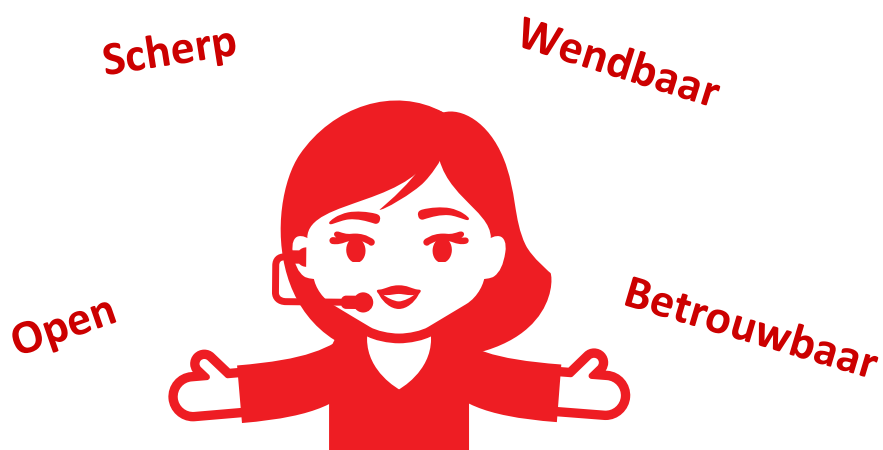


| “De verbindende (U)-factor tussen organisatie, cultuur en gedrag”

Een onderzoek naar het bereik van de gewenste cultuur en het gewenste gedrag bij de gemeente Utrecht



Nathalie Mollinger

“De verbindende (U)-factor tussen organisatie, cultuur en gedrag”

Een onderzoek naar het bereik van de gewenste cultuur en het gewenste gedrag bij de gemeente Utrecht

Utrecht, 24-05-2016

Auteur

Mollinger, Nathalie (12056308)

Uitvoerende organisatie

Gemeente Utrecht
Stadsplateau 1
3521 AZ, Utrecht

Onderwijsinstelling

De Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag
070 - 445 8888

Studierichting

Facility Management

Studieonderdeel

Afstudeeronderzoek

Klas

FM 4A

Stagebegeleider

M. Oosterman

Docentbegeleider

J.H.J Drost

Externe begeleider

J. van der Draaij

Cohort

2012 – 2016

Studiejaar

2015 - 2016

Auteursreferaat

De veranderde facilitaire marktomgeving en de voorbeeldfunctie die de gemeente Utrecht heeft zorgt ervoor dat er meer dynamiek, kostenreductie en **efficiency** van **gemeenten** wordt verwacht. De gemeente Utrecht is hierdoor van 15 deeltakten verhuist naar één Stads kantoor waar alle medewerkers van de gemeente Utrecht worden gehuisvest. Om een **optimale samenwerking** tussen elkaar en het Stads kantoor te creëren is de U-factor opgesteld. De **U-factor** bestaan uit een aantal **kernwaarden** die het kantoorconcept impliceert. Dit adviesrapport is een onderzoek naar het bereik van de **gewenste cultuur** met het **gewenste gedrag**.

De hoofdvraag luidt als volgt:

"Op welke wijze kan de afdeling Facilitair & Huisvesting van de gemeente Utrecht invloed uitoefenen op het gebruik van de faciliteiten om er voor te zorgen dat de faciliteiten optimaal functioneren in afstemming met de U-factor?"

Indexreferaat

Facility Management, Gedragsverandering, Gedrag, Cultuur, Cultuurverandering, Hospitality, Communicatie, Faciliteiten, Gemeente Utrecht, Gewenste cultuur, Gewenste gedrag

Managementsamenvatting

De gemeente Utrecht is in 2014 verhuisd van 15 deeltkantoren naar één Stads Kantoor. Deze verhuizing betekende een samenkomen van verschillende werkwijzen, culturen en mensen. Om een (culturele) eenheid te creëren in het nieuwe Stads Kantoor is de U-factor opgesteld. De U-factor bestaat uit een aantal kernwaarden die zorgen voor een optimale samenwerking met elkaar en met het Stads Kantoor.

Het management van de afdeling Facilitair & Huisvesting ervaart anderhalf jaar na de verhuizing problemen met betrekking tot het gedrag. De faciliteiten in het Stads Kantoor worden niet op de juiste wijze gebruikt waardoor deze faciliteiten niet optimaal worden gebruikt. Vanuit dit probleem is de volgende hoofdvraag opgesteld:

“Op welke wijze kan de afdeling Facilitair & Huisvesting van de gemeente Utrecht invloed uitoefenen op het gebruik van de faciliteiten om er voor te zorgen dat de faciliteiten optimaal functioneren in afstemming met de U-factor?”

Om antwoord te geven op deze hoofdvraag is er gebruik gemaakt van empirisch onderzoek. Er zijn interne interviews afgenomen om te bepalen welke faciliteiten mee worden genomen in het onderzoek. Hierop volgend is door middel van observatieonderzoek het huidige gedrag met betrekking tot de faciliteiten vastgesteld. Vanuit het bezettingsonderzoek is bepaald hoe de huidige bezetting is met betrekking tot de werkplekken het de vergaderruimten. Door middel van externe interviews zijn leerpunten opgesteld met betrekking tot gedragsverandering. Tot slot is het theoretisch kader gebaseerd op literatuurstudie die aansluit op het onderzoek.

Vanuit het onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken:

- Het kantoorconcept en de U-factor zorgen voor een optimale samenwerking met elkaar en het Stads Kantoor. Echter wordt de U-factor momenteel niet geïntegreerd in het dagelijks handelen van de medewerkers van de gemeente Utrecht.
- De huidige organisatiecultuur sluit niet op de gewenste cultuur.
- De huidige bezettingsgraad met betrekking tot de werkplekken is te hoog. Dit komt omdat werkplekken onnodig bezet worden gehouden. In het gebruik van de vergaderruimten komt duidelijk naar voren dat er met weinig mensen te grote vergaderruimten worden gebruikt.
- Momenteel ligt de verantwoording voor de werkomgeving bij de afdeling Facilitair & Huisvesting, echter is dit een verantwoordelijkheid voor de gehele organisatie.
- Externe interviews maken duidelijk dat gedragsverandering vaak een dieper probleem is waar een langere termijn oplossing aan vast zit. Belangrijke aspecten bij gedragsverandering zijn het bewust maken van het huidige gedrag, de communicatie hierbij en de communicatie met management en managers. Managers dienen hun stijl van leidinggeven aan te passen op de U-factor.
- Het huidige gedrag bevindt zich in een vicieuze cirkel. Het gedrag dat zich momenteel voordoet blijft in stand doordat elk gedrag zich vormt door een bepaald verschijnsel, dit gedrag heeft een bepaald gevolg, terwijl dat gevolg weer het eerste verschijnsel in stand houdt. Voor elke onderzochte faciliteit is er een bepaalde factor die het gedrag in stand houdt, echter als er wordt gekeken naar het patroon in het gehele gedrag sluit dit momenteel niet aan op de U-factor.

Deze conclusies hebben geleid tot een aantal aanbevelingen die in elkaars verlengde liggen:

- Het opstellen van kritische prestatie indicatoren;
- Het gebruik van visueel management;
- Het opstellen van een communicatieplan;
- Het sturen op cultuur en gedrag;
- Lean voor Facility Management.

Om de gewenste cultuur met het gewenste gedrag te bereiken zullen de bovenstaande aanbevelingen een toegevoegde waarde leveren om dit doel te bereiken.

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport voor de gemeente Utrecht waar ik de afgelopen vier maanden aan heb gewerkt. Het adviesrapport is onderdeel van de afsluitende fase van de vierjarige opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het was een zeer interessante afsluitende fase van mijn opleiding. Tijdens deze afsluitende fase staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem centraal.

De afstudeeropdracht heb ik mogen uitvoeren voor de afdeling Facilitair & Huisvesting van de gemeente Utrecht. Hierbij heb ik onderzoek gedaan naar het huidige gedrag van de interne klant van de gemeente Utrecht die werkzaam is in het Stadskantoor. Daarnaast heb ik onderzocht hoe de afdeling Facilitair & Huisvesting op dit gedrag invloed kan uitoefenen om het gewenste gedrag te creëren. Het gewenste gedrag zorgt ervoor dat er een optimale samenwerking tussen de medewerkers en het Stadskantoor ontstaat. De periode waarin ik dit onderzoek heb uitgevoerd kan ik als een leerzame en uitdagende periode omschrijven.

Hierbij wil ik graag mijn docentbegeleider Hans Drost bedanken voor de begeleiding vanuit school en externe begeleider John van der Draaij voor de feedback. Daarnaast wil ik Marieke Oosterman bedanken voor de fijne begeleiding vanuit de gemeente Utrecht. Alle begeleiders stonden klaar om benadert te worden voor eventuele feedback of commentaar.

Dit onderzoek heeft mij bewust gemaakt van het veranderproces met betrekking tot gedrag. Een erg interessant onderwerp.

Tot slot wens ik u veel leesplezier toe.

Nathalie Mollinger
24-05-2016

Inhoudsopgave

Inleiding	8
1 Onderzoeksopzet	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Doelstelling	10
1.3 Hoofdvraag	10
1.4 Deelvragen	10
1.5 Onderzoekstypering	11
1.6 Onderzoeksverantwoording	11
1.6.1 Theoretisch onderzoek	11
1.6.2 Empirisch onderzoek	11
1.7 Randvoorwaarden	12
1.8 Verwacht eindproduct	12
2 Theoretisch kader	13
2.1 Cultuur & gedrag	13
2.2 Het Nieuwe Werken (HNW)	13
2.3 Kantoorinnovatie	13
2.4 Kantoorconcept	14
2.5 Managers en HNW	14
2.6 Vormen van gedrag (Shaping)	14
2.7 McGregor X-Y theorie	14
2.8 Sturen van cultuur en gedrag	15
2.9 Triade-model	16
2.10 5/95 doorbraak	17
2.11 Verandermodel Kotter	18
2.12 Trends en ontwikkelingen	18
3 Organisatiescan	19
3.1 Gemeente Utrecht	19
3.2 Organisatievernieuwing	19
3.3 Strategie en structuur	20
3.4 Het Stadskantoor	20
3.5 Afdeling Facilitair & Huisvesting	20
4 Huidige situatie	22
4.1 Aanleiding	22
4.2 Het kantoorconcept & U-factor	22
4.3 Organisatiecultuur	23
4.4 Interne interviews	24
4.5 Observatieonderzoek	25
4.6 Bezettingsgraadonderzoek	27
4.7 Conclusie	28
5 Analyse vragenlijst	29
5.1 Aanleiding	29
5.2 Resultaten vragenlijst	29
5.2.1 Faciliteiten	30
5.2.2 Organisatie	31
5.2.3 Leidinggevers	32
5.2.4 De interne klant	32
5.3 Conclusie	34

6	Gewenste situatie.....	35
6.1	Aanleiding	35
6.2	Het kantoorconcept & U-factor	35
6.3	Organisatiecultuur	35
6.4	Externe interviews	36
6.5	Bezettingsgraadonderzoek	37
6.6	Management Facilitair & Huisvesting	37
6.7	Werkomgeving.....	38
6.8	Conclusie.....	38
7	Gap analyse	39
7.1	Organisatiecultuur	39
7.2	Leidinggevenden.....	39
7.3	Observatie- en vragenlijstonderzoek	39
7.4	Bezettingsgraadonderzoek	39
7.5	Werkomgeving.....	39
8	Conclusies.....	40
9	Aanbevelingen.....	42
9.1	Kritieke Prestatie Indicatoren opstellen	42
9.2	Visueel management	42
9.3	Communicatieplan.....	43
9.4	Sturen op cultuur en gedrag	43
9.5	Lean voor Facility Management.....	43
9.6	Nader onderzoek	43
10	Implementatie	44
10.1	Sturen op cultuur (en gedrag)	44
10.2	Sturen op (cultuur) en gedrag	46
11	Bedrijfskundige consequenties	48
12	Literatuurlijst.....	49

Inleiding

De gemeente Utrecht is in 2014 verhuisd van 15 deeltkantoren naar één Stadskantoor. Deze verhuizing betekende een samenkomen van verschillende werkwijzen, culturen en mensen. Om een (culturele) eenheid te creëren in het nieuwe Stadskantoor is de U-factor opgesteld. De U-factor bestaat uit een aantal kernwaarden die zorgen voor een optimale samenwerking met elkaar en met het Stadskantoor. Het Stadskantoor kenmerkt zich aan een flexibel kantoor(concept) waarbij volgens “Het Nieuwe Werken” wordt gewerkt. Het management van de afdeling Facilitair & Huisvesting ervaart anderhalf jaar na de verhuizing problemen met betrekking tot het gedrag van de interne klant. De faciliteiten in het Stadskantoor worden niet op de juiste wijze gebruikt waardoor deze faciliteiten niet optimaal worden gebruikt in afstemming met de U-factor. Henny Spelbos, Directeur Facilitair & Huisvesting ervaart dat dit probleem op langere termijn ervoor kan zorgen dat medewerkers taken niet meer zullen uitvoeren waardoor resultaten niet zullen worden behaald. Het kantoorconcept in combinatie met de U-factor geeft namelijk het vertrouwen en de verantwoordelijkheid aan de medewerkers in zijn/haar werkzaamheden. Momenteel wordt dit vertrouwen en de verkregen verantwoordelijkheid geschaad. De gemeente dient daarom het samenwerken met elkaar en het Stadskantoor op basis van vertrouwen en verantwoordelijkheid ter discussie te stellen. Op basis van deze gegevens is de volgende hoofdvraag opgesteld:

“Op welke wijze kan de afdeling Facilitair & Huisvesting van de gemeente Utrecht invloed uitoefenen op het gebruik van de faciliteiten om er voor te zorgen dat de faciliteiten optimaal functioneren in afstemming met de U-factor?”

Om de faciliteiten vast te stellen waarbij momenteel niet volgens het gewenste gedrag gebruik van wordt gemaakt zijn er interne interviews afgenomen. Hieruit volgt dat de volgende faciliteiten niet volgens het gewenste gedrag worden gebruikt:

- Werkplek(concept);
- Lockers;
- Fietsenstalling;
- Restaurant (afruimband);
- Vergaderruimten;
- Afvalscheiding;
- Liftsysteem.

Aan de hand van een observatieonderzoek en bezettingsgraad onderzoek is het huidige gedrag met betrekking tot de zojuist genoemde faciliteiten vastgesteld. Door middel van een vragenlijst is er bepaald hoeveel procent gewenst gedrag wordt vertoond. Daarnaast zijn er externe interviews afgenomen om inzicht te krijgen in gedragsverandering bij andere organisaties, hieruit zijn een aantal leerpunten opgesteld.

In het eerste hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet en –verantwoording beschreven. Hoofdstuk 2 betreft het theoretisch kader, dit hoofdstuk onderbouwd het onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt een beschrijving gegeven van de organisatie en de afdeling waarvoor het onderzoek wordt uitgevoerd. In hoofdstuk 4 wordt de huidige situatie beschreven, deze gegevens zijn afkomstig van literatuuronderzoek, observatieonderzoek en de interne interviews. De analyse van de vragenlijst wordt beschreven in hoofdstuk 5. De gewenste situatie wordt beschreven in hoofdstuk 6. De gap analyse wordt beschreven in hoofdstuk 7. In hoofdstuk 8 worden de conclusies die getrokken kunnen worden beschreven. Hieruit volgen de aanbevelingen in hoofdstuk 9. In hoofdstuk 10 wordt de implementatie van één aanbeveling toegelicht. Tot slot in hoofdstuk 11 worden de bedrijfskundige consequenties weergegeven.

1 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op welke wijze het onderzoek is opgezet. De aanleiding geeft de urgentie en de totstandkoming van het onderzoek weer, hieruit is de hoofdvraag met deelvragen opgesteld. Vanuit deze elementen zijn de onderzoeksmethoden opgesteld.

1.1 Aanleiding

De veranderende facilitaire marktomgeving zorgt ervoor dat er onder andere steeds meer dynamiek, kostenreductie en efficiency van organisaties wordt verwacht. Kostenreductie blijft voor een facilitaire afdeling altijd een belangrijke factor, echter heeft er verschuiving plaatsgevonden waardoor het accent meer komt te liggen op meer kwaliteit tegen lagere kosten en facilitaire innovaties. Om deze doelstellingen te kunnen behalen is er steeds meer een sprake van het steeds efficiënter en effectiever verlenen van de facilitaire diensten (van der Hout, 2014). Als gevolg hiervan kiezen veel organisaties er onder andere voor dit toe te passen op hun kantoorhuisvesting en –concept (Flim, 2012). Het voordeel hiervan is dat er kostenreductie plaatsvindt, de huisvesting langer zijn waarde behoudt, dit imago versterkend werkt en er voor wordt gelopen op de Europese regelgeving. Het is namelijk vanaf 2018 verplicht dat alle overheidsgebouwen ‘bijna energieneutraal’ dienen te zijn (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland).

In oktober 2014 zijn 15 stadsdeelkantoren van de gemeente Utrecht samengevoegd tot één Stadskantoor. Dit Stadskantoor is gevestigd aan de westzijde van Utrecht Centraal. Deze verandering betekende ook een nieuw kantoorconcept, van een traditioneel kantoor ging iedere medewerker van de gemeente Utrecht over naar een modern flexibel kantoor. Dit vernieuwde kantoorconcept betekende dat er gewerkt gaat worden volgens “Het Nieuwe Werken” waarbij resultaat gericht gewerkt (RGW) wordt en waarbij de U-factor centraal staat. De U-factor bestaat uit een aantal kernwaarden, namelijk: open, scherp, wendbaar en betrouwbaar. De kernwaarden van de U-factor geven de medewerkers van de gemeente Utrecht het vertrouwen in de eigen verantwoordelijkheid van de werkzaamheden. De U-factor zorgt ervoor dat er optimaal samen wordt gewerkt met elkaar en het Stadskantoor, dit betekent dat U-factor de omgang met het flexibele kantoorconcept impliceert. Het Stadskantoor beschikt over vernieuwde faciliteiten die aansluiten op de U-factor. Momenteel is het februari 2016 en worden de faciliteiten in het Stadskantoor niet optimaal gebruikt in afstemming met de U-factor. Dit concludeert het management van de afdeling Facilitair & Huisvesting.

