 2002 is gestart met de fusie tussen 5 Uitvoeringsinstellingen, resulterend in het UWV. Het bij elkaar brengen van 5 Uitvoeringsinstellingen met het zelfde oogmerk resulteert na verloop van tijd in een beduidende afname van het aantal m².
3. Ja.
4. Vanwege de omvang van het project is na verloop van tijd gekozen voor een aparte divisie Huisvesting, verantwoordelijk voor de projectmatige invulling van huisvesting voor de nieuwe organisatie. De facility manager is in deze opzet onderdeel van het project doch niet eindverantwoordelijk voor het uiteindelijke resultaat. Deze verantwoordelijkheid ligt bij het directoraat Huisvesting. Zodra het project is afgerond wordt het projectresultaat overgedragen aan de facility manager (decharge) t.b.v. het verdere beheer.
5. Er is sprake van een lange termijn huisvestingsplan.
6. Gedeeltelijk in oude kantoren en gedeeltelijk in nieuwe kantoren.
7. Afhankelijk van de situatie op de markt doch altijd huur.
8. De kantoren worden primair gerealiseerd om onze klanten adequaat te kunnen ontvangen de processen te kunnen uitvoeren en een goede inspirerende werkomgeving voor de medewerkers te bieden.
9. De backoffice zorgt voor het inwinnen en up to date houden en uitwisselen van de benodigde gegevens, het vaststellen en realiseren van de uitkering en het ondersteunen van het proces. ICT zorgt voor de ontwikkeling (Hoofdkantoor) en ondersteuning van de geautomatiseerde processen en telefonie. Het management stuurt (backoffice).
10. Vanwege de complexiteit en het volume vraagt de uitfasering naar een nieuw geautomatiseerde omgeving veel tijd. Er is sprake van geavanceerde ICT (nu reeds doch in de toekomst nog in extremere mate). Er wordt gewerkt met een landelijk uitgerold netwerk voor een ieder op vrijwel elke werkplek bereikbaar.
11. Vanwege de fusie worden de betreffende processen van de toenmalige Uitvoeringsinstellingen per wet samengevoegd. Dit impliceert dat er aangepaste dan wel volledig nieuwe systemen ontstaan. Dit proces heeft de nodige impact op de werkprocessen.
12. In zeer grote mate.
13. De huisvesting moet de door de organisatie te realiseren activiteiten kunnen onderbrengen. Dit vraagt in beperkte mate om specifieke randvoorwaarden.
14. Ja, de werkplekken zijn over het algemeen standaard.
15. Afhankelijk van de regionale invulling.
16. Zie vorige vraag. Over het algemeen wordt uitgegaan van de verhouding 1.1 (in de praktijk komt zelfs 1.5 voor)
17. Dit is vanwege de ontwikkelingen niet duidelijk weer te geven. Daar waar sprake is van een backoffice is tevens sprake van een frontoffice (klantontvangst en daaraan gerelateerde activiteiten). De verhouding ligt ongeveer op 70 – 5 – 5.
18. Vrijwel alle activiteiten.
19. Nee.

Beoordelingscriteria:

20. Afhankelijk van de invulling. Uitgegaan wordt van de volgende benadering: Hoofdkantoor 25,6 m² Front/ Backoffice 19,4 m² Frontoffice 29,4 m².
21. Gemiddelde werkplek tussen de 8 en 10 m². Managementkamer standaard 20 m².

22. Moeilijk aan te geven.
23. Backoffice en ICT 8 – 10 m2. Management 15 – 20 m2.
24. Het betreft een mix van kamers, open kantoorlandschap en voorzieningen.
25. Zie vraag 20.

Kenmerken werk(proces)

26. Backoffice

	Routine matig werk	x	Procesmatig werk		Projectmatig werk
x	Informatieverwerking	x	Informatief-communicatief		communicatief
x	Administratief	x	Responsief		Creatief en specialistisch
x	Standaard werkverdeling		Beperkte roulatie van taken		Werk in wisselende teams
	Geen eindproducten		Standaard eindproducten		Innovatieve producten
x	Papierrijk		Papierarm		papierloos

27. ICT afdeling:

	Routine matig werk	x	Procesmatig werk	x	Projectmatig werk
x	Informatieverwerking	x	Informatief-communicatief	x	communicatief
x	Administratief	x	Responsief	x	Creatief en specialistisch
	Standaard werkverdeling	x	Beperkte roulatie van taken	x	Werk in wisselende teams
	Geen eindproducten		Standaard eindproducten	x	Innovatieve producten
	Papierrijk	x	Papierarm		papierloos

