

Flex-werkplek in de praktijk

"Territoriumgedrag" is passé! Vervolgtraject na het invoeren van een innovatieve werkomgeving.



Auteur:
Studentnummer:

Imre van Well
20045829

Adviesrapport: 2007-2008

Flex-werkplek in de praktijk

"Territoriumgedrag" is passé! Vervolgtraject na het invoeren van een innovatieve werkomgeving.



Auteur:
Studentnummer:

Imre van Well
20045829

Haagse Hogeschool
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider:

Mevr. O.G. van Diermen

Medebeoordelaar:

Mevr. E.C.H. Knook

Opdrachtgever:

Ericsson Telecommunicatie B.V.
Ericssonstraat 2
5121 ML Rijen
Facility Management

Mentors:

Dhr. J. van den Broek

Periode onderzoek:

februari 2008- september 2008

Voorwoord

Dit adviesrapport is tot stand gekomen naar aanleiding van een onderzoek ter afsluiting van de opleiding Facility Management op de Haagse Hogeschool. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de afdeling Facility Management van Ericsson.

Graag maak ik van deze gelegenheid gebruik iedereen te bedanken die heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit rapport. Allereerst wil ik Jan van den Broek bedanken voor de mogelijkheid om mijn afstudeeropdracht bij hen uit te voeren. In het bijzonder bedank ik Jan van den Broek voor de uitstekende ondersteuning en leerzame adviezen. Daarnaast bedank ik Karin de Boer en Giggi van Mulick voor de ondersteuning en de gezellige tijd.

Tevens bedank ik mijn begeleidend docente Mevr. O.G. van Diermen en mijn medebeoordelaar Mevr. E.C.H. Knook voor hun uitstekende begeleiding en opbouwende kritiek, die ervoor heeft gezorgd dat ik mijn afstuderen tot een goed eindresultaat heb kunnen volbrengen.

Daarnaast bedank ik mijn moeder Diane van Well en Paul van Rijn, adviseur binnen Johnson Control, voor het nodige naleeswerk en kritische kijk op mijn onderzoek.

Tenslotte wil ik het thuisfront bedanken voor hun steun en belangstelling tijdens mijn studiejaren.

Imre van Well

Papendrecht, september 2008

N.B.: Omwille van de leesbaarheid, is dit rapport uitsluitend in de mannelijke persoonsvorm geschreven. In veel gevallen wordt tevens de vrouwelijke persoonsvorm bedoeld.

Begrippenlijst

In het rapport worden veel verschillende soorten termen en afkortingen gebruikt. Vaak kan dit lastig zijn voor het lezen en begrijpen van de tekst, daarom zijn de meest voorkomende termen en/ of afkortingen hieronder verklaard.

MUNE

Market Unit Northern Europe

ETM

Ericsson Telecommunicatie B.V.

REFM

Real Estate Facility Management

PVE

Programma van Eisen

Pilot afdeling

Of; Pilot-project. De afdelingen waarbinnen het Flex-concept is geïmplementeerd.

Our workplace design

Is een visie binnen Ericsson over de nieuwe manier van werken in een flexibele werkomgeving, het flex-concept. Vanuit Zweden is de visie bedacht en opgenomen in het beleid. Hierin zijn vier soorten werkplekken gedefinieerd; Fixed workplace, Shared Workplace, Touch down Workplace, Management Workplace

IST-situatie

Huidige situatie

SOLL-situatie

Gewenste/ streef situatie

Operational excellence

Groot mogelijke productiviteit tegen zo laag mogelijke kosten; efficiënte bedrijfsvoering.

Managementsamenvatting

Begin 2006 is binnen Ericsson Telecommunicatie BV (ETM) het plan opgepakt, beter gebruik te maken van de huidige werkomgeving. In navolging van de implementatie van het Flex-concept onder de projectnaam; "Our workplace design", binnen de drie pilot afdelingen is de Facility Manager geïnteresseerd naar de mogelijke verbeterpunten en de toepasbaarheid organisatiebreed.

De probleemstelling van het onderzoek luidt:

"Op welke wijze kan Ericsson binnen 6 maanden, aan de hand van een evaluatie binnen de drie pilot afdelingen, het verbetertraject van het werkplekconcept 'Our workplace design' bewerkstelligen?"

Met als doelstelling:

Advies uitbrengen over het juist hanteren van flexwerkplekken en de organisatorische veranderingen (verandermanagement tools) aan te geven die nodig zijn in de toekomst om het (ver)nieuw concept binnen Ericsson Rijen verder te implementeren.

Door middel van een analyse van de cultuur, werkprocessen en structuur in relatie tot het werkplekconcept zijn er knelpunten gesignaleerd. Algemeen spreekt uit het onderzoek onvrede over de aard van de nieuwe werkomgeving. Een deel van de genoemde aspecten is oplosbaar door aanpassingen. Een aantal zaken dient ook door gewenning aan de nieuwe situatie in het werkpatroon te worden opgenomen.

Rekening houdend met groei en/of krimp bewegingen binnen een bepaalde afdeling is het belangrijk de bezettingsgraadmeting up tot date te houden en meerdere malen, met bepaalde regelmaat, na invoering van het nieuwe kantoorconcept te herhalen. Het is aan te bevelen dit in combinatie te doen met een klanttevredenheidsmeting/ enquête.

De indruk die wordt gewekt is rommelig, de werkomgeving is niet afgestemd op het beeld dat de gebruikers er zelf van hadden. Men verzet zich door het uiten van klachten, niet opruimen, het nemen van een vaste werkplek of anderszins. Ook zijn de faciliteiten (bijv. kasten) niet altijd goed geplaatst indien uitgegaan wordt van een flex werkplek. Een belangrijk signaal is dat er ondanks de negatieve geluiden rondom het Flex-concept "Our workplace Design" de positieve aspecten ervan eveneens beginnen door te dringen.

Besluit- en beleidvorming over het concept flexwerken naar de toekomst, is een belangrijk aspect en noodzakelijk voor de slagingskansen van het Flex-concept "Our Workplace Design". Directe aansturing vanuit het Flex-concept naar de gebruikers toe ontbreekt, de managementrol wordt veelal gemist. Belangrijk is hierover een duidelijk en tevens eenduidig standpunt in te nemen door het top-management. Het is gewenst een FLEX-CULTUUR te creëren. Om de gebruikers betrokken te krijgen in de ontwikkelingen die op dat moment gaande zijn, zal er een nieuwsblad periodiek uitgegeven kunnen worden.

Met de lange termijn aanbeveling is het noodzakelijk d.m.v. het implementatie proces een verandertraject te vormen voor de invoer van het Flex-concept. Het is een essentiële stap in de overgang van een traditioneel kantoorconcept naar een innovatief kantoorconcept. Doordat er op corporate niveau bepaald is dat de gehele Ericsson organisatie over zal gaan op het Flex-concept, is het noodzakelijk een volledig en gedetailleerd verandertraject te ontwikkelen met achterliggende plannen van aanpak. Het veranderingstraject in 6 fasen dat Mooij definieert is hiervoor gekozen. De rode draad in het veranderingstraject zijn communicatie en beeldvorming.

Uit de kostenvergelijkingen tussen innovatieve en traditionele kantoren blijkt dat de huisvestingslasten per m² en per medewerker bij innovatie doorgaans fors hoger zijn, maar dat de kosten per medewerker en per FTE vaak aanzienlijk lager uitvallen. Dit geldt vooral voor Flexwerken. De hogere investeringskosten voor een aantrekkelijke inrichting, geavanceerde ICT, een complete implementatieproces en zorgvuldig beheer worden dan voldoende gecompenseerd door besparingen op werkplekken en ruimte.

Tot slot is de terugverdientijd berekend over de investeringen die gedaan moeten worden tijdens het verbetertraject binnen het pilot-project. De terugverdientijd is een belangrijk aspect bij het maken van de keuze om daadwerkelijk de aanbevelingen te implementeren. Bij de investering van € 50.000,- is de terugverdientijd voor Ericsson 9 maanden.

Auteursreferaat

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van **Ericsson**. In december 1999 is de start gemaakt met de implementatie van een **innovatieve kantoorconcept**. In eerste instantie is de nieuwe manier van werken geïmplementeerd bij drie afdelingen, als pilot. Dit verslag beschrijft het onderzoek naar de huidige situatie van het **flex-concept**, binnen deze drie afdelingen, alvorens over te gaan tot een volledige implementatie binnen de gehele organisatie. Het **flexwerken** is een onderdeel van "**Our workplace design**".

De aanleiding van het onderzoek is dat het bestaande concept en implementatieproces niet goed functioneert. Aan de hand van een analyse tussen het ontworpen flex-concept en de huidige situatie, zijn de oorzaken gevonden die ertoe leiden dat het flex-concept niet volledig en naar behoren functioneert en tevens niet organisatiebreed toepasbaar is. Er is **weerstand** onder de medewerkers te bespeuren. In dit onderzoek is onderzocht welke kritische succesfactoren de slagingskans voor **kantoorinnovatie** beïnvloeden. Ofwel, de factoren die bepalend zijn voor de wil om positief tegen een verandering te staan. Kantoorinnovatie kan gezien worden als een grote organisatieverandering. Huisvesting is een aspect dat iedereen treft binnen een organisatie. Uit de theorie, interne en externe interviews blijkt dat de **voorbeeldfunctie** van het **management** de belangrijkste succesfactor is; er is geen trekkersrol van het management; de medewerkers zien geen mogelijkheden tot persoonlijk gewin; de **verandernoodzaak** is afgezwakt en er heerst op dit moment een negatief beeld op het flex-concept.

De achterliggende doelstelling is om ervoor zorg te dragen dat medewerkers in de **toekomst** kunnen beschikken over een **werkplekconcept** dat aansluit bij de **werkprocessen** en dat de verschillende ruimten op een efficiënte manier worden benut. Dit kan resulteren in betere **bedrijfsresultaten** en **efficiënt ruimtegebruik**.

In de bijlage: aanvullende informatie betreffende organisatiestructuren, foto's van de werkplekken verslaglegging van de interviews, enquêtes en onderzoeksresultaten.

Indexreferaat:

Ericsson, innovatieve kantoorconcept, flexconcept, flexwerken, "our workplace design", weerstand, kantoorinnovatie, voorbeeldfunctie, management, verandernoodzaak, toekomst, werkplekconcept, werkprocessen, bedrijfsresultaat, efficiënt ruimtegebruik.

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Doelstelling.....	2
Probleemstelling.....	2
Leeswijzer	2
Hoofdstuk 1. Onderzoeksverantwoording	3
1.1 Management probleem	3
1.2 Subprobleemstellingen.....	3
1.3 Onderzoeksdoel	4
1.4 Relevantie van het onderzoek.....	4
1.5 Afbakening van het onderzoeksgebied.....	4
1.6 Onderzoeksmethodiek	4
1.6.1 Theoretisch onderzoek	5
1.6.2 Empirisch onderzoek	5
1.6.3 Kwalitatief onderzoek.....	5
1.6.4 Kwantitatief onderzoek	5
1.6.5 Beschrijvend onderzoek	5
1.6.6 Explorerend onderzoek.....	6
1.6.7 Onderzoeksstructuur	6
1.7 Onderzoeksdoelgroep.....	7
Hoofdstuk 2. Organisatieomschrijving	9
2.1 Achtergrond Ericsson Telecommunicatie B.V. Rijen	9
2.1.1 Organisatiestructuur Ericsson Rijen	9
2.2 Missie, visie en waarden	10
2.2.1 Missie	10
2.2.2 Visie	10
2.2.3 Waarden	10
2.3 Het Facilitair Bedrijf	10
2.3.1 Visie	10
2.3.2 Missie.....	11
2.3.3 Strategie.....	11
2.3.4 Organisatiestrategie.....	11
2.3.5 Belangrijke ontwikkeling	11
2.4 Het concept 'Our workplace design'	12
2.4.1 Achtergrond informatie Flex-concept.....	12
2.4.2 Inhoud van het flex-concept.....	13
Hoofdstuk 3. Kantoorinnovatie en flexibel werken	14
3.1 Wat is kantoorinnovatie?	14
3.1.1 Aanleiding tot het ontstaan van kantoorinnovatie.....	15
3.2 Positieve en negatieve aspecten van flexwerken?	16
3.3 Flexibel werken als onderdeel van kantoorinnovatie	17
3.4 De relatie tussen cultuur en kantoorconcept.....	18
3.4.1 Transitie	18
3.4.2 Begeleiden	18
3.4.3 Draagvlak.....	19
3.5 De relatie tussen werkprocessen en kantoorconcept	19
3.6 De relatie tussen structuur en kantoorconcept	20
3.7 Veranderingstraject/ implementatieproces.....	20
3.8 Samenvatting	22

Hoofdstuk 4. Analyse Bezettingsgraad meting	23
4.1 Uitvoer bezettingsgraad meting	23
4.1.1 Het doel van het onderzoek	23
4.1.2 Frequentie	24
4.1.3 Analysevorm	24
4.2 Resultaat van de bezettingsgraad meting	24
4.3 Vergelijk analyse	26
4.3.1 Analysevorm	27
4.3.2 Frequentie	27
4.4 Samenvatting	27
Hoofdstuk 5. Praktijk analyse	28
5.1 De relatie tussen cultuur en het kantoorconcept	28
5.1.1 Open kantoortuin & Cellenstructuur	28
5.1.2 De vaste werkplek	29
5.1.3 IT & Telefonie	29
5.1.4 Draagvlak & Communicatie	30
5.1.5 Handhaving	31
5.1.6 Samenvatting	31
5.2 De relatie tussen de werkprocessen en het kantoorconcept	32
5.2.1 Samenvatting	32
5.3 De relatie tussen structuur en het kantoorconcept	33
5.3.1 Ruimtenormering	33
5.3.2 Plattegrond en registratiesysteem	34
5.3.3 Spelregels	34
5.3.4 Inrichting van de werkomgeving	35
5.3.5 Gewenste situatie, "SOLL-situatie"	36
5.3.6 Samenvatting	36
5.4 Het implementatieproces	37
5.4.1 Samenvatting	37
5.5 Samenvatting	38
Hoofdstuk 6. Conclusies en aanbevelingen	39
6.1 Korte termijn	39
6.1.1 Bezettingsgraad meting	39
6.1.2 De relatie tussen cultuur en het kantoorconcept	40
6.1.3 De relatie tussen de werkprocessen en het kantoorconcept	42
6.1.4 De relatie tussen structuur en het kantoorconcept	43
6.1.5 Het implementatieproces	45
6.3 Lange termijn	46
Hoofdstuk 7. Implementatie	47
7.1 Korte termijn implementatie	47
Hoofdstuk 8. Bedrijfskundige consequenties	48
8.1 Organisatorische consequenties	48
8.2 Personele consequenties	48
8.3 Financiële consequenties	49
Literatuurlijst	50
Nawoord	52

Inleiding

De opdracht geldt als afstudeeropdracht van het vierde studie jaar van de opleiding Facility Management op de Haagse Hogeschool. Hierbij staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem, in opdracht van een organisatie, centraal. Door middel van onderzoek naar verschillende subprobleemstellingen is getracht een antwoord op de probleemstelling, die betrekking heeft op een huisvestingsproject, te krijgen. Aan de hand van de resultaten uit dit onderzoek is een advies opgesteld. Deze scriptie is uitgevoerd in opdracht van de Facility Manager van Ericsson.

Ericsson is wereldwijd één van de toonaangevende leveranciers van telecommunicatieproducten en –systemen. Op de Nederlandse markt is Ericsson Telecommunicatie BV (ETM) sinds 1920 actief. ETM is met circa 1.500 medewerkers actief op het gebied van marketing en sales, logistiek, operations en research & development.

Begin 2006 is binnen Ericsson het plan opgepakt, beter gebruik te maken van de huidige werkplekken. Wegens de lage bezettingsgraad van de werkplek, namelijk slechts 60%, moet het mogelijk zijn de kosten te beperken op kantoorruimte. Hiervoor is een visie ontwikkeld: "Our workplace design". Een nieuwe manier van werken in een flex-omgeving. De visie behelst niet alleen werken in een open ruimte of delen van werkplekken met collega's maar bevat het geheel van oplossingen, werkprocessen en gedragsregels om de organisatie te ondersteunen bij de nieuwe manier van werken. De insteek hierachter is niet alleen kostenbesparing maar bovenal het bevorderen van effectief werken en een open communicatie. Binnen het topmanagement van de organisatie is een hoog draagvlak om het Flex-concept op grotere schaal te implementeren.

Op drie afdelingen is het Flex-concept, als pilot-project, geïmplementeerd. Binnen de drie pilots zijn in totaal ongeveer 300 medewerkers werkzaam. Op basis van het resultaat van het pilot-project zal gekeken worden hoe het flex-concept geoptimaliseerd kan worden binnen de pilots en op welk niveau het concept organisatiebreed toegepast kan worden. Na de implementatie binnen het pilot-project heeft er geen volledige evaluatie plaats gevonden. Niet alle aspecten van de visie zijn volledig geïmplementeerd en er blijven vragen komen vanuit de organisatie om oplossingen aan te dragen voor nieuwe "problemen". Een aantal problemen die nu gehoord worden hebben vooral te maken met het feit dat het concept nog niet in zijn totaliteit geïmplementeerd is. Hierdoor is de inrichting niet volledig af en verloopt de communicatielijnen niet naar behoren en treden er veel onduidelijkheden op onder het personeel. Daarnaast is het zo dat er praktische problemen ontstaan. Na invoering van het flex-concept vindt men de toetsenborden niet schoon, werkt men op oude apparatuur en de procedures en werkwijze m.b.t. het flex-concept zijn onduidelijk.

Daarom is het noodzakelijk alvorens verdere implementatie binnen de organisatie, de huidige situatie te evalueren, de toegepaste oplossingen te beoordelen en daar waar nodig te verbeteren/ implementeren. De trend is op het moment dat steeds meer medewerkers deels buiten de deur hun werkzaamheden verrichten, waardoor de bezetting binnen de interne werkomgeving verder afneemt. Mede door het invoeren van het Flex-concept kan de bezettingsgraad hoog blijven en het aantal werkplekken verminderen.

Doelstelling

In de doelstelling wordt de relevantie en reden van het onderzoek voor de opdrachtgever weergegeven. De doelstelling voor dit onderzoek is als volgt weergegeven:

"Het onderzoeken van het huidige Flex-concept alvorens over te gaan tot een volledige implementatie van het werkplekconcept 'Our workplace design.'"

Ofwel: "Het bestaande concept en implementatieproces te beoordelen/ analyseren/ evalueren en voorstellen aandragen om de gesignaleerde tekortkomingen op te lossen."

Probleemstelling

In het, in dit rapport beschreven, onderzoek wordt aan de hand van subprobleemstellingen getracht een antwoord te formuleren op de volgende centrale probleemstelling:

"Op welke wijze kan Ericsson binnen 6 maanden, aan de hand van een evaluatie binnen de drie pilot afdelingen, het verbetertraject van het werkplekconcept 'Our workplace design' bewerkstelligen?"

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 zal een beschrijving worden gegeven van de onderzoeksverantwoording. Hoofdstuk 2 omvat de omschrijving van de organisatie van Ericsson en het Facilitair Bedrijf en daarnaast de huidige situatie van het flex-concept; 'Our workplace design'. Hierdoor kan de lezer een algemeen beeld ontwikkelen van de organisatie waarvoor en waarin dit onderzoek is uitgevoerd. Dit hoofdstuk kan voor mensen die bekend zijn met de structuur van Ericsson worden overgeslagen. In hoofdstuk 3 wordt in het theoretisch onderzoek de begrippen kantoorinnovatie en flexibel werken uitgelegd. Tevens worden de belangrijkste bevindingen m.b.t. een flexibele werkomgeving vermeld. Vervolgens zal er in hoofdstuk 4 desk resource uitgevoerd worden over de Bezettingsgraad meting. In hoofdstuk 5 wordt de praktijk onderzoeken verantwoord, waarna in de resultaten te lezen is wat er uit de praktijk onderzoeken voor resultaten uit zijn gekomen.

Vervolgens wordt in de conclusie, hoofdstuk 6, de centrale probleemstelling beantwoord aan de hand van de verschillen tussen het ontworpen flex-concept en de huidige situatie, gesplitst in korte en lange termijn. Waarna er in de aanbeveling, geïntegreerd in de conclusie, een advies wordt gegeven over de korte en lange termijn verbeter elementen op het huidige flex-concept. In hoofdstuk 7, de implementatie, volgt een beschrijving over de te nemen acties en samenhangende consequenties om het advies te implementeren.

Tot slot wordt in hoofdstuk 8 de bedrijfskundige consequenties inzichtelijk gemaakt van de implementatie van het flex-concept op de bedrijfsvoering.

Hoofdstuk 1. Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk staat het managementprobleem en de methoden van onderzoek centraal. Na dit hoofdstuk is helder hoe de probleemstelling opgelost gaat worden, met welke methoden en waarom deze methoden gekozen is.

1.1 Management probleem

De probleemstelling vertaalt de reden van dit onderzoek. Om aanbevelingen te kunnen beschrijven, ten aanzien van de probleemstelling, is het noodzakelijk een goed beeld te vormen wat de probleemstelling, de aanleiding en de doelstellingen zijn. Hierdoor wordt er voldoende achtergrond informatie gegenereerd om verder onderzoek te kunnen voeren.

Begin 2006 is binnen Ericsson het plan opgepakt, beter gebruik te maken van de huidige werkplekken. Men heeft binnen Ericsson, gevestigd in Rijen, te maken met ongeveer 1500 medewerkers. Wegens de lage bezettingsgraad van de werkplek, namelijk slechts 60%, moet het mogelijk zijn de kosten te beperken op kantoorruimte. Een probleem van Ericsson is dat de medewerkers binnen de drie pilots hun eigen bureau claimen en niet flexibel willen werken, hierdoor functioneert het flex-concept niet.

Alvorens 'Our workplace design' verder te implementeren is het gewenst de huidige uitvoering te evalueren, de toegepaste oplossingen te beoordelen en waar nodig te verbeteren/ te professionaliseren. Daarnaast zal een aansluitbaar verbetertraject geadviseerd worden.

Het managementprobleem is als volgt geformuleerd

"Op welke wijze kan Ericsson binnen 6 maanden, aan de hand van een evaluatie binnen de drie pilot afdelingen, het verbetertraject van het werkplekconcept 'Our workplace design' bewerkstelligen?"

1.2 Subprobleemstellingen

Doormiddel van de subprobleemstellingen zal de probleemstelling beantwoordt worden. De volgende subprobleemstellingen zijn gesteld:

- Wat houdt het flex-concept 'Our workplace design' in?
- Hoe is de implementatie (implementatieproces) van het flex-concept binnen de drie afdelingen vormgegeven/ verlopen? (verandermanagement)
- Wat is de huidige situatie bij de 3-tal groepen waar het flex-concept gehanteerd wordt?
Wat is goed, welke problemen ervaren de gebruikers bij het werken in een flex-omgeving?
- Wat is de huidige tevredenheid van de geïmplementeerde flexwerkplekken?
- Wat is de huidige kwaliteit van de geïmplementeerde flexwerkplekken?
- Wat is het verwachte eindresultaat wat men nastreeft na de volledige invoering van het concept?
- Op welke wijze kunnen de gesignaleerde tekortkomingen van het huidige flex-concept opgelost worden?
- Welke vormen van flexwerkplekken worden in het huidige bedrijfsleven toegepast?
- Welke mogelijkheden zijn er organisatiebreed ten aanzien van nieuw concepten voor Ericsson?/ de mate waarin.
- Heeft het implementeren van het huidige flex-concept organisatiebreed toegevoegde waarde voor Ericsson, wat zijn de voor- en nadelen van het gebruik van het flex-concept voor Ericsson?
- Hoe kan het verbeterde/ nieuwe concept volledig worden geïmplementeerd bij een afdeling?

1.3 Onderzoeksdoel

Het doel van het onderzoek is om een advies uit te brengen over het juist hanteren van flexwerkplekken en de organisatorische veranderingen (verandermanagement tools) aan te geven die nodig zijn in de toekomst om het (ver)nieuw concept binnen Ericsson Rijen verder te implementeren. Welke informatie moet worden achterhaald om te bepalen wat het huidige concept inhoudt met de daarbij ontstane problemen en hoe het concept toepasbaar binnen de organisatie neergezet kan worden. Daarnaast is het van belang welk implementatie-/veranderingsproces doorlopen moet worden om het volledige concept juist te implementeren.

1.4 Relevantie van het onderzoek

Een probleem van Ericsson is dat de medewerkers binnen de drie pilots hun eigen bureau claimen en niet flexibel willen werken, hierdoor functioneert het flex-concept zoals verwoord in "Our workplace design" niet goed. Daarmee komen de voorafgestelde doelen zoals, kostenbesparing per medewerker, betere onderlinge communicatie, effectief en efficiënt ruimte gebruik, niet geheel tot zijn recht. Tevens is het niet goed functioneren van het flex-concept, binnen de drie pilots, geen goede stimulans voor andere afdelingen binnen Ericsson om in de toekomst flexibel te gaan werken. "Het werkte bij hen niet, waarom zou het bij ons dan wel lukken?!" Een Flexibele werkomgeving betekent veel voor de wijze van organiseren van het facilitaire beheer. Binnen een flexibele werkomgeving kunnen voorzieningen en services effectief en efficiënt ingeregeld worden, door gedeelde services en voorzieningen aan te bieden. De Facility Manager zal in zijn rol het aanbieden van de services en voorzieningen standaardiseren. Met als gevolg een minder intensief beheer van de aangeboden facilitaire zaken.

1.5 Afbakening van het onderzoeksgebied¹

Voor een goed eindresultaat zal ik mijn afstudeer opdracht ten eerste moeten afbakenen. Het advies is toegespitst op Ericsson Rijen, een van de vestigingen van Ericsson in de Benelux. Een deel van de aanbevelingen vanuit het onderzoek kan toegepast worden binnen de andere vestigingen van Ericsson. In het onderzoek zullen de drie pilots onderzocht worden waarbinnen men het flex-concept heeft geïmplementeerd. Daarnaast wordt in de lange termijn aanbevelingen en de financiële analyse de mogelijkheden beschreven hoe het flex-concept organisatiebreed toegepast kan worden. Het advies zal voortkomen uit interne interviews met voor het flex-concept relevante medewerkers, uit theoretische kennis en uit ervaringen van organisaties die een vergelijkend concept hebben geïmplementeerd.

1.6 Onderzoeksmethodiek²

Om tot een goed resultaat te komen zal er onderzoek worden gedaan om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen en een advies uit te kunnen brengen op het management probleem. Om aanbevelingen te kunnen geven t.a.v. de probleemstelling is onderzoek noodzakelijk. Er bestaan verschillende onderzoeksvormen. De onderzoeken worden verder getypeerd met een kwalitatief en kwantitatief onderzoek een beschrijvend en explorerend onderzoek. In de volgende subparagrafen wordt de keuze voor de onderzoeken nader toegelicht. In paragraaf 1.6 worden de onderzoeksstructuur aangegeven. Hierin wordt in chronologische volgorde vormgegeven voor welke stappen ik welke onderzoeksinstrumenten gebruik.

¹ Bijlage 1: Hoofdstuk 4. Methoden van onderzoek

² Baarde en de Goede: Basisboek Methoden en Technieken.

1.6.1 Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek richt zich op de kwalitatieve gegevens ter ondersteuning van het beantwoorden van de probleemstelling. Daarbij wordt gekeken naar wat kantoorinnovatie daadwerkelijk inhoudt en mogelijke beïnvloedingselementen worden gekoppeld aan kantoorinnovatie. Bij het theoretisch onderzoek wordt literatuur vanuit boeken, tijdschriften en artikelen bestudeerd, daarnaast wordt er gebruik gemaakt van het Internet en informatie vanuit Ericsson. Tijdens het analyseren van het theoretisch onderzoek wordt de opgedane relevante informatie gekoppeld aan de probleemstelling en huidige situatie van Ericsson.

1.6.2 Empirisch onderzoek

Bij het empirisch onderzoek worden gegevens uit de werkelijkheid verzameld. Voor dit onderzoek zal het empirisch onderzoek tot doel hebben, de huidige situatie m.b.t. het flex-concept binnen de drie pilots in kaart te brengen, de IST-situatie, maar ook de gebreken binnen de huidige situatie en de diverse verbeter mogelijkheden zullen onderzocht en belicht worden. Het onderzoek zal gedaan worden d.m.v. interviews en observaties. Interviews zullen worden afgenomen met diverse medewerkers binnen de drie pilots, experts op het gebied van ondersteunende diensten en extern onderzoek zoals bedrijven waarbinnen een soort gelijk concept is ingevoerd.

1.6.3 Kwalitatief onderzoek

Bij het kwalitatief onderzoek wordt overwegend gebruik gemaakt van gegevens van kwalitatieve aard. Het doel hiervan is problemen te beschrijven, te interpreteren en het in kaart brengen van mogelijke verbeter aspecten. Op basis daarvan, kan er gekeken worden op welke wijze de mogelijke verbeter punten toegepast kunnen worden en of deze daadwerkelijk het concept ten goede komt. Het onderzoek wordt gedaan d.m.v. analyses, interne interviews en extern onderzoek bij bedrijven waarbinnen een soort gelijk concept is ingevoerd.

1.6.4 Kwantitatief onderzoek

Bij kwantitatief onderzoek gaat het om de hoeveelheden, omvang en frequentie. In dit onderzoek bestaat het kwantitatief onderzoek vooral uit de bezettingsgraadmeting. Gekeken zal worden naar het resultaat uit een eerder uitgevoerd onderzoek. De resultaten van dit onderzoek, zullen geanalyseerd en vergeleken worden met de resultaten van een gelijksoortig onderzoek met een andere doelgroep in Ericsson Brussel.

1.6.5 Beschrijvend onderzoek

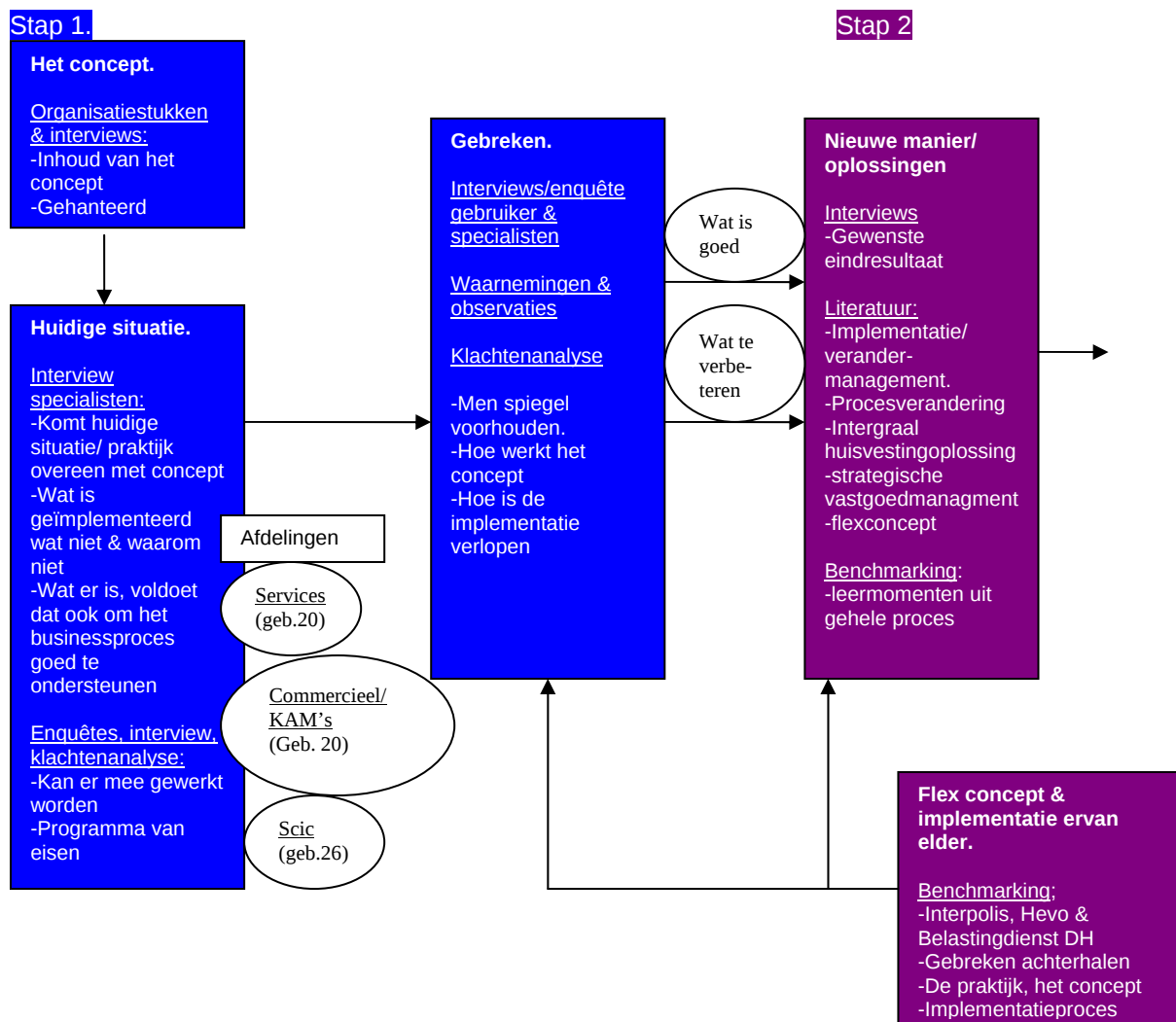
Hierbij gaat het om de vraag; wat is er aan de hand? Veelal beschikt men alvorens het onderzoek start, niet over theorie. Van deze onderzoeksmethode wordt gebruik gemaakt bij het in kaart brengen van de huidige situatie van het flex-concept en het veranderingstraject. Doormiddel van observaties, analyse van huidige documenten en interviews met medewerkers zal deze informatie verkregen worden. Vanuit dit onderzoek kan er bepaald worden welke stappen ondernomen moeten worden om tot een volledig en goed aansluitend flex-concept binnen "Our workplace design" te komen. Daarnaast wordt het inzicht, verkregen uit het gehanteerde veranderingstraject, gebruikt om knelpunten te achterhalen en hierop een verbeterd veranderingstraject aan te schrijven.

1.6.6 Explorerend onderzoek

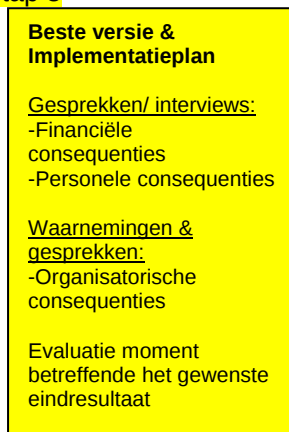
Bij deze onderzoeksvorm gaat het om de 'waarom'-vraag, waarbij het accent vooral ligt op de relaties tussen kenmerken van de onderzoeksobjecten. Een onderdeel van het onderzoek is na te gaan hoe het concept succesvol geïmplementeerd kan worden, hoe is het geïmplementeerd en hoe kan het flex-concept bijdragen aan het gewenste eindresultaat. Tevens zal er nagegaan worden wat de voor en nadelen van het concept zijn, hoe organisatiebreed te herlijnen, om zo de mogelijkheden van flexwerkplekken helder en concreet te kunnen bekritisieren. Veelal zal hier gebruik worden gemaakt van de resultaten uit de interviews, vergelijkend onderzoek en eventueel eerder verrichte onderzoeken binnen Ericsson. Daarnaast zullen mijn eigen bevindingen hierin vermengd worden.

1.6 7 Onderzoeksstructuur

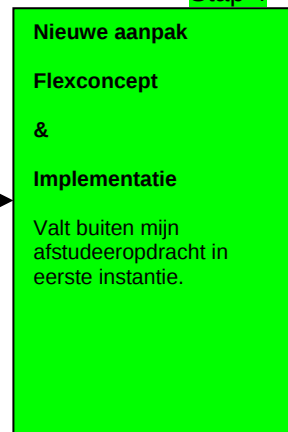
Figuur 1. Onderzoeksstructuur.



Stap 3



Stap 4



1.7 Onderzoeksdoelgroep

Door middel van een stakeholderanalyse³ wordt inzichtelijk welke stakeholders op welke manier het project kunnen beïnvloeden en in hoeverre zij betrokken willen worden bij de verandering. Hoe de stakeholders benaderd dienen te worden, kan aan de hand van de stakeholderanalyse bepaald worden. Belangrijke stakeholders worden in het intern onderzoek geïnterviewd, zodat duidelijk wordt wat hun visie is over het Flex-concept.

Het onderzoek wordt gedaan voor de Facility Manager en heeft betrekking op de interne afdelingen Services, SICC en Commercieel. Zij maken deel uit van de drie Pilots waarbinnen het Flex concept is geïmplementeerd en bestaan uit meerdere deelafdelingen. De medewerkers van Services, SICC en Commercieel, zijn tevens de belangrijkste stakeholders, de eindgebruikers. Hieronder zal daarom een beschrijving van de drie klantgroepen volgen⁴:

Services;

De medewerkers kunnen opgesplitst worden in twee groepen; projectmanagers en service delivery management. De werkplek is of intern binnen Ericsson of extern bij de klant, met een verdeling van 50%. Het is een technisch en project georiënteerde afdeling met een open informele structuur. De afdeling wordt getypeerd door het feit dat men 24 uur oproepbaar moet zijn, omdat men op het gebied van netwerkstoringen, oplossingen aandraagt en verhelpt. De taken worden bijzonder gestuurd door de behoeftes van de klant en onverwachte situaties.

SICC;

De medewerkers binnen de afdeling SICC (CA MMS, Competence Area Multi Media Solutions) is verantwoordelijk voor het vernieuwen en ontwerpen van netwerken en systemen. De klantgroep is zeer divers en groot van omvang. De werkzaamheden verrichten zij dan ook voor het grootste deel bij de klanten, de externe werkplek. Er heerst een informele structuur, belangrijke informatie wordt direct gecommuniceerd zonder rekening te houden met zuiver hiërarchische verhouding, eerder op basis van noodzaak. Er wordt veelal gebruik gemaakt van elektronisch gestuurde communicatiemiddelen. De taken worden bijzonder gestuurd door de marktsituatie en –ontwikkelingen.

³ Bijlage 2: Stakeholderanalyse

⁴ Bron: intranet http://internal.ericsson.com/page/hub_northerneurope/index.jsp

Commercieel;

De medewerkers binnen de afdeling commercieel (CL T-Mobile & Special accounts) zijn verantwoordelijk voor het realiseren van bepaalde omzet en andere financiële doelstellingen. De grootste klanten in Nederland zijn o.a.: T-Mobile, British Telecom, Tele2, Media & Entertainment, Cable operators. Gelet op de grote hoeveelheid van klanten is het continue balanceren van prioriteiten de basis van het bereiken van de doelstellingen. Hiermee rekeninghoudend is het van belang dat er een informele structuur heerst zodat belangrijke informatie direct wordt gecommuniceerd zonder rekening te houden met zuiver hiërarchische verhoudingen.

De heersende cultuur is klantgericht, prestatiegericht en project georiënteerd. Doordat de taken bijzonder gestuurd worden door de behoeftes van de klant. Het contact onderling binnen de afdeling is zeer intensief; variërend van wekelijkse sales overleggen, maandelijkse teammeetings, jaarlijkse team uitjes, geplande koffiedrink uurtjes en veel ad hoc meetings. De gemiddelde leeftijd ligt op de 40.3 jaar.

Hoofdstuk 2. Organisatieomschrijving⁵

Om een goed beeld te krijgen van de organisatie is het van groot belang de organisatie te analyseren. In dit hoofdstuk zal eerst algemene informatie worden gegeven over Ericsson te Rijen. Dit hoofdstuk beschrijft en analyseert de organisatorische kant van Ericsson, waarin wordt ingegaan op de locatie Rijen.

2.1 Achtergrond Ericsson Telecommunicatie B.V. Rijen

Ericsson is de wereldwijde leverancier van telecom apparatuur en diensten aan zowel mobiele als vaste netwerk operators wereldwijd. Meer dan 1000 netwerken in 140 landen maken gebruik van het netwerk apparatuur, en 40% van alle mobiele telefoongesprekken verlopen via hun systemen. Ericsson Telecommunicatie (ETM) B.V. is opgericht in 1920 en is in Rijen gevestigd. Ericsson's oorsprong dateert uit 1876. ETM is het organisatiedeel waarbij nu drie pilots zijn uitgezet en het flex-concept is geïntroduceerd.

Zij bieden end-to-end oplossingen voor mobiele en vaste, smal- en breedband applicaties en bijbehorende multiservicenetwerken, inclusief services en consulting. De klanten van Ericsson zijn netwerk operators, ISP's en bedrijven.

Ericsson in Nederland maakt onderdeel uit van de Market Unit Northern Europe (MUNE). Naast Nederland zijn de landen België, Luxemburg, Duitsland en Zwitserland in deze Market Unit vertegenwoordigd.

2.1.1 Organisatiestructuur Ericsson Rijen⁶

De activiteiten in Nederland, ETM, bestaan uit:

- Marketing & Sales,
- Customer Services (Systems Integration, Professional Services, Managed Services),
- Customer Solutions & Sales Support,
- Support Units and Corporate Functions,
- Research & Development (Supply, Support Integration, Customizations, Standard Design, Solution Management),
- Project Handling, Business Unit Global Services (Global Service Delivery Center Netherlands,
- Global Customer Support Office,
- Hardware Services,
- Outsourcing engagement, Financial Modeling),
- Business Unit Systems (Wire line sales and -solution),
- Shared Service Center.

⁵ Bron: www.ericsson.nl, www.ericsson.com en intranet http://internal.ericsson.com/page/hub_northerneurope/index.jsp

⁶ Bijlage 3: Organogram gehele organisatie

2.2 Missie, visie en waarden

2.2.1 Missie

De missie van Ericsson is de wereldwijde leider te zijn in het leveren van uitmuntende communicatieoplossingen. Ericsson is voornemens de voornaamste innovator van de Telecom en Networks industrie te zijn, die deze geavanceerde communicatie mogelijk maakt.

2.2.2 Visie

Ericsson gelooft in een 'all communicating' wereld. Voice, data, beelden en video kunnen op een gemakkelijke manier overal en altijd worden gecommuniceerd om zowel de kwaliteit van leven en productiviteit te verhogen en een meer efficiënt gebruik van middelen in de wereld te bewerkstelligen.

2.2.3 Waarden

Er zijn 3 waarden die de basis vormen van de overtuiging hoe Ericsson met mensen omgaat en het werk bedrijven. Deze waarden zijn de fundamenten van de Ericsson cultuur en leiden hen in hun dagelijks werk. Deze waarden zijn; professionalisme, respect en doorzettingsvermogen.

2.3 Het Facilitair Bedrijf⁷⁸

Een van de speerpunten van het Ericsson beleid is operational excellence. De bijdrage die Facility management kan leveren is gericht op het efficiënter gebruik maken van het gebouw. Door de bezettingsgraad te verhogen tot 70 à 80% kan er jaarlijks ongeveer €450.000,- bezuinigen gerealiseerd worden op onder andere huur, services-, energie-, en schoonmaakkosten. Dit alles met het houden van voldoende werkplekken.

2.3.1 Visie

De Ericsson organisatie in de Benelux wordt ondersteund bij het realiseren van haar doelstelling door de organisatie te voorzien van een geïntegreerde service en huisvestingsomgeving afgestemd op de behoefte van Ericsson, efficiënt, world-class en marktconform. Het huisvestingsprobleem, m.b.t. het flex werken, heeft hiermee een directe relatie met de visie. Het is hiermee van groot belang dat de werkomgeving afgestemd gaat worden op de behoefte van Ericsson.

Facility Management is verantwoordelijk voor huisvesting (onderhoud, bewaking, schoonmaak, nieuw-/verbouwingsprojecten), interne services (receptie, post, interne logistiek, copy shop, catering), telefonie (beheer MD110, mobile phones), reisbureau, lease- en huurauto's, safety, security en milieu.

⁷ Bijlage 4: Organogram Facilitair Bedrijf

⁸ Bron: intranet http://internal.ericsson.com/page/hub_northerneurope/index.jsp

2.3.2 Missie

Het voorzien van een geïntegreerde service en huisvestingsomgeving gericht op de behoefte van de Ericsson organisatie, world-class, efficiënt en marktconform. Een professioneel team van gemotiveerde medewerk(st)ers en een goed ontwikkeld partnership met een beperkt aantal leveranciers (ketengeoriënteerde). Lagere facilitaire kosten per employee dan de geldende standaard, hierbij is het reduceren van de vierkantenmeter van groot belang. Dit is één van de speerpunten vanuit "Our workplace design". Beschikbaar stellen van de juiste werkomgeving zodat, m.b.t. ICT-oplossingen en info/doc. systemen/ processen, de kantoorprocessen op efficiënte, doelmatige wijze uitgevoerd kunnen worden en een "bindmiddel" te zijn voor Ericsson medewerkers.

2.3.3 Strategie

Om de "wanted position" te bereiken heeft Ericsson een strategie beschreven;

- Langere termijn plannen van Ericsson en ontwikkelingen binnen Ericsson vertalen naar huisvesting en services.
- Oplossingen aandragen zodat op tijd de dienstverlening en de huisvesting in overeenstemming komt met de behoefte van de Ericsson organisatie.
- Periodiek benchmarking uitvoeren en actief contact onderhouden met branchegenoten zowel binnen Ericsson (Benelux, internationaal) als met externe organisaties en ontwikkelingen in de markt op het gebied van facilitaire diensten volgen.
- Klantgerichtheid, continu verbeteren, focus op kosten (-uitgaven), en het ketengeoriënteerde werken met belangrijkste leveranciers verder ontwikkelen.
- De lijnorganisatie pro-actief ondersteunen bij het juist gebruiken van diensten.

De gehele strategie is in relatie met dit onderzoek. Alle elementen zijn verweven in de visie namelijk; reductie van het aantal vierkante meters (strategie 1 en 4), flexibiliteit (strategie 2), effectiviteit, efficiëntie en marktconform (strategie 3 en 4), gedeelde voorzieningen en services (strategie 5) en verhogen van de interactie tussen teams (strategie 5).

2.3.4 Organisatiestrategie

Ericsson bekleedt een zeer sterke positie in de markt van de mobiele telecommunicatie. De facilitaire dienstverlening is geen kernactiviteit voor Ericsson. Op corporate niveau is besloten de ondersteunende facilitaire activiteiten uit te besteden. Echter de functie, Facility Manager, is een bestaande functie binnen de organisatie.

2.3.5 Belangrijke ontwikkeling⁹

Ericsson bekleedt een zeer sterke positie in de markt van de mobiele telecommunicatie. De telecommunicatiemarkt bevindt zich in zijn geheel in een periode van grote bloei. Verwacht wordt echter dat het, door de toenemende concurrentie in de toekomst, moeilijk zal zijn de huidige expansie in stand te houden. Het is voor Ericsson daarom van groot belang in het huisvestingsbeleid rekening te houden met de nodige flexibiliteit om (tijdelijke) groei en krimpen van het medewerkersbestand op te vangen.

⁹ Bron: Twynstra Gudde, Management Consultants, [Kantoorinnovatie nader belicht](#)

Naast specifieke ontwikkelingen in de telecommunicatiemarkt spelen er momenteel ook algemene ontwikkelingen in de markt¹⁰, namelijk; globalisering, 24-uurs economie, technologische ontwikkelingen en sociale ontwikkeling. Deze ontwikkelingen hebben elk hun invloed op het huisvestingsbeleid en implementatieproces. De belangrijkste van deze ontwikkelingen¹¹ worden in figuur 2 weergegeven. Voor het flex-concept gelden niet alle ontwikkelingen. Organisatorische veranderingen die binnen Ericsson in een hoog vaandel staan zijn; van hiërarchisch naar participatief en kennis delen. Tevens zijn er veranderingen zichtbaar binnen de werkprocessen. Creatief, team en projectgroepen, any-time en gedeelde voorzieningen zijn steeds meer zichtbare ontwikkelingen binnen Ericsson. De ontwikkelingen worden ondersteund met de nieuwe manier van werken in een flexibele werkomgeving.

Figuur 2. Ontwikkelingen binnen organisaties en werkprocessen.

Organisaties veranderen	
Van	Naar
Hiërarchisch	Participatief
Input	Output
Plekken	Netwerken
Informatie verkrijgen	Kennis delen
Enkelvoudige taken	Meervoudige taken

Werkprocessen veranderen	
Van	Naar
Routinematig	Creatief
Individueel	Team/projecten
Van 9 tot 5 uur	Any time, any place
Eigen voorzieningen	Gedeelde voorzieningen

2.4 Het concept 'Our workplace design'

Begin 2006 is binnen Ericsson het plan opgepakt, beter gebruik te maken van de huidige werkplekken. Men heeft binnen Ericsson, gevestigd in Rijen, te maken met ongeveer 1500 medewerkers. De nieuwe manier van werken is op dit moment niet beschreven in een concept. Om toch een duidelijk beeld te creëren over de nieuwe werkomgeving is er een concept¹² beschreven, n.a.v. de aanbeveling die later in het rapport geschreven wordt.

2.4.1 Achtergrond informatie Flex-concept¹³

Wegens de lage bezettingsgraad van de werkplek, namelijk slechts 60%, moet het mogelijk zijn de kosten op kantoorruimte en in gebruik genomen vierkante meters te beperken.

Op drie afdelingen is het flex-concept geïmplementeerd. Zij dienen als pilot-project. De betreffende afdelingen zijn; Service, SICC en Commercieel. Binnen de drie afdelingen zijn er in totaal 300 medewerkers werkzaam. Een aantal problemen die nu gehoord worden hebben vooral te maken met het feit dat het concept nog niet in zijn totaliteit geïmplementeerd is. Hierdoor is de inrichting niet volledig af en verloopt de communicatie niet naar behoren en treden er hierdoor veel onduidelijkheden op onder het personeel.

¹⁰ Bijlage 5: Ontwikkelingen

¹¹ Bijlage 6: Artikel, 'Bernard Dior, I.R.: [Evolutie van het werken en de metamorfose voor de bedrijfshuisvesting](#), FM Executive, December 2005

¹² Bijlage 7: Artikel: Van den Broek, J.: [Efficiënt en prettig werken met flexconcept](#), Ericsson Rijen, 2006

¹³ Bijlage 8: Artikel: Van den Broek, J.: [Our workplace design](#), Flexible workplaces at ETM,

Een van de speerpunten van het beleid is dat men vanuit het Facility Management graag wil bijdragen aan operational excellence. Dat kan gerealiseerd worden door bv. efficiënter gebruik te maken van het gebouw. Met flexwerken kan men een bezettingsgraad van 70 tot 80% realiseren en jaarlijks ongeveer €450.000,- bezuinigen¹⁴ op o.a. huur, services-, energie-, en schoonmaakkosten. Dit met behoud van voldoende werkplekken. Daarnaast wordt er flexibiliteit gecreëerd, verloopt de communicatie effectief en efficiënt en neemt de interactie tussen teams toe. Dit zal blijken na de praktijk analyse.

2.4.2 Inhoud van het flex-concept¹⁵

Binnen "Our workplace design" wordt de visie, zoals in de inleiding beschreven, vertaald die Ericsson zichzelf heeft gesteld m.b.t. de flexwerkplekken. Het is een nieuwe manier van werken in een nieuwe werkomgeving. Dit betekent dat de medewerkers niet meer aan een vaste werkplek werken, maar bij binnenkomst een werkplek uitzoeken. Een aantal medewerkers gaat shared desk werken. Dit houdt in dat men een aantal werkplekken deelt met collega's. Uit bestaande documentatie blijkt dat men nog niet de volledige structuur op papier heeft staan. Wel zijn er ideeën over de diverse werkplekken. Het is een concept dat al een tijd bestaat en waarmee succesvol wordt gewerkt bij bedrijven als Winterpaleis en IBM. Hierbij gaat het niet alleen om de werkplek op zich, maar om alles wat een medewerker nodig heeft om prettig en optimaal te werken. Kortom, een goed bureau, maar ook IT, telefoonverbinding en documentatie.

Er zijn diverse werkplekken gedefinieerd¹⁶. Uit bestaande documentatie blijkt dat men nog niet de volledige structuur op papier heeft staan. Wel zijn er ideeën over de diverse werkplekken. Een aantal medewerkers krijgt de beschikking over een Shared desk. Dit houdt in dat men werkplekken gaat delen met collega's. Vooral parttimers, accountmanagers en mensen van schalies en services die bijvoorbeeld in een buitendienst werken, hebben hiermee te maken. Dit vanwege de geringe tijd dat diegene intern zijn werkzaamheden verricht en/ of met gevoelige informatie te maken hebben. Daarnaast komt er Touch down werkplekken. Dit zijn werkplekken die bijvoorbeeld gebruikt kunnen worden door medewerkers die een halve dag binnen zijn en hun laptop moeten aansluiten om hun e-mail te checken. Mensen die altijd op kantoor werken zoals administratief medewerkers, designers en secretariaat, houden de vaste werkplek, de Fixet workplace.

¹⁴ Bijlage 9: Schets bezuinigingen na invoer Flex-concept

¹⁵ Bijlage 10: Het Flex-concept (in opbouw na Nul punt van het onderzoek)

¹⁶ Bijlage 11: Typen werkplekken

Hoofdstuk 3. Kantoorinnovatie en flexibel werken

In dit hoofdstuk worden de begrippen kantoorinnovatie en flexibel werken uitgelegd. Organisaties zijn genooddaakt in, de op dit moment economisch minder welvarende tijd, efficiënter te opereren. Echter is men wel eerder geneigd om verouderde software te vervangen door de technologische ontwikkelingen en de donkere kantoren maken plaats voor meer transparantie en openheid. Dit lijkt tegenstrijdig, er is minder geld maar er worden wel nieuwe software aangeschaft.

Tevens worden de belangrijkste bevindingen uit de theorie hier vermeld. Dit zal resulteren in uitgangspunten voor het verdere onderzoek waarna er aanbevelingen geschreven worden. De uitgangspunten zullen betrekking hebben op de gestelde subprobleemstellingen¹⁷ van het onderzoek.

3.1 Wat is kantoorinnovatie?

In de literatuur zijn verschillende redenen te vinden hoe kantoorinnovatie is ontstaan. Hieronder worden er twee genoemd die tegenstrijdig zijn met elkaar, Van der Voordt en Mooij. Toch kunnen beide aanleidingen invloed hebben gehad op het ontstaan van kantoorinnovatie. Organisaties zijn continue onderhevig aan veranderingen in de maatschappij, technologie en organisatie. Dit kan leiden tot een veranderend denken over de huidige werkomgeving. Voor organisaties is het van belang te reageren op deze veranderingen¹⁸.

Kantoorinnovatie is letterlijk het vernieuwen van het kantoor in bredere zin¹⁹. De definitie van Van der Voordt: "Het afstemmen van ICT, huisvesting en andere faciliteiten op de nieuwe wijze van werken voor het optimaal functioneren van een organisatie²⁰". Deze vernieuwingen binnen een kantoor hebben invloed op de organisatie, procedures, aansturing, huisvesting, ICT en andere faciliteiten.

Mooij definieert kantoorinnovatie als volgt: "Kantoorinnovatie is een veranderingsproces, gericht op het tot stand brengen van een situatie waarin door de organisatie en haar medewerkers efficiënt, effectief, flexibel en creatief gewerkt wordt in een duurzaam ingerichte werkomgeving²¹". Anders gezegd: kantoorinnovatie bestaat uit het ontwerpen van een nieuwe manier van werken, een andere inrichting van het werkproces (door sommigen werkinnovatie genoemd) enerzijds en het afstemmen van de werkplek (huisvesting, werkomgeving) hierop anderzijds. Kantoorinnovatie kan niet worden gezien als een doel op zich, maar kan worden ingezet als middel om diverse doelen te bereiken. Bij kantoorinnovatie wordt behalve de inrichting van het vaste of centrale kantoor ook de mogelijkheid van werken op alternatieve locaties bekeken.

Bij het innoveren van het werk wordt in eerste instantie het werkproces zodanig aangepast dat er gebruik kan worden gemaakt van informatienetwerken. In de praktijk betekent dit veelal het kunnen digitaliseren en het opnieuw organiseren van het werk en het efficiënt en effectief maken van de werkprocessen. In de laatste plaats wordt de werkomgeving hierop aangepast.

¹⁷ Bijlage 12: Hoofdstuk 3. Subprobleemstellingen

¹⁸ Van der Es, W.: Werkplekconcepten. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management. 2007/2008, code 2369

¹⁹ Bron: http://www.bk.tudelft.nl/users/voordt/internet/werkomgeving_bestanden/BOSS_kantoorinnovatie%20nov%202002.pdf

²⁰ Bron: D.J.M. van der Voordt, Kosten en Baten van werkplekinnovatie, 2003 Center for People and buildings, ISBN 9080772011

²¹ Bron: M.Mooij, Kantoorinnovatie Efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving, 2002 Kluwer. ISBN 9014089376

3.1.1 Aanleiding tot het ontstaan van kantoorinnovatie

De laatste jaren zijn er veel ontwikkelingen geweest o.a. op het gebied van de ICT (Informatie- en communicatietechnologie) die hebben geleid tot veranderingen²² in de manier van werken binnen organisaties. Medewerkers beschikken over sneller en steeds meer (soorten) informatie. Daarnaast heeft de toename van deeltijdwerken, verkorting van arbeidsduur en wijzigingen in de aard van werkprocessen van organisaties, geleid tot het toepassen van kantoorinnovatie. Bij kantoorinnovatie wordt de werkomgeving zo optimaal mogelijk afgestemd op de werkprocessen. Veel organisaties zijn daarom van het traditionele kantoorconcept afgestapt, zoals het cellenkantoor en zijn overgegaan op de open kantoorruimte²³.

Begin 1998 is besloten 500 nieuwe werkplekken te realiseren in Rijen, waarvan 200 in het te renoveren gebouw 2 en 300 in het nieuw te bouwen gebouw 26. Uitgangspunt bij de ontwikkeling van de gebouwen was om nu en in de toekomst passende huisvesting te bieden aan de dynamische Ericsson organisatie. Achterliggende gedachte was het flexwerken, binnen Our workplace design, te introduceren. De insteek hierachter is niet alleen kostenbesparing maar bovenal het bevorderen van flexibiliteit, effectief werken, efficiënt ruimtegebruik en een open communicatie. Er kan hierbij gesteld worden, dat de definitie van kantoorinnovatie omschreven door Mooij, aansluit op de toegepaste vorm van kantoorinnovatie binnen Ericsson.

Verzekeringsmaatschappij Interpolis²⁴ is het toonaangevende voorbeeld van kantoorinnovatie. In een vroeg stadium heeft men hier een innovatie concept ontwikkeld met als uitgangspunt geen vaste werkplek meer. De werkomgeving is verdeeld in diverse soorten werkplekken. De keuze van een werkplek hangt af van het type werk dat men te doen heeft. Het flexibele kantoorconcept voldoet aan efficiëntie en is effectief. Voor elke tien medewerkers heeft men zes tot acht werkplekken ingericht. Binnen de innovatieve werkomgeving heeft men de services en diensten nauw aangesloten op elkaar zodat er optimale flexibiliteit is ontstaan. In eerste instantie was de drijfveer kostenbesparing per vierkante meter, maar de "zachte" kant (ofwel; menselijke kant), van de verandering, is men niet uit het oog verloren. Er is onvoldoende gecommuniceerd. Het gebruikte kantoorconcept is veelal een afspiegeling van de bedrijfsorganisatie²⁵. Aangezien iedere organisatie uniek is, is het belangrijk rekening te houden met het feit dat dit dus ook een uniek concept vereist binnen Ericsson; het toepassen van standaardconcepten is geen optie.

Men heeft binnen Ericsson te maken met ongeveer 1500 medewerkers. Wegens de lage bezettingsgraad van de werkplek, namelijk slechts 60% moet het mogelijk zijn de kosten te beperken van kantoorruimte. Het komt steeds meer voor dat medewerkers aan werkgroepen deelnemen of in projectteams werken. Tevens zijn de medewerkers niet altijd meer aanwezig op de werkvloer, doordat velen parttime werken of een deel van de werkweek bij externen werkzaamheden uitvoeren. De dynamiek van het werk is heel anders geworden, mensen zijn niet altijd op een plek bezig, zitten het ene moment op hun werkplek en het andere moment bij een collega. Het kwam veelvuldig voor dat er voor langere tijd een plek onbezet was. Hiervoor is een visie ontwikkeld: "Our workplace design" concept. Een nieuwe manier van werken in een flex-omgeving. De visie behelst niet alleen werken in een open ruimte of delen van werkplekken met collega's, maar bevat het geheel van oplossingen, werkprocessen en gedragsregels om de organisatie te ondersteunen bij de nieuwe manier van werken.

²² Bron: Prof. dr. W.F.G. Mastenbroek, *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*, 1996 Kluwer ISBN9014051859

²³ Bron: Ad van Driel, Master of Real Estate, *Strategische Inzet Van Vastgoed*, 2007 Arko Uitgeverij BV Nieuwegein, ISBN 9077072373

²⁴ Bron: www.interpolis.nl/images/Onzekijkopwerken_tcm163-122695.pdf

²⁵ Bron: M.Mooij, *Kantoorinnovatie Efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving*, 2002 Kluwer. ISBN 9014089376

3.2 Positieve en negatieve aspecten van flexwerken?

Binnen Ericsson zijn positieve en negatieve aspecten van de flex werkplek te benoemen. Echter het doel is, tijdens mijn onderzoek inzichtelijk te maken wat de daadwerkelijke effecten op de organisatie zullen zijn. Dit is belangrijk bij de besluitvorming over het wel of niet verder invoeren van het flex-concept binnen de pilots dan wel gehele organisatie. Hieronder worden de positieve en negatieve aspecten weergegeven ²⁶.