Om het geconcludeerde probleem vast te stellen zijn er gesprekken gevoerd en is er een observatie-onderzoek uitgevoerd. Uit de gesprekken met de MT-leden en de directeur van de afdeling Facilitair & Huisvesting is naar voren komen dat wanneer er niets aan dit probleem wordt gedaan, taken op langere termijn niet meer zullen worden uitgevoerd. Dit betekent dat resultaten niet meer behaald zullen worden. Het kantoorconcept geeft het vertrouwen in de eigen verantwoordelijkheid aan de medewerkers van de gemeente Utrecht. Het geven van vertrouwen in de eigen verantwoordelijkheid wordt volgens de afdeling Facilitair & Huisvesting geschaad (Spelbos, 2016). De gemeente Utrecht dient daarmee het samenwerken met elkaar en het Stadskantoor op basis van vertrouwen en verantwoordelijkheid ter discussie te stellen. Dit betekent namelijk dat niet iedere medewerker van de gemeente Utrecht werkt volgens de U-factor waardoor er niet optimaal met elkaar en de faciliteiten in het Stadskantoor wordt samengewerkt. Naast de gesprekken is er tevens een observatieonderzoek uitgevoerd. Vanuit het observatieonderzoek kan worden geconcludeerd dat de volgende faciliteiten niet op de juiste wijze worden gebruikt (Mollinger, 2016):

- Werkplek(concept);
- Lockers;
- Fietsenstalling;
- Restaurant (afruimband);
- Vergaderruimten;
- Afvalscheiding;
- Liftsysteem.

Het vooronderzoek heeft geleid tot een onderzoek naar het gebruik van de faciliteiten en op welke wijze de afdeling Facilitair & Huisvesting invloed kan uitoefenen op het gebruik zodat de faciliteiten optimaal functioneren in afstemming met de U-factor.

1.2 Doelstelling

Het adviesrapport zal inzicht geven in het huidige gebruik van de faciliteiten met een advies dat leidt tot het beter gebruik van de faciliteiten in optimale afstemming met de U-factor.

“De afdeling Facilitair & Huisvesting heeft eind juni 2016 inzicht op welke wijze zij invloed kan uitoefenen op het gebruik van de faciliteiten zodat deze optimaal functioneren in afstemming met de U-factor”.

1.3 Hoofdvraag

Om de doelstelling te behalen is de volgende hoofdvraag opgesteld.

“Op welke wijze kan de afdeling Facilitair & Huisvesting van de gemeente Utrecht invloed uitoefenen op het gebruik van de faciliteiten om er voor te zorgen dat de faciliteiten optimaal functioneren in afstemming met de U-factor?”

1.4 Deelvragen

In tabel 1 wordt een schematisch overzicht weergegeven van de dataverzamelmethode. Per deelvraag wordt de methode van onderzoek met de bron beschreven. In paragraaf 1.5 wordt er een uitgebreide verantwoording per onderzoeksmethode beschreven.

Onderzoeksvraag	Methode van onderzoek	Doel
1. Wat houdt de U-factor in en welke faciliteiten worden momenteel niet optimaal in afstemming met de U-factor gebruikt?	Deskresearch & Interviews	Het doel van deze deelvraag is om het onderzoek af te kaderen.
2. Op welke wijze maakt de interne klant gebruik van de faciliteiten?	Observatie	Het doel van deze deelvraag is om vast te stellen welk gedrag zich voordoet.
3. Wat zijn de behoeften en wensen van de interne klant?	Enquêteren	
4. Welke knelpunten komen naar voren tussen het huidige gedrag en het gewenste gedrag?	Analyseren	Analyse tussen de huidige- en de gewenste situatie.
5. Hoe wordt er bij andere organisaties invloed uitgeoefend vanuit de facilitaire afdeling bij het gedrag met faciliteiten?	Deskresearch & interviews	Benchmark met verschillende organisaties.
6. Wat zeggen wetenschappelijke artikelen en onderzoeken over invloed uitoefenen op gedrag?	Deskresearch	Benchmark met vergelijkbare onderzoeken.
7. Hoe ziet het plan eruit ter verbetering van het gebruik van de faciliteiten in afstemming met de U-factor?	Deskresearch & Analyseren	

Tabel 1: Schematisch overzicht deelvragen

1.5 Onderzoekstypering

Het afstudeeronderzoek is zowel kwalitatief als kwantitatief van aard. Dit betekent dat er observaties worden gedaan, interviews worden afgenomen en een vragenlijst wordt uitgezet. Door middel van de observaties zal het huidige gedrag worden vastgelegd. De beleving van de geobserveerde staat centraal. Deze observatie zal ongestructureerd zijn om zo goed mogelijk inzichtelijk te krijgen wat het huidige gedrag is. De interviews zullen zowel intern als extern worden afgenomen. De interviews zullen ongestructureerd zijn waarbij een aantal onderwerpen vast staan en elk interview weer anders loopt, afhankelijk van de respondent. De vragenlijst is een gestructureerde dataverzamelmethode. De 'open' vragen worden hierbij tot het minimum beperkt, omdat deze niet in een kwantitatieve analyse meegenomen kunnen worden. Het doel van de vragenlijst om te achterhalen waarom bepaalde gedragingen zich voordoen (Verhoeven, Wat is onderzoek?, 2014).

1.6 Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk worden de dataverzamelmethode die gebruikt worden tijdens het onderzoek beschreven.

1.6.1 Theoretisch onderzoek

Deskresearch

Gedurende het onderzoek zal er informatie worden opgezocht via internet, databanken en boeken over de omgang met faciliteiten, het flexibele kantoorconcept en kernwaarden die van toepassing zijn bij de gemeente Utrecht. De Informatie die zal worden opgezocht met betrekking tot de omgang met faciliteiten zal in eerste instantie voornamelijk gaan over communicatie en gedrag. Deze onderwerpen sluiten in eerste instantie aan op de hoofdvraag, echter zullen de zoektermen verbreden tijdens de deskresearch.

Daarnaast zal er informatie worden opgezocht over hoe andere organisaties omgaan met een soort gelijk kantoorconcept of probleem.

1.6.2 Empirisch onderzoek

Observeren

Door middel van observaties zal er worden vastgesteld op welke wijze er gebruik wordt gemaakt van de faciliteiten. Er zal door middel van ongestructureerde observatie waargenomen worden wat er zoal gebeurt. Daarnaast wordt er direct geobserveerd waarbij de geobserveerde personen mij zullen zien. Er zal niet van tevoren bekend worden gemaakt dat er een observatie plaats zal vinden, hierdoor zal het een verholde observatie betreffen (Verhoeven, Onderzoeken doe je zo!, 2010). Op deze manier kan er een zo reëel mogelijk beeld worden verkregen van de omgang met de faciliteiten. In bijlage 3 is de volledige verantwoording met betrekking tot het observatieonderzoek beschreven.

Vragenlijst

Na de observatie zal er worden geënkquêteerd om te achterhalen wat de verklaring is voor het geobserveerde gedrag. De factoren die hierbij aan bod komen zijn de motivatie, capaciteit en de gelegenheid. Voor elke factor wordt er een onderscheidt gemaakt tussen intrinsiek en extrinsiek. De keuze voor deze onderzoeksmethode is gemaakt om zo veel mogelijke gebruikers van het Stadskantoor te kunnen bereiken. In bijlage 4 is de volledige verantwoording met betrekking tot de vragenlijst beschreven.

Interviewen

Om de gewenste situatie in kaart te brengen zal er mede gebruik worden gemaakt van interne interviews. De interviews zullen worden afgenomen met leden uit de projectgroep die actief betrokken waren bij het gehele proces van de verhuizing naar het nieuwe Stadskantoor en de organisatievernieuwing, coördinatoren en/of managers die verantwoordelijk zijn voor bepaalde faciliteiten. Tot slot zullen er interviews worden afgenomen bij andere organisaties met een soort gelijk kantoorconcept en/of probleem.

1.7 Randvoorwaarden

De volgende randvoorwaarden zijn voortgevloeid uit de wensen en eisen van de Haagse Hogeschool en de opdrachtgever:

Tijd

Het onderzoek zal in de periode van 09 februari 2016 tot en met 24 mei 2016 worden uitgevoerd en uiteindelijk een adviesrapport opleveren voor de gemeente Utrecht.

Organisatie

De voortgang van het onderzoek zal wekelijks op dinsdag worden besproken met de opdrachtgever. Daarnaast dient er medewerking te worden verkregen van de medewerkers van de gemeente Utrecht om tot een optimale uitvoering van het onderzoek te komen.

Informatie en middelen

Om het onderzoek goed te kunnen uitvoeren dienen de volgende middelen tot beschikking te zijn: computer, (flex)werkplek en een printer. Daarnaast dient alle informatie relevant aan het onderzoek beschikbaar te zijn.

Kwaliteit

Het adviesrapport dient te voldoen aan de voorwaarden gesteld vanuit de Haagse Hogeschool en daarnaast bruikbaar te zijn voor de afdeling Facilitair & Huisvesting van de gemeente Utrecht.

Kosten

De kosten met betrekking tot het onderzoek zijn voor rekening van de gemeente Utrecht. Kosten die hier tot behoren zijn o.a. stagevergoeding, kopieer-, print- en telefoonkosten.

1.8 Verwacht eindproduct

Het onderzoek bij de gemeente Utrecht zal een adviesrapport opleveren met een daarbij behorend advies. Dit advies zal resulteren tot een optimale afstemming tussen het gebruik van de faciliteiten en de U-factor van de gemeente Utrecht.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader toegelicht. Het theoretisch dient ter ondersteuning van het adviesrapport. Er is in het theoretisch kader vanuit verschillende perspectieven naar het onderwerp gekeken.

2.1 Cultuur & gedrag

Gedrag bestaat uit handelingen die waarneembaar zijn, dit is te onderscheiden tussen waarneembaar gedrag en innerlijk gedrag. Het waarneembare gedrag is zichtbaar en het innerlijk gedrag is niet altijd direct zichtbaar. Voorbeelden van innerlijk gedrag zijn dromen, nadenken, angst en spontaan gedrag zoals boos uitvallen tegen iemand. Gedrag kan zowel erfelijk zijn als door de omgeving beïnvloed worden. Daarnaast kan er onbewust gedrag optreden, dit wordt aangestuurd door factoren. De definitie van gedrag die door dit gehele onderzoek van toepassing zal zijn luidt als volgt:

“Gedrag bestaat uit waarneembare handelingen en uit vormen van innerlijke activiteiten die kunnen leiden tot waarneembare handelingen” (Wijsman, 2008).

Een organisatiecultuur is het geheel van gemeenschappelijke opvattingen en overtuigingen van de leden van een organisatie. Dit geheel is bepalend voor de manier van het dagelijks handelen. De kernwaarden binnen de gemeente Utrecht impliceren de cultuur en het dagelijks handelen.

“Een organisatiecultuur is het geheel van gemeenschappelijke opvattingen en overtuigingen van de leden van een organisatie” (Robbins & Coulter, 2013).

2.2 Het Nieuwe Werken (HNW)

HNW werken wordt omschreven als plaats- en tijdonafhankelijk werken. Het uitgangspunt hierbij is dat alle medewerkers altijd en overal toegang hebben tot relevante informatie. Een kenmerk van HNW is dat medewerkers worden aangestuurd op basis van vertrouwen. Hierbij wordt er beoordeeld op resultaat. Medewerkers hebben hierdoor meer vrijheden qua tijd, locatie en werkwijze. Deze kunnen zij zelf invullen op de manier die hen het meest geschikt lijkt. Facilitair gezien zijn er ondersteunende faciliteiten die HNW mogelijk maken. ICT toepassingen, communicatiemiddelen, (flex)plekken etc.

Het Nieuwe Werken neemt voor de organisatie veel voordelen met zich mee. Het leidt tot:

- Betere bedrijfsresultaten;
- Hogere arbeidsproductiviteit;
- Kostenbesparingen.

Daarnaast brengt HNW tevens voordelen met zich mee voor de medewerkers, namelijk:

- Meer vrijheid;
- Meer informatie beschikbaar;
- Wisselende collega's.

Innovatief organiseren gaat tevens gepaard met HNW. Er is een plattere structuur waardoor er minder controles en regels zijn. Daarnaast ligt de verantwoordelijkheid laag in de organisatiestructuur (Managementsite, 2016). Het Nieuwe Werken is van toepassing in het Stads kantoor van de gemeente Utrecht. De onderliggende kernwaarden vormen een verbindende factor in de gemeente Utrecht. Deze kernwaarden worden samengevat in de U-factor. De U-factor geeft richting aan het dagelijks handelen met elkaar en het Stads kantoor. De U-factor bevat de volgende kernwaarden: Open, Wendbaar, Scherp en Betrouwbaar.

2.3 Kantoorinnovatie

Kantoorinnovatie kan gedefinieerd worden als een veranderingsproces, waarbij gericht wordt op het tot stand brengen van een situatie waarin door de organisatie en haar medewerkers efficiënt, effectief, flexibel en creatief gewerkt wordt in een duurzame ingerichte werkomgeving (Mooij, 2002).

De medewerkers van de gemeente Utrecht hebben een soort gelijk veranderingsproces meegemaakt. Sinds anderhalf jaar zijn de medewerkers gevestigd in een modern flexibel kantoor. Hierbij is de werkomgeving ingericht om efficiënt, effectief, flexibel en creatief te werken. Het proces voor het tot stand brengen van deze verandering heeft jaren in beslag genomen en is met grote aandacht verzorgd.

2.4 **Kantoorconcept**

Het kantoor vervult meerder functies voor de organisatie en zijn medewerkers. Het kantoorconcept is opgebouwd uit de werkplek, de inrichting van bepaalde ruimte en de manier wijze waarop de werkplek en ruimten worden gebruikt. Het doel ervan is dat de bedrijfsprocessen optimaal worden ondersteund. Kantoren hebben flinke ontwikkelingen doorgemaakt. Van het klassieke, traditionele kantoorconcept ontwikkelt het kantoor zich tot het moderne, flexibele kantoorconcept. Bij de gemeente Utrecht heeft de kantoorinnovatie geleid tot een nieuw kantoorconcept in het Stadskantoor van de gemeente Utrecht. Dit kantoorconcept omvat Het Nieuwe Werken waarbij de huisvesting aansluit op het concept. De U-factor impliceert het kantoorconcept en bestaat uit een aantal kernwaarden die de mogelijkheid geven optimaal te werken met elkaar en het Stadskantoor. Dit betekent dat de gehele huisvesting is aangepast op het kantoorconcept. De U-factor impliceert het gebruik van het kantoorconcept.

2.5 **Managers en HNW**

Het Nieuwe Werken betekent behalve voor de medewerkers ook voor de managers ander gedrag. Managers dienen democratisch gedrag te vertonen. Managers dienen te luisteren naar de medewerkers en open te staan voor input. Daarnaast dient de manager op gelijkwaardig niveau te communiceren, verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie gelegd, iedereen is gelijk. De manager dient vertrouwen te hebben in de werkrelatie. De manager dient ruimte te geven aan de professionaliteit van de medewerker, wat samenhangt met vertrouwen. Tot slot dient de manager aan te moedigen en zelfontwikkeling en gewenste output te bekrachtigen (Orlemans & Minderhoud, 2015). Het kantoorconcept en de U-factor staan centraal in het onderzoek. Dit betekent dat de gedragsverandering niet alleen plaatsvindt bij de medewerkers, maar ook bij de managers. De stijl van de leidinggevendenden dient tevens aan te sluiten op het kantoorconcept en de U-factor.

2.6 **Vormen van gedrag (Shaping)**

Het vormen van gedrag (shapen) is een proces om het gewenste gedrag bij de medewerkers te vormen. Shapen kan op vier manieren:

- Positieve bekrachtiging;
- Negatieve bekrachtiging;
- Straf;
- Uitdoving.

Een compliment valt onder de positieve bekrachtiging. Door het wegnemen van iets dat ongewenst is en daarbij het gedrag te belonen wordt negatieve bekrachtiging genoemd, een voorbeeld hiervan is: 'Ik zal je salaris niet verlagen als je voortaan op tijd komt'. Hierbij wordt het gewenste gedrag aangemoedigd en door middel van een straf. Het wegnemen van een bekrachtiging die een bepaald gedrag in stand houdt is uitdoving. Het ongewenste gedrag wordt hierbij genegeerd (Stephen Robbins, 2013).

Het vormen van gedrag (shapen) is relevant voor dit onderzoek. Het onderzoek richt zich op het gedrag met de U-factor. De achterliggende vraag die hierbij gesteld wordt is hoe het gewenste gedrag bereikt kan worden zodat de faciliteiten in afstemming met de U-factor optimaal worden gebruikt.

2.7 **McGregor X-Y theorie**

De wijze waarop leidinggevende medewerkers benaderen is onder andere gebaseerd op hun mensensie. McGregor heeft in 1960 een tweetal opvatting verwoord in de klassieke theorie X en Y.

De volgende opvattingen staan in de X theorie centraal:

- Mensen zijn liever lui dan moe;
- Mensen hebben weinig verantwoordelijkheidszin en weinig ambities;

- Mensen moeten hard aangepakt worden en voortdurend worden geprikkeld om de gevraagde prestaties te leveren;
- Mensen moeten constant gecontroleerd worden.

Leidinggevers die dit zicht op het mensbeeld hebben hechten doorgaans grote waarde aan toezicht, strakke gedragsregels, duidelijke instructies en prestatiebeloning. Directief leiderschap sluit aan bij deze opvatting.

De volgende opvattingen staan in de Y theorie centraal:

- Mensen willen hun talenten benutten en verder ontplooiën;
- Mensen willen zich best inzetten voor hun werk, mits zij het werk met plezier doen en er de zin van inzien;
- Mensen willen verantwoordelijkheid dragen en zelfstandig beslissingen kunnen nemen en daarvoor beloond worden (Robbins & Coulter, 2013).

Leidinggevers die dit zicht op het mensbeeld hebben zullen hun medewerkers motiveren tot het behalen van prestaties door het werk aantrekkelijk en zinvol te maken. Strakke voorschriften en continue controle is hierbij niet nodig (Dr. ir. D.J.M. van der Voordt, 2002).

Er zijn meerdere factoren die invloed kunnen uitoefenen op de motivatie van medewerkers. Primair gezien komt motivatie uit mensen zelf. Zij bepalen zelf in hoeverre zij zich aantrekken tot collega's. De dag, de collega's, het soort werk en de cultuur hebben wel invloed op de motivatie (Twynstra Gudde kennisbank).

De theorie van McGregor is relevant voor het onderzoek aangezien een leidinggevende medewerkers kan stimuleren om via vooropgestelde doelstellingen de faciliteiten te gebruiken. Naast de invloed van de leidinggevende speelt zich ook een stuk eigen motivatie mee, intrinsieke motivatie. Om het gewenste gedrag te bereiken dient er op een bepaalde manier leiding te worden gegeven waarbij rekening moet worden gehouden met het individu. Elke medewerker is anders en op een andere manier benaderd te worden. De opvattingen van de Y-theorie sluiten aan op de U-factor van de gemeente Utrecht.

2.8 Sturen van cultuur en gedrag

PWC heeft onderzoek gedaan naar het sturen op cultuur en gedrag door gesprekken te voeren met 36 gezaghebbende leden van raden van toezicht. Dit onderzoek geeft concrete handvatten voor het sturen op cultuur en gedrag.

Het bestuur van een organisatie is primair verantwoordelijk voor de formulering en verankering van de kernwaarden in de cultuur. De leiding van de organisatie dient de kernwaarden uit te dragen, dit vraagt om sterk leiderschap. Dit betekent dat cultuur en gedrag een strategisch thema van een organisatie is en op elke agenda van het bestuur dient te staan.

