

Het Nieuwe Werken en het UMCG



Een onderzoek naar de mogelijke effecten van Het Nieuwe Werken op huisvesting & woonwerkverkeer van UMCG-medewerkers

Opdrachtnemer en auteur:	Monique Hillebrand-Groenewoud
Opleiding:	Hanzehogeschool Groningen Facility Management deeltijd 2011
Afstudeerbegeleider:	Henri Hogenhuis
Organisatie:	Universitair Medisch Centrum Groningen
Opdrachtgever en bedrijfsbegeleider:	Jan Bouwhuis

Verklarende lijst

Begrippen

Functiefamilie:

Een functiefamilie wordt doorgaans gezien als een groep van functies die veel van elkaar weg hebben.¹

Kenniswerkers:

Alle beroepen waar denkwerk het meest prominente onderdeel van het werk is.

Een *kenniswerker* is iemand die kennis en informatie tot zich neemt en deze interpreteert, ontwikkelt en vervolgens gebruikt en distribueert. Hij gebruikt zijn vaardigheden om problemen te signaleren en vervolgens oplossingen en alternatieven te zoeken.²

Taakwerkers/Productie werkers:

Medewerkers die voornamelijk gegevens registreren en salarisadministratie afhandelen.

Afkortingen

BVO: Bruto Vloer Oppervlakte.

CSO: Centrale Spoed Opvang.

NVO: Netto Vloer Oppervlakte.

FTE: fulltime-equivalent.

Het is een rekeneenheid waarmee de omvang van een functie of de personeelssterkte kan worden uitgedrukt. Eén fte is een volledige werkweek. Een functie van 0,6 fte bijvoorbeeld is, uitgaande van een werkweek van 36 uur, een functie van $0,6 \times 36$ uur = 21,6 uur.³

HNW: Het Nieuwe Werken.

MVO: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

RvB: Raad van Bestuur.

SAS: Staf Administratie & Secretariaat (een beroepsgroep binnen het UMCG).

¹ <http://www.ancientmysteries.eu/Functiewaardering/Functiefamilies.html>

² <http://www.wikipedia.nl>

³ <http://www.onzetaal.nl>

Managementsamenvatting

Aanleiding

Het UMCG ligt in de binnenstad van Groningen en is met meer dan 10.000 medewerkers de grootste werkgever in Noord-Nederland. De medewerkers spelen een belangrijke rol in het woon-werkverkeer van en naar de binnenstad van Groningen. De kosten van (kantoor)huisvesting zijn aanzienlijk. Het Nieuwe werken wordt genoemd bij onder andere het oplossen van zowel de huisvesting, als de woon-werkverkeer vraagstukken.

De aanleiding voor het project komt voort uit:

- *De Trend: Het Nieuwe Werken* wordt bij steeds meer organisaties geïmplementeerd en een Universitair Ziekenhuis kan niet achterblijven bij de ontwikkelingen op dit gebied. Het UMCG wil weten of de voordelen en opbrengsten die genoemd worden bij HNW ook voor het UMCG gelden;
- *Kantoorhuisvesting:*
 - *De schaarste van beschikbaarheid van kantoorhuisvesting* binnen het UMCG in relatie tot het aantal medewerkers dat hier gebruik van moet maken;
 - *Kosten:* Het UMCG wil weten of HNW uitkomst biedt bij het besparen op huisvestingskosten.
- *Vermindering spitskilometers en reistijd/reiskosten:* Het UMCG heeft een convenant ondertekend met Taskforce Mobiliteitsmanagement.⁴ Doel hiervan is een reductie van 5% van het aantal autokilometers dat in de spits gereden wordt. Het Nieuwe Werken zorgt volgens experts voor minder files en woon-werkverkeer. Het UMCG wil weten of en hoe HNW hier aan bij kan dragen;
- *Healthy Ageing:* Het UMCG heeft als speerpunt het thema 'Healthy Ageing - gezond en actief ouder worden' en kiest ervoor om dit terug te laten komen in alle kerntaken van de organisatie. Dit thema terug laten komen in een onderzoek naar HNW is dan vanzelfsprekend.

De centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag betreft een probleemoplossende vraag en is tweeledig, namelijk:

- *Biedt Het Nieuwe Werken uitkomst bij het oplossen van de huisvestingsproblematiek (hoge huisvestingskosten en afnemende beschikbaarheid van kantoorhuisvesting) van het UMCG en kan het UMCG met Het Nieuwe Werken kosten besparen op, en efficiënter gebruik maken van, kantoorhuisvesting;*
- *Biedt Het Nieuwe Werken uitkomst bij het terugdringen van de zogeheten spitskilometers (op werkdagen tussen 07:00 en 09:00 uur en tussen 16:00 en 19:00 uur), zodat het doel (reductie spitskilometers met 5% tot 2013) gesteld in het door het UMCG getekende convenant met projectgroep regio Groningen/Assen onder regie van Taskforce Mobiliteitsmanagement, gerealiseerd wordt?*

⁴ www.tfmm.nl

Deze onderzoeksvraag is in het onderzoek verder uitgesplitst naar een aantal deelvragen, die betrekking hebben op HNW en het woon-werkverkeer. Het onderzoek heeft plaatsgevonden op 2 verdiepingen van een gebouw (De Brug) op het UMCG terrein. In De Brug zijn voornamelijk medewerkers gehuisvest met een kantoorfunctie. De onderzoeksmethoden bestaan uit zowel een kwalitatief (literatuur en interviews) als een kwantitatief onderzoek (enquête). Zoals de centrale onderzoeksvraag al aangeeft gaat het voor u liggende adviesrapport over het onderdeel huisvesting en woon-werkverkeer.

Conclusie

HNW biedt uitkomst bij zowel de oplossing van de huisvestingsproblematiek als bij het terugdringen van spitskilometers. Deze conclusie is gebaseerd op onderstaande uitgangspunten en resultaten.

HNW bestaat uit vier werkprincipes:

- Tijd- en plaatsonafhankelijk werken;
- Sturen van medewerkers op resultaat (outputgericht);
- Vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën (intern en extern);
- Flexibele arbeidsrelaties (arbeidsverhoudingen en contractvormen).

HNW bestaat uit verschillende onderdelen:

- *Fysiek/Huisvesting*: inrichting van werkplekken;
- *Techniek/ICT*;
- *HRM/Gedrag*.

HNW bespaart kosten op de volgende gebieden:

- *Huisvestingskosten* (minder kantoorruimte m² nodig, minder interne verhuizingen);
 - Kostenbesparing van 30-40% op huisvestingsruimte.
- *Energiekosten* (door het gebruik van minder kantoorruimte zal ook minder gebruik gemaakt worden van gas, licht en water);
- *Reiskosten* (als meer mensen af en toe thuis werken, wordt er ook minder gereisd).

Andere voordelen van HNW zijn: daling ziekteverzuim, verhoging klant- en medewerkerstevredenheid en de balans tussen werk en privé. Dit laatste is tegelijkertijd een risico. Nadelen zijn de extra investeringen op het gebied van huisvesting en ICT.

Flexibele werktijden en/of thuiswerken bieden kansen en mogelijkheden om het woon-werkverkeer, tijdens de spits, te reduceren.

Uit de enquête en de interviews blijkt dat de onderzoeksgroep HNW vooral ziet als thuiswerken en flexplekken. Een groot gedeelte van deze groep is tevreden met de huidige manier van werken en wil helemaal niet thuiswerken of zijn eigen werkplek inleveren. Hierbij moet gezegd worden dat de onderzoeksgroep voornamelijk bestaat uit de generatie babyboomers en generatie X. Generaliserend kan hierover gezegd worden dat zij minder openstaan voor HNW, omdat zij gewend zijn werk en privé te scheiden. De generatie Y en de aankomende generatie Einstein, zijn echter opgegroeid met social media en hebben deze scheiding veel minder of zelfs niet. Zij willen juist tijd- en plaatsonafhankelijke werken.

De samenstelling van de Nederlandse bevolking verandert snel. Er is sprake van vergrijzing (babyboomers verlaten de arbeidsmarkt). De vergrijzing beïnvloedt de arbeidsmarkt. Meer ouderen verlaten in de komende jaren de arbeidsmarkt dan dat er jongeren toetreden.⁵

⁵ Bron: www.cbs.nl

Een krappe arbeidsmarkt is dan een logisch gevolg. Dan aantrekkelijk zijn als werkgever voor de nieuwe generatie is essentieel. Wil het UMCG aantrekkelijk blijven voor de aankomende generatie dan is het advies om hier op te anticiperen en klaar te zijn voor de toekomst.

Aanbevelingen

Aanbevolen wordt om HNW te implementeren en wel binnen de beroepsgroepen die gebruik maken van kantoorhuisvesting. Het onderzoek is ook gebaseerd op kantoorhuisvesting en heeft plaatsgevonden in een locatie waar voornamelijk SAS en Management gehuisvest zijn.

Aanbevolen wordt een vervolgoopdracht te geven voor het formuleren van een implementatieplan, waarin de volgende randvoorwaarden worden opgenomen:

- Betrokkenheid en draagvlak bij Raad van Bestuur, OR en directie;
- Vastgestelde visie op HNW;
- Vastgestelde doelstelling van HNW binnen het UMCG (kostenbesparing, een efficiënter werkproces, het (groene)imago, het milieu, aantrekkelijk werkgeverschap of de tevredenheid van medewerkers);
- Een integrale aanpak. De implementatietijd is hiermee langer, maar de verankering in de organisatie zal sterker zijn. Het gaat hierbij om:
 - Huisvesting/Bricks: keuze en inrichting van (flexibele) werkplekken.
 - ICT/Bytes/: technologische infrastructuur, inzet van nieuwe informatie- en communicatiemiddelen.
 - HRM/Behavior: aandacht voor managers d.m.v. trainingen op het gebied van leiderschap, resultaatafspraken, workshops voor medewerkers.
- Communiceren (voor, tijdens en na implementatie);
- Inzet van externe expertise voor de specifieke HNW inrichting en gedragsverandering.

Naast implementatie van HNW wordt aanbevolen om uit het rapport van HanzeConnect (te verwachten in juli 2011) acties te formuleren, om anders en op andere tijden te reizen, aantrekkelijk te maken, zodat de doelstelling met betrekking tot de reductie van spitskilometers voor 2013 gehaald wordt.

Aanbevolen wordt om nu al te starten met het aanbieden van thuiswerken: “Je mag thuiswerken, maar het hoeft niet, je mag op de zaak werken, maar het hoeft niet”. Dat geeft medewerkers en leidinggevenden de gelegenheid om alvast te wennen aan een klein gedeelte van HNW, zonder dat hier consequenties aan vast zitten m.b.t. het inrichten van de thuiswerkplek. Dit kan echter niet zonder het maken van resultaatafspraken en het afstemmen van een zogeheten ‘Fysiek minimum’ (het minimum aantal werkdagen dat een medewerker aanwezig is en werkzaamheden verricht in het UMCG).

Consequenties

Het kost tijd! Implementeren van HNW moet zorgvuldig gebeuren. Nu kiezen voor een snelle besparingsactie zal een negatief effect hebben op draagvlak en verankering in de UMCG-organisatie. Investeren in zowel tijd als aanpassingen van kantooromgeving, de ICT-infrastructuur en de begeleiding van medewerkers zal resulteren in draagvlak en het behalen van de gewenste doelstellingen.

Voorwoord

De opleiding Facility Management aan de Hanzehogeschool te Groningen sluit ik af met een afstudeeronderzoek. De opdracht die ik heb uitgevoerd bij mijn werkgever het UMCG, gaf mij de mogelijkheid me te verdiepen in een onderwerp dat mij erg aanspreekt: Het Nieuwe Werken. Met deze scriptie is het niet klaar, wat mij betreft begint het nu voor het UMCG.

Graag wil ik de onderstaande mensen in willekeurige volgorde speciaal bedanken voor hun enthousiasme, kennisdeling, luisterend oor en feedback:

Henri Hogenhuis, docent aan de Hanzehogeschool en mijn studiebegeleider: Voor je begeleiding, je kennis, het luisteren, uitdagen én afremmen.

Jan Bouwhuis, directeur van de Facilitaire Dienst van het UMCG, mijn leidinggevende en tevens opdrachtgever/bedrijfsbegeleider: Voor het geven van de opdracht, je scherpe blik en ideeën en niet te vergeten de mogelijkheid om binnen het UMCG af te studeren.

Marc Groenewoud, vriend, man, rustpunt als ik teveel tegelijk wilde en meezeer: Voor het er altijd zijn, je interesse en je kookkunsten!

Marco Akkerman (CJIB) en Albert Monkel (DUO): Voor het delen van jullie kennis, het vertrouwen en het rondleiden in jullie organisaties.

Alle mensen die mij in de afgelopen maanden informatie toe hebben gestuurd, mijn vragen hebben beantwoord, hebben meegelezen, geluisterd, geïnterviewd zijn en iedereen die de tijd heeft genomen om de enquête in te vullen. Bedankt!

De afgelopen drie jaar zijn voorbijgevlogen en tegelijkertijd zie ik uit naar de vrijheid: geen tentamens meer en heerlijk wroeten in onze tuin!

Monique Hillebrand-Groenewoud

Groningen, juni 2011

Laat u niet in de war brengen door het consequent gebruik van de “hij”-vorm in de tekst: het rapport is geschreven voor zowel mannen als vrouwen.⁶

⁶ Tekst geleend van: Leren veranderen van Caluwé en Vermaak

Verklarende lijst	2
Managementsamenvatting	3
Voorwoord	6
1. Inleiding	9
1.1 Aanleiding	11
1.2 Probleemstelling	12
1.3 Doelstelling	12
1.4 Onderzoeksvragen	13
2. Methoden van onderzoek	14
2.1 Onderzoeksstrategie	14
2.2 Beschrijving onderzoeksomgeving.....	14
2.3 Kwalitatief onderzoek	18
2.2.1 Uitkomsten van literatuuronderzoek	18
2.2.2 Interview.....	18
2.4 Kwantitatief onderzoek.....	19
2.4.1 Valideren.....	19
2.4.2 Enquête.....	19
3. Het Nieuwe Werken	20
3.1 De theorie algemeen	20
3.2 Hoe en waarom (stappen, eisen, voorwaarden en argumenten)	25
3.3 De praktijk (ervaringen van andere organisaties).....	29
3.4 De toekomst (duurzaamheid, MVO).....	32
3.5 De opbrengsten	33
4. Woon-werkverkeer	38
5. Healthy Ageing	42
6. De Resultaten	43
7. Conclusie	61
8. Aanbevelingen.....	64
Literatuur /Bronnen	68
Bijlagen	69

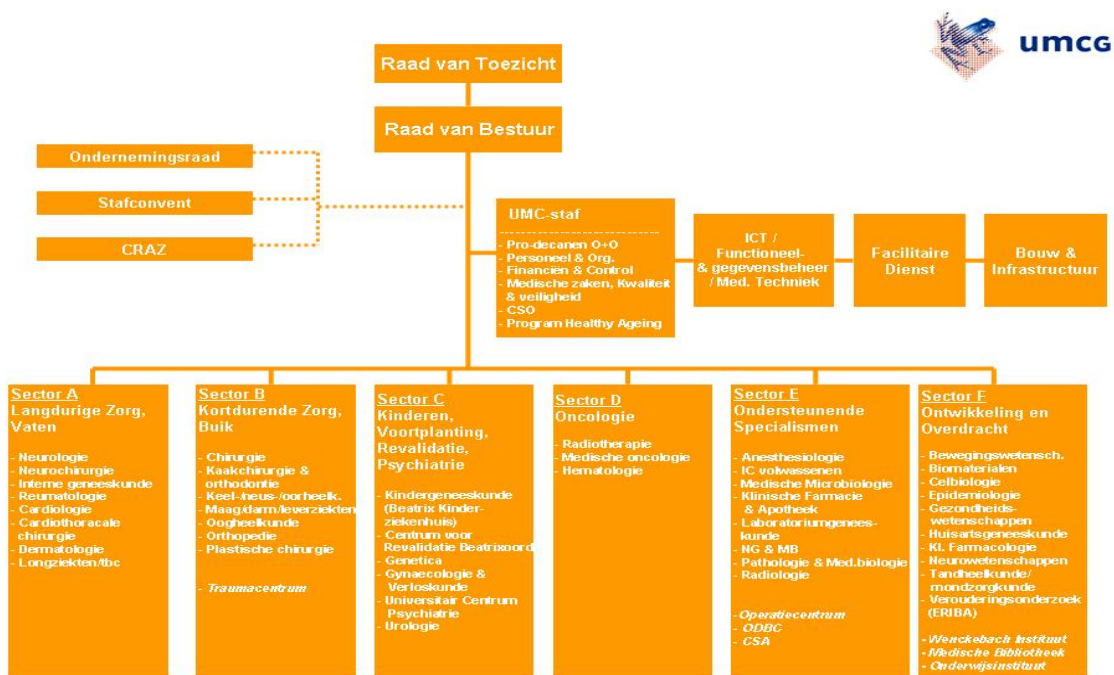
Bijlage A	Plattegrond UMCG + locatie De Brug	70
Bijlage B	Organogram	71
Bijlage C	De Brug: verdieping 6	72
Bijlage D	De Brug: verdieping 7	73
Bijlage E	Open interview	74
Bijlage F	Samenvatting interviews	76
Bijlage G	Enquête.....	84
Bijlage H	Opties voor kantoorhuisvesting	92
Bijlage I	Toelichting NEN 1824	97
Bijlage J	CJB.....	99
Bijlage K	DUO	101
Bijlage L	Werkgeversconvenant.....	103
Bijlage M	Mobiliteitsonderzoek HanzeConnect	105
Bijlage N	Huidige kosten en bezettingsgraad	116

1. Inleiding

Het project “Het Nieuwe Werken en het UMCG” is uitgevoerd binnen het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) in het kader van het afstuderen aan de Hanzehogeschool te Groningen, opleiding Facility Management. Opdrachtgever is de heer J.J.Bouwhuis, directeur van de Facilitaire Dienst van het UMCG.

Het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) is één van de grootste ziekenhuizen in Nederland en de grootste werkgever van Noord-Nederland. De ruim 10.000 medewerkers werken in de patiëntenzorg en aan vooraanstaand wetenschappelijk onderzoek, waarbij de focus ligt op ‘gezond en actief ouder worden’. In het kader van wetenschappelijk onderzoek en onderwijs wordt nauw samen gewerkt met de Rijksuniversiteit Groningen. Er worden studenten opgeleid tot arts, tandarts of bewegingswetenschapper en artsen opgeleid tot medisch specialist. Patiënten komen in het UMCG voor basiszorg, maar ook voor zeer specialistische diagnostiek, onderzoek of behandeling. De zorg wordt gegeven door de beste dokters en verpleegkundigen. Samen met ondersteunend personeel werken zij dagelijks aan die ene, gemeenschappelijke doelstelling: bouwen aan de toekomst van gezondheid. Het UMCG heeft als kernactiviteiten: Patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs & opleiding. Deze kernactiviteiten worden uitgevoerd door medewerkers die in het UMCG gehuisvest zijn.

Het organogram van het UMCG ziet er als volgt uit:



⁷ Bron: www.umcg.nl

Missie en visie UMCG

Een gezonde samenleving met een bevolking die tot op hoge leeftijd actief participeert. Levensbedreigende en chronische ziekten tijdig opsporen en behandelen, en nog liever, zien te voorkomen. Het UMCG wil hieraan bijdragen en heeft daarom als missie:

Bouwen aan de toekomst van gezondheid.

Deze missie heeft een drieledige invulling:

Pionieren in onderzoek - Vanuit het wetenschappelijk onderzoek wezenlijk bijdragen aan nieuwe kennis over gezondheid, preventie, ziekte en behandeling.

Kennis toetsen en delen - Nieuwe kennis toetsen in de praktijk en deze op vele manieren overdragen.

Zorgzaam voor mensen - Zorgzaam zijn voor mensen in de volle breedte: van preventie via basiszorg naar topzorg; fysiek en geestelijk; een leven lang.

Leeswijzer

In dit hoofdstuk is de aanleiding van schrijven van dit adviesrapport beschreven en zijn naast de probleem- en doelstelling de onderzoeksvragen voor het onderzoek geformuleerd.

In **hoofdstuk 2** zijn de onderzoeksstrategie, de onderzoeksomgeving en de methoden van onderzoek (kwalitatief en kwantitatief) beschreven en gemotiveerd.

In **hoofdstuk 3** wordt aan de hand van de theorie van HNW antwoord gegeven op alle geformuleerde deelvragen. Om op het gedeelte m.b.t. de spitskilometers uit de centrale vraag antwoord te geven is een apart hoofdstuk gewijd aan het woon-werkverkeer:

hoofdstuk 4.

Hoofdstuk 5 geeft een korte toelichting over Healthy Ageing, gezond en actief ouder worden, een onderdeel dat in relatie met het UMCG niet meer kan ontbreken.

In **hoofdstuk 6** worden zijn de resultaten uit de interviews en uit de enquête uitgebreid uitgewerkt, vervolgens wordt in **hoofdstuk 7** conclusies getrokken en eindigt het rapport met **hoofdstuk 8**: aanbevelingen als antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

1.1 Aanleiding

Het UMCG wordt, net als andere ziekenhuizen, steeds vaker geconfronteerd met bezuinigingen, maar ook met de toenemende schaarste van beschikbaarheid van kantoorhuisvesting en de daarbij komende kosten. Het onderzoeken van huisvestingskosten en mogelijkheden om efficiënter om te gaan met kantoorruimte is dan een logisch gevolg. Het gaat hier echter niet alleen om kostenreductie op huisvestings- en verhuiskosten, maar ook om het terugdringen van spitskilometers en daarmee reistijd en reiskosten en niet te vergeten het positieve effect op de motivatie, tevredenheid en de productiviteit van medewerkers dat men zegt te creëren door het invoeren van Het Nieuwe Werken.

Concreet zijn de redenen dan ook:

De Trend: Het feit dat *Het Nieuwe Werken* steeds meer aandacht krijgt en de positieve reacties die op zowel het internet als in literatuur te lezen en van organisaties zelf te horen zijn, is voor een ziekenhuis als het UMCG reden om uit te zoeken of de genoemde voordelen en opbrengsten van HNW ook voor het UMCG gelden.

Met betrekking tot kantoorhuisvesting:

- *De schaarste van beschikbaarheid van kantoorhuisvesting* binnen het UMCG in relatie tot het aantal medewerkers dat hier gebruik van moet maken;
- *Kosten besparen:* Het UMCG is met 10.000 medewerkers de grootste werkgever van Noord-Nederland. Deze medewerkers moeten gehuisvest worden en de kosten daarvan zijn aanzienlijk. De frequente verhuisbewegingen van afdelingen en medewerkers binnen het UMCG brengen ook de nodige kosten met zich mee.

Vermindering spitskilometers en reistijd/reiskosten: Recent is door het UMCG een convenant ondertekend met Taskforce Mobiliteitsmanagement.⁸ De bedoeling hiervan is dat er 5% reductie plaatsvindt van het aantal autokilometers dat in de spits gereden wordt. Het Nieuwe Werken zorgt volgens experts voor minder files en woon-werkverkeer. Reden genoeg om uit te zoeken of en hoe dit bij het UMCG te realiseren is.

Healthy Ageing: Het UMCG heeft als speerpunt het thema 'Healthy Ageing - gezond en actief ouder worden' en kiest ervoor om dit terug te laten komen in alle kerntaken van de organisatie. Binnen het onderzoek, de patiëntenzorg, maar ook onderwijs & opleidingen is speciale aandacht voor aspecten die te maken hebben met gezond ouder worden. Dit thema terug laten komen in een onderzoek naar HNW is dan vanzelfsprekend.

⁸ www.tfmm.nl

1.2 Probleemstelling

De problematiek waar binnen het project een oplossing voor moet komen betreft de kantoorhuisvesting in samenhang met de vraag hoe het UMCG de zogeheten spitskilometers terug kan dringen.

Het probleem ontstaat door:

- De schaarste van beschikbaarheid van kantoorhuisvesting binnen het UMCG in relatie tot het aantal medewerkers dat hier gebruik van moet maken.

De problematiek hangt samen met:

- De beschikbaarheid van parkeerplaatsen (in de parkeergarages van het UMCG en op de P+R terreinen);
- Het Openbaar Vervoer (frequentie, zitplaatsen, kosten).

Gevolgen hiervan zijn:

- Relatief hoge huisvestingskosten (dit is een aanname en zal in het onderzoek met daadwerkelijke cijfers worden onderbouwd);
- Drukke tijdens de spits (zowel Openbaar Vervoer als auto's).

1.3 Doelstelling

Het opleveren van een adviesrapport met daarin:

- Een onderbouwd advies over *het oplossen van de huisvestingsproblematiek (hoge huisvestingskosten en afnemende beschikbaarheid van kantoorhuisvesting) van het UMCG met daarin het antwoord op de vraag of de implementatie van het HNW voor het UMCG kostenbesparend kan werken op het gebied van kantoorhuisvesting en tevens resulteert in efficiënt gebruik van deze kantoorhuisvesting;*
- Een onderbouwd advies over het terugdringen van de zogeheten spitskilometers *(op werkdagen tussen 07:00 en 09:00 uur en tussen 16:00 en 19:00 uur), waarmee het in het door het UMCG getekende convenant met projectgroep regio Groningen/Assen onder regie van Taskforce Mobiliteitsmanagement, gestelde doel (reductie spitskilometers met 5% tot 2013) gerealiseerd wordt.*

In het adviesrapport wordt tevens een aanbeveling gegeven over het wel, niet of gedeeltelijk invoeren van Het Nieuwe Werken in het UMCG als oplossing voor de genoemde problemen met betrekking tot huisvestingskosten en spitskilometers.

Het onderzoek zal voornamelijk gericht zijn op de huisvesting van medewerkers met betrekking tot Het Nieuwe Werken. Hierbij behoren zowel de in- als externe locatie en het daarmee samenhangende reizen van de medewerkers.

De beleidsbeslissing over wel of niet doorvoeren van de gegeven adviezen en de uitvoering en/of het implementeren ervan behoren niet tot het project.

1.4 Onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag betreft een probleemoplossende vraag en is tweeledig, namelijk:

- *Biedt Het Nieuwe Werken uitkomst bij het oplossen van de huisvestingsproblematiek (hoge huisvestingskosten en afnemende beschikbaarheid van kantoorhuisvesting) van het UMCG en kan het UMCG met Het Nieuwe Werken kosten besparen op, en efficiënter gebruik maken van, kantoorhuisvesting;*
- *Biedt Het Nieuwe Werken uitkomst bij het terugdringen van de zogeheten spitskilometers (op werkdagen tussen 07:00 en 09:00 uur en tussen 16:00 en 19:00 uur), zodat het doel (reductie spitskilometers met 5% tot 2013) gesteld in het door het UMCG getekende convenant met projectgroep regio Groningen/Assen onder regie van Taskforce Mobiliteitsmanagement, gerealiseerd wordt?*

Deelvragen die bij de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag aan de orde komen zijn:

- 1).Wat is de definitie van Het Nieuwe Werken (HNW)?
 - 2).Welke kenmerken heeft HNW?
 - 3).Wat is het doel van HNW?
 - 4).Welke redenen zijn er om met HNW te starten?
 - 5).Wat zijn de voor- en nadelen van HNW?
 - 6). Wat zijn spitskilometers?
- } De theorie
-
- 7).Wat zijn de stappen die je als organisatie moet zetten om te starten met HNW?
 - 8).Welke eisen worden gesteld aan de inrichting van kantoren en panden waar men HNW in wil voeren?
 - 9).Welke voorwaarden zijn noodzakelijk om HNW mogelijk te maken?
 - 10).Wie zijn er betrokken bij HNW?
 - 11).Welke argumenten zijn er om HNW wel of niet in het UMCG in te voeren?
- } Hoe en Waarom
-
- 12).Wat is de missie en visie van het UMCG?
 - 13).Wat is de relatie van HNW met de visie van het UMCG?
- } UMCG
-
- 14).Wat zijn de ervaringen van andere ziekenhuizen en organisaties m.b.t. HNW?
- } De praktijk
-
- 15).Wat is de relatie van HNW met MVO;
 - 16).Wat is de relatie van HNW met duurzaamheid?
- } De toekomst
-
- 17).Wat levert HNW op voor het UMCG?
- } De opbrengsten

De deelvragen worden in hoofdstuk 3 beantwoord.

2. Methoden van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de methode van het onderzoek uitgelegd en beschreven hoe het onderzoek daadwerkelijk plaats heeft gevonden. Na het beschrijven van de doelgroep wordt dieper ingegaan op de gekozen methoden en de uitkomsten daarvan.

2.1 Onderzoeksstrategie

Belangrijk bij de keuze van een strategie is het gewenste resultaat van het betreffende onderzoek. Dit afstudeeronderzoek met als thema Het Nieuwe Werken, is een inventariserend onderzoek: een eerste verkenning en inventarisatie. De uitkomsten staan beschreven in dit adviesrapport. In verband met de (korte) duur van de onderzoeksperiode is een gedegen toetsend onderzoek geen optie.

Omdat er voor het beantwoorden van de centrale vraag, zoals beschreven in paragraaf 1.4, naast een open manier van informatie verzamelen (m.b.v. interviews en literatuuronderzoek) ook daadwerkelijke cijfers en getallen gewenst (m.b.v. een enquête) zijn is gekozen voor zowel een kwalitatief als een kwantitatief onderzoek.

Het onderzoek is opgebouwd in 3 fasen: de eerste fase is het verzamelen en lezen van data (literatuur, internet, tijdschriften, LinkedIn), de tweede fase is het afnemen van de open interviews en de enquête. De derde fase is het verwerken en analyseren van de uitkomsten voor het adviesrapport.

2.2 Beschrijving onderzoeksomgeving

Het betreft hier een beschrijving van de onderzoeksgroep. Toegelicht worden:

- De **locatie** waar zij gehuisvest zijn;
- Het **organisatieonderdeel** waartoe zij behoren;
- Het **aantal medewerkers binnen de onderzoeksomgeving** in verhouding tot het totale aantal binnen de **functiefamilie**;
- De **generatie** waartoe zij behoren.

Locatie

Alle medewerkers binnen de onderzoeksomgeving zijn gehuisvest op een groot gedeelte van de 6^e en 7^e verdieping van het gebouw De Brug. Zie bijlage A voor plattegrond UMCG en locatie van het gebouw De Brug.

Organisatieonderdeel

De onderzoeksomgeving bestaat uit medewerkers van de UMC-staf (zie organogram in bijlage B), meer expliciet behoren zij tot de afdelingen: Finance & Control, Personeel & Organisatie, Veiligheid & Vergunningen en Kwaliteit. Het betreft hier alleen de medewerkers van de genoemde afdelingen die tevens gehuisvest zijn op de genoemde verdiepingen. Allen zijn in het bezit van een eigen bureau/werkplek, inclusief telefoon, computer, bureaustoel en kasten. Zie de bijlagen C en D voor een plattegrond van de genoemde verdiepingen.

Aantallen

Het UMCG (locatie Hanzeplein) heeft 10.925 medewerkers (7952,4 FTE). De verdeling over de *Functiefamilie* ziet er als volgt uit:

FF Omschrijving	Aantal van ID	Som van FTE
1. Verpleging & Verzorging	2265	1.599,7
2. Klinisch ondersteunen	1045	772,7
3. Klinisch (mede) behandelen	527	401,5
4. Analytisch	686	546,9
5. Wetenschappelijk Onderzoek en Onderwijs	826	683,3
6. Management	287	275,5
7. Staf, Administratie & Secretariaat	2451	1.561,3
8. Facilitair	1385	961,9
9. Arts - Assistenten	494	474,2
10. Medisch Specialisten	622	562,2
11. Leerlingen	48	43,9
onbekend	289	69,1
Eindtotaal	10925	7.952,4

Cijfers 06-06-2011

De UMC-staf (zie organogram in bijlage B) inclusief CSO, bestaat uit 376 medewerkers (317 FTE). Binnen de UMC-staf is 61% vrouw en 39% man.

De voor dit onderzoek in kaart gebrachte groep betreft 104 personen (90,48FTE) en behoren alle tot de UMC-staf. Daarnaast valt een groot gedeelte in de functiefamilie SAS en een gedeelte in Management. De onderzoeksomgeving bestaat veelal uit kenniswerkers en/of productiewerkers.

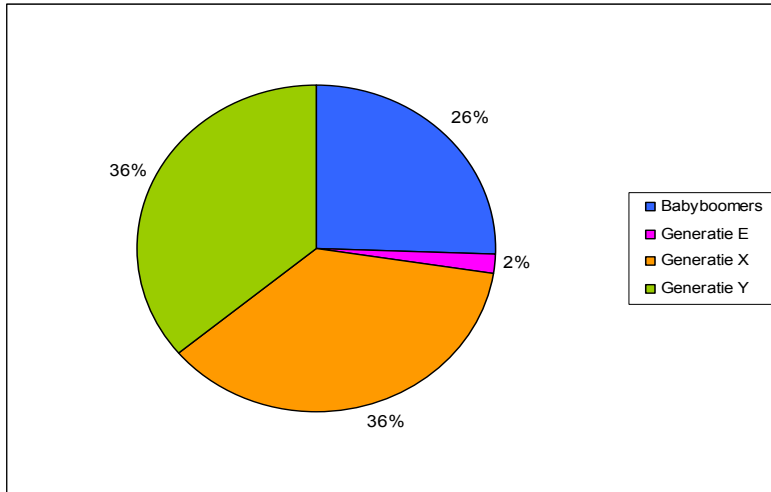
Gemiddeld % vrouwen in het UMCG: 67% respondenten 44%

Gemiddeld % mannen in het UMCG: 33% respondenten 56%

Generaties

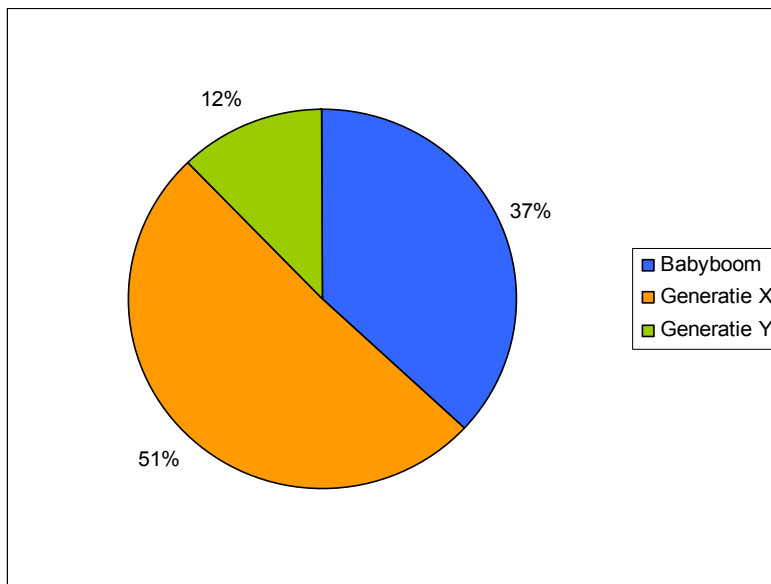
Generaties kennen verschillende waarden en gedragspatronen, zowel privé als tijdens het werk.

Generatieverdeling van alle UMCG-medewerkers



De medewerkers van het UMCG behoren voornamelijk tot Generatie X en Y, vervolgens een iets kleinere groep Babyboomers. Een nu nog hele kleine groep behoort tot Generatie E. Ook zijn er 20 medewerkers die geboren zijn voor 1945 en daarmee buiten de hier genoemde generaties vallen.

Generaties van de onderzoeksgroep



De onderzoeksgroep bestaat voornamelijk uit Generatie X, gevolgd door de Babyboomer en een relatief kleiner deel bestaat uit Generatie Y.