Figuur 3: "Positieve en negatieve aspecten van Flexwerken"

	Positief	Negatief
Organisatie	Passend bij de bedrijfscultuur Passend bij de managementstijl	Mismatch met organisatiecultuur Mismatch met managementstijl
Werkprocessen	Goede fit tussen concept en soort werk	Standaard concept ongeacht type werk
Communicatie	Wisselende collega's Leuk sociale contacten Beter mogelijkheden tot ontmoeten Snelle, gemakkelijker kennis uitwisselen	Geen vaste burens meer Collega's minder makkelijk te vinden
Concentratie	Concentreren in concentratiecellen	Te veel afleiding
Beleving	Dynamischer, leuker Meer sfeer Meer vrijheid	Gebrek aan privacy Geen personalisatie mogelijk Statusverlies
Faciliteiten	Geavanceerde ICT Moderne, professionele uitstraling Mooie architectuur Aantrekkelijk, ergonomisch meubilair	Haperende ICT Slecht georganiseerd archief Kasten te klein
Proces	Enthousiaste trekker Draagvlak bij het management Voldoende informatie en communicatie Balans top down – bottom up Voldoende tijd	Onduidelijk besluitvormingsproces Onvoldoende inbreng van de gebruikers Eenzijdig gericht op kostenreductie Onvoldoende nazorg Gebrekkig beheer

De negatieve effecten van flexwerken heeft op dit moment de overhand binnen Ericsson en is mede de aanleiding geweest voor het onderzoek. Vooruitlopend op de aanbevelingen; men zal hiervoor zorgvuldig de verbeterpunten moeten implementeren. De beweging naar de positieve effecten, van flexwerken, zal nodig zijn voor het verbeteringstraject binnen het pilot-project en het eventueel invoeren van het Flex-concept organisatiebreed binnen Ericsson.

²⁶ Bron: D.J.M. van der Voordt, *Kosten en baten van werkplekinnovatie*, 2003 Delft, ISBN9080772021

3.3 Flexibel werken als onderdeel van kantoorinnovatie

Het werken in een innovatieve kantooromgeving wordt ook wel "flexwerken" genoemd. Deze uitdrukking geeft het flexibele karakter van een innovatief kantoorconcept weer, je hebt de vrijheid om te werken waar en wanneer je maar wilt. Flexibele werkplekken worden in veel organisaties, zo ook binnen Ericsson, als activiteitgerelateerde werkplekken toegepast. Hierbij vraagt de dynamiek in de regel om een flexibele werkomgeving. In deze werkomgeving kan een afdeling gemakkelijk groeien of krimpen, tevens heeft men de vrijheid om te werken waar en wanneer men wilt. De werkplekken kunnen open werkplekken zijn voor interactie, stilte werkplekken voor geconcentreerd werk, teamkamers, sta-werkplekken, touch down werkplekken voor kortdurende werkzaamheden, ontmoeting- en veranderingsruimten, zitjes en koffie- en servicecorner, leestafels en ontvangstplekken²⁷. Een van de belangrijkste drijfveren voor Ericsson op korte termijn is het bewerkstelligen van het juist gebruiken van de innovatieve werkomgeving. De medewerkers zullen de werkplek die het beste bij het werk past wat ze op dat moment willen doen, gaan kiezen. Doordat er weerstand onder de medewerkers is geconstateerd, bemoeilijkt het de positieve benadering vanuit de medewerkers. Huffmeijer en Lommerse geven aan dat medewerkers verzet kunnen tonen²⁸. Dit wordt vertoond doordat medewerkers vast flexibele werkplekken bemannen. Dynamische concepten verwateren en al snel is alles weer bij het oude en heeft iedereen "gewoon" de eigen werkplek. Deze constatering komt overeen met de situatie binnen Ericsson. Binnen Ericsson vertoont men verzet en neemt een groot deel van de medewerkers een vaste flexibele werkplek in. De oorzaak hiervan ligt voornamelijk bij onvoldoende aansluiting van de wensen en eisen van de medewerker op het bestaande flex-concept, hierop wordt verder ingegaan tijdens de praktijk analyse. Een persoonlijke werkplek bevat andere eigenschappen in vergelijking met een flexibele of non-territoriale werkplek. De medewerkers hebben bepaalde verwachtingen en eisen aan de werkplek, dit kan de mogelijke oorzaken geven voor het vertonen van verzet. Hieronder de eigenschappen van een persoonlijke versus flexibele werkplek.

Eigenschappen van een persoonlijke werkplek zijn²⁹:

- Mogelijkheden voor een persoonlijke aankleding van de werkplek;
- Medewerkers beschikken over een eigen territorium in het kantoorgebouw;
- Een eigen werkplek kan gebruikt worden om status en de functie binnen de organisatie te onderstrepen;
- Medewerkers weten elkaar gemakkelijk te vinden.

Eigenschappen van een flexibele of non-territoriale werkplek zijn³⁰:

- Persoonlijke aankleding van de werkplek is lastig, omdat de werkplek ook door andere medewerkers wordt gebruikt. De spullen kunnen worden opgeborgen in een centraal archief en/ of verrijdbaar flex-koffer en/ of 1 meter kastruimte;
- De medewerkers beschikken niet over een eigen territorium;
- De werkplek moet universeel zijn en steeds schoon worden achtergelaten;
- Biedt mogelijkheden voor spontane interacties wanneer verschillende medewerkers elkaar ontmoeten (hoge graad van algemene interne communicatie)
- Gecoördineerd of ongecoördineerd toewijzing van werkplekken.

²⁷ Bijlage 13: Interview Interpolis

²⁸ Huffmeyer, F. Lommerse, R.:Trend in kantoren. Facility Management Magazine. Jrg. 17,nr126, dec 2005

²⁹ Bron: <http://www.werkplek.info/docs/index.asp?nav=11>

³⁰ Bron: <http://www.werkplek.info/docs/index.asp?nav=11>

3.4 De relatie tussen cultuur en kantoorconcept³¹

Een bedrijfscultuur beïnvloedt de prestatie en daarmee de resultaten van een onderneming. Het aandachtsgebied cultuur gaat, net zoals structuur, over de vraag hoe mensen met elkaar omgaan. Het betreft hier echter de zachte of informele kant van de omgangsvormen. De cultuur binnen een organisatie is bepalend voor het welslagen van een verandering en de wijze waarop de verandering geïmplementeerd wordt. Cultuur bestaat uit de volgende gemeenschappelijke kenmerken:

- Cultuur is iets dat door mensen wordt geleerd.
- Cultuur wordt gedragen door mensen.
- Cultuur is aangeleerd.
- Cultuur is niet onmiddellijk zichtbaar, noch direct beïnvloedbaar.
- Cultuur heeft een duurzaam, stabiel en moeilijk te beïnvloeden karakter.

Oftewel; cultuur is samengesteld uit de gemeenschappelijke waarden en normen van een organisatie en het daaruit voortvloeiend gedrag.

De cultuur en de strategie van een organisatie hangen nauw samen en beïnvloeden elkaar. Wanneer een strategie bepaald is zal de cultuur hierop aansluiten. Een strategie gaat in essentie om de vraag hoe de organisatie externe waarde wil toevoegen aan zijn omgeving, c.q. kan profileren van de waardetoevoeging van anderen, en zich intern moet ontwikkelen om dat mogelijk te maken³². Een cultuur die zich heeft gevormd is niet in een handomdraai te veranderen. Mocht de verandering niet op de geldende cultuur aansluiten dan zal er weerstand ontstaan. Binnen Ericsson is er weerstand ontstaan, binnen de drie pilot afdelingen. De geldende cultuur is een belangrijke barrière voor de organisatieverandering geweest, zoals blijkt uit de praktijk analyse. Keer op keer blijkt de menselijke factor de kritische succesfactor te zijn, die bepalend is voor het slagen of mislukken van veranderingen. Uiteindelijk wordt het resultaat van veranderingen bepaald door de mate waarin ze door mensen worden geaccepteerd. Hoewel het een inmiddels bekend gegeven is, wordt de "mens-kant" van veranderingen nog steeds onderschat bij de implementatie van het flex-concept binnen Ericsson.

3.4.1 Transitie

Een transitie is een structurele maatschappelijke verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van economie, cultuur, technologie, instituties, natuur en milieu³³. Oftewel: Onder transitie wordt verstaan de overgang van A naar B. In dit geval de overgang van het traditionele cellenkantoor naar een innovatie kantoorconcept.

3.4.2 Begeleiden

Begeleiden is van groot belang bij een transitie van kantoorinnovatie, dit omdat het hierbij gaat om een grote organisatorische verandering. In de Dikke Van Dale wordt begeleiden omschreven als; "het gedurende langere tijd helpen van iemand bij een proces of bezigheid"³⁴. Dit impliceert dat, zowel de voorbereiding, uitvoering en de nazorg van de transitie, onder begeleiden wordt verstaan.

³¹ Bron: G. Sanders en B. Neuijen, *Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding*, 2005 Koninklijke van Gorcum, ISBN9023226887

³² Bron: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_01_essentie.html

³³ Bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/transitie>

³⁴ Bron: www.vandale.nl

3.4.3 Draagvlak

Als manager, maar ook als beleidsmedewerker, adviseur of projectmedewerker, moet je ervoor zorg dragen dat de verandering die je van plan bent uit te voeren, gedragen wordt door de organisatie. Onder draagvlak wordt verstaan: "de wil om ergens positief tegenover te staan"³⁵. Dit wil zeggen dat de rest van de organisatie de verandering ook echt accepteert. De acceptatie krijg je door middel van draagvlak te creëren. In het geval van kantoorinnovatie, is het van belang de wil om de transitie van traditionele cellenkantoor naar een innovatie kantoorconcept, te creëren.

Cultuur gaat over groepsgedrag. Cultuurverandering lukt door te interveniëren in de interactie, in de patronen, die tussen mensen ontstaan. Bij cultuurverandering is de manager zelf het belangrijkste instrument, *managementstijl*.³⁶ Het is daarbij van essentieel belang dat de mentaliteit en het gedrag van de betreffende managers overeen komen met de gewenste cultuur die men wenst te bereiken. Zonder deze congruentie is er geen voorbeeldgedrag en zonder voorbeeldgedrag zijn interventies van een manager bij voorbaat onecht en ongeloofwaardig. Daarnaast speelt de manager een essentiële rol in het creëren van omstandigheden en voorwaarden waardoor mensen bereid zijn hun gedrag ter discussie te durven, kunnen en willen stellen. De leidinggevende staat model voor de opvattingen en gedragingen binnen een organisatie, deze worden geïmiteerd door de medewerker. Een herkenbaar element binnen Ericsson. De managers binnen de pilots voelen zich niet allemaal even betrokken en verantwoordelijk voor deze zeer belangrijke rol³⁷. Voor de kans van slagen van het flex-concept is dit een essentieel onderdeel dat de juiste aandacht verdient.

Wil je een krachtige interventie in de cultuur? Vervang dan de leider!³⁸ Dit voorbeeld geeft aan dat het gedrag van de leidinggevendens sterk van invloed is op de cultuur van de organisatie.

3.5 De relatie tussen werkprocessen en kantoorconcept³⁹

Organisaties veranderen constant door diverse interne en externe ontwikkelingen. Dit door bijvoorbeeld maatschappelijke, technologische en economische ontwikkelingen. Dit alles heeft grote gevolgen voor de huisvesting in de toekomst. Een andere manier van werken, maar ook groei en krimpen van de organisatie hebben een grote impact. De accommodatie van een organisatie moet mensen en werkprocessen zodanig huisvesten, dat de werkprocessen optimaal ondersteund worden en een zo hoog mogelijk productiviteit scoren. Binnen Ericsson is een beperkte regelmaat in de werkprocessen te vinden, er vinden diverse werkprocessen plaats. Dit resulteert in het feit dat er geringe informatie, ad-hoc, beschikbaar is over de invulling van de werkprocessen per afdeling. Dit bemoeilijkt het achterhalen aan welke specifieke elementen de werkomgeving voor betreffende afdeling(en) moet voldoen. Hierdoor is de kans aanwezig dat er een werkomgeving gecreëerd wordt die niet geheel aansluit op de betreffende afdeling(en). De accommodatie en faciliteiten moeten op een zodanige manier aansluiten op de medewerkers en hun werkprocessen, dat het concept de werkprocessen bevordert. De andere manier van werken leidt direct tot zowel een verandering in kwantitatieve zin (minder kantoren) als in kwalitatieve zin (minder werkplekken op kantoor, en meer vergaderfaciliteiten). Hierbij kunnen andere kantoorvormen interessant gemaakt worden, zoals het thuiswerken of meer ontmoetingsgerelateerde werkplekken.

³⁵ Bron: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_01_essentie.html en G. Sanders en B. Neuijen: Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding, 2005 Koninklijke van Gorcum, ISBN9023226887

³⁶ Bron: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_01_essentie.html

³⁷ Bijlage 31: Interviews Projectgroep

³⁸ Bron: Geerdink, M: "Cultuur", keuze module verandermanagement, 2005, code

³⁹ Bron: Jellima, 13 Bouwproces, Beheren, ThiemeMeulenhoff, Utrecht/ Zutphen, 2004, ISBN9006950572

3.6 De relatie tussen structuur en kantoorconcept⁴⁰

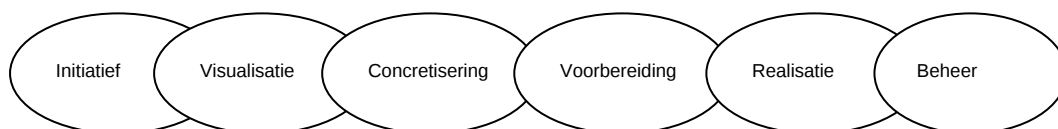
De structuur van een organisatie is bepalend voor hoe er gecommuniceerd wordt en op welke manier de uitvoerende kern wordt aangestuurd. De inrichting van het kantoor speelt hierbij een grote rol. In een kantoor waar iedereen in een traditioneel kantoorconcept zijn werk uitvoert en hiermee een eigen werkkamer heeft, is de hiërarchie van een organisatie duidelijk zichtbaar. Dit kan bijvoorbeeld door het aantal m² van de werkkamer, de luxe van de inrichting en zelfs op welke verdieping de werkkamer zich bevindt kan een rol spelen. In een traditioneel kantoorconcept zal de communicatie minder snel verlopen dan in een open kantoorruimte waar flexibel wordt gewerkt. In een flexibele werkomgeving werken de medewerkers bij elkaar in de buurt en kunnen snel even bij een collega langs gaan om te overleggen. Dit bevordert het werkproces.

3.7 Veranderingstraject/ implementatieproces⁴¹

Het werken in kantoren verandert. Organisaties worden zich bewust van de hoge kosten van huisvesting en de geringe bezettingsgraad van werkplekken. Daardoor groeit de overtuiging dat meer effectieve en flexibele vormen van kantoorhuisvesting nodig zijn. De technologie is inmiddels beschikbaar om volledig mobiel te kunnen werken, zowel binnen als buiten het kantoor. De vraag is nu: "hoe kunnen organisaties nieuwe vormen van werken operationeel maken?" Een andere manier van werken vraagt immers niet alleen om een andere inrichting van de werkomgeving, maar stelt ook eisen aan de communicatie-infrastructuur en de aansturing en begeleiding van medewerkers. Een belangrijk onderdeel hiervan vormt het doorbreken van traditionele patronen, zowel bij de gebruiker als bij de beheerder van de huisvesting. Dat is een ingrijpend veranderingsproces op het grensvlak van o.a. personeelsmanagement, Facility management en informatietechnologie dat nauw verbonden is met de strategie van de onderneming.

Er zijn verschillende veranderingstrajecten te noemen die de verandering van een conventionele naar een innovatieve kantooromgeving vormgeeft. Er is gekozen voor de fasen die Mooij (2002) gebruikt. Omdat het boek een duidelijke beschrijving geeft over de diverse activiteiten per fase, hoe men bereidheid kan kweken bij partijen om te veranderen en hoe men om dient te gaan met weerstand en is er een terugkoppeling gemaakt naar de manier waarop er draagvlak moet worden gecreëerd. Tevens is de structuur die Mooij gebruikt, de 6 fasen, bekend binnen Ericsson. Voor het invoeren van het flex-concept binnen de pilot afdelingen hebben ze een soortgelijke methode gebruikt, echter niet op de juiste manier. Hier wordt later op in gegaan.

Figuur 4: "Veranderingstraject in 6 Fasen" volgens Mooij



⁴⁰ http://www.123management.nl/0/020_structuur/a230_structuur_01_soorten_processen.html

⁴¹ Bron: M.Mooij, *Kantoorinnovatie Efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving*, 2002 Kluwer. ISBN 9014089376

Het veranderingstraject in zes fasen van Mooij definieert zijn: initiatie, visualisatie, concretisering, voorbereiding, realisatie en beheer. Deze fasen worden hieronder kort uitgelegd, in de bijlage⁴² worden alle fasen uitvoeriger beschreven.

Fase 1: Initiatiefase

Elk veranderingstraject naar een innovatieve manier van werken begint met de initiatiefase. Het centrale doel van deze fase is medestanders te zoeken op sleutelposities voor een nieuwe manier van werken en toestemming krijgen om te beginnen aan het eerste stadium van het veranderingsproces, de visualisatiefase.

Fase 2: Visualisatiefase

In deze fase wordt de huidige werksituatie, de mogelijkheden op het gebied van innovatief werken en discrepanties ertussen zichtbaar gemaakt. Het doel van deze tweede fase in het veranderingstraject naar een innovatieve werkomgeving is het zichtbaar maken aan alle medewerkers, wat de mogelijkheden van innovatief werken zijn. Het tweede doel is op basis daarvan en op basis van de organisatie visie, vast te stellen wat de gewenste toekomstige situatie is.

Fase 3: Concretiseringfase

Centraal doel is het vinden van oplossingen om in de vorige fase vastgestelde gewenste toekomstsituatie vorm te geven. Er moet een werkomgeving ontworpen worden die de gewenste situatie het best benadert.

Concretiseringfase is afgerond als er een haalbaar ontwerp ligt van een toekomstige kantooromgeving en een realisatieplan.

Fase 4: Voorbereidingsfase

Het hoofddoel van deze fase is ten doelen om de nieuwe kantooromgeving zo vlekkeloos mogelijk te realiseren. Belangrijkst is dat de fase zo kort mogelijke doorlooptijd heeft, omdat het veelal een onrustige fase is. Daarnaast is het van belang een duidelijke rollenscheiding aan te brengen tussen de adviseur en de projectleider. Aan het einde van deze fase moet de realisatie als het ware plaats kunnen vinden door een druk op de knop.

Fase 5: Realisatiefase

Het doel van deze fase is het maken van de nieuwe werkomgeving en het invoeren van een andere manier van werken. De plannen worden omgezet in een tastbare verandering. Het is van groot belang dat het proces van realisatie zo kort en helder mogelijk gehouden wordt, dit om weerstand vanuit de medewerkers te kunnen minimaliseren. De realisatiefase is ten einde als het resultaat voldoet aan de, in de concretiseringfase gestelde eisen.

Fase 6: Beheerfase

Een belangrijke rol van deze fase is het minimaliseren van storingen en klachten in de periode vlak na de realisatie. Een tweede belangrijk doel is ervoor zorg dragen dat de gebruikers optimaal van de nieuwe omgeving gebruik kunnen en blijven maken. Dat doel maakt het gehele veranderingstraject meer cyclisch dan lineair van aard. In de beheerfase staat het in stand houden en evalueren van het geïmplementeerde kantoorconcept centraal.

⁴² Bijlage 14: "Veranderingstraject in 6 fasen" volgens Mooij

3.8 Samenvatting

Kantoorinnovatie is letterlijk het vernieuwen van het kantoor in bredere zin. Kantoorinnovatie is het afstemmen van de werkomgeving op de werkzaamheden en werkwijzen van medewerkers.

De definitie van Van der Voordt: "Het afstemmen van ICT, huisvesting en andere faciliteiten op de nieuwe wijze van werken voor het optimaal functioneren van een organisatie⁴³". Deze vernieuwingen binnen een kantoor hebben invloed op de organisatie, procedures, aansturing, huisvesting, ICT en andere faciliteiten.

Mooij definieert kantoorinnovatie als volgt: "Kantoorinnovatie is een veranderingsproces, gericht op het tot stand brengen van een situatie waarin door de organisatie en haar medewerkers efficiënt, effectief, flexibel en creatief gewerkt wordt in een duurzaam ingerichte werkomgeving⁴⁴".

Begin 1998 is besloten 500 nieuwe werkplekken te realiseren in Rijen, waarvan 200 in het te renoveren gebouw 2 en 300 in het nieuw te bouwen gebouw 26. Uitgangspunt bij de ontwikkeling van de gebouwen was om nu en in de toekomst passende huisvesting te bieden aan de dynamische Ericsson organisatie. Hiervoor is een visie ontwikkeld: "Our workplace design" concept. Een nieuwe manier van werken in een flex-omgeving. De negatieve effecten van flexwerken heeft op dit moment de overhand binnen Ericsson en is mede de aanleiding geweest voor het onderzoek.

De structuur van een organisatie is bepalend voor hoe er gecommuniceerd wordt en op welke manier de uitvoerende kern wordt aangestuurd. De inrichting van het kantoor speelt hierbij een grote rol. En heeft hiermee invloed op het kantoorconcept. Een bedrijfscultuur beïnvloedt de prestatie en daarmee de resultaten van een onderneming. De cultuur binnen een organisatie is bepalend voor het welslagen van een verandering en de wijze waarop de verandering geïmplementeerd wordt. De cultuur en de strategie van een organisatie hangen nauw samen en beïnvloeden elkaar. Wanneer een strategie bepaald is zal de cultuur hierop aansluiten. Dit impliceert dat bij een verandering de cultuur beïnvloed dan wel veranderd wordt. Een laatste belangrijk aspect is de werkprocessen binnen een organisatie. De accommodatie en faciliteiten moeten op een zodanige manier aansluiten op de medewerkers en hun werkprocessen, dat het concept de werkprocessen bevordert.

Er zijn verschillende veranderingstrajecten te noemen die de verandering van een conventionele naar een innovatieve kantooromgeving vormgeeft. Er is gekozen voor de fasen die Mooij (2002) gebruikt.

⁴³ Bron: D.J.M. van der Voordt, Kosten en Baten van werkplekinnovatie, 2003 Center for People and buildings, ISBN 9080772011

⁴⁴ Bron: M.Mooij, Kantoorinnovatie Efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving, 2002 Kluwer. ISBN 9014089376

Hoofdstuk 4. Analyse Bezettingsgraad meting

Nu er een helder beeld is gevormd van de huidige situatie, wordt in dit hoofdstuk de bezettingsgraad geanalyseerd. Met deze analyse wordt inzicht verkregen in de resultaten van de uitgevoerde meting. Daarnaast wordt er een vergelijk gemaakt met de bezettingsgraad meting uitgevoerd binnen Ericsson Brussel. De resultaten en analyse zijn van belang zowel voor als na implementatie van het Flex-concept. Vooraf kan er naar aanleiding hiervan de hoeveelheid benodigde werkplekken en de geschiktheid van de afdeling bepaald worden. Tijdens de praktijk onderzoeken is o.a. gebleken dat na invoering van het Flex-concept blijkt dat er, afhankelijk van de afdeling, te veel of te weinig vormen van werkplekken zijn. Naar aanleiding hiervan speelt de bezettingsgraadmeting een belangrijke rol tijdens de beheerfase; hiermee kunnen voldoende werkplekken gegarandeerd bij groei of inkrimpen van een organisatiedeel.

4.1 Uitvoer bezettingsgraad meting

De meting is uitgevoerd vanaf oktober tot en met maart 2006, onder leiding van de Facility Manager. Een observant, stagiaire Facility Management, heeft de werkplekken gecontroleerd op de bezetting op diverse tijdstippen, variërend per dag tussen 9.00-11.00 uur en 14.00-16.00 uur en over een vooraf bepaalde periode van oktober 2005 tot mei 2006. Enerzijds is er gemeten welke werkplek daadwerkelijk bezet is, de fysieke aanwezigheid waarbij zitting genomen is door een medewerker en/of benutting van de werkplek (ingelogd op de pc, maar niet aanwezig op de afdeling), anderzijds is er gemeten welke werkplekken leeg staan, waarbij geen zitting is genomen door een medewerker en/of laptop aangesloten is. Hierbij is er verder geen onderscheid gemaakt en is er niet gekeken naar vervangende activiteiten wanneer een werknemer geen zitting heeft genomen op de betreffende werkplek.

Zo kan er inzicht verschaft worden over de totale werksituatie; hoeveel tijd wordt er aan langdurige meetings of anderzijds kortdurige meetings besteed, op welke dagen is er sprake van een lage versus hoge bezettingsgraad, bezoek aan de servicecorner, etc.

4.1.1 Het doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is een onderbouwing te geven voor het aantal benodigde elementen (bureaus en overlegtafels) in het kantoorconcept van Ericsson Rijen. Het uitgangspunt hierbij is dat iedereen een werkplek kan vinden op "kantoor" zonder dat dit leidt tot veel onnodige werkplekken. De metingen zijn uitgevoerd in opdracht van de Facility manager ter voorbereiding op de invoer van de innovatieve kantooromgeving binnen "Our workplace design". Vooruitlopend op de aanbevelingen; rekeninghoudend met groei en/of krimp bewegingen binnen een bepaalde afdeling is het belangrijk de bezettingsgraadmeting up tot date te houden en meerdere malen, met bepaalde regelmaat, na invoering van het nieuwe kantoorconcept te herhalen. Het is aanbevolen dit in combinatie te doen met een klanttevredenheidsmeting/ enquête.

4.1.2 Frequentie

De frequentie van de meetmomenten bepaald mede de representativiteit van het onderzoek. Per afdeling zijn er verschillende rondes gelopen, door een observant. De meet momenten hebben plaats gevonden op diverse tijdstippen, variërend per dag tussen 9.00-11.00 uur en 14.00-16.00 uur en over een vooraf bepaalde periode van oktober 2005 tot mei 2006. Per afdeling zit hier fors verschil in. Enerzijds is er verschil in de hoeveelheid rondes per dag, anderzijds is per afdeling een verschil in periode duidelijk zichtbaar. Representatief worden de gegevens wanneer er binnen een vooraf bepaalde periode (bv. tien dagen) met regelmaat (bv. acht maal per dag) een controle ronde gelopen wordt door de observant⁴⁵. Dit blijkt niet het geval te zijn bij de uitgevoerde meting binnen Ericsson Rijen. Hiermee is de uitgevoerde meting niet representatief.

4.1.3 Analysevorm

Op de verzamelde meetgegevens is er een analysevorm toepast, namelijk *gemiddelde bezetting*. Gemiddelden zijn over het algemeen te weinig specifiek om goed inzicht in de bezettingsgraad te geven. De analysevorm wordt toegepast om een globaal inzicht te geven in de bezetting en is als het ware de rode draad binnen de piek- en dal belasting.

4.2 Resultaat van de bezettingsgraad meting

Voor Ericsson Rijen ligt de gemiddelde bezetting op 65% en 80 %⁴⁶. Echter, deze percentages zijn niet gebaseerd op de totale bezetting van de gehele werkomgeving. Omdat er tijdens de metingen onvoldoende onderzoek is gedaan naar nevenactiviteiten die de medewerkers uitvoeren wanneer men niet op de werkplek aanwezig is. Dit heeft echter met de analysevorm(en) te maken (zie hiervoor verder deze paragraaf). Daarnaast zijn de meetmomenten onvoldoende continue om een helder en bovenal representatief resultaat te krijgen, het is noodzakelijk dat de frequentie van de meetmomenten voldoende zijn. Echter is de volume van de hoeveelheid bezochte werkplekken, ten opzichte van de totaal hoeveelheid werkplekken binnen de drie pilot afdelingen, voldoende. Alle werkplekken zijn gemeten waardoor de meting wel voldoet aan de minimale volume hoeveelheid. Indien de percentages van 65% en 80% vertaald worden naar aantallen werkplekken betekend dit respectievelijk 189 en 232 bureaus ten opzichte van 290 toen. Op basis van deze gegevens is het voorstel van de projectgroep⁴⁷ om 80% als uitgangspunt te nemen met een onderverdeling naar Shared workplace A en B, touch down workplace, en management en concentration workplace. Daarnaast zal er een onderverdeling worden gemaakt in formeel meetingroom en informeel meetingroom. De exact benodigde hoeveelheden hiervan zijn niet inzichtelijk geworden na de uitgevoerde bezettingsgraadmeting. Wel kan er geconcludeerd worden, na diverse interviews en observaties⁴⁸, dat men een tekort heeft aan formele en informele meetingrooms binnen de afdeling. Hierbij rekeninghoudend dat wat mensen zeggen en ervaren, vaak afwijkt van de werkelijkheid. Vergelijking van uitkomsten uit enquêtes en eigen observatie kan inzichtelijk maken, dat men in werkelijkheid zijn tijd anders indeelt dan dat men denkt⁴⁹. In figuur 5 worden de resultaten van de bezettingsgraad meting, per pilot afdeling, weergegeven.

⁴⁵ Bron: Werkplekbezettingsonderzoek & voorstel delingsgraad, Johnson Control, 04 juli 2008

⁴⁶ Bron: Voorstel; Hoeveelheid werkplekken n.a.v. de bezettingsgraadmeting, Interne organisatie informatie

⁴⁷ Bron: Voorstel; Hoeveelheid werkplekken n.a.v. de bezettingsgraadmeting, Interne organisatie informatie

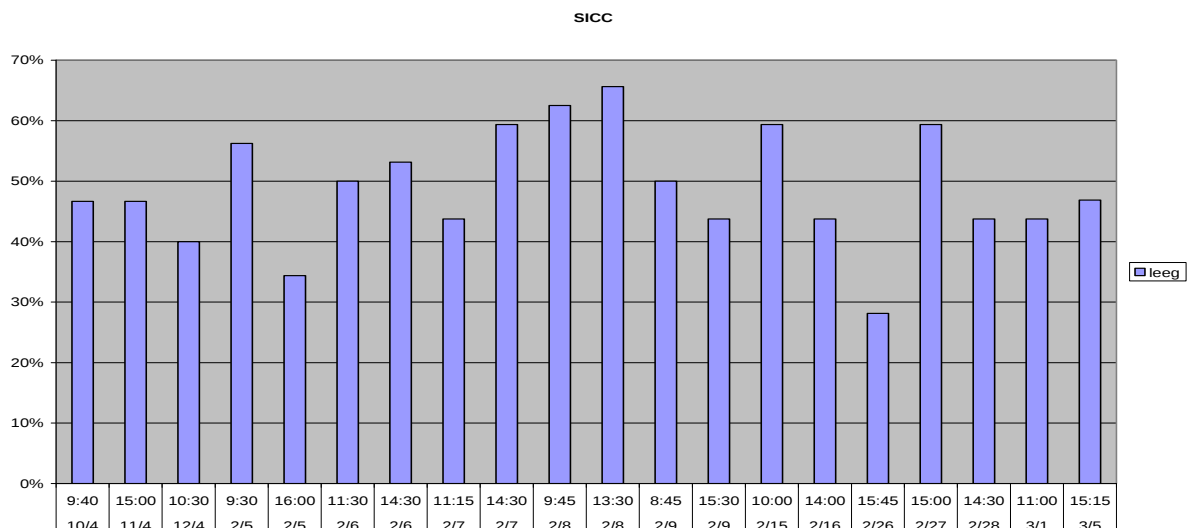
⁴⁸ Bijlage 31: Interviews Projectgroep, Bijlage 32: Interviews Gebruikers en Bijlage 33: Observatie

⁴⁹ Bron: http://www.cfpb.nl/fileadmin/cfpb/images/publicaties/artikelen/De_Flexfactor_opgeschoond.pdf

Figuur 5: Resultaat Bezettingsgraad meting, per pilot afdeling

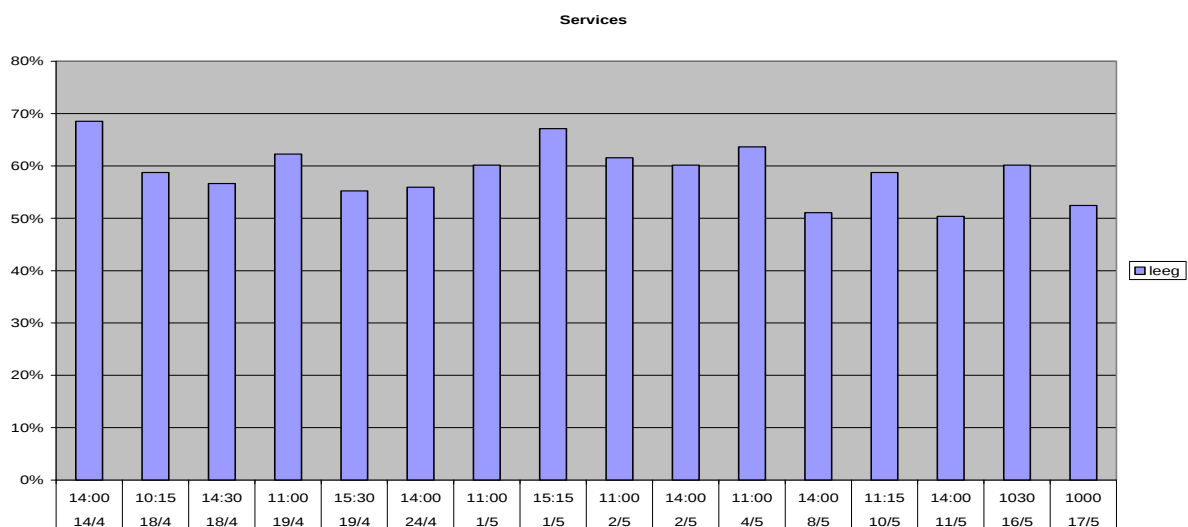
Horizontale as; meettijdstip en meet maand/dag

Verticaal; bezetting uitgedrukt in % per meetpunt



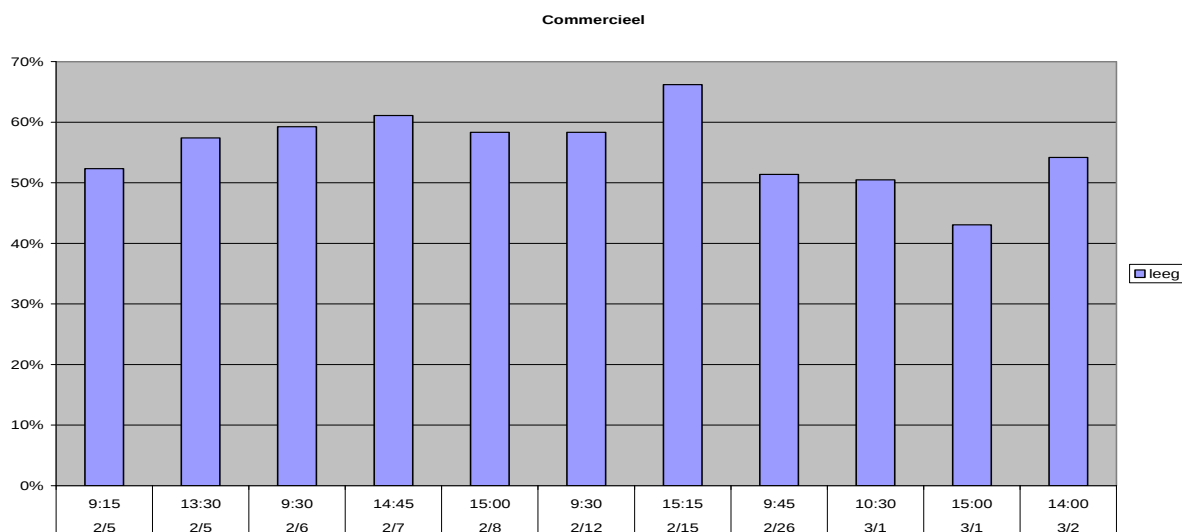
Horizontale as; meettijdstip en meet dag/maand

Verticaal; bezetting uitgedrukt in % per meetpunt



Horizontale as; meettijdstip en meet dag/maand

Verticaal; bezetting uitgedrukt in % per meetpunt



4.3 Vergelijk analyse

Binnen Brussel is het plan tevens opgepakt om een innovatief flexibel kantoorconcept in te voeren. In dat kader is opdracht verstrekt aan Johnson Controls om het huidige kantoorconcept in Brussel te verbeteren en is er van 10 tot en met 23 juni 2008 een werkplek bezettingsonderzoek uitgevoerd. Gedurende deze 10 dagen heeft een observant acht maal per dag alle werkplekken gecontroleerd op bezetting en gebruik. De resultaten geven een representatief inzicht in het gebruik van de huidige bureaus, vergader en spreektafels. Het doel van het onderzoek is een onderbouwd voorstel te doen voor het aantal en type werkplekken in de nieuwe situatie. Vooruitlopend op de aanbevelingen; de opzet en volledigheid van dit onderzoek zal als voorbeeld moeten dienen voor de bezettingsgraadmeting die alsnog uitgevoerd dient te worden binnen Ericsson Rijen.

Voor Ericsson Brussel ligt de gemiddelde bezetting op 46.5%⁵⁰ en de bovengrens van de bureaubezetting tegen de 90%. De 90% grens is echter een momentopname, geen constante. Wanneer de totale resultaten bekeken worden wordt de spreiding van de bezetting zichtbaar. Op basis hiervan is een bovengrens van 80% reëler met 65% als bezettingsnorm.

De meting in Brussel is representatief door de verschillende analyse vormen, rekeninghoudend met de diverse neven activiteiten, en de frequentie van het onderzoek. Naar aanleiding hiervan kan geconcludeerd worden dat het onderzoek, uitgevoerd in Ericsson Rijen, minder representatief is. Wel kan het resultaat van 80% bezetting als streef percentage aangehouden worden als streefpunt na het te vergeleken hebben met de resultaten van Brussel. Dit omdat het dezelfde doelgroep en organisatie betreft.

⁵⁰ Bron: Bezettingsgraadonderzoek te Brussel, Johnson Control, 04 juli 2008

4.3.1 Analysevorm

De bezettingsgraadmeting in Brussel is uitvoerig geanalyseerd middels verschillende analyse modellen. Dit is een relevant verschil met de analyse methode die gebruikt is binnen Ericsson Rijen: namelijk het achterhalen van de gemiddelde bezettingsgraad. Na gesprekken met de projectleider te Brussel die is ingehuurd via Johnson Control door Ericsson, is de relevantie van de analysevorm aangegeven. Dit punt heeft voornamelijk de representativiteit van het onderzoek bepaald. Door de verschillende analysevormen te gebruiken heeft men een duidelijk en vooral volledig beeld gecreëerd over de totale bezetting per afdeling. De verdieping tijdens het onderzoek in onderdelen zoals; de pc op de werkplek is aan maar de medewerker is er niet maar waar is diegene wel, zijn belangrijke aspecten die meewegen bij de totale bezetting.

Piek- dalbezetting

De bandbreedte waarbinnen bezetting zich afspeelt wordt inzichtelijk gemaakt met de piek- en dalbezetting. Het drukste en rustigste moment tijdens de meting wordt voor de verschillende afdelingen en voor ieder afzonderlijke meetdag geanalyseerd. Met behulp van de resultaten van deze analyse kan vastgesteld worden wat het maximale aantal bezette plekken is geweest. Dit aantal is het referentiepunt voor de normering van het aantal benodigde werkplekken.

Activiteitenanalyse

Bij de activiteitenanalyse wordt het gedeelte bezette werkelementen opgedeeld naar activiteiten die gemeten zijn. Zodra een werkelement bezet is, vindt er een activiteit plaats en die activiteiten zijn in een aantal abstracte omschrijvingen gevat. Deze analyse wordt gebruikt om afdelingen met elkaar te vergelijken en hun behoefte aan werkplek diversiteit in te schatten

4.3.2 Frequentie

Zoals eerder aangegeven is er gedurende tien dagen door een observant acht maal per dag alle werkplekken gecontroleerd op bezetting en gebruik, binnen Ericsson Brussel. De bezettingsgraadmeting uitgevoerd binnen Ericsson Rijen, is niet met deze regelmaat gecontroleerd dus is de meting niet representatief.

4.4 Samenvatting

Bezettingsgraadmetingen zeggen iets over het gebruik van werkplekken. Van Ericsson te Rijen, is van dit onderzoek het doel; een goed handvat naar de te bepalen hoeveelheid benodigde elementen, alvorens over te gaan naar een flexibele werkomgeving, zonder dat dit leidt tot veel onnodige werkplekken en gemiste voorzieningen.

Het is belangrijk dat er gedurende een bezettingsgraad meting niet enkel naar de bezetting van de werkplek gekeken wordt. Om een totaal en representatief beeld te kunnen schetsen is het van belang naast de bezettingsgraad tevens de benuttingsgraad te achterhalen. Kortom niet alleen de gemiddelde bezetting maar ook de piek- en dalbezetting en activiteitenanalyse is van belang om een totaal beeld te scheppen van de totale bezetting van een bepaalde afdeling. Naar aanleiding van deze gegevens kan er zowel vastgesteld worden welke dagen gemiddeld een lage (dal) of juist een hoge (piek) bezetting heeft, ook kan de intensiteit van het gebruik van de servicecorner achterhaald worden, etc. Dit kan afhangen van de populariteit van de dag waarna er beslist kan worden of de gemiddelde bezetting omhoog of juist omlaag bijgesteld moet worden.

Hoofdstuk 5. Praktijk analyse

Dit hoofdstuk is opgesteld om de huidige situatie waarin Ericsson nu zit helder te krijgen. Door de IST-situatie goed in beeld te brengen, worden knelpunten zichtbaar en kunnen aanbevelingen gegeven worden die aansluiten op de gebruikers. Door de verkenning, binnen de drie pilot afdelingen, van de structuur, cultuur, werkprocessen en het implementatieproces met de bijbehorende organisatorische factoren⁵¹ kan vastgesteld worden wat er moet en kan veranderen om tot een goed, bruikbaar en vooral passend concept te komen, de SOLL-situatie. Deze factoren hangen nauw samen met elkaar. De structuur is bijvoorbeeld sterk van invloed op de cultuur en werkprocessen. De structuur bepaalt immers in grote mate de manier waarop een organisatie letterlijk en figuurlijk is ingericht.

5.1 De relatie tussen cultuur en het kantoorconcept

Binnen Ericsson heerst een open, informele en dynamische cultuur, deze wordt versterkt door de kantoortuin en belemmerd door de cellenstructuur. In de kantoortuin kan men gemakkelijk overleg met elkaar plegen en is het sociale contact hoog. Dit bevordert en versnelt de doorlooptijd van de werkprocessen. Door de sociale contacten zal men op een makkelijke manier met elkaar omgaan. Binnen de cellenstructuur is dit alles in veel mindere mate het geval. Door de muren worden de ruimtes van elkaar afgezonderd.

Cultuur is een belangrijke barrière geweest voor de verandering van de werkomgeving, de verandering sluit niet aan op de geldende cultuur. Hierdoor is er weerstand ontstaan, dit wordt bevestigd door het theoretisch onderzoek als gevolg van een niet aansluitbare cultuur op de strategie. Dit terwijl het een fundamentele voorwaarde voor de verandering binnen de organisatie is⁵². Keer op keer bleek de menselijke factor de kritische succesfactor te zijn, die bepalend is voor het slagen of mislukken van de totale verandering. Tijdens de interviews en observaties blijkt een mate van weerstand⁵³. Op dit moment staan de medewerkers niet positief tegenover het flex-concept. Er is opgemerkt dat er weerstand is, die uit men door bijvoorbeeld een eigen werkplek te claimen. Dit geeft aan dat het draagvlak niet erg hoog is. Hieruit blijkt dat de 'menschkant' van de verandering onderschat is, alvorens, tijdens en na het invoeren van het Flex-concept.

5.1.1 Open kantoortuin & Cellenstructuur

Op het moment kunnen er twee verschillende kantoorconcepten herkend worden binnen de drie pilots, namelijk de open kantoortuin en de Cellenkantoren⁵⁴. Uit de interviews blijkt dat het Flex-concept binnen de open kantoortuin toegepast wordt zoals in het concept bedoeld is⁵⁵. Men is van mening dat een voorwaarde van het Flex concept een open kantoortuin is. De voornaamste reden hiervoor is dat binnen een open werkomgeving al een mate van flexibiliteit bestaat. Tevens bevordert het de werkprocessen en het stimuleert de sociale contacten, blijkt uit het theoretisch onderzoek. Wel is het noodzakelijk een bepaald aantal cellenkantoren te behouden als management⁵⁶ werkplek voor de privacy en concentratie.

⁵¹ Bijlage 16: Het onderzoeksmodel "Organisatorische facetten"

⁵² Bron: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_01_essentie.html

⁵³ Bijlage 33: observatie

⁵⁴ Bijlage 17: Cellenkantoor versus open kantoortuin

⁵⁵ Bijlage 32: Interview Gebruikers met Marcel Damen

⁵⁶ Bijlage 10: Het Flex-concept (in opbouw na nulpunt)

5.1.2 De vaste werkplek

Uit diverse interviews⁵⁷ is gebleken dat, na implementatie, niet alle managers zelf willen deelnemen binnen het Flex-concept. Dit blijkt uit het feit dat de managers een kamer claimen en zich niet verantwoordelijk voelen voor het welslagen⁵⁸.

Er is aangegeven, door de Facility Manager, dat volledige deelname een vereiste is voor de slagingskansen van het Flex-concept. Uit interviews en observaties is gebleken dat, zoals binnen het Flex-concept bedacht, in de praktijk de managers en het secretariaat een vaste werkplek hebben. Het beleid hierachter is echter nooit duidelijk gemaakt naar de medewerkers.

Het beleid is echter wel dat wanneer de betreffende persoon geen zitting heeft genomen, afdelingsmedewerkers van zijn kamer gebruik mogen maken. Hiervan wordt nog onvoldoende gebruik gemaakt. De reden die hiervoor gegeven wordt is dat hierover geen duidelijkheid is gegeven naar de gebruikers. Het gevolg hiervan is dat het concept een eigen leven is gaan leiden binnen de pilots. Merendeel denkt een vaste werkplek te hebben, de uitspraak "ik heb een vaste flex werkplek"⁵⁹ is hiermee op waarheid berust. Het is opmerkelijk dat een meerderheid vindt dat zijn werkzaamheden geschikt zijn om flexibel te werken en geen bezwaar heeft deel te nemen aan het Flex-concept. Toch geeft een merendeel aan dat men het liefste op een vaste werkplek zitting kan nemen, concrete hoeveelheden zal moeten blijken uit een klanttevredenheidsmeting.

5.1.3 IT & Telefonie

Uit Interviews⁶⁰ blijkt dat de samenstelling van IT equipment niet altijd volledig aansluit op wat noodzakelijk geacht wordt voor de betreffende werkprocessen. Niet alle werkplekken zijn gelijk aan elkaar. Uniformiteit is hier een sleutelwoord. Er zijn namelijk drie type laptops in gebruik; light weight laptop, gewone laptop en de oude laptop. Feitelijk is daarentegen enkel een soort docking station verschaft. Er is dus onvoldoende rekening gehouden, tijdens het ontwerpen van het flex-concept, met het aanschaffen van, de in totaal drie type, laptops.

Een veelvoorkomend probleem is dat men niet weet op welke naam de IT voorzieningen is geregistreerd. Daarom is gewenst het IT-equipment, gekoppeld aan de werkplek, op naam te zetten van de Facility Manager. Zodat wanneer er een personele verandering plaats vindt, er geen papieren en materiële verhuizing plaats hoeft te vinden.

Bovendien wordt de flexibiliteit verminderd doordat er geen WLAN netwerk ingeregeld is. Men ziet het als een vereiste van een flexibele werkomgeving dat er een flexibel (draadloos) netwerk aanwezig is.

⁵⁷ Bijlage 31: Interviews Projectgroep en Bijlage 32: Interviews Gebruikers

⁵⁸ Bijlage 33: Observatie

⁵⁹ Bijlage 33: Observatie

⁶⁰ Bijlage 31: Interviews Projectgroep met b.v. Giggi van Mulick en Kees van Ham.

De bereikbaarheid van een persoon vindt men achteruitgegaan. Men is van mening dat hierin telefonie in combinatie met IT een grote rol kan spelen. Er zijn diverse mogelijkheden binnen Ericsson aanwezig die onbenut blijven. De volgende drie opties zouden moeten worden geïmplementeerd, geoptimaliseerd en bruikbaar gemaakt moeten worden, blijkt uit observatie⁶¹.

- Telefoon: Inlog mogelijkheid op een vast toestel bij de start van de dag.
- Software: Ericsson Communication Client, ECC.
- Software: Sametime, een variant van de op de markt aanwezige MSN voor intern gebruik

Zo gaan de geruchten over de werkvloer over een nieuw telefoon beleid; Free Seating. Men heeft niet het vertrouwen in het feit dat dit zal aansluiten op de nieuwe flexibele werkomgeving, terwijl dit zeker van groot belang zal zijn voor de flexibiliteit van de medewerker, geeft men aan⁶². Dit om eenheid en eenduidigheid te creëren.

5.1.4 Draagvlak & Communicatie

Communicatie is bepalend voor het wel of niet inzien van een verander noodzaak, blijkt uit de theorie. Op dit moment wordt kostenbesparing per vierkante meter per medewerker als voornaamste verander noodzaak gezien. Opmerkelijk, want volgens de Facility Manager is er wel degelijk gecommuniceerd over de uitgangspunten van de nieuwe werkomgeving. Men ervaart de aanleiding van de implementatie van het Flex-concept, namelijk kostenbesparing, als een bedreigend en demotiverend aspect. Hierbij wordt een positieve benadering van het Flex-concept naar de gebruikers gemist met als gevolg minder draagvlak en meer weerstand. Dit komt tot uiting doordat er nog veel frustratie, irritatie, onduidelijkheid en onvrede heerst binnen de betreffende afdelingen.

Daarnaast geven de medewerkers⁶³ aan dat volledigheid en eenduidigheid ontbreekt. Het Flex-concept als onderdeel van "Our workplace design" is gecommuniceerd binnen de organisatie maar de informatie wordt niet als voldoende ervaren. De medewerkers geven aan dat ze niet goed op de hoogte gesteld worden van de laatste ontwikkelingen.

Er komen nog te veel vragen binnen bij het secretariaat van de betreffende afdelingen. Er wordt nauwelijks gehoor gegeven aan ideeën en verbeter aspecten vanuit de drie pilots. Hierdoor ontstaat er onwil en ontevredenheid onder de medewerkers. Opmerkelijk, gezien de hoeveelheid communicatiemiddelen die zijn ingezet.

Er is relatief veel aandacht besteed aan de communicatie, in het beginstadium van het invoeren van de innovatieve werkomgeving. Voor de implementatie van het Flex-concept is er vanuit de zender (het projectteam) een mail gestuurd gevolgd door een presentatie in het auditorium onder leiding van de directeur en de Facility Manager. Additionele informatie is beschikbaar via de interne webpagina, intranet. Een verklaring, voor de slechte communicatie doorstroom, kan zijn dat de communicatielijnen niet goed zijn door lopen, de aangedragen documentatie en additionele informatie via het intranet zijn niet gebruiksvriendelijk en daarmee niet voor iedereen toegankelijk zijn.

⁶¹ Bijlage 33: Observatie

⁶² Bijlage 33: Observatie

⁶³ Bijlage 32: Interviews Gebruikers en Bijlage33: Observatie

5.1.5 Handhaving

Uit interviews met de gebruikers⁶⁴ kan er geconcludeerd worden dat het management niet volledig achter het besluit staat om binnen de betreffende pilot afdelingen te starten met het Flex-concept. Men neemt nergens verantwoordelijkheid voor. Handhaving wordt op het moment veroorzaakt door het feit dat de secretaresses van de betrokken afdelingen signalen vanuit de praktijk doorspelen aan de Facility manager. Directe aansturing vanuit het Flex-concept naar de gebruikers ontbreekt. Zoals in het theoretisch kader aangegeven, staat de leidinggevende model voor de opvattingen en gedragingen binnen zijn organisatie en worden deze geïmiteerd door de medewerkers. Het management verzet zich op dit moment tegen de verandering door geen voorbeeldrol op zich te nemen. Door geen steun aan de verandering te geven, kan gesteld worden dat er geen of nauwelijks innovatievermogen aanwezig is. Zonder commitment op management niveau is het onmogelijk, op de werkvloer positief resultaat te behalen.

Aan de hand van de resultaten van de interviews kan geconcludeerd worden dat deze coachende voorbeeldrol op dit moment ontbreekt binnen Services en Commercieel. Daarentegen is deze rol bij de afdeling SICC wel aanwezig en dit is de voornaamste reden waarom dit project hier wel geslaagd is. Er kan geconcludeerd worden dat de leidinggevende binnen Services en Commercieel, op dit moment nog niet beschikken over de capaciteiten om een organisatieverandering in gang te zetten en te ondersteunen. Waarschijnlijk omdat ze zelf vastgeketend zitten in de cultuur. Aangezien het management zelf een belangrijk onderdeel is van de cultuur, is het een logisch gevolg dat de verandering hen niet aanstaat. Zeer vooruitstrevend, om een organisatie voor deze beweging te behoeden, zal bij de aanstelling van nieuw personeel (tevens met managementfuncties) geselecteerd kunnen worden op het innovatief vermogen van de kandidaten en de daarbij behorende competenties. Bij Interpolis is dit bijvoorbeeld van toepassing met positief resultaat⁶⁵. Echter gaat dit te ver voor Ericsson. Het werk moet, binnen flexibel werken, anders worden georganiseerd. Managers moeten meer sturen op output dan op aanwezigheid, waardoor er meer deadlines en targets gesteld moeten worden⁶⁶. De verantwoordelijkheid om die te halen ligt bij de medewerker zelf. Echter moet hiervoor continue vanuit het flex-concept gedacht worden ook bij het ontplooiën van naastliggende projecten zoals het thuiswerken en Free Seating project.

5.1.6 Samenvatting

Knelpunten op een Rij

Cultuur

- Niet aansluitbare cultuur op de strategie (Flex-concept)
- Verkeerde verhouding tussen cellenkantoor en open kantoortuin
- Managers claimen een kantoor
- Men denkt een "vaste flex-werkplek" te hebben
- IT- equipment sluit niet volledig aan op de te verrichten werkzaamheden, werkprocessen.
- Er is geen IT-beleid en IT registratie is niet uniform en up-to-date
- Vindbaarheid van het individu is gering
- Onvoldoende koppeling met het creëren van een nieuw telefoon beleid: Free Seating
- Onjuist en onvolledig uitdragen van de verandernoodzaak
- Positieve benadering van het Flex-concept wordt gemist
- Minder draagvlak en meer weerstand
- Onvolledige en niet eenduidige communicatie
- Communicatielijnen lopen niet goed door; Aangedragen documentatie en additionele informatie via het intranet niet gebruiksvriendelijk en daarmee niet voor iedereen toegankelijk
- Managementrol, coachende en voorbeeldrol, is niet aanwezig

⁶⁴ Bijlage 32: Interviews gebruikers

⁶⁵ Bron: <http://www.interpolis.nl/overinterpolis/helderwerken/kijkopwerken/default.aspx>

⁶⁶ Bijlage 18: Artikel: [Geen file, gelukkiger en productiever](#). Intermediair 15 mei 2008

5.2 De relatie tussen de werkprocessen en het kantoorconcept

De werkprocessen binnen de drie pilots omvatten een specifieke verzameling van werkzaamheden van medewerkers, die verricht worden om een eindproduct(en) te maken.

In de hedendaagse Ericsson organisatie wordt voornamelijk kenniswerk verricht. Hierbij moet rekening gehouden worden wanneer de verschillende werkplekken worden gedefinieerd. Kenniswerk omvat de volgende drie kenmerkende werkprocessen:

- Concentratie; richten op ideeën en informatie
- Communicatie; het uitwisselen van ideeën en informatie met anderen
- Verwerking; invoeren van routine opdrachten, vaak met behulp van technologie

Face to face interactie (communicatie en samenwerking) en autonomie (vrijheid in waar, wanneer en hoe men werkt) zijn belangrijke aspecten van kenniswerk, zo blijkt ook uit het vergelijkend onderzoek. Om hierin volledig te kunnen voorzien is men genoodzaakt inzicht te krijgen in de werkprocessen van de betreffende afdelingen. Uit de praktijk blijkt dat de huidige situatie niet de volledige ondersteuning biedt aan de werkprocessen. Dit heeft geresulteerd in het feit dat het Flex-concept op vele afdelingen een eigen leven is gaan leiden. Men moest zelf op zoek naar opties die de tekortkomingen op zouden lossen. Er worden specifieke faciliteiten gemist en er zijn onvoldoende overlegplekken; formele en informele vergaderruimten aanwezig zijn.

De behoefte en wensen & eisen vanuit de gebruiker is een goede bron maar hieraan is onvoldoende gehoor gegeven voor en na implementatie van het Flex-concept. Men geeft aan dat er behoefte is aan faciliteiten en randvoorwaarden om thuiswerken te stimuleren en daadwerkelijk toe te kunnen passen in de praktijk⁶⁷. Op dit moment wordt hier weinig aandacht aan besteed, vanuit Ericsson. De behoefte is met name hoog op de meest drukke dagen, waarbij de bezettingsgraad hoog is; namelijk maandag en vrijdag⁶⁸. Uit onderzoek⁶⁹ is gebleken dat binnen Ericsson een projectteam is aangesteld, om hier actie in te ondernemen en om tot een beleid over thuiswerken te komen, hierbij wordt niet in het kader van het Flex-concept gedacht. Zodat er geen eenheid en uniformiteit gecreëerd wordt met het flex-concept.

5.2.1 Samenvatting

Knelpunten op een Rij

Werkprocessen

- Onvoldoende inzicht en aandacht in de werkprocessen
- Onvoldoende specifieke faciliteiten
- Gemis aan faciliteiten en randvoorwaarden om thuiswerken te stimuleren
- Tekort aan werkplekken

⁶⁷ Bijlage 33: Observatie

⁶⁸ Bijlage 33: Observatie

⁶⁹ Bron: De Facility Manager

5.3 De relatie tussen structuur en het kantoorconcept

De structuur van een organisatie is zeer bepalend voor de wijze van aansturing van de medewerkers en voor de wijze waarop gecommuniceerd wordt, blijkt uit de theorie. De inrichting van de werkomgeving is dit eveneens. Een goed voorbeeld om de relatie tussen structuur en het kantoorconcept te verduidelijken is een kantoor waarin cellenkantoren de werkomgeving domineren. Zo'n indeling is overzichtelijk, men weet elkaar te vinden en door de afmeting en inrichting van de kamer kan er een hiërarchisch onderscheidt gemaakt worden.

Twee jaar geleden zijn diverse organisatiedelen geclusterd waarvoor interne verhuizing noodzakelijk geacht werd. Hiervoor is aanvullend op het bestaande gebouw, een gebouwdeel toegevoegd (gebouw 26). Bij de inrichting van het pand is rekening gehouden met het flex-concept. Voor de verhuizing werd de werkomgeving gedomineerd door het traditioneel kantoor, na de verhuizing zal de werkomgeving vooral bestaan uit de open kantoortuin structuur. De verhuizing is echter een indirecte aanleiding voor de daadwerkelijke start van het flex-concept. De tweede aanleiding is een speerpunt van het beleid, dat men vanuit het Facility Management graag wil bijdragen aan operational excellence. Dat kan gerealiseerd worden door o.a. efficiënt gebruik te maken van het gebouw. Dit alles met het houden van voldoende werkplekken. Daarnaast wordt er flexibiliteit gecreëerd, noodzakelijk vanuit de missie en visie, met de vraag om een flexibele en dynamische organisatie en werkwijze, op het gebied van verhuizingen, effectief en efficiënte verloop van communicatie, teamwerk en gedeelde voorzieningen. Het biedt een uitkomst voor medewerkers binnen een projectorganisatie, ongeacht hun positie binnen de formele structuur, die op basis van kennis en talenten participeren in projecten en bij een tijdelijke samenwerking tussen verschillende afdelingen. Doordat men vaker in één ruimte bij elkaar zit, is men beter en vollediger op de hoogte van wat er speelt.

5.3.1 Ruimtenormering⁷⁰

Het aantal vierkanten meter per twee werknemers was voor de invoering van het Flex-concept 17m². Het bestaande gebouw was ingericht volgens een traditioneel kantoorconcept namelijk; het cellenkantoor. Voor de nieuwbouw is gekozen over te gaan op de openkantoortuin. Volgens de NEN 2748 en NEN 1824 ligt de richtlijn voor de werkplek per werknemer op 8,5 m², voorzien van een CRT monitor, lees- & schrijfvlak en een kast. Na de invoering van het Flex-concept is het aantal vierkanten meter per twee werknemers vastgesteld op 17m² per twee medewerkers. De NEN 2748⁷¹ is een norm met termen voor facilitaire voorzieningen in kantooromgevingen. Deze norm ondersteunt de organisatie in het eenduidig registreren en daarmee het beheersen van de facilitaire kosten. De volgens de norm geregistreerde kosten kunnen worden gebruikt voor interne kostenvergelijking, afwegingen die leiden tot koop of lease en externe kostenvergelijking. Deze NEN is hierbij relevant doordat de hoofdaanleiding, namelijk kostenbesparing, van het geheel een belangrijke rol speelt. Om daadwerkelijke kostenbesparing inzichtelijk te krijgen is het van belang geen enkele kost over het hoofd te zien.

⁷⁰ Bron: <http://www2.nen.nl/nen/servlet/dispatcher.Dispatcher?id=231695>

⁷¹ Bron: <http://www2.nen.nl/nen/servlet/dispatcher.Dispatcher?id=BIBLIOGRAFISCHEGEGEVENS&contentID=240208>

5.3.2 Plattegrond en registratiesysteem

Voorafgaande aan de implementatie is, middels plattegronden, de ruimtelijke indeling⁷² bepaald door de Facility Manager. De Flexwerkplekken zijn gesitueerd middels met de hand gezette kruisjes. Wanneer men deze vergelijkt met de huidige situatie valt het op dat veelal zowel een Shared workplace als een Fixed workplace in gebruik wordt genomen door flex medewerkers. Uit observaties en interviews is tevens naar voren gekomen dat er geen duidelijk verschil zichtbaar is tussen de diverse werkplekken, zoals in het concept beschreven⁷³. De afdelingen Services en Commercieel hebben op eigen initiatief de verschillende afdelingen middels kleurcodes aan de buitenkant van de kantoren, de locatie van de verschillende afdelingen weergegeven. Uit observaties blijkt dat de vindbaarheid van een individu vergroot wordt. Daarnaast is gebleken dat er te weinig vergader- overlegruimtes per afdeling beschikbaar zijn. Vergaderruimtes zijn veelal in gebruik genomen als projectkamer voor een projectteam, wat overigens zeer positief effect heeft. Tijdens de projecten is men beter op de hoogte van wat er speelt⁷⁴.

