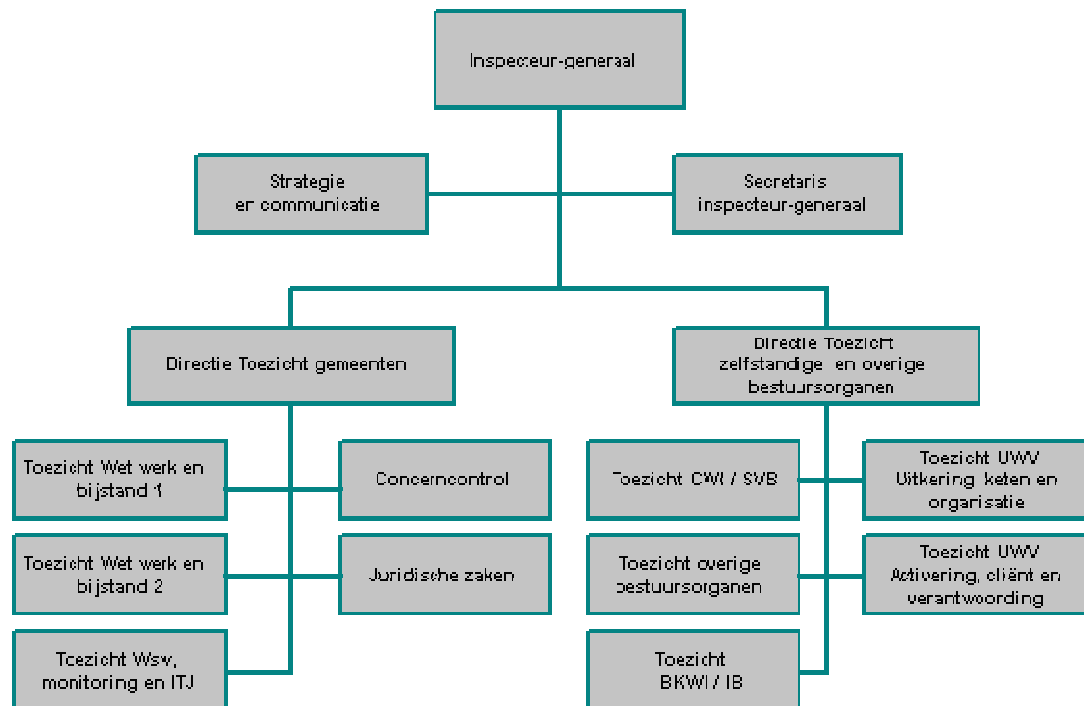


Bijlage 1: Organogram IWI	2
Bijlage 2: Enquête	3
Bijlage 3: Aankondiging enquête	6
Bijlage 4: Uitkomsten enquêtes	7
Bijlage 5: Toelichting enquêtes	18
Bijlage 6: Interviewvragen	23
Bijlage 7: Observatieonderzoek	24
Bijlage 8: Aanvulling theorie	25
Bijlage 9: Bedrijfseconomische componenten	38
Bijlage 10: Ziekteverzuimcijfers	43

Bijlage 1: Organogram IWI



Bijlage 2: Enquête

Enquête

Onderzoek naar de on/tevredenheid onder de medewerkers van de huurders van het Beatrixpark over het nieuwe kantoorconcept.

Persoonsgegevens

Functie:

Leeftijd:

Periode Werkzaam:.....

Omschrijving concept

1. Hoe omschrijft u het nieuwe kantoorconcept van het Rijkskantoor?

- Goed
- Voldoende
- Matig
- Slecht

Licht toe.....

2. Bent u tevreden over het nieuwe kantoorconcept van het Rijkskantoor?

- Ja
- Nee
- Geen mening

Licht toe.

3. Bent u tevreden met de ergonomische aspecten (veiligheid, gezondheid, welzijn, efficiency) van uw werkplek?

- Ja
- Nee

Licht toe.....

4. Als uw ideale werkplek het cijfer 10 krijgt, wat geeft u dan voor een cijfer aan uw oude werkplek?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Licht toe.....

5. Als uw ideale werkplek het cijfer 10 krijgt, wat geeft u dan voor een cijfer aan uw huidige werkplek?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Licht toe.....

Communicatie

6. De communicatie over het kantoorconcept vanuit IWI/Agentschap was goed

- Eens
- Oneens

Licht toe.....

7. Hebt u de gelegenheid gekregen om kennis te nemen van het nieuwe concept?

- Ja
- Nee

Licht toe.....

8. Hoe bent u op de hoogte gebracht (meer antwoordkeuzes mogelijk)?

- Directie van uw organisatie
- Intranet
- Intern bulletin
- Afdelingsoverleg
- Via medewerkers
- Anders, namelijk.....

Betrokkenheid

9. Was u betrokken bij de totstandkoming van het kantoorconcept?

- Ja
- Nee

Zo ja/nee, waarom.....

10. Hebt u de mogelijkheid gekregen om eigen ideeën in te brengen gedurende het proces?

- Ja
- Nee

Licht toe.....

11. Vindt u dat er door uw ideeën/betrokkenheid veranderingen zichtbaar zijn in het proces?

- Ja
- Nee
- Nvt.

Licht toe.....

12. Bent u hier tevreden over?

- Ja
- Nee
- Nvt.

Waardering en Acceptatie

13. Accepteert u het nieuwe kantoorconcept?

- Ja
- Nee

Waarom wel/niet.....

14. Wat zou er volgens u moeten veranderen, om dit concept tot een succes te maken?.....

Hartelijk dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,
Eveline Hoogvliet
Stagiaire
ehoogvliet@iwiweb.nl
06-29192994

Bijlage 3: Aankondiging enquête

Geachte heer, mevrouw,

Ik ben momenteel aan het afstuderen binnen IWI. Ik studeer Facility Management aan de Haagse hogeschool. Mijn scriptie betreft het onderzoek naar de on/tevredenheid als gevolg van het nieuwe kantoorconcept binnen het Beatrixpark. Door middel van het afnemen van enquêtes/interviews hoop ik inzicht te krijgen in de oorzaak van deze on/tevredenheid.

Als gevolg hiervan kunnen er zodanige aanpassingen worden verricht zodat het kantoorconcept als ideaal wordt bevonden. Dit is van belang aangezien de politiek dit concept in wil voeren voor de gehele overheid.

Door het geven van jullie mening kan er gewerkt worden aan de totstandkoming van een succesvol concept, niet alleen voor de politiek maar ook voor jullie. Daarnaast helpt u mij met het behalen van mijn HBO diploma.

Zou u zo vriendelijk willen zijn deze enquête ingevuld voor dinsdag 8 April 2008 te retourneren?

Ik hoop dat u tijd voor mij vrij wilt maken.
Alvast bedankt voor de medewerking.

Groeten,

Eveline Hoogvliet
Stagiaire Facilitaire afdeling Beatrixpark
ehoogvliet@iwiweb.nl
06-29192994

Bijlage 4: Uitkomsten enquêtes

Ingevulde Enquête

Onderzoek naar de on/tevredenheid onder de medewerkers van de huurders van het Beatrixpark over het nieuwe kantoorconcept.

Persoonsgegevens: vertrouwelijk

Omschrijving concept

1. Hoe omschrijft u het nieuwe kantoorconcept van het Rijkskantoor?

➤ Voldoende

Licht toe: het materiaal gebruik is minder (te goedkoop, zo zijn de sloten op de deur waardeloos), verder is positief dat het ruime kamers zijn en veel multimedia toepassingen.

2. Bent u tevreden over het nieuwe kantoorconcept van het Rijkskantoor?

➤ Ja

Licht toe: ik geloof in flexwerken.

3. Bent u tevreden met de ergonomische aspecten (veiligheid, gezondheid, welzijn, efficiency) van uw werkplek?

➤ Ja

Licht toe: ik mis nog wel iets om de stukken waar ik aan werk fatsoenlijk op te bergen.

4. Als uw ideale werkplek het cijfer 10 krijgt, wat geeft u dan voor een cijfer aan uw oude werkplek?

9

Licht toe: het was een erg mooie locatie en mooi materiaal gebruik, ruime kamers.

5. Als uw ideale werkplek het cijfer 10 krijgt, wat geeft u dan voor een cijfer aan uw huidige werkplek?

8

Licht toe: het gebruikte materiaal en afwerking van de werkplek en gezamenlijke ruimte oogt goedkoop (niet passende palmbomen en luxaflex). Meubilair om mee te werken is goed, goede stoelen en bureaus. De schermen en communicatiemiddelen zien er mooi uit.

Communicatie

6. De communicatie over het kantoorconcept vanuit IWI/Agentschap was goed

➤ Eens

Licht toe, er zijn veel communicatiemiddelen gebruikt en het was tijdig. De argumentatie waarom wij in het nieuwe concept moesten gaan werken was niet helder.