Kenmerken van de genoemde generaties zijn:

Babyboomers (1945-1960): ambitieus, genotzuchtig en status gevoelig. Zij besturen en sturen doordat zij vertrouwen om zich heen verzamelen en op een democratische manier te werk gaan. De babyboomer maakt in zijn communicatie gebruik van retoriek en overtuigen, hij idealiseert situaties en vertoont politiek gedrag in zijn communicatie. Analyseren doet de babyboomer snel en oppervlakkig. Besluitvorming gaat voor de babyboomer op basis van meerderheid en consensus.

Generatie X (1960-1975): nuchter, behoudend en kijkt wat werkt. Ze binden zich zolang het hen uitkomt. GX bestuurt en stuurt door verbinding te leggen en gebruikt hierbij democratie als instrument. Hun communicatie is realistisch, praktisch en concreet. De X'er analyseert realistisch en kijkt eerst of iets werkt. Beslissingen worden niet per definitie politiek en democratisch genomen. De X'er neemt graag zelf besluiten. Veranderingen vinden plaats op basis van bewijzen, hiervoor zet de X'er prestatiesystemen in. De X'er is hoger opgeleid dan de babyboomer. Het is de generatie die zoekt naar een balans en maakt hierbij niet echt keuzes bij conflicten.

Generatie Y (1975-1990): De Generatie Y is anders opgegroeid dan de voorgaande generaties, ze is opgevoed zonder economische tegenslag, met de opvatting dat iedereen gelijk is, en ze is gevormd door de aanwezigheid van het internet. Y'ers benutten ten volle de technologische mogelijkheden om in contact te blijven met anderen en om altijd en overal aan informatie te komen. Ze doen veel moeite om succesvol te zijn, ze werken mobiel en kunnen veel dingen tegelijk doen. En daarnaast denken ze niet alleen maar aan zichzelf, ze zijn milieubewust en willen graag iets goed doen voor anderen, ze zijn sociaal.

Generatie Einstein (E) (1990-2005): Einsteiners zijn netwerkers, waarbij ze weinig onderscheid maken tussen werk en privé netwerken. Hierdoor 'kennen' of zijn ze 'connected' met veel mensen, dit maakt Einsteiners uitstekende recruiters. De Einsteiners is 24/7 online en kan ook 24/7 reageren op wat er online gebeurt. De scheiding tussen werk en privé vervaagd voor deze generatie. De Einsteiners wil niet meer van 09:00 tot 17:00 uur werk verrichten, maar wil afgerekend worden op resultaten. Wanneer en waar (plaats en tijd) de Einsteiners werkt aan het behalen van de resultaten wil hij zelf bepalen. De generatie is ongeduldig, wil alles snel en alles kan volgens hen ook snel. Meerdere projecten of opdrachten tegelijkertijd doen is voor hen een must. Deze over-ambitieuze instelling kent een absolute keerzijde, de kans op een burn-out in deze generatie (hoewel relatief jong) is al zeer groot.⁹

⁹Bron: Ir.E.Gijsbers, ir J.P.C. van der Kluit en A.J. van 't Spijker MSc. *De Nederlandse Facility Management Markt*, 2010

2.3 Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief marktonderzoek is inzichtgevend, flexibel, kleinschalig, verkennend en de resultaten zijn concreet, levensecht en rijk aan ideeën, waardoor een waardevolle bijdrage geleverd kan worden aan het beleid op strategisch en tactisch niveau.¹⁰

Het onderzoek is gestart met het verzamelen van literatuur over Het Nieuwe Werken. Er is meer dan genoeg over te vinden op zowel internet als in boeken en via de discussies die gehouden worden door de diverse LinkedIn groepen die met HNW bezig zijn. Het literatuuronderzoek is niet eerder dan de oplevering van het adviesrapport gestopt. De open interviews zijn afgenomen van een aantal leidinggevendenden van de onderzoeksgroep en een medewerker die ervaring heeft met het thuiswerken. Zie bijlage E voor de interviewvragen en bijlage F voor een samenvatting van de interviews.

2.2.1 Uitkomsten van literatuuronderzoek

Het Nieuwe Werken is een onderwerp waar, in de afgelopen jaren en recent, veel over is geschreven en waar iedereen weleens van gehoord lijkt te hebben. In het hoofdstuk *Het Nieuwe Werken* staan de voor dit adviesrapport interessante uitkomsten m.b.t. de theorie over HNW beschreven.

2.2.2 Interview

Het doel van de open interviews was het verzamelen van informatie uit mededelingen van de ondervraagde personen om hiermee de centrale vraag uiteindelijk te kunnen beantwoorden. In de interviews zijn vragen gesteld die gerelateerd zijn aan een groot gedeelte van de deelvragen die voor dit onderzoek zijn gedefinieerd. Het uitgevoerde onderzoek is inventariserend en verkennend, waardoor de gestelde vragen open zijn en vooral het hoe, wat en waarom beantwoorden. De vragen zijn vooraf geformuleerd en dienden als houvast. Omdat de interviews open waren zijn het vooral gesprekken geweest die inzicht gaven in de kennis, gedachten en ideeën van de geïnterviewden met betrekking tot HNW op hun afdeling en in het UMCG. Allen zijn individueel geïnterviewd, zodat er ruimte was voor openheid en niemand zich belemmerd hoefde te voelen om wat voor reden dan ook.

Vooraf is aan de geïnterviewden aangegeven dat er vertrouwelijk om wordt gegaan met de door hen verstrekte informatie. In dit onderzoek staan dan ook geen namen vermeld en is in plaats van individueel uitgewerkte interviews een samenvatting van alle interviews opgenomen in bijlage F. Voor een betrouwbare verslaglegging en ter voorkoming van het onjuist interpreteren van antwoorden zijn alle interviews opgenomen. Dit vanzelfsprekend met toestemming van de geïnterviewden. De interviews duurden gemiddeld een uur.

¹⁰ Bron: Rene Kragten www.qualiteit.nl

2.4 Kwantitatief onderzoek

Bij kwantitatief onderzoek wordt gebruik gemaakt van cijfers en het geeft veelal antwoord op vragen die in hoeveelheden kunnen worden uitgedrukt.

Naast het hierboven beschreven kwalitatieve onderzoek is voor dit adviesrapport tevens een enquête verspreid onder de beschreven populatie. Daarnaast is voor het kwantitatieve gedeelte de bezetting van de 2 genoemde verdiepingen in kaart gebracht en de werkzaamheden die hier verricht worden. Zoals bij paragraaf 2.2 *beschrijving onderzoeksomgeving* staat, bestaat de onderzochte groep medewerkers uit 104 personen. Alle 104 medewerkers hebben de enquête ontvangen en hiervan zijn 73 enquêtes ingevuld. Een responspercentage van **75,9%**.

2.4.1 Valideren

Hoewel dit afstudeeronderzoek een inventariserend onderzoek is, waarbij validering niet per se noodzakelijk is, is het wel interessant om te weten of het onderzoek valide is.

De gehele **populatie** (=UMC-staf), oftewel de te onderzoeken groep, bestaat uit 317 FTE.

De **steekproef**, oftewel de medewerkers die geselecteerd zijn om te enquêteren (UMC-stafmedewerkers die gehuisvest zijn op de 6^e en 7^e verdieping), bestaat uit 90,48 FTE. De steekproef is gericht, omdat er een geselecteerde groep is onderzocht.

Het **responspercentage** op de enquête is 75,9%.

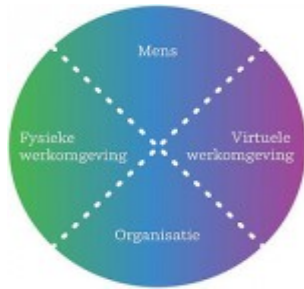
Hieruit kan geconcludeerd worden dat het onderzoek valide is.

2.4.2 Enquête

Met behulp van de enquête, zie bijlage G, is een groot gedeelte van de deelvragen onderzocht. Voordat de enquête daadwerkelijk uit is gezet bij de onderzoeksgroep is deze getest bij collega's, begeleiders en vrienden. Hun feedback is vervolgens verwerkt in de definitieve versie. De enquête is in hard-copy uitgedeeld op de betreffende verdiepingen. Mijn mondelinge uitleg en het feit dat medewerkers hierdoor direct de mogelijkheid kregen om mij vragen te stellen, hebben, is mijn verwachting, geresulteerd in de hoge respons.

Een groot gedeelte van de kwantitatieve gegevens is gevisualiseerd in grafieken. Dit om het lezen van de uitkomsten te vergemakkelijken. Indien nodig is onder de grafiek verdere toelichting gegeven. Zie hoofdstuk 6 *De Resultaten*.

3. Het Nieuwe Werken



11

In dit hoofdstuk worden de deelvragen, die voornamelijk betrekking hebben op HNW, beantwoord. Iedere paragraaf start met één of meerdere deelvragen en vervolgens wordt het antwoord op de betreffende vragen gegeven.

Het Nieuwe Werken is volgens Bijl in mei 2005, begonnen met een whitepaper van Bill Gates. Veldhoen claimt echter dat hij in 1994 met het boek “Kantoren bestaan niet meer” de basis heeft gelegd voor nieuwe manieren van werken. Feit is dat het innovatieve kantoorconcept van Interpolis rond 1995 is bedacht door Veldhoen. Sinds 1996 werkt de verzekeringsmaatschappij Interpolis na een reorganisatietraject volgens de basisprincipes ‘vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid. Deze basisprincipes zijn terug te vinden in de definitie en kenmerken van HNW.

In het boek “Het Nieuwe Werken ontrafeld” constateren de auteurs dat bij HNW de onderdelen Huisvesting (Bricks), ICT (Bytes) en gedrag (Behavior) een belangrijke rol spelen. In de praktijk blijkt dat er gekozen wordt voor het implementeren van één van deze deelaspecten van HNW. Natuurlijk is dat een keuze die aan de organisatie is. Of je dan daadwerkelijk spreekt van HNW is dan echter wel de vraag.

3.1 De theorie algemeen

1). Wat is de definitie van Het Nieuwe Werken (HNW)?

Er zijn verschillende definities van Het Nieuwe Werken. De definitie van Dik Bijl luidt: *‘Het Nieuwe Werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.’* In het boek “Het nieuwe werken ontrafeld” wordt HNW gedefinieerd als een configuratie van vier werkprincipes, die in hun samenhang staan voor een arbeidsorganisatie waarin autonomie, resultaatgerichtheid en flexibiliteit de norm zijn.

De vier werkprincipes zijn:

- Tijd- en plaatsonafhankelijk werken;
- Sturen van medewerkers op resultaat (outputgericht);
- Vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën (intern en extern);
- Flexibele arbeidsrelaties (arbeidsverhoudingen en contractvormen).

¹¹ Bron: <http://www.provenworkspace.nl>

2.) Welke kenmerken heeft HNW?

De vier hierboven genoemde werkprincipes zijn tegelijkertijd kenmerkend voor HNW. Een ander kenmerk van HNW is dat iedereen een flexplek heeft en dus niemand een vaste eigen plek. Een uitzondering hierop is “de receptie en/of het secretariaat”. Afhankelijk van de uit te voeren activiteit zoekt een medewerker de gewenste werkplek. De kantooromgeving kan op verschillende manieren worden ingericht.

Mogelijkheden zijn o.a.:

- Basis werkplek/Open werkplek;
- Concentratie werkplek;
- Duo werkplek;
- Project werkplek/Teamruimte;
- Secretariaat;
- Loungewerkplek;
- Vergaderruimte;
- Faciliteiten, zoals: repropuimte, archief, pantry, postvakken, lockers en pauzeruimte.

Zie bijlage H voor visualisatie en uitgebreide beschrijving van de mogelijkheden.

Een hele verdieping kan er dan als volgt uit zien:



12

¹² Bron: <http://www.provenworkspace.nl/wp-content/uploads/2009/11/Ontwerp-VHB.jpg>

3). Wat is het doel van HNW?

Doelen kunnen gedefinieerd worden als hetgeen een organisatie wil bereiken. Een doel kan breed neergezet worden, maar ook gedetailleerd. HNW wordt ingezet als de organisatie effectiever (meer kennisdelen, communicatie en resultaatgericht) en efficiënter (huisvesting) wil gaan werken, maar ook als men het imago (duurzaamheid, MVO) duidelijker wil positioneren. Een doel kan ook zijn: minder ziekteverzuim, hogere medewerkers- en klanttevredenheid.

4). Welke redenen zijn er om met HNW te starten?

Elke organisatie zal eigen redenen hebben om met HNW te starten. Kijken we naar het UMCG dan kan het terugdringen van de spitskilometers en daarmee de CO2 uitstoot een belangrijke aanleiding zijn, net als de huisvestingsproblematiek en de daarmee samenhangende kosten. Ook de opkomst van de nieuwe generatie(s) en het tevreden houden van deze medewerkers (zie pagina 17 voor de kenmerken van de verschillende generaties) kunnen in de nabije toekomst voor het UMCG een belangrijke reden zijn om te starten met HNW.

Andere veel voorkomende redenen zijn:

- Een fusie en/of reorganisatie, waarbij de reorganisatieplannen resulteren in minder vestigingen met als mogelijk gevolg meer reistijd voor medewerkers;
- Het opnieuw inrichten van werkprocessen (kan het met minder medewerkers);
- Het realiseren van nieuwbouw en de mogelijkheden die dit biedt bij de inrichting van kantoorhuisvesting.

Volgens de publicatie 'De Nederlandse Facility Management markt 2010' zijn de belangrijkste drivers om met HNW te beginnen:¹³

- De ontwikkeling naar een kenniseconomie (kenniswerkers);
- De toenemende complexiteit van de omgeving; De opkomst van de nieuwe generaties;
- De snelle technologische ontwikkeling die fungeert als 'push'-factor;
- Continue druk op financiële performance.

In "Het nieuwe werken ontrafeld" van Ruurd Baane wordt gesproken over 2 ontwikkelingen die overeenkomen met de drivers uit de publicatie, te weten:

Web 2.0¹⁴: de opkomst van sociale toepassingen van ICT

Medewerker 2.0¹⁵: Veranderende voorkeuren en competenties van een nieuwe generatie werknemers. Deze generatie is opgegroeid met ICT-toepassingen en hun kennis, vaardigheden en werkgedrag zijn er voor een groot deel op gebaseerd.

¹³ Bron: Ir.E.Gijsbers, ir J.P.C. van der kluit en A.J. van 't Spijker MSc. *De Nederlandse Facility Management Markt*, 2010

¹⁴ Bron: Ruurd Baane: *Het nieuwe werken ontrafeld* (2010)

¹⁵ Bron: Ruurd Baane: *Het nieuwe werken ontrafeld* (2010)

Wil een organisatie innovatief zijn en nieuwe medewerkers aan blijven trekken dan is meegaan in trends (duurzaamheid en HNW)¹⁶ en ontwikkelingen (de nieuwe generaties en daarbij behorende wijze van werken) van belang.

5). Wat zijn de voor- en nadelen van HNW?

Er is veel te vinden over de voor- en nadelen van HNW. In onderstaande tabel een samenvatting van de meest voorkomende. Na de tabel worden een aantal van de genoemde voor- en nadelen verder toegelicht.

	VOORDELEN	NADELEN
Werkgever	Kostenbesparing op huisvestingsgebied Sturen op resultaat Daling ziekteverzuim Aantrekkelijk voor nieuwe generatie	Extra investeringen Verlies van controle Tijdrovend om te implementeren
Werknemer	Balans werk-prive Flexibele werktijden Minder reistijd en reiskosten	Balans werk-prive Inleveren vaste eigen werkplek Verlies van sociale context van werken Verzakelijking
Milieu	Duurzaamheid Minder woon-werkverkeer en CO2-uitstoot	

Kostenbesparing op huisvestingsgebied:

- Efficiënte huisvesting door de mogelijkheid om met flexibel werken en geen vaste werkplek te creëren, meer medewerkers te huisvesten op minder m2. Iets wat ook weer resulteert in minder energiekosten;
- Minder interne verhuizingen.

Extra investeringen:

- Door intensiever gebruik van ruimtes en kantoormeubilair zijn kosten voor de inrichting en schoonmaak hoger;
- Aanschaf van ICT-voorzieningen (smartphone en laptop) om daadwerkelijk plaats- en tijdsafhankelijk te kunnen werken.

¹⁶ Bron: Ir.E.Gijsbers, ir J.P.C. van der kluit en A.J. van 't Spijker MSc. *De Nederlandse Facility Management Markt*, 2010

Duurzaamheid:

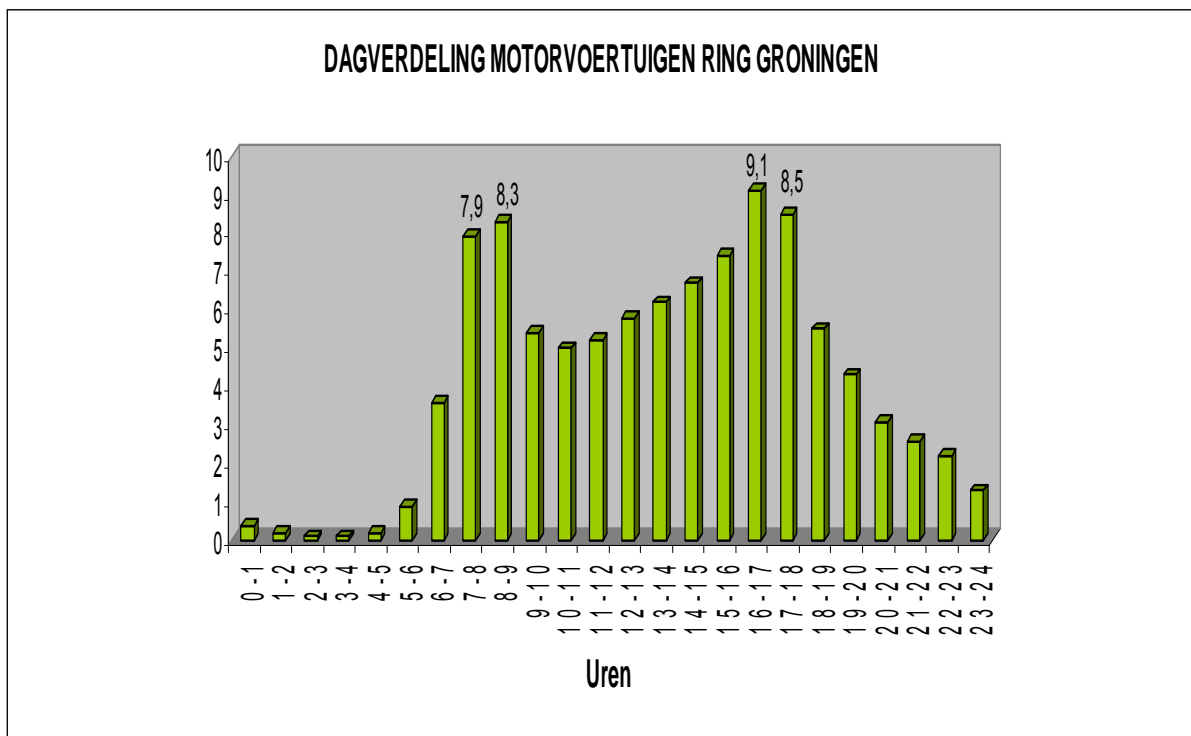
- Reductie van spitskilometers (thuiswerken en/of op andere tijden beginnen/eindigen) resulteert in minder CO2 uitstoot;
- Efficiëntere huisvesting resulteert in minder m2 gebruik en dat heeft vervolgens weer effect op het energieverbruik;
- Minder papierverbruik door digitalisering.

Balans werk en prive:

- Werknemers kunnen een betere balans voor zichzelf realiseren. Valkuil is echter wel dat men niet meer stopt met werken. Goede begeleiding en afspraken zijn dan essentieel.

6). Wat zijn spitskilometers?

Spitskilometers zijn (auto)kilometers tijdens de spits. De spits tijden liggen tussen 07.00 – 09.00 uur en tussen 16.00-19.00 uur. Zie hierover meer in hoofdstuk 4 *Woon-werkverkeer*.



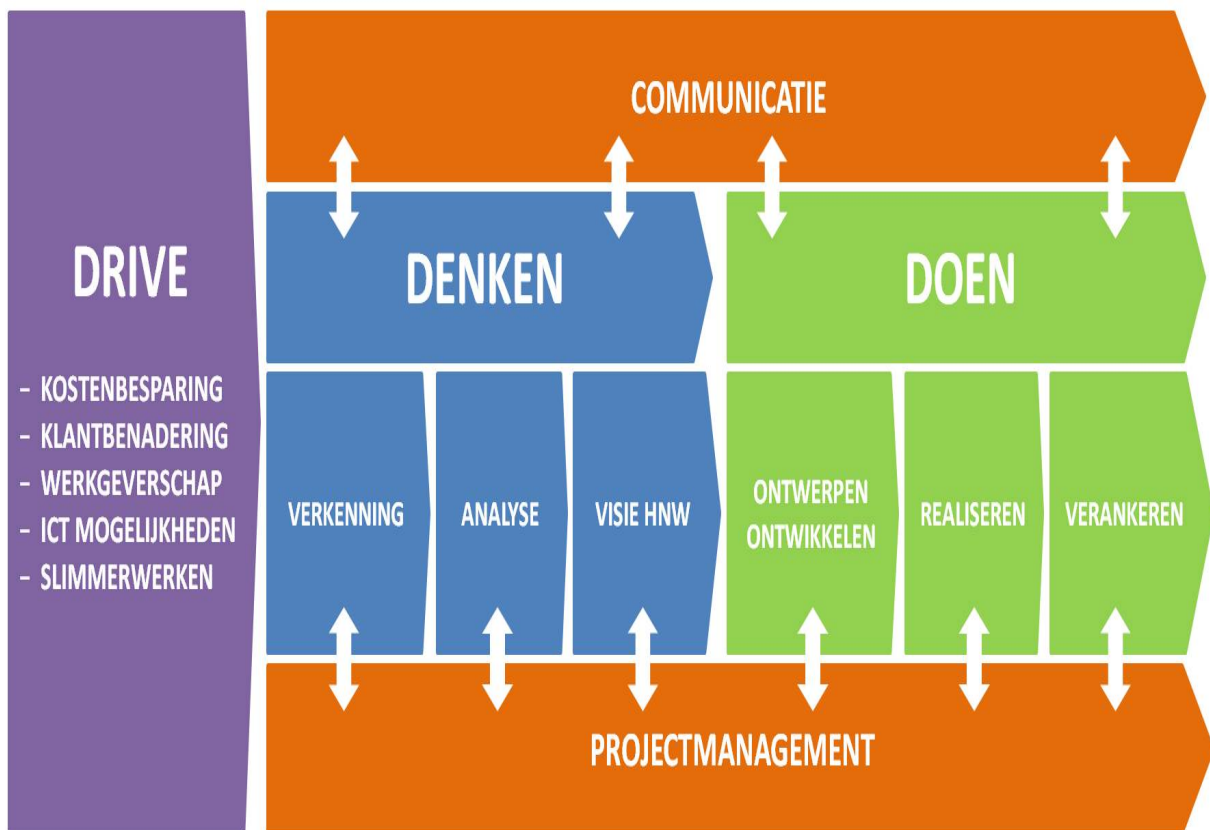
De grafiek toont het gemiddelde % motorvoertuigen op een bepaald tijdstip, ten opzichte van het totaal aantal voertuigen, op werkdagen. De pieken liggen duidelijk tijdens de spits.

3.2 Hoe en waarom (stappen, eisen, voorwaarden en argumenten)

7). Wat zijn de stappen die je als organisatie moet zetten om te starten met HNW?

Vrijwel alle literatuur is het erover eens: HNW implementeren slaagt niet als er geen visie is geformuleerd met betrekking tot HNW. Onderstaand model (ontworpen door Think Too, organisatieadviesbureau te Groningen) visualiseert de te zetten stappen bij implementatie van HNW:

3D-model



17

¹⁷ Het model is ontwikkeld door ThinkToo, Organisatieadviseurs te Groningen

8). Welke eisen worden gesteld aan de inrichting van kantoren en panden waar men HNW in wil voeren?

Uitgangspunt bij de eisen zijn de functionele eisen die aan het gebouw worden gesteld. Bij Orbis is een intelligent gebouw neergezet. Dit kan als er nieuwbouw gepleegd wordt. Bij bestaande gebouwen moet je echter uitgaan van de huidige situatie en dit verbouwen naar een omgeving waar volgens HNW gewerkt wordt is een uitdaging.

Wil een organisatie volgens HNW gaan werken dan zijn de bij vraag 2 genoemde fysieke manieren om werkplekken in te richten een goed uitgangspunt. De werkplekken behoren te voldoen aan de NEN-norm 1824 (Ergonomische Eisen voor de oppervlakte van kantoorwerkplekken). Zie bijlage I voor toelichting van deze norm.

Volgens Draaijer+Partners¹⁸ kent het traditionele kantoorgebouw een lage bezetting en is het qua inrichting een afspiegeling van de klassieke hiërarchische organisatie. Veel hokjes, gangen en vaak een hiërarchische indeling: de baas zit op de grootste en mooiste plek. Vertalen we dit naar de Brug, waar het onderzoek heeft plaatsgevonden op de 6^e en 7^e verdieping, dan is dit, zonder dit te veroordelen, herkenbaar:

Lege kantoren op vrijdag en de top zit op de bovenste verdieping met een fantastisch uitzicht. Deze traditionele indeling (een gang met aan weerszijden dichte deuren en daarachter 1-2 persoons kantoren) van De Brug maakt het implementeren van HNW uitdagender, maar niet onmogelijk. Het maken van afspraken over het gebruik van de ruimtes is dan echter nog belangrijker, omdat medewerkers anders waarschijnlijk geneigd zullen zijn zich alsnog een vaste werkplek toe te eigenen.

Niet zozeer een inrichtingseis, maar wel te definiëren als attributen die een medewerker tot zijn beschikking moet hebben als HNW volledig wordt geïmplementeerd, zijn: een mobiele telefoon, een laptop en een flexkoffer voor het opbergen van persoonlijke dingen.

9). Welke voorwaarden zijn noodzakelijk om HNW mogelijk te maken?

De belangrijkste voorwaarde is dat HNW gedragen wordt door de organisatie (Raad van Bestuur, OR, directie en medewerkers) Dat is nogal breed geformuleerd en daarom de volgende voorwaarden:

- 1) Een duidelijk visie van de organisatie;
- 2) Betrokkenheid van Raad van Bestuur, OR en directie;
- 3) Hoge eisen aan informatietechnologie (ICT): een infrastructuur welke de beveiliging van gegevens waarborgt en geschikt is om thuiswerk te faciliteren;
- 4) Duidelijke afspraken en regels m.b.t. flexibele werkplekken;
- 5) Afspraken maken m.b.t. werkoverleg en afstemming met collega's;
- 6) Afspraken maken over een eventuele thuiswerkplek;
- 7) Afspraken maken over bereikbaarheid;
- 8) Afspraken maken over resultaat/output.

¹⁸Bron: www.draaijerparkers.nl

10). Wie zijn er betrokken bij HNW?

Heeft een organisatie besloten om volgens HNW te gaan werken dan zijn alle medewerkers en de werkgever hier vanzelfsprekend bij betrokken. Bij het implementeren van HNW zijn er verschillende nauw-betrokkenen:

- OR;
- Directie;
- Afdelingen, zoals Facilitaire Dienst, ICT, Bouw & Infra en HRM;
- ARBO;
- De medewerkers.

11). Welke argumenten zijn er om HNW wel of niet in het UMCG in te voeren?

In de interviews en de enquête zijn diverse argumenten gegeven door de medewerkers:

Argumenten om HNW in te voeren in het UMCG:

- Ik kan mijn tijd flexibeler indelen;
- We kunnen kosten besparen;
- We willen aantrekkelijk blijven voor de nieuwe generatie;
- Ik wil graag resultaatafspraken maken met mijn medewerkers;
- Het scheelt reistijd;
- Thuis word ik niets steeds "lastig gevallen" door collega's (productiever);
- Het is veel efficiënter werken.

Argumenten om HNW niet in te voeren in het UMCG:

- Het UMCG is te groot, te hiërarchisch, politiek;
- Mijn leidinggevende wil precies weten waar ik ben en welke activiteit ik uitvoer;
- Mijn werknemer heeft feedback nodig;
- Ik moet heel veel bellen met interne collega's;
- Ik wil een eigen plek en niet steeds bij iemand anders zitten;
- Ik wil iedere dag op dezelfde tijden werken;
- Ik kan me thuis niet concentreren.

12). Wat is de missie en visie van het UMCG?

Een gezonde samenleving met een bevolking die tot op hoge leeftijd actief participeert. Levensbedreigende en chronische ziekten tijdig opsporen en behandelen, en nog liever, zien te voorkomen. Het UMCG wil hieraan bijdragen en heeft daarom als missie: Bouwen aan de toekomst van gezondheid.

13). Wat is de relatie van HNW met de missie en visie van het UMCG?

Met de juiste omschrijving is er wel een relatie te leggen tussen HNW en de missie en visie van het UMCG. Deze missie, zoals beschreven bij vraag 12, heeft een driedelige invulling:

- *Pionieren in onderzoek* - Vanuit het wetenschappelijk onderzoek wezenlijk bijdragen aan nieuwe kennis over gezondheid, preventie, ziekte en behandeling.
- *Kennis toetsen en delen* - Nieuwe kennis toetsen in de praktijk en deze op vele manieren overdragen.
- *Zorgzaam voor mensen* - Zorgzaam zijn voor mensen in de volle breedte: van preventie via basiszorg naar topzorg; fysiek en geestelijk; een leven lang.

HNW is gericht op effectiviteit, efficiency en ook op het plezieriger maken van werken voor zowel de medewerker als de organisatie. Hiermee is een relatie te leggen met het zorgzaam zijn voor mensen, ook al is de invulling in de missie van het UMCG meer gerelateerd aan zorg en niet aan werk.

Daarnaast is HNW gericht op het delen van kennis en de relatie met kennis toetsen en delen is dan ook overduidelijk.

Een andere relatie is dat HNW bestaat uit: Huisvesting (Bricks), ICT (Bytes) en gedrag/de mens (Behavior). De missie van het UMCG is: Bouwen aan de toekomst van gezondheid, waarmee: *Bouwen* te relateren is aan de huisvesting, *de toekomst* aan de ICT en *gezondheid* aan het gedrag en de mens.

HNW bouwt aan de toekomst door in te spelen op de huidige mogelijkheden op ICT-gebied, maar ook door rekening te houden met de aarde en daarmee de toekomst. Deze omschrijving en relatie is echter nogal gezocht. Wil het UMCG echt verder met HNW dan is bijvoorbeeld de visie, zoals het CJIB deze geformuleerd heeft, een mooi voorbeeld:

Mensen maken het verschil. Het CJIB geeft medewerkers de ruimte om hun gehele persoonlijkheid in te zetten, zodat gesproken kan worden van "human resource naar Human talent". De medewerkers zijn zich bewust van hun invloed op zichzelf en hun omgeving. Doordat medewerkers in zichzelf investeren, wordt zowel de mens als de organisatie effectiever en flexibeler. Dit leidt tot meer verantwoordelijkheidsgevoel, resultaatgerichtheid en plezier in het werk¹⁹.

Een **voorzet** om (tijdens of voor het invoeren van HNW) aan de al bestaande missie van het UMCG toe te voegen: Medewerkers maken het verschil. Het UMCG is gericht op de patiënt en kan en wil daarbij niet zonder zijn medewerkers. Medewerkers worden gestimuleerd om hun talent en persoonlijkheid in te zetten en er wordt geïnvesteerd in ontwikkeling en kennisdeling. Vertrouwen is een sleutelwoord bij de arbeidsverhoudingen. Voor alle medewerkers van het UMCG geldt dat zij elkaar stimuleren en nauw betrokken zijn bij het UMCG. De UMCG-medewerker is verantwoordelijk, resultaatgericht, innovatief en is betrokken bij het UMCG. Dit ongeacht tijd en locatie van de werkzaamheden.

¹⁹ Bron: <http://www.cjib.nl/Organisatie/Missie-en-Visie/>

3.3 De praktijk (ervaringen van andere organisaties)

14). Wat zijn de ervaringen van andere ziekenhuizen en organisaties m.b.t. HNW?

Op dit moment is HNW vooral favoriet bij financiële instellingen en afdelingen, omdat hier voornamelijk kenniswerkers werken en daar blijkt HNW zeer geschikt voor te zijn. Er is nog weinig ervaring in ziekenhuizen met HNW, Orbis Medisch centrum is hier een uitzondering op en daarover meer in deze paragraaf. Wel wordt er steeds meer onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van HNW in een ziekenhuisomgeving en zie je in zorginstellingen steeds meer nieuwe vormen van wonen. Dit is te concluderen uit de discussie op de LinkedIn groepen en diverse tijdschriften.

Een voorbeeld dicht bij huis: In het personeelsrestaurant van De Brug (UMCG) hebben medewerkers de mogelijkheid zelf hun eten af te rekenen. Naast dat dit efficiënt is (geen personeel nodig om af te rekenen), is dit absoluut een vorm van vertrouwen en dat is de link met één van de basisprincipes van HNW: vertrouwen.

Orbis Medisch Centrum

Telefonisch interview met Dhr. Guus Broos d.d. 17-03-2011

Sinds 2009 staat het Orbis Medisch Centrum bekend als een technologisch hoogontwikkeld centrum waar op de meest patiëntvriendelijke en efficiënte manier zorg geboden wordt²⁰. Bij Orbis heeft men ervoor gekozen dat niemand een vaste plek heeft.

Guus Broos²¹ definieert dat er 3 aspecten zijn die met HNW te maken hebben:

1. Patiënt (biedt een hotelkamer aan en laat de zorg die nodig is “invliegen”);
2. Logistiek (sluit hiermee aan op het bedrijfsleven, dus met barcodes);
3. Papierloos (te allen tijde online werken, waarbij wireless geen optie is ivm veiligheid van gegevens).

De voordelen hiervan zijn dat het een besparing oplevert van 10-20% aan arbeidskrachten en dat is noodzakelijk met het oog op de toenemende vergrijzing en de daarmee gepaard gaande toename van zorg.



²⁰ Bron: <http://www.orbisconcern.nl/omc/>

²¹ Bron: Guus Broos was van 2002-2009 Member Executive Board van Orbis Medisch Centrum Sittard-Geleen

CJIB Leeuwarden

Bezoek en rondleiding door dhr. Marco Akkerman d.d. 24-02-2011

Het CJIB is in 2007 al gestart met onderzoek naar HNW. Bij het CJIB *Anders Werken* genoemd. Net als het UMCG liep ook het CJIB tegen een aantal huisvestingsproblemen aan, te weten:

- Verwachte groei in medewerkers past niet in huidige gebouwen bij klassiek gebruik van kantoren;
- Inefficiënt gebruik van de werkplekken;
- Werkomgeving sluit onvoldoende aan op werkprocessen.

Oplossingen werden gezien in:

- Meer werkplekken in bestaande gebouwen;
- Efficiënter gebruik van de werkplekken;
- Delen van werkplekken (niemand een vaste werkplek);
- Activiteitgericht werken;
- Verschillende werkplekmodules voor iedereen en passend bij de activiteit die op dat moment wordt uitgevoerd.