28. Management:

	Routine matig werk		Procesmatig werk	x	Projectmatig werk
x	Informatieverwerking	x	Informatief-communicatief	x	communicatief
	Administratief	x	Responsief	x	Creatief en specialistisch
	Standaard werkverdeling	x	Beperkte roulatie van taken		Werk in wisselende teams
	Geen eindproducten		Standaard eindproducten		Innovatieve producten
	Papierrijk	x	Papierarm		papierloos

Individuele 'werkstijlen'

29. Kunt u in de volgende gevallen aangeven, in percentages, in hoeverre de individuele werkstijlen van de backoffice, de ICT-afdeling en het management aansluiten op de onderstaande aspecten. De aspecten zijn omschreven en de linker en rechter kolom zijn elkaars 'tegenpolen'. U kunt onderaan per aspect een kruisje zetten in welke verhouding ze voorkomen. Bij 'Autonomie – Interactie' dient ook aangegeven te worden of daarvan op zich zelf veel of weinig sprake is. (het bijv. mogelijk dat er veel autonomie en veel interactie is)

Routine			Innovatief en Creatief
Backoffice:	Routine	90%	Inno. en Crea.
ICT-afde-	Routine	60%	Inno. en Crea.

ling:					
Management:	Routine	60%	Inno. en Crea.	40%	
Reële actie					Virtuele actie
Backoffice:	Reële actie	60%	Virtuele actie	40%	
ICT- afde- ling:	Reële actie	30%	Virtuele actie	70%	
Management:	Reële actie	60%	Virtuele actie	40%	
Autonomie					Interactie
Backoffice:	Autonomie	80%	veel/weinig:	Interactie	20%
ICT- afde- ling:	Autonomie	70%	veel/weinig:	Interactie	30%
Management:	Autonomie	80%	veel/weinig:	Interactie	20%
Taak- en in- houdgericht					relatiegericht (net)werken
Backoffice:	Taak- inhoudger.	80%	relatiegericht	20%	
ICT- afde- ling:	Taak- inhoudger.	60%	relatiegericht	40%	
Management:	Taak- inhoudger.	40%	relatiegericht	60%	
Intern					Extern
Backoffice:	Intern	90%	Extern	10%	
ICT- afde- ling:	Intern	50%	Extern	50%	
Management:	Intern	80%	Extern	20%	
Plaatsgebon- den					Mobiel
Backoffice:	Plaatsgebonden	95%	Mobiel	5%	
ICT- afde- ling:	Plaatsgebonden	50%	Mobiel	50%	
Management:	Plaatsgebonden	60%	Mobiel	40%	
Specialistisch					generalistisch
Backoffice:	Specialistisch	20%	generalis- tisch	80%	
ICT- afde- ling:	Specialistisch	50%	generalis- tisch	50%	
Management:	Specialistisch	60%	generalis- tisch	40%	
Homogeen					Heterogeen
Backoffice:	Homogeen	90%	Heterogeen	10%	
ICT- afde- ling:	Homogeen	70%	Heterogeen	30%	
Management:	Homogeen	50%	Heterogeen	50%	

Groepswerkstijlen

30. Kunt hetzelfde aangeven voor de groepswerkstijlen:

Ruimtelijk gekoppeld	Ruimtelijk gescheiden
-------------------------	--------------------------

Backoffice:	Ruimtelijk gekop.	100%	Ruimtelijk gescheid.	0%
ICT- afdeling:	Ruimtelijk gekop.	60%	Ruimtelijk gescheid.	40%
Management:	Ruimtelijk gekop.	70%	Ruimtelijk gescheid.	30%
In de tijd gekoppeld			In de tijd onafhanke-lijk	
Backoffice:	In de tijd gekop.	40%	In de tijd onafhank.	60%
ICT- afdeling:	In de tijd gekop.	70%	In de tijd onafhank.	30%
Management:	In de tijd gekop.	70%	In de tijd onafhank.	30%
Functionele overeenkomst			Functionele diversiteit	
Backoffice:	Funct. Overeenk.	80%	Funct. Divers.	20%
ICT- afdeling:	Funct. Overeenk.	60%	Funct. Divers.	40%
Management:	Funct. Overeenk.	90%	Funct. Divers.	10%

