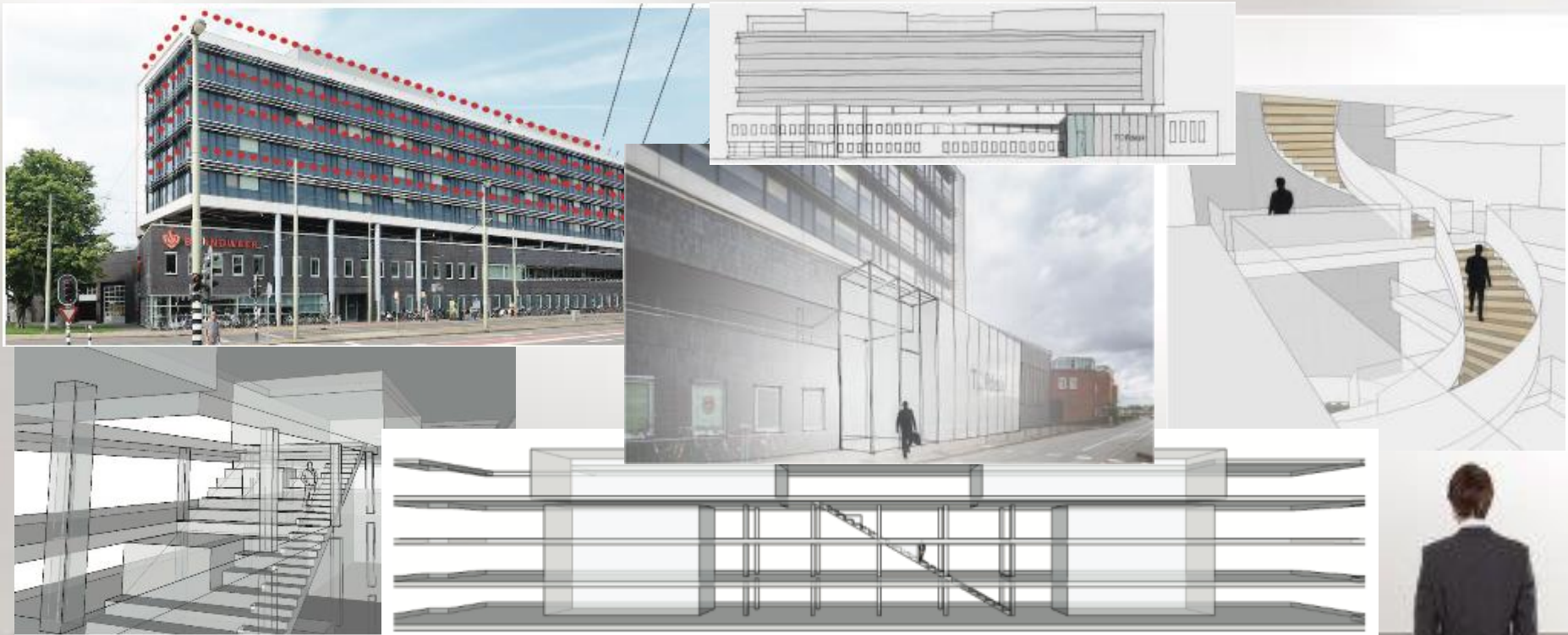


A TOPDESK BUILDING IN EVERY BRICK

EEN PASSEND KANTOORCONCEPT VOOR HET NIEUWE PAND VAN TOPDESK NEDERLAND B.V.



A TOPDESK BUILDING IN EVERY BRICK

EEN PASSEND KANTOORCONCEPT VOOR HET NIEUWE PAND VAN TOPDESK NEDERLAND B.V.



Rosanna Meeder
13025392

Faculteit Management & Organisatie
Facility Management

Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

TOPdesk Nederland B.V.
Martinus Nijhofflaan 2
2624 ES Delft

Hoofdfase jaar 3
6 februari 2017 t/m 30 mei 2017
Blok 3 & 4 Afstuderen

Jasmijn Moerman
Lianne Knook

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven in opdracht van TOPdesk Nederland B.V. De scriptie is opgeleverd aan het einde van de afstudeerperiode van Rosanna Meeder, vierdejaars student Facility Management (voltijd) aan de Haagse Hogeschool.

In dit document wordt een ontwerp gepresenteerd voor een nieuw kantoorconcept, dat de organisatie kan implementeren in het pand waar zij in december 2017 naartoe zullen verhuizen. Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan dit advies is tevens opgenomen in dit rapport.

Het doel van deze scriptie is het geven van een gedegen onderbouwing voor het geadviseerde ontwerp op basis van een uitgevoerd onderzoek en een theoretisch kader. Tevens wordt dit document ingeleverd bij de Haagse Hogeschool als afstudeerscriptie voor het afronden van de Bacheloropleiding Facility Management.

Het onderzoek en de resultaten, zoals gepresenteerd in deze scriptie, waren niet mogelijk geweest zonder de hulp van Tom Wolting, die heeft gefungeerd als contactpersoon met de organisatie. Tevens wil ik bedanken Mariette Harlaar en Lianne Knook voor de goede begeleiding gedurende de gehele afstudeerperiode en alles wat daaraan vooraf is gegaan.

In het bijzonder wil ik bedanken: Jasmijn Moerman voor de leerzame, leuke en zeer uitdagende stageperiode. Ze was kritisch wanneer nodig maar gaf mij tegelijkertijd absoluut de ruimte om te groeien en zelf aan de slag te gaan. Bedankt voor het vertrouwen in mijn ideeën en aanpak vanaf de eerste dag.

Rosanna Meeder, 28 mei 2017 te Delft

Management samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd met het doel de volgende vraag te beantwoorden; *“Hoe kan TOPdesk Nederland het kantoorconcept vormgeven zodat het aansluit bij de TOPdesk cultuur en het gewenste imago en het daarnaast de vitaliteit bevordert?”*. De hoofdvraag bestaat uit vier kernbegrippen: kantoorconcept, organisatiecultuur, imago en vitaliteit. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn de verbanden tussen deze begrippen onderzocht.

De context van het onderzoek bestaat uit de organisatie (de interne context) en trends en ontwikkelingen met betrekking tot ‘de werkplek’ (de externe context). Naast de context van het onderzoek is ook gekeken naar de theorie van de kernbegrippen. De belangrijkste bevindingen per kernbegrip zijn:

- **Kantoorconcept:** Er is een grote samenhang tussen het soort werk dat men doet en de indeling van het kantoor. Daarnaast hebben de inrichting van het kantoor en de werkplekelementen een sterke invloed op de productiviteit van de medewerkers. Comfort wordt voornamelijk bepaald door het werkplekelement licht. Creativiteit en innovatie worden beïnvloed door uitzicht, kleur, vormgeving en licht. Als laatste worden de inrichting en sfeer van een vergaderzaal bepaald door het vergaderdoel en de overlegvorm.
- **Organisatiecultuur:** Een organisatiecultuur bestaat uit verschillende onderdelen: Kernwaarden (niet zichtbaar), Assumptions (soms zichtbaar), Helden (niet zichtbaar), Rituelen (zichtbaar) en Artifacts (zichtbaar).
- **Identiteit en imago:** Imago is onlosmakelijk verbonden met identiteit en identiteit is onlosmakelijk verbonden met cultuur.
- **Vitaliteit:** Vitaliteit heeft een grote invloed op de output van de organisatie. Daarnaast wordt vitaliteit bepaald door de kernwaarden van de organisatie (cultuur), de fysieke omgeving (kantoorconcept) en psychologische aspecten (cultuur en imago)

De linking-pin tussen de kernbegrippen is het ‘Servicescape model’ van Bitner: waar de fysieke omgeving gekoppeld wordt aan de menselijke reactie. Om de kernbegrippen in de praktijk te analyseren is een survey uitgezet en zijn interviews gehouden met alle afdelingen. De belangrijkste onderzoeksresultaten zijn hieronder samengevat.

Survey

Er wordt veel samengewerkt tussen afdelingen, maar er bestaat een wens om deze samenwerking te intensiveren of nieuwe samenwerkingsverbanden met afdelingen aan te gaan. Veel voorkomende activiteiten gedurende de werkdag zijn: computerwerk, concentratiewerk en informeel overleg. Weinig uitgevoerde activiteiten zijn creatief werk en ontspanning. Van de respondenten geeft 35% aan een eigen werkplek te willen, 38% zou wel willen flexwerken binnen een gebied waar de groep mensen, met wie ze op dat moment samenwerken, ook zitten. Men vindt ergonomische werkplekken (zit-sta bureau en verstelbare stoel) met goed werkende faciliteiten erg belangrijk. Daarnaast zou 47% van de respondenten graag stilteruimtes hebben in het nieuwe pand. Ook wil 67% graag meer informele overlegplekken.

Interviews

- **Kantoorconcept:** Men wil graag in een semi-kantoortuin werken. Hokjes/kleine kantoren past niet bij de cultuur en grote open ruimten zorgen voor een daling in productiviteit en comfort. Het eilandenconcept (groepjes bureaus) bevalt goed maar deze moeten niet groter worden dan 5-6 bureaus. De inrichting moet passen bij de ontwikkeling van multidisciplinaire teams. Temperatuur en akoestiek ervaart men als belangrijke werkplekelementen. Bij de aankleding en vormgeving van het kantoor is uniformiteit een wens. Wel moet gewaakt worden voor een té gestyled kantoor; er moet ruimte blijven voor persoonlijke inbreng. Voorkeursmaterialen zijn hout en glas.
- **Cultuur:** Binnen TOPdesk is er sprake van een breed gedragen cultuur met een sterke focus op het sociale aspect.
- **Imago:** TOPdesk zou de Service Excellence gedachte meer mogen uitstralen. Echter zit de Service Excellence nog niet voldoende in de cultuur om dit te doen. Er is nog geen eenduidige mening geformuleerd over wat TOPdesk uit wil/moet stralen. TOPdesk is wel gestart met het definiëren van haar uitstraling d.m.v. een brandbook.

- **Vitaliteit:** Binnen TOPdesk ligt de nadruk op de menselijke kant van vitaliteit, in plaats van de organisatorische kant. De menselijke kant beïnvloedt de organisatorische kant wel positief. Er worden momenteel diverse interventies toegepast binnen de vier aspecten die vitaliteit beïnvloeden (personal health resources, physical environment, psychological work environment en enterprise community involvement). De cultuur van TOPdesk heeft zowel positieve als negatieve invloed op de vitaliteit van de medewerkers.

De conclusies zijn beschreven aan de hand van de linking-pin; het 'Servicescape model' van Bitner. De drie beschreven onderdelen uit de "environmental dimensions" van Bitner vormen samen het antwoord op de hoofdvraag:

- **Ambient conditions:** De ambient conditions die als belangrijk worden ervaren zijn licht, akoestiek en binnenklimaat. Met name voldoende licht en een goed binnenklimaat zijn bevorderend voor de vitaliteit van de medewerkers. Daarnaast zijn alle drie, wanneer goed geregeld, van positieve invloed op het comfort en de productiviteit. Akoestiek heeft een relatie met space/function (uit de servicescape): wanneer daar gekozen wordt voor een open floor plan is, het nodig extra aandacht te besteden aan goede akoestiek.
- **Space/function:** TOPdesk wil graag een open kantoor (semi-kantoortuin) waarbij interactie gestimuleerd wordt. Op deze manier sluit de ruimte aan bij de cultuur en het mensgerichte denken. Informele overlegplekken spelen een belangrijke rol in deze interactie en er mogen dus ook meer van deze plekken komen. Tevens kan de cultuur terugkomen door in ruimten voor de rituelen te voorzien zoals de lunch, ontspanning en borrel. Medewerkers geven aan graag ergonomische werkplekken te willen (met een zit-sta bureau). Het honoreren van deze wens kan de vitaliteit bevorderen. Tevens dragen een ruimte voor sport, yoga en mindfulness bij aan vitaliteit. De indeling van de werkplekken moet bepaald worden op basis van de samenwerkingsverbanden. Deze samenwerkingsverbanden limiteren zich niet tot teams en zijn steeds vaker multidisciplinair. De infrastructuur moet stabiel zijn waardoor de drempel voor flexwerken (binnen teams) lager wordt. Ruimten die binnen de space/function de organisatiecultuur vertegenwoordigen hebben ook invloed op het imago, omdat dit een vertaalslag is van de cultuur naar zichtbare elementen.
- **Signs, symbols and artifacts:** Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat dit onderdeel van de servicescape de sterkste relatie heeft met de cultuur en het imago. Hierbij gaat het met name om de 'personal touch' van afdelingen/medewerkers en de vormgeving van het kantoor. Deze mag met een bepaalde mate van uniformiteit, zodat het niet rommelig gaat ogen. De 'personal touch' zal voornamelijk bestaan uit artefacten vanuit de cultuur. De vormgeving van het kantoor (sfeer, kleur en uitstraling) heeft veel invloed op het imago. De gewenste uitstraling is binnen TOPdesk nog niet concreet geformuleerd, maar er zijn wel eerste stappen gezet in het definiëren hiervan.

De adviezen om de drie onderdelen uit de conclusie te realiseren zijn:

- Maak een werkplekindeling maken op basis van de gevonden samenwerkingsverbanden en faciliteer verschillende soorten vergaderzalen voor diverse vergaderdoelen;
- Focus op licht, akoestiek en het binnenklimaat waarbij empowerment van medewerkers centraal staat;
- Faciliteer ruimtes waar de rituelen van de organisatie toegepast kunnen worden, waarbij de nadruk niet alleen ligt op game-gerelateerde ontspanningsmogelijkheden;
- Biedt mogelijkheid tot personalisatie van ruimtes door afdelingen door verschillende flexibele elementen te faciliteren die "customizable" zijn;
- Gebruik de brandbook-kleuren voor de kleurstelling in het nieuwe pand;
- Organiseer sessies om een organisatiebreed gedragen "gewenst imago" te formuleren en verstop de cultuur niet voor de klant, maar gebruik deze juist als USP van de organisatie;
- Voorzie in een health room die diverse mogelijkheden biedt voor het besteden van aandacht aan gezondheid en verzorg zit-sta bureaus en goed bureaustoelen voor elke medewerker om zo een ergonomische werkplek te faciliteren.

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1 Methoden van onderzoek	2
1.1 Toelichting gekozen onderzoeksmethoden	3
1.1.1 Kwalitatief onderzoek	3
1.1.2 Kwantitatief onderzoek.....	4
1.2 Betrouwbaarheid en validiteit.....	5
2 Context van het onderzoek.....	6
2.1 Interne context	6
2.1.1 Missie, visie en strategische doelstellingen.....	6
2.2 Externe context	7
2.2.1 Work.....	7
2.2.2 Workforce	8
2.2.3 Workplace	9
3 Theoretisch kader	11
3.1 Kantoorconcept	11
3.1.1 Indeling kantoor.....	11
3.1.2 Werkplekelementen	13
3.1.3 Vergaderen.....	14
3.2 Organisatiecultuur	14
3.2.1 Elementen van de organisatiecultuur	14
3.3 Imago & identiteit.....	16
3.3.1 Imago algemeen.....	16
3.3.2 Relatie tussen identiteit en cultuur	17
3.4 Vitaliteit	17
3.5 Servicescape als linking-pin	18
4 Onderzoeksresultaten en analyse	24
4.1 Survey resultaten.....	24
4.1.1 Kantoorconcept: Indeling kantoor.....	24
4.1.2 Kantoorconcept: Werkplekelementen	27
4.2 Interview resultaten	27
4.2.1 Kantoorconcept	28
4.2.2 Organisatiecultuur	34
4.2.3 Imago	36
4.2.4 Vitaliteit.....	37
5 Conclusies.....	40
5.1 Conclusies per deelvraag.....	40
5.2 Hoofdconclusie	41
6 Adviezen	43
6.1 Kantoorconcept	43
6.1.1 Vlekkenplan.....	43
6.1.2 Werkpleksoorten	44
6.1.3 Werkplekelementen	45
6.2 Organisatiecultuur	45
6.2.1 Ruimte voor rituelen	45
6.2.2 Ruimte voor personalisatie.....	46
6.3 Imago	46

6.3.1	Brandbook.....	46
6.3.2	Wat wil je uitstralen?	47
6.3.3	Cultuur	47
6.4	Vitaliteit	47
6.4.1	Health room	47
6.4.2	Ergonomische werkplekken	47
7	Consequenties	48
7.1	Financiële consequenties	48
7.2	Personele consequenties.....	48
7.3	Bedrijfskundige consequenties	48
	Lijst met figuren en tabellen	49
	Figuren	49
	Tabellen	49
	Bibliografie	51

Inleiding

“De gemeente Delft heeft een langjarig huurcontract afgesloten met TOPdesk Nederland voor circa 5.175 m² kantoorruimte en bijbehorende parkeerplaatsen aan de Westlandseweg 40 in Delft.”
(CBRE, 2017)

Zo luidde de eerste zin van een op 3 februari 2017 vrijgegeven persbericht van CBRE, de vastgoedbemiddelaar van de gemeente Delft. TOPdesk Nederland B.V. heeft het huidige huurcontract van de vijf verdiepingen, a 3850 m², aan de Martinus Nijhofflaan opgezegd en zal in januari 2018 verhuizen naar het nieuwe pand. Dit pand, dat als bijnaam ‘De Rode Haan’ draagt, was eerder van de gemeente zelf gezamenlijk met de brandweer. Vanaf januari 2018 zal het pand zowel TOPdesk als de brandweer huisvesten. Er blijft daarnaast nog ongeveer 760 m² over om te verhuren aan een derde partij.

De verhuizing is voor TOPdesk Nederland B.V. een grote stap, aangezien het huidige pand dé locatie is waar ze zijn uitgegroeid van een klein bedrijf naar een internationaal georiënteerde organisatie. Het is dus zowel voor de oprichters als voor het MT en de medewerkers een spannende periode. Deze periode biedt tegelijkertijd ook veel kansen voor de organisatie. Eén van deze kansen is om het bestaande kantoorconcept, dat geheel organisch is ontstaan gedurende een periode van 20 jaar, eens kritisch te bekijken. Met de verhuizing naar het nieuwe pand ontstaat namelijk de ruimte om verbeteringen en veranderingen te implementeren.

Om de organisatie te kunnen adviseren over een passend kantoorconcept is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

“Hoe kan TOPdesk Nederland het kantoorconcept vormgeven zodat het aansluit bij de TOPdesk cultuur en het gewenste imago en het daarnaast de vitaliteit bevordert?”

In hoofdstuk 1 worden de methode van onderzoek toegelicht. Hoofdstuk 2 bevat een beschrijving van de interne en externe context van het onderzoek. Het literatuuronderzoek en theoretisch kader zijn opgenomen in hoofdstuk 3 en richt zich op vier relevante kernbegrippen die geformuleerd zijn op basis van de hoofdvraag. Hoofdstuk 4 bevat de resultaten van het onderzoek waarbij direct de link wordt gelegd met de theorie. Op basis van de onderzoeksresultaten en de analyse daarvan wordt in hoofdstuk 5 een conclusie gepresenteerd en bestaat hoofdstuk 6 uit adviezen. De consequenties van de adviezen worden besproken in hoofdstuk 7.

1 Methoden van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke manieren van onderzoek zijn toegepast om de deelvragen te beantwoorden. Deze deelvragen zijn opgedeeld in onderzoeksvragen die elk individueel een onderzoeksmethode zijn toegewezen. De opzet is opgenomen in tabel 1.1.

Tabel 1.1 - Onderzoeksopzet

Deelvraag	Onderzoeksvraag	Onderzoeksmethode
Wat is het gewenste kantoorconcept?	1. Wat zijn de onderdelen van een kantoorconcept? 2. Wat zegt de theorie over de onderdelen van een kantoorconcept? 3. Wat zeggen de medewerkers over de onderdelen van een kantoorconcept	1. Literatuuronderzoek 2. Literatuuronderzoek 3. Gestructureerde interviews & half gestructureerde interviews
Hoe beïnvloedt cultuur het kantoorconcept en vice versa?	1. Wat is organisatiecultuur? 2. Wat is de organisatiecultuur van TOPdesk? 3. Wat zijn de raakvlakken tussen cultuur en kantoorconcept volgens de literatuur? 4. Wat zijn de raakvlakken tussen cultuur en kantoorconcept volgens de medewerkers van TOPdesk?	1. Literatuuronderzoek 2. Gestructureerde interviews 3. Literatuuronderzoek 4. Gestructureerde & half gestructureerde interviews
Hoe beïnvloedt het kantoorconcept het imago?	1. Wat is imago? 2. Wat is het gewenste imago van TOPdesk? 3. Wat zijn de raakvlakken tussen imago en kantoorconcept volgens de literatuur? 4. Wat zijn de raakvlakken tussen imago en kantoorconcept volgens TOPdesk?	1. Literatuuronderzoek 2. Document analyse & (half) gestructureerde interviews 3. Literatuuronderzoek 4. Document analyse & (half) gestructureerde interviews
Hoe beïnvloedt cultuur het imago en vice versa?	1. Wat zijn de raakvlakken tussen cultuur en imago volgens de literatuur? 2. Wat zijn de raakvlakken tussen cultuur en imago volgens TOPdesk?	1. Literatuuronderzoek 2. Document analyse & (half) gestructureerde interviews
Hoe beïnvloedt het kantoorconcept de vitaliteit?	1. Wat is vitaliteit? 2. Wat zijn de raakvlakken tussen kantoorconcept en vitaliteit volgens de literatuur? 3. Wat zijn de raakvlakken tussen kantoorconcept en vitaliteit volgens TOPdesk?	1. Literatuuronderzoek 2. Literatuuronderzoek 3. Document analyse & (half) gestructureerde interviews
Hoe beïnvloedt cultuur de vitaliteit en vice versa?	1. Wat zijn de raakvlakken tussen cultuur en vitaliteit volgens de literatuur? 2. Wat zijn de raakvlakken tussen cultuur en vitaliteit volgens TOPdesk?	1. Literatuuronderzoek 2. Document analyse & (half) gestructureerde interviews
Hoe beïnvloedt het imago de vitaliteit en vice versa?	1. Wat zijn de raakvlakken tussen imago en vitaliteit volgens de literatuur? 2. Wat zijn de raakvlakken tussen imago en vitaliteit volgens TOPdesk?	1. Literatuuronderzoek 2. Document analyse & (half) gestructureerde interviews

Dit onderzoek is succesvol wanneer het ontwerp (van het kantoorconcept) in het advies aansluit bij de volgende doelstellingen:

- Tevredenheid van de medewerkers verhogen door implementatie van nieuw concept
- Concept ontwerpen dat binnen een budget van €737.000 gerealiseerd kan worden
- Bezoekersexperience verhogen door implementatie van nieuw concept
- Concept ontwerpen dat de vitaliteit van de medewerkers bevorderen

Tevens zijn er een aantal randvoorwaarden. Het ontwerp moet:

- Aansluiten bij veranderende werkvormen
- Financieel beheersbaar zijn voor de facilitair manager
- Onderhoudstechnisch beheersbaar zijn voor de facilitair manager
- Flexibel genoeg zijn om toe te passen in verschillende gebouwen
- Toekomstbestendig zijn (flexibiliteit bij veranderende wensen van de organisatie)
- Aansluiten bij de wensen en eisen van de gehele organisatie
- Bevorderend zijn voor het sociale contact tussen verschillende afdelingen

1.1 Toelichting gekozen onderzoeksmethoden

Alle beschreven methoden zijn geformuleerd op basis van Verhoeven (Verhoeven N. , 2011). Dit onderzoek gebruikt twee kwalitatieve methoden en één kwantitatieve methode.

1.1.1 Kwalitatief onderzoek

Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek is toegepast gedurende verschillende fasen van het onderzoek. De eerste fase is het in kaart brengen van de context waar het onderzoek zich in bevindt. De tweede fase is het bestuderen van literatuur om uiteindelijk tot een theoretisch kader te komen. Het theoretisch kader dient als rode draad door de rest van het onderzoek. Tevens is documentanalyse toegepast om interne stukken van TOPdesk met betrekking tot de kernbegrippen in kaart te brengen. In hoofdstuk 3 is per kernbegrip bepaald welk model vanuit de theorie gebruikt wordt in de rest van het onderzoek. Het begrip “organisatiecultuur” kan het beste beschreven kan worden middels drie modellen. Dit onderzoek gebruikt een combinatie van deze modellen. Tevens worden voor de andere begrippen modellen gecombineerd om de onderlinge relatie aan te geven. Tot slot brengt de laatste paragraaf van hoofdstuk 3 de relatie tussen de kernbegrippen in kaart.

Interviews

Half-gestructureerde interviews

Het half gestructureerde interview wordt in dit onderzoek toegepast wanneer sprake is van een geïnterviewde met een specifiek specialisme. Hierbij gaat het om de volgende vier interviews:

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. Jasmijn Moerman | Facility Manager |
| 2. Rob Haaring & Anna Afoichini | HR-medewerkers & vitaliteitspecialisten |
| 3. Jochem Broekhuizen | ICT-manager |
| 4. Sander Jerphanion | Directeur |

Gestructureerde interviews

Gestructureerde interviews zijn gedurende dit onderzoek toegepast wanneer sprake is van een grote groep mensen, die allemaal een mening moeten geven over bepaalde onderwerpen. Door het toepassen van gestructureerde interviews ontstaat er een relatief kwantitatieve dataset waar de resultaten goed met elkaar vergeleken kunnen worden. De geïnterviewde personen zijn geselecteerd op basis van geslacht, leeftijd, functie en afdeling. Dit om een goede verdeling tussen sekse te krijgen, leeftijd, functie en afdeling. De groep bestaat voor 53% uit vrouwen en 47% uit mannen. De jongst geïnterviewde persoon is 21 en de oudste 40. Van de gehele groep is 30% teamleider en 70% operationeel. Het aantal interviews per afdeling is bepaald op basis van de verhouding van de grootte van de afdeling en de diversiteit aan specialismen binnen de afdeling. De opbouw is weergegeven in tabel 1.2.