Het CJIB heeft de volgende resultaten/effecten behaald met het invoeren van *Anders Werken*:

- *Faciliteren groei in taken en daarmee de groei in medewerkers*: Het CJIB heeft minder m² nodig voor het huidige aantal medewerkers. De groei aan medewerkers kan opgevangen worden in de huidige panden van het CJIB. Er hoeft geen extra kantooruimte gehuurd/gebouwd te worden (naast de nieuwbouw). Door het invoeren van het AW concept heeft het CJIB 1 pand (Heliconstate) afgestoten. Dit pand was ongeveer **5000m²**. De huurpenningen en onderhoudskosten kunnen dus als kostenbesparing genoemd worden;
- *(Kosten) efficiënter omgaan met de bestaande gebouwen*: Het CJIB rekent per werkplek € 10.000 euro. Besparing op werkplekken met de 0.8 factor is 20% per werkplek;
- *Flexibiliteit voor organisatie*: Door het invoeren van het AW concept is er een **besparing op de verbouwings- en verhuiskosten van ongeveer 90 a 95 %**. Door de standaard indelingen en de flexibele werkplekken kan iedere medewerker gaan zitten waar hij wil.

In bijlage J een uitgebreider verslag van het bezoek aan het CJIB



Centraal Justitie~~el~~ncasso Bureau

DUO



Foto: Pepijn Koning

Bezoek en rondleiding door Dhr. Albert Monkel (projectleider) d.d. 04-04-2011

DUO heeft met het neerzetten van het nieuwe rijksgebouw op basis van het in 2005 ingezette beleid gekozen voor efficiënt gebouwbeheer. In het nieuwe gebouw zijn zowel de Belastingdienst als het voormalige IBG gehuisvest. Albert Monkel is 3 jaar geleden ingehuurd om het huisvestingsconcept in de nieuwbouw te realiseren.

Allereerst is gestart met het formuleren van zowel organisatiedoelstelling als doelstellingen voor het huisvestingsconcept. Gekozen is voor de term PGH (ProcesGerichtHuisvesten).

Organisatiedoelstellingen: Effectiever, Efficiënter en Imago van de organisatie. De doelstelling van het huisvestingsconcept zijn vervolgens gerelateerd aan deze organisatiedoelstellingen en uitgewerkt:

Effectiever gerelateerd aan Beter:

- Meer samenwerking;
- Betere communicatie/kennisuitwisseling;
- Werkomgeving ondersteunt de onderhanden activiteit;
- Hogere productiviteit van medewerkers.

Efficiënter gerelateerd aan Prettiger:

- Meer vrijheid;
- Aantrekkelijke werkomgeving;
- Betere overleg ruimtes;
- Betere faciliteiten.

Imago gerelateerd aan Goedkoper:

- Betere bezettingsgraad;
- Minder interne verhuizingen;
- Minder kostbare verhuizingen.

In 2011 is het nieuwe pand daadwerkelijk in gebruik genomen. Wat het nieuwe huisvestingsconcept daadwerkelijk op zal leveren, op het gebied van medewerkerstevredenheid en productiviteitstoename, is op dit moment (mei 2011) nog niet te zeggen.

In bijlage K een uitgebreider verslag van het bezoek aan DUO.

Bij **3.5 De opbrengsten** staan daadwerkelijke opbrengsten van organisaties die al langere tijd werken volgens HNW.

3.4 De toekomst (duurzaamheid, MVO)

- 15). Wat is de relatie van HNW met MVO?
16). Wat is de relatie van HNW met duurzaamheid?

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) neemt een bedrijf de verantwoordelijkheid voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op mens, milieu en bedrijfsvoering.²²

Volgens ISO 26000 gaat het bij MVO om het vinden van een balans tussen de sociale (people), ecologische (planet) en economische (profit) dimensies van ondernemen en het minimaliseren van negatieve duurzaamheidseffecten van de organisatie op haar stakeholders en de samenleving.²³

Duurzaamheid

Duurzaam: kan verwijzen naar: zowel tijdsduur (een product dat lang meegaat) als ontwikkeling (van een proces: een proces dat permanent kan worden toegepast omdat het de aarde niet uitput; van een product: dat gemaakt wordt met een productiemethode die in deze zin duurzaam is).²⁴

Dit wetende is de relatie met HNW te leggen door bijvoorbeeld:

- Bij het eerder genoemde Orbis is ruim geïnvesteerd in een intelligent gebouw, dat wil zeggen een gebouw dat volledig bekabeld is (incl. zuurstofbuizen) en multifunctioneel is. Het resultaat is dat het gebouw in de toekomst bij wijziging van functie, zonder al te veel kosten, makkelijk door een ander bedrijf gebruikt kan worden. Een duurzaam gebouw dus.
- Bij het CJIB is tijdens de implementatie naar HNW (AW genoemd bij het CJIB) met de verbouwing gebruik gemaakt van bestaande wanden en bestaand meubilair etc. Aangezien CJIB overheid is, is met de aanbesteding als eis gesteld 100% duurzaamheid.
- Minder CO₂-uitstoot door minder woon-werkverkeer als medewerkers regelmatig thuiswerken, maar ook door de besparing op energieverbruik. Dit laatste natuurlijk wel in perspectief, want de medewerker zal in een andere werkruimte ook energie verbruiken.

Duurzaamheid is de belangrijkste facilitaire trend van 2010. Focus op duurzaamheid draagt bij aan het rendement van een organisatie zowel financieel als in het imago. Ook hebben duurzaamheidsambities een directe relatie met financiële prikkels of daling van kosten als gevolg van duurzame oplossingen (het verminderen van het aantal m² vastgoed, lagere energiekosten, subsidies). Het stimuleren van thuiswerken valt volgens de publicatie ook onder duurzaam gedrag. Een andere duurzaamheidsmaatregel is mobiliteitsmanagement, hierover meer in hoofdstuk 4.²⁵

²² Bron: www.mvo.nl

²³ Bron: www.iso26000.nl

²⁴ Bron: www.wikipedia.nl

²⁵ Bron: Ir.E.Gijsbers, ir J.P.C. van der kluit en A.J. van 't Spijker MSc. *De Nederlandse Facility Management Markt*, 2010

3.5 De opbrengsten

17). Wat levert HNW op voor het UMCG?

HNW levert een kostenbesparing van 30-40% op huisvestingsruimte op. Een conclusie die o.a. Dik Bijl trekt in zijn boek: Aan de slag met het Nieuwe Werken. Een besparing die in veel publicaties terugkomt en door steeds meer organisaties wordt bevestigd.

Een aantal organisaties hebben getracht een business case samen te stellen. Het probleem hierbij is echter dat HNW niet alleen bestaat uit harde cijfers (huisvesting, m², energiegebruik, minder woon-werkverkeer, CO₂), maar zeker ook uit de zachte aspecten (HR, leidinggeven, balans werk-prive) van een organisatie. Deze laatste aspecten zijn niet eenvoudig te meten. Dat wil echter niet zeggen dat er geen effecten zijn.

Het verhogen van opbrengsten door	Het verlagen van kosten door
Hogere tevredenheid en betrokkenheid van werknemers	Besparing op huisvesting/faciliteiten
Productieverbetering	Besparing op reis- en verblijfkosten
Verbeterde samenwerking	Besparing door verbetering van inzetbaarheid van medewerkers
Beter benutten van kennis	Besparing op ICT
Aantrekkelijker werkgeversimago	Besparing op ziekteverzuim
Verhogen van klanttevredenheid	Besparing op ongewenst verloop
Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen	

26

Volgens ervaringsdeskundigen kan HNW kostenbesparingen opleveren op de volgende gebieden:

- Huisvestingskosten (minder kantoorruimte m² nodig, minder interne verhuizingen);
- Energiekosten (door het gebruik van minder kantoorruimte zal ook minder gebruik gemaakt worden van gas, licht en water);
- Reiskosten (als meer mensen af en toe thuis werken, wordt er ook minder gereisd).

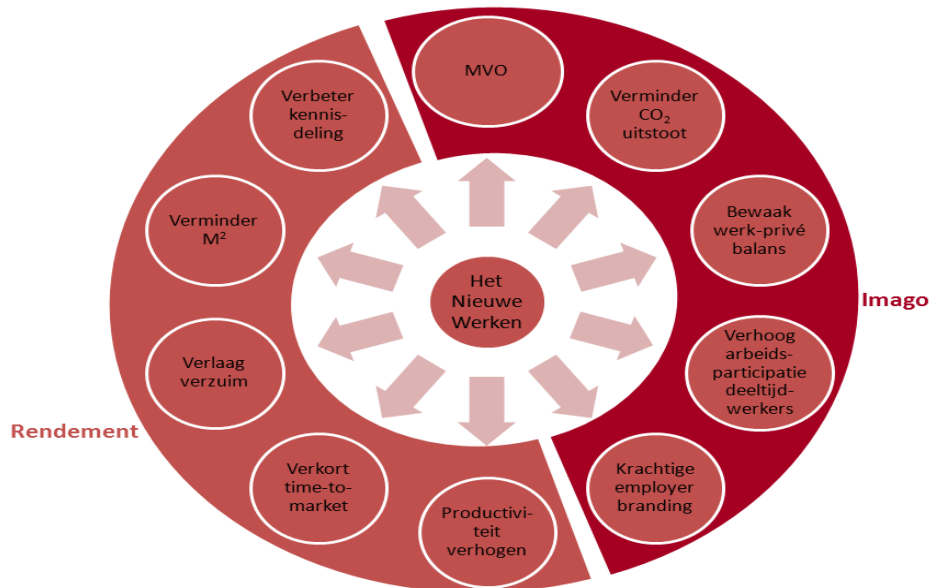
²⁶ Bron: Ruurd Baane: Het nieuwe werken ontrafeld (2010)

Hier tegenover staan extra investeringen op het gebied van kantoormeubilair (in hoogte verstelbaar, duurzaam ivm regelmatig gebruik, meer schoonmaak door continu gebruik van de kantoren), ICT-infrastructuur en hardware (smartphone en laptop) en niet te vergeten de dienstverlening. Langer door kunnen werken (thuis of op kantoor) vraagt ook 24/7 ondersteuning van de ICT-helplijn. Ook de trainingen voor leidinggevenden en het inhuren van externe expertise zijn kostenposten die niet vergeten moeten worden.²⁷

De aan het begin van deze paragraaf genoemde kostenbesparing van 40% op huisvestingsruimte, wordt ook in onderstaande publicatie bevestigd:

Besparing door HNW: 4000 euro per werkplek per jaar

Organisaties die Het Nieuwe Werken invoeren kunnen ten opzichte van de bestaande gebouwen tot veertig procent besparen op ruimtegebruik. Eén werkplek kost per jaar 10.000 euro. De besparing met Het Nieuwe Werken is dus vierduizend euro per werkplek per jaar." Dat zegt directeur Bram Adema, van Corporate Facility Partners, dienstverlener in facility management en huisvesting in Facto Magazine. Het bureau is gespecialiseerd in kostenreductie en duurzaamheid. Adema: "Op huisvesting kun je goed besparen. Bespaar je op werkplekken door het werk efficiënter te maken, dan heb je meteen ook een lagere CO₂-uitstoot. De kostenverlaging van Het Nieuwe Werken zit vooral in een gebouw. Voer je Het Nieuwe Werken in, dan investeer je vooral in human resources. Organisaties moeten medewerkers erop trainen dat ze voortaan worden aangestuurd op resultaten. Ook is een investering nodig in het creëren van draagvlak voor veranderingen onder medewerkers en managers." Adema vervolgt: "Investeringen zitten daarnaast in de ICT. Je investeert uiteraard ook in gebouwen maar daar zitten ook de opbrengsten: je kunt ten opzichte van de bestaande gebouwen tot veertig procent besparen op ruimtegebruik. Eén werkplek kost per jaar 10.000 euro. Organisaties besparen dus met Het Nieuwe Werken vierduizend euro per werkplek per jaar."²⁸



29

²⁷ Bron: Bijl, Dik: Aan de slag met Het Nieuwe Werken (2009)

²⁸ Bron: <http://www.factomagazine.nl/dossier.aspx?m=detail&id=43440&dossierid=40417>

²⁹ Bron: <http://vernieuwinginwerk.nl/2010/01/11/redenen-voor-het-nieuwe-werken>

De daadwerkelijke opbrengsten van bedrijven die HNW ingevoerd hebben

- *Microsoft Nederland* heeft HNW in 2008 ingevoerd. Het nieuwe concept heeft geresulteerd in sterk toegenomen medewerkertevredenheid, productiviteitsverhoging en kostenbesparing op kantoorhuisvesting. In een onderzoek naar de effecten van HNW (0-meting in 2007 en tweede meting eind 2008), geven medewerkers aan dat de **productiviteit** en **flexibiliteit** omhoog zijn gegaan. Ook is het aantal m² kantoorruimte per FTE afgenomen van 17 naar 11 m² en bespaart het bedrijf € 500.000, = per jaar aan interne verhuiskosten.³⁰
- *Interpolis* is met harde cijfers gekomen over het **ziekteverzuim**: een daling van 6,3% in 2000 naar 4,7% in 2005.³¹
- *HP Nederland* bracht het aantal kantoorlocaties terug van negen naar één. In 2006 had HP nog negen kantoren in Nederland. Gemiddeld was slechts 35% van de bureaus bezet. De oplossing was overschakelen op het Nieuwe Werken. De HP-kenniswerkers moesten de faciliteiten krijgen om hun werk onafhankelijk van tijd en plaats te kunnen uitvoeren. Medewerkers kregen een eenmalige toelage van € 450, = voor de energierekening thuis en een budget van € 1.500, = om ergonomisch verantwoorde kantoorspullen en meubelen aan te schaffen.

Het uitgangspunt bij HP is dat iedereen flexibel werkt. Het betekent niet per definitie dat iedereen zoveel mogelijk thuis gaat werken. Sommigen werken liever vanuit een kantoor. En vijf dagen thuis werken is niet bevorderlijk voor de binding met het bedrijf. Sinds de invoering werkt 70% van de medewerkers twee dagen of meer buiten kantoor. 15% kiest hooguit één dag voor thuiswerken en 15% is dagelijks op kantoor. Dankzij HNW wordt kantoorruimte nu veel efficiënter gebruikt en bespaart HP hierop kosten. Medewerkers leggen minder onnodige reiskilometers af. De ervaring van HP is dat het wel belangrijk blijft om aandacht te geven aan het teamgevoel en de binding met het bedrijf.

Medewerkertevredenheid

Uit de jaarlijkse medewerkertevredenheidsenquête van HP (2009) blijkt dat 99% van de medewerkers bekend is met HNW. 90% vindt flexwerken een belangrijke arbeidsvoorwaarde. De belangrijkste redenen hiervoor zijn:

- Minder reistijd in woon-werkverkeer (73%);
- Stijging van de persoonlijke productiviteit (53%);
- Betere werk-privébalans (51%);
- Vrijheid in waar, wanneer en hoe werk uit te voeren (39%).

³⁰ Bron: Bijl, Dik: Aan de slag met Het Nieuwe Werken (2009) en <http://www.frankwatching.com/archive/2010/04/30/de-opbrengst-van-het-nieuwe-werken-anders-belicht/>

³¹ Bron: Bijl, Dik: Aan de slag met Het Nieuwe Werken (2009)

Reistijd

Sinds de invoering van het nieuwe werken is in een jaar tijd de gemiddelde reistijd enkele reis van 79 minuten naar 51 minuten. De reistijd is afgenomen met bijna een half uur (35%).



CO2-uitstoot

Een forse reductie van CO2-uitstoot: in 2010 een 25% reductie op de totale operatie in de volle breedte van HP wereldwijd. De CO2-uitstoot door woon-werkverkeer (lease-auto) is gedaald van 4.398 ton in 2008 naar 3.647 ton in 2009.

Kosten

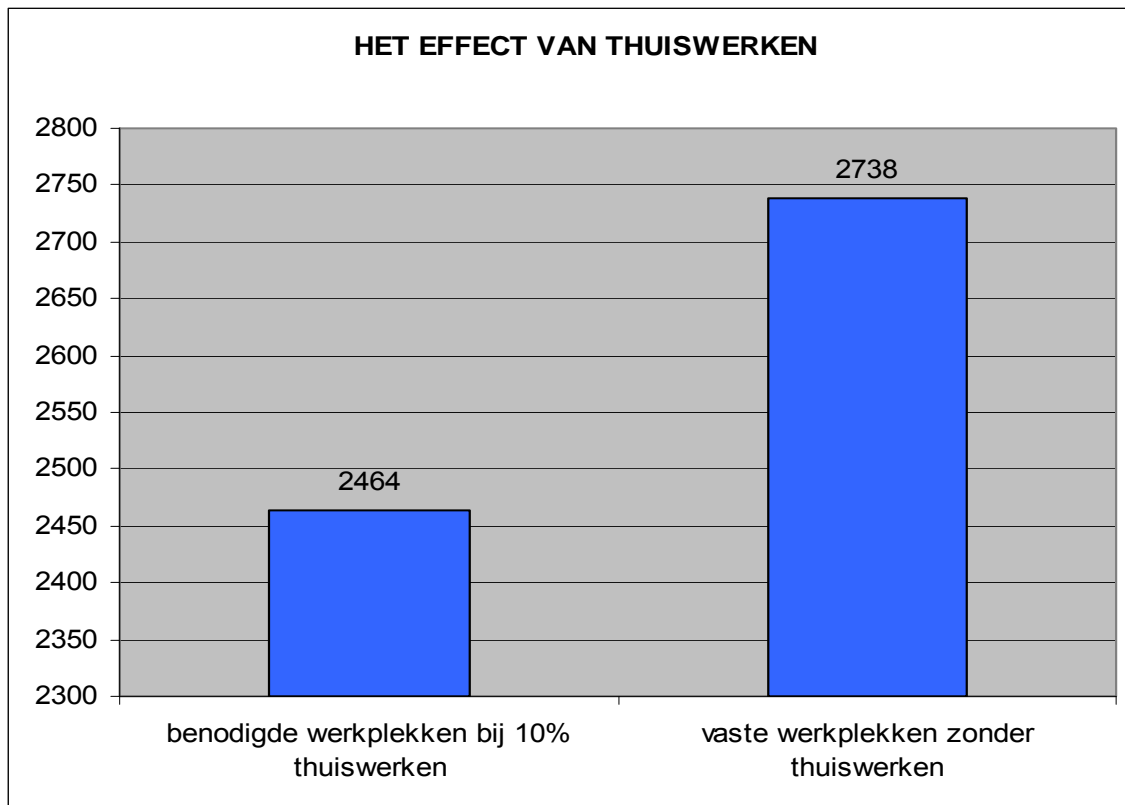
De kosten voor werkplekken zijn enorm gedaald. Van € 8.200, = per medewerker per jaar naar € 4.200, = per jaar. Daarvan gaat € 1.400, = per jaar op aan facilitaire zaken en ondersteuning, en € 2.800, = aan de fysieke werkplek op kantoor.³²



³² Bron: <http://www.slimreizen.nl>

Een rekenvoorbeeld voor het UMCG

Niet alle 10.925 UMCG-medewerkers hebben een eigen werkplek. We kunnen er echter vanuit gaan dat de beroepsgroepen SAS en Management een eigen werkplek hebben. Dit betreft 2738 medewerkers. Volgens FCN kost een werkplek per jaar € 9.990, =.



Als 10% van de werkzaamheden van de beroepsgroepen SAS en Management thuis verricht worden levert dit een besparing van 274 werkplekken op. Een besparing van € 2.737.260, = per jaar. De “lege” werkplekken leveren geen cash-geld op, maar kunnen gebruikt worden voor extra productie of verhuur aan externen (extra opbrengsten).

4. Woon-werkverkeer

In dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op woon-werkverkeer en het terugdringen van de spitskilometers. Allereerst wordt dieper ingegaan op het convenant dat het UMCG heeft ondertekend (zie bijlage L) en wat aanleiding is geweest voor het verbreden van de centrale onderzoeksvraag met de spitskilometers. Vervolgens wordt beschreven wat het UMCG doet om de spitskilometers en de mogelijkheden tot reduceren in kaart te brengen en afsluitend een onderzoek dat is uitgevoerd, door het onderzoeksbureau Eileen, onder automobilisten.

Taskforce Mobiliteitsmanagement

Eind 2008 zijn in de zes grootste stedelijke regio's afspraken gemaakt die de komende jaren moeten leiden tot een substantiële vermindering van de files. Dit alles onder regie van Taskforce Mobiliteitsmanagement. De verwachting is dat bij uitvoer van alle voorstellen een reductie van 5% van het aantal autokilometers in de spits en de bijbehorende milieu-uitstoot gerealiseerd kan worden. In 2010 heeft ook Groningen zich bij de Taskforce aangesloten.

Taskforce (dat sinds 2011 Slimmer Werken Slimmer Reizen heet) heeft als doel: *Het vermijden van autokilometers in de spits en het verlagen van de CO2-uitstoot voor de aangesloten bedrijven. Daarbij wordt gestreefd naar meer fietsgebruik en daarmee een verlaging van het ziekteverzuim.*

Deelnemers ondertekenen het convenant met de ambitie om 10% reductie van autokilometers in de spits te realiseren. Het UMCG heeft op dit vlak al een enorme inspanning geleverd en daarom is het doel voor het UMCG gesteld op een reductie van 5% tot 2013. Naast het UMCG is het convenant in Groningen ondertekend³³ door:

- Ballast Nedam Infra Noord Oost B.V.
- DUO
- Gemeente Groningen
- Grontmij
- DHV
- Imtech Industrial Services
- Kamer van Koophandel Noord-Nederland (ook als werkgever)
- NDC Mediagroep
- Noorderpoort College
- Provincie Groningen
- Rabobank Stad en Midden Groningen
- RDW ICT
- RDW I&E
- Thuiszorg Groningen

³³ Deelnemers op 15-04-2011

Deelnemers committeren zich aan het nemen van maatregelen die op korte termijn bijdragen aan de verbetering van de bereikbaarheid en de ontlasting van het milieu. Deze maatregelen zijn vrijwillig maar niet vrijblijvend. Het is de bedoeling dat werknemers meer keuzemogelijkheden krijgen, doordat bijvoorbeeld werktijden flexibel worden en er meerdere alternatieven voor de auto beschikbaar komen.

Stadsregio Arnhem Nijmegen (sinds 2009 deelnemer aan het convenant) heeft het aandeel spitskilometers in één jaar tijd (2009-2010) teruggebracht met 3%. Mobiliteitsmanagement bij het bedrijfsleven zoals thuiswerken, het stimuleren van alternatieven van de auto en regelingen op het gebied van flexibele werktijden droegen bij aan de vermindering van de spitskilometers. Dit zegt de Stadsregio Arnhem Nijmegen, die zich baseert op een – nog niet gepubliceerd – onderzoek van MuConsult.³⁴

De Taskforce Mobiliteitsmanagement is in 2011 omgevormd naar een Platform Slim werken Slim Reizen. Een netwerkorganisatie met als doel het traditionele mobiliteitsmanagement gecombineerd met HNW te verspreiden. Een logische samenwerking, omdat een verbeterde mobiliteit een positieve bijwerking kan zijn van HNW. Mensen zullen de spits vermijden als ze tijd- en plaatsafhankelijk kunnen werken.



Mobiliteitsonderzoek UMCG

De bereikbaarheid van het UMCG is, mede door de locatie van het UMCG in de binnenstad van Groningen, een kwetsbaar punt. Het UMCG wil daarom graag alles doen om de bereikbaarheid voor medewerkers, patiënten en bezoekers te verbeteren. Om die bereikbaarheid te verbeteren heeft het UMCG vooral behoefte aan meer inzicht in het woon-werkverkeer van de medewerkers van het UMCG. Om dat inzicht te verkrijgen, wil het UMCG graag een onderzoek opzetten naar de manieren en tijden waarop medewerkers van het UMCG naar hun werkplek komen. Wellicht is het, aan de hand van de op die manier verkregen data, mogelijk UMCG-medewerkers goede alternatieven te bieden voor hun woon-werkverkeer. De alternatieven kunnen gezocht worden in nieuwe, betere of snellere verbindingen, alternatieven in parkeren, maar ook in het aanbieden van andere mogelijkheden in werken vanuit huis, of in werken buiten spits tijden.

³⁴ Bron: <http://www.verkeersnet.nl/3838/mobiliteitsmanagement-draagt-bij-aan-afname-spitskilometers-stadsregio-arnhem-nijmegen>

Hiernaast staan voor de komende jaren in en rond de stad Groningen een aantal grote infrastructurele projecten gepland. Daarbij valt te denken aan de aanleg van de tram, de eventuele aanleg van het Forum, maar ook de aanpak van de Zuidelijke Ringweg of de ontwikkelingen op het Bodenterrein. Ook tijdens die grote projecten probeert het UMCG de bereikbaarheid van het UMCG zo optimaal mogelijk te houden. Ook daarvoor is inzicht nodig in het woon-werkverkeer van de UMCG-medewerkers. Door HanzeConnect is een digitaal mobiliteitsonderzoek (zie bijlage M) uitgevoerd (mei 2011) onder alle medewerkers van het UMCG. Dit onderzoek is een vervolg op een, in 2003 door Traffic Test BV uitgevoerd, onderzoek dat in opdracht van het (destijds) AZG plaatsvond: *Verplaatsingsonderzoek Academisch Ziekenhuis Groningen*.

Het doel van het onderzoek is om door middel van het genereren van (harde) data inzicht te bieden in de volgende onderzoeksvragen: Waar vandaan (feitelijke woonplaats) en hoe (vervoersmiddel) gaan UMCG-medewerkers wanneer (reistijden) naar welke werkzaamheden (soort werk, werktijden)? Tevens wordt de samenhang tussen deze aspecten door HanzeConnect in kaart te worden gebracht. Het onderzoek is uitgevoerd d.m.v. een online enquête verspreid onder alle medewerkers van het UMCG. Omdat dit adviesrapport eerder gereed is dan de uitkomsten van de enquête bekend zijn, is het niet mogelijk deze te vermelden.

Vooruitlopend op de uitkomsten is de uitslag van het Nationale Automobilisten Onderzoek, dat in maart 2011 gehouden is, ook interessant voor het UMCG.

Automobilist positief over Het Nieuwe Werken.³⁵

Een grote meerderheid (82%) van de Nederlandse automobilisten staat positief tegenover Het Nieuwe Werken. Slechts 9% van de respondenten heeft toch liever een vaste werkplek en vaste werktijden.

Drie op de tien automobilisten geeft aan al in staat te zijn flexibel om te gaan met werktijden, om zo de spits te vermijden. Respondenten jonger dan 55 jaar zijn minder in staat flexibel om te gaan met hun werktijden dan mensen van 55 jaar of ouder. Ook vrouwen hebben hier meer moeite mee in vergelijking met mannen.

Thuiswerken

Een kwart van de automobilisten heeft de mogelijkheid om thuis te kunnen werken. Net als bij het flexibel werken geldt hier dat respondenten onder de 55 jaar en vrouwen minder de mogelijkheid hebben om thuis te werken.

Op de vraag wat automobilisten plezierig vinden aan thuiswerken, blijkt dat vooral minder (reis)tijd (64%) en efficiency (47%) een belangrijke rol spelen. Het krijgen van een vergoeding speelt zo goed als geen rol. Wat automobilisten het meest dwars zit bij thuiswerken, is het gemis van contact met collega's (41%) en de scheidslijn tussen werk en privé (33%).

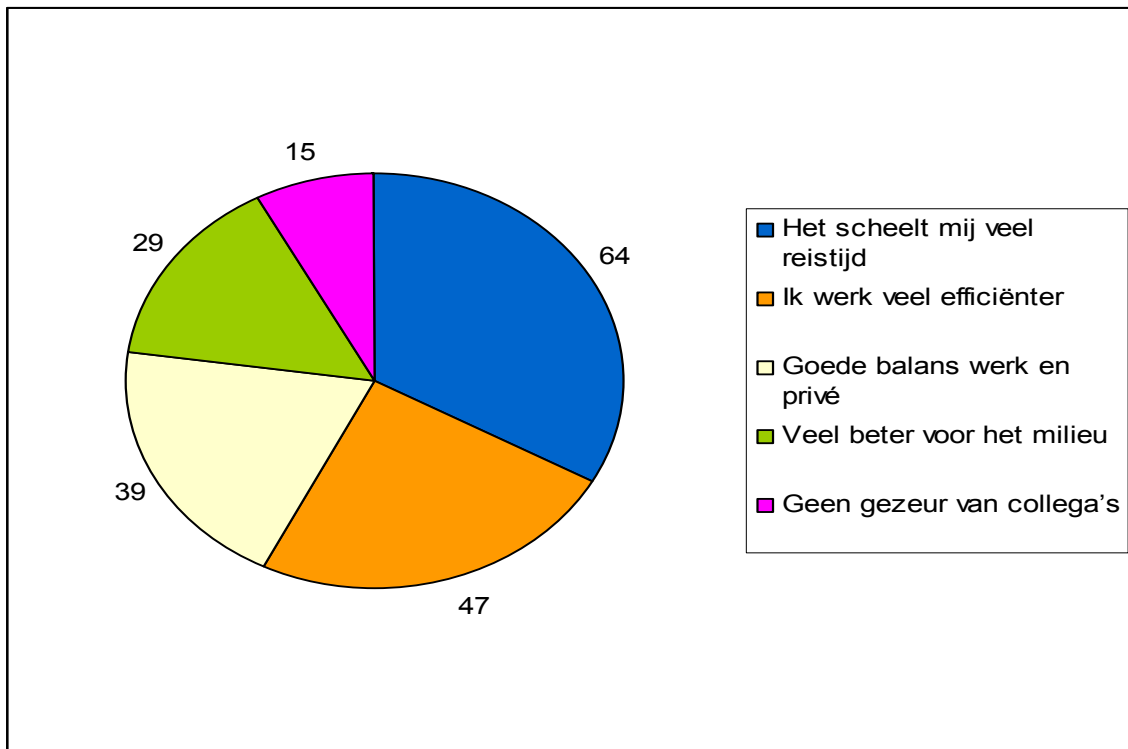
Wat vindt u plezierig aan thuiswerken?

1. Het scheelt mij veel reistijd 64%
2. Ik werk veel efficiënter 47%
3. Goede balans werk en privé 39%
4. Veel beter voor het milieu 29%
5. Geen gezeur van collega's 15%

³⁵ Bron: Eileen, Het Nationale Automobilisten Onderzoek 2011 (16 maart 2011)

Conclusie

Bij de beantwoording van deelvraag is al gezegd dat mobiliteitsmanagement een duurzaamheidsmaatregel is. In het kader van HNW en de opkomst van de Generatie Y is een ontwikkeling te zien op het gebied van mobiliteitsmanagement. Uit bovenstaande is af te lezen dat het zowel beter voor het milieu is als voor de vermindering van reistijd.



5. Healthy Ageing

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op Healthy Ageing en de relatie met HNW.

De Nederlander wordt gemiddeld steeds ouder. Maar een stijgende levensverwachting betekent niet automatisch ook méér gezonde levensjaren. Om ervoor te zorgen dat de extra levensjaren ook in goede gezondheid doorgebracht kunnen worden, heeft het UMCG gekozen voor Healthy Ageing als speerpunt: gezond en actief ouder worden. Gezond ouder worden duurt een leven lang en begint al bij de conceptie: ouders die hun genen doorgeven en dus ook hun eventuele risico's en kansen voor een gezonde levensloop of het ontstaan van ziekte later in het leven. Levensstijl, voedingspatroon en omgevingsfactoren beïnvloeden de ontwikkeling van gezondheid. Maar over de invloed van deze factoren en hoe ze zich tot elkaar verhouden, is nieuwe kennis nodig. Het UMCG concentreert zich in onderzoek, patiëntenzorg en onderwijs & opleidingen op het verouderingsproces. Daarbij willen we antwoord vinden op vragen als: Hoe kunnen we de gevolgen van chronische ziekten voorkomen? Hoe kunnen we het welbevinden en welzijn van ouderen verhogen? Hoe kunnen we tot op hoge leeftijd naar tevredenheid participeren in de samenleving en op de arbeidsmarkt? Het UMCG werkt samen met kennisinstellingen, regionale overheden en het bedrijfsleven aan kennisontwikkeling, valorisatie en spin-off. In Noord-Nederland gebeurt dit binnen het Healthy Ageing Network Noord-Nederland (HANNN).³⁶

Het Healthy Ageing Noord-Nederland heeft 5 kerngebieden benoemd die allen te maken hebben met langer gezond blijven. Langer gezond blijven heeft effect op werk en prive. Deze kerngebieden zijn:



37

Als werkgever wil het UMCG zorgen dat medewerkers langer vitaal en met plezier kunnen blijven werken en bovendien professioneel uitgedaagd blijven. In het kader van de balans tussen werk en prive sluit Healthy Ageing goed aan bij de principes en kenmerken van HNW.

³⁶ Bron: http://www.umcg.nl/NL/UMCG/healthy_ageing/wat_is_healthy_ageing/Pages/default.aspx (09-04-2011)

³⁷ Bron: <http://www.hannn.eu/nl/kerngebieden-hannn>

6. De Resultaten

In dit hoofdstuk worden eerst de resultaten samengevat die zijn verkregen na het afnemen van de interviews. Vervolgens worden de resultaten van de enquête gevisualiseerd in grafieken en de uitkomsten beschreven. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in het UMCG op 2 verdiepingen en binnen een afgekaderde onderzoeksomgeving. De in dit hoofdstuk beschreven resultaten hebben dan ook betrekking op deze doelgroep. Dit hoofdstuk sluit af met de huidige huisvestingskosten van de onderzochte verdiepingen.

De resultaten die verkregen zijn vanuit literatuur- en praktijkonderzoek zijn gebruikt voor de beantwoording van de vragen in hoofdstuk 3 *Het Nieuwe Werken*. In het hoofdstuk *Conclusies* worden alle resultaten verwerkt in conclusies.

Analyse interviews: in bijlage F is een samenvatting van de gehouden interviews te vinden.



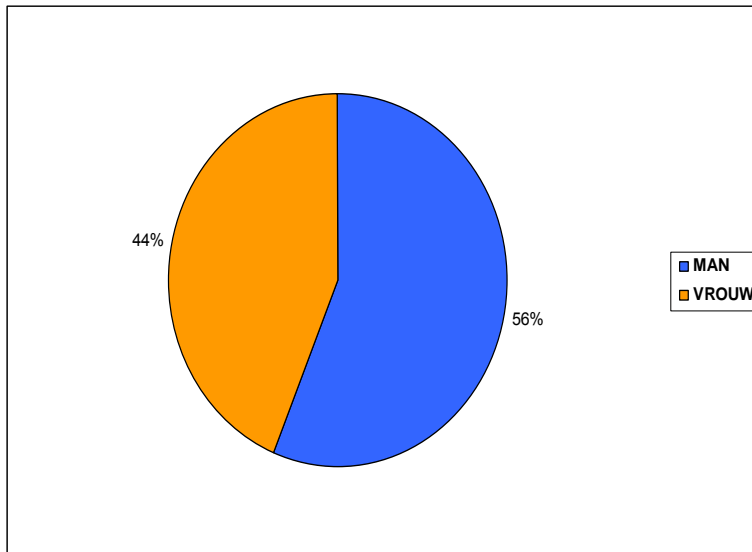
- De geïnterviewden zien over het algemeen op tegen de praktische invulling van HNW:
 - Kantoortuinen;
 - Flexplekken;
 - Overlegmomenten;
 - Concentreren;

- De ICT is er volgens de meesten niet klaar voor;
- Een groot gedeelte van de medewerkers is het al jaren gewend om op de huidige manier te werken. Die moet je niet meer lastigvallen met HNW;
- Het thuiswerken lijkt veel geïnterviewden een goed idee, mits er goede afspraken worden gemaakt;
- Stafachtige functies (kenniswerkers) zijn er volgens de geïnterviewden het meest geschikt voor;
- De mening over het wel of niet doorvoeren van HNW bij zowel de RvB als directie is wisselend;
- De gemiddelde tijd dat men achter de computer doorbrengt ligt op 4 uur per dag.