Bij de onderstaande vragen graag apart aangeven per backoffice, ICT-afdeling en management:

31. Niet bekend.
32. Hoe valt de werkplek te typeren:
 - Onpersoonlijk.
 - Reëel.
 - Veel of weinig beïnvloedbaar en lage of hoge indelingsvrijheid? Weinig beïnvloedbaar en lage indelingsvrijheid.
33. Niet bekend.
34. Er zijn vrijwel geen gedeelde werkplekken.
35. De werkzaamheden vinden plaats op dezelfde werkplek. Er zijn geen concentratiewerkplekken.
36. Communicatie:
 - formeel
 - direct
 - veel
 - virtueel
 - bereikbaarheid van de werknemers : goed
37. owel centraal als decentraal. Gewerkt wordt aan digitalisering (vraagt nog enige tijd).
38. Ergonomie: In de nieuwe panden (Almere) zijn alle aspecten van toepassing.
39. ICT geavanceerd, mobiel grotendeels vast.
40. Nee.
41. Afhankelijk van de invulling (HK, FO of FOBO) komen diverse concepten in beeld. Het gaat voornamelijk om groepenkantoor/kantoortuin met de nodige voorzieningen.

Overige vragen:

42. Gelet op het feit dat we diverse concepten kennen (FO en FOBO) zijn de daar uit te voeren activiteiten op elkaar afgestemd met inachtneming van de onderlinge relaties en fysieke afstanden.
43. Vanwege het volume vaak over meerdere etages.
44. Sluit goed aan.
45. Ja.
46. We zitten midden in een over en langere periode lopende herinrichting van de organisatie. Zo-
doende moeilijk aan te geven. We spelen zoveel als mogelijk in op de ontwikkelingen.
47. Wat is de algehele bevinding van het management t.a.v. het huidige kantoorconcept

- a. 3 positieve punten Op de klant afgestemde kantoren. Processen bij elkaar. In de nieuwe kantoren is er sprake van een positieve uitstraling op de medewerkers. Verbetering van de veiligheidscomponent.
 - b. 3 negatieve punten Er wordt inzichtelijk gemaakt wat er gedaan wordt. De doorgevoerde kamerstandaard ervaart men als karig. Afhankelijk van het concept moet men kamers delen.
48. Indien bekend: Wat is de algehele bevinding van de medewerkers t.a.v. het huidige kantoorconcept
- c. 3 positieve punten Duidelijke uitstraling van de organisatie, vooral daar waar onze klanten worden ontvangen. Alle collega's van hetzelfde proces zitten nu bij elkaar en niet meer op diverse kantoren. De uitstraling van de nieuwe kantoren wordt positief ervaren.
 - d. 3 negatieve punten De kleinschaligheid is weg. Meer uniformiteit. Onpersoonlijker.
49. Hoe ziet de organisatie structuur eruit? U kunt kiezen uit de volgende mogelijkheden, waarbij u per rij een kruisje dient te zetten (in de grijze vakjes) bij de betreffende omschrijving, welke het best overeenkomt met uw organisatie:

☒	Gelaagde organisatie structuur	☒	Platte organisatie structuur	☒	netwerkorganisatie
☐	Sterk hiërarchische verhoudingen	☐	Licht hiërarchische verhoudingen	☐	Egalitaire verhoudingen
☐	Verticale managementstructuur	☐	Platte management structuur	☐	Geen scheiding tussen management en uitvoerenden

50. Ja.

13 Uitwerkingen van AIS

In dit hoofdstuk volgen verschillende uitwerkingen en andere aspecten van AIS

13.1 Vijfkrachtenmodel voor AIS

Hieronder de uitwerking van het vijfkrachtenmodel voor AIS dat in overleg met mijn begeleider binnen AIS is ingevuld. De vragen zijn beantwoord zoals aangegeven in hoofdstuk 1.