Daarnaast is er een start gemaakt de potentiële flex medewerkers te registreren in HRMS, een digitaal registratie document, met de daarbij behorende IT equipment. Op dit moment is men bezig de gegevens up-to-date vast te leggen, om zo een duidelijk overzicht te creëren.

5.3.3 Spelregels⁷⁵

Uit interviews blijkt dat, ondanks het hanteren van cleandesk en documentatiereductie, men niet in een opgeruimde werkomgeving werkt en het schoonmaakniveau erg laag is. Echter is er vanuit de organisatie de voorwaarden gesteld, dat wanneer men aan de spelregels voldoet, men een opgeruimde werkomgeving voor terug krijgt waarbij de schoonmaak aanzienlijk vooruitgang zal boeken. De werkplekken worden op dit moment drie keer in de week schoon gemaakt. Herleidt naar de intensiteit van het gebruik van de werkplek is dit relatief weinig. Gewenst is dat de werkplek iedere werkdag schoongemaakt wordt.

Daarnaast wijst de praktijk uit dat cleandesk en documentenreductie niet volledig gedragen wordt binnen de drie pilots. Men geeft aan hierin onvoldoende bij betrokken te zijn. Een groot gemis hierbij is de beschikbaarheid van instructies en eenduidige voorwaarden, binnen handbereik en gebruiksvriendelijk opgezet. Het gemis aan instructies is tevens de oorzaak waarom Eridoc, documentatiemanagement systeem, niet volledig en naar behoren gebruikt wordt. Daarnaast is onvoldoende nagegaan hoe men te werk gaat binnen de werkprocessen. Het blijkt uit interviews dat men de voorkeur heeft documenten vanaf hard copy te lezen. Men is zich echter bewust van het standpunt vanuit de organisatie om documenten te reduceren per medewerker. Men is bereid hieraan mee te werken mits aansluitbare voorzieningen ingeregeld zijn.

Momenteel is er een tekort aan archief ruimte en de kasten op kantoor worden niet op de juiste manier gebruikt. Per medewerker heeft men recht op een meter kastruimte, een locker en is er per afdeling een algemene archiefkamer beschikbaar. Echter in de praktijk blijkt, dat hier onjuist mee omgegaan wordt. De meter kastruimte wordt nauwelijks benut. De kast maakt de werkomgeving minder flexibel. De archiefruimte staat vol met niet noodzakelijke documenten en/ of spullen. Men noemt de archiefkamer ook wel "Het rommelhok". Dit laatste omdat er geen handhaving plaatsvindt, niemand voelt zich hiervoor verantwoordelijk. Dit is duidelijk zichtbaar naar voren gekomen tijdens observatie. Er is vraag naar een persoonsgebonden oplossing.

⁷² Bijlage 19: Plattegronden

⁷³ Bijlage 32: Interviews Gebruikers en Bijlage 33: Observatie

⁷⁴ Bijlage 33: Observatie

⁷⁵ Bijlage 10: Het Flex-concept (in opbouw na nulpunt)

5.3.4 Inrichting van de werkomgeving

Uit interviews en observaties⁷⁶ is gebleken dat men iets terug wil zien voor het inleveren van de vaste en persoonlijke werkplek. Men is van mening dat de kosten die bespaard zijn, door het effectieve en efficiënte gebruiken van de ruimte, deels of geheel uit gegeven kunnen worden aan verbeteringen in het interieur. Dit om de gebruikers een prettige werkomgeving te geven maar vooral het gevoel te geven dat dit ook voor hen een verbetering oplevert. Bovendien draagt het bij aan het creëren van draagvlak onder de gebruikers.

Om te kunnen breken met de hiërarchie is men van mening dat er eenduidigheid gehandhaafd moet worden in inrichting aspecten. Zo blijkt uit observaties dat er diverse, en in kwaliteit verschillend, meubilair geplaatst is binnen de drie Pilots. Het management kantoor kan op dit moment nog te veel ingericht worden op eigen inzicht zonder dat hierover controle uitgeoefend wordt door Facility management.

Gebouw 26 heeft een openkantooruin, de inrichting is somber en sfeerloos⁷⁷. Tevens blijkt hieruit dat het open gevoel niet gecreëerd wordt door de huidige indeling van de ruimte maar eerder het tegendeel, men voelt zich opgesloten. Dit te maken met de opstelling en de ruimtelijke indeling. Gebouw 20 mist de open werkomgeving. Men geeft aan dat een cellenstructuur de werking van het Flex-concept bemoeilijkt. Door de kamer samenstelling van overwegend twee mensen, kan men niet volledig flexibel werken. Men kan elkaar niet zien binnen de cellenstructuur, hierdoor weet men niet wie waar is gaan zitten.

Men is tevreden over de kwaliteit en functionaliteit van het meubilair, wel is men van mening dat nieuwe, kleurrijke bureaustoelen veel meer sfeer aan de werkomgeving zouden geven. Op het moment wordt de werkomgeving als niet prettig ervaren; somber, saai, rommelig, niet schoon en niet een eenduidige lay-out. Eenduidigheid en gelijkheid hierbij is tevens van groot belang blijkt uit de interviews.

In de praktijk komt het nogal eens voor dat flex medewerkers met enkele regelmaat geen zitting kunnen nemen op de werkplek binnen de afdeling waar men thuis hoort. Zij wijken dan uit naar een andere afdeling of passen zich aan door thuis te werken. Dit is uit observaties naar voren gekomen. Het tekort aan werkplekken doet zich voornamelijk voor op de maandag en vrijdag, over het algemeen zijn dit de dagen waarop iedereen intern aanwezig is. De mogelijkheid om mensen op een andere plek te zetten is zeer gering en aansturing wordt gemist. Vooruitlopend op de aanbevelingen: het uitvoeren en volledig analyseren van een bezettingsgraad meting kan dit probleem oplossen (toelichting hierover in Hoofdstuk 4).

Op de afdelingen is formele communicatie noodzakelijk voor de voortgang van de core business. Er moeten dus voldoende ruimten aanwezig en beschikbaar zijn waar men formele meetings kan voeren. Bij formele communicatie is het belangrijk dat de gesprekvoerders niet gehinderd worden tijdens het gesprek. Maar ook anderen mogen geen hinder hebben van het gesprek. Deze gesprekken vinden plaats in diverse groepsgrootte, van twee tot meerdere personen. Het is gewenst over enkele vergaderruimtes te beschikken zonder reserveringssysteem. Omdat het in de praktijk blijkt dat leidinggevenden veelal ad hoc een vergaderruimte nodig hebben om met één of meerdere personen een formeel/ vertrouwelijk gesprek te voeren. Er is een grote behoefte aan meer vergaderfaciliteiten op de kamer⁷⁸.

⁷⁶ Bijlage 31: Interviews Projectgroep, Bijlage 32: Interviews Gebruikers en Bijlage 33: Observatie

⁷⁷ Bijlage 32: Interviews Gebruikers met Marcel Damen

⁷⁸ Bijlage 33: Observatie

5.3.5 Gewenste situatie, "SOLL-situatie"

Het creëren van een Flex-CULTUUR⁷⁹. Hierbij is de behoefte aan een duidelijk, eenduidig en gestructureerd beschreven concept. Alleen zo kan er een volledig Flex-concept geïmplementeerd worden.

Naar aanleiding van een beschreven concept dienen de procedures duidelijk, gestructureerd en aansluitbaar gepubliceerd te worden aan de totale groep gebruikers. Het is gewenst, samen met een geselecteerde groep gebruikers, hierover te speculeren. Dit is vooral belangrijk doordat er binnen de pilots een valse start is gemaakt. Hierdoor wordt voortgang in de toekomst in zekere zin belemmerd. Men herkent er, als het goed is, een bepaalde waarheid in. Je kunt het ermee eens zijn of niet. Het afstandelijke analytische wordt aangevuld met betrokkenheid bij het geheel⁸⁰. Dit is van belang om zo ook de handhaving te kunnen bewerkstelligen.

Er zijn inmiddels kosten bespaard door het terug dringen van het aantal vierkante meters per medewerker. De behoefte is daar dat de kosten die bespaard zijn, door het effectieve en efficiënte gebruiken van de ruimte, deels of geheel uit gegeven wordt aan verbeteringen in het interieur.

Men wil een uniforme werkplek waarin naar tevredenheid gewerkt kan worden. Hierbij wil men een werkplek met alle benodigde voorzieningen afgestemd op de werkprocessen. Medewerkers willen zich binnen de werkomgeving thuis voelen, dit is van belang met het oog op productiviteit. Hierbij wilt men een optimale balans tussen het resultaat voor het bedrijf (kosten) en medewerkers (baten en tevredenheid).

Tijdsbestek is een belangrijk facet voor de gebruikers. Men wil graag duidelijkheid, een goed werkende en hygiënische werkomgeving. Een beleevingsaspect op het moment is een werkomgeving die niet voldoet aan de eisen op het gebied van hygiëne. Daarnaast vindt men de werkomgeving een rommel, men weet niet waar men voor wat moet zijn en wat de nieuwe werkomgeving daadwerkelijk te bieden heeft.

Het flex-concept moet gedragen worden vanuit het management. Waarbij de rol van de manager; bestaat uit een coachende rol en een voorbeeldrol, duidelijk zichtbaar is.

Op Corporate niveau is besloten dat het flex-concept, binnen de gehele organisatie de nieuwe werkomgeving zal domineren, daarom is het van groot belang het pilot-project met positief resultaat te laten slagen.

5.3.6 Samenvatting

Knelpunten op een Rij

Structuur

- In de praktijk zijn de type werkplekken niet zichtbaar, gebrek aan vlekkenplan
- Onvoldoende vergaderruimtes
- Geen handhaving van cleandesk en documentatiereductie
- Men beschikt niet over instructies en eenduidige voorwaarden, binnen handbereik en gebruiksvriendelijk opgezet, over hoe om te gaan met de spelregels
- Eridoc wordt onvoldoende gebruikt
- Onjuist gebruik van de archief ruimten
- De kosten die zijn bespaard na invoering ziet men niet terug komen in verbetering en aankleding van de werkomgeving
- Ontbreekt aan eenduidige inrichting
- Te kort aan ad-hoc beschikbare meetingrooms op de kantoren

⁷⁹ Bijlage 23: Interview Projectteam met Frits van Loon

⁸⁰ Bron: Diane Nijs en Frank Peters, *Imagineering, Het creëren van beleevingswerelden*, Boom Amsterdam, ISBN 9053528369

5.4 Het implementatieproces

Het huidige concept is niet volledig geïmplementeerd. Dit blijkt uit de afgenomen interviews met de gebruikersgroep. Met het implementatieproces is sterk de focus gericht op de inrichting. Structureren van onder andere documentatie en bewerkstelligen van clean desk is hierdoor blijven liggen. Tijdens de implementatiefase is geen specifiek plan van aanpak gedefinieerd voor het opschonen van de documentatie. Vanuit het Facility Management is enkel aangegeven dat er gemiddeld per persoon een meter kastruimte beschikbaar is. Overige documentatie dient verwijderd te worden uit de directe werkomgeving. Dit is ingeregeld nadat het gehele proces al was gedefinieerd in een veranderingstraject.

Het implementatieproces is opgedeeld in zes fasen⁸¹; initiatiefase, definitiefase, ontwerpfase, voorbereidingsfase, realisatiefase en beheerfase, blijkt uit verschaft documentatie vanuit Facility management. Tijdens het vergelijkend onderzoek bij externe bedrijven ben ik tevens procesmatige modellen tegen gekomen. Binnen HEVO⁸² is deze methodiek⁸³ met positief resultaat toegepast tijdens het veranderingstraject van traditionele kantooromgeving naar een innovatief kantoorconcept.

Binnen het pilot-project is gebleken dat deze proces structuur niet op de juiste manier is toegepast, blijkt uit documentatie onderzoek en diverse gesprekken met de Facility Manager. Dit komt tot uiting doordat niet elk aspect binnen een bepaalde fase daadwerkelijk en nauwkeurig is uitgevoerd. Normaliter is het verstandig bij dergelijke projecten achterliggende gedetailleerde plannen van aanpak op te stellen. Daarnaast worden een aantal aspecten zoals inventariseren van de werkprocessen, begeleiding van het management gemist. Voor de verhuizing naar een flex omgeving is het nodig dat alle medewerkers zijn geïnformeerd over waar men welke faciliteiten terug kan vinden en over hoe men met de flexibele werkomgeving moet omgaan. Echter in de praktijk blijkt dat deze informatie niet duidelijk en eenduidig bij de uiteindelijke gebruikers terecht is gekomen.

Doordat de volledige implementatie nooit is uitgevoerd is het Flex-concept "Our workplace Design" een eigen leven gaan leiden binnen de drie pilots. Dit blijkt uit de uitspraken van de gebruikers en het gedrag dat men uit wanneer het Flex-concept ter sprake wordt gebracht, opgedaan tijdens de observatie rondes⁸⁴.

5.4.1 Samenvatting

Knelpunten op een Rij

Implementatieproces

- De invulling van de bijbehorende fasering op het verandertraject ontbreekt
- Niet volledig geïmplementeerd Flex-concept

⁸¹ Bijlage 20: Het gehanteerde implementatieproces voor de drie Pilots

⁸² Bijlage 21: Interview Vergelijkend onderzoek, Hevo

⁸³ Bijlage 22: Kantoorwijzer: de weg naar een passend kantoorconcept.

⁸⁴ Bijlage 33: Observatie

5.5 Samenvatting

Aan de hand van de Praktijk analyse is een beeld geschetst van de huidige situatie, de IST-situatie. Vervolgens is er vastgesteld wat er moet veranderen, in de ogen van de gebruikers, managers en projectgroep om tot een bruikbaar en vooral passend concept te komen, de SOLL-situatie.

Het huidige concept is niet volledig geïmplementeerd. Met het implementatieproces is sterk de focus gericht op de inrichting, andere relevante zaken zijn hierdoor blijven liggen⁸⁵. Nu de IST-situatie bekend is kan er de volgende SOLL-situatie geconcludeerd worden. Er moet een Flex-CULTUUR gecreëerd worden. Naar aanleiding daarvan is het gewenst, samen met een geselecteerde groep gebruikers, hierover te participeren. Men zou graag zien dat de gerealiseerde besparingen geïnvesteerd worden in een goed lopend en uniform Flex-concept waarin naar tevredenheid gewerkt kan worden, zodat men het gevoel heeft er iets voor terug te krijgen.

⁸⁵ Bijlage 15: Knelpunten op een rij

Hoofdstuk 6. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt vanuit de resultaten van de onderzoeken, de huidige situatie en de mogelijke oplossingen beschreven welke stappen genomen moeten worden om het flex-concept "Our workplace design" volledig te kunnen implementeren. Het hoofdstuk is onderverdeeld in korte en lange termijn aanbevelingen. Iedere deelparagraaf begint met een conclusie over de onderzoeksaspecten van voorgaande hoofdstukken, waarna er aanbevelingen gedaan worden. Hieruit zullen conclusies worden getrokken die een antwoord geven op de centrale probleemstelling: *"Op welke wijze kan Ericsson binnen 6 maanden, aan de hand van een evaluatie binnen de drie pilot afdelingen, het verbetertraject van het werkplekconcept 'Our workplace design' bewerkstelligen?"*

6.1 Korte termijn

De korte termijn aanbevelingen bevatten stappen die gedaan moet worden om het flex-concept, binnen de drie pilots, te optimaliseren en professionaliseren. De focus ligt hierbij op het verbeteringstraject van de huidige situatie, zodat het pilot-project als een positief voorbeeld kan dienen voor de gehele organisatie.

6.1.1 Bezettingsgraad meting

Conclusie

Het is belangrijk dat er gedurende een bezettingsgraad meting niet enkel naar de bezetting van de werkplek gekeken wordt. Het is ook van belang te achterhalen welke activiteiten er uitgevoerd worden. Om een totaal en representatief beeld te kunnen schetsen is het van belang naast de bezettingsgraad tevens de benuttingsgraad te achterhalen. Kortom niet alleen de gemiddelde bezetting maar ook de piek- en dalbezetting en activiteiten analyse is van belang om een totaal beeld te scheppen van de totale bezetting van een bepaalde afdeling. De meting in Brussel is representatief door de verschillende analyse vormen, rekeninghoudend met de diverse neven activiteiten, en de frequentie van het onderzoek. Naar aanleiding hiervan kan geconcludeerd worden dat de data die men hieruit opgedaan heeft niet volledig is waardoor te speculeren is over de representativiteit van het onderzoek, binnen Ericsson Rijen.

Aanbeveling

Bezettingsgraad meting periodiek herhalen;

- Rekeninghoudend met groei en/of krimp bewegingen binnen een bepaalde afdeling is het belangrijk de bezettingsgraadmeting up to date te houden en meerdere malen, met bepaalde regelmaat (één keer in de twee jaar), na invoering van het nieuwe kantoorconcept te herhalen. Hierbij moet rekening gehouden worden dat bij het krimpen en/of groeien van de organisatie de frequentie van herhalen zal veranderen.

Evaluatiemoment inplannen;

- Tevens wordt aangeraden het project goed te evalueren (plan-do-check-act model⁸⁶) aangezien de drie pilots een testcase is voor heel de organisatie te Rijen. Klachten moeten de basis vormen van de evaluatie en de actiepunten die hieruit voortkomen. Doormiddel van het nieuwsblad kan continuïteit gecreëerd worden op het gebied van klachtenafhandeling, daarnaast is het aanbevolen na volledige implementatie periodiek klanttevredenheidsmetingen af te nemen. Bij de evaluatie is een actieve houding van het projectteam gewenst zodat fouten eerder gesignaleerd kunnen worden en men sneller kan ingrijpen. Door het intensiviteit niveau, van het uitvoeren van de klanttevredenheidsmeting, niet al te hoog in te zetten kan dit, door het projectteam, intern gerealiseerd worden. Dit met het doel signalen vanuit de gebruikers te signaleren en hier tijdig en doelgericht op in te kunnen spelen.

6.1.2 De relatie tussen cultuur en het kantoorconcept

Conclusie

Keer op keer bleek de menselijke factor de kritische succesfactor te zijn, die bepalend is voor het slagen of mislukken van de totale verandering. Dit impliceert dat de "mensch" van de verandering voor, tijdens en na het invoeren van het flex-concept onderschat is. Cultuur is een belangrijke barrière geweest voor de verandering van de werkomgeving. Dit ondanks dat er binnen Ericsson een open en informele cultuur heerst, fundamenteel voor een flexibele werkomgeving. De open en informele cultuur wordt versterkt door de open kantoortuin en belemmerd door de cellenstructuur.

Open kantoortuin & Cellenkantoor

Er kan geconcludeerd worden dat een werkomgeving is een open kantoortuin een voorwaarde van het flex-concept is. Wel is het noodzakelijk een aantal, te bepalen met een bezettingsgraad meting, cellenkantoren te behouden als management werkplek of vergaderruimte.

De vaste werkplek

Een essentieel punt is dat het management een vaste werkplek claimt. Dit impliceert dat het creëren van draagvlak op management niveau niet volledig met positief resultaat behaald is. In de huidige situatie blijkt dat het merendeel van de medewerkers denkt een "vaste, flex werkplek" te hebben. De reden hiervoor is dat er onvoldoende duidelijkheid over de nieuwe manier van werken, naar de medewerkers is verschaft.

IT en Telefonie

Er kan gesteld worden dat het IT-equipment niet volledig aansluit op wat noodzakelijk geacht wordt voor de werkprocessen. Er is veel onduidelijkheid met betrekking over de voorzieningen binnen het IT-beleid en de registratie wijze. Uniformiteit is gewenst. Voor volledige flexibiliteit is het noodzakelijk een WLAN netwerk te implementeren.

⁸⁶ Bijlage 27: De Deming cirkel; Plan, Do, Check, Act model

Draagvlak en communicatie

Communicatie is bepalend voor het wel of niet inzien van een verandernoodzaak. Men ervaart de aanleiding van het Flex-concept, namelijk kostenbesparing, als een bedreigend en demotiverend aspect. Hierbij wordt de positieve benadering naar de gebruikers toe gemist met als gevolg minder draagvlak en meer weerstand. Volledigheid en eenduidigheid in het uitdragen van informatie ontbreekt.

Handhaving

Directe aansturing vanuit het Flex-concept naar de gebruikers toe ontbreekt, de managementrol wordt veelal gemist. Handhaving wordt op het moment gecreëerd door het feit dat de secretaresse van de betrokken afdelingen signalen vanuit de praktijk doorspelen aan de Facility Manager. Tevens heeft men het gevoel dat men niet gehoord wordt, doordat er veel problemen onopgelost blijven liggen.

Aanbeveling

Openkantoortuin of cellenkantoor?

- De lange termijn huisvestingsstrategie aanpassen op het flex-concept, waarbij rekening gehouden moet worden met de indeling van de ruimte, open kantoortuin is essentieel. Doelstelling moet dan ook zijn een werkomgeving te creëren met een open kantoortuin structuur

IT en Telefonie vastleggen in een beleid;

- De IT en telefonie specialist moet vanaf het begin van het project betrokken zijn bij het implementeren van de IT-equipment en telefonie, zodat er volledig gebruik gemaakt kan worden van het expertise.
- Creëren van een vast protocol/ IT- beleid waarin beschreven wordt en kenbaar gemaakt wordt wat de invulling binnen het Flex-concept zal zijn. Dit moet worden vormgegeven door de specialisten. Er is een voorstel gedaan tot een IT en telefonie protocol/ beleid⁸⁷ die als voorbeeld kan dienen
- WLAN implementeren, zodat men geen internet kabel meer hoeft te gebruiken maar draadloos en op elk willekeurige plek in de werkomgeving internet heeft.

Flex-CONCEPT creëren;

- Flex-concept uitwerken binnen "Our workplace design" als concept, zodat de missie, visie, strategie, randvoorwaarden en dergelijke vastgesteld zijn en uitgedragen kunnen worden aan de gebruikers. Doormiddel van "Our workplace design" in een concept vast te leggen kun je duidelijkheid verschaffen. Tijdens het onderzoek is er een concept⁸⁸ geschreven, die hier als voorbeeld kan dienen.
- Zorgdragend voor de koppeling en het integreren van naastliggende projecten zoals thuiswerken en Free Seating met het Flex-concept. Dit om een geheel flexibele werkomgeving te creëren.

⁸⁷ Bijlage 24: Voorstel, IT protocol en Bijlage 25: Voorstel, Telefonie

⁸⁸ Bijlage 10: Het Flex-concept

Betrokkenheid creëren;

- Een periodieke nieuwsbrief uitgeven vanuit het projectteam, hierbij moet de intensiviteit van de publicatie niet te hoog worden ingezet. Er moet immers wel iets te vertellen zijn. Om de gebruikers betrokken te krijgen in de ontwikkelingen die op dat moment gaande zijn, zal er een vast item in het nieuwsblad opgenomen moeten worden namelijk; klachtenafhandeling. Hiermee worden de klachten met daarbij de oplossingen inzichtelijk gemaakt naar de gebruikers toe.
- Het is de taak van het management om onderliggende lagen van de organisatie in beweging te brengen en te betrekken bij de plannen. De missie en visie van het Flex-concept zal uitgedragen moeten worden door het topmanagement (corporate niveau). Vervolgens is het de taak van het middenkader de plannen te operationaliseren en de gebruikers te enthousiasmeren. Het is aan te bevelen hiervoor een nieuwe functie te creëren, die deze taak op zich zal nemen. Hierover wordt er in het nawoord nog over gesproken.

Het management als voorbeeldfunctie creëren;

- Begeleid, d.m.v. het management te laten deelnemen aan workshops, het management in de dubbele rol, het managen en het creëren van cultuur, die zij binnen het verandertraject uitoefent zodat zij een cultuurverandering kan bewerkstelligen.
- Wijs het management op de consequenties van het ondermijnen van hun managementrol, tijdens management meetings
- Benadruk dat de innovatieve werkomgeving vraagt om een andere managementstijl (Managers moeten meer sturen op output dan aanwezigheid, waardoor er deadlines en targets gesteld moeten worden).
- Communiceer meer vanuit de lijn met corporate management niveau.

6.1.3 De relatie tussen de werkprocessen en het kantoorconcept

Conclusie

Voor volledige aansluiting van de werkprocessen op het kantoorconcept is het noodzakelijk inzicht te krijgen in de werkprocessen binnen de organisatie. Uit de praktijk blijkt dat hiernaar onvoldoende onderzoek is gedaan, dit impliceert dat het kantoorconcept niet volledig aansluit op de werkprocessen. Een gevolg hierop is dat het Flex-concept een eigen leven is gaan leiden binnen de drie pilots. Men geeft aan daarnaast behoefte te hebben aan faciliteiten en randvoorwaarden voor thuiswerken. Tot voor kort werd hierbij niet in het kader van "Our workplace design" gedacht, het maakt nog geen onderdeel uit van het flex-concept.

Aanbeveling

Flex-concept aansluiten op de werkprocessen;

- Gedetailleerd in kaart brengen van de werkprocessen per afdeling, hierbij een tweedeling maken in de standaard en afwijkende werkprocessen. Waarnaar te bepalen in hoeverre de afwijkende werkprocessen van aparte faciliteiten dan wel randvoorwaarden voorzien moeten worden. Zo kan het Flex-concept, de faciliteiten en randvoorwaarden, nauw aangesloten worden op de werkprocessen van de organisatie. De werkprocessen zullen door de afdelingen zelf in samenwerking met personeelszaken in kaart gebracht moeten worden.

6.1.4 De relatie tussen structuur en het kantoorconcept

Conclusie

Het Innovatief kantoorconcept biedt een uitkomst voor medewerkers binnen een projectorganisatie, zoals Ericsson. Ongeacht hun positie binnen de structuur, die op basis van kennis en talenten participeren in projecten en bij een tijdelijke samenwerking tussen verschillende afdelingen. Doordat men vaker in één ruimte bij elkaar zit, is men beter en vollediger op de hoogte van wat er speelt.

Ruimtenormering

De werkplekken binnen zowel de openwerkomgeving als in de cellenkantoren voldoen met 8,5 m² ruim aan de minimale eisen van 7 m² volgens de NEN 2748.

Plattegrond en registratiesysteem

Op de werkvloer is het verschil in type werkplekken niet duidelijk zichtbaar, is de mening uit interviews. Daarnaast zijn er te weinig vergader- overleg ruimtes per afdeling beschikbaar zijn. Het elkaar kunnen vinden is een pre voor de uiteindelijke gebruikers. Binnen enkele pilots is uit eigen initiatief een vlekkenplan gemaakt. Het kunnen vinden van het individu wordt hiermee vergroot. Doordat er niet een up-to-date registratiesysteem bestaat van de flex medewerkers en de bijbehorende IT-equipment, is er geen duidelijk overzicht op welke naam welke apparatuur staat.

Spelregels

Juiste voorzieningen en randvoorwaarden ontbreken op dit moment om documentatie te kunnen reduceren en cleandesk na te streven. Zo wordt het documenten management systeem, ERIDOC, te weinig ondersteund vanuit de organisatie en sluit nauwelijks aan bij de doelgroep. Men is zich bewust van het standpunt vanuit de organisatie om documenten te reduceren per medewerker. Bereidheid onder de medewerkers is aanwezig mits aansluitbare voorzieningen geïmplementeerd zijn. Het feit dat de archief ruimte als "het rommelhok" wordt benoemd zegt in feite al genoeg. Men ervaart de werkomgeving als niet opgeruimd en niet schoon. Dit komt hoofdzakelijk doordat niemand zich geroepen voelt zich hiervoor verantwoordelijk te voelen, er vindt geen handhaving plaats.

Inrichting van de werkomgeving

Binnen de drie Pilots heerst de mening dat de besparingen, als gevolg van de invoer van het flex-concept, geïnvesteerd kunnen worden, deels of geheel, in verbeterende elementen in interieur en inrichting van de werkomgeving. Men is tevreden over de kwaliteit en functionaliteit van het meubilair, wel is men van mening dat nieuwe, kleurrijke bureaustoelen veel voor de sfeer van de werkomgeving kunnen betekenen. Omdat op dit moment de werkomgeving als niet prettig wordt ervaren; somber, saai, rommelig, niet schoon en een niet eenduidige lay-out. Om te kunnen breken met de hiërarchie is men van mening dat er eenduidigheid en gelijkheid gehandhaafd moet worden in inrichtingsaspecten.

De werking van het flex-concept binnen de cellenkantoren is lager dan in een openkantoorruimte. De reden hiervoor is geaard in de standaard tweepersoonskantoren binnen de cellenkantoren.

Tevens is het gewenst over enkele vergaderruimtes te beschikken zonder reserveringssysteem. Men heeft daarbij behoefte aan vergaderfaciliteiten op de kamer. Omdat in de praktijk leidinggevend veelal ad hoc een vergaderruimte nodig hebben, om met één of meerdere personen een formeel/ vertrouwelijk gesprek te voeren.

Gewenste eindresultaat

Nu de IST-situatie bekend is kan er de volgende SOLL- situatie geconcludeerd worden. Er moet een Flex-CULTUUR gecreëerd worden. Naar aanleiding daarvan is het gewenst, samen met een geselecteerde groep gebruikers, hierin te participeren. Men zou graag zien dat de gerealiseerde besparingen geïnvesteerd worden in een goed lopend en uniform flex-concept waarin naar tevredenheid gewerkt kan worden, zodat men het gevoel heeft er iets voor terug te krijgen.

Aanbevelingen

Vindbaarheid vergroten;

- De verschillende "sub-" afdelingen, binnen één grote afdeling situeren, middels kleurcodes.

Registratie via HRMS inregelen;

- Het registreren van flexmedewerkers en de daarbij behorende IT-equipment moet, volledig up-to-date en gedigitaliseerd, gaan plaatsvinden in het registratiesysteem, HRMS. Dit kan bewerkstelligd worden door HP, externe ondersteuning van het IT-equipment. Op deze manier kan de manager, in de toekomst, zelf aanpassingen verrichten wanneer er een personele verandering plaats vindt. Het IT-equipment moet op naam van de Facility Manager, projectleider het project, komen te staan.

Creëren van meer vergaderfaciliteiten;

- Per cellenkantoor is het mogelijk zitjes te creëren met 2, 4 of 6 persoonsvoorziening, om zo het tekort aan meeting ruimtes te verkleinen.
- Optimaal gebruik van de lunchroom, door deze open te stellen na de lunch tijd (van 12.00-14.00uur) voor informele meetings. Zo kan de lunchroom optimaal en gedurende de hele dag benut worden.

Managen van de spelregels;

- Organiseren en implementeren van een archiefruimte/ bibliotheek per afdeling voor afdelingsinformatie en de kast op de kamer verwijderen. Dit om meer flexibiliteit te creëren. Dit alles met individuele begeleiding, zo ook bij het hanteren van cleandesk. De individuele begeleiding kan opgevuld worden door de Facility Manager.

De lay-out van de werkomgeving ontwerpen;

- De werkomgeving eenduidig, opgeruimd en functioneel inrichten. Hiervoor zal een standaard lay-out ontworpen moeten worden, in samenspraak met de projectgroep. Hiervoor is het initiatief genomen het in een voorstel⁸⁹ vorm te geven.

Flex-CULTUUR creëren;

- De "Our workplace design" doelstellingen dienen duidelijk en uniform uitgedragen te worden waarna geoperationaliseerd kan worden. Op dit moment zijn de doelstellingen niet duidelijk en heeft daarom geen impact met als gevolg dat het Flex-concept botst met de cultuur. De nieuwsbrief zal hierbij ook een bijdragen kunnen leveren.

⁸⁹ Bijlage 26: Voorstel De inrichting, Lay-out

6.1.5 Het implementatieproces

Conclusie

Het huidige concept is niet volledig geïmplementeerd. De noodzakelijkste reden hiervoor is het feit dat men sterk de focus heeft gelegd op de inrichting. Het verandertraject, zoals binnen de drie pilots is gehanteerd, kent een projectmatige aanpak maar de invulling van de bijbehorende fasering ontbreekt, hierover is vooraf niet nagedacht. Dit impliceert dat de toepassing van het implementatieproces niet volledig en kundig is uitgevoerd.

Aanbeveling

Volledig veranderingstraject in kaart brengen;

- Het implementatie proces moet een verandertraject vormen voor de invoer van het Flex-concept. Het is een essentiële stap in de overgang van een traditioneel kantoorconcept naar een innovatief kantoorconcept. Doordat er op corporate niveau bepaald is dat de gehele Ericsson organisatie over zal gaan op het Flex-concept, is het noodzakelijk een volledig en gedetailleerd verandertraject te ontwikkelen met achterliggende plannen van aanpak. Dit omdat het belangrijk is het Flex-concept binnen de drie pilot afdelingen met positief resultaat te vernieuwen en om het Flex-concept toekomst te kunnen bieden op lange termijn, binnen de gehele organisatie. Alle reden om een gedetailleerd verandertraject aan te bevelen in mijn lange termijn aanbevelingen.

6.3 Lange termijn

De lange termijn aanbevelingen zullen betrekking hebben op het veranderingstraject voor verdere invoer binnen de gehele organisatie van het flex-concept. Nu op Corporate niveau besloten is dat het flex-concept, binnen de gehele organisatie de nieuwe werkomgeving zal domineren is het van groot belang het project met positief resultaat te laten slagen. Het verandertraject speelt hierbij een belangrijke rol. Tevens is het een voorwaarde die gesteld wordt vanuit de gebruikers, wanneer het Flex-concept organisatiebreed doorgevoerd gaat worden, een juist beschreven en hanteerbaar veranderingstraject.

Conclusie

De procesmatige structuur van het veranderingstraject is binnen de organisatie bekend echter is de invulling niet volledig en concreet geweest. Daarnaast heeft men tijdens de daadwerkelijke implementatie hier onvoldoende steun en aandacht aan gegeven. Tijdens het vergelijkend onderzoek bij externe bedrijven, Interpolis en HEVO, ben ik tevens procesmatige modellen tegen gekomen. Binnen HEVO is deze methodiek met positief resultaat toegepast tijdens het veranderingstraject van traditionele kantooromgeving naar een innovatief kantoorconcept.

Aanbeveling

Er is gekozen voor de fasen die Mooij (2002) gebruikt. Het veranderingstraject in 6 fasen dat Mooij definieert zijn: initiatie, visualisatie, concretisering, voorbereiding, realisatie en beheer⁹⁰. Hiervoor is gekozen omdat Mooij een duidelijke beschrijving geeft over de diverse activiteiten per fasen, het project toekomst biedt en omdat deze structuur in zekere mate bekend is binnen de organisatie. Mooij gaat dieper in op het procesmatige aspect tijdens kantoorinnovatie. Naast informatie over de verschillende stappen die tijdens een veranderingstraject moet worden doorlopen, moet worden aangegeven hoe men bereidheid kan kweken bij partijen om te veranderen en hoe men dient om te gaan met weerstand. Dit wordt geconcretiseerd in empathie en ondersteuning, communicatie, participatie en betrokkenheid.

De rode draad in het veranderingstraject zijn communicatie en beeldvorming. De projectgroep moet naar alle betrokken partijen informatie omtrent de vorderingen van het proces en het belang van de nieuwe werkomgeving verstrekken. Dit, om afstemming te bereiken en acceptatie te vergroten. Een handig hulpmiddel hierbij kan de aanbevolen nieuwsbrief zijn. Door middel van bijvoorbeeld herhaaldelijke informatiedagen kan de medewerkers geleerd worden op welke wijze zij met de nieuwe werkomgeving om moeten gaan. Alle medewerkers moeten tevens een handleiding⁹¹ krijgen met daarin de spelregels voor het gebruik van de werkomgeving. Veranderingen hebben twee fundamentele dimensies⁹², namelijk gedachte- en gedragsverandering. Zonder een gedragsverandering is er geen geloof in een nieuwe manier van werken. Zonder gedragsverandering komt er geen wezenlijke wijziging in de nieuwe manier van werken. Door kennisoverdracht in afdelingsbijeenkomsten kan men gewezen worden op een meer efficiënte werkwijze en kan de geest worden geopend. Maar kennisoverdracht is niet genoeg. Ter illustratie het volgende: het lezen, praten, kijken en discussiëren over zeilen maakt je nog geen goede zeiler. Training en begeleiding zijn ook essentiële onderdelen om een goede zeiler te worden. Hetzelfde geldt bij veranderingen in de nieuwe manier van werken met betrekking tot bijvoorbeeld de archieven. Op deze manier zal worden voorkomen dat de huidige werkwijze gehanteerd blijft in de nieuwe werkomgeving. Een belangrijke stap voor Ericsson.

⁹⁰ Bijlage 14: "Veranderingstraject in 6 fasen" volgens Mooijen

⁹¹ Bijlage 10: Het Flex-concept (in opbouw na nulpunt)

⁹² Bron: Bezettingsgraadonderzoek te Brussel, Johnson Control, 04 juli 2008 en Werkplekbezettingsonderzoek & voorstel delingsgraad, Johnson Control, 04 juli 2008

Hoofdstuk 7. Implementatie

In dit hoofdstuk wordt de implementatie van de korte termijn aanbevelingen schematisch weergegeven. De activiteiten die ondernomen moeten worden om de verbeteraspecten, zoals beschreven in de korte termijn aanbevelingen, door te voeren worden in chronologische volgorde, schematisch en in tijdsperiode uitgewerkt.

7.1 Korte termijn implementatie

Om het pilot-project te optimaliseren moeten de tekortkomingen op korte termijn, beschreven in het voorgaande hoofdstuk, ingeregeld worden. Hiervoor is er een tijdsplanning gemaakt voor het verbeteringstraject. De Tijdsplanning⁹³ bevat activiteiten die de tekortkomingen omzetten naar bruikbare voorzieningen en toepassingen. De activiteiten zijn nodig om een bruikbaar Flex-concept te creëren, om zo in de toekomst als positief voorbeeld te dienen voor de gehele organisatie.

De activiteiten zijn opgesplitst in deel onderwerpen, namelijk; Registratie, Lay-out van de werkomgeving, IT-voorziening, Documentatie, Spelregels, Service/ diensten, Evaluatie/ borging en Communicatie. Per onderwerp zijn de tekortkomingen omgezet in activiteit. De activiteiten zijn in tijdzones ingedeeld waarin de start week, geplande doorlooptijd, realisatie week en de mijlpaal gepland zijn. Door dit inzichtelijk te maken kan de communicatie stukken soepel en concreet als een rode draad door het verbeteringstraject lopen. Communicatie is een essentiële ondersteuning tijdens het verbeteringstraject. De gebruikers moeten op het juiste moment, de juiste informatie doorgespeeld krijgen.

Naar aanleiding van de tijdsplanning kan gesteld worden dat de implementatie met als start in week 22, op de korte termijn zijn finish heeft bereikt, namelijk in week 43. Echter zijn een aantal activiteiten in de deel onderwerpen; Evaluatie/ borging en Communicatie die na deze periode (week 43) continu aandacht zullen eisen. Men is dan beland in de zogenaamde beheerfase. Deze fase zal gedurende de werking van het flex-concept binnen de organisatie, zijn continue aandacht eisen.

⁹³ Bijlage 28: Tijdsplanning Implementatie van het verbeteringstraject

Hoofdstuk 8. Bedrijfskundige consequenties

In dit hoofdstuk worden de consequenties inzichtelijk gemaakt van de implementatie van het Flex-concept heeft op de bedrijfsvoering. Achtereenvolgens worden de organisatorische, personele en financiële gevolgen besproken. Het verbetertraject zal effect hebben op de kosten en de baten⁹⁴ van de organisatie.

8.1 Organisatorische consequenties

Op strategisch niveau zal er geen wijzigingen plaatsvinden door de invoering van de verbeterelementen op het Flex-concept. Wel is het van belang dat het top management achter de verbeteringen staat. Zij hebben een voorbeeldfunctie en zullen de implementatie moeten dragen om het tot een succes te maken.

Tactisch gezien zullen er wijzigingen plaatsvinden binnen de samenstelling van de projectgroep. Vanuit iedere expertise discipline dient er input gegeven te worden. In plaats van de uitvoerende rol dienen zij een regiefunctie te gaan bekleden. Dit houdt in dat zij zich gaan focussen op de controle van de uitvoer en uitwerking van het Flex-concept.

Op operationeel gebied verandert de rol van de medewerkers in de totstandkoming van een goed functionerend Flex-concept. Zij zullen een actieve rol gaan spelen in het naleven van het concept zoals dit beschreven gaat worden. Dit betekent tevens dat de verantwoordelijkheid voor het correct uitvoeren deels bij de medewerker zelf komt te liggen. Daarnaast zal er overwogen worden een functie te creëren die deze en andere operationele zaken onder zijn hoede zal nemen.

Organisatorische aspecten, zoals de organisatiestructuur, de bedrijfscultuur, het gehanteerde mensbeeld, de 'mission statement', de wijze van aansturing (managementstijl) en de medewerkers zullen veranderingen ondergaan. De werkomgeving zal gedomineerd worden door een open kantoorruimte structuur i.p.v. een cellenstructuur. De bedrijfscultuur zal meer relatie moeten krijgen met een flexibele werkomgeving en de manager zullen meer op output moeten gaan aansturen. Al deze veranderingen hebben invloed op de medewerkers, zij zullen met de verandering mee moeten.

Tenslotte speelt de externe omgeving een belangrijke rol. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt of de vastgoedmarkt zullen de effecten van werkplekinnovatie versterken of verzwakken. De organisatie is genooddaakt hierop in te blijven spelen. Beleidsmatig heeft dit als consequentie, dat bij de keuze voor een bepaald kantoorconcept altijd rekening moet worden gehouden met de te huisvesten organisatie, de werkprocessen en externe omgevingsinvloeden.

8.2 Personele consequenties

Het handhaven (beheer) van het Flex-concept dient bij de Facility Manager dan wel bij een nieuw aangestelde functie komen te liggen. In beide gevallen zal de aangewezen persoon verantwoordelijk zijn voor het functioneren en handhaven van het concept binnen de drie pilots, op lange termijn wellicht binnen de gehele organisatie. Diegene zal verantwoordelijk gesteld worden voor de totstandkoming (implementatie), verantwoordelijkheden, begeleiding en handhaving van het geïmplementeerde concept, zie verder hierover in het afsluitende Nawoord.

⁹⁴ Bijlage 29: Begripdefiniëring "kosten en baten"

8.3 Financiële consequenties

Uiteraard spelen bij het besluit tot het wel of niet implementeren van zowel de korte als de lange termijn aanbevelingen de bedrijfseconomische consequenties een belangrijke rol. Wat kost het verbetertraject en wat levert het de organisatie op. Over het effect van de kantoorinnovatie op de facilitaire kosten is weinig concrete conclusies te trekken. De kostenreductie door toepassing van flexwerken per werknemer is afhankelijk van de huurlasten van het kantoorgebouw (huur, afschrijving, energiekosten). De winst door ruimtereductie wordt teniet gedaan door hogere investeringen voor Informatie en Communicatietechnologie (ICT), duurder meubilair, verbouwingskosten en honoraria voor adviseurs en procesbegeleiding.

Het omslagpunt waarbij de baten opwegen tegen de kosten hangt af van de gehanteerde afschrijvingstermijnen en het huurniveau. Bij hogere huren wordt het omslagpunt eerder bereikt. Bij de huurkosten die gelden voor Ericsson van €330,- per m2 VVO is er een ruimtereductie van 9% nodig om de meerkosten te compenseren. Voor Ericsson is dit omslagpunt voordelig, wanneer zij het Flex-concept implementeren. Zij kunnen relatief weinig m2 meters besparen maar wel een behoorlijke besparing in kosten teweeg brengen.

Aan de hand van de kosten (investeringen) en de besparing per m2 na invoer van het Flex-concept wordt het rendement van de investering berekend (Return Of Investment). Hiermee kan beoordeeld worden of het rendabel is om over te gaan tot de beschreven aanbevelingen.

Uit de schaarse kostenvergelijkingen tussen innovatieve en traditionele kantoren blijkt dat de huisvestingslasten per m2 en per medewerker bij innovatie doorgaans fors hoger zijn, maar dat de kosten per medewerker en per FTE vaak aanzienlijk lager uitvallen. Dit geldt vooral voor Flexwerken. De hogere investeringskosten voor een aantrekkelijke inrichting, geavanceerde ICT, een compleet implementatieproces en zorgvuldig beheer worden dan voldoende gecompenseerd door besparingen op werkplekken en ruimte.

Tot slot is de terugverdiëntijd⁹⁵ berekend over de investeringen die gedaan moeten worden tijdens het verbetertraject binnen het pilot-project. De terugverdiëntijd is een belangrijk aspect bij het maken van de keuze om daadwerkelijk de aanbevelingen te implementeren. Bij de investering van € 50.000,- is de terugverdiëntijd voor Ericsson na 9 maanden⁹⁶.

⁹⁵ D.J.M. van der Voordt: Working Paper Werkconferentie Winst en Risico's van veranderen

⁹⁶ Bijlage 30: Terugverdiëntijd

Literatuurlijst

Boeken

- Baarde, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek Methoden en Technieken. 3^e herz. dr. Groningen: Wolters- Noordhoff b.v, 2001 ISBN 9020730304
- Berg, H.F.C. van den en Brav, F.W. en Pauwels, F.P.C.: Het kantoor in de toekomst, organisatie-informatietechnologie-huisvesting, 1994 DELWEL uitgeverij B.V. 's Gravenhage, ISBN9061555949
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2007-2008. 13^e herz. dr Den Haag: mei 2007 MicrowebEdu ISBN 9073077095
- Driel, A. van, Master of Real Estate: Strategische Inzet Van Vastgoed, Arko Uitgeverij BV Nieuwegein: 2007, ISBN 9077072373
- Jellema: 13 Bouwproces, Beheren, ThiemeMeulenhoff, Utrecht/ Zutphen, 2004, ISBN9006950572
- Laan, P. van der en Koot, E. van en Maas, G. en F. van Steenbergen: Kantoorinnovatie nader belicht Twynstra Gudde, Management Consultants, Amersfoort, 2001
- Mastenbroek, W.F.G.: Conflicthantering en organisatieontwikkeling, 4^e geheel herz. dr Heemsteden: 1996 Kluwer ISBN9014051859
- Mooij, M.: Kantoorinnovatie Efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving, 2002 Kluwer. ISBN 9014089376
- Nijs, D. en Peters, F.: Imagineering Het creëren van belevingswerelden. Boom Amsterdam, ISBN 9053528369
- Sanders, G. en Neuijen, B.: Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding. 7^e dr. Stichting Management Studies, Den Haag, 2005 Koninklijke van Gorcum, ISBN 9023226887
- Voordt, D.J.M. van der: Kosten en baten van werkplekinnovatie, 2003 Delft, ISBN9080772021
- Wijnen, G. en Renes, W. en Storm, P.: Projectmatig werken, 20^e dr. Het Spectrum B.V., 2001, ISBN 9027469059

Syllabi

- Es, W. van der: Werkplekconcepten. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management. 2007/2008, code 2369
- Geerdink, M.: "Cultuur", keuze module verandermanagement, Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management. 2005, code
- Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management 2004/2005, code 2318

Onderzoeken

- Bezettingsgraadonderzoek te Brussel, Johnson Control, 04 juli 2008
- Werkplekbezettingsonderzoek & voorstel delingsgraad, Johnson Control, 04 juli 2008
- Uitkomsten Bezettingsgraad meting te Ericsson Rijen: Voorstel; Hoeveelheid werkplekken n.a.v. de bezettingsgraadmeting, Interne organisatie informatie

Artikelen

- Bernard Dior, I.R.: Evolutie van het werken en de metamorfose voor de bedrijfshuisvesting, FM Executive, December 2005
- Broek, J. van den: Efficiënt en prettig werken met flex-concept, Ericsson Rijen, 2006
- Broek, J. van den: Our workplace design, Flexible workplaces at ETM,
- Huffmeyer, F. Lommerse, R.: Trend in kantoren. Facility Management Magazine. Jrg. 17, nr126, dec 2005
- Paassen, D. van: Geen file, gelukkiger en productiever. Intermediair 15 mei 2008

Websites

- Ericsson.
www.ericsson.nl www.ericsson.com
intranet http://internal.ericsson.com/page/hub_northerneurope/index.jsp
- Voorbereiding onderzoek.
<http://www.tcw.utwente.nl/afstudeerweb/voorbereiding/>
- Bureau onderzoek op maat: Onderzoeksmethoden.
<http://www.boom-onderzoek.nl/methoden.htm>
- Voorbereiding vergelijkenonderzoek: Interpolis
<http://www.interpolis.nl/overinterpolis/helderwerken/kijkopwerken/default.aspx>
- Cultuurmanagement
http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_01_essentie.html
- Begrip: Transitie
<http://nl.wikipedia.org/wiki/transitie>
- NEN 1824 en 2748
<http://www2.nen.nl/nen/servlet/dispatcher.Dispatcher?id=231695>
<http://www2.nen.nl/nen/servlet/dispatcher.Dispatcher?id=BIBLIOGRAFISCHEGEGEVENS&contentID=240208>
- Structuurmanagement
http://www.123management.nl/0/020_structuur/a230_structuur_01_soorten_processen.html
- Interpolis
www.interpolis.nl/images/Onzekijkopwerken_tcm163-122695.pdf
<http://www.interpolis.nl/overinterpolis/helderwerken/kijkopwerken/default.aspx>
- Diverse begrippen
www.vandale.nl
www.wikipedia.nl
- Kantoorinnovatie
<http://www.werkplek.info/docs/index.asp?nav=11>
http://www.bk.tudelft.nl/users/voordt/internet/werkomgeving_bestanden/BOSS_kantoorinnovatie%20nov%202002.pdf
- Bezettingsgraadmeting
http://www.cfpb.nl/fileadmin/cfpb/images/publicaties/artikelen/De_Flexfactor_opgeschoond.pdf
- Stakeholderanalyse
<http://pm3.markensteijn.com/stakeholders.htm>
<https://portal.hhs.nl/AO>

Nawoord

Het delen van werkplekken staat op gespannen voet met de behoefte aan een eigen territorium. Iedereen dezelfde werkplek, geeft minder mogelijkheden tot expressie van status. Clean desk maakt personalisatie lastig tot onmogelijk. Een open opstelling van werkplekken, zonder wanden of met veel glas, gaat gepaard met een gemis aan privacy. Er staan ook voordelen tegenover. Een transparante omgeving vergemakkelijkt de communicatie. Flex-werken biedt kansen om nieuwe collega's te leren kennen en nieuwe kennis en ervaring op te doen. Verlies aan status door het wegvallen van een onderscheid in grote en luxe werkplekken versus eenvoudige en standaard werkplekken lijkt te kunnen worden gecompenseerd door goed en eenduidige voorwaarden, waaronder hoogwaardige faciliteiten, een aantrekkelijk vormgegeven en een comfortabel ingerichte werkomgeving. Ondanks de "psychologische" nadelen blijkt dat men een steeds positievere houding aanneemt bij de overgang van een bestaand kantoor naar een innovatief kantoorconcept. Dit neemt niet weg dat de psychologische behoefte van de medewerkers, de mens-kant, serieus genomen moet worden. Anders is de kans groot dat op lange termijn de werkomgeving niet meer naar behoren functioneert; de positieve elementen worden min of meer vanzelfsprekend ervaren, de negatieve aspecten leiden tot ontevredenheid.

Aangezien er geen capaciteit aanwezig is om het flex-concept verder door te voeren, geef ik het project op dit moment geen slagingskans. Binnen Ericsson is het van groot belang capaciteit vrij te maken om het innovatieve kantoorconcept een kans te geven. De beslisbevoegden moeten overwegen een FTE vrij te maken om zaken rondom het Flex-concept af te handelen. Echter op dit moment is het door reorganisatie niet mogelijk hier een persoon voor aan te stellen, daarom zijn de verdere consequentie (uit te drukken in geld, tijd, functie, werkprocessen, etc.) in de aanbevelingen niet meegenomen. De aangewezen persoon zal verantwoordelijk gesteld moeten worden voor het goed functioneren en handhaven van het concept binnen de drie pilots, op lange termijn wellicht binnen de gehele organisatie. Diegene zal verantwoordelijk gesteld moeten worden voor de totstandkoming (implementatie), verantwoordelijkheden, begeleiding en handhaving van het geïmplementeerde concept. Door er een persoon verantwoordelijk voor te stellen kan continuïteit gegarandeerd worden. Deze overweging moet gemaakt worden, wanneer men besluit het flex-concept in de werkomgeving te laten domineren, ten behoeve van het bedrijfsresultaat.

Imre van Well

Papendrecht, september 2008

Bijlagen

Flex-werkplek in de praktijk

"Territoriumgedrag" is passé! Vervolgtraject na het invoeren van een innovatieve werkomgeving.



Inhoudsopgaven

Bijlage 1: Hoofdstuk 4. Methoden van onderzoek	1
Bijlage 2: Stakeholderanalyse.....	2
Bijlage 3: Organogram gehele organisatie	5
Bijlage 4: Organogram Facilitair bedrijf	6
Bijlage 5: Ontwikkelingen	7
Bijlage 6: Artikel, "Evolutie van het werken en de metamorfose voor de bedrijfshuisvesting" ...	9
Bijlage 7: Artikel: Efficiënt en prettig werken met het Flex-concept.....	12
Bijlage 8: Artikel: Our workplace design, Flexible workplaces at ETM	13
Bijlage 9: Schets bezuinigingen na invoer Flex-concept	16
Bijlage 10: Het Flex-concept (in opbouw na nulpunt)	17
Bijlage 11: Typen werkplekken	27
Bijlage 12: Hoofdstuk 3. Subprobleemstellingen.....	29
Bijlage 13: Interview Interpolis.....	31
Bijlage 14: "Veranderingstraject in 6 fasen" volgens Mooij.....	36
Bijlage 15: Knelpunten op een rij.....	41
Bijlage 16: Het onderzoeksmodel "Organisatorische facetten"	42
Bijlage 17: Cellenkantoor versus Kantoortuin	43
Bijlage 18: Artikel: Geen file, gelukkiger en productiever.....	46
Bijlage 19: Plattegrond.....	51
Bijlage 20: Het gehanteerde implementatieproces voor de drie pilots.....	53
Bijlage 21: Interview Vergelijkend onderzoek, HEVO	54
Bijlage 22: Kantoorwijzer; De weg naar een passend kantoorconcept	58
Bijlage 23: Interview Frits van Loon	60
Bijlage 24: Voorstel, IT-equipment	62
Bijlage 25: Voorstel, Telefonie	64
Bijlage 26: De inrichting, Lay-out	65
Bijlage 27: De Deming-cirkel: Plan, Do, Check, Act (PDCA)	68
Bijlage 28: Tijdsplanning, Implementatie van het verbetertraject.....	70
Bijlage 29: Begripdefiniëring "kosten en baten"	73
Bijlage 30: Terugverdiëntijd	75
Bijlage 31: Interviews Projectgroep.....	76
Bijlage 32: Interviews Gebruikers	91
Bijlage 33: Observatie	107

Bijlage 1: Hoofdstuk 4. Methoden van onderzoek

Het onderzoek is opgesplitst in een literatuurstudie en het uitvoeren van enquêtes, interviews, observaties, Benchmark en vergelijkend onderzoek.

Om tot een goed resultaat te komen zal er uitgebreid onderzoek worden gedaan om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen en een advies uit te kunnen brengen aan het management. Voor een goed eindresultaat zal ik mijn afstudeer opdracht ten zeerste moeten afbakenen. En zal ik de stakeholders, shareholders en de betreffende doelgroep omschrijven.

Het onderzoek betreft een bestaand concept, namelijk 'our workplace design'. Zo zal ik gaan onderzoeken wat het concept daadwerkelijk inhoudt binnen Ericsson. Zo verwacht ik te achterhalen wat de huidige situatie in de praktijk is bij de 3-tal groepen waar het concept al gehanteerd wordt. De klachtenanalyse en het houden van interne interviews moeten er toe leiden dit aspect te onderzoeken. Hiermee kan mede de huidige tevredenheid en kwaliteit van de geïmplementeerde flexwerkplekken achterhaald worden. Om een zo breed en volledig mogelijk beeld te kunnen scheppen zullen er ook interviews en enquêtes gehouden worden op verschillend organisatie niveau, m.b.t. het huidige concept

Om meer helderheid te krijgen in hoeverre bij externe bedrijven flexwerkplekken toegepast wordt zal hiernaar onderzoek verricht worden door middel van vergelijkend onderzoek en marktonderzoek. Tevens zal de wijze van implementatie besproken/ onderzocht worden bij de betreffende bedrijven. Dit zal plaatsvinden bij onder andere Hevo, Interpolis en de Belastingdienst Den Haag. Een belangrijk hulpmiddel bij het vergelijkend onderzoek is het houden van interviews en eventueel literatuuronderzoek.

Ericsson heeft binnen de organisatie het concept 'our workplace design' geïmplementeerd op drie afdelingen binnen de organisatie. Een onderdeel van het onderzoek betreft, het achterhalen op welke wijze het flex-concept geïmplementeerd is (hoe is het huidige concept geïmplementeerd, hoe moet het proces vormgegeven worden om zo bij te dragen aan het komen tot het uiteindelijk gewenste eindresultaat). Daarnaast zal er nagegaan worden hoe het concept succesvol geïmplementeerd zou kunnen worden. Veelal zal hier gebruik worden gemaakt van de resultaten uit de literatuuronderzoeken, enquêtes, interviews, benchmark, marktonderzoek en eventueel eerder verrichte onderzoeken vanuit Ericsson.

Tijdens de onderzoeksperiode zal ik verder tekortkomingen signaleren en oplossingen hiervoor aandragen om zo ook na te gaan wat de toegevoegde waarde zal zijn wanneer het concept organisatiebreed en volledig geïmplementeerd zal worden (implementatieplan en financiële onderbouwing). Hierbij zal er rekening gehouden moeten worden met financiële aspecten binnen Ericsson. Hiervoor zal er een financiële analyse gehouden worden aan de hand van bestaande financiële resultaten en een gesprek(ken) met de betreffende medewerker(s)

Om het uiteindelijk een duurzaam project te laten worden zullen de toegepaste oplossingen, na de implementatie bij een aantal afdelingen, beoordeeld moeten worden om voortdurend te professionaliseren. Dit laatste echter zal uitgevoerd worden wanneer de tijd en mogelijkheden dit toelaat binnen de onderzoeksperiode.

Bijlage 2: Stakeholderanalyse⁹⁷

Inleiding⁹⁸

Onder stakeholders verstaan we in het algemeen personen die al dan niet namens hun organisatie het project kunnen maken of breken. Met stakeholders worden alle belanghebbenden bij een project bedoeld. Stakeholders zijn niet alleen de directe betrokkenen, maar ook leveranciers, toekomstige gebruikers, vergunningverleners, omwonenden, overheden, enzovoort. Wie stakeholder zijn is afhankelijk van de aard van het project. Voor een project is het van groot belang te weten wie stakeholder zijn. De rol en houding van sommige stakeholders kunnen cruciaal zijn voor het slagen van een project. Als deze stakeholders niet op tijd worden geïdentificeerd, dan worden ze ook niet betrokken. Mensen die ergens een belang bij hebben, maar niet worden geïnformeerd en betrokken voelen zich niet serieus genomen, niet gerespecteerd. Dat bepaald hun houding tegenover het project. Een stakeholder die wellicht welwillend tegenover het project zou hebben gestaan als hij op tijd betrokken was, kan zijn houding drastisch wijzigen als hij niet voldoende wordt betrokken.

Bij deze afstudeeropdracht staat centraal de drie afdelingen waarbij de flexwerkplekken eerder al zijn geïmplementeerd. Het gaat immers om wat er van het concept geïmplementeerd is, wat niet en waarom niet. Daarnaast zal er nagegaan worden of de werkwijzen het businessproces goed ondersteunen.

Stakeholders

De projectleider:	Accepteert de projectopdracht en is vanaf dat moment verantwoordelijke voor de totstandkoming van het projectresultaat; is gelijkwaardig 'contractpartner' van de opdrachtgever; geeft leiding aan de projectgroep en geeft het uiteindelijk advies over het management probleem.
De opdrachtgever:	Verstrekt de opdracht, is bevoegd tot 'go/ no go'-beslissingen, neemt het projectresultaat in ontvangst, beslist dat het projectresultaat 'goed genoeg' is en heft vervolgens de projectgroep op. Tevens het aanspreekpunt voor tussentijdse rapportage en kleine bijstellingen in beheersplannen. Binnen Ericsson zal de aangewezen persoon, Jan van den Broek Facility Manager Nederland en Benelux, als opdrachtgever dienen voor het project.
De gedelegeerde opdrachtgever:	Begeleider vanuit de Haagse Hogeschool, Olga van Diermen. Is aanspreekpunt voor tussentijdse rapportage en kleine bijstellingen in beheersplannen. Daarnaast een belangrijke en beslissende factor bij het komen tot en beoordelen van het eind resultaat.
De project-medewerkers:	Zijn afkomstig van binnen de eigen organisatie van de opdrachtgever en werken onder zijn operationele verantwoordelijkheid aan de totstandkoming van het projectresultaat. Het betreft hier de groep specialisten met expertise op het gebied van Facility, IT, Security, Telefoonie, Operationeel Facility Manager en de praktijksituatie (2 gebruikers)

⁹⁷ Bron: Gert wijnen, Willem Renes, Peter Storm, Projectmatig werken, Het Spectrum B.V., 2001

⁹⁸ Bron: <http://pm3.markensteijn.com/stakeholders.htm>

Bron: <https://portal.hhs.nl/AO>

- De derden: Zijn afkomstig van buiten de organisatie van de opdrachtgever en worden geraadpleegd voor het bijdragen aan benodigde informatie. Zijn veelal personen van bedrijven uit diverse branches en worden bezocht door de projectleider voor Benchmark. De bedrijven die hieraan deelnemen zijn Hevo; expert in het oplossen van huisvestings- en vastgoedvraagstukken te Den Bosch, Interpolis; verzekeringsmaatschappij en hanteert als een van de eerste in Nederland een flex concept organisatiebreed, te Utrecht de Meern.
- De (eind) gebruiker: Moet met het resultaat aan de slag, zal ermee moeten leven en/ of is er het 'slachtoffer' van. In eerste instantie de projectgroep, opdrachtgever en de managers en medewerkers van de drie afdelingen; *Services, SCIC en Commercieel*. Zij zijn de uiteindelijke gebruikers groep die met het concept daadwerkelijk in aanmerking komen en hiermee een belangrijk percentage vormen die de slagingskansen bepalen. Immers moeten de werkprocessen aansluiten op de core business van de betreffende afdeling en medewerker.
- De belangengroepen: Individuele stakeholders hebben belang bij de totstandkoming van het projectresultaat en oefenen daarop invloed uit. De Directie, Financieel controller, HP en andere ondersteunende groepen met als doel verschaffen van voorzieningen t.a.v. de nieuwe werkplekken.