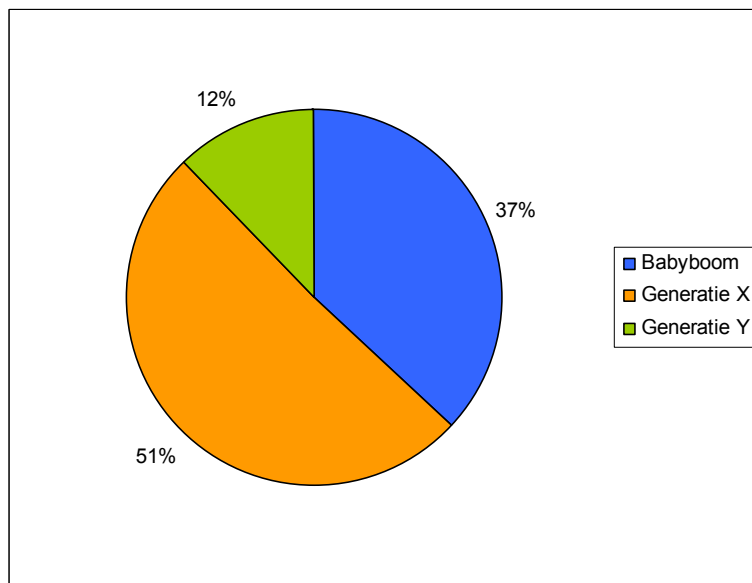
Analyse kwantitatief onderzoek

De enquête heeft de volgende resultaten opgeleverd:

Vraag 1: Bent u een man/vrouw?



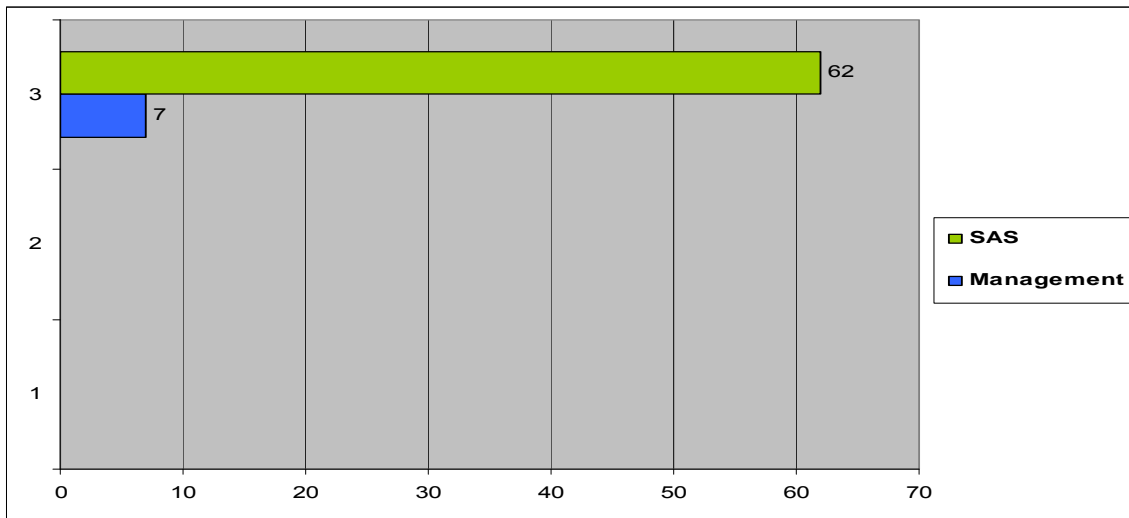
Vraag 2: Wat is uw leeftijd?



Een groot aantal medewerkers behoort tot de generatie *Babyboomers en Generatie X*.

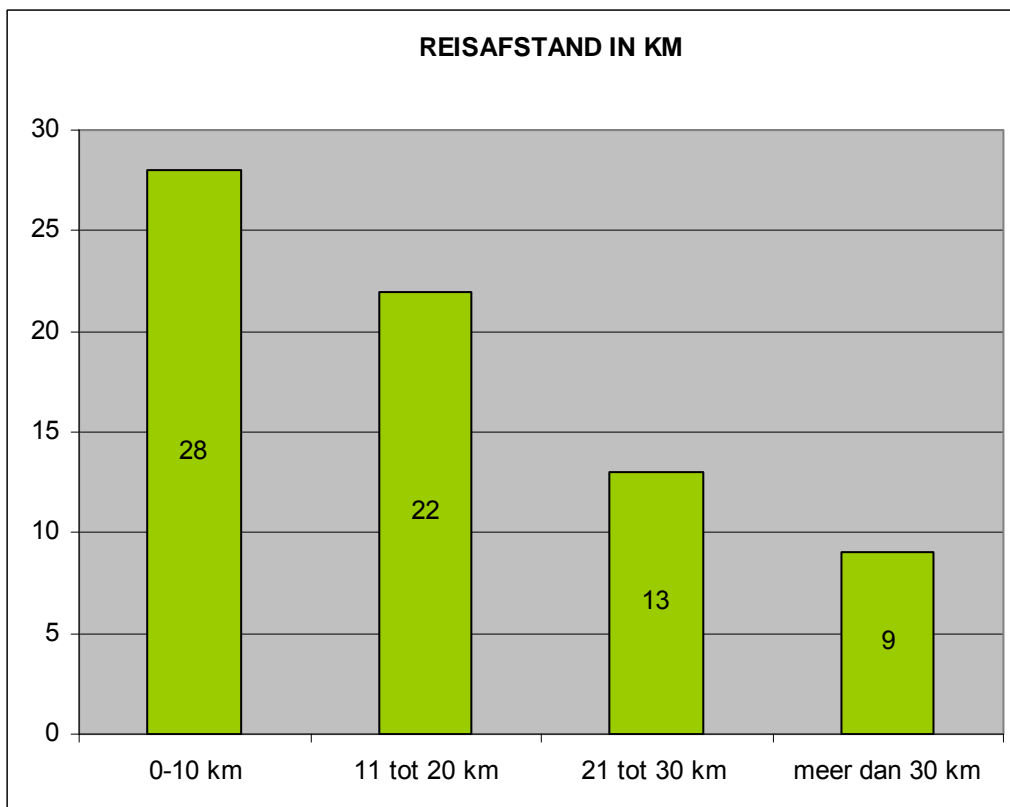
Vraag 3: Tot welke beroepsgroep behoort u?

Het merendeel van de respondenten behoort tot de beroepsgroep SAS.



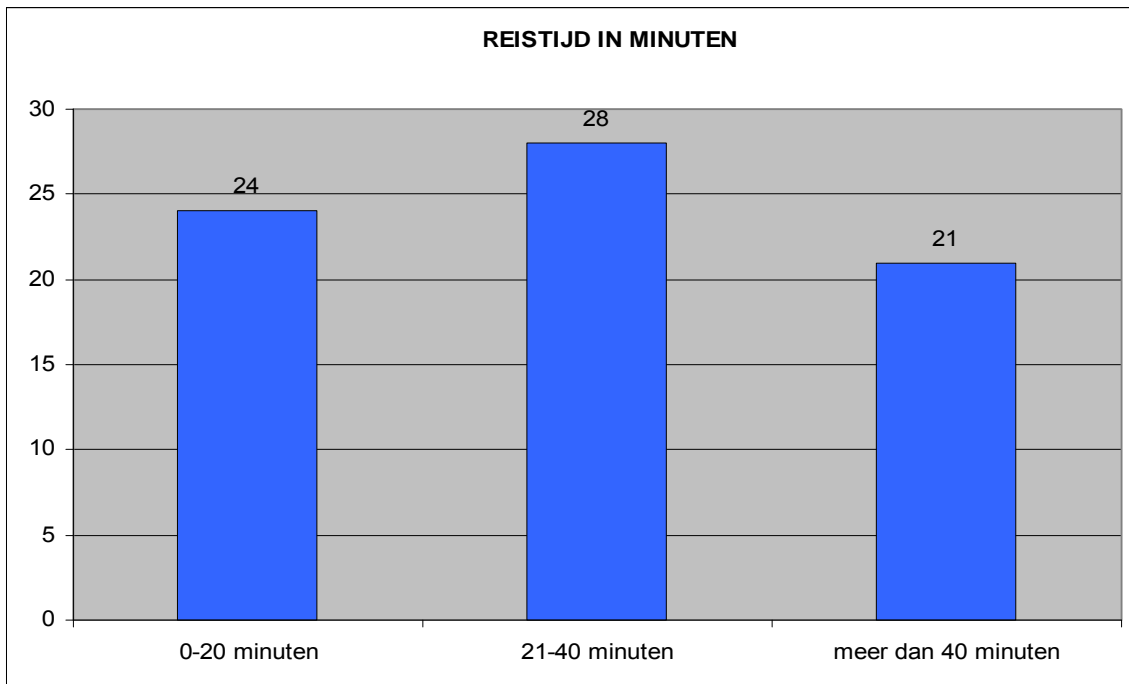
Bij de keuzemogelijkheid *Anders* hebben 2 respondenten een combinatie van Wetenschappelijk Onderzoek en SAS ingevuld, 1 respondent heeft zijn beroepsgroep niet ingevuld en 1 respondent noemt hierbij als beroepsgroep: flexwerken

Vraag 4: Wat is de reisafstand van uw huis naar het UMCG (van deur tot deur)?



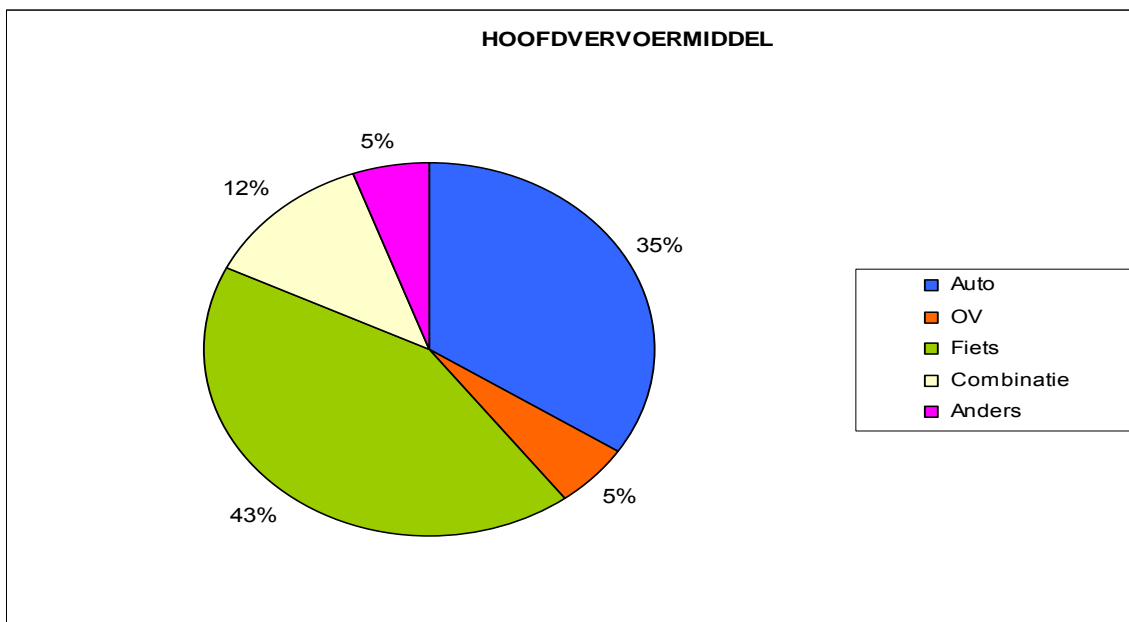
De meeste respondenten wonen in een straal van 0-20 km van het UMCG.

Vraag 5: Hoeveel reistijd heeft u gemiddeld van deur tot deur (van huis tot aan uw werkplek)?



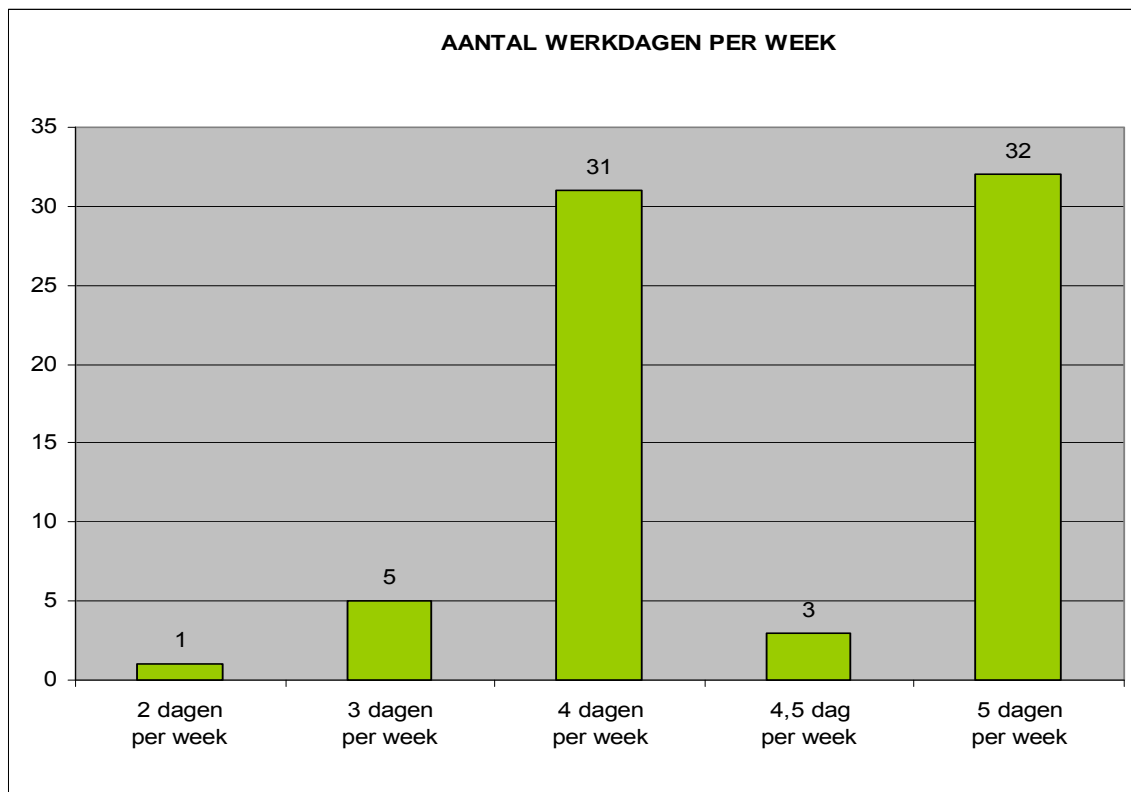
Over het in de voorgaande vraag aangegeven aantal kilometers doen de meeste (28) respondenten 20-40 minuten en 21 respondenten doen hier meer dan 40 minuten over.

Vraag 6: Wat is het hoofdvervoermiddel waarmee u reist van huis naar werk?



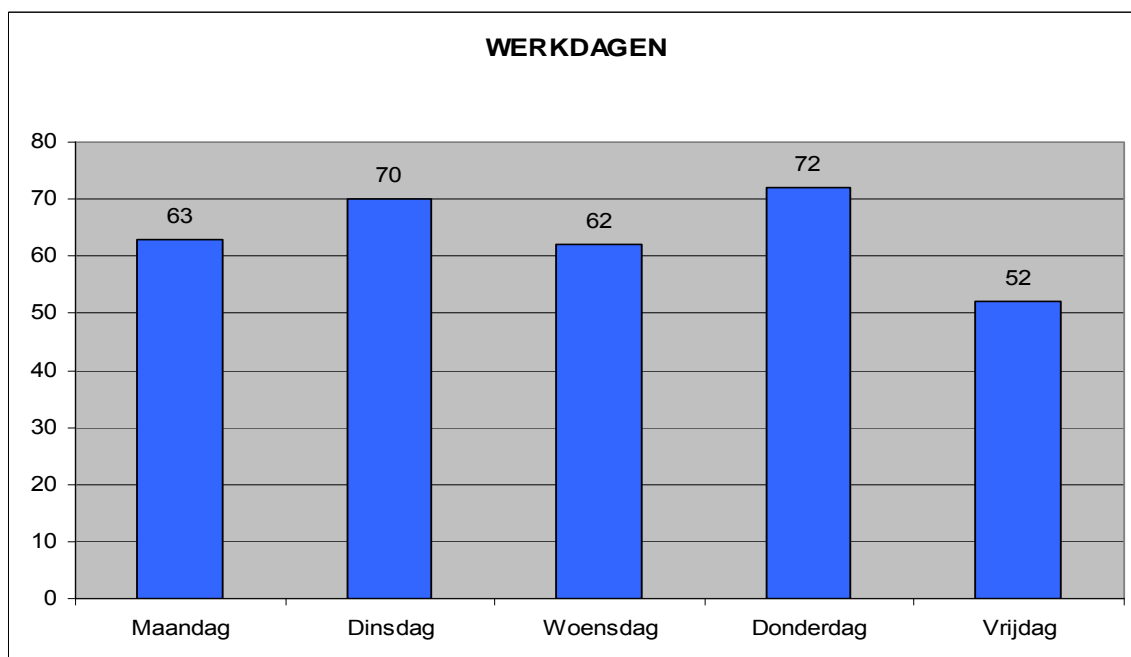
De in voorgaande vragen durende reistijd in combinatie met het aantal kilometers heeft vanzelfsprekend ook te maken met het hoofdvervoermiddel. 43% van de respondenten gaat met de fiets van en naar het UMCG, gevolgd door 35% die met de auto reist en een kleiner gedeelte (12%) heeft een combinatie van vervoer. Hierbij wordt voornamelijk de combinatie auto/fiets en auto/OV genoemd.

Vraag 7: Hoeveel dagen werkt u meestal per week?



Het merendeel van de respondenten werkt 4 of 5 dagen.

Vraag 8: Op welke dagen werkt u meestal?



De werkdagen uit vraag 7 worden voornamelijk ingevuld op de maandag, dinsdag en donderdag. Woensdag en vooral vrijdag hebben een aanzienlijk lagere bezetting.

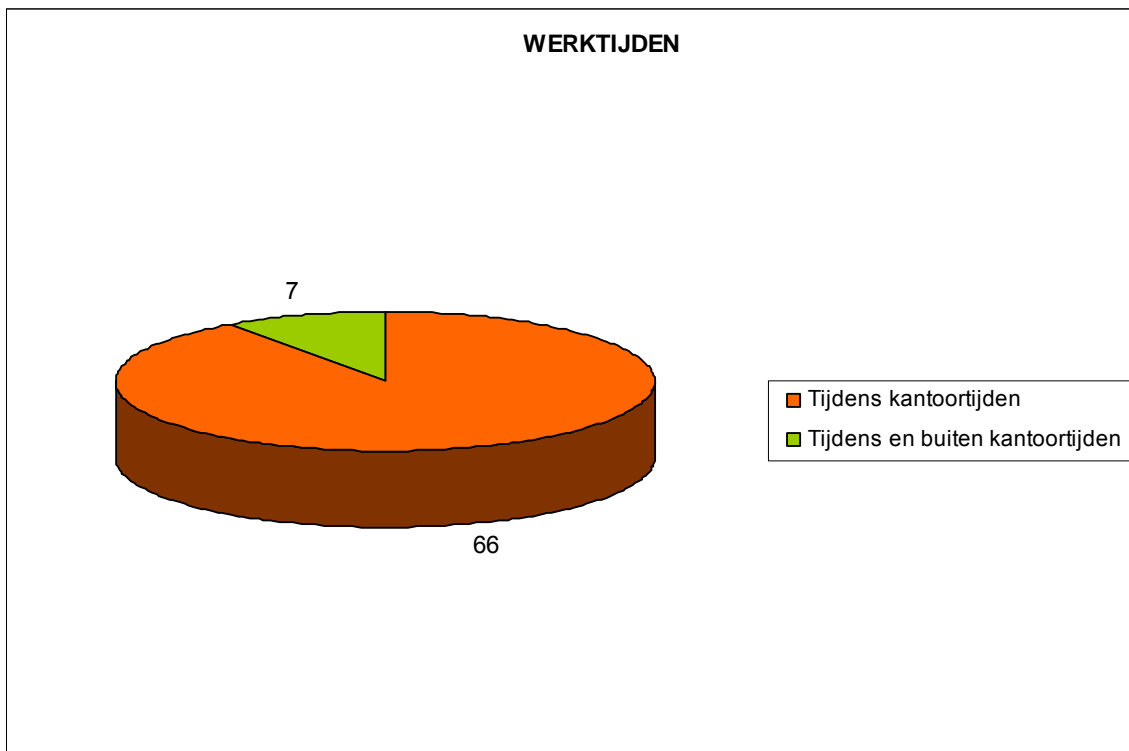
Vraag 9A: Hoeveel uur werkt u gemiddeld per week?

Het gemiddelde van de respondenten ligt op **34,5 uur per week**.

Vraag 9B: Wat is uw aanstellingspercentage?

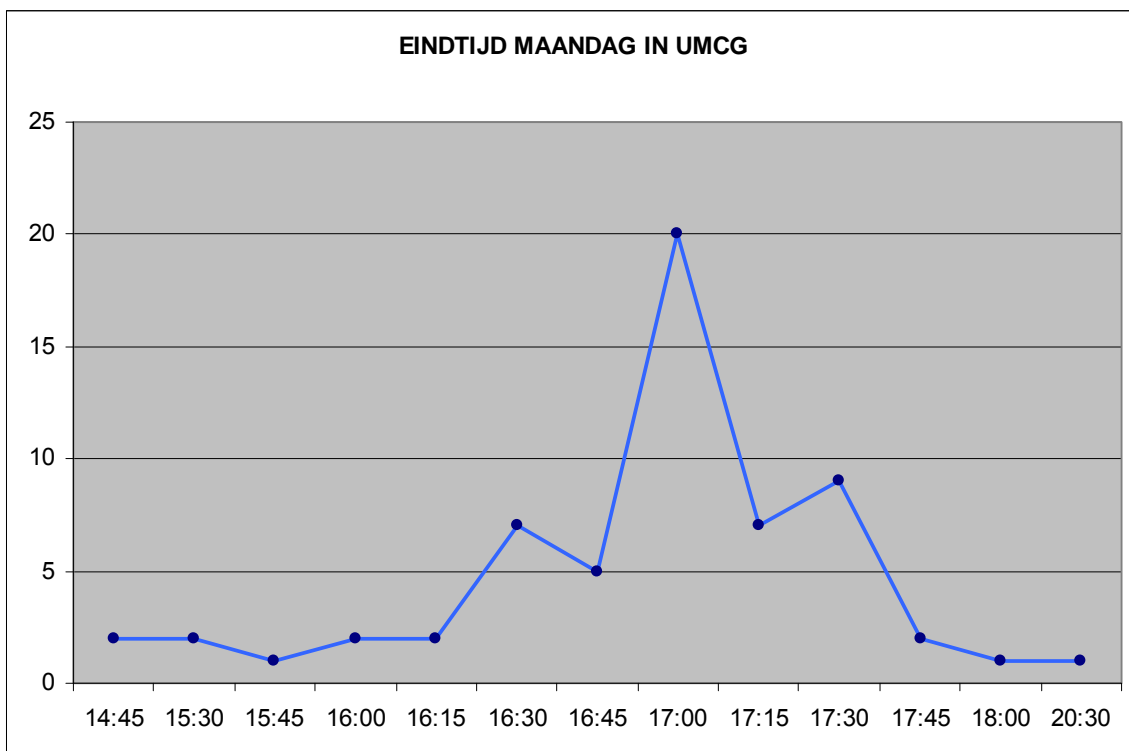
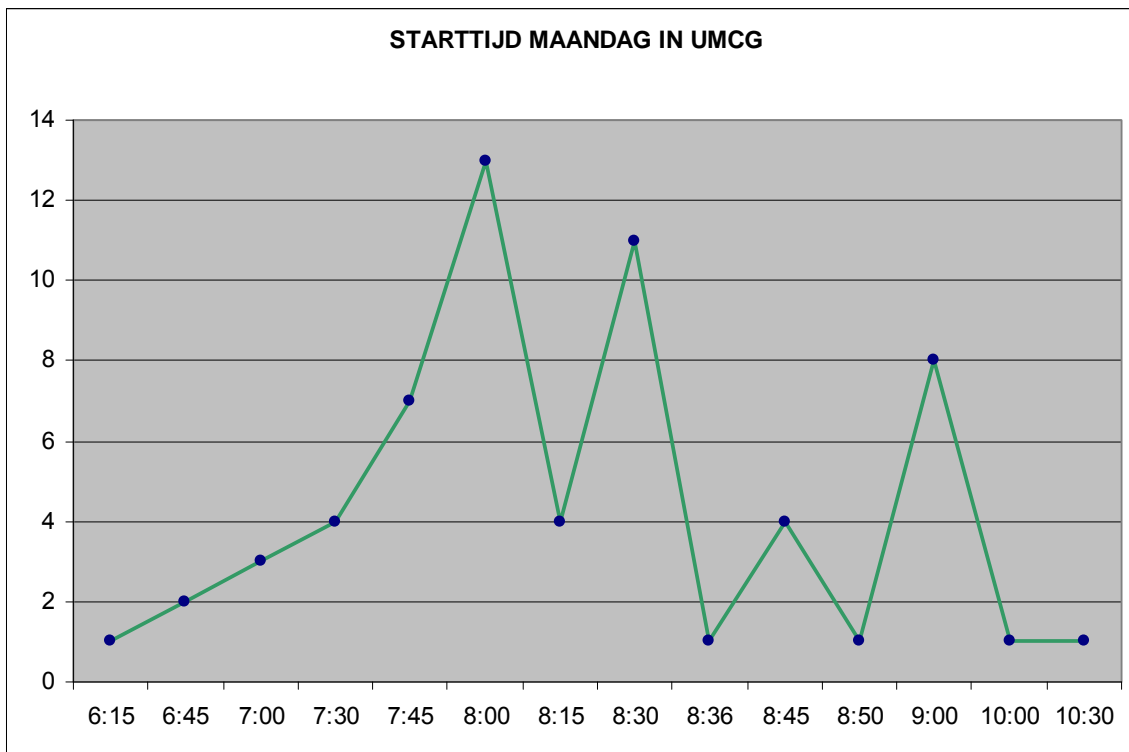
Het gemiddelde aanstellingspercentage van de respondenten ligt op **87,6%**.

Vraag 10: Werkt u over het algemeen tijdens kantoortijden of ook buiten kantoortijden en in het weekend?



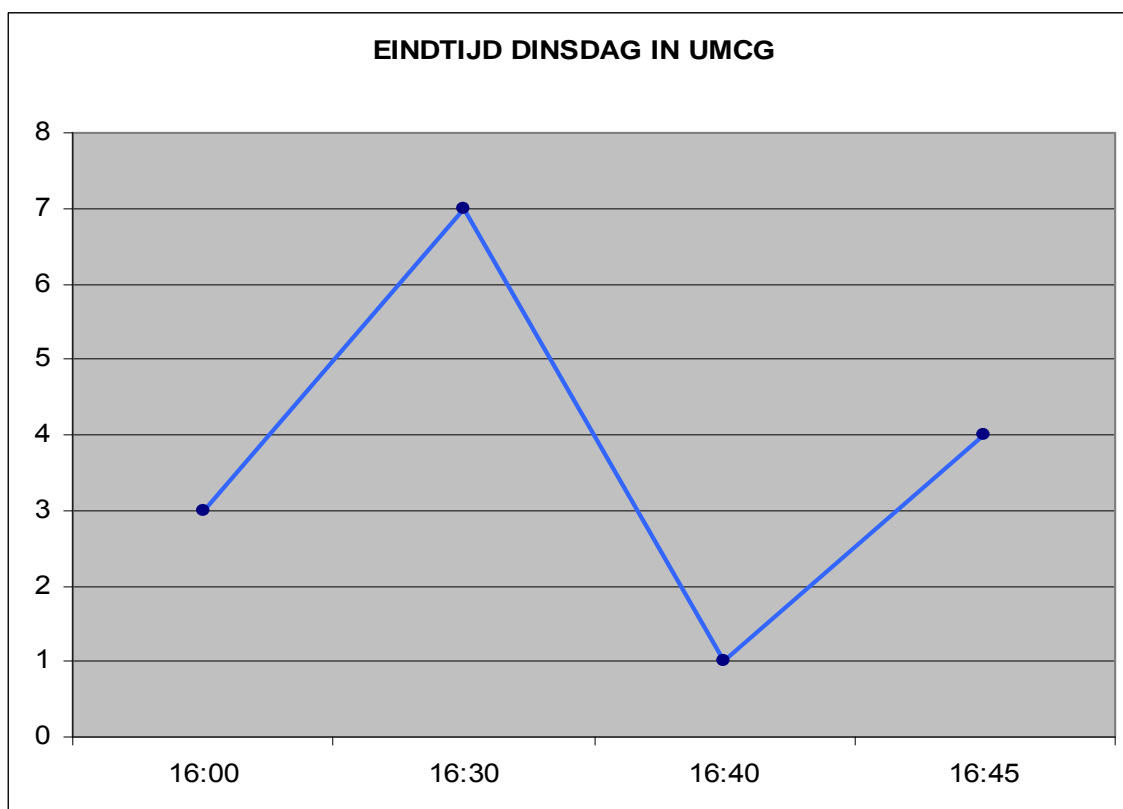
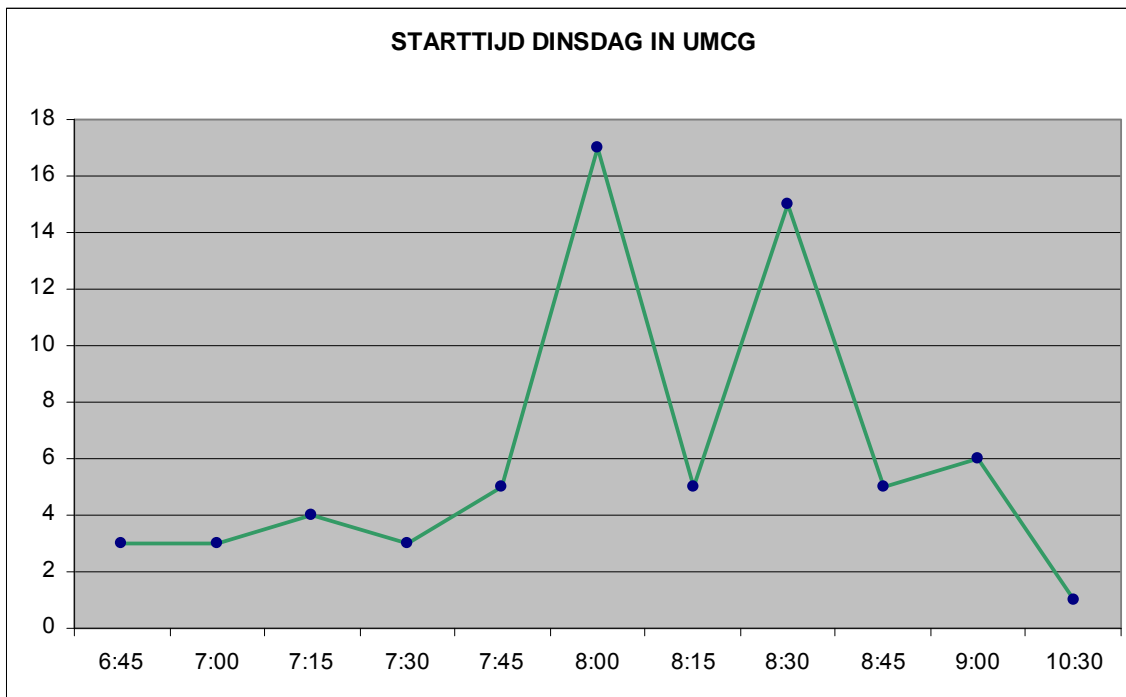
Een overduidelijke “tijdens kantoortijden” uitslag. Bij de volgende vraag wordt dit gevisualiseerd.

Vraag 11: Wat zijn uw start- en eindwerktijden in het UMCG?



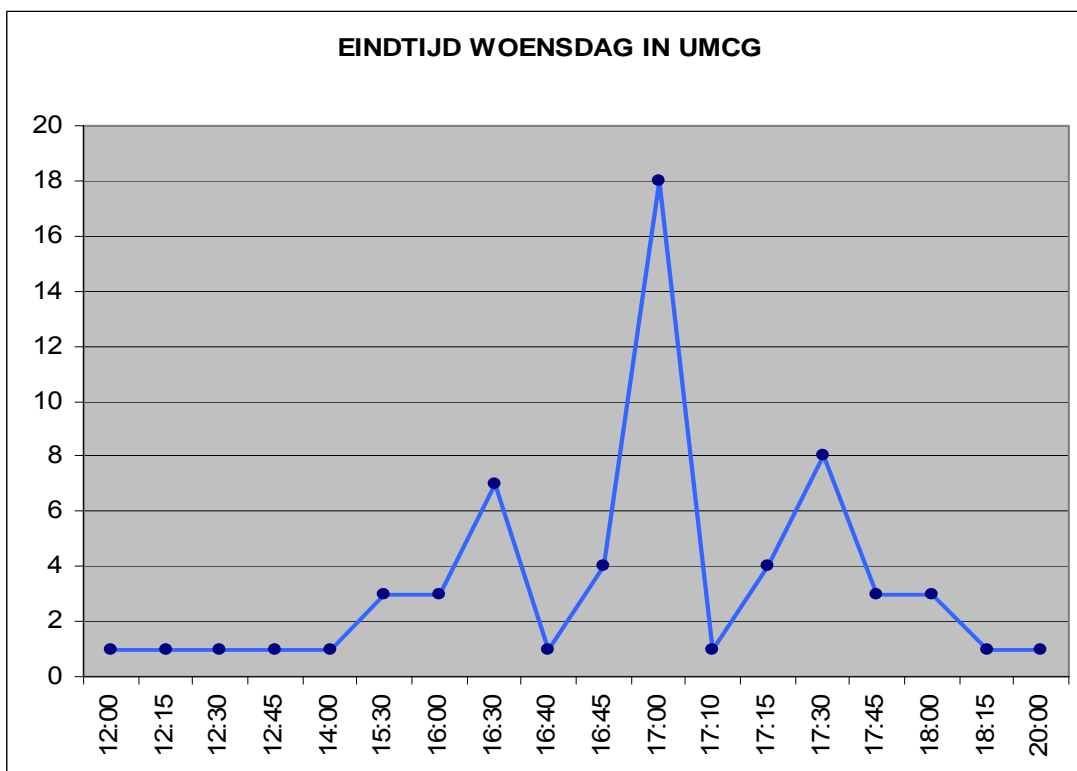
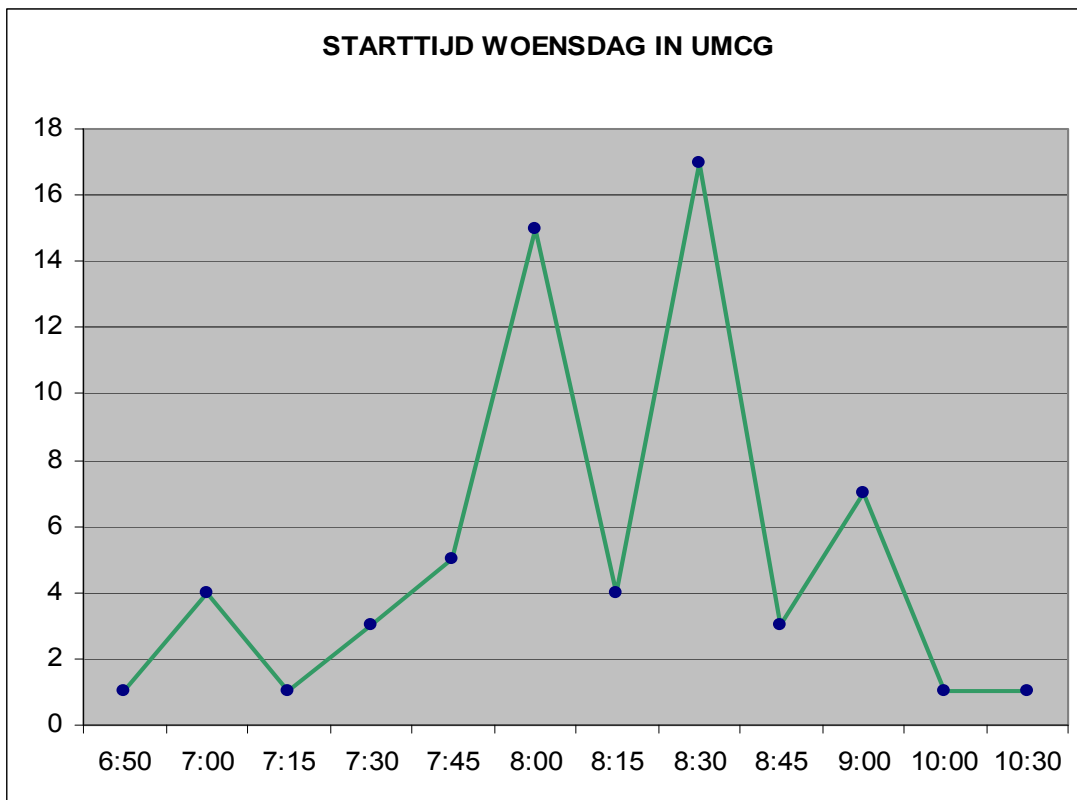
Maandag

De grootste groep (28 respondenten) start op maandag tussen 08:00 en 08:30 uur en eindigt om 17:00 uur (20 respondenten).