Tabel 1.2 - Opbouw gestructureerde interviews in verhouding met afdelingen

Afdeling	Aantal FTE	Aantal specialismen	Aantal interviews
Communications	18.1	1	1
Consultancy	94.1	1	3
Development	63.5	1	2
Staff	38.9	5	3
Sales & Marketing	42.6	2	2
Support	41.4	1	2

Verwerken van onderzoeksdata

De data uit de interviews is geanalyseerd door gebruik te maken van het kwalitatieve onderzoek pakket Nvivo. Met Nvivo zijn de citaten uit de interviews gecodeerd op basis van een structuur van kernbegrippen en sub-begrippen. Deze structuur is opgenomen in tabel 1.3. Om de interviews volgens deze structuur te kunnen coderen zijn er transcripten van gemaakt. Deze zijn geschreven op basis van een geluidsopname van het interview.

Tabel 1.3 - Structuur van kernbegrippen en sub-begrippen

Kernbegrip	Sub-begrip
Kantoorconcept	- Indeling kantoor - Vormgeving en sfeer - Kleur - Vergaderen - Faciliteiten
Organisatiecultuur	- Kernwaarden - Helden - Rituelen - Signs, symbols and artifacts
Imago	n.v.t.
Vitaliteit	n.v.t.

Een citaat kan meerdere codes bevatten. Tevens is een citaat dat is gemarkeerd met het kernbegrip “kantoorconcept” of “organisatiecultuur”, ook altijd gemarkeerd met een sub-begrip. Door deze structuur toe te passen kunnen de citaten per onderdeel gemakkelijk opgevraagd worden en met een confrontatiematrix zijn de correlaties tussen de begrippen aangetoond.

1.1.2 Kwantitatief onderzoek

Survey

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van surveys. Dit komt van pas wanneer de vraag aan de hele organisatie gesteld moet worden of wanneer de antwoorden kwantitatief moeten zijn. Voor het uitzetten van de survey wordt gebruik gemaakt van de online service “survey monkey”. De resultaten van de survey zijn verwerkt met de analysetool van survey monkey en met Excel. De survey resultaten zullen gepresenteerd worden middels tabellen en grafieken. De vorm wordt gekozen op basis van de gewenste datapresentatie. Wanneer gerekend wordt met een foutmarge van 5%, een betrouwbaarheidspercentage van 95% en een spreiding van 50% dan moet het aantal respondenten minimaal 184 van de 350 medewerkers tellen om een representatieve steekproef te vormen (Steekproefcalculator, 2017). De enquête is ingevuld door 245 respondenten, er is dus sprake van een representatieve survey. Van elke afdeling heft meer dan 50% van de medewerkers gereageerd en de twee grootste groepen respondenten komen van consultancy en sales, tevens de grootste afdelingen van de organisatie;

• Communications	18.1 FTE	55% response
• Consultancy	94.1 FTE	57% response
• Development	57.2 FTE	69% response
• Staff	38.9 FTE	54% response
• SaaS	6.3 FTE	50% response
• Sales & marketing	42.6 FTE	85% response
• Support	41.4 FTE	52% response

Ongeveer 75% van de respondenten is tussen de 22 en 36 jaar. De 2% procent jonger dan 22 werkt enkel op de sales afdeling. De overige 23% is tussen de 37 en 56 jaar. De gemiddelde leeftijd bij TOPdesk is 31 jaar waarbij de jongste medewerker 19 en de oudste medewerker 53 jaar is. De respondenten vormen dus evenredige een mooie spreiding over de voorkomende leeftijden.

De survey vragen beperken zich tot het kernbegrip “kantoorconcept”. Dit kernbegrip bevat veel elementen die kwantitatief gemeten kunnen worden en waarbij de resultaten in percentages inzicht geven in de situatie. Tevens is het kantoorconcept de kern van dit onderzoek, waarvoor in de conclusie een advies geschreven is (in relatie tot de cultuur, het imago en vitaliteit). Het is voor dit kernbegrip dus essentieel dat elke medewerker een mogelijkheid krijgt input te leveren.

1.2 Betrouwbaarheid en validiteit

Dit onderzoek heeft betrekking tot een specifieke organisatie. Het is daarom niet te generaliseren en de conclusies en adviezen zullen niet van toepassing zijn op andere organisaties of het werkveld in het algemeen. De betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek worden op de volgende manier gewaarborgd.

Betrouwbaarheid

De resultaten van dit onderzoek zijn betrouwbaar door het volledig, nauwkeurig en juist documenteren, coderen en analyseren van de kwalitatieve data. De individuele meningen zijn in dit document zo weergegeven dat deze voor de lezer duidelijk en eenzijdig intepeteerbaar zijn. Tevens is de kwantitatieve data betrouwbaar omdat de steekproefgrootte hoger ligt dan de minimale grens van 184 (zie toelichting paragraaf 1.1.3). Deze aanpak maakt het waarschijnlijk dat, wanneer het onderzoek herhaald wordt, dezelfde resultaten naar voren komen, mits binnen dezelfde organisatie toegepast.

Validiteit

Bij validiteit kan een onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe validiteit. Deze worden beide op een verschillende manier gewaarborgd binnen dit onderzoek:

- Interne validiteit: Hierbij gaat het om de mate waarin systematische fouten binnen het onderzoek worden geminimaliseerd. Dit wordt gewaarborgd middels triangulatie (het combineren van verschillende databronnen, methoden en theorieën) en beoordeling van participanten van dit onderzoek (deelnemers zelf laten beoordelen wat hun mening is over de geloofwaardigheid van hun interpretaties).
- Externe validiteit: Hierbij gaat het om de generaliseerbaarheid van de gevonden data. Omdat het hier gaat om een onderzoek voor een specifieke organisatie wordt de externe validiteit voor dit onderzoek nooit zeer hoog. Echter kan middels een gedetailleerde beschrijving van de context van het onderzoek wel helder beeld worden gecreëerd van de kaders waarbinnen de onderzoeksvraag beantwoord dient te worden.

2 Context van het onderzoek

In dit hoofdstuk worden de interne en externe context van dit onderzoek in kaart gebracht. De interne context heeft betrekking op de organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd. De externe context zal de trends en ontwikkelingen, die van belang voor dit onderzoek zijn, beschrijven.

2.1 Interne context

TOPdesk had eind 2015 457 FTE verdeeld onder 539 medewerkers. Deze medewerkers bevinden zich wereldwijd verspreid over tien landen. De grootste vestiging zit in Delft en telt 342 medewerkers. Van deze medewerkers is 67% man en 33% vrouw. De rechtsvorm van de organisatie is een BV. Het primaire proces van de organisatie is het leveren van servicemanagementsoftware voor FM, ICT en HRM-afdelingen.

2.1.1 Missie, visie en strategische doelstellingen

De missie van TOPdesk luidt als volgt: “Helping people, enabling opportunities, lives elevated”.

Deze missie, ook wel six-word-story genoemd, is ontstaan door een workshop van drie sessies te houden. Het belangrijkste van deze workshop was om te concretiseren en benoemen waar TOPdesk voor staat. De essentie van de gehele organisatie kan worden samengevat in die zes woorden en dat is waar iedereen in elke vestiging dagelijks aan werkt.

De visie van TOPdesk heeft direct betrekking op de software die ze leveren en bestaat uit drie pijlers:

1. Standaard en simpel: het oplossen van zoveel mogelijk complexe problemen met een zo’n simpel en standaard mogelijke oplossing;
2. Shared Service Management: Het samenbrengen van alle secundaire in één softwarepakket;
3. Service chain integration: bedrijven besteden steeds meer uit. Hierdoor is het uitwisselen van informatie steeds belangrijker geworden en de software moet dit optimaal ondersteunen.

Naast de productgerichte visie heeft TOPdesk ook een mensgerichte visie. Deze heeft betrekking op zowel de klanten als de medewerkers. TOPdesk wil slimme en gemotiveerde mensen aantrekken om deze vervolgens een prettige en uitdagende werkomgeving te bieden. Daarnaast willen ze een duurzame klantrelatie opbouwen waarbij een goede samenwerking het belangrijkste streven is.

De strategische doelstellingen variëren per vestiging. Voor de Nederlandse vestiging in Delft zijn de volgende doelstellingen geformuleerd (Jerphanion, 2017):

1. *Strengthening and utilizing the TOPdesk culture*: Door de TOPdesk cultuur helder te definiëren en bewust in te gaan zetten om groei te bevorderen wil TOPdesk zich elk jaar ontwikkelen in de markt en als organisatie op zichzelf.
2. *Expanding TOPdesk as servicemanagement expert*: Naast het leveren en ontwikkelen van software wil TOPdesk zich nog meer ontwikkelen als een uniek product. Hiervoor is steeds meer verstand van dienstverleningsprocessen nodig zijn en ook de vaardigheid om kansen te zien bij de organisaties van de klant. Deze doelstelling is meetbaar op basis van het aantal diensten dat TOPdesk kan leveren aan de klant en hoe dat over de jaren heen gaat groeien
3. *Dutch branche as a catalyst for international growth*: Kennis die in Nederland, de oudste vestiging, wordt opgedaan moet meer gedeeld worden met andere vestigingen. Door dit te doen kunnen die vestigingen sneller groeien. De belangrijkste vraag is nu “hoe kan de Nederlandse vestiging exact ingezet worden om vestigingen in het buitenland te bevorderen?”.
4. *Growth within the Netherlands*: Vanzelfsprekend wil TOPdesk in Nederland blijven groeien. Deze groei is per kwartaal gebaseerd op een aantal thema’s. Deze thema’s worden voor het komende kwartaal steeds vastgesteld op basis van de behoeftes die dan spelen binnen de markt en de organisatie.

Om de strategische doelstellingen waar te kunnen maken heeft TOPdesk een aantal concrete speerpunten geformuleerd waar tussen nu en 2020 de nadruk op zal liggen:

1. *Verwachte groei in medewerkers*: De organisatie heeft als doel de komende vijf jaar te verdubbelen in personeel. Dit is nodig om de gewenste groei in klanten en omzet te kunnen gaan realiseren. Dit moet mogelijk zijn in de nieuwe huisvesting (Jerphanion, 2017).
2. *De wens om naast software meer service aan te bieden*: TOPdesk wil naast de software die ze verkopen steeds meer services en opleidingen aan gaan aanbieden aan klanten. Dit houdt in dat meer mensen uit het werkveld bij TOPdesk op kantoor langs zullen komen. Gastvrijheid op kantoor wordt hierdoor erg belangrijk (Jerphanion, 2017).
3. *Uitdragen van het merk TOPdesk*: Het is belangrijk dat de medewerkers van TOPdesk zich elke dag bewust zijn van de organisatie waar ze werken en hoe deze zich onderscheidt van anderen. Vervolgens moeten ze dit uitdragen naar bestaande en potentiële klanten. Daarbij moet de fysieke werkomgeving aansluiten bij het merk (TOPdesk, 2017).
4. *“Working together” identiteit*: Eén van de punten die TOPdesk uniek maakt ten opzichte van andere bedrijven is de mate waarin men samenwerkt. “Better together” is een van de USP’s van TOPdesk. De huidige huisvesting leent zich nog niet optimaal voor dit samenwerken en dat moet in de toekomst anders (TOPdesk, 2017).

2.2 Externe context

De externe context van dit onderzoek zal beschreven worden aan de hand van het model in figuur 2.1. In dit figuur worden de drie componenten van de kantooromgeving weergegeven. Deze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en dienen dus ook als een geheel benaderd te worden (Haworth, 2017). Het feit dat de werkplek verder gaat dan de fysieke plek om te werken wordt bevestigd door ISS (ISS, 2013). In de volgende paragrafen zullen de trends en ontwikkelingen per onderdeel behandeld worden.

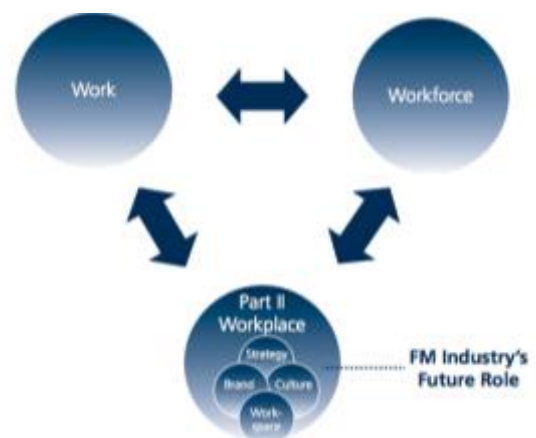
2.2.1 Work

Werk wordt steeds meer virtueel

Een belangrijk deel van het wervingsproces van nieuw personeel gebeurt al virtueel (Schawbel, 2016). Naast het wervingsproces van nieuwe mensen, werken ook steeds meer mensen op andere plekken dan op kantoor, slechts 30-40% van de mensen met een vaste werkplek gebruikt deze daadwerkelijk (Hok, 2017). Niet alleen de individuele medewerker werkt virtueel maar er ontstaan zelfs virtuele teams; men werkt dan samen aan een project zonder elkaar ooit te ontmoeten (Brooks, 2016).

De wens voor en de toepassing van flexibel werken neemt toe

Steeds meer medewerkers willen kunnen werken wanneer hen dat uitkomt. De ‘negen tot vijf’ mentaliteit is niet meer de norm, maar steeds vaker de uitzondering. Ongeveer 30% van de medewerkers geeft aan dat wanneer zij flexibel kunnen werken, ze zich automatisch meer betrokken voelen bij hun werk (Hok, 2017). Het neveneffect van dit fenomeen is dat medewerkers gemiddeld 47 uur per week werken en dat 64% van de managers verwacht dat mensen bereikbaar zijn buiten kantooruren (Schwabel, 2015). Het flexibel inrichten van het werk is niet alleen voor de medewerkers en managers belangrijk, maar voor de gehele organisatie. In een snel veranderende markt kunnen zij enkel mee wanneer zij “agile”¹ zijn ingericht en snel veranderingen door kunnen voeren. Om deze flexibele werkvorm en organisatiestructuur te ondersteunen is het belangrijk dat gebouwen en de inrichting daarvan ook flexibel zijn (Arbo, De nieuwste trends in werkplekken, 2016).



Figuur 2.1 - Componenten van de kantooromgeving (Copenhagen Institute for Future Studies, 2013)

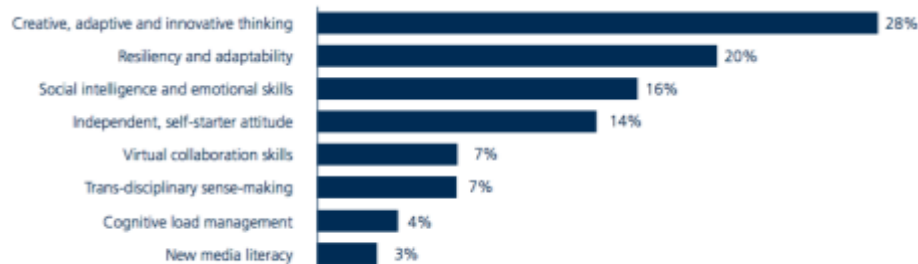
¹ Behendig en lenig. Dat zijn de letterlijke vertalingen van Agile. Agile is dan ook een aanpak waarbij behendigheid voorop staat. Het team dat een project uitvoert door middel van een Agile-aanpak gaat ervan uit dat de omstandigheden tijdens het project veranderen, weet hierop in te spelen en zorgt er zo voor dat het eindresultaat niet in gevaar komt (SixSigma, 2017).

2.2.2 Workforce

Wanneer men spreekt over de workforce dan worden daarmee de medewerkers van de organisatie bedoeld. In deze paragraaf worden de meest relevante trends en ontwikkelingen op het gebied van de workforce beschreven. In bijlage 1 zijn overige trends en ontwikkelingen beschreven met betrekking tot de workforce.

Algemene toename in de focus op mensen

Steeds meer bedrijven realiseren zich dat de medewerkers het meest waardevolle kapitaal van de organisatie zijn (Hok, 2017). Ook neemt de aandacht voor de vaardigheden van deze mensen toe. In figuur 2.2 is weergegeven welke skills de medewerker van de toekomst moet hebben om van toegevoegde waarde te zijn voor de organisatie:



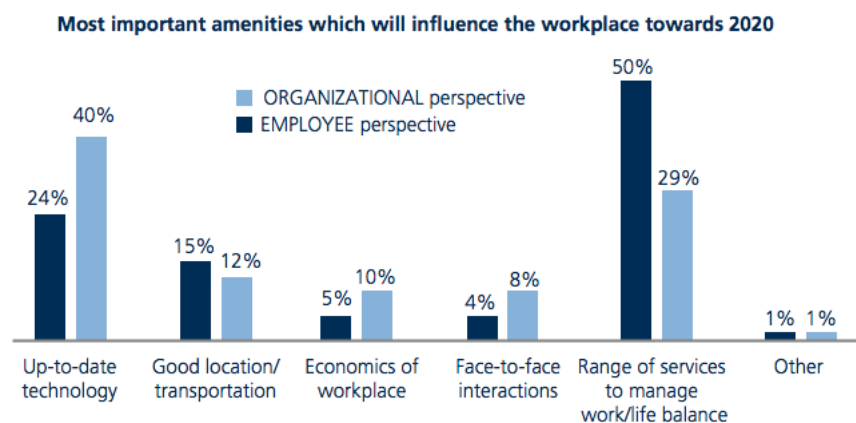
Figuur 2.2 - Benodigde vaardigheden voor het zijn van een succesvolle medewerker in toekomst (Mliha, Marcel, & Nilsen, 2016)

Toename in de mix tussen freelancers en vaste medewerkers

In totaal geeft 93% van de medewerkers geven aan zich bewust te zijn van de mix tussen freelancers en vaste medewerkers, omdat zij in projecten ervaren dat sprake is van de mix (Schawbel, 2016). Tevens benoemt de freelancers union (Freelancers union, 2016) dat over de komende jaren 40% van de medewerkers zal bestaan uit freelancers in plaats van vaste medewerkers.

Aandacht voor vitaliteit en gezondheid van medewerkers wordt steeds belangrijker

Dit is niet alleen belangrijk voor de huidige medewerkers, maar wordt ook een kritische factor in het binnenhalen van nieuw talent (Schawbel, 2016). Verschillende vakbonden geloven erin dat de gezondheid van de medewerker, zowel mentaal als fysiek, enkel goed kan zijn voor een organisatie (Brooks, 2016). Een juiste werkhouding speelt een belangrijke rol in de gezondheid van de medewerkers. Volgens de Arbo (Arbo, 2016) is het vooral belangrijk dat een mix is tussen verschillende werkplekken en dat mensen op kantoor in beweging blijven. Ook licht, plekken om te relaxen en misschien zelfs plekken om te slapen, kunst, muziek en zelfs huisdieren op het werk dragen bij aan de gezondheid van de medewerker (Giang, 2015). Een term die recent veel gebruikt wordt in relatie tot vitaliteit en gezondheid van medewerkers, is de zogenaamde “work-life balance”, dit kan zelfs weleens de meest invloedrijke trend op de werkplek worden tussen nu en 2020 (zie figuur 2.3).



Figuur 2.3 - Belangrijkste werkplek eigenschappen tussen nu en 2020 (ISS, 2013)

De mix tussen generaties neemt toe

2017 wordt het eerste volle jaar dat “generation Z” toe treden tot de markt (Schawbel, 2016). In figuur 2.4 is een overzicht tussen de belangrijke verschillen tussen generaties opgenomen. Voor meer informatie over de generaties op de werkvloer zie bijlage 1.

Chart 1: An overview of the working generations

Characteristics	Maturists (pre-1945)	Baby Boomers (1945-1960)	Generation X (1961-1980)	Generation Y (1981-1995)	Generation Z (Born after 1995)
Formative experiences	Second World War Rationing Fixed gender roles Rock 'n' Roll Nuclear families Defined gender roles — particularly for women	Cold War Post-war boom “Swinging Sixties” Apollo Moon landings Youth culture Woodstock Family-orientated Rise of the teenager	End of Cold War Fall of Berlin Wall Reagan / Gorbachev Thatcherism Live Aid Introduction of first PC Early mobile technology Latch-key kids; rising levels of divorce	9/11 terrorist attacks PlayStation Social media Invasion of Iraq Reality TV Google Earth Glastonbury	Economic downturn Global warming Global focus Mobile devices Energy crisis Arab Spring Produce own media Cloud computing Wiki-leaks
Percentage in U.K. workforce*	3%	33%	35%	29%	Currently employed in either part-time jobs or new apprenticeships
Aspiration	Home ownership	Job security	Work-life balance	Freedom and flexibility	Security and stability
Attitude toward technology	Largely disengaged	Early information technology (IT) adaptors	Digital Immigrants	Digital Natives	“Technoholics” — entirely dependent on IT; limited grasp of alternatives
Attitude toward career	Jobs are for life	Organisational — careers are defined by employers	Early “portfolio” careers — loyal to profession, not necessarily to employer	Digital entrepreneurs — work “with” organisations not “for”	Career multitaskers — will move seamlessly between organisations and “pop-up” businesses
Signature product	 Automobile	 Television	 Personal Computer	 Tablet/Smart Phone	Google glass, graphene, nano-computing, 3-D printing, driverless cars
Communication media	 Formal letter	 Telephone	 E-mail and text message	 Text or social media	 Hand-held (or integrated into clothing) communication devices
Communication preference	 Face-to-face	 Face-to-face ideally, but telephone or e-mail if required	 Text messaging or e-mail	 Online and mobile (text messaging)	 Facetime
Preference when making financial decisions	 Face-to-face meetings	 Face-to-face ideally, but increasingly will go online	 Online — would prefer face-to-face if time permitting	 Face-to-face	 Solutions will be digitally crowd-sourced

*Percentages are approximate at the time of publication.

Figuur 2.4 - Verschillende kenmerken van generaties (Barclays, 2016)

Betrokkenheid van medewerkers wordt steeds belangrijker

Wanneer een medewerker betrokken is neemt de productiviteit met 20% toe. Betrokken medewerkers kunnen gedefinieerd worden als: “*emotioneel betrokken en gefocust op het creëren van toegevoegde waarde voor het bedrijf en henzelf*” (Hok, 2017). Niet alleen de productiviteit neemt toe, maar een medewerker die zich betrokken voelt bij zijn/haar baan doet vaak meer dan van hem/haar verwacht wordt (Brooks, 2016).

2.2.3 Workplace

De kantoorcultuur wordt steeds meer ‘casual’

In 2017 zal de trend van het de-formaliseren van de werkplek zich doorzetten (Schawbel, 2016)

De inrichting van het kantoor wordt steeds meer ‘activity based’

In de kenniseconomie waarin wij vandaag de dag leven, is een basiswerkplek die dient voor alle soorten werk niet meer geschikt om optimaal te presteren. Steeds vaker ontstaat een kantoor dat een grote diversiteit biedt aan soorten werkplekken waar medewerkers, afhankelijk van wat zij op dat moment moeten doen, plaats kunnen nemen (Hok, 2017). In de toekomst zullen er steeds meer “plekken om te werken” komen in plaats van werkplekken. Een kantoor zal ingericht worden op basis van de werkzaamheden en “mood-based working”. De jongere generatie geeft aan geen behoefte te hebben aan een vaste werkplek maar juist aan een plek waar ze, afhankelijk van het werk dat ze moeten doen, kunnen gaan zitten (Giang, 2015).

Bewustzijn dat de werkplek grote invloed heeft op productiviteit neemt toe

De fysieke werkplek is in staat om de productiviteit van de medewerker met 12,5% positief te beïnvloeden. Echter is deze ook in staat om de productiviteit met 17% te laten dalen (Hok, 2017).

Licht en akoestiek zijn belangrijk

Een goed verlichte werkplek kan ervoor zorgen dat het ziekteverzuim van de medewerkers afneemt met 15%. Wanneer gesproken wordt over een goed verlichte werkplek is het met name belangrijk dat er voldoende daglicht is (Hok, 2017). Met betrekking tot akoestiek: goede akoestiek draagt bij aan de prestaties én de gezondheid van de medewerker (Hok, 2017).

Veranderend design

Office-design is, net als mode, een gegeven dat over de jaren steeds verandert. Deze veranderingen zijn gebaseerd op de manier van werken, wat men op dat moment mooi vindt en bijvoorbeeld ontwikkelingen in schoonmaak of onderhoud. Concrete voorbeelden van huidige designtrends zijn opgenomen in bijlage 1.

3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt op basis van een literatuuronderzoek gekeken naar vier kernbegrippen uit de hoofdvraag:

- Kantoorconcepten
- Organisatiecultuur
- Imago
- Vitaliteit

Per kernbegrip zal gekeken worden naar de bestaande theorie en modellen. In de laatste paragraaf wordt vervolgens de link tussen de vier begrippen bepaald.

