

Concept Scriptie

Toepassing van een innovatief werkplekconcept bij
Camelot Beheer B.V.

Naam:	Givenny Gonsalves
Studentnummer:	0845569
Stagebedrijf:	Camelotbeheer B.V.
Docentbegeleider:	D. Hendriks
Opleiding:	Vastgoed & Makelaardij
Datum:	14 – 01 – 2015
Locatie:	Rotterdam

Colofon

Afstudeerscriptie

Camelot Europe

Auteur Givenny Gonsalves 0845569

Organisatie Camelot Europe

Datum 14 januari 2015

Plaats Rotterdam

Voorwoord

In het kader van de opleiding Vastgoed & Makelaardij is er binnen het instituut de gebouwde omgeving afgelopen periode onderzoek gedaan naar de mogelijkheden voor Camelot beheer B.V. omtrent het toepassen van een innovatief werkplekconcept. Hierbij wordt gekeken naar de kantoren van Camelot beheer B.V. in Nederland. De huidige situatie van de kantoren, de gewenste situatie vanuit het personeel en eerder toegepaste werkplekconcepten bij andere bedrijven zijn hierbij onderzocht. De resultaten hiervan zijn terug te lezen in dit rapport.

Dit adviesrapport is voortgekomen uit uitgebreid desk- en fieldresearch, kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

Via deze weg wil ik de personen bedanken die mij hebben bijgestaan met het opstellen van dit adviesrapport. Ten eerste dhr. Hendriks voor de procesmatige en inhoudelijke begeleiding, dhr. Burghoorn voor de begeleiding tijdens het proces, de stage en het onderzoek. En daarnaast alle personen die mee hebben geholpen en bij hebben gedragen aan de hand van de interviews, en natuurlijk ook het hele Camelot beheer B.V. personeel van Nederland die de enquête hebben ingevuld en tips hebben gegeven tijdens de kantoorbezoeken.

Rotterdam, 2016

Givenny Gonsalves

Managementsamenvatting

Het Nieuwe Werken, Activiteit Gerelateerd Werken, manieren die de veranderingen van de werkomgevingen van de afgelopen jaren omschrijven. Termen die in de toekomst een steeds grotere rol gaan spelen en steeds meer toegepast zullen gaan worden bij bedrijven.

Het veranderen van de werkomgeving wordt ook wel de verandering van het huidige werkplekconcept naar een innovatief of een nieuw werkplekconcept genoemd. Deze verandering heeft te maken met de veranderingen van werkwijze en veranderingen in de hiërarchie van een bedrijf. Het wordt steeds belangrijker dat bedrijven productiever en effectiever gaan werken, dat het personeel meer en meer samen gaat werken en dat de bedrijfsprocessen geoptimaliseerd worden.

Om dit te verwezenlijken is het belangrijk dat de bedrijfsdoelstellingen aansluiten bij de manier waarop een bedrijf te werk gaat, in zowel de manier van dienstverlening (bij de zakelijke dienstverlening) als in zijn vastgoed waar deze werkzaamheden verricht worden. Hierbij is het belangrijk dat deze bedrijfsdoelstellingen aansluiten op de bedrijfsprocessen.

De manier waarop bestaand vastgoed invloed heeft op de organisatie Camelot Beheer B.V. is in dit onderzoek onderzocht. Past het huidige vastgoed bij de bedrijfsorganisatie en is er een manier om de bedrijfsprocessen beter aan te laten sluiten op de bedrijfsdoelstelling bij een verbetering van de huidige werkomgeving?

Op welke wijze heeft een innovatief werkplekconcept invloed op de verbetering van de bedrijfsprocessen en de bedrijfsorganisatie en kan een innovatief werkplekconcept toegepast worden op de kantoren van Camelotbeheer B.V. in Nederland?

Dit onderzoek is toegepast op de organisatie Camelot beheer B.V. Een leegstandsbeheerder die inmiddels 6 kantoren in Nederland heeft. Ten eerste is hierbij de huidige situatie van de kantoren bepaald. Hoe zien deze kantoren eruit, welke werkzaamheden worden hier gedaan, welke functies lopen hier rond en wat zijn de knelpunten. Daarna is de gewenste situatie bepaald aan de hand van een enquête onder het personeel. Hierbij is gevraagd wat zij van hun huidige kantoor vinden, waarom zij dit vonden en wat er bij zou kunnen dragen aan een betere situatie.

Uit dit onderzoek zijn een aantal knelpunten naar voren gekomen: Het verrichten van concentratiewerk is moeilijk door de drukte in het kantoor, bellend en overleggend personeel. De behoefte aan plekken waar geconcentreerd gewerkt kan worden is groot. Op een uitzondering daar gelaten zijn de kantoren te klein of veel te groot. Het is vaak erg rommelig en niet representatief naar klanten toe. De bezettingsgraad van de kantoren is door de verschillende werkzaamheden bij de kantoren over het algemeen vrij laag. Deze zijn vrijwel gelijk aan de in de gevonden theorie 'bezettingsgraad combinatiekantoren' van 46%.

De visie van Camelot Beheer B.V. is voornamelijk gericht naar de buitenwereld toe, gericht op de klanten. Deze gaat als volgt: : *'We support you throughout the Property Life Cycle with innovative and high quality staff, products and services.'* Wel geven ze hierbij aan de klanten te ondersteunen door het bieden van innovatieve, van hoge kwaliteit personeel, producten en diensten. Met deze visie in het achterhoofd is Camelot Beheer B.V. bezig met het aanpakken van de huidige kantoren. Het hoofdkantoor in Eindhoven is kortgeleden verhuisd naar een nieuwe aangekochte locatie. Deze locatie is in een volledig nieuw jasje gestoken waarbij een strakke vormgeving de boventoon leidt. Het

vastgoed is op de groei gekocht, zo wordt het ene deel volledig verhuurd. Bij het kantoor in Eindhoven is er gewerkt met kantoorkamer van twee tot zes personen, ontmoetingsruimte, aparte lunchruimte en een receptie. Ditzelfde is de bedoeling voor alle andere kantoren van Camelot Beheer B.V. in Nederland. Het huidige kantoor in Amsterdam is al aangekocht maar deze moet nog volledig ingericht worden, momenteel zijn ze al bezig met de plannen hiervoor. Het kantoor in Rotterdam, Utrecht, Kerkrade en Zwolle zijn nog niet zover. Het kantoor in Rotterdam is gehuurd en de kantoren in Kerkrade, Utrecht en Zwolle zijn in bruikleen (anti kraak).

Om de huidige werkomgevingen, met het vooruitzicht op de toekomst, nog beter te optimaliseren is onderzoek gedaan naar nieuw toegepaste werkplekconcepten bij andere bedrijven en er is onderzoek gedaan naar bedrijven die deze werkplekconcepten toepassen.

Wat hierbij voornamelijk naar voren kwam is dat elk bedrijf, elk kantoor een specifiek op maat gemaakte werkomgeving dient te hebben, passend bij de werkzaamheden die binnen dit kantoor plaatsvinden. Daarnaast moeten de organisatiedoelstellingen passend zijn bij de reden van deze verandering van werkomgeving. Ook is het belangrijk dat bedrijven beseffen dat een nieuw werkplekconcept niet direct een garantie biedt voor een kostenbesparing. Een kostenbesparing is een lange termijn doel, er zal eerst geïnvesteerd moeten worden in de nieuwe werkomgeving voordat er nagedacht kan worden over de uiteindelijke opbrengsten.

Daarnaast biedt een nieuw werkplekconcept niet alleen de voordelen van een kostenbesparing op de lange termijn. De toegevoegde waarde van een goed toegepast werkplekconcept kan voordelen bieden aan de productiviteit en samenwerking van het personeel, maar ook aan de vermindering van het ziekteverzuim, concentratiewerk, beter gebruik van de vierkante meters en de faciliteiten, het aantrekken en behoud van personeel, verminderde reistijd etcetera.

Naar aanleiding van voorgaand onderzoek zijn een aantal conclusies getrokken:

- Binnen Camelot Beheer B.V. kan het beste gewerkt worden met een combinatie van vaste werkplekken en flexwerkplekken. Juist omdat er veel functies zijn die constant met een team samenwerken, die in de buurt moeten zitten van andere functies, een vergaderruimte vaak nodig hebben voor de werkzaamheden die ze doen of in de buurt moeten zitten van de opslagruimte voor de spullen die ze dagelijks gebruiken.
- Investeren is duur maar zal uiteindelijk bijdragen aan het behalen van de doelstellingen. Kosten en baten zijn hierdoor moeilijk specifiek om op voorhand te bepalen.

Deze conclusies hebben geleid tot de volgende aanbevelingen:

- Het toevoegen van half gesloten werkplekken die ook gebruikt kunnen worden als standaard werkplekken. Bij belwerkzaamheden of concentratiewerk kan men zich afzonderen.
- Het ruimtelijk maken van de ruimte door gebruik te maken van glaswanden.
- De mogelijkheid voor het Camelot personeel om thuis of op een andere plek te kunnen werken. Binnen Camelot is het nu al mogelijk om thuis te werken maar dit kan alleen met een bepaalde token. Deze moet beschikbaar gesteld worden voor al het personeel die hier interesse in heeft.
- Het is de bedoeling dat alle kantoren van Camelot Beheer B.V. meer zullen gaan passen binnen de identiteit van Camelot. Bij het kantoor in Eindhoven is dit al gedaan en bij het kantoor in Amsterdam zijn de plannen al bijna rond. De bedoeling is dat de kantoren uiteindelijk allemaal in bezit zijn in plaats van gehuurd of beheer d.m.v. anti kraak. Hiermee moet wel rekening gehouden worden bij het toepassen van een nieuw werkplekconcept.

Hiermee is onderzoeksvraag *'Op welke wijze heeft een innovatief werkplekconcept invloed op de verbetering van de bedrijfsprocessen en de bedrijfsorganisatie en kan een innovatief werkplekconcept toegepast worden op de kantoren van Camelot Beheer B.V. in Nederland?'* als volgt beantwoordt:

Doordat een innovatief werkplekconcept aangepast wordt op de organisatiedoelstellingen kan een bedrijf hierdoor zijn organisatiedoelstellingen behalen en de bedrijfsprocessen verbeteren. Dit kan alleen wanneer een bedrijf met de juiste doelstelling een werkplekconcept aan gaat passen.

Een innovatief werkplekconcept kan toegepast worden op de kantoren van Camelot Beheer B.V. in Nederland zodra duidelijk is op welke termijn er nieuwe panden gekocht zullen worden waar de kantoren in gevestigd zullen worden. Wel is er aan de hand van dit onderzoek de basis gelegd voor het werkplekconcept die past bij Camelot Beheer B.V.

Naast deze basis en de termijn die gelegd wordt voor het innovatieve werkplekconcept zal er een budget bepaald moeten worden. Aan de hand van dit budget zal de haalbaarheid voor de toepassing van een nieuw werkplekconcept berekend kunnen worden. Daarnaast moet rekening gehouden worden met het tijdsbestek, het tijdelijke onderkomen en de overlast die het veroorzaakt om tijdelijk op andere kantoren te gaan werken.

Inhoudsopgave

Colofon	2
Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Inleiding	9
1. Onderzoeksopzet	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Doelstelling	11
1.3 Probleemstelling	11
1.4 Deelvragen	11
1.5 Methoden en Technieken	12
2. Werkplekconcepten	14
2.1 Inleiding	14
2.2 Werkplekconcepten	14
2.2.1 Ontstaan werkplekconcepten	14
2.2.2 Doel toepassen nieuwe werkplekconcepten	15
2.2.3 Positieve effecten innovatieve werkplekconcepten	15
2.2.4 Negatieve effecten innovatieve werkplekconcepten	15
2.2.5 Type werkplekken	15
2.2.6 Werkplekindelingen	16
2.3 Bezettingsgraad	17
2.4 Trends en ontwikkelingen	18
2.5 Conclusie	19
3. Invloed werkplekconcepten	20
3.1 Inleiding	20
3.2 Toepassing werkplekconcept	20
3.2.1 Deskresearch toegepaste werkplekconcepten	20
3.2.2 Deskresearch Bedrijven	22
3.2.3 Topiclijst interviews	23
3.2.4 Analyse interviews	23
3.3 Invloed werkplekconcept	24
3.3.1 Resultaten deskresearch	24
3.3.2 Resultaten Interviews	25
3.4 Conclusie	26
4. Camelot Beheer B.V.	27
4.1. Inleiding	27
4.2 Organisatiebeschrijving	27
4.2.1 De Organisatie	27
4.2.2 Diensten	27
4.2.3 Doelgroep	27
4.2.4 Beleid	27
4.2.5 Missie	28
4.2.6 Visie	28
4.2.7 Strategie	28
4.3 Toekomstontwikkelingen	28
4.4 Conclusie	29
5. Huidige en gewenste situatie Camelot beheer B.V.	30
5.1 Inleiding	30
5.2 Huidige situatie werkplekconcept	30

5.3 <i>Wensen en eisen personeel</i>	34
5.4 <i>Conclusie</i>	36
6. Toepassing werkplekconcept Camelot Beheer B.V.	37
6.1 <i>Inleiding</i>	37
6.2 <i>Conclusie huidige werkplekconcepten</i>	37
6.3 <i>Nieuw werkplekconcept</i>	39
6.3.1 <i>Werkplekconcept algemeen</i>	39
6.3.2 <i>Werkplekconcept per kantoor</i>	40
6.4 <i>Kosten / Baten</i>	42
6.5 <i>Gevolgen toepassing werkplekconcept</i>	44
6.6 <i>Conclusie en aanbevelingen</i>	45
6.7 <i>Kritische blik</i>	46
Literatuurlijst	47
Bijlagen	52
Bijlage I Soorten werkplekken	55
Bijlage II Deskresearch toepassing werkplekconcepten	58
Bijlage III Interviews	63
Bijlage IV Organisatieanalyse	77
Bijlage V Plattegronden huidige situatie	88
Bijlage VI Analyse kantoren huidige situatie	91
Bijlage VII Relatieschema	97
Bijlage VIII Foto's huidige situatie kantoren	98
	100
Bijlage IX Enquête huidige situatie / gewenste situatie - Personeel	101
Bijlage X Analyse Enquêtes	104
Bijlage XI Vragenlijst Operational Managers kantoren	107
Bijlage XII Bezettingsgraadmeting	108
Bijlage XIII Terugverdientijd investering	111

Inleiding

Het toepassen van innovatieve, nieuwe werkplekconcepten is een steeds meer voorkomende manier van bedrijven om beter samen te werken, effectiever te werken, productiever te werken, het pand beter te laten aansluiten op de identiteit van het bedrijf en uiteindelijk kosten te besparen. Het is een manier om anders te gaan werken als bedrijf zodat het kantoorpand en de bijbehorende indeling beter aansluit op de werkzaamheden van het personeel. Voorbeelden hiervan zijn de invoering van Het Nieuwe Werken, Integrale Werkplek Ontwikkeling of het Activiteit Gerelateerd Werken. Bij ieder bedrijf is een andere werkplekindeling van toepassing, ieder bedrijf werkt anders, heeft andere werkzaamheden, ander personeel en heeft andere strategieën en doelstellingen.

In dit onderzoek is gekeken naar de huidige werkplekindeling van de kantoren van Camelot beheer B.V. in Nederland. Hoe deze ingericht zijn, waarom dat op deze manier is gebeurd, wat het huidige personeel van deze indeling vindt en hoe zij dit liever anders zouden hebben willen zien. Daarnaast zijn werkplekconcepten van verschillende bedrijven behandeld; hoe is dit in zijn werk gegaan en wat het uiteindelijk op heeft geleverd komt hierbij naar voren.

Camelot beheer B.V. is een leegstandsbeheerder die werkzaam is in verschillende landen in Europa. Er zijn in totaal 18 kantoren waarvan zes in Nederland en waarvan het hoofdkantoor gelegen is in Eindhoven. Ze houden zich met name bezig met anti kraak, tijdelijke verhuur en verhuur van woningen, schoolgebouwen, kantoorgebouwen, verzorgingstehuizen etcetera.

Het doel van dit onderzoek is om binnen twintig weken een adviesrapport te schrijven over de toepassing van een innovatief werkplekconcept op Camelot beheer B.V. De wensen van het personeel zullen meegenomen worden in de mogelijkheden voor een nieuw werkplekconcept, passend bij de organisatiedoelstellingen. De centrale onderzoeksvraag luidt:

Op welke wijze heeft een innovatief werkplekconcept invloed op de verbetering van de bedrijfsprocessen en de bedrijfsorganisatie en kan een innovatief werkplekconcept toegepast worden op de kantoren van Camelotbeheer B.V. in Nederland?

Om de centrale onderzoeksvraag verder uit te diepen zijn er een aantal deelvragen opgesteld:

1. Wat houdt een innovatief werkplekconcept in?
2. Welke type werkplekconcept past bij welk soort bedrijf?
3. Welke positieve of negatieve effecten kan een innovatief werkplekconcept hebben op een bedrijf en zijn bedrijfsprocessen?
4. Hoe ziet de organisatie Camelot Beheer B.V. eruit?
5. Wat is de huidige en de gewenste situatie van de kantoren van Camelot beheer B.V.?
6. Is het mogelijk om een innovatief werkplekconcept de kantoren van Camelot in Nederland toe te passen?

Leeswijzer

Als eerste volgt de onderzoeksopzet met de daarbij behorende doelstelling, probleemstelling en de deelvragen. De hoofd- en de deelvragen zijn een leidraad voor de opbouw van het onderzoek. Per hoofdstuk is een andere deelvraag uitgewerkt. Hoofdstuk 1 start met de onderzoeksopzet, hoofdstuk 2 gaat over werkplekconcepten in het algemeen, hoofdstuk 3 gaat over de toepassing van werkplekconcepten bij andere bedrijven, hoofdstuk 4 gaat over de organisatie, hoofdstuk 5 gaat over de huidige en de gewenste situatie van de kantoren van Camelot beheer B.V. in Nederland en hoofdstuk 6 gaat over de toepassing van een innovatief werkplekconcept op Camelot beheer B.V.

1. Onderzoeksopzet

1.1 Aanleiding

Het Nieuwe Werken is inmiddels een bekend en steeds meer opkomend fenomeen. Kenmerken hiervan zijn onder andere het inzetten van flexplekken en het mogelijk maken van thuiswerken. Per bedrijf verschilt het wat de aanleiding hiervoor is. De meest voorkomende doelen zijn het verbeteren van de samenwerking en het verhogen van de productiviteit. Het daarnaast zo optimaal mogelijk gebruikmaken van de ruimte, een hogere werkplekbezetting of een verbetering van het imago.

Naast Het Nieuwe Werken zijn er nog veel meer verschillende vormen van werkplekconcepten. Bij de een wordt het Integrale Werkplek Ontwikkeling genoemd, en bij de ander wordt het Activiteit Gerelateerd Werken genoemd. Het zijn allemaal verschillende vormen van nieuwe werkplekconcepten die voortkomen uit het aanpassen van de werkplekindelingen naar de activiteiten die gedaan worden binnen de afdelingen. (Strict Consultancy, n.d.)

Niet alleen het inzetten van flexwerken en het mogelijk maken van thuiswerken zijn bepalende factoren voor het laten slagen van een werkplekconcept; het combineren van de werkzaamheden met de werkplekken blijkt de oplossing te zijn voor deze organisatiedoelen. Juist door het combineren van de werkzaamheden met de werkplekken, het toepassen van het activiteit gerelateerd werken, worden de bedrijfsprocessen verbeterd, de productiviteit verhoogd, de tevredenheid verhoogd en tot slot kan vermindering van de huisvestingskosten een bijkomend resultaat zijn. (CBRE, 2013)

Het verbeteren van de bedrijfsprocessen heeft niet alleen te maken met het omgooien van het huidige werkplekconcept; ook de communicatie, strategie, visie en missie van een onderneming zijn belangrijk. De strategie van een onderneming is bepalend voor het toepassen van een nieuw werkplekconcept. (Olefs, n.d.)

Bedrijven zoals Google, Coolblue en CBRE zijn een van de meest bekende voorbeelden van bedrijven die een nieuw werkplekconcept toe hebben gepast; juist omdat hun werkplekindeling zo excentriek is, het bedrijf het met trots laat zien, en het past bij de identiteit van het bedrijf. Het zijn grote ondernemingen waarbij een goed toegepaste werkplekindeling de basis is voor de werkzaamheden die uitgevoerd worden binnen een bedrijf.

Juist omdat dit grote bedrijven zijn die een voorbeeld kunnen bieden aan kleinere bedrijven is het logisch om juist bij hen na te gaan hoe het nieuwe werkplekconcept invloed heeft gehad op de werkzaamheden, hoe ze erachter zijn gekomen welke werkplekindeling werkte en welke soorten werkplekken zij toegepast hebben. Hebben zij in elk kantoor hetzelfde werkplekconcept toegepast? En op welke wijze heeft het invloed gehad op het bedrijf en de processen?

Camelot beheer B.V. heeft 18 kantoren in verschillende landen, waaronder 6 in Nederland. Het kantoor in Rotterdam is te klein voor het huidige aantal personeelsleden, het kantoor in Amsterdam is nieuw maar nog niet naar behoren ingericht. Er is geen vast werkplekconcept die wordt toegepast bij het openen van een nieuw kantoor. (Cameloteurope, n.d.) Waar de grotere bedrijven zoals CBRE en Bol.com een heel werkplekconcept hebben uitgewerkt en toegepast hebben op hun organisatie heeft Camelot beheer B.V. dit nog helemaal niet. Waar Camelot in de toekomst steeds groter gaat worden geldt ook voor hen dat zij zich nutteloze vierkante meters niet kunnen permitteren. Aan de hand van werkplekconcepten en indelingen die andere bedrijven toegepast hebben kan Camelot erachter komen

of het toepassen van een algemeen werkplekconcept toepasbaar is, en op welke manier zij een nieuw werkplekconcept in kunnen zetten bij het verbeteren en optimaliseren van de werkzaamheden.

1.2 Doelstelling

Het schrijven van een aanbeveling voor Camelotbeheer B.V. over het toepassen van een vernieuwend werkplekconcept op alle kantoren in Nederland op basis van nieuwe werkplekconcepten die toegepast zijn door andere bedrijven, waarbij de meerwaarde van vernieuwende werkplekconcepten beschreven wordt.

1.3 Probleemstelling

Op welke wijze heeft een innovatief werkplekconcept invloed op de verbetering van de bedrijfsprocessen en de bedrijfsorganisatie en kan een innovatief werkplekconcept toegepast worden op de kantoren van Camelotbeheer B.V. in Nederland?

1.4 Deelvragen

Deelvraag 1. Wat houdt een innovatief werkplekconcept in?

Subdeelvraag 1. Wat is het doel van een innovatief werkplekconcept?

Subdeelvraag 2. Welke soorten werkplekindelingen zijn er?

Subdeelvraag 3. Hoe groot is het gemiddelde bezettingsgraadpercentage van kantoren in Nederland?

Subdeelvraag 4. Welke positieve effecten zijn er na de toepassing van een innovatief werkplekconcept?

Subdeelvraag 5. Welke negatieve effecten kan de toepassing van een innovatief werkplekconcept hebben?

Subdeelvraag 6. Wat zijn de trends en ontwikkelingen op het gebied van werkplekconcepten?

Deelvraag 2. Welke type werkplekconcept past bij welk soort bedrijf?

Subdeelvraag 1. Wat voor soort bedrijven passen een innovatief werkplekconcept toe?

Subdeelvraag 2. Hoe hebben andere bedrijven een innovatief werkplekconcept toegepast?

Subdeelvraag 3. Welke invloed heeft een innovatief werkplekconcept gehad op de bedrijfsprocessen en de bedrijfsorganisatie?

Deelvraag 3. Hoe ziet de organisatie Camelot Beheer B.V. eruit?

Subdeelvraag 1. Hoe ziet de interne organisatie van Camelot Beheer B.V. eruit?

Subdeelvraag 2. Wat zijn de verwachte toekomstontwikkelingen voor Camelot ?

Deelvraag 4. Wat is de huidige en de gewenste situatie van de kantoren van Camelot beheer B.V.?

Subdeelvraag 1. Wat is de huidige situatie wat betreft het werkplekconcept?

Subdeelvraag 2. Wat zijn de wensen en eisen van het personeel?

Subdeelvraag 3. Wat zijn de toekomstverwachtingen van de kantoren van Camelot beheer B.V. in Nederland?

Deelvraag 5. Is het mogelijk om een innovatief werkplekconcept op de kantoren van Camelot in Nederland toe te passen?

Subdeelvraag 1. Is er een type werkplekconcept dat past bij de kantoren van Camelot in Nederland?

Subdeelvraag 2. Wat zijn de kosten en baten voor het toepassen van een nieuw werkplekconcept?

Subdeelvraag 3. Is het voor Camelot haalbaar om een nieuw werkplekconcept toe te passen op alle kantoren in Nederland?

Subdeelvraag 4. Hoe zou een innovatief werkplekconcept er voor de kantoren van Camelot beheer B.V. eruit zien?

1.5 Methoden en Technieken

De probleemstelling is aan de hand van de deelvragen en het doen van verschillende soorten onderzoek beantwoord. Er is gebruik gemaakt van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. Hierbij bestaat kwantitatief onderzoek uit de analyse van gegevens en kwalitatief onderzoek uit diepte interviews en deskresearch. Er is toegelicht wat de verschillende soorten onderzoeken inhouden en daarnaast is er per deelvraag de onderzoeksmethode beschreven die passend is bij het soort onderzoek dat gedaan is.

▪ *Beschrijvend onderzoek*

Dit is het onderzoek dat gedaan is doordat eerst de hele theorie achter werkplekconcepten onderzocht is. Het is de basis van het onderzoek. Hierbij horen ook alle modellen die toegepast zijn. Deze informatie is verkregen via het internet en boeken.

▪ *Empirisch onderzoek*

Dit is gedaan door het doen van diepte-interviews bij diverse bedrijven en diverse personen. Hierbij worden er vragen gesteld en de situatie wat betreft kantoorindeling geobserveerd. Er is voor dit soort onderzoek gekozen om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de situatie.

▪ *Exploratief onderzoek*

Dit is toegepast door het samenhangen van de verschillende onderzoeks-aspecten. Dit is terug te vinden in de onderzoeksresultaten waarbij een verschil wordt aangegeven in de combinatie van de theorie met de realiteit bij bedrijven (aan de hand van interviews en deskresearch) en het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie bij Camelot beheer B.V en het daarbij uitgevoerde onderzoek.

▪ *Vergelijkend onderzoek*

Omdat Camelot beheer B.V. verschillende kantoren in Nederland heeft, en elk kantoor op zijn ‘eigen’ manier werkt heeft er een vergelijkend onderzoek plaatsgevonden tussen de kantoren. Hierbij hebben interviews plaatsgevonden en is er vergeleken in hoeverre de kantoren hetzelfde zijn en of er de mogelijkheid is om eenzelfde werkplekconcept toe te passen.

(Manders, 2015)

Deelvraag 1: Wat houdt een innovatief werkplekconcept in?

Het doel van deze deelvraag is om erachter te komen wat een werkplekconcept inhoudt. Waar bestaat het uit, op welke manier een werkplekconcept innovatief is, wat het doel is, waarom het van belang is voor bedrijven om een nieuw werkplekconcept toe te passen en om de resultaten van een nieuw werkplekconcept te achterhalen. Dit kunnen resultaten zijn in medewerkerstevredenheid, maar ook in productiviteit, bezettingsgraad, huisvestings- en/of facilitymanagement kosten.

Voor deze deelvraag is kwalitatief onderzoek gedaan. Deskresearch is toegepast voor het analyseren van het werkplekconcept in het algemeen. Artikelen en onderzoeken die gepubliceerd zijn via het internet zijn daarbij gebruikt. Een literatuurstudie naar werkplekconcepten is hierbij belangrijk.

Deelvraag 2: Welke type werkplekconcept past bij welk soort bedrijf?

Het doel van deze deelvraag is om erachter te komen of er een gestandaardiseerd werkplekconcept is die toegepast wordt op meerdere soorten bedrijven. Zijn er bepaalde werkplekindelingen die toegepast worden bij bepaalde bedrijven.

Deze deelvraag is vooral beantwoord aan de hand van kwalitatief onderzoek (diepte interviews) en kwantitatief onderzoek (deskresearch). Interviews zijn bepalend voor het beantwoorden van deze deelvraag omdat voor grote bedrijven met veel personeel een optimale indeling noodzakelijk is. Het gebruik maken van zo min mogelijk vierkante meters en daardoor kosten besparen. Hierbij kan gedacht worden aan bedrijven als CBRE en Shell.

Bij deze interviews is een zo betrouwbaar mogelijk resultaat behaald door het stellen van dezelfde vragen. Er is gewerkt met een topic lijst. Aan de hand hiervan zijn tijdens de interviews vragen gesteld. Er zijn verschillende personen van verschillende bedrijven geïnterviewd. Hierdoor is het niet mogelijk om bij iedereen dezelfde vragen te stellen. Maar er is wel gekeken naar het soort bedrijf; is het een bedrijf die werkplekconcepten toepast bij andere bedrijven, of is het een bedrijf waarbij het werkplekconcept toegepast is. Aan de hand hiervan zijn twee soorten interviewlijsten opgesteld.

Deelvraag 3: Hoe ziet de organisatie Camelot Beheer B.V. eruit?

Het doel van deze deelvraag is om erachter te komen wie Camelot Beheer B.V is, wat doen ze, wat hun strategie is en wat hun toekomstverwachtingen zijn, wat de werkzaamheden zijn die gedaan worden, welke er afdelingen zijn, uit hoeveel medewerkers het bestaat en hoeveel kantoren er zijn in Nederland. Allereerst is het bedrijf onderzocht. Hierbij is het 7smodel model toegepast (kwantitatief onderzoek).

Deelvraag 4: Wat is de huidige en de gewenste situatie van de kantoren van Camelot beheer B.V.?

Het doel van deze deelvraag is om erachter te komen hoe er op de kantoren in Nederland gewerkt wordt en of de afdelingen allemaal hetzelfde te werk gaan; hebben ze dezelfde werkzaamheden?

Bij deze deelvraag is zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek gedaan. Om de huidige situatie en de wensen/eisen te achterhalen zijn diepte-interviews gehouden. Deze interviews zijn gehouden met het huidige personeel van verschillende kantoren. Door een mix van personeel te interviewen heb je een grotere kans op een objectief onderzoek. Dit is kwalitatief onderzoek.

Kwantitatief onderzoek is gedaan aan de hand van het versturen van enquêtes. Er zijn 102 enquêtes verstuurd. Dit is al het personeel van Camelot Beheer B.V. in Nederland inclusief oproepkrachten en stagiaires. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten is een week na verzending nogmaals de enquête verstuurd. (Alles over marktonderzoek, n.d.)

Deelvraag 5. Is het mogelijk om een innovatief werkplekconcept de kantoren van Camelot in Nederland toe te passen?

Het doel van deze deelvraag is om erachter te komen of het toepassen van een nieuw werkplekconcept toepasbaar is bij Camelot Beheer B.V. Zou er vanuit een vooraf bepaalde werkplekindeling gewerkt kunnen worden die bij alle kantoren werkt? Bij de drie subdeelvragen heeft vooral deskresearch plaatsgevonden. De resultaten uit de voorgaande deelvragen zijn verwerkt. De kosten en baten zijn geanalyseerd en de mogelijke toepassingen van het werkplekconcept zijn onderzocht aan de hand van kwantitatief onderzoek.

2. Werkplekconcepten

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen werkplekconcepten over het algemeen toegelicht worden. Daarbij zullen de soorten werkplekindelingen aan bod komen, de geschiedenis, het doel van het toepassen van nieuwe werkplekconcepten bij bedrijven en de gewenste resultaten. Dit hoofdstuk is tot stand gekomen door middel van literatuuronderzoek. De door bedrijven toegepaste werkplekconcepten zijn in hoofdstuk 3 toegelicht.

2.2 Werkplekconcepten

2.2.1 Ontstaan werkplekconcepten

Voordat Bill Gates, eigenaar Microsoft (ook wel de “grondlegger” van nieuwe werkplekconcepten) in 2005 zijn white paper ‘The New World of Work’ introduceerde waren de werkplekconcepten van kantoorgebouwen voornamelijk gebaseerd op hiërarchie en functies. Nadat Bill Gates zijn whitepaper introduceerde, waar de verschillende definities van ‘Het Nieuwe Werken’ toegelicht en uiteengezet worden, werden de werkplekconcepten van bedrijven langzaamaan steeds meer gebaseerd op de werkprocessen en de activiteiten. (Stevens van Dijk, n.d.)

Na de whitepaper van Bill Gates kwam Dik Bijl, werkzaam bij Microsoft en ‘Ambassadeur van Het Nieuwe Werken’, in 2007 met zijn eerste boek over Het Nieuwe Werken. Hierin geeft hij aan dat de maatschappij is veranderd en dat de harde kapitalistische maatschappij veranderd is naar een maatschappij waarin het kapitalisme een meer menselijk en ecologisch gezicht heeft gekregen. Deze balans heeft er onder andere voor gezorgd dat er plek is voor Het Nieuwe Werken. (Bijl, 2009) Het Nieuwe Werken is een van de innovatieve werkplekconcepten die sinds een aantal jaar bij bedrijven toegepast worden.

Volgens Stevens en van Dijk, adviesbureau bouwmanagement, huisvestingsadvies en vastgoedadvies, is het toepassen van een nieuw werkplekconcept de vertaalslag van werkprocessen naar de fysieke inrichting. Het is een maatpak die voor ieder bedrijf anders ingevoerd hoort te worden. (Stevens van Dijk, n.d.) Een visie op basis waarvan werken efficiënter, effectiever maar ook plezieriger wordt gemaakt voor organisatie en werknemer. (Health 2 Work, n.d.) Hier voegt Bakker-Elkhuizen, specialist op het gebied van ergonomische oplossingen voor werkplekken, aan toe; ook wel het tijd- en plaats onafhankelijk werken. Niet de uren en aanwezigheid zijn belangrijk, maar prestaties en output. (Bakker Elkhuizen, 2013) Het sturen van medewerkers op resultaat, vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën en flexibele arbeidsrelaties. Dit vraagt om variëteit aan werkplekken die zijn afgestemd op de activiteiten van dat moment, ook wel het activiteit gericht huisvesten. (Corenet Global, Benelux Chapter, FMN, 2013) Informatie- en communicatietechnologie zorgen ervoor dat medewerkers zelf kunnen kiezen waar en wanneer zij waaraan werken. De werkomgeving dient afgestemd te worden op de activiteiten. Het zijn werkplekken die voorzien in zelfstandig werken of het werken met collega’s; geconcentreerde maar ook open ruimtes, op kantoor, onderweg of op een andere locatie. Deze nieuwe manier van werken stelt de gebruiker centraal. Een flexibele werkomgeving die ondersteund wordt door innovatieve technologieën sluit daarbij aan. (Hospitality Consultants, n.d.)

Het toepassen van nieuwe werkplekconcepten is al jaren bezig, maar waar het doel door de jaren heen steeds meer veranderd is en zich steeds meer is gaan richten op de activiteiten en werkzaamheden die binnen bedrijven gedaan worden. Eerder waren functies en de hiërarchie belangrijk bij het indelen van

een pand, nu zijn de werkprocessen en activiteiten belangrijker geworden. Dit wordt vaak gecombineerd met wisselwerkplekken en flexibele werkplekken. (Stevens van Dijck, n.d.)

2.2.2 Doel toepassen nieuwe werkplekconcepten

Het doel van het toepassen van een nieuwe werkplekconcepten is het ondersteunen van verschillende werkmethodes, het efficiënter inzetten van kantoorruimte zoals bijvoorbeeld het toepassen van Het Nieuwe Werken (LS adviseurs, n.d.), het Activiteit Gerelateerd werken, of het Integraal Werken. Daarnaast is het een middel om de werkomgeving in te zetten om organisatiedoelen van een bedrijf te bereiken. En het daarmee bevorderen van innovatie, creativiteit, samenwerking en flexibiliteit. (McCamley, 2015)

2.2.3 Positieve effecten innovatieve werkplekconcepten

Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar de effecten van nieuwe manieren van werken en nieuwe werkplekconcepten; Center for People and Buildings ‘Veranderen van de werkomgeving’, en Effectory (marktleider in medewerkers onderzoek) zijn voorbeelden hiervan. Zo zijn er nog een aantal onderzoeken die gedaan zijn. De uitgebreide resultaten zijn terug te vinden in ‘Bijlage VI Analyse kantoren huidige situatie’.

- Betere communicatie (Bruyne, 2013)
- Beter uitzicht, design, architectuur, indeling gebouw, interieur (Bruyne, 2013) (Bruinsma, n.d.)
- Minder werkplekken (Bruinsma, n.d.)
- Betere verdeling in tijd (Heezen, 2010)
- Beter concentratievermogen (Bruinsma, n.d.)
- Bedrijfsrestaurant, scheiding formele en informele ruimtes (Bruinsma, n.d.)
- Werkplek is aangenamer / Ontplooien (Heezen, 2010)
- Duurzamer werken (CBRE, 2013)
- Vermindering in de huisvestings/facilitymanagement kosten (CBRE, 2013)
- Hogere productiviteit (CBRE, 2013)
- Efficiënter gebruik (Stevens van Dijck, n.d.) (Hospitality Consultants, n.d.)
- De medewerker tevredenheid is hoger, het ziekteverzuim is lager en de productiviteit is hoger. (Bakker Elkhuisen, 2013)

2.2.4 Negatieve effecten innovatieve werkplekconcepten

Naast dat er een aantal positieve punten uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn er ook negatieve punten.

- Binnenklimaat (Bruyne, 2013)
- Verminderde privacy en concentratie (Bruyne, 2013)
- Geluidsoverlast (Bruinsma, n.d.)
- Clean desk policy (Bruinsma, n.d.)
- Overmatig (Heezen, 2010)
- Flexplekken uit besparing (Heezen, 2010)
- Te weinig flexibele werkplekken

2.2.5 Type werkplekken

In dit onderdeel zijn de verschillende type werkplekken die toegepast kunnen worden binnen kantoren uitgelegd. Deze type werkplekken zijn gevonden aan de hand van literatuuronderzoek. Er is een verschil tussen de type werkplekken en de werkplekindelingen. Type werkplekken zijn de werkplekken die afhankelijk zijn van de situatie en ‘waar’ je werkt. Werkplekindelingen zijn werkplekken die verschillen per bedrijf, afhankelijk van de activiteiten die gedaan worden door een

bedrijf. Deze worden aangepast naar de werkzaamheden; computerwerkzaamheden, bellen, concentratiewerk, teamwerk, ontmoeten, informeel overleg of formeeloverleg.

In ‘Bijlage I Soorten werkplekken’ is een volledig overzicht terug te vinden met de verschillende versies van onderstaande werkplekken. In Hoofdstuk 2.2.5 zijn de verschillende werkplekindelingen kort beschreven.

- Vaste werkplek

Een traditionele vaste werkplek die constant door dezelfde medewerker gebruikt wordt. Deze werkplek kan per persoon aangepast worden naar eigen voorkeur.

- Flex werkplek

Een flex werkplek wordt door verschillende medewerkers gebruikt. Er ontstaan verschillende ‘eilanden’ met concentratiewerkplekken en overlegwerkplekken. Bij een flex werkplek dient alles universeel en makkelijk verstelbaar te zijn zodat het voor iedereen toegankelijk is. Daarnaast dient iedereen een plek te hebben voor zijn/haar persoonlijke spullen.

- Mobiele werkplek

Mobiele werkplekken zijn plekken waarop medewerkers onderweg, bij een klant, trein, luchthaven, hotel hun werk kunnen doen. Denk hierbij aan lichte laptops, houders etcetera. Compact en licht is hierbij belangrijk. Alles moet makkelijk mee te nemen zijn.