7. Hebt u de gelegenheid gekregen om kennis te nemen van het nieuwe concept?

➤ Ja

Licht toe, zie onder

8. Hoe bent u op de hoogte gebracht (meer antwoordkeuzes mogelijk)?

Alle opties zijn van toepassing:

- Directie van uw organisatie
- Intranet
- Intern bulletin
- Afdelingsoverleg
- Via medewerkers
- Anders, namelijk.....

Betrokkenheid

9. Was u betrokken bij de totstandkoming van het kantoorconcept?

➤ Nee

Zo nee, waarom: ik vind dat anderen hier heel geschikt voor zijn om hierover na te denken.

10. Hebt u de mogelijkheid gekregen om eigen ideeën in te brengen gedurende het proces?

- Ja

Licht toe: uitnodiging voor werkgroep gehad.

11. Vindt u dat er door uw ideeën/betrokkenheid veranderingen zichtbaar zijn in het proces?

- Ja
- Nee

Niet van toepassing

Licht toe.....

12. Bent u hier tevreden over?

- Ja
- Nee

Niet van toepassing

Waardering en Acceptatie

13. Accepteert u het nieuwe kantoorconcept?

- Ja

Waarom wel; Ik zit hier voor mijn werk, en ik kan hier goed mee werken.

14. Wat zou er volgens u moeten veranderen, om dit concept tot een succes te maken?.

Consequent doorvoeren van het concept en iedereen een rolkoffer geven voor zijn persoonlijke spullen, zoals pennen en stukken waar je mee bezig bent.

Hartelijk dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,
Eveline Hoogvliet
Stagiaire

Verwerking enquêtes

Vraag 1

Goed	5
Voldoende	47
Matig	63
Slecht	25
	140

Vraag 2

Ja	33
Nee	92
Geen mening	15
	140

Vraag 3

Ja	58
Nee	82
	140

Vraag 4

1	0	
2	0	
3	0	
4	4	2,857143
5	2	1,428571
6	5	3,571429
7	24	17,14286
8	71	50,71429
9	31	22,14286
10	3	2,142857
	140	100%

Vraag 5

1	0	0
2	6	4,285714
3	10	7,142857
4	33	23,57143
5	32	22,85714
6	37	26,42857
7	15	10,71429
8	7	5
9	0	0
10	0	0
	140	100%

Vraag 6

Eens	69
Oneens	71
	140

Vraag 7	
Ja	107
Nee	28
Nvt.	5

140

Vraag 8	
Directie	32
Intranet	81
Inern bulletin	32
Adelingsoverleg	58
Anders, nl:	8

Vraag 9	
Ja	14
Nee	126

140

Vraag 10	
Ja	29
Nee	105
Nvt.	6

140

Vraag 11	
Ja	21
Nee	26
Nvt.	93

140

Vraag 12	
Ja	14
Nee	25
Nvt.	101

140

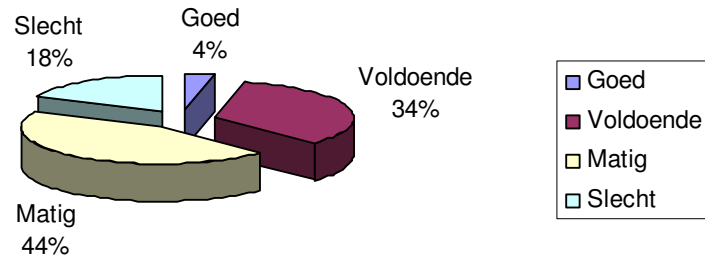
Vraag 13	
Ja	72
Nee	68

140

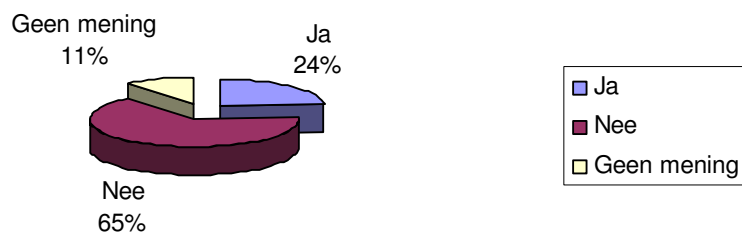
Vraag 14 Belangrijkste Veranderingen	
Kasten	67
Prullenbakken	69
Klimaatbeheersing	52
Meer privacy	26
Grotere bureaus	32
Deuren sluiten slecht	29
Concept aansluiten op werkzaamheden	84
Contact met medewerkers bevorderen	49

Enquête uitkomsten in cirkeldiagrammen.

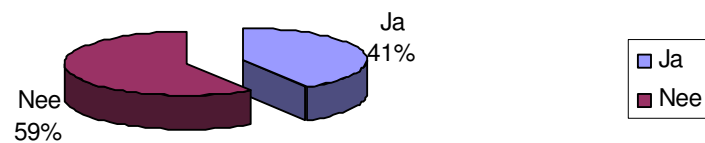
1. Hoe omschrijft u het kantoorconcept van het Rijkskantoor?



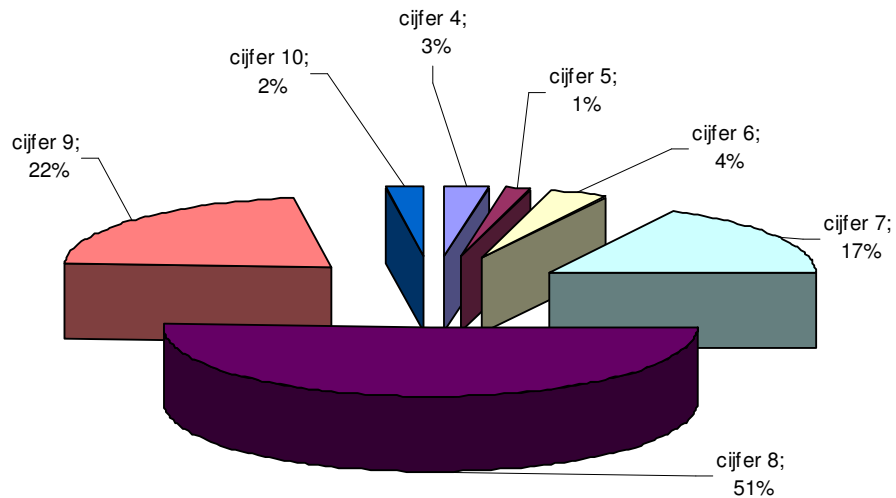
2. Bent u tevreden over het nieuwe kantoorconcept van het Rijkskantoor?



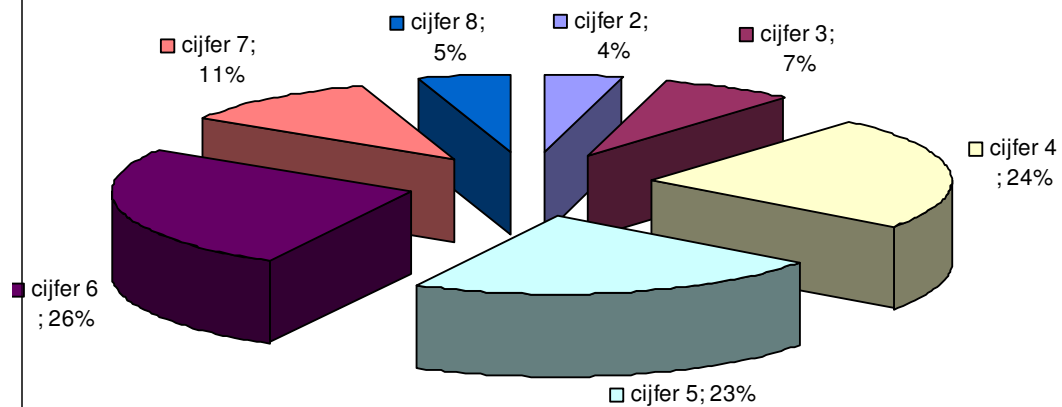
3. Bent u tevreden met de ergonomische aspecten van uw werkplek? (veiligheid, gezondheid, welzijn, efficiency)



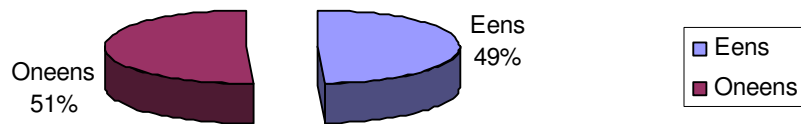
4. Als uw ideale werkplek het cijfer 10 krijgt, wat geeft u dan voor een cijfer aan uw oude werkplek?



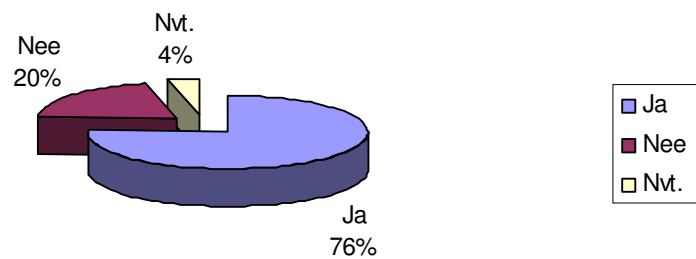
5. Als uw ideale werkplek het cijfer 10 krijgt, wat geeft u dan voor een cijfer aan uw huidige werkplek?