Basishouding en Machtsmiddelen

Basishouding wordt in geschat, hun opstellingen en over welke machtsmiddelen zij beschikken

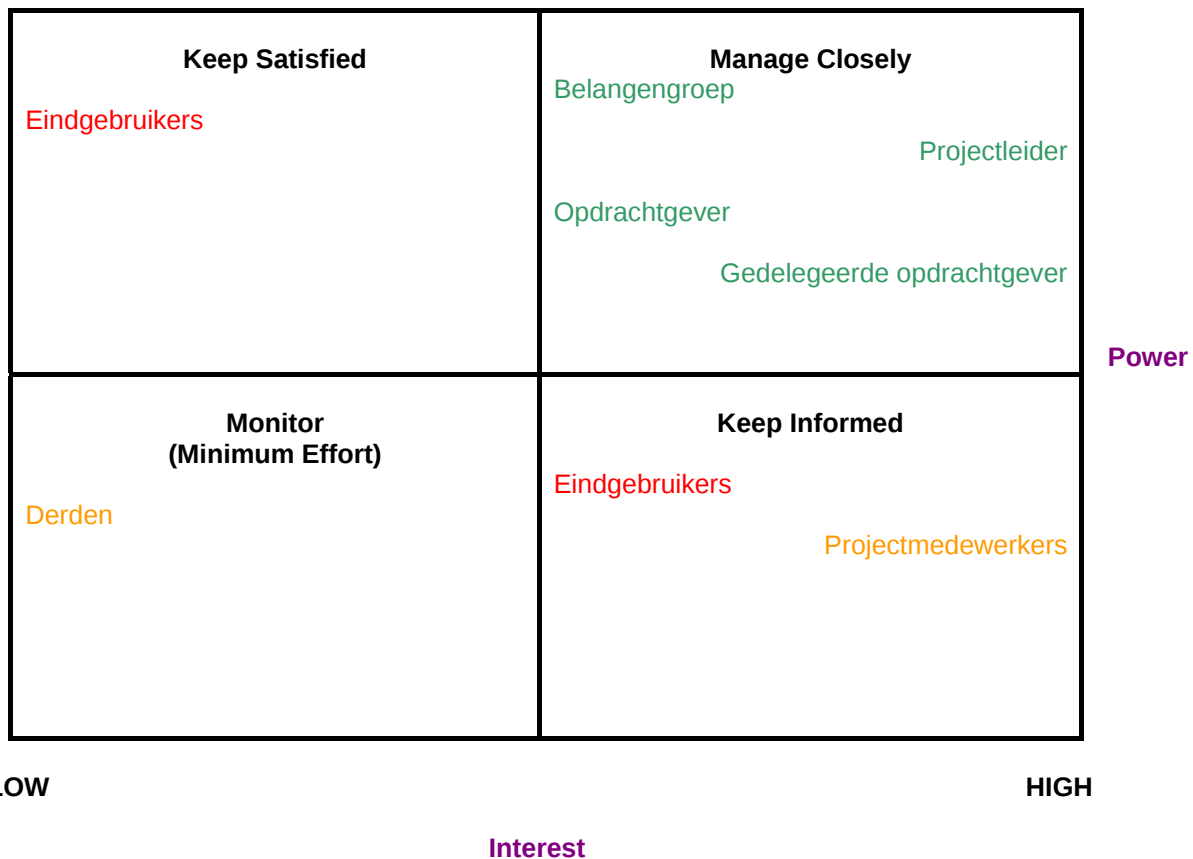
- De projectleider: Creatief, initiatief nemend, leidend vermogen, concreet, objectief, advies gevend over verschillende opties en mogelijkheden tot volledige implementatie van concept, innovatief, meedenkend, projectmatige aanpak, kritische kijk op en helikopter view over het geheel. Geen beslisbevoegdheid.
- De opdrachtgever: Meedenkend, kritische kijk op en helikopter view over het geheelopen houding t.o.v verschillende verbeterpunten dan wel nieuw concept en implementatieproces. Becomentariërend onderbouwend. Totale beslisbevoegdheid.
- De gedelegeerde opdrachtgever: Meedenkend, objectief, kritische kijk op en helikopter view over het geheel, becommentariërend onderbouwend. Belangrijke factor bij het komen tot en beoordelen van het eind resultaat. Bevoegdheid tot de slagingskansen en beoordeling van en over het totaal advies/ proces.
- De project-medewerkers: Informatie verschaffend, meedenkend, kritische kijk op en helikopter view over het geheel, implementatie uitvoeren, specifieke verbeterpunten/ knelpunten/ valkuilen bespreekbaar maken, discussie voerend vermogen met het resultaat tot het komen van een uitkomst (concreet). Bevoegd tot implementatie en bewaken van proces (voor, tijdens en na implementatie).
- De derden: Inzage in de huisvesting binnen betreffende afdeling. Toereikende informatie over veloop en invulling van het betreffende concept wat gevoerd wordt binnen de betreffende afdeling. Inzicht verschaffend vermogen over eigen organisatie, werkomgeving, proces invulling en implementatie mogelijkheden. Bevoegdheid tot het verschaffen van informatie over de betreffende organisatie.

De eindgebruikers: Tegenwerking/ weerstand tegen veranderingen. Geen bevoegdheid tot het nemen van beslissingen maar moeten volgen. Gehoor geven aan beslissingen, aanpassingsvermogen moet hoog en toereikend zijn, belangrijk in feedback proces, bespreekbaar maken en aangeven van valkuilen dan wel verbeteraspecten. Geen bevoegdheid op het uitgevoerde concept, wel van groot belang voor de slagingskans.

De belangengroepen: Doorslaggevende rol in het nemen van besluiten, vergroten van de factor slagingskans van het gehele proces, kritische kijk op en helikopter view over het geheel, meedenkend, objectief, becommentariërend onderbouwend. Totale beslisbevoegdheid.

Krachtenveldanalyse

HIGH

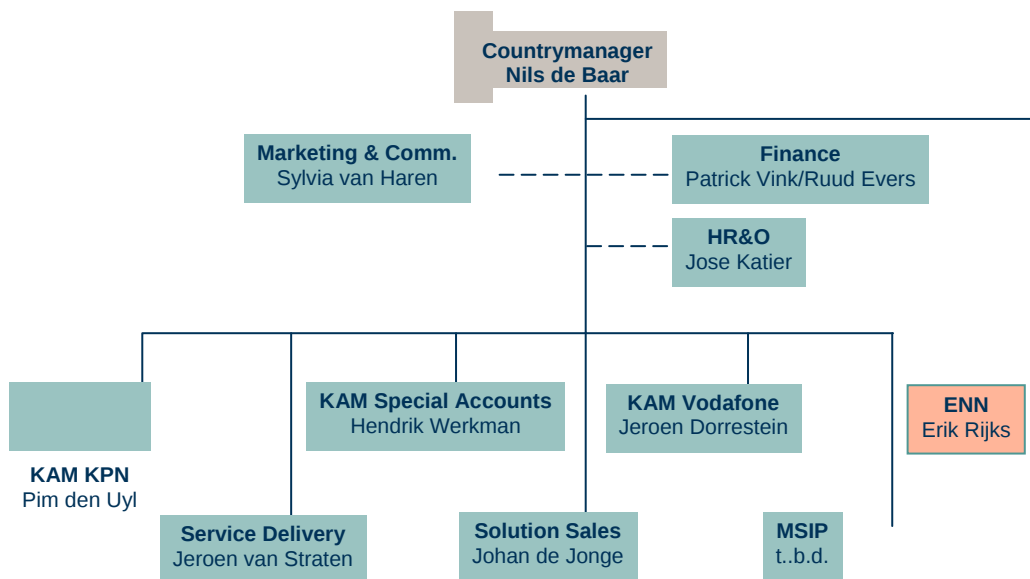


Rood = Weerstand verwacht vanuit de Stakeholder tegen het project
Groen = Steun verwacht vanuit de Stakeholder voor het project
Oranje = Neutraal

Bijlage 3: Organogram gehele organisatie

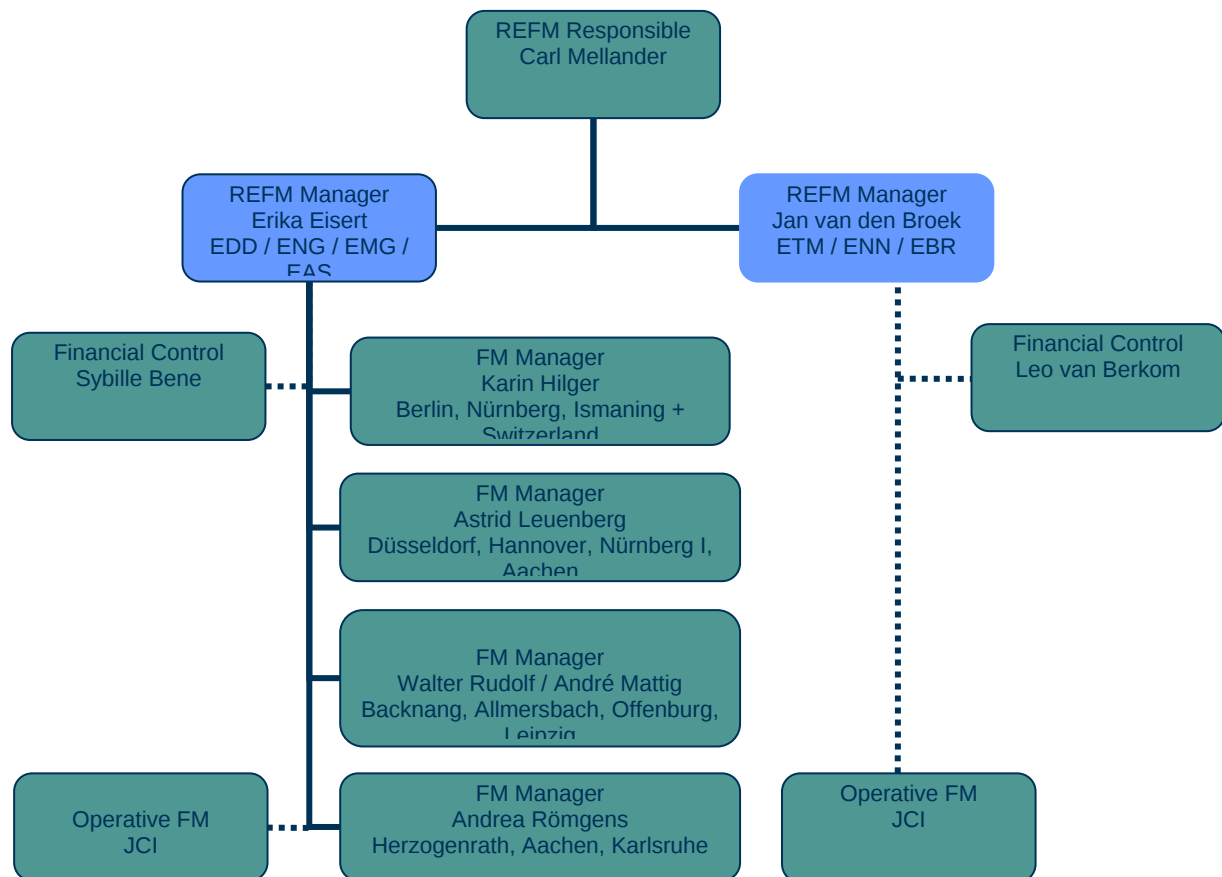
Ericsson Netherlands

MU Part



Bijlage 4: Organogram Facilitair bedrijf

MUNE – Organization REFM



Bijlage 5: Ontwikkelingen⁹⁹

De telecommunicatiemarkt bevindt zich in zijn geheel in een periode van grote bloei. Verwacht wordt echter dat het, door de toenemende concurrentie in de toekomst, moeilijk zal zijn de huidige expansie in stand te houden. Het is voor Ericsson daarom van groot belang in het huisvestingsbeleid rekening te houden met de nodige flexibiliteit om (tijdelijke) groei en krimpen van het medewerkersbestand op te vangen. Naast deze specifieke ontwikkelingen in de telecommunicatiemarkt spelen er momenteel ook algemene ontwikkelingen, die elk hun invloed hebben op het medewerkersbestand en huisvestingsbeleid. De belangrijkste van deze ontwikkelingen worden hierna kort toegelicht.

Globalisering

Er is een algemene trend binnen grote internationale organisaties om de capaciteiten van de organisatie op internationale schaal uit te nutten. Dit houdt in dat de oude structuren, waarin een organisatie in een bepaald land zich te specifiek op het betreffende land richtte, worden verlaten en veel meer wordt gekeken naar bundeling van know-how en afstemming op de lokale capaciteiten. Ook binnen Ericsson speelt zich deze globalisering reeds geruime tijd af. Verschillende divisies (R&D, Logistic Centre) maken reeds deel uit van het globale netwerk. Dit houdt echter ook in dat bepaalde activiteiten eenvoudig kunnen worden verplaatst naar andere landen, hetgeen grote gevolgen voor de huisvestingsbehoefte kan hebben.

24-uurs economie

Mede als gevolg van globalisering, mobiliteit, flexibiliteit en de toenemende vraag naar dienstverlening ontwikkelt zich een verbreding van het aantal bedrijfsuren. ETM is in het verleden naar een spreiding van de werktijd van 8.00 uur tot 20.00 uur, de gebouwen zijn beschikbaar tot 22.00 uur. Deze verlengende bedrijfstijd is weliswaar voornamelijk voortgekomen uit de noodzaak tot overwerk, maar zij kan echter een aanzet vormen tot een structurele verlenging van de bedrijfstijd en/of dienstverlening waarmee efficiënter gebruik kan worden gemaakt van de huisvesting en overige faciliteiten. Er kan dan worden gedacht aan het delen van werkplekken.

Technologische ontwikkelingen

De ontwikkeling op het gebied van telematica en automatisering kunnen een grote impact hebben op de werkomgeving. Door (mobiele) telefonie, fax, e-mail, internet, etc is het kantoor een steeds minder een bindende factor voor het uitvoeren van werkzaamheden. ETM levert daar uiteraard zelf een belangrijke bijdrage aan. Mede dankzij de technologische mogelijkheden zijn nieuwe denkbeelden over werkplekconcepten ontstaan, zij het langzaam, ook worden geïmplementeerd. In de praktijk betekent dit dat voor bepaalde groepen medewerkers de werkplek mobiel wordt: de ene dag kan thuis worden gewerkt (concentratie) terwijl de volgende dag overleg op het kantoor plaatsvindt (communicatie) of bij een ander Ericsson-vestiging. Al deze ontwikkelingen hebben een duidelijke impact op de behoefte aan kantoorwerkplekken. Ericsson zal hierbij, als leverancier van producten deze ontwikkeling mogelijk maken, zeker een vooraanstaande rol willen spelen.

⁹⁹ Bron: Van den Berg, H.F.C. Brav, F.W. en Pauwels, F.P.C.: Het kantoor in de toekomst, organisatie-informatietechnologie-huisvesting, 1994 DELWEL uitgeverij B.V. 'sGravenhage, ISBN9061555949

Sociale ontwikkeling

De taken binnen ETM bestaan voor een belangrijk deel uit hoogwaardige arbeid waarvoor vaak een langere interne bedrijfsopleiding nodig is. Het is steeds belangrijker de hoog gekwalificeerde medewerker voor langere periode aan het bedrijf te verbinden. De tijdgeest heeft echter een ander karakter, waarbij veel vaker dan in het verleden van baan wordt verwisseld.

Als werkgever richt Ericsson zich erop de band met de medewerker te bestendigen. Dit geschiedt onder meer door het creëren van een aangename werkomgeving die is afgestemd op de behoefte (aan concentratie, overleg, etc.) van de medewerkers.

Concluderend kan worden gesteld dat voor wat betreft globalisering geen feitelijke invloed op de onderzochte units wordt verwacht.

De 24-uurs economie zal leiden tot verruimde bedrijfstijden, waarbij mee medewerkers van dezelfde faciliteiten gebruik kunnen maken. Deze ontwikkeling wordt ondersteund door de technologische ontwikkelingen die het delen van werkplekken, telewerken, etc mogelijk maken.

De sociale ontwikkelingen zullen een betere afstemming van de werkomgeving op de behoefte van de medewerkers tot gevolg hebben. De drie laatstgenoemde ontwikkelingen vormen de reden tot ontwikkeling van goed aangesloten werkplekken en een snelle maar bovenal volledige implementatie van het concept voor ETM, de doelstelling van dit uitgevoerde onderzoek.

Bijlage 6: Artikel, "Evolutie van het werken en de metamorfose voor de bedrijfshuisvesting"

Evolutie van het werken en de metamorfose voor de bedrijfshuisvesting

De informatie- en communicatietechnologie en de horeca gaan de functie van het kantoorgebouw overnemen. Een visie op bedrijfshuisvesting.

Auteur: Ir. Bernard Drion*

Dat wij over pakweg tien jaar volkomen anders zullen werken, zal iedereen duidelijk zijn. Reeds velen voorspelden terecht dat kantoorgebouwen zullen verdwijnen. Gedurende het komende decennium zal de behoefte aan kantoorgebouwen, zoals ze nu worden gebruikt althans, sterk afnemen. Totaal andere gebouwde faciliteiten zullen worden gerealiseerd; met veel minder oppervlakte en grotere flexibiliteit.

Nog steeds worden op aantrekkelijke locaties kantoren gebouwd, en tegelijkertijd neemt de leegstand toe. Blijkbaar vertrouwen projectontwikkelaars en onroerendgoedgeleggers erop dat ondernemingen minimaal dezelfde behoefte aan kantooroppervlakte zullen blijven behouden. Maar ook wanneer de conjunctuur weer opleeft, zal de behoefte aan kantoorgebouwen structureel afnemen.

Hieronder volgt een aantal constateringën dat deze mening onderbouwt.

1. De functie waarvoor kantoorgebouwen oorspronkelijk zijn gebouwd is geleidelijk aan het verdwijnen.

Zoals Ikea een groot deel van het meubelfabricageproces door haar klanten laat doen, laten banken en verzekeraars steeds meer door de cliënt (rekeninghouders en verzekerden) uitvoeren. Tot ongeveer twintig jaar geleden

ging men voor een nieuwe bankrekening of verzekering naar de balie van de bank of verzekeraar. Daar moest je echt tijd voor nemen, omdat er veel administratieve handelingen moesten worden verricht: waaronder het invullen van formulieren. Die formulieren werden vervolgens handmatig in de back office verwerkt.

Nu wordt een groot deel van die handelingen uitgevoerd door de cliënt, via internet. En de benodigde informatie belandt overigens automatisch op de juiste plaats van de mainframe van de verzekeraar. In het laatste decennium speelt daarnaast het verplaatsen van administratieve handelingen naar lagelonenlanden, zoals India en Vietnam. Doordat er minder routinematig werk wordt verricht binnen het bedrijfsleven, is er dus ook minder behoefte aan administratieve werkplekken.

Volgens Van Dale is een kantoor: Instelling waar allerlei administratieve handelingen worden uitgevoerd. Dat soort instellingen wordt schaars en dus loopt ook het nut van kantoorgebouwen terug.

2. Werken krijgt een totaal andere betekenis.

Onderzoek heeft uitgewezen dat er steeds korter wordt vergaderd. Maar het aantal vergaderingen neemt toe. Het individuele werken in het kantoorpand neemt af en maakt plaats voor teamwork, projectteams en dergelijke. Werken, althans in kantoorgebouwen, bestaat in toenemende mate

uit ontmoeten, waarbij ideeën worden uitgewisseld, hetgeen de creativiteit bevordert. Door digitalisering van documenten en een flexibel netwerk, is men in het kantoorgebouw niet meer plaatsgebonden. Informatie kan overal in het gebouw worden opgevraagd doordat er overal inplugmogelijkheden of draadloze voorzieningen zijn.

3. De plaats waar men werkt, kan nagenoeg overal zijn.

De verkeerscongestie groeit maar voort, waardoor veel medewerkers files proberen te ontwijken. Zij gaan óf voor dag en dauw weg van huis, óf vertrekken na de files. Maar ook dat biedt niet altijd uitkomst. Menigeen vermijdt de file op een andere manier: door van de weg af te gaan en in de auto op een parkeerplaats of in een wegrestaurant te werken. Men beschikt immers over telefoon en laptop, vaak met een internet-inbelverbinding; voldoende om productief te zijn totdat de file is opgelost. Daarnaast kan men files vermijden door met de trein te gaan. Hoewel dat ook geen garantie biedt voor op tijd arriveren.

Maar zelfs in de file kan gewerkt worden: wanneer men zich laat rijden door een chauffeur. Dat is allang niet meer voorbehouden aan leden van de Raad van Bestuur. In toenemende mate verplaatst het middenkader zich met studentchauffeurs, waardoor men zowel in de file, als rijdend productief kan zijn. Niet zelden worden vergaderingen gepland in gebieden waar geen files zijn, in een wegrestaurant bijvoorbeeld of in een bedrijfsverzamelgebouw.

Daarnaast worden files vermeden door een of meer (vaste) dagen in de week thuis te werken; bij mooi weer kan dat in de tuin. Of het verstandig is of niet: sommige mensen werken vanuit hun vakantieadres, terwijl de rest van het gezin op het strand ligt. Als je zo iemand telefoneert of e-mailt, merk je niet dat hij in zijn zwembroek zit. Afstand en locatie spelen hierbij geen rol. 'The network is the workplace', wordt wel gezegd.



4. Balance work/life wordt ook door de werkgever gezien als een criterium voor het succes van het bedrijf.

Deeltijdwerken neemt toe. Een groeiend aantal medewerkers kiest ervoor om niet fulltime te werken, maar meer tijd te besteden aan het gezin, sport of hobby. In veel jonge gezinnen besluiten beide ouders steeds vaker om niet alleen de moeder voor het gezin te laten zorgen. Ook de vader 'offert' een of meer werkdagen op om voor de kinderen te kunnen zorgen. Het spreekt voor zich dat ook deze trend een lagere bezetting van de werkplekken in het kantoorgebouw veroorzaakt.

5. De Raad van Bestuur heeft meer interesse in de werkomgeving dan ooit tevoren.

In het verleden ging de interesse van de top vooral uit naar het uiterlijk van het kantoorgebouw; naar de uitstraling die dat gebouw heeft. Dat moest het imago van de onderneming versterken. Steeds meer realiseert men zich echter, dat een kwalitatieve werkomgeving binnen het gebouw (dus het interieur) veel belangrijker is. Dat is namelijk een middel dat talentvolle medewerkers aan het bedrijf bindt.

6. De prikklok is verleden tijd; resultaatgerichtheid en meetbaarheid zijn de sleutelwoorden.

Managers verwachten een grote mate van zelfstandigheid van de medewerkers, die zelf de verantwoordelijkheid moeten nemen over opgedragen – en door hen ➡

geaccepteerde – resultaten en levertijden.

Toekomst?

Werken – in de zin van individueel, routinematig of geconcentreerd bezig zijn – doen we overal. Dat soort werken hoeft eigenlijk alleen qua informatie- en communicatietechnologie te worden ondersteund. In die gevallen is de werkplek virtueel geworden: mensen zijn vaak fysiek niet te traceren, hetgeen ook geen probleem is. Voor ieder bedrijf is het faciliteren van (fysiek) ontmoeten steeds belangrijker aan het worden. Dat is de activiteit waar van mens tot mens de bedrijfscultuur wordt overgedragen en waar intuïtie en voorbeeldwerking tot uitdrukking komen, hetgeen gelukkig (nog?) niet via de computer mogelijk is. Voor een bestuurder moet het niet van belang zijn waar de medewerkers werken, maar des te belangrijker moet voor hem zijn dat zij elkaar ontmoeten.

Het wordt meer en meer onvoorspelbaar wie er 'binnen' is en als men er is, blijkt voor het bedrijf ontmoeten de belangrijkste activiteit te zijn. Door die onvoorspelbaarheid en het dynamische, ambulante karakter van werken, vallen twee dingen op. Op de eerste plaats ontstaat hierdoor leegstand van de werkplekken (omdat elders individueel wordt gewerkt) en op de tweede plaats wordt het steeds drukker op plekken waar formeel of informeel kan worden vergaderd of ontmoet.

Op vele plaatsen zijn de afgelopen jaren bestaande (maar ook nieuwe) kantoorgebouwen aangepast aan dat ontmoeten. Dat is vooral herkenbaar aan koffiecorners, diverse zitjes, informele vergaderplekken, open kantoorruimtes en langere openingstijden van bedrijfsrestaurants met de mogelijkheid voor besprekingen buiten lunchtijd. Al deze functies stimuleren, bewust of onbewust, het ontmoeten. En dat is steeds meer nodig, omdat de periodes dat collega's gelijktijdig op het bedrijf aanwezig zijn, schaarser worden. Arbeidstijdverkorting, ouderschapsverlof, studie, files en ziekteverzuim zijn voorbeelden die afwezigheid veroorzaken.

In vele gevallen wordt het accent gelegd op een horecafunctie, gesitueerd op de begane grond van het gebouw. Horeca althans, zoals wij die kennen in wegrestaurants: een verzameling van zithoeken, restaurant(s), vergaderruimten en ontspanningsruimten.

Het kantoor van de toekomst bestaat dus niet, want in

de strikte zin van het woord (zie definitie van Van Dale eerder in dit artikel) zal de functie van kantoorgebouwen nagenoeg verdwijnen. Het wachten is op een nieuwe term voor de bedrijfshuisvesting. Zo iets als trefpunt, meeting point of bedrijfshuis?

'Zullen wij bij ons op kantoor afspreken?' wordt dan 'Zullen wij in ons trefpunt afspreken?' In ieder geval zullen de meeste kantoorgebouwen veranderen in, of plaats maken voor, bedrijfshuisvesting met de volgende kenmerken:

1. Kwantitatief bezien zal het aantal werkplekken in die werkomgeving 25 procent tot hooguit 50 procent van het aantal medewerkers bedragen. Dit soort gebouwen zal de huidige kantoren vervangen en de totale behoefte aan bedrijfsvloeroppervlak tot ongeveer een derde reduceren.
2. Op de begane grond (eventueel eerste verdieping) vele voorzieningen, die ontmoeten ondersteunen; met een hoog horecagehalte.
3. Op de overige lagen een werkomgeving die is ingericht volgens het principe van een grote gemene deler, waarop iedere afdeling of combinatie van afdelingen optimaal wordt ondersteund in haar processen, zonder dat die gewijzigd hoeven te worden bij (interne) verhuizingen.

Het laatste kenmerk behoeft enige toelichting. Het is gebaseerd op een zorgvuldig afgewogen lay-out die is ontworpen op basis van alle denkbare scenario's die zich kunnen voordoen binnen het bedrijf. Daarbij moet men denken aan het wisselende aantal medewerkers en bezoekers die (al dan niet gepland) binnen het gebouw aanwezig zijn. Maar ook aan de gemiddelde tijd dat zij er zullen verblijven en de mate van geconcentreerd en routinematig werken en communiceren. Een vaste lay-out die geschikt is voor een verzameling van activiteiten die iedere dag anders is. De flexibiliteit zit daardoor niet in de inrichting (lay-out), maar in de mens.

Decision makers moeten zich dus maar eens goed achter de oren krabben voordat zij met een architect, projectontwikkelaar of makelaar aan tafel gaan. 

* Over de auteur: Bernard Drion is partner bij Hospitality Consultants, www.hospitalityconsultants.nl

Bijlage 7: Artikel: Efficiënt en prettig werken met het Flex-concept

Een groot aantal medewerkers van de afdeling SICC heeft sinds eind vorig jaar geen vaste werkplek meer. Ze 'flexen' en dat betekent dat ze werkplekken delen met collega's. Het is de bedoeling dat we in de toekomst allemaal gaan flexwerken. Facility Manager Jan van den Broek is projectleider voor de invoering van het flexconcept.; *onder de projectnaam: Our workplace design*. Hij vertelt over hoe en waarom.

Wat houdt het flexconcept in? "Het betekent in dit geval dat mensen niet meer op een vaste plek werken, maar bij binnenkomst een werkplek uitzoeken. Het is een concept dat al een tijd bestaat en waarmee succesvol wordt gewerkt bij bedrijven als Interpolis en IBM. Wij zijn onder andere bij deze bedrijven gaan kijken omdat daar al allerlei kennis en kunde is opgebouwd over het flexconcept. Overigens gaat het niet alleen om de werkplek op zich, maar om alles wat een medewerker nodig heeft om prettig en optimaal te werken. Kortom, een goed bureau, maar ook IT, telefoonverbinding en documentatie."

Waarom gaan we bij Ericsson werken volgens het flexconcept? "Als je door de gebouwen loopt, zie je vaak lege bureaus. We zijn eens gaan rekenen en toen bleek dat de gemiddelde bezettingsgraad 60% is. Dat betekent dat van elke tien bureaus gemiddeld vier niet worden gebruikt. Vanuit Facility willen we graag bijdragen aan *operational excellence*, een van de speerpunten van ons beleid. Dat kan bijvoorbeeld door de gebouwen efficiënter te gebruiken. Met flexwerken kunnen we een bezettingsgraad van 70 tot 80% realiseren en jaarlijks 500.000 Euro bezuinigen op onder andere huur, service-, energie- en schoonmaakkosten. En toch houden we dan nog ruim voldoende werkplekken over."

Wat betekent dit voor de medewerkers? "Een aantal medewerkers gaat *Shared desk* werken. Dat betekent dat ze met hun collega's een aantal werkplekken delen. Vooral parttimers, accountmanagers en mensen van sales en services die bijvoorbeeld in buitendienst werken, zullen daarmee te maken krijgen. Daarnaast komen er *touch down* plekken. Dat zijn werkplekken die voor mensen die bijvoorbeeld een halve dag binnen zijn hun laptop moeten aansluiten om hun e-mail te checken. Mensen die altijd op kantoor werken zoals administratief medewerkers en designers, houden natuurlijk gewoon hun eigen werkplek."

Hoe zien de flexwerkplekken of shared desks eruit? "We proberen een omgeving te creëren waarin mensen efficiënt en goed kunnen werken. Een werkgroep met specialisten op het gebied van arbo, security, IT, telefonie en facilitaire dienstverlening werkt daaraan. Bovendien worden we ondersteund door een gespecialiseerde consultant. Alle *shared desks* plekken krijgen een bureau dat verstelbaar is van normale bureauhoogte tot stahoogte. Verder zorgen we dat alle benodigde aansluitingen er zijn en dat de documentatie op orde is. En iedereen krijgt natuurlijk een *locker* voor persoonlijke spullen"

Wat zijn de voordelen van flexwerken? "Kostenbesparing, tijdsbesparing en betere communicatie. Als je op verschillende plekken werkt, wordt je flexibeler. En het is natuurlijk heel handig als je aan meerdere projecten werkt en bij een tijdelijke samenwerking tussen verschillende afdelingen. Doordat mensen vaker in één ruimte bij elkaar zitten, weten ze beter wat er speelt. Tenslotte is er ook een voordeel dat de flexplekken netjes moeten worden achtergelaten. Daardoor kost het schoonmaken minder tijd. Bovendien is het veiliger omdat er geen vertrouwelijke informatie kan blijven slingeren. En de nadelen?

"Een aantal mensen zal het vervelend vinden dat het knus is dat zij soms creëren op een werkplek verdwijnt. Maar daar staat tegenover dat ze uit verschillende plekken kunnen kiezen."

Hoe gaat het nu verder met de implementatie? "De Service afdeling gaat in september werken volgens het flexconcept. De andere afdelingen volgen eind 2006. Het is de bedoeling dat alle kantoorafdelingen van Ericsson halverwege 2007 flexwerken. Omdat het toch een behoorlijke verandering is, wordt binnen elke afdeling een projectgroep gevormd om de introductie te begeleiden. Die projectgroep inventariseert de wensen, kijkt hoeveel werkplekken er nodig zijn en ondersteunt bij de archiefopschoning. Bij *our workplace design*/ het flexconcept blijft voorop staan dat we een omgeving willen creëren waar mensen efficiënt en prettig kunnen werken."

Bijlage 8: Artikel: Our workplace design, Flexible workplaces at ETM



Our workplace design →

1

Flexible workplaces at ETM

2 October 2006

What is "Our workplace design"?

"Our workplace design" is Ericsson's vision of a new way of working in a flexible work environment. It is the implementation of the flex working concept at ETM and ENN. It's not just working in an open office environment or sharing a desk with your colleagues. It's a collection of solutions, work processes and behavior to support us in this new, more effective way of working. Our workplace design touches many aspects of our operational management. You can think of paper and digital information flow, ITC, facility management, our ways of leading, behavior etc.

Already in the first half year of 2006 the plan to make a much better use of our offices was established.

The implementation of this plan has been accelerated by the Chameleon program, in order to save costs on office space. However with Our workplace design we will not only save money, we will also gain a more effective cooperation and open communication. The implementation process will have you start thinking about your own way of working and that of your colleagues. This process will result in major and minor improvements in our working methods.

I am convinced that we will gain productivity, save costs and find a more effective way to cooperate through Our Workplace Design.

Nils de Baar

What does it all mean for you?

What will be the consequences of Our workplace design for you? The introduction of a new way of working means a change for everyone. You may have to change (a part of) your habits and customs and acquire new ones. We realize that such a change process cannot pass off without any resistance.

Without resistance, no change

Types of workplaces



In Our workplace design 5 different workplace models are designed. We already know the fixed workplace of course. The fixed workplace is mainly designed for administrative functions secretaries etc.

Then there is the shared desk. The name already says it all. You share a desk with your colleagues. This type of workplace is designed for people who work either on a part time base, have a great diversity in activities and need a workplace for only a couple of hours each workday. Types of functions that will work behind a shared desk are for instance project managers, account managers, support services engineers, system engineers etc.

The touch down workplace is designed for people who are rarely in the office and only need a workplace to check mail or place a few calls. It's a type of workplace that, for instance, will be used by consultants, visiting foreign colleagues.



Flexible workplaces at ETM

1/3

① http://internal.ericsson.com/page/hub_northerneurope/support/instr_guidance/refm/netherlands/flex_concept/index.jsp

A management/concentration workplace is intended for functions that require high concentration or privacy, for instance a HR-manager.

To conclude the formal meeting room is designed. Various sizes of meeting rooms will be available for formal (unit) meetings or private talks. You can book some of the meeting rooms, others can be used on a ad hoc base.

Documentation

An important change in working methods is that of our documentation. We all have the tendency to keep our own files; we've grown attached to our piles of papers and binders. In the new concept you will only have 1 shelf for your files. That means you will have clean up and When in a personal probably that you to start your files cabinets. you work flexible



environment you should be able to access relevant information without any problems. Together with your colleagues within your unit you will have to agree upon the methods of filing project and product information (both digital as physical). When mutual agreements have been made you will have to commit yourself to them. It's the only way to make Our workplace design a success.

When your unit will start implementing Our workplace design this aspect will be addressed. If and when needed Facility Management is available to facilitate training on how to organize the unit's information.

IT and telephony

The ICT solutions will be aligned to the new way of working. Depending on the type of work you perform, or the time that you are actually in the office a solution is given. This could mean that you will get a laptop instead of a desktop or vice versa. Or that you may have to hand in one of your telephones, since the basic assumption in the new concept is one phone per employee. Detailed information about the IT and telephony solutions can be found on the intranet.

IT EQUIPMENT SUPPLIED FOR WORKPLACE DESIGNS						EMPLOYEE
Touchdown		Data connection				Laptop / mouse
Shared desk		Data connection	Monitor	Keyboard		Laptop / mouse
Management concentration		Data connection	Monitor	Keyboard		Laptop / mouse
Fixed desk		Data connection	Desktop	Monitor / Keyboard		—
Formal meeting		Data connection				Laptop / mouse

Office furniture

Sharing a desk means that you will have to adjust your workplace every time. Adjusting your chair and the height of your desk is of great importance to keep you healthy! The shared desk workplaces will get easy adjustable desks that can be adjusted to standing height. In the beginning it will be a bit of a struggle to find your best work posture quickly but after a few times you will get the hang of it. Make it a habit to adjust your desk and chair every time you start working behind a different desk. Guidelines about the way to adjust your desk and chair can be found on the intranet.

And where will I leave my personal belongings if I don't have my own desk? Everyone will get 1 shelf for personal files and binders. Personal belongings can be stored in a locker that will be placed close to the work areas.

Facility services

Basically the Facility services won't change very much. The internal mail will be collected and distributed at centralized mailboxes. (mail cabinet, secretariat etc) .

The frequency of the cleaning will not be changed. Cleaning should become easier in a flexible environment since you need to leave your desk and cabinets clear from stuff and papers.



Flexible workplaces at ETM

2/3

① http://internal.ericsson.com/page/hub_northernEurope/support/instr_guidance/refm/netherlands/flex_concept/index.jsp

In the service points a multi-functional is installed for your print and copy work. If you need to print confidential information, you can choose the security option in the print menu, using a pin code.

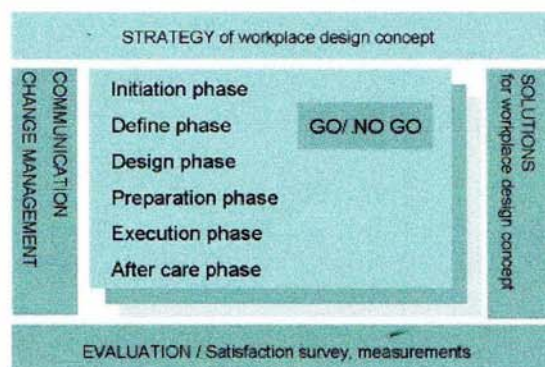
A successful implementation of this new concept does not happen overnight. Our workplace design is not just sharing a couple of workplaces with your unit in a certain working area to save space and money. Together with your colleagues you will have the responsibility to get acquainted with the new routines and working methods. It will require teamwork to come up with new solutions and approach the flexible concept with the right attitude

Don't hesitate to share your concerns and remarks with your manager. Making a success of this new way of working is a challenge for all parts of the organization. It will be change process that takes time and flexibility of everyone.

Implementing
Our workplace
design takes
spirit and guts

Project approach

Our workplace design will be introduced and implemented in the different units/departments project wise. Each project is divided in 6 phases covering all aspects needed for the implementation of Our workplace design. A description of the different phases can be found on the intranet.



Project planning

Each project will take up approximately 12 weeks, from start to end. In the second quarter of this year the first group implemented Our workplace design. At the moment Services just moved and implemented this concept. After the closing of building 5 and moving the R&D department (planning end of October) other units will be approached to start implementing Our workplace design.

Evaluation of Our workplace design by Marcel Damen

As an organization with international responsibilities, we often were facing the fact that very few desks were occupied in our department. A waste of office space and therefore a waste of money. Based on that, we started a random check on the use of the workplaces and identified that very seldom more than 40% of the workplaces were used. That observation made us work out a more detailed analysis in which we investigated whether there were certain functions in the team that were using their workplaces more intensive than others. And that was for sure the situation. This resulted in a new layout of the available office space in which we have set up a separate environment for Solution Designers that make use of mainly fixed workplaces, and the rest is set up as a so called open environment for flex places and small offices that are enabled for flex working.

Of course the implementation of flexible workplaces has its pros and cons. People used to feel convenient in their own environments and human behavior is many times a bit reluctant for changes. However, now that the concept is implemented the people start to experience the benefits and apart from that we all do realize that it is essential for our organization to implement any opportunity to cut down on costs. Minimizing expensive office-space is a significant step to realize that.

Marcel Damen

Bijlage 9: Schets bezuinigingen na invoer Flex-concept

Na het invoeren van "Our workplace design" is men erin geslaagd gebouw 5, van in totaal VVO 2845m², af te stoten en hiermee een bezuiniging te bewerkstelligen van ongeveer € 416.000,00. Echter hebben deze kosten besparingen betrekking op een heel kalender jaar. Hiernaast zijn er nog enkele kosten bespaard doordat er diverse services en diensten, binnen de drie pilots, binnen "Our workplace design" gezamenlijk ingeregeld zijn. Deze kostenbesparingen zullen op lange termijn pas zichtbaar zijn.

Hieronder een indicatie van de bezuinigingen die op dit moment zijn voortgekomen na het afstoten van gebouw 5¹⁰⁰.

Kosten	Besparing in Euro's
Huur	€ 301.000,00
Additionele kosten	€ 70.000,00
Energiekosten	€ 35.000,00
Beveiliging	€ 10.000,00
Totaal	€ 416.000,00

¹⁰⁰ Bron: Facility Manager Ericsson

Bijlage 10: Het Flex-concept (in opbouw na nulpunt)

Auteur: Imre van Well

1. Inleiding

Binnen Ericsson is "Our workplace design" ontworpen. Concreet houdt dit in:

- Een nieuwe werkomgeving met verschillende werkplekvormen
- waarin de medewerkers efficiënt en effectief hun activiteiten kunnen uitvoeren.

In "Our workplace design" is de visie verwoord die Ericsson zichzelf heeft gesteld m.b.t. de werkplekomgeving. Het is een nieuwe manier van werken in een nieuwe werkomgeving. Binnen "Our workplace design" komt een variatie aan werkplekken voor met verschillende eigenschappen. Het is de bedoeling dat je telkens een werkplek uitkiest die past bij de werkzaamheden die je die dag gaat verrichten.

Binnen "Our workplace design" hebben medewerkers geen eigen werkplek, maar delen zij de werkplekken met collega's (Shared desk). Vooral parttimers, accountmanagers en mensen van sales en services die bijvoorbeeld in een buitendienst werken, komen hiervoor in aanmerking. Daarnaast komen in dit concept Touch down werkplekken voor. Dit zijn werkplekken met beperkte voorzieningen, waar medewerkers die bijvoorbeeld een halve dag binnen zijn, hun laptop kunnen aansluiten om hun e-mail te checken. Mensen die altijd op kantoor werken zoals administratief medewerkers en secretariaat, houden een vaste werkplek.

De keuze van een werkplek hangt af van het type werk dat je te doen hebt, normaliter heeft iedereen een Shared desk. Voor geconcentreerd werken kies je een afzonderlijke plek en een andere keer, wanneer intensief groepsoverleg nodig is, kies je voor een overlegruimte. Dit concept, dat al een tijd bestaat, boekt veel succes bij grote internationale bedrijven. In "Our workplace design" gaat het niet alleen om de werkplek op zich, maar om alles wat een medewerker nodig heeft om prettig en optimaal te kunnen werken. Kortom, een goed bureau, goede IT voorzieningen en goed georganiseerde documentatie stromen.

1.1 Missie

De Ericsson Organisatie in de Benelux voorzien van een geïntegreerde service en huisvestingsomgeving afgestemd op de behoefte van de organisatie effectief, efficiënt, world-class, en marktconform.

1.2 Visie

De lange termijn doelstelling is een multifunctionele werkomgeving aan te bieden afgestemd op de activiteiten van Ericsson, waarin de medewerker de werkzaamheden effectief en efficiënt kan uitvoeren. De multifunctionele omgeving is een open omgeving waarin ICT-oplossingen, documentatiemanagement systemen, werkprocessen en kantoorprocessen geïntegreerd zijn. Deze visie is vastgelegd in "Our workplace design". Het streven is om "Our workplace design" organisatiebreed in te voeren.

De basis uitgangspunten van "Our workplace design" zijn:

- Werkomgeving moet afgestemd zijn op de business.
- De medewerker moet het prettig vinden om in die werkomgeving te werken.
- Optimaal gebruik van de ruimte en optimale bezetting van de werkplek.
- Kosten per medewerker moeten lager zijn dan in de markt geldende norm.

1.3 Strategie

Om onze "wanted position" te bereiken moeten we;

1. "Our workplace design" organisatiebreed implementeren.
2. Periodiek klanttevredenheidsonderzoek (enquête SPSS) uitvoeren en actief contact onderhouden met de managers van de afdelingen, om zo inzicht te krijgen in de tevredenheid van de medewerkers over hun werkomgeving/ dienstverlening.
3. Klantgerichtheid continu verbeteren en focus op kosten (-uitgaven).
4. De lijnorganisatie pro-actief ondersteunen bij het juist gebruiken van het concept.
5. Aandacht voor netheid van de werkomgeving, het constant evalueren en aanpassen van "our workplace design".

1.4 Uitgangspunten en Randvoorwaarden

Uitgangspunten voor het project "Our workplace design" zijn:

1. "Our workplace design" richt zich op de Ericsson organisaties in Nederland en België.
2. "Our workplace design" moet aansluiten op richtlijnen vanuit Corporate Real Estate (CRE).
3. "Our workplace design" beoogt een verbetering van de benutting van de huisvestingsmiddelen.
4. "Our workplace design" wordt per afdeling geïmplementeerd en ingericht.
5. In principe heeft niemand een vaste werkplek.
6. Bij de uitwerking van "Our workplace design" zal vooral aandacht besteed worden aan:
 - Lay-out; Er zullen meerdere type werk- en overlegplekken aangeboden worden.
 - IT; IT-equipement zal gericht zijn op flexibel werken.
 - Documentatie; Informatie moet zodanig worden, zowel digitaal als fysiek, dat informatie beschikbaar is bij gebruik binnen de verschillende werkplekvormen.
 - Spelregels; Afspraken om op een goede manier binnen "Our workplace design" te kunnen werken, zoals cleandesk.

De introductie van een nieuw werkplek concept is een veranderproces en vraagt om een zorgvuldige implementatie.

Randvoorwaarden daarbij zijn:

1. "Our workplace design" implementeren op een projectmatige wijze, gestructureerd en eenduidig in aanpak en inhoud.
2. De uitgangspunten van "Our workplace design" moeten bekend gemaakt worden aan alle medewerkers.
3. Management moet de nieuwe uitgangspunten van de flexwerkomgeving uitdragen naar alle betrokken medewerkers.
4. Een actieve rol van alle betrokken medewerkers wordt gevraagd en betrokken medewerkers moeten bereid zijn een veranderingsproces te ondergaan (bewustwording en/ of mentaliteit).
5. "Our workplace design" heeft relatie met andere projecten, zoals het thuiswerk- en One Phone project. De doelstelling van deze projecten moeten op elkaar aansluiten.

2. Inrichting van de Werkomgeving

Binnen "Our workplace design" onderscheiden we een aantal type werkplekken. De werkplek omgeving moet afgestemd zijn op de activiteiten van de organisatie. Hiertoe zijn binnen "Our workplace design" een aantal type werkplekken gedefinieerd die aansluiten op de specifieke kenmerken van een dergelijke activiteit.

2.2 Fixed workplace

Bij een Fixed workplace heeft de medewerker een vaste werkplek. Het gaat hier om medewerkers die vanuit de functie een vaste werkplek nodig hebben zoals HR-functionarissen. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor de IT-equipment. De Fixed workplace maakt wel onderdeel uit van "Our workplace design" en moet dus ook voldoen aan de uitgangspunten en randvoorwaarden van het concept.

2.3 Shared workplace

Bij Shared workplace deelt de medewerker de werkplek met collega's. Dit type werkplek is ontworpen voor alle medewerkers die niet noodzakelijkerwijs gebonden zijn aan een specifieke werkplek. Het betreft hier onder andere de volgende groep medewerkers; project managers, accountmanager, support services engineers en system engineers. De plekken worden voorzien van alle benodigde voorzieningen en services om effectief en efficiënt de activiteiten te kunnen uitvoeren. Binnen de Shared workplace is er een onderscheidt gemaakt in twee vormen; Shared workplace A en Shared workplace B. De verschillen zijn zichtbaar in de standaard IT-uitrusting van de werkplek. De verantwoordelijkheidsdrager voor de IT-equipment op de Shared workplace is Facility Management. De medewerker zelf is verantwoordelijk voor de laptop, muis en security kabel.

2.4 The touch down workplace/ Guest workplace

De Touch down workplace is ontworpen voor medewerkers die even binnen zijn en/of alleen een werkplek nodig hebben om bijvoorbeeld e-mail te checken. De inrichting van de Touch down workplace is divers heeft geen standaard lay-out en is enkel uitgerust met een netwerkaansluiting. De inrichting van de Touch down werkplekken is de verantwoordelijkheid van Facility Management.

2.5 Management workplace

De Management workplace is met name bedoeld voor activiteiten van de manager waarbij hoge mate van privacy gewenst is. De aanwezige IT-equipment op de werkplek, is de verantwoordelijkheid van Facility Management. Als de manager op een bepaald moment geen gebruik maakt van de werkplek, kan de werkplek ook gebruikt worden als een (concentratie) werkplek door andere medewerkers.

2.6 Formele meeting room (Vergaderruimten)

De Formele meeting room is ontworpen om besprekingen te voeren met (grote) groepen personen in formele sfeer. De inrichting en de hoeveelheid zitplaatsen wordt bepaald door de grootte van de ruimte. In de meetingrooms zijn geen IT middelen aanwezig, maar wel een netwerkaansluiting en een aansluiting op de beamer. De Formele meeting rooms moeten vooraf gereserveerd worden door middel van het centrale reserveringssysteem in outlook.

2.7 Informele meeting room

De Informele meeting room is ontworpen om informele gesprekken te voeren met een kleine groep personen (2,4 of 6 personen). Deze meeting rooms zijn voor intern gebruik. De Informele meeting rooms maken veelal onderdeel uit van de kantoorruimte van de afdeling. Ook de Service corners en het multimedia café kunnen gebruikt worden voor informeel overleg. Deze ruimtes kunnen vooraf niet gereserveerd worden.

2.8 De gangen

Standaard zal in de gangen een prikbord en/of mededelingenbord en/of planbord per afdeling geplaatst worden.

De gangen kunnen van karakter en inrichtingselementen verschillen:

- Of; afdelingsgebonden elementen worden opgehangen om zo eenheid uit te dragen per afdeling. De afdelingen reiken zelf aan welke elementen dit moeten zijn. Hierbij valt te denken aan afdeling specifieke posters of posters gekregen van de operators/ opdrachtgevers.
- Of; Ericsson posters/ elementen. Dit draagt bij aan een professionele en imago verhogende uitstraling van Ericsson. De verantwoordelijkheid voor deze posters ligt bij de afdeling communicatie.

Benodigde voorzieningen worden ingeregeld door Facility Management. Te denken valt hierbij aan monteren van "postergoten", het ophangen van de posters/elementen en het verwijderen van onjuiste elementen op de gang.

2.9 Service corner/ Koffiehoek

Per 50 medewerkers is er een service corner. De Service corner is ontworpen als sociale ontmoetingsplek waarin diverse services zijn ondergebracht. De Service corner is voorzien van een koffie-/thee automaat en een keukenblok. In de Service corner kun je terecht voor kantoorartikelen tevens zijn hier geplaatst een kleurenprinter, een fax en een multi functionele printer/ kopier (door een technische specificatie is het mogelijk om vertrouwelijke informatie op een gewenst moment te printen). De Service corner zal voorzien worden van een monitor of elektronische fotolijst waarop afdelingsinformatie getoond wordt. De ruimte is uitgerust met een zitje en statafel, voorzien van netwerkverbindingen en kan als zodanig ook gebruikt worden als touchdown workplace.

3. IT en Telefonie

Voor iedere medewerker zijn de PC en telefoon belangrijke hulpmiddelen bij het uitvoeren van zijn taken. De verantwoordelijkheid voor het IT- en telefoonbeleid, IT-producten, mobiele telefoon e.d. is ondergebracht bij de afdeling IT.

Binnen "Our workplace design" is besloten de benodigde IT-apparatuur op te splitsen in 2 groepen; groep 1 is IT-apparatuur gekoppeld aan de werkplek (docking, toetsenbord en scherm) en groep 2 is IT-apparatuur gekoppeld aan de persoon zelf (laptop en muis). De verantwoordelijkheid voor de IT equipment op de Shared workplaces en Touch down workplaces is Facility Management. De medewerker zelf is verantwoordelijk voor de laptop en de muis.

3.1 IT equipment

Er is een grote variatie in IT-apparatuur; zo zijn er verschillende type schermen (17", 19", 24") en verschillende type dockings (lightweight, standaard en oud). Binnen "Our workplace design" is het vanuit het oogpunt flexibiliteit van belang dat de werkplekken (inclusief IT-equipment) door zoveel mogelijk gebruikers, gebruikt kunnen worden en dat niet voor iedere IT-configuratie een aparte werkplekomgeving nodig is. Standaardisatie en uniformiteit in IT-equipment op de werkplek is daarom essentieel. Door een onderscheid te maken in 2 soorten shared desk (Shared workplace A met docking en Shared workplace B zonder docking) heeft iedere medewerker voldoende mogelijkheden een werkplek te kiezen.

3.2 Telefonie

Het beleid voor telefonie staat op dit moment ter discussie. Men wil het One Phone concept gaan invoeren. Op dit moment zijn er drie vormen van telefonie aanwezig; de vaste telefoon, de mobiele telefoon en dect toestellen.

4. Documentatie

Binnen "Our workplace design" is het van belang dat er een goede en eenduidige archiveringswijze gehanteerd wordt en dat de documentatie/informatie beheerd wordt. Het lijnmanagement heeft als taak om samen met de medewerkers de wijze van documentbeheer en archivering te bepalen en de documentatie en archieven up to date te houden.

4.1 Archief

Per afdeling worden archiefkasten geplaatst voor het afdelingsarchief en voor het individuele archief. Iedere medewerker krijgt in principe een meter kastruimte voor de opslag van zijn persoonlijke documentatie. Per afdeling of team zullen er afspraken gemaakt worden hoe deze kasten ingericht worden en wie het gezamenlijke stuk archief op orde houdt. Digitale opslag van documenten en het gebruik van ERIDOC kunnen sterk bijdragen aan het reduceren van fysiekedocumenten(stroom). Benodigde ondersteuning kan geleverd worden door Facility Management.

4.2 Definitie werkarchieven

Om spraakverwarring te voorkomen worden hieronder de verschillende te onderkennen archieven gedefinieerd.

Ad 1 Statisch archief

In het statisch archief worden documenten opgeborgen, die niet meer worden geraadpleegd maar wel contractueel of bij wet moeten worden bewaard. Documenten ten behoeve van borging van ervaring en kennis worden NIET opgeborgen in het statische archief. Het Statisch archief is onder gebracht in gebouw 1 en gebouw 8.

Ad 2 Semi-statisch archief

In het Semi-statisch archief worden documenten opgeslagen die niet frequent worden geraadpleegd. Bijvoorbeeld projectdocumenten van afgeronde projecten. Het Semi-statisch archief wordt meestal op goedkope in pandige m2 geplaatst, bijvoorbeeld kelder of zolder. Het archief is toegankelijk, uiteraard zullen hierover afspraken moeten worden gemaakt.

Ad 3 Dynamische werkarchief

In het Dynamische werkarchief worden alle documenten ten behoeve van het functioneren van de afdeling opgeborgen. Dit kan bestaan uit projectdossiers, vakliteratuur, borging van ervaring en kennis. Dit archief is niet persoonsgebonden. Het archief is in ruimten en/of kasten van verschillende afmetingen gelegen op de kantoorvloer van de betreffende afdeling.

Ad 4 Persoonlijk archief

Voor het Persoonlijk archief krijgt men 1 meter kast/ plank ruimte (eventueel afsluitbaar) tot zijn beschikking in een vrij toegankelijke ruimte.

5. Spelregels

Binnen "Our workplace design" zijn de volgende spelregels van kracht:

5.1 Cleardesk

Bij het verlaten van de werkplek voor een periode langer dan 4 uur dienen alle medewerkers de werkplek en de omgeving schoon (ontdaan van rommel, kantoormaterialen, bekertjes, documenten, een leeg white board achter te laten).

Bij het verlaten van de vergaderruimte dienen de bezoekers de ruimte schoon (geen koffiebekertjes, leeg white board en geen beschreven flip-over vellen) achter te laten.

5.2 Keuze werkplek

Het is de bedoeling dat de medewerker telkens een werkplek uitkiest die past bij de werkzaamheden die hij die dag gaat verrichten. De keuze van een werkplek hangt af van het type werk dat gedaan moet worden. Normaliter heeft iedereen een Shared desk. Voor geconcentreerd werken kies je een afzonderlijke plek en een andere keer, wanneer intensief groepsoverleg nodig is, kies je voor een meeting room.

5.3 Lay-out van de werkomgeving

Om de kwaliteit van de omgeving binnen het flex concept op niveau te houden, is het plaatsen van (persoonlijke) spullen of planten in de werkomgeving en het ophangen van posters, landkaarten, e.d. in de kamers niet toegestaan.

Het projectteam heeft op basis van de activiteiten binnen de afdelingen een adequate lay-out vervaardigd. Bij de totstandkoming van deze lay-out is rekening gehouden met de ARBO-voorschriften, veiligheidseisen en interne regelgeving. Om dit te waarborgen is het voor de medewerkers niet toegestaan het opgestelde meubilair zelfstandig te verplaatsen. Toestemming kan verkregen worden na overleg met de Facility Manager.

5.4 Spreekkamers

Om de communicatie te stimuleren zijn binnen "Our workplace design" decentrale vergaderruimten gecreëerd. Deze ruimte kunnen op ad-hoc basis (zonder het centrale reserveringssysteem) gebruikt worden. Ook lenen de zitjes op de werkplek zich hier uitstekend voor.

Er wordt tevens aangeraden om een discussie of informeel overleg in de daarvoor bedoelde ruimten te voeren. Op deze manier worden de collegae niet gestoord in hun werk.

5.5 Telefoneren

Als men moet telefoneren, dient men rekening te houden met de collegae. Wil men ongestoord of een confidentieel gesprek voeren, dan kan dit het beste in de Management workplace of in een andere aparte ruimte worden gevoerd.

5.6 Openen van ramen

Het is mogelijk om in sommige gebouwen de ramen te openen. Maar als een medewerker dit wenst te doen, dan dient de medewerker dit in overleg met collegae te doen. Het advies is echter om de ramen dicht te laten. Dit in verband met de werking van de klimaatinstallatie, de mogelijke geluidsoverlast van de naastgelegen wegen en de luchtmachtbasis.

5.7 Gebruik van radio

Het gebruik van een radio is binnen "Our workplace design" niet toegestaan. Een uitzondering betreft de Fixed workplace, hier is het gebruik van de radio wel toegestaan, mits in overleg met collegae en een laag geluidsniveau.

6. Services en diensten

6.1 Service corners

Per 50 medewerkers is er een Service corner. In de Service corner kun je terecht voor kantoorartikelen tevens staat hier opgesteld een kleurenprinter, een fax en een multi functional printer/kopier. Office management zorgt voor voldoende kantoorartikelen en vult, indien nodig, de voorraad kantoorartikelen aan. HP verzorgt het onderhoud van de IT-apparatuur en de multifunctional. Daarnaast is de Service corner voorzien van een koffie-automaat en een keukenblok. Ook zijn deze ruimte uitgerust met een zitje en statafel en voorzien van een netwerkverbinding waardoor de Service corner gebruikt kan worden als een Touch down werkplek.

6.2 Standaard Kantoor Uitrusting

Elke medewerker heeft een aantal kantoorartikelen nodig om zijn werk te kunnen doen, we noemen dit de Standaard Kantoor Uitrusting (SKU). Dit zijn artikelen als nietmachine, perforator en paperclip. De artikelen kunnen in een bakje opgeborgen worden. Per kantoor of per cluster van werkplekken wordt er 1 bakje geplaatst. Het secretariaat van de afdeling kan de SKU bestellen of kan in de Service corner verkregen worden

6.3 Afval/ papiercontainers/ recycling

Het beleid van Ericsson op het gebied van verwerken van afval is dat al het afval gescheiden afgevoerd wordt. Dit beleid sluit aan op het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Papier: Het papier wordt op de afdeling in een prullenbak verzameld, 1 bak per twee medewerkers, en wordt 1 keer per week opgehaald.

Restafval: Al het overige afval wordt in deze bakken verzameld en 3 keer per week door schoonmaak geledigd. Er wordt een bak geplaatst per 2 werkplekken.

KCA: Klein Chemisch Afval kan verzameld worden in de daarvoor bedoelde milieubox die geplaatst zijn in de Service corners.

Koffiebekers: Voor de gebruikte koffiebekers staat er in directe nabijheid van de koffieautomaat een cubcare (becabin). Hierin mogen uitsluitend plastic bekers.

6.4 De locker

Iedere flexmedewerker heeft recht op een locker. Een locker is beschikbaar in de gangen waar flexwerkplekken zijn. De lockers zijn bedoeld om persoonlijke spullen en dagelijkse documentatie in op te bergen. Documentatie die langer bewaard dient te worden kan in het afdelingsarchief worden ondergebracht. Daarnaast kunnen een aantal lockers gebruikt worden als postvak zodat postwisseling kan plaatsvinden.

6.5 Security

Informatiebeveiliging en security in het algemeen is een zaak van iedereen!

Iedereen is persoonlijk verantwoordelijk voor het beschermen van bedrijfsmiddelen en bedrijfsinformatie van Ericsson die hem ter beschikking staan. Deze pocketgids geeft daartoe beveiligingstips die je iedere werkdag zelf kunt toepassen. De mate waarin we iedere dag met beveiliging omgaan bepaalt voor een zeker deel het succes van ons bedrijf. Voor een volledig overzicht van het toepasselijke beveiligingsbeleid kun je terecht op ons intranet op de home page van de afdeling Security.

Uitgangspunt bij de beveiliging van je werkplek is het principe van clear screen/clear desk.

- Veranker je laptop met behulp van de veiligheidskabel.
- Activeer zelf je screensaver (met wachtwoord) als je weggaat en wacht niet op de time-out ook al heb je die ingesteld op een korte tijdsduur.
- Berg geclassificeerde informatiedragers op in de daarvoor bedoelde archiefruimtes.
- Let er op dat printouts en kopieën niet onbeheerd op je werkplek blijven liggen.

Wis of vernietig vertrouwelijke informatiedragers (documenten, CD's, DVD's, USB sticks of desk bijvoorbeeld) die je niet meer nodig hebt op een veilige manier. Of laat ze vernietigen door de daarvoor aangewezen personen.