3.1 Kantoorconcept

Wanneer gesproken wordt over het kantoor, dan kan dat volgens het Burgerlijk wetboek (art. 14 BW 1) gedefinieerd worden als “bedrijfspan of bedrijfsruimte waar allerlei administratieve handelingen worden uitgevoerd of diensten worden verleend” (Nederlandse Rechtspraak, 2014). De kantooromgeving kan als volgt worden gedefinieerd; *“Een kantooromgeving heeft als doel om de uit te voeren administratieve werkzaamheden optimaal te ondersteunen. Hiervoor wordt de werknemers een werkomgeving ter beschikking gesteld, waar de benodigde faciliteiten beschikbaar zijn. Binnen deze omgeving kunnen zij dan zowel hun individuele als gezamenlijke werkzaamheden uitvoeren”* (Van Hest, 2011). In de definitie wordt gesproken over de werkomgeving met faciliteiten. De wijze van inrichting van deze werkomgeving en faciliteiten is het kantoorconcept.

3.1.1 Indeling kantoor

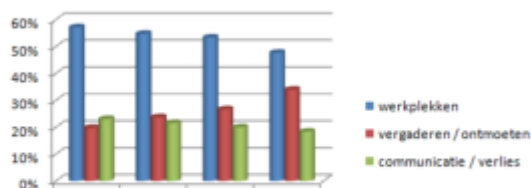
Door de jaren heen zijn veel verschillende kantoorconcepten populair geweest. De tijdsgeest, opvattingen en de manier waarop men toen werkte bepaalde voornamelijk de inrichting van de werkomgeving en de faciliteiten die daar aanwezig waren. In figuur 3.1 is een tijdlijn weergegeven die het ontstaan van de verschillende soorten kantoorconcepten laat zien. In bijlage 2 is een uitgebreide toelichting van elke inrichting opgenomen. Activity en experience based offices, nu actueel, kunnen als volgt gedefinieerd worden:

- Activity based office: Een manier van werken waarbij het centrale doel is om verschillende vormen van werken te ondersteunen. Dit is de fase waarin de meeste organisaties zich vandaag de dag in bevinden (Ankerstjerne, 2017). Wanneer gesproken wordt over activity based offices wordt vaak de link gelegd met ‘flexwerken’ en ‘het nieuwe werken’.
- Experience based office: De voorspelling is dat de werkplek van de toekomst om beleving zal draaien. De realisatie dat het bij elkaar brengen van mensen en het plaats laten vinden van co-creatie heel belangrijk is wordt steeds groter. Mensen kunnen overal en altijd werken, men zal alleen naar kantoor komen als ze daar waardevolle ontmoetingen hebben en het kantoor daar optimaal in faciliteert (Ankerstjerne, 2017).



Figuur 3.1 - Tijdlijn ontwikkeling van kantoorconcepten 1900 tot nu

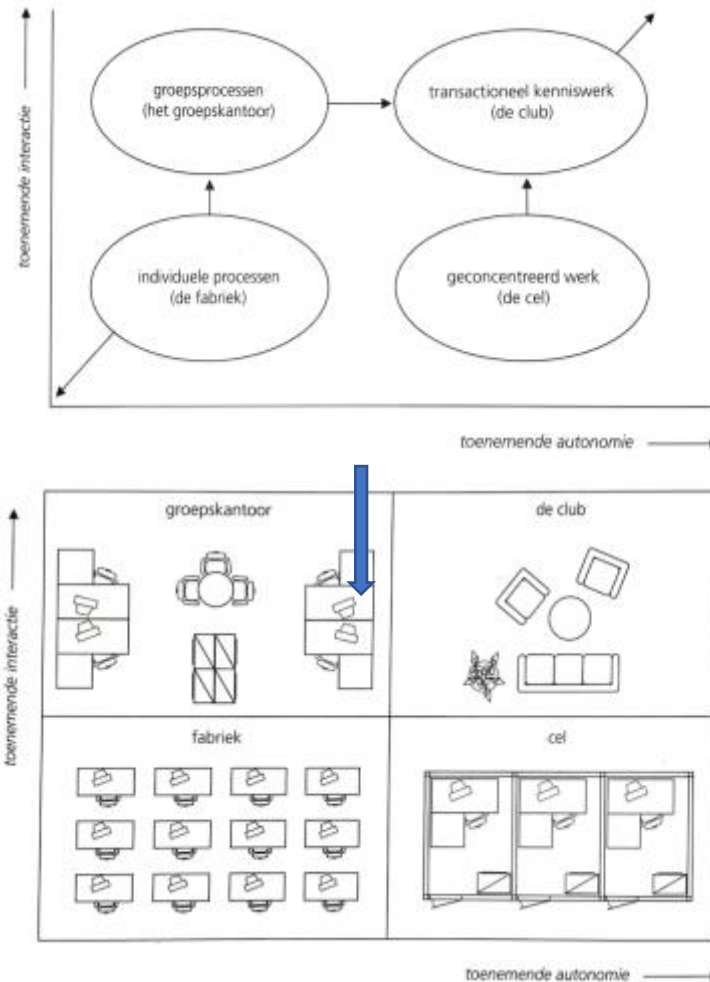
Break down metrage naar functie



Figuur 3.2 - Benchmark ruimtesoort behoefte per kantoorsoort (Kantorenwizzard, 2017)

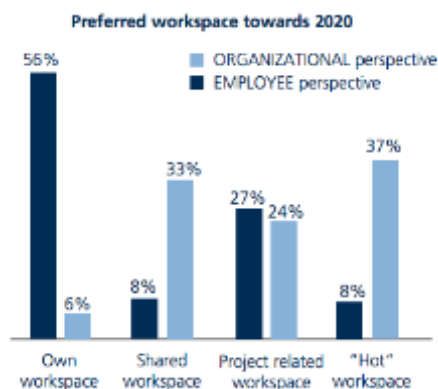
De ontwikkelingen die door de jaren hebben plaats gevonden, hebben gezorgd voor een afname in werkplekken en een toename in vergaderzalen, zie figuur 3.2. Daarnaast is er een algemene afname in ruimtebehoefte. Wanneer kantoren daadwerkelijk naar een experience based office toegroeien, zal deze verschuiving alleen maar groter worden (Kantorenwizzard, 2017). De toelichting op de verdeling tussen soorten werkplekken die gebruikt is voor deze benchmark is opgenomen in bijlage 3

Op basis van de aard van het werk kunnen er momenteel vier verschillende soorten kantoorinrichtingen worden onderscheiden. De aard van het werk wordt bepaald door de mate van autonomie en interactie. In figuur 3.3 worden vier werkvormen onderscheiden op basis van die twee parameters. De kantoorinrichting die bij de werkvorm hoort is opgenomen in figuur 3.4. Het is in een kantoor mogelijk om gebruik te maken van verschillende werkvormen door elkaar. Afhankelijk van de (hoeveelheid) verschillende werkvormen die bij een organisatie aanwezig zijn moet bepaald worden welke soorten inrichtingen (met welke frequentie) moeten terugkomen



Figuur 3.3 - Soorten werk op basis van autonomie en interactie (Maas & Pleunis, 2013)

Figuur 3.4 - Kantoorinrichting op basis van soort werk (Maas & Pleunis, 2013)



Met het oog de toekomst hebben medewerkers en het management van organisaties gekeken naar welke werkplek het meest gewenst zal zijn. Figuur 3.5 is daar een grafische weergave van (ISS, 2013). Opvallend is dat er een groot verschil zit in de voorspelling van de medewerkers en die van het management van de organisatie, zeker met betrekking tot de eigen werkplek.

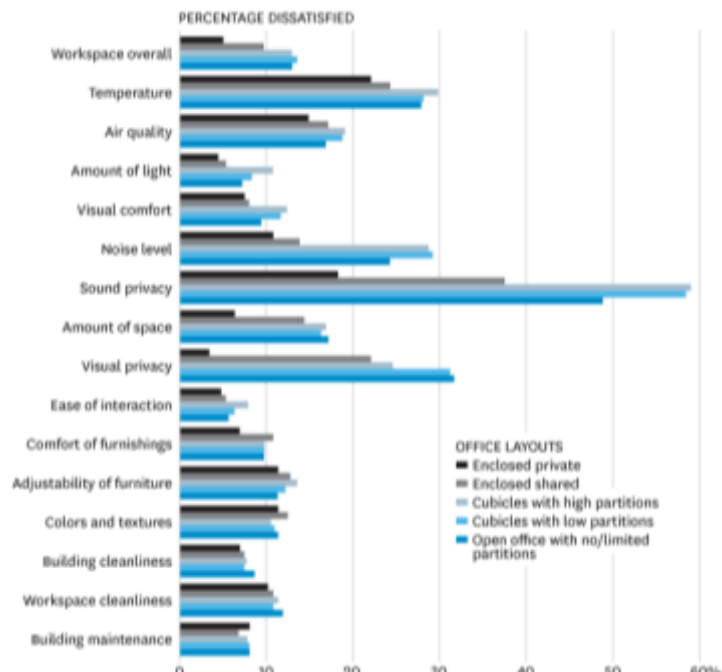
Figuur 3.5 - Gewenste werkplek tussen nu en 2020 (ISS, 2013)

3.1.2 Werkplekelementen

Werkplekelementen hebben effect op productiviteit, comfort en creativiteit en innovatie. In deze paragraaf wordt per onderdeel besproken welke elementen van invloed zijn en waarom.

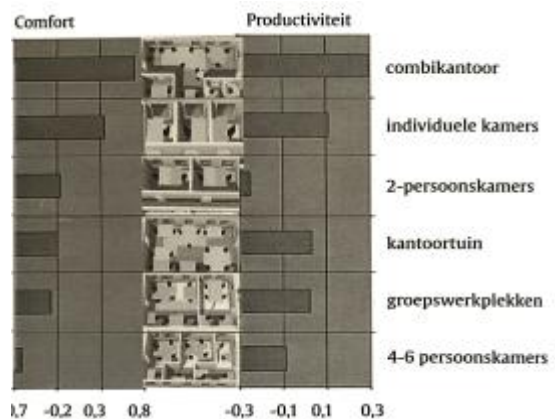
Productiviteit

De beleving van het kantoor wordt steeds belangrijker. Organisaties moeten een werkplek ontwerpen waar de kernwaarden van het merk en de cultuur van de organisatie sterk naar voren komen, zodat de medewerker en de klant een unieke en goede beleving hebben wanneer zij in het kantoor zijn. Dit mag echter geen negatieve invloed hebben op de productiviteit en kosten efficiëntie van een organisatie (ISS, 2016). Wanneer gesproken wordt over productiviteit, dan heeft dat een sterke relatie met de werkplek van de medewerker en hoe deze zich daar voelt. Onderzoek wijst uit dat de kantoortuin, die veel op de fabriek in figuur 3.3 en 3.4 lijkt, de slechtste inrichting is voor de bevordering van productiviteit; deze daalt gemiddeld met 86 minuten per dag en het aantal gemaakte fouten neemt met 50% toe. Daarnaast gaf 95% van de deelnemers aan het onderzoek gaven aan liever niet in een kantoortuin te zitten (Essers, 2015). Ook neemt het ziekteverzuim met 62% toe (Newbery, 2015). In figuur 3.6 is weergegeven wat de belangrijkste oorzaak is van de daling in productiviteit in een kantoortuin (met verschillende soorten inrichtingen).



Figuur 3.6 - Percentage ontevreden medewerkers in een kantoortuin met verschillende inrichtingen (Essers, 2015)

De kantoortuin is duidelijk niet de beste optie voor het verhogen van de productiviteit. Maar wat is dat dan wel? In figuur 3.7 is een grafiek opgenomen die per type kantoor aangeeft hoe het op het gebied van comfort en productiviteit ervaren wordt. De cijfers zijn gebaseerd op een onderzoek onder 706 medewerkers. Comfort en productiviteit hebben een belangrijke relatie met elkaar. Wanneer een omgeving niet comfortabel is zullen de medewerkers in de ruimte automatisch minder productief zijn.



Figuur 3.7 - Ervaren productiviteit en comfort per kantoorinrichting (Vink, 2009)

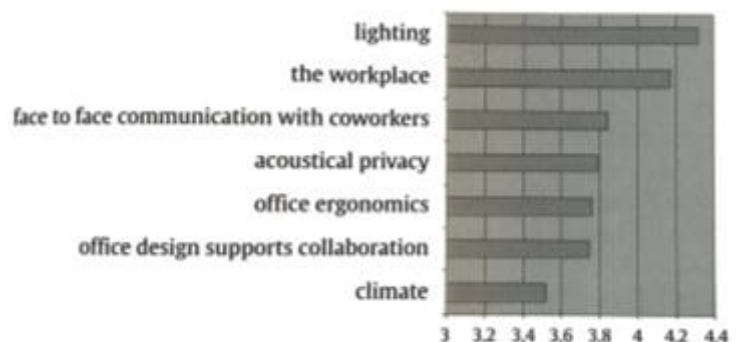
Maatregel	Gemeten effect op productiviteit	Belangrijkste bron
Ergonomisch goede vergeleken met een ergonomisch slechte werkplek	17,5%	Derango 2003
Ergonomisch instelbaar meubilair	4,5-9,4%	Hedge en Sakr 2005
Temperatuur van 27° naar 21°C	30%	Kosonen en Tan 2004
Invloed op het instellen van de eigen werkomgeving	4,5%	Derango 2002
Kamerkantoor beter dan groeps-kantoor	2-4%	Clements-Croome 2002
Minder geluid bij complexe concentratietaken	7%	Hongisto 2005
Rust op een afdeling geeft minder stress	+	Bahisch 2005

Figuur 3.8 - Maatregelen en hun gemeten effect op productiviteit (Vink, 2009)

De temperatuur in een ruimte heeft een belangrijke invloed op productiviteit. Bewezen is dat wanneer de temperatuur verlaagd wordt van 24-27 graden naar ongeveer 21 graden de productiviteit met 30% toeneemt. In figuur 3.8 is het effect van een aantal variabelen, die te vinden zijn op kantoor, gemeten in relatie tot productiviteit.

Comfort

Comfort² is een lastig fenomeen omdat het zeer subjectief is. Volgens Vink (2009) is het mogelijk om een kantoor zo te ontwerpen dat 80% het zal ervaren als comfortabel. Het tegenovergestelde van comfort is discomfort³. In figuur 3.9 is een grafiek opgenomen met daarin diverse elementen van de werkplek. De scores geven aan waar men over het algemeen het meest tevreden en het meest ontevreden mee is in relatie tot comfort. Discomfort op kantoor kan op de lange termijn leiden tot fysieke klachten, waardoor het ziekteverzuim omhoog zal gaan en de productiviteit zal dalen. Een belangrijke factor m.b.t. de comfortbeleving van de medewerker is de invloed die hij/zij zelf heeft op de componenten van het kantoor. Controle over de temperatuur, het licht en geluid zorgen voor een verbetering van de comfortervaring (Vink, 2009).



Figuur 3.9 - Elementen van het kantoor in relatie met comfort (Vink, 2009)

Creativiteit en innovatie

Elementen die creativiteit en innovatie op de werkplek beïnvloeden zijn: uitzicht, kleur, vormgeving en licht. Deze elementen worden in bijlage 2 uitgewerkt.

3.1.3 Vergaderen

Er wordt in Nederland gemiddeld 6,5 uur per week per medewerker vergaderd. Dat loopt op jaarbasis op tot ongeveer 300 uur. In totaal kost dit €60 miljard per jaar. Daarvan is de helft voor de uurlonen en de andere helft voor de locatie, catering en de reistijd (Arbo, 2016). Door de kenniseconomie waar we in leven zal de hoeveelheid vergaderen enkel gaan toenemen. Het zou wellicht de enige reden kunnen zijn dat we in de toekomst nog naar kantoor komen (Vink, 2009). Vergaderen heeft verschillende doelen (Vink, 2009). Toelichting op vergadervormen en inrichtingen van vergaderzalen zijn opgenomen in bijlage 2.

3.2 Organisatiecultuur

Elke organisatie heeft, net als een groep mensen in de samenleving, een bepaalde cultuur. Een cultuur kan gedefinieerd worden als *“the set of shared attitudes, values, goals and practices that characterizes an organization”* (Service Futures, 2016). Een andere definitie die gehanteerd wordt is *“een verzameling van opvattingen over het werk, elkaar en de organisatie die resulteren in regels over hoe men zich moet gedragen, hoe men met elkaar omgaat en hoe men dient te handelen.”* (van Dam & Marcus, 2012). Een kortere definitie wordt gegeven in het boek Management van Stephen P. Robins en Mary Coulter; *“Het geheel van gemeenschappelijke opvattingen en overtuigingen”* (Coulter & Robbins, 2013). Enkel uit de definities wordt al duidelijk dat organisatiecultuur uit veel aspecten bestaat. In de volgende paragraaf worden de elementen van de organisatiecultuur verder toegelicht.

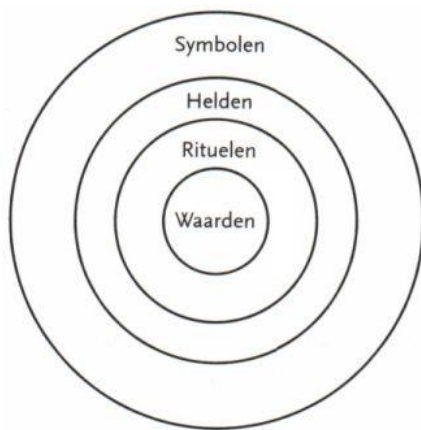
3.2.1 Elementen van de organisatiecultuur

De elementen van de organisatiecultuur worden uiteengezet op basis van twee verschillende modellen: het ui-model en drie definiërende pijlers.

² Definitie comfort: *“Door de gebruiker benoemde geriefelijkheid tijdens of na het gebruik van het product”* (Van Dale, 2017).

³ Definitie discomfort: *“Merkbaar ongeriefelijk”* (Vink, 2009)

Ui model

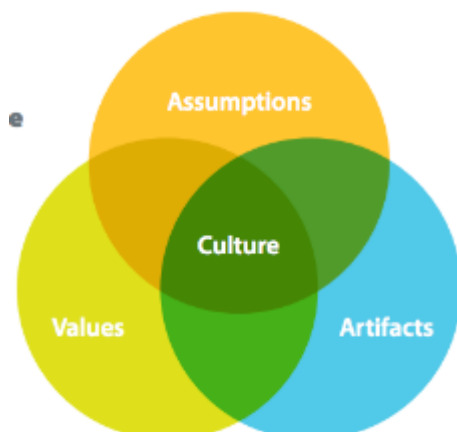


Figuur 3.10 - Het ui-model (Sanders & Neuijen, 2014)

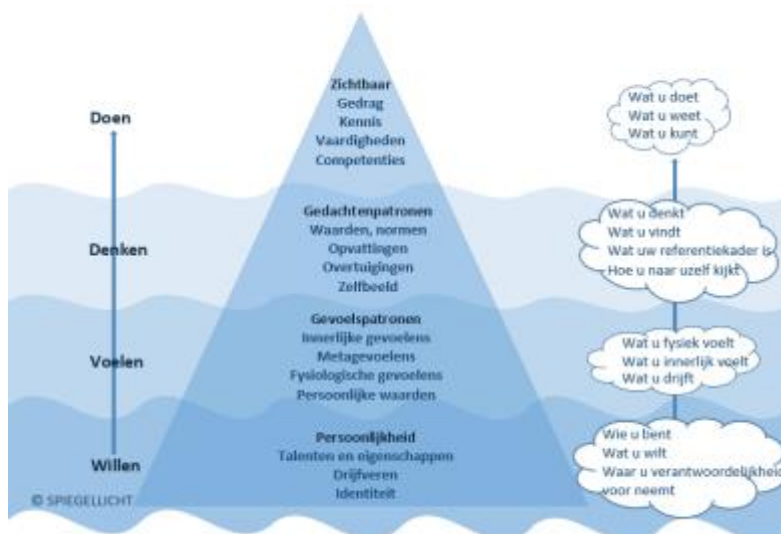
Drie definiërende pijlers

In het ui-model zoals te zien in figuur 3.10 is als fysiek element enkel het symbool opgenomen. Dit terwijl de relatie tussen de fysieke elementen in de omgeving en de cultuur van de organisatie heel sterk is (Haworth, 2016). In figuur 3.11 is een model opgenomen waar de overlap tussen drie elementen samen de cultuur vormen:

- Values: Het primaire proces, de missie, visie en hoe het bedrijf naar buiten toe presenteert
- Assumptions: de reactie die een organisatie oproept bij bezoekers en medewerkers. Dit gebeurt vaak onbewust en beïnvloedt het gedrag van de mensen zelf en de personen om hen heen.
- Artifacts: De fysieke uiting van waar het bedrijf voor staat. Dit gebeurt vaak middels het product, publicaties, werkkleding en architectuur.



Figuur 3.11 - Drie definiërende pijlers van organisatiecultuur (Haworth, 2016)

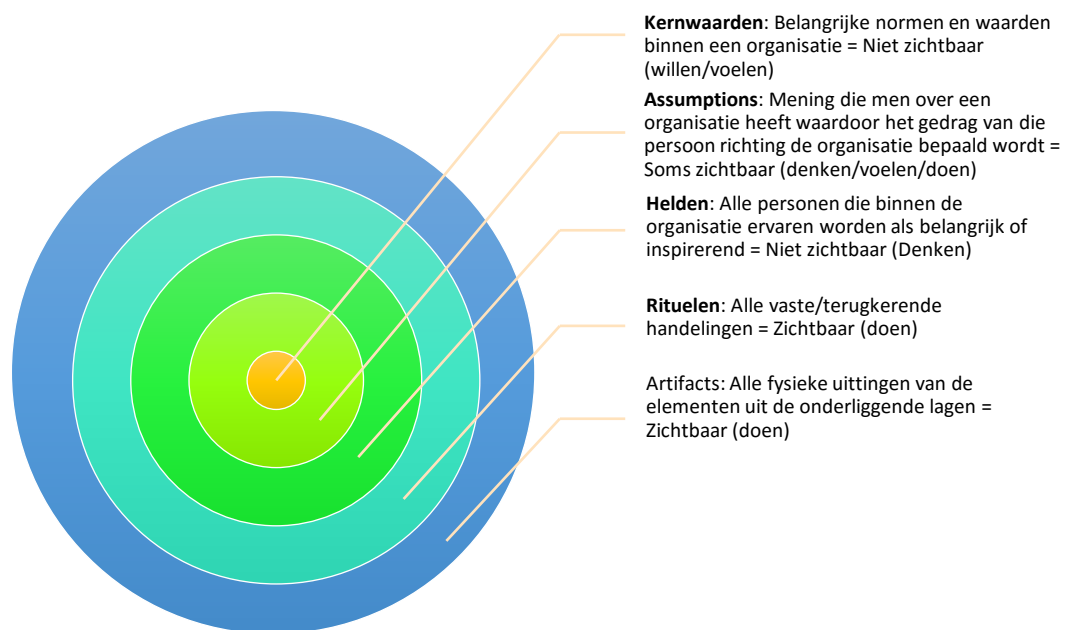


Figuur 3.12 - Ijsberg model van McClelland (Coulter & Robbins, 2013)

De ijsberg van McClelland

In figuur 3.12 is de ijsberg weergegeven waarin de verschillende elementen van cultuur opnieuw naar voren komen, enkel dit keer op basis van zichtbaarheid en onzichtbaarheid. Vaak is alleen het topje van de ijsberg zichtbaar. Alles wat zich onder water afspeelt is zeer belangrijk voor de organisatiecultuur maar is lastig tastbaar.

In dit onderzoek zal er uitgegaan worden van een combinatie van het ui-model uit figuur 3.10, de drie definiërende pijlers in figuur 3.11 en de Ijsberg uit figuur 3.12. Het combinatiemodel is opgenomen in figuur 3.13.



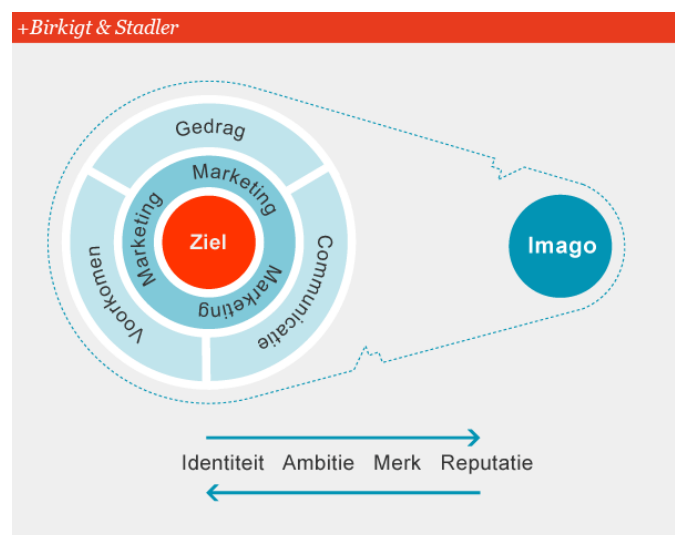
Figuur 3.13 - Combinatiemodel organisatiecultuur

3.3 Imago & identiteit

In paragraaf 3.2 werd gesproken over cultuur en de verschillende manieren om die te uiten. Wanneer de klanten te maken krijgen met de cultuur van de organisatie kan het veel invloed hebben op hoe zij reageren op het bedrijf. In deze paragraaf zal eerst ingegaan worden op imago in het algemeen. Vervolgens zal gekeken worden wat de link is met de cultuur van de organisatie.