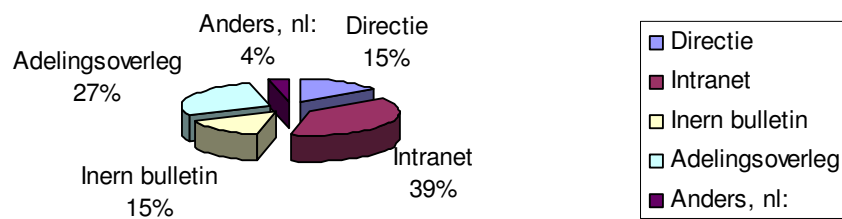
6. De communicatie over het kantoorconcept vanuit IWI was goed.



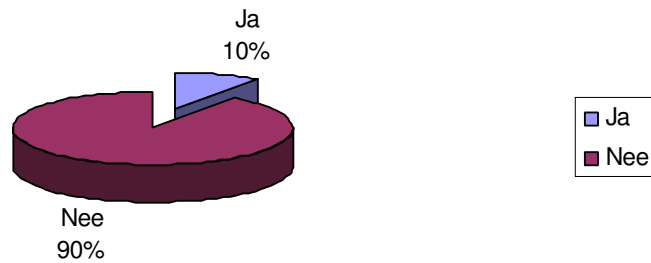
7. Hebt u de gelegenheid gekregen om kennis te nemen van het nieuwe concept?



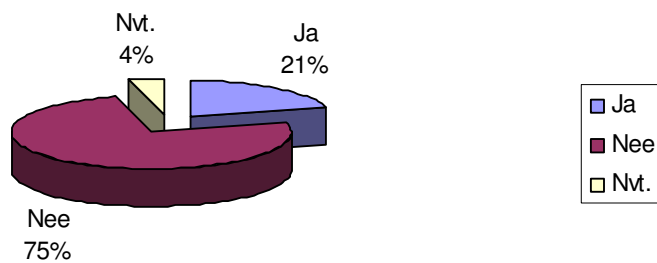
8. Hoe bent u op de hoogte gebracht? (meerdere antwoordkeuzes mogelijk)



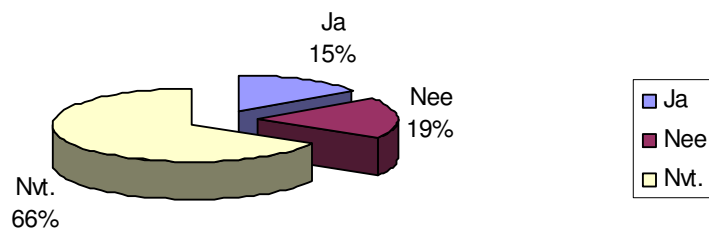
9. Was u betrokken bij de totstandkoming van het kantoorconcept?



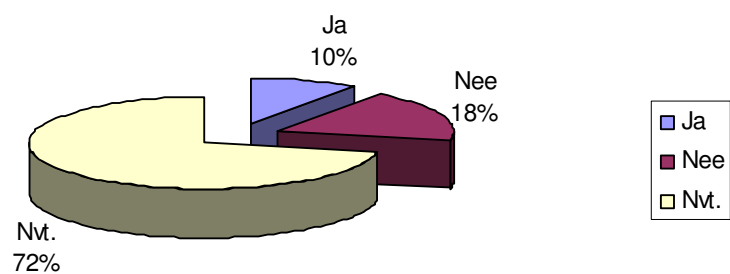
10. Hebt u de mogelijkheid gekregen om eigen ideeën in te brengen gedurende het proces?



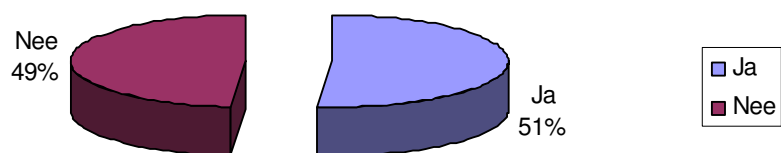
11. Vindt u dat er door uw ideeën/betrokkenheid veranderingen zichtbaar zijn in het proces?



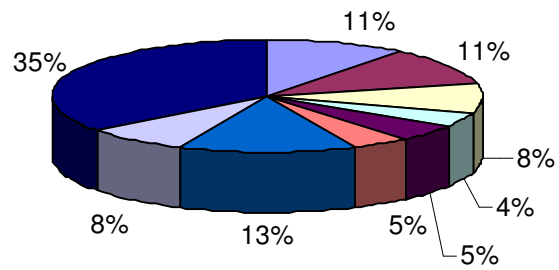
12. Bent u hier tevreden over?



13. Accepteert u het nieuwe kantoorconcept?



14. Wat zou er volgens u moeten veranderen, om dit concept tot een succes te maken?



- Kasten
- Prullenbakken
- Klimaatbeheersing
- Meer privacy
- Grotere bureaus
- Deuren sluiten slecht
- Concept aansluiten op werkzaamheden
- Contact met medewerkers bevorderen
- Overig

Bijlage 5: Toelichting enquêtes

Toelichting gegeven bij enquête

Het toelichten van het gegeven antwoord door de geënquêteerden was niet verplicht. Dit was een vrije keuze om het antwoord te verduidelijken. Dit verklaart het geringe aantal van de aangegeven toelichtingen.

Vraag 1: Hoe omschrijft u het nieuwe kantoorconcept van het Rijkskantoor?

- Goed
- Voldoende
- Matig
- Slecht

Toelichting, genoemd door het aantal mensen:

- | | |
|---|----|
| - Goedkoop materiaal: | 3 |
| - Goede mediaondersteuning: | 12 |
| - Gesloten deuren bevorderen eilandjes: | 13 |
| - Sfeerloos concept: | 12 |
| - Werkbaar: | 9 |

Vraag 2: Bent u tevreden over het nieuwe kantoorconcept?

- Ja
- Nee
- Geen mening

Toelichting, genoemd door het aantal mensen:

- | | |
|---|----|
| - Mooier: | 2 |
| - Prettiger: | 2 |
| - Goed Openbaar vervoer: | 5 |
| - Geloof in flexwerken: | 6 |
| - Voldoet aan min. Behoefte: | 5 |
| - Slechte ICT infrastructuur: | 8 |
| - Lelijk gebouw: | 15 |
| - Digitaliseren van de overheid heeft geen zin: | 21 |
| - Er wordt niet flexibel gewerkt: | 26 |

Vraag 3: Bent u tevreden met de ergonomische aspecten van uw werkplek?

- Ja
- Nee

Toelichting, genoemd door het aantal mensen:

- | | |
|------------------------------|----|
| - Slechte klimaatbeheersing: | 71 |
| - Geluidsoverlast: | 12 |
| - Onhandige lockers: | 22 |

- Te weinig kasten:	67
- Prullenbakken:	68
- Weinig privacy:	23
- Geen sportfaciliteiten:	6
- Toezegging droogrekken fietskleding?:	3
- Bureaus te klein:	37
- Slechte lichtval:	19
- Goed verstelbare bureaus:	22
- Teveel mensen in een ruimte:	3
- Teveel deuren:	17
- Onhygienisch:	33
- Geen uitzicht:	36
- Ramen kunnen niet open:	41
- Geen BHV training gehad:	12
- Toiletten vies:	34

Vraag 4: Als uw ideale werkplek het cijfer 10 krijgt, wat geeft u dan voor een cijfer aan uw oude werkplek?

- 1 t/m 10

Toelichting, genoemd door het aantal mensen:

- Mooi gebouw:	49
- Ruime kamers:	27
- mooi materiaal:	16
- Goede ligging:	27
- Goede klimaatbeheersing:	51
- Prullenbakken aanwezig:	42
- Kasten aanwezig:	42
- Grote bureaus:	23
- Overlast sigarettengeur:	3

Vraag 5: Als uw ideale werkplek het cijfer 10 krijgt, wat geeft u dan voor een cijfer aan uw huidige werkplek?

- 1 t/m 10

Toelichting, genoemd door het aantal mensen:

- Afdelingen goed geïsoleerd:	3
- Goede stoelen:	6
- Goede bureaus:	2
- Communicatie middelen goed:	12
- Goede catering:	6
- Materiaal oogt goedkoop:	8
- Onpersoonlijk gebouw:	16
- Klimaatbeheersing slecht:	23

- Ligging niet ideaal: 8
- Archief en bibliotheek moeten dicht bij elkaar: 7

Vraag 6: De communicatie over het kantoorconcept vanuit IWI was goed.