Bedreiging van toetreders	
Vraag	Antwoord
Is er sprake van schaalvoordelen binnen uw markt?	niet echt (2)
Is er een omvangrijk vereist kapitaal benodigd om toe te treden tot uw markt?	in lichte mate (4)
Is er een gerede kans op tegenacties van bestaande bedrijven bij toetreders op uw markt?	geen mening (0)
Kunnen toetreders gebruik maken van bestaande distributiekkanalen?	geheel niet (1)
Hebben toetreders toegang tot bestaande of nieuwe technologieën?	in lichte mate (4)
Zijn klanten loyaal aan een merk?	zeker (5)
Kunnen toetreders over (overheids)subsidies beschikken?	geheel niet (1)
Bestaan er hoge drempels om van leverancier te wisselen?	neutraal (3)
Kracht van afnemers	
Vraag	Antwoord
Is er sprake van één of enkele grote afnemers(groepen)?	zeker (5)
Zijn de producten of diensten homogeen van aard (weinig gedifferentieerd)?	in lichte mate (4)
Worden de afnemers van uw markt geconfronteerd met lage marges?	geheel niet (1)
Speelt kwaliteit een geringe rol in de koopbeslissingen van afnemers van uw markt?	geheel niet (1)
Hebben de afnemers van uw markt toegang tot informatie over hun leveranciers en hun aanbod?	geheel niet (1)
Bestaan er hoge drempels om van leverancier te wisselen?	zeker (5)
Kracht van leveranciers	
Vraag	Antwoord
Wordt de bedrijfstak gedomineerd door een enkele leverancier of door een geconcentreerde groep van leveranciers?	in lichte mate (4)
Is het merk van de leveranciers 'gewild' binnen uw markt?	niet echt (2)
Bestaan er hoge drempels om van afnemer te wisselen?	in lichte mate (4)
Leveren leveranciers een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit/bewerking van producten binnen uw markt?	neutraal (3)
Worden de leveranciers van uw markt geconfronteerd met lage marges?	neutraal (3)
Treedt de overheid op als leverancier?	geheel niet (1)
Bedreiging van substituten	
Vraag	Antwoord
Is de functionaliteit van de substituten beter/uitgebreider dan de bestaande producten/diensten?	niet echt (2)
Overtreft de prijs-prestatie verhouding van de substituten die van bestaande producten?	niet echt (2)
Is het voor de afnemers gemakkelijk om over te stappen op substituten?	geheel niet (1)
Zijn substituten winstgevend en stellen leveranciers zich agressief op?	neutraal (3)
Concurrentie-intensiteit	
Vraag	Antwoord
Is er sprake van een niet of nauwelijks groeiende marktsituatie?	geheel niet (1)
Zijn de producten/diensten op uw markt homogeen van aard (ongedifferentieerd)?	neutraal (3)
Zijn er veel bedrijven met dezelfde grootte en gelijke concurrentiepositie?	geheel niet (1)
Zijn uittredingsbarrières hoog? (moeilijk om activiteiten te staken)?	in lichte mate (4)
Ontbreken er strategische relaties (samenwerkingsverbanden) tussen concurrenten?	in lichte mate (4)

Tabel 3: Uitwerking van het vijfkrachtenmodel voor AIS

13.2 Core values en gedragsnormen van Accenture

Core Values

De core values zijn: 'Client Value Creation', 'One Global Network', 'Best People', 'Stewardship', 'Integrity' en 'Respect for the Individual'. Alles begint met 'Client Value Creation', Accenture streeft naar langdurige relaties met zijn klanten gebaseerd op het leveren van toegevoegde waarde. We committeren ons aan dat wat we beloven en focussen ons op het beste resultaat. Daarbij maken we ondermeer optimaal gebruik van het wereldwijde netwerk en de aanwezige kennis en ervaring waaraan de core value 'One Global Network' refereert. De core value 'Best People' verwijst naar het cruciale belang van de medewerkers; je hebt de beste mensen nodig om het beste bedrijf te kunnen zijn. In de optiek van Accenture is diversiteit daarbij een belangrijk criterium. Je bereikt meer met een diverse groep mensen die gebruik maken van elkaars kwaliteiten. Daarom streven we op alle niveaus naar een evenwichtige manvrouw balans en daarom richt ons diversiteitsbeleid zich ook op de thema's etniciteit en fysieke beperkingen. 'Stewardship' verwijst naar de binnen Accenture heersende opvatting dat je altijd moet streven naar verbetering, binnen de organisatie, binnen het team, binnen het project en binnen ieders persoonlijke ontwikkeling. Twee core values die daar min of meer onder vallen zijn 'Integrity' en 'Respect for the Individual'. Integriteit staat hoog in het vaandel; als medewerker van Accenture doe je geen dingen waar je niet achter kunt staan. Eerlijkheid en een oprechte houding ten opzichte van collega's en klanten zijn vanzelfsprekend. Respect for the Individual raakt sterk aan de waarde die we hechten aan diversiteit: we maken gebruik van individuele kwaliteiten en waarderen de verschillen tussen mensen.