Er zijn een viertal dimensies van toezicht op cultuur en gedrag.

1. Denken – Vertrouwen in de regels
2. Doen – Voelen van verantwoordelijkheid
3. Durven – Vermogen om te acteren
4. Dragen – Verankeren van cultuur

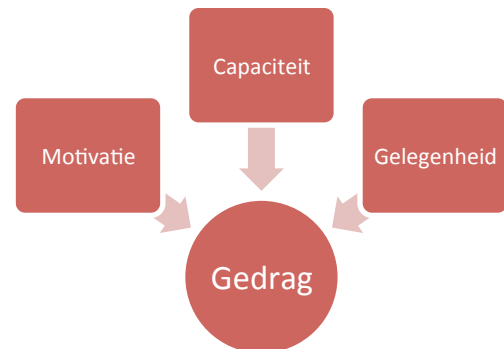
Voor het sturen op cultuur en gedrag is elke dimensie van belang. Echter is er altijd een voorkeur voor een bepaalde dimensie. Dit kan vanwege een persoonlijke stijl of de aard van de organisatie. Dit is geen onoverkomelijk probleem, echter mag de voorkeur voor één dimensie niet zo sterk zijn dat de andere dimensies er geen deel meer van uitmaken. De meest krachtige sturing wordt bereikt als er samenhang ontstaat tussen de vier dimensies, zodat deze elkaar versterken. Dit betekent dat alle managers de dimensies dienen te integreren (PwC, 2011).

2.9 Triade-model

Het triade-model is ontwikkeld door Theo Poiesz. Het model kenmerkt zich aan een eenvoudig, praktisch en breed toepasbaar systeem voor de verklaring, beïnvloeding en voorspelling van gedrag.

Het model onderscheidt die factoren die bepalend zijn voor het gedrag, namelijk:

- Motivatie;
- Capaciteit;
- Gelegenheid.



Motivatie (gedrag willen vertonen)

Motivatie geeft aan in welke mate een persoon een doel wenst te bereiken of interesse heeft in het vertonen van gedrag X. Wat iemand aantrekkelijk vindt aan bepaald gedrag en datgene wat hem daarin afstoot bepaalt de mate waarin iemand gemotiveerd is om bepaald gedrag te vertonen.

Capaciteit (gedrag kunnen vertonen)

Capaciteit geeft aan in welke mate een persoon zelf over eigenschappen, vaardigheden of instrumenten beschikt om gedrag X uit te voeren. Er zijn vier soorten capaciteiten te onderscheiden:

- Mentale capaciteit (bijv. kennis);
- Fysieke capaciteit (bijv. kracht);
- Financiële capaciteit;
- Materiele capaciteit (hulpmiddelen of instrumenten).

Gelegenheid (omstandigheden die gedrag mogelijk maken)

Gelegenheid geeft de mate waarin de buiten de persoon gelegen omstandigheden bevordert of remmend inwerken op gedrag X aan. Poiesz onderscheidt een aantal elementen met betrekking tot de gelegenheid:

- Fysieke gelegenheid (bijv. de grootte van een ruimte);
- Materiele gelegenheid (de kwaliteit van instrumenten);
- Weers- en maatschappelijke gelegenheid;
- Sociale omstandigheden;
- Hoeveelheid beschikbare tijd.

Elke factor is daarnaast onder te verdelen in intrinsiek en extrinsiek. Het is van belang om te achterhalen of een bepaalde gedraging vormt komt uit intrinsieke- of extrinsieke factoren. Op deze wijze kan er worden bepaald welke vervolg stappen worden ondernomen om gedragsverandering te hanteren.

Aan de hand van het model heeft Poiesz een formule ontwikkeld die aantoont in welke mate een bepaald gedrag X tegelijkertijd scoort op elk van de drie factoren:

$$T\text{-score} = M(\text{otivatie}) \times C(\text{apaciteit}) \times G(\text{elegenheid})$$

Door middel van deze formule kan gedrag worden verklaard of voorspeld. Een lage waarde op één van de factoren heeft echter wel een grote invloed op het totale volume (Poiesz, 1999).

Het triade model maakt onderscheidt tussen een aantal factoren die het gedrag beïnvloeden. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen intrinsiek en extrinsiek. Dit model is relevant voor het onderzoek aangezien de factoren toepassing hebben op de resultaten van het observatieonderzoek en daarnaast onderscheidt maakt tussen intrinsiek en extrinsiek.

2.10 5/95 doorbraak

Managementgoeroe Ben Tiggelaars spreekt over de zogenaamde 5/95 doorbraak.

Psychologen John Bargh en Roy Baumeister concluderen dat een grootste gedeelte van ons gedrag automatisch tot stand komt. De verhouding hierbij is 5% bewust gedrag tegenover 95% onbewust gedrag.

Dit betekent dat 95% automatisch gedrag is en 5% gepland gedrag. Echter wanneer zich veranderingen voordoen met betrekking van het gedrag zal die 95% onbewust gedrag een enorme belemmering worden.

Ben Tiggelaars geeft aan dat het 95%-gedrag niet te beïnvloeden is door middel van discussies, vergaderingen, memo's, campagnes, brainstormsessies etc. Om gedrag te veranderen zijn er andere instrumenten nodig. Voor het veranderen van het gedrag volgens de 5/95-manier gelden er vijf aandachtspunten.

1. *Eerst de mensen, dan de inhoud*

Mensen gedragen zich niet rationeel en logisch. Sociale wezens zijn primaire gestuurd, de directe omgeving geeft prikkels. Daarnaast heeft het gedrag van andere mensen een grote impact op het onbewuste gedrag. Vandaar éérst de mensen en dán het plan. Het betrekken van mensen die het meeste invloed uitoefenen binnen het team of de organisatie kunnen het best zo vroeg mogelijk worden betrokken in de plannen. Ondanks dat deze mensen misschien niet precies over de juiste expertise beschikken. Daarnaast zijn er de fanatieke vernieuwers. Deze mensen pleiten al jaren voor een bepaalde verandering of zijn altijd op de hoogte van de nieuwste theorieën. Ondanks dat deze mensen gelijk kunnen hebben, hebben ze met hun excentrieke gedrag hun gezag bij de meerderheid van de mensen allang verspeeld. Het is dus van belang deze mensen wel te raadplegen als experts, maar niet in de kernploeg voor de verandering op te nemen.

2. *Stress en euforie. Nu!*

Zonder gevoel van urgentie heeft een verandering geen enkele kans van slagen. Bij urgentie draait het om de juiste hoeveelheid stress. Bij de juiste hoeveelheid stress wil men graag in actie komen, maar is er nog het vermogen om over de beste oplossing na te denken. Leaders die effectief te werk gaan zorgen ervoor dat de stress van toekomstige problemen nu al worden beleefd. Technieken die hiervoor bestemd zijn simulatie en visualisatie.

3. *S.M.A.R.T. is niet slim genoeg*

SMART doelstellingen zijn bij vernieuwing en verandering niet genoeg. Deze doelstellingen beschrijven alleen wat er gerealiseerd dient te worden. Welke concreet gedrag nodig is om de resultaten te bereiken blijft voor de meeste een mysterie. Als gedrag niet wordt geformuleerd kan het ook niet worden gemanaged. Gedrag is daarnaast pas gedrag als het M.A.P. is geformuleerd: Meetbaar; Actief; Persoonlijk. Het formuleren van het gedrag kan het beste worden gedaan door de mensen die het gedrag zelf uitvoeren, samen met het management. Het management geeft doelen aan (S.M.A.R.T) en de medewerkers welk gedrag (M.A.P). Uit onderzoek van psycholoog John Norcross blijkt dat wanneer doelen naar gedrag worden vertaald de kans dat deze doelen worden gehaald vergroot naar 1150%.

4. *Beren op de weg.. vóóraf schieten*

Het is over het algemeen makkelijk om problemen tijdens een verandertraject in kaart te brengen. Echter is er een kleine meerderheid die de stap neemt tóch door te zetten ondanks deze problemen. Wanneer problemen niet van te voren in kaart worden gebracht werkt het 95%-systeem tegen, wat leidt tot verhoogde stress en terugval in oude, ineffectieve gedragspatronen. Wanneer er vooraf tevens in kaart wordt gebracht welke bijbehorende tegenacties kunnen worden gedaan werkt het 95%-systeem mee.

5. *'Schatjes' op de werkvloer*

Het aanmoedigen van mensen voor het wenselijke gedrag dient **gedurende** of **meteen daarna** te worden gedaan. Dit vraagt grote nauwkeurigheid, de juiste verhouding is hierbij essentieel. Gedragsonderzoekers gaan uit van drie positieve prikkels tegenover één negatieve prikkel. Het aanmoedigen van collega's of jezelf kan op verschillende manieren. Het gewenste gedrag kan bijvoorbeeld gemeten en genoteerd worden of het

gewenste gedrag kan worden beloond. Dit kost tijd en energie, echter is dit het enige mechanisme dat op termijn tot veranderingen leidt (Tiggelaar, 2008).

2.11 Verandermodel Kotter

John Kotter, hoogleraar aan de Harvard Business School heeft in 1996 zijn onderzoeken en praktijkervaringen verwerkt in een eigen verandermodel. De acht stappen dienen in volgorde te worden doorlopen om een gewenste verandering te realiseren. De focus bij dit model ligt op het management en de managers. Er wordt geen focus gelegd op de inhoud of structuur (Leeuwen, 2009).



2.12 Trends en ontwikkelingen

Voor gemeenten staat de burger centraal. De maatschappelijke veranderingen hebben impact op het gedrag van de burger waarbij de rol van de gemeenten tevens veranderen. De gemeenten zullen een andere verhouding hebben tot de burger. Initiatieven verschuiven naar de burger waarbij de gemeenten ondersteunen. De samenwerking tussen de gemeenten en de burger verandert naar een project. De plaats waar de gemeenten en burgers elkaar ontmoeten kan overal zijn waarbij de individuele verantwoordelijkheid het uitgangspunt is (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2014).

Deze trends en ontwikkelingen zorgen ervoor dat gemeenten intern tevens moeten aanpassen tot deze trends en ontwikkelingen. De samenwerking en verantwoordelijkheid dient geïntegreerd te worden in het dagelijks handelen van de medewerkers van de gemeenten. Op welke wijze er namelijk met elkaar als collega's wordt omgegaan wordt tevens als organisatie naar buiten gebracht.

Het is daarnaast van belang dat de gemeenten een voorbeeldfunctie hebben. Door zo veel mogelijk in te spelen op de trends en ontwikkelingen kan deze voorbeeldfunctie worden waargemaakt. Echter dient er daarbij rekening te worden gehouden om deze eventuele veranderingen zo duurzaam mogelijk te maken. De manier van handelen van de gemeenten stimuleert de burger dit ook te doen.

3 Organisatiescan

In dit hoofdstuk wordt de organisatie, de gemeente Utrecht beschreven. Er wordt ingegaan op de gehele organisatie en de afdeling waarvoor het onderzoek wordt uitgevoerd.

3.1 Gemeente Utrecht

Een jaar geleden bestond de gemeente Utrecht nog uit 15 verschillende locaties gevestigd in Utrecht. In oktober 2014 zijn al deze locaties verhuist naar één gezamenlijke locatie, deze locatie ligt op Utrecht Centraal en beschikt over 21 etages. Deze verhuizing heeft plaatsgevonden in één weekend om de burger zo min mogelijk onduidelijkheid te geven. Op het nieuwe Stadskantoor wordt er gewerkt volgens de U-Factor. Hierbij wordt iedereen in het nieuwe kantoorgebouw geacht te werken volgens Het Nieuwe Werken, er wordt een werkplekfactor van 0,7 gehanteerd (Wilmink, 2015).

Het Stadskantoor is momenteel het hoofdkantoor van de gemeente Utrecht en beschikt over ongeveer 3000 medewerkers. Naast het hoofdkantoor zijn er nog wel een aantal midden- en klein locaties zoals consultatiebureaus, wijkbureaus, het stadhuis en een extern datacentrum.

Binnen de gemeente staat de burger centraal, afdelingen als Werken en Inkomen, Milieu en Mobiliteit, Volksgezondheid en Burgerzaken behoren tot het primaire proces van de gemeente.

De gemeente heeft tevens een aantal interne bedrijven die het primaire proces ondersteunen. Dit zijn afdelingen als HRM, financiën, automatisering, informatievoorzieningen, projectmanagement en facilitair en huisvesting. Naast de interne bedrijven beschikt het stadskantoor ook over externe bedrijven die een bepaalde ruimten huren in het gebouw. De etages 15 t/m 21 van de zuidtoren wordt verhuurd aan externe bedrijven als BGHU (gemeentelijke belastingen) en Volksgezondheid. Op de begane grond wordt een deel verhuurd aan Victas (verslavingszorg), deze ruimte beschikt over een eigen ingang (Oosterman, 2015).

3.2 Organisatievernieuwing

De samenleving, het bestuur en de ambtelijke organisatie hebben behoefte aan een vernieuwing van de organisatie. De stad stelt hoge eisen aan de gemeente. De gemeente wil daarom gebruik maken van de kracht van de Utrechtse samenleving en kwetsbare groepen ondersteunen. De gemeente wil een open en transparant bestuur zijn waarbij volop wordt samengewerkt met inwoners, ondernemers en organisaties om doelen te realiseren. Dit betekent dat de gemeente Utrecht als gemeentelijk organisatie tevens op deze manier dient samen te werken. De gemeente zal naar een slanke gemeentelijke organisatie gaan die tegelijkertijd slagvaardig en kostenbewust werkt. Hierbij is een verandering gekozen waarbij medewerkers worden betrokken, er ontwikkelingsgericht te werk wordt gegaan en waar er aandacht is voor processen en systemen en voor de mensen die daarin werken. De organisatievernieuwing zal er toe leiden dat iedere medewerker van de gemeente Utrecht beschikt over de U-factor. De U-factor bestaat uit een aantal kernwaarden, zodra ieder over deze kernwaarden beschikt kan er optimaal met elkaar en het nieuwe Stadskantoor worden gewerkt. Onderstaand overzicht geeft een toelichting om de kernwaarden van de U-factor (gemeente Utrecht, 2011).

Kernwaarden	
Open	Samenwerken met elkaar en de stad. Elkaar aanspreken en feedback geven. Open staan voor de klant en voor elkaar. Digitaal werken.
Scherp	Sturen op resultaat. Effectief en efficiënt werken.
Wendbaar	Wendbaar zijn. Plaats- en tijdonafhankelijk werken. De lerende organisatie.
Betrouwbaar	Afspraak is afspraak.

Tabel 2: Kernwaarden

De organisatievernieuwing zorgt tevens voor een nieuwe stijl van leidinggeven. Deze stijl dient bij te dragen aan het bereiken van de (nieuwe) organisatiestrategie. De leidinggevendenden hebben een extra verantwoordelijkheid, zij zijn belangrijk cultuurdragers en tonen voorbeeldgedrag. Daarnaast beoordelen en sturen ze medewerkers en stimuleren ze tot omgevings- en vraaggericht gedrag. De organisatievernieuwing betekent dat er tevens sturing wordt gegeven op resultaat en productieve samenwerking. De leidinggevendenden zijn daarmee een belangrijke groep om dit te bewerkstelligen. Daarnaast zijn verantwoordelijkheden laag in de organisatie gelegd (gemeente Utrecht, 2011).

3.3 **Strategie en structuur**

Aan de hand van de organisatievernieuwing is het volgende doel opgesteld:

“Het is ons doel om te groeien naar een open, scherpe, wendbare en betrouwbare netwerkorganisatie. Een organisatie die omgevingsgericht is. Die kan inspelen op politieke en maatschappelijke veranderingen op stads- en wijkniveau. Een organisatie met mensen die het verschil maken voor onze inwoners. Een toonaangevende en innovatieve organisatie die effectief gebruik maakt van de middelen die de samenleving ook inzet. Een organisatie die kosteneffectief haar werk doet omdat processen gestandaardiseerd zijn. Een organisatie die door haar wendbaarheid lange tijd kan functioneren zonder grootschalige reorganisaties.”
(gemeente Utrecht, 2011)

De gemeente is de derde bestuurslaag in het Nederlandse staatsbestel. De Gemeenteraad is het hoogste orgaan in de gemeente. Het college van burgemeesters en wethouders vormen het dagelijks bestuur van de gemeente. De toplaag van de gemeente Utrecht bestaat uit: de Raad, raadsorganen en het College van Bestuur. De directieraad bestaat uit Bestuurs- en Concernstaf(BCS), Interne bedrijven(IB) en de Gemeentesecretaris/Algemeen directeur(GS/AD). De uitvoeringsorganisatie bestaat uit Werk & Inkomen(W&I), Publiekszaken(PBZ), Volksgezondheid en Vergunningverlening, Toezicht & Handhaving (VTH). Tot slot de ontwikkelorganisatie, deze bestaat uit, Utrechtse Vastgoed Organisatie(UVO), Wijken, Culturele Zaken, Veiligheid, Ruimtelijke en Economische Ontwikkeling(REO), Milieu en Mobiliteit(M&M), Maatschappelijke Ontwikkeling(MO), Programma Stationsgebied en Bureau NegenTien. Zie bijlage 1 voor het volledig organogram.

3.4 **Het Stadskantoor**

Sinds oktober 2014 is het geheel nieuwe Stadskantoor in gebruik voor zowel de burger als de ambtenaar. Het Stadskantoor dient onderdak voor alle medewerkers van de gemeente Utrecht. Deze waren voorheen verdeeld over verschillende locaties. De keuze voor deze centrale locatie is al gemaakt in 1997, uiteindelijk is de bouw van het Stadskantoor begonnen in 2011. De argumentatie voor een centrale locatie omvat de volgende punten:

- Meer duidelijkheid voor de burger;
- Stimuleren van een betere samenwerking;
- Creëren van een ontmoetingsplek;
- Verbetering van de huisvesting;
- Duurzaamheid.

3.5 **Afdeling Facilitair & Huisvesting**

De afdeling Facilitair & Huisvesting (F&H) verzorgt de facilitaire dienstverlening voor alle locaties van de gemeente Utrecht. Dit betekent een aantal kleine deellocaties, het Stadhuis en het Stadskantoor. De afdeling van F&H bestaat uit drie teams: Uitvoering, Regie en Hospitality.

Uitvoering

Het team Uitvoering krijgt haar werk opgedragen vanuit het team Regie of Hospitality. Het werk van het team uitvoering is basisdienstverlening, het gaat in dit team om efficiënt aanpakken met oog voor de klant. In dit team worden alle werkzaamheden ondergebracht die het F&H zelf uitvoert.

Taken die hierbij behoren zijn:

- Het verrichten van onderhoud aan gebouwen, inventaris en installaties;
- Het beschikbaar stellen van auto's met chauffeur t.b.v. dienstreizen van het college;
- Het bieden van ondersteuning bij vergaderingen en leveren van receptiediensten;
- Het verzorgen van logistieke processen;
- Het voorbereiden en begeleiden van huwelijksvoltrekkingen.