- Eens
- Oneens

Toelichting, genoemd door het aantal mensen:

- Niet opgelet: 2
- Tijdig geïnformeerd: 5
- Argumenten niet helder: 16
- Promo naar buiten over goed functioneren, maar in werkelijkheid anders: 9
- Genoeg informatie: 9
- Alleen eenrichtingcommunicatie: 28
- Te weinig informatie: 34

Vraag 7: hebt u de gelegenheid gekregen om kennis te vernemen van het nieuwe concept?

- Ja
- Nee

Toelichting, genoemd door het aantal mensen:

- Rondleiding: 63
- Bijeenkomsten te beperkt: 21
- Concept is opgedrongen: 29

Vraag 8: Hoe bent u op de hoogte gebracht?

- Directie
- Intranet
- Intern bulletin
- Afdelingsoverleg
- Via medewerkers
- Anders, nl:

Toelichting, genoemd door het aantal mensen:

- Ondernemingsraad: 4
- Via email: 2
- Infobijeenkomst: 3
- Facility Manager: 6
- Arbo commissie: 3

Vraag 9: Was u betrokken bij de totstandkoming van het kantoorconcept?

- Ja
- Nee

Toelichting, genoemd door het aantal mensen:

- Niet van belang:	9
- Anderen daar beter voor geschikt:	6
- Wordt toch niet geluisterd:	31
- Niks gevraagd:	21
- Voortraject:	15

Vraag 10: Hebt u de mogelijkheid gekregen om eigen ideeën in te brengen gedurende het proces?

- Ja
- Nee

Toelichting, genoemd door het aantal mensen:

- Uitnodiging werkgroep:	7
- Niet wetende:	3
- Wordt toch niks mee gedaan:	28
- Overleg met FM:	5
- Overleg met afdelingshoofd:	8

Vraag 11: Vindt u dat er door uw ideeën/betrokkenheid veranderingen zichtbaar zijn in het proces?

- Ja
- Nee
- Nvt.

Geen toelichting gegeven

Vraag 12: Bent u hier tevreden over?

- Ja
- Nee

Geen toelichting mogelijk.

Vraag 13: Accepteert u het nieuwe kantoorconcept?

- Ja
- Nee

Toelichting, genoemd door het aantal mensen:

- Kan er goed mee werken:	9
- Moet wel het is mijn werk:	49
- Het functioneert niet:	27
- Fout concept:	19
- Sluit niet aan op werkzaamheden:	53
- Gebruikersonvriendelijk:	16

Vraag 14: Wat zou er volgens u moeten veranderen, om dit concept tot een succes te maken?

Toelichting, genoemd door het aantal mensen:

- Kasten/ladeblokken:	67
- Prullenbakken:	69
- Klimaatbeheersing:	52
- Meer privacy:	26
- Teveel open ruimtes:	35
- Grotere bureaus:	32
- Deuren sluiten slecht:	29
- Concept aansluiten op werkzaamheden:	84
- Contact met medewerkers bevorderen:	49
- Meer kunst:	5
- Meer kleur:	11
- Grotere rookkamer:	3
- Laptops koppelen aan tv's vergaderruimte:	2
- Bureaus groter:	19
- Toegankelijkheid vergroten:	23
- Deuren sluiten slecht:	16
- Toiletten beter schoon maken:	9
- Aansluiten app. op IWI netwerk:	6
- Betere instelbare verlichting:	3
- Lift fietsen berging loopt niet door tot kelder:	2
- Gevaarlijke trap 1e naar begane grond:	4
- Concept daadwerkelijk aanhouden:	13
- Oplaadpunt chipknip:	6
- Uitzicht grindbak slecht:	15
- Afval ook daadwerkelijk scheiden:	28
- Piano stemmen, koor:	4
- Whiteboards op kamer:	8
- Diefstal tegengaan:	4
- Bezoekerstoelen:	11
- Toegang garage voor bezoekers duidelijker:	9
- Definitieve toegangspasjes:	8
- Kantoorartikelen moeilijk te bestellen:	18

Bijlage 6: Interviewvragen

Goedemiddag meneer, mevrouw,
Ik heb u telefonisch al gemeld waarom ik u graag wilde spreken over de enquête.
Tijdens het verwerken van uw enquête vielen mij enkele punten op. Het doel van dit interview is het verduidelijken van deze opvallende punten. Hierdoor hoop ik meer zicht te krijgen in de achterliggende oorzaak van de gegeven antwoorden.
Daarom zal ik enkele vragen uit de enquête herhalen en doorvragen op de door u gegeven antwoorden. Ik wil nogmaals benadrukken dat de gegevens anoniem blijven.

Globale vragen

1. U hebt het concept beschreven, wat is daar de reden van?
2. Waarom bent u wel of niet tevreden over het concept?
3. U hebt uw huidige werkplek het cijfer .. toegekend? Waarom?
4. Bent u tevreden over uw betrokkenheid bij de verhuizing?
5. Wat geeft u als tip voor een volgende verhuizing?
6. U accepteert het concept wel/niet. Waarom? Wat heeft hier de meeste invloed op?
7. U zegt dat er diverse punten moeten veranderen. Waarom?
8. Welke vindt u het meest van belang?
9. Wat voor invloed hebben deze ontbrekende punten op u?
10. Denkt u dat die punten invloed hebben op het ziekteverzuim? Waarom?
11. Wilt u verder nog punten inbrengen?

Bedankt voor uw tijd.

Bijlage 7: Observatieonderzoek

Het observatieonderzoek is op twee tijdstippen op drie verschillende dagen uitgevoerd namelijk, donderdag 3 april om 10.00h en 15.00h, dinsdag 8 april om 10.00h en 14.00h en woensdag 9 april op 11.00h en 14.30h. Met behulp van een turflijst zijn de resultaten vastgelegd. Deze turflijsten zijn verwerkt in onderstaande tabel. Er is te zien dat er veel met papier wordt gewerkt en dat er gemiddeld 148.67 mensen aanwezig zijn per dag. Dit betreft 73,97%. Dit is een hoge uitkomst, maar deze is op 3 dagen in een kort tijdsbestek gemeten.

201 Werkplekken	Aanwezig/Afwezig	Papierwerk Ja/Nee
Donderdag 3 April 10.00	171	97 Ja 104 Nee
Donderdag 3 April 15.00	169	109 Ja 60 Nee
Dinsdag 8 April 10.00	100	76 Ja 24 Nee
Dinsdag 8 April 14.00	134	91 Ja 43 Nee
Woensdag 9 April 11.00	171	137 Ja 35 Nee
Woensdag 9 April 14.30	147	110 Ja 37 Nee
Gemiddeld	148.67	Gemiddeld 103 mensen van de 148 werken met papierwerk op hun werkplek

Bijlage 8: Aanvulling theorie

1. Lewin: van losmaken tot verankeren¹

Losmaken: Unfreezing

In deze eerste fase komen mensen los uit hun oude omgeving en staan hun bestaande attitudes ter discussie. Volgens dit model komen veranderingen bij mensen niet automatisch tot stand. Mensen moeten eerst aan het twijfelen worden gebracht over de juistheid van de situatie waar zij zich in bevinden.

Tips

Laat medewerkers de noodzaak inzien van de veranderingen. Onderzoek welke belemmeringen aanwezig zijn bij medewerkers om tot verandering over te gaan.

Veranderen ('moving')

In deze fase zoeken medewerkers naar betere manieren van functioneren en aanvaarden ze de beschikbare alternatieven. Er vindt dan een wijziging plaats in emoties, opvattingen en normen.

Tips

Probeer in deze fase de weerstanden terug te dringen die u in de vorige fase heeft geconstateerd.

Bied de medewerkers vertrouwen in het veranderingsproces. Realiseer u dat veel medewerkers een rouwproces doormaken als een verandering voor hen persoonlijke consequenties heeft.

Probeer samen met de afdeling HRM of Personeelszaken de medewerker een goed perspectief te bieden. Besteed bijvoorbeeld veel aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Het zou niet de eerste keer zijn dat een medewerker in een functie terechtkomt die veel beter bij hem of haar past. Spreek medewerkers aan op hun eigen krachten en mogelijkheden. Zij hebben de potentie om de situatie te veranderen. Bovendien dragen zij hun eigen verantwoordelijkheid.

Verankeren ('refreezing')

In deze fase probeert u de verandering te verankeren. Dit is een belangrijke stap: u wilt immers dat de nieuwe situatie in stand blijft.

Tips

Zorg voor een goede werkinstructie die de medewerkers in de nieuwe situatie nodig hebben. U kunt hiervoor een handboek gebruiken of andere interne media.

Laat voortdurend zien dat de positieve ontwikkelingen in uw organisatie direct of indirect te danken zijn aan de doorgevoerde verandering. U kunt bijvoorbeeld aan het managementteam input vragen en hiervan verslag doen in het personeelsblad.