7. Verantwoordelijkheden

	Naam	bereikbaar op
Verantwoordelijkheid van "Our workplace design"	Facility manager	-9095
Registratie van Flexmedewerkers	HRMS	-
Registratie van Flexmedewerkers in HRMS	Lijnmanager	-
Registratie van Flexwerkplekken	Facility Manager	-9095
Registratie van IT-equipement	HP	-89988
Inrichting van de werkplek	Facility Management	-9095
Inrichting van de Service corner	Facility Management	-9095
Inrichting van de gangen	Facility management	-9095
Beleid IT en Telefonie	IT	-
IT apparatuur plaatsen en verwijderen	HP	-89988
Telefonie apparatuur plaatsen en verwijderen	IT	-
Documenten management systeem; ERIDOC	Medewerker	-
Beheer persoonlijk archief	Medewerker	-
Beheer afdelingsarchief	Manager	-
Clear desk	Medewerker	-
Toezicht clear desk	Manager	-
Security	Security Manager	-9151

Bijlage 11: Typen werkplekken

Er is een werkomgeving gecreëerd waarin de medewerker efficiënt, effectief en volledig de betreffende taken kunnen verrichten. De werkomgeving is gedeeld in deelomgevingen met hierin verschil in werkplek vormen. Deze zijn echter nog niet volledig op papier binnen de organisatie bekend gemaakt. Deels zijn de werkplekken beschreven door de Facility manager deel in samenwerking met de afstudeerder Imre van Well.

Ad 1 Fixed workplace

Bij een Fixed workplace heeft de medewerker een vaste werkplek. De betreffende medewerker is vanuit 'Our workplace design' aangewezen tot deze plek. Het gaat hier om medewerkers vanuit de functie een vaste werkplek nodig hebben zoals; de HR-functionaris en het secretariaat. De voorzieningen die toebehoren aan de Fixed workplace vallen in zijn geheel onder de verantwoordelijkheid van de betreffende medewerker zelf. Echter is de Fixed workplace onderdeel van "Our workplace design" en zal hiermee moeten voldoen aan de uitgangspunten en randvoorwaarden van het concept.

Ad 2 Shared workplace

Bij Shared workplace deelt de medewerker de werkplek met collega's. Dit type werkplek is ontworpen voor medewerkers die niet noodzakelijkerwijs gebonden zijn aan een specifieke werkplek. Het betreft hier onder andere de volgende groep medewerkers; project managers, accountmanager, support services engineers en system engineers. De plekken worden voorzien van alle benodigde voorzieningen en services om effectief en efficiënt de activiteiten te kunnen uitvoeren. Alle Shared desk plekken krijgen een verstelbaar bureau, van normale bureau hoogte tot stahoogte. Daarnaast worden de werkplekken uitgerust met standaard IT en Telefoon voorzieningen. Om persoonlijke documentatie op te slaan krijgt met een locker. Binnen de Shared workplace is er een onderscheid gemaakt in twee vormen; Shared workplace A en Shared workplace B. De verschillen zijn zichtbaar in de standaard uitrusting van de werkplek.

Ad 3 The touch down workplace/ Guest workplace

De touch down werkplek is ontworpen voor medewerkers die even binnen zijn en/of alleen een werkplek nodig hebben om bijvoorbeeld de e-mail te checken. De inrichting van de Touch down workplace is zeer divers en heeft geen standaard lay-out en is enkel uitgerust met een netwerkaansluiting. De inrichting van de Touch down werkplekken is de verantwoordelijkheid van de afdeling Facility.

Ad 4 Management en concentration workplace

De management en/ of concentratie werkplek is ontworpen voor activiteiten waarbij hoge mate van concentratie of privacy gewenst is. Het betreft hier voornamelijk de managers en HR-functionaris. De aanwezige HP service, IT equipment, is de verantwoordelijkheid van de betreffende medewerker. Ook hierbij geldt de aanwezigheid van verstelbaar meubilair. Als de manager op een bepaald moment geen gebruik maakt van de werkplek, kan de werkplek ook gebruikt worden als een concentratie werkplek.

Ad 5 Formeel meeting room (Vergader ruimten)

De formeel meeting room is ontworpen om besprekingen te voeren met (grote) groepen personen in formele sferen. De inrichting en de hoeveelheid zitplaatsen wordt bepaald naar grootte van de ruimte. In de meetingrooms zijn geen IT middelen en netwerkaansluitingen aanwezig, wel een aansluiting op de beamer.

De Formele meetings moet men vooraf reserveren, door middel van een centraal boekings-/ reserveringssysteem in outlook

Ad 6 Informeel meeting room

De informeel meeting room is ontworpen om informele gesprekken te voeren met 2,4 of 6 personen, hoofdzakelijk voor intern gebruik. De informeel meeting rooms maken veelal onderdeel uit van de kantoorruimte van de afdeling. Ook de koffiecorner, multimedia cafe en de eetkamertafel (gebouw 26) kunnen gebruikt worden voor informeel overleg. Deze ruimtes kunnen vooraf gereserveerd worden.

Ad 7 Servicecorner

Per 50 medewerkers vindt je een Service corner. De servicecorner is ontworpen voor verschillende doeleinden, als sociale ontmoetingsplek of touch down werkplek. In de Service corner kun je terecht voor kantoorartikelen tevens vindt je standaardapparatuur zoals een printer, een fax en een multifunctionele machine. Ook is het door een technische oplossing mogelijk om vertrouwelijke informatie te printen. Het is alleen op een Fixed workplace mogelijk om een printer of fax aan te vragen, dit dient goedgekeurd te worden door IT. De servicecorner zal daarnaast voorzien worden van een monitor of elektronische fotolijst waarop afdelingsinformatie getoond wordt. De ruimte is uitgerust met een zitje/ statafel en voorzien van een Netwerkverbinding waardoor de Servicecorner tevens gebruikt kan worden als een touch down werkplek.

Bijlage 12: Hoofdstuk 3. Subprobleemstellingen¹⁰¹

- Wat houdt het flex-concept 'our workplace design in?/
D.m.v. Diepte interview met de Facility manager, projectleden en gebruikers (idee achter de uitwerking achterhalen).
- Hoe is de implementatie (implementatieproces) van het flex-concept binnen de drie afdelingen vormgegeven/ verlopen? (verandermanagement)
Literatuuronderzoek (hoe pak ik het proces aan/communicatie/ betrokkenheid; hoe dit te versterken dmv implementatiemethodiek), huidige/ gebruikte implementatieplan bestuderen.
- Wat is de huidige situatie bij de 3-tal groepen waar het flex-concept gehanteerd wordt? Wat is goed, welke problemen ervaren de gebruikers bij het werken in een flex-omgeving?
D.m.v. Observatie, klachtenanalyse (klachteninventarisatie; het oordeel, beleving en waardering van de gebruikers van diverse omgevingsaspecten) en diepte interviews (wat is gerealiseerd en zijn de afspraken nagekomen).
Afdeling 1: Services, +/- 150 mensen, gebouw 20; Afdeling 2: Verkooporganisatie, +/-110/ 120 medewerkers, gebouw 20; Afdeling 3 Adviseurs, +/- 70/80 medewerkers, gebouw 26
Praktijkonderzoek > Dit is het concept en wat is er van geïmplementeerd/ praktijk? (Wat is bedacht en wat zie ik) > mijn waarneming > objectieve en kritisch observeren > men een spiegel voorhouden
- Wat is de huidige tevredenheid van de geïmplementeerde flexwerkplekken?
D.m.v. Enquêtes, (diepte)interviews en klachtenanalyse.
- Wat is de huidige kwaliteit van de geïmplementeerde flexwerkplekken?
D.m.v. Enquêtes, (diepte)interviews, gegevens klachtenanalyse (eventueel observatie).
- Wat is het verwachte eindresultaat wat men nastreeft na de volledige invoering van het concept?
D.m.v. Interview en management/ project overleg (BAL)

Eerste set van aanbeveling(en): m.b.t. implementatie en in hoeverre het concept in de praktijk daadwerkelijk geïmplementeerd

Beslisdocument: of het concept aangepast moet worden ja/nee

- Op welke wijze kunnen de gesignaleerde tekortkomingen van het huidige flex-concept opgelost worden?
D.m.v. Hierbij gaat het om tekortkomingen signaleren en oplossingen hiervoor aandragen (eigen ideeën ontwikkelen). Literatuuronderzoek, observaties, resultaat uit enquêtes en interviews, resultaat marktonderzoek en resultaat vergelijkend marktonderzoek
- Welke vormen van flexwerkplekken worden in het huidige bedrijfsleven toegepast?
D.m.v. Vergelijkend marktonderzoek/ Gesprekken met externe bedrijven over de toepassing van flexwerkplekken, literatuuronderzoek en marktonderzoek.
Externe "bedrijven gebruiken": 2 invalshoeken > 1 het concept, 2 implementatie (hoe in een nieuwe omgeving goed te werken)
- Welke mogelijkheden zijn er organisatiebreed ten aanzien van nieuw concepten voor Ericsson?/ de mate waarin.
D.m.v. Literatuuronderzoek, observatie, gesprek met Bas Jansen (van adviesrapport;Gispen)

¹⁰¹ Bron: Plan van Aanpak

- Heeft het implementeren van het huidige flex-concept organisatiebreed toegevoegde waarde voor Ericsson, wat zijn de voor- en nadelen van het gebruik van het flex-concept voor Ericsson?
D.m.v Interview, resultaten marktonderzoek, resultaten klachten analyse (tevens een financieel kader) Hierbij gaat het om de vastlegging van het financiële voordeel, maar tevens de beleidsmatige reden. Daarnaast de voor- en nadelen worden onderzocht d.m.v. Literatuuronderzoek, resultaten vergelijkend marktonderzoek en eventuele eerder verrichtte onderzoek raadplegen. In achterhoofd erbij de implementatie methodiek
- Hoe kan het verbeterde/ nieuwe concept volledig worden geïmplementeerd bij een afdeling?
D.m.v. interview/ gesprek bij de afdeling communicatie

De toegepaste oplossingen beoordelen en verder professionaliseren en implementeren van het vernieuwde concept bij een afdeling (indien er tijd voor is).

Bijlage 13: Interview Interpolis

Functie: Voorheen Accountmanagement nu voornamelijk de nieuwe functie, quality adviser, bekleden m.b.t. kwaliteit en beheersing van verschillende projecten, o.a. flexomgeving, .

1. Wat is de noodzaak geweest tot het besluit flexwerkplekken in te voeren als nieuwe werkplek, vanuit de organisatie?

In eerste instantie kosten besparing per m2. Daarnaast was een praktische, efficiënte ruimte indeling van de gebouwen een streven, om zo de ruimte optimaal te gebruiken en voor alle werkzaamheden bruikbaar te maken. Zo is er besloten om ongeveer 10% van de ruimte te besteden aan generieke gebieden, mocht iedereen dan in het pand aanwezig zijn is iedereen toch voorzien van een werkplek. Voor elke tien medewerkers zes tot acht werkplekken ingericht. Minstens twintig procent van de mensen is in overleg, werkt thuis, heeft een afspraak buiten de deur of is vrij.

Verhuizingen zullen in de toekomst buiten het feit dat het minder tijd kost ook een financieel voordeel met zich meebrengen. In principe hoeft men alleen nog maar de remove van een afdeling te bewerkstelligen, alleen voorzieningen zijn in principe het zelfde uitgerust.

2. Zijn de flexwerkplekken organisatiebreed van toepassing

A. Wie hebben hiermee te maken?

Iedereen, echter is er een scheiding gemaakt in medewerkers die altijd flexen en altijd een vaste plek hebben.

B. Vindt er een vorm van clustering plaats van bepaalde afdelingen/ projectgroepen?

Ja zeker, er is bewust gekozen om de afdelingen wel bij elkaar te zetten.

3. Hoe is het geheel bekend gemaakt binnen de organisatie?

Allereerst heeft de verandering een project vorm aangenomen. Hiervoor is er een naam bedacht, Helder Werken, om zo de eenduidigheid en bekendheid te creëren binnen de organisatie. Daarnaast heeft de afdeling HRM een belangrijke rol gespeeld in de cultuurverandering. Vanuit deze afdeling zijn er, in samenwerking met het managementteam, managementtools vastgesteld. Ook zijn een aantal medewerkers betrokken geweest bij het gehele proces, tot op een zekere hoogte, in de vorm van werkgroepbijeenkomsten. Daarnaast is het geheel beschreven in een gebruikershandleiding. Deze is door de afdeling communicatie verspreid onder de medewerkers. Hiervoor zijn er een aantal contactmomenten geweest middels poster, e-mail en intern nieuwsblad om de medewerkers langzaam te informeren over de aankomende verandering en wat dit zal betekenen. De nadruk is hierbij vooral gelegd op een nieuwe manier van werken en niet vanuit het opzicht kostenbesparing. Hier is specifiek voor gekozen om zo een positief draagvlak te creëren.

4. Met welke diversiteit aan werkprocessen heeft u binnen de organisatie te maken gehad? (sales organisatie?)

zeer divers, van sales tot juristen en van ondersteunende diensten tot corebusiness gerelateerd.

A. Welke aanpak vergt dit?

Om de werkplek aansluitbaar te maken op de betreffende werkzaamheden zijn tevens de werkgroepen bijeengekomen. Vanuit de praktijk zijn er criteria beschreven waar de betreffende afdeling behoefte naar heeft. Daarnaast is de bezettingsgraad gemeten per afdeling om zo het juiste aantal werkplekken te kunnen bepalen.

B. Moesten de werkprocessen anders ingevuld worden, zo ja op welke wijze is dit tot stand gekomen?

Allereerst moet men nu wanneer men een werkdag begint een werkplek zoeken die het beste op dat moment voor hen aansluit op de betreffende werkzaamheden. Daarnaast moest men anders om gaan met praktische zaken zoals telefonie, post, documentatie, archivering, etc. Dit werd als cultuurschok ervaren, waarnaar er voor gekozen is een duidelijke en gebruiksvriendelijke handleiding vorm te geven. Op deze manier wist men om te gaan met de veranderingen ook eventuele vragen konden aan een directe contactpersoon gesteld worden. De corebusiness werkzaamheden van de afdelingen is bewust bij het oude gebleven.

5. Waarmee is er rekening gehouden met het komen tot een inrichting van de flexwerkplekken?

Allereerst is er een Programma van eisen opgesteld. Hiervoor zijn twee partijen bij betrokken geweest namelijk; de directie (beslisbevoegd) en de werkgroepen (met hierin leidinggevende maar ook de "gewone" medewerkers). Zo heeft men een beeld kunnen scheppen wat men nodig acht te vinden om de werkzaamheden naar behoren uit te kunnen voeren. Zo is er uiteindelijk ook naar voren gekomen dat er verschillende werkplekken vormgegeven moeten worden binnen het gehele concept.

Daarnaast heeft de afdeling FM samen met architecten de inrichting voor zijn rekening genomen. De expertise van een architect is hierbij van groot belang geweest om zo de ruimte effectief, efficiënt maar ook gebruiksvriendelijk in te kunnen richten.

6. Zijn er verschillende werkplekken ontworpen?

Zo ja A. Welke vormen van werkplekken zijn er ontworpen?

Cockpits; is een af te sluiten en transparante ruimte. Deze ruimte is bedoeld voor individueel en geconcentreerd werk.

Lougewerkplekken; zijn werkplekken in de vorm van zitbanken. Op deze plekken werk je zowel individueel als met een of meer collega's. Door de positionering van de werkplek en de absorptie van geluid, kun je hier geconcentreerd werken. Daarnaast biedt de aanschuifbank de mogelijkheid voor meerdere collega's om korte tijd even aan te schuiven.

Openwerkplekken; deze werkplek is geplaatst in het open werkgebied waardoor je zichtbaar en aanspreekbaar bent voor collega's.

Huiskamertafels; is vooral voor informeel overleg met collega's, bijvoorbeeld een verjaardag of voor het lezen van vakliteratuur. Deze plek is niet geschikt om langdurig aan te werken. Als er veel werkplekken bezet zijn, kan incidenteel en voor korte tijd aan de huiskamertafel worden gewerkt met een laptop.

Zit/stawerkplek; vergelijkbaar met een open werkplek. Er kan naar keuze zittend of staand aan gewerkt worden en is uitermate geschikt voor een gevarieerde lichaamshouding.

Teamruimte; zijn bedoeld om met collega's te overleggen. Er zijn ruimtes voor verschillende groepsaantallen. In de kamer zijn vergaderstoelen aanwezig.

B. Waarom is er gekozen voor deze ontwerpen?

Omdat deze aansluiten op de werkprocessen van de afdelingen binnen de gehele organisatie. Daarnaast om de werkomgeving opgeruimd te houden (ben je langer dan twee uur van de werkplek, ruim deze op en maak het bruikbaar voor je mede collega's) en de medewerkers te kunnen laten werken in een omgeving die zij op dat moment nodig denkt te hebben.

C. Hoe wordt het verschil aangeduid op de werkvloer?

Het is duidelijk zichtbaar door de inrichting van de betreffende werkplek. Dit omdat dit duidelijk is beschreven in de handleiding die onder iedere medewerker is verdeeld. Daarnaast worden diverse algemene ruimte aangeduid met naambordjes en/of andere vormen van benamingen zoals raamstickers etc.

7. Op welke wijze geeft de huidige werkplek de optimale voorzieningen en inspiratie voor de te verrichtte werkzaamheden?

In eerste instantie de verschillen in werkplekken, voor ieder wat wils. Daarnaast is de totaliteit van de aangeboden voorzieningen een inspiratie op de werkprocessen soepel te doen laten verlopen. Tevens is het cleandesk principe de hekken sluiters. Door hiervan de verantwoordelijkheid te leggen bij de medewerkers en leidinggevende krijg men een opgeruimde en hygiënisch verantwoorde werkomgeving ervoor terug. Een omgeving waarin men graag werkt en bovenal de juiste voorzieningen en inspiratie levert voor de verrichte corebusiness taken.

8. Is er een reglement m.b.t. het gebruik van de flexwerkplekken opgesteld?

(Zo ja, inzage mogelijk?) zie hiervoor ook de bijlage.

- Gebruikershandleiding
- Handleiding

Deze documenten zijn geschreven voor alle gebruikers, waar in beschreven wordt hoe om te gaan met de nieuwe werkomgeving, helder werken. Daarnaast zijn er diverse instructie stukken over specifieke voorzieningen en arbo gerelateerde afspraken.

9. Is er een gecoördineerd systeem voor de planning van de bezetting van de flexwerkplekken?

A. Welke vorm wordt hiervoor gehanteerd (rooster, software)?

De werkplekken kunnen niet worden gereserveerd via een gecoördineerd systeem, wel is het op een afdeling vaak duidelijk waar wie ongeveer kan zitten. Vergaderzalen daarin tegen worden beheerd door de afdeling Facility en zijn te reserveren. Vergaderzalen voor langdurige overleggen met grote groepen reserveer men de vergaderruimte. Op elke afdeling is een teamruimte. Die kan men reserveren via Outlook. De overige vergaderzalen kan men reserveren via OPEN WEB of via Klantenservice.

Tot maximaal drie maanden voor data van reservering mogen er vergaderzalen gereserveerd worden. De reserveringen worden beheerd door het secretariaat in samenwerking met de afdeling Facility.

B. Hoe wordt het systeem up-to-date gehouden?

Door het secretariaat, afdeling Facility en de betreffende persoon die de reservering geplaatst heeft.

10. Is er tegenwerking/ weerstand vanuit de organisatie (vanuit diverse organisatie niveaus) m.b.t. het werken met flexwerkplekken? Zo ja, op welke wijze komt dit tot uiting en hoe wordt hiermee omgegaan vanuit de organisatie?

Nee, op het moment niet meer. Uiteraard is dit wel het geval geweest. Een paar maanden na de implementatie is er een groot evaluatie moment geweest. Elektronisch hebben alle gebruikers een enquête moeten invullen. Naar aanleiding daarvan zijn er oplossingen aangedragen, hierbij zijn de leden van de werkgroepen betrokken geweest. Daarnaast is er een contact persoon aangesteld om vragen en/of onduidelijkheden die vanuit de gebruikers komen te beantwoorden dan wel op te lossen in samenwerking met de afdeling Facility

11. Komt het in de praktijk voor dat de flexwerkplekken gebruikt worden als vaste werkplek, hoe wordt hierop ingespeeld?

Ja maar heel summier. Dit is vaak een algemeen feitje binnen een afdeling. Daarnaast is er binnen het concept ruimte over gelaten om een aantal vaste werkplekken aan bepaalde functies toe te bedelen.

12. Clean desk is een belangrijk aspect voor de slagingskans van flexwerkplekken, hoe is het binnen de organisatie gelukt hieraan uiteindelijk te kunnen voldoen?

Hierbij heeft de aandacht in de gebruikershandleiding, aan dit aspect, een steentje bij bijgedragen om het begrip van clean desk onder de medewerkers eigen te maken. Voor de handhaving hiervan is de rol van de leidinggevende van groot belang. Zij hebben daarom ook specifiek de rol toebedeeld gekregen om hierop controle uit te oefenen en daar waar nodig medewerkers op hun gedrag aan te spreken.

Daarnaast zijn aansluitbare voorzieningen, om dit principe in de praktijk ook daadwerkelijk uit te kunnen voeren, verschaft binnen handbereik. Hierbij staat de toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid van de voorzieningen op een hoog vaandel, zo heeft de gebruiker ook zin in om de voorzieningen te gebruiken en voor de juiste doeleinden.

13. Hoe is de ruimte toch aantrekkelijk te maken buiten clean desk?

- Diverse bureau lampje
- Staan lampen
- Kleurgebruik
- Groenvoorziening
- Kunst/ Eigen cultuur naar voren laten komen
- Diverse Meubels en kleur hierin
- Afscherm elementen gebruiken
- Bepaalde verwisselbare elementen toevoeren (zo ook een posterpresentatie/ informatie insteek "hoes")
- Bepaalde hoeken thema's verwerken
- Medewerkers mee laten denken aan voor hun belangrijke sfeerbepalende elementen
- afdeling gerelateerde spreekkamers namen laten geven door de betreffende medewerkers van de betreffende afdeling.

14. Hoe is de documentenbeheersing tot stand gekomen? Documentenreductie?

De documenten werden voorheen veelal in hard copy gearhiveerd. Samen met de directie en de werkgroepen is een aansluitbaar archiveringssysteem en de manier van opvragen bepaald. Er is een onderscheid gemaakt tussen statisch archief en semi archief. Statisch archief is voor een bepaalde tijd in een archief kamer op te slaan. Semi archief daaren tegen wordt extern opgeslagen. Hiervoor is een extern bedrijf voor aangesteld, Veltour en Compagnie te Maastricht. Tevens loopt er via hun een elektronisch systeem waarin alle documenten digitaal geordend is. Om uiteindelijk documentatie reductie te bewerkstelligen in de praktijk zijn er, onder leiding van de betreffende leidinggevende, afspraken gemaakt op de afdeling. Men moest persoonlijke documenten scheiden in statische of semi documenten, waarnaar het externe bedrijf de opdracht voltooide en deze ook digitaal maakte.

In elk oriëntatiegebied staan archiefkasten voor het teamarchief en de persoonlijke voorraden, ongeveer 1 meter van een kast. Per afdeling of team zijn er afspraken gemaakt hoe deze kasten ingedeeld worden en wie de kast op orde houdt. Een aantal afdelingen heeft op de begane grond een stuk archief voor stukken die niet direct dagelijks nodig zijn. Stukken die zelden of nooit nodig zijn, worden extern opgeslagen. Dat loopt via Group Facility Services Achmea.

De afdeling Documentenbeheer en archivering beheert alle Interpolis-archieven en scant binnenkomende post of archieven in een elektronische applicatie waardoor papieren documenten digitaal beschikbaar kunnen zijn voor de marktorganisatie of bedrijfsonderdeel. Deze dienst is nog niet voor alle marktorganisaties en bedrijfsonderdelen technisch geregeld.

15. Hoe is de invulling van de IT (docin stations)

Per werkplek soort is de invulling van IT anders. Hieronder een opsomming van alle IT voorzieningen;

- Docking station
- Monitor
- Toetsenbord
- Muis voor de laptop
- Stopcontacten in het bureaublad
- Netwerkaansluiting
- Transparante en mobiele telefonie

16. Welke veranderingen hebben plaats moeten vinden op het gebied van

Werkprocessen; zie eerder de uitwerking

Inrichting; zie eerder uitwerking. Wel is het zo dat bij deze locatie we vanaf het begin van de bouw een openwerkomgeving hebben gehanteerd. Dit zorgt ervoor dat er naderhand geen verbouwingen hebben plaats moeten vinden op het gebied van ruimtelijk indeling van de harde kanten van het gebouw.

Voorzieningen; Vooral de eenduidigheid in de standaard voorzieningen (tissue en kladblok) en het standaard gebruik van de laptop zijn ingrijpende en kostbare en ingrijpende veranderingen geweest binnen het gehele proces.

Personeel; Het huidige personeel heeft tijdens beoordeelmomenten over de verandering gesproken en daar waar nodig bepaalde handelingen/ zaken moeten veranderen. Voor al het nieuwe personeel geldt strenge toelatingseisen. Voor aanneme en tijdens de proeftijd wordt er nauwkeurig gelet op in hoeverre men in staat is zich aan te passen binnen de werkomgeving.

17. Wat specifiek gedaan aan om mensen betrokken, mee, warm te krijgen voor de verandering?

Draagvlak/ veranderingsproces hoe? Communicatieplan

Veel aandacht te besteden aan het verschaffen van de juiste en complete informatie over de aankomende veranderingen. Tevens dit ook tijdig in het gehele proces vorm te geven, zeker drie, vier maanden voor implementatie. Daarnaast zijn er diverse meetings georganiseerd per afdeling maar ook organisatiebreed waarbij men een visueel beeld kon scheppen over de toekomstige werkomgeving.

18. Welk implementatieproces is er gekozen en gehanteerd voor de volledige implementatie? (inzage) Hoe is deze vormgegeven?

In grote lijnen;

- op directie niveau; afspraken gemaakt en beslissingen genomen over de invulling van Helder Werken.
- Duidelijke en eenduidige communicatie projecten eraan gehangen
- Programma van eisen opgesteld; ook in samenwerking met de werkgroepen, deze ook opdrachten meegegeven op het gebied van bijvoorbeeld clean desk en archivering.
- Plan van aanpak opgesteld
- Pand hierop ingericht
- Evaluatie moment

19. Hoe is de implementatie van de flexwerkplekken verlopen?

Ik denk vrij soepel, niet te vergeten dat we hier met een zeer ingrijpende en een relatieve in de kinderschoenen staande verandering te maken hebben gehad. Door tijdig en eenduidige communicatie hebben we een groot gedeelte van de "klap" op weten te vangen.

20. Voldoen de werkwijzen om het businessproces goed te ondersteunen?

Ja ik denk dat deze werkwijze een optimale ondersteuning biedt. Echter is het wel zo dat er nog meer elektronische gewerkt moet gaan worden. En dat het bedrijfsleven zich ervan bewust moet worden dat thuiswerken een nieuwe trend is die steeds mee in ontwikkeling komt, maar nog niet volledig goed te implementeren is binnen bedrijven. Een mooi gevolg hiervan is uiteraard nog meer ruimte- en daarmee kostenbesparing per m2

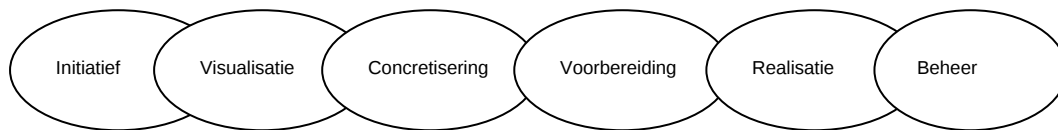
21. Project is afgerond hoe bewaak je dat het project overeind blijft?

Door een functie zoals ik die nu bekleed, quality adviseur

Bijlage 14: "Veranderingstraject in 6 fasen" volgens Mooij

De verandering van een conventionele naar een innovatieve kantooromgeving wordt ondergebracht in zes verschillende fasen. In dit hoofdstuk zullen de fase stuk voor stuk aan bod komen. Een rode lijn door het veranderingstraject is dat men op specifieke veranderingsgebieden, expertise in moet schakelen. De kennis kan in huis aanwezig zijn, als dit niet het geval is kan een expert worden ingehuurd. Hieronder wordt het veranderingstraject schematisch vormgegeven.

Figuur 1: "Veranderingstraject in 6 Fasen" volgens Mooij¹⁰²



Initiatie fase

Elk veranderingstraject naar een innovatieve manier van werken begint met de initiatiefase. Het centrale doel van deze fase is medestanders te zoeken op sleutelposities voor een nieuwe manier van werken en toestemming krijgen om te beginnen aan het eerste stadium van het veranderingsproces, de visualisatiefase.

Het initiatief komt vaak uit het management van de ondersteunende gebieden zoals Facility Manager. Huisvesting wordt vaak gezien als weinig interessant. De manier om de huisvestingsproblematiek toch op de agenda te krijgen is aan te sluiten bij de beleidsagenda.

Activiteiten:

- Erkennen dat huisvesting over het algemeen primair als kostenpost wordt gezien.
- Begin aan de kant van de kansen voor de business.
- Zorg voor medestanders in het primaire proces.
- Presenteer de voordelen bij investeringen met een acceptabele return on investment.
- Afbakening organisatie/- onderdeel waar het project plaats zal vinden.
- Er moet worden aangegeven uit welke fasen het veranderingstraject zal bestaan.
- Aanwijzen van een persoon die de eerste fase van het veranderingstraject gaat leiden. Het kan de initiatiefnemer zijn, maar er kan ook een externe adviseur aangetrokken worden. De keuze zal bepaald worden naar aanleiding van het kennisniveau van de betreffende persoon.
- Voorstel goed laten keuren door medestanders op beslissingsbevoegde posities.

Bovenal moet er het gevoel zijn dat een veranderingstraject naar een innovatieve manier van werken zinvol is.

¹⁰² Bron: M.Mooij, *Kantoorinnovatie Efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving*, 2002 Kluwer. ISBN 9014089376

Visualisatiefase

Als het project voorstel goedgekeurd wordt gaat de visualisatiefase in werking. Het doel van deze tweede fase in het veranderingstraject naar een innovatieve werkomgeving is het zichtbaar maken aan alle medewerkers wat de mogelijkheden van innovatief werken zijn. Het tweede doel is op basis daarvan en op basis van de organisatie visie vast te stellen wat de gewenste toekomstige situatie is.

Activiteiten:

- Werkstijlonderzoek; Een methodiek die gebruik maakt van gestructureerde vragenlijsten, waarin alle relevante elementen uit de werkstijl van een bepaalde groep medewerkers aan de orde worden gesteld. Er wordt onderzoek verricht naar zowel de individuele als de groeps werkstijl.
Bij individuele werkstijl wordt gekeken naar de verhouding tussen autonomie en samenwerking, tussen plaatsgebondenheid en mobiliteit, tussen taakgerichtheid en relatiegerichtheid, en tussen de mate van routine en de mate van creativiteit/ innovatie.
Bij groeps werkstijl gaat het hoofdzakelijk om het onderkennen van de binding die er binnen de groep bestaat ten aanzien van de plaats waar, het tijdstip waarop en de volgorde waarin het werk wordt verricht.
De uitkomst van het werkstijl onderzoek wordt samengevat in werkstijlprofiel. Hierin wordt ook meegenomen de gezamenlijke input, output, middelen, aansturing en cultuurelementen. Het werkstijlprofiel wordt onderverdeeld onder vier groepen bewoners namelijk; kantoorbewoners, de chaoot, de gastheer en de operator.
- Bereidheid kweken voor veranderingen; In de visualisatiefase moeten de overige medewerkers en leidinggevende gemotiveerd worden voor de verandering. Een goed middel hiervoor is om de veranderingen inzichtelijk te maken en de relevante verschillen terug te koppelen tussen de huidige en gewenste situatie. Hierdoor kan het gevoel van noodzaak gecreëerd worden om daadwerkelijk naar een nieuwe situatie toe te werken.
- Omgaan met weerstand; Bij de visualisatiefase zullen er mensen zijn die uit angst voor een verandering proberen om op verschillende manieren het proces tegen te houden. Het is belangrijk hierin de juiste mate aandacht aan te besteden. Te weinig aandacht kan de tegenstander "vrij" spel geven, te veel aandacht kan een remmende werking hebben.

Drie belangrijke strategieën om met weerstand om te gaan:

- Empathie en ondersteuning: Hierbij is het belangrijk te weten hoe mensen de verandering ervaren om zo te kunnen kijken wat de mogelijke oplossingen kunnen zijn. Men moet hierbij actief luisteren, niet meteen een oordeel vellen en de situatie bekijken uit andermans perspectief.
- Communicatie: Gebrek aan informatie draagt bij aan meer angst voor verandering. Een goed instrument hiertegen is om de werkstijl gegevens in de visualisatiefase terug te koppelen. Door duidelijk te maken dat er geen standaard oplossing opgedrongen wordt, maar dat er oprecht gezocht wordt naar een optimale werkomgeving, zullen medewerkers zich meer gehoord voelen en eerder bereid zijn een constructieve bijdrage te leveren aan het veranderingsproces.
- Participatie en betrokkenheid: Om de weerstand bij de betrokken medewerkers tegen te gaan kun je ze direct mee laten doen bij het plannen en invoeren van de verandering, hieruit voortvloeiend leveren zij ideeën en informatie tijdens dit proces wat de motivatie tot veranderen vergroot.
- Vaststellen van de gewenste toekomstige situatie en het formuleren van de daarbij behorende doelstellingen; Als er een duidelijke visie bestaat binnen een organisatie kan men meestal ook verwoorden wat de gewenste werkstijl en -omgeving is. Hieruit kan er een keuze gemaakt worden uit verschillende instrumenten, zoals een verbouwing, nieuwbouw, herinrichting van bestaande ruimte en/of training van personeel.
- Projectleider aanstellen voor overige fase
- Goedkeuring krijgen voor toegang tot concretiseringsfase

Om daadwerkelijk invulling te kunnen geven aan de plaatsing van de werkplekken die passen bij een werkstijl zal van een bestaand gebouw een sterke- zwakte analyse moeten worden gemaakt. De gewenste uitkomsten dienen als doel voor het veranderingsproces en ijkpunten voor een evaluatie. Waarnaar er overgegaan kan worden naar de volgende fase.

Concretiseringfase

Centraal doel is het vinden van oplossingen om in de vorige fase vastgestelde gewenste toekomst situatie vorm te geven. Er moet een werkomgeving ontworpen worden die de gewenste situatie het best benaderd.

Activiteiten:

- Onderverdelen doelstellingen in "targets"
- Vaststellen van eisen aan nieuw ontwerp.
 - Functionele eisen; Zijn eisen aan de "prestaties" van een ontwerp. Hierbij kan gedacht worden aan de 24 uren economie.
 - Ontwerpbependingen en -kansen; Zijn wensen of eisen ten aanzien van de realisatie van een ontwerp.
 - Randvoorwaarden; Dit zijn eisen die vanuit het project niet te beïnvloeden zijn, maar waar de toekomstige werkomgeving wel aan moet voldoen. Randvoorwaarden kunnen de mogelijkheden beperken. In deze fase moet er ook gekeken worden naar de haalbaarheid van het ontwerp.
- Toetsen haalbaarheid van mogelijkheden
- Ontwerpen toekomstige kantooromgeving

Ook tijdens deze fase heeft men te maken met weerstand. In deze fase zijn er goede mogelijkheden te laten anticiperen waardoor de weerstand verminderd. Weerstand komt niet alleen vanuit de medewerkers maar kan ook vanuit de toekomstige beheerder ontstaan, de facilitaire organisatie. Concretiseringfase is afgerond als er een haalbaar ontwerp ligt van een toekomstige kantooromgeving en een realisatieplan.

Vorbereidingsfase

Het hoofddoel van deze fase is alles te degen om de nieuwe kantooromgeving zo vlekkeloos mogelijk te realiseren. Belangrijks is dat de fase zo kort mogelijke doorlooptijd heeft, dit omdat het veelal een onrustige fase is. Daarnaast is het van belang een duidelijke rollenscheiding aan te brengen tussen de adviseur en de projectleider. De adviseur is degene die het concept bewaakt en de projectleider zorgt ervoor dat spullen er komen op het moment dat ze nodig zijn. Aan het einde van deze fase moet de realisatie als het ware plaats kunnen vinden door een druk op de knop.

Activiteiten:

- Hulpmiddelen en materialen organiseren voor realisatie en implementatie
- Gebruikersafspraken en –voorschriften maken. Medewerkers moeten voorbereid worden op de nieuwe werkomgeving. Eventueel een training kan hierbij helpen
- Medewerkers op sleutelposities van tevoren informeren welke persoon voor welk onderdeel verantwoordelijk is.
- Uitvoeren nulpuntmeting;
- In een draaiboek stap voor stap de overgang van de oude naar de nieuwe situatie vastleggen.

Realisatiefase

Het doel van deze fase is het maken van de nieuwe werkomgeving en het invoeren van een andere manier van werken. De plannen worden omgezet in een tastbare verandering. Het is van groot belang dat het proces van realisatie zo kort en helder mogelijk gehouden wordt, dit om weerstand vanuit de medewerkers te kunnen minimaliseren.

Activiteiten:

- Om het proces van realisatie zo kort en helder mogelijk te houden is het belangrijk dat de activiteiten duidelijk gedefinieerd, in tijd afgebakend en geïntegreerd in de totale verandering worden.
- Helderheid creëren in verantwoordelijkheden.
- Maken van een fysieke nieuwe werkomgeving.
- Trainen van medewerkers in de nieuwe manier van werken.
- Er moet iemand zijn die mogelijke problemen signaleert en hiervoor oplossingen aandraagt.

Snelle reactie is hierbij belangrijk om de medewerkers gemotiveerd te houden. De realisatiefase is ten einde als het resultaat voldoet aan de, in de concretiseringfase, gestelde eisen.

Beheer

Een belangrijke rol van deze fase is het minimaliseren van storingen en klachten in de periode vlak na de realisatie. Een tweede belangrijk doel is ervoor zorg dragen dat de gebruikers optimaal van de nieuwe omgeving gebruik kunnen en blijven maken. Dat doel maakt het gehele veranderingstraject meer cyclisch dan lineair van aard. In de beheerfase staat het in stand houden en evalueren van het geïmplementeerde kantoorconcept centraal. Een organisatie is eigenlijk nooit helemaal af, maar blijft in beweging. Innovatief werken is daar een afspiegeling van.

Activiteiten:

- Het uitvoeren van het evaluatieonderzoek, dit is een relevant instrument in de beheer fase, hiermee kunnen eventuele onvolkomenheden in het concept opgespoord en aangepast worden. Voor een goede evaluatie is het van belang de doelstellingen van een verandering (uit visualisatiefase) duidelijk te hebben.
- Inventariseren storingen en klachten.
- Storingen en klachten aanpakken.
- Blijven sturen van de medewerkers.

Ondanks de grote flexibiliteit zal ook de specifieke uitvoering van een innovatief concept na verloop van tijd haar beperkingen tonen en niet meer ideaal passen bij de organisatie. Mogelijk verdient de uitvoering dan enkele bijstellingen. Bij elk van die aanpassingen wordt het hele veranderingstraject dan in het klein weer doorlopen.

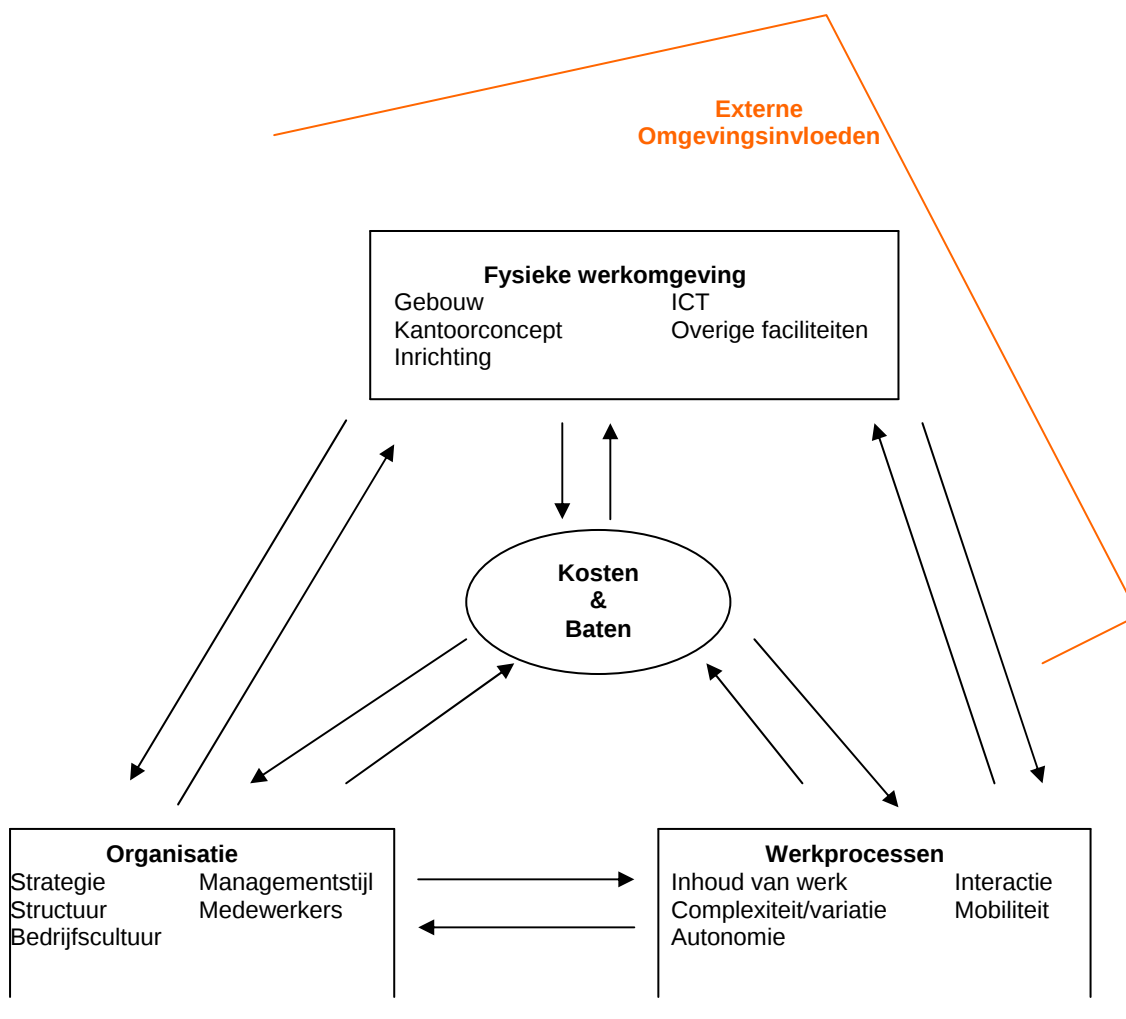
Bijlage 15: Knelpunten op een rij

Knelpunten
Cultuur
- Niet aansluitbare cultuur op de strategie (Flex-concept)
Open kantoortuin en Cellenkantoor;
- Verkeerde verhouding tussen cellenkantoor en open kantoortuin
De vaste werkplek;
- Managers claimen een kantoor
- Men denkt een "vaste flex werkplek" te hebben
IT & Telefonie;
- IT- equipment sluit niet volledig aan op de te verrichten werkzaamheden
- Er is geen IT-beleid en IT registratie is niet uniform en up-to-date
- Vindbaarheid van het individu is gering
- Onvoldoende koppeling met het creëren van een nieuw telefoon beleid: Free Seating
Draagvlak en Communicatie;
- Onjuist en onvolledig uitdragen van de verandernoodzaak
- Positieve benadering van het Flex-concept wordt gemist
- Minder draagvlak en meer weerstand
- Onvolledig en niet eenduidige communicatie
- Communicatielijnen lopen niet goed door. Aangedragen documentatie en additionele informatie via het intranet niet gebruiksvriendelijk en daarmee niet voor iedereen toegankelijk
Handhaving;
- Managementrol is niet aanwezig
Werkprocessen
- Onvoldoende inzicht en aandacht in de werkprocessen
- Onvoldoende specifieke faciliteiten
- Gemis aan faciliteiten en randvoorwaarden om thuiswerken te stimuleren
- Tekort aan werkplekken
Structuur
Plattegrond en registratiesysteem;
- In de praktijk zijn de type werkplekken niet zichtbaar, gebrek aan vlekkenplan
- Onvoldoende vergaderruimtes
Spelregels;
- Geen handhaving van cleandesk en documentatiereductie
- Men beschikt niet over instructies en eenduidige voorwaarden, binnen handbereik en gebruiksvriendelijk opgezet, over hoe om te gaan met de spelregels
- Eridoc wordt onvoldoende gebruikt
- Onjuist gebruik van de archief ruimten
Inrichting van de werkomgeving;
- De kosten die zijn bespaard na invoering ziet men niet terug komen in verbetering en aankleding van de werkomgeving
- Ontbreekt aan eenduidige inrichting
- Te kort aan ad-hoc beschikbare meetingrooms
Implementatieproces
- De invulling van de bijbehorende fasering op het verandertraject ontbreekt
- Niet volledig geïmplementeerd Flex-concept

Bijlage 16: Het onderzoeksmodel "Organisatorische facetten"¹⁰³

Inzicht in alle facetten van de werkomgeving zijn van belang om te kunnen komen tot een bruikbaar innovatief kantoorconcept. Alvorens verbeteringen aangeschreven kunnen worden op het huidige concept moeten de facetten onderzocht worden, om zo een helder beeld te creëren over de organisatorische aspecten binnen de organisatie en zo de vertaalslag te kunnen maken naar een innovatief kantoorconcept. Organisatorische aspecten, zoals de organisatiestructuur, de bedrijfscultuur, het gehanteerde mensbeeld, de 'mission statement', de wijze van aansturing (managementstijl) en de medewerkers zijn hierop van invloed. Een derde belangrijke factor is het werk zelf. Werkt men veel alleen of samen met anderen? Kan men het werk zelf inrichten? Werkt men veel op de eigen plek of is men juist er mobiel? Tenslotte speelt de externe omgeving een belangrijke rol. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt of de vastgoedmarkt kunnen de effecten van werkplekinnovatie versterken of verzwakken. Beleidsmatig heeft dit als consequentie, dat bij de keuze voor een bepaald kantoorconcept altijd rekening moet worden gehouden met de te huisvesten organisatie, de werkprocessen en externe omgevingsinvloeden. Onderzoeksmatig betekent dit (volgens Van der Voordt), "dat we moeten proberen om de complexe interacties tussen de fysieke werkomgeving, organisatiekenmerken, de aard van het werk, externe omgevingsinvloeden en de effecten op de kosten en baten uiteen te rafelen, als ware het een bord spaghetti."

Figuur 1 Het onderzoeksmodel "Organisatorische facetten"



¹⁰³ Bron: D.J.M. van der Voordt: *Kosten en baten van werkplekinnovatie*, 2003 Delft, ISBN9080772021

Bijlage 17: Cellenkantoor versus Kantoortuin¹⁰⁴

Definitie

Cellenkantoor:

Van Dale: "Kantoor met aparte kamers voor individueel of kleine groepjes werknemers.

Met betrekking op het flex-concept "Our workplace Design": "Kantoorindeling waarbij de werkplekken gesegmenteerd zijn tot een- en meerpersoons (max.4) ruimten"

Kantoortuin:

Van Dale: "Geheel van schrijf- of werkkamers, die door plantenbakken of schermen i.p.v. wanden van elkaar gescheiden zijn".

Met betrekking op het flex-concept "Our workplace Design": "Het is een grote, open, ruimte met tenminste 10 werkplekken, afgeschermd door kasten, wanden en/of planten.

Cellenkantoor

Kenmerken

- Rechthoekige kamers waar 1 á 2 medewerkers gehuisvest zijn, gesitueerd langs de gevel en meestal afgescheiden door een gang. De afmetingen van de kamer zijn gebaseerd op het aantal werkplekken.
- Het kamerkantoor is doorgaans gelegen aan een enkele gang of een dubbele gang met middenzone.
- Verlichting van het werkblad door daglichttoetreding.
- Scheidingswanden recht op de gevel.

Voordelen

- Hoge mate van privacy (visueel, sociaal en auditief) bij eenpersoonkamers
- Eigen territorium.
- Goede mogelijkheden voor concentratie en afzondering.
- Mogelijkheden tot individueel regelen van licht en klimaat.
- Kleine units mogelijk.
- Veel ramen.
- Lage kosten per bruto vloeroppervlak voor technische installaties in vergelijking met andere werkplekconcepten.
- Goedkoop om te bouwen en te exploiteren in vergelijking tot andere werkplekconcepten.

Nadelen

- De voordelen voor wat betreft privacy en concentratie nemen aanzienlijk af bij tweepersoonkamers.
- Relatief inflexibel (lastig inspelen op veranderingen, bij wijzigingen altijd bouwkundige consequenties), niet geschikt voor projectmatig werken.
- Kan leiden tot afzondering, er wordt afstand gecreëerd tussen medewerkers (mate afhankelijk van prioriteit aan communicatie)
- Meer warmte verlies door gevel in vergelijking tot andere werkplekconcepten.

¹⁰⁴ Bron: www.ecophon.nl

Bron: www.wikipedia.nl

Bron: www.VanDale.nl

Bron: M.Mooij, *Kantoorinnovatie Efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving*, 2002 Kluwer. ISBN 9014089376

Geschied voor

- Organisaties die bestaan uit min of meer autonome delen, die zich kenmerken door relatieve stabiliteit
- Bedrijven die zijn samengesteld uit zelfstandig werkende medewerkers die behoefte hebben aan privacy
- Kleine bedrijven met min of meer onafhankelijke afdelingen of groepen die weinig wijzigen.
- Consultancies (vertrouwelijke gesprekken, ontvangen gasten)
- Juridische organisaties.

Kantoortuin

Kenmerken

- Grote groepen medewerkers werken in één ruimte, meestal afgescheiden door schotten en/ of planten.
- Glas in buitengevel dienst niet zo eer voor daglichttoetreding als wel voor contact met buiten

Voordelen

- Flexibele lay-out (groei, krimpen en veranderingen kunnen snel en direct worden opgevangen). Bij wijzigen weinig aanpassingen noodzakelijk.
- Bevordert teamgeest.
- Open structuur (transparante wanden, geen afscheidingen) leidt tot meer communicatie (bevordert betrokkenheid bij werk collega's).
- Flexibiliteit in lay-out.
- Flexibiliteit van het personeel wordt vergroot.
- Bij een platte organisatie, zoals Ericsson Rijen, past een open structuur.
- Prettig en efficiënt werken verhoogt de productiviteit en satisfactie van de medewerker.

Nadelen

- Weinig privacy (visueel, sociaal en auditief), geen mogelijkheid zicht terug te trekken.
- Concentratieverlies door verstoring/ afdeling.
- Licht, temperatuur en ventilatie niet individueel te regelen
- Gevaar voor uniformiteit en/of massificatie (met betrekking tot meubilair en mensen; geen eigen plekje)

Geschied voor

- Afdelingen of groepen die routinematig en projectmatig werk verrichten, waarbij visueel contact nodig is.
- Afdelingen of groepen die structureel externe meetings hebben.

Analyse

Het cellenkantoor is een veel voorkomende oplossing binnen het moderne kantoor, wellicht het bekendste "traditionele" kantoorconcept. In een cellen- of kamerkantoor zijn de kamers veelal aan de gevel gesitueerd, waarbij daglicht toetreedt via de ramen. Het wordt gekenmerkt door lange, donkere gangen, waaraan talloze kamers geschakeld zijn als cellen. Een cellenkantoor is geschikt voor taken die veel concentratie vereisen. Het biedt de mogelijkheid zich even terug te trekken voor het voeren van een vertrouwelijk gesprek of telefoongesprek. Maar wordt tevens gebruikt voor het schrijven of bestuderen van een rapport. Hierbij is de communicatie tussen medewerkers beperkt.

Kantoorvoorzieningen zijn meestal op de kamer aanwezig of aan het begin van de gang. Het dynamisch archief wordt op de kamer gehouden. Status komt tot uitdrukking in de grootte en inrichting van de kamer. De beïnvloedbaarheid van de werkplek is groot waarbij de indelingsvrijheid van het gebouw zeer beperkt is.

Een kantoortuin is een kantoorconcept waarin het werken in teamverband wordt gestimuleerd. Is het cellenkantoor gebaseerd op comfort en status, de kantoortuin is gebaseerd op efficiëntie principes. Bij de kantoortuin worden complete afdelingen bij kaar geplaatst in een ruimte, waarin ook de benodigde voorzieningen zijn ondergebracht. Het dynamische archief bevindt zich ook in de groepsruimte. Het ontvangen van gasten zal veelal in een aparte ontmoetingsruimte plaatsvinden. De nadruk, bij dit concept, ligt voornamelijk op communicatie. Echter gaat dit veelal ten koste van de concentratie. Status is minder belangrijk en nauwelijks zichtbaar. Informeel contact wordt middels dit concept gestimuleerd. De beïnvloedbaarheid van de werkplek is gericht, daar en tegen is de indelingsvrijheid groot. Wanneer dit concept grootschaliger wordt toegepast, is er sprake van een kantoortuin

Kortom organisaties met veel concentratie werk en formele communicatie geeft de voorkeur aan het cellenkantoor. In organisatorische en financiële zin is de kantoortuin een aantrekkelijke optie gebleken.

Bijlage 18: Artikel: Geen file, gelukkiger en productiever¹⁰⁵

18 werk

TEKST DAPHNE VAN PAASSEN EN HUGO LOGTENBERG
ILLUSTRATIE CLAUDIE DE CLEEN

Geen file, en prod

De drie mythes van

Files verdwijnen, werknemers worden gelukkiger en de productiviteit stijgt. Flexibel werken – werken waar en wanneer je wilt – wordt gezien als een wondermiddel. Over de mythes rond telewerken en waarom we het toch steeds meer gaan doen.

Het is nog vroeg, die vrijdagmiddag in 2004, als Bert Heemskerk, op dat moment de kersverse bestuursvoorzitter van de Rabobank, door de gangen loopt van het hoofdkantoor in Utrecht, op weg naar een afspraak met het adviesbureau dat een efficiëntieonderzoek doet bij de bank. Heemskerk wil nog even zijn financiële man raadplegen, maar verdwaalt – waar het labyrintische gebouw nogal toe uitnodigt. Heemskerk dacht: 'Geen probleem. Ik loop even bij een medewerker binnen en vraag de weg.' Maar welke deur hij ook opent, hij treft niemand aan. Als Heemskerk eindelijk bij zijn afspraak aankomt, grapt hij tegen het wachtende gezelschap: 'Ik weet nog wel een bezuinigingspostje'. Anderhalf jaar later krijgt een groep studenten, gewapend met een zakcomputer met plattegrond van het gebouw, de opdracht te noteren in welke ruimte zich hoeveel mensen bevinden. Uitkomst na een week steekproeven: gemiddeld is maar de helft van de werkplekken bezet.

Volgend jaar verrijst naast het oude gebouw een nieuw kantoor met eenderde minder werkplekken voor hetzelfde aantal werknemers. Of werknemers vanuit dat kantoor willen werken of liever vanuit de Coffee Company aan de Vismarkt, of vanuit huis: ze mogen het helemaal zelf weten. Daar is trouwens wel een omslag in het denken over werk voor nodig, die bij de Rabobank de stoere slogan 'Rabo Unplugged' heeft meegekregen – wat zo iets moet uitdrukken als: terug naar waar het om gaat, terug naar de mensen. 'De techniek maakt het mogelijk om tijd- en plaatsafhankelijk te werken', zegt Henny van Egmond, programmamanager van Rabo Unplugged. 'Alleen zijn organisaties daar nog niet op ingericht.'

Microsoft begon een jaar of twee geleden al met zo'n verandering, die uitmondde in een verhuizing naar een nieuw pand met 455 werkplekken voor (uiteindelijk) twaalfhonderd werknemers. Het gebouw is zestien uur per dag, zeven dagen in de week open: waar en wanneer iemand wil werken, het is aan hem. Hewlett Packard (HP) voerde in februari dit jaar voor alle werknemers flexibel werken in. Interpolis deed dat al jaren geleden. Bij KPN, Oracle, IBM en TNT werkt een deel van het personeel flexibel. Een kleiner gebouw scheelt in de kosten – zo'n twintigduizend euro per werkplek per jaar – en dat is meegenomen, maar het is bedrijven vooral te doen om de drie grote beloften van flexibel werken: een →

¹⁰⁵ Bron: Van Paassen, D.: Geen file, gelukkiger en productiever. Intermediair 15 mei 2008

WWW.INTERMEDIAIR.NL
INTERMEDIAIR 20
5 MEI 2008

werk 19

gelukkiger actiever

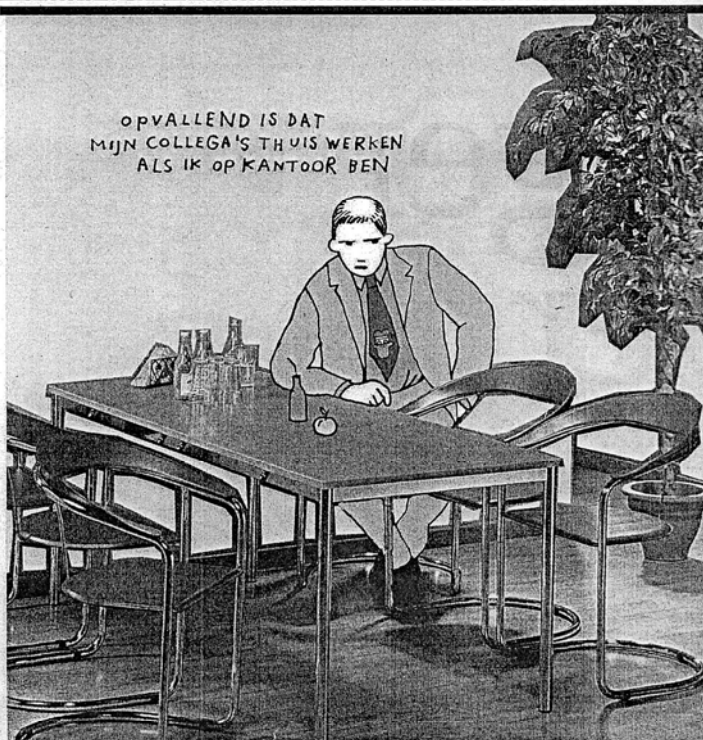
flexibel werken

DE OCHTENDSPITS
BENUT IK DOOR OP
MIJN GEMAKTE ONTWAKEN



20 werk

TEKST DAPHNE VAN PAASSEN EN HUGO LOGTENBERG
FOTOGRAFIE CLAUDIE DE CLEEN



'Een mens heeft gewoon hersteltijd nodig. Als die er niet is, veroorzaakt dat stress'

emancipatie-economie aan de Universiteit Utrecht, ziet het aantal werknemers zoals Langendijk gestaag toenemen. Hij vermoedt dat het daarom niet lang meer duurt voordat het aantal files zal verminderen. Maar volgens Henk Meurs, hoogleraar ruimtelijke ordening en mobiliteit aan de Radboud Universiteit Nijmegen, is het niet zo simpel. 'Natuurlijk heeft telewerken invloed op het aantal auto's in de file. Alleen lossen de files daarmee niet op.' De mobiliteitswens neemt nog altijd toe en als de files al korter zouden worden gaan andere reizigers - bijvoorbeeld mensen die gebruikmaken van het openbaar vervoer - juist de weg op (zie kader: Waarom flexibel werken het fileprobleem niet oplost). Maar flexibel werken wel een oplossing is voor het individuele fileleed, zegt Meurs.

Langendijk staat niet langer dagelijks drie kwartier in de file, maar dat betekent niet dat hij meer tijd overhoudt. Hij begint 's ochtends bij zijn eerste kop koffie met werken en eindigt vaak om elf uur 's avonds omdat je niet alleen je gsm bij je hebt, maar je hele werkomgeving. Of hij dan wel eens een ochtendje gaat sporten? 'Nee, eigenlijk nooit', zegt hij weifelend. Maar hij hoeft geen vrije dag meer op te nemen als de loodgieter langskomt. Heel handig. En collega's met kinderen die vroeger om voor de files uit reden, kunnen nu hun kinderen naar school brengen. Een duidelijke verbetering van de werk-privébalans, vindt Langendijk. Al moet hij bekennen dat de balans nogal doorlaat naar werk: hij is sinds de invoering van flexibel werken veel meer uren gaan maken.

Langendijk is eerder de regel dan de uitzondering, zegt Patricia van Echtelt van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). Ze deed promo-

→ hogere productiviteit, een betere balans tussen werk en privé en kortere files. Gaat het flexibel werken definitief doorbreken? En belangrijker, zal het alle beloftes waarmaken?

Ruim veertig procent van de werknemers in Nederland telewerkt al in meer of mindere mate, blijkt uit recente onderzoeken van Ernst & Young en de FNV. En dan gaat het niet over de klassieke thuiswerker die in een leeggestroomde Vinexwijk dagenlang zit te ploeteren in de logeerkamer. Maar wel bijvoorbeeld over Olivier Langendijk (36), manager bij HP Customer Delivery Services;

de kenniswerker die om een uur of acht 's ochtends aan de keukentafel tijdens het ontbijt eerst even zijn e-mail checkt en een gesprek voorbereidt, om na de ergste files naar een afspraak te gaan. 'Soms rijd ik nog even naar kantoor - je moet wel regelmatig je neus laten zien.' Voor de files uit gaat hij weer naar huis, doet boodschappen, belt om een uur of acht nog even met een collega om te overleggen over een presentatie en e-mailt nog twee uur.