Regie

Het regie team zorgt er voor dat F&H 'in control is' en dat de randvoorwaarden daarvoor, zoals beleid en informatiesystemen geregeld zijn. Daarnaast verzorgt dit team dat het aanbod van facilitaire producten aansluit op de wensen van de klantgroepen, dit wordt gedaan door middel van:

- Het opstellen van inkoopstrategieën;
- Het aanbesteden van diensten en producten;
- Het beheren en managen van contracten.

Het team bewaakt de voortgang, de financiën en de prestaties bij interne en externe dienstverleners. Hierbij ondersteunt Performance management en Opdrachtverstrekking. Tevens zijn bij Regie de (facilitair) brede organisatieonderdelen ondergebracht, zoals beleid, advies, applicatiebeheer, BHV etc. In het team Regie is tevens de concernhuisvesting ondergebracht. Hier worden de kaders, die het concern bepaalt, vertaald in richtlijnen voor de uitvoering door F&H en de externe dienstverleners. Bij Regie gaat het om deskundig opdrachtgeverschap, oog voor uitvoering en de behoeften van de klant.

Hospitality

Het team Hospitality zorgt ervoor dat vragen van de verschillende klanten op de verschillende niveaus eenduidig in ontvangst te nemen en zo snel mogelijk te behandelen. Daarnaast is de communicatie over de status en afronding erg van belang. Hospitality verzorgt het:

- Accountmanagement;
- De Servicedesk;
- De receptie;
- De conceptbewaking;
- De communicatie;
- De evenementen;
- De rondleidingen.

Bij dit team gaat het om gastvrijheid. Als F&H wordt ingeschakeld, bewaakt dit team de klantwens (Facilitair & Huisvesting).

FMIS

De gemeente Utrecht werkt met het Facility Management Informatie Systeem (FMIS) Planon. Alle klachten, storingen, wensen en reserveringen kunnen door worden gegeven via 'mijn facilitair bedrijf'. Deze opties zijn voor iedere werknemer van de gemeente Utrecht mogelijk. Via het intranet van de gemeente Utrecht is 'mijn facilitair bedrijf' toegankelijk. Zodra de medewerker gebruik maakt van 'mijn facilitair bedrijf' zal de informatie bij de juiste persoon op de afdeling Facilitair & Huisvesting terecht komen.

4 Huidige situatie

Om de huidige situatie te beschreven is er theoretisch – en empirisch onderzoek uitgevoerd. Vanuit deze onderzoeken wordt de huidige situatie beschreven. In de aanleiding zal de gebruikte onderzoeksmethoden worden beschreven. Vervolgens zal de huidige situatie aan de hand van het theoretisch- en empirisch onderzoeken worden beschreven.

4.1 Aanleiding

De huidige situatie tot het gedrag met betrekking van de faciliteiten is door de gemeente Utrecht in het verleden niet onderzocht, de afdeling Facilitair & Huisvesting constateerde dit probleem door middel van observaties en gesprekken in de wandelgangen. Vanwege dit feit is er eerst een vooronderzoek uitgevoerd om het huidige gedrag vast te stellen. Dit vooronderzoek is door middel van de volgende methoden uitgevoerd en onderzocht:

- Deskresearch – Om de huidige situatie vast te stellen is er gebruik gemaakt van de aanwezige literatuur van de gemeente Utrecht.
- Bezettingsgraadonderzoek – Dit onderzoek geeft de bezetting met betrekking tot de werkplekken en de vergaderruimten aan in het Stads Kantoor.
- Interne interviews – De interne interviews zijn ter aanvulling van het vooronderzoek om vast te stellen welke faciliteiten momenteel niet volgens de juiste wijze worden gebruikt en ter aanvulling op het observatieonderzoek.
- Observatieonderzoek – Door middel van dit onderzoek is er vastgesteld welke gedragingen per faciliteiten zich voordoen.

4.2 Het kantoorconcept & U-factor

Het kantoorconcept van de gemeente Utrecht kan worden gekenmerkt aan een modern flexibel concept. Hierbij staan de kernwaarden van de U-factor centraal:

- Open;
- Wendbaar;
- Scherp;
- Betrouwbaar.

Het centrale thema dat hier aan gekoppeld is Het Nieuwe Werken (HNW), deze manier van werken wordt bij de gemeente Utrecht ondersteund door de U-factor, hierbij staan de zojuist genoemde kernwaarden centraal. De basis van HNW is plaats- en tijdonafhankelijk werken. De U-factor geeft naast het plaats- en tijdonafhankelijk werken invulling op negen andere thema's:

- | | |
|--|--|
| • Open staan voor de klant en voor elkaar; | • Sturen op resultaat |
| • Samenwerken met elkaar en met de stad; | • Elkaar aanspreken en feedback geven; |
| • Afspraak is afspraak; | • Digitaal werken; |
| • Wendbaar zijn; | • De lerende organisatie. |
| • Effectief en efficiënt werken; | |

Deze thema's geven invulling aan de genoemde kernwaarden, waarbij samenwerken en het geven van vertrouwen centraal staan. Voor iedereen binnen de gemeente Utrecht, ongeacht de functie, wordt verlangd te beschikken over de U-factor om de optimale samenwerking in en met het Stads Kantoor te creëren. Tussen de U-factor en de facilitaire dienstverlening is een sterke samenhang te zien. De facilitaire dienstverlening dient aan te sluiten op U-factor. De integrale benadering van de U-factor heeft naast de individuele medewerker ook invloed op de huisvesting, omgeving en inrichting (gemeente Utrecht, 2011). De huisvesting, het Stads Kantoor, is een ontmoetingsplek en beschikt over flexibele werkplekken en – vergaderplekken (Gemeente Utrecht, 2012). Voor een volledig overzicht van de werkplektypen in het Stads Kantoor zie bijlage 5.

4.3 **Organisatiecultuur**

Aan de hand van de typologie van Sanders en Neuijen zijn aspecten van de organisatiecultuur van de gemeente Utrecht in kaart gebracht (Dam & Marcus, 2009). De cultuur van de gemeente Utrecht kan getypeerd worden aan de volgende dimensies:

- **Resultaatgericht**

De organisatiestrategie verlangt van de medewerkers dat er flexibel en resultaatgericht in wordt gespeeld op de omgeving en vraag. Daarnaast sturen leidinggevendenden op resultaat en wordt er resultaatgericht gewerkt (RGW). Het RGW is onderdeel van de U-factor.

- **Mensgericht**

Indien zich een situatie voordoet waarbij een medewerker wegens een persoonlijke situatie niet meer in staat is zijn of haar huidige werkzaamheden uit te voeren vindt herplaatsing van de medewerker plaats in de organisatie. Daarnaast biedt de gemeente veel flexibele mogelijkheden tot het werk waarbij wordt rekening gehouden met de thuissituatie. Deze mogelijkheden zijn mogelijk vanwege de U-factor.

- **Professioneel**

De gemeente is een professionele organisatie waarbij jaren vooruit wordt gedacht. Een voorbeeld is dat het besluit voor een centraal Stads Kantoor genomen is in 1997. Uiteindelijk is de bouw van het Stads Kantoor begonnen in 2011 en heeft de verhuizing plaatsgevonden in 2014. Voor dit gehele proces is er een projectteam opgesteld dat bestond uit verschillende MT-leden van de gemeente. Daarnaast zijn er tevens externe organisatie betrokken bij het proces naar een centraal Stads Kantoor.

- **Open**

De instroom van het personeel is in 2015 4,6% geweest, dit houdt in 140 nieuwe medewerkers. Nieuwe medewerkers worden open ontvangen en daarnaast staan huidige medewerkers van de gemeente open om nieuwe medewerkers te ontvangen. Daarnaast streeft de gemeente ernaar om een over een open cultuur te beschikken waarbij collega's elkaar kunnen aanspreken. Echter worden deze kernwaarden niet gecommuniceerd met nieuwe medewerkers.

- **Strakke controle**

Er is een strakke controle op de kosten. De inkomsten van de gemeente komen voornamelijk voort uit belastingen. De gemeenteraad controleert alle uitgaven en daarnaast mag de gemeente nooit een begrotingstekort hebben.

- **Normatief**

De gemeente is gebonden aan procedures en dienen dan ook correct toegepast te worden. De gemeente dient een nuttige bijdrage te leveren aan de samenleving.

Het resultaatgericht werken(RGW) vergt van de leidinggevendenden tevens een andere manier van leidinggeven. De combinatie van het RGW, andere leiderschapsstijl en de nieuwe kernwaarden heeft er voor gezorgd dat er cultuurverandering heeft plaatsgevonden. De verschillende deellocaties die zijn gehuisvest op het Stads Kantoor beschikte allen over een andere cultuur die samen zijn gekomen. De organisatievernieuwing dient er voor te zorgen dat er meer een culturele eenheid wordt gevormd. Vanuit de gemeente Utrecht zijn de volgende acties ondernomen om een culturele eenheid te creëren op het Stads Kantoor en met elkaar:

- **Afstemmingsoverleg**

Dit overleg bestond uit de interfacemanager en projectleider. Hierin werd de samenhang en voortgang van de U-factor besproken. Daarnaast werd er voor de juiste terugkoppeling van de resultaten van participatie met de medewerkers gezorgd. Dit overleg is niet meer actief.

- **Verantwoordelijkheid**

De verantwoordelijkheid van de implementatie van de U-factor is bij de management leden gelegd.

- **Intranet**

Er is een pagina op het intranet ingericht met de focus op de U-factor.

Momenteel zijn er geen huidige projecten die de focus leggen op het creëren van een culturele eenheid in het Stads Kantoor en met elkaar. Er kan worden geconcludeerd vanuit de interviews en het observatie-onderzoek dat er verspreid over het Stads Kantoor subculturen van toepassing zijn. Verschillende afdelingen hebben hun eigen manier van handelen, waarbij deze grotendeels niet aansluiten op de kernwaarden.

4.4 Interne interviews

Ter afbakening van het onderzoek en om te bepalen welke faciliteiten momenteel niet in afstemming met de U-factor worden gebruikt wordt er gebruik gemaakt van het Pareto principe, de 20/80 regel (Bos, 2016). Er zijn een aantal faciliteiten die een hoofdrol spelen in het Stads Kantoor en waar tevens het meest gebruik van wordt gemaakt. De afdeling Facilitair & Huisvesting biedt een groot assortiment producten en diensten aan. Volgens het Pareto principe wordt 20 procent van de producten en diensten door 80 procent van de medewerkers gebruikt. Dit betekent dat van de 35 producten of diensten er zeven door 80 procent van de medewerkers wordt gebruikt. Om de zeven producten of diensten die onder de 20 procent vallen vast te stellen zijn er een aantal gesprekken gevoerd met verschillende functies van de afdeling Facilitair & Huisvesting (F&H). De gesprekken zijn gevoerd met functies van de afdeling F&H die nauw betrokken zijn bij het gebruik van de faciliteiten. Onderstaand schema geeft weer welke faciliteiten op de verkeerde wijze worden gebruikt -waardoor deze niet worden gebruikt in afstemming met de U-factor- volgens de gesprekspartners. Niet iedere gesprekspartner heeft in zijn of haar functie alle zeven onderstaande faciliteiten in het takenpakket waardoor het voorkomt dat hij of zij alleen over bepaalde faciliteiten kan oordelen. De zeven faciliteiten in onderstaand schema worden meegenomen in het onderzoek.

Naam	Functie	Afval	Afruimband	Fietsenstalling	Lockers	Vergader-ruimten	Werkplek concept	Liften
Maaïke Wilmink	Teamleider Hospitality	X	X	X	X	X	X	X
Jeroen van Rijswijk	Teamleider Uitvoering	X		X	X			X
Marieke Oosterman	Adv. Hospitality	X	X	X	X	X	X	X
Charlotte Teuben	Sr.Adv. Hospitality		X	X	X	X	X	X
Stephanie Stobbelaar	Trainee Hospitality	X	X	X	X	X	X	X
Mirelle van Oostrum	Floormanager Vergaderplaza					X		
Paulien Baaij	Coördinator Servicedesk					X		
Henny Spelbos	Directeur Facilitair & Huisvesting	X	X	X	X	X	X	X

Tabel 3: Verkeerd gebruik faciliteiten

In bijlage 6 tot en met 11 zijn de volledige gespreksverslagen te lezen.

In onderstaand schema wordt kort het ongewenste gedrag volgens de geïnterviewde beschreven.

Afval	Afruimband	Fietsenstalling	Lockers	Vergader-ruimten	Werkplek-concept	Liften
• Afval wordt weinig tot niet gescheiden	• Dienblad wordt niet teruggebracht	• Fietsen door stalling • Fietsen buiten vakken plaatsen	• Worden gebruikt als opslag	• Veel klachten over capaciteit	• Weinig wissel van werkplek	• Geen verdieping invoeren
• Afval kan niet gescheiden worden afgevoerd	• Servies wordt te hoog opgestapeld en valt hierdoor om	• Elkaars fietsen blokkeren		• Benutting vergader-ruimten is niet optimaal	• Werkplek-ken onnodig bezet • Geen aanspreek gedrag	• Mee stappen in een lift

Tabel 4: Ongewenst gedrag

4.5 Observatieonderzoek

Om het gedrag dat is beschreven vanuit de interne interviews vast te stellen is er gebruik gemaakt een observatieonderzoek. Door middel van het observatieonderzoek is het gedrag met betrekking tot de faciliteiten waargenomen. Om de interpretatie van het gedrag te coderen zijn er met de resultaten uit het observatieonderzoek gedragscategorieën opgesteld (Verhoeven, Wat is onderzoek?, 2014). Hierbij is het gedrag dat waargenomen is bij de verschillende faciliteiten gekenmerkt in meetbare gedragscategorieën. De gedragscategorieën worden per faciliteit beschreven. Het volledige observatieonderzoek staat in bijlage 2.

Afvalscheiding

Het gebruik van de afvalscheidingsfaciliteiten kan worden gecategoriseerd in drie categorieën. Zoals in onderstaand overzicht te zien is er een deel dat het afval scheidt zoals het hoort, een deel dat het afval niet scheidt en een deel dat het afval deels scheidt. Opmerkelijk was tijdens de observatie dat bij het deels scheiden van afval vaak mensen in een conversatie waren of dat al het afval in een koffiebeker was gestopt en de koffiebeker in de juiste afvalbak werd gedeponeerde samen met al het andere afval dat in de beker zat.

Afvalscheiding		
Scheid afval	Scheid afval niet	Scheid afval deels
Scheiden afval volgens Milieu Centraal (Milieu Centraal, 2016)	Scheiden afval niet volgens Milieu Centraal	Scheiden afval voor een deel wel en voor een deel niet

Vergaderen

Het probleem dat bij de te reserveren vergaderruimten naar voren kwam is de no-show. Dit betekent dat vergaderzalen onnodig leeg staan. De vergaderzalen worden zowel door de individuele medewerker als door het Office Management gereserveerd. Indien het Office Management de zaal reserveert voor een groep dan is het Office Management zelf niet aanwezig bij de desbetreffende vergadering. Wanneer de Floormanagement contact opneemt met het Office Management omdat er niemand in de vergaderzaal aanwezig is wordt er vaak als reactie gegeven dat ze het niet weten of er achter aan gaan. De tabel geeft een overzicht van de gedragscategorie weer.

Vergaderen
No-show
• Men dacht de vergaderzaal te hebben geannuleerd • Office Management weet niet waarom de mensen niet zijn op komen dagen • Men komt later naar de vergaderzaal • Men is onderweg naar de vergaderzaal

Fietsenstalling

In de fietsenstalling zijn regels van toepassing voor de veiligheid en het juiste gebruik van de stalling. Tijdens de observatie is gebleken dat deze regels worden genegeerd en er daarnaast weinig rekening wordt gehouden met collega's. Onderstaand tabel geeft een overzicht weer van de gedragscategorieën met de meetbare categorieën

Fietsenstalling
Negeren van regels
• Rijden op voertuig door fietsenstalling • Voertuig buiten daarvoor bestemde vakken plaatsen

Fietsenstalling
Collegialiteit
• Collega's helpen met het stallen van een vervoersmiddel • Rekening houden met collega's bij stallen vervoermiddel

Lockers

Op elke verdieping zijn lockers aanwezig. Voor het gebruik van de lockers zijn er tevens regels opgesteld om iedereen de mogelijkheid te geven een locker te kunnen gebruiken. Onderstaand tabel geeft een overzicht van de gedragscategorie.

Lockers
Negeren van regels
- Locker gebruiken als opslag - Locker aan het einde van de dag niet vrijgeven

Restaurant (afruimband)

Het bedrijfsrestaurant op de 11^{de} verdieping beschikt over een afruimband. Deze afruimband is bedoelt voor het dienblad en het servies dat in het (bedrijfs) restaurant gehaald kan worden.

Restaurant (afruimband)
Negeren van regels
- Servies op dienblad te hoog stapelen - Dienblad met servies niet terugbrengen naar de afruimband

Werkplekken

Naar aanleiding van het observatieonderzoek kan worden geconcludeerd dat het werkplekconcept niet op de juiste wijze wordt gebruikt. Onderstaand tabel geeft de meetbare categorieën weer van de gedragscategorieën.

Flexwerken	Flexwerken
Geen gebruik van concept	Feedback
- Weinig tot geen wisseling tussen werkplektype - Weinig tot geen contact tussen afdelingen - Ervaring met flexwerken - Vertrouwen en stimulatie vanuit leidinggevende - Geen gebruik van cleandesk policy	Collega's aanspreken

Liften

De liften werken volgens een slimliftsysteem. Hierbij wordt er aan de buitenkant van de liften op het bedieningspaneel de verdieping ingevoerd. De lift met de snelste mogelijkheid wordt dan aangegeven. Uit het observatieonderzoek is gebleken dat dit systeem niet op de juiste wijze wordt gebruikt. Onderstaand tabel geeft een overzicht weer van de gedragscategorie met de meetbare categorieën.

Liften
Geen gebruik van systeem
- Voert geen verdieping in op het bedieningspaneel - Stapt mee in een lift

4.6 Bezettingsgraadonderzoek

In december 2015 is er een bezettingsgraadonderzoek uitgevoerd om de bezetting van de vergaderruimten en werkplekken in het Stads Kantoor te meten. Dit onderzoek geeft de mogelijkheid de huidige situatie van het flexwerken en de vergaderruimten vast te stellen.

Het bezettingsgraadonderzoek is uitgevoerd op het Stads Kantoor van de gemeente Utrecht, dat betekent dat dit bezettingsgraadonderzoek representatief is voor dit onderzoek aangezien dit het flexwerken en de vergaderruimten in het Stads Kantoor betreft. De metingen hebben plaatsgevonden in december 2015 waarbij acht maal per dag werd gemeten. Vanuit de metingen is tevens vastgesteld welke werkplekfactor er in de huidige situatie op het Stads Kantoor van toepassing is.

De tabel aan de rechterzijde geeft een overzicht weer van de gemeten werkplekfactor per verdieping.