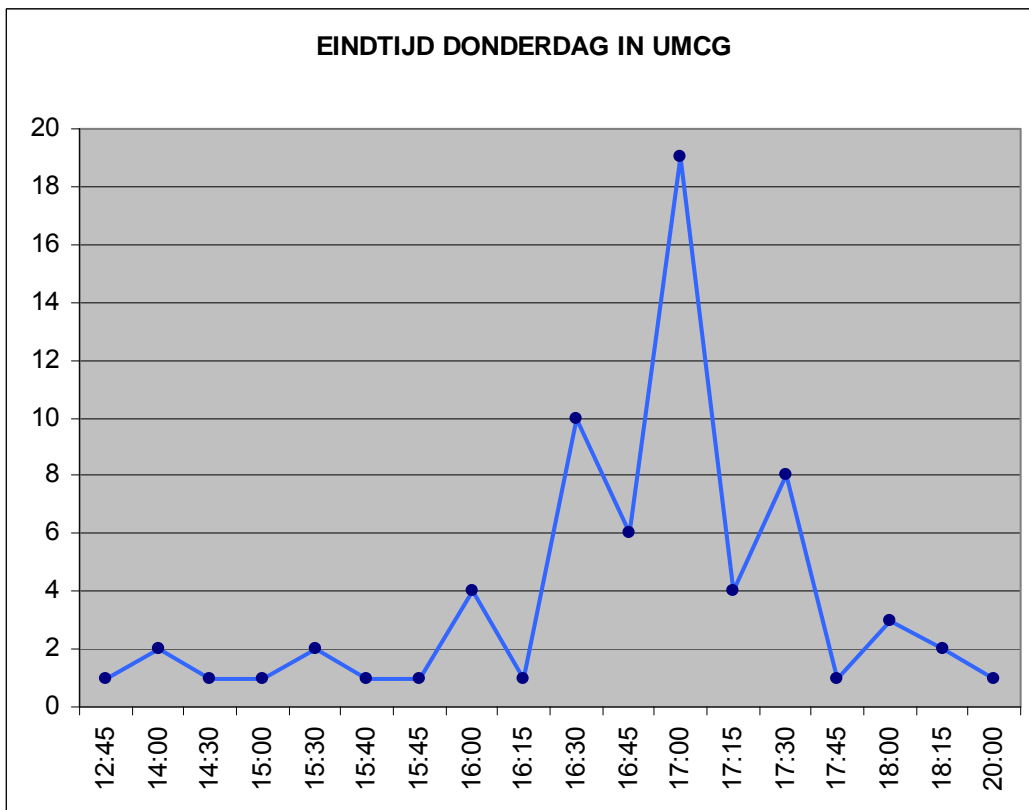
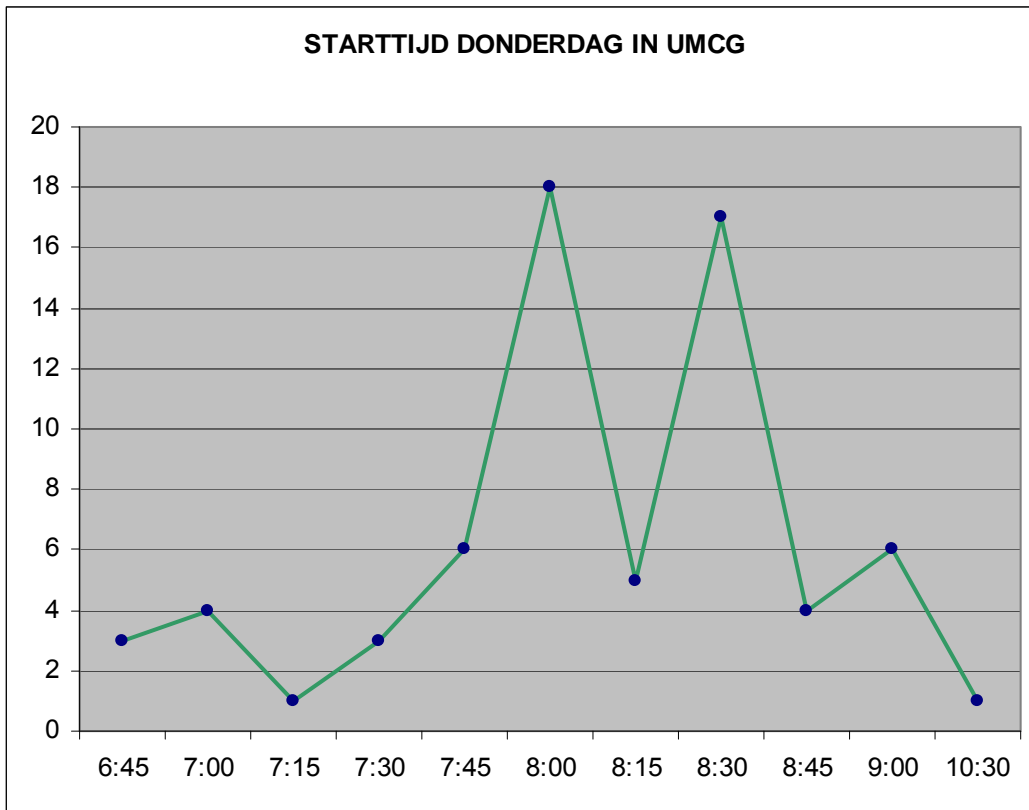
Dinsdag

Op dinsdag starten 37 respondenten tussen 08:00 en 08:30 uur en eindigen 34 respondenten tussen 16:30 en 17:00 uur.



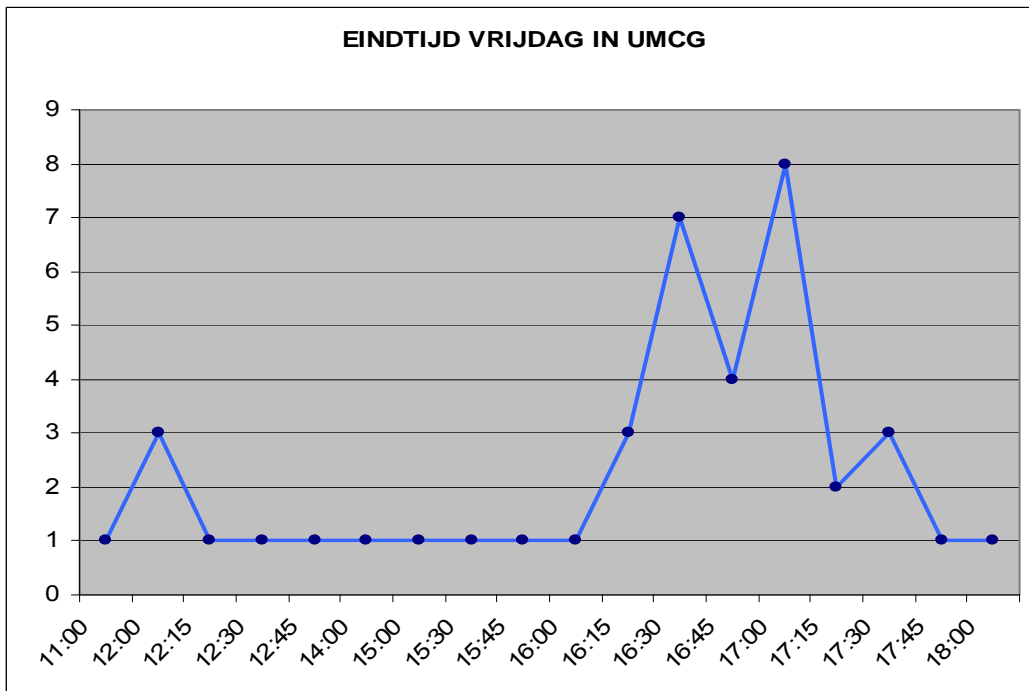
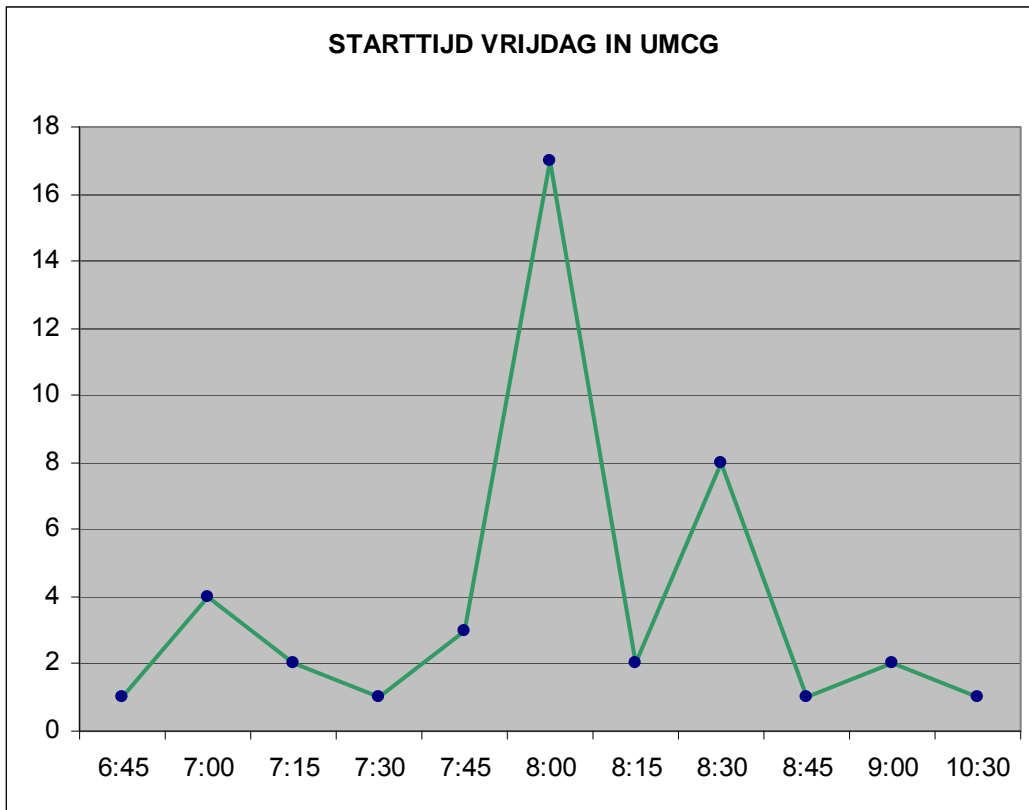
Woensdag

Ook hier een starttijd tussen 08:00 en 08:30 uur door 36 respondenten en een eindtijd van 17:00 uur door 18 respondenten, 8 medewerkers gaan door tot 17:30 uur en 4 medewerkers stoppen op of voor 14:00 uur.



Donderdag

40 respondenten starten tussen 08:00 en 08:30 uur en 10 komen tot 09:00 uur binnen.35 stoppen om 16:30/17:00 uur en 14 werken door tussen 17:00 en 18:15 uur

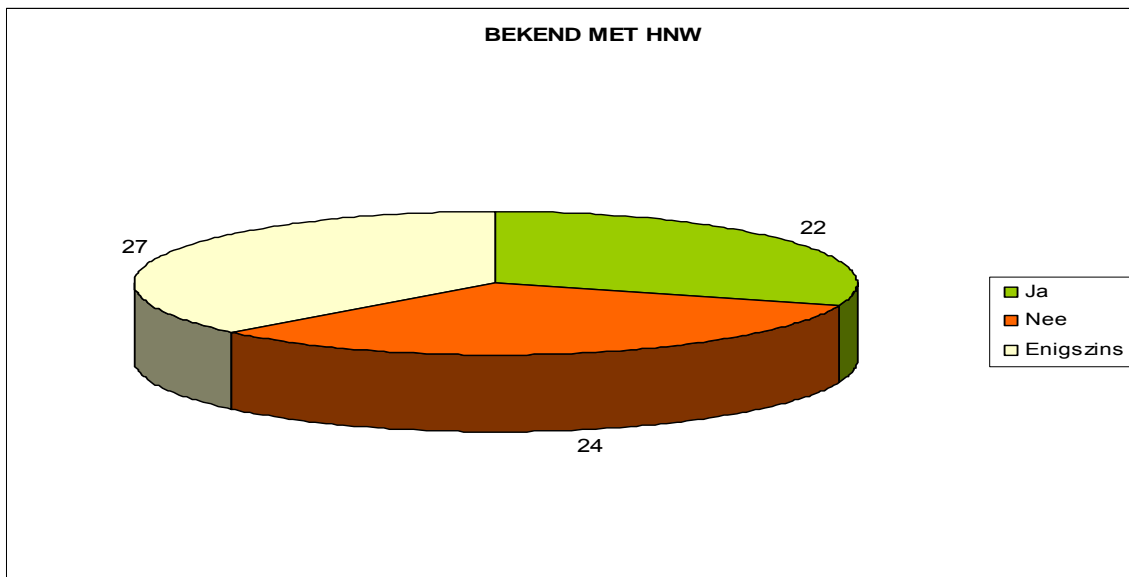


Vrijdag

17 respondenten starten om 08:00 met hun werkdag en 8 om 08:30 uur. 19 medewerkers vertrekken tussen 16:30 en 17:00 uur.

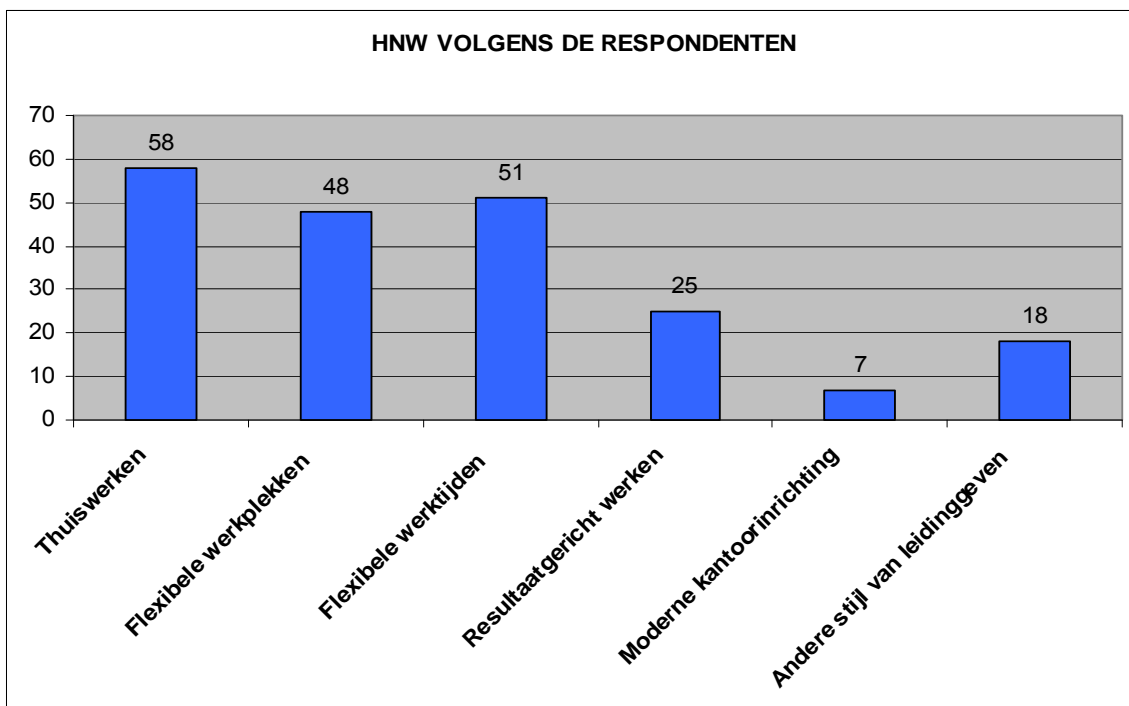
Een enkeling (3 respondenten) werkt op zaterdag nog 1 of 2 uurtjes en iets meer (6) op zondagavond.

Vraag 12: Bent u bekend met HNW?



De meeste respondenten zijn niet bekend met HNW, dat bleek ook uit de vragen die gesteld werden tijdens het uitdelen van de enquête. Sommige hebben er wel eens van gehoord en 22 respondenten zijn er bekend mee.

Vraag 13: Waar denkt u aan bij HNW?



Bij deze vraag was het mogelijk om meer antwoorden aan te kruisen. Net als uit de interviews is ook uit de enquête af te lezen dat de meeste mensen denken aan thuiswerken en zowel flexibele werkplekken als flexibele werktijden. Een heel klein gedeelte (dat overeenkomt met de mensen die bekend zijn met HNW) hebben een andere stijl van leidinggeven en resultaatgericht werken aangekruist.

Vraag 14: In onderstaande tabel hebben respondenten aangekruist wat de huidige en/of gewenste manier van werken is. De tabellen zijn gesplitst in onderdelen die van toepassing zijn op een traditionele manier van werken en op HNW. Als een respondent in allebei de kolommen een kruisje heeft gezet, staat er niet ook nog eens een kruisje bij huidig of gewenst.

Onderdelen die betrekking hebben op de <u>traditionele manier</u> van werken	Huidige manier	Gewenste manier	Zowel huidige als gewenste manier
Ik heb een vaste werkplek	18	0	<u>55</u>
Ik werk tijdens reguliere kantoortijden (half 8-5)	11	22	<u>40</u>
Ik gebruik een mobiele telefoon voor en op mijn werk	3	8	4
Ik gebruik een vaste computer op het werk	<u>39</u>	0	<u>34</u>
Mijn werk is tijdsafhankelijk (kan alleen op of tussen een bepaalde tijd)	12	1	12
Mijn werk is plaatsafhankelijk (kan alleen daar plaatsvinden)	11	1	16
In mijn werk staat het proces centraal	14	3	21
In mijn werk is sprake van regels & procedures	18	1	<u>33</u>
Mijn fysieke aanwezigheid is gewenst tijdens kantooruren	16	2	<u>32</u>
Ik heb een duidelijke scheiding tussen werk en privé	12	3	<u>38</u>
Er is sprake van traditioneel leiderschap (sturing en controle)	15	1	6

Bij de traditionele manier van werken hebben medewerkers een **vaste werkplek**, **reguliere kantoortijden** en een eigen **vaste computer**. Opvallend is dat 55 van de 73 respondenten ook het liefst een vaste werkplek heeft en 40 van de 73 graag tijdens kantooruren werkt.

Iets minder dan de helft van de respondenten vindt hun **fysieke aanwezigheid** gewenst **tijdens kantooruren**, net als het hebben van **regels & procedures** en de **scheiding tussen privé en werk**.

Onderdelen die betrekking hebben <u>HNW</u>	Huidige manier	Gewenste manier	Zowel huidige als gewenste manier
Ik heb een flexibele werkplek	2	11	<u>1</u>
Ik kan flexibele werktijden hanteren	<u>7</u>	9	<u>39</u>
Ik maak gebruik van een smartphone op en voor mijn werk	0	10	2
Ik maak gebruik van een laptop op en voor mijn werk	0	14	9
Mijn werkzaamheden zijn tijdsonafhankelijk (kunnen op ieder door mij gewenst tijdstip uitgevoerd worden)	5	12	13
Mijn werk is plaatsafhankelijk (als ik wil kan ik overal werken)	5	13	11
Binnen onze afdeling staat de medewerker centraal	6	9	21
Flexibiliteit & vertrouwen zijn sleutelwoorden binnen onze afdeling	9	10	<u>38</u>
Ik werk outputgericht en heb resultaatafspraken met mijn leidinggevende	4	10	31
In mijn werk heb ik veel vrijheid	11	2	<u>54</u>
Ik heb een optimale balans tussen werk & prive	5	10	<u>47</u>
Ik ben zelfsturend	8	2	<u>52</u>
Ik ervaar het kantoor als een ontmoetingsplaats	6	4	<u>32</u>
Er is sprake van coachend leiderschap	8	13	<u>22</u>

Bij HNW hebben medewerkers een **flexibele werkplek** en kunnen zij **flexibele werktijden** hanteren. 1 respondent heeft op dit moment al een flexibele werkplek en 12 respondenten zien een dergelijke werkplek als gewenst. Hieruit is (in combinatie met de uitkomsten uit de vorige tabel) te concluderen dat de overige 59 medewerkers dit niet als gewenst zien. De flexibele werktijden zijn wel gewenst bij meer dan de helft van de respondenten.

De **vrijheid, optimale balans tussen werk en prive, de zelfsturendheid en het kantoor als ontmoetingsplaats**, zijn bij een groot aantal respondenten zowel de gewenste als de huidige manier van werken.

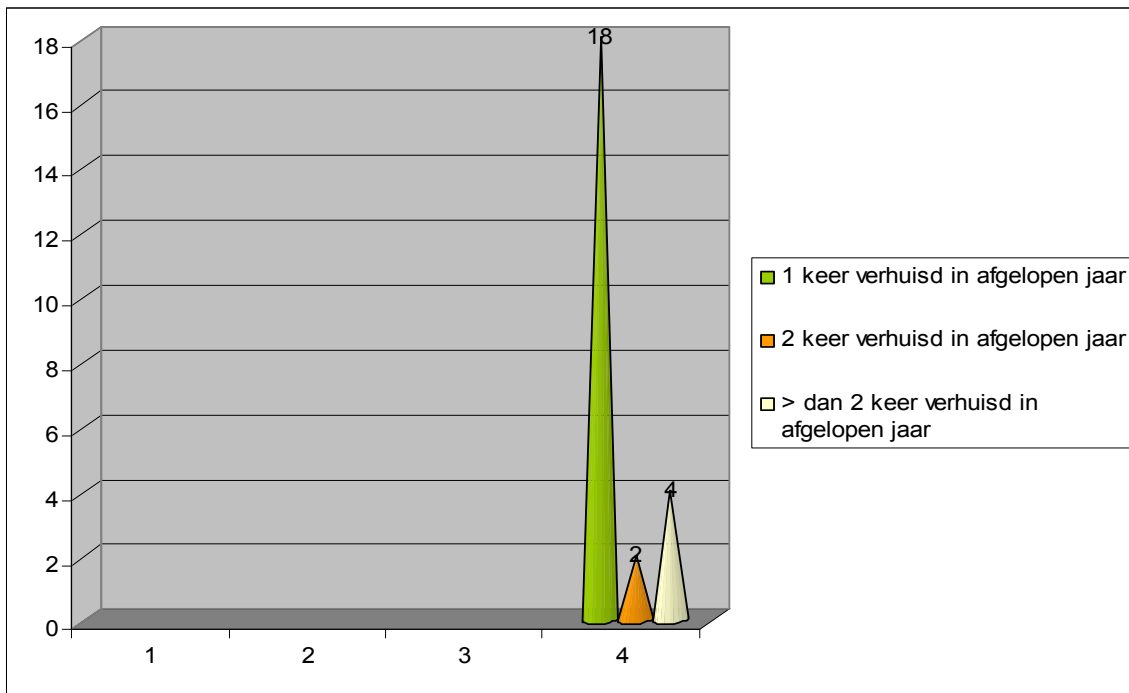
Vraag 15: Welke activiteiten voert u uit op uw werkplek en hoeveel tijd neemt dit in beslag?

Activiteiten	Gemiddelde tijd die ik <u>per week</u> aan deze activiteit besteed					
	Max. 1 uur	Max. 2 uur	Max. 3 uur	Max. 4 uur	Max. 5 uur	Meer dan 5 uur
Informatie verwerken – kortdurend- met gebruik van een <u>computer</u> Hieronder vallen: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gegevens invoeren ➤ Agenda beheren ➤ E-mailen ➤ Administratieve handelingen 	2	4	4	4	5	<u>47</u>
Informatie verwerken - langer durend- met gebruik van een <u>computer</u> Hieronder vallen: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapporten en verslagen opstellen ➤ Artikelen schrijven ➤ Dossiers opmaken 	3	2	1	7	3	<u>50</u>
Bestuderen/ <u>lezen</u> van dossiers en rapporten/verslagen (zonder gebruik van een computer)	<u>14</u>	7	5	<u>11</u>	6	<u>16</u>
Telefoneren (zonder gebruik van een computer)	<u>18</u>	<u>19</u>	<u>11</u>	5	7	4
Post verwerken (zonder gebruik van een computer)	<u>30</u>	<u>11</u>	6	0	1	5
Informeel overleg, afstemming met collega's/overleg op uw werkplek (niet gepland en zonder gebruik van een computer)	8	<u>18</u>	13	8	5	16

Vergaderen met minder dan zes personen	15	13	10	3	5	16
Vergaderen met meer dan zes personen	24	13	3	7	2	4
Training/opleiding geven of volgen	21	3	0	3	3	3
Ontvangen van (extern) bezoek	25	10	3	4	0	4

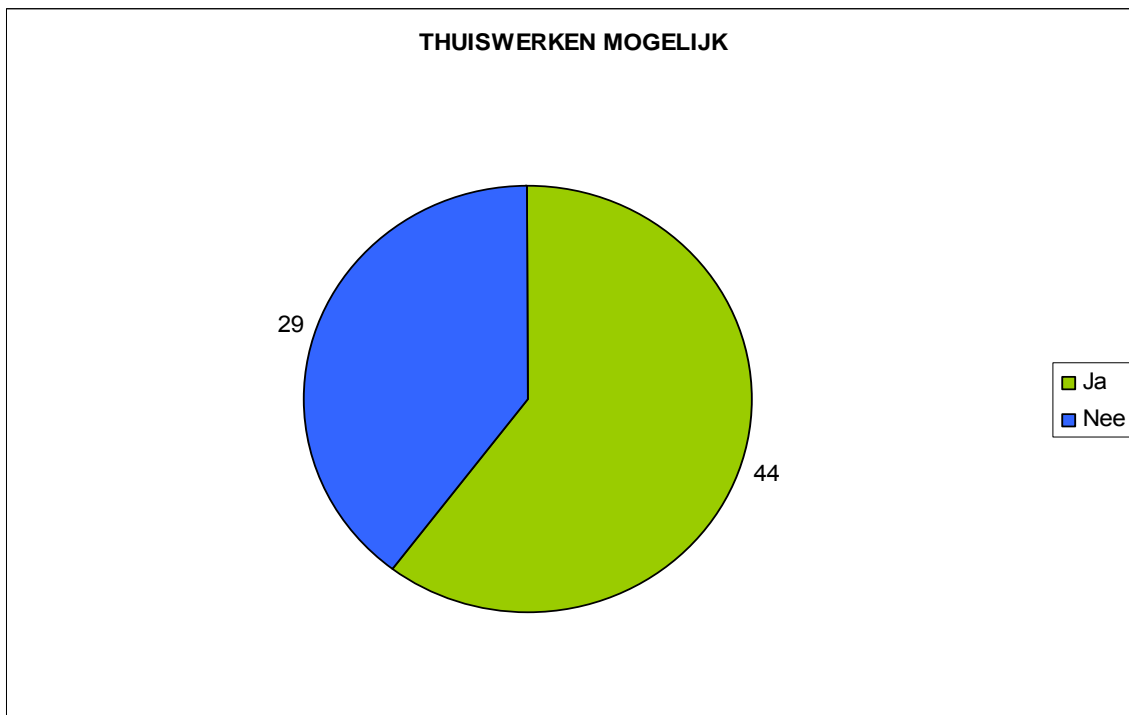
Bij de werkzaamheden in de bovenste twee rijen hebben medewerkers een computer nodig. De overige activiteiten vinden plaats zonder computer. De tabel is geen exacte meting, toch kan hieruit geconcludeerd worden dat een groot gedeelte van de werktijd geen vaste computer in combinatie met een vaste werkplek nodig is.

Vraag 16: Hoe vaak bent u verhuisd (van werkplek) in het afgelopen jaar?



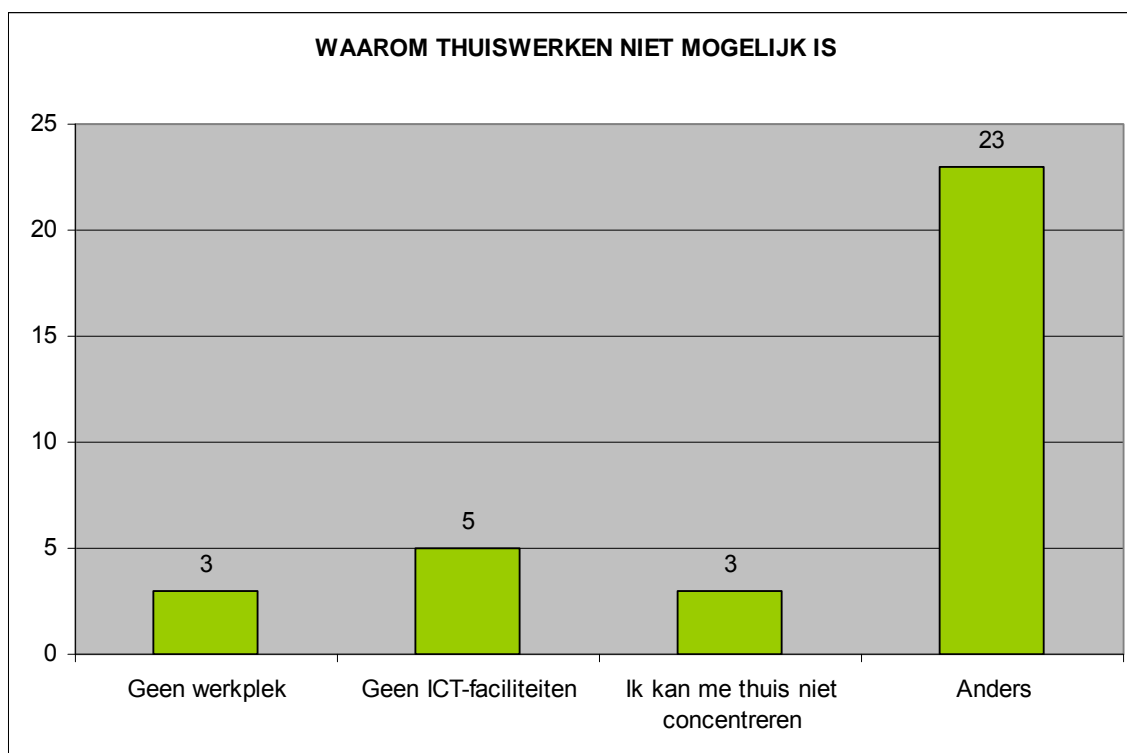
25 van de 73 respondenten zijn weleens verhuisd in het afgelopen jaar. Het merendeel (18) 1 keer.

Vraag 17: Is het voor u mogelijk om thuis te werken?



Een groot aantal heeft de mogelijkheid om thuis te werken, voor 29 respondenten geldt echter dat dit niet mogelijk is. De reden hiervan is bij de volgende vraag in kaart gebracht.

Vraag 18: Indien antwoord bij vraag 17 nee is, wat is hiervan de reden?



Opvallend bij de antwoorden was dat de meeste mensen (23) *Anders* aangekruist hebben. Als reden werd opgegeven:

- Ik moet hier zijn. Fysieke aanwezigheid gewenst vanwege de aard van de werkzaamheden (3);
- I.v.m. adviseren medewerkers is thuiswerken niet mogelijk (1);
- Als secretaresse heb je alle apparatuur nodig en overleg met mensen waarvoor je werkt op de werkvloer. Dat werkt niet vanuit huis. Er moet iemand aanwezig zijn op het secretariaat (2);
- Vanwege niet aanwezig zijn van dossiers en andere gegevens/personen (2);
- Leidinggevende is er niet zo voor (1);
- Thuis is voor privé-activiteiten, hier voor werk (1);
- Rechtstreeks en kort met collega's afstemmen wordt lastig (2);
- Er is een VPN verbinding nodig en ik heb geen token daarvoor. Geen pc verbinding met UMCG. Wel ICT-faciliteiten, maar geen WOA (4);
- Afstemming met anderen en uitvoering van werkzaamheden kunnen niet volledig vanuit huis wel voor een deel. Veel vergaderen (3);
- Telefonische helpdesk is thuis niet mogelijk. Dit doe ik 1x per week (1);
- De werkzaamheden worden door meerdere mensen uitgevoerd. Ik werk in teamverband waarbij overleg en afstemming heel belangrijk is. Er zijn dusdanig veel dossiers die in papieren archieven zitten dat dit niet thuis kan worden uitgevoerd (3);

Huidige huisvestingskosten van de onderzochte verdiepingen

In de bijlage N zijn de huidige kosten van de onderzochte verdiepingen uitgewerkt en in kaart gebracht.

- De huidige bezettingsgraad is **89,21 %**.
- Een werkplek kost € 9.990, = exclusief btw per jaar.³⁸ Hieronder vallen:
 - Huisvestingskosten, diensten en middelen, ICT, externe voorzieningen en facility management.

Berekening 1

Uitgaande van de huidige bezettingsgraad zijn er theoretisch 81 werkplekken nodig voor 104 medewerkers. Omdat dit alleen haalbaar is als alle parttimers met elkaar afstemmen dat zij samen precies het aantal fulltimers zijn qua bezetting is dit niet realistisch. Dit is als iedereen continu achter zijn pc/op zijn werkplek werkt.

Uit de interviews en enquêtes is echter te concluderen dat medewerkers regelmatig overleggen of niet op hun werkplek zijn. In de interviews gaven medewerkers aan dat zij gemiddeld 4 uur per dag niet achter hun pc werkten. Uit de enquête (vraag 15) is te concluderen dat het merendeel van de medewerkers > 5 uur per week achter de pc werkt. Een groot gedeelte van de werkzaamheden gebeurt echter zonder pc.

Zie overzicht van werkzaamheden waarbij geen computer wordt gebruikt:

	Max. 1 uur	Max. 2 uur	Max. 3 uur	Max. 4 uur	Max. 5 uur	Meer dan 5 uur
Bestuderen/lezen van dossiers en rapporten/verslagen	<u>14</u>	7	5	<u>11</u>	6	<u>16</u>
Telefoneren	<u>18</u>	<u>19</u>	<u>11</u>	5	7	4
Post verwerken	<u>30</u>	<u>11</u>	6	0	1	5
Informeel overleg, afstemming met collega's/overleg op uw werkplek	8	<u>18</u>	13	8	5	16

Gemiddelde tijd die per week door het getoonde aantal medewerkers aan deze activiteit wordt besteed.