3.3.1 Imago algemeen

Imago heeft een directe relatie met de identiteit van de organisatie, dit is weergegeven in figuur 3.14. De definitie van imago is “het beeld dat van een persoon, instelling of bedrijf bestaat. Als een imago een grote betrokkenheid geniet bij een doelgroep, publiek of relatie kan dit zowel positieve als negatieve gevolgen met zich meebrengen” (Ensie, Definitie van imago, 2015). De definitie van identiteit luidt als volgt: “iemand's persoonlijke kenmerken die hem/haar uniek maken. Het kan daarbij gaan over de officiële gegevens van een persoon (naam, adres, geboortedatum), maar ook zijn of haar karakter” (Ensie, 2014). De identiteit van een organisatie uit zich voornamelijk in marketing, gedrag, voorkomen en communicatie naar de buitenwereld. In die drie uitingen ligt ook direct de link met de organisatiecultuur die in de volgende sub-paragraaf besproken wordt.



Figuur 3.14 - Kettingkast model: relatie tussen identiteit en imago (HBB communications, 2016)

3.3.2 Relatie tussen identiteit en cultuur

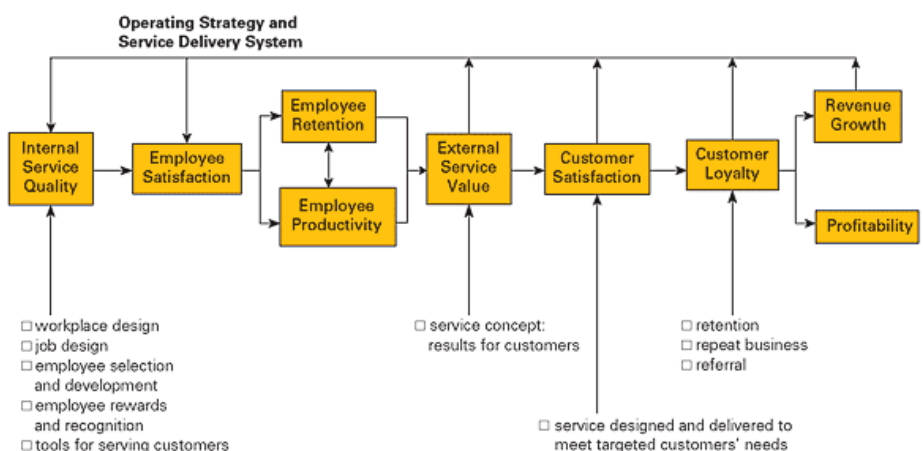
Cultuur en identiteit hebben een bijzondere wisselwerking. Sommige aspecten van cultuur, bijvoorbeeld gedrag, hebben een directe link met identiteit. Wanneer een daadwerkelijke lijn getrokken moet worden tussen cultuur en identiteit, dan zou gezegd kunnen worden dat cultuur een mix is tussen zichtbare en onzichtbare aspecten en dat identiteit enkel bestaat uit zichtbare aspecten (Verhoeven A., 2017). Als echter gekeken wordt naar de ijsberg van McClelland (Coulter & Robbins, 2013) in figuur 3.12 dan kan gesteld worden dat identiteit juist in de meest onzichtbare laag van cultuur zit. In tabel 3.1 is een overzicht opgenomen over hoe de relaties tussen het kettingkast model (figuur 3.14) en het samengestelde cultuurmodel (figuur 3.13) liggen.

Tabel 3.1 - Relatie tussen kettingkastmodel (figuur 3.14) en het samengestelde cultuurmodel (figuur 3.13)

Kettingkastmodel	Samengesteld cultuurmodel
Ziel	Heeft een relatie met de kernwaarden van de organisatie. Hetgeen waar de organisatie voor staat. Dit is niet zichtbaar.
Marketing	Heeft een relatie met de artifacts, het is een zichtbare uiting van de cultuur (elementen uit de vorige lagen).
Communicatie	Heeft een relatie met alle twee lagen uit het cultuurmodel. De communicatie wordt sterk beïnvloed door de kernwaarden en assumptions. Tevens kan communicatie op schrift een artefact zijn. Over het algemeen is communicatie zichtbaar.
Gedrag	Heeft een sterke relatie met assumptions. De mening die men over een organisatie heeft bepaalt namelijk het gedrag dat iemand vertoont. Hierbij is het gedrag de zichtbare uiting van de assumptions.
Voorkomen	Heeft een relatie met de artifacts. Dit is namelijk de manier waarop een organisatie zich presenteert aan de buitenwereld en is dus zeer zichtbaar.
Imago	Heeft een relatie directe relatie met alle onderdelen uit het kettingkastmodel en daarmee dus ook met de, in deze tabel benoemde, onderdelen van het samengestelde cultuurmodel.

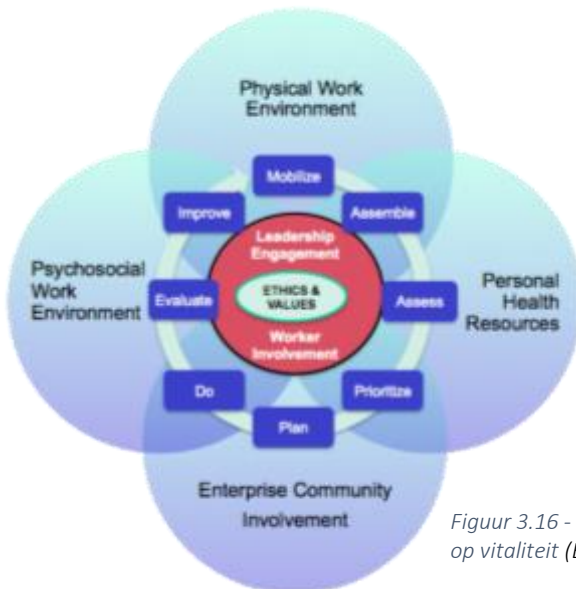
3.4 Vitaliteit

Vitaliteit, of de gezondheid van de medewerkers, is over de afgelopen jaren een belangrijk discussiepunt geweest. Vanuit de Nederlandse Arbo-wetgeving ligt de verantwoordelijkheid voor een veilige en gezonde kantooromgeving bij de werkgever (Arbo, 2017). Of iets een veilige en gezonde kantooromgeving is wordt veelal gemeten aan de vitaliteit van de medewerkers. Belangrijk is om een onderscheid te maken tussen een werkplek die gezond is voor de mens en een “gezonde werkplek”. Als namelijk sprake is van een gezonde werkplek dan heeft dat betrekking tot het functioneren van de organisatie als geheel. Als medewerkers betrokken zijn, geld verdiend wordt en doelen bereikt worden en de medewerkers gelukkig zijn op hun werkplek, wordt er gesproken over een “vitale werkplek”. (Jones, 2015). Om een vitale werkplek te zijn is het dus wel degelijk belangrijk dat de mens gezond is. Dit fenomeen kan ook beschreven worden als de ‘service profit chain’ (Heskett, Jones, Loveman, Sasser Jr., & Schlesinger, 2008). De service profit chain, opgenomen in figuur 3.1, toont aan dat de medewerkerstevredenheid een positieve invloed heeft op de resultaten van de organisatie.



Figuur 3.15 - Service Profit Chain (Heskett, Jones, Loveman, Sasser Jr., & Schlesinger, 2008)

De definitie voor vitaliteit met betrekking tot de mens is “mate waarin iemand krachtig en energiek is” (Kernerman Dictionaries, 2016). In bijlage 6 is een overzicht opgenomen dat laat zien welke interventies op kantoor, met betrekking tot het stimuleren en maken van gezonde medewerkers, wel en niet effectief zijn (Burton, 2015).

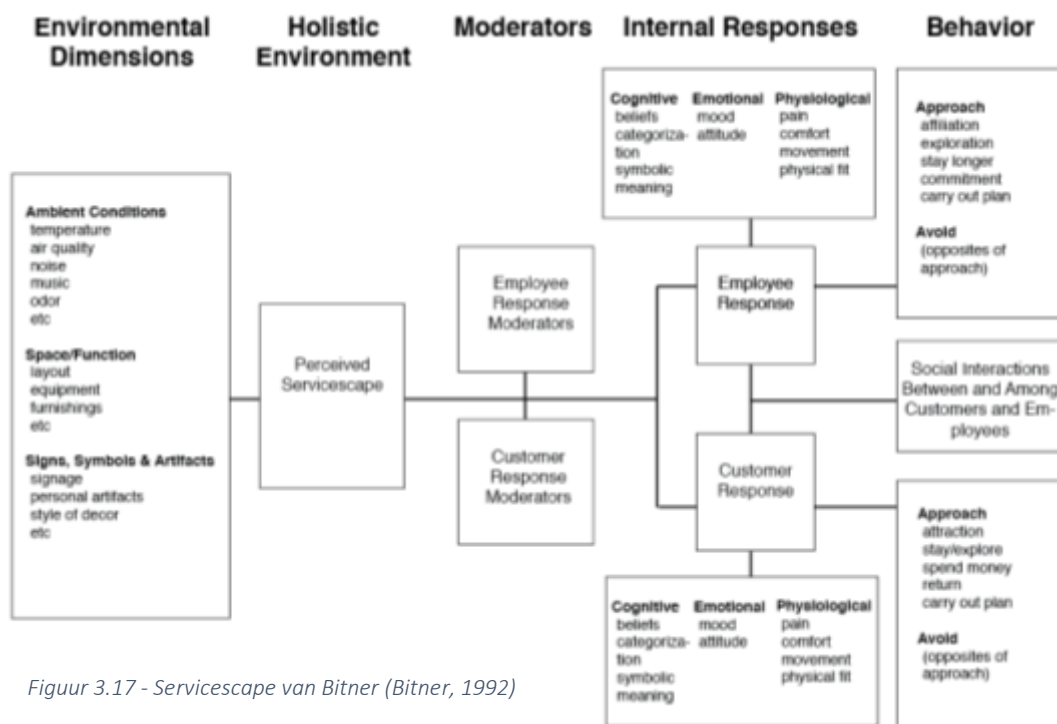


Figuur 3.16 - Vitality framework: factoren die invloed hebben op vitaliteit (Burton, 2015)

Er zijn vier factoren die de vitaliteit van de medewerker (en van de klant) beïnvloeden op de werkplek. Deze zijn weergegeven in figuur 3.16. Opvallend in dit model is dat de kernwaarden van de organisatie bepalen wat binnen de vier factoren gedaan wordt aan vitaliteit. Tevens speelt de fysieke werkomgeving en het psychologische aspect ook een rol (Burton, 2015). Voor een medewerker om zich vitaal te voelen op de werkplek zijn het kantoorconcept, de cultuur en het imago dus ook erg belangrijk.

3.5 Servicescape als linking-pin

De vier kernbegrippen (kantoorconcept, organisatiecultuur, imago en vitaliteit) zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Dit wordt aangetoond met het servicescape model van Bitner (Bitner, 1992) die de relatie tussen de vier kernbegrippen in kaart brengt. Het servicescape model van Bitner is opgenomen in figuur 3.17.



Figuur 3.17 - Servicescape van Bitner (Bitner, 1992)

Het servicescape model is opgebouwd uit verschillende onderdelen die zich op een bepaalde manier tot elkaar verhouden en elkaar beïnvloeden. Om de relatie met de kernbegrippen te leggen is in tabel 3.2 een relatiematrix opgenomen.

Tabel 3.2 - Relatie tussen kernbegrippen aangetoond middels Servicescapes van Bitner

Onderdeel van Bitner model	Relatie met kernbegrip
Ambient conditions	Heeft een relatie met het kernbegrip kantoorconcept . Specifiek het sub-begrip “werkplekelementen” is hier van toepassing
Space/function	Heeft een relatie met het kernbegrip kantoorconcept . Hierbij gaat het over het sub-begrip “indeling kantoor”
Signs, Symbols and Artifacts	Heeft een relatie met het kernbegrip cultuur . Het gaat dan om fysieke uitingen (artifacts) van de cultuur. Deze worden bepaald door de onderliggende waarden uit het samengestelde cultuurmodel in figuur 3.13. Tevens is er een relatie met het begrip kantoorconcept . De “style of decor” wordt namelijk onder andere bepaald door het gebruik van kleur en licht (werkplekelementen)
Percieved servicescape	Heeft een relatie met cultuur . De ervaringen die men heeft op basis van de ambient conditions, space/function en de sings, symbols and artifacts resulteren in assumptions over de organisatie. Daarnaast is er een relatie met imago . Dit omdat er een directe relatie is tussen de assumptions uit cultuur en het gedrag uit imago.
Moderators	De redenen dat iemand in een bepaalde omgeving is wordt deels bepaald door de cultuur . Echter zijn er naast de invloeden van de cultuur nog veel meer invloeden die de moderators bepalen. De belangrijkste vraag bij het bepalen van de moderators is “Wat is de reden dat een persoon zich in een omgeving bevindt?”
Internal responses employee: Cognitive	Heeft een relatie met het kernbegrip cultuur . De manier waarop iemand reageert op een omgeving deels hangt af van de kernwaarden van de organisatie. Ook is er een relatie met de hierboven beschreven begrippen.
Internal responses employee: Emotional	De emotionele reactie heeft geen directe relatie met de kernbegrippen dan behalve dat deze beïnvloed wordt door de hierboven beschreven begrippen.
Internal responses employee: Physiological	Heeft een relatie met het kernbegrip vitaliteit . De fysieke reactie die een medewerker op de omgeving heeft bepaalt deels de vitaliteit van de medewerker.
Internal responses customer: Cognitive	Heeft een relatie met het kernbegrip imago . De manier waarop een klant reageert op de omgeving bepaalt sterk hoe een klant over de organisatie denkt.

Internal responses customer: Emotional	Heeft ook een relatie met het kernbegrip imago . De manier waarop een klant zich voelt bij de omgeving bepaald sterk hoe een klant over de organisatie denkt
Internal responses customer: Physiological	Heeft een relatie met imago . De fysieke reactie van een klant bepaald mede de vorming van het beeld dat iemand van de organisatie heeft.
Behaviour employee	Heeft geen directe relatie met een van de kernbegrippen maar er is wel een link met de service profit chain uit figuur 3.15 waarbij een tevreden medewerker positieve invloeden heeft voor een gezonde organisatie.
Behaviour customer	Heeft een relatie met imago . Wanneer een klant blijft is dat omdat zijn reactie op de organisatie en het beeld dat hij daarvan heeft positief.

Korte samenvatting hoofdstuk 3

Kantoorconcept

- Er is een grote samenhang tussen het soort werk dat men doet en de indeling van het kantoor;
- De inrichting van het kantoor en de werkplekelementen hebben een sterke invloed op de productiviteit van de medewerkers;
- Comfort wordt voornamelijk bepaald door het werkplek element licht;
- Creativiteit en innovatie wordt beïnvloed door uitzicht, kleur, vormgeving en licht
- Inrichting en sfeer van een vergaderzaal wordt bepaald door het vergaderdoel en de overlegvorm

Organisatiecultuur

- Organisatiecultuur bestaat uit verschillende onderdelen: Kernwaarden (niet zichtbaar), Assumptions (soms zichtbaar), Helden (niet zichtbaar), Rituelen (zichtbaar) en Artifacts (zichtbaar)

Identiteit en imago

- Imago is onlosmakelijk verbonden met identiteit
- Identiteit is onlosmakelijk verbonden met cultuur

Vitaliteit

- Vitaliteit heeft een grote invloed op de output van de organisatie
- Vitaliteit wordt bepaald door de kenwaarden van de organisatie (cultuur), de fysieke omgeving (kantoorconcept) en psychologische aspecten (cultuur en imago)

De relatie tussen kernbegrippen

- De linking-pin tussen de kernbegrippen is het servicescape model van Bitner

4 Onderzoeksresultaten en analyse

In dit hoofdstuk zijn de onderzoeksresultaten van de twee methoden van onderzoek, survey en interviews, uiteengezet. Het gaat hierbij om de meest voorkomende resultaten per methode. De volledige resultaten zijn opgenomen in de bijlages. In dit hoofdstuk wordt telkens per kernbegrip (in het geval van twee kernbegrippen ook per sub-begrip) toegelicht wat de belangrijkste resultaten zijn. Vervolgens worden deze geanalyseerd middels de theorie uit hoofdstuk drie. Naast een survey en interviews is ook gekeken naar bestaande documentatie binnen de organisatie. In bijlage 31 is opgenomen welke documenten een relatie met het onderzoek hebben en wat daar de belangrijke punten in zijn.

4.1 Survey resultaten

De volledige enquêteresultaten zijn opgenomen in bijlage 7. Daarnaast zijn in bijlage 8 een aantal resultaten opgenomen met een onderscheid tussen de afdelingen. De resultaten worden gepresenteerd op basis van de kernbegrippen.

4.1.1 Kantoorconcept: Indeling kantoor

De survey vragen die betrekking hebben op het kantoorconcept zijn:

- Vraag 3: Met welke afdeling werk je veel/nooit samen?
- Vraag 4: Met welke afdeling zou je graag meer samen willen werken?
- Vraag 5: Welke activiteiten voer uit je gedurende je werk op kantoor en met welke frequentie?
- Vraag 7: Zou je willen flexwerken?
- Vraag 8: Van welke van de onderstaande werkplekken zou je er meer willen?
- Vraag 9: Welke faciliteiten zou je verder op kantoor willen?

In tabel 4.1 zijn de resultaten op basis van vraag drie uit de enquête opgenomen. In de tabel wordt getoond welke afdelingen aangeven veel met elkaar samen te werken. De getallen in de vakjes geven aan hoeveel procent van de respondenten van de betreffende afdeling aan heeft gegeven veel samen te werken met een bepaalde afdelingen. Enkel cijfers boven de 50% zijn meegenomen in de onderstaande tabel omdat er dan sprake is van een meerderheid van de respondenten. De reacties zijn ingevuld in de kolommen. Door deze te vergelijken met de rijen kan bepaald worden of afdelingen het met elkaar eens zijn.

Tabel 4.1 - Relatiematrix samenwerkingsverbanden afdelingen

	Communications	Consultancy	Development	SaaS	Sales	Staff	Support	Worcade	Directie	Lift	International marketing	Customer Solutions	Product Management	Project Coordination
Communications	100										73		63	
Consultancy		95			79		56							70
Development			100	50									60	
SaaS			75	75			50							
Sales		60			95									52
Staff						72			50					
Support				75			100							
Worcade								100						
Directie					66				100		66		66	
Lift										100				
International Marketing	100				50						100		50	
Customer Solutions		54	54									100		
Product Management	50		87						50		62		100	
Project Coordination		100			100		60							100

Afdelingen waar over het algemeen veel mee wordt samengewerkt zijn consultancy (46%), Support (40%) en Sales (52%). Afdelingen waar bijna nooit mee wordt samengewerkt zijn Directie (66%) en Lift (82%). International marketing, Staff, Development en Communications zijn afdelingen waar gemiddeld de helft van de organisatie zelden tot nooit mee samenwerkt (Enquête Medewerkers TOPdesk, 2017).

Op basis van vraag vier (Met welke afdeling zou je graag meer samen willen werken?) uit de enquête kan worden gesteld dat binnen de organisatie vier afdelingen zijn waar men meer mee wil gaan samenwerken: Consultancy (37%), Sales (41%), Support (32%) en Product Management (33%). Als dit vergeleken wordt met de soorten werkvormen in figuur 1.3, kan geconcludeerd worden dat binnen TOPdesk veel transactioneel kenniswerk plaatsvindt. Er is een hoge mate van autonomie en interactie. De kantoorindeling die hier volgens Maas en Pleunis (Maas & Pleunis, 2013) het beste bij aansluit is de club.

Vraag vijf (Welke activiteiten voer uit je gedurende je werk op kantoor en met welke frequentie?) geeft inzicht in de activiteiten die men gedurende de dag uitvoert op kantoor. In tabel 4.2 zijn de resultaten van deze vraag opgenomen.

Tabel 4.2 - Activiteiten matrix

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Zeer vaak	Totaal	Gewogen gemiddelde
Bellen	12,35% 30	28,81% 70	22,63% 55	13,17% 32	23,05% 56	243	1,00
Administratief werk	7,02% 17	26,86% 65	30,58% 74	23,97% 58	11,57% 28	242	1,00
Computerwerk	0,84% 2	1,67% 4	9,21% 22	23,01% 55	65,27% 158	239	1,00
Creatief werk	11,25% 27	45,00% 108	24,17% 58	11,67% 28	7,92% 19	240	1,00
Concentratie werk	1,67% 4	13,39% 32	25,52% 61	40,59% 97	18,83% 45	239	1,00
Vergaderen	2,92% 7	21,67% 52	35,83% 86	30,83% 74	8,75% 21	240	1,00
Informeel overleg	1,24% 3	14,88% 36	30,58% 74	38,84% 94	14,46% 35	242	1,00
Ontspanning	11,16% 27	53,31% 129	23,55% 57	9,92% 24	2,07% 5	242	1,00

Opvallend is dat 56% van de medewerkers nooit/soms creatief werk doet. Daarnaast gaat 65% nooit ontspannen gedurende hun werkdag. Werkvormen die vaak/zeer vaak voorkomen zijn computerwerk (88%), concentratiewerk (66%) en informeel overleg (54%) (Enquête Medewerkers TOPdesk, 2017)).

Zou je willen flexwerken?



Figuur 4.1 - Antwoorden respondenten survey vraag 7: zou je willen flexwerken?

met het onderzoek van ISS waar 8% een gedeelde werkplek wil en 27% een project gerelateerde werkplek.

In figuur 33 is weergegeven hoe de medewerkers van TOPdesk aankijken tegen flexwerken. De grootste groep geeft aan wel te willen flexwerken, maar dan enkel in de buurt van de groep waar ze op dat moment direct mee samenwerken. Wanneer de resultaten vergeleken worden met de resultaten uit het onderzoek van ISS (ISS, 2013) komt het niet overeen. Binnen TOPdesk geeft 35% aan een eigen werkplek te willen, dat is significant minder dan de 56% uit het onderzoek van ISS. Binnen TOPdesk geeft de grootste groep (38%) aan een gedeelde of project gerelateerde werkplek te willen. Ook dit is geen match

Door de vraag op te splitsen in antwoorden per afdeling, zoals opgenomen in bijlage 8, kan vastgesteld worden dat binnen de volgende afdelingen meer dan 50% aangeeft niet te willen flexwerken: Communications (63%), Development (68%), SaaS (50%), Worcade (80%), Directie (100%), Lift (75%), Customer Solutions (55%) en Product Management (50%). In de opmerkingen wordt bij deze vraag meerdere malen genoemd dat flexwerken prima is zolang de faciliteiten goed zijn. Met deze faciliteiten wordt bedoeld: Een zit/sta bureau, een docking station en een goed werkende laptop. Het onderzoek van Vink (Vink, 2009) laat zien dat ergonomisch instelbaar meubilair 4,5-9,4% verbetering in productiviteit oplevert. Tevens geeft een geheel ergonomische werkplek ten opzichte van een slechte ergonomische werkplek een verbetering van 17,5% in productiviteit. Ook is een ergonomische werkplek een van de zeven punten die positief bijdragen aan comfort op de werkplek (Vink, 2009). Goede faciliteiten op de werkplek zorgen dus voor een stijging in productiviteit en comfort.

Op basis van vraag acht (Van welke van de onderstaande werkplekken zou je er meer willen?) kan bepaald worden dat 47% van de respondenten graag meer stilteruimtes zouden willen. Daarnaast wil 67% graag meer informele overlegplekken. Dit sluit aan bij het transactionele kenniswerk volgens Maas en Pleunis (Maas & Pleunis, 2013) waarbij “de club” (zie figuur 3.3) de passende inrichting is. De creatieve ruimtes zijn voor een aantal afdelingen heel belangrijk (zie tabel 4.3) en computer werkplekken met telefoon hoeven voor de meeste afdelingen niet uitgebreid. De afdelingen die aangeven daar wel meer behoefte aan te hebben zouden afdelingen kunnen zijn die momenteel last hebben van ruimtegebrek. Wel wordt de wens voor een zit-sta bureau voor elke medewerker opnieuw uitgesproken door meerdere personen in de “overige” sectie (Enquête Medewerkers TOPdesk, 2017).