Van te voren is gesteld dat er wordt gestreefd naar een werkplekfactor van 0.7 over het hele Stads Kantoor (Facilitair & Huisvesting, 2016). Zoals in de tabel te zien is zijn er een aantal verdiepingen waarbij de werkplekfactor lager ligt dan de te streven factor. Dit betekent dat deze verdiepingen drukker zijn en over minder beschikbare werkplekken beschikken. Echter dient er wel rekening te worden gehouden met één uitzondering die zorgt voor een hoge bezetting. De 13^{de} verdieping in de zuiddoelen wordt momenteel voor een groot gedeelte gebruikt door VTH (Vergunningen, Toezicht en Handhaving). Deze afdeling bestaat uit een groot deel medewerkers die op de dag buiten het Stads Kantoor verblijven en gedurende de dag kortdurend een aantal keer op het Stads Kantoor zijn. De bezetting die hoger dan 70% was is rood gemarkeerd. Dit komt grotendeels overeen met de verdiepingen waar de werkplekfactor lager is. Uitzondering hierop is uiteraard de 13^{de} verdiepingen in de zuiddoelen (Facilitair & Huisvesting, 2016).

Verdieping	Werkplekfactor	Bezetting
21N	0.78	65.75%
20N	0.83	67.30%
19N	0.76	61.41%
18N	0.90	69.68%
17N	0.82	69.49%
16N	0.71	62.81%
15N	0.81	65.58%
15Z	0.65	72.50%
14N	0.79	68.49%
14Z	0.67	66.94%
13N	0.77	74.35%
13Z	0.50	66.17%
10	0.96	67.36%
9	0.54	71.34%
8	0.81	67.36%
7	0.72	62.13%

Tabel 5: Resultaten bezettingsgraadmeting

Vanuit het bezettingsgraadonderzoek is tevens te concluderen dat de maandag, dinsdag en donderdag piekdagen zijn in het Stads Kantoor. Daarnaast is er tevens gemeten welke werkzaamheden er per werkplektype worden uitgevoerd gedurende de dag. Opmerkelijk is dat gemiddeld 25% van de dag de werkplek bezet wordt gehouden doordat er persoonlijke eigendommen van iemand op de werkplek ligt of omdat er ingelogd is door een medewerker waarbij de medewerker zelf niet aanwezig is op de werkplek. Dit betekent dat de werkplek bezet wordt gehouden ondanks dat er niemand aan het werk is.

De gemeente Utrecht werkt volgens het zogeheten cleandesk policy waarbij wordt verwacht van de medewerkers dat zij de werkplek schoon en netjes achter laten. Daarnaast wordt er verwacht van de medewerkers dat zij de computer uitloggen indien zij de werkplek verlaten. Het bezettingsgraadonderzoek geeft de activiteiten per werkplektype weer, de bezet gehouden werkplek wordt aangegeven met 'tijdelijk afwezig'. Het volledige overzicht van alle activiteiten per werkplektype is zichtbaar in bijlage 12.

Naast de werkplekken is er tijdens het bezettingsgraadonderzoek ook aandacht besteed aan de vergaderruimten. De piekdagen met betrekking tot de vergaderruimten zijn voornamelijk op de maandag en donderdag. Daarnaast is tevens de benutting berekend. De benutting is berekend op basis van de beschikbare capaciteit (aantal stoelen/zitplaatsen) van een element/ruimte en het geregistreerde aantal personen dat er gebruik van maakt. Het bezettingsgraadonderzoek heeft zowel de vergaderruimten met onbezette capaciteit en zonder onbezette capaciteit vastgelegd. Wat duidelijk naar voren komt is dat er veel gebruik wordt gemaakt van vergaderruimten die bedoeld zijn voor grotere groepen. Voor een volledig overzicht van deze cijfers, zie bijlage 12.

4.7 **Conclusie**

Bij het modern flexibele kantoorconcept dat van toepassing is bij de gemeente Utrecht staat de U-factor centraal. De U-factor zorgt voor een optimale samenwerking in en met het Stadskantoor.

De organisatiecultuur die heerst bij de gemeente Utrecht kan worden gekenmerkt aan de volgende aspecten: resultaatgericht, mensgericht, professioneel, open, strakke controle en normatief.

Vanuit de organisatievernieuwing zijn er meerdere acties ondernomen om een culturele eenheid te vormen. Echter zijn er geen huidige projecten van toepassing die deze eenheid stimuleren. Vanuit de interne interviews is er een selectie faciliteiten samengesteld die momenteel niet op de juiste wijze worden gebruikt. Deze faciliteiten zullen door het gehele onderzoek worden gebruikt. Om het huidige gedrag vast te stellen is er gebruik gemaakt van deskresearch en een observatieonderzoek. Het observatieonderzoek is uitgevoerd om het huidige gedrag in kaart te brengen. Vanuit het observatieonderzoek kan er worden bevestigd dat de faciliteiten niet op de juiste wijze worden gebruikt. Deze resultaten zullen worden meegenomen in het verdere onderzoek om te onderzoeken wat de verklaring van dit gedrag is. Het bezettingsgraadonderzoek van december j.l. laat duidelijk zien dat er enkele verdiepingen zijn waar een hoge bezetting is en een lage werkplekfactor. Daarnaast kan geconcludeerd worden uit het bezettingsgraadonderzoek dat gemiddeld 25% van de dag de werkplekken bezet worden gehouden ondanks dat er niemand aanwezig is. Tot slot kan geconcludeerd worden dat de maandag, dinsdag en donderdag piekdagen zijn voor de werkplekken en de maandag en donderdag piekdagen voor de vergaderruimten zijn.

5 Analyse vragenlijst

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de vragenlijst geanalyseerd en toegelicht.

5.1 Aanleiding

Aan de hand van de geobserveerde gedragscategorieën in paragraaf 4.5, literatuuronderzoek en het triade model is er een vragenlijst opgesteld. Het drietal factoren dat het gedrag beïnvloed is bevraagd aan de hand van een aantal stellingen per onderzochte faciliteit. Bij de elke gedragscategorie zijn er bij de stellingen onderscheidt gemaakt tussen intrinsieke- en extrinsieke stellingen.

Hierbij kon de respondent aangeven in hoeverre hij of zij het hier mee eens was op een schaal van 0 tot en met 10. Het gemiddelde cijfer van de stelling geeft aan hoeverre de interne klant van de gemeente Utrecht dit gedrag vertoont. Het cijfer bepaalt welke factor (motivatie, capaciteit en gelegenheid) het meeste invloed uitoefent op het huidige gedrag, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen intrinsiek en extrinsiek. Hiermee kan bepaalt worden welke factor(en) beïnvloed dienen te worden om het gewenste gedrag te creëren. De analyse is volledig gebaseerd op de resultaten uit de vragenlijst.

5.2 Resultaten vragenlijst

De interne klant van de gemeente Utrecht die werkzaam is op het Stads Kantoor heeft de mogelijkheid gehad om de vragenlijst in te vullen. De stellingen hebben betrekking op het gewenste gedrag. Dit betekent dat er geconstateerd kan worden in welke mate momenteel het gewenste gedrag wordt vertoond. De vragenlijst is geplaatst op het intranet waardoor de medewerkers volledig zelf de keuze hebben gehad om de vragenlijst in te vullen, dit heeft uiteindelijk tot 270 respondenten geleid. De T-score in onderstaand schema geeft aan op een schaal van 0 tot en met 10 in hoeverre het gedrag wordt vertoond. Onderstaand schema geeft de stellingen inclusief score weer van de **afvalscheiding**.

Afvalscheiding	Stellingen	Score	Gem. score
Motivatie	Extrinsiek	• "Het stimuleert mij om afval te scheiden wanneer resultaten over de afvalscheiding worden gedeeld"	6.5
		• "Indien door het gehele stadskantoor eenduidige afvalscheidingsbakken aanwezig zijn bevordert dit mij tot het scheiden van afval"	7.8
			7.3
	Intrinsiek	• "De faciliteiten stellen mij in staat om afval te scheiden"	6.0
		• "Ik scheid afval om een bijdrage te leveren aan het milieu"	7.6
		• "Ik voel mij verantwoordelijk om afval te scheiden"	7.7
		• "Ik scheid afval thuis"	7.7
Capaciteit	Extrinsiek	• "De afvalscheidingsbakken stimuleren mij om afval te scheiden"	6.1
	Intrinsiek	• "Ik beschik over de juiste informatie om mijn afval op de juiste manier te scheiden"	6.9
		• "Ik spreek collega's aan indien zij het afval niet (op de juiste wijze) scheiden"	3.3
Gelegenheid	Extrinsiek	• "Het stadskantoor biedt genoeg mogelijkheden om afval te scheiden"	5.6
		• "De gemeente Utrecht stimuleert het scheiden van afval in het Stadskantoor"	5.5
			5.6
	Intrinsiek		
Formule T-factor=(7.3 x 5.6 x 5.6) / 100 = 2.3 (T-score)			

De T-score met betrekking tot de afvalscheiding scoort een **2.3** ($7.3 \times 5.6 \times 5.6 / 100$). Dit betekent dat **23%** van het huidige gedrag, gewenste gedrag is.

De rest van de stellingen met scoren worden uitgebreid weergegeven in bijlage 13. Zoals tevens bij het overzicht van de afvalscheiding is te zien is er niet voor elke factor een intrinsieke en extrinsieke stelling opgesteld. Dit is namelijk niet altijd mogelijk geweest, de factor van de gedragscategorie heeft niet altijd een intrinsiek en extrinsiek aspect. Onderstaand schema geeft een bondig overzicht weer van de resultaten van de vragenlijst. Hierbij wordt het gemiddelde cijfer per factor weergegeven. Daarnaast wordt er onderscheid gemaakt tussen de T-score en het percentage dat hier aan gekoppeld zit. Het percentage geeft aan in hoeverre het gewenste gedrag wordt vertoond. De T-score geeft aan in hoeverre het gewenste gedrag op een schaal van 0 t/m 10 wordt getoond.

Factor:	Motivatie		Capaciteit		Gelegenheid		T-score	%
	Intrinsiek	Extrinsiek	Intrinsiek	Extrinsiek	Intrinsiek	Extrinsiek		
Afval scheiding	7.3		5.6		5.6		2.3	23%
Afruimband	8.9		7.6		5.6		3.8	38%
Fietsen stalling	6.2		6.4		5.4		2.1	21%
Lockers	6.9		2.6		6.1		1.2	12%
Vergaderen	7.3		7.1		5.7		3.5	35%
Werkplek-concept	6.3		6.1		6.6		2.5	25%
Liften	6.8		5.3		4.9		1.8	18%

5.2.1 Faciliteiten

Aan de hand van het bovenstaand schema en bijlage 13 zullen de resultaten per faciliteit worden toegelicht.

Afvalscheiding

Het gewenste gedrag met betrekking tot de afvalscheiding bedraagt momenteel 23%.

De factor motivatie scoort hierbij het hoogst. De factoren capaciteit en gelegenheid scoren beide een 5.6. De intrinsieke motivatie scoort in vergelijking met de factoren capaciteit en gelegenheid hoog. De motivatie om het afval op de juiste wijze te scheiden is er bij de medewerkers van de gemeente Utrecht.

Dit betekent dat de (intrinsieke) motivatie het gewenste gedrag positief beïnvloed, dit geldt echt niet voor de capaciteit en gelegenheid. De medewerkers van de gemeente Utrecht scoren laag op het aanspreken van collega's op hun gedrag met betrekking tot het afval scheiden. Daarnaast vinden de medewerkers dat de gemeente Utrecht hen niet stimuleert om afval te scheiden.

Afruimband

Het gewenste gedrag met betrekking tot de afruimband scoort een percentage van 38%. Hierbij scoort de factor motivatie met een cijfer van 8.9 het hoogst. Dit betekent dat veel mensen altijd hun dienblad met servies terug brengen naar de afruimband. De factor gelegenheid scoort een 7.6. Deze factor ging in op de informatie. Er werd in de vragenlijst gevraagd of men weet dat het servies op het dienblad niet opgestapeld mag worden. De factor gelegenheid scoort in vergelijking met de andere twee factoren erg laag. De medewerkers van de gemeente Utrecht vinden dat het wegbrengen van het dienblad met servies naar de afruimband veel tijd kost.

Fietsenstalling

Het gewenste gedrag met betrekking tot de fietsenstalling scoort een percentage van 21%. Hierbij scoort de factor gelegenheid het laagst met een 5.4. Hier opvolgend scoort de factor motivatie met een 6.2 en de factor capaciteit met een 6.4. Het cijfer met betrekking tot de motivatie ging in op de collegialiteit van de mensen. De stelling die gesteld werd ging in op of er rekening wordt gehouden met collega's en of men collega's zou helpen met het stallen indien dit nodig is. De factor capaciteit ging in op of men op de hoogte is van de regels in de fietsenstalling, er genoeg ruimte is en of men over genoeg kracht beschikt om de fiets op de bovenste laag van het rek te stallen. De laagst scorende factor gelegenheid ging in op de beschikbare ruimte in de fietsenstalling.

Lockers

Het gewenste gedrag met betrekking tot de fietsenstalling scoort een percentage van 21%. Hierbij scoort de factor motivatie het hoogst met 6.9 en de factor capaciteit het laagst met 2.6. De factor gelegenheid scoort een 6.1. Duidelijk is dat de factor capaciteit extreem laag is in vergelijking met de andere twee factoren. Dit betekent dat ieder die een locker heeft deze hoogst waarschijnlijk niet leeg maakt aan het einde van de dag zodat de volgende dag een ander hier geen gebruik van kan maken.

Vergaderen

Het gewenste gedrag met betrekking tot het vergaderen scoort een percentage van 35%. De factor capaciteit is hierbij het hoogst met een 8.8. De factor motivatie scoort een 7.3 en de factor gelegenheid scoort het laatste cijfer met een 5.6. De medewerkers van de gemeente Utrecht zijn van mening dat het Stadskantoor niet over genoeg vergaderruimten beschikt, daarnaast vindt men het onzin om een vergadering te verplaatsen naar een dag dat er meer vergaderruimten beschikbaar zijn.

Werkplekconcept

Het gewenste gedrag met betrekking tot het werkplekconcept en de organisatie scoort een percentage van 24%. Hierbij scoort de factor gelegenheid het hoogst met een 6.6. De factor motivatie met een 6.3 en tot slot het laagste cijfer van de factor capaciteit met een 5.8. Het lage cijfer van de capaciteit geeft aan dat men het wisselen van werkplek niet als een positief effect ervaart op de productiviteit. Daarnaast is bij de implementatie van het flexwerken men niet goed geïnformeerd over hoe dit werkt.

Liften

Het gewenste gedrag met betrekking tot de liften scoort een percentage van 19%. Hierbij scoort de factor gelegenheid het hoogst met een 6.4. Daaropvolgend de factor motivatie met een 5.6. en tot slot de factor capaciteit met een 5.3. Er wordt aangegeven dat men collega's niet aanspreekt indien er wordt geconstateerd dat de liften niet op de juiste wijze worden gebruikt. Daarnaast heeft men het gevoel dat het invoeren van de verdieping op het bedieningspaneel geen effect heeft.

5.2.2 Organisatie

In de vragenlijst zijn er tevens een aantal stellingen opgesteld die betrekking hebben op de organisatie, leidinggevende en de cultuur. Deze stellingen waren tevens te beantwoorden met een cijfer van 0 tot en met 10. De resultaten uit de vragenlijst geven per stelling het gemiddelde cijfer weer.

"Ik voel mij betrokken bij de organisatie"

De betrokkenheid met betrekking tot de organisatie is gemiddeld gewaardeerd met een 7.0.

"Er heerst een open cultuur binnen mijn afdeling"

Zoals in paragraaf 4.2 het kantoorconcept en paragraaf 4.3. Organisatiecultuur te lezen is streeft de gemeente ernaar over een open cultuur te beschikken. Echter scoort de open cultuur gemiddeld een 6.6.

“Mijn leidinggevende stimuleert mij om flexibel te werken”

De bovenstaande stellingen scoort een gemiddelde van een 5.8. Er wordt dus laag gescoord door de leidinggevendenden met betrekking tot de stimulatie om flexibele te werken. Daarentegen scoren de leidinggevendenden wel goed op het vertrouwen geven van het plaats- en tijdonafhankelijk werken. De leidinggevendenden geven de medewerkers het vertrouwen om zelf een plaats te kiezen voor het werk en daarnaast tevens de eigen tijd in te vullen. De score die hiermee is behaald is een 7.6.

In bijlage 13.4 is een schematisch overzicht te vinden waarin duidelijk wordt gemaakt welke factoren het huidige gedrag het meest negatief beïnvloeden naar aanleiding van de vragenlijst. Daarnaast wordt aangegeven welke aspecten per factor aan te passen zijn om het gewenste gedrag te creëren.

5.2.3 Leidinggevendenden

De respondenten hadden de mogelijkheid om in de vragenlijst aan te geven of zij een leidinggevende functie hebben. De resultaten van de leidinggevendenden worden vergeleken met de resultaten uit paragraaf 5.2.

Faciliteit	Leidinggevende functie	Geen leidinggevende functie
Afvalscheiding	22%	23%
Afruimband	41%	38%
Fietsenstalling	23%	21%
Lockers	11%	12%
Vergaderen	33%	35%
Werkplekconcept	25%	25%
Liften	21%	18%

Bovenstaande tabel geeft de score van de leidinggevendenden per faciliteiten weer. In de tabel is duidelijk te zien dat er weinig verschil zit tussen de score van de medewerkers en de leidinggevendenden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat leidinggevendenden een belangrijke functie hebben als het gaat om gedrag binnen de gemeente Utrecht. Het volledige overzicht van de scores van de leidinggevendenden is te vinden in bijlage 13.3.

5.2.4 De interne klant

De wensen en behoeften van de interne klant worden in deze paragraaf per onderzochte faciliteit besproken. De resultaten in deze paragraaf zijn gebaseerd op de open vraag in de vragenlijst. Deze open vraag gaf de respondenten de mogelijkheid nog opmerkingen te geven over de faciliteiten in het Stads Kantoor. De meest voorkomende bevindingen met mogelijke oplossingen worden weergegeven. Opvallend is dat er veel mogelijke oplossingen betrekking hebben op de capaciteit van het Stads Kantoor.

Afvalscheiding

De interne klant geeft met betrekking tot de faciliteiten van het afval scheiden de volgende bevindingen weer met mogelijke oplossingen.

Bevindingen	Mogelijke oplossingen
• Er is alleen een vertrouwelijk papier bak. • Het is niet duidelijk welk afval ik welk afvalbak behoort. • Afval wordt niet gescheiden afgevoerd. • Er staan niet overal dezelfde afvalbakken. • Er wordt geen afval gescheiden bij de afruimband	• Plaats een gewone papierbak, vertrouwelijk papier afvoeren kost geld en is vaak niet nodig. • Gebruik van duidelijk kleuren en plaats overal dezelfde afvalscheidingsbakken. • Dit gerucht gaat, communiceer hier over. • Overal dezelfde afvalscheidingsbakken plaatsen, ook in de openbare ruimten. • Communiceer hier over.