¹ <http://decommunicatiedesk.nl/files/files/70061.pdf>

2. Soorten communicatie bij veranderingen

De gevolgen van een verandering zijn voor iedereen anders. Voor de communicatie naar medewerkers maakt het nogal wat uit of iemand zijn of haar baan verliest, of dat iemand nauwelijks wat van een verandering merkt. Het is dan ook niet meer dan logisch dat de verschillende groepen medewerkers op een andere manier benadert moeten worden en van andere informatie worden voorzien.

De Grefte (1992) heeft een schema ontwikkeld (zie afbeelding 4.1) dat doelgroepen indeelt in de wijze waarop zij in psychologische zin de veranderingen ervaren. In de eerste kolom staan de vier soorten communicatie die hij onderscheidt. In de tweede kolom staat op welke doelgroepen deze communicatiesoorten gericht zijn. In de derde kolom ten slotte staan de bijpassende communicatietips.

Soort communicatie	Kenmerk doelgroep	Tips
Defensieve communicatie	Medewerkers waarvoor de verandering een verslechtering betekent, bijvoorbeeld door ontslag.	- Maak helder voor wie de verandering wel en niet geldt. - Geef de individuele gevolgen aan. - Toon aan dat de verandering onvermijdelijk en noodzakelijk is. - Noem de voordelen van het afscheid nemen. - Stimuleer eigen initiatief. - Bied individuele begeleiding.
Mentaliteitsveranderende communicatie	Medewerkers waarvoor de verandering uiteindelijk een verbetering kan zijn, bijvoorbeeld door het vinden van een baan die beter bij hen past.	- Toon een aantrekkelijk perspectief. - Geef de kansen aan. - Stimuleer eigen initiatief.
Onzekerheidsreducerende communicatie	Medewerkers waarvoor de verandering (nog) onduidelijk is.	- Geef procesinformatie om onzekerheid weg te nemen. - Geef de planning aan van de besluiten die zijn genomen. - Geef feitelijke informatie waarvan veel op schrift.
Zijdelings informerende communicatie	Medewerkers waarvoor de verandering haast ongemerkt blijft.	☐ Geef de planning aan van het proces. ☐ Geef een overall beeld

Soorten communicatie. Bron De Grefte (1992)

3. Motivatie (vervolg)²

Voorts onderscheidt Maslow de zogenaamde cognitieve behoeften (de drang tot weten en begrijpen) en schoonheidsbehoeften (streven naar schoonheid en schoonheidsbeleving). Deze behoeften zijn min of meer te plaatsen tussen de egobehoeften en de behoefte aan zelfontplooiing. Volgens de zogenaamde need-satisfactiontheorie van Maslow zetten behoeften aan tot gedrag als er sprake is van een tekort c.q. als bepaalde behoeften niet of onvoldoende bevredigd zijn. Daarbij is sprake van een zekere mate van hiërarchie: mensen zullen eerst hun primaire behoeften (a, b) proberen te bevredigen en pas als hieraan in voldoende mate is voldaan toekomen aan de vervulling van hogere behoeften (c-e). Grofweg kunnen we stellen dat de scientific management benadering eenzijdig is gericht op de bevrediging van de lagere behoeften (geld, bestaanszekerheid), de human-relations benadering serieus rekening houdt met sociale behoeften en de human-resources benadering rekening houdt met het volledige scala aan lagere én hogere behoeften. Huisvesting kan worden opgevat als een fundamentele behoefte. Het moet zorgen voor onderdak en veiligheid. Zodra er aan een zekere basiskwaliteit van de huisvesting is voldaan, worden andere soorten behoeften zoals de behoefte aan sociaal contact en zelfontplooiing belangrijker. Vooral in landen met een hoge levensstandaard zien we inderdaad een verschuiving in aandacht naar de hogere behoeften (Quinn, Staines en McCullough, 1974). Een goede werkomgeving, een aantrekkelijk salaris en de zekerheid van een vaste baan zijn nog wel belangrijk, maar met name voor jonge, goed geschoolde medewerkers niet altijd oorslaggevend. Respect, autonomie en mogelijkheden tot zelfontplooiing zijn minstens zo belangrijk.

Omgevingspsychologische benadering

In 1960 publiceerden de Amerikanen Proshansky, Ittelson en Rivlin een boek dat later een klassieker zou blijken: *Environmental Psychology*. In dit boek waren voor het eerst een aantal artikelen gebundeld over het gedrag en de innerlijke belevingswereld van mensen in interactie met de fysieke omgeving. Sindsdien heeft deze discipline zich gestaag verder ontwikkeld. Naast tijdschriften zoals de *Journal of Environmental Psychology* en *Environment and Behavior* zijn inmiddels ook verschillende handboeken beschikbaar. Een fraai overzicht geeft Gifford (1997) in zijn boek *Environmental Psychology – Principles and Practice*. In dit boek wordt een groot aantal

theorieën en bevindingen uit dertig jaar onderzoek samengevat. Benadrukt wordt dat sprake is van een wisselwerking tussen mensen en de gebouwde omgeving. Het programmeren, ontwerpen en beheren van gebouwen wordt deels gestuurd door kennis en vooronderstellingen over gedrag en beleving van mensen. Omgekeerd heeft de gebouwde omgeving een forse impact op mensen. Zoals Winston Churchill ooit zei: “first we shape our buildings, afterwards they shape us”. Niet dat de fysieke omgeving ons gedrag en innerlijke ervaringen bepaalt. Deze deterministische opvatting wordt door weinigen gedeeld. Maar wél in de zin dat de gebouwde omgeving gunstige of juist ongunstige condities creëert voor menselijk gedrag en welbevinden.

Wat mensen doen en vinden wordt dus zowel bepaald door hun persoonlijke kenmerken en drijfveren als door kenmerken van de fysieke en sociale omgeving. In

² http://www.bk.tudelft.nl/users/voordt/internet/werkomgeving_bestanden/psychologieTOT.pdf

formulevorm: $G = f(P,O)$. We lichten er een aantal theoretische noties uit, die relevant (kunnen) zijn voor het plannen, ontwerpen en beheren van de werkomgeving.

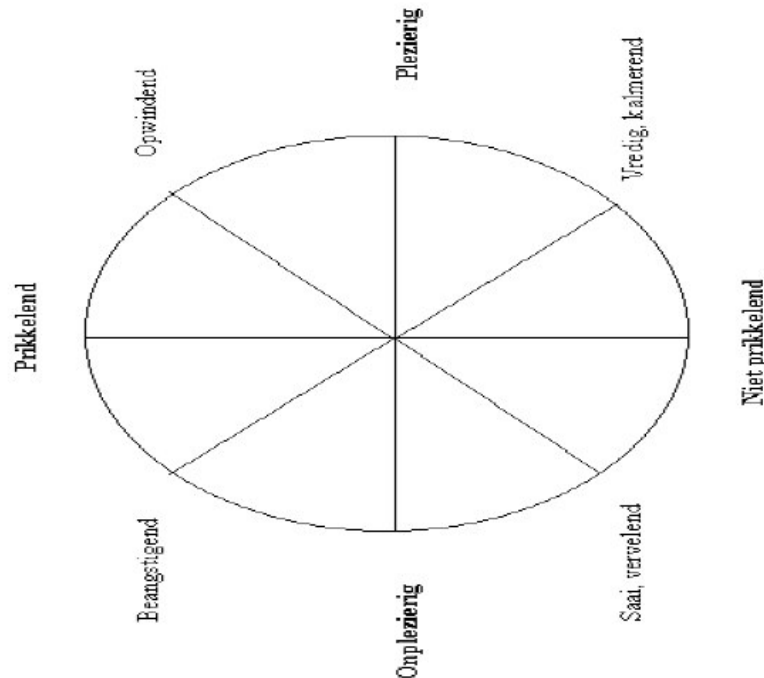
a. Omgevingsstimuli

Prikkels uit de omgeving kunnen zowel positief als negatief werken op satisfactie en productiviteit. Veel hangt af van de soort prikkel (eenvoudige stimuli als licht, geluid, warmte, kou, kleur en complexe stimuli als mensen, gebouwen), de omvang (intensiteit, duur, frequentie, variatie in bronnen) en de betekenis c.q. hoe mensen deze prikkels waarnemen en interpreteren. Een teveel aan prikkels wordt ervaren als 'stimulus overload'. Bij een tekort aan stimuli is er kans op sensorische deprivatie en voelen mensen zich niet prettig. Bij kleine discrepanties tussen wens en werkelijkheid is er niet veel aan de hand en passen mensen zich gemakkelijk aan de situatie aan. Bij een grote over of -onderbelasting kan stress toeslaan. Wat te veel of te weinig is hangt af van de persoon zelf en diens activiteiten. Waar bijvoorbeeld een gesprek op de achtergrond storend werkt als men zich op een complexe taak moet concentreren, kan deze zelfde situatie als levendig en prettig worden ervaren door iemand die een routinematige taak uitvoert.

b. Beeldkwaliteit en belevingswaarde

Naast de omvang en intensiteit van omgevingsprikkels is ook de verschijningsvorm bepalend of een omgeving als aangenaam of onaangenaam wordt ervaren. De keuze van de inrichting, kleuren en materialen bepalen bijvoorbeeld of een omgeving als zakelijk of als huiselijk wordt ervaren, als mooi of lelijk, warm of koud, sfeervol of sfeerloos. Volgens de omgevingspsychologische literatuur zijn in de perceptie van de omgeving twee dimensies van belang (Berlyne, 1972), genoeg en opwindend, met als tegenpolen:

- Plezierig /onplezierig: de mate waarin de beleving als aangenaam of onaangenaam wordt ervaren.
- Arousal - non-arousal: de mate waarin de omgeving als prikkelend wordt ervaren en emoties opwekt (to arouse = opwekken, aanporren, wakker schudden).