Tabel 4.3 - Ruimtesoort behoefte

	Vergaderzalen	Creatieve ruimtes	Stille werkplekken	Bureau werkplek met telefoon	Informele ontmoetingsplekken	Overige (geef nadere toelichting)	Totaal
Q1: Communications	27,27% 3	63,64% 7	72,73% 8	9,09% 1	72,73% 8	27,27% 3	13,51% 30
Q1: Consultancy	36,21% 21	22,41% 13	67,24% 36	12,07% 7	65,52% 38	5,17% 3	54,50% 121
Q1: Development	48,28% 14	55,17% 16	37,93% 11	3,45% 1	68,97% 20	34,48% 10	32,43% 72
Q1: SaaS	50,00% 2	25,00% 1	50,00% 2	50,00% 2	50,00% 2	0,00% 0	4,05% 9
Q1: Sales	46,67% 21	33,33% 15	42,22% 19	17,78% 8	71,11% 32	22,22% 10	47,30% 105
Q1: Staff	15,79% 3	47,37% 9	31,58% 6	5,26% 1	94,74% 18	21,05% 4	18,47% 41
Q1: Support	18,18% 4	18,18% 4	36,36% 8	40,91% 9	36,36% 8	18,18% 4	16,67% 37
Q1: Worcade	0,00% 0	50,00% 2	25,00% 1	25,00% 1	75,00% 3	25,00% 1	3,60% 8
Q1: Directie	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	50,00% 1	50,00% 1	0,90% 2
Q1: Lift	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	100,00% 1	0,00% 0	0,00% 0	0,45% 1
Q1: International marketing	75,00% 3	50,00% 2	50,00% 2	25,00% 1	100,00% 4	0,00% 0	5,41% 12
Q1: Customer Solutions	27,27% 3	63,64% 7	54,55% 6	27,27% 3	63,64% 7	9,09% 1	12,16% 27
Q1: Product Management	42,86% 3	42,86% 3	28,57% 2	0,00% 0	42,86% 3	14,29% 1	5,41% 12
Q1: Project Coordination	40,00% 2	80,00% 4	20,00% 1	0,00% 0	100,00% 5	0,00% 0	5,41% 12
Totale aantal respondenten	79	83	105	35	149	38	222

Als het gaat om de wens voor extra faciliteiten op kantoor, dan zou 52% van de medewerkers graag een ruime willen voor yoga, sport en mindfulness. Naast de 52% die aangeeft een ruimte voor sport te willen zijn er nog 21 reacties in de overige opmerkingen die aangeven een ruimte te willen voor andere vormen van

ontspanning. Hierbij kan gedacht worden aan een huiskamer met koffie of een plek waar de games geplaatst worden. Ook wil 58% graag een gezellige bar. Naast de gezellige bar kan middels de antwoorden uit de overige opmerkingen bepaald worden dat een gezellige en grotere lunch/borrel ruimte belangrijk is voor de medewerkers bij TOPdesk. Ook de beschikbaarheid van een buitenruimte voor enkel het bedrijf staat hoog op de wensenlijst (Enquête Medewerkers TOPdesk, 2017).

In de laatste (open) vraag komen de volgende punten, met betrekking tot de indeling van het kantoor, als belangrijk naar voren (Enquête Medewerkers TOPdesk, 2017):

- Zit-sta bureaus zijn belangrijk en het liefste heeft men deze in combinatie met een goede bureaustoel.
- Voor de inrichting van het nieuwe pand moet rekening gehouden worden met de sectorgroepen die nu aan het ontstaan zijn
- Service excellence mag meer terugkomen in het nieuwe pand en de representativiteit van de organisatie mag beter.

4.1.2 Kantoorconcept: Werkplekelementen

De vraag uit de survey die betrekking heeft op de kantoor elementen is vraag 6: Welke elementen vind je belangrijk op kantoor?

De elementen op de werkplek die als zeer belangrijk worden ervaren zijn licht (82%), akoestiek (54%) en temperatuur (78%). Onderzoek van Vink (Vink, 2009) laat zien dat licht grote invloed heeft op comfort (figuur 1.9). De medewerkers van TOPdesk vinden licht op kantoor ook erg belangrijk. Hieruit kan geconcludeerd worden dat licht ook voor het comfort van de medewerkers bij TOPdesk een belangrijke rol speelt. Tevens geven de medewerkers van TOPdesk aan akoestiek belangrijk te vinden. In figuur 1.6 wordt “sound privacy” benoemd als een van de punten waar men ontevreden over is wanneer er gewerkt wordt in een kantoorruimte. Aangezien bij TOPdesk veel gewerkt wordt in open ruimten is goede akoestiek dus essentieel om ontevredenheid te voorkomen. Temperatuur en binnenklimaat hebben volgens de Vink (Vink, 2009) veel invloed op de productiviteit en comfort. Hier komen dus de belangen van de medewerkers van TOPdesk overeen met de theorie. In de overige opmerkingen wordt de kwaliteit van de lucht en het algemene binnenklimaat nog 25 maal benoemd (Enquête Medewerkers TOPdesk, 2017). In de laatste (open) vraag komt het volgende punt als belangrijk naar voren met betrekking tot kantoor elementen:

- Planten op kantoor zijn prettig maar er moet rekening gehouden worden met allergieën

4.2 Interview resultaten

In deze paragraaf wordt gekeken naar de belangrijkste uitkomsten van de interviews. In totaal zijn er 17 interviews afgenomen waarvan 13 bestonden uit dezelfde vragen. De vragen/topiclijsten van de interviews zijn opgenomen in bijlage 9 t/m bijlage 13. De transcripten van de interviews zijn opgenomen in bijlage 14 t/m 30.

In tabel 4.4 is te zien, op basis van de antwoorden, welke kernbegrippen een grote relatie met elkaar hebben.

Tabel 4.4 - Relatiematrix kernbegrippen (zonder subbegrippen) op basis van interviews

	A : Imago	B : Kantoorconcept	C : Organisatiecultuur	D : Vitaliteit
1 : Imago	50	33	37	1
2 : Kantoorconcept	33	340	93	16
3 : Organisatiecultuur	37	93	247	12
4 : Vitaliteit	1	16	12	40

Opvallende verbanden zijn:

- Imago en kantoorconcept: 33/50 citaten over imago hebben een relatie met het kantoorconcept
- Imago en organisatiecultuur: 37/50 citaten over imago hebben een relatie met organisatiecultuur
- Organiseatiecultuur en kantoorconcept: 93/247 citaten over organisatiecultuur hebben een relatie met het kantoorconcept.

Zoals benoemd in de methode van onderzoek zijn de twee kernbegrippen “kantoorconcept” en “organisatiecultuur” opgesplitst in een aantal sub-begrippen. In bijlage 32 is een relatiematrix opgenomen die de verbanden tussen deze sub-begrippen in kaart brengt. Opvallende verbanden uit die tabel zijn:

- Imago en kantoorconcept > vormgeving en sfeer
- Imago en organisatiecultuur > Signs, symbols and artifacts
- Kantoorconcept en organisatiecultuur > Signs, symbols and artifacts
- Kantoorconcept > Faciliteiten en organisatiecultuur > Signs, symbols and artifacts
- Kantoorconcept > Faciliteiten en organisatiecultuur > rituelen
- Kantoorconcept > Kleur en organisatiecultuur > Signs, symbols and artifacts
- Vitaliteit en kantoorconcept > Faciliteiten

4.2.1 Kantoorconcept

In deze paragraaf zal per sub-begrip van het kernbegrip kantoorconcept toegelicht worden wat de meest opvallende en/of meest voorkomende resultaten zijn uit de 17 verschillende interviews.

Indeling kantoor

De indeling van het kantoor heeft betrekking op de indeling van de ruimtes en hoe deze ruimtes gebruikt worden. De medewerkers van TOPdesk werken het liefste in een semi-kantoortuin. Het is hierbij belangrijk dat het geen enorme grote open ruimte is maar ook zeker geen hokjes, want dat past niet bij de cultuur van TOPdesk. Groepskantoren voor maar 1 team worden vooral in relatie tot development genoemd. Dit bevestigt opnieuw het transactionele kenniswerk waarbij de club de passende inrichting is (Maas & Pleunis, 2013).

“Bedrijven met hokjes gaat men vaak ook hokjes denken is mijn indruk. En dat past niet bij de cultuur van TOPdesk, waar we het net ook al over hadden.” (Westerman, 2017)

“Als je echt losse kantoren pakt met dichte deuren daar ben ik absoluut geen voorstander van. Het is nu al als mensen op een andere verdieping zitten dat het lastiger is om bij elkaar binnen te lopen. Met gesloten kantoren wordt dat alleen nog maar erger denk ik.” (van Assen, 2017)

“Nou, als je ruimtes gaat maken in een grote ruimte, kan dat op veel manieren. Kan met glas, maar gedeeltelijk ook met hout of panelen. Ik zou het wel open laten, maar niet te open.” (Middelkoop, 2017)

“Losse kantoren wil ik ook niet. Wat we nu hebben zit ertussenin en dat is echt perfect. Het is namelijk wel een groot kantoor maar er staan glazen wandjes om het een beetje af te scheiden en ook wat geluid te dempen. Maar als je daar muren van gaat maken met deuren erin dan wordt het weer heel klein gevoelsmatig. Dan worden mensen ook vanzelf afstandelijk. Als ik nu iets met iemand aan de andere kant wil bespreken dan sta ik op en loop ik er naartoe. Als iemand in een ander hok zou zitten dan zou ik toch sneller gaan bellen. Dan wordt het onpersoonlijker.” (Otting, 2017).

Wanneer het gaat om een kantoortuin, zijn er wel bepaalde voorwaarden waar de ruimte aan moet voldoen. Zo is het belangrijk dat er ook stilte plekken beschikbaar zijn en de faciliteiten op elke werkplek gelijk en goed zijn. De wens voor stillteruimte sluit aan bij de theorie van Essers (Essers, 2015) waarbij geconstateerd wordt dat vooral akoestiek en “sound privacy” punten zijn waar men in kantoortuinen ontevreden over zijn.

De medewerkers van TOPdesk geven aan dat deze ontevredenheid opgelost zou kunnen worden met stilleruimten;

“Voor mijn werk en om mij goed te kunnen concentreren vind ik het vaak prettig om me af te kunnen zonderen” (van der Wal, 2017)

“Maar in combinatie met de kantoortuinen zou ik ook wel graag stille werkplekken willen, dat je je kan afzonderen. Ik hoef niet in mn eentje in een hok te zitten maar dat gewoon duidelijk is dat een bepaald gebied afgezet is voor concentratie werkplek.” (Westerman, 2017)

“Nou ik denk een goeie flexplek met een verstelbaar bureau, dat zou heel fijn zijn. En dan denk ik verder; iedereen heeft een laptop en een extra scherm” (Ravensbergen, 2017)

Over de indeling van bureaus zijn de meningen over verdeeld. Het huidige flexpercentage ligt op 15-20% (Moerman, 2017). Voor sommige medewerkers is het flexwerken geen probleem. Anderen geven aan liever een eigen werkplek te hebben. Ook hier is het belangrijk dat de faciliteiten per werkplek gelijk zijn om het flexwerken aantrekkelijk te maken. Als laatste is het belangrijk dat bureaus niet in te grote groepen bij elkaar staan. Het eilanden concept zoals dat in het huidige pand wordt toegepast vindt men erg prettig. In essentie is het vooral belangrijk dat gekeken wordt naar het werk dat iemand doet en waar die persoon behoefte aan heeft. Dit laatste sluit aan bij het concept van activity based working zoals beschreven in paragraaf 1.1.1. Daarbij is het centrale doel om verschillende werkvormen optimaal te ondersteunen door verschillende werkplekken aan te bieden (Ankerstjerne, 2017);

“Nee we zouden flexwerken niet heel erg vinden. Het enige wat ons nu tegen houdt zijn de faciliteiten” (van Tilborg, 2017)

“Semi- flex is ook wel oké” (Otting, 2017)

“Ja maar dat is natuurlijk wel een beetje persoonlijk. Maar ik hecht heel weinig waarde aan een persoonlijke werkplek. Maar andere medewerkers vinden dat wel heel belangrijk en fijn. Ik denk ook wel dat deels mensen zich er ook aan hechten omdat ze gewoontedieren zijn. Deels heeft het ook te maken met het feit dat ze dan altijd weten dat alles werkt. Dat als ze de computer aanzetten dat ze niet nog een kwartier bezig zijn met alles in te stellen zodat zij er lekker kunnen werken zeg maar. En dat laatste kun je natuurlijk oplossen.” (Ravensbergen, 2017)

“Ik vind het eiland concept van bureaus zoals we dat nu hebben vind ik nog steeds heel handig en tof. Het werkt ook heel goed voor support. Dan heb je per eiland namelijk mensen die er al lang werken en mensen die wat nieuwer zijn.” (van Tilborg, 2017)

“We zitten nu in blokken van drie of vier. Dat zou ik zeker willen behouden omdat je op die manier van elkaar kunt leren en elkaar tips kunnen geven.” (van Baalen, 2017)

“Ik denk dat het belangrijkste is dat je rekening houdt met het feit dat verschillende mensen verschillende werkplekken prettig vinden. We hebben hier best veel verschillende soorten mensen werken en ik denk dat het best een uitdaging is om dat op de vierkante meters te realiseren die we hebben.” (Westerman, 2017)

Naast concrete faciliteiten vinden de medewerkers van TOPdesk het belangrijk dat er minder (gevoelsmatige) afstand zit tussen de afdelingen. Het idee van het maken van een centrale trap die alle verdiepingen met elkaar verbindt spreekt heel erg aan. Ook het gebruik van open ruimten in plaats van kantoren zal de benaderbaarheid van mensen positief beïnvloeden.

“Ja en dan gaat het niet eens omdat ik niet wil lopen maar het gevoel van afstand moet minder zijn. De barrière tussen de afdelingen, die nu heel sterk ontstaat door de verdiepingen moet eigenlijk weggenomen worden”. (Eggebeen, 2017)

“Wat ik ook weet dat we gaan doen, is dat we meer connectie creëren tussen de afdelingen en verdiepingen. Zoals hier hebben we 5,5 etages en daar hebben we er minder. Maar nog steeds heb je te maken met verschillende vloeren die afgesloten zijn van elkaar. En daar wil je echt 1 bedrijf zijn.” (Moerman, 2017)

“Hmmm, we kunnen er wel veel enthousiaster over worden, iedereen bij TOPdesk, als het mogelijk is mét trap.” (Jerphanion, 2017)

“De benaderbaarheid van mensen is heel belangrijk. Je kunt bij iedereen even langs lopen. En het geldt echt voor iedereen. Bij Frank en Wolter loop je zo binnen, Jasmijn is makkelijk te vinden en ook HR is heel benaderbaar. Wat je wel merkt is dat bij Sander en Ramon de toegankelijkheid ietsjes minder is omdat ze een eigen kantoor hebben.” (van der Heide, 2017)

Naast de (gevoelsmatige) afstand tussen afdelingen, zijn er ook afdelingen die het gevoel hebben te weinig ruimte te hebben. Tevens vinden ze bepaalde werkplekken te ver lopen, ze moeten voor een ruimte die ze veel gebruiken altijd naar een andere verdieping. De medewerkers zelf geven aan graag meer informele overleg plekken te willen in de buurt van hun werkplek;

“Ja het gebrek aan. Of tenminste, voor het gevoel van ruimte. Momenteel hebben sommige afdelingen het gevoel dat ze wat te krap zitten. Of dat er bepaalde type ruimtes, denk aan huddle spaces, niet in de buurt zitten van de werkplek. Men moet veel lopen naar andere etages voor de juiste ruimte omdat er binnen het bereik van hun eigen werkplek niet voldoende oppervlak is om die werkvorm aan te bieden.” (Moerman, 2017)

“Het is gewoon niet veerkrachtig meer. En daar streven we in het nieuwe pand natuurlijk naar, om dat in het nieuwe pand wel voor elkaar te krijgen. En nog steeds, ik denk dat je blijft houden; afdelingen breiden uit en krimpen weer. Dat is gewoon een feit. Maar je zoekt naar een manier waarop dat zo lang mogelijk kan zonder al te veel verplaatsen en gedoe.” (Moerman, 2017)

“Dan kom ik toch weer terug op die informele hoekjes. Van die bankjes, een groepje stoelen bij elkaar met een whiteboard. Dat soort plekken zou ik er graag meer van zien.” (Eggebeen, 2017)

Een trend binnen TOPdesk die vooral voor afdeling als sales, support en consultancy belangrijk is als het gaat om de indeling van het kantoor is het werken in multidisciplinaire teams.

“Ja het werken in multidisciplinaire teams. Die noemen wij sectorgroepen. Daar zitten nu vooral supporters, sales en consultancy in. Die gaan dan samen zitten en dan werken aan een klant type zijn, dat zijn dus de sectoren. Of een bepaald onderwerp ofzo waar op dat moment een bepaalde groep voor bij elkaar gaat zitten. Maar vooral het interdepartementale is daarin heel belangrijk. En dat zie ik nu heel sterk opkomen” (Moerman, 2017)

“Misschien wel dat je het afwisselt. Dus dat je een aantal dagen alleen support bent en een aantal dagen alleen sector groepen. Want die sector groepen zijn er ook heel vaak niet. Die bestaan uit consultants en sales. Dat zijn precies te twee partijen die veel buiten de deur werken voor TOPdesk. Ik denk dat als je vaste dagen hebt dat de gehele sector groep bij elkaar zit en de overige dagen dat de mensen gewoon bij hun eigen afdeling zijn, dat zo best wel kunnen werken denk ik.” (Ravensbergen, 2017)

Met betrekking tot multidisciplinaire teams is ook een belangrijke rol weggelegd voor de stafafdelingen. Deze moeten fysiek bij elkaar gaan zitten en ook meer samen werken;

“Er wordt natuurlijk gesproken over het bij elkaar zetten van de stafafdelingen, dat lijkt mij in ieder geval een hele positieve ontwikkeling omdat het nu toch wel heel erg gescheiden afdelingen zijn terwijl ze veel overlap hebben.” (van Leeden, 2017)

“Wat ik me wel heel goed kan voorstellen is dat het heel vervelend is dat je voor je laptop eerst naar 14 moet. Dan naar 13 voor je toegangspas en vervolgens naar 10 voor je parkeerpas. Dat is een gebied waarop we echt meer shared service doen en dat op de een of andere manier slim oplossen. En ik ben echt van mening dat de informele communicatie van grote toegevoegde waarde is en dat als je naast elkaar zit die soepeler op gang komt.” (Broekhuizen, 2017)

Werkplekelementen

De elementen op de werkplek bestaan uit: klimaat gerelateerde elementen, werkplek gerelateerde voorzieningen en elementen in de algemene ruimten. Met betrekking tot de werkplek gerelateerde voorzieningen worden opnieuw de basisfaciliteiten van de werkplek genoemd: zit-sta bureau, een goede stoel en een stabiele infrastructuur met betrekking tot de technologie. Dit is tevens een bevestiging van de theorie van Vink (Vink, 2009), die stelt dat ergonomische werkplekken sterke invloed hebben op de productiviteit van de medewerkers;

“Wat we ook doen is meer aandacht besteden aan het facilitaire vlak. Mensen krijgen steeds betere stoelen en zit sta bureaus. We hebben inmiddels best wel wat bureaus waar je aan kan staan. Ook het vervangen van de oude bureaustoelen is in volle gang, langzaam krijgt iedereen een nieuwe.” (Haaring & Afoichini, 2017)

“Als je een goede stoel hebt, een goed bureau en genoeg ruimte. Alles wat daarna komt is leuk maar niet essentieel.” (van der Wal, 2017)

“Ik vind, in de basis doen we het eigenlijk best wel heel prima. Iedereen kan hier lekker aan de gang iedere dag. De infrastructuur is stabiel. Mensen hebben een goede voorziening vind ik over het algemeen. Maar dit moet uiteraard ook zo worden in het nieuwe pand.” (Broekhuizen, 2017)

Wanneer het gaat om het binnenklimaat, dan wordt het meest gesproken over temperatuur, wel zijn de meningen hierover verdeeld. Men realiseert zich dat nooit iedereen tevreden zal zijn met de temperatuur. Volgens de theorie van Vink is het ondanks de verschillende meningen mogelijk om 80% van de mensen comfort te laten ervaren (Vink, 2009). Hij stelt ook dat een temperatuur rond de 21 graden bevorderend is voor de productiviteit. Als tweede punt wordt akoestiek genoemd, met name als in het nieuwe pand veel open ruimtes komen vindt men dit belangrijk. Akoestiek heeft effect op zowel comfort als productiviteit (Vink, 2009) en zal in een open ruimte waar in teams wordt samengewerkt dus een belangrijk aandachtspunt zijn. Bovendien is akoestiek in grote ruimten een van de punten waar men het meest ontevreden over is (Essers, 2015), dit sluit aan bij de mening van de medewerkers van TOPdesk. Licht en voldoende zuurstof komen op een gedeelde derde plaats. Uitzicht wordt een aantal keer genoemd en dan vooral in relatie tot licht en het kunnen zitten in de buurt van een raam;

“Goede temperatuurregel-mogelijkheden. Want we hebben nu ook van die knopjes, is super fijn dat je gewoon de temperatuur hoger kan zetten. En als je een ruimte niet gebruikt, hoef je de temperatuur daar ook niet aan te zetten.” (Middelkoop, 2017)

“Temperatuur. En de temperatuur is een onmogelijke opgave.” (Westerman, 2017)

“Dus het moet straks meer open maar dan natuurlijk wel met behoud van akoestiek.”
(Moerman, 2017)

“Maar we moeten wel opletten dat het niet zo’n grote ruimte wordt dat je de neiging krijgt om te gaan fluisteren als je daar rondloopt. Ik denk dat we wel openheid moeten maken maar niet zo groot dat het akoestisch een drama wordt.” (Westerman, 2017)

“Zeker als ik kijk naar mijn team dan hoor ik hen veel praten over licht.” (Stratan, 2017)

Ja temperatuur. En zuurstof! We hebben hier eigenlijk altijd ruzie met het interne klimaat.”
(van Leeden, 2017).

“Zuurstof!! Of had ik dat al gezegd? Nee maar zuurstof is echt belangrijk.” (Otting, 2017)

De elementen in de algemene ruimte hebben vooral relatie met decoratie. Het kantoor mag best aangekleed worden, zolang er maar een lijn in zit en het niet rommelig oogt. En belangrijke rol in het niet rommelig ogen is het wegwerken van kabels, veel medewerkers storen zich aan het feit dat dit nu niet goed gebeurt. Planten zijn zeer gewenst, alleen de verzorging moet beter ingeregeld worden. Whiteboards moeten waar mogelijk aanwezig zijn en schermen ophangen om de informatievoorziening voor de medewerkers te verbeteren is gewenst;

“De planten die we nu hebben mogen blijven, daar hou ik wel van. Misschien zelfs wel wat meer als ze goed verzorgd worden.” (van Tilborg, 2017)

“Ik vind de 10e nu wel heel erg kaal. Ik vind het gangetje met het kleurtje en de lijstjes op de muren, wel leuk. Maar verder vind ik het wel heel erg kaal. We hebben dat natuurlijk ook wel zelf in de hand maar omdat het zo’n wisselend publiek is, is dat best wel lastig. Dan wordt het namelijk ook wel heel snel een beetje een rommeltje. Dingen als bijvoorbeeld posters, kunst en dat soort dingen. Dus wel aankleding maar dan wat meer gestuurd met 1 lijn erin.” (Westerman, 2017)

“Nou het moet natuurlijk wel representatief zijn want klanten komen hier nou eenmaal langs.”
(Ravensbergen, 2017)

“Ook andere decoratie als posters, schermen en dergelijke breken ook een beetje dat saaie witte kantoor gevoel.” (van Assen, 2017)

“Ik denk dat dingen soms gewoon netter weggewerkt kunnen worden: dingen als bekabeling.”
(van der Wal, 2017)

Als laatste speelt duurzaamheid een rol. De keuze voor materialen en de aankleding mag duurzamer dan dat het nu is met de kanttekening dat het niet te veel mag kosten.