- Thuis werkplek

Het zelf bepalen van de tijdsindeling en de plek waar je werkt staat centraal. Deze werkplek kan delen van een dag of hele dagen gebruikt worden om aan te werken. Bij een thuiswerkplek zijn de minimale wettelijke eisen van toepassing. (Bakker Elkhuisen, 2013) (Health 2 Work, n.d.)

- Activiteit gerelateerde werkplek
Deze werkplekken zijn specifiek ontwikkeld voor de uitvoering van specifieke taken zoals een projectwerkplek, computerwerkplek of baliewerkplek. Meerdere medewerkers maken gebruik van deze werkplek. (Rendement Uitgeverij)

2.2.6 Werkplekindelingen

In onderstaande figuur zijn de meest voorkomende werkplekken benoemd met bijbehorende omschrijving. Deze werkplekken zijn geselecteerd door bij verschillende soorten bedrijven na te gaan met welke werkplekken gewerkt wordt. Deze bedrijven zijn in hoofdstuk 3 toegelicht. Specifiek deze werkplekken zijn gekozen omdat dit de meest voorkomende werkplekken zijn, ze omschrijven de gemiddelde kantoorwerkzaamheden. Zoals in hoofdstuk 2.2.5 is uitgelegd zijn de werkplekindelingen vormen van werkplekken die toegepast kunnen worden in kantoren. Zie ‘Bijlage II Deskresearch Werkplekconcepten’ voor de uitgebreide omschrijvingen en foto’s.

Werkplekindeling	Omschrijving
Concentratiewerkplek	Een kleine afgesloten werkplek waar in stilte gewerkt kan worden, klein overleg plaats kan vinden of waar vertrouwelijke telefonische conversaties plaats kunnen vinden. Hierbij wordt vooral geconcentreerd bureauwerk gedaan en telefoongesprekken gevoerd.
Belwerkplek	Een staande of zittende plek waar je naartoe gaat zodra er een telefoontje gepleegd moet worden.
Kamerkantoor	Een afgesloten kantoorruimte voor twee personen. Hierbij wordt semi –geconcentreerd bureauwerk en teamwerk gedaan. Kan ook gebruikt worden als overlegruimte.
Projectkamer	Afgesloten werkruimte voor drie of meer personen. Wordt gebruikt voor semi-geconcentreerd bureauwerk, team/projectwerk.
Open werkplekken	Een open werkplek waar regulier bureauwerk plaatsvindt en waar getelefoneerd kan worden 4-12 werkplekken
Combikantoor Coconkantoor	/ Individuele werkplekken gelegen rondom een open ruimte voor groepswerk en het gebruik van gemeenschappelijke faciliteiten

Kantoortuin	In een grote ruimte identieke werkplekken en gemeenschappelijke kasten. Een duidelijke gangenstructuur ontbreekt, waardoor de ruimte flexibel kan worden ingedeeld. De open structuur zorgt voor eenheid en (on)gewenste sociale controle. Medewerkers krijgen hier minder de kans een bepaalde status op te bouwen. Persoonlijke wensen met betrekking tot inrichting en privacy zijn hier ook minder van toepassing dan in de bijvoorbeeld de kamerkantoor.
Flexplekken	Geen eigen werkplekken. Personeel past de plek aan, aan de activiteiten van de dag
Cubicles	Een half open ruimte voor meerdere personen. Half hoge wanden worden gebruikt om personen van elkaar te scheiden.
Ontmoetingsruimte	Zoals een bedrijfsrestaurant of koffiecorners.

2.3 Bezettingsgraad

De bezettingsgraad is het aantal vierkante meter GO per persoon in een gebouw(deel). Het aantal vierkante meter GO die een persoon gebruikt in een gebouw. En waarop het aantal benodigde vierkante meters GO voor een kantoor wordt berekend. De bezetting kan gemeten worden door de Space Utilization Monitor (SUM). Dit instrument meet op welke wijze de werkomgeving gebruikt wordt. Deze werkt niet op basis van de vierkante meters GO in een gebouw. De kernwaarden; bezetting, benutting en activiteiten zijn hierbij belangrijk. Met de bezetting wordt gemeten of er een persoon zit, of er spullen liggen (tijdelijk onbezet) of dat de plek onbezet is, bij benutting wordt gemeten door hoeveel personen de plek gebruikt wordt, bij activiteiten wordt gemeten waar de werkplek voor gebruikt wordt (computerwerkzaamheden, telefoneren, overleg) (Center for People and Buildings, n.d.)

Dik Bijl geeft aan dat de gemiddelde bezetting van vaste werkplekken bij kantoren ligt tussen de 50 en 70 procent. Medewerkers zijn of in overleg, ziek, op vakantie, op afspraken of op cursus. In een kantoor met activiteit gerichte werkplekken heb je 30 tot 40 procent minder werkplekken nodig. Vooral als het telewerken gestimuleerd wordt. (Bijl, 2009) Door het Facility Management Magazine wordt er aangegeven dat er in kantoren gestreefd wordt naar een bezettingsgraadpercentage van 70%, maar in de praktijk blijkt dat in standaard kantoren met vaste werkplekken dit percentage ligt op 45% en bij kantoren met flexibele werkplekken dit percentage ligt op 59%. (Facility Management Magazine, 2014) Het Center for People and Building heeft onderzoek gedaan naar bezettingsgraden in verschillende soorten kantooromgevingen. Bij kantooromgevingen met flexibele werkplekken is de bezettingsgraad hoger omdat de ruimten effectiever benut worden. Er is rekening gehouden met drie typen: combi-flex/vast kantoren, kantoren met flexibele werkplekken en traditionele kantoren met vaste werkplekken. In onderstaande tabellen is per soort de bezettingsgraad weergegeven.

	Combi-flex/vast	Flex kantoren	Traditioneel
Gemiddelde bezetting	46%	62%	46%
Piekbezetting	70%	80%	68%
Onbezetting	15%	23%	14%
Dalurenbezetting	18%	24%	17%

Center for People and Building geeft aan dat slechts door het inzetten van flexkantoren een bezettingsgraad van 70% wordt gehaald. Hieruit concluderen ze dat het mogelijk is om het aantal werkplekken met 30 procent te reduceren zonder het personeel te verplichten om thuis te werken. (Center for People and Building, 2015)

Ook de heer van Duin van CBRE geeft aan dat ongeacht het type bedrijf de bezettingsgraad op 50% ligt (inclusief tijdelijk onbezette plekken), piekbelastingen komen nooit boven de 70% uit. Op het drukste moment van de week staan dus nog steeds drie van de tien werkplekken leeg. Gemiddeld is de

hoogste bezetting op dinsdag en de laagste bezetting op vrijdag. Kantoren worden gedurende een week en op verschillende tijdstippen op een dag niet gelijkmatig gebruikt.

Afgelopen jaren is de bezetting geleidelijk afgenomen. Er is een verandering te zien in de activiteiten die gedaan worden op de kantoren. Medewerkers zitten steeds minder achter hun bureau, de ‘tijdelijk onbezet’ percentages worden steeds hoger. Er wordt steeds digitaler gewerkt (meer computer en telefonie en minder papierwerk). Mensen worden mobieler, werken digitaler en komen naar kantoor voor meetings en overleg.

Volgens CBRE hebben bedrijven die het flexibele werken toe hebben gepast gemiddeld een hogere bezetting en een hogere piekbezetting. Hierbij ligt de gemiddelde bezetting op 65% en de piekbezetting op 80%. Dit is vergelijkbaar met bovenstaande resultaten van het onderzoek die Center for People and Building. CBRE geeft aan bij bedrijven die flexwerken toepassen een spreiding te zien in de bezetting over de week en de dag. Het tijd- en plaats onafhankelijk werken geeft medewerkers meer vrijheid. Eerder beginnen, later eindigen, afhankelijk van de meest efficiënte dagindeling. Flexibele werkers stemmen hun werkplek beter af op hun uit te voeren activiteiten.

Hierbij geeft CBRE wel aan dat er overeenkomsten te zien zijn in de bezetting in ‘type afdeling’. Zo is een Sales afdeling meer afwezig dan een Finance afdeling. Er is ook onderzoek gedaan naar de bezettingsgraad van de vergaderruimten. Hierbij werd duidelijk dat vergaderruimten een gemiddelde bezetting heeft van 25%. Daarnaast is de bezettingsgraad van de beschikbare stoelen in een vergaderruimte 12%. (CBRE R. E., 2011)

2.4 Trends en ontwikkelingen

Sinds een aantal jaar is het toepassen van nieuwe werkplekconcepten (combinaties flexwerken, mobiel werken en telewerken) in opkomst, een uitwerking hiervan is Het Nieuwe Werken of het Activiteit Gerelateerd Werken. Het Activiteit Gerelateerd Werken is niet meer alleen toepassen van de mogelijkheden rondom flexwerken en thuiswerken, maar ook het aanpassen van de werkplekken aan de activiteiten die gedaan worden door de medewerker. En het daarnaast indelen van het kantoorgebouw naar de werkzaamheden.

Sinds dat Het Nieuwe Werken bij veel bedrijven in is gevoerd zijn hier verschillende variaties op gekomen. In dit onderdeel is toegelicht wat er op dit moment speelt rondom werkplekconcepten.

Flexybel, adviesbureau facility vraagstukken, werkplekconcepten moeten een continu vernieuwend en een op het bedrijf afgestemd proces zijn. Op maat gemaakte flexibele werkplekconcepten die aansluiten op huidige marktontwikkelingen en daardoor veranderende doelstellingen zijn van belang. Het belangrijkste bij een op maat gemaakt werkplekconcept is dat het gericht is op de ontwikkelingen in de markt, doelstellingen van het bedrijf en de flexibiliteit van dit werkplekconcept. (Flexybel, 2015)

Facility Management Magazine, in 2011 heeft het Facility Management Magazine onderzoek gedaan naar de invloed van Het Nieuwe Werken op de kantooroppervlakte. Hier kwam uit dat de oppervlakte van een kantoorwerkplek toegenomen is bij Het Nieuwe Werken. Het gebruik wordt geïntensiveerd en de oppervlakte per persoon wordt kleiner. Het effect van Het Nieuwe Werken uit zich met name in de kostenreductie en in de facilitaire organisatie.

Veranderingen die plaats hebben gevonden door Het Nieuwe Werken:

- Opkomst van de ‘samenwerkingsruimte’
- Opkomst van de ‘ontspanningsruimte’

- Verval van het klassiek kamerkantoor
- Toename van de oppervlakte van de werkplek
- Het vervangen van de kantooromgeving door de onderweg-omgeving, thuisomgeving en virtuele omgeving (Facility Management Magazine, 2011)

2.5 Conclusie

Deelvraag 1: Wat houdt een innovatief werkplekconcept in?

Uit de deskresearch die gedaan is bij hoofdstuk 1 is te concluderen dat een innovatief werkplekconcept de toepassing is van een nieuw werkplekconcept die past bij de werkprocessen van het bedrijf. Het gaat om het creëren van werkplekken die bijdragen aan een verbeterde werkomgeving. Het inzetten van de werkomgeving om organisatiedoelstellingen te bereiken. Het dus invoeren van een nieuwe manier van werken voor het zo optimaal mogelijk benutten van de werkplekken. Dit kan op verschillende manieren gedaan worden. Juist omdat iedere bedrijf verschillend is zijn er verschillende soorten werkplekken die een bedrijf kan toepassen en in verschillende aantallen. Het ene bedrijf werkt met volledige flexplekken en de ander half of voor de functie waarbij dit van toepassing is. Uit onderzoek blijkt dat kantoren die met volledige flexplekken werken een hogere bezettingsgraad hebben. Bij een combinatie van is dit ongeveer gelijk aan traditionele werkplekken. Maar dit moet wel passend zijn bij het bedrijf en bij zijn werkzaamheden.

Deelvraag 4.: Welke positieve of negatieve effecten kan een innovatief werkplekconcept hebben?

In hoofdstuk 3 zijn een aantal bedrijven en hun werkplekconcepten behandeld. Deze werkplekconcepten hebben naast het behalen van de doelstellingen een aantal andere positieve effecten opgeleverd. In dit hoofdstuk zijn zowel de positieve als de negatieve effecten van de toepassing van een nieuw werkplekconcept toegelicht. Hierbij zijn de resultaten van hoofdstuk 3 meegenomen.

Hierbij gaat het om de meest voorkomende effecten van een innovatief werkplekconcept.

Hieruit is te concluderen dat het toepassen van een nieuw werkplekconcept wel degelijk een vooruitgang is voor een kantoor. Een goed werkplekconcept zal op alle gebieden voor blijven in vergelijking met een bestaand concept. Waar bij de negatieve punten de privacy wordt genoemd, heeft dit vooral betrekking op de flexplekken. Terwijl het toepassen van een nieuw werkplekconcept niet direct te maken heeft met alleen flexplekken. De manier waarop dit werkplekconcept toegepast is, is hier niet bij vernoemd. Dit kan dus ook te maken hebben met de voorlichting die gegeven is aan de werknemers.

Al met al heeft het toepassen van een innovatief werkplekconcept meer positieve dan negatieve effecten.

3. Invloed werkplekconcepten

3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is de basis gelegd van werkplekconcepten. In dit hoofdstuk is toegelicht welke bedrijven een nieuw werkplekconcept toegepast hebben, hoe dit in zijn werk is gegaan, hoe dit werkplekconcept eruit ziet en wat het uiteindelijk opgeleverd heeft voor deze bedrijven. Hierbij zijn de resultaten van de literatuurstudie en de interviews verwerkt. Daarnaast zijn bedrijven benaderd die werkplekconcepten bij andere bedrijven toepassen. Hoe gaan zij te werk en wat zijn de resultaten hiervan. Het vooronderzoek is getoetst aan de praktijk.

3.2 Toepassing werkplekconcept

Aan de hand van desk research en interviews is onderzocht hoe bedrijven het nieuwe werkplekconcept toegepast hebben op het bedrijf. Hoe hebben zij het ‘werkplekconcept’ ingevuld en vorm gegeven. En hoe is het nieuwe werkplekconcept gekoppeld aan de strategie van het bedrijf.

3.2.1 Deskresearch toegepaste werkplekconcepten

In dit onderdeel zijn een tweetal toegepaste werkplekconcepten toegelicht. Hoe hebben deze bedrijven het werkplekconcept vormgegeven en is dit ook terug te leiden naar de strategie van de bedrijven. Past het bij de doelstellingen die ze hebben? De resultaten van deze werkplekconcepten zullen in paragraaf 3.3 behandeld worden. Hierbij gaat het om de bedrijven ABN AMRO en CBRE. Deze bedrijven zijn gekozen omdat het twee bekende bedrijven zijn die overduidelijk bezig zijn geweest met een werkplekindeling die het beste past bij hun bedrijf.

ABN Amro kantoorpand Amsterdam Zuid-as

Strategie: Aan de hand van strategische thema's een duurzame waarde creëren voor de stakeholders (klanten, aandeelhouders, medewerkers en de samenleving in het algemeen) ; klantbelang centraal stellen, investeren in de toekomst, aanhouden van een gematigd risicoprofiel, selectieve internationale groei, winstgevendheid verbeteren. (ABN AMRO, n.d.)

Visie / Missie: Het uitgangspunt van ABN AMRO is het inspelen op de veranderende markt en eveneens op de veranderende behoeften van de klanten. Een bank die handelt in de context en realiteit van nu, die de klant met open vizier tegemoet treedt, leert van zijn ervaringen en beseft dat niets belangrijker is dan de optimale service. (Unique, n.d.)

In 2009 is ABN Amro gestart met Het Nieuwe Werken, flexibiliteit in werktijden en werklocaties waren hierbij het uitgangspunt. In 2012 werkte 71% van de personeelsleden met deels tijd- en plaats-onafhankelijk werken. (ABN AMRO, 2013) Gedragsverandering en het flexibel werken vormden de boventoon. waren niet altijd de juiste ICT middelen voor aanwezig en ook de fysieke werkplekken waren niet optimaal. Bij het toepassen van Work Square (vervolg op Het Nieuwe Werken) op het kantoor in Amsterdam, is dit veranderd. Er werken meer mensen dan dat er werkplekken zijn. Er zijn flexboxen, vergaderzalen en werkplekken in het bedrijfsrestaurant beschikbaar. Doordat er overal Wi-Fi is kan er flexibel gewerkt worden op verschillende plekken in het gebouw. De ‘Square’ is de ontmoetingsplek, het plein waar men bij elkaar komt. Het is een open en goed bereikbare plek binnen het gebouw. Met de ‘Bring Your Own’ ontwikkeling kan men zelf kiezen op welk apparaat zij werken. Of het nou op de telefoon, tablet of laptop is. Op elke locatie kan er op dezelfde manier gewerkt worden. Er is één telefoniesysteem en één ICT systeem. Work Square, het concept wat toegepast is bij ABN Amro wordt ook wel een ‘Integrale Werkplek Ontwikkeling’ genoemd. Het gaat om het afstemmen van de Brick, Bytes, Behaviour en de Business. Het afstemmen van de fysieke kanten van de werkplek op de IT-middelen en de gedragscomponenten. (Strict Consultancy, n.d.)

Zoals uitgelegd in hoofdstuk 2, is Het Nieuwe Werken een vorm van een innovatief werkplekconcept, zo heeft ABN AMRO zijn eigen versie van een nieuw werkplekconcept geïntroduceerd binnen het bedrijf, 'Work Square'. De basis is het werken aan de hand van activiteiten en werkzaamheden die je die dag moet doen, waardoor je op verschillende plekken binnen het gebouw terecht kunt. ABN AMRO heeft een nieuw werkplekconcept toegepast die past bij hun bedrijf. *Investeren in de toekomst* door het personeel de mogelijkheid te geven om uit een apparaat te kiezen waar ze op werken en de ICT verbinding zo optimaliseren dat dit ook mogelijk is.

CBRE Amsterdam

Strategie en doelen:

- *Waarde toevoegen voor onze klanten met de ambitie om vastgoed- en huisvestingsoplossingen te creëren die daadwerkelijk waarde toevoegen. CBRE is constant op zoek naar ideale vormen van samenwerking, binnen en buiten het bedrijf. Met als doel het boeken van uitzonderlijke resultaten waar zowel de klant als de medewerker trots op is.*
- *Samenwerking staat centraal; Het op verschillende manier werven van informatie en de inzichten waar deze informatie toe leidt. CBRE biedt ervaren, hoog opgeleid en gedreven professionals om waardevolle oplossingen voor de klant te leveren. Een nauwe samenwerking met collega's met uiteenlopende disciplines, leiden tot bijzondere inzichten over het vastgoed of de huisvesting van de klant. Het creëren van een unieke oplossing die het vastgoed en huisvesting van de klant essentieel maakt voor het bedrijfssucces.*
- *Relaties voor de lange termijn; Een relatie is gebaseerd op vertrouwen, kennis deling en elkaar het beste gunnen. Het bouwen van lange termijn relaties bij klanten en medewerkers, zorgt voor betere oplossingen die passen bij de doelstellingen, de loopbaan en hun welzijn. Het verzorgen van een inspirerende interessante werkomgeving waarin de medewerker zich kan ontplooien en zich prettig voelt. Dit bevordert de inzet naar de klant. (CBRE, n.d.)*

Missie: Meerwaarde creëren voor uw vastgoed en huisvesting

In 2011 zijn de kantoren CBRE Amsterdam en CBRE Almere samengevoegd in één kantoor aan de Gustav Mahlerlaan op de Zuid-as in Amsterdam. Hierbij hebben ze de tweede en derde verdieping van het Symphony gebouw in gebruik genomen. Dit omvat 3.700 m² in totaal. Qua locatie, uitstraling, gebouwstructuur en metrage past het complex uitstekend bij het bedrijf en bij de integrale dienstverlening die cliënten geboden worden. (Camille Wiekencamp, 2014)

In het kantoor van CBRE in Amsterdam zijn geen vaste werkplekken. Afhankelijk van de activiteiten van het personeel die dag wordt er gekozen voor een open, gesloten werkplek of een flexplek. Er zijn flexplekken, ontmoetingspunten met kluisjes, een plein wat ook weer voor een ontmoetingsplek staat en zijn er kleine vergaderruimten die gereserveerd kunnen worden. (Nu.nl, 2011) Het hierdoor creëren van een inspirerende, fijne en ondersteunde werkomgeving en tegelijkertijd het creëren van efficiëntie en productiviteit. Hierbij wilden ze laten zien hoe een op maat gemaakte en aantrekkelijke werkomgeving kan bijdragen aan het geïntegreerde business model van CBRE in een duurzame en kostenefficiënte manier. (CBRE, 2013)

Het creëren van de ideale manier van samenwerken komt terug in de verschillende ruimtes die CBRE gecreëerd heeft binnen het kantoorpand. CBRE laat duidelijk zien in zowel de werkplekindeling als de strategie dat de samenwerking de grootste factor is en was om deze werkplekindeling te realiseren. Dit komt ook naar voren bij het interview dat is gehouden met mevr. Baarsma. Deze is toegelicht in hoofdstuk 3.2.3.

Shell

Strategie: Our strategy seeks to reinforce our position as a leader in the oil and gas industry while helping to meet global energy demand in a responsible way. Safety, environmental and social responsibility is at the heart of our activities. (Shell, n.d.)

Visie: To be the top performing and most admired refinery in Asia

Missie:

To continuously deliver shareholder value by:

- *Manufacturing and supplying oil products and services that satisfy the needs of our customers*
- *Constantly achieving operational excellence*
- *Conducting our business in a safe, environmentally sustainable and economically optimum manner*
- *Employing a diverse, innovative and results-oriented team motivated to deliver excellence (Shell, n.d.)*

Kantoren Amsterdam, Den Haag en Rijswijk

Alle drie de kantoren zijn aangepast een aantal jaar geleden. In Amsterdam is een nieuwe manier van werken geïntroduceerd. Een nieuw inrichtingsconcept is gecreëerd, gedefinieerd en geïntroduceerd. In Den Haag zijn de gebouwen samengevoegd zodat er een verbondenheid met de wijk gecreëerd werd. In Rijswijk is het dynamisch werken concept toegepast. (Ynno, n.d.)

Operational Excellence en *Safety* zijn twee kernwoorden die duidelijk naar voren komen in de kantoorgebouwen van Shell. *Operational Excellence* vanwege de manier waarop Shell omgaat met haar personeel en dit ook verwerkt in de werkplekindeling. Denk hierbij aan personen die niet samen ‘kunnen’ werken. Shell is werkzaam in de olie-industrie, dit is een industrie waar veiligheid boven alles staat. Waar de risico’s een stuk hoger liggen en waar al meerdere malen verschillende rampen plaats hebben gevonden, al dan niet waar Shell wel of niet betrokken is geweest. Daarom wordt de *Safety* zo goed benadrukt binnen de kantoorgebouwen van Shell. Denk hierbij aan bordjes waarop staat hoe belangrijk het vasthouden van een reling is zodra je een trap op of af gaat. Of bij binnenkomst de borden met teksten hoeveel dagen er al geen olieramp plaats heeft gevonden, iemand gewond is geraakt e.d.

Zie ‘Bijlage II Deskresearch toepassing werkplekconcepten’ voor de uitgebreide deskresearch van bovenstaande bedrijven en een foto impressie van de kantoren.

3.2.2 Deskresearch Bedrijven

Bedrijven als Strict, Ynno en CBRE zijn voorbeelden van bedrijven die nieuwe werkplekconcepten toepassen bij bedrijven die hier interesse in hebben. Strict en Ynno zijn gekozen omdat ze te maken hebben gehad met de nieuwe werkplekconcepten van de bedrijven Shell en ABN Amro. Door het betrekken van deze bedrijven zijn de gemaakte keuzes logischer te verantwoorden. CBRE heeft niet alleen een nieuw werkplekconcept maar heeft die toegepast op hun eigen kantoorgebouw.

Strict

Een adviesbureau die gericht is op ICT met de focus op communicatie technologie. Het creëert oplossingen voor resultaat gericht werken, het verbeteren van de mobiliteit en slimmer communiceren door het optimaal gebruiken van ICT. Strict heeft een samenwerking gedaan met ABN AMRO en Work Square opgezet. Bricks, Bytes en Behaviour is hun basis bij ieder werkplekconcept. In het interview met de heer Kramer van Strict ‘Bijlage III Interviews’ wordt nader toegelicht hoe zij te werk gaan en wat ze gedaan hebben met het ABN AMRO kantoor.

Ynno

Ynno is een adviesbureau voor nieuwe manieren van werken. Ze zijn gespecialiseerd in het ontdekken, definiëren, ontwerpen, opleveren en het gebruiken. Er wordt gewerkt aan een nieuwe strategie, het implementeren ervan en de borging van duurzame resultaten. Zelf werken ze volledig mobiel en digitaal met de nieuwste ICT-toepassingen. Belangrijkste factoren zijn hierbij samenwerking, kennisuitwisseling en communicatie. Hun eigen kantoor ‘Creative Valley’, gelegen in Utrecht, is samen met een vastgoedontwikkelaar ontwikkeld. Hierbij hebben ze het innovatieve vergaderconcept ‘Youmeet’ toegepast in hun eigen kantoor. Hierbij worden de behoeften de klant gecombineerd met resultaatgerichte vergaderingen. (Ynno, 2015) Ynno heeft een samenwerking gedaan met Shell en de Gemeente Rotterdam. Beide bedrijven zijn geïnterviewd. Door het betrekken van het bedrijf die het project heeft gedaan kunnen beide kanten van de projecten belicht worden.

CBRE

Ieder bedrijf is anders en heeft een op maat gemaakte aanpak nodig. Elke casus wordt op verschillende manieren bekeken voor het bereiken van het best mogelijke resultaat. Hun eigen werkplekconcept draagt bij aan deze manier van werken. Het biedt toegang tot verschillende soorten werkplekken, zo kan er gewerkt worden in team rooms, spaces for strategic team meetings, brainstorm sessions of more focused work activities. De verscheidenheid en flexibiliteit leiden tot een toename van de mobiliteit met creativiteit als resultaat voor het personeel. Wat voordelen biedt voor de klanten. ‘The New Ways of Working’ kent drie hoofdaspecten: Mensen, ICT en het gebouw. Door te investeren in deze drie aspecten en door het focussen op flexibiliteit en zelf verantwoordelijkheid, is het mogelijk om talent aan te trekken en te behouden. Zo hebben ze ICT technologieën geïntroduceerd die de nieuwe manier van werken ondersteunen. Het personeel heeft overal en op elk tijdstip toegang tot de CBRE database, wat de mobiliteit en de productiviteit stimuleert. Door het creëren van een inspirerende werkomgeving wil het personeel naar het kantoor komen om te werken. CBRE gelooft sterk in de bijdrage die de kantooromgeving levert aan het bedrijf en het aantrekken van jong talent. (CBRE, 2013)

3.2.3 Topiclijst interviews

Voor het beantwoorden van deelvraag 2: ‘Welke type werkplekconcept past bij welk soort bedrijf?’ zijn interviews gehouden met personen die werken bij bedrijven waar recent een nieuw werkplekconcept toegepast is en bedrijven die werkplekconcepten toepassen bij andere bedrijven. Er is gekozen voor half gestructureerde interviews. Om bij deze interviews dezelfde soort antwoorden te verwachten en de uitkomsten te kunnen vergelijken is een topiclijst opgesteld. De onderwerpen zijn gebaseerd op de benodigde informatie (vraagstelling) en het vooronderzoek (hoofdstuk 2). Aan de hand hiervan zijn voorbeeldvragen bepaald. Deze vragen zijn in deze vorm, of iets afwijkend, gesteld. De topics zijn in volgorde van ‘logica’ gerangschikt. (Interviewen) In ‘Bijlage III Interviews’ is de volledige uitwerking terug te vinden over de topiclijst. Hierin is per topic aangegeven waar deze terug te vinden is in het literatuuronderzoek van hoofdstuk 2.

3.2.4 Analyse interviews

In hoofdstuk 3.2.3 is de topiclijst opgenomen en toegelicht. In dit onderdeel zijn de interviews geanalyseerd en volgt er een conclusie op de interviews.

Er zijn in totaal 7 personen geïnterviewd. Odette de Koning van Gemeente Rotterdam, Ed Berkel van het Shell kantoor in Rijswijk, Ruud Kramer van Strict, Gillian Samedjo van het Shell kantoor in Den Haag, Pieter van der Laan van Ynno, Sietske Baarsma van CBRE, Victor de Leeuw van EGM Architecten. Allen dragen ze op verschillende manieren bij aan dit onderzoek doordat ze verschillende

functies en verschillende invloeden hebben op het werkplekconcept binnen het bedrijf waar ze werkzaam zijn of bij andere bedrijven waar een nieuw werkplekconcept toegepast wordt. De volledig uitgewerkte interviews zijn terug te vinden in 'Bijlage III Interviews'. Hieronder volgt de analyse van de interviews.

Er is een rode draad te zien in de interviews. Alle personen die geïnterviewd zijn, hechten waarde aan het Activiteit Gerelateerd Werken. Dit is een principe waarbij de werkplek wordt aangepast op de werkzaamheden en waarbij het matchen van de juiste werkplek met de juiste werkzaamheden dus centraal staat. Hierbij gaat het niet direct om de functie, maar wel om wat voor werkzaamheden deze functie doet.

Daarnaast geven ze ook allemaal aan dat de strategie, het doel van een bedrijf moet passen bij wat ze willen gaan doen met het kantoorgebouw. Ook moeten bedrijven om de juiste redenen besluiten een nieuwe werkplekindeling toe te willen passen. Dit sluit aan bij de Trends en Ontwikkelingen van hoofdstuk 2.4 Waarbij het Activiteit Gerelateerd Werken niet meer alleen om het flexwerken draait. Nieuwe werkplekconcepten moeten organisatiespecifiek zijn, op maat gemaakt voor een bedrijf, passend bij de doelstellingen.

De werkplekindelingen genoemd in hoofdstuk 2.2.5 bij de werkplekindelingen die toegepast zijn bij bedrijven CBRE, Shell en Ynno. De werkplekken; concentratiewerkplekken, cubicles (half gesloten werkplekken in een open werkruimte), de kantoorruimte, de overlegkamer en de ontmoetingsruimte worden het meeste toegepast bij deze bedrijven.

Wel verschilt per bedrijf, die werkplekconcepten toepassen bij andere bedrijven, hoe de monitoring wordt gedaan. De een doet het tijdens de toepassing van het werkplekconcept en de ander doet het pas na het toepassen van het werkplekconcept. Het ene bedrijf geeft aan dat dit tijdens gebeurt om dat er dan maar kleine aanpassingen hoeven te gebeuren en dat het achteraf anders extra kosten zijn voor het bedrijf waar het nieuwe werkplekconcept toegepast is. Het andere bedrijf geeft aan dat het voor het personeel vaak een kwestie van wennen is en dat er nadat ze er een tijdje mee gewerkt hebben, er bijna geen op- of aanmerkingen zijn.

In 'Bijlage III Interviews' zijn zowel de topiclijst, de volledig uitgewerkte interviews als de uitgewerkte analyse terug te vinden.

3.3 Invloed werkplekconcept

In hoofdstuk 3.2 is onderzocht hoe drie bedrijven een nieuw werkplekconcept toe hebben gepast op de organisatie en wat voor soort werkplekken er aanwezig zijn. In dit onderdeel is toegelicht wat het resultaat hiervan is. Ook is er toegelicht hoe dit in de praktijk daadwerkelijk samenkomt.

3.3.1 Resultaten deskresearch

Onderstaand zijn de resultaten van de bedrijven uit hoofdstuk 3.2.1 in uitgewerkt. Hierbij zijn boeken, artikelen en het internet geraadpleegd. Een uitgebreidere versie met foto's is terug te vinden in 'Bijlage II Deskresearch Toepassing Bedrijven'.

Resultaat ABN Amro kantoor Amsterdam

Resultaten van Het Nieuwe Werken, toegepast in 2009; een hogere vitaliteit, performance en werktevredenheid. Het Nieuwe Werken zorgde voor een verbeterde balans tussen werk en privé, de verminderde reistijd zorgde voor een vitaler gevoel. Daarnaast leidde Het Nieuwe Werken tot een

betere samenwerking en afstemming met collega's. Er is een hoger bewustzijn van afspraken doordat men niet altijd op dezelfde plaats en tijd aanwezig is. (ABN AMRO, 2013)

Resultaten van Work Square, toegepast in 2013; Er is een Wi-Fi netwerk aangelegd zodat iedereen op elk apparaat gebruik kan maken van het netwerk. Personeel kan zelf kiezen uit een apparaat. Hiermee kunnen ze niet alleen op elk kantoor gebruik maken van het netwerk, maar ook onderweg. Gemak en flexibiliteit zorgde voor een besparing op de kosten.

Resultaat CBRE kantoor Amsterdam

Vier jaar geleden is CBRE in het nieuwe kantoor in Amsterdam getrokken met een flexibel kantoorconcept. Na twee jaar waren de volgende resultaten te zien:

- 18% vermindering in huisvestingskosten / facility kosten (huur, beveiliging, printkosten, schoonmaakkosten, kantoorartikelen, overige kosten)
- 30% minder kantoorruimte
- 5% stijging van productiviteit, door het gebruik van moderne technologie en de nieuwe werkomgeving
- De inspirerende en fijne werkomgeving is behouden gebleven (Chat programma en face-to-face meetings)
- 30 bedrijven hebben hetzelfde voorbeeld als CBRE gevolgd (gemiddeld 1 per maand)
- Er werd 50% minder geprint dan voorheen
- Aantrekken en behouden van talent
- De piekbezetting steeg 10% (van 72% naar 82%) en de gemiddelde bezettingsgraad steeg met 10% (van 60% naar 70%). Gemiddeld is dit vrij hoog, vergeleken met een wereldwijd gemiddelde van 50% (naar voren gekomen in hoofdstuk 2.3). (CBRE, 2013)

Resultaat Shell kantoor Rijswijk

Tijdens het interview met de heer Berkel werd duidelijk wat Shell verwachtte van het nieuwe werkplekconcept; een beter functioneren van de werkomgeving, efficiënt gebruik van de werkomgeving en een herkenbare en eenduidige inrichting van de Shell kantoren passend bij de nieuwe manier van werken. De betere functionaliteit van de werkomgeving en de herkenbare en eenduidige inrichting van de Shell kantoren, passend bij de nieuwe manier van werken zijn zeker gelukt. Alle Shell kantoren zien er precies hetzelfde uit. De werkomgeving is functioneel en heeft de productiviteit van de werknemers verhoogd. Efficiënt gebruik van de werkomgeving is een onderdeel wat minder goed is uitgekomen dan wat de bedoeling was. Er zijn meer werkplekken dan het aantal personen dat gemiddeld op kantoor aanwezig is. Ook worden een aantal werkplekken niet gebruikt, omdat ze minder functioneel zijn dan van te voren bedacht.

3.3.2 Resultaten Interviews

Uit de interviews is gebleken dat er een samenhang terug te vinden is bij bedrijven waar een nieuw werkplekconcept toegepast is, en bij bedrijven die werkplekconcepten toepassen. De werkplekken die toegepast worden zijn bepalend voor het uiteindelijke resultaat. Er is duidelijk geworden dat de beste manier om een nieuw werkplekconcept te laten slagen, is om goed te kijken naar de werkzaamheden die verricht worden binnen het bedrijf. De werkplekken moeten bepaald worden aan de hand van de activiteiten die gedaan worden. Functies waarbij een grote aanwezigheid op kantoor nodig is vergen een andere werkplek dan functies waarbij afspraken belangrijk zijn. Daarbij is er een verschil tussen de mate van concentratie die nodig is en de mate van samenwerkingen die nodig is bij een bepaalde functie. Beiden hebben namelijk een ander soort werkplek nodig. Personen die voornamelijk alleen werken kunnen niet in een ruimte zitten waarbij de functies veel samenwerking en overleg nodig

hebben. Concentratiewerk kan niet gedaan worden in ruimtes waar personen aanwezig zijn met functies die veel moeten bellen gedurende een dag. Dit sluit ook aan bij de gevonden theorie over de werkplekindelingen en de omschrijving van de werkplekken in hoofdstuk 2.2.5.

De aanpak van bedrijven die werkplekconcepten toepassen bij andere bedrijven is wellicht iets anders, maar het doel van deze bedrijven is vrijwel hetzelfde. De strategie en de doelen van het bedrijf moeten aansluiten bij de uiteindelijke werkplekindelingen en de werkzaamheden en activiteiten die plaatsvinden binnen het bedrijf. Waarbij de werkplekindelingen alleen werken als de voorbereiding ook goed is en tijdens of na het project gemonitord wordt voor het meest optimale resultaat.

3.4 Conclusie

Welke type werkplekconcept past bij welk soort bedrijf?

Uit het onderzoek dat gedaan is, kan niet geconcludeerd worden bij welk bedrijf welk soort werkplekconcept toegepast kan worden. Wel kan geconcludeerd worden dat het maatwerk is. Het is in eerste instantie voor een bedrijf een kwestie van het verrichten van goede metingen, het toepassen en monitoren om te ontdekken wat wel en niet goed gaat. Er moet goed gekeken worden naar de activiteiten die gedaan worden, de functies die er binnen het bedrijf zijn en welke activiteiten bij welke functies horen. Zodra de functies en de werkzaamheden duidelijk zijn geworden moet er gekeken worden naar de huidige werkplekken en de benodigde werkplekken. Het belangrijkste is dat deze werkplekken aangepast worden naar de werkzaamheden.

Zoals ook al in de analyse van de interviews naar voren kwam is dat er bepaalde werkplekindelingen zijn die vaker voorkomen bij bedrijven. Deze werkplekindelingen zou je kunnen zien als de basis werkplekken die nodig zijn binnen een bedrijf die te maken heeft met geconcentreerd werk en werk waarbij samengewerkt wordt. Al dan niet kan flexwerken en cleandesk policy ingevoerd worden, maar dit kan bepaald worden door het bedrijf zelf of ze hier mee willen werken en in hoeverre de werkplekken bezet zijn gedurende een dag (uit een bezettingsgraadmeting zou moeten blijken welke werkplekken gedurende de dag bezet zijn en hoeveel er leeg zijn). In hoofdstuk 2.2.5 zijn de soorten werkplekindelingen toegelicht. Welke werkplekken zijn er en wat houden deze werkplekken in en wat voor soort werk kan hier het beste gedaan worden.

Aan de hand van het bedrijf, de functies en de werkzaamheden kan dus bepaald worden welke werkplekken er nodig zijn, of er gewerkt wordt met volledige flexplekken, volledig vaste plekken of een combinatie van beide en of er een cleandeskpolicy gehanteerd wordt. Dit is ook getoetst bij Camelot beheer B.V. Daarnaast kan er geconcludeerd worden dat de resultaten die naar voren zijn gekomen uit het onderzoek naar de drie bedrijven ontzettend verschillend zijn. Het hangt namelijk af van de opgestelde strategie en wat de bedrijven uiteindelijk wilden bereiken met een nieuw werkplekconcept. Bijkomende resultaten waren niet de hoogste prioriteit. Wel zijn er natuurlijk, zoals ook wel duidelijk is geworden naar aanleiding van de resultaten van deze bedrijven, dat er naast het behalen van de doelstelling meer wordt bereikt met het werkplekconcept. negatieve aspecten van een nieuw werkplekconcept behandeld.

4. Camelot Beheer B.V.

4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk is de interne organisatie van Camelot Beheer B.V. toegelicht. De strategie, visie, missie en toekomstverwachtingen. Wie zijn ze, wat doen ze en wie is de doelgroep komen onder andere aan de orde.

4.2 Organisatiebeschrijving

4.2.1 De Organisatie

Camelot Beheer is de Europese kennisleider voor Totaal Leegstandbeheer. Een advies op maat, gericht op het optimaal bewonen, bewaken, beheren, verzekeren en benutten van leegstaand vastgoed van een opdrachtgever. Hierin kunnen de plekken voor bewoning, bewaking of beheer ontzettend verschillen. Het kan een kantoorpand zijn, maar ook een schoolgebouw, kasteel, verzorgingstehuis, bouwplaats of zelfs een complete woonwijk. Het is van tijdelijke aard totdat de eigenaar een andere bestemming heeft gevonden voor zijn pand of wijk.