Volgens Mehrabian en Russell (1974) neemt elke omgeving in de beleving van de gebruiker of bezoeker een bepaalde plaats in op deze dimensies (zie afbeelding). In recent onderzoek naar de beeldkwaliteit van bedrijventerreinen (Hannewijk, 2001) bleken vooral de volgende kenmerken bepalend voor de beleving van beeldkwaliteit:

- complexiteit: de variatie in afmetingen, vorm, kleur, materiaal en stijl.
- mysterie: de mate waarin een omgeving boeit en de nieuwsgierigheid prikkelt door de aanwezigheid van verrassingselementen.
- natuurlijkheid: zichtbaarheid/aanwezigheid van bloemen, planten, natuurelementen.
- netheid: schoon, zonder rommel en overlast, goed onderhouden.
- samenhang: bijvoorbeeld eenheid in schaal en vorm.
- schoonheid: beoordeling van aankleding en inrichting in termen als mooi, aantrekkelijk.

c. Persoonlijke controle

Mensen houden er van om persoonlijk invloed op hun omgeving te kunnen uitoefenen. Kan dit niet, dan roept dit verschillende vormen van gedrag op: men past zich aan en accepteert de situatie, men is ontevreden maar grijpt niet in of men tracht de situatie te verbeteren. Er worden doorgaans twee componenten onderscheiden: de daadwerkelijke invloed en de waargenomen of gepercipieerde invloed ('perceived control'). Vaak vallen beide samen. Door verkeerde informatie of een onjuiste interpretatie kan het echter ook voorkomen dat zij feitelijk meer of minder controle(mogelijkheden) hebben dan men beseft.

d. Behavior-Setting theorie

Volgens deze theorie is er een min of meer vaste samenhang tussen bepaalde plaatsen en bepaalde gedragspatronen. Soms heel expliciet, zoals op een voetbalveld. Mensen gedragen zich hier conform collectief afgesproken spelregels en zo niet, dan volgen er sancties. Soms meer impliciet, vanuit gewoonte of vanuit gedeelde normen en waarden. In een eetcafé gedraagt men zich anders dan in een vijf sterrenhotel. Een chaotisch ingericht kantoor met veel persoonlijke invullingen roept ander gedrag op dan een strak ingericht kantoor volgens de designprincipes van het bedrijf. Voor organisaties is het van belang dat het gebouw en de inrichting adequaat zijn afgestemd op de bedrijfscultuur. Behavioral settings zijn niet per definitie statisch. Opvattingen over (gewenst) gedrag kunnen veranderen. Ingrepen in de fysieke omgeving worden soms bewust ingezet om een cultuur en - gedragsverandering op gang te brengen.

e. Personal space, privacy, territoriality, crowding

Een bijzonder aandachtsveld binnen de omgevingspsychologie is de wijze waarom mensen afstand en ruimte ervaren, hoe zij hiermee omgaan, en hoe psychologische functies zoals perceptie (waarnemen) en cognitie (kennen, begrijpen, herinneren) en persoonlijkheid gedrag en beleving filteren en structureren. Centraal hierin staan vier begrippen:

Personal space: persoonlijke ruimte of afstand. Dit is de onderlinge afstand die men als aangenaam ervaart, variërend van 3.50 m of meer in publieke ruimten tot minder dan 50 cm voor intiem contact.

- privacy: het zelf kunnen reguleren van de interactie met anderen c.q. persoonlijke controle en selectieve beheersing van de toegang tot jezelf of de eigen groep (Altman, 1975).
- territorialiteit: de neiging tot het afbakenen van een eigen gebied waarover men zelf zeggenschap heeft.
- crowding: de ervaren volheid van de omgeving. Of een ruimte of omgeving als te vol wordt ervaren hangt niet alleen af van het aantal aanwezige mensen, de afmetingen van de ruimte en de verhouding tussen beiden ('density'). Ook de aard van de activiteiten, de kenmerken van de aanwezigen (b.v. bekenden of onbekenden), de verblijfsduur en de mate waarin men vrijwillig of verplicht aanwezig is spelen hierin een belangrijke rol. De wijze waarop mensen hiermee omgaan en de mate waarin zij afstand tot elkaar (willen) houden is deels cultureel bepaald en deels afhankelijk van de persoonlijkheid. Sommige volkeren blijken hun privacy vooral te reguleren met lichaamstaal en betekent omdraaien of de ogen neerslaan dat men niet aangesproken wil worden. In op contact gerichte culturen wordt een kleinere persoonlijke afstand aangehouden dan in non-contact culturen. Introverte mensen houden graag wat meer afstand dan extraverte mensen. De vertaalslag van dit soort mechanismen naar aandachtspunten en richtlijnen voor het ontwerpen is echter niet eenvoudig.

4. Oorzaken van demotivatíe³:

gebrek aan competenties (kennis, vaardigheden, inzichten)
gebrek aan feedback over de resultaten
gebrek aan uitdagingen
gebrek aan duidelijke doelstellingen
sterke afhankelijkheid van anderen
gebrek aan persoonlijke waardering
eentonigheid in de taken
gebondenheid aan de werkplek
slechte relatie met leidinggevende en/of collega's
onduidelijkheid over verantwoordelijkheden
langdurig te hoge werkdruk
onduidelijkheid over werkgelegenheid of loopbaanperspectief
slechte arbeidsomstandigheden
slechte beloning
oneerlijke verhoudingen (voortrekkerij)
intimidatie/ongewenste intimiteiten
privé problemen (financieel, sociaal, etc.)
Hoe zie je dat iemand gedemotiveerd is?
te laat komen
onverschilligheid
agressief gedrag
toenemend aantal fouten
niet halen van deadlines
niet nakomen van afspraken
uitstellen van taken
openlijk in twijfel trekken van nut/zin van taken/opdrachten
opdrachten anders uitvoeren dan bedoeld
kortdurend ziekteverzuim
chronische gezondheidsklachten
onaangekondigde afwezigheid
lummelen
roddelen, stemmingmakerij
defensieve lichaamstaal/non-verbale communicatie
klagen
externe attributie (falen toeschrijven aan derden)
saboteren/traineren/frustreren van processen
achterhouden van informatie
eigen winkeltje beginnen
(dreigen met of veel praten over) solliciteren

³ <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/motiveren>

4. Toelichting op weerstanden

Niet overtuigd van de noodzaak tot verandering

Veel mensen reageren op een verandering met: “het gaat toch goed zo! Waarom veranderen?” Vaak kost het enige tijd voordat mensen begrijpen dat verandering noodzakelijk is.

Geen geloof in de gekozen aanpak

Verandering betekent keuzes maken die wellicht tegen het gevoel, of de overtuiging, van mensen ingaan.

Gebrek aan vertrouwen in het management

Een veranderingsproces is altijd voor een deel gebaseerd op een inschatting van de toekomst. Die inschatting is meestal de verantwoordelijkheid van het management. “weer zo een verzinsel van het management”
Vertrouwen in het management bepaalt het vertrouwen in het veranderingsproces.

Gebrek aan vertrouwen in interne leveranciers

Veranderingsprocessen werken alleen, als iedereen meehelpt. Elke afdeling is afhankelijk van de prestaties van collega afdelingen en moet er op vertrouwen dat deze hun taak goed zullen vervullen. Dit vertrouwen wil nog wel eens ontbreken. “wij willen best, maar zij...”

Eigen belang

Handelen vanuit eigenbelang is vanzelfsprekend. Vaak lopen veranderingsprocessen dan ook vast want er wordt gehandeld uit eigen belang en niet vanuit het belang van de organisatie.

Machtsverlies

Een verandering betekent nieuwe prioriteiten en dat betekent ook dat sommige afdelingen belangrijker en andere juist minder belangrijk worden. Helaas wordt dit machtsverlies niet zonder slag op stoot geaccepteerd.

Angst voor verandering

Verandering is per definitie een destabiliserend proces dat stress en onzekerheid creëert. Mensen zijn onzeker over de toekomst, over hun eigen positie en over de vraag of ze het wel aan zullen kunnen. Deze gevoelens vertalen zich regelmatig in emotionele reacties. De angst voor verandering, of de veranderingsbereidheid, is sterk persoonsgebonden. In tegenstelling tot de andere bronnen van weerstand is deze factor moeilijk in te schatten.