“Ja, wat ik echt heel tof zou vinden is als het allemaal veel duurzamer wordt ingericht. En dan heb ik het al over simpele dingen als afval scheiden en dat soort dingen. Er zijn op energieniveau vast allemaal dingen te verzinnen. Het kantoor mag wat mij betreft groener.” (Ravensbergen, 2017)

“Gewoon goeie duurzame materialen. Maar ook daar weer een pragmatische insteek. Het moet allemaal niet te duur.” (Moerman, 2017)

Vormgeving en sfeer

De gewenste vormgeving en sfeer van de werkplek zijn subjectieve factoren. Dit komt ook naar voren in de mening van de medewerkers van TOPdesk. De een geeft aan een huiselijke en gezellige sfeer prettig te vinden terwijl de ander aangeeft dat alles zakelijker en professioneler mag. Met betrekking tot materialen worden vooral glas en hout genoemd;

“Mensen echt een warm welkom geven. Ik vind ook eigenlijk als je als bedrijf zegt bepaalde waarde te hebben zoals open, gezellig en transparant dat je die ook mag uitstralen naar je klanten. Anders klopt er ergens iets niet denk ik. Dan zijn we niet wie we zeggen dat we zijn of we willen ons anders voordoen dan dat we daadwerkelijk zijn.” (van Tilborg, 2017)

“Gewoon meer huiselijk. Zoals die huiskamer bij marketing, die vind ik echt geweldig.” (Otting, 2017)

“Ik zou zeggen zakelijk met een knipoog. Dat is voor mij wel goed. Een beetje dat strakke; ik zou zeker niet alleen maar marmer of iets gaan gebruiken. Het mag gewoon wat strakker maar dan met een grappig iets erin. Iets met een kwinkslag.” (Jerphanion, 2017)

“Ja, veel meer hout lijkt me echt leuk, want dat zie je heel weinig. Als je houten vergadertafels hebt of zo, dat brengt sfeer. Dus hout, vind ik echt leuk, niet nep hout. Dus hout, kleur, planten en glas” (Middelkoop, 2017)

Ondanks de verdeeldheid over de sfeer die toegepast moet worden in het nieuwe pand, is men het erover eens dat er uniformiteit moet zitten tussen de verschillende afdelingen en verdiepingen. Daarnaast moet er een goede balans zijn tussen vormgeving, functionaliteit en afwerking. Wel moet het echt eigen blijven en dat is een lastige balans;

“Het moet niet het praktisch in de weg zitten. Als je het leuk aan kleed maar het blijft functioneel dan is het leuk. De aankleding mag best grappig zijn maar het moet niet in de weg zitten van de functie van de ruimte. Dus de functie moet belangrijker zijn dan de aankleding van de ruimte.” (van Assen, 2017)

“Met alleen maar glijbanen en ballenbakken. Dat is misschien leuk voor een stukje van het pand maar als alles zo zou zijn dan zou ik daar niet blij van worden.” (Westerman, 2017)

“Het moet gewoon een goede balans worden tussen een gezellige sfeer en een nette afwerking.” (van Tilborg, 2017)

“Nou mag wat meer eenheid tussen de afdelingen komen.” (Jerphanion, 2017)

“Het is hier organisch ontstaan. Dat is het leuke, daardoor is het echt ons eigen ding geworden. Dus dat zie je terug. Je ziet de hele ontwikkeling van wie we waren tot hoe we nu zijn terug. Je ziet nog een stukje geschiedenis en je ziet hoe we willen zijn en waar we naartoe willen, namelijk wat meer afwerking. Het is daardoor wel, dat is het nadeel ervan, wat rommelig. Er is zit geen geheel in. Dat krijg je door in 1 keer te bedenken “goh, hoe gaan we het nu doen”. Maar als je daar wel in 1 keer over nadentk verlies je dat andere weer, de eigenheid” (Moerman, 2017)

Om het gevoel van eigenheid te behouden, maar toch eenheid in het pand te brengen is een lastige balans. Wat in ieder geval niet mag gebeuren is dat het pand té gestyled is en niet meer aansluit bij de organisatie;

“Het hoeft niet helemaal gestyled te worden” (Middelkoop, 2017)

"Ik denk dat het belangrijkste authenticiteit is. Als je echt bent dan maakt het verder niet zo veel uit wat het is." (Jerphanion, 2017)

Kleur, vergaderen en faciliteiten

Deze sub-begrippen zijn een verdieping op indeling van het kantoor en vormgeving en sfeer. Deze worden toegelicht in bijlage 33.

4.2.2 Organisatiecultuur



Figuur 4.2 - Meest voorkomende woorden binnen de interview citaten met de codering "kernwaarden"

De organisatiecultuur binnen TOPdesk is gebaseerd op een bepaalde set kernwaarden. Door binnen de citaten uit de interviews die gemerkt zijn als "kernwaarden" een woordfrequentie analyse uit te voeren komt het beeld uit figuur 4.1 naar voren. Dit zijn de 20 meest gebruikte woorden om de kernwaarden van de organisatie te omschrijven. Hierbij is het meest voorkomende woord "mensen" (frequentie: 42) en het woord "eigen" het minst voorkomende (frequentie: 8).

Binnen TOPdesk bewondert iedereen elkaar. Ze laten zich door hun collega's inspireren en dit maakt dat iedereen binnen TOPdesk en held kan zijn. Wanneer een woordfrequentieanalyse wordt gedaan binnen alle citaten die gecodeerd zijn onder

"helden", dan komt het woord "iedereen" op de derde plek (frequentie: 22). De concrete namen het meest genoemd zijn, zijn Frank, Wolter en Sander. Echter benoemde veel medewerkers ook directe collega's of teamleiders.

De cultuur van TOPdesk uit zich op veel verschillende fysieke vormen. Eén van de belangrijkste zijn de mensen zelf. Daarnaast is de ruimte voor de borrel en lunch heel kenmerkend. De faciliteiten voor diverse vormen van ontspanning passen ook erg goed bij de organisatie al zouden sommige medewerkers graag zien dat deze iets minder game-gelerateerd zijn. Wat nu al terugkomt in het pand, maar waar meer ruimte voor zou mogen komen is de 'personal touch' van afdelingen. Momenteel hangen op de meeste verdiepingen fotolijstjes in de gang die door de medewerkers van die afdeling gekozen zijn. Meer van dit soort mogelijkheden tot personalisatie zouden de medewerkers leuk vinden. Ook plekken voor informeel overleg passen goed bij de cultuur.

"Ja vooral de mensen terug laten komen. Denk dat dat nog het meeste weergeeft van de TOPdesk cultuur in de fysieke vorm." (Otting, 2017)

"Een ruimte waar iedereen bij elkaar komt zoals hier dan de lunch ruimte waar we ook de borrel hebben op vrijdag. Een plek heeft om samen te komen, om de bedrijfscultuur te kunnen vormen en verzorgen." (van der Wal, 2017)

"Maar bijvoorbeeld die wanden met al die posters dat vind ik wel heel goed passen bij wat we zijn. Het weerspiegelt ook de diversiteit die we hier in het bedrijf hebben." (Ravensbergen, 2017)

"En ook heel belangrijk: je hebt natuurlijk al die games, die flipperkasten en zo. Ons team, wij doen dat eigenlijk nooit, want wij vinden dat niet zo interessant en niet zo leuk. Met het gevolg dat wij nooit pauze nemen om een spelletje te spelen. Dus iets van ontspan mogelijkheden voor mensen die niet van die games houden." (Middelkoop, 2017)

“Ik vind het wel chill dat hier een aantal van die zithoekjes hebben. Ik hoop ook dat dat in het nieuwe gebouw wat meer zal zijn. Dat je even snel informeel kan overleggen.” (van Velthoven, 2017)

Ook het gebruik van glas en het toepassen van veel open ruimtes sluiten goed aan bij de TOPdesk cultuur. Wel moet hierbij opgelet worden dat het niet kil wordt en is een huiselijke sfeer belangrijk. Wat medewerkers ook leuk zouden vinden is het terug laten komen van het TOPdesk verhaal middels fysieke elementen. Daarbij mogen ook de drie V's wel terugkomen.

“Nou het is allemaal vrij open, veel glas. Veel transparante en open ruimtes, niet van die ‘cubicles’ en afgesloten kantoortjes. Maar wel dat er meer huiselijke dingen in je werkplek zijn. Gewoon dat het wat huiselijker is in het bedrijf, zodat het niet zo’n steriele, professionele werkplek is. Dat matcht ook meer met de cultuur van Topdesk.” (Middelkoop, 2017)

“Het moet het TOPdesk gevoel dragen. Het TOPdesk verhaal vertellen en kloppen met de TOPdesk identiteit. Het TOPdesk DNA moet te voelen zijn.” (Moerman, 2017)

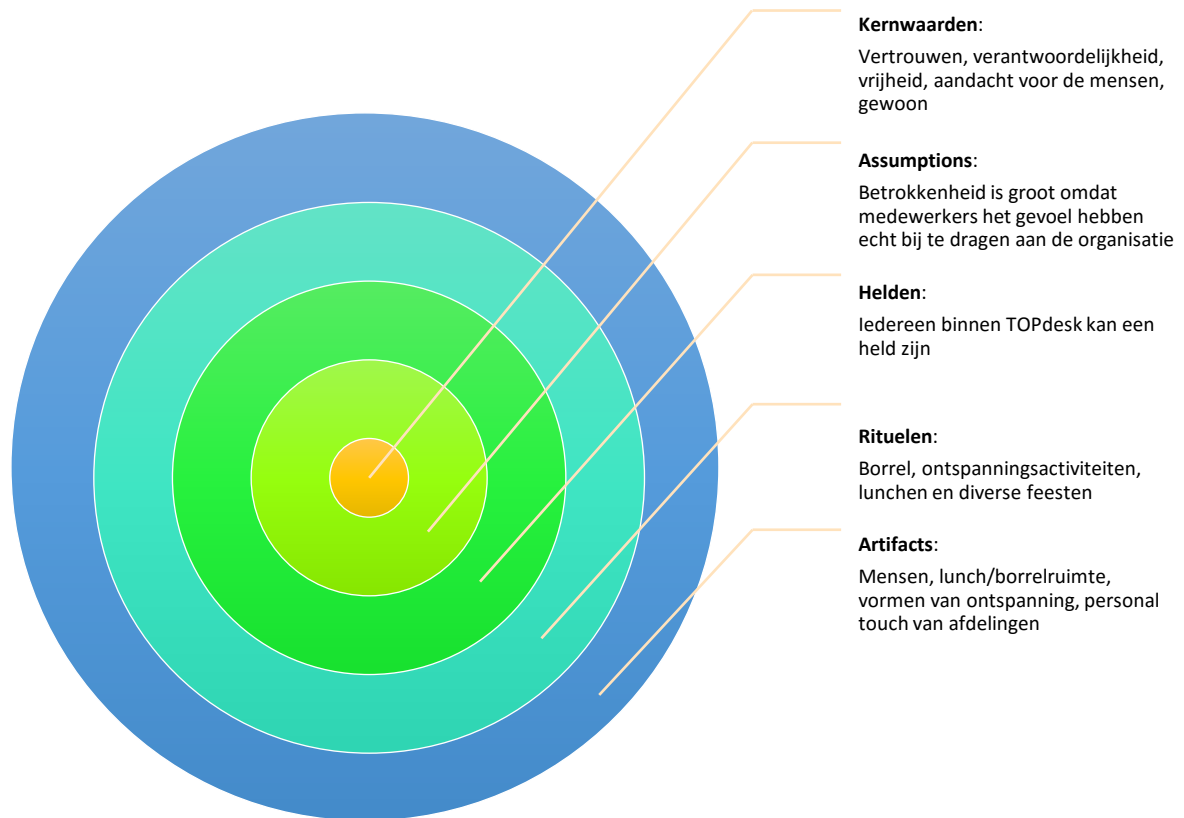
“We bestaan ondertussen best wel lang en ik denk dat het leuk is om dat ergens terug te zien. Dat je over de tijd heen kunt zien wanneer we begonnen zijn en op welke momenten we er op een bepaald manier bij zijn. Dat soort dingen lijken mij wel lachen. Zeker als je in een wachtruimte zit te wachten, in een mooi nieuw pand, dat je ook kunt zien hoe het eerste kantoor met maar twee medewerkers eruitzag.” (van der Wal, 2017)

Tabel 4.5 - Genoemde rituelen binnen de gehele organisatie. Gerangschikt op frequentie

Ritueel	Aantal keer genoemd
Borrel	8
Ontspanningsactiviteiten	8
Lunchen	6
Zomerfeest	5
Kerstborrel	4
Jaarvergadering	4
Koffie halen voor elkaar	4
Feestjes	3
TOPsnow	2
Klantgerelateerde evenementen (SEE, TOPdesk on tour)	2
Bier drinken	2
Koffie drinken	1
Teamuitjes	1
Rondleiding directeur voor nieuwe medewerkers	1
Newbie borrels	1
Voetbaltoernooi	1
Roken	1
Buiten lopen in lunchpauze	1
Kennisdagen	1
Informeel overleg	1

De rituelen binnen TOPdesk leggen voornamelijk nadruk op de groep en niet op het individu (van Tilborg, 2017). Daarnaast komen de kernwaarden (vrijheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen) sterk terug in veel van de rituelen (Ravensbergen, 2017). In tabel 7 is een overzicht opgenomen van de genoemde rituelen die betrekking hebben op alle afdelingen. Er zijn ook rituelen die afdeling gerelateerd zijn, daar ligt de nadruk vooral op teamoverleg en het vieren van successen.

Op basis van de hierboven beschreven informatie kan het samengestelde cultuurmodel uit paragraaf 1.2.1 (figuur 3.13) ingevuld worden:



Figuur 4.3 - Ingevuld samengesteld cultuur model op basis van interviews

4.2.3 Imago

Dat het pand een belangrijke rol speelt in het imago van de organisatie is men het over eens. Het heeft een bepaalde uitstraling en dat heeft effect op klanten en potentiële medewerkers (van der Heide, 2017). Wanneer het gaat om die uitstraling, vindt men de volgende dingen belangrijk; combinatie tussen gek en zakelijk (Westerman, 2017), vriendelijk (van der Wal, 2017), een leuke partij (Ravensbergen, 2017) & (van Baalen, 2017), prettige partij om mee samen te werken (van Tilborg, 2017), Gezellig (Eggebeen, 2017) en hip (Middelkoop, 2017). Men geeft vooral aan dat er goed nagedacht moet worden over wát je wilt uitstralen (van Velthoven, 2017). Het moet dicht bij TOPdesk blijven (Haaring & Afoichini, 2017) en moet de positieve kanten van de cultuur tonen (Jerphanion, 2017). Twee dingen die echt beter moeten volgens de medewerkers om het imago goed aan te laten sluiten bij de organisatie zijn een logo op het pand (van der Heide, 2017). Ook het gebruik van de juiste kleuren (van Velthoven, 2017) en het uitdragen van de service excellence gedachte die TOPdesk verkoopt, te beginnen met een mooie balie en goede plek om klanten te ontvangen (van Baalen, 2017) & (Otting, 2017). Wanneer de visie van de medewerkers van TOPdesk vergeleken wordt met de theorie, dan kan vastgesteld worden dat de relatie tussen cultuur en imago zowel in de theorie als voor TOPdesk belangrijk is. Er wordt aan gegeven dat men goed moet nadenken over wat je uit zou willen stralen. Dit sluit aan bij de onderdelen “marketing, communicatie en voorkomen” uit het kettingkast model in figuur 3.14. Een eerste aanzet tot het formuleren van de gewenste uitstraling is opgenomen in het brandbook waarvan de hoofdlijnen opgenomen zijn in bijlage 31. Dit brandbook is een eerste stap in het vermarkten van de positieve aspecten van de cultuur. Als laatste bestaat de wens om service excellence meer uit te gaan stralen. Om dit te bereiken zal de service excellence gedachte in de cultuur (de ziel) van TOPdesk moeten gaan leven. Momenteel is er nog een ‘gap’ tussen de cultuur en de gewenste uitstraling.

4.2.4 Vitaliteit

Vitaliteit bestaat uit lichamelijke en fysieke vitaliteit. Onder “vitaal zijn” verstaat TOPdesk: belastbaar zijn. Over het algemeen is de TOPdesk medewerker niet heel gezond maar ook niet zeer ongezond. De organisatie heeft vooral oog voor het menselijke aspect van vitaliteit. Zogenaamde “gezonde organisatie” wordt weinig aandacht aan besteed, al zien ze wel dat daar een kans ligt. In figuur 1.17 wordt aangetoond dat de gezondheid van de mensen een sterke invloed heeft op de gezondheid van de organisatie door de service profit chain. Door het aandacht besteden aan de mens besteed TOPdesk dus eigenlijk onbewust ook aandacht aan de gezonde organisatie.

De toenemende aandacht voor vitaliteit komt voort uit persoonlijke interesse van de medewerkers van HR, maar ook uit de noodzaak, omdat het steeds vaker gebeurt dat mensen uitvallen. Het doel van het verhogen van de vitaliteit is het te zorgen voor blijde, gelukkige medewerkers die zich vrij voelen om zich te ontwikkelen. De HR-medewerkers geloven de bereikbaarheid van dit doel. Door de medewerker vitaler te maken zullen ze ook productiever worden. Daarbij is de balans tussen de betrokkenheid van de medewerkers en de gezondheid van de medewerkers een belangrijk aandachtspunt. Het komt namelijk voor binnen TOPdesk dat mensen zich zo betrokken voelen bij de organisatie dat gezondheid op de tweede plek komt. Het belangrijkste is dat men op elkaar let en de gehele organisatie er samen voor zorgt dat iedereen zich lekker voelt op werk (Haaring & Afoichini, 2017). Het model in figuur 1.16 bevestigt dit; volgens de theorie van Burton heeft namelijk zowel “leadership engagement” als “worker involvement” invloed op de vitaliteit van de medewerkers.

De huidige faciliteiten voor het bevorderen van vitaliteit zijn (Haaring & Afoichini, 2017):

- Veel aanbod van gezond eten bij de lunch
- Sportgroepen waarbinnen sportevenementen georganiseerd worden
- Men pakt de trap in plaats van de lift (cultuuraspect)
- Massagestoel
- Tegen een gereduceerde prijs kunnen sporten bij de sportschool tegenover het kantoor
- Stresspreventie workshops
- Onbeperkt en gratis fruit
- Steeds meer goede bureaus en stoelen

Bovenstaande maatregelen zijn een mix tussen de vier invloeden zoals gesteld in figuur 1.16. Interventies van het bevorderen van vitaliteit hebben betrekking op de personal health resources (lunch, massagestoel, gratis fruit, voor een gereduceerde prijs sporten), physical environment (trap i.p.v. de lift, goede bureaus en stoelen), psychological work environment (stresspreventie) en de enterprise community involvement (de sportgroepen en sportevenementen).

Twee aspecten die momenteel een negatief effect hebben op vitaliteit zijn: veel bier drinken/roken tijdens sociale evenementen en het drinken van frisdrank gedurende de werkdag. Vooral het eerste punt is sterk gerelateerd aan sociale cultuur waarbij bier drinken een terugkerende factor is gedurende de rituelen en men sociale druk voelt hieraan mee te doen (Haaring & Afoichini, 2017). De stimulans tot negatief gedrag op sociale evenementen is een aspect uit de cultuur (meedoen in rituelen). Hier is dus duidelijk een link vastgesteld tussen de cultuur en de vitaliteit van de medewerkers. Dit is een bevestiging van de theorie in model 1.16 waar gesteld wordt dat de kernwaarden van de organisatie invloed hebben op de vitaliteit van de medewerkers.

Voor de verbetering van de vitaliteit kan het nieuwe pand op verschillende manieren ondersteunen:

- Ontspanningsvormen zonder een game console of andere digitale middelen (Haaring & Afoichini, 2017)
- Geen sportschool maar een andere vorm van ruimte aanbieden waar mensen kunnen werken aan gezondheid. Hierbij kun je denken aan een plek voor yoga, mindfulness of een massagestoel (Haaring & Afoichini, 2017).

- Flexibel kunnen kiezen waar je werkt zodat mensen een plek kunnen zoeken waar ze zich prettig bij voelen. Hiervoor moeten vooral de faciliteiten goed op orde zijn (Haaring & Afoichini, 2017)
- Voldoende ruimte om fietsen te stallen zodat men gestimuleerd wordt om met de fiets te komen (Haaring & Afoichini, 2017) en de mogelijkheid tot het gebruik van een TOPdesk fiets of step om in de pauze een stukje door de stad te gaan (Middelkoop, 2017)
- Betrokkenheid bij elkaars gezondheid vergroten (Eggebeen, 2017)

De ideale gezonde TOPdesk medewerkers luidt als volgt: *“In ieder geval mensen die voldoende energie hebben, in algemene zin, om hun werk te doen en daarnaast thuis ook nog allerlei leuke dingen te ondernemen. Mensen die gewoon lekker in een flow zitten. En of je dat doet met een kilo’tje meer of dat je juist 5 keer in de week gaat sporten dat maakt mij dan eigenlijk helemaal niet uit. Als je maar gewoon lol hebt en je lekker voelt en je daardoor op je werk en in je privéleven lekker kan ontwikkelen.”* (Haaring & Afoichini, 2017)

Korte samenvatting hoofdstuk 4

Survey

- Er wordt veel samengewerkt tussen afdelingen, maar er bestaat een wens om deze samenwerking te intensiveren of samenwerkingsverbanden met nieuwe afdelingen aan te gaan
- Veel uitgevoerde activiteiten gedurende de werkdag zijn: computerwerk, concentratiewerk en informeel overleg. Weinig uitgevoerde activiteiten zijn creatief werk en ontspanning
- 35% van de respondenten geeft aan een eigen werkplek te willen. 38% zou wel willen flexwerken binnen een gebied met degene waarmee ze samenwerken.
- Men vindt ergonomische werkplekken (zit-sta bureau en verstelbare stoel) met goed werkende faciliteiten erg belangrijk.
- TOPdesk kenmerkt zich door transactioneel kenniswerk waarbij sprake is van een hoge mate van autonomie en interactie
- 47% van de respondenten zou graag stilte ruimtes hebben in het nieuwe pand. Ook wil 67% graag meer informele overlegplekken

Interviews

Kantoorconcept

- Opvallende gevonden verbanden tussen de kernbegrippen zijn:
 - Imago en kantoorconcept
 - Imago en cultuur
 - Cultuur en kantoorconcept
- Men wil graag in de semi-kantoortuin werken. Hokjes/kleine kantoren past niet bij de cultuur en grote open ruimten zorgen voor daling in productiviteit en comfort.
- Men zou graag stilteplekken willen om concentratiewerk uit te voeren
- Flexwerken binnen de groep waar men op dat moment mee samenwerkt heeft het voorkeur van de medewerkers
- Het eilandenconcept met meerdere bureaus in groepjes bij elkaar bevalt goed, maar deze moeten in de toekomst niet veel groter worden dan 5-6 bureaus. Tevens heeft men voorkeur voor zit-sta bureaus met goede bureaustoelen en een stabiele technische infrastructuur (computers en telefoons)
- De inrichting moet passen bij de ontwikkeling van multidisciplinaire teams
- Temperatuur en akoestiek ervaart men als belangrijke werkplekelementen
- Bij de aankleding en vormgeving van het kantoor is uniformiteit een wens. Wel moet gewaakt worden voor een té gestyled kantoor, er moet ruimte blijven voor persoonlijke inbreng
- Voorkeurs materialen zijn hout en glas

Cultuur

- Binnen TOPdesk is sprake van een breed gedragen cultuur met een sterke focus op het sociale aspect

Imago

- TOPdesk zou de service excellence gedachte meer mogen uitstralen, maar momenteel zit het service excellence nog niet voldoende in de cultuur om dit te doen
- Er is nog geen eenduidige mening geformuleerd over wat TOPdesk uit wil/moet stralen. Er zijn wel eerste stappen gezet in dit vaststellen

Vitaliteit

- Binnen TOPdesk ligt de nadruk op de menselijke kant van vitaliteit in plaats van de organisatorische kant. De menselijke kant beïnvloedt de organisatorische kant wel positief.
- Er worden momenteel diverse interventies toegepast binnen de vier aspecten die vitaliteit beïnvloeden (personal health resources, physical environment, psychological work environment en enterprise community involvement)
- De cultuur van TOPdesk heeft zowel positieve als negatieve invloed op de vitaliteit van de medewerkers

5 Conclusies

In dit hoofdstuk wordt per deelvraag een beknopte conclusie geschreven waarmee vervolgens de hoofdvraag van dit onderzoek *“Hoe kan TOPdesk Nederland het kantoorconcept vormgeven zodat het aansluit bij de TOPdesk cultuur en het gewenste imago en het daarnaast de vitaliteit bevordert?”* beantwoord kan worden.

5.1 Conclusies per deelvraag

In deze paragraaf wordt per deelvraag de conclusie besproken op basis van de gevonden data.

Wat is het gewenste kantoorconcept?

Het gewenste kantoorconcept is een ‘activity based working’ inrichting waarbij men op verschillende plekken kan gaan zitten om verschillende activiteiten uit te voeren. Met welke frequentie activiteiten voorkomen is beschreven in paragraaf 4.1.1. Flexwerken kan binnen sommige afdelingen goed worden toegepast op voorwaarde dat mensen altijd kunnen zitten binnen een gebied waar de collega’s met wie zij op dat moment samenwerken dichtbij zitten. De afdelingen die niet passen binnen het flexwerken zijn beschreven in paragraaf 4.1.1. Het nieuwe kantoorconcept moet bijdragen aan de interactie tussen afdelingen waarbij (gevoelsmatige) afstanden tussen afdelingen kleiner worden. Dit sluit aan bij de wens om meer samen te gaan werken en het ontstaan van multidisciplinaire teams. De manier van werken binnen TOPdesk kan gekenmerkt worden door transactioneel kenniswerk waarbij sprake is van een hoge mate van autonomie en interactie. Licht, akoestiek en het binnenklimaat moeten goed geregeld zijn, zeker omdat hier ontevredenheid over heerst in het huidige pand en omdat het een grote invloed heeft op comfort en productiviteit, dit wordt toegelicht in paragraaf 4.1.2 en 4.2.1. Men zou graag meer informele overlegplekken willen en de diversiteit in het soort vergaderzalen zou omhoog kunnen. Tevens is er de wens voor behouden en uitbreiden/upgraden van extra faciliteiten op kantoor die niet direct werkzaamheden ondersteunen. Hierbij kan gedacht worden aan een lunch/borrel ruimte, verschillende vormen van ontspanning en een plek speciaal voor het besteden van aandacht aan gezondheid. Daarnaast geeft men telkens aan dat het gewenste kantoorconcept bij de cultuur en het gewenste imago aan moeten sluiten en dat het dus veelal bepaald wordt door hoe die factoren het ontwerp beïnvloeden.

Hoe beïnvloedt cultuur het kantoorconcept en vice-versa?