Het doel van deze integrale aanpak is om leegstandrisico's, zoals vandalisme, onderverzekering of technische storingen te minimaliseren en het rendement door tijdelijk gebruik te maximaliseren.

Het is een besloten vennootschap die werkzaam is in de branche van het Onroerend Goed. Het heeft in totaal 18 kantoren in Nederland waarvan 6 in Nederland, 5 in Engeland, 1 in Ierland, 1 in Frankrijk, 2 in België en 3 in Duitsland. (Cameloteurope, n.d.)

4.2.2 Diensten

Camelot Beheer B.V. biedt de volgende diensten aan:

- Tijdelijk wonen
- Tijdelijk werken
- Beheren & Onderhouden
- Bewaken & Beveiligen
- Verzekering I.S.M. Achmea
- Make Space Pay

4.2.3 Doelgroep

Ten eerste hebben ze bij Camelot Beheer B.V. te maken met anti kraak bewoners, dit zijn over het voornamelijk studenten die tijdens hun studie op zoek zijn naar goedkope woonruimte. Deze woonruimte moet in dezelfde stad liggen (of nabij de stad). Ook moet het een goed met het openbaar vervoer bereikbare plek zijn. Naast studenten zijn het ook vaak personen die net gescheiden zijn of in scheiding liggen / uit elkaar zijn gegaan met vriend of vriendin, starters die tijdelijk een goedkope woonruimte zoeken of personen die een tussenoplossing zoeken.

4.2.4 Beleid

Camelot beheer B.V. is een informele organisatie. Personeel stapte makkelijk op elkaar af. De deur staat altijd open. De vrijheid die men binnen Camelot beheer B.V. heeft is hier een gevolg van. Doordat iedereen elkaar vertrouwd en er weinig controle is, heb iedereen de vrijheid om te bepalen wanneer en hoe het werk gedaan wordt. Wel wordt er gewerkt volgens een bepaalde basis, zodat iedereen op dezelfde manier te werk gaat. Maar men heeft wel de vrijheid om zelf de dagen in te plannen en wanneer welke werkzaamheden gedaan worden. Zolang de uren worden gemaakt en prestaties worden geleverd heeft men de vrijheid om naar eigen wens de dag in te delen. Wel wordt er over het algemeen tussen dezelfde uren gewerkt. Tussen 8 en 10 is de instroom (afhankelijk van

afspraken) en tussen 5 en 7 eindigt de werkdag (hierin verschilt het per persoon/functie of afdeling). Het is aan het personeel hoe laat men begint en hoe laat men eindigt.

4.2.5 Missie

De missie zoals Camelot Beheer B.V. hanteert gaat als volgt: 'To be the leading vacant property specialist in Europe'.

4.2.6 Visie

De visie zoals Camelot Beheer B.V. hanteert gaat als volgt: 'We support you throughout the Property Life Cycle with innovative and high quality staff, products and services.'

- Camelot beheer B.V. streeft er elke dag naar om dé toonaangevende en innovatieve specialist te zijn voor het beheer en de ontwikkeling. Het doel is om risico's te minimaliseren en het rendement van een opdrachtgever te optimaliseren. Kennis en ervaring helpt de opdrachtgever om het vastgoed van een eigenaar tijdelijk of permanent te transformeren naar woon- en of werkruimte.
- De juiste doelgroepen zoals jongeren en studenten, startende - en kleine bedrijven en arbeidsmigranten worden gekoppeld aan de panden. Met een pakket aan flexibele contractvormen, technische dienst, online beheersysteem, werving en communicatie voor bewoners en een team voor facilitair en technisch beheer, neemt Camelot beheer B.V. het werk uit handen gedurende de leegstand tot de dag van oplevering. Dit gebeurt voor periodes van tien uur of tien jaar.
- Camelot beheer B.V. biedt losse diensten, zoals beveiliging of antikraak, maar ook het volledige transformatie traject. Van ontwikkeling en financiering tot de feitelijke uitvoering en beheer. Het personeel bestaat uit personen met verstand van vastgoedbeheer en ontwikkeling.

Het dus realiseren van winstgevend leegstandsbeheer in West-Europa door middel van de unieke Camelot aanpak.

4.2.7 Strategie

Camelot Beheer BV verplicht zich om producten en diensten van een goede kwaliteit (= *conform de afspraak*) aan al haar externe klanten te leveren. Dit moet leiden tot het consolideren en versterken van de positie van Camelot Beheer B.V. op de Nederlandse markt.

4.3 Toekomstontwikkelingen

Camelot beheer B.V. zal niet stil zitten de komende jaren. Niet alleen de opdrachtgevers stellen steeds hogere eisen aan het gebruik van de panden, maar ook de bewoners of gebruikers verwachten steeds meer van de panden waar ze in komen te wonen of waar ze in werken. Niet alleen moet er voor gezorgd worden dat de waarde van het pand behouden blijft tijdens de beheerperiode (zo min mogelijk aanpassingen, tenzij het een verbetering is), ook moet er voor gezorgd worden dat de woon- of werkplek er netjes en bewoonbaar uitziet.

Niet alleen moet de waarde van het pand behouden worden, ook moet het beheer van de eigenaar zoveel mogelijk uit handen worden genomen. Camelot beheer B.V moet zich zoveel mogelijk blijven ontwikkelen op nieuwe gebieden om dit te blijven doen, en ook de concurrenten voor te blijven.

Nieuwe ontwikkelingen waar Camelot zich onder andere mee bezig houdt zijn bijvoorbeeld de ontwikkeling van studentencomplexen en transformaties van projecten. Daarnaast is kort geleden het kantoorpand in Eindhoven en Amsterdam gekocht. Dat is uiteindelijk de bedoeling voor alle kantoren. Ook moeten ze allemaal eenzelfde uitstraling krijgen; strak, representatief en gericht op de onderlinge samenwerking tussen personeel aan de hand van ontmoetingsruimte, informele overlegplekken en een goede verdeling in de werkplekken.

4.4 Conclusie

Hoe ziet de organisatie Camelot Beheer B.V. eruit?

Camelot beheer B.V. is een bedrijf die zich bezighoudt met het leegstandsbeheer in West-Europa. In Nederland is zij actief in alle regio's. Elke regio heeft zijn eigen kantoor, en dus zijn eigen stukje van Nederland. Het is een informele organisatie die het personeel de vrije hand geeft in het doen van zijn werkzaamheden. Maar wel controle houdt aan de hand van de prestaties.

De strategie is voornamelijk gericht op de klanten en niet zo zeer op het bedrijf en het personeel. Wel wil het bedrijf de beste zijn in wat ze doen. Om het beste te krijgen moet er ook het beste gedaan worden. Ze geven aan een klant het beste personeel te bieden, met hoogwaardige producten en diensten. Dit kan doorgetrokken worden naar de kantoren. Aangezien Camelot beheer B.V. de ambitie heeft om in plaats van kantoren in bruikleen te hebben (anti kraak) of te huren, te gaan kopen, en er de ambitie is om alle kantoren er uit te gaan laten zien als Eindhoven sluit de ambitie een stuk beter aan op de strategie.

5. Huidige en gewenste situatie Camelot beheer B.V.

5.1 Inleiding

Om erachter te komen of het mogelijk is om een nieuw werkplekconcept toe te passen bij de zes kantoren van Camelot Europe is het nodig om de huidige situatie en de gewenste situatie in kaart te brengen. Van alle kantoren is de plattegrond in kaart gebracht, het aantal werkplekken, het aantal fte's, het aantal stagiaires per halfjaar, de verwachte groei van de kantoren, de bezettingsgraad en de activiteiten die gedaan worden binnen het kantoor. Deze aspecten zijn achterhaald aan de hand van interviews met de operational managers van de kantoren, een enquête onder het personeel in Nederland en kantoorbezoeken. Interviews met de operational managers zijn relevant omdat zij over het algemeen veel af weten van de kantoorgebouwen, het personeel, de toekomstverwachting en de groei. Het houden van enquêtes is relevant voor het onderzoek omdat hierdoor het beste de huidige situatie en de gewenste situatie bepaald kan worden. De kantoorbezoeken zijn relevant voor de bezettingsgraadmetingen en de eigen eerste indrukken van de huidige situatie.

Aan de hand van deze kwalitatieve en kwantitatieve methodes kan bepaald worden wat het huidige personeel van de werkplekken, de werkplekindeling en van het kantoor vindt, maar ook wat zij graag anders zouden willen zien en of zij open zouden staan voor een nieuwe werkplekindeling.

5.2 Huidige situatie werkplekconcept

Er is een enquête gehouden onder al het personeel in Nederland dat werkzaam is in een van de zes kantoren. De enquête is uitgezet over twee weken. Twee weken lang heeft het personeel de mogelijkheid gehad om de enquête in te vullen. Deze enquête is gehouden onder 102 personen, dit is het totale personeel van Camelot in Nederland op dit moment. Het totaal aantal personen dat de enquête in heeft gevuld is 70. De enquête heeft een reactiepercentage van 68,6%. Voor een gemiddeld reactiepercentage van 20-30% bij enquêtes, is dit een zeer succesvol reactiepercentage te noemen. (Survey Monkey, n.d.) In dit hoofdstuk is de huidige situatie per kantoor toegelicht aan de hand van de bezettingsgraadmeting, knelpunten die voortgekomen zijn uit de enquêtes en uit de eerste indruk bij de kantoorbezoeken.

In de 'Bijlage VI Analyse Kantoren huidige situatie' zijn de tabellen terug te vinden over het aantal fte er per kantoor, het aantal vierkante meters van de kantoren, welke functies er binnen het kantoor werkzaam zijn en het aantal personen in totaal. In 'Bijlage V Plattegronden huidige situatie' zijn de plattegronden en de werkplekindelingen van de kantoren terug te vinden. In 'Bijlage VII Foto's huidige situatie kantoren' zijn foto's terug te vinden van de huidige situatie per kantoor. In 'Bijlage XII Bezettingsgraadmeting' is de uitgebreide bezettingsgraadmeting per kantoor terug te vinden. De bezettingsgraad is gemeten aan de hand van de Space Utilization Monitor (zie hoofdstuk 2.3). In 'Bijlage X Analyse enquêtes' is de analyse van de enquête terug te vinden'.

Kantoor Amsterdam

Bezettingsgraadmeting

De bezettingsgraad van het kantoor in Amsterdam is 45%, uit het vooronderzoek dat gedaan is naar bezettingsgraden in hoofdstuk 2.3 blijkt dat dit is net iets onder het gemiddelde van een combinatiekantoor ligt.

Knelpunten

Uit de eerste eigen indruk van kantoor Amsterdam zijn de volgende punten naar voren gekomen;

- Het kantoor is niet handig ingedeeld. Afdelingen die bij elkaar horen, zitten nu ver uit elkaar. Hierdoor 'lijkt' het al snel druk op het kantoor.
- Het oogt rommelig doordat er maar een kleine opslag is. Er is geen magazijn waar de kluis staat, benodigdheden voor property management etcetera. Ook zitten de stagiaires in de 'gang' die veel mensen gedurende de dag passeren. Het is een open ruimte met de grote hoeveelheden aan spullen (printer, archiefkasten / opslagkasten, sleutelkluis). Dit is niet een plek om rustig en geconcentreerd werk te verrichten. Daarnaast zijn deze bureaus ook rommelig, er ligt van alles op wat aan niemand toebehoort.
- De meeste mensen die werkzaam zijn op het kantoor in Amsterdam hebben een vaste plek die vol ligt met spullen. Mochten ze niet aanwezig zijn kan er in principe altijd gezeten worden, maar door de spullen die op de bureaus liggen 'lijken' de bureaus al snel bezet.
- De kantorkamers tegenover de meetingroom worden bijna niet gebruikt, terwijl het op de plek waar de stagiaires voornamelijk zitten ontzettend druk is. Dit komt doordat het hoger management de twee kantorkamers claimt als ze aanwezig zijn. Doorgaans worden hierdoor deze kamers niet gebruikt.

Knelpunten die naar voren zijn gekomen uit de enquêtes

- Indeling van de werkplekken is niet efficiënt. Afdelingen die het meest met elkaar samen werken, zijn ver van elkaar verwijderd, dit is niet goed voor de samenwerking. Stagiaires zitten met zijn allen midden in de gang en de board heeft eigen kantorkamers die niet gebruikt worden wanneer ze er niet zijn.
- Niet op alle werkplekken zijn werkende computers en vaste telefoons aanwezig. Op de plekken waar de stagiaires zitten is geen enkele vaste computer en/of telefoon aanwezig.
- In de open ruimte bij de stagiaires is de printer te vinden, de sleutel- en opslagkasten voor het property management. Naast dat, is het een open ruimte waar door de dag heen veel mensen langslopen. Het is moeilijk om concentratiewerk te verrichten.
- Op het kantoor is het erg rommelig, overal liggen spullen, delen van meubilair, archiefdozen, spullen wat beter in een aparte opslagruimte/magazijn horen te staan.

Kantoor Eindhoven

Bezettingsgraadmeting

De bezettingsgraad van het kantoor in Eindhoven is laag tot gemiddeld vergeleken met de gemiddelde bezetting van combikantoren dat in hoofdstuk 2 werd benoemd. Op piekdagen maandag en dinsdag ligt de bezettingsgraad tussen de 40% en 50% terwijl op de rustigste dag, vrijdag de piek ligt tussen de 30% en 40%. De gemiddelde bezettingsgraad in kantoor Eindhoven is 40%.

Knelpunten

Uit de eerste eigen indruk van kantoor Eindhoven zijn de volgende punten naar voren gekomen;

- Elke afdeling heeft zijn eigen kantorkamer waarvan de deuren gesloten zijn. Dit geeft een gesloten indruk, de toegankelijk naar ander personeel is minder goed.

Knelpunten die naar voren zijn gekomen uit de enquêtes

- Alleen maar kantorkamers, moeilijk om direct met iemand te overleggen
- Niet op alle werkplekken zijn vaste computers en vaste telefoons beschikbaar
- Te weinig opslagruimte
- Er is geen clean desk policy wat zorgt voor rommelige bureaus. Vooral wanneer personen een dag of meerdere dagen niet aanwezig zijn kun deze bureaus bijna niet gebruikt worden door de

rommelige bureaus. Maar ook de flexplekken zijn vaak rommelig en vooral hier missen er regelmatig stoelen, computers, schermen, toetsenborden of muizen.

- Bij de kantoor kamers met meer mensen is het vaak druk en lawaaiig, concentreren is dan vaak lastig

Kantoor Kerkrade

Bezettingsgraadmeting

De bezettingsgraad in kantoor Kerkrade is over het algemeen een stuk hoger dan in de rest van de kantoren. Dat komt omdat hier maar vier werkplekken zijn, twee vaste personen en twee stagiaires (waarvan 1 stagiaire officieel hoort bij het kantoor in Eindhoven). De twee vaste personen werken gedeeltelijk in Eindhoven en gedeeltelijk in Kerkrade (waarvan het merendeel van de dagen in Kerkrade). Dit komt door de nauwe samenwerking, regio Zuid is kleiner dan regio Eindhoven. Het is minder druk in regio Zuid, waardoor regio Zuid regelmatig helpt met regio Eindhoven.

De bezettingsgraad van het kantoor in Kerkrade is 64%.

Knelpunten

Uit de eerste eigen indruk van kantoor Kerkrade zijn de volgende punten naar voren gekomen;

- Onhandige locatie, het had centraler in regio Zuid moeten liggen
- Moeilijk te bereiken met het openbaar vervoer
- Rommelige uitstraling door de situering in het kantoorgebouw
- Geen representatieve uitstraling
- Werkplekindeling is niet over nagedacht

Knelpunten die naar voren zijn gekomen uit de enquêtes

- De afdeling regio Zuid is gevestigd in een kantoorpand van meer dan 2.500 m² terwijl de afdeling maar uit maximaal 4 personen bestaat. Het komt regelmatig voor dat er personen alleen in het kantoorgebouw aanwezig zijn, dat is niet een ideale situatie.
- Alle overige kantoren van Camelot zijn gelegen in grote steden, alleen het kantoor van regio Zuid is gelegen in een kleinere stad. Een grote stad als Maastricht zou beter bij de identiteit van Camelot passen. Een stad als Sittard (gelijkwaardig aan Kerkrade) zou ideaal zijn in verband met de ligging.

Verder zijn er geen op of aanmerkingen wat betreft de indeling of de werkplekken. Het is een kleine afdeling met een handjevol mensen. Iedereen heeft een eigen werkplek en er is plek genoeg voor iedereen die er werkt. Door het kleine aantal aan personeelsleden is de ruimte die ze hebben over het algemeen vrij rustig. Er heeft vrijwel niemand last van elkaar.

Wel geven ze aan dat er behoefte is aan belwerkplekken, een ontmoetingsruimte en half gesloten werkplekken in een open ruimte. Nu werkt iedereen in een open ruimte en is er geen ruimte waar teamoverleggen plaats kunnen vinden.

Kantoor Utrecht

Bezettingsgraadmeting

De bezettingsgraad in kantoor Utrecht is vrij hoog vergeleken met het gemiddelde van 46% bij combikantoren (gevonden in de theorie, Hoofdstuk 2. Werkplekconcepten). Dit komt doordat het een kantoor is met vrij weinig werkplekken en het veel personeel heeft dat voornamelijk computerwerkzaamheden doet (dit blijkt uit de enquête). Het aantal bezichtigingen buiten de deur en het aantal intakegesprekken zijn lager dan bij de grotere kantoren Amsterdam of Rotterdam.

De bezettingsgraad van het kantoor in Utrecht is 59%.

Knelpunten

Uit de eerste eigen indruk van kantoor Utrecht zijn de volgende punten naar voren gekomen;

- Bewegwijzering naar het kantoor en de parkeerplek is slecht, voor iemand die nog nooit op het kantoor geweest is, is het moeilijk te vinden. Ook bij binnenkomst is niet direct te zien waar het kantoor van Camelot Beheer B.V. gelegen is.
- Kantoorruimte is te klein
- Kantoorruimte rommelig, heel veel persoonlijke spullen aan de muren (om het persoonlijker te maken).
- Te weinig werkplekken. Er werken vijf vaste mensen op kantoor Utrecht en drie stagiaires. Maar er zijn maar zes vaste computers. Het personeel dat van andere kantoren komt dient regelmatig op de gang te zitten met de laptop omdat er geen plek is in het kantoor.
- De intakekamer is ver verwijderd van de kantoorruimte.
- Binnenklimaat is niet optimaal, het is of heel warm, of heel koud
- Zonwering is constant omlaag vanwege het grote lichtinval. Zo is er geen mogelijkheid om naar buiten te kijken.
- Kantoorruimte is niet representatief

Knelpunten die naar voren zijn gekomen uit de enquêtes

- De ruimte is te klein voor het aantal personen dat er werkzaam is.
- Door de kleine werkruimte is het snel rommelig, onoverzichtelijk en wordt er veel geluid in een kleine ruimte geproduceerd waardoor het personeel snel afgeleid is.
- De printer staat naast de werkplekken, niet ideaal om concentratiewerk te verrichten.
- Er zijn meer flexplekken nodig. Personeel van andere kantoren werken regelmatig in Utrecht vanwege de centrale ligging en afspraken in de omgeving, dit is nu niet mogelijk.
- Telefoneren is niet handig in een kleine ruimte.

Kantoor Rotterdam

Bezettingsgraadmeting

De bezettingsgraad in kantoor Rotterdam is gemiddeld 50%, uit het vooronderzoek blijkt dat dit ongeveer gelijk ligt aan het gemiddelde van combinatiekantoren over het algemeen. Het bezettingsgraadpercentage van kantoor Rotterdam komt voort uit de verschillende functies die werkzaam zijn binnen het kantoor. Uit onder andere de enquêtes en de functieomschrijvingen die toegelicht zijn in hoofdstuk 5 is te concluderen dat 9 van de 20 personen die werkzaam zijn op kantoor Rotterdam, bezig zijn met controles, afspraken buiten de deur hebben, of in vergaderingen zijn.

Knelpunten

Uit de eerste eigen indruk van kantoor Rotterdam zijn de volgende punten naar voren gekomen;

- De afdeling Bewonerszaken, waar de meeste mensen aanwezig zijn, hebben de minste werkplekken. Bij de andere afdelingen zijn gedurende de dag meer plekken leeg dan dat er bezet zijn (i.v.m. afspraken), de verdeling in werkplekken is niet goed.
- Afdelingen niet goed geplaatst in kantoorruimtes. Bij sommige afdelingen moet er veel gebeld worden, in een kleine kantoorkamer waarvan vier van de vier personen moeten bellen voor hun werk, kan men zich moeilijk concentreren.
- De tweede intakekamer is niet goed gesitueerd. Het is officieel geen aparte kamer, een scheidingswand van archiefkasten is niet geluids dicht. Wanneer men aan de andere kant van deze archiefkasten aan het werk zijn wordt men erg snel afgeleid zodra er een intake plaatsvindt.

Knelpunten die naar voren zijn gekomen uit de enquêtes

- De huidige werkplekindeling is niet goed ingericht voor het doen van concentratiewerk. Het is vaak erg druk op kantoor waardoor concentreren moeilijk is. Ook is het onmogelijk om geconcentreerd te werken zodra meerdere personen tegelijk aan het bellen zijn, en aangezien er over het algemeen veel gebeld wordt, is het moeilijk om veel werk te verrichten.
- Werkplekken zijn vaak erg rommelig
- De verdeling van de functies over de huidige werkplekken is voor een groot deel van de functies niet ideaal. Bewonerszaken en Property Management kan meer en beter met elkaar samenwerken zodra ze bij elkaar zitten. Afdelingen Accountmanagement en Salesmanagement niet bij elkaar laten zitten doordat er veel gebeld moet worden, maar zij kunnen ook niet bij de andere afdelingen doordat het werk wat zij doen de anderen weer afleidt.
- Geluidsdemping is niet zo goed. Telefoongesprekken en harde stemmen hoor je door de tussenwandjes heen.
- Er is geen wachtruimte voor klanten. Deze worden nu op de gang neergezet wat niet professioneel oogt.

Kantoor Zwolle

Bezettingsgraadmeting

De gemiddelde bezettingsgraad in kantoor Zwolle is 19%, hierbij is een gemiddelde tijdelijke onbezetting gemeten van 3%. Dat houdt in dat gemiddeld 3% van de werkplekken tijdelijk onbezet is (personeel is naar de toilet, in overleg of op pauze).

Knelpunten

Uit de eerste eigen indruk van kantoor Zwolle zijn de volgende punten naar voren gekomen;

- Er zijn meer werkplekken dan er nodig zijn
- Niet Camelot representatief
- Er zijn niet op alle werkplekken vaste computers en vaste telefoons aanwezig

Knelpunten die naar voren zijn gekomen uit de enquêtes

- In een van de kamers is geen verwarming waardoor het in de winter erg koud is en verwarmd moet worden door elektrische kacheltjes
- Een van de personeelsleden in Zwolle heeft een eigen computer meegenomen omdat de aanwezige computers vaak niet naar behoren werken, dit geldt hetzelfde voor het meubilair

Conclusie

Uit de enquêtes blijkt dat er een aantal knelpunten zijn die duidelijk naar voren komen bij ieder kantoor. Hierbij gaat het vooral om de faciliteiten (incomplete computers, niet genoeg computers, niet genoeg telefoons), de werkplekken (te weinig overleg ruimte, niet geconcentreerd kunnen werken, te rommelig)

5.3 Wensen en eisen personeel

In hoofdstuk 5.2 is de huidige situatie bepaald naar aanleiding van de enquêtes, gesprekken met de operational managers en de eigen indrukken van de kantoren. In dit hoofdstuk zijn de wensen en eisen bepaald naar aanleiding van de enquêtes. Per kantoor is te zien wat zij graag anders zouden willen zien, wat zij verwachten van een kantoor en wat zij zou dragen aan het doen van hun werk.

Kantoor Amsterdam

Aan de hand van de enquêtes zijn de volgende punten naar voren gekomen:

- Efficiëntere indeling, functies die vaker samenwerken, meer bij elkaar brengen
- Uitstraling, netheid, ordelijkheid en gemak van het kantoor
- Ontmoetingsruimte
- Meer variatie in werkplekken, aangepast naar de werkzaamheden. Concentratiewerkplekken, belplekken en half gesloten werkplekken in een open ruimte zouden al oplossingen kunnen bieden. De kantoor kamers voor bepaalde functies moeten wel blijven.
- Thuis of op een andere plek kunnen inloggen met eventueel een laptop vanuit Camelot, vooral voor het zelf bepalen waar en hoe je de dag begint.

Kantoor Eindhoven

Aan de hand van de enquête zijn de volgende punten naar voren gekomen:

- De indeling hoe die nu is, is al heel goed werkbaar. Een stuk beter dan de indelingen in het voormalige kantoor.
- De ene kantoor kamer is drukker dan de ander. In de drukke kantoor kamers zou eventueel met geluidsschermen gewerkt kunnen worden zodat men zich in de drukke kantoor kamers ook kan concentreren als andere in gesprek zijn met elkaar, of aan het bellen zijn.
- Overige flexplekken eventueel aanvullen met computers of vaste telefoons.
- Kluisjes voor de flexwerkers binnen het kantoor zodat daar de spullen die ze regelmatig nodig hebben achtergelaten kunnen worden.

Kantoor Kerkrade

Aan de hand van de enquête zijn de volgende punten naar voren gekomen:

- Werkplekindeling is op zich prima. Pand is ietwat groot voor de ruimte die gebruikt wordt en niet ideaal zodra je daar in je eentje zit, maar verder geen op of aanmerkingen wat betreft de werkplekken of de werkplekindeling.
- Een meer centralere locatie in Limburg, nabij treinverbindingen en OV verbindingen.

Kantoor Utrecht

Aan de hand van de enquête zijn de volgende punten naar voren gekomen:

- Er is nu te weinig ruimte voor het aantal personen dat er werkzaam is. Veel last van elkaar bij bellen, voeren van gesprekken, printer die naast de werkplekken staat. Een grotere ruimte zou al veel schelen. Printer kan dan in een aparte kamer gezet worden en ook kan er een betere indeling worden gemaakt wat betreft de werkplekken.

Kantoor Rotterdam

Aan de hand van de enquête zijn de volgende punten naar voren gekomen:

- Bewoners / Bezoekers / Klanten worden nu in de gang neergezet op een bankje omdat er geen wachtruimte is. Wellicht handig om een soort wachtruimte te creëren aan de voorkant zodat bij binnenkomst de gasten naar de wachtruimte geleid kunnen worden.
- Werkplekindeling is goed, afdeling zijn goed verdeeld. Wel is het vaak erg druk waardoor concentreren moeilijk is. Meer geluidsdemping zou beter zijn voor de concentratie.
- Bureaus zijn vaak rommelig, er is vrij weinig opbergruimte. Wellicht meer opbergruimte creëren of een keer in de zoveel tijd de opbergkasten uitruimen en verplaatsen naar het archief.
- Belwerken of concentratieplekken creëren zodat personen die voor een paar uur niet afgeleid willen worden, of die mobiel moeten bellen voor meerdere uren, zich af kunnen zonderen.
- Weinig overleg / ruimte voor intakegesprekken. Mogelijkheden creëren hiervoor.

Kantoor Zwolle

Aan de hand van de enquête zijn de volgende punten naar voren gekomen:

- Op het kantoor in Zwolle is ruimte genoeg. Meer dan eigenlijk nodig is, maar daardoor kan ieder wel in rust werken.
- Op iedere werkplek moet een goed werkende computer en vaste telefoon komen. Eventueel flexplekken aanwijzen waar geen vaste computers komen.
- In een van de kamers is geen verwarming waardoor het in de winter snel koud is en er in de andere kantoor kamers gewerkt dient te worden. Hier moet wel wat aan veranderen.

Conclusie

Uit de gewenste situatie zijn een aantal conclusies te trekken. Meest voorkomende wensen gingen vooral over de rommel op de bureaus, orde en netheid mist ontzettend. Ook is een extra opbergruimte, of een aparte opslagruimte zeer gewenst. Daarnaast is de aanwezigheid van werkende computers en vaste telefoons een van de meest voorkomende wensen. Daarnaast zijn de geluidsdemping en het hebben van een ontmoetingsruimte ook grote wensen. Mogelijkheden om geconcentreerd te werken of te bellen zijn wensen als het gaat om de werkplekken.

5.4 Conclusie

Wat is de huidige en de gewenste situatie van de kantoren van Camelot beheer B.V.?

Uit de huidige situatie, toekomstverwachtingen en de wensen en eisen van het personeel van Camelotbeheer B.V. blijkt dat het wel degelijk mogelijk is om een nieuw werkplekconcept toe te passen bij de kantoren in Nederland. Wel is een combinatie van vaste werkplekken en flexwerkplekken de beste optie. Hierbij kan het beste gekeken worden naar de functies per kantoor en de werkzaamheden. Personen die vrijwel iedere dag aanwezig zijn op kantoren kunnen het beste een vaste plek krijgen. Met het creëren van flexplekken is namelijk niet te voorkomen dat ze niet iedere dag naar dezelfde plek terug zullen gaan. Flexplekken zijn vooral voor de personen die met hun functie weinig aanwezig zijn op kantoor, stagiaires en oproepkrachten.

De werkplekken; open werkplekken (kantoor tuinen) met half open werken (cubicles) en geconcentreerde werkplekken zijn de meest gekozen opties. Vooral bij de functies die veel op kantoor aanwezig zijn, en waar vaak 'iedereen' van de afdeling regelmatig aanwezig is, is het nodig om extra maatregelen te nemen wat betreft geluidsdemping. Dit kan onder andere door middel van het plaatsen van glaswanden of het plaatsen van tussenstukjes tussen de werkplekken. Wel moet hierbij de openheid en ruimtelijkheid blijven bestaan.

Wel moet er rekening gehouden worden met de huidige plannen van kantoor Amsterdam en het nieuwe hoofdkantoor in Eindhoven. Uiteindelijk is het namelijk de bedoeling van de heer van Gestel (eigenaar Camelotbeheer B.V.) om een geheel te creëren met de kantoren. Het is de bedoeling om elk kantoor er hetzelfde uit te laten zien. Er kan wel een soort vast patroon gecreëerd worden en per functie uitgewerkt worden wat nodig is.

6. Toepassing werkplekconcept Camelot Beheer B.V.

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk is uitgewerkt of er een eenduidig concept uitgewerkt kan worden of dat dit aangepast moet worden naar de kantoren. En waarom dit wel of niet kan. Ook is er toegelicht of het voor Camelot Beheer B.V. haalbaar is om bij alle kantoren een nieuw werkplekconcept toegepast kan worden. Hierbij worden de kosten en de baten toegelicht maar ook de risico's die worden ondervonden bij het toepassen van een nieuw werkplekconcept. Ook is er een beeld vormgegeven van mogelijke werkplekconcepten in de huidige/bestaande kantoren.

6.2 Conclusie huidige werkplekconcepten

Naar aanleiding van het vooronderzoek, de enquêtes, de huidige situatie en de gewenste situatie is er per kantoor een conclusie getrokken om een nieuw werkplekconcept te laten slagen. Welke functies zijn er per kantoor aanwezig en wat zou er per kantoor het beste helpen om de knelpunten te laten verminderen, rekening houdend met bepaalde veranderingen die sommige kantoren te wachten staat.

Kantoor Amsterdam

Het kantoor van Amsterdam wordt uitgebreid vanwege de slechte indeling die het nu heeft. Afdeling Marketing zal erbij komen. Het is vaak een drukte op het kantoor binnen de afdelingen. Dit komt doordat de functies niet goed ingedeeld zijn naar de werkplekken die er zijn. Er is te weinig ruimte voor de functies die het meest aanwezig zijn op kantoren.

Op het kantoor in Amsterdam zijn de afdelingen Guardian Management, Property Management, Operational Management, Sales Management, Accountmanagement, Projectmanagement (binnenkort afdeling Marketing erbij) aanwezig. Deze afdelingen hebben gemeen dat ze allemaal computerwerkzaamheden en belwerkzaamheden als een van de voornaamste taken hebben. Dit betekent dat er een heleboel drukte is binnen het kantoor.

Rekening houdend met de plannen voor het kantoor in Amsterdam is het beste om deze aan te houden. Maar bij de kantoorruimten die bedoeld zijn voor de afdeling Guardian Management en Property Management rekening te houden met geluidsdemping (plaatsen van halve scheidingen tussen de werkplekken met absorptiemateriaal). Wel moet er rekening gehouden worden met enkele flexplekken voor stagiaires en oproepkrachten, met werkende vaste computers en telefoons. Deze zijn er nu niet. De bezettingsgraad zal door de beslissingen over het nieuwe gedeelte van het kantoor niet veel verder omhoog gaan, waarschijnlijk zullen deze dalen t.a.v. de gemeten bezettingsgraad van enkele weken geleden. De tevredenheid van het personeel zal hierdoor wel omhoog gaan.

Kantoor Eindhoven

Dit kantoor is kort geleden aangekocht en compleet ingericht met bijbehorende architect. Naar aanleiding van de enquêtes bleek ook dat het personeel vrij positief was en dat er weinig knelpunten te vinden waren. Wel kan er bij de grotere ruimtes met meerdere personen glazen scheidingswanden geplaatst worden. Ze zitten nog steeds in een ruime maar er wordt minder overlast ondervonden van de anderen.

De bezettingsgraad zal niet veel minder worden na kleine aanpassingen. Er is te veel ruimte over die alleen gebruikt wordt voor kleine overleggen, door collega's van buitenaf, of door collega's die rustig willen werken. Ook is het niet mogelijk om deze overbodige werkplekken te verhuren aan andere

bedrijven (net zoals dat aan de andere kant van het gebouw ook gebeurt), omdat er ook binnen de drie verdiepingen gebruikt kan worden gemaakt van de trappen, hierbij hoeft er geen gebruik worden gemaakt van de pasjes. In verband met het naar buiten brengen van gevoelige informatie is het dus niet mogelijk om ook andere bedrijven te laten werken binnen de verdiepingen. Dit is namelijk de locatie van het hoofdkantoor, waar vrijwel alle afdelingen gevestigd zijn.

Kantoor Kerkrade

Dit is een kantoor met vrij weinig op- of aanmerkingen. Ondanks het te grote pand, waar weinig gebruik van wordt gemaakt, zijn er weinig knelpunten.

Het kantoor is momenteel gevestigd in een anti kraak pand in Kerkrade. Voor naamsbekendheid en de grootte van de stad zou het een betere optie zijn om het kantoor te verhuizen naar Maastricht. Een grote stad met een groter publiek. De bezettingsgraad was al vrij hoog en dit zal niet veel veranderen aangezien het kantoor bestaat uit een klein aantal personeelsleden. Wel zijn de overige ruimtes binnen het gebouw niet meegenomen in de meting. Op Guardian Management en Property Management na zijn er geen andere afdelingen werkzaam op het kantoor.

Kantoor Utrecht

Dit kantoor is overduidelijk te klein voor het personeel wat aanwezig is op het kantoor. Ze zitten anti kraak in een gebouw waar ook studentenhuisvesting is, die ook via Camelot loopt. De plannen zijn om op korte termijn te verhuizen naar een ander gedeelte binnen dit pand. Deze verhuizing zal een hoop veranderen aan de huidige situatie. Wel moet het nieuwe gedeelte zo ingericht worden dat iedereen op zijn manier in rust kan werken. Vooral de scheiding en het geven van ruimte en rust aan de afdelingen is erg belangrijk. Met scheidingswanden, glazen wanden of half gesloten werkplekken kan het beste gewerkt worden. Daarnaast dient de printer (uit de enquêtes kwam na voren dat dit vooral een stoorzender is in een kleine ruimte) in een aparte ruimte geplaatst te worden voor het voorkomen van overlast. In dit kantoor zijn de functies Guardian Management, Property Management en Operational Management aanwezig. Het is een klein team die in verband met bezichtigingen, het rijden van routes afwisselend aanwezig is op kantoor, maar wel de nodige ruimte kan gebruiken voor het creëren van rust. De bezettingsgraad is nu vrij hoog maar deze zal omlaag gaan na de verhuizing naar het andere gedeelte binnen het pand.

Kantoor Rotterdam

Dit kantoor is relatief gezien groot genoeg voor het aantal in personeel dat er rondloopt en de gemeten bezettingsgraad. Net als op de andere kantoren is ook hier de bezettingsgraad vrij laag. Dit komt door de functies die niet de gehele dag aanwezig zijn op kantoor. Maar een kleiner kantoor met minder werkplekken is hier geen optie doordat er ook dagen zijn dat vrijwel iedereen op kantoor aanwezig is. En doordat hierdoor de concentratie van het personeel een stuk lager is. Er zitten vier personen op een kantoorkamer. Bij volledige aanwezigheid is dit vrij veel en ook druk. Ook in verband met de verwachte groei zal eerder verwacht worden dat er een groter kantoor gaat komen, in plaats van dat er minder werkplekken worden gecreëerd. De functies die op dit kantoor aanwezig zijn; Guardian Management, Property Management, Operational Management, Accountmanagement en Sales Management. Wat voor kantoor Rotterdam zou helpen, is een wachtkamer aan het begin van het kantoor te plaatsen. Op deze manier zal er minder snel een klant door het kantoor heen lopen. Deze wachtruimte zou eventueel als ontmoetingsruimte gebruikt kunnen worden voor het personeel. Aan deze wachtkamer dienen een of wellicht twee spreekkamers te komen. Of een grotere overlegkamer voor de teamoverleggen

Het plaatsen van half gesloten werkplekken waar eventueel de scheiding ook weer omlaag gedaan kan worden zou kunnen helpen om in een grotere ruimte de rust terug te brengen. Hierdoor kan samengewerkt worden met het team, maar er kan ook rustig gebeld worden zonder dat anderen er last van hebben.

Kantoor Zwolle

Het kantoor in Zwolle is gelegen in een anti kraak pand. Hier hebben ze een gedeelte waar ze gebruik van kunnen maken. Op dit moment zijn er meer werkplekken dan dat er personen zijn. Naast dat de huidige faciliteiten niet naar behoren werken zijn er vrijwel geen negatieve punten wat betreft de indelingen en de werkplekken. Wel dient er meer opslagruimte te komen zodat de spullen die er nu liggen opgeborgen kunnen worden.

Conclusie

Uit bovenstaande conclusies naar aanleiding van hoofdstuk 5, huidige en gewenste situatie is naar voren gekomen dat een nieuw werkplekconcept vooral gericht zou zijn op de mogelijkheid om geconcentreerd te kunnen werken en de mogelijkheid om samen te werken met het team. Het belangrijkste is dus het plaatsen van werkplekken met scheidingswanden, die eventueel omlaag zouden kunnen voor de dagelijkse samenwerkingen. Ook het mogelijk maken van opbergruimte onder de bureaus zou kunnen helpen. Bestaande vaste plekken en bestaande flexplekken worden behouden. Er wordt een clean desk policy gehanteerd bij de flexplekken. Dat geldt ook voor de werkplekken waar stagiaires en oproepkrachten gebruik van maken. Op dagen dat zij er niet zijn, moeten alle spullen die ze normaal dagelijks gebruiken, opgeborgen zijn in de ladekast. Deze ladekasten dienen na vertrek van stagiaires of oproepkrachten volledig leeg te zijn. Overige kleine dingen dienen per kantoor aangepast te worden.

6.3 Nieuw werkplekconcept

De conclusies uit voorgaand onderdeel zijn meegenomen in het mogelijk nieuwe werkplekconcept. Allereerst is een algemene verandering opgesteld die voor ieder kantoor in Nederland geldt. Dit omdat ieder kantoor verschillend is, niet alleen in aantal personeelsleden maar ook in de functies die werkzaam zijn op het kantoor, de toekomstverwachting en de



Afbeelding 1. Voorbeeld werkplekconcept

veranderingen die plaats gaan vinden. Daarna is per kantoor specifiek een aantal veranderingen benoemd die bij zouden dragen aan de doelstellingen. Bij de nieuwe werkplekconcepten zijn een aantal impressie foto's op een rij gezet van het mogelijk nieuwe werkplekconcept. Disclaimer: Bij de plattegronden is geen rekening gehouden met daadwerkelijke afmetingen. De plattegronden zijn naar aanleiding van de kantoorbezoeken opgesteld.