Fietsenstalling

De interne klant geeft met betrekking tot de fietsenstalling de volgende bevindingen weer met mogelijke oplossingen.

Bevindingen	Mogelijke oplossingen
• Elektrische fietsen die niet opladen waardoor onnodig plek wordt ingenomen. • Veel tocht in de fietsenstalling. • Gemis van extra faciliteiten (pomp etc.) • Hoe later men komt hoe moeilijk het is om de fiets kwijt te kunnen.	• Deze fietsen ergens anders plaatsen. • Fietsenstalling deels afsluiten. • Deze faciliteiten mogelijk maken.

Lockers

De resultaten van de vragenlijst laten duidelijk zien dat de lockers slecht scoren op capaciteit. Dit komt vanwege de lockers die niet worden vrijgegeven aan het einde van de dag. Echter is er door niemand een opmerking gegeven over deze faciliteit. Hiermee kan worden geconcludeerd dat de urgentie voor de verbetering van deze faciliteit niet erg hoog is.

Vergaderen

De interne klant geeft met betrekking tot de vergaderruimten in het Stads kantoor de volgende bevindingen weer met mogelijke oplossingen.

Bevindingen	Mogelijke oplossingen
• Op drukke dagen te weinig vergaderzalen. • Gemis van vergaderzalen voor groepen vanaf 24 personen. • Vergaderruimten worden op voorhand gereserveerd, zonder zeker te weten een vergadering te hebben. • Vergaderruimten zijn te beperkt.	• Meer vergaderzalen. • Meer vergaderzalen. • Communiceren. • Langer dan 3 maanden van te voren vergaderruimte kunnen reserveren.

Restaurant (afruimband)

De interne klant mist een mogelijkheid om het dienblad met servies kwijt te kunnen in de zuidtoren van de 11^{de} verdieping. Een oplossing die hierbij wordt genoemd is het plaatsen van verrijdbare karren waar een dienblad met servies op geplaatst kan worden.

Werkplek(concept)

De interne klant geeft met betrekking tot het werkplekconcept in het Stads kantoor de volgende bevindingen weer met mogelijke oplossingen.

Bevindingen	Mogelijke oplossingen
• Te weinig mogelijkheid om geconcentreerd te werken. • Te weinig werkplekken • Afspraken zijn duidelijk, collega's houden zich hier niet aan. • Veel lawaai op de verdiepingen bij concentratiewerkplekken. • Collega's houden geen rekening met elkaar.	• Concentratieverdieping • Werkruimten kunnen beter worden ingericht, mogelijkheid tot meer bureaus met pc's.

Liften

De interne klant geeft met betrekking tot de liften in het Stads kantoor de volgende bevindingen weer met mogelijk oplossingen.

Bevindingen	Mogelijke oplossingen
• Collega's stappen in de lift zonder een verdieping ingetoetst te hebben. • Met de lift kost veel tijd. • Bediening lift onduidelijk voor gasten	• Collega's moeten netter met de lift omgaan. • Goederenlift aanstellen. • Communicatie, bordjes bij de liften.

5.3 Conclusie

De resultaten uit de vragenlijst geven weer welke factor(en) het gewenste gedrag het meest negatief beïnvloed(en). De volgende conclusies kunnen aan de hand van de analyse worden getrokken:

- Het gedrag met betrekking tot de afvalscheiding wordt voornamelijk negatief beïnvloed door de factoren capaciteit en gelegenheid.
- Het gedrag met betrekking tot de afruimband scoort het slechts op de factor gelegenheid. Men vindt het wegbrengen van het dienblad met servies veel tijd kosten.
- Het gedrag met betrekking tot de fietsenstalling scoort het slechts op de factor gelegenheid. Dit betekent dat men het stallen van een vervoersmiddel veel tijd vindt kosten en daarnaast vindt men dat de fietsenstalling niet genoeg mogelijkheden biedt om het vervoersmiddel te stallen.
- Het gedrag met betrekking tot de lockers scoort het slechts op de factor capaciteit. Dit komt om dat deze factor gemiddeld met 2.6 wordt beoordeeld wat betekent dat lockers aan het einde van de dag **niet** leeg worden gehaald en vrij gegeven.
- Het gedrag met betrekking tot de vergaderruimten scoort het laagst op de factor gelegenheid. Men vindt dat het Stads kantoor niet genoeg verschillende vergaderruimten biedt en daarnaast verplaatsen heel weinig mensen de vergadering indien de vergaderruimten op die desbetreffende dag vol zijn.
- Het gedrag met betrekking tot het werkplekconcept scoort het laagst op de factor capaciteit. Men is naar hun mening niet goed geïnformeerd over de wijze van werken in het Stads kantoor en daarnaast heeft het wisselen van werkplek voor weinig een positief effect op de productiviteit.
- Het gedrag met betrekking tot de liften scoort het laagst op de factoren motivatie en capaciteit. Er wordt door de medewerkers van de gemeente Utrecht weinig rekening gehouden met de reistijd in de lift. Daarnaast heeft men het gevoel dat het invoeren van een verdieping op het liftenpaneel geen zin heeft. En tot slot spreken collega's elkaar niet aan wanneer zij het liftsysteem niet op de juiste wijze gebruiken.
- Met betrekking tot de organisatie wordt er slecht gescoord op de open cultuur. Terwijl dit één van de doelstellingen van de gemeente Utrecht is. Daarnaast stimuleren leidinggevenden het flexwerken weinig ondanks de vooropgestelde doelen. Echter scoren de leidinggevenden wel hoog op het vertrouwen geven op het plaats- en tijdonafhankelijk werken.
- Er zit weinig tot geen verschil in het gedrag van de leidinggevenden en de medewerkers van de gemeente Utrecht. Deze resultaten laten duidelijk zien dat de leidinggevenden een belangrijke rol spelen in het huidige gedrag.
- De wensen en behoeften van de interne klant zijn voornamelijk operationele oplossingen. De meest voorkomende oplossingen zijn: verhoog capaciteit Stads kantoor, betere communicatie en dat collega's beter om dienen te gaan met de faciliteiten.

6 Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie voor het gedrag met betrekking tot de faciliteiten beschreven. Om de gewenste situatie vorm te geven is er gebruik gemaakt van de interne-, externe interviews, vragenlijst resultaten en de literatuurstudie.

6.1 Aanleiding

Naar aanleiding van de huidige situatie, externe interviews en de vragenlijst analyse wordt de gewenste situatie beschreven. De onderstaande onderzoeksmethode zijn gebruikt:

- Deskresearch – Om de gewenste situatie vast te stellen is er gebruik gemaakt van de aanwezige literatuur en wetenschappelijke artikelen.
- Bezettingsgraadonderzoek – Vanuit dit onderzoek is er vastgesteld of er sprake is van een hoge (onder) bezetting.
- Externe interviews – Deze interviews geven inzicht in leerpunten voor de gemeente Utrecht.
- Interne interviews – Deze interviews geven inzicht in de wil van het management van de afdeling Facilitair & Huisvesting.
- Vragenlijst – De resultaten van de vragenlijst brengt de wensen en behoeften van de interne klant in kaart.

6.2 Het kantoorconcept & U-factor

De percentages uit de vragenlijst in het vorige hoofdstuk geven aan dat het gewenste gedrag nog niet volledig wordt getoond. Tussen het gewenste gedrag en de U-factor ligt een verband. De U-factor impliceert namelijk het kantoorconcept, dit betekent dat de kernwaarden de verbindende factor vormen in de gemeente Utrecht en richting geven aan het dagelijks handelen. De U-factor is opgesteld om een optimale samenwerking met elkaar en het Stadskantoor te creëren. Wegens de verhuizing van 15 deeltkantoren naar één Stadskantoor zijn deze kernwaarden opgesteld. Hierbij zijn verschillende culturen samengekomen. De kernwaarden dienen ter ondersteuning om sturing te geven aan de cultuur en het gedrag. Met als doel één cultuur te creëren waarbij iedereen op de zelfde wijze handelt naar elkaar en de burger.

6.3 Organisatiecultuur

Aan de hand van de vragenlijst kan worden geconcludeerd dat momenteel de gewenste cultuur niet van toepassing is onder de medewerkers van de gemeente Utrecht. Vanuit de gemeente Utrecht is opgesteld dat de cultuur/gedragsverandering begint bij de leidinggevendenden. Dit betekent dat zij belangrijke cultuurdragers zijn en voorbeeldgedrag dienen te vertonen. Het wenselijke gedrag wordt omvat in de U-factor. Het is van belang dat leidinggevende sturen op de volgende punten:

- Stuur op resultaat op basis van doelstellingen
- Rust zijn medewerkers toe op zelfstandigheid, persoonlijke groei en loopbaanontwikkeling;
- Zorgt voor onderlinge communicatie, solidariteit, kennisdeling, netwerken;
- Geeft vertrouwen en vrijheid aan de medewerker;
- Werk meer vanuit de achterhoede, dan de voorgrond (gemeente Utrecht, 2011).

Een organisatiecultuur is daarnaast een belangrijke factor die meehelpt om betrokkenheid bij de medewerkers te bereiken. Wanneer er actief aan de organisatiecultuur wordt gewerkt genereren organisaties 516% meer omzet en 755% meer inkomsten (JLL, 2016). Gemeenten kunnen uiteraard niet de focus leggen op meer inkomsten, echter kan de verhogende omzet worden gecreëerd door het integreren van de U-factor in de werkzaamheden van de medewerkers. Deze efficiëntere manier van werken sluit aan op de trends en ontwikkelingen waaraan gemeenten dienen te voldoen.

6.4 Externe interviews

Er zijn verschillende interviews afgenomen bij organisaties met de vraag hoe zij omgaan met gedragsverandering. De geïnterviewde organisaties zijn Avalex, ANWB, ING en Rabobank. In bijlage 15 tot en met 18 zijn de gespreksverslagen te vinden. Geconcludeerd kan worden dat alle geïnterviewde organisaties tegen het zelfde probleem aanlopen. Hierbij wordt aangegeven dat het lastig is om gedrag te veranderen en dat het veel tijd vergt. Ondanks dat zijn er een aantal leerpunten verzameld, deze punten zullen kort worden beschreven. De eerste leerpunten zullen voornamelijk ingaan op de afvalscheiding.

- Ladder van Lansink

Begin deze eens van boven, aan de kant van de 'preventie van de klant'. Het gaat er tenslotte om afval te voorkomen.

- Stel eisen aan leveranciers

Alles wat het kantoorgebouw binnenkomt wordt omgezet tot afval (grondstof). Zorg ervoor dat je eisen stelt aan leveranciers zodat zij om een zo duurzame wijze voorraden leveren.

- Herkenbaarheid

Zorg ervoor dat medewerkers zich herkennen in het afval scheiden. Waar Avalex zich momenteel erg op focust is de relatie leggen tussen afvalscheiding thuis en op werk. Medewerkers die thuis afval scheiden zullen dit ook sneller in de werkomgeving doen, omdat zij dit gewend zijn.

- Challenges

Start uitdagingen tussen afdelingen. Er kan bijvoorbeeld worden bijgehouden welke verdieping het meeste afval heeft gescheiden in periode X. De winnende afdeling krijgt een presentje.

- Bewust maken

Maak medewerkers bewust om afval te scheiden. Doe dit voornamelijk via communicatie. Laat hierbij de urgentie zien.

- Duidelijkheid

Zorg ervoor dat duidelijk is welk afval in welke afvalbak behoort.

- Beoordelingsgesprekken

Bij ANWB komen de wegenwachters vaak problemen tegen zoals verkeerd getankte auto's. Dit betekent dat de verkeerd getankte brandstof afgevoerd dient te worden. De wegenwachters worden hierbij beoordeeld op de juiste wijze van het afvoeren van de brandstof.

- Goede doelen

Naast plastic, papier en restafval scheidt ANWB tevens toners en hardware. De opbrengt van deze afvalstromen worden gedoneerd aan stichting AAP.

- Bijeenkomst

Eén keer in de zes weken komen er verschillende medewerkers van de ANWB met de milieu beheerder samen. Deze medewerkers zijn van verschillende afdelingen die een steentje bij willen dragen aan duurzaamheid op het hoofdkantoor. Bij deze bijeenkomst wordt er besproken op welke wijze er meer duurzaam te werk kan worden gegaan.

De volgende leerpunten gaan voornamelijk in op gedragsverandering.

- Communicatieplan

Om het afval scheiden te stimuleren heeft ING een communicatie plan opgesteld. Met dit plan willen zij de medewerkers bewust maken. Aangezien ING beschikt over de juiste faciliteiten is de volgende stap de bewustwording. Daarnaast maken zij gebruik van de CO2 footprint. Hiermee kunnen zij leuke weetjes delen over de afvalscheiding. Zij kunnen bijvoorbeeld aan hun medewerkers vertellen hoeveel uur er nu gedoucht kan worden van het gescheiden afval dat is ingezameld.

- Orange code

ING heeft een cultuurprogramma opgesteld waarin de doelstellingen en visies over de vernieuwing en empowerment worden beschreven. Deze zogenaamde ING-waarden dient elke ING-er te beschikken. De Orange code bestaat uit twee onderdelen: ING waarden en ING gedragingen.

- Roomfinder

Bij ING zitten in elke vergaderzaal bewegingssensoren. De roomfinder app kan hiermee aangeven of een bepaalde zaal vrij is of niet.

- Squads (Agile)

ING werkte volgens HNW, maar dit bleek in de praktijk niet helemaal te werken. Hierdoor zijn zij overgestapt naar het werken in Squads. Dit zijn samenwerkingsgroepen die zijn opgesteld door verschillende medewerkers vanuit verschillende afdelingen.

- Evenementen

Organiseer evenementen om de medewerkers te betrekken bij de organisatie en beslissingen.

- Selectie

Zorg ervoor bij de selectie dat managers beschikken over de juiste competenties om te werken binnen het kantoorconcept.

- Inrichting en gedrag

Neem bij de keuze van de inrichting het gedrag mee. Creëer duidelijkheid m.b.t. de inrichting en het gewenste gedrag. Laat mensen begrijpen welke werkplekken voor welke activiteit bedoeld is.

- (Aanspreek) campagnes

Ontwerp campagnes om het gewenste gedrag te bereiken. Communicatie is hierbij uitermate belangrijk. Daarnaast is het van belang mensen aan te spreken op het ongewenste gedrag. Dit hoeft niet continue, maar de ervaring bij de Rabobank blijkt dat dit effect heeft en tevens langer in stand houdt.

- Aantrekken

De Rabobank heeft een extra luxe koffieapparaat geplaatst op een samenwerkingsverdieping. Dit zorgt ervoor dat mensen hier sneller plaats nemen waardoor er minder klachten zijn m.b.t. de werkplek capaciteit.

- Managers

Zorg voor een duidelijke communicatie naar de managers, de verantwoordelijkheid van het kantoorconcept ligt in handen van de manager van de afdeling. Zorg dat facilitair goed met de managers communiceert en ook samenwerkt.

6.5 **Bezettingsgraadonderzoek**

Het gebruik van een traditioneel kantoorconcept zorgt voor een andere bezetting dan die van een flexwerkplekconcept. Center for people and buildings heeft een onderzoek uitgevoerd en daarbij een vergelijking gemaakt tussen de bezetting van traditionele kantoorconcepten en die van de flexwerkplekconcepten. De **piek**bezetting bij een traditioneel kantoorconcept ligt gemiddeld tussen de 51% en 87%. Bij een flexwerkplekconcept liggen de pieken vaak tussen de 78% en 97% en is de gemiddelde bezetting 70%. Het is van belang om een prettige werkomgeving te creëren en daarnaast de gemiddelde bezetting van 70% te behalen (CFPB, 2012).

6.6 **Management Facilitair & Huisvesting**

Bij het ontwerp van het Stads kantoor is er rekening gehouden met de capaciteit en het kantoorconcept. Dit houdt in dat er berekent is wat de capaciteit van de faciliteiten diende te zijn op basis van het kantoorconcept en de hoeveelheid medewerkers die werkzaam zijn in het Stads kantoor. Het management van de afdeling Facilitair & Huisvesting heeft vanwege dit feit als randvoorwaarden van dit onderzoek gesteld dat de capaciteit van het Stads kantoor niet mee hoeft te worden genomen. Uit de volgende paragraaf komt namelijk duidelijk naar voren dat er veel klachten zijn over de capaciteit van het Stads kantoor. Echter is het voor de gemeente Utrecht niet mogelijk de capaciteit in het Stads kantoor te verhogen. De persoonlijke capaciteit zal niet buiten beschouwing worden gelaten. De persoonlijke capaciteit gaat namelijk in op aspecten als ervaring, kennis, informatie etc.

Vanuit het Management van de afdeling Facilitair & Huisvesting zou het maximaal haalbare gewenste gedrag (100%) een ideaal beeld schetsen. Echter dient er realistisch naar het haalbare gekeken te worden. Er is namelijk altijd een groep mensen die weerstand zullen bieden tot verandering, zeker wanneer het eigen standpunt door eigen ervaringen is gevormd (Dienst Publiek en Communicatie, 2011). Het huidige gedrag is gevormd uit eigen ervaringen. Het percentage met betrekking tot het gewenste gedrag zal op 70% worden gezet. Deze 70% is niet door middel van één actie te behalen en zal door middel van kleine stappen groeien.

6.7 Werkomgeving

De werkbeleving, het ervaren van iets, van medewerkers wordt grotendeels bepaald door de mens zelf, door het gedrag en de houding. Het integraal managen van de beleving van de werkomgeving bestaat niet alleen uit technisch en fysiek management, maar tevens uit organisatorische sturing, communicatie en het beïnvloeden van het gedrag. Een facilitaire afdeling dient in staat te zijn een beleving voor de medewerkers te creëren waarbij de medewerkers zich prettig voelen. Uiteraard dient daarnaast de werkomgeving ondersteuning te bieden aan de activiteiten van de medewerkers.

Om de beleving van de werkomgeving te verbeteren kunnen er interventies op fysiek en facilitair vlak zinvol zijn. De gemeente Utrecht vraagt om een integrale manier van het probleemstuk. Een integrale manier van managen vergt meer van de organisatorische maatregelen. Er kunnen gedragsregels worden opgesteld, gedrag worden gestimuleerd en de manier van leidinggeven worden aangepast. Het gebruik van interventiestrategieën zorgt ervoor dat het managen van de werkomgeving niet alleen zaak is voor de facilitaire afdeling, maar voor de gehele organisatie (CFPB, 2010).

Het gebruik van betekenisvolle interventies wordt vaak gebruikt bij een cultuurverandering. Deze interventies zijn van belang voor de leidinggevendenden vanuit de gehele organisatie. Deze interventies geven richting aan het gebruik van de kernwaarden, artefacten en symbolen die de waarden van de organisatie weerspiegelen (Boonstra, 2011).