Gedragsnormen (Accenture's core values in action)

Client Value Creation

- We seek to build long-term relationships with our clients based on delivering value
- We commit to what we can deliver and deliver on what we commit
- We seek to understand and follow our clients' codes of conduct
- We comply with government contracting and procurement laws
- We purchase goods and services on their merits

Stewardship in action

- We respect and support our communities and the environment, and we encourage active involvement in charitable activities
- We act like owners of the company and make decisions within our authority
- We share our deep experience to maximize its value
- We protect and invest in Accenture's assets and safeguard Accenture's proprietary and confidential information
- We use electronic communications technology responsibly and professionally
- We encourage appropriate participation in political activities

One Global Network

- We are a good corporate citizen and follow consistent global standards
- We are fierce but fair competitors
- We understand and comply with laws that affect the cross-border movement of people and goods
- We protect the privacy of personal information and comply with data privacy laws
- We engage with governments in each country in which we operate as a local company yet we speak with a consistent global voice
- We live our global brand

Integrity in action

- We refuse to offer bribes or make questionable payments
- We do not give or receive inappropriate gifts or hospitality
- We communicate accurate, timely and relevant information to our stakeholders
- We prepare and provide complete and accurate financial and other reports and records
- We protect the proprietary information and licenses of our clients and others
- We avoid conflicts of interest
- We handle "inside information" appropriately and lawfully

Best People

- We foster a fair and positive environment in which people can grow and succeed
- We seek to engage our people and understand different points of view
- Our personal relationships and activities do not compromise Accenture's objectivity or reputation
- We respect prior employment obligations

Respect for the Individual

- We foster an inclusive environment that values individual uniqueness
- We treat each other with respect and do not tolerate harassment or intimidation
- We maintain a safe and nonthreatening workplace

13.3 SAS-70 certificering

SAS 70 certificering: Het SAS70-keurmerk wordt steeds belangrijker bij outsourcing

De voordelen van een SAS-70 rapportage

- Kostenreductie door middel van generieke invulling van controleverzoeken van cliënten
- SAS 70 is een instrument om nieuwe klanten te werven en bestaande klanten te behouden
- Meer efficiëntie in processen en beheersmaatregelen
- De effectiviteit van risicomanagement wordt vergroot en er wordt een beter inzicht verkregen in de beheersmaatregelen van uw activiteiten
- SAS 70 is een prima instrument om invulling te geven aan de vereisten van de wet- en regelgeving (sectie 404 van de Sarbanes-Oxley Act, Regeling uitbesteding verzekeraars en Wet toezicht beleggingsinstellingen)

13.4 Multicriteria analyse (MCA)

Een MCA is een wetenschappelijk verantwoorde methode om tussen diverse alternatieven een rationele keuze te maken. De MCA helpt beslissers bij het maken van complexe keuzeproblemen door de verschillende gevolgen van verschillende opties uiteen te rafelen, in verschillende dimensies of criteria, de effecten op die dimensie te meten en die vervolgens van een waardering te voorzien. MCA werkt met meerdere criteria die elk een bepaald aspect van de gevolgen van een project meten. In een eerste fase wordt door middel van paarsgewijze vergelijking aan elk keuzecriterium een wegingsfactor toegekend die weergeeft wat het belang is dat de beslisser hecht aan dit criterium in verhouding tot de andere criteria. Daarna wordt opnieuw door paarsgewijze vergelijking voor elk van de criteria een rangschikking van de verschillende alternatieven gemaakt. De multicriteria analyse is geëvolueerd tot een wetenschappelijke discipline die zowel bij de overheid als bij de private sector wordt aangewend voor het rationaliseren van keuzes op diverse vlakken. Misschien wel de bekendste MCA's zijn die van de Consumentenbond die leiden tot bijvoorbeeld de 'beste koop'.

Zoals aangegeven zal bij de MCA's in hoofdstuk 11 van het verslag geen wegingsfactor worden toegekend.

13.5 Gemiddelde werknemeractiviteiten

Deze informatie is verkregen door eigen ervaring en in overleg met mijn begeleider binnen AIS.