Afbeelding 2. Voorbeeld werkplekconcept

6.3.1 Werkplekconcept algemeen

Het algemene deel van het werkplekconcept die voor ieder kantoor van toepassing zou kunnen zijn wordt hieronder uitgebreid toegelicht:



Afbeelding 3. Voorbeeld werkplekconcept

Het nieuwe (algemene) werkplekconcept is een combinatie van vaste werkplekken met flexplekken. Er zijn functies die vrijwel dagelijks, het grootste deel van de dag aanwezig zijn op kantoor en zich bezighouden met computerwerkzaamheden en belwerkzaamheden. Dit is naar voren gekomen uit het vooronderzoek in hoofdstuk 2 en 3, en uit de enquêtes in hoofdstuk 6. Het is voor Camelot beheer B.V. niet realistisch om volledige flexplekken te hanteren omdat dit niet naar het idee van flexplekken gebruikt zal gaan worden. Flexplekken zullen geclaimd worden, alleen omdat altijd dezelfde mensen iedere dag aanwezig zijn. Het wordt dus een combinatie van vaste werkplekken (voor het vaste personeel), met flexplekken die gebruikt worden door stagiaires, oproepkrachten, of voor personeel van buitenaf. Zowel de vaste plekken als de flexplekken moeten voorzien zijn van een computer met vaste telefoon en een ladekast. Wel kan er bij de flexplekken voor gekozen worden om een laptop mee te nemen en de computer zo te schuiven dat deze niet in de weg staat.

De werkplekken zijn van elkaar gescheiden door middel van glaswanden of doorzichtige wanden van een materiaal die geluid absorberen. Op deze manier is het personeel niet volledig afgesloten van de collega's waar ze gedurende de dag regelmatig mee samenwerken, maar kan er wel in rust gebeld worden zonder dat andere collega's er last van hebben.

Het belangrijkste is dat Guardian Management en Property Management dicht bij elkaar zitten, dicht bij in en uitgangen zitten en dicht in de buurt van intakekamers. Eventueel kunnen zij in een kamer bij elkaar voor een optimale samenwerking. Operational Management zit in een aparte kantoorkamer, Accountmanagement en Sales Management zitten in een gezamenlijke kantoorkamer.

6.3.2 Werkplekconcept per kantoor

Zoals hierboven ook al werd genoemd is ieder kantoor anders. Bovenstaand is een algemeen beeld gecreëerd van het nieuwe werkplekconcept van Camelot beheer B.V. in dit hoofdstuk is per kantoor specifiek, aan de hand van de plattegrond, toegelicht wat per kantoor specifiek anders is. Bij deze plattegronden is uitgegaan van verplaatsbare tussenwandjes. Er is geen rekening gehouden met vaste wanden. Hierbij is geen nieuwe plattegrond opgesteld van kantoor Eindhoven en kantoor Kerkrade. Het kantoor van Eindhoven is recent vernieuwd en er zullen geen veranderingen plaats gaan vinden wat betreft de werkplekindeling.

Kantoor Amsterdam

Bij het kantoor van Amsterdam is uitgegaan van de oude situatie. Bij deze kantoorindeling is geen rekening gehouden met de bestaande plannen van kantoor Amsterdam. Juist omdat tot de tijd dat er nog geen nieuwe veranderingen plaats gaan vinden het huidige kantoor wel zo optimaal mogelijk gebruikt kan worden. Zelf geven ze aan dat een heel nieuw deel erbij nodig is vanwege het tekort aan ruimte. Maar bij een optimale indeling zou het mogelijk zijn om binnen de huidige situatie de ruimte anders in te delen. De enige verandering die plaats zou kunnen vinden bij het toevoegen van het extra kantoorgedeelte is ruimere kantoorkamers in grotere aantallen. Ook zal het lunch gedeelte groter en uitgebreider worden. Hier zal namelijk een Camelot Academy komen, die ook aanwezig is in Eindhoven op de bovenste verdieping.



Afbeelding 4. Nieuw werkplekconcept Amsterdam

Onderstaand is de nieuwe mogelijke situatie van kantoor Amsterdam te zien. Hier is te zien dat Property en Guardian Management samen zitten. Er zijn aparte intake ruimtes gecreëerd en er is een wachtruimte voor de gasten. Zo hoeven ze niet door het hele kantoor te lopen. De overige afdelingen zitten in kleinere kantoorruimtes. Er zijn twee kantoorruimtes die niet specifiek toebedeeld zijn. Deze kunnen door de board gebruikt worden zodra ze aanwezig zijn. Maar deze kan ook gebruikt worden als plek om rustig te werken of door personeel van andere kantoren. In de open kantoorruimte is gebruikt gemaakt van werkplekken met scheidingswanden. Ook is er een apart gedeelte waar geluncht kan worden, een ontmoetingsruimte, waar tevens in de toekomst de Camelot Academy zal komen.



Afbeelding 5. Nieuw werkplekconcept Utrecht

Kantoor Eindhoven

Zoals in de inleiding ook al werd vermeld is het hoofdkantoor van Camelot Beheer B.V. recent verhuisd naar het nieuwe gebouw. Hier is samen met een architect de volledig nieuwe indeling bepaald. Hierbij was de beste situatie om iedereen te laten werken in kantoorruimtes. Juist omdat hier vrijwel alle functies werkzaam zijn die binnen Camelot mogelijk zijn. Voor een aantal afdelingen is het nodig om een eigen kantoorruimte te hebben met een beperkt aantal mensen zodat er in alle rust geconcentreerd werk verricht kan worden. Wel zou er rekening gehouden kunnen worden met de grotere kantoorruimtes. Hier kan gewerkt worden met de half gesloten werkplekken die ook in bovenstaande foto's als impressie weergegeven zijn.



Afbeelding 6. Nieuw werkplekconcept Rotterdam

Kantoor Kerkrade

Ook bij dit kantoor is geen nieuwe plattegrond getekend. Zolang ze namelijk in het kantoor in Kerkrade blijven zitten is het niet nodig om een ander werkplekconcept toe te passen. Op het kantoor zijn ze met maximaal vier personen. De enige aanpassingen die plaats zouden kunnen vinden is in het meubilair en het opbergen van de spullen die nu op de bureaus liggen.



Afbeelding 7. Nieuw werkplekconcept Zwolle

Kantoor Utrecht

Bij kantoor Utrecht is wel rekening gehouden met de nieuwe situatie. Dit omdat het in de oude situatie niet mogelijk is om aanpassingen te doen in de werkplekindeling. Beter of anders dan de bestaande werkplekindeling zal het niet worden. Vandaar dat de nieuwe ruimte van ongeveer 100 vierkante meter GO meegenomen is in de nieuwe situatie.

Kantoor Rotterdam

Bij het kantoor van Rotterdam zijn de werkplekken aangepast naar werkplekken met wandjes, er is een wachtruimte en aparte intakekamers toegevoegd. Bezoek kan meteen naar de wachtruimte worden geleid en naar de intakekamers geleid worden. De extra intakekamer is behouden, maar deze kan nu gebruikt worden als lunchruimte of voor teamoverleggen, klantenontvangst en dergelijken.

Kantoor Zwolle

Bij het kantoor in Zwolle is weinig veranderd aan de kantoorindeling. De enige verandering die plaats heeft gevonden is de toevoegingen van een wachtruimte bij de intakeruimte. De kantoorkamers zijn vrij groot en aan 6 werkplekken hebben ze meer dan genoeg.

6.4 Kosten / Baten

Zoals ook al naar voren is gekomen bij het interview met de heer de Leeuw van EGM Architecten is het toepassen van een nieuw werkplekconcept niet alleen een kwestie van het bepalen van de werkplekindeling en het verplaatsen van een stel meubels. Bij het interview met EGM Architecten kwam vooral naar voren dat investeren in het interieur ontzettend belangrijk is. Precieze kosten van het toepassen van een volledig nieuw werkplekconcept is moeilijk te bepalen. Juist omdat dit zo organisatiespecifiek is. In dit onderdeel zijn de kosten, baten en besparingen op een rijtje gezet waar de organisatie Camelot Beheer B.V. rekening mee moet houden, maar die zou kunnen gelden voor ieder bedrijf.

Onderstaand de algemene kosten/baten op een rijtje:

Kosten

- Financiële kosten (kosten voor de thuiswerkplekken, meubilair, hardware en software, telefoon)
- IT- en beheerkosten (extra applicaties voor thuiswerken en samenwerken, helpdesk)
- Vergoedingen voor thuiswerken (communicatiekosten, aanschaf werkplek, aanschaf PC of laptop)

Baten

- Effectiever gebruik van kantoorruimte en –faciliteiten (minder werkplekken en minder m2 GO huur)
- Hogere arbeidsproductiviteit (hogere concentratie, minder verlies in reistijd, hoger aantal werkuren)
- Lager ziekteverzuim (eventueel thuiswerken)
- Effectievere werktijd (minder reistijd)
- Aantrekken en behouden van personeel is makkelijker (thuiswerken als extra arbeidsvoorwaarde)
- Indirecte Baten (Omzetverhoging door beter klantenservice & beter omzetrapportages, kostenbesparing door efficiëntere inzet van het personeel, minder verloopkosten door; grotere zelfstandigheid & tevredenheid van het personeel) (Het nieuwe werken werkt, n.d.)

Kosten / Besparing

De gemiddelde huisvestingskosten per werkplek per jaar zijn €13.550. Hierbij zijn de kosten voor huisvesting, facility management, diensten, middelen, ICT en externe voorziening en meegerekend. (Fier, 2010) Als er bij Camelot beheer B.V. gerekend wordt op 132 werkplekken kom je op €1.800.000 per jaar uit aan totale huisvestingskostenkosten. Hierbij kun je bij Camelot beheer B.V. denken aan de vele verhuizingen die de afgelopen jaren plaats hebben gevonden. Maar ook aan de kosten voor nieuw meubilair, aangepast meubilair en het kopen van panden voor de kantoren.

Volgens dhr. De Leeuw van EGM Architecten is niet direct terug te zien hoeveel er bespaard. Wel is na de investering te zien dat er veel minder wordt uitgegeven aan de jaarlijkse huisvestingskosten. Uit het onderzoek dat CBRE gedaan heeft, kwam een besparing naar voren van 17% op de huisvestingskosten / facilitymanagement kosten. Uit het onderzoek naar Het Nieuwe Werken van Tiem wordt per saldo een besparing van ongeveer 30% bij het toepassen van een nieuw werkplekconcept op de huisvestingskosten verwacht. (Tiem, n.d.) Center for People and Buildings geeft aan dat zodra Het Nieuwe Werken ingevoerd wordt er naar een werkplekvermindering met ratio 1:0,7 gestreefd kan worden. Bij de start moet uitgegaan worden van een ratio van 1:0,9. Deze ratio's liggen tussen de 0,5 en 0,9 bij bedrijven met een zakelijke dienstverlening (aan de hand van de activiteiten). Nu is er bij Camelot Beheer B.V. een ratio van 1:1,29, wat ontzettend hoog is. Er zijn meer werkplekken dan werknemers. Dit komt door het aantal vrije bureaus die gebruikt worden als flexplekken of de kantoren die op de groei zijn gekocht.

Een ratio van 1:0,9 zou het volgende betekenen: $0,9 * 132 * €13.550 = €1.609.740$. Dat is een besparing van: $€1.800.000 - €1.609.740 = €190.260$ per jaar. Bij een ratio van 1:0,7 geldt het volgende: $0,7 * 132 * €13.550 = €1.252.020$, een besparing van $€1.800.000 - €1.252.020 = €547.980$ per jaar, dat is een besparing van 30,4% op de jaarlijkse huisvestingskosten. Hierbij moet wel rekening gehouden worden met het feit dat er niet meteen overgegaan kan worden met het terugdringen van het aantal werkplekken naar 70%. (Center for People and Buildings, 2015) Daarnaast heeft Camelot Beheer B.V. twee van de zes kantoren in bruikleen, hier betalen ze geen huurkosten voor. Ook is er in deze kantoren al jaren geen meubilair vervangen. De daadwerkelijke kosten zullen hierdoor een stuk lager zijn. Bovenstaand is een indicatie van de besparing die het overgaan naar een nieuw werkplekconcept jaarlijks kan opleveren. Maar doordat de jaarlijkse huisvestingskosten van Camelot beheer B.V. niet inzichtbaar zijn, is het niet mogelijk om een precies overzicht op te stellen met de besparing die geldt voor Camelot Beheer B.V.

Investering

Bovenstaand zijn een aantal punten benoemd t.a.v. de kosten / investering die gedaan dient te worden bij het hanteren van een nieuw werkplekconcept. Dit is een algemeen beeld van een investering en is afhankelijk van het bedrijf en de specifieke plannen. Investering bij de hantering van een nieuw werkplekconcept ligt over het algemeen hoger dan bij de investering van een traditioneel kantoorconcept. Tiem, benoemt in zijn onderzoek naar Het Nieuwe Werken dat de investering van een traditioneel kantoor ligt tussen de €3100 en €4200 per vierkante meter BVO, bij een nieuw werkplekconcept ligt dit tussen de €3700 en €5200 per vierkante meter BVO. Camelot heeft ongeveer 2.600 m² aan kantooroppervlakte. Dit zou betekenen dat ze tussen de €9.620.000 en €13.520.000 zouden moeten investeren om bij alle kantoren een nieuw werkplekconcept toe te passen. Het kantoor in Eindhoven is recentelijk gerenoveerd en zou al niet meer mee hoeven tellen in deze investering. Dan blijft er nog 450 m² kantooroppervlak over en zou de investering liggen tussen de €1.665.000 en de €2.340.000. Rekenend op de toekomstige ontwikkelingen waarbij alle panden in eigendom zijn (momenteel drie in bruikleen, 1 in huur en 2 in eigendom) zal de investering hoger komen te liggen.

Onderstaande punten zijn naar voren gekomen uit de conclusies in hoofdstuk 6.2. Deze punten zullen onder andere onder de investering vallen.

- Investeren in verschillende soorten werkplekken
- Verplaatsen van wanden / Plaatsen van glazen wanden
- Aankoop van meubilair voor ontmoetingsruimte / wachtkamer / ladekasten



Afbeelding 8. Cubicle

Investeren in verschillende soorten werkplekken

Ruimte voor het verrichten van concentratiewerk was een van de conclusies. Dit kan door het creëren van kantoor kamers of door de aanschaf van werkplekken waarbij zowel ‘afgezonderd’ gewerkt kan worden als in samenwerking met het team. Een van de voorbeelden zijn Cubicles (half gesloten werkplekken). Op afbeelding 8 is een Cubicle te zien. Hier zijn ontzettend verschillende versies en mogelijkheden van. Het zijn voornamelijk twee bureaus, met twee stoelen, en twee ladekasten en een glaswand. Wat op de website van Cubicles terug is te lezen kost het ongeveer €1500 per twee werkplekken. Dan gaat het om precies de werkplek die binnen Camelot het beste zou kunnen werken. Met een grove schatting kom je uit op 29 paren en €43.500. Dit is zonder het kantoor in Eindhoven meegenomen te hebben. (Cubicles, n.d.)



Afbeelding 9. Voorbeeld 1 glazen tussenwand

Verplaatsen van wanden / plaatsen van glazen wanden

Kosten van glaswanden beginnen vanaf €45 per m². Onderstaand is een impressie te zien van hoe dit er ongeveer uit zou kunnen komen te zien. (Glasdiscount, n.d.)

Aankoop van meubilair

Ladekasten kosten ongeveer €159 (Officecity, n.d.). Rekening houdend met de ratio 1:0,9 zijn er 119 ladeblokken nodig, hierbij kom je uit op een bedrag van €18.921 (hierbij zijn alle werkplekken voorzien van nieuwe ladeblokken). Stoelen voor de wachtkamers kosten ongeveer €150 per stuk. (Ikea, n.d.) Als er uit wordt gegaan van twee stoelen per kantoor (met



uitzondering kantoor Eindhoven) zullen er 10 stoelen nodig zijn, ter waarde van €1500. Een waterkoeler voor in de wachtruimtes van de vijf kantoren kost €839 per stuk, in totaal is dit €4.195. De leasekosten van vijf koffieautomaten voor de wachtruimtes zijn €3.780 per jaar.

Afbeelding 10. Voorbeeld 2 glazen tussenwand

Conclusie

Als er uit gegaan wordt van ratio 1:0,9 in het eerste jaar, 1:0,8 in het tweede jaar en 1:0,7 in het derde jaar en de daaropvolgende jaren, met de minimale investering (exclusief kantoor Eindhoven) zal de investering binnen 10 jaar terugverdiend worden. Bij de maximale investering zal de terugverdientijd 14 jaar zijn. Hierbij is geen rekening gehouden met andere in-uitgaven/rente/rendementen etcetera.

6.5 Gevolgen toepassing werkplekconcept

Bij een directe opvolging van bovenstaande conclusies zal er ten eerste een actieplan opgesteld moeten worden. Bedrijven als Ynno of Strict kunnen hierbij een meerwaarde leveren. Niet alleen voor het concreet opstellen van het plan, maar ook bij het uiteindelijk doorvoeren bij het personeel. In dit onderdeel zal het stappenplan en het implementeren van de nieuwe werkomgeving behandeld worden.

Actieplan / Stappenplan

Bedrijven als Ynno en Strict werken volgens verschillende fases:

- Ontdekken; het analyseren van de werkzaamheden en de behoeftes van het personeel, het in kaart brengen van de mogelijkheden van het bedrijf, het in kaart brengen van de huidige situatie (gebouw, ICT, cultuur en DNA van het bedrijf). Aan de hand van de strategie van het bedrijf worden de uitgangspunten vastgelegd.

- Definieren; in deze fase wordt het bedrijf en de werkzaamheden die gedaan moeten worden in kaart gebracht, hierbij horen ook de kosten, de opbrengsten en de planning
- Ontwerpen; sturing aan het ontwerpproces. Hierbij speelt de architect de grootste rol.
- Implementeren; de begeleiding van het bedrijf om te werken in de nieuwe omgeving.
- Gebruiken; begeleiding bij inhuizing en na de inhuizing in de nieuwe werkomgeving.

In dit onderzoek zijn voornamelijk de eerste twee fases behandeld. Het bedrijf is in kaart gebracht, de huidige situatie, de behoeftes van het personeel, de kosten en opbrengsten en de werkzaamheden. Wel zullen bedrijven als Strict en Ynno specifieker op het pand ingaan. De complete huidige staat van het gebouw wordt onder de loep genomen. Dat zou eventueel meegenomen kunnen worden bij een vervolgonderzoek. Fase drie is enigszins behandeld door het tentoonstellen van mogelijke ideeën.

Bij een verandering van een werkomgeving wordt direct door het bedrijf (in dit geval Camelot Beheer B.V.) zelf aangegeven wat de uitgangspunten zijn van het veranderen van de complete werkomgeving. Bij dit onderzoek is hier niet vanuit gegaan. Daarbij wordt het ontwerp in overleg met het bedrijf doorgesproken. Hierbij wordt het opgegeven budget gehanteerd. (Ynno, n.d.)

Overgang

Het overgaan van een bedrijf met een traditioneel kantoorconcept naar een volledig nieuwe werkomgeving duurt gemiddeld 9 maanden. Deze periode is inclusief de implementatiefase. Hierbij zijn de medewerkers voorbereid en geholpen met de gewenning aan de nieuwe werkomgeving.

Volgens Odette de Koning van Gemeente Rotterdam heeft het personeel 4-5 maanden nodig om het personeel voor te bereiden op de verhuizing. Na de inhuizing heeft het personeel 3-4 maanden nodig om te acclimatiseren. In deze periode wordt de gehele verhuizing volgens het Actieplan / Stappenplan voorbereid. In de tijd dat de verhuizing daadwerkelijk plaatsvindt zal het personeel op een andere locatie dienen te werken. Bij eerdere verhuizingen werd er tijdelijk op een ander kantoor gewerkt. De verhuizingen kunnen daardoor niet allemaal tegelijk plaatsvinden. Het personeel van het kantoor dat gaat verhuizen zal tijdelijk vanaf de verschillende kantoren in Nederland werken. Het is namelijk onmogelijk om het gehele personeel naar een locatie te verhuizen. Dit is niet optimaal en de overlast zal meegerekend moeten worden in het uiteindelijke besluit.

6.6 Conclusie en aanbevelingen

Is een innovatief werkplekconcept toepasbaar op de kantoren van Camelot beheer B.V.?

Het toepassen van een nieuwe werkomgeving is zeker een mogelijkheid die Camelot Beheer B.V. in de toekomst zal moeten overwegen. Vooral met ontwikkelingen die in de huidige markt plaatsvinden, de eigen toekomstontwikkelingen, de huidige lopende projecten en de snel wijzigende aantallen in personeel. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de alle kantoren van Camelot Beheer B.V. in eigendom zijn. Daarbij is het de bedoeling dat deze gelijkswijs ingericht gaan worden als het kantoor in Eindhoven. De kantoorindeling van Eindhoven is bepaald in samenwerking met een architect, maar niet in samenwerking met een bedrijf als Ynno of Strict die gespecialiseerd zijn in nieuwe werkomgeving.

Een aantal jaar geleden is het kantoor van Amsterdam gekocht, wel zitten ze nu al een aardige tijd in dezelfde indeling als toen het pand aangekocht werd. De plannen voor de nieuwe kantoorindeling liggen al klaar, het krijgt dezelfde strakke indeling als kantoor Eindhoven. Wel is er meer ruimte overgelaten voor de afdelingen Guardian Management en Property Management. Daarnaast komt er een ontvangstruimte voor klanten. Zoals uit het onderzoek is gebleken zijn de kantoren Eindhoven en Amsterdam op de groei gekocht. In deze kantoren is en zal daarom een deel verhuurd worden, zodat wellicht in de toekomst zodra er genoeg personeel is voor deze ruimte, deze uiteindelijk in gebruik zullen worden genomen.

De kantoren Kerkrade, Utrecht en Zwolle zijn op dit moment in bruikleen (anti kraak), er wordt weinig tot geen huur betaald voor deze kantoren. De huisvestingskosten voor deze kantoren zijn ontzettend laag, wat de precieze kosten zijn voor deze kantoren is niet inzichtelijk. Het enige kantoor wat daadwerkelijk gehuurd wordt is het kantoor in Rotterdam. Ook hier zal op korte termijn een nieuw plan voor komen.

Bij het opstellen van een nieuwe werkomgeving is geen rekening gehouden met bovenstaande ontwikkelingen, maar het zijn wel ontwikkelingen die een grote rol spelen bij de toepassing van een nieuwe werkomgeving. Ondanks deze ontwikkelingen is dit werkplekconcept gericht op een kantoorgebouw, dit zou ook het 'mogelijk nieuwe' kantoorgebouw(en) kunnen zijn.

De berekende investeringskosten zijn niet berekend aan de hand van precieze prijzen, het zijn gemiddelde prijzen die gehanteerd zijn om de kosten inzichtelijk te maken, ditzelfde geldt voor de jaarlijkse besparingen. Bij het aanhouden van deze kosten zou de volledige investering tussen de 10 en 14 jaar terugverdiend kunnen worden. Het is aan Camelot Beheer B.V. om te bepalen of deze investering het waard is. Het is een investering in de toekomst.

Mocht het hoger management besluiten om het werkplekconcept pas toe te passen zodra de overige kantoren ook in eigendom zijn, blijft het principe hetzelfde. *Het samenbrengen van functies die op dagelijkse basis met elkaar samenwerken, het behouden van vaste werkplekken, het mogelijk toevoegen van flexibele werkplekken indien dit nodig is betreft bezoek van buitenaf, stagiaires en oproepkrachten. Het daarnaast combineren van werkplekindelingen zodat er samengewerkt kan worden, maar dat er ook geconcentreerd gewerkt kan worden. Zorgen voor volledige faciliteiten (computers, vaste telefoons en meubels). Ook het zorgen voor openheid binnen het kantoor en daarbij de informaliteit binnen de muren van Camelot beheer B.V. behouden.*

Het Camelot representatief maken van de kantoren, vergelijkend met het kantoor in Eindhoven en met de nieuwe plannen van het kantoor in Amsterdam.

Dit algemene werkplekconcept kan mee worden genomen naar ieder kantoor. Maar hierbij moet wel rekening gehouden worden met de functies die binnen Camelot beheer B.V. aanwezig zijn.

6.7 Kritische blik

In dit onderzoek ben ik tot de conclusie gekomen dat dit een niet op zichzelf staand onderzoek kan zijn. Om een advies te geven aan een bedrijf over het wel of niet toepassen van een nieuw werkplekconcept komt er veel meer bij kijken dan het in kaart brengen van een bedrijf, het analyseren van de huidige situatie, gewenste situatie, kosten en baten. Het is een complete verandering voor een bedrijf en op heel veel vlakken kan er veel specifiek op bepaalde onderwerpen ingegaan worden. Alle deelonderwerpen kunnen nog veel uitgebreider onderzocht worden, en dit zal ook moeten om een compleet advies uit te kunnen brengen. Bij een huidige situatie is namelijk ook een volledige analyse van de huidige huisvesting nodig, denk hierbij aan de staat, maar ook aan de huidige maandelijkse kosten (facilitymanagement, huisvestingskosten). Bij een gewenste situatie moet het volledige hogere management van het bedrijf betrokken worden, dat was in dit geval niet mogelijk. De volledige achterliggende gedachte dient onderzocht te worden en meegenomen te worden in de stappenplan. Op basis van de strategie dienen de uitgangspunten uitgedacht te worden. De volledige toekomstontwikkelingen dienen meegenomen in de plan. Maar dit allemaal is onmogelijk om binnen deze korte periode te doen. Net als de bezettingsgraadmeting die nog veel uitgebreider kan, het uitwerken van een financiële analyse, een groot deel zal geleend moeten worden. Daarbij zijn de volgende vervolgonderzoeken uitgekomen: Vervolgonderzoek: Besparingsmogelijkheden

Vervolgonderzoeken: Huidige en gewenste situatie, Kosten / Baten analyse werkplekconcept, Huisvestingsanalyse

Literatuurlijst

- ABN AMRO. (2013 йил 9-Januari). *Het Nieuwe Werken*. Retrieved 2015 йил 5-Oktober from ABN AMRO: <https://www.abnamro.com/nl/newsroom/nieuws/het-nieuwe-werken.html>
- ABN AMRO. (sd). *Strategie en Kernwaarden*. Opgehaald van ABN AMRO: <https://www.abnamro.com/nl/over-abnamro/organisatie/strategie-en-kernwaarden/index.html>
- Alles over marktonderzoek. (sd). *AOM Steekproefcalculator*. Opgeroepen op November 24, 2015, van Allesovermarktonderzoek: <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Steekproef-algemeen/steekproefcalculator#Depopulairstesteekproefcalculatorvannederland>
- Arbo-online. (2010 йил 25-Januari). *Nieuwe normen voor op kantoor*. Retrieved 2015 йил 29-September from Arbo-online: <http://arbo-online.nl/nieuwe-normen-voor-op-kantoor/>
- Arboportaal. (n.d.). *Werkplaatsnormen*. Retrieved 2015 йил 29-September from Arboportaal: <http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/werkplaatsnormen>
- Baars, M. (n.d.). *Wat is een vlekkenplan en wat heb je eraan?* Retrieved 2015 йил 11-September from Mariekebaars: <http://www.mariekabaars.nl/facilitair-management/huisvesting/wat-is-een-vlekkenplan-en-wat-heb-je-er-aan/>
- Bachnoe, M. (2013 йил 15-Oktober). *Flexibel werken: de voor- en nadelen op een rijtje*. Retrieved 2015 йил 10-November from HR Base: <http://www.hrbase.nl/forum/topics/flexibel-werken-de-voor-en-nadelen-op-een-rijtje>
- Bakker Elkhuizen. (2013). *Werkplekconcepten*.
- Bakker Elkhuizen. (n.d.). *Werkplekconcepten*. Retrieved 2015 йил 5-September from Bakkerelkhuizen: <https://www.bakkerelkhuizen.nl/werkplekconcepten/>
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*.
- Bruinsma, H. V. (sd). *Het nieuwe werken vraagt om groen*. Opgeroepen op November 24, 2015, van Intogreen: <http://www.intogreen.nl/nl/themas/werkplek/inspiratie/het-nieuwe-werken-vraagt-om-groen>
- Bruyne, D. (2013, November). *Onderzoek 'Veranderen van de werkomgeving'*. Opgeroepen op November 24, 2015, van Center for People and Buildings: http://www.cfpb.nl/fileadmin/cfpb/images/publicaties/artikelen/2013/veranderen_van_de_werkomgeving.pdf
- Camelot. (sd). *Camelot ISO 9001 Index*. Eindhoven.
- Camelot Europe. (2014, Februari 3). *Camelot vult eigen leegstand in nieuw kantoor*. Opgeroepen op November 27, 2015, van Cameloteurope: <http://nl.cameloteurope.com/4/0/nieuws/camelot-vult-eigen-leegstand-in-nieuw-kantoor.html&nid=1095>
- Camelot Europe. (n.d.). *Internationale Expansie*. Retrieved 2015 йил 6-Oktober from Cameloteurope: <http://nl.cameloteurope.com/28/1/company-history/camelot-betrouwbaar-en-innovatief-sinds-1993.html>

- Cameloteurope. (2011, Augustus 15). *Camelot verplaatst hoofdkantoor naar Eindhoven*. Opgeroepen op November 27, 2015, van Cameloteurope: <http://nl.cameloteurope.com/4/0/nieuws/camelot-verplaatst-hoofdkantoor-naar-eindhoven.html&nid=746>
- Cameloteurope. (n.d.). *Contactpagina*. Retrieved 2015 йил 11-November from Cameloteurope: <http://nl.cameloteurope.com/7/0/contact/contact-zakelijk-alle-camelot-kantoren-in-europa.html>
- Cameloteurope. (sd). *Over Camelot Europe, een ambitieuze multinational*. Opgeroepen op November 2, 2015, van Cameloteurope: <http://nl.cameloteurope.com/6/0/over-camelot/over-camelot-europe-een-ambitieuze-multinational.html>
- Camille Wiekencamp. (2014). *Real estate Career Day Programmaboek*. Retrieved 2015 йил 6-Oktober from RECD: <http://www.recd.nl/programma/Programmaboekje.pdf>
- CBRE. (2011 йил 3-September). *CBRE Hoofdkantoor Nederland*. Retrieved 2015 йил 30-Oktober from CBRE: <http://www.cbre.nl/nl-nl/over-cbre/case-studies/2015/09/03/cbre-hoofdkantoor>
- CBRE. (2013). *Behind The Scenes Factsheet*. Amsterdam: CBRE.
- CBRE. (sd). *Doel en strategie*. Opgehaald van CBRE: <http://www.cbre.nl/nl-nl/over-cbre/onze-organisatie/doel-en-strategie>
- CBRE. (sd). *Referenties*. Opgeroepen op November 3, 2015, van CBRE Projects: <https://cbreprojects.nl/hetnieuwewerken/photogallery/overview/>
- CBRE, P. v. (2015 йил 26-Oktober). *Een kantoorgebouw is pas duurzaam als deze optimal wordt gebruikt*. Retrieved 2012 йил 21-Februari from Duurzaamvastgoed: <http://www.duurzaamvastgoed.com/een-kantoorgebouw-is-pas-duurzaam-als-deze-optimaal-wordt-gebruikt>
- CBRE, R. E. (2011 йил Juni). *What Users want*. Retrieved 2015 йил 26-Oktober from CBRE: http://www.cbre.eu/portal/pls/portal/res_rep.show_report?report_id=132
- Center for People and Building. (2015, Mei 30). *Kantoorbezetting bij Het Nieuwe Werken*. Opgehaald van Anderssamenwerken: <http://www.anderssamenwerken.nl/hnw/kantoorbezetting-het-nieuwe-werken.html>
- Center for People and Buildings. (2009, September). *Bezettingsgraadmeter Ministerie van LNV Directie Regionale Zaken - West*. Opgeroepen op November 30, 2015, van CFPB: http://www.cfpb.nl/fileadmin/cfpb/images/onderzoek/Wodi/20090923_-_Voorbeeldrapportage_bezettingsgraadmeter.pdf
- Center for People and Buildings. (2015). *Het Nieuwe Werken en Het Nieuwe Kantoor*. Opgeroepen op Januari 12, 2016, van Cfpb: http://www.cfpb.nl/fileadmin/cfpb/images/publicaties/artikelen/2015/2015_Facility_Management.pdf
- Center for People and Buildings. (sd). *Hoe wordt uw werkomgeving gebruikt? - SUM*. Opgeroepen op Januari 11, 2016, van CFPB: <http://www.cfpb.nl/instrumenten/wodi-toolkit/sum/>

- Center for People and Buildings. (sd). *Space Utilization Monitor (SUM)*. Opgeroepen op November 30, 2015, van CFPB: <http://www.cfpb.nl/instrumenten/sum/>
- CFPB en VROM Rijksgebouwendienst. (2009, Maart 23). *Werkplekwijzer*. Opgeroepen op Oktober 29, 2015, van Facilitaite info: <http://www.facilitaire-info.nl/boeken/060606-werkplekwijzer2.html>
- Corenet Global, Benelux Chapter, FMN. (2013). *Op naar een vraaggestuurde*.
- Cubicles. (sd). *Benching Cubicles*. Opgeroepen op December 17, 2015, van Cubicles: <http://www.cubicles.net/60x24-benching-cubicles-frameless-glass-file/>
- ELV Architecten. (n.d.). *Shell hoofdkantoor*. Retrieved 2015 йил 14-Oktober from ELV: <http://www.elv.nl/nl/projects/shell-hoofdkantoor/stedenbouw>
- Ergonomiespecialist. (n.d.). *Kantoorwerkplek, NEN 1824*. Retrieved 2015 йил 29-September from Ergonomiespecialist: http://www.ergonomiespecialist.nl/pages/sub/29815/Kantoorwerkplek_NEN_1824.html
- Facility Management Magazine. (2011 йил 2-Januari). *Oppervlakte kantoorwerkplek neemt toe bij het nieuwe werken*. Retrieved 2015 йил 29-September from FMM: <http://www.fmm.nl/topics/huisvesting-vastgoed/nieuws/oppervlakte-kantoorwerkplek-neemt-toe-bij-het-nieuwe-werken>
- Facility Management Magazine. (2014, Oktober 13). *Hogere gemiddelde bezettingsgraad in flex-kantoren dan in traditionele kantoren*. Opgeroepen op Oktober 1, 2015, van FMM: <https://www.fmm.nl/topics/het-nieuwe-werken/nieuws/hogere-gemiddelde-bezettingsgraad-flex-kantoren-dan-traditionele-kantoren>
- Facility-info. (2009 йил 12-September). *Norm oppervlakte van werkplekken wordt herzien*. Retrieved 2015 йил 29-September from Facility-info: <http://www.facility-info.com/nieuws/norm-oppervlakte-van-werkplekken-wordt-herzien-2388>
- Facto. (sd). *Facto*. Opgeroepen op Oktober 29, 2015, van Kantoorconcepten: <http://facto.nl/wp-content/uploads/2014/03/kantoorconcepten.pdf>
- Fier. (2010, Juli 8). *Werkplekkosten*. Opgeroepen op December 17, 2015, van Fier: <http://www.fier.fm/werkplekkosten.html>
- Flexybel. (2015 йил 26-Oktober). *4 belangrijke aspecten voor een GOED werkplekconcept*. Retrieved 2014 йил 24-Juli from Flexybel: <http://www.flexybel.nl/4-belangrijke-aspecten-goed-werkplekconcept/>
- Glasdiscount. (sd). *Glazen kantoorwanden op maat*. Opgeroepen op December 17, 2015, van Glasdiscount: <http://www.glasdiscount.nl/glazen-kantoorwanden-op-maat>
- Health 2 Work. (n.d.). *Werkplekconcepten*. Retrieved 2015 йил 16-September from Health2work: <https://www.health2work.nl/projectinrichting/het-nieuwe-werken-van-health2work/werkplekconcepten>

- Heezen, G. (2010, Oktober 11). *De valkuilen van het nieuwe werken*. Opgeroepen op November 24, 2015, van Effectory: <http://www.effectory.nl/kennis/blog/de-valkuilen-van-het-nieuwe-werken/>
- Het nieuwe werken werkt. (sd). *Kosten en Baten HNW*. Opgeroepen op Januari 12, 2016, van Hetnieuwewerkenwerkt: <http://www.hetnieuwewerkenwerkt.nl/kosten-en-baten-hnw/>
- Hospitality Consultants. (n.d.). *Werkplekconcepten*. Retrieved 2015 йил 16-September from Hospitalityconsultants: <http://www.hospitalityconsultants.nl/onze-diensten/huisvesting/werkplekconcepten.html>
- Ikea. (sd). *Stoelen*. Opgeroepen op Januari 12, 2016, van Ikea: http://www.ikea.com/nl/nl/catalog/categories/departments/living_room/16239/
- Interviewen. (sd). In D. G. Baarda, *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*.
- LS adviseurs. (sd). *Werkplekconcept*. Opgeroepen op September 15, 2015, van lsadviseurs: <http://www.lsadviseurs.nl/werkplekconcept.html>
- LSA Adviseurs. (n.d.). *Werkplekconcept*. Retrieved 2015 йил 5-September from LSAdviseurs: <http://www.lsadviseurs.nl/werkplekconcept.html>
- Manders, M. (2015 йил 22-Mei). *Ovrzicht van onderzoekssoorten*. Retrieved 2015 йил 27-Oktober from SCRIBBR: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/overzicht-van-onderzoekssoorten/>
- marktonderzoek, A. o. (n.d.). *Wat is marktonderzoek*. Retrieved 2015 йил 2-september from Alles over marktonderzoek: <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/wat-is-marktonderzoek>
- McCamley, O. d. (2015 йил 4-Augustus). *Naar een nieuw werkplekconcept*. Retrieved 2015 йил 21-September from Facto: <http://facto.nl/naar-een-nieuw-werkplekconcept/>
- Muilwijk, E. (n.d.). *7s model*. Retrieved 2015 йил 11-September from Intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/7-S-model>
- Muilwijk, E. (sd). *7s model*. Opgeroepen op November 2, 2015, van Intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/7-S-model>
- Muilwijk, E. (n.d.). *Ansoff model*. Retrieved 2015 йил 11-September from Intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/ansoff-model>
- Nu.nl. (2011 йил 13-December). *Werkplek van de Week: CBRE*. Retrieved 2015 йил 6-Oktober from Nu: <http://www.nu.nl/nuzakelijk-overig/2692106/werkplek-van-week-cbre.html>
- Officebooking. (2014, Mei 1). *Officebooking*. Opgeroepen op November 3, 2015, van Wat bespaar je met zo'n andere werkplek: <http://www.officebooking.net/blog/2014/05/01/wat-bespaar-je-met-zo-n-andere-werkplek/>
- Officecity. (sd). *Ladenblok*. Opgeroepen op Januari 12, 2016, van Officecity: <http://www.officecity.nl/ladenkasten/ladenblok-verrijdbaar.html>
- Olefs, S. (n.d.). *Strategie met je werkplek*. Retrieved 2015 йил 11-November from Randstad: <http://web.randstad.be/hrtopics/nl/157/strategie-met-je-werkplek/>