Hiervan uitgaande en gedragen door de praktijkervaringen van andere organisaties is een delingsgraad van 0,8 haalbaar. Dat wil zeggen dat er 8 werkplekken beschikbaar zijn voor 10 medewerkers, mits er voldoende vergaderruimte en/of andere overleg ruimte beschikbaar is. Met deze berekening zijn er 83 werkplekken nodig. Een besparing van 21 werkplekken.

Berekening 2

Het effect als iedere medewerker structureel 1 dag thuis werkt:

Bezettingsgraad (89,2), 1 werkdag (8 uur): 89,2 van 8 uur = 7,14 uur. Aantal medewerkers (104) x 7,14 = 742,14 uur. Uitgaande van een werkplek die 8 uur bezet wordt levert dit een besparing op van nog geen werkplek per jaar.

³⁸ Bron: www.FCN.nl

7. Conclusie

Op basis van de verkregen resultaten vanuit de interviews, de literatuur en de enquête worden in dit hoofdstuk conclusies getrokken. Voordat het antwoord op de centrale onderzoeksvraag wordt gegeven zijn eerst een aantal conclusies met betrekking tot de kenmerken van de onderzoeksgroep, de UMCG-medewerkers, de Nederlandse bevolking en HNW beschreven.

Onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep bestaat voor een groot gedeelte uit de generatie Babyboomers en generatie X. Een traditionele manier van werken spreekt deze groep aan: Zij werken voornamelijk tijdens kantoortijden en willen dit ook graag zo houden. Ook het gebruik van een eigen werkplek met vaste computer is zeer gewenst. Ditzelfde geldt voor regels & procedures, fysieke aanwezigheid op kantoor en een duidelijke scheiding van werk en privé.

De optimale balans tussen werk en privé, de zelfsturendheid en het kantoor als ontmoetingsplaats (onderdelen die vooral kenmerkend zijn voor HNW), worden op dit moment ook ervaren als de huidige en gewenste manier van werken. Uit reacties wordt echter duidelijk dat mensen dit niet direct relateren aan HNW. Bij HNW wordt voornamelijk aan thuiswerken gedacht. Als gevraagd wordt naar de mogelijkheden om thuis te werken ziet men vooral op tegen het heen en weer slepen van dossiers en het missen van collega's. Hieruit blijkt dat men nog niet op de hoogte is van, of gedacht heeft aan, de vele digitale mogelijkheden die er zijn. De respondenten reizen voornamelijk tijdens de spits en op maandag, dinsdag en donderdag van en naar hun werk. Dit zijn tevens de drukste dagen en tijden op de ringweg rondom Groningen.

UMCG-medewerkers

Kijkend naar alle werknemers van het UMCG is de conclusie dat deze voornamelijk behoren tot Generatie X en Y, vervolgens een iets kleinere groep Babyboomers en een nu nog hele kleine groep behoort tot Generatie E. De generatie Babyboomers zal de komende jaren uitstromen. Een analyse met betrekking tot de kenmerken van de genoemde generatie geeft inzicht in de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in relatie tot implementatie van HNW:

<p>Sterkte (= intern)</p> <p>De babyboomer heeft structuur nodig en wil organiseren. Dit is positief voor de benodigde kennisoverdracht.</p> <p>Generatie Y is goed in multi-tasks (flexibel, technologische mogelijkheden, mobiel).</p> <p>Generatie Einstein wil afgerekend worden op resultaten, iets dat prima past bij HNW.</p>	<p>Zwakte (= intern)</p> <p>Ouderen (babyboomers) hebben in de afgelopen jaren kennis en ervaring opgedaan.</p> <p>Meerdere generaties (en daarmee andere wensen) op een werkvloer kan leiden tot conflicten.</p> <p>Generatie Einstein heeft grotere kans op burn-out.</p>
<p>Kansen (= extern)</p> <p>Het verlaten van de arbeidsmarkt door de babyboomers en het (verder) toetreden van de nieuwe generatie (X, Y en Einstein) bieden kansen voor vernieuwing.</p>	<p>Bedreigingen (= extern)</p> <p>Generatie X bindt zich zolang het hen uitkomt en generatie Y wil grenzen verleggen. Ze vertrekken wanneer zij dat willen.</p>

Demografisch

De samenstelling van de Nederlandse bevolking verandert snel. Er is sprake van vergrijzing (babyboomers verlaten de arbeidsmarkt). De vergrijzing beïnvloedt de arbeidsmarkt. Meer ouderen verlaten in de komende jaren de arbeidsmarkt dan dat er jongeren toetreden.³⁹ Een krappe arbeidsmarkt is dan een logisch gevolg. Dan aantrekkelijk zijn als werkgever voor de nieuwe generatie is essentieel.

HNW:

Bij HNW spelen de volgende onderdelen een grote rol:

Fysiek/Huisvesting: Flexwerkplekken, thuiswerkplekken, inrichting van kantoren, soort werkplekken;

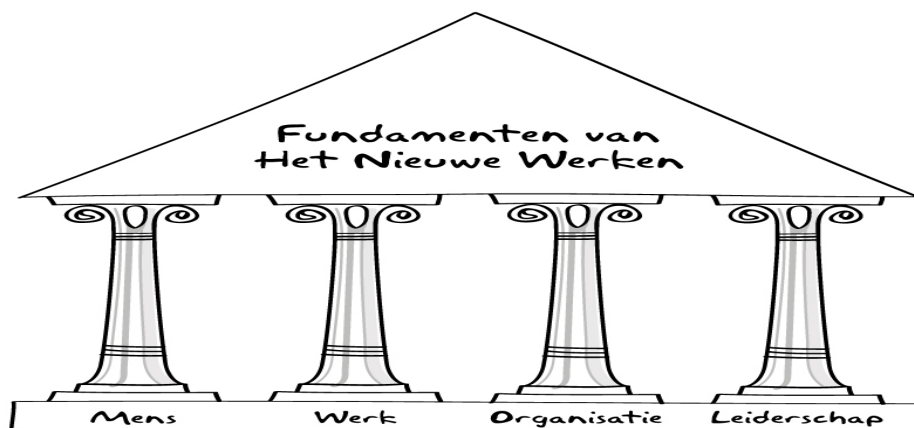
Techniek/ICT: Mogelijkheid om papierloos te werken, thuis te werken, met een laptop en/of smartphone kunnen werken;

HRM/Gedrag: Outputgerichte sturing (resultaatafspraken), leidinggevenden zonder controle, maar met vertrouwen.

Organisaties geven in de praktijk niet altijd dezelfde invulling aan HNW. Afhankelijk van de motieven en het doel van de organisatie worden één of meerdere onderdelen geheel of gedeeltelijk geïmplementeerd. Of je dan spreekt van HNW is wel de vraag.

De belangrijkste kritische succesfactoren voor het slagen van HNW en daarmee het behalen van gewenste resultaten zijn:

- Leiderschap;
- Visie en doel van de organisatie;
- Commitment van RvB en directie;
- Optimale ICT-infrastructuur;
- Stille- en concentratiewerkplekken;



³⁹ Bron: www.cbs.nl

De centrale onderzoeksvraag is tweeledig en luidt:

- *Biedt Het Nieuwe Werken uitkomst bij het oplossen van de **huisvestingsproblematiek** (hoge huisvestingskosten en afnemende beschikbaarheid van kantoorhuisvesting) van het UMCG en kan het UMCG met Het Nieuwe Werken kosten besparen op, en efficiënter gebruik maken van, kantoorhuisvesting;*
- *Biedt Het Nieuwe Werken uitkomst bij het terugdringen van de zogeheten **spitskilometers** (op werkdagen tussen 07:00 en 09:00 uur en tussen 16:00 en 19:00 uur), zodat het doel (reductie spitskilometers met 5% tot 2013) gesteld in het door het UMCG getekende convenant met projectgroep regio Groningen/Assen onder regie van Taskforce Mobiliteitsmanagement, gerealiseerd wordt?*

Conclusie mbt huisvestingsproblematiek

HNW biedt uitkomst bij de oplossing van de huisvestingsproblematiek.

Uit het onderzoek (literatuur en praktijk) blijkt dat het inzetten van flexibele werkplekken resulteert in een efficiënter gebruik van m². Meer medewerkers kunnen gehuisvest worden op minder m², waardoor er minder snel schaarste zal ontstaan.

HNW levert kostenbesparingen op de volgende gebieden:

- *Huisvestingskosten* (minder kantoorruimte m² nodig, minder interne verhuizingen);
- *Energiekosten* (door het gebruik van minder kantoorruimte zal ook minder gebruik gemaakt worden van gas, licht en water);
- *Reiskosten* (als meer mensen af en toe thuis werken, wordt er ook minder gereisd).

Conclusie mbt spitskilometers

HNW biedt uitkomst bij het terugdringen van de spitskilometers. Door het flexibel omgaan met werktijden en de inzet van thuiswerken is het vermijden van de spits mogelijk.

Daarnaast hebben een flexibel gebruik van werkplekken en het aanbieden van thuiswerken vanzelfsprekend effect op het gebruik van het aantal parkeerplaatsen en het Openbaar Vervoer. Als er minder medewerkers op dezelfde tijd en dezelfde dag aanwezig zijn resulteert dit in een lagere bezetting van parkeerplaatsen. Ditzelfde geldt voor het gebruik van het Openbaar Vervoer.

HNW is geen doel op zich, maar een middel om een bepaald doel te bereiken! ⁴⁰

⁴⁰ Bron: <http://www.provenworkspace.nl>

8. Aanbevelingen

De in dit hoofdstuk beschreven aanbevelingen zijn gebaseerd op literatuurstudie, de praktijkervaringen van het CJIB en DUO en de resultaten uit de afgenomen interviews en de gehouden enquête. De aanbevelingen geven antwoord op de centrale onderzoeksvraag:

- *Biedt Het Nieuwe Werken uitkomst bij het oplossen van de huisvestingsproblematiek (hoge huisvestingskosten en afnemende beschikbaarheid van kantoorhuisvesting) van het UMCG en kan het UMCG met Het Nieuwe Werken kosten besparen op, en efficiënter gebruik maken van, kantoorhuisvesting;*
- *Biedt Het Nieuwe Werken uitkomst bij het terugdringen van de zogeheten spitskilometers (op werkdagen tussen 07:00 en 09:00 uur en tussen 16:00 en 19:00 uur), zodat het doel (reductie spitskilometers met 5% tot 2013) gesteld in het door het UMCG getekende convenant met projectgroep regio Groningen/Assen onder regie van Taskforce Mobiliteitsmanagement, gerealiseerd wordt?*

Uit de eindconclusie blijkt dat HNW uitkomst biedt bij het oplossen van de huisvestingsproblematiek en het terugdringen van spitskilometers. Op basis van die conclusie worden de volgende aanbevelingen gedaan ten aanzien van HNW en het UMCG.

Aanbevolen wordt om HNW te implementeren en wel binnen de beroepsgroepen die gebruik maken van kantoorhuisvesting. Het onderzoek is ook gebaseerd op kantoorhuisvesting en heeft plaatsgevonden in een locatie waar voornamelijk SAS en Management gehuisvest zijn.

Aanbevolen wordt om voor een besluit over de beroepsgroepen in de zorgfuncties een apart onderzoek in een later stadium te starten.

Een beslissing nemen is niet voldoende om het project uiteindelijk tot een goed resultaat te brengen. Om HNW tot een succes te laten worden is een goede voorbereiding essentieel. Een implementatieplan behoort tot deze voorbereiding.



41

⁴¹ Bron: <http://www.pointnetworks.nl/HNW%20en%20integratie.png> (04-04-2011)

Randvoorwaarden voor het slagen van HNW zijn:

- Betrokkenheid en draagvlak bij Raad van Bestuur, OR en directie;
- Vastgestelde visie op HNW;
- Vastgestelde doelstelling van HNW binnen het UMCG (kostenbesparing, een efficiënter werkproces, het (groene)imago, het milieu, aantrekkelijk werkgeverschap of de medewerkertevredenheid);
- Een integrale aanpak. De implementatietijd is hiermee langer, maar de verankering in de organisatie zal sterker zijn. Het gaat hierbij om:
 - Huisvesting/Bricks: keuze en inrichting van (flexibele) werkplekken.
 - ICT/Bytes/: technologische infrastructuur, inzet van nieuwe informatie- en communicatiemiddelen.
 - HRM/Behavior: aandacht voor managers d.m.v. trainingen op het gebied van leiderschap, resultaatafspraken, workshops voor medewerkers.
- Communiceren (voor, tijdens en na implementatie);
- Inzet van externe expertise voor de specifieke HNW inrichting en gedragsverandering.

Kritische succesfactoren van HNW:

- Leiderschap;
- Een proeftuin (= voorbeeldafdeling) inrichten, waar medewerkers kunnen kijken en beleven;
- Meetbare resultaatafspraken;
- Papierloos (zo goed als);
- Voorbeeldgedrag;
- Vertrouwen;
- Verantwoordelijkheid nemen;
- Transparantie.

Risico's: De generatieverschillen

De huidige generatie zal de komende jaren uitstromen. De Generatie Einstein ⁴² komt eraan. Risico's hierbij zijn het wegstromen van kennis van huidige generatie, conflicten op de werkvloer door andere wensen van de diverse generaties. Dit is te beheersen door leiderschap en goede begeleiding van de verschillende generaties, daarnaast het zorgdragen voor kennisoverdracht.

⁴² Deze generatie is geboren na 1985. Kenmerken: opgegroeid met internet, bereisd en ondernemend.

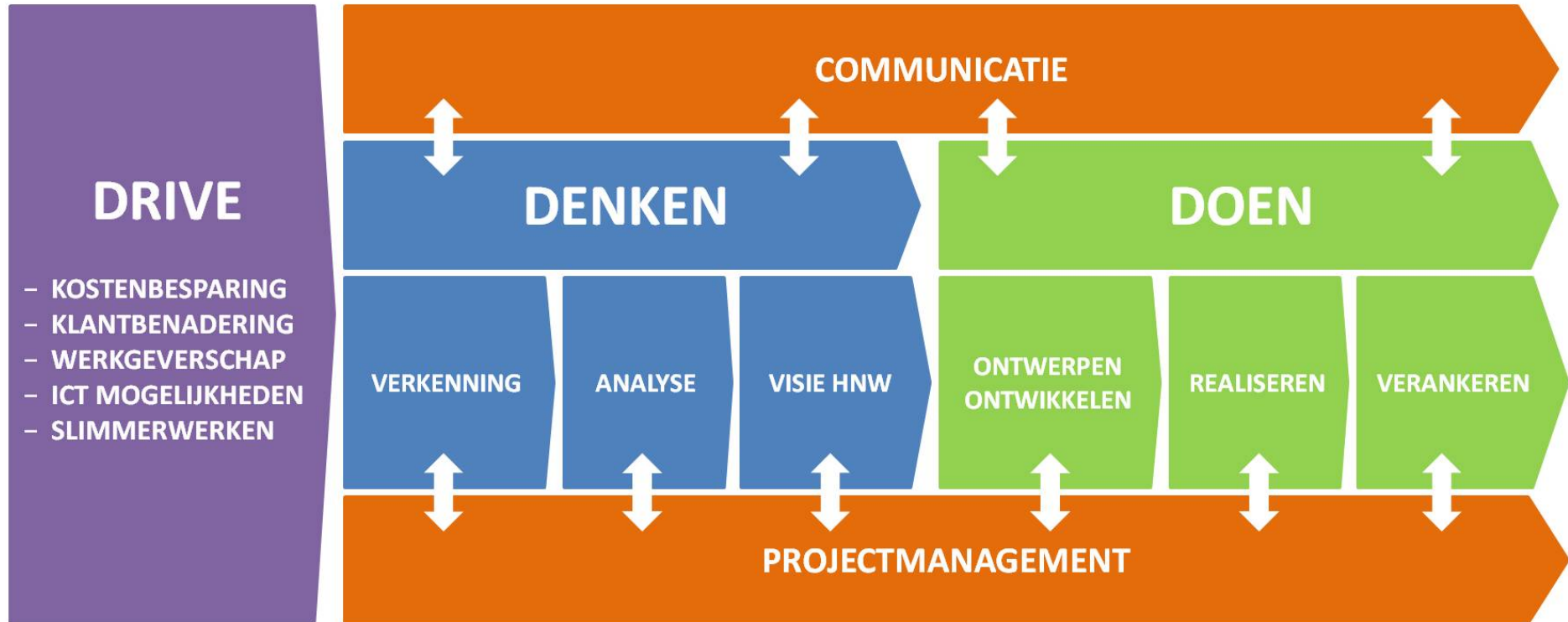
Aanbevolen wordt om nu al te starten met het aanbieden van thuiswerken: “Je mag thuiswerken, maar het hoeft niet, je mag op de zaak werken, maar het hoeft niet”. Dat geeft medewerkers en leidinggevendenden de gelegenheid om alvast te wennen aan een klein gedeelte van HNW, zonder dat hier consequenties aan vast zitten m.b.t. het inrichten van de thuiswerkplek. Dit kan echter niet zonder het maken van resultaatafspraken en het afstemmen van een zogeheten ‘Fysiek minimum” (het minimum aantal werkdagen dat een medewerker aanwezig is en werkzaamheden verricht in het UMCG).

Naast implementatie van HNW wordt aanbevolen om uit het rapport van HanzeConnect (te verwachten in juli 2011) acties te formuleren om anders en op andere tijden te reizen aantrekkelijk te maken, zodat de doelstelling met betrekking tot de reductie van spitskilometers voor 2013 gehaald wordt.

Aanbevolen wordt een vervolgoopdracht te geven voor het opzetten van een implementatieplan, waarin de genoemde randvoorwaarden opgenomen worden.

Doe het goed of doe het niet!

3D-model



Het door ThinkToo, Organisatieadviseurs te Groningen, ontworpen model, dat het succesvol implementeren van HNW visualiseert.

Literatuur /Bronnen

Literatuur:

- Baane, R., Houtkamp, P., Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Over Bricks, Bytes & Behavior. Assen: van Gorcum.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de & Teunissen, J.(2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. 2e geheel herz. dr. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de (2006). *Basisboek methoden en technieken*. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek. 4e geheel herz.dr. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Broekhoff, M.A. (2007). *Starten met marktonderzoek*. Snel en praktisch aan het werk. 2^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Bijl, Dik. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC.
- Caluwé, L., de & Vermaak, H.(2010). *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Gijsbers, E. ir., van der Kluit, J.P.C. van den, ir. en Spijker, A.J. van 't, MSc. *De Nederlandse Facility Management Markt, 2010*. Een overzicht van cijfers, trends en ontwikkelingen. Naarden: FMN.
- Oudemans, A.M.& Markus, K.A.R. (2007). *Enquête research*. Ontwikkelen van vragenlijsten en steekproeven. 2^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Steehouder, M., e.a. (2006). *Leren communiceren. Handboek voor schriftelijke en mondelinge communicatie*. 5^e herz. dr. Groningen : Wolters-Noordhoff.
- Veldhoen, Erik. (2005). *The Art of Working*. Den Haag: Academic Service.

Websites: (allen meerdere keren geraadpleegd in maart t/m april 2011)

- <http://www.ancientmysteries.eu/Functiewaardering/Functiefamilies.html>
- www.cbs.nl
- <http://www.cjib.nl/Organisatie/Missie-en-Visie>
- www.draaijerparkers.nl
- <http://www.eileen.nl>
- <http://www.factomagazine.nl>
- <http://www.frankwatching.com/archive/2010/04/30/de-opbrengst-van-het-nieuwe-werken-anders-belicht/>
- <http://www.hannn.eu>
- <http://intranet.umcg.nl>
- www.iso26000.nl
- www.mewaf.be
- www.mvo.nl
- <http://www.nfcindex.nl>
- www.olsen.nl
- <http://www.onzetaal.nl>
- <http://www.orbisconcern.nl/omc>
- www.procore.nl
- <http://www.provenworkspace.nl/wp-content/uploads/2009/11/Ontwerp-VHB.jpg>
- <http://www.qualiteit.nl/kwalond.htm>
- www.slimreizen.nl
- <http://tfmm.nl>
- <http://www.verkeersnet.nl>
- <http://vernieuwinginwerk.nl/2010/01/11/redenen-voor-het-nieuwe-werken>
- www.wikipedia.nl

Publicatie en diversen:

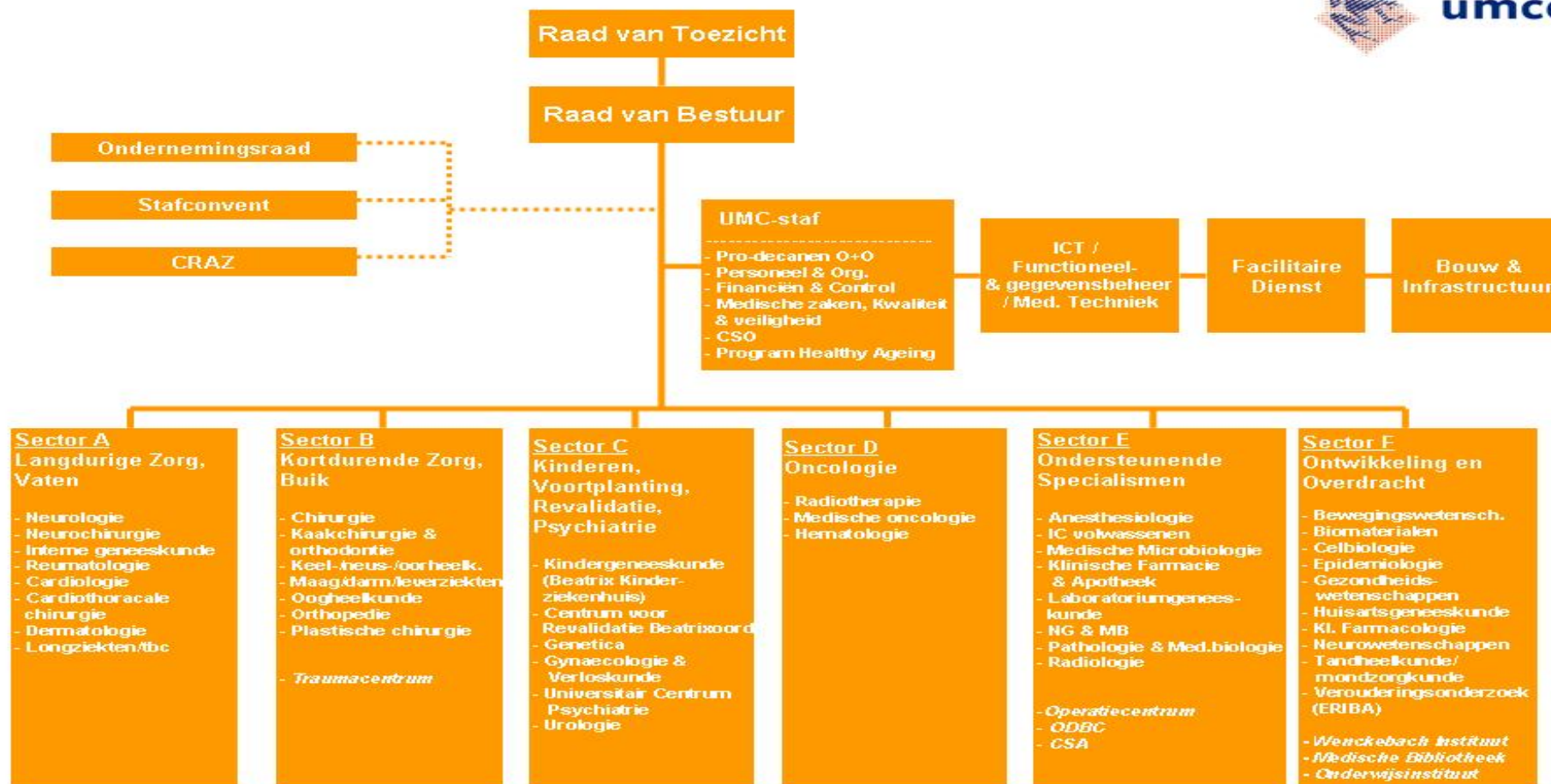
- *Werkplekwijzer: Ingrediënten voor een effectieve werkomgeving*, Juriaan van Meel, Yuri Martens, Gerry Hofkamp, Dick Jonker, Angelia Zeegers. Een publicatie die tot stand is gekomen door samenwerking tussen de Rijksgebouwendienst en het Center for people and Buildings. Drukkerij de Rijn bv, Velp.
- LinkedIn en Foldermateriaal UMCG en materiaal van Think Too Organisatieadviseurs te Groningen.

Bijlagen

Bijlage A Plattegrond UMCG + locatie De Brug

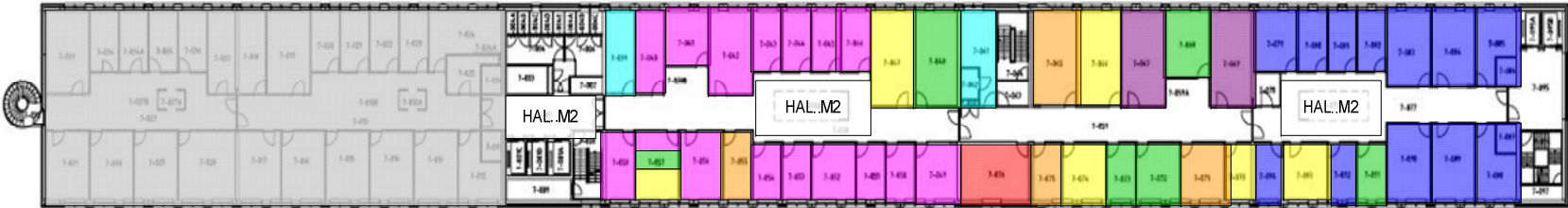


Bijlage B Organogram



Bijlage D De Brug: verdieping 7

Bouwdeel De Brug
7e verdieping



FINANCE & CONTROL

PERSONEEL & ARBEID

VEILIGHEID & VERGUNNINGEN

KWALITEIT

VERGADERUIMTE

MetC

TECHNISCHE RUIMTE

ACUTE ZORG

Bijlage E Open interview

Doel van dit open interview is het verzamelen van informatie uit mededelingen van ondervraagde personen om zo de centrale vraag te beantwoorden:

Biedt HNW uitkomst voor het oplossen van de huisvestingsproblematiek en bij het terugdringen van de spitskilometers?

Vooraf aan het interview: Uitleg onderzoek aan geïnterviewde, anonieme verwerking vermelden en vragen of opname akkoord is.

Waarom, Wat en Hoe vragen:

1. Wat is uw **functie** en welke **activiteiten** behoren daartoe?
2. Wat verstaat u/valt voor u onder HNW?
(gekoppeld aan deelvraag: *definitie, kenmerken* van HNW)
3. Hoe staat u tegenover HNW?
(gekoppeld aan deelvraag: *doel en voor- en nadelen* van HNW)
4. Waarom bent u voorstander/tegenstander van HNW?
(gekoppeld aan deelvraag: *redenen om te starten, voor- nadelen* van HNW, *argumenten om HNW we/niet in te voeren*)
5. Wat bent u bereid te investeren in HNW (evt. meehelpen met onderstaande lijst):
 - Alle medewerkers te voorzien van een laptop
 - Alle medewerkers te voorzien van een smartphone
 - Uw medewerkers een thuisplek aan te bieden
 - Resultaatafspraken te maken met uw medewerkers
 - Te investeren in kantoorinrichting die past bij HNW
(gekoppeld aan deelvraag: *stappen die je als organisatie moet zetten, eisen aan inrichting, voorwaarden om HNW mogelijk te maken*)
6. Denkt/verwacht u dat alle medewerkers geschikt zijn om volgens HNW te werken? (geef uitleg waarom wel/niet). En vindt u dat iedereen (RvB, directie, staf, medici, verpleging etc.) mee moet doen als HNW geïmplementeerd wordt in het UMCG. Leg uit.
(gekoppeld aan deelvraag: *argumenten om HNW wel of niet in te voeren, wie zijn er betrokken bij HNW*)
7. Welke afdelingen zijn volgens u geschikt om HNW in te voeren? (beperken tot UMCG)
(gekoppeld aan deelvraag: *visie UMCG, relatie HNW met visie UMCG, wie zijn er betrokken bij HNW*)
8. Wat zijn volgens u barrières om nu HNW in te voeren? Evt. meehelpen met onderstaande lijst
 - Financieel (de huidige bezuinigingen)

- De UMCG-organisatie is niet geschikt
- HNW past niet bij alle functies
- Verlies van controle over werkzaamheden medewerkers
- Face tot face contact is belangrijk en gaat verloren
- Er is te weinig vertrouwen
- De ICT-faciliteiten zijn er niet klaar voor
- Anders, namelijk
(gekoppeld aan deelvraag: *visie UMCG, relatie HNW met visie UMCG*)

9. Hoe kunnen de genoemde barrières weggehaald worden? (oplossing)
(gekoppeld aan deelvraag: *voorwaarden om HNW mogelijk te maken, argumenten om HNW wel of niet in te voeren in UMCG*)

10. Wat is uw beeld m.b.t. HNW voor de toekomst van de UMCG-organisatie?

- Binnen nu en 5 jaar is HNW volledig geïmplementeerd
- Binnen nu en 5 jaar is HNW gedeeltelijk geïmplementeerd
- Binnen nu en 5 jaar bestaat HNW niet meer
- Anders, namelijk.....
(gekoppeld aan deelvraag: *wat is de relatie van HNW met visie UMCG, wat levert HNW op*)

11. Wat is voor u de relatie van HNW met MVO en duurzaamheid. Is die relatie er voor u?
(gekoppeld aan deelvraag: *relatie HNW met MVO en duurzaamheid*)

12. Wat denkt u dat HNW oplevert voor uw afdeling, het UMCG, uzelf?
(gekoppeld aan deelvraag: *wat levert HNW op*)

13. Aanvullingen van geïnterviewde.

Bijlage F Samenvatting interviews

In deze samenvatting staan de belangrijkste uitkomsten uit de gehouden interviews. De gestelde vragen staan in bijlage E.

Functies van de geïnterviewden:

Hoofden/leidinggevenden van financiële afdelingen/stafafdelingen, salarisadministrateurs.

Activiteiten die op de afdelingen uitgevoerd worden:

Implementeren van wet en regelgeving, financieringssysteem, managementsystemen, beleidsontwikkeling, mailafhandeling, afdelingen begeleiden in kwaliteitssystemen, facturen van leveranciers registreren en digitaal versturen naar budgethouders om te tekenen, vervolgens wordt dit geboekt en betaald door grootboekadministratie.

- Alles factureren wat het UMCG aan zorg levert aan patiënten, informatievoorziening, jaarrekening, beheren verzekeringsportefeuille;
- Interne overleggen;
- Externe overleggen.

De gemiddelde tijdsindeling van de geïnterviewden is als volgt:

- Helft vd dag achter pc en andere helft in overleg elders;
- 2 tot 4 dagen in overleg geldt voor leidinggevenden;
- 1 dag geldt voor medewerkers;
- Per dag de helft op kamer aanwezig (overleg of achter pc) en andere helft elders in UMCG;
- Veelal achter computer (geldt voor crediteuren en debiteuren administratie);
- Gebruik bijna de hele dag de computer voor werkzaamheden, inclusief speciale software.

Wat verstaat u/valt voor u onder HNW?

- Efficiënt gebruik maken van ruimtes;
- Terugdringen van reistijd, waardoor mensen meer kunnen genieten van vrije tijd;
- Bijdrage verruiming arbeidsproces (mensen zullen zich minder snel ziek melden, omdat ze dan ook lekker thuis kunnen werken);
- Je komt binnen met je telefoon, laptop en trolley en dan loop je door het gebouw en zoek je een plek;
- Andere tijden werken, geen files, geen spitsuur, thuis werken, verder kan ik me er niet bij voorstellen.

Hoe staat u tegenover HNW?

De praktische invulling is wel lastig: werkoverleggen vaak op dinsdag en donderdag, omdat er veel mensen op woensdag en vrijdag vrij zijn.

Gevoelsmatig: kantoortuinen ben ik absoluut geen voorstander van, daarvoor hebben we teveel overleggen en teveel dingen die niet iedereen (mondeling of telefonisch) mag horen.

Telefoongesprekken plan je niet altijd van tevoren en dan kun je niet naar een ruimte toe om alleen te bellen. Het zou een hele cultuuromslag zijn

Kan handig zijn, maar het werkt op den duur absoluut niet. Mensen pakken toch steeds dezelfde plek of directeuren die toch eigen kamertjes hebben. Je komt 's morgens ergens binnen en moet een plekje zoeken, dat werkt heel inefficiënt.

Je moet vertrouwen hebben. Ik wil niet dat mijn medewerkers thuis zitten als de kindjes thuis zijn (verkapte oppas), daar moet je wel met elkaar over praten. Ik wil ook dat men reageert als ik een mailtje stuur. Ze moeten wel bereikbaar/beschikbaar zijn tussen een bepaalde tijd. Prima als ze bijvoorbeeld overdag 3 uur niet werken, als ze dan 's avonds die 3 uur maar wel werken. Er is vanuit de organisatie ook een belang. Thuis kun je vaak efficiënt werken en dan doe je vaak veel. Ik wil echter wel de "controle" houden. Het gaat mij vooral om afstemming. Prima als je verschuift, maar wel in overleg.

In mijn team spelen 2 dingen:

- 1). Alle clubjes zijn redelijk uitvoerend (behalve de stafmedewerkers);
- 2). Daarnaast is het een relatief oudere groep medewerkers die zitten heel erg in een bepaald patroon. Er hangt hier een prikklok op de gang en dat vindt iedereen heel prettig. Mensen komen binnen en kloppen en gaan weg en kloppen weer. Deze werkwijze ter discussie stellen wordt helemaal niet op prijs gesteld door de medewerkers.

Je bent flexibeler en je beloont de werkgever voor je vrijheid door extra je best te doen!

Het is praktisch best lastig. Kamers in de Brug zijn niet erg groot, als je overleg hebt met meer dan 4 mensen dan boek je een vergaderzaal, maar dat is best een gedoe. Dan moet je ergens naar toe, ik weet niet hoe ver hier vandaan. Dan moet je ergens een sleutel vandaan halen. Het is wel efficiënt gebruik maken van ruimte, maar als je ook al niet meer met een kleine groep mensen snel naar een ruimte kunt om te overleggen ben je de efficiency wel kwijt. Dat zou ik wel vervelend vinden.

Bij veel bedrijven starten de mensen dan vroeg om maar een plekje te hebben en men reserveert voor elkaar. De baas een eigen plek moet je ook niet willen.

Waarom bent u voorstander/tegenstander van HNW?

Tegenstander:

- Moeilijk om een balans te vinden tussen prive en werk. Je hebt steeds de druk dat je nog moet werken;
- Afstemmen werkzaamheden;
- Bereikbaarheid van mensen;
- Overlegmomenten zijn moeilijker te plannen;
- Minder betrokkenheid;
- Mensen missen hun vertrouwde omgeving, collega's oftewel het contact.
- Eerst waren mensen heel positief en dat beeld veranderd nu;
- Het negatieve is de communicatie in de breedste zin van het woord. Medewerkers krijgen sneller een burn-out;
- 1 meter kastruimte!! Echt te weinig;
- Door de flexibele werkplekken raak je mensen een beetje kwijt;
- De grens tussen werk en privé vervaagt;
- Je bent er langer mee bezig (mentaal), maar per saldo levert het je wel meer op.

Voorstander:

- Nu veel ruimtes leeg, dat kan veel efficiënter;
- Kostenbesparend;
- Flexibel werken;
- Thuis werken, WOA (maar wel met afspraken);
- Je geeft de mensen meer vrijheid en dan wordt je er ook voor **beloond**. Je krijgt er betrokkenheid voor terug;
- Minder files;
- Het vervoer.