Joop Schippers, hoogleraar arbeids- en

Waarom flexibel werken het fileprobleem niet oplost

Natuurlijk maakt het voor het fileleed uit of mensen thuiswerken of met hun auto aansluiten in de rij. Volgens EwerkForum, een lobbyorganisatie voor thuiswerken, is het aantal file-uren door flexibel werken met zeker vijf procent (circa drie en half miljoen uur) per jaar te verminderen. Toch zijn er kanttekeningen te maken bij de gedachte dat door massaal flexibel te gaan werken, de files eenvoudig zijn te reduceren. Allereerst het feit dat 84 procent van de files wordt veroorzaakt door capaciteitsgebrek van het wegennet. Extra asfalt is dan ook onontbeerlijk in de strijd tegen de files, zeggen deskundigen. Daarnaast is de toename van het aantal telewer-

kers al jaren gering, zo blijkt uit cijfers van Ernst & Young. De tichte toename is amper voldoende om de groei van de automobiliteit als gevolg van de economische groei, op te vangen. Van terugdringen van de bestaande files is dan ook geen sprake. Verder wordt er op het ministerie van Verkeer en Waterstaat rekening mee gehouden dat telewerkers op den duur verder van hun werk (gaan) wonen. Want als de reisfrequentie afneemt, is het minder erg om langer te reizen naar het werk, zo is de vrees. 'Ik begrijp die angst', zegt hoogleraar ruimtelijke ordening en mobiliteit Henk Meurs. 'Door een gebrek aan onderzoeksgegevens is vooralsnog alleen niet te

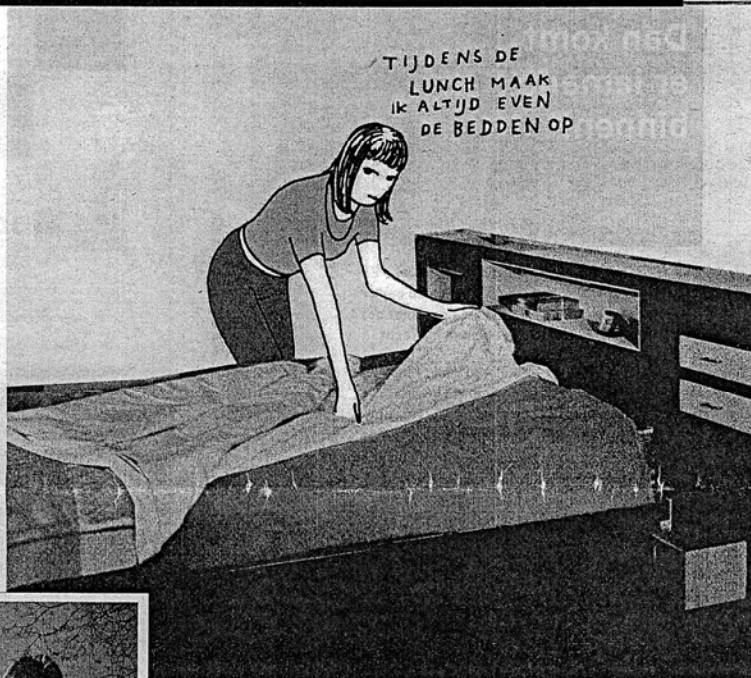
beoordelen of die angst terecht is.' Mogelijke reductie van de files wordt verder bemoeilijkt door de nog steeds groeiende mobiliteitsvraag van mensen en door telewerkers (of hun gezinsleden) die de auto voor andere doeleinden gaan gebruiken. Meurs: 'Daarom is de invoering van rekeningrijden zo belangrijk. Dan worden mensen financieel ontmoedigd om in de splits de auto te pakken.' Tot het zover is, mag handhaving van de huidige filelast als een succes worden beschouwd, vindt Meurs. Een voor minister Eurlings politiek nauwelijks te verkopen boodschap, nu hij het terugdringen van de files als zijn 'topprioriteit' heeft bestempeld.

WWW.INTERMEDIAIR.NL
INTERMEDIAIR 20
15 MEI 2008

werk 21

tieonderzoek naar het verschil tussen bedrijven met veel mobiele werknemers en bedrijven met veel traditionele werknemers. In de eerste soort bedrijven werd veel meer overgewerkt dan in de tweede soort. 'Flexibiliteit leidt tot overwerk', zegt Van Echtelt. 'Mensen maken 's avonds nog even wat af. Bovendien wordt het werk in dit soort bedrijven anders georganiseerd. Managers sturen meer op output dan op aanwezigheid, waardoor er meer deadlines en targets komen. De verantwoordelijkheid om die te halen ligt bij de werknemer zelf.' Wat betekent dat mensen het gevoel hebben dat ze wel moeten overwerken als het werk niet klaar is of dat ze niet langer dan twee dagen ziek kunnen zijn. Uit haar onderzoek blijkt bovendien dat het onzin is dat overwerk niet erg is zolang mensen hun werk leuk vinden. 'Een mens heeft gewoon hersteltijd nodig. Als die er niet is, veroorzaakt dat stress.' Uit tevredenheidsonderzoeken onder werknemers bij Microsoft bleek dat de beoordeling van de werk-privébalans door de jaren heen inderdaad verslechterde. 'Mensen stopten niet meer met werken', zegt Theo Rinsema, directeur Microsoft Nederland. 'Iedereen hier heeft een laptop en een smartphone die gaat brommen als er een e-mail doorkomt - ook 's avonds om tien uur. Handig, we kunnen zo werken wanneer we willen. Maar het nadeel is dat we nog een mentaliteit hebben die past bij het tijdperk van de industriële revolutie: we hebben het idee dat we overdag gewoon op kantoor moeten zijn. Daar komt die nieuwe pressie tot bereikbaarheid 's avonds en in het weekend bovenop.' Sinds twee jaar volgen Microsoft-medewerkers trainingen om van dat ouderwetse arbeidsethos af te komen. 'Zo merkten we dat inbellers bij een videoconferentie als indringers werden gezien', zegt Rinsema. 'Aanwezigen dachten: ik heb vannomorgen de file getrotseerd, maar jij vond deze vergadering blijkbaar niet belangrijk genoeg. Door dat soort dingen uit te spreken en regels te maken over inbellen - niet vanuit de auto bijvoorbeeld - verandert de mentaliteit.'

Dat mensen die flexibel werken vooral langer werken, zou debet kunnen zijn aan de breedte van opvatting dat flexibel werken tot een hogere productiviteit per uur leidt. Bedrijven als British Telecom, IBM, American Express en Compaq claimen dat hun telewerkers tien tot veertig procent productiever zijn dan de mensen die op kantoor werken. Ze hebben minder last van interrupties, stress en files. Ook Microsoft en de Rabobank, die een nulmeting hebben laten doen door de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), verwachten over enige tijd productiviteitsgroei. Helaas is er geen enkel wetenschappelijk bewijs voor de productiviteitstoename, zeggen Diane Baily en Nancy Kurland van de Stanford University, die



OLIVIER LANGENDIJK (36), MANAGER
BIJ HP CUSTOMER DELIVERY SERVICES

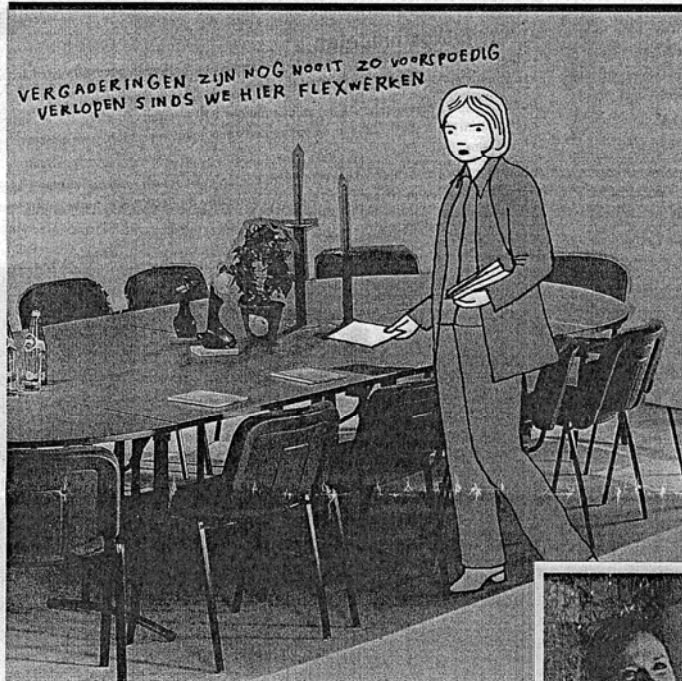
tachtig empirische studies bekeken. De onderzoeken die uitwijzen dat telewerkers productiever zijn, zijn allemaal gebaseerd op zelfrapportage. En dat is volgens de onderzoekers niet betrouwbaar. Mensen hebben het gevoel dat ze productiever zijn doordat ze naar één onderdeel van hun werk kijken. Vaak het onderdeel dat meetbaar is: een rapport, een presentatie. Maar hun werk bestaat uit meer - en moeilijker meetbare - taken, zoals contacten met klanten onderhouden, nieuwe ideeën opdoen en collega's helpen. Als een klus thuis sneller wordt afgemaakt, wil dat daarom nog niet zeggen dat de uiteindelijke productiviteit toeneemt. 'Onderzoek laat zien dat interrupties de creativiteit aansporen en noodzakelijke kennisoverdracht bewerkstelligen', schrijven Baily en Kurland. De kortetermijnproductiviteit stijgt dus, terwijl de langetermijn-

'Ik vind het normaal om op zondagavond te werken, maar voel me bezwaard als ik dinsdagochtend bij de schoonheidsspecialiste zit'

productiviteit wellicht daalt doordat de kwaliteit afneemt. Bovendien, zeggen de onderzoekers, wordt productiviteit in alle studies individueel gemeten. 'Als je naar het team als geheel zou kijken, zie je dat, terwijl de thuiswerker niet wordt gestoord, de collega's dubbel zo vaak gestoord worden, waardoor de productiviteit van het team als geheel niet toeneemt.' Leslie Perlow van de Universiteit van Michigan volgde een half jaar lang vier dagen per week een team van zeventien engineers die binnen een half jaar een nieuw product moesten ontwikkelen en lanceren. Ze zag dat het werk globaal uit twee soorten werkzaamheden bestond: individuele cognitieve taken en taken waarbij de engineers moesten samenwerken. In de praktijk bleken ze de taken die om concentratie vroegen nauwelijks in aanenge-

WWW.INTERMEDIAR.NL
INTERMEDIAR 20
15 MEI 2008

werk 23



→ sloten blokken te doen doordat collega's elkaar continu stoorden. Niet dat die interrupties overbodig waren (96 procent werd als zinvol beschouwd). Alleen was slechts tien procent van de interrupties urgent. Na een paar maanden deed Perlow een experiment. Ze stelde tussen tien en twaalf twee stilte-uren in waarin de engineers elkaar niet mochten storen. Ze schafte het overleg dat creativiteit en kennisoverdracht stimuleert niet af, maar uit. De productiviteit steeg. Ook hier werd die gemeten aan de hand van zelfrapportage, maar feit was dat de deadline gehaald werd, en dat was slechts de tweede keer ooit – en voor het eerst zonder overwerk. Eric van Heck, hoogleraar business administration aan de EUR, die zowel Microsoft als de Rabobank begeleidt bij de overgang naar het nieuwe werken, denkt ook dat het flexibel werken op zichzelf niet

tot productieverhoging leidt. 'Je moet mensen leren effectief om te gaan met die nieuwe technieken. Om bewust keuzes te maken: wanneer ze werken, wat ze eerst doen, op welke plek en met wie.'

Maandag 28 april. De grond rond het nieuwe gebouw van Microsoft ligt nog braak, maar binnen is op deze eerste dag dat het kantoor open is, bijna alles klaar. Zo zakelijk als het gebouw van buiten oogt, zo huiskamerachtig is het van binnen. Lange 'keukentafels', loungebanken, schemerlampen, schalen met fruit, vaasjes met



CONNIE BEEN, MANAGER COMMUNICATIE
BIJ MICROSOFT

bloemetjes, etagères met snoepjes en lollies. 'Welcome to your new home' heeft iemand op een schoolbord gekalkt. Niemand heeft hier een vaste plek, ook Rinsema, de directeur niet. Vanmorgen duurde het een uurtje of twee voor iedereen zich gesetteld had (vaak op een plek in de buurt van directe collega's, dat nog wel). Maar nu zijn alle soorten 'activiteitondersteunende werkplekken' benut: van de Focuskamer (een geluiddicht glazen kamertje), tot de duo loungebank, waar je semi-afgesloten door de hoge leuning met zijn tweeën kunt overleggen. Van de cockpit tot de vergaderzalen die eruitzien als de showrooms van woonwinkel Jencikova. Effectief werken kan het best op plekken die zijn ingericht voor het soort activiteit dat iemand op dat moment moet doen. De bedoeling is dan ook dat werknemers voor iedere nieuwe taak (van elk gemiddeld anderhalf uur) een andere werkplek kiezen. De arbeidstijd is daardoor minder kritisch, denkt Rinsema. Overigens kunnen de meeste tafels en sommige stoelen in hoogte worden versteld.

Gonnie Been, manager communicatie heeft een semi-open concentratieplekje op een bank uitgezocht met uitzicht op de binnentuin. 'We zijn via trainingen en gesprekken al twee jaar bezig met deze verandering. Het komt erop neer dat we mensen het vertrouwen teruggeven. Ze hoeven niet te bewijzen dat ze werken door aanwezig te zijn. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Zelfs ik merk dat ik het heel normaal vind om op zondagavond te werken, maar me bezwaard voel als ik dinsdagochtend bij de schoonheidsspecialiste zit.' Werk en privé lopen behoorlijk door elkaar heen. Juist omdat je ze niet scheidt, brengt het je zo veel voordeel, vindt Been. 'Doordat ik zo flexibel ben kan ik twee keer per week mijn kinderen van school halen en die uurtjes 's avonds inhalen. Ik denk wel eens: ik kan hierna nergens anders

meer werken, want ik kan niet meer zonder deze vrijheid.'

daphne.van.paassen@intermediar.nl

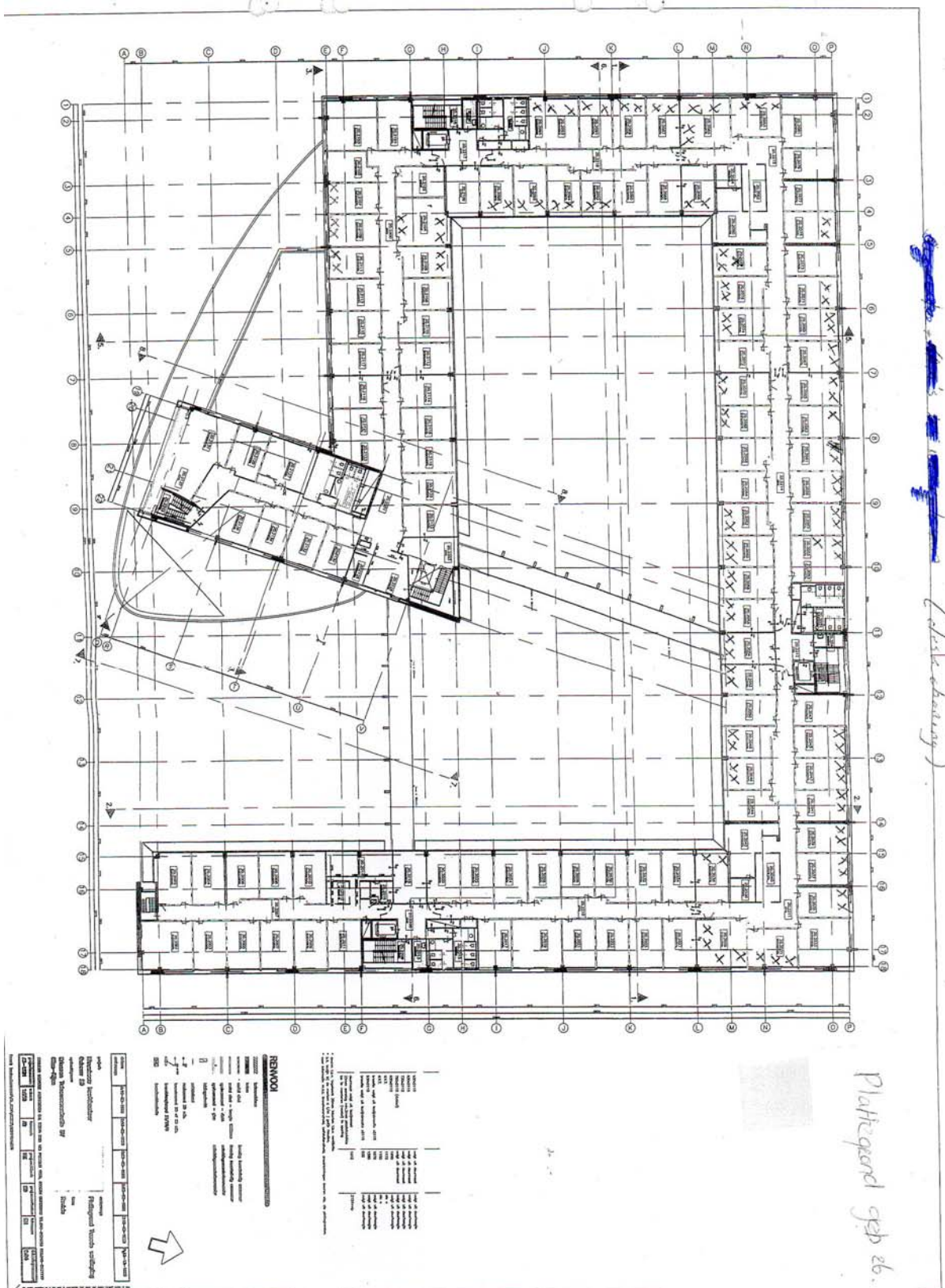
Thuiswerken blokkeert carrière

Lydia van de Made is accountmanager bij een groot bedrijf in de Randstad. Haar voornaamste klanten – Philips, ASML en Vodafone – zitten in het zuiden van het land. Daarom werkt ze, als ze niet bij klanten is, slechts een dag op kantoor en drie vanuit huis. Van der Made vindt flexibel werken 'ideaal' omdat ze niet in de file staat, productiever is en niet te laat thuis is voor haar kinderen. Maar ze ziet ook een nadeel. 'Ik merk dat het voor mijn carrière niet geweldig is. Hoewel ik vind dat je zou moeten worden beoordeeld op je resultaten, is

zichtbaarheid van wezenlijk belang. Ik merk gewoon dat collega's die vaker op kantoor zijn dingen makkelijker geregeld krijgen bij het management en ook sneller carrière maken.' Volgens Norman Schreiner, docent loopbaanmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam kan flexibel werken inderdaad slecht zijn voor je carrière. 'Het hangt ervan af welke loopbaan je ambieert. Maar als je een leidinggevende positie wilt, is zichtbaarheid belangrijk. Al is moeilijk te zeggen hoeveel uur je minimaal op kantoor moet zijn.' Volgens onderzoek van werving-

en selectiebureau Korn/Ferry International zegt zestig procent van de 1320 wereldwijd ondervraagde leidinggevendenden dat ze thuiswerkers minder benaderen voor promoties. Misschien wel omdat ze minder productief zijn, want in bepaalde bedrijven kan thuiswerken je productiviteit schaden. Willem Otto Hazelhorst werkte een paar jaar bij Berenschot Consulting. 'Nieuwe opdrachten werden daar nog al eens vergeven aan "wie er op de gang liep". Daarvoor gingen ze niet eerst een betrondje doen.'

Bijlage 19: Plattegrond





Bijlage 20: Het gehanteerde implementatieproces voor de drie pilots

- Initiatiefase; Afhankelijk van de fase van het project zal Jan van den Broek een meeting organiseren waarin "Our workplace design" geïntroduceerd wordt waarbij inzicht geven wordt over het gehele project. Na de meeting zal er in samenwerking met Unit manager en Facility management beslist worden of zij klaar en geschikt zijn voor de verandering. Hierbij wordt besloten over te gaan tot implementatie waarvoor er een kick-off meeting georganiseerd wordt. Hiermee worden de medewerkers van de betreffende units geïnformeerd over "our workplace design". Hier worden onderwerpen besproken zoals; wat is flex-werken, wat zijn de voordelen, wat betekent het geheel voor de organisatie, hoe het geheel wordt geïmplementeerd. Na de meeting zal er per unit een plan gemaakt worden, waarin de planning opgenomen wordt voor de verdere projecten.
- Definitiefase; In deze fase wordt informatie verschaft via interviews en enquête. De informatie die achterhaald zal worden heeft betrekking op het volgende;
 - o Bezettingsgraad meting
 - o Tijdsplanning per functie groep en per afdeling
 - o Specifieke wensen en eisen per functie groep
 - o Inventariseren van bestaande materialen
 - o Bestaande documentatie opschonen, inventariseren wat de consequenties zijn voor in het dagelijks werkveld.

Wanneer alle benodigde informatie verzameld is zal er een duidelijk beeld gecreëerd zijn over wat de wensen en eisen zijn, waarna er een werkgroep samengesteld zal worden. De werkgroep zal bestaan uit een projectleider, management van de afdeling, office management en eindgebruikers.
- Ontwerpfase; In deze fase zal de lay-out bepaald worden, waarbij de nummers en type werkplekken gedefinieerd worden. Tevens wordt er binnen deze fase nagedacht over hoe de afdelingen geclusterd zullen worden door het betreffende management. Hierbij moet er nauw gekeken worden naar de functies binnen de units.
- Vorbereidingsfase; Tijdens de voorbereidingsfase zullen een aantal zaken moeten worden beschreven;
 - o Opschonen van documentatie
 - o Trainingen verschaffen
 - o Een gedetailleerd veranderingstraject
 - o Gemiste materialen en faciliteiten inventariseren en oplossingen aanschrijven
 - o De regels binnen de nieuwe werkomgeving beschrijven en verklaren
- Uitvoeringsfase; Hierin wordt het uiteindelijk ontworpen "our workplace design" daadwerkelijk uitgevoerd. De voorbereidingen zijn klaar en de nodige technische aanpassingen zijn ingeregeld en de verhuizing van de afdelingen kan plaats vinden. Hierin zal de Facility manager een verhuisplan voor ontwikkelen.
- Beheerfase; Het uitgevoerde plan zal hierin geëvalueerd worden daarnaast worden de opbrengsten geanalyseerd waarna er overgegaan kan worden op vervolg implementatie.

Bijlage 21: Interview Vergelijkend onderzoek, HEVO

Onderzoekende organisatie; Hevo, Den Bosch.

1. Wat is de noodzaak geweest tot het besluit flexwerkplekken in te voeren als nieuwe werkplek, vanuit de organisatie?

De drijfveer achter de gehele verandering ligt voornamelijk aan de structuur van het gebouw. De gebouw constructie leende zich er niet voor om onze gehele organisatie te huisvesten op de betreffende afdelingen en locaties binnen het bedrijfsverzamelgebouw. Hiervan is tevens de oorzaak te vinden in het feit dat de organisatie in korte tijd een flinke groei doormaakte. Daarnaast is een nieuwe vorm van werkomgeving een uitsralingskwestie en een hulpmiddel bij het voeren van de corebusiness, opdrachtgevers kunnen in de praktijk de situatie visueel beleven en naar aanleiding daarvan beoordelen. Een gevolg van het gehele veranderingsproces is dat de afdelingen een effectievere en efficiëntere manier van uitwisselen kunnen creëren.

2. Zijn de flexwerkplekken organisatiebreed van toepassing

A. Wie hebben hiermee te maken?

Het is de bedoeling uiteindelijk Organisatiebreed flexwerkplekken toe te passen. Wel is het zo dat er nu naar aanleiding van de pilot steeds een stap verder genomen wordt en steeds verdere implementatie plaats vindt. Echter heeft de gehele organisatie tot op een bepaalde hoogte te maken met het fenomeen flexwerkplekken.

B. Vindt er een vorm van clustering plaats van bepaalde afdelingen/ projectgroepen?

Ja, zo kun je onderwijs een afdeling/ projectgroep noemen maar ook zorg bijvoorbeeld.

3. Hoe is het geheel bekend gemaakt binnen de organisatie?

Er is geen communicatieplan gemaakt ter bekendmaking van de flexwerkplekken en daarmee de vernieuwde werkomgeving naar de medewerkers toe. Men heeft twee belangengroepen gedefinieerd en hebben hen bij het gehele proces betrokken, uiteraard in beperkte en weloverwogen stadium van het totale project. De twee belangengroepen zijn de managers, baten; effectiviteit, efficiëntie, imago verbetering, prestatie (rendement) en de medewerkers, baten; functionaliteit, arbeidsproductiviteit en tevredenheid. Doordat het een vrij klein bedrijf bevat zijn er verschillende meetings/ workshops georganiseerd om de gehele groep bekend te maken met flexwerkplekken. Zo zijn er ook banketten ontworpen en gepresenteerd tijdens de meetings. Om zo ook de groepen een visueel beeld en gevoel te laten scheppen.

4. Met welke diversiteit aan werkprocessen heeft u binnen de organisatie te maken gehad? (sales organisatie?)

C. Welke aanpak vergt dit?

Plan van Aanpak maken. Hierbij zijn de verschillende belangengroepen nauw betrokken geweest. Er is een duidelijk beeld geschept met welke werkprocessen er binnen de organisatie gewerkt wordt. Zo kan er achterhaald worden wat men belangrijk vindt bij welke werkzaamheden. Zo is er afgestemd welke werkplek er bij welke werkzaamheden behoort.

D. Moesten de werkprocessen anders ingevuld worden, zo ja op welke wijze is dit tot stand gekomen?

Nee, wel is dat de eerste 'angst' onder de medewerkers geweest. Hiervoor is bewust gekozen om het niet te veranderen enkel en alleen de werkomgeving aan te passen aan de werkzaamheden/ -processen. Dit vergroot het draagvlak direct en draagt bij aan de corebusiness.

5. Waarmee is er rekening gehouden met het komen tot een inrichting van de flexwerkplekken?

Bewust zelf nadenken om zo tot een Programma van eisen te komen, uiteraard met peilers binnen de belangengroep. Belangrijk is hierbij dat er uiteindelijk beslist wordt binnen het project team of door de projectleider. Een handig hulpmiddel hierbij is het raadplegen van een binnenhuisarchitect of een inrichtingsleverancier. Dit vooral om de functionaliteit uit een ruimte te belichten en inzichtelijk te maken waaruit een programma van eisen gemaakt kan worden. Echter is het creatieve vermogen van de architect en/ of leverancier van groot belang en de taak ligt dan ook bij de opdrachtgever deze te bekogelen met kritische en doordachte vragen vanuit het oogpunt van de organisatie en haar corebusiness.

6. Zijn er verschillende werkplekken ontworpen?

Zo ja A. Welke vormen van werkplekken zijn er ontworpen?

Allereerst is er gekozen om de gangenstructuur weg halen. Daarnaast zijn er drie soorten werkplekken ontworpen;

- flexwerkplekken in een open werkomgeving,
- stilte/ concentratieruimten in een door glas afgeschermd ruimte met hooguit twee werkplekken per ruimte
- privacy/ touch down ruimte in een door glas afgeschermd ruimte met een werkplek per ruimte.

Daarnaast zijn er twee overleg/ vergader ruimtes ontwikkeld. Een aantal vergaderruimtes zijn afgeschermd en moeten worden gereserveerd bij het secretariaat. Daarnaast zijn er diverse overleg ruimtes ingericht die adhoc te gebruiken zijn.

B. Waarom is er gekozen voor deze ontwerpen?

- Past binnen het beschikbare budget
- Transparantie
- Levendigheid
- Ondersteuning bij de corebusiness

C. Hoe wordt het verschil aangeduid op de werkvloer?

Plakkers met benamingen op de ramen no more, deze fungeren direct voor bepaalde privacy van de betreffende ruimte. De flexwerkplekken in de open omgeving worden niet benoemd op de werkvloer, deze zijn makkelijk te onderscheiden

7. Op welke wijze geeft de huidige werkplek de optimale voorzieningen en inspiratie voor de te verrichtte werkzaamheden?

Openheid maar wel echt een duidelijke afscheiding. Gangstructuur is weggehaald, wat men hiermee getracht heeft is dat wanneer je een ruimte binnen komt je verschillende hoeken van de ruimte kan zien, wat men een totaal beeld geeft. (in de vorm van diagonale gekruiste lijnen)

8. Is er een reglement m.b.t. het gebruik van de flexwerkplekken opgesteld?

(Zo ja, inzake mogelijk?)

Wat er vrij is kan gebruikt worden, dus nee er is geen reglement opgesteld.

9. Is er een gecoördineerd systeem voor de planning van de bezetting van de flexwerkplekken?

A. Welke vorm wordt hiervoor gehanteerd (rooster, software)?

Nee. In principe is het zo dat de werkplekken vrij zijn zolang er nog niet iemand zit (pc uitgelogd). Dit geldt overwegend ook voor de vergaderruimtes/ meetingrooms. Echter is het wel zo dat er voor een aantal vergaderruimtes reservering noodzakelijk is, de verantwoordelijkheid van de reservering ligt in eerste instantie bij de gebruiker.

B. Hoe wordt het systeem up-to-date gehouden?

Het secretariaat is verantwoordelijk voor het bijhouden van de reserveringen voor de betreffende vergaderruimtes/ meetingrooms, dit wordt gedaan middels een gecoördineerd en digitaal reserveringssysteem.

10. Is er tegenwerking/ weerstand vanuit de organisatie (vanuit diverse organisatie niveaus) m.b.t. het werken met flexwerkplekken? Zo ja, op welke wijze komt dit tot uiting en hoe wordt hiermee omgegaan vanuit de organisatie?

In het begin stadium is er lichte weerstand geweest, maar eerder een reactie te noemen, vanuit de medewerkers, op de onduidelijkheden die zich in het beginstadium voordeden. Het enige wat men te doen stond is duidelijkheid verschaffen. Er zijn hiervoor diverse meetings georganiseerd.

11. Komt het in de praktijk voor dat de flexwerkplekken gebruikt worden als vaste werkplek, hoe wordt hierop ingespeeld?

Momenteel is er een medewerker die vooral op een plek zijn werkzaamheden verricht, dit is een algemeen feit binnen de organisatie (waarschijnlijk te maken met de leeftijd +/-65jr). Wat voornamelijk er toe heeft geleid dat er geen vaste plekken meer gehanteerd worden is het feit dat de managers ook deelnemen aan de flexwerkende groep. Zo is er een voorbeeld van een actie die ertoe heeft geleid dat men het cleandesk principe wel degelijk in acht nemen. Een manager constateerde van een bepaalde medewerker dat er meerdere malen het bureau met al zijn documentatie etc achter gelaten werd om vervolgens de dag erna weer op de plek zijn werkzaamheden voort te zetten. De manager, die ook gebruiker is van de flexwerkplekken, heeft na de constatering op een ochtend het bureau leeggehaald en is er zelf gaan zitten. Dit heeft er voor gezorgd dat de medewerker zich hiervan bewust is geraakt en in de toekomst niet meer zal voorkomen, tevens is dit een soort waarschuwing geweest naar de overige medewerkers. Niets is erger als andere jouw documentatie "opruimt".

12. Clean desk is een belangrijk aspect voor de slagingskansen van flexwerkplekken, hoe is het binnen de organisatie gelukt hieraan uiteindelijk te kunnen voldoen?

Simpelweg door de invloed van de betreffende manager. Wanneer er een no-clean desk meerdere malen gesignaleerd is op een bepaalde werkplek ingegrepen door de manager. De manager is plaats gaan nemen op de betreffende werkplek en heeft al het aanwezige documentatie en overige spullen ergens anders gedeponeerd, zodat de werknemer er direct mee geconfronteerd werd, men is dan zijn spullen 'kwijt' wat een zeer gevoelige kwestie is in deze. Dit heeft als gevolg teweeg gebracht dat men een volgende keer wel degelijk meewerkt aan clean desk of misschien na een tweede keer.

13. Hoe is de ruimte toch aantrekkelijk te maken buiten clean desk?

Overwegend is hiervoor een vooraf gestelde kleurenstelling gemaakt voor de ruimten, daarnaast zijn er verschillende werkplekken afgeschermd door ramen. De verschillen per hoek is direct een aanduiding van de verschillende hoeken.

14. Hoe is de documentenbeheersing tot stand gekomen? Documentenreductie?

Door allereerst de hoeveelheid documentatie men per afdeling/ functie te weeg brengt na te gaan, om zo te kunnen bepalen hoe groot de totale documentatie binnen een afdeling bedraagt. Hieruit is er een archiefruimte gecreëerd op maat. Daarnaast heeft men vanuit de organisatie een trolley of kofferding aangeboden. In eerste instantie heeft iedereen gekozen voor een trolley, hier is een groot gedeelte van de medewerkers op terug gekomen en heeft nu een kofferding om de individuele en ad hoc documentatie in op te bergen. Daarnaast is iedere medewerker in bezit van een kluis. Echter is nog niet alles digitaal, om zo de in overvloed aanwezige documentatie te reduceren en voor iedereen en elk moment toegankelijk te maken. Wel is men binnen de organisatie zich ervan bewust dat hier nog een aantal handvaten voor toegereikt moet worden.

15. Hoe is de invulling van de IT (docin stations)

Iedere werkplek is voorzien van een vaste pc en monitor. Op aanvraag zijn er, ad hoc, laptops aanwezig. Hiervoor is er een hoeveelheid/ pool bepaald en zijn af te halen op een vaste plek binnen de organisatie. Daarnaast hebben alle medewerkers een soort chip met toegangscode om zich aan te sluiten op de thuiswerkplek. Zo heeft men geen IT voorzieningen vanuit het bedrijf nodig om thuis te werken.

16. Welke veranderingen hebben plaats moeten vinden op het gebied van

- werkprocessen > geen veranderingen onderheven. Wel is het zo dat het werken met cleandesk de nodige verandering met zich meebrengt.
- inrichting > tijdens de bouw is er rekening gehouden met de verschillende afbakeningen en creëren van ruimtes. Er is voor veel kleur gekozen om de sfeer te creëren van een prettige, stimulerende en bovenal professionele werkomgeving. Daarnaast is het interieur nauw op elkaar afgestemd. Ook hierbij zijn levendige kleurstellingen gebruikt in lijn met de organisatie. De diverse planten en assesoires zorgen voor een passende werkomgeving voor de organisatie.
- voorzieningen > vooral de IT voorziening heeft aandacht gehad, dit omdat men hiervan afhankelijk is bij het uitvoeren van zijn/ haar dagelijkse werkzaamheden
- personeel > Aanpassingsvermogen om van een vaste naar een flexwerkplek te gaan. Hierbij gaat het om de bereidwilligheid en het heersende draagvlak.

17. Wat specifiek gedaan aan om mensen betrokken, mee, warm te krijgen voor de verandering? Draagvlak/ veranderingsproces hoe? Communicatieplan

Er is in het geheel niet veel aan structuur geweest. Echter zie hiervoor ook vraag 3 en 5

18. Welk implementatieproces is er gekozen en gehanteerd voor de volledige implementatie? (inzage)

Er is geen implementatieproces van toepassing geweest. Na het maken en onderzoeken van een functioneel, ruimtelijk en technisch Programma van Eisen zijn de vervolgstappen ondernomen. Zo is er allereerst een kostenberaming gemaakt waarnaar de beslissingen definitief zijn geworden. Vervolgens heeft men de juiste afstemming gemaakt voor implementatie middels een plan van aanpak. Er is bewust gekozen om niet direct organisatiebreed de flexwerkplekken te implementeren. Zo zijn er een 4 tal pilotes ontworpen en geïmplementeerd waarnaar de evaluatie plaats zal vinden. Stap voor stap

19. Hoe is de implementatie van de flexwerkplekken verlopen?

Soepel nog steeds gaande. Het is een proces wat je niet snel moet willen doen. Echter is er geen implementatieplan geschreven, achteraf gezien is dit een groot gemis geweest. Het had veel onduidelijkheden gespaard kunnen blijven en had het wellicht net even iets soepeler gelopen, ten goede van de directe tevredenheid onder het personeel.

20. Voldoen de werkwijzen om het businessproces goed te ondersteunen?

Ja, hiervoor is bij de ontwikkeling rekening mee gehouden

21. Project is afgerond hoe bewaak je dat het project overeind blijft?

1 keer in het half jaar vindt er een evaluatiemoment plaats. Hiervoor worden een aantal medewerkers ondervraagd of wordt er een enquête afgenomen. Hieruit worden conclusies getrokken en acties ter verbetering voor ondernomen.

Bijlage 22: Kantoorwijzer; De weg naar een passend kantoorconcept



HEVO
HOUVAST IN HUISVESTING

Kantoorwijzer: de weg naar een passend kantoorconcept

Er is steeds meer aandacht voor de manier waarop het kantoorconcept kan bijdragen aan bedrijfsprocessen en het bedrijfsresultaat. Verbetering van de werkomgeving heeft een positieve uitwerking op zowel de medewerker als de organisatie. Een verhoogde arbeidssatisfactie, kostenbesparing of imagoverbetering zijn slechts een paar van de voordelen. Hevo's Kantoorwijzer helpt u bij het proces naar een passend kantoorconcept.

Maatwerk

De Kantoorwijzer bestaat uit een zevental modules die opeenvolgend of los gebruikt kunnen worden. Aan bod komen onder andere corporate identity, bedrijfsimago en een tevredenheidsmeting. In een eerste gesprek worden de randvoorwaarden voor het kantoorconcept bepaald. Afhankelijk van de vraag bepalen we samen met u welke modules benodigd zijn om het gewenste doel te bereiken. De methodes die gebruikt worden om tot passende output te komen zijn maatwerk per opdracht. Er wordt hierbij gebruik gemaakt van vraaggesprekken, workshops, enquêtes of waarnemingen.



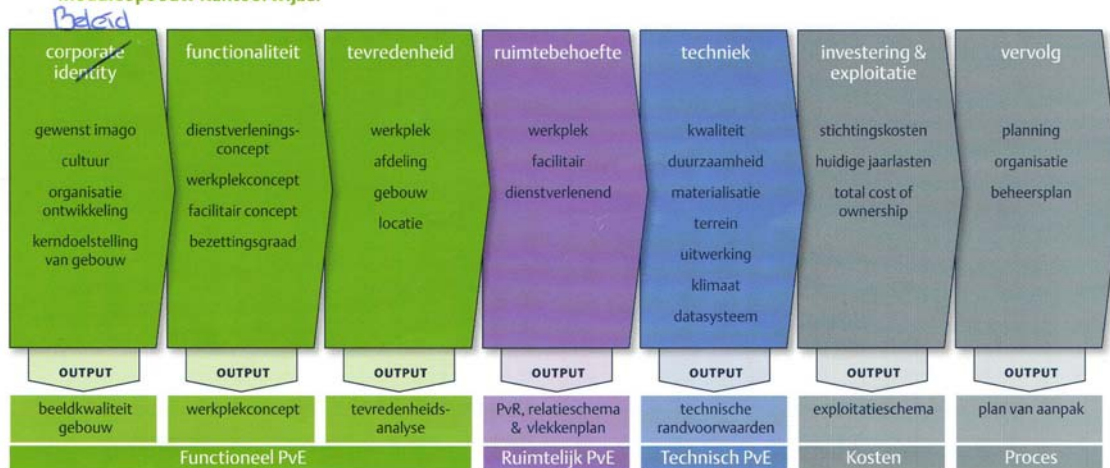
Output

De output van de modules wordt samengevat in een beschrijving van de gewenste huisvesting in een compleet Programma van Eisen. Daarnaast besteedt de Kantoorwijzer aandacht aan de benodigde investering, de jaarlasten die in een exploitatieschema worden weergegeven, de planning en de organisatie van het vervolg. Onderstaand schema geeft een overzicht van de mogelijkheden.

Doordacht kantoorconcept

Door één of meerdere modules van de Kantoorwijzer te volgen verzekert u zich van een doordacht kantoorconcept dat als basis kan dienen voor het ontwerpproces. De huisvesting kan zo optimale ondersteuning bieden aan zowel de organisatiestructuur als aan de verschillende werkvormen in uw organisatie.

Moduleopbouw Kantoorwijzer



Experts in de diepte, kracht in de breedte

Verdieping in werkomgeving

Bijlage 23: Interview Frits van Loon

Functie: Beveiligings adviseur, veiligheid, ARBO, milieu, security

Onderzoekende organisatie; Ericsson, Frits van Loon

1. Wat is de noodzaak geweest tot het besluit flexwerkplekken in te voeren als nieuwe werkplek, vanuit de eigen visie?

Reduceren van kosten

2. Hoe is het geheel bekend gemaakt binnen de organisatie? Is hier voldoende aandacht aan besteed, waarom? (communicatie/ bekendmaking)

Men heeft het een en ander aan voorwerk verricht. Zo zijn de betrokken afdelingen via een mail op de hoogte gesteld. Daarnaast is er tijdens een werkoverleg hierover gesproken en zijn er diverse documenten raad te plegen via Intranet door de gebruikers.

Dit is echter niet voldoende in mijn ogen, moet veel duidelijker en volledig. Daarnaast ook de toegankelijkheid gebruiksvriendelijk.

Tevens is het zo dat het projectteam pas in het leven is geroepen toen het besluit al genomen was en men al deels het project vorm had gegeven. Zo is het projectteam er een beetje ingerold op een onjuiste wijze.

3. Moesten de werkprocessen anders ingevuld worden, zo ja op welke wijze is dit tot stand gekomen?

Ja in zekere zin wel. Echter is dit geforceerd door het flex-concept; "Morgen flexe en dus 1 kast weg, archiveren, etc". Wij waren er nog niet klaar voor direct het flex-concept te gaan gebruiken.

4. Voldoen de werkwijzen om het businessproces goed te ondersteunen, waarom?

Nee op dit moment niet volledig. Het concept is nog niet in zijn totaal geïmplementeerd en er zijn nog te veel valkuilen gehoord vanuit de gebruikers groep. Echter is dit wel te bereiken, maar hoe langer het duurt, hoe moeilijker het zal gaan worden (draagvlak gaat op den duur steeds meer dalen).

5. Waarmee is er rekening gehouden met het komen tot een inrichting van de flexwerkplekken?

Is niet echt goed duidelijk bij mij. In eerste instantie zou ik zeggen dat er met name aandacht besteed is met de verstelbare en soort tafels en stoelen die gebruikt gaan worden. Daarnaast is er niet voldoende gespeculeerd over de juiste IT equipment wat de juiste inrichting belemmert binnen het flex-concept. Daarnaast wordt er een standaard eenduidige inrichting per werkplek gemist. Dit komt ook mede door het feit dat de benamingen per werkplek niet duidelijk vastgesteld zijn.

6. Is de aanduiding van de flexwerkplekken voldoende op de werkvloer, waarom?

Nee, gebouw 20 heeft wel gebruik gemaakt van benamingen van ruimtes d.m.v. het naambord principe maar deze heeft een eenduidig karakter (flex werkplek). Gebouw 26 daaren tegen heeft hiermee geen enkele aanduiding, ik denk dat dit ook te maken heeft met de tevens openwerkomgeving. Wel is het zo dat wanneer een werkplek volgens cleandesk achter gelaten wordt, dit een herkenningspunt is van een flex werkplek, echter niet het verschil in soort.

7. Op welke wijze geeft de huidige werkplek de optimale voorzieningen en inspiratie voor de te verrichtte werkzaamheden?

Op het moment nog veel valkuilen en onduidelijkheden;

- Onduidelijkheid over archivering en dus documentenreductie
- Onvoldoende structuur en gebruikers toegankelijkheid op het NET.
- Geen duidelijke structuur
- Geen eenzijdige mind
- Onvoldoende inrichtingselementen aansluitend op de flexomgeving

8. Welke voorzieningen worden op dit moment nog gemist?

- Sfeer
- Juiste IT equipment
- Gebruiksvriendelijke instructie over het flexconcept
- Standaard kantoor artikelen
- Geen kast maar een lade
- Voorwaarden flex-concept

In de praktijk is er eigenlijk nog geen sprake van een flexconcept

9. Is er tegenwerking/ weerstand vanuit de organisatie (vanuit diverse organisatie niveaus) m.b.t. het werken met flexwerkplekken? Zo ja, op welke wijze komt dit tot uiting en hoe wordt hiermee omgegaan?

Ja en nee, men is zich ervan bewust van dat het moet, en als het moet, moet het maar. Daarnaast is het zo dat het concept binnen het bedrijf niet is geïntroduceerd; morgen moet men flexen.

10. Komt het in de praktijk voor dat de flexwerkplekken gebruikt worden als vaste werkplek, hoe wordt hierop ingespeeld?

Ja wel degelijk, vanuit het management moet het geheel gedragen worden en uiteindelijk beheerst worden. Dit wordt echter onvoldoende gedaan mede door het feit dat het management niveau zelf ook vaste werkplekken hanteert. Op deze manier kan men geen voorbeeld dienen en heeft men eigenlijk geen "poot om op te staan" t.o.v. zijn/ haar medewerkers.

11. Clean desk is een belangrijk aspect voor de slagingskans van flexwerkplekken, hoe is het binnen de afdeling gelukt hieraan uiteindelijk te kunnen voldoen of niet?

Er is geen handhaving op dit gebied. En is er geen volledige controle op het hanteren van cleandesk. Mensen hebben er geen tijd voor en/ of maken er geen tijd voor. Dit komt ook door het feit dat er geen gevolgen aan verbonden zijn wanneer men dit principe binnen het flex-concept niet hanteert.

12. Hoe is de ruimte toch aantrekkelijk te maken buiten clean desk?

Sfeer maken, een uitnodigende ruimte voor iedereen.

13. Op welke wijze wordt getracht te werken aan documentenreductie? Zijn hiervoor bepaalde voorzieningen nodig die op dit moment nog niet geboden worden? (trolley's, archiefkast)

Niet heel veel, wel is er een ruimte ter beschikking gesteld per afdeling (een duur kantoor) om hier de archieven kwijt te kunnen en altijd direct toegankelijk bij de hand te hebben. Vaak is de ruimte geïntegreerd in een servicehoek, deze zijn afsluitbaar met een sleutel wel of niet. De sleutel is te krijgen bij secretariaat

14. Wat specifiek gedaan aan om mensen betrokken, mee en warm te krijgen voor de verandering? Draagvlak/ veranderingsproces hoe?

Onvoldoende en niet specifiek op de doelgroep gericht. Men heeft een meeting gekregen en hierin is gezegd wat het flex-concept inhoudt maar geen inhoudelijke aspecten. Morgen flexen punt uit.

15. Hoe is de implementatie van de flexwerkplekken verlopen? Wat over het hoofd gezien en wat loopt niet? Wat zijn de valkuilen op dit moment?

Slecht, stroef en niet volledig. Daarnaast is het een feit dat het niet bewaakt wordt waardoor er valkuilen ontstaan. Zie hiervoor hierboven. Zo worden de flex-plekken nog veel als vaste werkplekken gebruikt, sluit het geheel niet aan op de werkprocessen en zijn er geen duidelijk instructies naar de gebruikers toegespeeld.

16. Project is afgerond hoe bewaak je dat het project overeind blijft?

Door afspraken vast te leggen en deze te handhaven, voorwaarden stellen. Daarnaast is de aandacht van het management niveau van groot belang in de handhaving van het geheel.

17. Kunnen de flexwerkplekken organisatiebreed van toepassing worden gemaakt?

Zo ja, in welke vorm?

Ja met hier en daar uitzonderingen zoals een administratieve functie, die door het werkproces geen flex-werkplek kan bekleden. Er moet een duidelijke lijn zijn welke functie wel en welke niet hiervoor in aanmerking kunnen komen. En zo ook duidelijk naar buiten brengen waarom en zo doen we het en niet anders.

18. Heb je nog aandachtspunten die ik mee kan nemen naar externe bedrijven?

- Manier van instructie voor inrichting.
- Manier van structuur aanbrengen op het NET.
- Manier van archivering.
- Visuele inrichtingsmogelijkheden.

19. Wat is het gewenste eindresultaat?

Creëren van een flex-CULTUUR. Hierin zal er een duidelijke, eenduidige en gestructureerde concept beschreven moeten worden met al de ins en outs van het flex-concept. Daarnaast moeten alle voorwaarden en instructies duidelijk, eenzijdig, gestructureerd en gebruiksvriendelijk in de organisatie vrij gegeven en toegankelijke gemaakt worden.

Bijlage 24: Voorstel, IT-equipment

Auteur: Imre van Well

Er is binnen Ericsson gekozen om binnen "Our workplace design" de flexomgeving de benodigde IT equipment te splitsen in: IT equipment gekoppeld aan de werkplek en IT equipment voor individueel gebruik.

IT equipment

Ad 1 Fixed workplace

- IT equipment; Individueel gebruik: Monitor, docking, toetsenbord (incl. benodigde kabels) laptop, muis, security kabel en reis power kabel.
- Een netwerkaansluiting.
- IT equipment is de verantwoordelijkheid van de medewerker

Ad 2 Shared workplace A

- IT equipment gekoppeld aan de werkplek: Monitor, standaard docking, toetsenbord (incl. benodigde kabels). Hierbij ligt de verantwoordelijkheid bij FM.
- IT equipment individueel gebruik: laptop, muis, security kabel en reis power kabel. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf.
- Een netwerkaansluiting. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid bij FM.

Ad 3 Shared workplace B

- IT equipment gekoppeld aan de werkplek: Monitor, toetsenbord, voedingskabel en GVA kabel. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid bij FM.
- IT equipment individueel gebruik: Laptop, Muis, security kabel en reis power kabel. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid bij de medewerker.
- Stekkerdoos met twee elektra aansluitingen.
- Een Netwerkaansluiting. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid bij FM.

Ad 4 Touch Down workplace

- Netwerkaansluitingen.

Ad 5 Management workplace

- IT equipment individueel gebruik: Monitor, docking, toetsenbord (incl. benodigde kabels), laptop, muis, security kabel en reis power kabel.
- Een netwerkaansluiting.
- IT equipment is de verantwoordelijkheid van de medewerker

Ad 6 Formeel meeting room (Vergader ruimten)

- Netwerkaansluiting mits er een vaste beamer opgesteld is.
- Elektra voorziening in de wand.

Ad 7 Informeel meeting room

- N.V.T

Ad 7 De gangen

- N.V.T

Ad 8 Servicecorner

- Monitor/ elektronisch fotolijst om afdelingsinformatie te tonen.
- Netwerkaansluitingen.

Bijlage 25: Voorstel, Telefonie

Auteur: Imre van Well

Het beleid voor telefonie staat op dit moment ter discussie. Men wilt het free seating concept gaan invoeren. Dit zal consequenties hebben op de invulling van telefonie. Op dit moment zijn er drie vormen van telefonie beschikbaar; de vaste telefoon, de mobiel en dect toestellen

Ad 1 Fixed workplace

- Telefonie; Een vaste telefoon, dect of mobiele telefoon. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid bij de medewerker.

Ad 2 Shared workplace A

- Telefonie gekoppeld aan de werkplek: eventueel een vaste telefoon met freeseating functionaliteit. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid bij FM.
- Telefonie individueel gebruik: dect of mobiele telefoon. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid bij de medewerker.

Ad 3 Shared workplace B

- Telefonie gekoppeld aan de werkplek: eventueel een vaste telefoon met. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid bij FM.
- Telefonie individueel gebruik: dect of mobiele telefoon. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid bij de medewerker.

Ad 4 Touch down workplace

- N.V.T

Ad 5 Formeel meeting room (Vergader ruimten)

- Een vaste telefoon, met meeluisterfaciliteit voor o.a. telefoonconference.

Ad 6 Informeel meeting room

- N.V.T

Ad 7 De gangen

- N.V.T

Ad 8 Servicecorner

- N.V.T

Bijlage 26: De inrichting, Lay-out

1. Lay-out van de werkplek

Ad 1 Fixed workplace

- Een vast bureau (minimale in hoogte instelbaar d.m.v. draaipoten)
- Een instelbare bureaustoel.
- Een ladeblok.
- Een Whiteboard per medewerker (de bestaande lossen).
- Een kast in het kantoor voor archivering.
- Een kapstok.
- Een prullenbak.
- Een papierbak.

Ad 2 Shared desk

- Een elektronisch in hoogte verstelbaar bureau (van normaal bureau hoogte tot stahoogte).
- Een instelbare bureaustoel.
- Een bakje voor de S.K.U. Per kantoor of cluster van werkplekken is er een bakje geplaatst.
- Een Whiteboard per medewerker
- Een stekkerdoos met 2 aansluitingen (bij de Shared workplace B).
- Een zithoekje (voor 2, 4 of 6 personen).
- Een kapstok.
- Een prullenbak.
- Een papierbak.

Verdwenen element

- De kast in kantoor; keuze moet gemaakt worden waar deze documentatie naar toe gaat. *Opties*; op de gang of een archief kamer per afdeling.

Ad 3 Touch down workplace

- Kan in vele vormen voorkomen zowel binnen de werkomgeving als binnen een bibliotheek of koffiecorner.
- Uitgerust met meubilair dat past binnen de betreffende ruimte. Dit kan variëren van bureau met bureaustoel tot een zitje in de koffiecorner.

Ad 4 Management workplace

- Een elektronisch in hoogte verstelbaar bureau (van normaal bureau hoogte tot stahoogte).
- Een instelbare bureaustoel.
- Een bakje voor de S.K.U. Per kantoor of cluster van werkplekken is er een bakje geplaatst.
- Een Whiteboard per medewerker (of; de bestaande lossen, of; geïntegreerd in de wand).
- Een zithoekje (voor 2, 4 of 6 personen). *NIEUW*
- Een kapstok.
- Een prullenbak.
- Een papierbak.

Ad 5 Formeel meeting room (Vergader ruimten)

- De inrichting en de hoeveelheid zitplaatsen wordt bepaald naar grootte van de ruimte.

Ad 6 Informeel meeting room

- Uitrusting van het meubilair is verschillend per room; het is een kamer voor 2,4 of 6 personen.
- Ook de koffi corner, multimedia cafe en de eetkamertafel (gebouw 26) kunnen hiervoor gebruikt worden.

Ad 7 De gangen

- Standaard; een prikboard en/of mededelingenbord en/of planbord per afdeling.

De gangen zullen van karakter en inrichtingselementen verschillen. Hiervoor zijn twee richtlijnen:

- Of; afdelingsgebonden elementen om zo eenheid te creëren per afdeling. De afdeling reiken zelf aan welke elementen dit moeten zijn. Hierbij valt te denken aan afdeling specifieke posters die men als cadeau heeft gekregen bij een van de operators/ opdrachtgevers.
- Of; Ericsson posters/ elementen. Dit draagt bij aan een professionele en imago verhogende uitstraling van Ericsson. De verantwoordelijkheid voor deze posters ligt bij de afdeling communicatie.

Ad 8 Servicecorner

- Tafel op barhoogte van licht hout met 6 barkrukken met daarboven een hanglamp.
- Zithoekje; ronde salontafel van glas met 3 stoelen.

2. Inrichtingselementen

Ad 1 Kleurgebruik en sfeer makende elementen

- Kleur in de stoelen.
- Kleur op de wand.
- Groen voorziening (of staan plant groot, of tafelplant klein zal liggen aan het soort geplaatste zitje).

Ad 2 Voorzieningen en service binnen de werkomgeving

- Losse locker/ postvak; om persoonlijke spullen in op te bergen met als optie een postvak.
- 1 meter archief; voor persoonlijke documentatie. *Optie*; Kast die op slot kan.
- Bibliotheek voor afdelingsdocumentatie.
- Per 50 medewerkers een servicecorner.
- Oplaadpunt voor de dect toestellen.

Ad 3 Toevoeging aan alle ruimten

- Kamer nummer, aan de binnenkant van de ruimte, d.m.v. een nummerbordje

Bijlage 27: De Deming-cirkel: Plan, Do, Check, Act (PDCA)¹⁰⁶

De Deming-cirkel gaat over procesbesturing. Door het proces te beheren, probeert men een optimaal resultaat te bewerkstelligen. Deming stelt dat voor elk proces sprake moet zijn van een cyclus voor procesbeheersing. De cyclus (cirkel, spiraal, kring, wiel) van Deming is gebaseerd op de Plan-Do-See-cyclus van Walter A. Stewhart. Deming maakte er de Plan-Do-Check-Act-cyclus van, afgekort als PDCA-cyclus.

Auteurs:

De Amerikaan W. Edwards Deming (1900-1993) is een van de pioniers binnen het vakgebied van kwaliteitscontrole en kwaliteitsmanagement. Samen met de naar Amerika geëmigreerde Roemeen Joseph Juran (1904) legde hij in het na-oorlogse Japan de basis voor het huidige kwaliteitsdenken en het zogenaamde 'Total Quality Management' (TQM). De ideeën van Deming en Juran werden in Japan enorm gewaardeerd en hebben een grote bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van Japan na WOII. Later kwam ook in de Verenigde Staten de erkenning. In zijn zeer bekende boek 'Out of the Crisis' (1982) presenteert Deming 14 belangrijke principes voor management binnen Amerikaanse productiebedrijven. Veel van deze aanbevelingen worden nog steeds gebruikt binnen bedrijven om te komen tot optimale kwaliteit en efficiëntie van bedrijfsprocessen.

Beschrijving:

Deming begint zijn betoog voor kwaliteitsmanagement in zijn boek met de schijnbare tegenstelling tussen productie en kwaliteit. In Amerikaanse productiebedrijven in die tijd zou elke manager en productiemedewerker hebben gesteld dat er een omgekeerd evenredig verband is tussen productie en kwaliteit. Hoe meer productie, hoe lager de kwaliteit. De reden hiervoor was volgens de betrokkenen dat er meer fouten gemaakt werden of dat er zaken dubbel gebeuren. Goed kwaliteitsmanagement kan volgens Deming de tegenstelling tussen productie en kwaliteit opheffen. De 14 principes voor (kwaliteits)management van Deming vatten we hieronder kort samen:

- Het management van de organisatie moet doelgericht werken en daarom een doel formuleren.
- Dat doel moet bij iedereen in de organisatie bekend zijn.
- Laat kwaliteitscontrole van producten niet te intensief zijn zodat onnodig resources worden aangewend.
- Zorg voor professionele inkoop, waarbij het niet alleen om het laagste tarief gaat.
- Zorg door innovatie en procesoptimalisatie door een cyclus van continue verbetering.
- Zorg ervoor dat de juiste vaardigheden binnen de organisatie aanwezig zijn.
- Zorg voor effectief leiderschap
- Zorg ervoor dat mensen zich zeker en gesteund voelen zodat ze goed werk kunnen en durven leveren. Ban angst uit.
- Zorg voor samenwerking tussen unit en afdelingen. Slecht muren waar nodig.
- Gebruik geen holle frasen, slogans en onvoldoende onderbouwde doelstellingen om het personeel te motiveren. Dit werkt slechts averechts.
- Schaf kwantitatieve targets af. Leg meer nadruk op de productiviteit van het proces.
- Hef belemmeringen op die goed werk verhinderen. Zorg bijvoorbeeld voor deugdelijk gereedschap. Schaf de jaarlijkse beoordeling af als dit angst onder personeel veroorzaakt.
- Zorg voor een goede algemene scholing en ontwikkeling van medewerkers.
- Stel een actieplan op om de zogenaamde 'dodelijke' belemmeringen en ziektes te overwinnen.

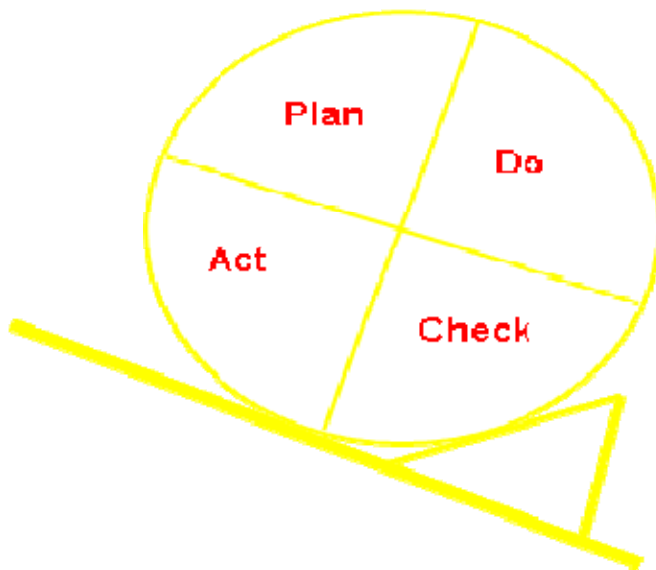
De zeven 'dodelijke ziektes' binnen een organisatie zijn volgens Deming gebrek aan doelgerichtheid, de nadruk op korte-termijn-winst, kwantitatieve prestatiebeoordeling, verloop onder management, management op basis van alleen zichtbare kwantitatieve gegevens, overdadige ziektekosten en overdadige juridische kosten.

¹⁰⁶ <http://www.managementstart.nl/artikelen/s55.html>

Een aantal belangrijke belangrijke belemmeringen of obstakels voor een optimale bedrijfsvoering zijn volgens Deming bijvoorbeeld: de zoektocht naar alles-in-een-oplossingen, de verwachting dat automatisering en technieken de bedrijfsvoering wezenlijk veranderen en alle problemen kunnen oplossen, voorbeelden verkeerd interpreteren en imiteren, onvoldoende aandacht voor en kennis van statistische modellen en een verouderd systeem voor opleiding en ontwikkeling.

Alhoewel een aantal constatering en beweringen van Deming wat gedateerd aandoen, geldt voor de meeste punten dat zijn wel degelijk valide en van waarde zijn voor veel van de organisaties in de hedendaagse zakelijke wereld.

Figuur 1: PDCA-Cyclus



Voor elk bedrijfsproces wordt deze cyclus doorlopen om tot optimalisatie van het proces te komen en zo het resultaat van het proces te maximaliseren. De cyclus eindigt derhalve ook niet na één doorloop. Deming stelt immers een continu verbeterproces voor.

Plan

De planningsfase. De doelstellingen voor het proces worden SMART gedefinieerd. Duidelijk moet worden wat de resultaten van het proces moeten zijn. Daarnaast is er aandacht voor de randvoorwaarden (beschikbaarheid middelen) en de belangen van de betrokkenen.

Do

Het proces wordt uitgevoerd en de resultaten worden gemeten.

Check

De bereikte resultaten worden vergeleken met de doelstellingen.

Act

Indien nodig worden acties uitgezet om de resultaten te verbeteren.

Vervolgens herhaalt de cyclus zich. De bedoelingen is dat het doorlopen van de cirkel leidt tot continue verbetering van de resultaten. De cyclus zorgt daarmee voor zowel kwaliteitsborging als kwaliteitsverbetering. De helling en de wig visualiseren deze mechanismen.

Bijlage 28: Tijdsplanning, Implementatie van het verbetertraject.