- Rendement Uitgeverij. (n.d.). *Soorten werkplekken en indelingen*. Rotterdam: Rendement Uitgeverij.
- Shell. (sd). *Our strategy*. Opgeroepen op November 17, 2015, van Shell: <http://www.shell.com/global/aboutshell/our-strategy.html>
- Shell. (n.d.). *Shell in een oogopslag*. Retrieved 2015 йил 14-Oktober from Shell: <http://www.shell.nl/nld/aboutshell/shell-in-nederland/at-a-glance-tpkg.html>
- Shell. (sd). *Vision, Mision, Objectives*. Opgeroepen op November 18, 2015, van Shell: <http://www.shell.com/src/about-src/vision.html>
- Stevens van Dijck. (sd). *Over ons*. Opgeroepen op Oktober 16, 2015, van Stevensvandijck: <http://www.stevensvandijck.nl/nl/over-ons>
- Stevens van Dijck. (sd). *Projecten*. Opgeroepen op Oktober 19, 2015, van Stevensvandijck: <http://www.stevensvandijck.nl/nl/projecten?page=3>
- Stevens van Dijck. (sd). *Werkplekconcepten*. Opgeroepen op September 15, 2015, van Stevensvandijck: <http://www.stevensvandijck.nl/nl/diensten/huisvestingsadvies/werkplekconcepten>
- Stevens van Dijck. (n.d.). *Werkplekconcepten*. Retrieved 2015 йил 5-September from Stevensvandijck: <http://www.stevensvandijck.nl/nl/diensten/huisvestingsadvies/werkplekconcepten>
- Stevens van Dijck. (sd). *Werkplekconcepten*. Opgeroepen op September 15, 2015, van Stevensvandijck: <http://www.stevensvandijck.nl/nl/diensten/huisvestingsadvies/werkplekconcepten>
- Strict Consultancy. (n.d.). *Integrale werkplekontwikkeling*. Retrieved 2015 йил 5-Oktober from Strict: <https://www.strict.nl/integrale-werkplek-ontwikkeling/>
- Strict. (sd). *Klant cases*. Opgeroepen op Oktober 15, 2015, van Strict: <https://www.strict.nl/klantcases/>
- Strict. (n.d.). *Ruud Kramer*. Retrieved 2015 йил 15-Oktober from Strict: <https://www.strict.nl/mensen/ruud-kramer/>
- Strict. (sd). *Speerpunten Strict*. Opgeroepen op Oktober 15, 2015, van Strict: <https://www.strict.nl/speerpunten/>
- Survey Monkey. (sd). *Steekproefgrootte enquête*. Opgeroepen op December 7, 2015, van Surveymonkey: <https://nl.surveymonkey.com/mp/sample-size/>
- Tiem. (sd). *Het nieuwe Werken*. Opgeroepen op Januari 12, 2016, van Goudappel: http://www.goudappel.nl/media/files/uploads/Tiem_HetNieuweWerken.pdf
- Unique. (sd). *Werken bij ABN AMRO*. Opgehaald van Unique: <http://unique.nl/topwerkgevers/abn-amro>
- Vastgoedmarkt. (sd). *Bedrijfsprofiel Camelotbeheer B.V.* Opgeroepen op November 2, 2015, van Vastgoedmarkt: <http://www.vastgoedmarkt.nl/bedrijfsprofiel/Camelot-Beheer>
- Ynno. (2015, Oktober 15). *Over ons*. Opgehaald van Ynno: <http://www.ynno.com/over-ons/>

- Ynno. (n.d.). *De nieuwe Shell werkomgevingen*. Retrieved 2015 йил 30-Oktober from Ynno:
<http://www.ynno.com/case/de-nieuwe-shell-werkomgevingen/>
- Ynno. (sd). *Digitaal werken*. Opgeroepen op Oktober 15, 2015, van Ynno:
<http://www.ynno.com/digitaal-werken/>
- Ynno. (sd). *Gedrag & Verandering*. Opgeroepen op Oktober 15, 2015, van Ynno:
<http://www.ynno.com/gedrag-verandering/>
- Ynno. (sd). *Huisvesting & Werkplek*. Opgeroepen op Oktober 15, 2015, van Ynno:
<http://www.ynno.com/huisvesting-werkplek/>
- Ynno. (sd). *Onze aanpak*. Opgeroepen op Oktober 15, 2015, van Ynno: <http://www.ynno.com/onze-aanpak/>
- Ynno. (sd). *Onze aanpak*. Opgeroepen op Januari 12, 2016, van Ynno: <http://www.ynno.com/onze-aanpak/>
- Ynno. (sd). *Referenties*. Opgeroepen op Oktober 15, 2015, van YNno: <http://www.ynno.com/cases/>

Bijlagen

Colofon	2
Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Inleiding	9

1. Onderzoeksopzet	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Doelstelling	11
1.3 Probleemstelling	11
1.4 Deelvragen	11
1.5 Methoden en Technieken	12
2. Werkplekconcepten	14
2.1 Inleiding	14
2.2 Werkplekconcepten	14
2.2.1 Ontstaan werkplekconcepten	14
2.2.2 Doel toepassen nieuwe werkplekconcepten	15
2.2.3 Positieve effecten innovatieve werkplekconcepten	15
2.2.4 Negatieve effecten innovatieve werkplekconcepten	15
2.2.5 Type werkplekken	15
2.2.6 Werkplekindelingen	16
2.3 Bezettingsgraad	17
2.4 Trends en ontwikkelingen	18
2.5 Conclusie	19
3. Invloed werkplekconcepten	20
3.1 Inleiding	20
3.2 Toepassing werkplekconcept	20
3.2.1 Deskresearch toegepaste werkplekconcepten	20
3.2.2 Deskresearch Bedrijven	22
3.2.3 Topiclijst interviews	23
3.2.4 Analyse interviews	23
3.3 Invloed werkplekconcept	24
3.3.1 Resultaten deskresearch	24
3.3.2 Resultaten Interviews	25
3.4 Conclusie	26
4. Camelot Beheer B.V.	27
4.1. Inleiding	27
4.2 Organisatiebeschrijving	27
4.2.1 De Organisatie	27
4.2.2 Diensten	27
4.2.3 Doelgroep	27
4.2.4 Beleid	27
4.2.5 Missie	28
4.2.6 Visie	28
4.2.7 Strategie	28
4.3 Toekomstontwikkelingen	28
4.4 Conclusie	29
5. Huidige en gewenste situatie Camelot beheer B.V.	30
5.1 Inleiding	30
5.2 Huidige situatie werkplekconcept	30
5.3 Wensen en eisen personeel	34
5.4 Conclusie	36
6. Toepassing werkplekconcept Camelot Beheer B.V.	37
6.1 Inleiding	37
6.2 Conclusie huidige werkplekconcepten	37
6.3 Nieuw werkplekconcept	39
6.3.1 Werkplekconcept algemeen	39

6.3.2 Werkplekconcept per kantoor	40
6.4 <i>Kosten / Baten</i>	42
6.5 <i>Gevolgen toepassing werkplekconcept</i>	44
6.6 <i>Conclusie en aanbevelingen</i>	45
6.7 <i>Kritische blik</i>	46
Literatuurlijst	47
Bijlagen	52
Bijlage I Soorten werkplekken	55
Bijlage II Deskresearch toepassing werkplekconcepten	58
Bijlage III Interviews	63
Bijlage IV Organisatieanalyse	77
Bijlage V Plattegronden huidige situatie	88
Bijlage VI Analyse kantoren huidige situatie	91
Bijlage VII Relatieschema	97
Bijlage VIII Foto's huidige situatie kantoren	98
	100
Bijlage IX Enquête huidige situatie / gewenste situatie - Personeel	101
Bijlage X Analyse Enquêtes	104
Bijlage XI Vragenlijst Operational Managers kantoren	107
Bijlage XII Bezettingsgraadmeting	108
Bijlage XIII Terugverdientijd investering	111

Bijlage I Soorten werkplekken

- Vaste werkplek

Een traditionele vaste werkplek die constant door dezelfde medewerker gebruikt wordt. Deze werkplek kan per persoon aangepast worden naar eigen voorkeur. Het is een persoonlijke ergonomische omgeving. Bij een verandering naar Het Nieuwe Werken zal deze werkplek er leger uitzien en niet meer gebruikt worden door steeds dezelfde persoon.

- Flex werkplek

Een flex werkplek wordt door verschillende medewerkers gebruikt. Er ontstaan verschillende 'eilanden met concentratiewerkplekken en overlegwerkplekken. Bij een flex werkplek dient alles universeel en makkelijk verstelbaar te zijn zodat het voor iedereen toegankelijk is. Daarnaast dient iedereen een plek te hebben voor zijn/haar persoonlijke spullen. Opbergingen en hygiëne zijn belangrijk.

- Mobiele werkplek

Mobiele werkplekken zijn plekken waarop medewerkers onderweg, bij een klant, trein, luchthaven, hotel hun werk kunnen doen. Denk hierbij aan lichte laptops, houders etcetera. Compact en licht is hierbij belangrijk. Alles moet makkelijk mee te nemen zijn. Aan de hand van een trolley of rugtas moet het te vervoeren zijn.

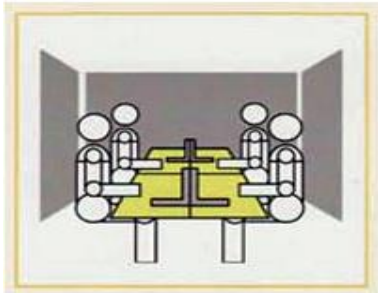
- Thuis werkplek

Thuiswerken wordt steeds meer in trek. Het zelf bepalen van de tijdsindeling en de plek waar je werkt staat centraal. In de ochtend thuis aan het werk en in de middag op kantoor of de gehele dag thuis werken zijn hiervan voorbeelden. Ook aan een thuiswerkplek zijn de minimale wettelijke eisen van toepassing. (Bakker Elkhuijzen, 2013) (Health 2 Work, n.d.)

- Activiteit gerelateerde werkplek

Deze werkplekken zijn specifiek ontwikkeld voor de uitvoering van specifieke taken zoals een projectwerkplek, computerwerkplek of baliewerkplek. Meerdere medewerkers maken gebruik van deze werkplek. (Rendement Uitgeverij)

Binnen deze soorten werkplekken heb je verschillende variaties in werkplekindelingen. Deze zijn opgedeeld in 1persoons, 2 persoons, teamruimtes en open ruimtes. In onderstaande figuur is omschreven welke werkplekindelingen er zijn, wat het inhoudt en hoe dat er over het algemeen uitziet.

Werkplekindeling		Omschrijving	Foto
1 persoonsruimte	Concentratie- werkplek	Een kleine afgesloten werkplek waar in stilte gewerkt kan worden, klein overleg plaats kan vinden of waar vertrouwelijke telefonische conversaties plaats kunnen vinden.	
	Stiltewerkplek	Afgesloten werkruimte voor tijdelijk gebruik door 1 persoon. (maximaal 2 uur conform Arbowet). Hierbij wordt vooral geconcentreerd bureauwerk gedaan en telefoongesprekken gevoerd.	
2 persoonsruimte	Kamerkantoor	Een afgesloten kantoorruimte voor twee personen. Hierbij wordt semi –geconcentreerd bureauwerk en teamwerk gedaan. Kan ook gebruikt worden als overlegruimte.	
Teamruimte	Groepskantoor / Teamwerkplek / Projectkamer	Afgesloten werkruimte voor drie of meer personen. Wordt gebruikt voor semi-geconcentreerd bureauwerk, team/projectwerk.	
Open werkruimte	Groepskantoor / Open werkplekken	Een open werkplek waar regulier bureauwerk plaatsvindt en waar getelefoneerd kan worden 4-12 werkplekken	

Figuur 1 Werkplekindeling	Combikantoor / Coconkantoor	Individuele werkplekken gelegen rondom een open ruimte voor groepswerk en het gebruik van gemeenschappelijke faciliteiten Kenmerken: - Ruimtelijke diversiteit - Individuele werkplekken beschikken over visuele en akoestische privacy en mogelijkheden voor individuele klimaatbeheersing - De open ruimte in het midden van de eenpersoonskamers beschikt over gemeenschappelijke faciliteiten - Ruimtelijke flexibiliteit door de gelijke afmetingen van een eenpersoonskamer - Beperkt efficiënt ruimtegebruik door werkplek	
	Kantoortuin	In een grote ruimte identieke werkplekken en gemeenschappelijke kasten. Een duidelijke gangenstructuur ontbreekt, waardoor de ruimte flexibel kan worden ingedeeld. De open structuur zorgt voor eenheid en (on)gewenste sociale controle. Medewerkers krijgen hier minder de kans een bepaalde status op te bouwen. Persoonlijke wensen met betrekking tot inrichting en privacy zijn hier ook minder van toepassing dan in de bijvoorbeeld de kamerkantoor.	
	Flexplekken	Geen eigen werkplekken. Personeel past de plek aan, aan de activiteiten van de dag.	
	Half open werkruimte Cubicles	Een half open ruimte voor meerdere personen. Half hoge wanden worden gebruikt om personen van elkaar te scheiden.	
	Loungewerkplek Ontmoetingsruimte	Zoals een bedrijfsrestaurant of koffiecorners.	

(Facto, n.d.) (CFPB en VROM Rijksgebouwendienst, 2009) (Rendement Uitgeverij)

Bijlage II Deskresearch toepassing werkplekconcepten

ABN Amro – Work Square – Amsterdam Zuid-as

ABN Amro, een van de grootste Nederlandse banken. Het hoofdkantoor is gelegen aan de Gustav Mahlerlaan op de Zuid as in Amsterdam.

In 2009 startte ABN Amro op initiatief van het personeel met Het Nieuwe Werken. Hierbij werd gevraagd om meer flexibiliteit in werktijden en werklocaties. In 2012 werkten al 15.000 personeelsleden (71%) met deels tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Resultaten hiervan waren; een hogere vitaliteit, performance en werktevredenheid. Het Nieuwe Werken zorgde voor een verbeterde balans tussen werk en privé, de verminderde reistijd zorgde voor een vitaler gevoel. Daarnaast leidde Het Nieuwe Werken tot een betere samenwerking en afstemming met collega's. Er is een hoger bewustzijn van afspraken doordat men niet altijd op dezelfde plaats en tijd aanwezig is. (ABN AMRO, 2013)

Work Square is het vervolg op Het Nieuwe Werken. Bij Het Nieuwe Werken ging het vooral om gedragsverandering en het flexibel kunnen werken. Hier waren niet altijd de juiste ICT middelen voor aanwezig en ook de fysieke werkplekken waren niet optimaal. Bij het toepassen van Work Square is dit veranderd. Een voorbeeld hiervan is het kantoor op de Zuidas in Amsterdam, Gustav Mahlerplein. Er werken dagelijks meer mensen dan dat er werkplekken zijn. Op drukke dagen kan er gewerkt worden in flexboxen, vergaderzalen en in het bedrijfsrestaurant. Doordat er overal Wi-Fi is kan er flexibel gewerkt worden op verschillende plekken in het gebouw. De 'Square' is de ontmoetingsplek, het plein waar men bij elkaar komt. Het is een open en goed bereikbare plek binnen het gebouw. Met de 'Bring Your Own' ontwikkeling kan men zelf kiezen op welk apparaat zij werken. Of het nou op de telefoon, tablet of laptop is. Op elke locatie kan er op dezelfde manier gewerkt worden, in de trein, thuis of bij klanten. Er is één telefoniesysteem en één ICT systeem. Gemak en flexibiliteit zorgt voor een besparing op de kosten.

Work Square, het concept wat toegepast is bij ABN Amro wordt ook wel een 'Integrale Werkplek Ontwikkeling' genoemd. Het gaat om het afstemmen van de Brick, Bytes, Behaviour en de Business. Het afstemmen van de fysieke kanten van de werkplek op de IT-middelen en de gedragscomponenten. (Strict Consultancy, n.d.)

CBRE

In 2011 zijn de kantoren CBRE Amsterdam en CBRE Almere samengevoegd in één kantoor aan het Gustav Mahlerlaan op de Zuid-as in Amsterdam. Hierbij hebben ze de tweede en derde verdieping van het Symphony gebouw in gebruik genomen. Dit omvat 3.700 m² in totaal. Daarbij is het de grootste fysieke vestiging van CBRE in Nederland. Qua locatie, uitstraling, gebouwstructuur en metrage past het complex uitstekend bij het bedrijf en bij de integrale dienstverlening die cliënten geboden worden. (Camille Wiekencamp, 2014)

In het kantoor van CBRE in Amsterdam zijn geen vaste werkplekken. Afhankelijk van de activiteiten van het personeel die dag wordt er gekozen voor een open of gesloten werkplek. Er zijn flexplekken (tafels met bankjes), ontmoetingspunten waar ook de kluisjes te vinden zijn, een plein wat ook weer voor een ontmoetingsplek staat en zijn er kleine vergaderruimten die gereserveerd kunnen worden. (Nu.nl, 2011)

Zelf geven ze aan dat als bedrijf die werkzaam is als huisvestingsadviseur, ook te laten zien aan hun klanten hoe daadwerkelijk een vernieuwend werkplekconcept voordelen voor een organisatie kan opleveren. De nieuwe werkomgeving moest het geïntegreerde business model op efficiënte wijze ondersteunen. Met hun eigen Workplace consultants is er een op maat gemaakt concept ontwikkeld met een focus op de onderlinge communicatie en samenwerking.

Referenties:

- CBRE hoofdkantoor in Amsterdam
- Eneco hoofdkantoor in Rotterdam ; ontwikkeling van het kantoorconcept. Wisselwerking in collectieve en individuele werkplekken. Ontmoeting en samenwerking staan centraal.
- Prenatal kantoor ; flexibel werkplekconcept waarin samenwerking en communicatie centraal staan. (CBRE, n.d.)

Ze hebben de bezettingsgraad gemeten (72%)

- Standard workstations (flexplekken)
- Workstations for a day
- Lounge workstations
- Networking (overlegruimten)
- Coupe workstations (cocon)
- Focus rooms (stilte werkplek)
- Meetingspoints (open overlegruimten)
- Meetingrooms (reserveren)
- Callingpoints
- Lockers
- Team rooms (grote overleg ruimtes)

Voorheen

- Iedereen een eigen kantoor

Voordelen

- Collega's elke dag zien
- Beter met elkaar samenwerken
- Printing on demand

Resultaat

CBRE geeft aan de doelstelling behaald te hebben. Op het gebied van kosten maar ook in relatie tot het behoud van een inspireren werkomgeving voor de medewerkers.

- Algemene huisvestingskosten verminderd met 18%, onder andere door reductie van schoonmaak- en securitykosten
- Er is 30% minder werkruimte afgenomen en iedere medewerker heeft dagelijks de keus tot een activiteit gerelateerde werkplek
- Het stimuleren van het flexibele werken en de prettige werkomgeving en er daardoor voor zorgen dat medewerkers graag naar het kantoor komen om te werken (CBRE, 2011)

Shell

Shell is een van de grootste energiebedrijven in de wereld. Ze hebben een belangrijke rol in de energievoorziening en helpt zij om op economisch, maatschappelijk en milieutechnisch verantwoorde wijze in de groeiende energiebehoefte van de wereld te voorzien. Er wordt gewerkt volgens drie

kernwaarden; eerlijkheid, integriteit en respect van anderen. Het vormt de basis van de Algemene beleidspunten van Shell. (ELV Architecten, n.d.)

Shell is werkzaam in vijf segmenten; Upstream International, Upstream Americas, Downstream, Projects & Technology en Overige bedrijfsonderdelen en Corporate. Ze hebben ongeveer 300 bedrijven in Nederland, waarvan er 30 actief zijn. (Shell, n.d.)

Sinds 2004 is Ynno al bij Shell aan het werk om bestaande werkomgevingen beter te optimaliseren. Een betere functionaliteit voor de medewerkers en meer efficiency voor de huidige werkomgevingen waren gewenst. Shell heeft de ambitie om een standaard manier bij alle locaties wereldwijd van Shell toe te passen. (Ynno, n.d.)

Kantoor Den Haag

Het hoofdkantoor van Shell is gevestigd in Den Haag, aan de Carel van Bylandtlaan. Het zijn meerdere gebouwen die samen 83.323 m² BVO bevatten. Deze verschillende gebouwen zijn gebouwd in verschillende bouwperiodes. Het oudste gebouw stamt al uit 1983. Een aantal jaar geleden is het complete hoofdkantoor van Shell opnieuw ingedeeld aan de binnen aan buitenkant. ELV Architecten heeft samenhang gecreëerd tussen de gebouwen. De verbindingen zijn vervangen door een H-Structuur. Een centrale entree, een ruime ondergrondse en goed verlichte doorgang en een ondergrondse parkeergarage waar plek is voor 300 auto's. Dit heeft er voor gezorgd dat de gebouwen van Shell verbonden werden met de wijk en dat het kantoor voor iedereen toegankelijk en open was. Het past bij het straatbeeld.

Wat heeft ELV architecten aangepast:

- Trainingsinstituut voor het management
- Accommodatiegebouw
- Restaurant en vergaderfaciliteiten
- Nieuwe "binnenstraat" met coffee corners, internet counters, bid en stillteruimte, auditorium, servicedesks, kleine winkels, etc.
- Parkeervoorziening 350 pp
- Uitbreiding kantoorruimte 15.000 m²
- Twee nieuwe entreehallen
- Herindeling van bestaande kantoren
- Herinrichting van alle binnenplaatsen en tuinen
- Herinrichting van de openbare ruimte Carel van Bylandtlaan (ELV Architecten, n.d.)

Kantoor Rijswijk

Voor het Shell Exploration & Production International Centre heeft Ynno het dynamisch werken concept uit een eerder project geëvalueerd en verbetervoorstellen uitgewerkt. In pilot projecten zijn deze verder uitgewerkt.

Kantoor Amsterdam

Voor het Shell Technology Centre heeft Ynno als changemanager geopereerd voor de projectorganisatie nieuwe huisvesting om samen met de gebruikers en projectorganisatie tot een goede implementatie van de nieuwe manier van werken te komen. Hierbij is een nieuw inrichtingsconcept gedefinieerd en geïntroduceerd bij de eindgebruikers. De acceptatie van de nieuwe werkomgeving en de nieuwe manier van werken zijn gemonitord en er zijn gebruikersafspraken opgesteld als handvat. (Ynno, n.d.)

Resultaat

Een beter functionaliteit van de werkomgeving, efficiënt gebruik van de werkomgeving en een herkenbare en eenduidige inrichting van de Shell kantoren passend bij de nieuwe manier van werken.

Ynno

Ze besteden aandacht aan de volgende punten

- Digitaal werken ; papierloos werken, tijds- en plaats onafhankelijk werken, digitaliseren van dossiers, het gebruik van laptops en Wi-Fi, video conferencing en audiovisuele middelen. (Ynno, n.d.)
- Huisvesting & Werkplek; flexibel werken, samenwerken in diverse vormen, samenwerken op afstand, keuze in werktijden.
- Gedrag & Verandering; begeleiding, communicatie, praktische ondersteuning, aanpassing van HR-processen en training. (Ynno, n.d.)

Referenties

- Gemeente Amsterdam ; tijd- en plaats onafhankelijk werken – Het samenbrengen van alle kantoorgebonden medewerkers in een activiteit gerelateerde werkomgeving.
- Gemeente Rotterdam ; begeleiding HNW010 – Het samenbrengen van 7000 ambtenaren in vier kantoorlocaties.
- Shell ; de nieuwe werkomgevingen – Het optimaliseren van bestaande werkomgevingen waarbij een betere functionaliteit voor de medewerkers en meer efficiency van de huidige werkomgevingen gecreëerd werd.
- Google ; innovatieve werkomgeving – Een onderzoek naar de performance van de werkomgeving om te kunnen bepalen welke factoren het succes bepalen van Google 's innovatieve werkomgeving. (Ynno, n.d.)

Aanpak

- Ontdekken ; het in kaart brengen van de behoeften, mogelijkheden en beperkingen van de huidige situatie (gebouw, ICT, cultuur en DNA van de organisatie).
- Definieren ; het in kaart brengen van de organisatie, het werk, de kosten en de opbrengsten, de planning en de beoogde prestatieverbetering.
- Ontwerpen ; uitwerking van de ideeën in oplossingsrichtingen.
- Implementeren ; begeleiding bij de uitvoering.
- Gebruiken ; begeleiding na inhuizing. (Ynno, n.d.)

Strict

Speerpunten

- Benefit management ; het stimuleren van onderlinge beïnvloeding en resultaten.
- Integrale werkplek ontwikkeling ; het vervolg op Het Nieuwe Werken. Het ontwikkelen van communicatietechnologieën richting de organisatiekant waar je te maken hebt met visie, strategische keuzes en lange termijn doelen.
- Vraaggestuurd aanbesteden ; een nieuwe kijk op aanbestedingstrajecten met een inkoop-innovatieve aanpak.
- Informatiebeveiliging Volwassenheidsbepaling ; beveiliging van apparatuur.
- Compacte visie & strategie telecommunicatie ; het opstellen van visie's en strategieën.

- Workshop slimmer communiceren ; het zo efficiënt en makkelijk mogelijk maken van het contact met klanten en medewerkers onderling. (Strict, n.d.)

Referenties

- ABN AMRO ; integrale werkplekontwikkeling – Het programma Work Square, het altijd en overal kunnen werken.
- Rijkswaterstaat ; integrale werkplekontwikkeling – Het programma ‘Medewerker 2015’, het tijd- plaats- en apparatuur onafhankelijk werken voor 10.000 personeelsleden. Hierdoor worden voordelen behaald op het gebied van samenwerken, flexibiliteit, efficiency, duurzaamheid en het imago van RSW als werkgever. (Strict, n.d.)

Bijlage III Interviews

Voor het beantwoorden van deelvraag 2: ‘Welke type werkplekconcept past bij welk soort bedrijf?’ is het nodig om interviews te houden met personen die werken bij bedrijven waar recent een nieuw werkplekconcept toegepast is en bedrijven die werkplekconcepten toepassen bij andere bedrijven. Er is gekozen voor half gestructureerde interviews. Enerzijds zijn bepaalde onderwerpen aangehaald, anderzijds is een spontane reactie op vragen nodig voor een zo eerlijk mogelijk antwoord. Om bij deze interviews dezelfde soort antwoorden te verwachten en de uitkomsten te kunnen vergelijken is een topiclijst opgesteld. De onderwerpen zijn gebaseerd op de benodigde informatie (vraagstelling) en het vooronderzoek (hoofdstuk 2). Aan de hand hiervan zijn de voorbeeldvragen bepaald. Deze vragen zijn voorbeelden van vragen die gesteld zijn tijdens de interviews. Deze vragen zijn in deze vorm, of iets afwijkend, gesteld. De topics zijn in volgorde van ‘logica’ gerangschikt. (Interviewen)

1. Topiclijst bedrijven die werkplekconcepten bij andere bedrijven toepassen 2. Topiclijst bedrijven waarbij recent een nieuw werkplekconcept toegepast is		
Topics	Voorbeeldvragen	Literatuur
Functie en bedrijf	▪ Wat is je functie binnen bedrijf X? ▪ Wat doet bedrijf X?	Algemene vragen
1. Werkplekconcept / Nieuwe manieren van werken 2. Knelpunten	1. Op welke manier heeft bedrijf X te maken met nieuwe werkplekconcepten 1. Hoe gaat bedrijf X binnen het bedrijf om met nieuwe manieren van werken? 1. Wat vindt u zelf van het flexwerken en het toepassen van nieuwe werkplekindelingen? 2. Kunt u meer vertellen over de knelpunten van het kantoorgebouw in de oude situatie	
1. Start nieuw project 2. Werkplekconcept	1. Hoe gaat bedrijf X te werk bij de start van een nieuw project? 1. Wordt er bij de start van een nieuw project standaard dezelfde methode gebruikt? 2. Wanneer is de nieuwe manier van werken toegepast? 2. In samenwerking met welke bedrijven is het nieuwe werkplekconcept samengesteld en geïmplementeerd? 2. Hoe ziet de indeling van het gebouw eruit? 2. Hoe staat de verhouding flexplekken vaste werkplekken? 2. Wat voor soort werkplekken zijn er aanwezig? 2. Waarom is er gekozen voor dit soort werkplekken? 2. Wordt er een cleandesk policy gehandhaafd?	
1. Werkplekken 2. Effect Werkplekconcept	1. Zijn er standaard werkplekken waarmee gewerkt wordt? 1. Zijn er bepaalde werkplekken die alleen voor bepaalde activiteiten ingezet worden? 1. Hoe wordt bepaald welk soort werkplekken nodig zijn? 2. Wat is het effect van het toepassen van het nieuwe werkplekconcept? 2. Is er een stijging te zien in de bezettingsgraad na het implementeren van de nieuwe manier van werken?	
1. Monitoring 2. Personeel	1. Wordt er bijgestuurd tijdens of na voltooiing van het project? 2. Was er veel weerstand vanuit het personeel?	
1. Voorbeeld projecten 2. Eigen ervaring	1. Kunt u voorbeelden noemen van projecten die u gedaan heeft? 2. Wat vindt u zelf van het nieuwe werkplekconcept? 2. Was u zelf een voorstander van het nieuwe werkplekconcept?	

Interview Odette de Koning

Op maandag 12 oktober vond een interview plaats met Odette de Koning in het kantoorgedeelte van de Bibliotheek in Rotterdam Blaak. Odette de Koning is werkzaam bij de Gemeente Rotterdam binnen het Kernteam HNW010, Projectleider Werkwijzer 13'-16' en daarnaast sinds 2013 werkzaam als zelfstandig ondernemer. Sinds 2009 is ze al bezig met parttime klussen naast haar werk bij Gemeente Rotterdam.



Bij Gemeente Rotterdam, binnen het Kernteam HNW010, heeft ze verschillende projecten rondom Het Nieuwe Werken gedaan. Zoals de verhuizing naar De Rotterdam, Het Timmerhuis en een samenwerking met Ynno (adviesbureau) in Utrecht.

Odette de Koning werkt vanuit Rotterdam, met specifiek de kantoren in de Bibliotheek als basisplaats. Aan de hand van de afspraken die ze heeft op een dag bepaalt ze in welke van de kantoren van de gemeente ze te werk gaat.

Hierbij werkt ze met het implementeren en toepassen van Het Nieuwe Werken binnen de teams van de gemeente. Hierbij verschilt het of de teams verhuizen naar een nieuwe locatie of dat de huidige locatie blijft bestaan. Bij een verhuizing gaan de teams naar een totaal nieuwe plek. Hierbij is meer tijd nodig om het personeel aan een nieuw idee en een nieuwe plek te laten wennen.

Odette is vooral bezig met de gedragsverandering van personeel en niet zozeer met het werkplekconcept zelf. Het werkplekconcept is een kwestie van metingen doen. Aan de hand hiervan stellen architecten een plan op voor de indeling. Op basis van het Activiteit Gerelateerd Werken kan het aantal benodigde werkplekken worden bepaald.

Ten eerste wordt er aan de slag gegaan met het personeel. 10-20 weken voor de verhuizing wordt er begonnen met de gedragsverandering bij het personeel. Dit wordt gedaan aan de hand van presentaties over Het Nieuwe Werken. Wat gaat er gebeuren, wat gaat er veranderen en hoe gaat de nieuwe indeling eruit zien. Daarnaast zijn er overleggen met kleine groepen, coaching, trainingen en de mogelijkheid voor het stellen van vragen. Het personeel moet zich gaan realiseren en beseffen wat ze precies op een dag doen. Hoe vaak en lang zijn ze daadwerkelijk op kantoor zijn. Hoeveel afspraken ze buiten de deur hebben of hoe vaak ze in overleg zijn. Aan de hand hiervan is ook het werkplekconcept opgesteld. Het flexibel werken, daar zullen ze aan moeten wennen, het niet meer hebben van een eigen kantoor en plek. Communicatie is de belangrijkste factor bij deze verandering. Een andere belangrijke factor is het hogere management. Zij moeten net zo enthousiast zijn over flexibele werkplekken en er net zo mee om gaan als het personeel zal moeten gaan doen.

Elk project vergt een andere aanpak. Niemand is namelijk hetzelfde, elke team bestaat uit mensen met andere karaktereigenschappen. De een went sneller aan het idee en kan er beter mee omgaan dan de ander. Per project zal bepaald moeten worden wat het beste bij ze past, het is maatwerk. Er is geen vaste basis die bij ieder nieuw project toegepast gaat worden. Er is geen standaard manier. Wel wordt er gewerkt aan de hand van vier richtlijnen. Het moet kennisinnovatief zijn, tijd en plaats onafhankelijk en arbeidsproductief. Het is gericht op het Activiteit Gerelateerd Werken, oftewel het 'bewust' werken. Het kantoor indelen op basis van de activiteiten. Aan de hand van het team wordt bepaald op welke manier de implementatiefase zal starten.

Naast de implementatie verschilt ook het werkplekconcept per project. Aan de hand van de activiteiten die gedaan worden door het personeel wordt bepaald hoeveel werkplekken er zullen komen, het aantal vaste plekken met vaste computers en telefoons, het aantal flexibele werkplekken, het aantal overleg ruimtes, de ontmoetingsruimte etcetera. De bezettingsgraad na het implementeren van een nieuw werkplekconcept ligt tussen de 0,7 en 0,09. Bij De Rotterdam ligt de bezettingsgraad op 0,6. Hierbij zijn de stagiaires niet meegeteld.

Zodra een werkplekconcept ingevoerd is (en het personeel is over verhuisd naar de nieuwe locatie) vindt er een periode van 100 dagen plaats. In deze 100 dagen kan het personeel wennen aan de nieuwe locatie / de nieuwe omgeving. In deze 100 dagen worden er geen aanpassingen gedaan. Na deze 100 dagen zullen alleen kleine functionele aanpassingen gedaan worden. Meestal zijn er ook geen grote veranderingen nodig.

Interview Ed Berkel

Op vrijdag 16 oktober vond het interview plaats met Ed Berkel in het kantoor van Shell in Rijswijk. Ed Berkel is werkzaam bij Shell als Business Opportunity Manager. Daarbij is dhr. Berkel bezig met de herstructurering van de laboratoria en de kantoren van Shell in Rijswijk en Amsterdam. Inmiddels is hij al sinds 1996 werkzaam bij Shell. Samen met de vastgoedafdeling werkt hij aan het toepassen van dynamische werkplekken binnen de kantoren van Shell.



De kantoorgebouwen in Rijswijk zijn ontzettend modern, goed beveiligd en compleet naar het flexwerken ingericht. De gebouwen zijn ingedeeld naar de afdelingen. Op iedere afdeling is het flexwerken toegepast, officieel heeft niemand een eigen plek. Er geldt een clean desk policy. Er zijn kluisjes waar men hun benodigdheden in kunnen doen bij het verlaten van het kantoor overdag of aan het einde van de dag. Ook wanneer men in een vergadering, overleg of workshop zit geldt een clean desk policy. Er zijn meer dan genoeg flexplekken. Er zijn verschillende soorten ruimtes. Ruimtes die gereserveerd moeten worden zoals een auditorium, overleg ruimtes voor kleine groepen (informele of formele), overleg ruimtes voor grotere groepen (formeel en vertrouwelijk), open ruimtes (informeel) overleg ruimtes (met presentatie mogelijkheden), belruimtes, ruimtes waar je alleen kunt zitten (afgesloten), open kantoortuinen en plekken waar je alleen kunt zitten maar wel open zijn. Daarnaast zijn er nog verschillende plekken waar je kunt zitten met een laptop.

Iedereen krijgt vanuit Shell een eigen laptop. De laptop logt automatisch in op het Wi-Fi netwerk. Overall kan in het gebouw gewerkt worden. Er zijn twee grote bedrijfsrestaurants en meerdere kleine zithoeken en pantry's. Daarnaast is er een grote binnentuin die ook wordt gebruikt als rookruimte.

Tijdens de uitgebreide rondleiding door de gebouwen van Shell in Rijswijk werd duidelijk dat het complete gebouw 15 jaar geleden gebouwd is met zicht op een dynamische werkplekomgeving. Een jaar geleden bleek de inrichting van het gebouw niet meer naar behoren te zijn. Het adviesbureau Ynno werd ingeschakeld. Shell ontwierp zelf een nieuwe kantoorindeling en dhr. Van Laan van Ynno richtte zich op de gedragsverandering bij het personeel. Alles is uit de kast getrokken, een op een gesprekken met de bijna 2000 personeelsleden die in het kantoorgebouw werkzaam zijn, trainingen, coaching, presentaties. Uiteindelijk bleek het een minder geslaagde operatie dan verwacht. De

gemiddelde bezettingsgraad van 50% ging iets omhoog, maar het scheelde niet veel. Aan de hand van de metingen die Shell een keer in de zoveel tijd doet bleek dat er plek is voor 2700 personen, maar dat er maar 1500 personen daadwerkelijk gebruik maken van het gebouw. Bij de eerste metingen is niet alleen rekening gehouden met het eigen personeel die werkzaam is in het gebouw, maar ook met contracters (ingehuurd bedrijven / personeel die werken voor Shell), stagiaires en uitbreidingsmogelijkheden per afdeling in de toekomst. Plekken die niet het gehele jaar door iedere dag van de week bezet zijn. Daarnaast heeft iedereen die bij Shell werkt de mogelijkheid om zijn eigen tijden in te delen. De gebouwen zijn van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat geopend. Ook heeft iedereen de mogelijkheid om thuis te werken.

Maar doordat de metingen ruim berekend zijn heeft Shell een bijgebouw gehuurd die nu overbodig is. De verwachtingen waren zo hoog dat ze deze voor een huurperiode van 10 jaar vast hebben gezet. Ruimte die ze nu totaal niet meer nodig hebben.

Hierdoor heeft het flexwerken, het creëren van een dynamische werkomgeving weinig effect. Er is minder personeel op het kantoor aanwezig dan waarop berekend werd. Waardoor er meer plek is dan nodig en het personeel continu terug kan naar hun 'eigen' plek. Doordat er zoveel ruimte is, worden de vergaderruimtes, extra overlegplekken ook veel minder gebruikt en deze dus ook overbodig lijken.

Dhr. Berkel verwacht dat de overgang naar volledig dynamische n flex werken nog wel 10 tot 15 jaar kan duren. Juist omdat niet alleen de plekken niet gevuld kunnen worden, maar ook het personeel staat er niet direct achter. Afdelingshoofden geven een slecht voorbeeld door de kleine kamers te claimen tot hun eigen kantoorruimte. Zodra afdelingshoofden er niet achter staan, zullen de teams nooit het voorbeeld volgen. Tijdens de rondleiding werd duidelijk dat niet alleen afdelingshoofden een eigen plek claimde, maar dat iedereen dat deed. Er lagen overal persoonlijke spullen, ook al zat er niemand achter het bureau. De clean desk policy werd totaal niet gehandhaafd. De kluisjes werd wel gebruikt, maar ook hier werden namen opgezet. Wat ook bij een clean desk policy niet hoort. Aan het einde van de dag neem je je spullen weer mee naar huis en op de archiefkast op de afdeling na, heb je geen eigen ruimte.

Op de piekdagen maandag en dinsdag ligt de bezettingsgraad iets boven de 50%, maar op een vrijdag ligt de bezettingsgraad er ver onder.

Er is geïnvesteerd in plekken die niet nodig zijn. Door het invoeren op flexplekken proberen ze te besparen, maar dit heeft ten eerste al weinig zin als er een gebouw gehuurd wordt voor 10 jaar vast, die totaal overbodig is. Waarschijnlijk is het goedkoper om dat gebouw dicht te zetten, niet meer te gebruiken en het personeel in de andere gebouwen te huisvesten. Zo wordt er geen stroom/ faciliteiten e.d. gebruikt en zal de bezettingsgraad van de andere gebouwen hoger worden.

Zelf handhaaft dhr. Berkel wel zoveel mogelijk het clean desk policy. Aan het einde van de dag is het bureau leeg, maar het kantoor is en blijft half leeg. Aan de hand van de afspraken op een dag bepaald hij waar hij gaat zitten, maar ook hij zit voornamelijk op zijn standaard plek. Dhr. Berkel is continu bezig met het verbeteren van het werkplekconcept in Rijswijk, nieuwe ideeën voor het optimaal gebruiken van het kantoor. Het verdere volledige kantoor is eigendom (op het bij gehuurde deel na) en zal niet afgestoten worden. Maar ook hij vindt het jammer om te zien dat er hele delen van de kantoorgebouwen weinig gebruikt worden en het flexwerken daardoor niet optimaal ingezet kan worden.