Omvang en intensiteit van veranderingen

Weerstand neemt toe naarmate de veranderingen ingrijpender zijn. De mens streeft immers naar balans.

Hoe positief of negatief is de verandering?

Een positieve verandering zal weinig weerstand met zich mee brengen, dit in tegenstelling tot de verandering om 25% van de medewerkers te ontslaan. In dit laatste geval zal er veel meer weerstand zijn.

Gepasseerd en dus niet betrokken

Mensen kunnen erg vervelend worden als zij gepasseerd worden. Mensen die wel betrokken worden zijn eerder bereid om 'water bij de wijn te doen'. Ook zijn zij beter op de hoogte en voelen zich medeverantwoordelijk voor de gemaakte keuze. Daarom zullen zij deze keuze eerder respecteren dan wanneer een medewerker het leest in het algemene krantje.

Ervaringen uit het verleden

Naast de onzekerheid die samen gaat met verandering, zullen veel mensen hun verwachtingen baseren op vergelijkbare ervaringen uit het verleden. Een slecht verlopen proces heeft dus effect op de toekomst. Omgekeerd kan een geslaagd proces vertrouwen opleveren voor de volgende keer.

Samen bepalen bovengenoemde factoren de weerstand van mensen. Weerstand is het grootst bij de volgers en achterblijvers. En weerstand heeft vooral te maken met de emotie en niet met het verstand. Daarom is het erg van belang om de medewerkers het vertrouwen te geven en hen te steunen gedurende de omschakeling.

5. Hoe kan je de motivatiepatronen van medewerkers achterhalen?

Leidinggevend en hebben de taak om samen met de medewerker te zoeken naar een nieuw evenwicht tussen de verwachtingen van de medewerker en datgene wat de organisatie kan bieden. Men kan dat doen door gerichte gesprekken te voeren:

[functioneringsgesprekken](#)

Deze gesprekken kan men één of twee keer per jaar houden. Ze bieden de mogelijkheid te praten over de toekomst van de medewerker en om daar duidelijke afspraken over te maken.

[loopbaangesprek](#)

Tijdens een loopbaangesprek kan men als leidinggevende expliciet spreken over de [persoonlijke ontwikkelingsplannen \(POP's\)](#) van de medewerkers.

probleemverhelderend gesprek

Bij problemen in de werksfeer kan je ook een probleemverhelderend gesprek voeren.

Met één of meerdere goede gesprekken kan je de oorzaak van [motivatieproblemen](#) achterhalen. Samen op zoek gaan naar oplossingen vormt vaak al een deel van de oplossing zelf. Men kan als leidinggevende afspraken maken over verdere begeleiding en overleg. Een vinger aan de pols houden door regelmatig van gedachten te wisselen is belangrijk. Persoonlijke aandacht helpt op een effectieve manier bij het weer op de rails te krijgen van gedemotiveerde medewerkers.

Als leidinggevende kan je niet je medewerkers motiveren - medewerkers kunnen alleen zichzelf motiveren. Als leidinggevende kan je wel zorgen voor omstandigheden die motiverend werken. Bijvoorbeeld door een functie aantrekkelijk te maken en te houden. Denk aan afwisseling en uitdaging⁴.

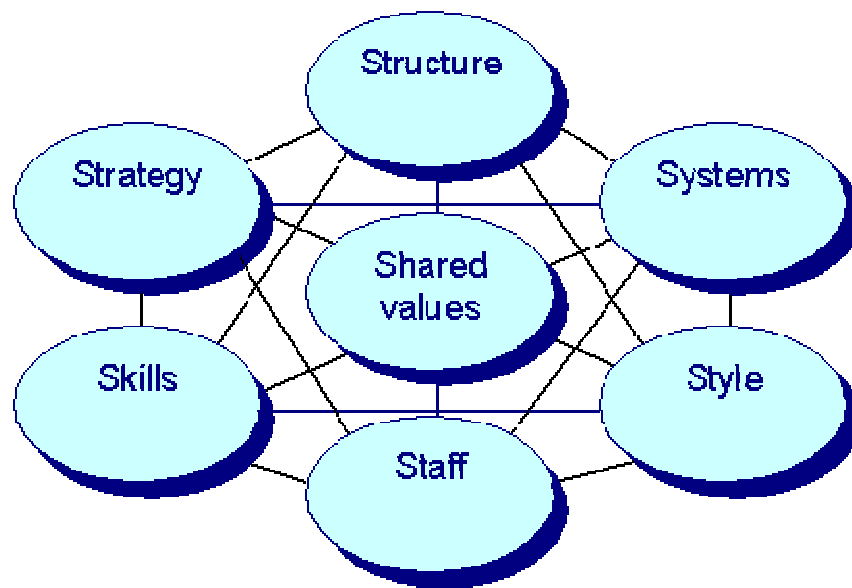
4

http://www.menscentraal.nl/het_belang_van_medewerkers_tijdens_een_verandertraject_reorganisatie_s_en_fusies.html

6. 7s-model⁵

Het model beschrijft zeven factoren die door managers integraal moeten worden beschouwd en beïnvloed om te komen tot een effectieve en efficiënte organisatie. Het model laat zien dat er geen eenvoudige sleutel tot succes is, maar dat een strategisch manager in staat moet zijn om de organisatie op verschillende aspecten aan te sturen. De benadering op verschillende terreinen (de zeven factoren) moeten elkaar ondersteunen en versterken om de strategische doelen van een organisatie te kunnen bereiken.

Het model ziet er als volgt uit:



De auteurs benadrukken dat de onderlinge relatie en afhankelijkheid van de diverse deelgebieden veel aandacht behoeven. Als ware het een soort voorloper van de balanced scorecard, zou men kunnen stellen dat de prestatie op elke factor afzonderlijk en als onderdeel van het geheel moet worden geëvalueerd en geoptimaliseerd om synthese mogelijk te maken en de strategie van de onderneming te realiseren. Het gaat daarbij om de volgende zeven factoren:

Shared Values

Het bindende centrum van het model. De waarden die binnen de organisatie gelden en erkend worden en daardoor invloed hebben op zaken als cultuur, communicatie en identiteit.

Strategy

De strategische doelen van de onderneming en de (schaarse) middelen die ingezet worden om deze doelen te realiseren.

⁵<http://www.managementstart.nl/artikelen/s45.html>

Structure

De organisatorische inrichting van de organisatie. Een functionele of hiërarchische basisvorm, de afspraken over taakverdeling, autorisaties, verantwoordelijkheden, etc.

Systems

De primaire en secundaire processen, de bijbehorende procedures en de ondersteunende en faciliterende informatiesystemen die het uitvoeren van de processen en handhaven van de procedures mogelijk maken.

Style

De stijl van leidinggeven en de daaruitvoortvloeiende wijze van communiceren en samenwerken. De cultuur. Hoe worden medewerkers behandeld en hoe gaat men met elkaar om?

Staff

Het personeel. Welke eisen stellen we kwantitatief en kwalitatief aan het team? Hoe kunnen we aan die eisen voldoen. Het gaat daarbij om werving, begeleiding, scholing, beoordeling, retentie, etc.

Skills

De vaardigheden. Wat zijn de benodigde competenties van de organisatie? Waar is de organisatie goed in? Waarin onderscheid de organisatie en haar medewerkers zich van de concurrentie?

Strategy, structure en systems zijn de zogenaamde 'harde', oftewel objectieve en concrete, factoren. De andere factoren zijn de zogenaamde 'zachte' factoren. Staff, strategy, structure en systems kunnen vrij snel worden beïnvloed. De andere factoren kunnen slechts 'traag' worden beïnvloed.

7. SWOT- analyse⁶

Met een swot-analyse (strengths, weaknesses, opportunities, threats) worden de belangrijkste sterke en zwakke punten van een organisatie of een product/dienst in kaart gebracht. Daarnaast worden de belangrijkste kansen en bedreigingen benoemd. Een swot-analyse is een belangrijk instrument ter ondersteuning van de strategiebepaling.

In de 4 blokken van het swot-overzicht beschrijft u:

- **Strengths:** de sterke punten van het bedrijf, product of dienst
bijvoorbeeld naamsbekendheid, hoge winstmarge, unieke dienstverlening
- **Weaknesses:** de zwakke punten van het bedrijf, product of dienst
bijvoorbeeld onderbezetting, milieuvriendelijk, arbeidsintensief
- **Opportunities:** de kansen door ontwikkelingen, invloeden en gebeurtenissen rondom het bedrijf, product en/of dienst
bijvoorbeeld inzet van innovatieve technieken, uitbesteding van productieproces naar het buitenland
- **Threats:** de bedreigingen door ontwikkelingen, invloeden en gebeurtenissen rondom het bedrijf, product en/of dienst.
bijvoorbeeld negatieve media-aandacht, vervangingsproducten ontwikkeld door uw concurrent

⁶ http://www.syntens.nl/NR/rdonlyres/92405C62-A738-47D9-8D69-CF6651535566/926/KVDO_Bijlagel1.pdf

Bijlage 9: Bedrijfseconomische componenten

In deze bijlage komen de bedrijfseconomische componenten aan bod.