Verbetertraject		Juni				Juli					Augustus				September				Oktober				Door	
Week		23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	Persoon
Activiteiten																								
Mijlpaal Bereikt																								
Registratie																								
A1 Registratie flexwerkers																								Syplvia
- Managen/ controle vanuit bestaande lijsten																								Sypvia
- Flexwerkers invoeren in HRMS																								Jan
- Communicatie naar manager: nieuwe werkwijze registratie																								Jan
A2 Registratie flexwerkplekken																								Kees/ FM
A3 Registratie IT-equipment (HP)																								Sylvia
Mijlpaal Bereikt																								
Lay-Out van de werkomgeving																								
A4 Vastleggen inrichting per kamer in Excel																								Kees
A5 Voorstel inrichting kamer binnenhuisarchitect																								Annex
A6 Behangen 1 a 2 wanden																								FM
A7 Inrichten (meubels plaatsen etc)																								FM
A8 Nummerbordjes binnenkant kamer voorstel																								FM
A8 Nummerbordjes binnenkant kamer bestellen & plaatsen																								
A9 Communicatie: Medewerker informeren over nieuwe lay-out																								Jan
A10 Vastleggen inrichting gangen (lijsten, kleuren, etc)																								Imre/ Anne
A11 Inkopen lijsten																								FM
A12 Inkopen/ verzamelen van foto' s/posters op afdeling																								FM
A13 Ophangen																								FM
A14 Naamborden gangen checken via secretariaat																								FM

71

72

Bijlage 29: Begripdefiniëring "kosten en baten"

Met *kosten* worden doorgaans de offers bedoeld, de kosten in geld uitgedrukt, in brede zin alle offers die nodig zijn om werkplekinnovatie in te voeren en de nieuwe werkomgeving te gebruiken en te beheren. In economische zin verwijst het begrip kosten naar de inputfactoren kapitaal (investering in geld en fysieke middelen zoals huisvesting en ICT) en arbeid (investering in mensen en tijd). In gewone spreektaal wordt de term kosten ook gebruikt voor negatieve effecten, zoals weerstand tegen een nieuw kantoorconcept of productiviteitsverlies. De term *baten* staat voor de opbrengsten, zoals kostenbesparing. Daarnaast zijn baten uit te drukken in positieve effecten, bijvoorbeeld een hogere arbeidsproductiviteit of een hogere visuele waardering. In plaats van over kosten en baten wordt ook wel gesproken over *winst* en *risico's*, waarbij de term winst een verzamelnaam is voor alle positieve effecten en de term risico's staat voor de kans op een negatief effect.

Een belangrijk onderscheid is de tweedeling in *monetaire kosten* en baten, uitgedrukt in geld, en *niet-monetaire*, immateriële kosten en baten. Wanneer niet-monetaire kosten en baten kunnen worden omgerekend in geld (bijvoorbeeld dissatisfactie vertaald in kosten van ziekteverzuim of advertentiekosten voor het werven van nieuwe medewerkers), kan men weer spreken van monetaire kosten en baten.

Figuur 1 Voorbeelden monetaire en niet-monetaire kosten en baten m.b.t. kantoorinnovatie

	Kosten	Baten
Monetaire	Adviseurskosten; kosten voor Bureau management Investerings in huisvesting en ICT Advertentiekosten voor het werven van personeel Kosten van personeeltraining	Lagere huur door besparing op werkplekken en m2 Lagere energiekosten door energiebesparende systemen Een positief resultaat van de onderneming (hogere omzet, lagere kostprijs)
Niet-monetaire	Weerstand tegen verlies van een eigen werkplek Negatief imago verlies van status Steriele, onpersoonlijke omgeving ontheemdheid	Positief imago vanwege een Moderne en professionele uitstraling Grotere naamsbekendheid (Interpolis effect) Grotere dynamiek

Kosten en baten voor het primair proces¹⁰⁷

Potentiële kosten

- Productiviteitsverlies door te veel afleiding en problemen met geconcentreerd werken
- Idem door een teveel aan communicatie
- Idem door tijdverlies i.v.m. regelmatig opnieuw inloggen, een plek moeten zoeken e.d.
- Idem door weerstand tegen het concept
- Dalende arbeidssatisfactie door inleveren op status, privacy, territorium, identiteit
- Vertrek van gewild personeel door inleveren op status, privacy, territorium, identiteit

Potentiële baten

- Hogere arbeidssatisfactie door keuzevrijheid en autonomie, een hoogwaardige inrichting en een hoger niveau van gezondheid en welbevinden.
- Hogere arbeidsproductiviteit (effectiever en efficiënter werken) door betere communicatie en informatie overdracht, betere telefonische en elektronische bereikbaarheid, groter probleemoplossend vermogen van de organisatie als geheel en de individuele medewerkers, flexibeler inzet van personeel en lager ziekteverzuim.
- Imago verhogend, betere bereikbaarheid, betere dienstverlening, sneller verloop tussen bedenken van producten of diensten en het op de markt brengen.

Facilitaire meer- en minderkosten

Potentiële meerkosten

- Verbouwingskosten
- Afwerking en inrichting (fraai en ergonomisch verantwoord meubilair, vloeren, plafonds; meer ondersteunende plekken zoals koffiecorners, zitjes.
- Geavanceerde ICT (mobiele telefoons, laptops, internet, intranet, digitale archiefsystemen).
- Inrichtingskosten externe werkplek (telewerkplek, thuiswerkplek)
- Implementatiekosten (adviseurs, vergaderingen, workshops, pilot-project, training in nieuwe werkwijze)
- Extra schoonmaakonderhoud (i.v.m. intensief gebruik van flekwerkplekken)

Potentiële minderkosten

- Minder basiswerkplekken
- Minder m2
- Minder bouw materiaal
- Lagere energielasten en onderhoudskosten
- Lagere huur of afschrijving
- Lagere interne verhuiskosten door flexibeler inrichting
- Minder reiskosten door telewerken

¹⁰⁷ D.J.M. van der Voordt: Kosten en baten van werkplekinnovatie, 2003 Delft, ISBN9080772021 en Onderzoek; Werkconferentie Winst en risico's van veranderen, Van der Voordt

Bijlage 30: Terugverdiëntijd

Investerings:	
Extra aankleding	2000
Zitjes	5000
Verbouwing	15000
Locker	3000
Nieuwe meubilair	25000
Totaal	50.000

Terug verdientijd												
	Mnd 1	Mnd 2	Mnd 3	Mnd 4	Mnd 5	Mnd 6	Mnd 7	Mnd 8	Mnd 9	Mnd 10	Mnd 11	Mnd 12
Beparingen m2	5.875	5.875	5.875	5.875	5.875	5.875	5.875	5.875	5.875	5.875	5.875	5.875
Investerings	- 50.000											
	44.125	38.250	32.375	26.500	20.625	14.750	-8.875	-3.000	2.875	8.750	14.625	20.500

Bijlage 31: Interviews Projectgroep

Interview Projectteam, Angeline Wijns

Functie: HR verantwoordelijk, meedenkend niveau vanuit arbeidsvoorwaarden in de PG

1. Wat is de noodzaak geweest tot het besluit flexwerkplekken in te voeren als nieuwe werkplek, vanuit de eigen visie?

1. Ruimte besparing, effectief ruimtegebruik, en daarmee kostenbesparing
2. Flexibiliteit in groepsvorming (projectgroepen)

2. Hoe is het geheel bekend gemaakt binnen de organisatie? Is hier voldoende aandacht aan besteed, waarom? (communicatie/ bekendmaking)

De manier van communiceren is mij niet bekend. Echter kan ik nu wel zeggen dat de overtuiging naar de gebruikers beter had gekund. Hiermee bedoel ik vooral de positieve benadering naar de gebruikers toe. Dit heb ik gemist en hierdoor denk ik dat het geheel een valse start gemaakt heeft. Men moet juist overbrengen dat de nieuwe werkomgeving zinvol is voor hun en uitleggen waarom dat zo is (beredeneren, argumenteren).

3. Moesten de werkprocessen anders ingevuld worden, zo ja op welke wijze is dit tot stand gekomen?

Het precieze weet ik hiervan niet. Ik denk dat men meer anders is moet gaan denken, dan dat men daadwerkelijk de processen anders is in moeten gaan vullen. Tuurlijk zullen er hier en daar wat kleine wijzigingen zijn geweest, echter denk ik wel dat dit met name uit eigen initiatief vanuit de gebruiker is geweest dan dat dit in het concept is meegenomen.

4. Voldoen de werkwijzen om het businessproces goed te ondersteunen, waarom?

Ja dat denk ik wel. De flexibiliteit die hiermee gecreëerd wordt kan, wanneer het geheel op de juiste manier is opgezet en wordt gebruikt, toekomst bieden voor de gehele organisatie. Snellere doorlooptijd, snelle en directe lijnen, aansluitbare en gebruiksvriendelijke voorzieningen etc zijn allemaal elementen die het concept kunnen bieden.

5. Waarmee is er rekening gehouden met het komen tot een inrichting van de flexwerkplekken?

Hierin heb ik ook deels een bijdrage aan geleverd. Vanuit mijn functie heb ik getracht per individu of identieke groep, samen met de gebruikers, een profiel beschrijving te maken en dit te herlijnen naar het soort werkplek dat past. Echter is dit nooit in zijn totaliteit gelukt.

Men is zich er wel bewust van geworden dat er verschillende werkplekken gewenst is, en heeft dit vorm gegeven in het "concept". Daarnaast is er vooral rekening gehouden met arbo technische dingen dan echt de inrichting zelf denk ik. Dat wat noodzakelijk geacht wordt vanuit de regelgeving is ingevoerd, no more, over het algemeen.

6. Is de aanduiding van de flexwerkplekken voldoende op de werkvloer, waarom?

Ik weet niet in hoeverre het in de praktijk daadwerkelijk werkt. Ik zit zelf niet in een flexomgeving dus ik persoonlijk weet niet of er wel voldoende aandacht wordt besteed hieraan. Ik weet wel dat in gebouw 20 i.p.v. de naambordjes nu hiervoor de aanduiding is gemaakt dat het een flexwerkplek is. Maar welke werkplek dit daadwerkelijk is staat er niet op vermeld.

7. Op welke wijze geeft de huidige werkplek de optimale voorzieningen en inspiratie voor de te verrichtte werkzaamheden?

Ik denk op dit moment nog niet geheel. Er is nog veel troep waar men zich aan ergert en niet weet mee om te gaan. Er zijn nog te veel onduidelijkheden op de werkvloer...Flexen wij...? Daarnaast is het vooralsnog van belang bij diverse gebruikers groepen wat de werkprocessen zijn en wat de benodigde voorzieningen hierbij zijn. Dit om zo de aansluitbare en gebruiksvriendelijke voorzieningen en concept te bieden.

8. Welke voorzieningen worden op dit moment nog gemist?

- Aansluitbare voorzieningen (concept)
- Sfeer
- Meer project-/ vergader ruimtes

9. Is er tegenwerking/ weerstand vanuit de organisatie (vanuit diverse organisatie niveaus) m.b.t. het werken met flexwerkplekken? Zo ja, op welke wijze komt dit tot uiting en hoe wordt hiermee omgegaan?

Ja zeker. Dit komt tot uiting door het feit dat er binnen de pilots nog steeds vaste werkplekken worden gehanteerd door gebruikers die hiertoe niet behoren. Daarnaast merk je de afwezigheid van de directie en het management in het geheel. Men is met het geheel akkoord gegaan maar houdt nu vooral de handen ervan af.

10. Komt het in de praktijk voor dat de flexwerkplekken gebruikt worden als vaste werkplek, hoe wordt hierop ingespeeld?

Ja zeker, zoals ik al eerder zij. Ik denk dat dit met name ligt aan het feit dat het management hierin te weinig voor onderneemt. Zij moeten zorgen voor dit stukje draagvlak, door als voorbeeld gedrag te fungeren.

11. Clean desk is een belangrijk aspect voor de slagingskansen van flexwerkplekken, hoe is het binnen de afdeling gelukt hieraan uiteindelijk te kunnen voldoen of niet?

Tien jaar geleden is hier al een poging voor gedaan. In die tijd was de noodzaak nog niet erg hoog. Nu denk ik dat het vooral schort aan positieve aanmoedigingscommunicatie, toezicht en sociale controle. Daarnaast krijgt men er niet iets voor terug in de zin van een echte schone en hygiënische werkplek.

12. Hoe is de ruimte toch aantrekkelijk te maken buiten clean desk?

- Goede stoelen
- Goede tafels
- Kleur gebruik
- Sfeermakende elementen
- Onderscheidend vermogen ten opzichte van de vaste werkplek, maak een flexplek aantrekkelijker dan de vaste werkplek.

13. Op welke wijze wordt getracht te werken aan documentenreductie? Zijn hiervoor bepaalde voorzieningen nodig die op dit moment nog niet geboden worden? (trolley's, archiefkast)

Eridoc is hiervoor in het leven geroepen. Echter zijn er nog vele valkuilen waardoor de gebruikers weerhouden worden hiervan gebruik te maken;

- De pilot afdelingen moesten snel, snel, snel de verandering doorlopen; te weinig tijd
- Men loopt voortdurend achter de feiten aan
- De moeite wordt niet genomen om ook nieuwe documenten in het systeem te zetten
- Men vindt het handiger alles op de G-drive te verzamelen
- Geringe toegankelijkheid
- Geen gebruikershandleiding
- Nauwelijks communicatie naar de gebruikers over hoe of wat
- Geen toezicht, controle. Men wordt niet aangesproken wanneer men afwijkend gedrag toont

14. Wat specifiek gedaan aan om mensen betrokken, mee en warm te krijgen voor de verandering? Draagvlak/ veranderingsproces hoe?

Weet ik niet specifiek. Wel weet ik dat de voordelen voor de medewerkers niet gecommuniceerd/ bekendgemaakt zijn. Dit is een gemis en is niet bevorderlijk voor het creëren van draagvlak

15. Hoe is de implementatie van de flexwerkplekken verlopen? Wat over het hoofd gezien en wat loopt niet? Wat zijn de valkuilen op dit moment?

Geen inzicht en/of rol in gehad

16. Project is afgerond hoe bewaak je dat het project overeind blijft?

Directie en management aandacht. Maar allereerst blijf duidelijk communiceren. Misschien is het ook een idee om een forum te organiseren waar men de vragen kwijt kan en waar duidelijk en bruikbare informatie te verschaffen is.

17. Kunnen de flexwerkplekken organisatiebreed van toepassing worden gemaakt?

Zo ja, in welke vorm?

In deze vorm zeker niet. Echter ben ik van mening dat een dergelijk goed beschreven en ingevoerd concept zeker in het voordeel kan zijn voor de gehele organisatie en daarmee toepasbaar organisatiebreed.

18. Heb je nog aandachtspunten die ik mee kan nemen naar externe bedrijven?

-

19. Wat is het gewenste eindresultaat?

Een flex werkomgeving aangepast aan de toekomst en nauw aansluitend op de diverse gebruikers groepen binnen de organisatie.

Interview Projectteam, Giggi van Mulick

Functie: Secetaresse voor Services & office management aan een 4 tal groepen. Hierbij is zij een van de gebruikers van het concept.

1. Wat is de noodzaak geweest tot het besluit flexwerkplekken in te voeren als nieuwe werkplek, vanuit de eigen visie?

Drijfveer vanuit de organisatie: kostenbesparing door ruimtebesparing en volledige bezettingsgraad.

Drijfveer vanuit individuele perspectief: Meer interactie en korte (communicatie)lijnen in de organisatie.

2. Hoe is het geheel bekend gemaakt binnen de organisatie? Is hier voldoende aandacht aan besteed, waarom? (communicatie/ bekendmaking)

Het geheel is bekend gemaakt binnen de organisatie maar wordt niet als voldoende gezien/ ervaren. Alvorens het concept geïmplementeerd werd is er gecommuniceerd per mail, met weinig inhoudelijk en sturende info, en is snel gevolgd door een sessie in het auditorium onderleiding van directeur en FM.

Initiele communicatie wordt als voldoende ervaren gestuurd door het secretariaat.

In het geheel wordt de rol vanuit Facility gemist, in de zin van een concept beschrijving, implementatieplan en communicatieplan.

3. Moesten de werkprocessen anders ingevuld worden, zo ja op welke wijze is dit tot stand gekomen?

Postverwerking; heeft een andere manier van aanpak gevraagd. Men heeft geen vaste werkplek meer, het gebruik van de (juiste) kluisjes is hierin van groot belang.

Cleandesk; men heeft een andere manier van werken moeten creëren en de verantwoording moeten nemen tot het leeg halen van het bureau na werktijd.

Werkplek bemachtigen; vooral maandag ochtend doet het zich veelvuldig voor dat er een zoektocht moet plaatsvinden voor het vinden van een werkplek binnen de betreffende afdeling. Men moet vooraf bedenken/ nagaan en negen van de tien keer een andere invulling geven van de werkdag ad hoc. Zo zullen er overwegend maandagochtend veel vergaderingen en/ of besprekingen ingepland worden.

Overleg plekken; opnieuw een zoektocht, vooral op de maandagochtend.

4. Voldoen de werkwijzen om het businessproces goed te ondersteunen, waarom?

Nee, op dit moment is dit nog niet ingeregeld. Iedere keer worden er kleine zaken bijgeschaafd. Op het moment is men bezig met de verdere ontwikkeling en verbeteringen met betrekking tot de koffiecorners en touch down concept. Dit sluit voor als nog niet aan op de werkwijzen binnen de core business. Er wordt echter nog geen optimaal gebruik van gemaakt door veel onbrekende voorzieningen.

De rol van FM wordt hierin gemist. Men moet de ondersteuning geven op het gebied van de businessprocessen. Hiervoor moet er nauw nagegaan worden waar de daadwerkelijke behoefte uit bestaat. Vanuit de definitie van de behoefte moeten er afwegingen gemaakt worden vanuit het hoger niveau. De stap van definiëren van de behoefte is hierbij een gemis geweest waardoor men nu tegen een aantal zaken loopt op het gebied ter ondersteuning van het businessproces

5. Waarmee is er rekening gehouden met het komen tot een inrichting van de flexwerkplekken?

- het verschaffen van lap-top's (IT) onder de medewerkers, voor de flexibiliteit van de medewerker ten opzichte van de plaats waar men zijn/ haar werkzaamheden volbrengt.
- ruimte indeling
- verstelbare bureau's
- beperkte documentatie ruimte
- aanduiding flexwerkplek ruimte binnen het gebouw

6. Is de aanduiding van de flexwerkplekken voldoende op de werkvloer, waarom?

Nee, sommige ruimte zijn voorzien van bordjes met flexwerkplek erop. In de praktijk blijkt dat hiervoor een vaste werkplek gehanteerd wordt. Ook komt het voor dat er geen duidelijk inzicht verschaft wordt in de verschillende flexwerkplekken er aanwezig zijn op de werkvloer.

Daarnaast wordt het niet duidelijk gemaakt waar men kan zoeken voor bruikbare ruimten. Het is niet gewenst een volledige wegwijzer te ontwerpen, maar helderheid is van groot belang voor de slagingskans en tevredenheid binnen de organisatie.

7. Op welke wijze geeft de huidige werkplek de optimale voorzieningen en inspiratie voor de te verrichtte werkzaamheden?

Niet. Wat er gemist wordt valt binnen de volgende onderwerpen;

- ongezellige sfeer
- rommel in de kantooromgeving
- slechte schoonmaak afspraken en/of wordt niet nagekomen
- nodigd niet uit
- saaie uitstraling
- meubilair match niet met elkaar; bv bureau (nieuw) met zit/ vergader tafel met stoelen (oud)
- onbrekende voorzieningen (IT)/ kantoorartikelen

8. Welke voorzieningen worden op dit moment nog gemist?

- standaard kantoorvoorzieningen; paperclip, nietmachine, perforator
- IT voorzieningen; sluiten vaak niet aan op de werkprocessen
- aankledingsaspecten; algemeen lay-out beleid
- Juiste documentatie methoden & opslag (documentatieconcept)

9. Is er tegenwerking/ weerstand vanuit de organisatie (vanuit diverse organisatie niveaus) m.b.t. het werken met flexwerkplekken? Zo ja, op welke wijze komt dit tot uiting en hoe wordt hiermee omgegaan?

- afdelingen in het begin van het proces toegezegd op de flexwerkplekken maar nu inmiddels weer overgegaan op de vastewerkplek
- men moppert over het gemis van de juiste informatie en beleidsvoering, beleid is er niet
- vanuit FM en IT geen medewerking, men is begonnen met stap Z en werken naar stap A. Hierbij is het voorbeeld te noemen van de dockin problematiek

10. Komt het in de praktijk voor dat de flexwerkplekken gebruikt worden als vaste werkplek, hoe wordt hierop ingespeeld?

In principe op mijn afdeling niet. Als er gekeken wordt naar de overige gebruikers wordt er bij Services nog veel gebruik gemaakt van vaste werkplekken. Hier wordt niet op ingespeeld nog door de betreffende manager, noch door FM, noch door andere organisatie delen.

11. Clean desk is een belangrijk aspect voor de slagingskans van flexwerkplekken, hoe is het binnen de afdeling gelukt hieraan uiteindelijk te kunnen voldoen of niet?

Buiten het feit dat er vanuit de organisatie niet veel aandacht aan besteed is gaat het op dit gebied redelijk maar nog niet goed. Als er daadwerkelijk door iedereen gewerkt wordt op flex werkplekken zal ik mijn mening aan moeten passen. Dit omdat de diverse flexwerkplekken vooralsnog als vaste werkplekken gebruikt wordt.

De voorwaarden die gesteld is vanuit de organisatie wanneer men clean desk werkt is dat de schoonmaak aanzienlijk vooruitgang zal boeken. Echter in de praktijk schort er nog het een en ander aan het schoonmaak niveau. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld het schoonheids niveau van de toetsen borden. Door het flexconcept worden de toetsenborden met regelmaat gebruikt door verschillende personen. Hierdoor zal er eerder het toetsenbord niet als schoon beoordeeld worden. Vooralsnog zijn de toetsenborden nog steeds niet schoon.

12. Hoe is de ruimte toch aantrekkelijk te maken buiten clean desk?

- groen - opgeruimd - meubilair op elkaar aansluiten
- kleur gebruik/ behang gebruik - posters/ schilderijen/ digitale fotolijsten
- Standaard kantoorartikelen

- kortom ontwikkelen van thema's (wat aansluiting heeft met Ericsson), zodat de medewerker zich weer thuis voelen en hun werkzaamheden naar behoren kunnen verrichten

13. Op welke wijze wordt getracht te werken aan documentenreductie? Zijn hiervoor bepaalde voorzieningen nodig die op dit moment nog niet geboden worden? (trolley's, archiefkast)

Er zijn onvoldoende maatregelen getroffen vanuit hogere hand om aan documentenreductie te kunnen komen. Er is een kast aanwezig binnen het kantoor, waar men tijdelijk documentatie in kwijt kan. Daarnaast is iedere medewerker voorzien van een locker, met "postgleuf". Tevens is er een archief kamer, maar deze zijn niet in functie. Op het moment worden ze meer gebruikt voor opslag ruimte.

Er zal een concept beschrijving moeten komen met daarin opgenomen een beleidschrift rondom documentatie. Hiervoor zal er vanuit hogere hand beslissingen genomen moeten worden m.b.t. wat wel of niet digitaal moet worden georganiseerd, waar wat opgeslagen moeten worden en voor wie wat toegankelijk gemaakt moet worden.

14. Wat specifiek gedaan aan om mensen betrokken, mee en warm te krijgen voor de verandering? Draagvlak/ veranderingsproces hoe?

- verspreiding van een mail
- houden van een korte presentatie in het auditorium

Vooraf veel dingen afgepakt weinig voor terug gekomen

15. Hoe is de implementatie van de flexwerkplekken verlopen? Wat over het hoofd gezien en wat loopt niet? Wat zijn de valkuilen op dit moment?

- nazorg
- na communicatie
- na komen van afspraken
- inrichting/ bureaus
- verschaffen van juiste kantoorvoorzieningen incl IT

16. Project is afgerond hoe bewaak je dat het project overleefd blijft?

Handhaving wordt min of meer veroorzaakt door het feit dat de secretaresses binnen verschillende afdelingen de mond open doen en komen met klachten vanuit de praktijk. Daarnaast is de aanwezigheid van imre een nieuw bloeipunt binnen het flexconcept, zo denkt men dat er verbeteringen aan zitten te komen. Het is erg jammer dat er geen sturing naar de gebruikers plaatsvindt.

17. Kunnen de flexwerkplekken organisatiebreed van toepassing worden gemaakt?

Zo ja, in welke vorm?

Ja zolang er maar op papier een flexCONCEPT aanwezig is. Met het ontwikkelen van het concept moet er nauwlettend gefocussed worden op de diverse werkprocessen van de betreffende afdeling.

18. Heb je nog aandachtspunten die ik mee kan nemen naar externe bedrijven?

Vooraf nagaan hoe de inrichting van IT voorzieningen georganiseerd is binnen de organisatie

19. Wat is het gewenste eindresultaat?

Een professionele, aangename en bovenal stimulerende werkomgeving.

Interview Projectteam, Joof van Amelsfoort

Functie: IT market unit

1. Wat is de noodzaak geweest tot het besluit flexwerkplekken in te voeren als nieuwe werkplek, vanuit de eigen visie?

Effectieve omgang van de werkplek omgeving, ruimte reductie, kostenreductie en flexibiliteit

2. Hoe is het geheel bekend gemaakt binnen de organisatie? Is hier voldoende aandacht aan besteed, waarom? (communicatie/ bekendmaking)

- Afdeling meetings

- Communicatiepakket; 1 A4 met inhoudelijke informatie over our workplace design, informatiestukken op de interne web-pagina.

Er is vrij veel aandacht besteed aan de communicatie, echter denk ik dat het geheel niet volledig, voldoende en voor iedereen toegankelijk gemaakt is. Dit omdat er nog veel geluiden gaan dat er over een aantal zaken onduidelijkheid bestaat

3. Moesten de werkprocessen anders ingevuld worden, zo ja op welke wijze is dit tot stand gekomen?

Ik heb daar vrij weinig zicht op. Echter denk ik wel dat de omgang van de werkplek aan veranderingen is onderhevig. Meestal worden deze veranderingen bespreekbaar gemaakt tijdens een werkbespreking. Ik denk ook wel dat dit gedaan is. Daarnaast zijn er geen acties ondernomen om de veranderingen te bespreken dan wel beschrijven.

4. Voldoen de werkwijzen om het businessproces goed te ondersteunen, waarom?

Ik denk dat het geheel veel meer kan betekenen voor de core business. Op het moment is het een goede methodiek om te hanteren binnen projectgroepen, dit omdat de flexibiliteit hierbij van groot belang is en zorgt mede voor een snellere doorlooptijd. Daarnaast is het probleem dat binnen Ericsson de medewerkers in zekere zin verwent zijn, dit veroorzaakt het gebrek aan motivatie mee te gaan in het veranderingsproces waardoor het draagvlak voor het gehele proces erg laag is.

5. Waarmee is er rekening gehouden met het komen tot een inrichting van de flexwerkplekken?

Met het gebruik van verschillende soorten werkplekken, stille werkplekken, flex werkplekken, etc. Daarnaast is er rekening gehouden met het feit dat de bureaustoelen en bureaus te verstellen zijn in hoogte voor derest niet. Dit is nu echter terug te zien in de huidige sfeer. Totaal niet sfeervol, bijna geen kleur gebruik, geen kunst/ posters aan de muur, nauwelijks groen, etc.

Men moet er voor zorgen, naar mijn inziens, dat de flexwerkplekken aantrekkelijker zijn dan de vaste werkplekken, men zal immers de fijnste en gezelligste werkplek zoeken. Zo kan men misschien zorgen voor fijnere stoelen, schemerlampje, 24 ins beeldschermen, sfeer aspecten toevoegen, radio, digitaal fotolijstje.

6. Is de aanduiding van de flexwerkplekken voldoende op de werkvloer, waarom?

Nee, het is dat ik beter weet en dat ik dus weet dat er verschillende werkplekken zijn binnen het flex-concept. Echter is dit verschil op de werkvloer niet terug te vinden. Wel staan de flex-kamers aangegeven door naambordjes bij de betreffende ruimte.

7. Op welke wijze geeft de huidige werkplek de optimale voorzieningen en inspiratie voor de te verrichtte werkzaamheden?

Niet veel, het zijn overwegend kale ruimtes en nodigt daarmee niet uit. Wel is de flexibiliteit om het moment handig voor de projectgroepen binnen Ericsson.

8. Welke voorzieningen worden op dit moment nog gemist?

Ik denk nu in eerste instantie en voornamelijk de sfeer.

9. Is er tegenwerking/ weerstand vanuit de organisatie (vanuit diverse organisatie niveaus) m.b.t. het werken met flexwerkplekken? Zo ja, op welke wijze komt dit tot uiting en hoe wordt hiermee omgegaan?

Men is ontevreden over de gang van zaken en de verschillen van een vaste werkplek ten opzichte van een flex-werkplek. Men vindt het onprettig in een steriele kamer te zitten waarbij de hygiëne niet eens duidelijk verbeterd is.

10. Komt het in de praktijk voor dat de flexwerkplekken gebruikt worden als vaste werkplek, hoe wordt hierop ingespeeld?

Ja dit komt wel degelijk voor. Dit komt voornamelijk door datgene wat ik al eerder gezegd heb met bijvoorbeeld betrekking tot de sfeer van de flex-omgeving. Daarnaast wordt door het management veelvuldig gebruik gemaakt van een vaste werkplek, men draagt het concept maar willen absoluut niet zelf hieraan deelnemen. Echter is het tevens een feit dat binnen Ericsson geen enkele controle hierop wordt uitgeoefend en dit ook niet op papier is vastgesteld hoe hiermee om te gaan. Het is de taak van het management hierop in te spelen, echter laten zij zich niet en/ of onvoldoende horen.

11. Clean desk is een belangrijk aspect voor de slagingskansen van flexwerkplekken, hoe is het binnen de afdeling gelukt hieraan uiteindelijk te kunnen voldoen of niet?

Het hanteren is tevens van belang voor een hygiënische werkomgeving en is ook zeker van belang binnen het flex-concept. Echter wordt het clean desk principe niet volledig gehanteerd binnen de afdelingen. Ik ben van mening dat de medewerkers hier geen nut van inzien mede door het feit dat men er niets voor terug krijg, ja een flexwerkplek i.p.v. een vaste werkplek. Men wordt hierdoor niet gestimuleerd en mist wederom de sturing van het management.

12. Hoe is de ruimte toch aantrekkelijk te maken buiten clean desk?

- Zitje op de kamer
- Kleurgebruik
- Posters en/ of kunst gebruik
- Sfeer elementen zoals een plant (kan ook kunst zijn) of een bureau lamp.
- Behang
- etc

13. Op welke wijze wordt getracht te werken aan documentenreductie? Zijn hiervoor bepaalde voorzieningen nodig die op dit moment nog niet geboden worden? (trolley's, archiefkast?)

Als individu binnen Ericsson zoekt men naar de makkelijkste weg. Zolang men nog voldoende gemakkelijke wegen naar Rome heeft, zal men die blijven gebruiken. Daarnaast zijn er nog veel onzekerheden binnen de afdelingen m.b.t. documentenbeheer.

De organisatie heeft Eridoc in gebruik genomen om documenten reductie te bewerkstelligen, echter is hier weinig over bekend en hiermee niet gebruiksvriendelijk.

14. Wat specifiek gedaan/ ondernomen om mensen betrokken, mee en warm te krijgen voor de verandering? Draagvlak/ veranderingsproces hoe?

Niet veel, er zijn wel een aantal bijeenkomsten gehouden en men kan op het web informatie achterhalen over het flex-concept. Vooral ook de aandacht vanuit FM mis ik in het geheel. Men moet vooral binnen FM richtlijnen opstellen zodat het concept geaccepteerd wordt door de medewerkers, zo geeft men de medewerkers tevens niet de gelegenheid er tegenin te gaan.

15. Hoe is de implementatie van de flexwerkplekken verlopen? Wat over het hoofd gezien en wat loopt niet? Wat zijn de valkuilen op dit moment?

Voor zover ik hier zicht op heb is de implementatie goed verlopen. Alleen de follow up ontbreekt. Hiervoor is een fel beleid noodzakelijk waar wel iets tegenoverstaat voor de medewerkers (sfeer), naar mijn inziens. Er zijn nog heel wat valkuilen maar vooral heerst er onzekerheid onder de medewerkers, waardoor men hun eigen gang wel gaat.

16. Project is afgerond hoe bewaak je dat het project overeind blijft?

Door duidelijk leiding te geven. Dit kan bijvoorbeeld door het maken van duidelijke afspraken met het management en zijn rol in het geheel.

17. Kunnen de flexwerkplekken organisatiebreed van toepassing worden gemaakt? Zo ja, in welke vorm?

Al je aan de hiervoor naar voren gekomen aspecten voldoet denk ik dat dit organisatie breed toegepast kan worden. Er zal dan met name verbetering moeten komen op het gebied van;

- sfeer
- beschrijven van reglementen
- management aandacht.

18. Heb je nog aandachtspunten die ik mee kan nemen naar externe bedrijven?

-

19. Wat is het gewenste eindresultaat?

Tevreden gebruikers, houdend aan de opgestelde richtlijnen (reglementen) en duidelijke afspraken over het toezicht op de naleving en de maatregelen.

Interview Projectteam, Kees van Ham

Functie:

1. Wat is de noodzaak geweest tot het besluit flexwerkplekken in te voeren als nieuwe werkplek, vanuit de eigen visie?

Betere bezetting van de gebouwen maar daarnaast de werkomgeving aansluitbaar te maken op de core business (open structuur en projectmatig).

2. Hoe is het geheel bekend gemaakt binnen de organisatie? Is hier voldoende aandacht aan besteed, waarom? (communicatie/ bekendmaking)

Door middel van beperkte informatie, achteraf gezien in de communicatie naar de betreffende afdelingen zeker niet voldoende geweest. Het is door het management bekend gemaakt als onderdeel van de besparingen. Achteraf gezien is hiervoor te weinig ondernomen. Er zal allereerst een beschrijving moeten worden gemaakt van het gehele flex-concept met de bijbehorende reglementen dan wel instructies. Deze zullen onder de gebruikers uitgedeeld worden, waardoor men zekerheid creëert en daarmee draagvlak.

3. Moesten de werkprocessen anders ingevuld worden, zo ja op welke wijze is dit tot stand gekomen?

De werkprocessen zijn doorgelopen door de projectmedewerkers, er is hierbij binnen de eigen disciplines gekeken wat men nodig heeft, hoe de huidige processen verlopen en welke veranderingen hiervoor nodig zijn.

4. Voldoen de werkwijzen om het businessproces goed te ondersteunen, waarom?

Op het moment nog niet overal mede door de gebrekkige communicatie maar tevens doordat men eigenlijk begonnen is bij Z en nu wil werken naar A.

5. Waarmee is er rekening gehouden met het komen tot een inrichting van de flexwerkplekken?

Met het gebruik van verschillende soorten werkplekken, stille werkplekken, flex werkplekken, etc. Daarnaast is er rekening gehouden met het feit dat de bureaustoelen en bureaus te verstellen zijn in hoogte voor de rest niet

6. Is de aanduiding van de flexwerkplekken voldoende op de werkvloer, waarom?

Bij gebouw 20 is de aanduiding aanwezig maar nog niet volledig en juist, per kamer is er aangegeven of het een flex is ja of nee. In gebouw 26 is er geen enkele aanduiding met kan het eventueel zien aan hoe de omgeving eruit ziet.

7. Op welke wijze geeft de huidige werkplek de optimale voorzieningen en inspiratie voor de te verrichtte werkzaamheden?

Op dit moment nog niet optimaal, nu moet ik wel zeggen dat in gebouw 26 wel de juiste voorzieningen zijn om zo ook de juiste inspiratie te creëren onder de medewerkers.

8. Welke voorzieningen worden op dit moment nog gemist?

- Juiste inrichting IT equipment
- Kleurgebruik
- Afwisseling in ruimte
- Kasten weg
- Aparte stoelen
- Onder elk bureau 1 lade voor standaard kantoorartikelen
- Geen bakjes op het bureau

9. Is er tegenwerking/ weerstand vanuit de organisatie (vanuit diverse organisatie niveaus) m.b.t. het werken met flexwerkplekken? Zo ja, op welke wijze komt dit tot uiting en hoe wordt hiermee omgegaan?

In het begin zeker, op het moment is de acceptatie daar in ieder geval onder de medewerkers. Wel is er een groot gemis dat ertoe kan leiden dat de tegenwerking en weerstand vanuit de organisatie volledig vervalst, namelijk door management aandacht. Ten eerste zal men er aan moeten geloven dat men ook gaat deelnemen aan de flex-omgeving daarnaast moeten zij voor de handhaving zorgen.

10. Komt het in de praktijk voor dat de flexwerkplekken gebruikt worden als vaste werkplek, hoe wordt hierop ingespeeld?

Jazeker dit alleen maar door gebrek aan aandacht vanuit het managementniveau, ben ik van mening.

11. Clean desk is een belangrijk aspect voor de slagingskansen van flexwerkplekken, hoe is het binnen de afdeling gelukt hieraan uiteindelijk te kunnen voldoen of niet?

Nee, veel mensen werken vooralsnog via het vaste werkplekprincipe. Ook hierbij wordt de aandacht vanuit het management gemist.

12. Hoe is de ruimte toch aantrekkelijk te maken buiten clean desk?

- Kleurgebruik
- Duidelijkheid over waar men wat kan wegzetten
- Reglement/ instructie
- Groengebruik (nep)
- Kleur in meubilair

13. Op welke wijze wordt getracht te werken aan documentenreductie? Zijn hiervoor bepaalde voorzieningen nodig die op dit moment nog niet geboden worden? (trolley's, archiefkast)

Op dit moment behoort er te werken met Eridoc en de aanwezige archiefkasten. Echter door gebrek aan communicatie, richtlijnen en instructies wordt hier nog onvoldoende aan gedaan. Ook hier mis ik weer de aandacht vanuit het management niveau en de aanwezige richtinggevende en management ondersteunende informatie.

14. Wat specifiek gedaan aan om mensen betrokken, mee en warm te krijgen voor de verandering? Draagvlak/ veranderingsproces hoe?

Een aantal medewerkers, die hiervoor in aanmerking kwamen en hier zin in hadden, hebben deelgenomen aan werkgroepen. Daarnaast is er naar mijn inziens niet veel actie ondernomen om draagvlak te creëren onder de medewerkers.

15. Hoe is de implementatie van de flexwerkplekken verlopen? Wat over het hoofd gezien en wat loopt niet? Wat zijn de valkuilen op dit moment?

Rommelig en zonder enige structuur. Dit voornamelijk door de gebrekkige en onvolledige communicatie, relatief laag draagvlak, verschil in IT equipment, te snel door willen voeren (snelle doorlooptijd), onvolledige en niet aansluitbare inrichting

16. Project is afgerond hoe bewaak je dat het project overeind blijft?

- Continue aandacht vanuit management niveau
- Compacte en volledige handleiding/ richtlijnen instructies
- Geplande evaluatie momenten
- De vastgestelde documenten zien als levendige documenten en daarom voortdurend aanpassen

17. Kunnen de flexwerkplekken organisatiebreed van toepassing worden gemaakt?

Zo ja, in welke vorm?

Uiteraard als het eenmaal volledig en goed binnen de drie pilots doorgevoerd is kan het flex-concept organisatiebreed toegepast worden. Echter zal er wel duidelijke richtlijnen beschreven moeten zijn met hierin meegenomen de verdeling tussen de vaste en flex werkplekken. Zo zullen er altijd een aantal functies binnen een organisatie blijven die gebonden zijn aan een vaste werkplek.

18. Heb je nog aandachtspunten die ik mee kan nemen naar externe bedrijven?

- Sfeerbrenkende aspecten

19. Wat is het gewenste eindresultaat?

Dat de huidige flex-werkplekken op een niet al te lang termijn definitief en volledig geïmplementeerd worden zodat zij als voorbeeld kunnen dienen, zodat uiteindelijk het flex-concept organisatie breed toegepast kan worden.

Interview Projectteam, Nico

Functie: Operationeel verantwoordelijk voor telefonie.

1. Wat is de noodzaak geweest tot het besluit flexwerkplekken in te voeren als nieuwe werkplek, vanuit de eigen visie?

Ruimte besparing (per persoon per m2), effectief ruimtegebruik, en daarmee kostenbesparing.

2. Hoe is het geheel bekend gemaakt binnen de organisatie? Is hier voldoende aandacht aan besteed, waarom? (communicatie/ bekendmaking)

Ik kan nu concluderen dat de overtuiging naar de gebruikers beter had gekund. Hiermee bedoel ik vooral de positieve benadering naar de gebruikers toe. Dit heb ik gemist en hierdoor denk ik dat het geheel een valse start gemaakt heeft. Men moet juist overbrengen dat de nieuwe werkomgeving zinvol is voor hun en uitleggen waarom dat zo is (beredeneren, argumenteren). Dit wil ik ook betrekken op telefonie. Er is nog te veel onduidelijkheden m.b.t. bijvoorbeeld Free Sitting, dat wanneer men zitting heeft genomen op een flex plek men de vaste telefoon kan inloggen op het betreffende telefoonnummer.

3. Moesten de werkprocessen anders ingevuld worden, zo ja op welke wijze is dit tot stand gekomen?

Tuurlijk zal men in lichte mate zijn werkprocessen aan moeten passen. Echter heeft het geen betrekking op de directe core business. Wel is het zo, bij free sitting, dat men nu zichzelf moet inloggen om wel te alle tijden te bereiken is op het persoonlijke nummer. Dit za vooraf aan het begin va de werkdag gedaan moeten worden.

4. Voldoen de werkwijzen om het businessproces goed te ondersteunen, waarom?

Ja dat denk ik wel. De flexibiliteit die hiermee gecreëerd wordt kan, wanneer het geheel op de juiste manier is opgezet en wordt gebruikt, toekomst bieden voor de gehele organisatie. Snellere doorlooptijd, snelle en directe lijnen, aansluitbare en gebruiksvriendelijke voorzieningen etc zijn allemaal elementen die het concept kunnen bieden.

5. Waarmee is er rekening gehouden met het komen tot een inrichting van de flexwerkplekken?

Ik kan hierover alleen oordelen op het gebied van telefonie. We zijn nagegaan bij de diverse gebruikers hoe men in grote lijnen zijn communicatie structuur organiseren. Vervolgens is in overleg met Jan de definitieve structuur binnen het flexconcept vormgegeven. Daaruit is tevens gekomen dat het noodzakelijk is hands free te kunnen bellen.

Men is zich er wel bewust van geworden dat er verschillende werkplekken gewenst is, en heeft dit vorm gegeven in het "concept". Daarnaast is er vooral rekening gehouden met arbo technische dingen dan echt de inrichting zelf denk ik. Dat wat noodzakelijk geacht wordt vanuit de regelgeving is ingevoerd, no more, over het algemeen.

6. Is de aanduiding van de flexwerkplekken voldoende op de werkvloer, waarom?

Eigenlijk is dit direct in een oogopslag te zien; kale ruimte, kille sfeer, leeg bureau kortom een steriele kamer. In hoeverre het in de praktijk daadwerkelijk vormgegeven moet worden, is volgens mij niet echt standaard beschreven in het concept. Per afdeling zie je eigenlijk dat het op diverse wijze vormgegeven is, eigen input vanuit de afdeling heeft dit tot stand gebracht.

7. Op welke wijze geeft de huidige werkplek de optimale voorzieningen en inspiratie voor de te verrichtte werkzaamheden?

Ik denk op dit moment nog niet helemaal. Daarnaast is het vooralsnog van belang bij diverse gebruikers groepen wat de werkprocessen zijn en wat de benodigde voorzieningen hierbij zijn. Dit om zo de aansluitbare en gebruiksvriendelijke voorzieningen en concept te bieden. Het moet bij dragen aan het Imago van Ericsson en niet een losstaand iets vormen.

8. Welke voorzieningen worden op dit moment nog gemist?

- Duidelijke instructies/ handleiding voor huidige personeel mar ook voor nieuwe/ potentiële medewerkers/ gebruikers (hiermee wordt ook het overgenomen personeel van de diverse CAMS bedoeld). Hierin moet ook meegenomen worden hoe er met telefonie omgegaan moet worden, waar liggen de verantwoordelijkheden en welke mogelijkheden zijn er.

- Omdat het in een nog onjuiste vorm in de praktijk gehanteerd wordt is het van belang dat de informatie verschaffing nu goed, eenduidig en gebruiksvriendelijk bij de gebruikers terecht komt. Intranet kan hierbij een zeer handig hulpmiddel zijn, alleen is dit totaal niet gebruiksvriendelijk opgezet. Hier zou verandering in moeten plaats vinden.

9. Is er tegenwerking/ weerstand vanuit de organisatie (vanuit diverse organisatie niveaus) m.b.t. het werken met flexwerkplekken? Zo ja, op welke wijze komt dit tot uiting en hoe wordt hiermee omgegaan?

Ja zeker. Ik zal het vooral betrekken op mijn vakgebied telefonie. In de beginfase van free sitting zijn er heel wat strubbelingen geweest vanuit de afdelingen. Eerst was men hun vaste plek kwijtgeraakt en nu ook nog eens de telefoon. Men wilde zicht vasthouden aan de oude principes, hierbij had men een eigen telefoon waar ook diverse nummers voorgeprogrammeerd konden worden. Men werd bang dat men niet meer te bereiken is binnen de organisatie waardoor de core business niet naar behoren uitgevoerd kan worden. Echter is hier wel vooraf de implementatie aandacht aan besteed, achteraf gezien misschien niet voldoende of op de juiste wijze.

10. Komt het in de praktijk voor dat de flexwerkplekken gebruikt worden als vaste werkplek, hoe wordt hierop ingespeeld?

Kan ik geen oordeel over geven, echter hoor ik in de wandelgangen wel dat er hier en daar een flex plek geclaimd worden.

11. Clean desk is een belangrijk aspect voor de slagingskans van flexwerkplekken, hoe is het binnen de afdeling gelukt hieraan uiteindelijk te kunnen voldoen of niet?

Nu denk ik dat het vooral schort aan positieve aanmoedigingscommunicatie, toezicht en sociale controle. Daarnaast krijgt men er niet iets voor terug in de zin van een echte schone en hygiënische werkplek. Daarnaast bevordert het gevoel dat men nog meer een nummer is geworden binnen Ericsson niet de stimulerende factor tot bereidheid hieraan mee te werken.

12. Hoe is de ruimte toch aantrekkelijk te maken buiten clean desk?

Ik kan niet specifiek bepalen welke elementen de ruimte toch aantrekkelijk kunnen maken. Ik als technicus houd eigenlijk van veel rommel om me heen, echter ben ik me ervan bewust dat je nooit iedereen tevreden kan stellen. Wel is denk ik het minste wat gedaan kan worden, vanuit de organisatie, de bezuinigingen per m2 in de eerste periode ook weer uit te geven aan dergelijke elementen.

13. Op welke wijze wordt getracht te werken aan documentenreductie? Zijn hiervoor bepaalde voorzieningen nodig die op dit moment nog niet geboden worden? (trolley's, archiefkast)

Eridoc is hiervoor in het leven geroepen. Echter zijn er nog vele valkuilen waardoor de gebruikers weerhouden worden hiervan gebruik te maken. Ik denk dat het vooral de management aandacht is die gemist wordt op dit moment, om dit onderdeel te doen laten slagen. Er zal per afdeling bepaald moeten worden hoe de documenten structuur vormgegeven moet worden. Hieruit zal mede blijken of men bepaalde extra voorzieningen noodzakelijk zijn; zoals een trolley of archiefkast.

14. Wat specifiek gedaan aan om mensen betrokken, mee en warm te krijgen voor de verandering? Draagvlak/ veranderingsproces hoe?

Communiceren via intranet, maar heeft niet veel baat gehad dit omdat het totaal niet gebruiksvriendelijk is opgezet. Dus ik denk dat er uiteindelijk vrijwel niet is gelukt vanuit het project de mensen betrokken te krijgen.

15. Hoe is de implementatie van de flexwerkplekken verlopen? Wat over het hoofd gezien en wat loopt niet? Wat zijn de valkuilen op dit moment?

De daadwerkelijke wisseling van het oude (vaste werkplekken) naar de nieuwe situatie (flex-concept) heb ik niets van meegekregen. Dit omdat ik zelf niet binnen de betreffende pilot afdelingen val. Wel vanuit mijn discipline is de voorbereiding goed geweest ik denk dat de daadwerkelijke implementatie goed verlopen is. Echter de nazorg en de nauwe aansluiting is minder goed tot misschien wel niet ingeregeld.

16. Project is afgerond hoe bewaak je dat het project overeind blijft?

Er moet iets tegenoverstaan, men neemt iets af (als organisatie) en de daadwerkelijke gebruiker wil er graag iets positiefs voor terug krijgen. Nazorg is hierbij tevens van groot belang. Het is een concept dat als een levend document gezien moet worden

17. Kunnen de flexwerkplekken organisatiebreed van toepassing worden gemaakt?

Zo ja, in welke vorm?

In eerste instantie zou ik zeggen nee. Maar misschien moet ik mijn antwoord bijstellen; niet op deze manier. Niet alleen omdat ik persoonlijk geen voorstander ben van het flex-concept maar ook omdat ik in de praktijk teveel valkuilen nog tegen kom. Waardoor de werking van het concept nog niet optimaal is in de huidige praktijk.

18. Heb je nog aandachtspunten die ik mee kan nemen naar externe bedrijven?

- Welke vorm van telefonie hanteren zij en waarom.

19. Wat is het gewenste eindresultaat?

Effectief, efficiënt, volledig en eenduidig concept goed afgestemd op de diverse werkprocessen.

Interview Projectteam, Ton Mullick

Functie: IT

1. Wat is de noodzaak geweest tot het besluit flexwerkplekken in te voeren als nieuwe werkplek, vanuit de eigen visie?

Efficiënt gebruik van de werkomgeving met als gevolg ruimte besparing en daarmee kostenbesparing. Daarnaast zorgt deze manier van werken voor een snellere schakel tussen de medewerkers, dit geeft vooral voordeel binnen de projectmatige werkprocessen

2. Hoe is het geheel bekend gemaakt binnen de organisatie? Is hier voldoende aandacht aan besteed, waarom? (communicatie/ bekendmaking)

De manier waarop is bij mij niet geheel bekend, ik ben ook nog niet heel lang werkzaam binnen Ericsson. Wel kan ik stellen dat er niet voldoende aandacht besteed is aan de communicatie en bekendmaking van het flex-concept. Dit doordat er nog veel frustratie, irritatie, onduidelijkheid en ontevredenheid heerst binnen de betreffende afdelingen.

3. Moesten de werkprocessen anders ingevuld worden, zo ja op welke wijze is dit tot stand gekomen?

Is voor mijn tijd onderzocht, ik weet daar niets van.

4. Voldoen de werkwijzen om het businessproces goed te ondersteunen, waarom?

Ik denk op het moment nog niet, maar het flex-concept zal zeker een goede ondersteuning kunnen geven aan de core business binnen Ericsson. Echter zal hiervoor nog heel wat zaken geïmplementeerd dan wel vorm gegeven moeten worden. Wat hiervoor exact voor ondernomen moet worden kan ik je niet vertellen. Vanuit IT voldoet de werkwijze, IT equipment, om het businessproces goed te ondersteunen. Zo zijn er bijvoorbeeld minder voorwaarden, kan men efficiënter en gestroomlijnder werken doormiddel van de verstrekte IT artikelen.

5. Waarmee is er rekening gehouden met het komen tot een inrichting van de flexwerkplekken?

- IT equipment
- Bureaus en bureau stoelen
- Flex telefonie

6. Is de aanduiding van de flexwerkplekken voldoende op de werkvloer, waarom?

Nee dat denk ik niet zolang de discussie nog loopt over de verschillende aanduidingen van de werkplekken kan de aanduiding op de werkvloer nog niet voldoende en/ of volledig zijn. Als er geld over is zou het eventueel een idee kunnen zijn thema's te voeren over verschillende werkplekken. Daarnaast kan het ook een idee zijn om binnen de afdelingen en/of kamers een Ericsson uitstraling/ omgeving te creëren. Om zo de sfeer te verbeteren en prettiger te laten zijn voor de medewerkers.

7. Op welke wijze geeft de huidige werkplek de optimale voorzieningen en inspiratie voor de te verrichtte werkzaamheden?

8. Welke voorzieningen worden op dit moment nog gemist?

- Eenduidige en aansluitbare IT equipment
- Sfeer
- handleiding; eenduidig en beknopt

9. Is er tegenwerking/ weerstand vanuit de organisatie (vanuit diverse organisatie niveaus) m.b.t. het werken met flexwerkplekken? Zo ja, op welke wijze komt dit tot uiting en hoe wordt hiermee omgegaan?

Ja zeker!!! Men gaat zijn eigen weg zoeken omdat het flex-concept niet eenduidig en volledig is uitgedragen.

10. Komt het in de praktijk voor dat de flexwerkplekken gebruikt worden als vaste werkplek, hoe wordt hierop ingespeeld?

Ja zeker. Hierbij wordt de aandacht van het management hieraan gemist. Daarnaast kan een eenduidige handleiding/ randvoorwaarden een hulpmiddel die en voor het brengen van structuur, zodat men ook weet wat de verwachtingen zijn binnen het flex-concept.

11. Clean desk is een belangrijk aspect voor de slagingskansen van flexwerkplekken, hoe is het binnen de afdeling gelukt hieraan uiteindelijk te kunnen voldoen of niet?

Binnen de afdelingen is dit niet gelukt. Dit voornamelijk doordat er geen sturing heeft plaatsgevonden om hierin structuur aan te brengen en dit samen met de medewerkers en het management op te lossen.

12. Hoe is de ruimte toch aantrekkelijk te maken buiten clean desk?

- Sfeer elementen
- Meer groen voorziening
- Thema verwerken binnen verschillende ruimten
- Mooiere voorzieningen dan een vaste werkplek
- Ericsson elementen toevoegen (posters/ kalender)
- Kunst elementen
- Meubilair eenduidig en met een toegevoegde waarde

13. Op welke wijze wordt getracht te werken aan documentenreductie? Zijn hiervoor bepaalde voorzieningen nodig die op dit moment nog niet geboden worden? (trolley's, archiefkast)

Op het moment zijn er archief kasten en een documenten beheersysteem, Eridoc. Echter zijn hiervoor geen richtlijnen bekend gemaakt met daarin tevens opgenomen in hoeverre documentatie reductie plaats moet vinden. Men kiest daarom nu nog voor de makkelijkste en voor hun snelste en gebruiksvriendelijkste manier van documenten beheersing.

14. Wat specifiek gedaan aan om mensen betrokken, mee en warm te krijgen voor de verandering? Draagvlak/ veranderingsproces hoe?

? voor mijn tijd

15. Hoe is de implementatie van de flexwerkplekken verlopen? Wat over het hoofd gezien en wat loopt niet? Wat zijn de valkuilen op dit moment?

Half en erg rommelig. Ik denk dat men voornamelijk de complexiteit van het concept heeft onderschat. Dit is denk ik ook een reden geweest om er nooit een echt project van de te maken. Op het moment mist men een goede definitie, uitgangspunten en standpunten vanuit de initiatiefnemer en het management niveau.

16. Project is afgerond hoe bewaak je dat het project overeind blijft?

Door het alsnog invoeren van een projectteam of iemand die hiermee continue een bepaalde tijd mee bezig is. Zodat het concept goed en volledig doorgevoerd kan worden, waarbij een duidelijk definitie van het concept is beschreven, uitgangspunten zijn vastgesteld en eenduidige afspraken zijn gemaakt. Daarnaast is de aandacht vanuit het managementniveau van groot belang, om het concept te bewaken.

17. Kunnen de flexwerkplekken organisatiebreed van toepassing worden gemaakt?

Zo ja, in welke vorm?

Op het moment zeker niet. Er bestaat eigenlijk niet eens een concept, dit omdat nergens een duidelijke, compacte en eenduidige handleiding beschreven is. Uiteraard moet er te allen tijden rekening gehouden worden met uitzondering gevallen, deze moeten meegenomen worden in de beschrijvingen/ randvoorwaarden.

18. Heb je nog aandachtspunten die ik mee kan nemen naar externe bedrijven?

-

19. Wat is het gewenste eindresultaat?

Vanuit mijn eigen invalshoek IT, volledig en beheersbaar IT equipment inregelen onder controle van FM. Daarnaast een aansluitbare en volledige implementatie van het flex-concept om zo de tevredenheid onder de medewerkers te verhogen en een volledig bruikbaar concept neer te zetten binnen Ericsson.

Interview Projectteam, Wendy Cools

Functie: Secretaresse ENN NL; Stijn, Sliedrecht en Rijen

Afdeling: Flex officieel niet, wel een openstructuur wordt er gehanteerd. Dit omdat het niet als zodanig is opgezet en gecommuniceerd naar de medewerkers toe. Daarnaast heeft het management er een potje van gemaakt en hieraan onvoldoende sturing gegeven, wel gedragen maar niets voor gedaan.

1. Wat is de noodzaak geweest tot het besluit flexwerkplekken in te voeren als nieuwe werkplek, vanuit de eigen visie?

Allereerst ruimte- en daarmee kostenbesparing. Daarnaast is het projectmatig indelen van de werkprocessen binnen Ericsson een veel voorkomende vorm van werken. Hiervoor is het noodzakelijk dat men een flexibele werkomgeving creëert zodat men zijn werkzaamheden op een niet vooraf vastgestelde werkplek en diverse medewerkers kan uitvoeren.

2. Hoe is het geheel bekend gemaakt binnen de organisatie? Is hier voldoende aandacht aan besteed, waarom? (communicatie/ bekendmaking)

De bekendmaking lijkt overgeslagen te zijn en is niet voldoende onder de aandacht gebracht. Er heerst nog heel veel onduidelijkheid en hiermee ontevredenheid onder het betreffende personeel.

3. Moesten de werkprocessen anders ingevuld worden, zo ja op welke wijze is dit tot stand gekomen?

Wij hebben er nog niet heel direct mee te maken, na de verhuizing uiteraard wel. Wat nu wel het geval is dat documentatie veelal digitaal vormgegeven moet gaan worden, via Eridoc. Echter is het zo dat deze nog niet gebruiksvriendelijk gemaakt is en tevens de bekendheid schort hieraan.

4. Voldoen de werkwijzen om het businessproces goed te ondersteunen, waarom?

Daar kan ik me nog geen oordeel over vellen.

5. Waarmee is er rekening gehouden met het komen tot een inrichting van de flexwerkplekken?

Eigenlijk hebben de architecten en de Facility Manager zich hiermee bezig gehouden. Er is vrij weinig "overleg" met de afdeling zelf geweest. Wel heeft de afdeling het aantal en soorten werkplekken doorgegeven aan de FM'er.

6. Is de aanduiding van de flexwerkplekken voldoende op de werkvloer, waarom?

Nee, er wordt gewoon aangenomen wanneer een werkplek leeg is deze nog niet bezet is en dus voor de betreffende zoekende medewerker te gebruiken is.

7. Op welke wijze geeft de huidige werkplek de optimale voorzieningen en inspiratie voor de te verrichtte werkzaamheden?

Het heeft nu nog meer weg van een vastenwerkplek omgeving dus geeft het voor de medewerker zijn of haar optimale voorziening en inspiratie.

8. Welke voorzieningen worden op dit moment nog gemist?

Waar ik nu tegen aan loop binnen de locatie Sliedrecht is het feit dat er zeer beperkte ruimte is voor hangwerk zoals een poster of kunstwerk. Dit is jammer want het zijn handige en niet kostbare elementen die een ruimte al heel veel meer sfeer geeft en dit is wat men binnen de omgeving nodig heeft.

- Ericsson posters etc

- Groen

- Schermen om de ruimte indeling een richting te geven ook met het ook op het gevoel van privacy

- Geen eenheid per afdeling bijvoorbeeld

9. Is er tegenwerking/ weerstand vanuit de organisatie (vanuit diverse organisatie niveaus) m.b.t. het werken met flexwerkplekken? Zo ja, op welke wijze komt dit tot uiting en hoe wordt hiermee omgegaan?

Op dit moment hier nog niet, echter ligt de oorzaak denk ik hiervan bij het feit dat we wel zijn overgegaan naar een open werkomgeving maar niet echt het flex concept hanteren. Tuurlijk is het wel het geval dat wanneer men niet veel in huis is hij langer bezig is met het zoeken van een werkplek. Veelal komt het ook voor dat diegene een aantal keer moet verhuizen van plek omdat een collega dan komt die daar eigenlijk zijn plek van gemaakt heeft. Daarnaast vind ik persoonlijk het hygiënische aspect een belangrijk aspect. Men heeft een belofte gemaakt en is deze niet nagekomen. De werkplek zou er hygiënischer uit komen te zien dit omdat binnen dit concept de schoonmaak veel gemakkelijker zou gaan.

10. Komt het in de praktijk voor dat de flexwerkplekken gebruikt worden als vaste werkplek, hoe wordt hierop ingespeeld?

Ja zeker, zoals ik al eerder heb aan gegeven. Het is jammer maar ik denk toch dat het sturingselement in het geheel hieraan bijdraagt. Niemand neemt de verantwoordelijkheid de medewerkers te begeleiden en aan te sturen in het geheel. Ik vind dit nog steeds de taak van de manager en de FM'er (initiatiefnemer).

11. Clean desk is een belangrijk aspect voor de slagingskans van flexwerkplekken, hoe is het binnen de afdeling gelukt hieraan uiteindelijk te kunnen voldoen of niet?

Nee helemaal niet. Het is misschien handig en noodzakelijk hiervoor een korte en bondige handleiding/ instructies voor te schrijven. Daarnaast is weer het stukje managementaandacht van groot belang om de medewerkers hierop aan te spreken wanneer het niet nagestreefd wordt in de praktijk.

12. Hoe is de ruimte toch aantrekkelijk te maken buiten clean desk?

- zie hiervoor ook vraag 8
- meubilair wel met een eenheid neerzetten maar dat er toch een bepaalde diversiteit gecreëerd wordt door bijvoorbeeld de zitjes anders in te delen.

13. Op welke wijze wordt getracht te werken aan documentenreductie? Zijn hiervoor bepaalde voorzieningen nodig die op dit moment nog niet geboden worden? (trolley's, archiefkast)

Nu gaat er binnen mijn afdeling een verhuizing plaats vinden naar Sliedrecht. Het is de bedoeling dat men op de afdeling 1 krat krijgt voor die tijd en alleen deze mag vullen met documentatie. Daarnaast lijkt het mij verstandig om het programma Eridoc her te introduceren zodat het beeld hierover positief wordt en met het daadwerkelijk gaat gebruiken op de juiste manier. Voor trolley's is er eigenlijk nauwelijks ruimte wel zullen er nog meer kluisjes moeten worden geplaatst.