Interview Ruud Kramer

Op maandag 19 oktober vond een interview plaats met Ruud Kramer, Ruud Kramer is al 9 jaar werkzaam bij Strict als Managing Consultant Benefit Realisation Management. Strict is een adviesbureau die zich bezig houdt met de optimalisatie van de strategieën, doelstellingen en visie van een organisatie aan de hand van ontwikkelingen op het gebied van ICT, huisvesting en HR. De Bricks, Bytes en Behaviour. Aan de hand van deze drie bouwstenen wordt de strategie van de organisatie uitgewerkt en ontwikkeld tot een plan waardoor een organisatie meer werkt naar zijn visie. Aan de hand van de lange termijn doelen van een organisatie wordt bepaald wat er voor nodig is om die doelen te behalen.



Dhr. Kramer is gespecialiseerd in de Integrale Werkplekontwikkeling, de opvolger van Het Nieuwe Werken. Tijdens zijn werk is hij bezig met het combineren van de behoeftes van de stakeholders met de visie en doelstelling van de organisatie. Zodra een project binnenkomt (die de sales / account afdeling van Strict binnengehaald heeft) gaat hij aan de slag. Allereerst wordt er gekeken naar de organisatie in zijn geheel. Wat zijn de toekomstplannen van de organisatie; zijn dit bijvoorbeeld het verhogen van de arbeidsproductiviteit, verbeteren van de samenwerking van het personeel, kostenbesparing etc. Aan de hand van de visie en deze doelstellingen zal contact worden gezocht met de stakeholders (personeel / klanten). Aan de hand van persoonlijke gesprekken en workshops zal achterhaald worden waar de belangen van de stakeholders liggen. Zijn dit bijvoorbeeld het optimaliseren van de balans tussen werk en privé, het meer tijd- en plaats onafhankelijk werken of een verbeterde samenwerking tussen collega's?

De belangen van de stakeholders en de doelen van de organisatie zullen bij elkaar worden gebracht in initiatieven. Initiatieven kunnen bijvoorbeeld zijn; flexwerken, bring your own device / choice between devices etc.

Daarna worden de middelen bedacht die nodig zijn om de initiatieven te kunnen bereiken. Zoals het optimaliseren van het Wi-Fi netwerk, het beschikbaar stellen van apparaten, de beveiliging van het softwarenetwerk, workshops voor de verbetering van onderlinge communicatie, het opstarten van videoconferencing. Middelen die nodig zijn om het uiteindelijke doel te bereiken.

Er worden verschillende scenario's bedacht voor deze initiatieven. Scenario's die allemaal een andere investering nodig hebben, en op de een of andere manier het doel moeten bereiken. De een wat meer dan de ander. Deze scenario's worden voorgelegd bij de organisatie en aan de hand van het beschikbare budget wordt het uiteindelijke scenario bepaald.

Na het volledig uitwerken van het plan, het implementeren ervan, heeft het alleen nog sturing nodig. Pas na de implementatie is het daadwerkelijke resultaat te meten. Is de productiviteit gestegen? Hoe

worden de flexplekken gebruikt? Is er een stijging te zien in het gebruik van videoconferencing etcetera.

Aan de hand van deze resultaten wordt er bijgestuurd voor het bereiken van het meest optimale resultaat.

Ruud Kramer is als ontwerper en sparringpartner betrokken bij het werkplek programma van ABN AMRO, Work Square. Metsatelliet locaties, Bring Your Own Device, nieuwe telefonie die vanaf elk bureau wordt gebruikt, werken op eigen iPads en pc's, chat en presence en Wi-Fi in de grote kantoren. *ICT is ondersteunend, geen doel op zichzelf. Als consultant zorg je dat techniek makkelijk toepasbaar is, de mensen vooruit helpt. Dat zie je bijvoorbeeld bij Het Nieuwe Werken, Integrale Werkplek Ontwikkeling en Unified Communications. Daar gaat het om toepassingen en gebruikselementen, niet om de technische details. "Bij Strict Consultancy hebben ze het vermogen om techniek en kennis over fysieke infrastructuur te koppelen aan kennis over menselijk gedrag en de 'zachtere' kant van organisaties. Ze ontwikkelen zich steeds nadrukkelijker van de communicatietechnologie richting de organisatiekant waar je te maken hebt met visie, lange termijn doelen en strategische keuzes. Ze maken de visie van organisaties expliciet en vertalen die beelden en de gebruikerseisen en -wensen in een strategie, zodat mens en techniek bij elkaar komen."*

Zijn bevoegdheid voor Het Nieuwe Werken is geëvolueerd naar het terrein van de Integrale Werkplek Ontwikkeling (IWO). *"Het gaat verder dan Het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken gaat vooral over gedrag, vertrouwen krijgen en verantwoordelijkheid nemen, zodat je tijd- en plaatsonafhankelijk kunt werken. Een betere privé-werk balans en een betere organisatieperformance zijn daarvan het resultaat. IWO gaat over het geheel van HR- en organisatie-aspecten, de fysieke werkplekaspecten en de IT-componenten van de werkplek. Integrale werkplek Ontwikkeling is er nu juist op gericht om bij elke stap in de ontwikkeling van de werkplek de juiste balans te brengen in de harde en zachte aspecten. Dat wordt er optimaal rendement uit de investeringen gehaald. Daarbij moeten de business requirements, de menselijke aspecten voorop staan: hoe wil de organisatie (of afdeling) werken en hoe willen de mensen werken, wat is hun karakter, hoe willen ze zich profileren en wat past daar voor werkwijze bij."*

IWO zorgt dus voor de verbinding tussen Business, Bricks, Bytes & Behaviour, die met elkaar in balans moeten zijn. *"Je kunt bijvoorbeeld wel de techniek hebben om iets voor elkaar te krijgen, maar dan moet je het ook mogen en kunnen gebruiken. Anders is het een investering zonder rendement en gaat het gewoon niet werken. IWO zorgt dat de drie B's op een geïntegreerde manier samen optrekken, zodat je wel een optimaal rendement krijgt."* (Strict, n.d.)

Daarnaast is dhr. Kramer bezig geweest met de Integrale Werkplek Ontwikkeling bij Rijkswaterstaat 'SlimmerSamenWerken'. Hierbij is het Tijd-, Plaats en Apparatuuronafhankelijk werken mogelijk gemaakt.

Dhr. Kramer gaf verder aan dat er bij het kantoor van Strict niet met integrale werkplekontwikkeling gewerkt wordt. Dit omdat het maar een klein kantoor is met slechts 12 personen. Het is al een klein kantoor waar de zaken goed lopen. Het toepassen van flexwerken is niet nodig.

Interview Gillian Somedjo

Op dinsdag 20 oktober vond een interview plaats met Gillian Somedjo. Mevr. Somedjo is al meer dan 20 jaar werkzaam bij Shell binnen verschillende functies. Begonnen als een van de productiemedewerkers in een van de fabrieken van Shell, door de jaren heen omhoog geklommen naar een functie binnen het hoofdkantoor. Inmiddels een functie bemachtigd die niet in tien pagina's te omschrijven is. PAI Lead (Process Assurance & Improvement Lead). Waaronder de Change & Release manager valt, de Incident & Problem manager, Confirmation manager, Software & Licence manager. Naast PAI Lead is mevr. Somedjo SME (Subject Matter Expert in Disaster Recovery) en SME (Service Level Management). Hierbij heeft ze te maken met het Support team in Manila, Bangalore en Kuala Lumpur.



Het flexwerken op het Shell kantoor in Den Haag is twee jaar geleden ingevoerd. Niemand heeft meer een eigen plek. Het kantoor is ingedeeld in verschillende afdelingen. De afdelingen blijven dus wel bij elkaar, maar binnen deze afdeling mag en kan iedereen kiezen uit een plek. Via de ondergrondse gangen (waar zich ook de uit vijf verdiepingen bestaande parkeergarage zich bevindt) kan via het ene gebouw het andere gebouw bereikt worden.

Mevr. Somedjo is vier dagen van de week aanwezig op kantoor, een dag in de week wordt er thuisgewerkt. De piekdagen zijn op maandag, dinsdag en donderdag. Vrijdag is de rustigste dag. Dan werken de meeste mensen thuis. Binnen Shell mag er zelf voor gekozen worden wanneer en hoeveel je thuis werkt. Bij de leidinggevende wordt toestemming gevraagd voor de hoeveelheid en de mogelijkheid hiervan. Mevr. Somedjo staat niet onder een directe leidinggevende en is niet van iemand afhankelijk op het kantoor. Door haar functie kan er zelfstandig gewerkt worden naar eigen indeling. Omdat ze werkt met mensen over de hele wereld (Houston, India, Kuala Lumpur) wordt er vooral gewerkt met conference calls / meetings. Een directe aanwezigheid op het kantoor is hiervoor niet nodig. Deze calls kunnen op iedere plek plaatsvinden. Vanuit Shell krijgt iedereen een eigen laptop en headset. Met speciale programma's (Link) vinden er calls, video conferencing of conference calls plaats.

Zodra ze aanwezig is op kantoor zit ze op een kantoorplek in een van de open kantoorruimtes die bij haar afdeling horen (voorheen kantoortuinen). Dit verschilt per dag, aan de hand van wat voor soort meetings er die dag zijn. Alles rondom haar functie en die van vele anderen binnen haar afdeling vindt plaats aan de hand van afspraken. Er zijn geen 'spontante' lunches, meetings of afspraken. Alles wordt gepland en vastgelegd. Op deze manier gaat iedereen te werk. Zo hoeft je op kantoor niet een collega te zoeken. Mocht er iemand nodig kan deze gebeld worden met de laptop. Zijn er meetings door de dag heen op kantoor, wordt dit ook gedaan op de 'standaard' werkplekken. Op die afdeling vinden er de gehele dag meetings plaats. Wil je ergens rustig werken, kun je op afgezonderde, rustige flexplekken gaan zitten.

Een keer in de week is er een thuiswerkdag. Meestal is dit op woensdag, dit mag zelf bepaald worden. Voor veel andere is dit op vrijdag, daarom is het kantoor op vrijdag vrij leeg en is er een gemiddelde bezettingsgraad van 30%. Voor het thuiswerken heeft ze een kantoor ingericht.

Volgens mevr. Somedjo is er voor en na het toepassen van het flexwerken weinig verandering te merken. Op het begin was het wennen omdat er ook iemand anders op je plek kan gaan zitten. Maar in principe (na een periode van gewenning) veranderde er weinig. Bij het Shell kantoor in Den Haag zijn er zoveel plekken beschikbaar dat er altijd wel ergens op de afdeling wel een plek beschikbaar is. Is dat niet op de plek waar je meestal zit, dan is er altijd wel een andere plek vrij. Zo hebben de meeste mensen wel een eigen plek. Alleen zodra er contracters aanwezig zijn, of collega's vanuit andere kantoren komt het wel eens voor dat het drukker is dan normaal en je plek niet meer vrij is. Maar over het algemeen is er plek genoeg voor iedereen.

Wel zit ze voornamelijk op haar 'eigen' plek. Op de plek waar ze meestal zit zodra deze niet bezet is. Ook heeft ze spullen liggen op haar 'eigen' bureau. Clean Desk Policy en flexplekken wordt hierdoor dus niet gebruikt zoals het zou moeten. Omdat er zoveel beschikbare plekken zijn is het te makkelijk geworden om een plek te 'claimen'. Wel geeft ze aan dat haar plek ondanks de spullen gebruikt kan worden en dit ook wordt. Andere collega's doen dit ook en niemand hoeft last te hebben van de spullen.

Interview Pieter van der Laan

Op vrijdag 13 november vond een interview plaats met Pieter van der Laan, partner bij Ynno. Pieter van der Laan is sinds 2003 werkzaam bij Ynno als Workplace Strategist. Hij is een specialist op het gebied van toekomstgericht huisvesten, waarbij nieuwe manieren van werken centraal staan. Hij begeleidt organisaties in uiteenlopende sectoren bij visie-, en conceptontwikkeling. Hij houdt zich bezig met complexe implementaties van innovatieve werk- en researchomgevingen en begeleidt trajecten waarin gedrag en verandering bij nieuwe manieren van werken centraal staan.



Ynno is een adviesbureau die gespecialiseerd is in nieuwe manieren van werken. Er wordt gewerkt aan een vernieuwende strategie, een geslaagde implementatie en borging van duurzame resultaten. Ze zijn gespecialiseerd in drie aspecten; werkplekconcepten, ICT en gedragsverandering. Per project verschilt het wat ze doen, bij de een is alleen het changemanagement nodig, of de opstelling van een nieuw werkplekconcept en bij de ander worden alle drie de aspecten toegepast.

Zodra een nieuw project binnenkomt wordt er gestart met het onderzoeken van de ambities van de organisaties. Het in kaart brengen van wat ze willen bereiken. Wat verwachten ze, wat willen ze in de toekomst. Sommige bedrijven hebben een compleet plan van aanpak liggen, waarbij alleen de implementatie nog plaats moet vinden. Andere bedrijven hebben geen idee wat hun ambities zijn en wat ze willen bereiken in de toekomst en waar ze met het bedrijf naartoe willen. Het vormgeven van de ambitie en het erachter komen welk beeld ze hierbij hebben. Hierbij kun je denken aan efficiency, effectiviteit. Wat bedoelen ze hiermee, hoe zien ze dit.

Daarna worden de ambities omgevormd naar een strategie, bij deze strategie horen verschillende uitgangspunten en voorwaarden.

Het nieuwe, bij het bedrijf passende, werkplekconcept wordt door Ynno zelf opgesteld. Dit doen ze aan de hand van het onderzoek naar de organisatie. Wat zijn de activiteiten die ze doen, hoe vaak en hoe veel is het personeel op kantoor aanwezig (bezettingsgraadmetingen). Past de strategie bij de activiteiten die gedaan worden, en waar ze naartoe willen in de toekomst. Aan de hand van deze

vragen zal onderzoek gedaan worden naar de verschillende soorten werkplekken die nodig zijn. Dit hoeven niet volledige flexplekken te zijn, het hangt af van de activiteiten die gedaan worden. Voor de volledige uitwerking / afwerking van een project werken ze samen met verschillende architecten.

Pieter van der Laan heeft onder andere de begeleiding Gemeente Rotterdam met het project HNW010 gedaan. Hierbij stond het samenbrengen van 7000 ambtenaren in vier kantoorlocaties centraal. Hierbij heeft hij samengewerkt met Odette de Koning, samen deden zij de voorbereiding, de begeleiding, de workshops, het geven van trainingen etcetera. De gedragsverandering van het werken met vaste werkplekken naar flexwerken was een grote overgang. Hierbij was ontzettend veel aandacht nodig. Vooral de verandering bij de managers heeft een tijdje geduurd. Als er al tig jaar op dezelfde manier gewerkt wordt is het lastig om iedereen binnen no time zo ver te krijgen dat ze volledig gaan werken middels de nieuwe manier. Dit heeft tijd en aandacht nodig, en dit is ook precies wat er gedaan is.

Ook Shell was een van de opdrachtgevers van Ynno. Ynno is al sinds 2004 betrokken bij het mogelijk maken van een nieuwe manier van werken bij Shell. Ongeveer 2 jaar geleden is het flexwerken in alle kantoren van Shell gestart. De ambitie van Shell was om een blauwprint te maken, en deze volgens de Shell Guidelines zoveel mogelijk toe te passen en uit te rollen over alle locaties wereldwijd. Het doel van Shell was hierbij om bestaande werkomgevingen beter optimaliseren. Kenmerken waren een betere functionaliteit voor de medewerkers en meer efficiency van de huidige werkomgevingen. Het project bij Shell in Rijswijk was een voorbeeld van een project die uiteindelijk minder goed uitpakte dan verwacht. Het kantoor was te groot, er is te weinig personeel aanwezig en het niet hebben van een eigen vaste plek werd niet goed ontvangen.

Ook hierbij werd duidelijk dat niet elk bedrijf hetzelfde is, het personeel is anders (bij Shell heb je te maken met alleen maar hoog opgeleiden hierbij heb je sneller te maken met introvert personeel die moeilijker afstand kunnen doen van een vaste plek), ook verschilt het per project wat voor soort onderzoek er gedaan moet worden. Bij de een is het van groot belang dat er een survey wordt gedaan onder het personeel, en bij de ander zijn focus groepen uitermate belangrijk.

Monitoring wordt bij Ynno tijdens het implementeren gedaan. Zij vinden het zelf belangrijk dat er bijgestuurd waar dat nodig is tijdens de invoeren. Wanneer je dit tijdens het project doet is er volgens de heer van der Laan weinig 'nazorg' nodig. Daarbij is achteraf bijsturen duurder dan wanneer je dit tijdens doet. Dit is vaak ook bepalend voor het bedrijf. Het budget is niet oneindig.

Ynno is gevestigd in Creative Valley. Creative Valley is een kantoorgebouw waar verschillende bedrijven werkzaam zijn. Het is een gebouw die duurzaam is, binnen budget is gebleven bij de bouw en met hoogwaardige materialen gebouwd is. Daarnaast was het binnen drie maanden na oplevering 100% verhuurd.

Ynno heeft in samenwerking met de vastgoedontwikkelaar het kantoorgebouw ontwikkeld. Het is een plek geworden die past bij de ambities van Ynno, waarin samenwerking en identiteit centraal staan. Openheid en het gevoel van 'thuis zijn' was hierbij belangrijk. In samenwerking met de gebruikers is de werkomgeving bepaald. Als gebruiker krijg je een eigen 'afdeling' die je naar eigen wens kan inrichten. Je bepaald zelf hoeveel werkplekken er komen en hoeveel vergaderruimtes. Aan de hand van je eigen werkzaamheden bepaal je wat je nodig hebt. Er is een bedrijfsrestaurant waar alle gebruikers terecht kunnen voor ontbijt, lunch en avondeten. De tijden zijn flexibel. In de gangen vindt je verschillende zithoekjes waar je kunt telefoneren of waar kleine overleggen plaats kunnen vinden. Er is internet door het gehele gebouw zodat je overal kunt werken. De nieuwste ICT toepassingen zijn

geïnstalleerd. Er zijn verschillende grote vergaderruimten die je kunt reserveren. Iedere vergaderruimte ziet er anders uit en is bedoeld voor een ander soort overleg. Daarnaast zijn er ook nog de YouMeet ruimtes die gereserveerd kunnen worden. Dit zijn vergaderruimtes waar creatieve gedachten en ideeën gestimuleerd worden.

In het gedeelte waar Ynno zelf gevestigd is hebben ze vier vaste computers waar het ondersteunend personeel werkzaam is. Bij de adviseurs verschilt het waar ze die dag zijn (op afspraken etc.), zij hebben geen vaste plekken. Er is een grote tafel waar je met je laptop kunt gaan zitten en voor een dag je eigen plek kunt creëren. Ook zijn er concentratiewerkplekken waar afzonderlijk of met tweetallen gewerkt kan worden. Er is een kleine vergaderruimten voor teamoverleg, en nog een andere ruimte waar informeel overleg plaats kan vinden.



Interview Sietske Baarsma van CBRE 20 nov

Op vrijdag 20 november vond een interview plaats met Sietske Baarsma, Consultant Workplace Strategist bij CBRE. Sietske Baarsma is sinds 2013 werkzaam bij CBRE op de afdeling Workplace Consultancy. Ze is een specialist op het gebied van nieuwe kantoorconcepten en het doorvoeren van nieuwe manieren van werken. Hierbij heeft ze niet alleen te maken met de inrichting van kantoren, maar ook met het changemanagement.



CBRE zat voorheen in een kantoorgebouw in Amsterdam centrum. Vanwege de samenwerking met Rietmijer, het bedrijf waarmee ze samenwerken voor het interieur design, is CBRE in 2008 samen met Rietmeijer (die voorheen gevestigd was in Almere) verhuisd naar de Amsterdam Zuid-as. Waar CBRE het statig, hiërarchisch en strak kantoorgebouw had, had Rietmijer een creatief en informeel kantoorgebouw. Om goed samen te kunnen werken was het van belang dat deze twee verschillende bedrijven meer naar elkaar toe zouden groeien.

Naast dat de samenwerking met Rietmeijer een grote stimulans was voor de verhuizing naar de Zuid-as, was het ook van groot belang om dicht bij de grote opdrachtgevers in de buurt te gaan zitten, daarnaast was een groot onderdeel van de verhuizing die nieuwe uitstraling. CBRE wilde laten zien aan opdrachtgevers hoe goed een nieuw kantoorconcept kon werken. Ze moesten een goed werkend voorbeeld zijn van het 'product' dat ze promoten. Naast dit alles heb je op de Zuid-as de duurste vierkante meters van heel Nederland. Naast dat er door het volledig werken met flexwerken vierkante

meters zou gaan besparen, was ook echt nodig om goed te kijken naar wat ze daadwerkelijk nodig hadden.

Het was niet de bedoeling om een volgepakt kantoor neer te zetten waar iedereen dicht op elkaar zou werken om vierkante meters te besparen. Maar het was vooral de bedoeling om ruimte te creëren in een kantoorgebouw waar wel gewerkt wordt met werkplekken die aangepast zijn aan de werkzaamheden.

In het kantoorgebouw op de Zuid-as wordt er volledig gewerkt met flexplekken. Zelfs op de afdelingen Finance en HR, personen die al hun werkzaamheden verrichten op de computer en bijna iedere dag volledig aanwezig zijn op kantoor werken met flexplekken. Hierbij is wel rekening gehouden met deze aanwezigheid en zijn er gemiddeld meer werkplekken gerealiseerd dan op afdelingen waar minder computerwerkzaamheden verricht worden.

Daarnaast is het kantoorgebouw wel ingericht naar de afdelingen (business spots). In principe kan op de Finance en HR afdeling na (in verband met vertrouwelijke informatie), op iedere afdeling gewerkt worden. Mocht de afdeling waar je normaal werkt te druk zijn kun je op een andere afdeling terecht als daar wel plek is.

Er zijn verschillende soorten werkplekken binnen het CBRE gebouw:

- Belwerkplekken (kleine, niet afsluitbare hokjes waar gebeld kan worden)
- Standaard open werkplekken
- Cubicles (open werkplekken met muurtjes aan de voorkant en zijkanten van de werkplek)
- Concentratiewerkplekken (afgesloten met een glazen omheining, kleine kantoorruimtes voor 1 personeel waar vertrouwelijke telefonische gesprekken verricht kunnen worden of waar geconcentreerd werk gedaan kan worden)
- Loungewerkplekken (grote banken met tafels waar rustig gewerkt of klein overleg kan plaatsvinden)
- Ovits, office for a day (kantoorkamertjes met een glazen omheining die bedoeld is voor 1 of 2 personen, een kantoorruimte)
- Kleine reserveerbare overlegruimtes (deze ruimtes worden vooral bedoeld voor de HR afdelingen, voor interviews of sollicitatiegesprekken)
- Reserveerbare overlegruimtes (dit is vooral bedoeld voor grote teamoverleggen of voor externe overleggen)
- Niet reserveerbare overlegruimtes (dit is vooral bedoeld voor intern overleg)

Bij de start van het project in 2008 zijn ze begonnen met activiteitmetingen. Dit bestaat uit bezettingsgraadmetingen en metingen naar functies en activiteiten. Welke activiteiten doen men binnen de functies. En wat voor soort werkplek hebben ze daarvoor nodig. Dit is hetzelfde voor de start van ieder nieuw project.

De gemiddelde bezettingsgraad in het vorige kantoorgebouw lag tussen de 52 en 70%. Het percentage nu ligt tegen de 80% aan.

De verhouding wat betreft werkplekken en ontmoetingsruimte lag destijds op 80-20. Waarbij 80% werkplekken is en 20% ontmoetingsruimte is. Deze verhouding ligt nu op 60-40.

Wel zitten ze nu bijna tegen de overbezetting aan. Het is vooral op dinsdag, donderdag en vrijdag erg druk. Er is niet altijd een werkplek beschikbaar op de eigen afdeling. Ook zijn de overlegruimtes bijna altijd bezet/gereserveerd. Deze worden erg veel gebruikt. Ze zullen in de toekomst moeten gaan kijken naar mogelijkheden om meer van deze overlegruimtes te creëren. Daarbij is het idee van de

belwerkplekken heel goed, maar omdat ze niet afgesloten zijn worden ze toch minder gebruikt. Vooral omdat ze dicht bij de andere werkplekken gelegen zijn, voldoen ze nog niet helemaal aan hun functie. Maar daar zijn ze op dit moment wel al mee bezig, het inrichten van een afgesloten belwerkplek.

Wat betreft de overbezetting, Naast het kantoor in Amsterdam zijn er ook nog de kantoren Den Haag, Utrecht en Rotterdam. Het personeel wat uit de buurt komt van die steden maar wel werkzaam zijn in Amsterdam beginnen vaak in de ochtend op het ene kantoor en gaan tegen de middag naar Amsterdam. Het verschilt natuurlijk per functie of het mogelijk is en waar je die dag afspraken hebt. Maar bij CBRE is het grootste deel van het personeel vrij om te beslissen waar of hoe ze werken die dag. Juist omdat er overal Wi-Fi is en de mogelijkheid is om mobiel te werken, door onder andere de ontmoetingsruimten, pantry's en verschillende soorten werkplekken (loungeplekken e.d.) zijn er mogelijkheden om overbezetting van het kantoor tegen te gaan.

In 2008 voor het samengaan met Rietmeijer was het hoger management minder enthousiast over de nieuwe werkmethode. Want ook zij zouden hun vaste werkplek verliezen. Na de invoering bleken ze de grootste voorstanders te zijn van de nieuwe methode. Het personeel wende er vanzelf na enige tijd en na goede changemanagement aan.

Naast dat overal gewerkt wordt met flexplekken heeft wel iedereen een eigen archiefkast. Ook kan er gebruik worden gemaakt van een locker, maar deze moet aan het einde van de dag weer leeg zijn. Naast de verplichting dat de lockers leeg moeten zijn wordt de cleandeskpolicy ook streng gehandhaafd.

Interview Victor de Leeuw

Victor de Leeuw is een van de partners en architecten van EGM Architecten. Hij is voornamelijk bezig met de publieke gebouwen waaronder Gemeentes/Politiegebouwen.

Onder EGM werken zowel interieurarchitecten als bouwkundige architecten. Aan de ene kant wordt de inrichting van een gebouw bepaald en aan de andere kant de fysieke punten die bijdragen aan de gezondheid en leefbaarheid van medewerkers in een gebouw.

Bij nieuwe projecten werkt EGM voornamelijk samen met bedrijven die de nieuwe manieren van werken introduceren bij bedrijven. Zij zorgen vooral voor het changemanagement binnen een organisatie en de voorbereiding voordat een nieuw werkplekconcept geïntroduceerd wordt. Maar ook voor de onderzoeken zoals de bezettingsgraadmetingen en de metingen rondom de activiteiten van de medewerkers. Deze organisaties leveren aan EGM de basisinformatie. Vanuit hier werkt EGM zelf verder. Ze voeren gesprekken met het hoger management en de afdelingshoofden om de huidige situatie te bepalen. Waar liggen de daadwerkelijke knelpunten, waarom wil een bedrijf een nieuw werkplekconcept introduceren. Is dit om besparingen te doen? Dit is in eerste instantie al niet de juiste instelling om een nieuw concept te introduceren. Het achterhalen van de echte reden is hierbij ontzettend belangrijk. Ook is het goed om te weten komen hoe iedereen erin staat. Staat iedereen open voor een nieuwe werkplekindeling en waar komt de weerstand vandaan. Wat is de reden achter deze weerstand, onwetendheid? Is er een manier te vinden waarop iedereen zich kan vinden in de nieuwe werkplekindeling.

Tijdens deze gesprekken komen niet alleen de knelpunten naar voren maar ook de manier van werken van het bedrijf. Vinden zij de gezamenlijke lunches belangrijk, plekken waar ze samen kunnen komen,



wordt er regelmatig een teamoverleg gehouden? Dan is het belangrijk dat er een plek blijft/komt waar dit mogelijk is.

Daarnaast is het belangrijk wat het budget van de organisatie is. Hierbij kun je denken aan het gebruiken van het bestaand meubilair, of het aanschaffen van nieuw meubilair en in hoeverre. Investeren zal overduidelijk moeten gebeuren en met een goed geïmplementeerd werkplekconcept wordt dit terugverdiend met de exploitatie. Door de jaren heen. Dit komt doordat er bespaard wordt op nieuwe huisvestingskosten. Jaarlijkse veranderingen zijn hierbij niet meer nodig. Wel zullen deze bespaarde kosten in eerste instantie geïnvesteerd moeten worden, onder andere in de inrichting.

Tijdens het proces wordt de medewerker meegenomen. Na de gesprekken wordt gestart met de tekeningen. Deze tekeningen zijn gebaseerd op de activiteiten/werkzaamheden/functies en het relatieschema. Wie moeten er bij elkaar zitten om goed samen te kunnen werken etcetera. Hier komen verschillende tekeningen uit voort. Tijdens het proces en de input van het personeel veranderen deze tekeningen nog ontzettend vaak. In de tekeningen wordt namelijk duidelijk wat de nieuwe inrichting gaat worden. Hier komen vaak een aantal punten naar voren waar niet direct over nagedacht was.

Daarbij heeft de nieuwe werkplekindeling niet altijd te maken met Het Nieuwe Werken en flexplekken. Het is beter om een nieuwe werkplekindeling te baseren op basis van het Activiteit Gerelateerd Werken. Het dus kijken naar de functies, de werkzaamheden en de activiteiten die de medewerkers uitvoeren en de dingen die ze daarbij nodig hebben. Het is namelijk niet voor iedere functie mogelijk om te werken met flexplekken. Bij de ene functie is er namelijk een dubbelbeeldscherm nodig en bij de ander een tekentafel. Ook kan het zijn dat bij de ene functie het nodig is om veel telefonisch te bespreken. Zo iemand kun je niet in een open kantoortuin laten werken. Maar ook is het belangrijk om hierbij te kijken naar de persoon zelf. Sommige personen kunnen vanwege hun persoonlijkheid niet laten werken in een open ruimte, denk hierbij aan autistische personen. Deze hebben vaak structuur in hun werk nodig. Het dagelijks veranderen van werkplek draagt niet bij aan hun productiviteit en resultaten.

Projecten waar de heer de Leeuw onder ander aan heeft gewerkt zijn Stadsdeelcomplex Leidschenveen-Ypenburg en Politie Zuid-Holland Zuid. Bij de een was het hoger management nog niet helemaal betrokken bij het project. Zelf stond hij er niet voor open om het flexwerken in te gaan voeren. Hij wilde 'gewoon' zijn eigen kantoor hebben, omdat dat beter paste bij zijn stijl van leidinggeven. Na een goede toelichting op werkplekconcepten is deze instelling ten goede van het project veranderd. Een nieuw werkplekconcept invoeren zonder dat het hoger management er zelf aan meedoet zal nooit een goede invloed hebben op het personeel. Bij het politiebureau had voorheen de korpschef zijn eigen kantoor met bijbehorende secretaresse. Hij stond wel open voor het flexwerken, maar zijn secretaresse heeft hier een stokje voor gestoken. Zodra de korpschef zou gaan flexwerken zou haar baan niet meer van belang zijn, omdat hij niet meer in zijn kantoorkamer aanwezig zou zijn. Uiteindelijk heeft ze het zo gepland dat iedereen mee deed aan het flexwerken maar dat de korpschef, in plaats van de hele dag door wisselen van plek om naar iedereen toe te kunnen gaan, iedereen naar hem zou moeten komen. De hele dag vinden er vergaderingen plaats in 1 vaste ruimte die officieel als vergaderruimte gebruikt dient te worden. Nu wordt deze ruimte als vaste vergader/werkplek van de korpschef.

Een nieuw werkplekconcept is pas geslaagd te noemen zodra het op alle vlakken samenkomt en elkaar versterkt.

- Medewerkers zijn van te voren goed geïnformeerd en voorbereid, tijdens het proces zijn ze meegenomen in de ontwikkelingen en hun input wordt gebruikt bij het ontwerp
- De inrichting en de indeling passen bij de identiteit van het bedrijf
- Medewerkers snappen waar bepaalde werkplekken voor bedoeld zijn, ze snappen het idee achter de werkplek
- De werkplekken passen bij de werkzaamheden en activiteiten die gedaan worden door het personeel.
- De inrichting en de bouwkundige kant komen samen in het gebouw ; Akoestiek (absorptie van het geluid), licht, duurzaamheid en binnenklimaat

Volgens de heer de Leeuw is het niet mogelijk om bij een bedrijf een nieuw werkplekconcept te implementeren zonder een architect en een interieurarchitect hierbij te betrekken. Een mooi ontwerp opzich is namelijk niet genoeg. Er moet ook naar alle fysieke aspecten van het gebouw gekeken worden. In een open kantoorruimte zonder akoestiek kan namelijk niet gewerkt worden. Het is noodzakelijk om een architect te betrekken bij een ontwerp voor een nieuw werkplekconcept.

Bij EGM wordt gewerkt in open kantoortuin met aan beide kopse kanten vergader/overleg ruimten. Iedereen heeft een vast werkplek omdat dit het beste werkt met de werkzaamheden die gedaan worden. Op de overige verdiepingen werken andere bedrijven, zij huren deze ruimte. Verder zijn er verschillende ontmoetingsruimten in het gebouw beschikbaar waar het personeel van deze verschillende bedrijven samen kunnen komen.

Bijlage IV Organisatieanalyse

Inleiding

In dit hoofdstuk zal een beeld gegeven worden van de organisatie Camelotbeheer B.V. Er zal beschreven worden wat haar missie, visie en strategie is, wat haar producten / diensten zijn en wat haar doelgroep is. Daarna zal het 7s model toegepast worden op de organisatie.

Organisatiebeschrijving

Camelot Beheer is de Europese kennisleider voor Totaal Leegstandbeheer. Een advies op maat, gericht op het optimaal bewonen, bewaken, beheren, verzekeren en benutten van leegstaand vastgoed van een opdrachtgever. Doel van deze integrale aanpak is om leegstandrisico's, zoals vandalisme, onderverzekering of technische storingen te minimaliseren en het rendement door tijdelijk gebruik te maximaliseren.

Het is een besloten vennootschap die werkzaam is in de branche van het Onroerend Goed. Het heeft in totaal 18 kantoren in Nederland waarvan 6 in Nederland, 5 in Engeland, 1 in Ierland, 1 in Frankrijk, 2 in België, 3 in Duitsland.

Per kantoor zijn er verschillende afdelingen werkzaam:

- Bewonerszaken
- Technisch beheer
- Sales
- Regiobeheer
- Operational management
- Account management

Daarnaast heb je nog de volgende afdelingen die niet onderverdeeld zijn per kantoor:

- Marketing – Meidrecht
- Finance – Eindhoven
- Quality – Eindhoven
- Personeelsbeleid – Eindhoven

Activiteiten:

- | | |
|----------------------------------|--|
| ♦ Vastgoedbeheer – Cameloteurope | ♦ Vastgoedontwikkeling – Camelot Real Estate |
| - Leegstandsbeheer | - Tijdelijk |
| - Facility Management | - Permanent |
| - Bewaken & Beveiligen | - Nieuwbouw |
| - Make Space Pay | |
| - Vastgoedbeheer | |
| - Verzekeren | |
| - Energiebeheer | |

Diensten en producten

Kwaliteit, betrouwbaarheid en transparantie

Met trots voert Camelot als enige aanbieder op de Nederlandse markt de combinatie van Keurmerk Beveiliging, Keurmerk Leegstandbeheer en het kwaliteitscertificaat NEN-EN-ISO 9001-2008. Camelot is aangesloten bij de brancheverenigingen VLBN (Vereniging Leegstandbeheerders



Nederland en VPB (Vereniging Particuliere Beveiligers) en is door Achmea Partners geselecteerd als Achmea Risico Reductie Partner, waardoor de opdrachtgever een uitgebreide gevaren dekking op uw leegstaande object kunt behouden.

Leegstandbeheerplan risico analyse

Een complete inventarisatie van alle criminele, technische, economische en maatschappelijke risico's waaraan project van de opdrachtgever wordt blootgesteld gedurende de leegstand.

Financiële analyse maandlasten

De financiële analyse rekent voor de opdrachtgever exact voor op welke punten Camelot het economisch en maatschappelijk rendement van uw pand kan verbeteren.

Energiebesparing scan

Deze levert de opdrachtgever al snel een 25% lagere energierekening op. Ook in het onderhoud, de beveiliging en het beheer kan door slimme oplossingen veel geld worden bespaard.

De Camelot oplossing: Totaal leegstandbeheer op maat (Vastgoedmarkt, n.d.)

Doelgroep

Camelotbeheer B.V. heeft drie soorten klanten, de eigenaren van leegstaand vastgoed en de klanten die op zoek zijn naar een woning of werkruimte en bedrijven die een gebouw willen gebruiken als film of fotolocatie.

Eigenaren van vastgoed; dit zijn bedrijven of particulieren die hun leegstaand vastgoed bij Camelotbeheer B.V. in tijdelijk beheer geven. Bedrijven kunnen onder andere gemeentes zijn, maar ook banken of woningcorporaties.

Woningzoekenden; dit zijn personen die momenteel geen onderdak hebben, binnenkort hun huidige onderdak zullen verliezen of binnenkort hun huidige onderdak willen verlaten. Hierbij kun je denken aan studenten die het ouderlijk huis willen/gaan verlaten, personen die hun huidige huurwoning te duur vinden, personen die onderdak zoeken totdat de koop van de woning rond is en bewoonbaar is, personen die in scheiding liggen of waarvan de relatie verbroken is, personen die geen vast onderdak hebben of personen waarvan de huidige woonruimte opgezegd is (verkoop, renovatie, sloop).

Werkruimte zoekenden; dit zijn personen die een ruimte zoeken waar ze hun werkzaamheden kunnen verrichten. Dit kan een hobbyruimte zijn, een winkelruimte, atelierruimte, kantoorruimte, oefenruimte of een opslagruimte. Deze ruimte kan gedeeld worden met meerdere personen. Dit zijn personen die bijvoorbeeld een band hebben en een oefenruimte zoeken, zpp'ers die nog niet teveel geld willen uitgeven aan een vaste kantoorruimte, kleine winkeleigenaren, schilders etc.

Film of fotolocatie: Dit zijn personen of bedrijven die een locatie gebruiken als foto- of filmset. Dit is voor tijdelijk gebruik. Het kan verschillen van een aantal dagen, tot weken.

Missie

To be the leading vacant property specialist in Europe.

Visie

Camelotbeheer B.V. streeft er elke dag naar om dé toonaangevende en innovatieve specialist te blijven

voor het beheren en ontwikkelen van uw leegstandportefeuille.

Ons doel daarbij is om uw risico's te minimaliseren en uw rendement te optimaliseren. Onze kennis en ervaring helpt u om uw vastgoed tijdelijk of permanente transformeren naar woon- en of werkruimte.

We support you throughout the Property Life Cycle with innovative and high quality staff, products and services

Wij streven er elke dag naar om dé toonaangevende en innovatieve specialist te blijven voor het beheren en ontwikkelen van uw leegstandportefeuille. Ons doel daarbij is om uw risico's te minimaliseren en uw rendement te optimaliseren. Onze kennis en ervaring helpt u om uw vastgoed tijdelijk of permanent te transformeren naar woon- en of werkruimte.

Via ons netwerk kunnen wij snel de juiste doelgroepen vinden, zoals bijvoorbeeld jongeren en studenten, startende - en kleine bedrijven en arbeidsmigranten. Met een pakket aan flexibele contractvormen, technische dienst, eigen online beheersysteem, eigen afdeling werving en communicatie voor bewoners en een expert team voor facilitair en technisch beheer, nemen wij al het werk uit handen gedurende de leegstand tot en met de dag van de bezemschone oplevering. Voor periodes van tien uur of tien jaar, wij staan graag voor u klaar.