Definities

Indirecte kosten zijn kosten die niet direct kunnen worden toegerekend aan een product of dienst van een bedrijf.

Directe kosten zijn kosten zoals voor materiaal, grondstoffen en uren van direct personeel dat vrij eenvoudig (direct) is toe te wijzen aan een product of dienst die geproduceerd wordt⁷.

Investeringskosten zijn volgens NEN 2631 de som van de grondkosten, de bouwkosten, de inrichtingskosten en de bijkomende kosten.

Implementatiekosten zijn de kosten die voortvloeien uit de invoering van een nieuw project.

In dit verslag wordt er een gemiddeld uurloon aangehouden van 17,24 euro⁸.

De gemiddelde m2 prijs is: 250,82 euro⁹

Alle prijzen gegeven in dit hoofdstuk zijn in euro's.

⁷ http://nl.wikipedia.org/wiki/Indirecte_kosten

⁸ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/vrouwen-en-mannen/publicaties/artikelen/archief/2004/2004-1617-wm.htm?RefererType=Favorite>

⁹ Van Beukering, C.A.J.: Vastgoedmanagement, SDU Uitgevers, Editie 2005, ISBN: 9012110211

Investeringskosten concept

Het voortraject heeft ongeveer 3 jaar geduurd. De verbouwperiode heeft ongeveer 1 jaar in beslag genomen. Hier is begin 2007 mee gestart.

Omschrijving	Kosten
Totale investeringskosten exc. Btw	Ong. 16.000.000
BTW 19%	Ong. 3.000.000
Totale investeringskosten inc. Btw	Ong. 19.000.000

Het gehele concept heeft uiteindelijk voor de Rijksgebouwendienst ongeveer € 19.000.000 gekost.

Kostenposten

Communicatiekosten

Het creëren van een centraal meldpunt

Aantal m2 dat ongeveer nodig is voor het meldpunt: 35 m2

Voor het bezetten van het meldpunt zullen 2 medewerkers nodig zijn bestaande uit een minimale werkweek van 36 uur.

Omschrijving	Kosten
Personeelskosten	$2 * (36 * 17,24) = 2482,56$
M2 prijs	$35 * 250,85 = 8779,75$

Opstellen website

Voor het toevoegen van een website aan intranet zijn er twee ICT-deskundigen nodig. Zij zullen voor het opstarten van deze site ongeveer 20 uur per week bezig zijn, gedurende twee weken lang.

Wanneer de site de lucht in gaat, zal deze 5 uur per week bijgehouden moeten worden.

Omschrijving	Kosten
Opstartkosten	$40 * 17,24 = 689,60$
Onderhoudskosten	$4 * (5 * 17,24) = 344,80$

Het versturen van een nieuwsbrief

Voor het opstellen van de nieuwsbrief zijn er 2 medewerkers nodig gedurende 3 uur per week. De drukwerkkosten per print zijn gemiddeld 0,08 cent. Dit is gemiddelde van een zwart/wit en een gekleurde print. Hier zitten de afschrijvingskosten en dergelijke bij inbegrepen.

De nieuwsbrief wordt 2 keer per maand verstuurd.

Omschrijving	Kosten
Personeelskosten:	$2 * (3 * 17,24) = 103,44$ per week $103,44 * 4 = 413,76$ per maand
Drukwerkkosten:	$2 * (201 * 0,08) = 32,16$ per maand

Informatiebijeenkomsten

De informatiebijeenkomsten kunnen per afdeling gehouden worden. Een bijeenkomst neemt ongeveer 2 uur in beslag.

Deze informatiebijeenkomsten kunnen georganiseerd worden door 2 medewerkers. Zij zullen hier ongeveer 25 uur mee bezig zijn.

Omschrijving	Kosten
Medewerkerkosten	$201 \cdot (2 \cdot 17,24) = 6930,48$
Organisatiekosten	$2 \cdot (25 \cdot 17,24) = 862$

Opstellen communicatie procedure

Ongeveer 1 medewerker zal bezig zijn met het opstellen van een communicatie procedure. Deze medewerker zal er ongeveer 45 uur mee bezig zijn.

Uiteindelijk moet deze procedure gecommuniceerd worden aan de 201 medewerkers.

Omschrijving	Kosten
Organisatiekosten	$45 \cdot 17,24 = 775,80$
Communicatiekosten	$201 \cdot (0,25 \cdot 17,24) = 866,31$

Gebouwsgebonden kosten

Aanpassingen

De exacte kosten van de aanpassingen kunnen niet gegeven worden aangezien niet bekend is welke aanpassingen aangebracht zullen worden.

Kasten

De kasten zijn begin april aangeschaft. De kosten waren hiervan als volgt:

Omschrijving	Kosten
Aanschaf kasten	80.000

Advieskosten

Implementatie advies

Om het gegeven advies uit te voeren is er een projectteam nodig. Dit team moet bestaan uit ongeveer 8 man. Zij komen wekelijks bijeen in werk overleggen. Een werkoverleg duurt 1,5 uur.

Tevredenheidssysteem

Uitvoering van het onderzoek zal ongeveer 5 maanden in beslag nemen.

Het begeleiden van de afstudeerstudent zal ongeveer 3 uur per week in beslag nemen en ongeveer 20 weken lang.

Omschrijving	Kosten
Onderzoek	$5 \cdot 250 = 1250^{10}$
Begeleiding	$20 \cdot (3 \cdot 17,24) = 1034,40$

¹⁰ Ipse op weg naar de tevreden klant, scriptie van mevr. S de Klijn, mei 2004

Voor en nadelen van de kosten

Hieronder zijn de voor- en nadelen genoemd waarvan verwacht wordt dat deze optreden na het implementeren van de aanbevelingen.

Communicatie kosten

Voordeel:

Als er op de juiste manier wordt omgegaan met het implementeren van de punten vallende onder de communicatiekosten, zal de tevredenheid stijgen onder de medewerkers. De medewerkers hebben aangegeven in de enquête dat zij zich voorbij gelopen voelden en dat zij zich er te weinig bij betrokken voelden. De aanbevelingen kunnen hier verandering in brengen. Tevreden medewerkers zorgen tevens voor een hogere productiviteit met een hogere omzet als gevolg. Het investeren in de communicatie kosten zal een goede bijdrage leveren aan de bedrijfsomzet en dus voor de rijksoverheid.

Nadeel:

Er zitten ook enkele nadelen verbonden aan deze kosten. Namelijk de punten tijd, geld en personeel. Om deze aanbevelingen door te voeren moet er personeel ingezet worden dat hier verantwoordelijk voor is. De tijd dat het personeel hieraan besteedt kost geld. Dit betreft een investering en er zal na een jaar al verbetering te zien zijn.

Gebouwgebonden kosten

Voordeel:

Uit de enquête kwam ook naar voren dat de medewerkers niet tevreden waren over de gebouw gebonden aspecten. De exacte opmerkingen zijn te vinden in de bijlage: toelichting enquêtes.

Nadat het management heeft besloten welke aanpassingen reëel zijn, kunnen deze ingevoerd worden. De werkplekken zullen hierdoor beter aansluiten op de behoefte van de medewerker en de werkzaamheden. Medewerkers kunnen dan effectiever en efficiënter te werk gaan waardoor de productiviteit zal stijgen.

Nadeel:

Ook deze kosten hebben nadelen. Investeren in aanpassingen aan en in het gebouw kost tijd en geld. Er moeten plannen gemaakt worden en budgetten worden opgesteld. De arbodienst zal hier ook een rol in vervullen.

Ook zullen de medewerkers op diverse momenten gestoord worden tijdens hun werkzaamheden door eventuele geluidsoverlast en dergelijke.

Uiteindelijk zullen ook hier de voordelen zwaarder wegen dan de nadelen.

Advieskosten

Voordeel:

Het advies is opgesteld door een externe en dit leid tot een andere kijk op de bedrijfsprocessen. Men kan een specialist inhuren om het advies op strategisch, tactisch en operationeel niveau aan te passen. Zo het management de gemaakte fout herstellen en de medewerkers weer achter zich krijgen.

Het op de juiste manier invoeren van het advies zal geld besparen doordat het de productiviteit en dus de omzet zal doen stijgen.

Nadeel:

Ook hier is het nadeel dat het inhuren van een deskundige en het opnieuw investeren geld en tijd kost. Daarnaast is het voor het management niet eenvoudig om een fout toe te geven.

Uiteindelijk zullen genoemde investeringen de genoemde resultaten behalen.

Bijlage 10: Ziekteverzuimcijfers