Wat bent u bereid te investeren in HNW

Wel:

- In technische mogelijkheden (bv WOA, digitale opslag), daarmee vergroot je de toegankelijkheid van de documenten;
- Mobiele telefoon daar ontkom je niet aan als iemand thuis werkt;
- Begeleiden van de medewerkers.

Niet:

- Laptop (beetje dubieus) ivm fiscaliteit;
- In inrichting werkkamer thuis;
- Laptop;
- Telefoonvergoeding;
- Smartphone.

Al geïnvesteerd

- Iedereen van zijn club heeft al een laptop van het UMCG;
- Ze hebben resultaatafspraken;
- Medewerkers hebben al WOA (stafadviseurs en stafmedewerkers).

Denkt/verwacht u dat alle medewerkers geschikt zijn om volgens HNW te werken? (geef uitleg waarom wel/niet). En vindt u dat iedereen (RvB, directie, staf, medici, verpleging etc.) mee moet doen als HNW geïmplementeerd wordt in het UMCG. Leg uit.

Voor een leidinggevende die leiding geeft aan een team van uitvoerende medewerkers, daarvoor is het bijna niet mogelijk om thuis te werken.

Ik denk dat flexibele werkplekken voor medewerkers BINNEN een afdeling heel goed werkt (niet als ze moeten zoeken binnen een organisatie). Voor een leidinggevende wordt het wat moeilijker, omdat je vaak contact hebt met internen uit een organisatie en die vinden het prettig om te weten waar je zit.

Meeste medewerkers uit mijn team zijn geschikt om outputgericht te werken. Ze hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Controle is dan ook niet nodig.

Heel veel mensen zullen er niet blij mee zijn, ze raken hun eigen bureau kwijt. Dan moet iedereen mee doen en voelen hoe dat is. Met z'n allen. Als wij moeten jullie (=RvB/directie) ook! Het is wel lastiger voor ze, maar het is meer een erkenning van HNW.

Goed voorbeeld doet goed volgen maar ik denk dat het geen goed voorbeeld is als de Raad van Bestuur (RvB) ook mee moet doen. De RvB is de spil waar het om draait (je gezicht naar buiten) en daar moet je heel duidelijk in zijn. Zij hebben veel privégesprekken.

Ik vind het logisch dat RvB een eigen plekje moeten houden: dat zijn banen met zoveel privacy-achtige gesprekken. Die zitten op een niveau die moet je laten zitten en niet de onrust geven dat ze per dag moeten zoeken naar een plekje waar ze moeten zitten. Dan schieten we door.

RvB kan thuis ook dingen lezen. En als je een signaal af wilt geven dan moeten zij natuurlijk ook met het koffertje op weg naar hun flexplek. Ik denk echter niet dat het werkt.

Welke afdelingen zijn volgens u geschikt om HNW in te voeren? (beperken tot UMCG)

Wel:

- Heel veel administratieve functies (bv UMCG-staf);
- Misschien ook wel artsen, hoewel dat weet ik niet;
- De administratieve ondersteuning;
- Sectorbureau wel geschikt voor HNW (flexplekken en thuiswerken);
- Je komt snel uit bij de stafachtige mensen, managers zorg, manager bedrijfsvoering. Je zult wel moeten definiëren dat je in gebieden bij elkaar blijft zitten anders kun je elkaar niet meer vinden;
- Sectorbureaus;
- Bereikbaarheidsfuncties (secretarissen bv), directeuren zijn thuis ook heel goed bereikbaar;
- Het gaat meer om het indirecte deel. Mensen die minder met de patiënt te maken hebben;
- Profiel van mensen die er geschikt voor zijn: enige mate van zelfstandigheid in het werk;
- Digitaal is een must, waarbij je geen face-to face contact nodig hebt. Collega's controleren elkaar en dat kan prima als de een hier werkt en de ander daar is dat geen probleem;
- Stafachtige functies zijn er meer geschikt voor om thuis te werken. Ik lees zelf thuis jaarrekeningen door. Als je dan in het UMCG werkt komt er steeds iemand binnen. Ben je thuis op de bank, dan is het superefficiënt. Je kunt door met lezen;
- Alleen meetbare werkzaamheden thuis laten gebeuren.

Niet:

- Secretarissen moeten hier zijn, dat is onhandig als ze niet hier zijn;
- Apotheker moet hier ook zijn;
- Niet geschikt voor patiëntcontacten (verpleging, zorgadministratie);
- In patiëntenzorg lijkt het me onhandiger. Patiënten willen een aanspreekpunt hebben en daar is een balie op een poli voor bedoeld. Spreekuur vanuit huis is geen optie;
- Medici, artsen hebben voor een paar uur per dag een kamertje om zich terug te trekken nodig (bv na een zware operatie). Dan kun je ze niet op een flexplek zetten;
- Salarisadministraties moeten er zijn die moeten dingen soms ter plekke oplossen. Je kunt heel veel digitaal, maar niet alles. Het productieproces mag niet trager worden, doordat mensen thuis gaan werken: facturen komen binnen, post wordt uitgepakt, wordt gescand en vervolgens wordt het uitgezet naar budgethouders. Er is dan telefonisch contact ook met leveranciers (waar bv betalingen blijven);
- Als jij een cruciale functie hebt in het zorgproces moet je gewoon hier zijn;
- Als je een functie hebt waarbij je alleen maar volgens protocol kunt werken. Mensen die alles wat maar enigszins buiten het gebaande pad valt moeten vragen, dat werkt niet. Deze mensen hebben de structuur nodig om te werken. Als zij thuis moeten werken bv 1 dag per week dan komt het niet goed! Die kunnen de weelde niet aan. Dat heb je op alle niveaus;
- Verpleging kan niet thuiswerken: die moeten aan bed;
- De mensen maken ook facturen digitaal (van hard-copy naar digitaal). Dus dat werkt niet echt, want je hebt een heel geavanceerde scanner nodig (10.000, =) om dit werk te doen. Een dergelijk scanner kun je niet naar een thuiswerkplek halen;
- Niet alle werkprocessen en niet alle medewerkers op de financiële administratie zijn er geschikt voor. Je merkt dat sommige functies wat meer controle vragen dan andere functies.

Wat zijn volgens u barrières om nu HNW in te voeren?

De omvang van het UMCG.

De kosten (laptop, WOA, telefonische bereikbaarheid) als je niet uit, kijkt heb je een gigantische kostenpost erbij. Doordat we het nu beperkt doen is het behapbaar, als je het organisatiebreed gaat doen is het een ander verhaal. Dan moet je ook faciliteren.

Het soort werk (medici, verpleegkundige, zorgadministratie).

Een groot deel van de functies hier is er überhaupt niet geschikt voor die zijn bed/plaatsgebonden (beveiliger, verpleger, arts).

Het UMCG heeft een lappendeken aan automatisering. Er is heel vaak wat met ICT aan de hand. En je merkt in organisaties die wel thuis werken dat de infrastructuur wel echt op orde is. Je moet er dus wel voor zorgen dat het zowel thuis, maar zeker ook in het UMCG op orde is. Zover zijn we nog lang niet!! Zorg er eerst voor dat het in het UMCG op orde is.

Hoe kunnen de genoemde barrières weggehaald worden?

Er zijn dagen dat je teveel ruimte hebt en dan moet je gaan roosteren. Dinsdagen zitten vol dan is iedereen er, stagiaires kunnen hier dinsdag niet terecht. Wil je het echt gaan doen dan moet er een rooster gemaakt worden en zullen een aantal mensen, die nu op dinsdag werken, niet meer op dinsdag kunnen werken, maar op bijvoorbeeld vrijdag. Dat komt je bezettingsgraad ten goede. Je mag mensen echter niet dwingen om thuis te werken omdat hier geen bureau is.

Je moet als je HNW invoert veel meer overleg en vergaderruimtes hebben.

Er voor zorgen dat de infrastructuur (ICT) in het UMCG ook op orde is.

Wat is uw beeld m.b.t. HNW voor de toekomst van de UMCG-organisatie?

Je ziet meer mensen thuiswerken, dat zet waarschijnlijk iets door. Minder kantoorruimtes en daardoor minder ontslagen.

Ze moeten niet doorslaan binnen het UMCG. Je ziet het nu al aan de mensen die werkplekken hebben. De informele contacten gaan teruglopen.

Wat is voor u de relatie van HNW met MVO en duurzaamheid. Is die relatie er voor u?

Als ik thuis werk gebruik ik zelfs meer energie, want daar moet het licht ook branden en de verwarming aan.

Ik denk als iedereen 1 dag per week niet hier is, dat je dat dan merkt in de koffie, de energie. Dat zal heel wat opleveren.

Wat denkt u dat HNW oplevert voor uw afdeling, het UMCG, uzelf?

Flexibilisering zou hier al een hele winst zijn.
Bureaus delen met elkaar!!

Aanvullingen van geïnterviewden

In het begin had ik er misschien wat moeite mee, maar op een gegeven moment ga je denken: er zijn meer mogelijkheden met de huidige techniek. Ik denk dat ik dan iedereen ochtend al mijn afspraken moet bellen om te vertellen: ik zit daar of daar. Of dat je 's morgens iedereen aan moet schrijven om te zeggen waar (op welke verdieping) je zit. Afspraken met mij zijn meestal een maand van tevoren gepland en dan kun je er dus niet bij vermelden waar je zit. Deze organisatie is daar best wel groot voor..te groot?

5 Stagiaires nemen de lege plekken in op het moment dat er ruimte is.

Papierloos werken zou voor mij erg lastig zijn. Ik print veel uit om 's avonds te lezen.

Wat je vaak zag: we gaan flexibel werken, maar jullie moeten op de 7^e etage en dan rechtsaf. In de praktijk zoekt men dan snel weer eigen plekje op. Je moet alles regelen: bureau leeg. Het werkt alleen als de managers meedoen. Dat hoort erbij. De hele Brug.

Een oud-collega zit nu ook met een bureau op de afdeling. Dit is echt onhandig. Iedereen luistert mee en dat is niet wenselijk met alle gesprekken. Je moet dan plekjes gaan zoeken om "privé" te bellen en dat kost weer veel tijd (inefficiënt).

Ik zou graag ramen willen hebben in de deuren, zodat je kunt zien wie er zit en of iemand bezig is. Als de kamer leeg is kun je deze dan gewoon gebruiken.

Nu heeft iedereen een vaste werkplek en er wordt dus ook geen rekening gehouden met lengteverschil en hoogte bureaus. Bureaus stoelen e.d. zijn aangepast aan de persoon en soms zijn er ook andere aanpassingen gedaan (bv. met licht). Die persoon kan dus niet ergens anders zitten. Iedereen hecht hier aan z'n eigen plekje dat zit hier heel diep.

Ik vind het niet echt investeren als je mensen toestaat om thuis te werken. Je moet er natuurlijk mee oppassen, maar ik doe het heel erg op gevoel. Mensen met een goed arbeidsethos, dan doe je dat. Daar hoef je geen afspraken mee te maken. Als iemand bijvoorbeeld woensdag thuis werkt, dan heb ik wel de afspraak dat ik ze dan kan bellen (normaal bel ik mensen nooit thuis), maar dan ga ik niet als ik dan bel denken: gadverdamme hij neemt niet op". Dan is hij waarschijnlijk naar de wc of laat even de hond uit, maar komt vast wel weer.

Voor bepaalde mensen kan het dus efficiënter werken, maar voor het proces moet je wel oppassen, want je moet wel momenten houden waarop je met z'n allen kunt vergaderen.

Ervaring nu is dat 4x9 of thuis werken uiteindelijk voor het proces vaak minder efficiënt is, omdat heel veel werken bestaat uit samenwerken en dat samenwerken gaat toch makkelijker als je dat fysiek doet. Natuurlijk wordt dat wel gecompenseerd doordat mensen thuis efficiënt kunnen werken alleen voor het proces (overleggen) gaat het sneller om even naar elkaar toe te lopen dan heen en weer te mailen. Maar goed, dat moet je accepteren alleen vind ik dat wel een nadeel als veel mensen thuis werken.

En aan thuiswerken moet wel een maximum aan zitten.(1 dag, 1 ½ misschien 2, maar dat is echt het maximum).

Thuiswerken: maximum is echt 1 hooguit 2 dagen.

Je moet minimaal 1 dag per week afstemmomenten met elkaar hebben.

Flexplekken lijken mij niks. Afschuwelijk, dan gaat vast iedereen om 6 uur beginnen zodat je maar een vaste plek hebt. Naar idee, dat iemand in mijn spullen gaat rommelen of dat ik ergens een karretje vandaan moet trekken met bureauspullen.

Het lijkt me wel weer leuk om eens bij anderen te zitten. Dat je andere collega's ziet.

Concentreren is wat mij betreft wel een issue als je in een grotere groep werkt.

Naast de dag die de medewerkers in het land zijn vindt ik het wel prettig dat ze de andere 3 dagen (het zijn parttimers) wel hier zijn. Om dat nou nog heel veel verder uit breiden hoeft voor mij niet. Dan raak je elkaar misschien een beetje kwijt

Er is grote weerstand tegen kantoortuinen. Mensen zijn nu blij dat ze niet ook nog met hun spulletjes moeten sjouwen, maar dat ze het gewoon weten te liggen.

Van tevoren worden afspraken gemaakt als iemand WOA wil. Ze kunnen allemaal in elkaars agenda kijken en het thuiswerken wordt gepland. Je weet precies wie waar zit. Dat gaat goed. Mijn afdeling is er aan gewend dat een ander op "je" kamer mag zitten. Als ik er niet ben wordt mijn kamer gebruikt voor overleg

Afspraken maken dat je op bepaalde dagen aanwezig bent op kantoor (minimum= zoveel dagen op kantoor).

Het parkeren is slecht geregeld (m.u.v. P+R en de abonnementen daarvoor), maar wel qua reistijd. Dan kun je ook in Amsterdam gaan werken. Als je de reistijd als voorbeeld neemt om het thuiswerken te promoten dan vind ik dat wel een heel goed idee.

De contacten onderling en de energie die je daarvan krijgt zijn essentieel voor medewerkers.

Controle van medewerkers is in mijn club niet nodig. Daar wordt niet op tijd gestuurd. Ik kan me wel voorstellen dat bv bij mensen met kleine kinderen waarvan je dan pas 3 uur na een mail reactie krijgt, dat je dan denkt: "Nou, wat heb jij gedaan"?

Los je dat op met resultaatafspraken? Deels, maar je hebt elkaar ook weleens nodig om vragen te stellen, dan is even binnenlopen wel erg handig.

Ik vind het inefficiënt, je hebt een lange zoektocht voordat je je plek en collega's hebt gevonden. Digitalisering is ook niet altijd optimaal. Je print bij het leven. Een papiervrij bureau werkt niet. Printkosten lopen omhoog.

Je gaat toch een plek zoeken die dicht bij je kastje met papier etc. is. In een bepaalde beperkte ruimte ga je weer bij elkaar zitten.

Je hebt afdelingsoverleggen nodig, dat moet je hier doen. Hier ontmoet je de mensen.

Hier bellen is ook handiger en kostenbesparender.

Bijlage G Enquête

Geachte collega,

Mijn naam is Monique Hillebrand en ik ben als senior stafmedewerker werkzaam bij de Facilitaire Dienst van het UMCG.

Ik onderzoek de effecten van *Het Nieuwe Werken* op het huidige gebruik van de kantoorruimten in het UMCG. In afstemming met de directeuren Laura de Jong, Henk Snapper en Jan Bouwhuis is ervoor gekozen het onderzoek plaats te laten vinden in een gedeelte van de Brug (6^e en 7^e verdieping). Het betreft hier een aantal onderdelen van de UMC- staf, te weten Financiën en Control, Personeel & Organisatie, Veiligheid & Vergunningen en Kwaliteit. Het onderzoek vindt plaats in het kader van mijn afstuderen als facilitair manager.

Met behulp van de **bijgevoegde enquête** wil ik naast de huidige manier van werken ook het woon-werkverkeer in kaart brengen en tevens inventariseren hoeveel gebruik er wordt gemaakt van de kantoren. Naast deze enquête staat een aantal interviews gepland met medewerkers van de genoemde afdelingen.

Mijn onderzoek resulteert in een advies over het **effect van Het Nieuwe Werken op huisvesting en woon-werkverkeer** aan de eerder genoemde directeuren.

Ik wil u vragen deze enquête zo volledig mogelijk in te vullen en uiterlijk **maandag 4 april 2011** te deponeren in de daarvoor bestemde doos op de kamer van het secretariaat personeel & organisatie (**De Brug 7.090**). Het invullen van de enquête duurt ongeveer 10 tot 15 minuten, dit is afhankelijk van de vragen 11 en 15 die wat gedetailleerder zijn. In de week tussen 4 tot 8 april loop ik zelf langs om eventuele achtergebleven enquêtes op te halen.

Vanzelfsprekend worden uw antwoorden anoniem verwerkt. Het is niet nodig uw naam op de enquête te vermelden, tenzij u dit natuurlijk zelf graag wilt.

Mocht iets niet duidelijk zijn dan ben ik graag bereid dit toe te lichten. Ik ben bereikbaar op tel.nr.....of vianl.

Hartelijk dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Monique Hillebrand

ALGEMEEN

1. Bent u een

- Man
- Vrouw

2. Wat is uw leeftijd?

.....jaar

3. Tot welke beroepsgroep behoort u?

- Wetenschappelijk Onderzoek en Onderwijs**
- Management** (hoofden, managers)
- Staf, Administratie & Secretariaat** (hieronder vallen het secretariaat, de stafassistent, (senior) stafmedewerker, (senior) stafadviseur, (senior) medewerker financiën&control, (senior) medewerker sociale zekerheid, (senior) medewerker personeel&organisatie, medewerker veiligheid&vergunningen, beleidsmedewerker, projectmedewerker, projectadviseur, projectleider, coördinator, (coördinerend) arbeidsjurist, controller, ambtelijk secretaris).
- Anders, namelijk.....**

4. Wat is de reisafstand van uw huis naar het UMCG (van deur tot deur)?

..... kilometer

5. Hoeveel reistijd heeft u gemiddeld van deur tot deur (van huis tot aan uw werkplek)?

..... minuten

6. Wat is het **hoofdvervoermiddel** waarmee u reist van huis naar werk?

- Auto
- Openbaar Vervoer
- Fiets
- Combinatie van
- Anders, namelijk

WERKTIJDEN

7. Hoeveel dagen werkt u meestal per week?

.....dagen

8. Op welke dagen werkt u meestal? (U mag meerdere antwoorden aankruisen)

- maandag
- dinsdag
- woensdag
- donderdag
- vrijdag
- zaterdag
- zondag
- dat wisselt sterk

9. Hoeveel uur werkt u gemiddeld per week? Wat is uw aanstellingspercentage?

.....uur

.....%

10. Werkt u over het algemeen tijdens kantoortijden of ook buiten kantoortijden en in het weekend?

- tijdens kantoortijden
- buiten kantoortijden en/of in het weekend

11. Wilt u voor onderstaande dagen aangeven hoe laat uw werkdag begon en eindigde?

- **Stap 1:** Omcirkel eerst de door u ingevulde week;
- **Stap 2:** In de kolommen **UMCG** vult u het moment in waarop u op uw werkplek begon en eindigde met werken. Alle tijden graag *exclusief* reistijd.
- **Stap 3:** In de kolommen **extern (bv thuis)** vult u de daadwerkelijke tijd in die u aan werken besteed heeft buiten het UMCG-terrein. Alle tijden graag *exclusief* reistijd.

Week	Starttijd	Eindtijd	Starttijd	Eindtijd
12 of 13	in het UMCG	in het UMCG	Extern (bv. thuis)	Extern (bv. thuis)
Omcirkel de door u ingevulde week				

Maandag uuruur uur uur
Dinsdag uuruur uuruur
Woensdag uur uur uuruur
Donderdag uur uuruuruur
Vrijdag uur uur uuruur
Zaterdaguur uur uuruur
Zondaguur uur uuruur

HET NIEUWE WERKEN

12. Bent u bekend met Het Nieuwe Werken (HNW)?
- Ja
 - Nee
 - Enigszins
13. Waar denkt u aan bij HNW? (meerdere antwoorden mogelijk)
- Thuiswerken
 - Flexibele werkplekken
 - Flexibele werktijden
 - Resultaatgericht werken
 - Moderne kantoorinrichting
 - Andere stijl van leidinggeven
 - Anders, namelijk.....

14. Kruis in onderstaande tabel eerst aan wat van toepassing is op **uw huidige manier van werken** en vervolgens op de door **u gewenste manier** van werken.

Valt het onderdeel onder zowel uw huidige manier van werken als de door u gewenste manier, dan zet u in **beide** kolommen een kruisje.

Onderdelen	Huidige manier	Gewenste manier
Ik heb een vaste werkplek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik werk tijdens reguliere kantoortijden (half 8-5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik gebruik een mobiele telefoon voor en op mijn werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik gebruik een vaste computer op het werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn werk is tijdsafhankelijk (kan alleen op of tussen een bepaalde tijd)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn werk is plaatsafhankelijk (kan alleen daar plaatsvinden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn werk staat het proces centraal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn werk is sprake van regels & procedures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn fysieke aanwezigheid is gewenst tijdens kantooruren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik heb een duidelijke scheiding tussen werk en prive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er is sprake van traditioneel leiderschap (sturing en controle)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik heb een flexibele werkplek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik kan flexibele werktijden hanteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik maak gebruik van een smartphone op en voor mijn werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik maak gebruik van een laptop op en voor mijn werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn werkzaamheden zijn tijdsafhankelijk (kunnen op ieder door mij gewenst tijdstip uitgevoerd worden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn werk is plaatsafhankelijk (als ik wil kan ik overal werken)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Binnen onze afdeling staat de medewerker centraal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibiliteit & vertrouwen zijn sleutelwoorden binnen onze afdeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik werk outputgericht en heb resultaatafspraken met mijn leidinggevende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn werk heb ik veel vrijheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik heb een optimale balans tussen werk & prive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben zelfsturend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ervaar het kantoor als een ontmoetingsplaats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er is sprake van coachend leiderschap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Welke activiteiten voert u uit op uw werkplek? En hoeveel tijd neemt dit in beslag?

TIP: lees eerst de activiteiten aandachtig door en bedenk voor uzelf welke activiteiten hieronder vallen. Er is een onderscheid tussen activiteiten met en zonder gebruik van de computer.

Activiteiten	Gemiddelde tijd die ik <u>per week</u> aan deze activiteit besteed					
	Max. 1 uur	Max. 2 uur	Max. 3 uur	Max. 4 uur	Max. 5 uur	Meer dan 5 uur
Informatie verwerken – kortdurend- met gebruik van een <u>computer</u> Hieronder vallen: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gegevens invoeren ➤ Agenda beheren ➤ E-mailen ➤ Administratieve handelingen 						
Informatie verwerken - langer durend- met gebruik van een <u>computer</u> Hieronder vallen: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapporten en verslagen opstellen ➤ Artikelen schrijven ➤ Dossiers opmaken 						
Bestuderen/ lezen van dossiers en rapporten/verslagen (zonder gebruik van een computer)						
Telefoneren (zonder gebruik van een computer)						
Post verwerken (zonder gebruik van een computer)						
Informeel overleg, afstemming met collega's/overleg op uw werkplek (niet gepland en zonder gebruik van een computer)						

Vergaderen met minder dan zes personen						
Vergaderen met meer dan zes personen						
Training/opleiding geven of volgen						
Ontvangen van (extern) bezoek						

16. Hoe vaak bent u verhuisd (van werkplek) in het afgelopen jaar?

- niet
- 1 keer
- 2 keer
- > dan 2 keer

17. Is het voor u mogelijk om thuis te werken?

- Ja -> de enquête stopt hier
- Nee -> ga verder naar vraag 18

18. Wat is hiervan de reden?

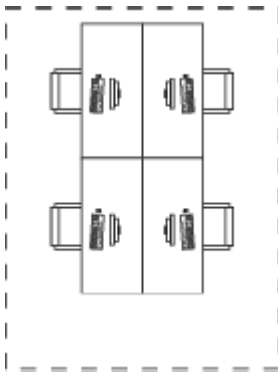
- Geen werkplek
- Geen ICT-faciliteiten (bv. pc, internetverbinding)
- Ik kan me thuis niet concentreren
- Anders, namelijk.....

Ik wil u nogmaals hartelijk danken voor uw medewerking!

Monique Hillebrand

Bijlage H Opties voor kantoorhuisvesting

Basis werkplek



Open, eenpersoonswerkplek met of zonder visuele afscheiding voor individueel werken en/of directe ad hoc communicatie onderling.

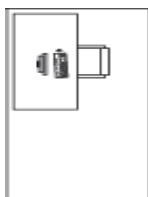
Afhankelijk van de afmeting van de ruimte kunnen meerdere basiswerkplekken (in eilanden van 4) in één ruimte gehuisvest worden. Vloeroppervlak ca. 4 m² per werkplek.

Activiteiten

Informatie verwerken, kortdurend en routinematig

- Gegevens invoeren;
- Agenda beheren;
- E-mailen;
- Telefoneren;
- Post verwerken;
- Administratieve handelingen.

Concentratie werkplek



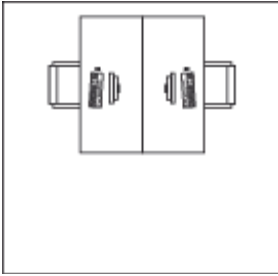
Gesloten eenpersoonsruimte voor individueel geconcentreerd werken met mogelijkheid voor kortdurende ad-hoc communicatie. Vloeroppervlak ca. 6 m² per werkplek.

Activiteiten

Informatie verwerken, langdurig, niet routinematig (complexe werkzaamheden)

- Rapporten en verslagen opstellen (dossiers opmaken);
- Artikelen schrijven;
- Telefoneren;
- Bestuderen, lezen van dossiers en rapporten/verslagen (fysieke informatie);
- Lezen, opzoeken van digitale informatie.

○ **Duo werkplek**

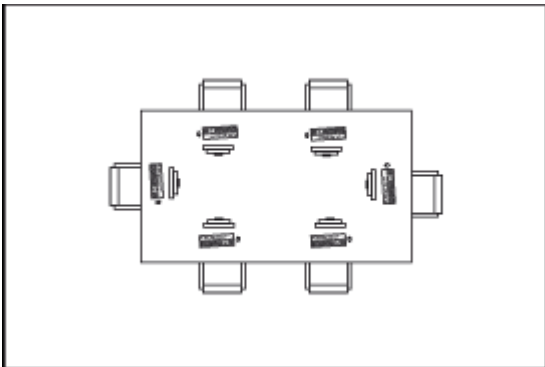


Halfgesloten tweepersoonswerkplek voor individueel werken en samenwerken. Er wordt één set van 2 per ruimte gehuisvest. Vloeroppervlak ca. 6 m² per werkplek

Activiteiten

- Bestuderen, lezen van fysieke informatie;
- Lezen, opzoeken van digitale informatie;
- Samen een document opstellen.

○ **Project werkplek/Teamruimte**

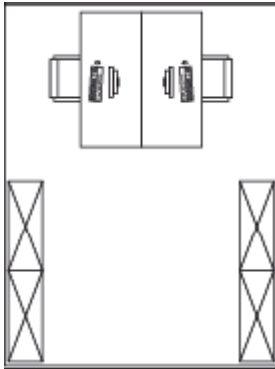


Gesloten, meerpersoonsruimte direct in de kantooromgeving voor gepland en ad hoc afstemmingsoverleg/projectoverleg. 3 tot 6 werkplekken. Vloeroppervlak ca. 4 m² per werkplek

Activiteiten

- Samen een document opstellen;
- Samen werken aan een project;
- Samen overleggen.

○ Secretariaat

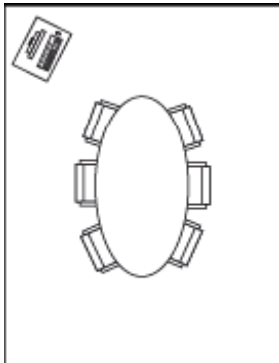


Werkplekken voor secretarieel medewerkers. Deze werkplek is persoonsgebonden en iedere werkplek heeft extra kastruimte. Maximaal 2 werkplekken in een ruimte.

Activiteiten

- Verwerkende activiteiten kort cyclisch, routinematig;
- Telefoneren;
- Administratieve werkzaamheden;
- Beheersmatige activiteiten;
- Postverwerking.

○ Vergaderruimte



Een gesloten ruimte, niet per se noodzakelijk in de buurt van de kantoren, voor overleggen en vergaderen. Over het algemeen formeler dan de teamruimte. Vloeroppervlak ca. 2 m² per plaats.

Activiteiten

- Vergaderen met minder dan 6 personen;
- Vergaderen met meer dan 6 personen;
- Trainingen / opleidingen.

o Loungewerkplek



43

De loungewerkplek is geschikt voor informele overleggen met maximaal 6 personen. De werkplekken zijn opgebouwd uit bankelementen, waarvan 1 of 2 fauteuils in hoogte verstelbaar zijn. De halfhoge wanden (wel of niet geïntegreerd in de banken) worden gebruikt voor visuele en/of akoestische scheiding. Vloeroppervlak ca. 2 m² per plaats.

Activiteiten

- o Informeel overleg (variërend van klein 2 tot maximaal 6 personen);
- o Afstemmen met collega's, informeel overleg.

⁴³ Bron: www.mewaf.be

Overige faciliteiten: Repro en printvoorzieningen, Archief, Pantry, Lockers en postvakken.

Repro en printvoorzieningen

Aparte ruimte voor scannen, copieren, printen e.d.

Archief:

- Afdelingsgebonden archiefruimte (afsluitbaar);
- Bergruimte voor persoonlijk archief (1,20 m planklengte per persoon, afsluitbaar).

Pantry

- 1 per 80 werkplekken.

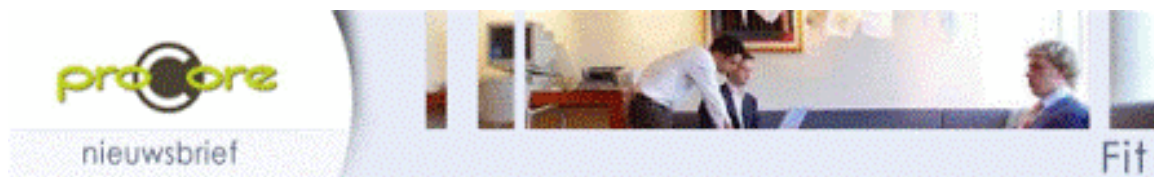
Lockers en postvakken:

Faciliteit voor het verstrekken van de post en het opbergen van jassen en persoonlijke spullen (afsluitbaar).



44

⁴⁴ Bron: www.olsen.nl



Minimale eisen voor de afmetingen van een kantoorwerkplek

Al jaren is er op het vakgebied huisvesting enige onduidelijkheid over het minimale vereiste oppervlak voor kantoorwerkplekken. Bron van de onduidelijkheid is het feit dat er bij het toepassen van de norm voor deze minimale oppervlakten, NEN 1824, er 2 versies door elkaar worden gebruikt en wel versie 1995 en 2001.

De minimale afmetingeisen aan een kantoorwerkplek worden gesteld in de Arbeidsomstandighedenwet, het besluit en de daarbij behorende uitwerking in de Beleidsregels Arbeidsomstandighedenwetgeving.

In beleidsregel 3.19 (welke behoort bij Arbobesluit 3.19) wordt uitgelegd:

Beleidsregel 3.19. Afmetingen van arbeidsplaatsen in kantoren

Aan het bepaalde in artikel 3.19 wordt voor wat betreft arbeid in kantoren voldaan indien wordt gewerkt in vertrekken met oppervlakten, die overeenkomen met de eisen in de norm NEN 1824:1995 "Eisen voor de oppervlakte en hoogte van kantoorwerkplekken", gemeten volgens de methode uit NEN 2580:1997 "Oppervlakten en inhouden van gebouwen Termen definitie en bepalingmethoden", inclusief correctieblad C1:1997.

In de beleidsregel wordt letterlijk verwezen naar de 'verouderde' versie van de norm uit 1995. In 2001 is de **NEN 1824** herzien (1 april 2001). Sinds enige tijd is te zien dat adviseurs met deze nieuwe norm werken, ondanks het feit dat het Ministerie van SZW deze (nog) niet heeft opgenomen in de Arbowetgeving.

De nieuwe norm is een bijstelling van de oude norm, ontworpen op een verander(en)de manier van werken en kantoorwerkplekinrichting. Bijvoorbeeld de introductie van het platte beeldscherm, ten opzichte van de grote CRT beeldschermen, levert in ruimtebehoefte alleen al een groot verschil. Daarnaast zien wij in veel kantoren de lokale opslagvoorzieningen verminderen zoals kasten, ladeblokken etc. Een reden hiervan kan zijn dat meer werk digitaal beheerd en gebruikt wordt. Ook houdt de nieuwe norm meer rekening met speciale kantoorwerkzaamheden, zoals bijvoorbeeld call center operators. Deze personen werken veelal met platte beeldschermen en hebben geen lees-/schrijfvlak nodig, omdat zij digitaal werken. Zij zouden dus met minder ruimte hun werk kunnen uitvoeren.

Beide versies van de NEN 1824 zijn modulair opgebouwd. Er geldt een basis werkplek ruimtebehoefte, en per aanvullend element waarmee de werkplek is uitgerust of bedoeld, wordt een bepaalde oppervlakte extra toegevoegd. Er zijn een aantal verschillen in de 2 versies van de 1824 die van belang zijn:

De definitie van basis kantoorwerkplek en bijbehorend de minimaal benodigde oppervlakte.

In de oude norm bestaat de basiswerkplek uit opstel- en gebruikruimte voor het meubilair waarmee de werkplek wordt uitgerust en de verkeersruimte in het kantoorvertrek (dit wordt in de NEN 1824;2001 circulatieruimte genoemd). Hierin bestaat de standaard inrichting uit: één werktafel, één ladeblok, één kantoorstoel, één staande kast en indien nodig één beeldscherm op steltafel.

In de nieuwe norm geldt als basis de medewerker zelf, met een minimale behoefte, circulatieruimte en zijn de overige voorzieningen zoals extra oppervlakte hieraan toe te voegen. Deze methode is door de vergrote modulaire opbouw veel flexibeler en meer op maat toe te snijden. Overigens behoeft de totaal benodigde oppervlakte per werkplek niet in één vertrek beschikbaar te zijn, maar deze kan over meer dan één vertrek zijn verspreid. Ook algemene afdelingsruimten, die geheel aan een kleine groep werknemers ter beschikking staan om te lezen, te overleggen, informatie te raadplegen, te archiveren e.d., worden tot de ruimte voor de werkplekken van die groep werknemers meegerekend. Onderstaand schema vergelijkt de modulaire opbouw van de 2 versies van de norm en de minimale ruimtebehoefte per element in vierkante meters.

Element	NEN 1824;1995		NEN 1824;2001	
			basis	4
Per werkplek				
Circulatieruimte				
Diep Beeldscherm (CRT)			2	
Lees- /schrijflak			1	
Uitlegvlak tekeningen			2	
Ladeblok	basis	7	1	
Vrijstaande kast		1	1	
Toegangsdeur per vertrek		1	0	
Platte monitor tov CRT (LCD, TFT etc.)		0	-/-1	
Overlegvoorziening max 2 personen		2	2	
Overlegvoorziening max 4 personen		4	4	
Overlegvoorziening max 6 personen		9	6	
Overlegvoorziening per persoon		?	2	
Overig meubilair	Ruimtebeslag + gebruiksruimte			

Alhoewel de nieuwe norm beter is toegesneden op de tegenwoordige manieren van werken, is de letterlijke wettelijke basis altijd nog de oude norm. Het is raadzaam bij berekening van de minimaal vereiste oppervlakten beide methoden te gebruiken en te vergelijken. Als uit de berekeningen blijkt dat met de nieuwe NEN, de vereiste oppervlakte groter is dan, of gelijk is aan de oude norm, kan de nieuwe norm sowieso gehanteerd worden.