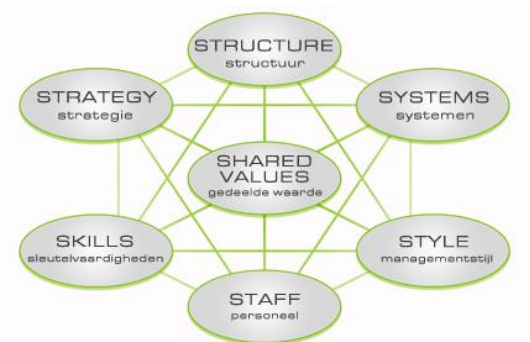
Wij bieden u losse diensten, zoals beveiliging of antikraak, maar pakken desgewenst ook graag het volledige transformatie traject met u op. Van ontwikkeling en financiering tot de feitelijke uitvoering en beheer. Om u daarbij nog beter van dienst te zijn hebben we een sterk team van experts om ons heen verzameld. Stuk voor stuk partners met verstand van vastgoedbeheer en ontwikkeling. Daag ons uit en leg uw leegstand uitdaging aan ons voor. Wij pakken de handschoen graag op!

Doelstelling

- Het behouden van de waarde van vastgoed
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Innovatieve onderneming
- Hoge kwaliteit aan personeel, producten en diensten (Cameloteurope, n.d.)

7s model

Om de organisatie beter te kunnen analyseren zal het 7s model gebruikt worden. Het 7s model is ontworpen door McKinsey-medewerkers in 1981. Het systeem is ontworpen om aan de hand van 7 vaste factoren (Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills en Shared Values) de prestaties van een onderneming te analyseren. Het 7s model zal betrekking hebben op de gehele organisatie.



De basisindeling van het 7s model is als volgt: (Muilwijk, 7s model, n.d.)

Strategy

Bij het vormen van de strategy van het 7s model wordt geanalyseerd welke doelen het bedrijf heeft gesteld en hoe het bedrijf deze doelen gaat volbrengen. Aan de hand van een visie en een missie kan een strategie worden vastgesteld. Camelot heeft een algemene visie, missie en een strategie geldend voor het gehele bedrijf, maar de verschillende afdelingen die Camelot heeft, hebben ieder ook nog hun eigen doelstellingen.

Camelot
Visie
Het realiseren van winstgevend leegstandbeheer in West-Europa door middel van de unieke Camelot Aanpak®.
Missie
Zorgdragen dat in de ogen van de externe klanten Camelot als de leidende organisatie wordt gezien op het gebied van leegstands beheer.
Strategie
Camelot Beheer BV verplicht zich om producten en diensten van een goede kwaliteit (= <i>conform de afspraak</i>) aan al haar externe klanten te leveren. Dit moet leiden tot het consolideren en versterken van de positie van Camelot Beheer BV op de Nederlandse markt.

Ieder jaar worden per afdeling verschillende doelstellingen vastgesteld, zo hebben de afdelingen ieder hun eigen doelen om te voltooien binnen een jaar.

Structure

Bij structure wordt gekeken naar de wijze waarop het bedrijf ingericht is. Er wordt gekeken naar zaken als bureaucratie, taakverdeling, coördinatie, verantwoordingsniveaus en algemene organisatiestructuur.

De organisatie bestaat uit verschillende teams, een team bestaat uit een aantal personen, met verschillende functies. Al deze functies hebben verschillende verantwoordelijkheden en taken en zullen zich allemaal moeten verantwoorden bij iemand.

Systems

Bij systems worden alle denkbare systemen omschreven. Dit omvat werkwijzen en procedures, maar ook communicatiestromen en wellicht de inzet van CRM.

Bij Camelot wordt gebruik gemaakt van verschillende systemen.

- Citrix
- CPM
- Salesforce
- Chatter0
- Outlook
- ISO

Citrix is de beveiligde omgeving waar Camelot mee werkt. Er zijn enkele computers binnen Camelot die gebruikt kan worden via de normale Windows zonder eerst in te loggen op Citrix. Citrix is een beveiligde omgeving die via internet geopend wordt. In Citrix kun je de programma's gebruiken die voor Camelot bedoeld zijn zoals CPM, Chatter, Salesforce, Outlook. Deze programma's kunnen niet geopend worden zonder dat je eerst op Citrix ingelogd bent. Zonder Citrix kun je niet op internet. Verder spelen de computers geen geluid af en usb sticks worden niet geopend. Verder is bestanden versturen alleen mogelijk via Outlook.

Het grootste systeem waar heel Camelot mee werkt is **CPM**. Dit systeem wordt door alle afdelingen gebruikt, maar voornamelijk door de Property Inspectors/Managers en door Bewonerszaken. Het is een systeem waar alle panden die Camelot bezit in staan, alle bruikleners in staan, alle

technische rapporten van pandcontroles teruggevonden kunnen worden, alle meterstanden, alle storingen, al het mail contact, het systeem waarin bruikleners terecht komen wanneer ze zich aanmelden via de site, waar rapporten uitgedraaid mee kunnen worden. Het is een systeem dat is ontwikkeld door Camelot zelf.

Daarnaast is er **Salesforce**, een ander groot systeem waar Camelot mee werkt. Het systeem wat gebruikt wordt door de Sales afdeling. In Salesforce staan alle leads (potentiele nieuwe klanten), alle opdrachtgevers die al klant zijn bij ons, alle contactpersonen van de opdrachtgevers, alle correspondentie en verder alle benodigde informatie van een opdrachtgever.

Chatter, de facebook van Camelot maar dan bedoeld voor alle medewerkers en stagiaires. Het is een intern communicatiemiddel. Het wordt gebruikt om iedereen op de hoogte te houden van vorderingen binnen het bedrijf. Het stimuleert de medewerkers, zo wordt er bijvoorbeeld iets opgezet over gehaalde targets, vernieuwde contracten maar ook als er storingen zijn binnen het systeem. Er kunnen ook groepen aangemaakt worden, zo heb je bijvoorbeeld voor de verschillende kantoren een groep, voor stagiaires, quality etc. Ook als je niet op die afdeling werkt zou je lid kunnen worden van de groep. Je kunt net als facebook een groep op privé of op openbaar zetten.

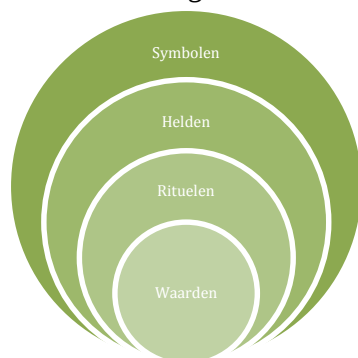
Outlook, dit is het mailverkeer dat gebruikt wordt op alle afdelingen. Het is bedoeld voor medewerkers onderling, met bruikleners, met opdrachtgevers. Ook wordt er vooral gebruik gemaakt van de agenda, dit wordt vooral gebruikt voor: inplannen van opleveringen, inbeheernames, afspraken met (toekomstige) bruikleners, medewerkers.

ISO is het systeem waar alle informatie staat in en rondom Camelot. Er staat in wat de doelstellingen, visie, missie en strategie is, functie omschrijvingen, werkprocessen, omschrijvingen primaire / ondersteunende en bedrijfsprocessen, kwaliteitshandboek, communicatiestructuur, personeelsgids, presentaties, camelot academy etc.

In dit algemene gedeelte van het elektronische handboek van Camelot Beheer staan de documenten met betrekking tot de organisatie.

Shared Values

Het gaat hier om een gezamenlijke bedrijfsopvatting. Deze is in het midden geplaatst, omdat deze factor een directe koppeling kan bieden tussen alle andere factoren. Onderzocht moet worden welke bedrijfscultuur er heerst en of er een sterk teamgevoel is. Is iedereen op de hoogte van de bedrijfsvisie en wordt deze dan ook nageleefd?



Aan de hand van het bovenstaande ui-model kan Shared Values uitgelegd worden.

Symbolen

Aan de hand van het onderstaande symbool kenmerkt Camelot zich. Er zijn meerdere symbolen waar Camelot mee werkt, maar dit is de meest algemene en duidelijke die gebruikt worden. Deze is ook terug te vinden op de website. Uiteindelijk zijn alle symbolen hetzelfde, alleen de tekst die eronder staat is verschillend.

Het groene kasteeltje staat voor de bewoning, de mogelijkheid om letterlijk in een kasteel/villa te kunnen wonen.



Helden

De personen naar wie men opkijkt.

Rituelen

Bij rituelen gaat het om de sociale gewoontes binnen een organisatie.

Zo zijn er bij Camelot geen vaste uren voor pauzes maar zo is er wel iedere vrijdag (op het kantoor in Rotterdam) een borrel / gezamenlijke lunch. Ook op andere kantoren worden regelmatig borrels gehouden. Daarnaast is er ieder jaar een kerstuitje.

Waarden

Waarden worden bedoeld als normen en waarden, maar ook als idealen. Waar streeft men naar of waar wil men zich aan houden.

Style

Onder **Style** wordt geanalyseerd in welk vorm het management omgaat met de medewerkers. Zijn er veel lagen managementlagen of kan het personeel uit de werkhall direct naar de directeur komen? Wordt inbreng gewaardeerd, of wordt zoveel mogelijk gestandaardiseerd? De manier van leiderschap kan de werksfeer sterk beïnvloeden.

Organisatiecultuur binnen het bedrijf

Camelot heeft een informele informatiestructuur.

Een pak wordt alleen gedragen bij afspraken buiten de deur. Zoals op de Sales afdeling of Operational, dit is vooral belangrijk om nieuwe klanten (opdrachtgevers) te werven zoals bijvoorbeeld bij symposia of presentaties.

De stropdas is verboden, het wordt gezien als verdacht en onbetrouwbaar. Iedereen draagt spijkerbroeken, zelfs Joost, de eigenaar van Camelot. Joost (eigenaar), Remco (CO East), John (CO West) en Leon (Regional Manager) bezoeken regelmatig de verschillende kantoren om te kijken hoe het gaat.

Organisatiecultuur binnen de afdeling

Er heerst binnen de verschillende afdelingen van een kantoor een informele informatiestructuur met korte lijnen. Dit houdt in dat iedereen makkelijk toegankelijk is. Vragen kunnen makkelijk gesteld worden. Dit komt vooral dat de verschillende kantoren binnen het bedrijf maar klein zijn. Er zijn in totaal 19 kantoren, met ieder een eigen regio. Ieder kantoor heeft verschillende afdelingen (Sales,

Bewonerszaken, Operational, Property Inspector/Manager). Het kantoor in Rotterdam heeft 3 kamers voor het personeel, 1 vergaderruimte (voor The Camelot Academy) en 1 ruimte voor gesprekken met bewoners. Dit zorgt ervoor dat het team dicht bij elkaar in de buurt zit. Ze zitten met zijn allen op de begane grond, het is makkelijk om iemand te benaderen. Daarnaast heeft iedereen een eigen telefoon op zijn bureau staan, waardoor het makkelijk is om elkaar te bellen. Ook wordt er veel met elkaar gemaild. Ze zijn maar met 10 personen (inclusief stagiaires) dus iedereen kent elkaar goed. Uitjes worden ook regelmatig met elkaar gedaan waardoor de sfeer onder het personeel goed is.

Contact met de andere kantoren binnen verloopt ook gemakkelijk. Veel wordt via de mail gedaan.

Overlegstructuur

De reguliere overlegstructuur van Camelot Beheer is als volgt:

- Maandelijks MTV (management team vergadering) (directie, RM, Controller, CFO (1x per kwartaal), Kwaliteitsfunctionaris)
- Regio-overleg (RM, AM, OM) 1 x per maand
- KAM overleg --> 1x per maand (LHU, WHE, AVE)
- Afdelingsoverleg --> 2x per jaar
- RM overleg --> 1x per maand
- (Ver)Beter(d)e Organisatie Sessie (VOS) --> verplicht voor elke werknemer 2x per jaar
- Jaarlijks directiebeoordeling (directeur, kwaliteitsfunctionaris)
- Per kwartaal Marketing & Communicatie overleg (AM, RM, MAR, ROL tel.sales en Bob de Vilder)

Staff

Personeel is het hart van elke organisatie. Het is dan ook belangrijk om, bij staff, een profiel op te stellen van al het personeel en management. Zo dient gekeken te worden naar de vorm van rekruteren en evalueren, maar moet ook gekeken worden naar het beloningssysteem en functioneren van het personeel.

Rekruteren

Het begint bij de opleiding die een medewerker zal moeten hebben. Er is geen specifieke opleidingen aangemerkt. Maar Camelot heeft de opleidingen gesplitst in drie deel onderwerpen: Functie opleiding, Bedrijfsinterne opleiding en Overige opleidingen.

Functieopleiding:

Een opleiding die noodzakelijk is voor het vervullen van de huidige functie, bedoeld om kennis aan te vullen, vaardigheden te verbeteren of om uitvoering te geven aan leerverplichtingen uit de arbeidsovereenkomst.

Bij het volgen van een functieopleiding komen voor vergoeding in aanmerking:

Inschrijf, les/cursus-, college-, boeken- en examengeld;

Reiskosten openbaar vervoer tweede klasse;

Door de opleidingsinstelling in rekening gebrachte verblijfkosten.

Hierop bestaat één uitzondering. Opleidingen die in de avond-uren plaatsvinden, of zelfstudie, worden gecompenseerd noch in geld noch in tijd. Functieopleidingen, die overdag plaatsvinden, kunnen in onderling overleg, in werktijd worden gevolgd.

Bedrijfsinterne opleidingen:

Opleidingen met betrekking tot Kwaliteit, Arbo, Milieu en Keurmerk Beveiliging en het CRM systeem.

Overige opleidingen:

Opleidingen zonder directe relatie met de functie of loopbaan, die het management en de medewerker toch als zinvol ervaren in verband met de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Bij het volgen van overige opleidingen beslist de directie over de hoogte van vergoeding van de kosten.

Daarbij worden o.m. in ogenschouw genomen:

Opleidingsvorm;

Welke bijdrage met de opleiding/ seminar of cursus wordt geleverd aan de kennis en vaardigheden van de medewerker, die noodzakelijk zijn voor het uitoefenen van diens functie; in hoeverre er wederzijds belang is voor de medewerker en Camelot.

Als een medewerker een langdurige opleiding wil volgen, wordt vergoeding van de kosten maximaal voor één jaar gefiatteerd. Jaarlijks beoordeelt het management de aanvraag opnieuw.

Terugbetaling van alle studiekosten vindt plaats indien de medewerker zonder overleg met het management de studie vroegtijdig beëindigt, zonder goede reden frequent lessen verzuimt of anderszins onvoldoende aan de studie eisen voldoet.

Indien de medewerker op eigen verzoek Camelot verlaat tijdens de studie, dan wel binnen drie jaar na voltooiën daarvan, dienen de studiekosten naar evenredigheid worden terugbetaald, tenzij anders overeengekomen.

Evalueren

Het functioneringsgesprek is een tussentijdse evaluatie, die jaarlijks plaatsvindt. Tijdens dit gesprek wordt het functioneren van de medewerker besproken, de omstandigheden waaronder hij/ zij moet werken en over de sterke en zwakke kanten in het functioneren van de medewerker. Waar nodig worden doelstellingen en/ of afspraken aangepast. Het functioneringsgesprek wordt schriftelijk vastgelegd.

Het beoordelingsgesprek wordt jaarlijks gehouden in het vierde kwartaal. De medewerker wordt beoordeeld op algemene gedrags- en de taakonderdelen die in de functieomschrijving zijn opgenomen. Als algemene gedragscriteria gelden: samenwerking, initiatief, klantgerichtheid, prestatiemotivatie en probleemanalyse.

De direct leidinggevende treedt op als beoordelaar. Hij legt de beoordeling schriftelijk vast en legt deze voor aan de directie. De directie beziet of de opmerkingen in de beoordeling herkenbaar zijn en met argumenten onderbouwd. De directie bekijkt tevens of de beoordelingsprocedure goed is toegepast.

Uiterlijk twee dagen na het beoordelingsgesprek krijgt de beoordeelde de door de beoordelaar getekende beoordeling. De beoordelaar licht de beoordeling toe. Naast een oordeel over de gerealiseerde doelstellingen en/ of afspraken worden er tevens afspraken gemaakt voor het volgende jaar. Na het beoordelingsgesprek tekenen zowel de medewerker als de beoordelaar

Beloningssysteem

Camelot probeert zijn medewerkers te stimuleren op verschillende manieren, een daarvan is een bonus per afdeling en per kantoor.

Per kantoor: 55 bruikleners geplust in een kwartaal (inclusief alle opleveringen)

Bewonerszaken: 45 bruikleners geplust in een kwartaal (inclusief alle opleveringen en)

Daarnaast zijn er nog verschillende bonussen te behalen voor de andere afdelingen

Skills

Kort gezegd zijn Skills de USP's van een bedrijf. Hier wordt duidelijk wat het bedrijf onderscheidt van de concurrent. Heeft men een snelle levering, of biedt men de beste service.

Camelot onderscheidt zich door de volgende punten:

- Zekerheid: geen huurrechten door opgebouwde jurisprudentie en verantwoord beheer
- Budgetbeheersing: aanzienlijk goedkoper dan patrouilles, bewaking of leegstand
- Waarborgsom: volledig verzekerde bewoners (WA, inboedel)
- Hoge toelatingseisen: strenge bewoners screening en selectie, intake gesprek is een voorwaarde
- Veiligheid: elke bewoner is toegerust met een brandblusser en veiligheidspakket
- Transparantie: maandelijkse pandcontrole en pandrapportage

Verder biedt Camelot nog het volgende:

- Strategische bewonersplaatsing
- Gratis inbeheername
- Bezemschone oplevering binnen 4 weken
- Gratis 24-uurs bereikbaarheidsdienst 24/7
- Internationaal actieve organisatie
- Technische dienst voor onderhoud en service
- Maatwerk oplossingen door ons “full-service” aanbod

Werkprocessen

Director (Operations & Commercial)

- Eindverantwoordelijk voor alle operationele bedrijfsprocessen (Operational Director).
- Eindverantwoordelijk voor alle sales bedrijfsprocessen (Sales Director)
- Besturen en controleren alle bedrijfsprocessen.
- Verantwoordelijk voor het mede ontwikkelen en implementeren van alle kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen.
- Ondersteuning van alle mogelijke beheeractiviteiten en beheerinformatie met betrekking tot de procesgang van inbeheername tot en met oplevering.

Quality Manager

- Plannen en uitvoeren van interne audits.
- Verantwoordelijk voor kwaliteitsregistraties en het analyseren van deze gegevens.
- Bevoegd om processen stop te zetten indien uit analyse van gegevens blijkt dat de gestelde kwaliteitsnormen niet worden gehaald.
- Verbetervoorstellen indienen.

Quality Auditor

Het auditteam beoordeelt of de organisatie, een afdeling, een functie, een afloopp proces en/of de gehanteerde documentatie voldoet aan de eisen van de NEN-ISO 9001 norm. Bij constatering van afwijkingen wordt geadviseerd over het doorvoeren van verbeteringen of corrigerende maatregelen, welke op een later tijdstip op effectiviteit worden beoordeeld. De verbeteringen of maatregelen worden door de functioneel verantwoordelijke zelf bepaald.

Uitvoering:

- Op basis van de door de kwaliteitsfunctionaris opgestelde en door directie geautoriseerde audit-jaarplanning, worden interne audits ingepland.
- De audit wordt voorbereid door bestudering van de betreffende documentatie en op basis daarvan wordt een agenda voorbereid.
- Een uitnodiging met de agenda wordt aan betrokkenen toegestuurd.
- De audit wordt gehouden (interview), duur normaliter ca. 1-3 uur, afhankelijk van de afdelingsgrootte en type audit.
- De rapportage wordt verzorgd met daarin opgenomen de auditresultaten; bij afwijkingen wordt aangegeven wat verbeterd dient te worden.
- Op een later tijdstip of bij de volgende audit wordt de doorvoering van verbeteringen en corrigerende maatregelen gecontroleerd en de effectiviteit daarvan beoordeeld.

Head Guardian Manager

The most important role of the HGM is to be the intermediate between all Team East Guardian Managers, the Camelot Management, the Marketing, Finance and IT Department for Guardian management related subjects.

Below you will find a summary of some of the activities that the HGM might perform or can give support to:

- Assist Regional Managers and COO's in case of Evictions;
- Liaising with Finance (weekly) to discuss Guardian non-solved debt and other issues;
- Implementation of new procedures eg CPM updates;
- Voicing GM concerns and ideas for process improvements;
- Distribution of vetting audits from Marieke;
- Updating GM Job role with QAT;
- Responsible for updating merge docs and ALS (Guardians Related);
- Support with Recruitment and training of GM.

Sales Manager

Realiseren van de commerciële doelstellingen door:

- Werven nieuwe klanten
- Beheren bestaande klanten (relatiebeheer)
- Met eigen ideeën komen om marktgroei te realiseren.

Accountmanager (Key Accountmanager & Accountmanager)

Realiseren van de commerciële doelstellingen door:

- Werven nieuwe klanten
- Beheren bestaande klanten (relatiebeheer)
- Oplossen van problemen bij inbeheername en oplevering

- Werken met en stimuleren van het account team (account manager, medewerker bewonerszaken en regiobeheerder), om de hele procesgang van inbeheername tot en met oplevering goed te laten verlopen.
- Met eigen ideeën komen om marktgroei te realiseren.

Operational manager

- Klachtenbeheer
- Aanvragen en afhandelen offertes van leveranciers
- Sleutellijst beheer
- Wekelijkse controle uitvoering inbeheernames en opleveringen
- Invoeren inbeheernames en opleveringen in database
- Verzorgen technische installaties inbeheername en oplevering
- Wagenparkbeheer
- Bezichtigingenbeheer
- Ondersteuning van alle mogelijke beheeractiviteiten en beheerinformatie met betrekking tot de procesgang van inbeheername tot en met oplevering.
- Sturing geven aan Bewonerszaken en Regiobeheer

Guardian Manager (Guardian manager & Recruiter)

- Zoeken, selecteren, contracteren en controleren van alle door Camelot te plaatsen bewoners.
- Zorgdragen dat iedere bewoner aan de Camelot eisen voldoet.
- Zorgdragen voor maximale bezettingsgraad per pand.
- Ondersteuning van alle mogelijke beheeractiviteiten en beheerinformatie met betrekking tot de procesgang van inbeheername tot en met oplevering.

Property Manager (Property Manager & Property Inspector)

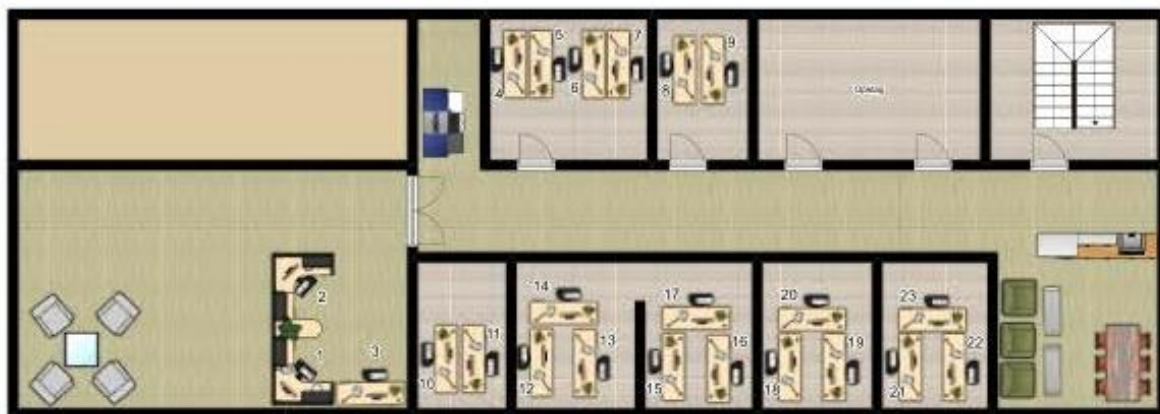
- Plannen, uitvoeren en rapporteren van maandelijkse pandcontroles
- Beheer en beveiliging van sleutels
- Ondersteuning bij inbeheername en oplevering
- Routebeheer
- Ondersteuning van alle mogelijke beheeractiviteiten en beheerinformatie met betrekking tot de procesgang van inbeheername tot en met oplevering. (Camelot)

Bijlage V Plattegronden huidige situatie

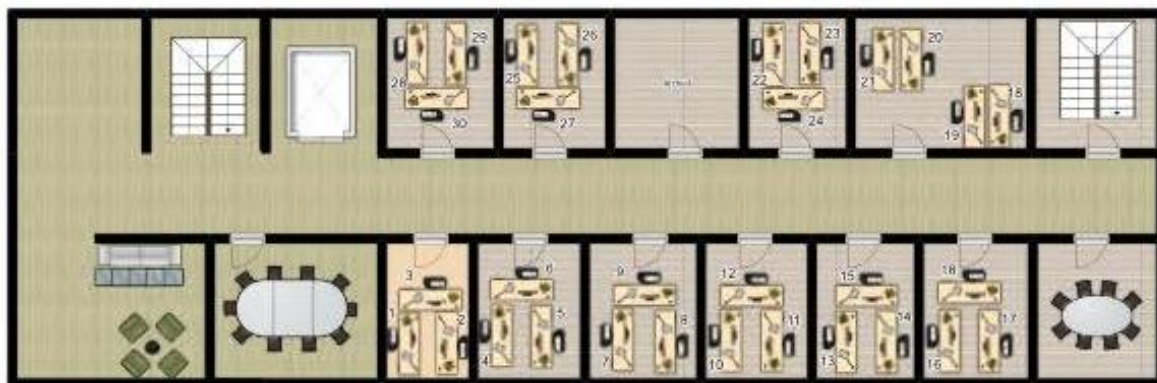
Kantoor Amsterdam



Kantoor Eindhoven Begane Grond



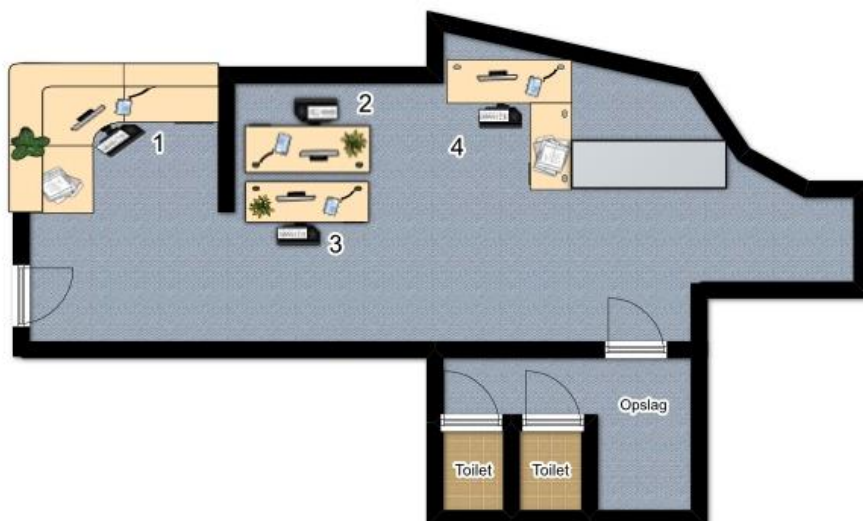
Kantoor Eindhoven 1^e verdieping



Kantoor Eindhoven 2^e verdieping



Kantoor Kerkrade



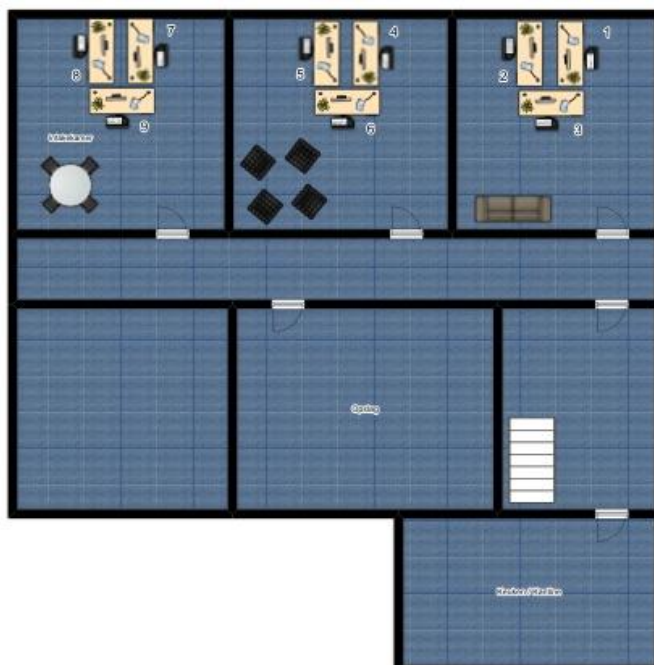
Kantoor Utrecht



Kantoor Rotterdam



Kantoor Zwolle



Bijlage VI Analyse kantoren huidige situatie

In deze bijlage is de uitwerking van hoofdstuk 5.3 te vinden.

Amsterdam

Huidige indeling

Het kantoor van Camelot in Amsterdam is gelegen op een bedrijventerrein. Het makkelijk te bereiken met zowel het openbaar vervoer als met de auto. Voor de deur is een parkeerterrein gelegen waar gratis geparkeerd kan worden. In het kantoorpand waar Camelot gevestigd is, zijn meerdere bedrijven gevestigd. Via de ingang, loop je de trap op en kom je terecht bij de ingang van het kantoor. Camelot heeft de helft van de 1^e verdieping in beheer. Via de ingang kom je terecht in de wachtruimte. Bezoekers worden in de wachtruimte ontvangen door het personeel. Dit is voornamelijk iemand van bewonerszaken omdat bij hun de bel afgaat. Vanaf hier wordt het bezoek verder geleid naar de intakekamer, de meetingroom, of wachten ze in de wachtruimte.

Vanuit de ingang loop je tegen de opslag aan. Rechts zie je twee kantoor kamers. Hier zitten Sales, Account en projectmanagement

Transformatie gevestigd. Hier is plek voor ieder drie personen. Zodra je verder loopt zie je het kantoor van afdeling bewonerszaken, dit is een open gedeelte. Dit gedeelte kan niet afgesloten worden. Hier staan vier bureaus waarvan er drie vaste plekken zijn. Naast de bewonerszaken afdeling zit een intake kamer. Daarnaast zijn nog twee kantoor kamers gelegen. Hier zit voornamelijk het hoger management zodra ze aanwezig zijn op kantoor. Doorgaans worden deze ook nog als intakekamers gebruikt, maar zodra de directie hier zit, gaat er niemand anders zitten. Naast de kantoor kamers is de property management afdeling gelegen, ook zijn hebben een open afdeling. Ook hier zijn drie vaste plekken en 1 flexplek. In de open ruimte tussen de kantoor kamer van property management en de meetingroom (voor teamoverleggen) staan vijf bureaus. Deze worden voornamelijk gebruikt door de stagiaires. Hier staat ook de printer. Verder is er een pantry (keukentje) en twee toiletten.

Toekomstverwachting

Na gesprekken met Bart Stuijt (momenteel Property Manager, toekomstig Operational Manager van Amsterdam) en Matthijs Stoffels (momenteel Operational Manager van Amsterdam) is naar voren gekomen dat de bedoeling van het kantoor in Amsterdam is dat de 2^e helft van de 1^e verdieping erbij wordt gekocht, en het pand opnieuw ingericht gaat worden. Het is de bedoeling dat het meer op kantoor Eindhoven gaat lijken. Strakker en het moet meer de identiteit van Camelot laten zien. Bij binnenkomst, kom je in de hal terecht, deze zal een meer open en warm gevoel krijgen. De huidige indeling van het kantoor gaat totaal veranderen.

Adres	Zekeringstraat 43B
Vierkante meters	Ongeveer 190 m ²
Aantal werkplekken	24
Aantal FTE	13 fte vaste werkplekken, 7 fte geen vaste werkplekken, 4 stagiaires
Verdeling in functies	
Board	5
Operations Manager	1
Key Accountmanager	1
Accountmanager	1
Sales Manager	2
Project Manager	2
Quality Property Management	1
Property Manager	2
Junior Property Manager	2
Guardian Manager	2
Guardian Recruiter	1
Stagiaire Guardian Manager	1
Stagiaire Property Manager	3

Er komt een receptie en er wordt een wachtruimte gecreëerd voor bezoekers, klanten, gebruikers en bewoners. Bij deze wachtruimte komen kamers voor de intakegesprekken. Er komt een kantine en grote overlegruimtes en een aparte opslagruimte voor het archief, sleutelkluis en alle andere benodigdheden. Daarnaast worden de functies die vaker met elkaar samenwerken dicht bij elkaar gebracht. Er worden twee open kantoortuinen gecreëerd waar Guardian management kan samenwerken met Property management, waar ze gescheiden werken, maar wel dicht genoeg bij elkaar om beter samen te kunnen werken. De glazen scheidingswand moet zorgen voor het verrichten van geconcentreerd werk. Verder komen er kantoor kamers voor de afdelingen die op hun eigen plek in rust moeten en kunnen werken. Al deze aanpassingen moeten er voor zorgen dat er meer rust komt in het kantoor, er beter samengewerkt gaat worden en productiever gewerkt kan worden.

Met het huidige personeel wat werkzaam is in Amsterdam kan niet de volledige 1^e verdieping ingevuld worden. Naast kantoorruimte voor Camelot komt er, net als in Eindhoven, een gedeelte waar Workspace in wordt gezet.

Momenteel is het over het algemeen het vrij druk op het kantoor in Amsterdam. Er zijn altijd veel mensen aanwezig en vooral in het gebied waar property management en de stagiaires werkzaam zijn is het moeilijk om geconcentreerd werk te verrichten. Property management en Guardian management werken weinig met elkaar samen en de kantoor kamers zijn vrij gehorig waardoor het personeel last heeft van elkaar.

Eindhoven

Adres	Noord Brabantlaan 2	
Vierkante meters	2178,10 m ²	
Aantal werkplekken	72	
Aantal FTE	45 fulltime medewerkers, 10 stagiaires	
Verdeling in functies		
Board		5
IT	IT Support	2
Quality	Quality Manager	1
HR	HR Advisor	1
Operations	Operations Manager	1
Account Management	Accountmanager	1
Sales Management	Sales Manager	1
Project Management	Projectleider Transformatie	3
	Business Analyst	1
Finance	Finance Manager	1
Finance	Finance Controller	5
Finance	Financiële Administratie	1
Finance	Finance Assistant	1
Finance	Data Angel	1
Finance	Administratief Medewerker	1
Finance	Financieel medewerker	1
Finance	Bewonersadministratie	2

Finance	Accounts Payable	1
Finance	Stagiaire Finance	1
Marketing	Marketing & Communicatie	1
Marketing	Junior Medewerkers Marketing Support	2
Property Management	Property Manager	3
Property Management	Stagiaire Property Management	1
Guardian Management	Guardian Manager	1
Guardian Management	Stagiaire Guardian Manager	1
	Stagiaire	6
Camelot Academy	Company Trainer (Academy)	1
	Receptie	2
Guardian Management	Huismeester	1

Huidige indeling

Het is vergeleken met de andere kantoren van Camelot in Nederland een nieuw (gerenoveerd) pand. Zodra je het pand binnenkomt loop je tegen de receptie aan met de wachtruimte. Vervolgens zitten op de begane grond aan de rechterkant de afdelingen IT, Guardian Management, Property Management en Operational management. Aan de linkerkant zitten de afdelingen; Sales Management en Accountmanagement. Op de 1^e verdieping bevinden zich de afdelingen Marketing, Quality en Finance. Op de 2^e verdieping bevindt zich de Camelot Academy, hier worden trainingen gegeven aan nieuw personeel, stagiaires, cursussen etcetera. Daarnaast bevinden zich op deze verdieping de HR afdeling en de Directeuren.

Naast de verschillende afdelingen op de verdiepingen zijn op iedere verdieping een pantry, toiletten, een kopieerhoek en een ontmoetingsruimte te vinden. Daarnaast zijn op de 1^e verdieping twee meetingrooms. Verder heeft iedere afdeling zijn eigen kantoorkamer. Gemiddeld wordt er met drie personen in een kantoorkamer gewerkt.

Toekomstverwachting

Per 1 maart 2014 is het hoofdkantoor van Eindhoven, dat voorheen gelegen was aan de Meerenakkerplein 5, verhuisd naar de Noord Brabantlaan 2. In 2011 verhuisden ze het hoofdkantoor al van Den Bosch naar Eindhoven. Er moest een kantoor komen waar de afdelingen Finance, HR, Marketing, Sales, Quality en ICT in een gebouw gevestigd konden worden. Ook had de verhuizing te maken met de aanwezigheid van het vliegveld en het goede openbaar vervoer in de stad. Daarnaast zijn de verbindingen met de kantoren in Engeland, Ierland, Frankrijk, België en Duitsland ideaal. Ook konden er in Eindhoven 14 nieuwe arbeidsplaatsen gecreëerd worden. (Cameloteurope, 2011)

De verhuizing van de Meerenakkerplein naar de Noord Brabantlaan had te maken met de groei waarmee ze te maken hebben. Het is een volledig gerenoveerd pand aan de rand van Strijp S. Omdat het pand op dit moment nog niet volledig gevuld is met personeel hebben ze een Workspace project opgezet in het eigen pand. Er zijn 31 units beschikbaar die tegen een laag tarief verhuurd worden. (Camelot Europe, 2014)

Zoals ook al uit het artikel is gebleken die op de website van Cameloteurope, en bleek uit het interview met huidig Operational Manager Giamo Tenlahi, is het huidige hoofdkantoor gekocht op de

groei. Camelot verwacht de komende jaren groter te gaan worden, maar het zal niet groot genoeg worden om het volledige pand met eigen personeel te kunnen vullen.

Kerkrade

Huidige indeling

Het Camelot kantoor van regio Zuid is gelegen in een kantoorgebouw nabij het centrum van Kerkrade. Camelot is de enige huurder in het kantoorgebouw van 2.690 vierkante meter.

Op de begane grond achter de receptie bevinden zich vier werkplekken met computers en vaste telefoons. Het is een open werkruimte direct bij de ingang van het kantoorpand.

Er zijn twee vaste personen

werkzaam die afwisselend in Eindhoven en in Kerkrade werken. De andere Guardian Manager is gevestigd in Sittard, het is meer een soort wijkbeheerder die bewoners werft voor de panden daar en die de technische zaken oplost.

Daarnaast zijn er twee stagiaires werkzaam waarvan een stagiaire hoort bij het Guardian Management in Eindhoven.

Adres		Erpostraat 1
Vierkante meters		30
Aantal werkplekken		4
Aantal FTE		3 fte, waarvan 1 fte werkzaam is in Sittard en 2 stagiaires (1 stagiaire hoort bij de Guardian Manager in Eindhoven)
Verdeling in functies		
Property Management	Property Manager	1
Guardian Management	Guardian Manager	2
Property Management	Stagiaire Property Manager	2

Toekomstverwachting

Er zijn geen grote veranderingen die plaats zullen gaan vinden in de toekomst. De huidige Guardian Manager van het kantoor in Kerkrade zal eind december weggaan. Maar daar zal ook een nieuw iemand voor in de plaats gaan komen. In personeelsaantallen zal het in de toekomst niet veel veranderen, wellicht een stagiaire meer of minder.

Utrecht

Huidige indeling

Kantoor Utrecht is gelegen in het gebouw van Stichting Tijdelijk Wonen. Hier zijn 392 studentenkamers gerealiseerd in het voormalige KPN gebouw op basis van Tijdelijke Verhuur (Leegstandswetverhuur). Het kantoor van Camelot in Utrecht heeft een ruimte van 25 m² – 30 m² vierkante meter. Hier zijn zeven werkplekken gerealiseerd, waarvan er op zes plekken een vaste computer met telefoon aanwezig is. Een van deze

Adres		Archimedeslaan 16
Vierkante meters		25 m ² – 30 m ²
Aantal werkplekken		7
Aantal FTE		5 fulltime medewerkers, met 3 stagiaires en 1 persoon die geregeld aanwezig is
Verdeling in functies en werkplekken		
Operational Management	Operations Manager	1
Sales Management	Accountmanager	1
Sales Management	Sales Manager	
Property Management	Property Manager	1
Guardian management	Guardian Manager Zwolle	1
Guardian Management	Guardian Manager Utrecht	1
Guardian Management	STW	1
Guardian Management	Stagiaire Guardian Manager	3

werkplekken is gelegen in een aparte kamer welke aan de rest van de kantoorruimte vast zit. Ook is er een aparte kamer waar de intakes plaatsvinden. In deze kamer staat een laptop die gebruikt wordt voor de intakes. Op de foto's in 'Bijlage XI Huidige situatie' is de kantoorindeling te zien, ook is er een plattegrond terug te vinden in 'Bijlage VIII Plattegronden' deze is gemaakt aan de hand van floorplanner.