Wim Pullen van het Center for People and Building heeft naar aanleiding van zijn ervaring een eigen beeld met betrekking tot de relatie tussen mensen, hun werk en hun werkomgeving. De verwachtingen worden volgens hem steeds explicieter. Medewerkers willen niet alleen efficiënt kunnen werken, maar ook plezierig (Pullen & Heijmen, 2016). Het flexwerkconcept biedt een aantal positieve punten, namelijk:

- Passend bij de bedrijfscultuur;
- Passend bij de managementstijl;
- Wisselende collega's;
- Meer vrijheid;
- Voldoende informatie en communicatie.

Op een aantal van de zojuist genoemde punten scoort de gemeente Utrecht niet hoog. Het is dus van belang dat medewerkers van de gemeente Utrecht tevens deze positieve punten zullen ervaren.

6.8 Conclusie

- U-factor & cultuur

De U-factor dient uitgedragen te worden om één cultuur te creëren waarbij optimaal met elkaar en het Stadsbestuur wordt samengewerkt. Leidinggevendenden spelen hierbij een grote rol, zij dienen het voorbeeldgedrag te vertonen en te sturen op de U-factor.

- Externe interviews

Het van belang managers te betrekken bij de gedragsverandering. De verantwoordelijkheid van de U-factor ligt in hun handen. Door middel van campagnes en een communicatieplan kunnen medewerkers bewust worden gemaakt van de gevolgen van hun gedrag.

- Bezettingsgraadonderzoek

De gewenste bezettingsgraad bedraagt 70% waarbij rekening dient te worden gehouden met de pieken. Deze kunnen de gemiddelde graad flink omhoog trekken. Het is van belang om een prettige werkomgeving te creëren en daarnaast het gemiddelde van 70% te behalen.

- Management Facilitair & Huisvesting

Het procentuele gewenste gedrag wordt vanuit het management van de afdeling Facilitair & Huisvesting gesteld op 80%. Eventuele aanpassingen tot de capaciteit van het Stadsbestuur worden hierbij buiten beschouwing gehouden aangezien hier tijdens de bouw rekening mee is gehouden.

- Werkomgeving

Het managen van de werkomgeving is niet alleen de verantwoordelijkheid voor de afdeling Facilitair & Huisvesting maar voor de gehele organisatie. Het is hierbij van belang managers de U-factor op de juiste wijze uitdragen en hierop hun leiderschapstijl aan te passen.

7 Gap analyse

Aan de hand van het empirisch onderzoek is de huidige situatie en de gewenste situatie beschreven. Dit hoofdstuk zal ingaan op de analyse met betrekking tot de beschreven situatie. De vergelijking tussen de situaties zullen kort worden toegelicht.

7.1 *Organisatiecultuur*

De gemeente Utrecht streeft naar een open cultuur waarbij er resultaatgericht wordt gewerkt. Leidinggevend en sturen hierbij op het resultaat. Om op de juiste wijze samen te werken met elkaar en met het Stads kantoor dient ieder de U-factor te integreren in het dagelijks handelen. De organisatiecultuur sluit momenteel niet aan op de gewenste cultuur. Uit de vragenlijst wordt er gemiddeld een 6.6. gescoord met betrekking tot de open cultuur op de afdeling. Daarnaast stimuleren leidinggevend en hun team niet om flexibel te werken, ondanks dat dit een groot aspect is van het kantoorconcept. Medewerkers van de gemeente leggen het ongewenste gedrag vaak bij collega's neer. Er wordt gesproken over collega's die beter met een bepaalde faciliteit om zouden moeten gaan. Zodra er in de vragenlijst wordt gevraagd of men ook daadwerkelijk collega's aanspreekt op hun gedrag, dan wordt deze stelling tevens laag gescoord met een gemiddeld cijfer van 3.5. Daarnaast worden nieuwe medewerkers niet geïntroduceerd met de manier van werken bij de gemeente Utrecht. Momenteel ligt deze verantwoordelijkheid bij de leidinggevend en, maar is er geen informatie beschikbaar waar de nieuwe medewerkers van op de hoogte moeten zijn.

7.2 *Leidinggevend en*

Leidinggevend en spelen een grote rol binnen de cultuur en het gedrag. Uit de vragenlijst is duidelijk naar voren gekomen dat de scores van de medewerkers en die van de leidinggevend en bijna overeenkomen. Dit laat zien hoe belangrijk de rol van de leidinggevend en is. Zonder een leiding die de kernwaarden niet in zijn werkzaamheden integreert zal er geen cultuur- en gedragsverandering ontstaan.

7.3 *Observatie- en vragenlijstonderzoek*

De resultaten van de vragenlijst onderbouwen de resultaten van het observatieonderzoek. Het gewenste gedrag met betrekking tot de faciliteiten scoort tussen de 12% en 38%. Daarnaast geven de resultaten van de vragenlijst weer dat er voor elke faciliteit verschillende factoren groot invloed uitoefenen op het huidige gedrag. Om 70% gewenst gedrag te bereiken dient er actie te worden ondernomen. Dit betreft niet een eenmalige actie maar zal een proces zijn voor de lange termijn.

7.4 *Bezettingsgraadonderzoek*

Een gemiddelde bezetting van 70% met betrekking tot de werkplekken is realistisch en onderzocht. Echter dient er rekening te worden gehouden met pieken waarop de bezetting hoger ligt. Dit kan het gemiddelde namelijk omhoog trekken. Gemiddeld 25% van de tijd dat de werkplekken worden gebruikt worden deze bezet gehouden zonder dat hier iemand aanwezig is. Dit betekent dat er iemand ingelogd is op de computer of dat er persoonlijke spullen liggen op de werkplek. De benutting met betrekking tot de vergaderruimten is momenteel niet efficiënt genoeg. Er worden te grote ruimten gebruikt voor vergaderingen. Dit betekent dat er veel onbezette momenten zijn bij een vergaderzaal.

7.5 *Werkomgeving*

Momenteel ligt de verantwoordelijkheid van de fysieke werkomgeving bij de afdeling Facilitair & Huisvesting. Echter ligt het managen van de werkomgeving niet alleen bij de facilitaire afdeling, maar is de gehele organisatie hier verantwoordelijk voor. Daarnaast is er uit de vragenlijst naar voren gekomen dat de gemeente Utrecht op een aantal, uit onderzoek gebleken, positieve punten van het kantoorconcept slecht scoort. Dit zijn aspecten als: passend bij de bedrijfscultuur, passend bij de managementstijl, wisselende collega's en voldoende informatie en communicatie.

8 Conclusies

Aan de hand van de bevindingen uit het onderzoek kunnen er een aantal conclusies worden getrokken. In de conclusie wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag:

"Op welke wijze kan de afdeling Facilitair & Huisvesting van de gemeente Utrecht invloed uitoefenen op het gebruik van de faciliteiten om er voor te zorgen dat de faciliteiten optimaal functioneren in afstemming met de U-factor?"

Het kantoorconcept & U-factor

Sinds oktober 2014 is de gemeente Utrecht gevestigd in een centraal Stadskantoor. De keuze hiervoor is gemaakt in 1997. De reden hiervoor is gebaseerd op een aantal argumenten, namelijk:

- Meer duidelijkheid voor de burger;
- Stimuleren van een betere samenwerking;
- Creëren van een ontmoetingsplek;
- Verbetering van de huisvesting;
- Duurzaamheid.

Het kantoorconcept dat van toepassing is bij de gemeente Utrecht kenmerkt zich aan een flexibel modern concept. Iedere werknemer van de gemeente Utrecht dient te beschikken over de U-factor voor een optimale samenwerking in en met het Stadskantoor.

Uit onderzoek van het CFPB is gebleken dat een flexibel kantoorconcept over een aantal positieve elementen beschikt, namelijk:

- Passend bij de bedrijfscultuur;
- Passend bij de managementstijl;
- Wisselende collega's;
- Meer vrijheid;
- Voldoende informatie en communicatie.

Zowel de argumenten tot de bouw van het Stadskantoor en de positieve elementen die meedragen aan dit kantoorconcept worden laag gescoord. Dit blijkt uit de resultaten van het observatie onderzoek en de vragenlijst. Het huidige gedrag sluit momenteel niet aan op het kantoorconcept en de U-factor waardoor er geen optimale samenwerking met elkaar en met het Stadskantoor plaatsvindt.

Organisatiecultuur

De gemeente Utrecht beschikt over een cultuur die niet aansluit op de gewenste cultuur. De gewenste cultuur wordt omvat door de U-factor. Een open, wendbare, scherpe en betrouwbare organisatie. Deze kernwaarden hebben daarnaast ook betrekking op het werken en handelen van de medewerkers van de gemeente Utrecht. De resultaten van de vragenlijst geven weer dat de open cultuur gemiddeld een 6.6 scoort. Daarnaast biedt het Stadskantoor de faciliteiten om volgens de kernwaarden te werken, echter wordt dit gewenste gedrag minimaal vertoond.

De dagelijkse manier van handelen die de gemeente Utrecht wilt bereiken wordt niet gecommuniceerd met nieuwe medewerkers. De leidinggevenden hebben deze verantwoordelijkheid echter is er geen informatie beschikbaar waarover de nieuwe medewerkers dienen te beschikken.

Bezettingsgraadonderzoek

Vanuit het bezettingsgraadonderzoek komt duidelijk naar voren dat de bezetting piekmomenten heeft waardoor de gemiddelde bezetting hoog ligt. De hoge bezetting wordt mede mogelijk gemaakt door het gedrag met betrekking tot de werkplekken. Werkplekken worden onnodig bezet gehouden door de computer ingelogd te laten of persoonlijke spullen te laten liggen. Dit betekent dat er geen gebruik wordt gemaakt van de cleandesk policy. De benutting van de vergaderruimten zijn tevens niet optimaal. Er wordt veel gebruik gemaakt van te grote vergaderruimten. Dit betekent dat er veel onbenutte plaatsen zijn.

Werkomgeving

De verantwoordelijkheid voor de (fysieke) werkomgeving ligt momenteel bij de afdeling Facilitair & Huisvesting. Echter is dit een verantwoordelijkheid voor de gehele organisatie. De positieve elementen van een kantoorconcept zoals beschreven bij *'Het kantoorconcept & U-factor'* liggen integraal in de organisatie. Dit betekent dat er meerdere partijen betrokken dienen te worden bij dit ontwerp.

Externe interviews

Vanuit de externe interviews zijn verschillende leerpunten naar voren gekomen voor de gemeente Utrecht. Echter zijn dit voornamelijk operationele punten. Naast deze punten zijn alle organisaties het eens over een aantal aspecten voor gedragsverandering, namelijk:

- Bewustwording;
- Communicatie;
- Management en managers.

Zorg voor bewustwording bij de medewerkers van de organisatie, dit kan onder andere door de juiste communicatie (strategie). Wees er daarna van bewust dat het Management een grote rol speelt bij gedragsverandering. De urgentie is van groot belang om medewerkers mee te nemen in de verandering. Tot slot is de werkomgeving zoals net beschreven de verantwoordelijkheid voor de gehele organisatie. Managers spelen hierbij een grote rol. Zij dienen op de juiste wijze het team of de afdeling mee te nemen in het veranderproces en daarnaast hun leiderschapsstijl aan te passen aan het concept en de mensen.

Vicieuze cirkel

Het huidige gedrag bevindt zich momenteel in een vicieuze cirkel, een patroon dat zich telkens herhaald. Het gedrag dat zich momenteel voor doet blijft in stand doordat elk gedrag zich vormt door een bepaald verschijnsel, dit gedrag heeft een bepaald gevolg, terwijl dat gevolg weer het eerste verschijnsel in stand houdt. Het onderzoek heeft de focus gelegd om te achterhalen wat de bron van het gedrag is. De vicieuze cirkel kan alleen worden doorbroken als de bron van het gedrag duidelijk is. Voor elke onderzochte faciliteit is er een bepaalde factor die het gedrag in stand houdt, maar als er naar het gehele gedrag wordt gekeken kan er worden geconcludeerd dat de huidige cultuur niet aansluit op de gewenste cultuur. De gewenste cultuur wordt geïmpliceerd door de U-factor.

9 Aanbevelingen

Nadat de conclusies zijn toegelicht zijn er aanbevelingen opgesteld. Deze aanbevelingen sluiten aan op het eindproduct zodat er relevante aanbevelingen voor het probleem worden gegeven. De aanbevelingen liggen in elkaars verlengde en zullen van smal naar breed worden toegelicht.

9.1 Kritieke Prestatie Indicatoren opstellen

Het huidige gedrag is in kaart gebracht, deze resultaten kunnen als nulmeting worden gebruikt. Het gewenste gedrag dient te worden vertaald in S.M.A.R.T. doelen. Aan de hand van de doelen dienen er Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) te worden opgesteld. De KPI's kunnen aan de hand van de volgende punten worden opgesteld:

- Afvoer gescheiden afval verhogen;
- No-shows vergaderruimten terugdringen;
- Benutting vergaderruimten verhogen;
- Verhogen naleven regels fietsenstalling;
- Verhogen naleven regels lockers;
- Verhogen naleven regels afruimband;
- Verhogen naleven regels werkplekconcept;
- Verhogen naleven gebruik liften;
- U-factor levendiger maken.

9.2 Visueel management

Beelden zeggen meer dan duizend woorden. Binnen de werkomgeving van de gemeente Utrecht kan visualisatie een grote rol spelen om het gewenste gedrag te bereiken. Visualisatie draagt mee aan het dagelijks verbeteren. Visueel management zorgt ervoor dat medewerkers hun werkomgeving begrijpen en zelf kunnen managen waarbij open communicatie, trots en continue verbetering wordt bevordert.

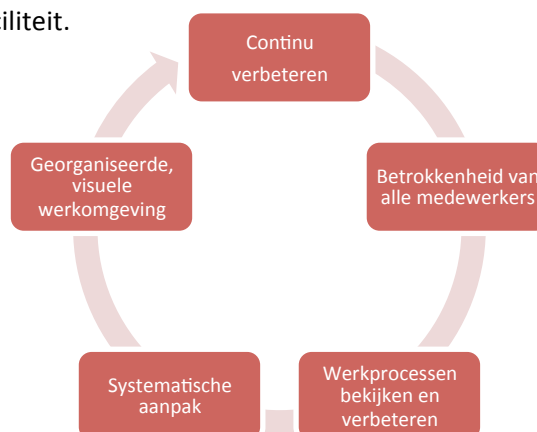
Visueel management draagt bij aan het verhogen van het gewenste gedrag bij alle onderzochte faciliteiten. Om visueel management op de juiste wijze toe te passen dient er rekening te worden gehouden met de volgende aspecten:

- Gebruik actuele informatie;
- Waarborgen dat de informatie wordt bijgewerkt;
- Duidelijke informatie (zo veel mogelijk plaatjes, symbolen, foto's etc.);
- Plaats informatie centraal, zodat de informatie makkelijk bereikbaar en zichtbaar is;
- Plaats visuele informatie in de nabijheid van de betreffende faciliteit.

Door de zojuist genoemde punten te waarborgen zal de informatie die wordt gedeeld leiden tot duidelijkheid bij de medewerkers van de gemeente Utrecht in het Stadskantoor. Concreet kan visueel management op een aantal punten een toegevoegde waarde leveren aan de onderzochte faciliteiten. Het volledige overzicht van concrete punten voor visueel management wordt weergegeven in bijlage 19.

De concrete punten die worden benoemd in de bijlage brengen voornamelijk visualisatie van de negatieve gevolgen naar voren. Het uitgangspunt hiervoor is men bewust te maken van hun gedrag.

Daarnaast is tevens te zien dat er meerdere punten met elkaar overeen komen. Er is een vicieuze cirkel die zich voordoet, waardoor gedrag in stand wordt gehouden. De bron tot deze vicieuze cirkel is de cultuur. De U-factor omvat de waarden voor de gewenste cultuur. Mogelijkheden om de U-factor door middel van visueel management levendig te maken worden tevens weergegeven in bijlage 19.



9.3 Communicatieplan

De medewerkers van de gemeente Utrecht hebben behoefte aan informatie. Om de werkomgeving te begrijpen dient er een communicatieplan te worden opgesteld, die het gedrag beïnvloed.

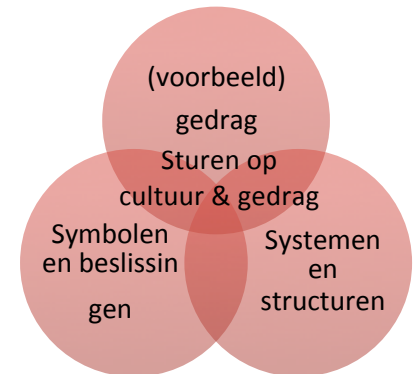
Dit communicatieplan richt zich op de bewustwording en het gewenste gedrag.

Bij het communicatieplan dienen de kernwaarden van de U-factor centraal te staan aangezien deze zorgen voor de juiste samenwerking in en met het Stads Kantoor.

9.4 Sturen op cultuur en gedrag

De resultaten uit de vragenlijst maken duidelijk dat het probleem diep en integraal in de organisatie ligt, het gaat namelijk om de cultuur. Cultuur gaat niet alleen om wat je zegt, maar voornamelijk om wat je doet. Het gedrag is dan ook een belangrijk aspect van de cultuur. Dit betekent dat een cultuur succesvol wordt indien het gewenste gedrag wordt laten zien. Daarnaast betekent het communiceren van de kernwaarden niet automatisch dat deze ook echt bij de medewerkers leven. Op basis van het onderzoek dienen de volgende punten te worden behaald door middel van de sturing op cultuur en gedrag.

- Managementstijl passend bij de U-factor en de medewerkers;
- Samenwerking met elkaar en met het Stads Kantoor;
- Feedback geven;
- Open cultuur.



9.5 Lean voor Facility Management

De Lean filosofie is een manier van werken waarbij iedereen in de organisatie zich richt op het creëren van waarde in alle processen en het elimineren van verspillingen. De klant staat hierbij centraal met als doel waarde te creëren in alle processen. Deze filosofie resulteert in hogere klanttevredenheid en meer betrokkenheid van de medewerkers. De basis voor deze filosofie is een andere manier van werken, verbeteren, denken en zijn. De 'harde' kant van Lean betreft het verbeteren van processen en de 'zachte' kant van Lean betreft het aanpassen van de organisatiecultuur. De kern van Lean ligt bij de mensen. Zonder mensen bestaat de organisatie niet, zonder mensen zijn veranderingen niet duurzaam. De Lean filosofie betreft mensen van elk niveau mee in veranderingen. De verandering zal hierdoor eerder geaccepteerd en omarmd worden waardoor de veranderingen duurzaam worden. Wanneer de afdeling Facilitair & Huisvesting zal werken volgens Lean zal er worden ingespeeld op de trends en ontwikkelingen en zal daarnaast de voorbeeldfunctie worden nagestreefd.