Als echter de vereiste oppervlakte uit de nieuwe norm onder de vereiste oppervlakte uit de oude norm komt, is het goed om na te gaan of de doelstellingen van het Arbo besluit worden bereikt voor de medewerkers die van die plek gebruik zullen maken.

Navraag bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid levert op dat de arbo beleidsregels te zien zijn als "een manier" om gevolg te geven aan het bijbehorende Arbo besluit, met meer algemene doelstellingen. De normverwijzing uit beleidsregel 3.19 hoeft dan ook niet letterlijk gevolgd te worden, indien maar aan de doelstellingen van het besluit wordt voldaan, aldus een voorlichtster van het ministerie.

In het geval van de minimaal vereiste oppervlakte per kantoor werkplek, is het zeer aannemelijk dat de nieuwere NEN norm nog steeds voorziet in de doelstelling van het Arbo besluit. Vandaar dat in veel gevallen tegenwoordig ook met de nieuwe norm wordt gewerkt.⁴⁵

⁴⁵ Bron: www.procore.nl

Bijlage J CJIB

Bezoek en rondleiding door dhr. Marco Akkerman d.d. 24-02-2011

Het CJIB is in 2007 al gestart met onderzoek naar HNW. Bij het CJIB *Anders Werken* genoemd. Net als het UMCG liep ook het CJIB tegen een aantal huisvestingsproblemen aan, te weten:

- Verwachte groei in medewerkers past niet in huidige gebouwen bij klassiek gebruik van kantoren;
- Inefficiënt gebruik van de werkplekken;
- Werkomgeving sluit onvoldoende aan op werkprocessen.

Oplossingen werden gezien in:

- Meer werkplekken in bestaande gebouwen;
- Efficiënter gebruik van de werkplekken;
- Delen van werkplekken (niemand een vaste werkplek);
- Activiteitgericht werken;
- Verschillende werkplekmodules voor iedereen en passend bij de activiteit die op dat moment wordt uitgevoerd.

Een onderzoek uitgevoerd door Veldhoen en Co. liet zien dat er per 100 medewerkers 50-60 werkplekken (een delingsgraad van 0,5/0,6) nodig waren als er gebruik gemaakt zou worden van flexibele werkplekken. Met de directie van het CJIB werd afgesproken een delingsgraad van 0.8 te definiëren. Dit om de medewerkers er aan te laten wennen en tegelijkertijd het flexibele kantoorconcept te toetsen. Met dit delen van werkplekken kon een aanzienlijke winst behaald worden en was er ipv een tekort een ruimte in werkplekken realiseerbaar.

Samen met Veldhoen werden 3 niveaus bepaald waarop werkzaamheden plaats konden vinden, te weten:

- Geconcentreerd: Je wilt liever niet gestoord worden door collega's en je hebt volledige rust om je heen nodig;
- Semi-geconcentreerd: Je wilt geconcentreerd werken maar staat open voor collegiale consultatie;
- Communicatie: Je hebt weinig concentratie nodig of moet dikwijls met je directe collega's kunnen afstemmen.

M. Akkerman heeft laten weten dat het CJIB heeft de volgende resultaten/effecten behaald met het invoeren van *Anders Werken*:

- Faciliteren groei in taken en daarmee de groei in medewerkers;
- (Kosten) efficiënter omgaan met de bestaande gebouwen;
- Flexibiliteit voor organisatie:
 - Standaard indelingen geen maatwerk;
 - Intern Verhuizen zonder verbouwen;
 - Verbeteren van de kwaliteit van de werkomgeving.

Bureau Veldhoen heeft met behulp van een benuttingsgraadmetering inzicht gekregen in het gebruik van de werkomgeving. De benuttingsgraadmetering leverde informatie op over de verhouding tussen het aantal faciliteiten en medewerkers dat hier gebruik van maakte. Daarnaast heeft Veldhoen, als ervaringsdeskundige en professioneel adviesbureau een hoge mate van expertise op het gebied van HNW.

Met deze meting is de organisatie en daarmee het CJIB professioneel ondersteunt bij de onderbouwing of een flexibel/innovatief werkplekconcept voldoende capaciteit bood voor de toenmalige bezetting in de bestaande gebouwen.

Ook heeft Veldhoen een activiteitenanalyse toegepast (een methodiek die activiteiten die van belang zijn binnen een afdeling, in kaart brengt). Met behulp van deze analyse werd aangetoond dat er meerdere (semi)concentratiewerkplekken nodig waren voor de medewerkers. Een dergelijke analyse helpt bij het invoeren van een innovatief werkplekconcept. Van tevoren weten of er een tekort of teveel is aan een bepaalde werkplek en de mogelijkheid hebben dit aan te passen kan problemen bij de implementatie en acceptatie en extra kosten voorkomen.

Met behulp van een workshop is aan de medewerkers uitgelegd wat *Anders Werken* inhoudt. In de workshop zijn de doelen van AW, wat is AW, de verschillende werkplekken en de regels uitgelegd en is op een open en ludieke manier AW in de organisatie gebracht. Het AW is gedragen door het management, een must voor het invoeren.

De dag dat ik bij het CJIB op bezoek ben geweest heb ik diverse afdelingen gezien. De ene afdeling (bijvoorbeeld ICT) zag er strak en rustig uit. Hier werd papierloos gewerkt, 1 kast was ruim voldoende. Een andere afdeling moest nog wat meer wennen aan het papierloos werken. Het CJIB heeft echter ruim de tijd genomen om de mensen er aan te laten wennen en langzamerhand zal de benuttingsgraad optimaliseren. Een bewuste keuze die medewerkers als prettig ervaren.

Bijlage K DUO

Bezoek en rondleiding door Dhr. Albert Monkel (projectleider) d.d. 04-04-2011

DUO heeft met het neerzetten van het nieuwe rijksgebouw op basis van het in 2005 ingezette beleid gekozen voor efficiënt gebouwbeheer. In het nieuwe gebouw zijn zowel de Belastingdienst als het voormalige IBG gehuisvest. Albert Monkel is 3 jaar geleden ingehuurd om het huisvestingsconcept in de nieuwbouw te realiseren.

Allereerst is gestart met het formuleren van zowel organisatiedoelstelling als doelstellingen voor het huisvestingsconcept. Gekozen is voor de term PGH (ProcesGerichtHuisvesten).

Organisatiedoelstellingen: Effectiever, Efficiënter en Imago van de organisatie. De doelstelling van het huisvestingsconcept zijn vervolgens gerelateerd aan deze organisatiedoelstellingen en uitgewerkt:

Effectiever gerelateerd aan Beter:

- Meer samenwerking;
- Betere communicatie/kennisuitwisseling;
- Werkomgeving ondersteunt de onderhanden activiteit;
- Hogere productiviteit van medewerkers.

Efficiënter gerelateerd aan Prettiger:

- Meer vrijheid;
- Aantrekkelijke werkomgeving;
- Betere overleg ruimtes;
- Betere faciliteiten.

Imago gerelateerd aan Goedkoper:

- Betere bezettingsgraad;
- Minder interne verhuizingen;
- Minder kostbare verhuizingen.

Duidelijk was dat PGH de organisatie moest ondersteunen door een werkomgeving te creëren die aansluit op de medewerkers en de werkprocessen en door te kijken naar de activiteiten. Het maken van een efficiëncyslag moest gerealiseerd worden door rekening te houden met de bezettingsgraad.

Essentieel bij het behalen van de organisatiedoelstelling waren de volgende succesfactoren:

- Men moest vasthouden aan de organisatiedoelstellingen;
- De organisatiecultuur moest aangepast worden;
- Het management had een voorbeeldfunctie;
- Na de implementatie een borging van het huisvestingsconcept;
- Moed, durf en lef.

Bij deze succesfactoren zijn verantwoordelijken aangewezen, zoals directie, management en projectteam. Hiermee werd duidelijk wat er van wie verwacht werd.

Bij het ProcesGerichtHuisvesten zijn vervolgens een aantal uitgangspunten gedefinieerd (“de regels”):

- Directies hebben een vaste verdieping waarop de werkplekken gesitueerd zijn die aansluiten bij hun werkproces;
- Niemand heeft een eigen vaste werkplek (alleen bij medische noodzaak);
- Werkplekken worden gebruikt op basis van activiteit en tijd;
- Er is een standaard indeling per verdieping;
- Iedere verdieping heeft centrale en decentrale voorzieningen;
- Clean desk.

Om de werkplekbehoefte in kaart te brengen is gekeken naar het aantal medewerkers en vervolgens heeft men gekozen voor een werkplekfactor van 0,8. In het geval van DUO een “winst” van 400 werkplekken.

Iedere verdieping heeft een kern van vaste faciliteiten (pantry, repro, post e.d.) e daaromheen zijn de diverse werkplektypes gesitueerd. Omdat het management bepaalt wat er op de afdeling gebeurt (i.v.m. zowel draagvlak als het feit dat zij het beste weten welke activiteiten binnen hun afdeling plaatsvinden) is samen met hun besloten welke werkplektypes geplaatst werden, of ruimtes vantevoren gereserveerd moesten worden en of er met zogeheten vlekken gewerkt werd. Zo kan het voorkomen dat een vloer geheel vrij is en er niet bepaalde vlekken gedefinieerd zijn voor bepaalde afdelingen, maar ook dat een vloer een vlek van bijvoorbeeld 8 werkplekken, 1 loungeplek en een vergaderruimte gedefinieerd heeft als “vlek” van de afdeling: financiën.

Nu het nieuwe huisvestingsconcept gerealiseerd is en de afdelingen er gehuisvest zijn is goed te zien wat het effect van bovenstaande opzet is.

Tijdens mijn bezoek heb ik met diverse mensen gepraat en men was over het algemeen tevreden over het nieuwe concept. Natuurlijk is het wennen en niet iedereen is blij met de open ruimte en het geluid van collega’s om zich heen. Toch zie je al snel dat men rekening houdt met elkaar. Als er overleg plaats vindt gaat dat op zachtere toon of zoek je even een projectruimte op. Ook de telefoon is wennen: wie kent niet de collega die het volume omhoog gooit als hij aan de telefoon is? Ook de mensen die extra vroeg beginnen om hun favoriete werkplek te bemachtigen zijn al gesignaleerd. Aanspreken is de enige remedie.

Iedereen was erg te spreken over het meubilair, de lichte ruimte en de faciliteiten. Bij de juridische afdeling bleek dat de postvakken te klein waren. Bij deze afdeling gaat de postverwerking anders dan op de andere afdelingen en daar was niet aangedacht. Gelukkig kon ook dat snel opgelost worden en krijgt men grotere postvakken op deze afdeling. Het concept stimuleert om te digitaliseren. Je hebt tenslotte geen eigen bureau meer en “maar” 1 meter kastruimte.

Kortom: het is wennen, maar dat gaat voor de meeste mensen wel lukken!

Bijlage L Werkgeversconvenant

Werkgeversconvenant,

behorende bij het Regionaal Convenant Mobiliteitsmanagement Groningen-Assen

Partij

UMCG, vertegenwoordigd door Bert Bruggeman, voorzitter Raad van Bestuur hierna te noemen werkgever.

De werkgever verklaart met verwijzing naar het Regionaal Convenant Mobiliteitsmanagement Groningen-Assen dat:

- zij de doelstelling van dit Regionaal Convenant Mobiliteitsmanagement krachtig onderschrijft;
- zij zich zal inspannen om de gezamenlijke afspraken uit te voeren;
- zij zich zal inspannen om de met hun afgesproken maatregelen te nemen.

Aanleiding

De komende jaren staan in de regio Groningen / Assen grote wegwerkzaamheden op stapel aan de Oostelijke en Zuidelijk Ringweg en de T-structuur A7 / A28. Daar komt bij dat de automobieliteit in de regio verder zal toenemen met als gevolg dat de bereikbaarheid verslechtert. De werkgeversorganisaties, de overheid en de werkgevers slaan de handen ineen om gezamenlijk mobiliteitsmanagement-maatregelen te treffen om de regio bereikbaar te houden.

Doelstelling

Voor deelnemende werkgevers wordt een ambitie gevraagd van 10% reductie van autokilometers in de spijtstijden. Deze reductie dient te worden bereikt uiterlijk ultimo 2013, gerelateerd aan de situatie voor aanvang van het project.

Gezien de enorme inspanning die UMCG op dit vlak reeds geleverd heeft in de afgelopen jaren stelt het UMCG zich tot doel om tot 2013 nog een reductie van 5% te bewerkstelligen.

De regio Groningen / Assen heeft de plannen die nodig zijn om de bereikbaarheid te verbeteren, neergelegd in het meerjareninvesteringsplan (MIP) 2010-2020. Daarmee geeft de regio uitvoering aan de geplande maatregelen. De regio stelt euro 1.250.000 beschikbaar voor regionaal mobiliteitsmanagement. Daarnaast investeert de overheid in een opwaardering van transferia Hoogkerk en Haren voor euro 250.000. De werkgevers spannen zich in om de gedane en nog te plegen investeringen door de overheid in infrastructuur en OV zo goed mogelijk te benutten en voeren maatregelen in het kader van mobiliteitsmanagement in de organisatie door die bijdragen aan de doelstelling binnen de eigen organisatie en stimuleren andere organisaties daarin hetzelfde te doen. Hierbij kan gedacht worden aan Het Nieuwe Werken, Persoonlijk mobiliteitsbudget, Parkeermanagement, etc.

Organisatie

De organisatie van de realisatie van de maatregelen met de werkgevers ligt bij het projectbureau. Deze wordt aangestuurd door een programma manager welke inhoudelijk verantwoording aflegt aan een platform met daarin vertegenwoordigers van zowel publieke als private partijen. Het project loopt in eerste instantie tot ultimo 2013.

Verantwoordelijkheden

De overheid heeft de volgende verantwoordelijkheden:

- zich inspannen in de rol als werkgever de gedane en nog te plegen investeringen in infrastructuur en OV zo goed mogelijk benutten;
- uitvoering van de toezegging euro 1.250.000 uit de regio Groningen / Assen beschikbaar te stellen voor regionaal mobiliteitsmanagement en de opwaardering van transferia Hoogkerk en Haren voor euro 250.000, in totaal euro 1,5 miljoen;



- het zo goed mogelijk accommoderen van de vervoersvraag van werkgevers en werknemers door het wegnemen van knelpunten bij verplaatsingen met het openbaar vervoer, de fiets en slim autogebruik;
- het zo snel en zo goed als mogelijk wegnemen van knelpunten die de uitvoering van plannen voor mobiliteitsmanagement belemmeren;
- het mogelijk maken van generieke en locatiespecifieke maatregelen van mobiliteitsmanagement door aanloopkosten mee te dragen en deze mede te financieren uit het budget van mobiliteitsprojecten van het ministerie van Verkeer en Waterstaat.

De deelnemende werkgever heeft de verantwoordelijkheid:

- in samenwerking met het projectbureau een plan van aanpak te maken om mobiliteitsmanagement te implementeren in de eigen organisatie;
- het plan van aanpak uit te voeren met maatregelen die bijdragen aan de doelstelling en de bereikbaarheid van de (economische) werkkernen waarborgen en deze laten voorzien van draagvlak door werknemersvertegenwoordigers (bijv. OR);
- zich inspannen om de gedane en nog te plegen investeringen door de overheid in infrastructuur en OV zo goed mogelijk te benutten;
- andere individuele werkgevers stimuleren maatregelen in het kader van mobiliteitsmanagement te laten nemen;
- voldoende menskracht in te zetten om het plan van aanpak uit te kunnen voeren.

Het projectbureau heeft de volgende verantwoordelijkheden:

- werkgevers faciliteren om de gedane en nog te plegen investeringen door de overheid in infrastructuur en OV zo goed mogelijk te benutten;
- het uitvoeren van maatregelen in het kader van mobiliteitsmanagement bij deelnemende werkgevers die bijdragen aan de doelstelling
- het informeren en enthousiasmeren van potentiële deelnemers voor maatregelen op het gebied van mobiliteitsmanagement en de voordelen die daar voor hen aan zijn verbonden;
- het verbinden van lokale ondernemersverenigingen en/of parkmanagementorganisaties om dit convenant te ondersteunen en daartoe maatregelen te nemen, al dan niet met behulp van intentieverklaringen.
- zorgdragen voor een heldere communicatie en een goede afstemming met de betrokken partijen: het bezien in welke mate ketenmobiliteit kan bijdragen aan het accommoderen van de vervoersvraag en het zondig stimuleren van ketenmobiliteit.

Financiën

Het totale projectbudget voor de regio Groningen-Assen belooft euro 3.000.000 tot 2012, waarvan de helft uit de regio gefinancierd wordt en de helft door subsidies van de Taskforce Mobiliteitsmanagement / Ministerie V&W. Van de deelnemende werkgevers wordt een financiële bijdrage verlangd van 1 euro per medewerker met een maximum van € 1.000,00 en een minimum van € 25,00. Daarnaast dragen de deelnemende werkgevers de interne kosten, zoals inzet interne menskracht (HRM, facilitair, interne communicatie).

Uitvoering

Met dit doel voor ogen ondertekenen de werkgevers dit convenant. Het vormt de paraplu die alle afspraken die partijen maken over mobiliteitsmanagement. De betrokken partijen geven middels ondertekening van het convenant te kennen zich in te spannen voor het realiseren van de doelen van het convenant.

Getekend op 2 december 2010 te Groningen,

UMCG

Bert Bruggeman
Voorzitter Raad van Bestuur



Bijlage M Mobiliteitsonderzoek HanzeConnect

HanzeConnect, vragenlijst Reisgedrag medewerkers UMCG, 2011

A Vragen voor iedereen

1. Wat is de postcode van uw woonadres? *(Alleen de vier cijfers van uw postcode)*

--	--	--	--

2. Wat is de reisafstand van uw huis naar het werk (van deur tot deur)?

..... kilometer

3. Bent u een man of een vrouw?

1. man
2. vrouw

4. Wat is uw leeftijd?

..... jaar

5. Tot welke beroepsgroep behoort u?

1. Verpleging & verzorging
2. Klinisch ondersteunen
3. Klinisch (mede) behandelen
4. Analytisch
5. Wetenschappelijk onderzoek en onderwijs
6. Management
7. Staf, administratie & secretariaat
8. Facilitair
9. Arts - Assistenten
10. Medisch Specialisten
11. Leerlingen
12. Anders, namelijk.....

6. Hoeveel dagen per week werkt u meestal?

..... dagen

7. Op welke dagen werkt u meestal? *(U mag meerdere antwoorden omcirkelen)*

- Maandag
- Dinsdag
- Woensdag
- Donderdag
- Vrijdag
- Zaterdag
- Zondag
- Dat wisselt sterk

8. Hoeveel uur per week werkt u gemiddeld?

..... uur

9. Wat is op u van toepassing?
1. Ik werk tijdens kantooruren
 2. Ik werk elke dag op vaste tijdstippen
 3. Ik werk met bloktijden (bepaalde tijden verplichte aanwezigheid)
 4. Ik kan mijn begin- en eindtijd veelal zelf bepalen
 5. Ik werk in ploegdiensten op vaste tijdstippen
 6. Ik heb wisselende diensten
 7. Anders, namelijk.....
10. Hoe laat vertrekt u normaal gesproken **van uw huis naar uw werklocatie** (=heenreis)?
(In geval van ploegdienst of wisselende diensten gaat u uit van de laatste volledige werkweek.)

Graag antwoorden op halve uren. Bijvoorbeeld: 8.00 / 8.30 / 9.00.

Dagen	Vertrektijd	Reis ik niet
Maandag		
Dinsdag		
Woensdag		
Donderdag		
Vrijdag		
Zaterdag		
Zondag		

11. Hoe laat vertrekt u normaal gesproken **van uw werklocatie naar huis** (=terugreis)?
(In geval van ploegdienst of wisselende diensten gaat u uit van de laatste volledige werkweek.)

Graag antwoorden op halve uren. Bijvoorbeeld: 17.00 / 17.30 / 18.00.

Dagen	Vertrektijd	Reis ik niet
Maandag		
Dinsdag		
Woensdag		
Donderdag		
Vrijdag		
Zaterdag		
Zondag		

12. Op welke dagen werkt u in een gemiddelde werkweek en waar?

(U kunt per dag meerdere opties aangeven.)

Dagen	Hanzeplein	Thuis	Werk ik niet
Maandag			
Dinsdag			
Woensdag			
Donderdag			
Vrijdag			
Zaterdag			
Zondag			

13. Wat is het hoofdvervoermiddel waarmee u **overdag** de meeste werkdagen in het jaar naar uw werk komt? (Met hoofdvervoermiddel wordt het vervoermiddel bedoeld waarmee u het grootste gedeelte van het traject tussen uw woonplaats en werkplek aflegt)
1. Auto (alleenrijdend)auto
 2. Auto (carpoolend met eigen auto)
 3. Auto (carpoolend, rij zelf niet)
 4. Openbaar vervoer
 5. Fiets
 6. Motor
 7. Scooter/snorfiets
 8. Lopend
14. Maakt u ná het hoofdvervoermiddel uit de vorige vraag nog gebruik van een ander vervoermiddel? (graag aangeven welk vervoermiddel u meestal gebruikt)
1. Nee, ik gebruik geen ander vervoermiddel
 2. Auto (carpoolend)
 3. P+R-bus
 4. Fiets of bromfiets
 5. Lopend (meer dan 5 minuten)

Opbouw digitale vragenlijst:

Onderdeel B is voor alle autogebruikers.

Onderdeel C is voor gebruikers van P+R terreinen.

Onderdeel D is voor gebruikers van het Openbaar vervoer.

B. Vragen voor alle autogebruikers (indien vraag 13 = 1 of 2)

De vragen hebben betrekking op het woon-werkverkeer overdag.

15. Wat is/zijn voor u de belangrijkste reden(en) om met de auto naar het werk te reizen?
(U mag meerdere antwoorden omcirkelen)
1. Gemak/comfort
 2. Reistijd ten opzichte van andere alternatieven
 3. (onregelmatige) Werktijden
 4. Combineren woon-werk reis met andere dingen, zoals bijvoorbeeld brengen/halen van kinderen
 5. Noodzaak om te beschikken over een auto tijdens werktijd
 6. Anders, namelijk.....
16. Waar parkeert u uw auto **overdag** meestal? (maar 1 antwoord mogelijk!)
1. Parkeergarage van het ziekenhuis
 2. Boterdiep-garage
 3. UMCG-terrein (naar vraag 18)
 4. A/B-terrein (Oostersingel ten zuiden van het Poortgebouw) (naar vraag 18)
 5. P+R terrein (naar vraag 21)
 6. Ik parkeer in de buurt van het UMCG op een openbaar parkeerterrein (naar vraag 18)
 7. Elders, namelijk.....
17. Over welk soort abonnement voor de parkeergarage beschikt u?
(U mag meerdere antwoorden omcirkelen)
1. Een abonnement voor €40,- voor de Boterdiep-garage
 2. Een abonnement voor €40,- voor P-Noord
 3. Een abonnement voor €100,- voor P-Noord
 4. Een "wisselkaart" van de afdeling, waarmee ik kan parkeren in P Noord
18. Waarom maakt u meestal geen gebruik van een P+R terrein?
(U mag meerdere antwoorden omcirkelen)
1. Ik werk alleen avond- en nachtdiensten
 2. Rechtstreeks met de auto is sneller
 3. Ik wil niet afhankelijk zijn van de bus
 4. Het wachten op de P+R-bus duurt te lang
 5. Ik vind het niet prettig om mijn reis per auto halverwege te onderbreken
 6. Ik voel me niet veilig op een P+R terrein
 7. Mijn auto staat niet veilig op een P+R terrein
 8. Er is geen mogelijkheid om een fiets te stallen
 9. Anders, namelijk.....

19. Stel dat u geen mogelijkheid meer heeft om in de buurt van / bij het UMCG te parkeren, overweegt u dan om (vaker) met het openbaar vervoer te gaan?
1. Ja (naar vraag 21)
 2. Nee
20. Hoe gaat u dan naar uw werk reizen?
1. Met de auto en dan op P+R-terrein parkeren
 2. Met de auto en dan in de binnenstad parkeren
 3. Met de fiets
 4. Anders, namelijk.....
21. Gaat u nu (ook) wel eens met het openbaar vervoer (anders dan de P+R-bus) naar het werk?
1. Ja, minimaal 1 keer per week
 2. Ja, minimaal 1 keer per maand, maar minder dan 1 keer per week
 3. Ja, minder dan 1 keer per maand
 4. Nooit
22. Wat zijn voor u de belangrijkste redenen om niet (vaker) met het openbaar vervoer naar het werk te gaan? *(U mag meerdere antwoorden omcirkelen)*
1. Slechte verbindingen
 2. Vanwege (onregelmatige) werktijden
 3. Te duur
 4. Kost teveel tijd
 5. Ik wil niet afhankelijk zijn van het openbaar vervoer
 6. Moeilijk te combineren met andere activiteiten
 7. Ik beschik over een parkeervergunning
 8. Anders, namelijk.....
23. Hoeveel tijd bent u nu gemiddeld kwijt met de reis van deur tot deur?
- Op de heenweg: minuten
- Op de terugweg: minuten
24. Wanneer u met het openbaar vervoer gaat reizen, hoeveel tijd bent u dan ongeveer kwijt? *(geef een schatting)* minuten
25. Gaat u ook wel eens met de (brom)fiets naar het werk?
1. Ja, minimaal 1 keer per week
 2. Ja, minimaal 1 keer per maand, maar minder dan 1 keer per week
 3. Ja, minder dan 1 keer per maand
 4. Nooit
26. Wat is/zijn voor u de belangrijkste reden(en) om niet (vaker) met de (brom)fiets naar het werk te gaan? *(U mag meerdere antwoorden omcirkelen)*
1. De afstand is te groot
 2. Kost teveel tijd
 3. Te omslachtig en te ongemakkelijk
 4. Te gevaarlijk/onveilig
 5. Kans dat (brom)fiets gestolen wordt
 6. Douchemogelijkheid ontbreekt
 7. Het weer
 8. Anders, namelijk.....

C Vragen voor gebruikers van P&R terreinen (indien vraag 16 = 5)

27. Op welk P+R-terrein parkeert u, over het algemeen, uw auto?
1. Euroborg/P3
 2. Haren/A28
 3. Kardinge
 4. Hoogkerk
 5. Zernike
28. Kunt u een cijfer (van 1 tot en met 10) geven voor de algemene kwaliteit van deze parkeerlocatie?
.....
29. Hoe vaak parkeert u op deze parkeerlocatie?
1. Elke dag
 2. Ongeveer 3 keer per week
 3. Ongeveer 1 keer per week
 4. Incidenteel
30. Kunt u uw auto altijd parkeren op uw (favoriete) P+R?
1. Altijd
 2. Meestal
 3. Soms niet
 4. Vrijwel nooit
31. Wat is voor u de belangrijkste reden om juist voor deze parkeerlocatie te kiezen? (*Kruis de criteria die u belangrijk vindt aan, er mogen maximaal 2 criteria aangekruist worden*).
1. Bereikbaarheid van deze parkeerlocatie per auto
 2. Ligging t.o.v. mijn startbestemming (bijvoorbeeld thuis)
 3. Bereikbaarheid UMCG vanaf deze parkeerlocatie
 4. Kwaliteit van deze parkeerlocatie
 5. Reistijd
 6. Anders, namelijk.....
32. Hoe tevreden bent u over het algemeen over deze parkeerlocatie?
1. zeer tevreden
 2. tevreden
 3. noch tevreden noch ontevreden
 4. ontevreden (naar vraag 33)
 5. zeer ontevreden (naar vraag 33)
 6. geen mening / weet niet

33. Kunt u aangeven waarom u (zeer) ontevreden over de parkeermogelijkheden bent? (U mag meerdere antwoorden omcirkelen)

1. Het zoeken naar een parkeerplek kost (te) veel tijd
2. Het parkeren kost (te) veel geld
3. Het reizen van en naar het P+R terrein kost (te) veel tijd
4. Er is te weinig toezicht op de parkeerplaats: ik voel me onveilig
5. Er is te weinig toezicht op de parkeerplaats: ik ben bang dat er in mijn auto ingebroken wordt
6. Ik heb een abonnement, maar vaak is er geen plek
7. Er wordt veel fout geparkeerd en daardoor ontstaan onveilige situaties
8. Anders, namelijk.....

34. Kunt u een cijfer (van 1 tot en met 10) geven voor de verschillende onderdelen van deze parkeerlocatie?

Onderdeel	Cijfer
Aanwezige voorzieningen (denk hierbij aan toilet, schuilmogelijkheid, e.d.)	
Verwijzing naar deze parkeerlocatie	
Informatie over deze parkeerlocatie	
Sociale veiligheid (hoge struiken, verlichting, aanwezigheid bewaking)	
Schoonheid/netheid	
Aantal parkeerplaatsen	

35. Hoe gaat u doorgaans van de parkeerplaats naar uw werkplek?

1. Lopend
2. Met de fiets of bromfiets
3. Met de P+R-bus

36. Hoe tevreden bent u over het algemeen over de wijze van reizen van de parkeerplaats naar uw werkplek?

1. Zeer tevreden
2. Tevreden
3. Noch tevreden noch ontevreden
4. Ontevreden
5. Zeer ontevreden
6. Geen mening / weet niet → (naar vraag 38)

37. Kunt u aangeven waarom u (zeer) ontevreden bent? (U mag meerdere antwoorden omcirkelen)

1. Het kost (te) veel tijd
2. Ik moet (te) lang wachten op de P+R-bus
3. Ik ben bang dat mijn (brom)fiets wordt gestolen
4. Met slecht weer is het onprettig om te moeten wachten op de P+R-bus
5. Met slecht weer is het onprettig om te moeten (brom)fietsen
6. Ik vind het onveilig

38. Wat voor cijfer (van 1 tot en met 10) geeft u de bereikbaarheid van en naar de P+R terreinen vanaf het UMCG?

Voor reizigers met de P+R-bus (indien vraag 35=3):

39. Kunt u een cijfer geven (van 1 tot en met 10) voor de verschillende onderdelen van het busvervoer van en naar de P+R terreinen?

Onderdeel	Cijfer
Frequentie	
Kwaliteit	
Beschikbaarheid zit-stapplaatsen in de bus	
Abonnementskosten voor vervoer	

D Vragen voor openbaar vervoergebruikers (indien vraag 13 = 4)

40a Van welk openbaar vervoer maakt u gebruik?

1. Trein
2. Bus
3. Trein en bus

40b Hoeveel tijd bent u gemiddeld kwijt met de reis per openbaar vervoer van deur tot deur?

..... minuten

41. Wat is/zijn voor u de belangrijkste reden(en) om met het OV naar uw werk te reizen?
(U mag meerdere antwoorden omcirkelen)

1. Reistijd korter dan die van alternatieven
2. Bezit geen rijbewijs of heb geen auto tot mijn beschikking
3. Openbaar vervoer goedkoper dan auto
4. Openbaar vervoer is gemakkelijker (mogelijkheid tot lezen of werken)
5. Openbaar vervoer is beter voor het milieu
6. Ik kan mijn auto niet kwijt

42. Wanneer u een alternatief had, zou u dan nog steeds met het openbaar vervoer reizen?

1. Ja
2. Nee, want.....

43. Hoe tevreden bent u over het algemeen over het reizen met het openbaar vervoer naar uw werk?

1. Zeer tevreden
 2. Tevreden
 3. Noch tevreden noch ontevreden
 4. Ontevreden
 5. Zeer ontevreden
- naar vraag 45

44. Kunt u aangeven waarom u (zeer) ontevreden bent?

.....

45. Wat voor cijfer (van 1 tot en met 10) geeft u het reizen met het openbaar vervoer naar uw werkplek?

E Overige vragen

46. Wat kan voor u flexibel werken zijn? (*meerdere antwoorden mogelijk*)
1. Vroeger/later tijdstip beginnen
 2. Tijdelijk meer/minder werken
 3. Soms thuis werken
 4. Anders, namelijk.....
47. Wanneer u kunt variëren met uw werktijden, op welke tijdstippen wilt u dan het liefste werken?
- Ideale begintijd
- Ideale eindtijd
48. Wanneer u kunt variëren met uw werktijden, gaat u dan een ander vervoersmiddel dan nu gebruiken om naar uw werk te gaan?
1. Ja
 2. Nee (*naar vraag 50*)
 3. Dat hangt er van af, namelijk
49. Welk vervoermiddel gaat u dan eventueel gebruiken?
1. Auto (alleenrijdend)
 2. Auto (carpoolend)
 3. Openbaar vervoer
 4. Bromfiets of fiets
50. Kunt u variëren met uw werktijden?
1. Ja (*naar vraag 52*)
 2. Nee
51. Waarom niet?
1. Ik werk met specialistische software
 2. Mijn functie als leidinggevende vereist mijn aanwezigheid
 3. Ik vergader grote delen van de dag met collega's
 4. Ik werk de hele dag met patiënten
 5. Mijn werk is locatiegebonden
 6. Anders, namelijk.....
52. Stel dat u de mogelijkheid heeft om thuis te werken, wat ziet u dan als belangrijke voordelen?
1. Minder reistijd
 2. Minder in de file
 3. Gemakkelijker om kinderen naar school te brengen en te halen
 4. Hoef minder beroep te doen op kinderopvang
 5. Niet gestoord worden, kan geconcentreerder met bepaalde dingen bezig zijn
 6. Zie geen enkel voordeel
 7. Anders, namelijk

53. En als belangrijke nadelen?
1. Mis het contact met de collega's
 2. Moet als leidinggevende aanwezig zijn
 3. Werk en privé gaan door elkaar heen lopen
 4. Ga waarschijnlijk langer werken dan in de normale situatie
 5. Zie geen enkel nadeel
 6. Anders, namelijk

54. Kunt u (een deel van) uw werkzaamheden thuis verrichten?
1. Ja (naar vraag 56)
 2. nee

55. Waarom niet?
.....

56. Kunt u aangeven hoeveel uren u in totaal werkt en hoeveel uren u daarvan eventueel thuis zou kunnen werken?

57. Hoe vaak maakt u (gemiddeld genomen) een zakelijke reis of dienstreis? (*buiten het normale woon-werk verkeer*). Het gaat om dienstreizen zowel rechtstreeks vanaf uw huisadres als vanaf uw vaste werkadres.
1. Nooit
 2. Minder dan 1 dag per maand
 3. 1 tot 3 dagen per maand
 4. 1 tot 2 dagen per week
 5. 3 tot 4 dagen per week
 6. 5 of meer dagen per week

Dit is het eind van de vragenlijst. Wij danken u hartelijk voor uw medewerking en wanneer u nog opmerkingen heeft, dan kunt u deze hier noteren.

.....
.....
.....

Bijlage N Huidige kosten en bezettingsgraad

Jaarkosten per werkplek volgens FCN (2009). Hieronder vallen: <ul style="list-style-type: none">➤ Huisvestingskosten➤ Diensten en middelen➤ ICT➤ Externe voorzieningen➤ Facility Management	€ 9.990, = ex.BTW
--	--------------------------

46

De onderzoeksgroep bestaat uit 104 medewerkers (104 x 9.990, =)	€ 1.038.960, = ex.BTW
---	------------------------------

Kengetallen onderzoeksgroep	Bezettingsgraad1670/1872
Aantal medewerkers (104)	
Aantal FTE (90,48)	
Bruto jaaruren (1872)	
Netto jaaruren (1670)	89.21%