De organisatiecultuur heeft een sterke invloed op het kantoorconcept. Met name de rituelen binnen de cultuur vragen om een fysieke uiting in het pand. Zo wordt de ruimtesoort behoefte zoals beschreven in paragraaf 4.1.1 voor een groot gedeelte bepaald door de rituelen zoals beschreven in paragraaf 4.2.2. Daarmee wordt het kantoor op zichzelf een fysieke uiting van de cultuur (artefact). Daarbij bepalen de kernwaarden van de organisatie de manier waarop men werkt. Hiermee wordt indirect de inrichting van het kantoor bepaald. Dit wordt ondersteund door de theorie zoals beschreven in paragraaf 3.1.1, waarbij wordt aangetoond dat verschillende soorten werk vragen om verschillende inrichtingen. Binnen TOPdesk is het sociale/menselijke aspect van de cultuur zeer sterk en dit betekent dat het kantoorconcept interactie en samenwerking moet ondersteunen. Ook hebben de fysieke uitingen van de cultuur, vooral de personal touch van de afdelingen, invloed op de vormgeving van het kantoor. Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat een mismatch tussen het kantoor en de cultuur frictie kan geven. Concrete effecten van deze frictie (de manier waarop het kantoorconcept de cultuur beïnvloed) zijn niet gevonden middel dit onderzoek.

Hoe beïnvloedt het kantoorconcept het imago en vice-versa?

Het imago wordt bepaald door verschillende elementen waarvan één het voorkomen van een organisatie is. Een deel van het voorkomen wordt bepaald door het kantoor waar de organisatie in gehuisvest is. De toelichting op deze verhouding is opgenomen in paragraaf 3.3.1. In deze paragraaf komt ook naar voren dat marketing een belangrijke rol speelt in het imago. Een kantoor kan, wanneer een organisatie hiervoor kiest, ook ingezet worden als marketingtool. Het kantoor kan dus een grote rol spelen in het vormen van een positief imago. Met dit onderzoek wordt niet aangetoond of een “slecht” kantoor ook een negatieve invloed heeft op het imago. Daarnaast zijn er dit geen resultaten gevonden die aantonen het imago het

kantoorconcept beïnvloedt. Dit betekent voor beide punten echter niet dat het in de praktijk niet voor kan komen.

Hoe beïnvloedt cultuur het imago en vice-versa?

Cultuur en imago zijn zeer sterk met elkaar verbonden. De bindende factor is identiteit. Identiteit bestaat uit een aantal elementen van de organisatiecultuur en bepaalt daarmee het imago. Dit wordt inhoudelijk toegelicht in paragraaf 3.3.2. Binnen TOPdesk vindt men het zeer belangrijk om de positieve aspecten van de cultuur te tonen aan de klanten en dit dus daadwerkelijk in te gaan zetten als Unique Selling Point (USP). Momenteel zijn er een aantal dingen die TOPdesk graag zou willen uitstralen die nog niet voldoende verweven zitten in de cultuur en daardoor het niet goed lukt om ze uit te stralen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat een gewenst imago enkel behaald kan worden wanneer iets leeft in de cultuur van de organisatie. Cultuur en imago zijn dus begrippen met een sterke wisselwerking en moeten op elkaar afgestemd worden.

Hoe beïnvloedt het kantoorconcept de vitaliteit?

Een van de aspecten die vitaliteit beïnvloedt is de fysieke omgeving (physical environment). De andere factoren worden toegelicht in paragraaf 3.4. De inrichting van het kantoorconcept bepaalt dus voor een deel de vitaliteit van de medewerkers. Momenteel zijn er al een aantal interventies binnen TOPdesk die betrekking hebben op vitaliteit. Medewerkers geven aan verbetering te zien in de volgende punten: het binnenklimaat en het ergonomisch maken van alle werkplekken. Daarnaast zouden ze graag een ruimte zien die speciaal is ingericht voor het besteden van aandacht aan gezondheid deze punten worden verder toegelicht in paragraaf 4.1.1 en 4.2.4. De conclusie is dus dat het kantoorconcept wel degelijk invloed heeft op de vitaliteit van de medewerkers en dat er binnen TOPdesk kansen zijn om verbetering door te voeren. Maar dat het wel belangrijk de andere factoren die vitaliteit beïnvloeden niet uit het oog te verliezen. Cultuur en imago spelen hierin ook een rol, dit wordt verder toegelicht in paragraaf 3.4.

Hoe beïnvloedt de cultuur de vitaliteit en vice-versa?

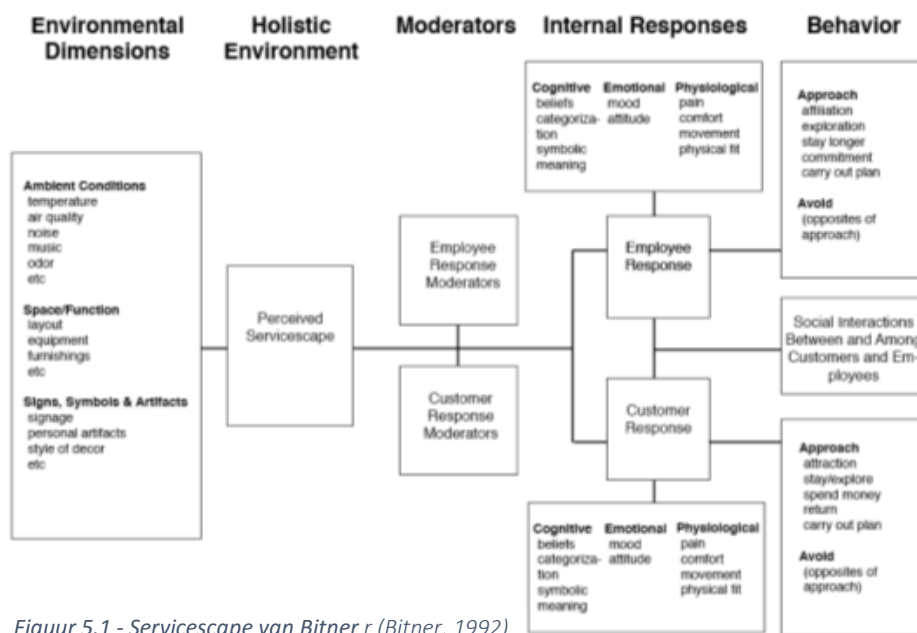
Uit de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat de cultuur van TOPdesk positieve en negatieve effecten heeft op de vitaliteit van de medewerker. Voorbeelden van deze effecten zijn beschreven in paragraaf 4.2.4. Het feit dat de kernwaarden en de mate van betrokkenheid (van medewerkers en management) invloed heeft op de vitaliteit wordt bevestigd door de theorie de beschreven wordt in paragraaf 3.4. Er zou gesteld kunnen worden dat hoge mate van vitaliteit een positieve invloed heeft op de organisatiecultuur omdat men zich dan prettiger voelt gedurende de werkdag en dus meer betrokken is. Echter zijn er daar geen bewijzen voor gevonden in dit onderzoek.

Hoe beïnvloedt het imago de vitaliteit en vice-versa?

In dit onderzoek zijn geen concrete resultaten gevonden die een verband tussen deze twee factoren aantoont. Dit betekent niet dat er geen verband bestaat maar om dit aan te tonen zal er verder onderzoek uitgevoerd moeten worden.

5.2 Hoofdconclusie

Door de antwoorden op de deelvragen in paragraaf 5.1 samen te voegen kan de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord worden. In paragraaf 3.5 wordt de Servicescape van Bitner gebruikt om de theoretische relatie tussen de begrippen aan te tonen. In deze conclusie zal het opnieuw gebruikt worden om de begrippen in de praktijk (bij TOPdesk) in relatie te brengen met elkaar. Echter wordt er in de conclusie alleen voor de “environmental dimensions” beschreven hoe deze er, op basis van de uitkomsten van dit onderzoek, uit zouden moeten zien. Hierdoor wordt dus in kaart gebracht hoe de fysieke omgeving (het kantoorconcept) eruit moet zien om aan te sluiten bij de cultuur, het gewenste imago en vitaliteit zal bevorderen. In het figuur 5.1 is het model nogmaals opgenomen.



Figuur 5.1 - Servicescape van Bitner (Bitner, 1992)

Ambient conditions: De ambient conditions die binnen TOPdesk als belangrijk worden ervaren zijn licht, akoestiek en binnenklimaat. Met name voldoende licht en een goed binnenklimaat zijn bevorderend voor de vitaliteit van de medewerkers. Daarnaast zijn alle drie, wanneer goed geregeld, van positieve invloed op het comfort en de productiviteit. Akoestiek heeft een relatie met space/function (uit de servicescape), wanneer er daar gekozen wordt voor een open floor plan is het nodig extra aandacht te besteden aan goede akoestiek. De ambient conditions hebben, volgens dit onderzoek, geen relatie met de cultuur van de organisatie. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek zou gesteld kunnen worden dat slechte ambient conditions het “voorkomen” van de organisatie negatief beïnvloeden en daarmee dus ook het imago. Er is voor deze oorzaak gevolg relatie echter geen concreet bewijs gevonden. Wel is de relatie tussen het kantoor (en daarmee ook de ambient conditions”) en het imago aangetoond.

Space/function: TOPdesk wil graag een open kantoor (semi-kantoortuin) waarbij interactie gestimuleerd wordt. Op deze manier zal de ruimte aansluiten bij de cultuur en het mensgerichte denken. Informele overlegplekken spelen een belangrijke rol in deze interactie en er mogen dus ook meer van deze plekken komen. Tevens kan de cultuur terugkomen door ruimten voor de rituelen te voorzien (zoals de lunch, ontspanning en borrel). Medewerkers geven aan graag ergonomische werkplekken te willen (met een zitsta bureau). Het honoreren van deze wens kan dit de vitaliteit bevorderen. Ook zal het maken van een ruimte voor sport, yoga en mindfulness bijdragen aan vitaliteit. De indeling van de werkplekken moet bepaald worden aan de hand van samenwerkingsverbanden. Deze limiteren zich niet tot teams en zijn steeds vaker multidisciplinair. De infrastructuur moet stabiel zijn waardoor de drempel voor flexwerken (binnen teams) makkelijker wordt. Ruimten die binnen de space/function de organisatiecultuur vertegenwoordigen hebben ook invloed op het imago omdat dit een vertaalslag is van de cultuur naar zichtbare elementen. Ook draagt de space/function bij aan de sfeer en uitstraling van het kantoor (signs, symbols and artifacts). De sfeer speelt vervolgens een belangrijke rol in het bepalen van het imago

Signs, symbols and artifacts: Vanuit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat dit onderdeel van de servicescape de sterkste relatie heeft met cultuur en imago. Hierbij gaat het met name om de personal touch van afdelingen/medewerkers en de vormgeving van het kantoor. De personal touch van de afdelingen mag met een bepaalde mate van uniformiteit zodat het niet rommelig gaat ogen. Deze personal touch zal voornamelijk bestaan uit artefacten vanuit de cultuur. De vormgeving van het kantoor (sfeer, kleur en uitstraling) heeft veel invloed op het imago. De gewenste uitstraling is binnen TOPdesk nog niet concreet geformuleerd maar er zijn wel eerste stappen gezet naar het definiëren hiervan. Woorden die gebruikt worden om de organisatie te omschrijven zijn opgenomen in paragraaf 4.2.3 en in bijlage 31.

6 Adviezen

Op basis van de conclusie in hoofdstuk vijf kunnen een aantal adviezen gegeven worden met betrekking tot een praktische uitvoering. In dit hoofdstuk worden de adviezen uitgewerkt.

6.1 Kantoorconcept

Het advies met betrekking tot het kantoorconcept bestaat uit drie verschillende onderdelen. Deze worden in deze paragraaf elk individueel toegelicht.

6.1.1 Vlekkenplan

Op basis van de gevonden samenwerkingsverbanden en de wensen van de medewerkers om in een bepaalde kantooromgeving te werken (semi-kantoortuin, flexwerken binnen eigen team en multidisciplinaire team werkplekken) kan er een vlekkenplan opgesteld worden. Het vlekkenplan is gemaakt op basis van de bestaande tekeningen gemaakt door een externe partij.

4e verdieping



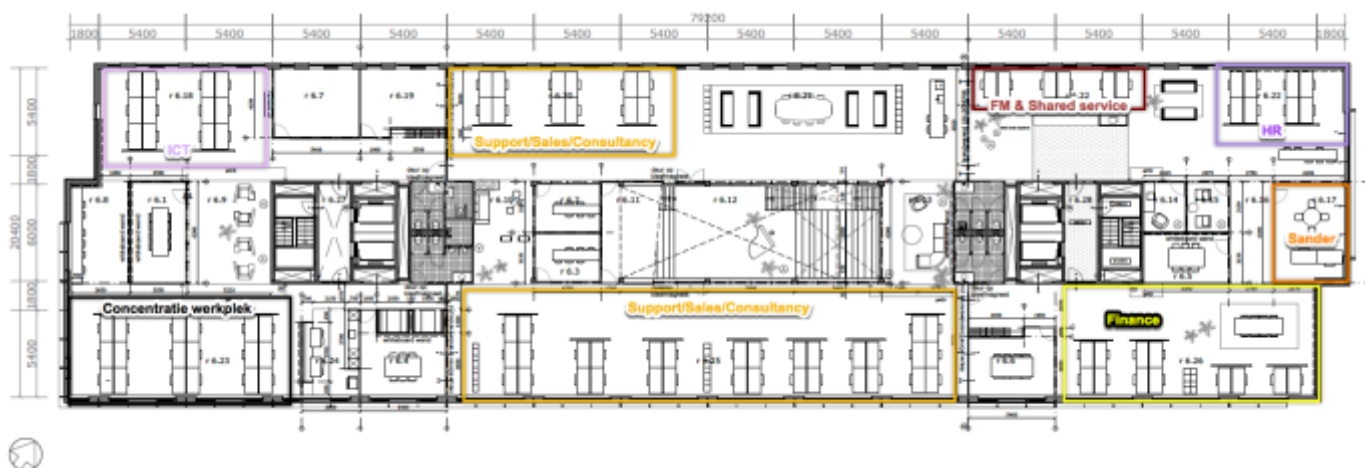
Figuur 6.1 - Vlekkenplan 4e verdieping

5e verdieping



Figuur 6.2 - Vlekkenplan 5e verdieping

6e verdieping



Figuur 6.3 - Vlekkenplan 6e verdieping

De donkergele vlakken zijn bestemd voor support, sales en consultancy. Deze teams werken veel samen in sectorgroepen. De gedachte achter de indeling uit het vlekken plan is als volgt:

- Verdieping 4: Hoofdzakelijk support – hier zitten de afdelingen waar support veel mee samen werkt (behalve sales en consultancy)
- Verdieping 5: Hoofdzakelijk sales – hier zitten de afdelingen waar sales veel mee samen werkt (behalve support en consultancy)
- Verdieping 6: Hoofdzakelijk consultancy – hier zitten de afdelingen waar consultancy veel mee samen werkt (behalve sales en support). Tevens is dit een “nette” afdeling en dus representatief voor de verdieping waar klanten binnen komen.

De gele vlakken zijn dus hoofdzakelijk voor een bepaalde afdeling. Als er echter een multidisciplinair team (sector groep) ontstaat, kunnen zij binnen deze gele vlakken een eiland van bureaus gebruiken om bij elkaar te gaan zitten. De medewerkers van afdelingen die niet in een sector groep zitten hebben op deze manier de mogelijkheid om bij hun eigen team te zitten terwijl de medewerkers die wel in een sector groep zitten ook de mogelijkheid hebben om bij elkaar te zitten. Bovendien ontstaat op deze manier de mogelijkheid om bepaalde dagen wel en bepaalde dagen niet in de sector groep te werken. Binnen deze gele vlakken wordt dus geflexwerkt binnen het team waar de medewerker die dag mee samen werkt.

Daarnaast is er op de 6e verdieping een concentratie gedeelte ingedeeld. Hier kunnen mensen gaan zitten om concentratie werk uit te voeren (stiltewerkplekken). Mochten deze plekken nou vaak leeg staan omdat de medewerkers toch geen gebruik maken van deze ruimte dan kan deze ingezet worden als extra ruimte voor Support/sales/consultancy.

6.1.2 Werkpleksoorten

Werkpleksoorten hebben betrekking op de verschillende soorten plekken waar men kan gaan werken voor bepaalde werkvormen. Binnen TOPdesk geeft men aan tevreden te zijn over het aantal werkplekken met computer en telefoon. Wel mag er meer ruimte komen voor overleg, specifiek voor variërende vormen van overleg. Het advies is om de vergaderzalen op te delen in de volgende ruimtes (met het bijbehorende karakter):

1. **Klassieke vergaderzalen:** Een klassieke vergaderzaal bestaat uit een tafel, stoelen en av middelen. Deze ruimte kan gebruikt worden voor conference calls en vergaderingen met grotere groepen. Een vergaderzaal moet reserveerbaar + afsluitbaar zijn en er netjes uit zien; geen thema's, ook geen saaie ruimte. In bijlage 34 is een moodboard opgenomen voor de uitstraling van een klassieke vergaderzaal.
2. **Informele overlegruimten:** De informele overlegruimten kunnen niet afgesloten worden en zijn bedoeld voor korte overlegjes in kleine groepen. De sfeer is gezellig en huiselijk en nodigt uit om eventjes bij elkaar te gaan zitten. Deze ruimten moeten goed verspreid over het pand voorkomen

zodat mensen er graag gaan zitten en minder overleggen op de werkplek. In bijlage 34 is een moodboard opgenomen voor de informele overlegruimten

3. **Kleine overlegruimten:** Kleine overlegruimten kunnen wel afgesloten worden en zijn bedoeld voor overlegjes van 2/3 personen. De ruimtes hebben qua sfeer iets weg van de informele overlegplekken maar zijn afsluitbaar in verband met privacy. In bijlage 34 is een moodboard opgenomen voor de kleine overlegruimten
4. **Creatieve ruimten:** Dit zijn ruimten die gebruikt kunnen worden voor brainstormen en andere vormen van creatief overleg. De ruimten moeten groot genoeg zijn voor groepjes van 5-10 mensen. De ruimte hoeft niet afsluitbaar te zijn maar als het kan dan is het niet belemmerend voor de functie. De sfeer in de creatieve ruimtes moet inspirerend, gezellig en uitbundig zijn. In bijlage 34 is een moodboard opgenomen voor de creatieve ruimten.
5. **Huddle spaces:** Huddle spaces zijn ruimten voor het samenwerken in groepen. Hierbij gaat het niet enkel om overleggen maar om het bij elkaar zitten om samen aan een project te werken. Een huddle space is qua sfeer een mix tussen een klassieke vergaderzaal en een creatieve ruimte. Het zit er een beetje tussen in. In bijlage 34 is een moodboard opgenomen voor de huddle spaces.

6.1.3 Werkplekelementen

De werkplekelementen die door TOPdesk als belangrijk ervaren worden zijn licht, akoestiek en binnenklimaat. Per element kunnen de volgende maatregelen genomen worden om het zo optimaal mogelijk te realiseren het nieuwe pand:

1. **Licht:** Zorg dat de werkplekken (bureaus) dicht bij de ramen staan. Zet deze haaks neer zodat men geen last heeft van licht op het beeldscherm. De ruimten die niet in de buurt zitten van daglicht moeten goed verlicht zijn. Ook helpt het om ruimten waar geen sprake is van ramen een glazen wand te geven. Op die manier kunnen de ruimten profiteren van indirect daglicht van ramen in de buurt.
2. **Akoestiek:** maak gebruik van planten, kasten en akoestische wanden om afscheidingen te creëren in een grote open ruimte. Deze afscheidingen zorgen ervoor dat geluid niet door de hele ruimte gaat en dat men meer gevoel van privacy heeft. Daarbij zorgt het ook voor een kleine afscheiding tussen afdelingen waardoor men niet allemaal “door elkaar” zit op de werkplek.
3. **Binnenklimaat:** Omdat het binnenklimaat, specifiek de temperatuur, een subjectief gegeven is, is het heel lastig om hier een optimale uitvoering aan te geven. Geadviseerd wordt om mensen zelf controle te geven over het binnenklimaat middels knoppen op de verwarming en de mogelijkheid tot het openen van ramen.

Met betrekking tot alle drie de elementen staat empowerment van de medewerkers centraal: ze moeten er zelf invloed op uit kunnen oefenen.

6.2 Organisatiecultuur

In deze paragraaf worden twee adviezen besproken om de organisatiecultuur in het kantoor te integreren.

6.2.1 Ruimte voor rituelen

De rituelen van de organisatie (lunchen, borrelen en ontspanning) vragen allemaal om speciale ruimten binnen de organisatie. Het advies voor het nieuwe pand is om deze ruimten niet te zien als extra faciliteiten maar als kernelementen van het ontwerp. Wanneer deze ruimten tussen de werkplekken worden geplaatst (voor zover mogelijk) kunnen zij de bindende factor zijn tussen de sociale kant van TOPdesk en de zakelijke kant van de organisatie. Tevens is het een manier om de cultuur aan de klant te tonen en op die manier de cultuur vertalen naar een positief imago. Bij deze ruimten horen ook de informele overlegplekken zoals beschreven in paragraaf 6.1.2. Als laatste is het belangrijk om de ruimte voor het ritueel ontspanning niet allemaal game-gerelateerd te maken. Het bieden van andere mogelijkheden van ontspanning (lezen, tekenen of muziek maken) zorgt ervoor dat iedereen kan ontspannen op de werkplek.

6.2.2 Ruimte voor personalisatie

Uit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers van TOPdesk graag één lijn zien in het ontwerp van het nieuwe kantoor, waarbinnen ruimte is voor personalisatie van afdelingen. Hieronder een aantal suggesties hoe deze personalisatie gefaciliteerd kan worden:

- **Fotolijstjes:** Alle plekken waar muren zijn kunnen fotolijstjes opgehangen worden. In deze lijstjes kunnen posters of teamfoto's gedaan worden. Op deze manier hebben nieuwe medewerkers en klanten direct een indruk van de mensen die bij TOPdesk werken. Voor de huidige medewerker is het leuk als er herinneringen aan de muur hangen.
- **Kunstmuur op dakterrass:** Op het dakterrass is een grote muur beschikbaar voor het maken van een kunstmuur. Het advies om deze muur te gebruiken als een "collaborative art wall". Door de muur in een basiskleur te schilderen en vervolgens iedereen die het leuk vindt om mee te doen de kans geeft er iets op te schilderen ontstaat er een kunstwerk dat gemaakt is door de TOPdesk medewerkers samen. Eens in de zoveel tijd kan de muur overschilderd worden en is er ruimte voor een nieuw kunstwerk.
- **Gamerrooms thematiseren:** de gamerrooms (ruimten voor ontspanning) kunnen gethematiseerd worden. Door deze thema's te laten bedenken door de medewerkers zelf ontstaat er opnieuw een element dat bedacht is door de TOPdesk medewerkers
- **Flexibele afdelingsborden:** Omdat afdelingen niet permanent op 1 plek zullen zitten is het niet handig om op muren of met bewegwijzing aan te geven waar afdelingen zitten. Het is wel mogelijk om flexibele borden te maken die aan het plafond bevestigd kunnen worden. Op deze manier kunnen afdelingen of teams of sector groepen zelf een bord ontwerpen en dit ophangen boven de plek waar ze op dat moment zitten. Zo wordt de werkplek iets persoonlijker maar blijven de werkplekken toch flexibel.
- **Tijdlijn:** Door ergens in het pand een tijdlijn te maken kan het TOPdesk verhaal met zakelijke en non-zakelijke hoogtepunten getoond worden. Voor nieuwe medewerkers en klanten is dit een leuke manier om de organisatie te leren kennen.

6.3 Imago

Met betrekking tot het imago zijn er drie adviezen, in deze paragraaf worden deze een voor een toegelicht.

6.3.1 Brandbook

Voor de kleuren in het pand wordt geadviseerd het brandbook te gebruiken. Dit is nog een conceptversie en het is niet vastgesteld of de inhoud van het brandbook daadwerkelijk gebruikt zal gaan worden. Wel is het de meest actuele "versie" van een gewenst imago. De elementen die in het brandbook staan komen het dichtst in de buurt van de gewenste uitstraling van TOPdesk. De kleuren die bij deze gewenste uitstraling horen passen dus het beste bij de organisatie, ondanks dat deze nog niet definitief zijn. Door de neutrale kleuren uit het palet te kiezen (de drie standaardkleuren) en te gebruiken voor de dominante vlakken in het pand (muren en vloeren) is variatie nog steeds mogelijk. De supporting en detail kleuren kunnen dan wijzigen zonder dat het grote effecten heeft op het pand (daar moeten ze dan tevens als supporting en detail kleuren ingezet worden);

Colours

Colours define a mood and give character to a brand. These are our colours.

Primary colours and highlight colour

Our primary colour is blue. This shade we use here is a gentle, welcoming colour. To make our customers feel at home. The colour blue is always used with the colour green. The highlight colour is red.

All the colours we use are not bright, but rather soft and warm, matching our down-to-earth nature. The colours - like our software and people - complement each other. Together they embody TOPdesk: we're a serious, trustworthy partner for our customers, but also young and fresh.



Supporting colours

This range of supporting colours can be used for big shapes. The colours play up the factor of collaboration, showing that we're a software company with a human side.