9.6 Nader onderzoek

Tot slot zal er een advies worden gegeven om nader onderzoek uit te voeren. Er dient onderzoek te worden gedaan naar de huidige capaciteit van het Stads Kantoor. Veel negatieve opmerkingen vanuit de interne klant gaan over de capaciteit van het Stads Kantoor. Daarnaast is uit de interne interviews gebleken dat een aantal faciliteiten tijdens de bouw van het Stads Kantoor niet zijn aangepast aan de veranderingen van de omgeving. Er dient onderzoek te worden gedaan naar het verhogen van de effectiviteit en efficiëntie van vergaderingen. Tot slot is het van belang om te onderzoeken op welke wijze nieuwe medewerkers het beste verwelkomt kunnen worden zodat zij beschikken over de juiste informatie om te werken met en in het Stads Kantoor en daarnaast de U-factor integreren in hun manier van werken.

10 Implementatie

In dit hoofdstuk wordt het implementatieplan beschreven. Hierbij wordt de aanbeveling 'sturen op cultuur en gedrag' toegelicht. De kern van het probleem ligt namelijk diep en integraal in de organisatie, de cultuur. Voor de verduidelijking van de mogelijke uit te voeren acties is er onderscheid gemaakt tussen sturen op cultuur en sturen op gedrag. Uiteraard omvat de cultuur tevens het gedrag en lopen deze twee onderwerpen in elkaar over. De implementatie van de overige aanbevelingen zijn te vinden in bijlage 18.

10.1 Sturen op cultuur (en gedrag)

De kern van het onderzoek ligt bij het sturen op cultuur en gedrag. De kernwaarden zijn helder geformuleerd, maar uit onderzoek is gebleken dat de cultuur nog niet open genoeg is en de kernwaarden niet geïntegreerd zijn in het dagelijks handelen van de medewerkers bij de gemeente Utrecht. Bij het sturen op cultuur en gedrag is het hoogste orgaan binnen de gemeente primaire verantwoordelijk voor het formuleren en verankeren van de kernwaarden in de organisatiecultuur. In dit geval betreft dit de gemeenteraad. Aan de hand van het veranderingsmodel van Kotter wordt het implementatieplan toegelicht.

Acties	Wat	Planning	Betrokkenen	Verantwoordelijken
Creëer gevoel van urgentie	Maar noem het <i>geen</i> cultuurverandering! Alle betrokkenen dienen de urgentie van de integratie van de kernwaarden in te zien.	Kwartaal	De gehele organisatie	Gemeenteraad, management en leidinggevenden
Start een projectteam	Laat dit team bestaan uit mensen vanuit de gehele organisatie	Twee maanden	De gehele organisatie	Management
Plan van aanpak	Dit onderzoek betreft de huidige cultuur met het gedrag	Kwartaal	Het projectteam	Gemeenteraad en management
Communiceer voor draagvlak	Zorg voor een duidelijke communicatie over de verandering	Continue	Communicatie-afdeling, management en leidinggevenden	Gemeenteraad, management en leidinggevenden
Creëer randvoorwaarden	Zorg voor medewerking van de gemeenteraad	Continue	Gemeenteraad	Gemeenteraad
Creëer korte termijn successen	Maak korte termijn succes zichtbaar voor iedereen		Gemeenteraad, management en leidinggevenden	Management en leidinggevenden
Bewaken	Zet de verandering door	Continue	Gemeenteraad, management en leidinggevenden	Gemeenteraad, management en leidinggevenden
Borgen	Veranker de verandering in de organisatie	Continue	Gemeenteraad, management en leidinggevenden	Gemeenteraad, management en leidinggevenden

De implementatie van het sturen cultuur en gedrag wordt naast dit schema tevens per actie toegelicht. Het volledige veranderingsproces neemt 1,5 jaar in beslag, echter zal het verankeren een continue proces zijn. Bij de toelichting per actie wordt er onderscheidt gemaakt tussen operationele-, tactische- en strategische stappen. Tot slot zal er worden ingegaan op de sturing van het gedrag met betrekking tot de faciliteiten. Hierbij is gebruik gemaakt van de factoren die het gedrag met betrekking tot de faciliteiten het meest negatief beïnvloed. Om het gewenste gedrag te vergoten zal de negatieve factor aangepakt worden.

Creëer gevoel van urgentie

Zoals in de tabel staat vermeld is het van belang de verandering *geen* cultuurverandering te noemen. Het integreren van de kernwaarden in het dagelijks handelen is van belang. Dit betekent dat alle betrokkenen hier de urgentie van in moeten gaan zien. De aanbeveling met betrekking tot het visueel management kan hier een grote rol in spelen. Beelden zegen namelijk meer dan duizend woorden.

Niveau →	Operationeel: Korte termijn	Tactisch: Middellang	Strategisch: Lange termijn
Focus	Visualiseren van de kernwaarden	Campagne	Uitdragen van U-factor bij gemeenteraad, management en leidinggevend
Communicatie	Toegevoegde waarde van de kernwaarden verduidelijken	Communicatieplan opstellen	Richten op de gehele organisatie

Start een projectteam

Dit team dient te bestaan uit mensen vanuit de gehele organisatie. Echter dienen dit wel mensen te zijn die enigszins een formele of informele invloed hebben, goed geworteld zijn in de organisatie en over een kritisch vermogen beschikken, zodat zij de gewenste verandering op een sterke wijze kunnen ondersteunen.

Niveau →	Operationeel: Korte termijn	Tactisch: Middellang	Strategisch: Lange termijn
Focus	Advertentie op intranet	Projectteam vormen	Belang van medewerking verschillende niveaus in de organisatie duidelijk maken
Communicatie	Richten op medewerkers met invloed en kritisch vermogen	Bijeenkomsten organiseren	U-factor centraal en geïntegreerd in het handelen van het projectteam

Plan van aanpak

Het plan van aanpak is gedeeltelijk terug te vinden in dit onderzoek. Het huidige gedrag is in kaart gebracht waarbij gemeten is hoeveel procent van het gewenste gedrag wordt vertoond. De gewenste cultuur met haar gedrag is gekoppeld aan de strategische doelstellingen. De U-factor staat hierbij centraal.

Niveau →	Operationeel: Korte termijn	Tactisch: Middellang	Strategisch: Lange termijn
Focus	Communicatieplan uitvoeren	Kritische prestatie indicatoren opstellen	Kritische succes factoren (organisatie breed) vaststellen

Communiceer voor draagvlak

Verandering zorgt voor angst, onzekerheid en wantrouwen. Zorg daarom voor een duidelijke communicatie over de verandering. Het management en de leidinggevend hebben hierbij een primaire rol. Hierbij is het van belang dat het management en de leidinggevend open dienen te staan om voorbeeldgedrag te vertonen.

Niveau →	Operationeel: Korte termijn	Tactisch: Middellang	Strategisch: Lange termijn
Focus	Voortgang veranderingsproces delen met hele organisatie	Campagne	Management en leidinggevend sturen aan op de U-factor
Communicatie	Narrowcasting, intranet, visueel management	Campagne	U-factor en voortgang veranderingsproces staan centraal

Creëer randvoorwaarden

Een van de belangrijkste randvoorwaarden in de medewerking van de gemeenteraad. Het bestuur is primair verantwoordelijk voor de cultuur binnen de gemeente.

Niveau →	Operationeel: Korte termijn	Tactisch: Middellang	Strategisch: Lange termijn
Focus	Belang van de U-factor in het dagelijks handelen toelichten	Betekenisvolle bijeenkomsten	Gemeenteraad primaire verantwoordelijk voor de cultuur

Creëer korte termijn successen

Maak korte termijn successen zichtbaar voor de hele organisatie. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers meer vertrouwen en geloof in de verandering krijgen .

Niveau →	Operationeel: Korte termijn	Tactisch: Middellang	Strategisch: Lange termijn
Focus		Accent op successen en tevens de urgentie houden op de verandering	Vanuit gemeenteraad, management en leidinggevenden

Bewaken

Zet in deze fase de verandering door. Het kan namelijk zo lijken dat de verandering al is geslaagd. Het is van belang dat de urgentie nog steeds hoog blijft.

Niveau →	Operationeel: Korte termijn	Tactisch: Middellang	Strategisch: Lange termijn
Focus	Communicatieplan uitvoeren	Urgentie hoog houden	Medewerking vanuit gemeenteraad, management en leidinggevenden

Borgen

Zorg voor een verankering van de verandering. Zodra de gewenste cultuur en gedrag periodiek en systematisch gemeten en geëvalueerd kan worden is de verankering pas compleet.

Niveau →	Operationeel: Korte termijn	Tactisch: Middellang	Strategisch: Lange termijn
Focus	KPI's meten en evalueren	KPI's bijstellen indien nodig	CSF's vaststellen

10.2 Sturen op (cultuur) en gedrag

In deze paragraaf zal aan de hand van de resultaten van de vragenlijst de implementatie voor het beïnvloeden van het gedrag worden toegelicht. De implementatie zal per onderzochte faciliteiten worden toelicht op operationeel, tactisch en strategisch niveau.

Afruimband

Niveau →	Operationeel: Korte termijn	Tactisch: Middellang	Strategisch: Lange termijn
Focus	- Film - Symbolen om de loop route aan te geven	- Duidelijkheid gevolgen van het opstapelen servies - Looproute verduidelijken	Bewust maken van de gevolgen van het opstapelen van servies

Afvalscheiding

In bijlage 20 is een voorbeeld te vinden dat kan worden gebruikt als infographic voor het stimuleren van het scheiden van afval.

Niveau →	Operationeel: Korte termijn	Tactisch: Middellang	Strategisch: Lange termijn
Focus	• Symbolen • Infographics • CO2 Footprint • Film • Eenduidige afvalbakken door heel het Stadskantoor	• Duidelijkheid • Challenges • Stimuleren • Opbrengst naar goed doel	• De voorbeeldfunctie van de gemeente met daarbij het stimuleren om afval te scheiden

Fietsenstalling

Niveau →	Operationeel: Korte termijn	Tactisch: Middellang	Strategisch: Lange termijn
Focus	• Film • Symbolen • Bordjes	• Aangeven welke mogelijkheden er wel zijn in de fietsenstalling	• Bewust maken van gebruik fietsenstalling en samenwerken

Lockers

Niveau →	Operationeel: Korte termijn	Tactisch: Middellang	Strategisch: Lange termijn
Focus	• Alle lockers legen, en aanspreken op verkeerd gebruik. Communicatie is hierbij van groot belang	• (Aanspreek) campagne, zie bijlage 17	• Regels verduidelijken

Vergaderen

Niveau →	Operationeel: Korte termijn	Tactisch: Middellang	Strategisch: Lange termijn
Focus	• Visualiseer welke vergaderruimten voor wat voor soort activiteit(en) bedoeld is.	• (Aanspreek) campagne, zie bijlage 17	• Het duidelijk maken welke vergaderruimten voor welke activiteit en capaciteit bedoeld is.

Werkplek(concept)

Niveau →	Operationeel: Korte termijn	Tactisch: Middellang	Strategisch: Lange termijn
Focus	• Symbolen • Infographics • Film (welke werkplektype is voor welke activiteit bedoeld)	• Duidelijkheid • Challenges • Stimuleren	• Werkplekconcept verduidelijken en stimuleren van het gebruik (door leidinggevend)

Liften

Niveau →	Operationeel: Korte termijn	Tactisch: Middellang	Strategisch: Lange termijn
Focus	• Symbolen • Infographics	• Duidelijkheid • Stimuleren	• Huidige medewerkers, nieuwe medewerkers en gasten informeren

11 Bedrijfskundige consequenties

In dit hoofdstuk worden de bedrijfskundige consequenties voor de aanbevelingen schematisch toegelicht. Er wordt onderscheid gemaakt in een drietal consequenties, namelijk de organisatorische-, personele- en financiële consequenties.

	Organisatorische consequenties	Personele consequenties	Financiële consequenties
Kritische prestatie indicatoren	• Werken a.d.h.v. KPI's	• Nieuwe manier van beoordeling	• Tijd voor het opstellen van de KPI's
Visueel management	• Nieuwe functie • Nieuwe functie intern vervullen	• Ondersteuning afdeling communicatie	• Extern bedrijf: € 2.450
Communicatieplan	• Samenwerken met afdeling communicatie • Verandering taken en bevoegdheden	• Ondersteuning afdeling communicatie	• Intern: afhankelijk van bepaalde punten • Extern bedrijf: prijs begint gemiddeld bij € 3.500
Sturen op cultuur en gedrag	• Verandering in stijl van leidinggeven • Integreren van de U-factor in het dagelijks handelen • Gemeenteraad is primair verantwoordelijk voor de cultuur	• Leidinggevende stimuleert het werken volgens de U-factor • Leidinggevende geeft voorbeeldgedrag • Verandering in het dagelijks handelen	• Totale kosten: € 79.232,04
Lean voor Facility Management	• Klantwaarde als uitgangspunt • Facilitaire dienstverlening vraaggestuurd	• Lean leiderschap • Verantwoordelijkheden laag in de organisatie (al van toepassing) • Boeken van resultaat ligt in handen van het hele team	• Verbeterde kwaliteit en lagere kosten
Nader onderzoek	• Tijdelijke functie	• Tijdelijke HBO functie (stagiaire)	• Stagevergoeding: € 3000 per onderzoek - Totaal: € 9000

De volledige toelichting van de bedrijfskundige consequenties is te vinden in bijlage 21.

12 Literatuurlijst

Boonstra, J. (2011). *Leiders in cultuurverandering*. Assen: van Gorcum.

Bos, S. (2016). *Pareto principe*. Opgeroepen op 03 09, 2016, van finlerencyclopedie:
<https://www.finler.nl/pareto-principe-80-20-regel/>

CFPB. (2012, 09 27). *Bezettingsgraad in flexibele werkplekconcepten*. Opgeroepen op 03 28, 2016, van CFPB:
http://www.cfpb.nl/nc/nieuws/bericht/article/bezettingsgraad-in-flexibele-werkplekconcepten-zo-hoog-als-verwacht-1/?tx_ttnews%5BbackPid%5D=187

CFPB. (2010). FM Executive . *Imagineering van de werkomgeving* , 1-4.

Dam, v. N., & Marcus, J. (2009). *Organisatie en Management*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.

Dienst Publiek en Communicatie. (2011, mei 18). *Gedragsverandering*. Opgeroepen op mei 02, 2016, van Communicatierijk: [file:///Users/Nathalie/Downloads/literatuurstudie-gedragsverandering-via-campagnes%20\(2\).pdf](file:///Users/Nathalie/Downloads/literatuurstudie-gedragsverandering-via-campagnes%20(2).pdf)

Dr. ir. D.J.M. van der Voordt, D. i. (2002). *Psychologische aspecten van kantoorinnovatie*. Amsterdam: TU Delft & ABN AMRO.

Facilitair & Huisvesting . (2016). *Inpassingsplan*. Utrecht.

Facilitair & Huisvesting. *Doorontwikkelplan F&H*. Gemeente Utrecht.

Flim, J. J. (2012, augustus). *De werkomgeving in 2020*. Opgeroepen op februari 2016, van FMM.nl:
<https://www.fmm.nl/topics/het-nieuwe-werken/achtergrond/de-werkomgeving-2020>

gemeente Utrecht. (2011). *Werkplekken per verdieping*. Utrecht: Gemeente Utrecht.

gemeente Utrecht. (2011). *Organisatiestrategie Via B*. Utrecht: Gemeente Utrecht.

Gemeente Utrecht, p. s. (2012). *Inrichtingsplan Stadskantoor* . Utrecht: Gemeente Utrecht.

JLL. (2016). *Fully engaged*. JLL.

Leeuwen, H. v. (2009). *Organisaties veranderen met programma's*. Amersfoort: Van Haren Publishing .

Loonwijzer. (2016). *Loonwijzer*. Opgeroepen op mei 10, 2016, van Loonwijzer:
<http://www.loonwijzer.nl/home>

Muilwijk, E. (sd). *Behoeftepiramide Maslow*. Opgeroepen op februari 29, 2016, van Intemarketing:
<http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/behoeftepiramide-maslow>

Maaik Wilink, M. O. (2015, 12 08). Concept voorstel. (N. Mollinger, Interviewer)

Managementsite. (2016). *Het Nieuwe Werken*. Opgeroepen op Februari 29, 2016, van Managementsite:
<https://www.managementsite.nl/kennisbank/nieuwe-werken>

Milieu Centraal. (2016). *Recyclemanager*. Opgeroepen op april 01, 2016, van Recyclemanager:
<http://www.recyclemanager.nl/recyclewijzer?prodname=Aluminiumblikje&prodid=3318>

Afstudeeronderzoek Nathalie Mollinger

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2014). *Trends en ontwikkelingen voor de gemeenten van de toekomst*. Utrecht.

Mollinger, N. (2016, februari). Observatieonderzoek. Utrecht.

Mooij, M. (2002). *Kantoorinnovatie*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.

Oosterman, M. (2015, 11 12). Oriënterend interview . (N. Mollinger, Interviewer)

Orlemans, H., & Minderhoud, D. (2015). Het nieuwe werken vraagt ander gedrag. *Sociale innovatie* , 228.

Pullen, W., & Heijmen, N. (2016). Beste Buurman. *De volgende verdieping* .

PwC. (2011). *Sturen op cultuur en gedrag*. PwC.

Poiesz, T. (1999). *Gedragsmanagement*. Uitgeverij AnkhHermes.

Spelbos, H. (2016, Maart 29). Faciliteiten. (N. Mollinger, Interviewer)

Stephen Robbins, M. C. (2013). *Management*. Amsterdam: Pearson Benelux.

Rietdijk, M. (2009). *Gedragsverandering in organisaties*. Assen: Van Gorcum.

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. (sd). *Beleid overheid (bijna) energieneutraal bouwen*. Opgeroepen op 03 29, 2016, van RVO : <http://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/gebouwen/energieneutraal-bouwen/beleid-overheid>

Robbins, S., & Coulter, M. (2013). *Management*. Amsterdam: Pearson.

Twynstra Gudde kennisbank. (sd). *McGregor (theorie X en Y)*. Opgeroepen op februari 29, 2016, van Twynstra Gudde: <https://www.twynstraguddekennisbank.nl/mcgregor-theorie-x-en-y>

Tiggelaar, B. (2008). *5/95 doorbraak!* Opgeroepen op 04 05, 2016, van Tiggelaar: <http://www.tiggelaar.nl/media/files/595%20doorbraak%20e%20book.pdf>

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Boom Uitgevers.

Verhoeven, N. (2010). *Onderzoeken doe je zo!* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Wiekens, C. (2012). *Beïnvloeden en veranderen van gedrag*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Wijsman, E. (2008). *Psychologie en Sociologie*. Houten: Noordhoff uitgevers.

Wilmink, M. (2015, 09). Gemeente Utrecht.

Wimzagt. (2016). *Wimzagtfilm*. Opgeroepen op mei 10, 2016, van Wimzagtfilm: <http://wimzagtfilm.nl/>
van der Hout, P. (2014, 12 17). *Top 5 facilitaire prio's voor 2015*. Opgeroepen op 03 28, 2016, van FMM: <https://www.fmm.nl/topics/facilitaire-organisatie/nieuws/top-5-facilitaire-prios-voor-2015>