Toekomstverwachting

Sinds 2013 zit het kantoor van Camelot in Utrecht in het STW gebouw. Voorheen zaten ze met drie personen op het kantoor. Met uitzicht naar de verwachte groei en het Camelot personeel wat uit verschillende regio's op het kantoor in Utrecht kwam werken was er een nieuw kantoor nodig. Maar door de personeelsgroei / groei in stagiaires per halfjaar verwachten ze per 1 januari weer te verhuizen naar een grotere ruimte binnen het gebouw van Stichting Tijdelijk Wonen. Deze heeft 106 m². Deze ruimte heeft eigen toiletten en intakekamers. Dit blijkt uit het interview met Jim Smit, momenteel Operational Manager Utrecht.

Sinds kort is er een nieuwe Guardian Manager voor Zwolle, zij werkt vanaf het kantoor in Utrecht. Daarnaast werkt de Workspacemanager 1 a 2 dagen in de week in Utrecht, is de Operations Director 1 a 2 dagen in de week in Utrecht en ook de Commercial Director werkt 1 keer in de zoveel tijd in Utrecht. Voor hen is vaak geen plek en moeten zij op de gang zitten met hun laptop. Deze problemen zullen de nieuwe kantoorruimte verhelpen.

Rotterdam

Adres	Frobenstraat 21A	
Vierkante meters	120 m²	
Aantal werkplekken	16	
Aantal FTE	11 fulltime medewerkers waarvan er 2 afwisselend aanwezig zijn, 2 oproepkrachten, 5 stagiaires	
Verdeling in functies		
Operational Management	Operations Manager	1
Operational Management	Junior Operations Manager	1
Sales Management	Key Accountmanager	1
Sales Management	Accountmanager	1
Sales Management	Sales Manager	0 (komt er 1)
	Business Analyst	1
Property Management	Property Manager	2
Property Management	Property Inspector	1 (3,5 dag)
Guardian Management	Workspace Manager	1
Guardian Management	Guardian Manager	1
Guardian Management	Guardian Recruiter	1
Guardian Management	Oproepkracht Guardian Manager	1 (3-4 dagen)
Guardian Management	Stagiaire Guardian Manager	3
Property Management	Stagiaire Property Manager	2

Huidige indeling

Kantoor Rotterdam is gelegen op een bedrijventerrein in Rotterdam Schiebroek. Het kantoorgebouw bestaat uit vier delen. Een opgang met officieel drie verschillende bedrijven, twee boven en een beneden. Het kantoor van Camelot in Rotterdam zit op de begane grond en bevat 120 vierkante meter. In het midden van de begane grond zitten twee pantry's en twee toiletten. Van elk een aan beide zijden. Aan de buitenkanten zijn de kantoor kamers gelegen.

Toekomstverwachting

In eerste instantie was het de bedoeling dat het kantoor van Camelot in Rotterdam zou verhuizen naar een andere plek vanwege de groei in personeel op het kantoor. Vanwege ontslagen en het zelf weggaan van personeel is dit stil komen te liggen. Op dit moment is er ongeveer 11 fte werkzaam in Rotterdam. Ieder halfjaar zijn er gemiddeld vijf stagiaires. Bij een volledige bezetting van het kantoor zijn er 18 personen aanwezig op 16 werkplekken.

Zwolle

Huidige indeling

Het kantoor is gelegen op een bedrijventerrein in Zwolle, op 10 minuten afstand van het station. Naast dat het kantoor van Camelot in het pand gevestigd is, zijn er ook een aantal gebruikers in het pand gevestigd. Het zijn vooral kunstenaars die een atelierruimte hebben.

De atelierruimtes zijn gevestigd op de begane grond. Het kantoor van Camelot is gelegen op de 1^e verdieping. Het kantoor bestaat uit vier afzonderlijke ruimtes. Twee daarvan worden gebruikt als kantoorwerkplekken. Een ruimte wordt gedeeltelijk gebruikt voor werkplekken en gedeeltelijk voor intakegesprekken. De laatste ruimte wordt gebruikt als opslag. Per ruimte zijn er drie werkplekken aanwezig. In totaal zijn dat 9 werkplekken waarvan 7 werkplekken een vaste computer hebben. Per halfjaar verschilt het hoeveel stagiaires er aanwezig zijn. Het ene halfjaar is het er een, het andere halfjaar zijn het er drie. Op dit moment werken er twee vaste personen op het kantoor, waarvan 1 stagiaire. Twee anderen zijn afwisselend aanwezig. Daarnaast is er nog een apart gedeelte waar de keuken zich bevindt.

Toekomstverwachting

Met de aankomende projecten (leegstandswetverhuur) verwachten ze wel iets te gaan stijgen, maar Zwolle valt eigenlijk onder Utrecht. Het is meer handig om in Zwolle een kantoor te hebben. Het is een goed basiskantoor voor de regio. Het is bijna niet mogelijk om vanuit het kantoor in Utrecht meerdere malen naar Groningen of Friesland te rijden.

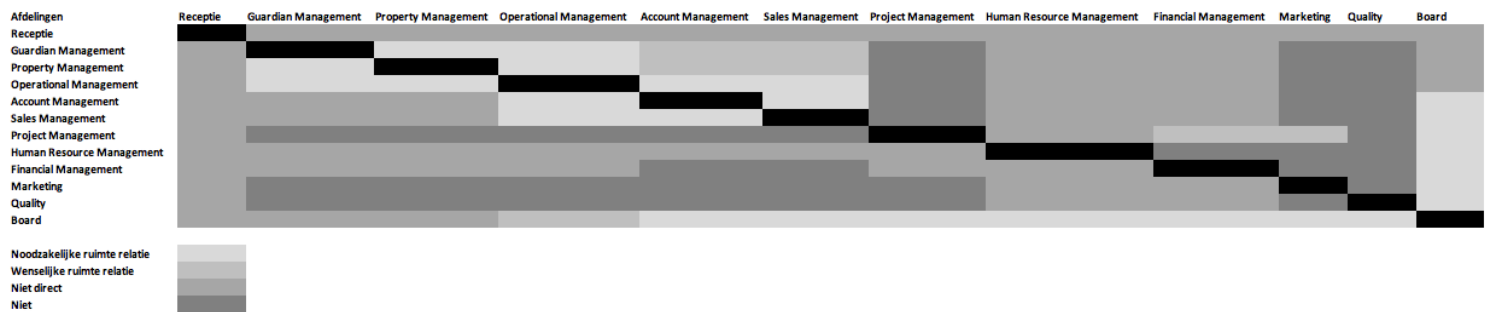
Er is sinds kort een nieuwe Guardian Manager, zij werkt vanaf kantoor Utrecht, maar ze valt onder regio Zwolle.

Adres		Russenweg 8	
Vierkante meters	Ongeveer 80 m2		
Aantal werkplekken	9		
Aantal FTE	2 fulltime medewerkers, 1 stagiaire		
Verdeling in functies			
Operational Management	Operations Manager		1
Sales Management	Accountmanager		1
Sales Management	Sales Manager		
Guardian Management	Guardian Manager		1
Guardian Management	Stagiaire Guardian Manager		1

Bijlage VII Relatieschema

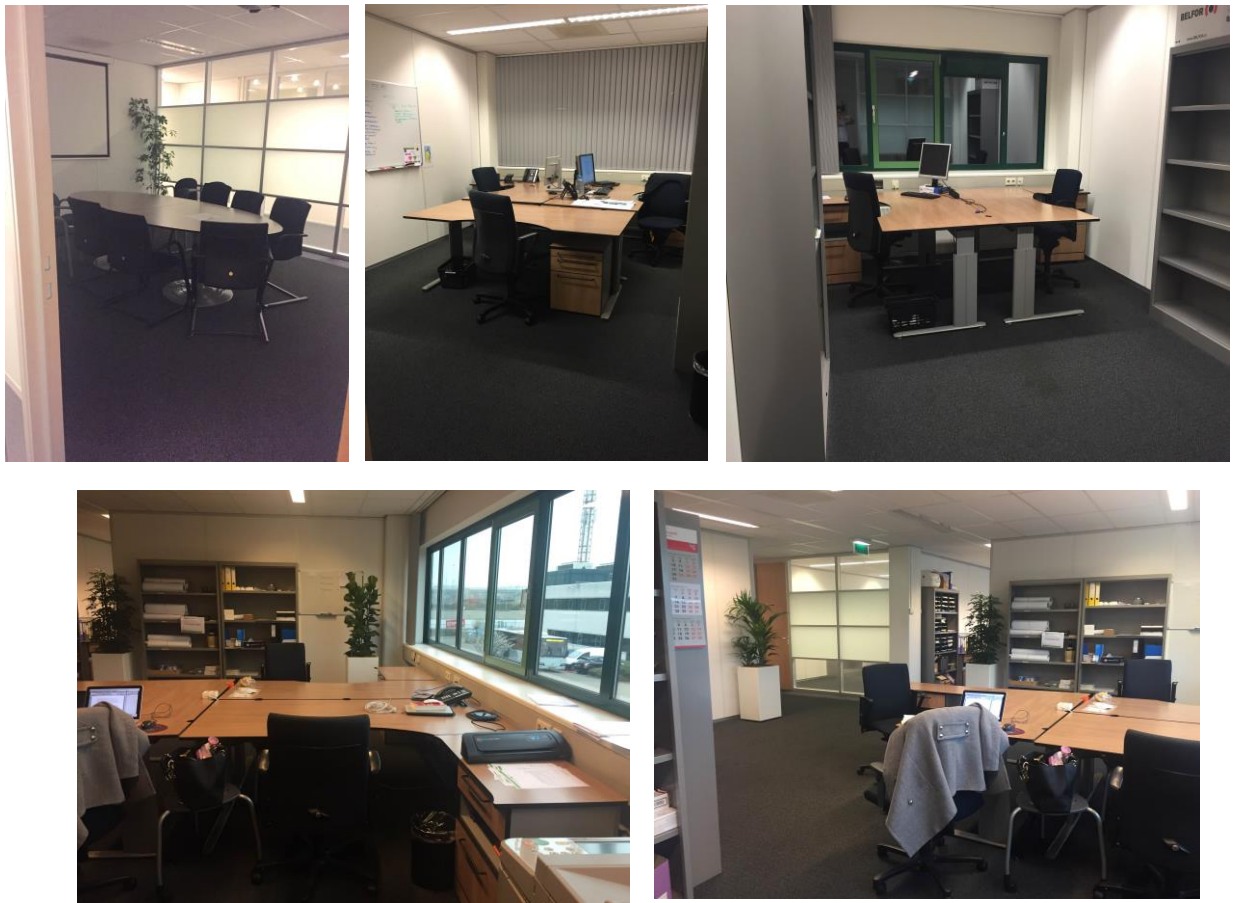
Onderstaand is het relatieschema van de functies van Camelot in Nederland geïllustreerd. Deze is gebaseerd op de deskresearch en uit de informatie van de resultaten van de enquête.

Zoals te zien is op onderstaande tabel hebben vooral het Guardian Management, Property Management en Operational Management veel met elkaar te maken. In de dagelijkse werkzaamheden werken zij voornamelijk veel samen. Daarnaast is de Board veel betrokken bij de overige afdelingen.

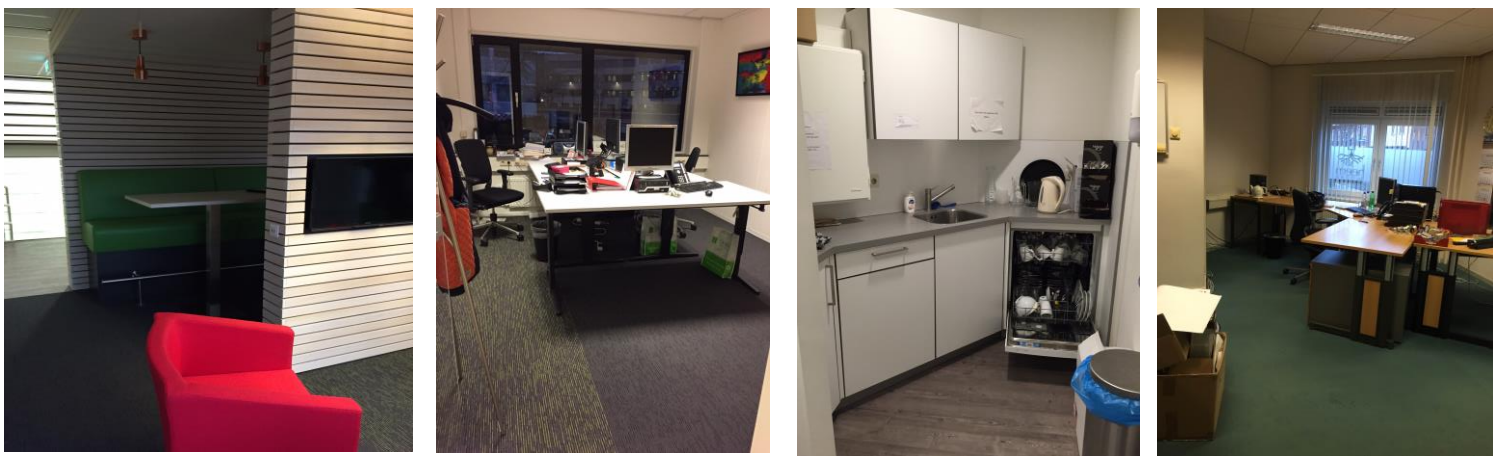


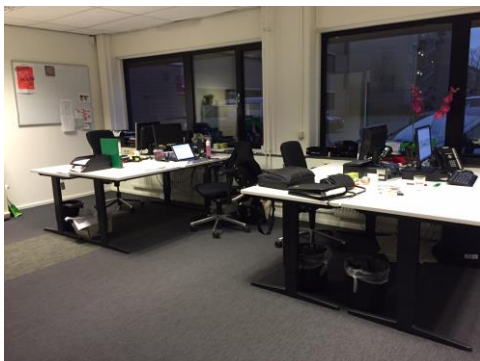
Bijlage VIII Foto's huidige situatie kantoren

Amsterdam

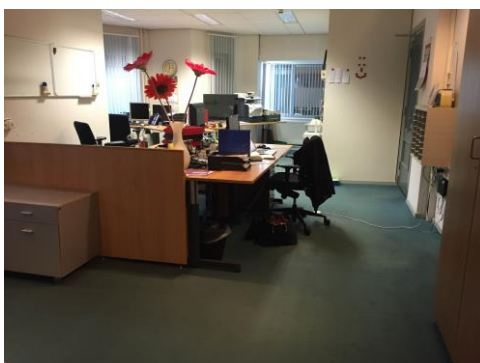


Eindhoven

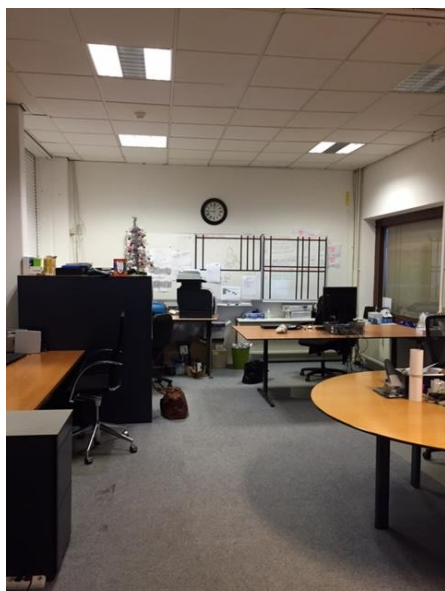




Kerkrade



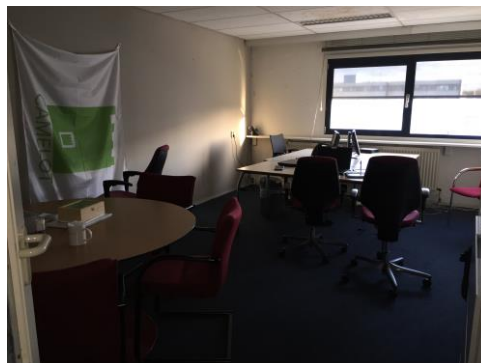
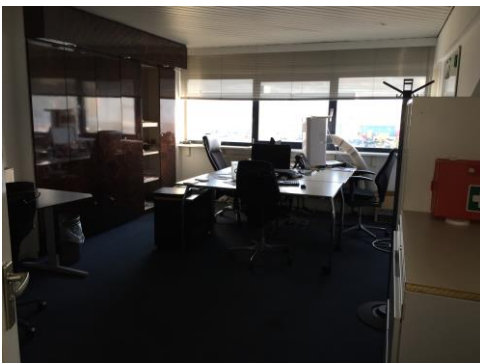
Utrecht



Rotterdam



Zwolle



Bijlage IX Enquête huidige situatie / gewenste situatie - Personeel

Algemeen

1. Vanuit welk kantoor werk je het meeste?

- ☐ Amsterdam
- ☐ Eindhoven
- ☐ Kerkrade
- ☐ Utrecht
- ☐ Rotterdam
- ☐ Zwolle

2. Zijn er nog andere kantoren waar je werkzaamheden doet?

- ☐ Amsterdam
- ☐ Eindhoven
- ☐ Kerkrade
- ☐ Utrecht
- ☐ Rotterdam
- ☐ Zwolle
- ☐ Nee

3. Wat is je functie?

.....

4. Wat voor soort contract heb je?

- ☐ Contract met onbepaalde tijd
- ☐ Contract met bepaalde tijd
- ☐ Oproepcontract
- ☐ Stagecontract
- ☐ Anders

5. Hoe lang werk je al bij Camelot?

- ☐ Korter dan 1 jaar
- ☐ Tussen de 1 en 2 jaar
- ☐ Tussen de 2 en 5 jaar
- ☐ Tussen de 5 en 10 jaar
- ☐ 10 jaar en langer

6. Wat zijn je werkzaamheden (Meerdere opties mogelijk)

- ☐ Computerwerkzaamheden
- ☐ Bellen
- ☐ Bezichtigingen
- ☐ Afspraken
- ☐ Intakegesprekken

- ☐ Vergaderingen
- ☐ Routes rijden
- ☐ Anders

Huidige situatie kantoor

7. Zijn er op dit moment, op het kantoor waar je het meest werkzaam bent, flexplekken aanwezig?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

8. Hoe worden deze flexplekken gebruikt?

- ☐ Er zijn geen flexplekken op het kantoor waar ik het meest werkzaam ben
- ☐ Stagiaires
- ☐ Oproepkrachten
- ☐ Personeel van andere kantoren
- ☐ Deze plek wordt als vaste werkplek gebruikt
- ☐ Anders

9. Heb je een vaste werkplek op het kantoor waar je het meest werkzaam bent?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

10. Heb je een vaste werkplek op het kantoor waar je het minst werkzaam bent?

- ☐ Nee, ik werk maar vanuit 1 kantoor
- ☐ Ja, op het andere kantoor heb ik ook een vaste werkplek

11. Hoe tevreden ben je over jouw werkplek op het kantoor waar je het meest werkzaam bent op een schaal van 1 tot 5, zeer ontevreden t/m zeer tevreden.

12. Hoe tevreden ben je over jouw werkplek op het kantoor waar je het minst werkzaam bent op een schaal van 1 tot 5, zeer ontevreden t/m zeer tevreden.

13. Wat is de reden dat je gekozen hebt voor bovenstaande cijfers?

.....

14. Hoe ziet je werkomgeving eruit?

	Ik werk alleen	Ik werk met meerdere collega's samen	Niet van toepassing
Binnen mijn functie hoef ik met niemand samen te werken			
Binnen mijn functie is het nodig om met meerdere collega's samen te werken			

15. Zou je zelf, met jouw functie kunnen werken met flexplekken

- ☐ Nee, ik heb een vaste plek nodig waar ik kan samenwerken met mijn collega's

☐ Ja, met mijn functie kan ik overal terecht

16. Denk je dat er functies zijn waarbij er met flexplekken gewerkt zou kunnen worden?

☐ Ja

☐ Nee

17. Welke functie(s) zouden dit naar jouw mening zijn?

.....

18. Met wat voor soorten werkplekken zou er binnen Camelot het beste gewerkt kunnen worden?

☐ Vaste werkplekken (iedereen een eigen plek)

☐ Volledige flexplekken (niemand een eigen plek)

☐ Combinatie (vaste werkplekken en gedeeltelijk flexplekken)

19. Wat voor soort werkplek(ken) hebben jouw voorkeur?

☐ Eigen kantoorkamer

☐ Concentratiewerkplekken

☐ Belplekken

☐ Ontmoetingsruime

☐ Meer overlegruimtes

☐ Half gesloten werkplekken in een open ruimte

☐ Open werkplekken (huidige situatie)

☐ Anders

20. Zou het voor jou een toegevoegde waarde zijn om mobieler te kunnen werken?

☐ Ja

☐ Nee

☐ Anders

21. Wat zou voor jou bijdragen aan het mobiel werken?

☐ Het hebben van een telefoon vanuit Camelot

☐ Het thuis kunnen inloggen op het systeem

☐ Het onderweg kunnen inloggen op het systeem

☐ Het op een andere plek buiten het kantoor en buiten thuis in kunnen loggen op het systeem

☐ Het hebben van een laptop vanuit Camelot

☐ Is voor mij niet nodig

☐ Anders

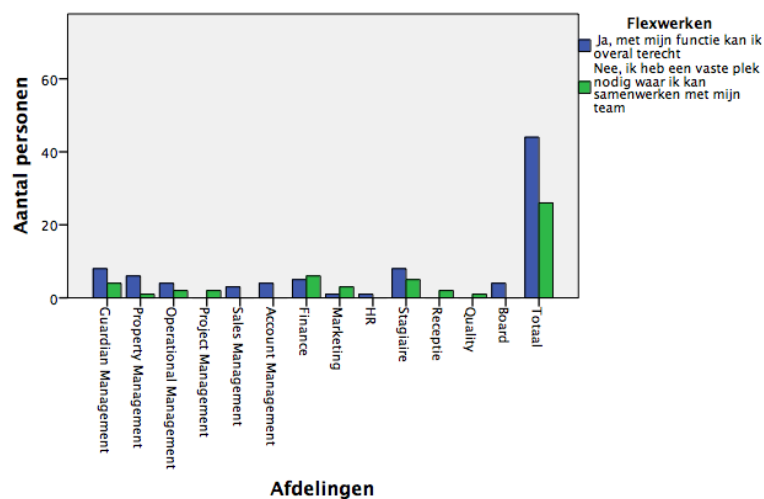
22. Wil je nog iets kwijt over je werkplek, kantoor waar je werkzaam bent of de werkplekindeling?

.....

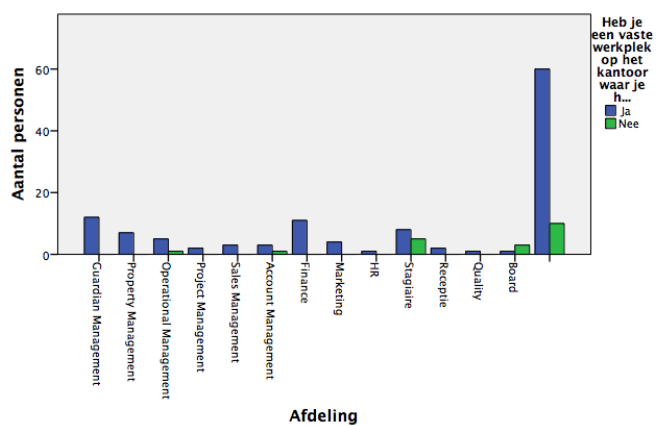
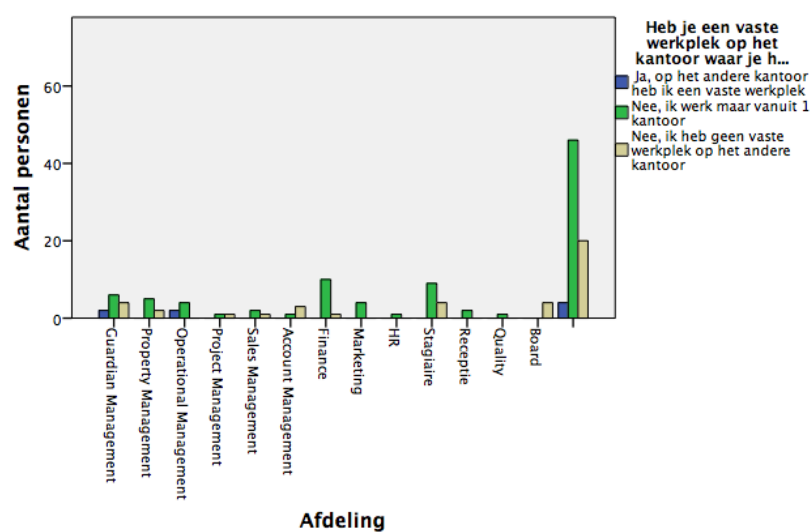
Bijlage X Analyse Enquêtes

In deze bijlage zijn de resultaten van de enquêtes geanalyseerd.

Koppeling flexwerken – afdelingen



Vaste werkplek



Functie vs Werken met flexplekken				
		Zou je zelf met jouw functie, met flexplekken kunnen werken?		Totaal
		Ja, met mijn functie kan ik overal terecht	Nee, ik heb een vaste plek nodig waar ik kan samenwerken met mijn team	
Functie	Guardian Management	8	4	12
	Property Management	6	1	7
	Operational Management	4	2	6
	Project Management	0	2	2
	Sales Management	3	0	3
	Account Management	4	0	4
	Finance	5	6	11
	Marketing	1	3	4
	HR	1	0	1
	Stagiaire	8	5	13
	Receptie	0	2	2
	Quality	0	1	1
	Board	4	0	4
Totaal		44	26	70

Functie vs vaste werkplek				
		Heb je een vaste werkplek op het kantoor waar je het meest werkzaam bent?		Totaal
		Ja	Nee	
Functie	Guardian Management	12	0	12
	Property Management	7	0	7
	Operational Management	5	1	6
	Project Management	2	0	2
	Sales Management	3	0	3
	Account Management	3	1	4
	Finance	11	0	11
	Marketing	4	0	4
	HR	1	0	1
	Stagiaire	8	5	13
	Receptie	2	0	2
	Quality	1	0	1
	Board	1	3	4

Functie vs tevredenheid werkplek							
		Hoe tevreden ben je over jouw werkplek waar je het meest werkzaam bent op een schaal van 1 tot 5					Totaal
		Ze er ont vre den	Ontevreden	Gemiddeld	T ev re de n	Ze er tev re den	
Functie	Guardian Management	1	0	3	6	2	12
	Property Management	0	2	1	4	0	7
	Operational Management	0	1	2	2	1	6
	Project Management	0	0	1	1	0	2
	Sales Management	0	0	2	0	1	3
	Account Management	0	1	2	1	0	4
	Finance	0	0	1	8	2	11
	Marketing	0	0	0	3	1	4
	HR	0	0	0	1	0	1
	Stagiaire	0	3	3	5	2	13
	Receptie	0	0	0	1	1	2
	Quality	0	0	0	0	1	1
	Board	0	0	1	2	1	4
Totaal		1	7	16	34	12	70

Bijlage XI Vragenlijst Operational Managers kantoren

1. Hoeveel personen zijn er fulltime werkzaam binnen het kantoor?
2. Hoeveel personen zijn er parttime (oproepkracht) werkzaam binnen het kantoor?
3. Hoeveel stagiaires zijn er gemiddeld werkzaam per half jaar per afdeling?
4. Hoeveel fte is er binnen het kantoor
5. Op basis waarvan is de huidige kantoorindeling gemaakt?
6. Hoeveel vierkante meter bevat het kantoor

Jim Smit – Operational Manager

Kantoor Utrecht

Nu ongeveer 25m² - 30m²

Willen graag naar een andere ruimte binnen het gebouw 106 m²

Gemiddeld 3 stagiaires per halfjaar

Sinds 2013 in het huidige gebouw, voorheen maar met drie op kantoor

Kantoor Zwolle

Giamo Tenlahi – Operational Manager

Kantoor Eindhoven

Kantoor Kerkrade

Matthijs Stoffels – Operational Manager

Kantoor Amsterdam

Kantoor Rotterdam

Sander Burghoorn – Junior Operational Manager

Kantoor Rotterdam

Bij volledige bezetting 12 fulltime medewerkers

Nu 10 fulltime medewerkers

1 property inspector (3,5 dag)

1 oproepkracht (0,5 fte – 3 tot 4 dagen)

1 stagiaire guardian management

1 stagiaire guardian management (werkruimtes)

1 stagiaire property management

1 stagiaire operational management

Geen specifieke indeling, gebaseerd op aantal medewerkers plekken gecreëerd.

120 vierkante meter

Bijlage XII Bezettingsgraadmeting

De Space Utilization Monitor is ontwikkeld door Center for People and Buildings. Hiermee wordt onderzocht hoe de werkomgeving gebruikt wordt. Hierbij zijn de kernwaarden bezetting, benutting en de activiteiten van belang. Het is een meetinstrument waarmee de bezettingsgraad en het gebruik van een kantoor objectief in kaart worden gebracht.

- **Bezetting** – De werkplek is bezet door spullen, een persoon of de werkplek is onbezet. Hierbij kan er gekeken of er voldoende ofwel te veel of te weinig werkplekken zijn. Ook wordt hiermee bepaald of de bezetting gerelateerd is aan specifieke tijdstippen.
- **Benutting** – Door hoeveel personen wordt de werkplek gebruikt? En voor hoeveel personen is de werkplek bedoeld? Hiermee kan bepaald worden of de juiste mix van werkplekken aanwezig is.
- **Activiteiten** – Welke activiteiten vinden op de bezette plekken plaats? Het geeft een beeld over het gebruik van de werkplekken. Er kan gekeken worden of de werkplekkenmix aansluit bij de activiteiten en/of de plekken die in de praktijk gebruikt worden zoals dat ze bedoeld zijn. (Center for People and Buildings, n.d.)

De doorlooptijd van de bezettingsgraadmeting is zes weken. Voor ieder kantoor in Nederland een week. Hierbij is wel rekening gehouden met de schooldagen op woensdag waarop er niet gemeten kan worden. In week 45 is er gestart met de bezettingsgraadmeting, de laatste week dat de bezettingsgraad gemeten werd was week 50. Hierbij is 9 keer per dag de bezettingsgraad gemeten. Dit is gebeurd met behulp van Excel. Hierbij is aan de hand van de volgende symbolen aangegeven of de plek; bezet (B), tijdelijk bezet (TO) of onbezet was (O). En hierbij is aangegeven wat er op de plek gedaan werd.

De eerste loopronde start om 08.00 uur, de laatste ronde start om 18.00uur. Er is gekozen voor de meeste representatieve uren, de reguliere kantooruren waarin de meeste medewerkers aanwezig zijn, om zo het meest representatieve beeld te krijgen.

Bezetting

Er is een onderscheid gemaakt in werkplekken en in overlegplekken. Hierbij worden de volgende definities van bezetting gehanteerd:

- **Onbezet** – plek is geheel leeg
- **Tijdelijk onbezet** – geen medewerker aanwezig, maar op de plek liggen wel spullen die suggereren dat een medewerker de plek in gebruik heeft, zoals een jas, tas of telefoon
- **Bezet** – er zijn een of meerdere medewerkers aanwezig op de plek

Activiteiten

Indien bezet wordt er gekeken naar de activiteiten die op de plek plaatsvonden door de persoon in de volgende categorieën:

- Computerwerk - Symbool C
- Lezen - Symbool L
- Schrijven – Symbool S
- Telefoneren – Symbool T
- Overleg – Symbool O
- Pauzeren – Symbool P
- Overig – Symbool OV

Benutting

Indien bezet wordt er gekeken naar het aantal medewerkers die de werkplek bezetten. Dit wordt in de Excellijst aangegeven met cijfers.

Zo kan een vak in Excel eruit zien als B-C-1. Bovenaan de excellijst is te zien om welke werkplek het gaat. Iedere werkplek heeft een eigen cijfer gekregen. Op de plattegrond is terug te zien waar deze plek zich bevindt.

Er is geen rekening gehouden met een clean desk policy omdat dit niet gehanteerd wordt binnen Camelot. Aan vaste mensen zijn er vaste plekken toegewezen. Overige plekken kunnen gebruikt worden door iedereen.

Definiëring werkplekken, overlegplekken

Bij de SUM methode wordt er onderscheidt gemaakt in werkplekken, overlegplekken en faciliteiten. Aan hand van onderstaande schema's is duidelijk geworden hoeveel van ieder soort er zijn per kantoor van Camelot in Nederland. Voor een toelichting wordt verwezen naar de huidige indeling in de hoofdstukken.

Werkplekken	Amsterdam	Eindhoven	Kerkrade	Utrecht	Rotterdam	Zwolle
Kantoorkamer 1 persoon	1	1		1	0	0
Kantoorkamer 2 persoons-	3	6		0	0	0
Kantoorkamer 3 persoons-	2	12		0	0	3
Kantoorkamer 4 persoons-	2	3		0	4	0
Kantoorkamer meerpersoons-	1	1		1	0	0

Werkplekken	Amsterdam	Eindhoven	Kerkrade	Utrecht	Rotterdam	Zwolle
Intakekamer	1			1	2	1
Overlegruimte	1	2		0	2 (zelfde als intakekamer)	1 (zelfde als intakekamer)

Faciliteiten	Amsterdam	Eindhoven	Kerkrade	Utrecht	Rotterdam	Zwolle
Pantry	1	3		0	2	1
Toiletten	2	6		3	2	2
Archief	0 (in het kantoor)	1		0 (in het kantoor)	1	1 (opslagruimte)
Repro	0 (in een open ruimte)	2		0 (in het kantoor)	0 (gang)	1 (opslagruimte)
Wachtruimte	1	1		0 (gang)	0 (gang)	0

(Center for People and Buildings, 2009)

Bezettingsgraadmeting per kantoor

Amsterdam	Metformine	90:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	Geïndiceerde heretiging			Gen. TO	Totaal aantal werkplaatsen						
	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht						
	Mandag	46%	8%	42%	29%	58%	25%	42%	8%	17%	38%	29%	43%	29%	46%	8%	33%	0%	24			
	Dinsdag	46%	4%	53%	4%	50%	13%	50%	13%	30%	29%	50%	21%	43%	63%	0%	50%	8%	49%	24		
	Geïndiceerde heretiging	46%	6%	52%	17%	56%	19%	46%	13%	40%	23%	54%	17%	58%	17%	4%	48%	8%	47%	5%		
Tilburg	Totaal aantal werkplaatsen	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24		
	Metformine	90:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	Geïndiceerde heretiging			Gen. TO	Totaal aantal werkplaatsen						
	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht						
	Mandag	52%	3%	49%	14%	41%	22%	58%	11%	48%	0%	11%	37%	16%	20%	1%	8%	0%	42%	73		
	Vrijdag	47%	0%	49%	0%	52%	16%	51%	0%	29%	27%	48%	1%	46%	0%	56%	0%	16%	0%	3%	73	
Eindhoven	Geïndiceerde heretiging	43%	1%	49%	7%	47%	12%	54%	8%	37%	20%	51%	5%	37%	36%	8%	21%	1%	5%	0%	73	
	Totaal aantal werkplaatsen	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73		
	Metformine	90:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	Geïndiceerde heretiging			Gen. TO	Totaal aantal werkplaatsen						
	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht						
	Mandag	52%	3%	49%	14%	41%	22%	58%	11%	48%	0%	11%	37%	16%	20%	1%	8%	0%	42%	10%	73	
Nijmegen	Vrijdag	47%	0%	49%	0%	52%	16%	51%	0%	29%	27%	48%	1%	46%	0%	56%	0%	16%	0%	3%	3%	73
	Geïndiceerde heretiging	43%	1%	49%	7%	47%	12%	54%	8%	37%	20%	51%	5%	37%	36%	8%	21%	1%	5%	0%	73	
	Totaal aantal werkplaatsen	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	
	Metformine	90:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	Geïndiceerde heretiging			Gen. TO	Totaal aantal werkplaatsen						
	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht						
Groningen	Mandag	50%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	0%	4
	Dinsdag	75%	0%	70%	0%	70%	0%	70%	0%	70%	0%	70%	0%	70%	0%	70%	0%	70%	0%	70%	0%	4
	Woensdag	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	4
	Donserdag	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	4
	Vrijdag	50%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	50%	25%	50%	0%	50%	25%	50%	25%	50%	25%	50%	25%	4
Maastricht	Geïndiceerde heretiging	65%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	4
	Totaal aantal werkplaatsen	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	Utrecht	90:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	Geïndiceerde heretiging			Gen. TO	Totaal aantal werkplaatsen						
	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht						
	Dinsdag	57%	0%	57%	0%	57%	0%	71%	14%	14%	86%	0%	86%	0%	86%	0%	14%	0%	0%	0%	7	
Groningen	Geïndiceerde heretiging	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
	Totaal aantal werkplaatsen	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
	Nederland	90:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	Geïndiceerde heretiging			Gen. TO	Totaal aantal werkplaatsen						
	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht						
	Dinsdag	63%	0%	63%	13%	63%	19%	50%	19%	44%	31%	50%	25%	69%	6%	50%	17%	25%	0%	53%	15%	16
Groningen	Woensdag	63%	6%	69%	6%	69%	13%	50%	19%	38%	31%	38%	16%	63%	6%	31%	13%	19%	0%	46%	13%	16
	Geïndiceerde heretiging	63%	3%	66%	9%	59%	16%	53%	19%	41%	31%	44%	28%	53%	41%	55%	6%	41%	15%	22%	0%	16
	Totaal aantal werkplaatsen	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
	Zwolle	90:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	Geïndiceerde heretiging			Gen. TO	Totaal aantal werkplaatsen						
	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht	Beste	Tijdelijk Overzicht						
Maastricht	Mandag	11%	0%	25%	0%	22%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	14%	7%	9
	Dinsdag	9%	0%	53%	0%	25%	11%	33%	0%	43%	0%	23%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	23%	3%	9
	Woensdag	11%	0%	11%	0%	6%	11%	11%	11%	0%	23%	0%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	12%	6%	9
	Donsdag	11%	0%	22%	0%	22%	0%	22%	0%	22%	0%	22%	0%	22%	0%	22%	0%	22%	0%	22%	0%	9
	Vrijdag	11%	0%	22%	0%	22%	0%	22%	0%	22%	0%	22%	0%	22%	0%	22%	0%	22%	0%	22%	0%	9
Groningen	Geïndiceerde heretiging	9%	0%	21%	0%	13%	9%	21%	2%	14%	0%	16%	9%	20%	4%	20%	4%	20%	4%	19%	3%	9
	Totaal aantal werkplaatsen	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9

Bijlage XIII Terugverdientijd investering

		Jaar	Huisvestingskosten	Besparing	Minimale investering	Maximale investering
132	Werkplekken		€ 1.788.600,00			
0,9	Ratio 1e jaar	1	€ 1.609.740,00	€ 178.860,00	€ 1.665.000,00	€ 2.340.000,00
0,8	Ratio 2e jaar	2	€ 1.430.880,00	€ 178.860,00	€ -	€ -
0,7	Ratio 3e jaar	3	€ 1.252.020,00	€ 178.860,00	€ -	€ -
450	Totale m2					
€ 13.550,00	Jaarlijkse huisvestingskosten				Terugverdientijd investering	Terugverdientijd investering
€ 3.700,00	Minimale investering per m2 BVO				9,31	13,08
€ 5.200,00	Maximale investering per m2 BVO					