Figuur 6.4 - Brandbook kleuren

6.3.2 *Wat wil je uitstralen?*

Naast de kleuren worden in het brandbook ook een aantal woorden gebruikt die TOPdesk beschrijven. Tevens is er een “tone of voice” opgenomen. Beide zijn zeer goede aanzetten tot het bepalen van een gewenst imago. Echter moeten de elementen uit het brandbook nog gedragen gaan worden binnen de organisatie. Het advies is dan ook om het gewenste imago te formuleren met een groep van alle afdelingen. En ook de vertaalslag naar het “hoe” te maken; voor het pand, toekomstige communicatie en andere momenten dat het imago een rol speelt. Door het gewenste imago onderdeel te maken van co-creatie wordt het 1) meer eigen, de afdelingen voelen zich er verbonden mee en 2) sluit het optimaal aan bij de organisatie omdat het geheel gezamenlijk is bedacht en tot slot 3) voelt iedere afdeling zich comfortabel bij het uitdragen ervan omdat ze betrokken zijn geweest in het ontwerp.

6.3.3 *Cultuur*

In het onderzoek is naar voren gekomen dat imago en cultuur sterk met elkaar verbonden zijn. Ook kwam uit de interviews als resultaat dat men graag de cultuur meer in zou willen zetten als USP. Een eerste stap is het terug laten komen van de cultuur zoals beschreven in paragraaf 6.2. Het verder uitstralen van de cultuur zal bepaald moeten worden met het proces zoals beschreven in 6.3.2. De essentie van het advies is dat de cultuur niet verborgen moet worden voor klanten omdat de cultuur positief bijdraagt aan het imago van de organisatie.

6.4 *Vitaliteit*

Om vitaliteit te bevorderen in het kantoor worden er twee dingen geadviseerd die in deze paragraaf worden toegelicht.

6.4.1 *Health room*

Door in het nieuwe pand een ruimte te creëren die specifiek voor gezondheid is bestemd, kunnen diverse gezondheidsactiviteiten gebundeld worden. Hierbij kan gedacht worden aan yoga, mindfulness, de bestaande massagestoel en eventueel een hometrainer. Daarnaast biedt deze ruimte de mogelijkheid/nodigt uit voor collega's om gezamenlijk sportactiviteiten te doen (denk aan iemand die het initiatief neemt om een bootcamp te organiseren). Essentieel voor deze ruimte is dat er een makkelijk schoon te maken vloer ligt. Belangrijk is om de health room niet te verwarren met een sportschool, dat is niet de intentie van de ruimte.

6.4.2 *Ergonomische werkplekken*

Medewerkers geven aan graag zit-sta bureaus te willen met daarbij een goede bureaustoel. Door het bieden van ergonomische werkplekken en het informeren van medewerkers over de beste lichaamshouding zal de vitaliteit worden bevorderd. Daarnaast maakt het flexwerken makkelijker omdat elke medewerker op elke werkplek kan gaan zitten, zonder dat dit een belasting is op de houding.

7 Consequenties

Een groot deel van de adviezen zal worden uitgevoerd door de extern ingehuurd partij (Refitters). De adviezen zullen dan ook dienen als input voor de overleggen die de projectgroep heeft met de externe partij. Omdat deze externe partij zich zal verdiepen in de uitvoering van de adviezen zullen zij een groot deel van de consequenties beredeneren. Echter kunnen voor een aantal adviezen concrete consequenties wel benoemd worden. Deze worden in dit hoofdstuk besproken.

7.1 Financiële consequenties

Het projectbudget voor de verbouwing en inrichting van het nieuwe pand stelt dat er geen inventaris aangeschaft mag worden. Inrichting die gerelateerd is aan het design van de architect mag echter wel. De vormgeving van game-rooms, inrichting van de health room en de vergaderzalen zijn een grijs gebied. De aanschaf van nieuwe bureaus en stoelen is echter niet toegestaan (Jerphanion, 2017). Het vervangen van de oude bureaustoelen en bureaus (niet zit-sta) vraagt om de volgende investering:

Tabel 7.1 - Vervangingsinvestering bureaustoelen en bureaus

		Wel zit-sta	Niet zit-sta
Totaal aantal bureaus	366	149	217
	Laag	Middel	Hoog
Prijs zit-sta bureau	€164,00	€395,00	€845,00
Investering	€35.588,00	€85.715,00	€183.365,00
		Oud	Nieuw
Totaal aantal bureau stoelen	351	300	51
Prijs nieuwe bureaustoel	€305,00		
Investering	€91.500,00		
	Laag	Middel	Hoog
Totale investering	€127.088,00	€177.215,00	€274.865,00

Prijs bureau laag: (Ikea, 2017)

Prijs bureau hoog: (Design kantoormeubilair, 2017)

Prijs bureau middel: (Work trainer, 2017)

7.2 Personele consequenties

Er zijn geen directe personele consequenties, aangezien de adviezen geen betrekking hebben op groei of krimp van het aantal medewerkers. Wel zou de geadviseerde werkplekindeling in paragraaf 6.1.1 gezien kunnen worden als een personele consequentie omdat het een verandering van de medewerkers van TOPdesk vraagt. Zij zullen namelijk anders gaan zitten dan dat ze nu gewend zijn. Omdat het ontwerp gemaakt is op basis van samenwerkingsverbanden die aangegeven zijn door de medewerkers zelf, zou het aan moeten sluiten bij de werkvormen van de medewerkers. Het is echter belangrijk om het vlekkenplan in het advies te toetsen door medewerkers te vragen om feedback. Op deze manier ontstaat er de mogelijkheid om nog veranderingen aan te brengen mocht het nodig zijn.

7.3 Bedrijfskundige consequenties

Een belangrijke bedrijfskundige consequentie is het bepalen van het gewenste imago en het inzetten van de cultuur als USP. Het bepalen van het imago zelf zal geen bedrijfskundige consequenties hebben maar het uitstralen ervan wellicht wel. Deze consequenties zijn in deze fase echter niet in concrete getallen uit te drukken.

Lijst met figuren en tabellen

Figuren

Figuur 2.1 - Componenten van de kantooromgeving (Copenhagen Institute for Future Studies, 2013).....	7
Figuur 2.2 - Benodigde vaardigheden voor het zijn van een succesvolle medewerker in toekomst (Mliha, Marcel, & Nilsen, 2016)	8
Figuur 2.3 - Belangrijkste werkplek eigenschappen tussen nu en 2020 (ISS, 2013)	8
Figuur 2.4 - Verschillende kenmerken van generaties (Barclays, 2016)	9
Figuur 3.1 - Tijdlijn ontwikkeling van kantoorconcepten 1900 tot nu	11
Figuur 3.2 - Benchmark ruimtesoort behoefte per kantoorsoort (Kantorenwizard, 2017).....	11
Figuur 3.3 - Soorten werk op basis van autonomie en interactie (Maas & Pleunis, 2013).....	12
Figuur 3.4 - Kantoorinrichting op basis van soort werk (Maas & Pleunis, 2013).....	12
Figuur 3.5 - Gewenste werkplek tussen nu en 2020 (ISS, 2013)	12
Figuur 3.6 - Percentage ontevreden medewerkers in een kantoorruimte met verschillende inrichtingen (Essers, 2015)	13
Figuur 3.7 - Ervaren productiviteit en comfort per kantoorinrichting (Vink, 2009)	13
Figuur 3.8 - Maatregelen en hun gemeten effect op productiviteit (Vink, 2009)	13
Figuur 3.9 - Elementen van het kantoor in relatie met comfort (Vink, 2009)	14
Figuur 3.10 - Het ui-model (Sanders & Neuijen, 2014)	15
Figuur 3.11 - Drie definiërende pijlers van organisatiecultuur (Haworth, 2016).....	15
Figuur 3.12 - Ijsberg model van McClelland (Coulter & Robbins, 2013).....	15
Figuur 3.13 - Combinatiemodel organisatiecultuur	16
Figuur 3.14 - Kettingkast model: relatie tussen identiteit en imago (HBB communications, 2016)	16
Figuur 3.15 - Service Profit Chain (Heskett, Jones, Loveman, Sasser Jr., & Schlesinger, 2008)	17
Figuur 3.16 - Vitality framework: factoren die invloed hebben op vitaliteit (Burton, 2015)	18
Figuur 3.17 - Servicescape van Bitner (Bitner, 1992)	18
Figuur 4.1 - Antwoorden respondenten survey vraag 7: zou je willen flexwerken?.....	25
Figuur 4.2 - Meest voorkomende woorden binnen de interview citaten met de codering "kernwaarden"	34
Figuur 4.3 - Ingevuld samengesteld cultuur model op basis van interviews.....	36
Figuur 5.1 - Servicescape van Bitner (Bitner, 1992)	42
Figuur 6.1 - Vlekkenplan 4e verdieping	43
Figuur 6.2 - Vlekkenplan 5e verdieping	43
Figuur 6.3 - Vlekkenplan 6e verdieping	44
Figuur 6.4 - Brandbook kleuren	46

Tabellen

Tabel 1.1 - Onderzoeksopzet	2
Tabel 1.2 - Opbouw gestructureerde interviews in verhouding met afdelingen	4
Tabel 1.3 - Structuur van kernbegrippen en sub-begrippen	4
Tabel 3.1 - Relatie tussen kettingkastmodel (figuur 3.14) en het samengestelde cultuurmodel (figuur 3.13).....	17
Tabel 3.2 - Relatie tussen kernbegrippen aangetoond middels Servicescapes van Bitner.....	19

Tabel 4.1 - Relatiematrix samenwerkingsverbanden afdelingen	24
Tabel 4.2 - Activiteiten matrix.....	25
Tabel 4.3 - Ruimtesoort behoefte.....	26
Tabel 4.4 - Relatiematrix kernbegrippen (zonder subbegrippen) op basis van interviews.....	27
Tabel 4.5 - Genoemde rituelen binnen de gehele organisatie. Gerangschikt op frequentie..	35
Tabel 7.1 - Vervangingsinvestering bureaustoelen en bureaus	48

Bibliografie

- Ankerstjerne, P. (2017). *Webinar: Better workplaces*. Opgeroepen op 02 2017, van Better workplaces: <http://betterworkplaces.issworld.com/how-to-create-the-best-in-class-workplace-experiences-in-2017>
- Arbo. (2016, 12 09). *4 tips voor lekker lean vergaderen*. Opgeroepen op 02 2017, van Arbo Online: http://arbo-online.nl/4-tips-voor-lekker-lean-vergaderen/?Email_RIE_Test_tijd_23jul&utm_source=Vakmedianet&utm_medium=email&utm_campaign=20170111_Arbo_week2_thema_beurs_facilitair&tid=TIDP110266X5E0BD68174584497BFAB821A03FF6F1AYI4
- Arbo. (2016, 09 05). *De nieuwste trends in werkplekken*. Opgeroepen op 03 2017, van Arbo-online: http://arbo-online.nl/de-nieuwste-trends-in-werkplekken/?Email_RIE_Test_tijd_23jul&utm_source=Vakmedianet&utm_medium=email&utm_campaign=20170111_Arbo_week2_thema_beurs_facilitair&tid=TIDP110266X5E0BD68174584497BFAB821A03FF6F1AYI4
- Arbo. (2017). *Nieuwe praktijkrichtlijn flexwerken*. Opgeroepen op 02 2017, van Arbo-online: http://arbo-online.nl/de-voors-en-tegens-van-flexwerken/?Email_RIE_Test_tijd_23jul&utm_source=Vakmedianet&utm_medium=email&utm_campaign=20170111_Arbo_week2_thema_beurs_facilitair&tid=TIDP110266X5E0BD68174584497BFAB821A03FF6F1AYI4
- Baarn, R., Knotter, M., & Houtkamp, P. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Gorcum: Koninklijke van Gorcum.
- Barclays. (2016). *Talking about my generation: Exploring the benefits engagement challenge*. Opgeroepen op 02 2017, van Barclays: https://wealth.barclays.com/global-stock-and-rewards/en_gb/home/research-centre/talking-about-my-generation.html
- Bitner, M. J. (1992, 04). *Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees*. Opgeroepen op 02 2017, van Jstor: https://www.jstor.org/stable/1252042?seq=15#page_scan_tab_contents
- Brand, J. L. (2016). *Office Environments to Support Future Organizations*. Opgeroepen op 02 2017, van Haworth: <http://media.haworth.com/asset/28563/Office-Environments-to-Support-Future-Organizations.pdf>
- Broekhuizen, J. (2017, 03). Algemeen Interview. (R. Meeder, Interviewer) Delft.
- Brooks, C. (2016, 02 29). *10 workplace trends you'll see in the future*. Opgeroepen op 02 2017, van Business news daily: <http://www.businessnewsdaily.com/7616-top-workplace-trends.html>
- Burton, J. (2015). *Healthy wokplace framework*. Opgeroepen op 02 2017, van World Health organization: http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf
- CBRE. (2017, 02 03). *Gemeente Delft verhuurt 5.175 m2 aan TOPdesk Nederland*. Opgeroepen op 02 15, 2017, van Nieuws CBRE: <http://nieuws.cbre.nl/gemeente-delft-verhuurt-5175-m-aan-topdesk-nederland/>
- Copenhagen Institute for Future Studies. (2013, 10). *ISS 2020 vision: New ways of working*. Opgeroepen op 03 2017, van Hubspot: http://cdn2.hubspot.net/hubfs/2561093/White_paper/ISS_2020_Vision_-_New_Ways_of_Working.pdf?hsCtaTracking=6bde0f5d-82df-445d-89ac-ad678036351d%7C307c6c63-b287-4031-8a84-f0845e3bcd0&utm_campaign=IFMA&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-94TsbZf9FO11-vumRY_5SZww7uZH_Jz6aazt6Z0urQYUUbFbcG8pkAqjvyb-tXUQlze3rSx0hl4DfdN6ofCrqXwuDVmA&_hsmi=35790646&utm_content=35790646&utm_source=hs_automation
- Coulter, M., & Robbins, S. P. (2013). *Management*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Design kantoormeubilair. (2017, 05 23). *Zit-sta bureau elektrisch*. Opgehaald van Design kantoormeubilair: https://www.designkantoormeubilair.nl/elektrisch-zit-sta-bureau-exclusive.html?gclid=CjwKEAjwu4_JBRDpgs2RwsCbt1MSJABOY8an7o4TagZg79sWxmyDuJhwcwYL Ak11QesH6TaJsVEK5xoCOoDw_wcB
- Eggebeen, R. (2017, 03). Algemeen Interview. (R. Meeder, Interviewer) Delft.

- Enquête Medewerkers TOPdesk. (2017). *Enquête afstudeeronderzoek Rosanna Meeder*. Delft: TOPdesk.
- Ensie. (2014). *Betekenis en definitie van identiteit*. Opgeroepen op 02 2017, van Ensie: <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/identiteit>
- Ensie. (2015, 03 30). *Definitie van imago*. Opgeroepen op 02 2017, van Ensie: <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/imago>
- Essers, G. (2015, 09 29). *Kantoortuin en productiviteit "de slechtste combinatie ooit"*. Opgeroepen op 02 2017, van Time management: <https://timemanagement.nl/kantoortuin-productiviteit/>
- Freelancers union. (2016, 11 1). *10 workplace trends you'll see in 2017*. Opgeroepen op 03 2017, van Forbes: <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2016/11/01/workplace-trends-2017/#73821c1e56bd>
- Giang, V. (2015, 12 1). *What will work look like in 2030*. Opgeroepen op 02 2017, van Fastcompany: <https://www.fastcompany.com/3040701/what-will-work-look-like-in-2030>
- Haaring, R., & Afoichini, A. (2017, 03). Interview vitaliteit en HR. (R. Meeder, Interviewer) Delft.
- Harrison, K. L. (2017, 01). *2017 top workplace design trends*. Opgeroepen op 02 2017, van Inc.: <http://www.inc.com/kate-l-harrison/2017-top-workplace-design-trends.html>
- Haworth. (2016). *How to create a succesful organizational culture: build it - literally*. Opgeroepen op 02 2017, van Haworth: <http://media.haworth.com/asset/55249/How%20to%20Create%20a%20Successful%20Organizational%20Culture.pdf>
- Haworth. (2017). *Optimizing adaptable workplaces to meet changing business needs*. Opgeroepen op 02 2017, van Haworth: <http://media.haworth.com/asset/83962/MovableWalls.RaisedFloors.WhitePaper.2016.pdf>
- HBB communications. (2016). *Organisaties en de spanning tussen identiteit en imago*. Opgeroepen op 02 2017, van HBB communications: http://www.hbbcommunicates.nl/merkimplementatie/index.php/pages/links_introductie/birkigt/
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr., E. W., & Schlesinger, L. A. (2008, 06). *Putting the service profit chain to work*. Opgeroepen op 05 2017, van Harvard Business Review: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>
- Hok. (2017, 02). *Top 10 trends influencing workplace design*. Opgeroepen op 02 2017, van Hok: <http://www.hok.com/thought-leadership/top-10-trends-influencing-workplace-design/>
- Ikea. (2017, 05 23). *Skarsta zit-sta bureau*. Opgehaald van Ikea: <http://www.ikea.com/nl/nl/catalog/products/S49084965/>
- ISS. (2013, 10). *ISS 2020 vision: New ways of working*. Opgeroepen op 03 2017, van Hubspot: http://cdn2.hubspot.net/hubfs/2561093/White_paper/ISS_2020_Vision_-_New_Ways_of_Working.pdf?hsCtaTracking=6bde0f5d-82df-445d-89ac-ad678036351d%7C307c6c63-b287-4031-8a84-f0845e3bcd0&utm_campaign=IFMA&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-94TsbZf9FO11-vumRY_5SZww7uZH_Jz6aazt6Z0urQYUUbFbcG8pkAqjvyb-tXUQlze3rSx0hl4DfdN6ofCrqXwuDVmA&_hsmi=35790646&utm_content=35790646&utm_source=hs_automation
- ISS. (2015). *How to improve employee comfort and productivity through workplace insights*. Opgeroepen op 02 2017, van Better workplaces: <http://betterworkplaces.issworld.com/articles/how-to-improve-employee-comfort-and-productivity-through-workplace-insights>
- ISS. (2016). *Enhancing employee health and wellbeing in the workplace*. Opgeroepen op 02 2017, van Better Workplaces: http://betterworkplaces.issworld.com/articles/are-your-hr-strategies-supporting-employee-health-well-being?portalId=2561093&hsFormKey=3879916ee7d6a1a1c36a59f2d88974c4&submissionGuid=37a0c569-a969-43b7-b3c5-d1f4e43715bf#module_14782580497711037
- ISS. (2016). *The elements of great workplace design*. Opgeroepen op 02 2017, van Service Futures: <http://servicefutures.com/workplace-management/elements-great-workplace-design/>
- ISS. (2017). *8 strategic themes that will affect work towards 2020*. Opgeroepen op 02 2017, van Servicefutures: <http://servicefutures.com/workplace-management/8-strategic-themes-affect-work-towards-2020/>

Jerphanion, S. (2017, 03). Financiële en contractuele gevolgen. (R. Meeder, Interviewer) Delft.

Jerphanion, S. (2017, 02 03). Jaarvergadering TOPDesk 2017. (R. Meeder, Interviewer)

Jones, H. E. (2015, 06 10). *Purpose driven vitality in the workplace*. Opgeroepen op 02 2017, van Great place to work: <https://www.greatplacetowork.com/blog/202-purpose-driven-vitality-in-the-workplace>

Kantorenwizard. (2017). *Toelichting huisvestingsvormen*. Opgeroepen op 02 2017, van Kantoren wizard: <https://www.kantorenwizard.nl/vraagbaak/huisvestingsconcepten>

Kernerman Dictionaries. (2016). *Definitie van vitaliteit*. Opgeroepen op 02 2017, van Woorden.org: <http://www.woorden.org/woord/vitaliteit>

Maas, & Pleunis. (2013). *Facility Management*. Alphen aan den Rijn: B + B Vakmedianet.

Middelkoop, J. (2017, 03). Algemeen Interview. (R. Meeder, Interviewer) Delft.

Mliha, I., Marcel, D., & Nilsen, B. (2016). *The future of service management*. Opgeroepen op 02 2017, van Hubspot: http://cdn2.hubspot.net/hubfs/2561093/White_paper/ISS_2020_Future_of_Service_Management_White_Book_October_2016.pdf?hsCtaTracking=8ae13ce6-0ccc-45d0-b497-32026f8c8894%7C8e67357e-5803-4c8d-8334-2e568c969c24&utm_campaign=IFMA&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz--JXndigxGO1s4EIYUGyYcnpdTuaMfRm_nR2P4SMaroNogocLIGWaraEco8c-uZByp6mH_6_m2mGNvbVtpXimBsPM8W3g&_hsmi=35371908&utm_content=35371908&utm_source=hs_automation

Moerman, J. (2017, 03). Interview Facility Specialist. (R. Meeder, Interviewer) Delft.

Nederlandse Rechtsstaat. (2014). *Burgelijk Wetboek 2014/2015*. Nijmegen: Ars Aequi Libri.

Newbery, C. (2015, 01 02). *What makes a great workplace*. Opgeroepen op 02 2017, van People management: <http://www2.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/p/paymentgateway.aspx?returnURL=/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2015/01/02/hr-39-s-guide-to-better-workplace-design.aspx&blogid=2&postid=99156>

Otting, M. (2017, 03). Algemeen Interview. (R. Meeder, Interviewer) Delft.

Ravensbergen, A. (2017, 03). Algemeen interview. (R. Meeder, Interviewer) Delft.

Sanders, G., & Neuijen, B. (2014, 12 23). *Bedrijfscultuur*. Opgeroepen op 02 2017, van Een blogje om: <http://www.raamstijn.nl/eenblogjeom/index.php/bluff-your-way-into/4852-cultuur-volgens-geert-sanders-a-bram-neuijen>

Schawbel, D. (2016, 11 1). *10 Workplace Trends You'll See In 2017*. Opgeroepen op 02 2017, van Forbes: <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2016/11/01/workplace-trends-2017/#73821c1e56bd>

Schwabel, D. (2015, 11 1). *10 workplace trends you'll see in 2016*. Opgeroepen op 02 2017, van Forbes: <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2015/11/01/10-workplace-trends-for-2016/#621c875b237f>

Service Futures. (2016, 04 25). *How the creation of great workplace cultures improves employee engagement*. Opgeroepen op 02 2017, van Service Futures: <http://servicefutures.com/workplace-management/how-the-creation-of-a-great-workplace-culture-improves-employee-engagement/>

SixSigma. (2017). *Wat is agile*. Opgehaald van SixSigma: <https://www.sixsigma.nl/wat-is-agile>

Steekproefcalculator. (2017, 05 08). *Steekproefcalculator*. Opgehaald van Steekproefcalculator: <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>

Stratan, C. (2017, 03). Algemeen Interview. (R. Meeder, Interviewer) Delft.

The agile organisation. (2016). *What is agile working?* Opgeroepen op 02 2017, van The agile organisation: <http://www.agile.org.uk/what-is-agile-working/>

TOPdesk. (2017). *Annual Report 2016*. Delft, Zuid Holland, Nederland: TOPdesk.

van Assen, J. (2017, 03). Algemeen interview. (R. Meeder, Interviewer) Delft.

van Baalen, V. (2017, 03). Algemeen Interview. (R. Meeder, Interviewer) Delft.

Van Dale. (2017). *Definitie Comfort*. Opgeroepen op 02 2017, van Woorden.org: <http://www.woorden.org/woord/comfort>

- van Dam, N., & Marcus, J. (2012). *Een praktijkgerichten benadering van Management en Organisatie*. Houten, Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers BV.
- van der Heide, R. (2017, 03). Algemeen Interview. (R. Meeder, Interviewer) Delft.
- van der Wal, D. (2017, 03). Algemeen Interview. (R. Meeder, Interviewer) Delft.
- Van Hest, M. (2011). *Sociologie scriptie Marlies van Hest*. Opgeroepen op 03 2017, van Thesis EU: <https://thesis.eur.nl/pub/11594/Scriptie-MarliesvanHest-Sociologie.pdf>
- van Leeden, K. (2017, 03). Algemeen Interview. (R. Meeder, Interviewer) Delft.
- van Tilborg, P. (2017, 03). Algemeen Interview. (R. Meeder, Interviewer) Delft.
- van Velthoven, L. (2017, 03). Algemeen Interview. (R. Meeder, Interviewer) Delft.
- Verhoeven, A. (2017, 02 21). *Cultuur en identiteit*. Opgeroepen op 02 25, 2017, van Werken 20: <http://www.werken20.nl/blogs-over-nieuwe-werken/organisatie-bedrijf/6974/identiteit-waar-hebben-we-het-over/>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek*. Den Haag, Zuid Holland, Nederland: Boom Lemma uitgevers.
- Vink, P. (2009). *De aangetoonde effecten van het kantoor interieur*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Westerman, A. (2017, 03). Algemeen interview . (R. Meeder, Interviewer) Delft.
- Wijsman, E. (2013). *Psychologie en Sociologie*. Houten, Groningen, Nederland: Noordhff Uitgevers BV.
- Williams, J. (2016). *2016 trends in the workplace*. Opgeroepen op 02 2017, van Arcadis: <https://www.arcadis.com/media/2/3/6/%7B236A8585-8DF7-4FD2-B6C1-8EBC5A2D6906%7DWorkplace%20Trends%20for%202016.pdf>
- Work trainer. (2017, 05 23). *Zit-sta bureau*. Opgehaald van Worktrainer: https://www.worktrainer.nl/Zit-Stabureau-A140-handmatig?gclid=CjwKEAjwu4_JBRDpgs2RwsCbt1MSJABOY8anl-K5SV6bDrBUZcAPb4LfXiOhP-GPVWQkUNbXNBBL7hoCj2fw_wcB