14. Wat specifiek gedaan aan om mensen betrokken, mee en warm te krijgen voor de verandering? Draagvlak/ veranderingsproces hoe?

Toen is er eigenlijk niets gecommuniceerd specifiek naar de gebruikers toen. Nu is het de bedoeling dat een Werkgroep van HR de communicatie zal vorm gaan geven, ik ben hierin ook een belangrijke schakel. Het is ondermeer de bedoeling een meeting te organiseren waarbij men ook in de gelegenheid gesteld wordt vragen en/ opmerkingen te geven op het geheel. Daarnaast zal middels ongeveer 1 A4 bepaalde informatie over de nieuwe werkomgeving verstrekt worden om zo de mensen ook inhoudelijk iets op de hoogte te stellen.

15. Hoe is de implementatie van de flexwerkplekken verlopen? Wat over het hoofd gezien en wat loopt niet? Wat zijn de valkuilen op dit moment?

Geen idee, ik denk vrij rommelig, zonder structuur. Er zijn vele valkuilen hiervoor moet er gesproken worden met de gebruikers. Wat ik wel kan zeggen is het gebrek aan daadwerkelijke management aandacht en sturing zorgt voor de vele valkuilen op het moment.

16. Project is afgerond hoe bewaak je dat het project overeind blijft?

Zal uiteindelijk toch op de schouders van het secretariaat komen, dit omdat het management hier geen tijd voor vrij zal maken. Echter is de sturing in dit concept van groot belang om het geheel ook te kunnen bewaken.

17. Kunnen de flexwerkplekken organisatiebreed van toepassing worden gemaakt?

Zo ja, in welke vorm?

In principe wel denk ik. Hiervoor zullen echter nog een aantal zaken onder de loep moeten worden genomen en er zullen een aantal zaken drastisch veranderd moeten worden. Daarnaast kan de huidige ruimtelijke indeling er toe bijdragen dat niet iedere plek binnen het gebouw zich er voor leent (denk hierbij aan de cellenstructuur gebouw 20)

18. Heb je nog aandachtspunten die ik mee kan nemen naar externe bedrijven?

-

19. Wat is het gewenste eindresultaat?

Werken in harmonie, efficiënt gebruik van de ruimte en een opgeruimde en schone werkomgeving.

Bijlage 32: Interviews Gebruikers

Interview Claudette Appels

1. Wat is jou rol/ plaats in het geheel?

Secretaresse voor de afdeling commercieel. Ik probeer het geheel voor de afdeling te coördineren, om zo tot bepaalde oplossingen te komen waardoor het geheel bruikbaar is voor de uiteindelijke gebruikers.

2. Wat is de noodzaak geweest tot het besluit flexwerkplekken in te voeren als nieuwe werkplek, vanuit de eigen visie?

Allereerst kostenbesparing door minder ruimtegebruik per medewerker, door de bezetting optimaal te benutten. Daarnaast een stukje integratie van de afdelingen, in costumer line.

3. Hoe is het geheel bekend gemaakt binnen de organisatie? Is hier voldoende aandacht aan besteed, waarom? (communicatie/ bekendmaking/ intranet gebruik).

De invoering en dus alvorens de implementatie is aan de grote kerkklok gehangen. Al heb ik het idee dat dit niet bij iedere daadwerkelijke eindgebruiker terecht is gekomen. De specifieke informatie ontbreekt en alles is een beetje losvast weergegeven en op die manier naar buiten gebracht. Ook intranet is onvolledig gebruik, vooral voor het vervolg traject (het daadwerkelijk werken binnen het concept) is dit een belangrijk aspect. De informatie die via intranet verschaft wordt lijkt incompleet en achterhaald en bovendien niet gebruiksvriendelijk. Wanneer je aan de zoektocht begin om bepaalde informatie te achterhalen, ben je daar letterlijk uren mee bezig. Bovendien heb je uiteindelijk niet precies antwoord op datgene wat je daadwerkelijk wilt achterhalen.

Het is zichtbaar dat er niet een exact eenduidig concept bestaat. Dit is echter daarom lastig door te communiceren.

4. Wat specifiek gedaan aan om mensen betrokken, mee en warm te krijgen voor de verandering? Draagvlak/ veranderingsproces hoe?

Ik heb zelf het idee van niet. Men heeft, vanaf hoger op, besloten we gaan flexen om kostenreductie per m2 te bewerkstelligen. Dit is de boodschap die de gebruikers ook hebben gekregen. Hierin werd sterk een daadwerkelijk concept gemist met duidelijke richtlijnen, voorwaarden en vooral de baten voor de medewerker. Ik denk dat daarom het draagvlak in zeer lage mate aanwezig is.

6. Moesten de werkprocessen anders ingevuld worden, zo ja op welke wijze is dit tot stand gekomen?

Nee, alleen men moest de documenten reductie bewerkstelligen. En na de invoering heeft men eigenlijk niet veel verschil gemaakt in de manier van werken, men is min of meer doorgegaan op dezelfde voet. Wel is het zo dat men het concept beter moet aansluiten op de diverse werkprocessen die binnen de drie pilots zichtbaar zijn, en zelfs soms binnen 1 afdeling. Alleen zo kan het concept zijn werking doen, dit omdat de werkprocessen dan pas door de juiste faciliteiten ondersteund kunnen worden.

Daarnaast stuit men op de maandagen vaak op het probleem dat er te weinig werkplekken zijn, waardoor de corebusiness er uiteindelijk onder lijdt. Dit is jammer en vraagt om een andere aanpak. De oorzaak hiervan ligt denk ik grotendeels aan het feit dat er op deze dag veel mensen intern aanwezig zijn en hierop te weinig geparticipeerd is door bijvoorbeeld de hoeveelheid touch down plekken op een afdeling.

7. Is de aanduiding van de flexwerkplekken voldoende op de werkvloer, waarom?

Nee totaal niet. Tuurlijk zijn er bordjes op de afdelingen met de naam flexplek, echter niet met specifieke namen zoals een touch down plek etc.

8. Komt het in de praktijk voor dat de flexwerkplekken gebruikt worden als vaste werkplek, hoe wordt hierop ingespeeld?

Ja. Er is een afspraak gemaakt op de afdeling dat vier groepen geplaatst worden op een vaste werkplek binnen de flexomgeving namelijk; secretariaat, manager, controller en sales support. Dit is vastgelegd en weerlegd tegenover het overige personeel. Ja en daarnaast zie je dat de meeste medewerkers min of meer over het algemeen in dezelfde ruimtes zitten.

9. Op welke wijze geeft de huidige werkplek de optimale voorzieningen en inspiratie voor de te verrichtte werkzaamheden?

De verzorging van een beamer in een vergaderruimte heeft goed zijn vruchten afgeworpen. Weliswaar na lang hierom gezeurd te hebben we een beamer standaard in de ruimte geplaatst gekregen. Dit zorgt ervoor dat men prettiger, met meer gemak en een stukje comfort een vergadering kan voeren. Daarnaast denk ik dat nog veel toevoegingen gedaan moeten worden op de optimale voorzieningen en inspiratie te geven voor de te verrichtte werkzaamheden.

Om specifieke verbeteringen op het gebied van IT voor te stellen, kan er advies geraadpleegd worden bij verschillende IT experts binnen ETM!!!

10. Voldoen de werkwijzen om het businessproces goed te ondersteunen, waarom?

Loopt goed op het moment maar zeker niet zoals het flexconcept bedacht is denk ik. Het leidt eigenlijk zijn eigen leven binnen de afdeling. Men maakt de werkomgeving zelf, door creatief te zoeken naar oplossingen voor problemen en/ of gebreken die zich voortdoen.

11. Clean desk is een belangrijk aspect voor de slagingskansen van flexwerkplekken, hoe is het binnen de afdeling gelukt hieraan uiteindelijk te kunnen voldoen of niet?

Hier wordt nauwelijks naar gekeken; soms doet men het wel soms niet. Hier is geen enkele persoon die zich hiervoor geroepen voelt om dit te handhaven. Hierover zijn er ook geen afspraken gemaakt.

12. Hoe is de ruimte toch aantrekkelijk te maken buiten clean desk?

Ik heb samen met nog een paar destijds een voorstel gedaan om de kamers wat op te pimpen, echter is hier nooit geen gehoor aan gegeven. Per afdeling kan de inrichtingselementen verschillen. Hierbij valt misschien te denken aan afdeling specifieke posters die men als cadeau krijgt bij een van de operators/ opdrachtgevers.

- moderne/ strakke stoelen
- kleurtje op bepaalde wanden
- posters aan de muur (ericsson cultuur gevoel creëren)
- groen/ mooi nep

Men moet hiermee het imago van Ericsson naar voren laten komen; flitsend, snel en **multimedia**

13. Op welke wijze wordt getracht te werken aan documentenreductie? Zijn hiervoor bepaalde voorzieningen nodig die op dit moment nog niet geboden worden? (trolley's, archiefkast)

Het concept is een is een goede manier om documentenreductie te bewerkstelligen echter wordt hier te weinig aandacht aan besteed. De bekendheid met Eridoc is te weinig gepromoot en wordt te weinig gestimuleerd. Men weet niet hier mee om te gaan. Men ziet het als een omslachtige onbruikbare manier i.p.v. een gemak. Men is gewend de documenten te bewaren op de eigen schijf. Ik denk dat hierbij ook een stukje management aandacht gemist wordt, de manager moet als voorbeeld dienen. Eridoc moet onder de aandacht gebracht worden, waardoor men voorgelicht wordt over de gemakken en gebruiksmogelijkheden van het programma.

14. Is er tegenwerking/ weerstand vanuit de afdeling (vanuit diverse organisatie niveaus) m.b.t. het werken met flexwerkplekken? Zo ja, op welke wijze komt dit tot uiting en hoe wordt hiermee omgegaan?

Inmiddels niet meer, men heeft zich erbij neergelegd. Wel denk ik dat het hier een eigen leven is gaan leiden en dit is toch niet de bedoeling van het concept. Wel is het zo dat doordat het IT-equipment niet volledig is, ook te denken valt aan netwerkverbinding, men nog veel klaagt en de schuld toeschuift op de nauwelijks inspringende FM en IT afdelingen.

15. Welke voorzieningen worden op dit moment nog gemist of welke zaken zou jij nu anders willen zien in de toekomst? (instructies, intranet info)

- Voldoende stopcontacten > stekkerblok (2x) onder het bureau plaatsen
- Draadloos netwerk/ WLAN verbinding
- tissues/ reinigingsdoekjes om zelf af en toe/ voor het gebruik van de werkplek het toetsenbord bv schoon te maken.
- Vergader, bijeenkomst mogelijkheden zijn er onvoldoende op de momenten dat men even bij elkaar wil zitten. Hierin wordt de afstemming per afdeling erg gemist.
- Saai en geen sfeer in de kantoorruimtes. Goede en leuke stoelen zal al veel kunnen doen met de ruimte en daarmee het personeel op de afdeling.
- Hoeft niet duur te zijn maar wel degelijk, vlot en leuk aangekleed met kleine toevoeging van elementen
- Misschien een idee om de vaste werkplek onaantrekkelijker te maken op het gebied van inrichting dan een flexwerkplek.

16. Hoe is de implementatie van de flexwerkplekken verlopen? Wat over het hoofd gezien en wat loopt niet?

In principe is de implementatie goed verlopen, echter denk ik dat het communicatie aspect veel beter had gekund. Wel is het zo dat doordat er niet echt een concept is men tegen veel onduidelijkheden aanloopt, de eenduidigheid en structuur wordt gewoon gemist. Ik denk als er een concept had geweest en dit kenbaar was gemaakt onder de gebruikers er veel meer duidelijkheid geschapt zou zijn. Dus de structuur in het implementatieproces is zeker een gemis. Het was nu meer een verhuizing met als effect erbij het verdwijnen van de vaste werkplek.

17. Wat zijn de valkuilen binnen de huidige praktijk situatie?

- Het aantal werkplekken is vaak niet voldoende op de maandag, dit is echter constant in beweging en zou dus na invoering van het concept ook bijgehouden moeten worden.
- Te weinig vergaderruimten
- gebrek aan sfeermakende elementen
- Ontbreken van het hebben van een prettige werkomgeving
- Ericsson stijl/ imago is nauwelijks terug te vinden op de werkvloer.
- Whiteboard op de afdeling verspreiden
- Kabel pilot; de lengte van de kabel moet voldoende zijn houdt er rekening mee dat verschillende aansluiting afstanden zijn per lap-top. Daarnaast is het overbodig stopcontacten op de bureau's te plaatsen eerder zal gewenst zijn deze te plaatsen onder het bureau (2x is voldoende)
- In kader van Free-sitting; vaste telefoon op het bureau met de mogelijkheid om jou persoonlijk in te loggen, dit omdat het noodzakelijk is om de luidspreker functie te kunnen gebruiken.

18. Project is afgerond hoe bewaak je dat het project overeind blijft?

- de afdelingen na invoering van het concept te blijven volgen op het gebied van de groei van de betreffende afdeling
- Evaluatie momenten, om te peilen hoe de gebruikers in het geheel staan maar ook om men het gevoel te geven dat men een constante verbetering ontwikkeld.
- Management en directie aandacht. Zij dragen het wel maar houden dan vooral de handen ervan af. Als dit ook wordt meegenomen in het concept en het ergens vastgesteld wordt wat van hen verwacht wordt creëer je hier duidelijkheid over.

19. Kunnen de flexwerkplekken organisatiebreed van toepassing worden gemaakt?

Zo ja, in welke vorm?

Ik denk het idee wel, echter moeten er nog vele zaken helder worden uitgezet. Er moet tevens nauwkeurig nagegaan worden per afdeling wat de werkprocessen zijn zodat deze goed ondersteund (aansluitbaar op de werkprocessen) kunnen worden binnen het concept.

20. Wat is het gewenste eindresultaat?

Er zijn inmiddels als het goed is kosten bespaard doordat het aantal werkplekken is teruggedrongen. Het is alleen erg jammer dat de gebruikers er nauwelijks wat van terug zien en alleen maar het gevoel hebben er op achteruit zijn gegaan.

Interview Corine de Beer

1. Wat is jou rol/ plaats in het geheel?

Secretaresse van Services, de grootste afdeling van de market unit. Ik ben eigenlijk de schakel van de afdeling naar de afdeling facility. De vragen m.b.t. het flex-concept komen vanaf de afdeling eigenlijk direct bij ons terecht. Wij zijn ook nauw betrokken geweest bij de implementatie van het concept, in directe lijn met de afdeling facility. Wel is het zo dat Giggi ons min of meer vertegenwoordigt.

2. Wat is de noodzaak geweest tot het besluit flexwerkplekken in te voeren als nieuwe werkplek, vanuit de eigen visie?

Het is meer gewoon vanuit Facility gezegd we gaan flex werken invoeren. Wel uit nader onderzoek is gebleken dat invoering vanuit kostenbesparing is begonnen en mede om de bezettinggraad volledig te benutten (ruimtebesparing).

3. Hoe is het geheel bekend gemaakt binnen de organisatie? Is hier voldoende aandacht aan besteed, waarom? (communicatie/ bekendmaking/ intranet gebruik)

Via de nieuwsbrief en mails is er informatie verschaft over het flex-concept, echter specifieke ins en outs zijn hierbij niet verschaft. Zo wordt er informatie gemist over bijvoorbeeld de verschillende werkplekken die binnen het concept bestaan.

Wel is er over cleandesk bijvoorbeeld een formulier verspreid over de afdelingen (op het bureau gelegd van de gebruiker).

4. Wat specifiek gedaan aan om mensen betrokken, mee en warm te krijgen voor de verandering? Draagvlak/ veranderingsproces hoe?

Dit had beter gekund wanneer de informatie verstrekking naar de managers ook eenduidig en volledig had plaats gevonden. Het flex-concept is ingevoerd tegelijkertijd met de verhuizing en clustering van de afdelingen. Hiervoor zijn er per mail dingen duidelijk gemaakt aan de gebruikers om zo begrip te kunnen krijgen. Daarnaast is er tijdens verschillende teammeetings het een en ander besproken met de gebruikers om zo ook te peilen hoe zij tegenover het concept staan. Dit met als doel mensen in het geheel te betrekken om zo draagvlak te creëren. Over het al gemeen waren er, vooral in het begin, wat scheven gezichten m.b.t. het concept. Dit met name doordat men het idee had niets in te brengen had op het geheel en men een menig gevormd had dat je alleen kan flexen in een openwerkomgeving.

6. Moesten de werkprocessen anders ingevuld worden, zo ja op welke wijze is dit tot stand gekomen?

Wij als afdelingen hebben dit grotendeels kunnen ondervangen denk ik. Dit door de afdelingen te verdelen in segmenten, deze van een bepaalde kleur te voorzien en de groepen bij elkaar te zetten waarbij dit noodzakelijk blijkt te zijn.

Ik denk daarom dat hier niet noodzakelijk is geweest de werkprocessen anders in te vullen. Wel is het zo dat men na een werkdag bijvoorbeeld aan cleandesk moest gaan doen. Dit vergt even een andere manier van aanpak. Echter hebben deze relatief kleine veranderingen betrekking op de manier waarop men met de werkplek zelf omgaat.

Om de juiste en aansluitbare faciliteiten te kunnen bieden binnen een volledig concept is het wel noodzakelijk na te gaan met welke werkprocessen men binnen Ericsson te maken heeft.

7. Is de aanduiding van de flexwerkplekken voldoende op de werkvloer, waarom?

In principe zijn alle kamers aangeduid met flexwerkplek. Daarnaast zijn de kamers van het secretariaat en de managers voorzien van naambordjes (ook deze in kleur). Het kleurgebruik per segment zorgt ervoor dat men niet de gehele gang af moet lopen om een bepaalde persoon te vinden. Dan zijn er ook nog overloopkamers die ook aangegeven worden via het naambordprincipe. Daarnaast begrijp ik nu dat er nog meer verschil zit in bepaalde ruimtes, zoals concentratieplekken en touch-down plekken. Echter in de praktijk ken ik die nog niet en worden dus ook niet aangegeven op de werkvloer.

8. Komt het in de praktijk voor dat de flexwerkplekken gebruikt worden als vaste werkplek, hoe wordt hierop ingespeeld?

Ja natuurlijk, maar wel enigszins binnen het principe van flexen. Zo hanteert men overwegend het cleandesk principe en doet men aan documentenreductie. Het management heeft in het begin van de verandering aangegeven wat er verwacht wordt vanuit de gebruiker. Des ondanks zie je in de praktijk veel mensen op dezelfde plek zitting nemen.

9. Op welke wijze geeft de huidige werkplek de optimale voorzieningen en inspiratie voor de te verrichtte werkzaamheden?

Op dit moment nog niet, er worden nog veel dingen gemist om een goeie werkomgeving te creëren.

10. Voldoen de werkwijzen om het businessproces goed te ondersteunen, waarom?

Bij techneuten werkt het toch weer anders dan bij andere bedrijfstakken. Dit maakt in principe niet uit voor het wel of niet kunnen flexen. Ik denk dat iedereen binnen de organisatie kan flexen. Alleen de wijze waarom is verschillend per organisatietak. Ik denk dat binnen onze afdeling het concept zijn eigen leven is gaan leiden en daarmee een goede/ voldoende ondersteuning biedt voor de corebusiness, men verzint zelf wel oplossingen voor bepaalde zaken. Om hiervan een voorbeeld te noemen; de netwerkaansluitingen. Vaak zijn er of snoertjes verdwenen of het ligt er even uit bij een bepaalde pc. Nu heeft men hier op de afdeling vaak nog wel even een snoertje of een hupy, met meerdere netwerkaansluitingen.

11. Clean desk is een belangrijk aspect voor de slagingskansen van flexwerkplekken, hoe is het binnen de afdeling gelukt hieraan uiteindelijk te kunnen voldoen of niet?

Wanneer men zeker weet de volgende dag weer in huis te zijn blijf er nog al eens wat op het bureau liggen. Veelal zie je, wanneer men de volgende dag niet in huis hoeft te zijn men het clean achterlaat. In de praktijk komt het nog wel eens voor dat er het een en ander op het bureau blijft liggen. Ik denk ook met name door het feit dat er ook niet schoon wordt gemaakt. Men wil er iets voor terug zien.

12. Hoe is de ruimte toch aantrekkelijk te maken buiten clean desk?

Vanuit FM wilt men het clean houden, niet sfeervol. Vanuit de afdeling heeft het niet de hoogste prioriteit sfeer elementen toe te voegen aan de ruimte, het zijn immers techneuten. Echter hoor je hier en daar geluiden de gangen doorgaan dat men niets terug heeft gekregen ondanks alle besparingen die dit te weeg hebben gebracht.

Aan de andere kant het past de core-business niet aan dus laat maar gaan...(afdelingshouding)

Wel ben ik persoonlijk van mening dat je hiermee een stukje uitstraling van Ericsson kan creeëren, om zo een professionele en imago verhogende uitstraling kan creëren.

13. Op welke wijze wordt getracht te werken aan documentenreductie? Zijn hiervoor bepaalde voorzieningen nodig die op dit moment nog niet geboden worden? (trolley's, archiefkast)

Voor de implementatie zijn er vele containers vol aan overbodige documentatie weggegooid. Deze actie is vanuit Kees van Ham gestart. Daarnaast is er gecommuniceerd hoe er om gegaan moet worden, in de toekomst, met documentatie. Hiervoor is er een aparte ruimte gecreëerd per afdeling, soort bibliotheek, waar gemeenschappelijke en afdelingsgebonden informatie stukken opgeslagen kunnen worden. Daarnaast kreeg iedereen een halve meter van een kast en een locker. Echter is hierin geen handhaving in een procedure vastgelegd met; wie houdt de ruimte (bieb) up to date, welke documenten mogen hierin opgeslagen worden, waar moet die ene meter kastruimte voor jou fysiek staan.

Natuurlijk biedt men binnen Ericsson de medewerkers het documenten managementsysteem, Eridoc, aan. Echter wordt dit systeem in de praktijk onvoldoende gebruikt, men voelt de noodzaak niet over te gaan op dit systeem men slaat zijn gegevens wel op de eigen harde schijf op.

14. Is er tegenwerking/ weerstand vanuit de afdeling (vanuit diverse organisatie niveaus) m.b.t. het werken met flexwerkplekken? Zo ja, op welke wijze komt dit tot uiting en hoe wordt hiermee omgegaan?

Er is voornamelijk in het begin stadium veel weerstand en tegenwerking vanuit de gebruikers groep geweest. Echter ben ik persoonlijk van mening dat wanneer je een verandering teweeg brengt, men hier in eerste instantie tegen probeert te werken. Men zal altijd in het begin stadium sceptisch tegenover de verandering staan. Hiervoor kwam men uitspuien bij de betreffende secretaresse. Zaken die ik binnen mijn mogelijkheden op kon lossen deed ik de rest stuurde ik door naar de afdeling facility, dit is ook zo gecommuniceerd naar ons toe.

15. Welke voorzieningen worden op dit moment nog gemist of welke zaken zou jij nu anders willen zien in de toekomst? (instructies, intranet info)

- standaard kantoorvoorzieningen; paperclip, nietmachine, perforator
- IT voorzieningen; sluiten vaak niet aan op de werkprocessen; dockin stations bv
- aankledingaspecten; algemeen lay-out beleid
- Juiste documentatie methoden & opslag (documentatieconcept)
- Netwerkaansluitingen zijn er wel alleen de snoeren die ontbreken nogal eens.
- Eenduidigheid en volledigheid in procedures van b.v. het krijgen van een flex uitrusting
- Vlak bij de manager (deze wel met twee op 1 kamer!!) concentratiekamer en deze ruimtes ook duidelijk kenbaar maken op de afdeling
- meer stopcontacten
- Weg werken van snoeren
- Lege kamers een functie geven in overleg met de organisatie
- Tijdens de handhaving van het proces blijven meten van de bezetting en de groei van de betreffende afdelingen.

16. Hoe is de implementatie van de flexwerkplekken verlopen? Wat over het hoofd gezien en wat loopt niet?

Heel veel gebrekkige en niet volledig aansluitbare oplossingen. Gebrek aan;

- nazorg
- na communicatie
- na komen van afspraken
- inrichting/ bureaus
- verschaffen van juiste kantoorvoorzieningen incl IT

17. Wat zijn de valkuilen binnen de huidige praktijk situatie?

We hebben al heel wat zaken besproken die nog niet ingeregeld zijn. Daarnaast is de constante aandacht op veranderingen binnen de organisatie van groot belang om het geheel aansluitbaar te houden op de afdeling. Zo kan een afdeling groeien/ krimpen hier zouden duidelijke en eenduidige procedures voor moeten komen. Daarnaast moeten deze bewegingen periodiek onder de loep genomen worden. Ook waar men voor wat moet zijn is een gemis. Men weet niet waar men moet zijn voor bepaalde zaken en komen daarom maar naar het secretariaat. Dit veroorzaakt een langere doorlooptijd en dus ontevredenheid onder het personeel.

18. Project is afgerond hoe bewaak je dat het project overeind blijft?

Duidelijke en eenduidige procedures en deze bekend maken onder de gebruikers. Wanneer het gehele concept ingevoerd is periodiek onder de loep nemen en communicatie momenten uitvoeren naar de gebruiker, het is nooit klaar!!!

19. Kunnen de flexwerkplekken organisatiebreed van toepassing worden gemaakt?

Zo ja, in welke vorm?

Ja uiteindelijk denk ik van wel. In eerste instantie zou men smoesjes gaan verzinnen waarom men niet kan flexen maar het is wel een traject wat men moet doorlopen. Uiteraard is het van groot belang om de werkprocessen per afdeling goed te onderzoeken zodat het concept ook zeker passen is.

20. Wat is het gewenste eindresultaat?

Allereerst beginnen met een duidelijk, passend en eenduidig concept op papier zetten. Naar aanleiding daarvan kan er samen met de gebruikers hierover gespeculeerd worden. Dit is vooral belangrijk doordat er binnen de pilots een valse start gemaakt is, wat gebeurd is belemmert een zekere voortgang in de toekomst. Naar aanleiding van een beschreven concept kunnen de procedures duidelijk, gestructureerd en aansluitbaar op de gebruikers beschreven worden. Dit zal een groot voordeel hebben in de handhaving van het concept. Nu is het min of meer los gelaten en is het per pilot een eigen leven gaan leiden.

Interview Henk Vriens

1. Wat is jou rol/ plaats in het geheel?

Solution Manager werkt veel samen met Belgische operators.

2. Wat is de noodzaak geweest tot het besluit flexwerkplekken in te voeren als nieuwe werkplek, vanuit de eigen visie?

- Huisvestingsprobleem, tekort aan ruimte
- Kostenbesparing

3. Hoe is het geheel bekend gemaakt binnen de organisatie? Is hier voldoende aandacht aan besteed, waarom? (communicatie/ bekendmaking/ intranet gebruik)

Het is als het ware een second wafe geweest deze beweging. Allereerst heeft er een reorganisatie plaatsgevonden waarna er in een flex-werkomgeving gewerkt zal gaan worden. Middels een presentatie zijn de medewerkers hiervan op de hoogte gesteld. Tijdens de overstap was ik even uit de rouling door persoonlijke redenen. Daarom kan ik niet een goed oordeel hierover scheppen. Wel weet ik dat er nog genoeg vragen heersen onder het personeel, dit had niet hoeven naar mijn inziens wanneer het voldoende en eenduidige gecommuniceerd was geweest.

4. Wat specifiek gedaan aan om mensen betrokken, mee en warm te krijgen voor de verandering? Draagvlak/ veranderingsproces hoe?

Door het concept te promoten, wel wat vanuit de verkeerde hoe namelijk; kostenbesparing. Ik denk dat ze hiermee minder draagvlak hebben gecreëerd. Men moest min of meer de spullen opruimen, men kreeg in de nieuwe situatie 1 meter aan kast ruimte met een locker en daarbij moest men zich bij neerleggen.

6. Moesten de werkprocessen anders ingevuld worden, zo ja op welke wijze is dit tot stand gekomen?

Niet echt, men moest gaan werken met Eridoc. Echter wordt hier nog niet geheel gehoor aan gegeven. Wat ik nu zie is dat het concept niet altijd even goed aansluit op de huidige werkprocessen, men verzint dan zelf een manier de tekortkoming op te lossen zodat men wel naar behoren zijn taken kan vervullen. Hierdoor is het concept denk ik mede een eigen leven gaan leiden.

7. Is de aanduiding van de flexwerkplekken voldoende op de werkvloer, waarom?

In principe is de aanduiding niet echt van belang; er zijn flexwerkplekken en overloopkamers, no more. Deze zijn aangegeven alleen worden niet altijd naar behoren gebruikt. Mede door gebrek aan volledige faciliteiten. Wanneer in de praktijk de manager niet in huis is kan zijn werkplek ook door anderen gebruikt worden (mits er cleandesk gehanteerd wordt).

8. Komt het in de praktijk voor dat de flexwerkplekken gebruikt worden als vaste werkplek, hoe wordt hierop ingespeeld?

Ja zeker. Soms zie je dat men bewust het bureau niet opgeruimd om zo min of meer "verzekerd" te zijn van die bewuste werkplek. De manager zou hier in principe op moeten inspelen. Door men erop aan te spreken en na een aantal keer geen verbetering op die werkplek plaats te nemen om het op die manier op te lossen. Daarnaast zie ik het in de praktijk veel voorkomen dat met name de meerdere persoonskamers soort van geclaimd worden door bepaalde projectgroepen.

Als ergernis wordt vaak gezien de luxere kamers van de vaste plek werknemers.

9. Op welke wijze geeft de huidige werkplek de optimale voorzieningen en inspiratie voor de te verrichtte werkzaamheden?

Nu nog niet er zijn nog te veel voorzieningen die gemist worden. Op zich vindt ik de inrichting die vaak voor inspiratie zorgt wat minder belangrijk.

10. Voldoen de werkwijzen om het businessproces goed te ondersteunen, waarom?

95% van de gevallen wel. Echter doet het zich nog veelvuldig voor dat er te weinig werkplekken aanwezig zijn t.o.v. het aantal medewerkers op een maandag ochtend bijvoorbeeld. Na het moment dat het flex-concept is ingevoerd is er nooit meer een peiling gedaan naar de hoeveelheid werkplekken t.o.v. het aantal medewerkers op een betreffende afdeling. De afdelingen zijn constant in beweging; het krimpt en groeit.

11. Clean desk is een belangrijk aspect voor de slagingskansen van flexwerkplekken, hoe is het binnen de afdeling gelukt hieraan uiteindelijk te kunnen voldoen of niet?

Ik geef je helemaal gelijk daarbij is cleandesk vaak de grootste factor van ergernis. Mede omdat er niets terug te zien is in de verbetering van de hygiëne van de werkplek maar ook omdat niet iedereen zich er aan houdt. Tevens is er geen handhaving op dit moment; niemand voelt zich hiertoe geroepen.

12. Hoe is de ruimte toch aantrekkelijk te maken buiten clean desk?

Geen mening over. Tuurlijk zijn er elementen die de werkomgeving een inspiratie volle en gezellige sfeer te maken. Er wordt hier echter geen geld voor vrijgemaakt.

13. Op welke wijze wordt getracht te werken aan documentenreductie? Zijn hiervoor bepaalde voorzieningen nodig die op dit moment nog niet geboden worden? (trolley's, archiefkast)

Te samen met de "verhuizing" is dit eenmalig (en dus onvoldoende) gecommuniceerd naar de gebruikers; Gebruik Eridoc als documenten managementsysteem. Eridoc vindt ik een onbetrouwbaar en onvolledig (b.v. niet overal te raadplegen) systeem. Ik denk dat daarom het gebruik nog minimaal is, ik zet het wel op mijn schijf.

14. Is er tegenwerking/ weerstand vanuit de afdeling (vanuit diverse organisatie niveaus) m.b.t. het werken met flexwerkplekken? Zo ja, op welke wijze komt dit tot uiting en hoe wordt hiermee omgegaan?
Nee men is zijn eigen weg gegaan.

15. Welke voorzieningen worden op dit moment nog gemist of welke zaken zou jij nu anders willen zien in de toekomst? (instructies, intranet info)

- In het flex-concept weet men niet waar een collega zit. Een handig hulpmiddel om de eigenplek snel te weten is de kamer nummer ook aan de binnenkant van het kantoor zichtbaar te maken. Daarnaast zal er een mogelijkheid zijn om, jouw persoonlijke (vaste), telefoonnummer naar de plek waar je op dat moment zitting hebt genomen te halen.
- eenduidig dockin station/ lap top zou een handig hulpmiddel zijn om flexibel om te kunnen gaan met de werkplekken. zolang dit niet eenduidig is vormgegeven zal er geen flex-concept kunnen bestaan.
- muis en toetsenbord ook standaard per werkplek. Dit desnoods vastleggen met klein hangslotje.
- Electronisch verstelbare tafels. Als je die van gebouw 26 neem, deze zijn storing gevoelig doordat de monitor tril/stoot- bewegingen moet doorstaan.
- "bijzondere" stoelen (met kleurgebruik)
- inrichtingselementen om de ene plek voor de andere te verkiezen (met name vast t.o.v. flex plek)
- Switch N-Way verschaffen onder de gebruikers; voorziening om meerdere netwerken te verschaffen per 1 netwerk aansluiting. Zo kunnen er gemakkelijk voor korte tijd mensen bij elkaar gaan zitten met netwerkaansluiting.

16. Hoe is de implementatie van de flexwerkplekken verlopen? Wat over het hoofd gezien en wat loopt niet?

Met onvoldoende en eenduidige communicatie over het gebruiken van een flexomgeving eigenlijk. Ik denk dat hierover nog steeds onduidelijkheid over is, men heeft zijn weg er wel in gevonden maar lang niet via de opzet van het flex-concept. Misschien is er ook gewoon niet echt een concept....

17. Wat zijn de valkuilen binnen de huidige praktijk situatie?

- Vergaderruimtes zal altijd een ramp blijven binnen bedrijven. Echter zal deze in principe gekoppeld moeten worden aan een e-mail adres via outlook, zodat ze en gereserveerd kunnen worden of niet en je weet waar er in het gebouw nog meer vergaderruimtes te vinden zijn.
- Geen concept
- Geen handleiding/ randvoorwaarden/ instructie
- Geen aanspreekpunt over het geheel/ of opgedeeld in afdelingen en daarvan een contactpersoon b.v.

18. Project is afgerond hoe bewaak je dat het project overeind blijft?

- periodiek terug komende metingen naar de hoeveelheid werkplekken t.o.v.
- Een platform voor de gebruikers waar men terecht kan met vragen, opmerkingen, ideeën, etc.
- Management aandacht

19. Kunnen de flexwerkplekken organisatiebreed van toepassing worden gemaakt?

Zo ja, in welke vorm?

Weet niet of het nodig is binnen de organisatie. Tuurlijk kan het doorgevoerd worden, wat moet moet. Echter moet er nauwkeurig nagegaan worden wat de werkprocessen inhouden. Niet voor ieder werk is het toepasbaar.

20. Wat is het gewenste eindresultaat?

Een werkplek waarmee naar tevredenheid gewerkt kan worden met uniformiteit in het geheel.

Interview Johan de Jong

1. Wat is jou rol/ plaats in het geheel?

Segment Networks/ sales support

Hier werd de eerste pilot uitgevoerd. In de al bestaande open werkomgeving was er besloten flexwerkplekken te implementeren.

2. Wat is de noodzaak geweest tot het besluit flexwerkplekken in te voeren als nieuwe werkplek, vanuit de eigen visie?

Allereerst voor kostenbesparing, dit door het reduceren van ruimtegebruik per medewerker. Zo is ook het concept naar buitengekomen. Daarnaast om flexibel om te gaan met de ruimte maar ook de werkprocessen. Zo kunnen projectteams (die nogal van vorm of geheel veranderen) bij elkaar gaan zitten om zo een betere afstemming met elkaar te hebben waardoor de doorlooptijd, lijnen korter zijn en de communicatie snel kan verlopen.

3. Hoe is het geheel bekend gemaakt binnen de organisatie? Is hier voldoende aandacht aan besteed, waarom? (communicatie/ bekendmaking/ intranet gebruik)

Naar de manager en die heeft de taak gekregen dit door te communiceren, op een actieve manier, naar de medewerkers van de betreffende afdeling toe. Een aantal hebben een kamer toegewezen gekregen. Dit is tevens besproken met alle medewerkers zodat iedereen weet hoe het geheel in elkaar steekt. Hierbij is tevens vermeld dat dit deel uitmaakt van het flexconcept. Dit betekent o.a. dat voor deze personen de voorwaarden, b.v. cleandesk en documentenreductie, die binnen het flex-concept gelden ook op hun van toepassing zijn. Zo is de mogelijkheid dat de betreffende vaste werkplekken ook flexibel te gebruiken zijn wanneer de betreffende persoon niet in huis aanwezig is. Duidelijk communicatie (vandaag de dag nog steeds) heeft ertoe geleid dat dit duidelijk is bij de gebruikers.

4. Wat specifiek gedaan aan om mensen betrokken, mee en warm te krijgen voor de verandering? Draagvlak/ veranderingsproces hoe?

Ik denk dat dit niet is gelukt. Er is nauwelijks gecommuniceerd via de mail en/ of intranet. De eenduidigheid over het geheel wordt ook als een gemis gezien binnen het geheel. Ik denk dat men op drie fronten draagvlak moet creëren; management niveau, gebruikers en secretariaat. Bij al deze groepen is er onvoldoende draagvlak gecreëerd, men moet no more. Over het geheel wordt nu wat lacherig gedaan en het geheel leidt zijn eigen weg.

6. Moesten de werkprocessen anders ingevuld worden, zo ja op welke wijze is dit tot stand gekomen?

Naar mijn idee heeft het verder geen invloed gehad op de wijze van uitvoer van de werkprocessen bijvoorbeeld. Tuurlijk moet men nu aan cleandesk en documentenreductie gaan doen. Echter is hier vrij weinig toezicht op, om zo de handhaving te bewerkstelligen.

Wel is het zo dat men het concept beter moet aansluiten op de diverse werkprocessen die binnen de drie pilots zichtbaar zijn, en zelfs soms binnen 1 afdeling. Alleen zo kan het concept zijn werking doen, dit omdat de werkprocessen dan pas door de juiste faciliteiten ondersteund kunnen worden.

7. Is de aanduiding van de flexwerkplekken voldoende op de werkvloer, waarom?

Nee, is ook niet nodig. Er zijn flex-werkplekken en vaste werkplekken. Echter is het wel zo dat doordat de afdelingen geclusterd zijn en er geen kamers meer aan personen hangen, men elkaar "kwijt" is geraakt.

8. Komt het in de praktijk voor dat de flexwerkplekken gebruikt worden als vaste werkplek, hoe wordt hierop ingespeeld?

Ja zeker. Ik denk vooral doordat we hier geen openwerkomgeving hebben maar een cellenstructuur. Hier wordt niet op toegezien. Het management zou hier een iets duidelijkere en eenduidige invloed op uit moeten oefenen. Wel is de manier van hier een belangrijk en gevoelig aspect. Wanneer men gedongen gaat voelen, wordt de bereidheid hieraan mee te werken alleen maar minder en zal er alleen maar onwil gecreëerd worden. Ook hierin worden de voorwaarden van het flex-concept gemist. Het is onduidelijk wat men daadwerkelijk wil bereiken, waarom men het doet en hoe het geheel eruit ziet. Daarnaast is het een vraag of de cellenstructuur past binnen het flex-concept.

9. Op welke wijze geeft de huidige werkplek de optimale voorzieningen en inspiratie voor de te verrichtte werkzaamheden?

Het is een eigenweg gaan leiden, men heeft de werkomgeving gecreëerd (wel wat binnen de huidige mogelijkheden en flex-concept) naar eigen inzicht ingevuld. De bereidheid is te laag; men krijgt er niets voor terug. Denk maar aan alleen de schoonmaak. Men krijgt in deze zin niets er voor terug, de werkomgeving is nog steeds niet schoon.

10. Voldoen de werkwijzen om het businessproces goed te ondersteunen, waarom?

Wij kunnen ons werk doen zoals wij dat op dit moment willen. Wel is het zo dat het IT-equipment niet altijd even goed en volledig aansluit bij de werkprocessen. Een verbetering, in het geheel, is het feit dat men dichter bij elkaar is komen te zitten. De clustering is een bijdrage aan het bepalen van succes van de afdeling.

11. Clean desk is een belangrijk aspect voor de slagingskans van flexwerkplekken, hoe is het binnen de afdeling gelukt hieraan uiteindelijk te kunnen voldoen of niet?

In veel gevallen wordt er onvoldoende gedaan aan cleandesk. Ik denk met name omdat men hier gewend is van het papier te lezen. Daarnaast is er geen handhaving van het principe; cleandesk. Wel is het zo dat men steeds meer papieren weggooit en mocht het zo zijn dat men het document nog eens moet doorlezen, print men het gewoon nog eens uit.

12. Hoe is de ruimte toch aantrekkelijk te maken buiten clean desk?

- groen
- whitboard
- vergadertafel
- standaard kantoorartikelen op de werkplek

13. Op welke wijze wordt getracht te werken aan documentenreductie? Zijn hiervoor bepaalde voorzieningen nodig die op dit moment nog niet geboden worden? (trolley's, archiefkast)

Er wordt niet structureel gewerkt aan documentenreductie. Wat is al eerder aangaf; het zit niet in het aard van het beestje. Om mensen hierin mee te krijgen moeten men allereerst tools krijgen; waarom, wat, hoe, wat krijgt men ervoor terug, voordeel, nadeel, etc. Daarnaast moet er een eenduidige goed en volledig werkend documenten management systeem zijn. Eridoc is onvolledig en niet gebruiksvriendelijk of de communicatie schort hieraan.

14. Is er tegenwerking/ weerstand vanuit de afdeling (vanuit diverse organisatie niveaus) m.b.t. het werken met flexwerkplekken? Zo ja, op welke wijze komt dit tot uiting en hoe wordt hiermee omgegaan?

Nu niet meer, men heeft zijn eigen werkomgeving tot op zekere hoogte gecreëerd. In het begin stadium zijn er veel vooral negatieve geluiden gehoord vanaf de afdeling. Hiermee is er het een en ander gecommuniceerd, vooral via het secretariaat, naar de afdeling Facility.

15. Welke voorzieningen worden op dit moment nog gemist of welke zaken zou jij nu anders willen zien in de toekomst? (instructies, intranet info)

Het waarom moet duidelijk worden gesteld. Men moet een goed verkoop verhaal hebben als het waren. Met eenduidige en duidelijk opgesteld waarom het flex-concept, waarom noodzakelijke en wat is het directe voordeel voor de medewerker.

16. Hoe is de implementatie van de flexwerkplekken verlopen? Wat over het hoofd gezien en wat loopt niet?

Men ging verhuizen dit is soepel verlopen. In principe is de IT "verhuizing" ook soepel verlopen echter niet volledig en dat is een groot gemis. Er is onvoldoende rekening gehouden met specifieke wensen vanuit het werkveld.

17. Wat zijn de valkuilen binnen de huidige praktijk situatie?

Hoe ga je de medewerkers belonen/ straffen. Dit is geheel onduidelijk door denk ik het gemis aan duidelijkheid en een daadwerkelijk concept.

18. Project is afgerond hoe bewaak je dat het project overeind blijft?

Door 1x in een x periode het geheel onder de loep te nemen en te toetsen. Hierbij is het verstandig de werkgroepen te betrekken om zo de valkuilen/ niet goed lopende zaken op te kunnen lossen.

19. Kunnen de flexwerkplekken organisatiebreed van toepassing worden gemaakt?

Zo ja, in welke vorm?

Kan mits er een duidelijk en bovenal eenduidig concept gehanteerd wordt.

20. Wat is het gewenste eindresultaat?

Voldoende en volledig **flexibele** werkplekken. Hiermee bedoel ik dat de ruimte nu bestaan uit standaard 2 werkplekken, wanneer men even met drie personen wilt zitten kan dit op het moment niet door het feit of te weinig meubilair en/of onvoldoende IT-equipment.

- Volledig flexibele werkomgeving
- Verstelbaar en eenduidig meubilair
- Geen ziekenhuis sfeer, dus meer sfeer
- Geen rommelige elementen zoals de kabel organisatie.
- Standaard uitrusting met WLAN/ draadloos muis.

Interview John Vrolijk

1. Wat is jou rol/ plaats in het geheel?

Costumer suport

2. Wat is de noodzaak geweest tot het besluit flexwerkplekken in te voeren als nieuwe werkplek, vanuit de eigen visie?

Kostenbesparing door ruimtebesparing p medewerker

3. Hoe is het geheel bekend gemaakt binnen de organisatie? Is hier voldoende aandacht aan besteed, waarom? (communicatie/ bekendmaking/ intranet gebruik)

Ik ben uit de rouling geweest op het moment van. De aandacht op dit punt is niet voldoende geweest als ik naga hoe het er op dit moment in de praktijk aan toe gaat. Waarschijnlijk komt dit dor het feit dat er geen eenduidigheid is binnen het geheel.

4. Wat specifiek gedaan aan om mensen betrokken, mee en warm te krijgen voor de verandering? Draagvlak/ veranderingsproces hoe?

Idem zie vraag 3

6. Moesten de werkprocessen anders ingevuld worden, zo ja op welke wijze is dit tot stand gekomen?

Nee eigenlijk zijn de werkprocessen niet veranderd. Echter vooraf de verandering moesten de potentiële gebruikers wel gaan opruimen op het gebied van documenten en kantoor.

7. Is de aanduiding van de flexwerkplekken voldoende op de werkvloer, waarom?

Nee maar ik denk ook mede omdat er nog niet veel te onderscheiden valt van elkaar. Het is wel duidelijk aangegeven wat een flex werkplek is en wat niet.

8. Komt het in de praktijk voor dat de flexwerkplekken gebruikt worden als vaste werkplek, hoe wordt hierop ingespeeld?

Ja zeker. Ik denk dat te voornamelijk te wijde valt aan het gebrek aan voorzieningen. De standaard voorzieningen zijn in de praktijk onvoldoende voor bepaalde taken waardoor men dingen voor zichzelf is gaan regelen maar waardoor men wel aan de vaste werkplek gebonden is. Ik denk door vele onduidelijkheden dat men ook niet beter weet. Hierdoor voelt niemand zich geroepen hierop in te spelen.

9. Op welke wijze geeft de huidige werkplek de optimale voorzieningen en inspiratie voor de te verrichtte werkzaamheden?

Niet. Er is onvoldoende aandacht besteed aan de veelzijdigheid van de werkzaamheden binnen de drie pilots. Niet iedere afdeling werkt het zelfde. Tuurlijk hebben we nu in middels onze zaken op orde op het gebied van de werkplek, dit doordat het zijn eigen weg is gaan leven. Zo is er ook onvoldoende nagedacht aan de hoeveelheid werkplekken per kamer.

10. Voldoen de werkwijzen om het businessproces goed te ondersteunen, waarom?

Ja nogmaals door het feit dat men zijn eigen ding is gaan doen.

11. Clean desk is een belangrijk aspect voor de slagingskansen van flexwerkplekken, hoe is het binnen de afdeling gelukt hieraan uiteindelijk te kunnen voldoen of niet?

De meeste nemen het niet erg nauw met het cleandesk principe ik denk ook dat het aan de aandacht schort. De sociale controle is er enigszins wel alleen er wordt onvoldoende druk hierop uitgevoerd. Misschien is het nuttig 1 x in de zoveel tijd een remind te sturen onder het personeel > flexen dus cleandesk. Hier tegenover staat wel dat men er wat terug van wil zien. Men wil een schonere werkomgeving. Wanneer men de werkplek moet delen met meerdere vindt men hygiëne een belangrijk aspect, dit ziet men niet terug in de huidige praktijk.

12. Hoe is de ruimte toch aantrekkelijk te maken buiten clean desk?

- Eenduidige inrichting
- Sfeer makende elementen > misschien het Ericsson imago vergrotende elementen
- Voldoende vergadertafels in de kantoorkamer

13. Op welke wijze wordt getracht te werken aan documentenreductie? Zijn hiervoor bepaalde voorzieningen nodig die op dit moment nog niet geboden worden? (trolley's, archiefkast)

De archiefkast is genoemd, echter de wijze van aanpak is niet besproken met de uiteindelijke gebruikers. De rest vindt veel digitale documentatie plaats, dit is persoonsgebonden, meestal wordt hiervoor de eigen schijf gebruikt.

14. Is er tegenwerking/ weerstand vanuit de afdeling (vanuit diverse organisatie niveaus) m.b.t. het werken met flexwerkplekken? Zo ja, op welke wijze komt dit tot uiting en hoe wordt hiermee omgegaan?

Als men het flex-concept bespreekbaar maak merk je dat er veel op en aanmerkingen op het geheel komen. Meestal zijn dit soort dingen gesprekstof voor op de gang. Echter blijf het bij klagen en wordt er vrij weinig aan gedaan. Ik ben ook van mening dat FM hiervoor verantwoordelijk voor is, maar het lijkt wel of dat het daar nooit aankomt.

15. Welke voorzieningen worden op dit moment nog gemist of welke zaken zou jij nu anders willen zien in de toekomst? (instructies, intranet info)

- Te vaak zijn flexplekken niet in orde. Denk aan ontbrekende muis, toetsenbord, niet passend docking station...
- IT support is niet ingeregeld op flexplekken, die geen 'persoonlijk' eigendom van een werknemer zijn. Denk aan b.v. weigeren leveren vervangend toetsenbord, zelfs na geschreven toestemming van security manager wordt dit niet opgelost
- Gedeelde spullen op flexplekken worden zelden of nooit schoongemaakt. Wanneer zijn bijvoorbeeld de toetsenborden voor het laatst schoongemaakt? Niet zo fris!
- Vooral bij EBR zijn er te weinig flexplekken. Zelfs bureau, stoelen en netwerkaansluitingen zijn er te weinig!
- Ontbreken voldoende kastruimte ervaar ik als een gemis. Ik kan niet al mijn spullen kwijt in een kluisje.
- Ook is er behoefte aan voldoende opbergruimte voor gezamenlijk gebruikte spullen. Onze gezamenlijke "kluis" puilt uit.
- Te veel collega's laten een gebruikte flexplek niet opgeruimd achter. Kijk maar eens naar de stapels papier, koffiebekers etc. die overal rondzwerven.
- rijdende locker (denken over waar na werktijd??)
- koffiehoek in functie, wie beheer dit eigenlijk (kijk naar de bladen 100 jaar oud)
- standaard kantoorartikelen denk ook aan tissues.

16. Hoe is de implementatie van de flexwerkplekken verlopen? Wat over het hoofd gezien en wat loopt niet?

Kan ik niet beantwoorden dit was in de periode dat ik door omstandigheden thuis zat.

17. Wat zijn de valkuilen binnen de huidige praktijk situatie?

Zie hiervoor ook vraag 15. Maar ik denk ook van groot belang is dat de "overloopkamer" goed uitgerust worden zodat ze daadwerkelijk voor de juiste doeleinde gebruikt kunnen worden.

- (Nogmaals) Nagaan wie er behoefte hebben aan rijdende locker
- Behoeft peilen aan afsluitbare kasten in de archiefkast(ruimte)
- gebouw inrichten per gebruiker. Bijvoorbeeld gebouw 26 is een open werkomgeving zet daar de afdelingen die zeker kunnen flexen, dit is namelijk een uitermate geschikte werkomgeving voor flex-concept. Afdelingen die in mindere mate kunnen flexen in de cellen werkomgeving plaatsen, maar wel meer ruimtes creëren met meerdere werkplekken.
- te veel zooi overal (schoon schip draaien)

18. Project is afgerond hoe bewaak je dat het project overeind blijft?

Management aandacht en sociale controle. Maar door het gemis van een concept en eenduidigheid kan men nergens wat van zeggen.

19. Kunnen de flexwerkplekken organisatiebreed van toepassing worden gemaakt?

Zo ja, in welke vorm?

Dit is geheel afhankelijk van de werkprocessen van de betreffende organisatie tak. In principe wel alleen moet er nauw gekeken worden naar de werkprocessen om zo hierop enige eenduidigheid te creëren binnen het concept en dit ook hierin vast te leggen.

20. Wat is het gewenste eindresultaat?

Met tevredenheid de werkplek kunnen gebruiken met de juiste en volledig voorzieningen afgestemd per werkproces.

Interview Louis van Hemert

1. Wat is jou rol/ plaats in het geheel?

Solution management voornamelijk m.b.t. KPN. Officieel ben ik een gebruiker van het flex-concept.

2. Wat is de noodzaak geweest tot het besluit flexwerkplekken in te voeren als nieuwe werkplek, vanuit de eigen visie?

- Kostenbesparing
- misschien; documentenreductie als gevolg en cleandesk als randvoorwaarden.

3. Hoe is het geheel bekend gemaakt binnen de organisatie? Is hier voldoende aandacht aan besteed, waarom? (communicatie/ bekendmaking/ intranet gebruik)

De intentie is goed geweest of het daadwerkelijk voldoende is geweest wet ik nog niet zo zeer. Men heeft een soort van workshop gehad. In principe moet dit voldoende zijn geweest alleen het gebrek aan eenduidige informatie, handhaving en zelfdiscipline onder de gebruikers is een gemis.

4. Wat specifiek gedaan aan om mensen betrokken, mee en warm te krijgen voor de verandering? Draagvlak/ veranderingsproces hoe?

Hiervoor is er geen specifieke aandacht aan gegeven. Men is van de een op de andere dag in de andere werkomgeving geplaatst. Ik denk wel dat er in de organisatie best iets van een implementatieproces gehanteerd is alleen is dit in de praktijk niet tot uiting gekomen.

6. Moesten de werkprocessen anders ingevuld worden, zo ja op welke wijze is dit tot stand gekomen?

Nee niet binnen onze afdeling. Wel moest er documentenreductie plaats vinden en gehandhaafd worden met daarnaast de randvoorwaarde cleandesk. Hier wordt nog onvoldoende aandacht aan besteed; de een doet het wel de ander niet.

7. Is de aanduiding van de flexwerkplekken voldoende op de werkvloer, waarom?

Nee, we hebben flex werkplekken dit is aangegeven bij de deur (soort van naambordje). Eigenlijk hebben we meer plekken niet, dit is echter wel een groot gemis. Een voorbeeld hiervan is; wanneer we even voor een paar uur op en andere gang willen plaats nemen om dingen direct door te spreken met degene die je daarvoor nodig heb is hier geen werkplek voor. De soort van overloopkamer is hiervoor onvoldoende vormgegeven en uitgerust met de benodigde middelen en meubilair.

8. Komt het in de praktijk voor dat de flexwerkplekken gebruikt worden als vaste werkplek, hoe wordt hierop ingespeeld?

Ja dit komt zeker nog geregeld voor. Echter wordt hier niets aan gedaan, men accepteert dit en wordt er niet op aangesproken of iets in die richting. Van sommige weet men gewoon oke hier zit die en die altijd.

9. Op welke wijze geeft de huidige werkplek de optimale voorzieningen en inspiratie voor de te verrichtte werkzaamheden?

Niet volledig, nog lang niet. Je ziet wel dat men er mee bezig is oplossingen hier en daar te geven voor bepaalde problemen die zich in de praktijk voordoen. Er zijn echter nog heel wat zaken die niet geheel vorm zijn gegeven. Een gemis is de juiste IT-equipment en de whiteboards wordt op het einde van de dag uitgewist.

10. Voldoen de werkwijzen om het businessproces goed te ondersteunen, waarom?

Uiteindelijk wel. De structuur met name in de taken is sterk toegenomen. Doordat men min of meer de verplichting voelt aan cleandesk te moeten voldoen, ruimt men meer op en weet men aan het einde van de dag wat men de volgende dag zeker moet doen. Daarnaast is men zich meer bewust wat men aan documenten in huis heeft en waar men zaken terug kan vinden.

11. Clean desk is een belangrijk aspect voor de slagingskansen van flexwerkplekken, hoe is het binnen de afdeling gelukt hieraan uiteindelijk te kunnen voldoen of niet?

Ben ik het helemaal mee eens. Wat ik vooral in het begin heb gemist is duidelijkheid over inhoudelijke aspecten hierover. Men wist er eigenlijk geen raad mee. Uiteindelijk is het toch redelijk tot stand gekomen door voornamelijk zelfdiscipline en sociale controle.

12. Hoe is de ruimte toch aantrekkelijk te maken buiten clean desk?

- Meer groen
- Stoelen vernieuwen
- Dingen ophangen aan de muur en/ of in de gangen (misschien afdelingsgebonden om zo eenheid te creëren)
- Beter aansluitbare IT-equipment (dneq aan niet aansluitbare dockin stations voor de diverse laptops)

13. Op welke wijze wordt getracht te werken aan documentenreductie? Zijn hiervoor bepaalde voorzieningen nodig die op dit moment nog niet geboden worden? (trolley's, archiefkast)

Eridoc wordt op het moment niet tot nauwelijks gebruikt, men slaat alles veel liever op de eigen schijf op. Dit is gemakkelijk en gebruiksvriendelijk in de ogen van de gebruiker, want overal oproepbaar ook thuis. Ik denk dat men dit op den duur er door een manier kan gaan bewerkstelligen en dat is een duidelijk beleid voeren ook op het gebied van documentatie management systeem. Hierdoor wordt er meer druk achter gezet en moet men op den duur wel mee.

14. Is er tegenwerking/ weerstand vanuit de afdeling (vanuit diverse organisatie niveaus) m.b.t. het werken met flexwerkplekken? Zo ja, op welke wijze komt dit tot uiting en hoe wordt hiermee omgegaan?

Op dit moment niet, het is zijn eigen weg in geslagen als het ware. Wel is het zo dat men op maandag ochtend vaak lang op zoek is naar een werkplek, dit door de maandagochtend drukte. Hierin is ook niet duidelijk dat wanneer er geen plek is, op dat moment op de afdeling, welke mogelijkheden men dan heeft binnen het flex-concept.

15. Welke voorzieningen worden op dit moment nog gemist of welke zaken zou jij nu anders willen zien in de toekomst? (instructies, intranet info)

- eenduidige handleiding/ voorwaarden/ instructie over het flex-concept
- 1 type laptop &/ of dockin station
- WLAN
- Draadloos muis

16. Hoe is de implementatie van de flexwerkplekken verlopen? Wat over het hoofd gezien en wat loopt niet?

In het weekend geloof ik. Maandag ochtend was het er ineens en dat is het. Wel is er vooraf aangegeven dat men zijn kasten leeg moet halen. Hiervoor krijg men dan 1 meter terug voor eigen gebruik. In principe was al heel veel digitaal aan documenten verzameld.

17. Wat zijn de valkuilen binnen de huidige praktijk situatie?

- De toch veel voorkomende vast ingenomen werkplekken (ook met name door projectteams)
- De kamer maar met twee mensen kunnen delen is te weinig

18. Project is afgerond hoe bewaak je dat het project overeind blijft?

Met name zal sociale controle hierbij van groot belang zijn, hiervoor moet wel bekend zijn wat wel/ niet binnen het concept past. Daarnaast moet het management zijn stem laten horen, echter vindt men dat men wel wat beters te doen heeft en daarnaast weet men ook niet wat hun rol dan precies is binnen het geheel.

19. Kunnen de flexwerkplekken organisatiebreed van toepassing worden gemaakt?

Zo ja, in welke vorm?

Gedeeltelijk. Men moet nauw nagaan of het werk van de betreffende afdeling zich er voor leent. Dan moet er een goede scheidslijn bestaan tussen een vaste en een flex werkplek. Door de goede blik op de werkprocessen/ werkzaamheden kan er een prima flex-concept ontwikkeld worden die organisatiebreed toegepast kan worden

20. Wat is het gewenste eindresultaat?

100% ondersteunend aan de werkzaamheden. Hoopt men tot de 100% moet komen hebben we hiervoor al besproken. Medewerkers moeten zich binnen de werkomgeving thuis voelen met het oog op productiviteit. Gebrek aan communicatie zal onder de loep moeten worden genomen om zo de juiste dingen op de juiste manier door te communiceren.

Interview Marcel Damen

1. Wat is jou rol/ plaats in het geheel?

Solution Multimedia binnen ETM, global service en regionaal verantwoordelijk.

De afdeling is veel uit huis werkzaam en is opgedeeld in vier groepen; projectmanagers, solution architect, software en test

2. Wat is de noodzaak geweest tot het besluit flexwerkplekken in te voeren als nieuwe werkplek, vanuit de eigen visie?

- Kosten besparing door ruimte besparing
- efficiënt gebruik van de ruimte
- vanuit functie/ groep clusteren van afdeling

3. Hoe is het geheel bekend gemaakt binnen de organisatie? Is hier voldoende aandacht aan besteed, waarom? (communicatie/ bekendmaking/ intranet gebruik)

- Nauw overleg met Kees van Ham
- communicatie naar de afdeling per mail en mondelinge presentatie/ bijeenkomst
- Bij aanvang duidelijkheid geschept welke groepen wel/ niet flexen
- Allereerst metingen verricht naar bezettingsgraad, zodat het heel op feitelijk gegevens gebaseerd en onderbouwd is. Waarnaar er een calculatie van besparingen is gemaakt.

4. Wat specifiek gedaan aan om mensen betrokken, mee en warm te krijgen voor de verandering?

Draagvlak/ veranderingsproces hoe?

Duidelijke en eenduidige informatie verschaft naar de eindgebruikers en dan met name de nadruk gelegd op de voordelen voor hun. Daarnaast hebben de bijeenkomsten duidelijkheid verschaft aan de gebruikers maar ook de mogelijkheid om mee te denken.

6. Moesten de werkprocessen anders ingevuld worden, zo ja op welke wijze is dit tot stand gekomen?

Nee, wel moest men de documentatie anders gaan vormgeven en moest men cleandesk gaan hanteren. Wat geen en/of onvoldoende aandacht heeft gekregen, naar mijn inziens, is de inhoud van werkprocessen binnen de afdeling. Hierdoor is er geen volledige aansluiting tussen het concept en de werkzaamheden die men moet verrichten.

7. Is de aanduiding van de flexwerkplekken voldoende op de werkvloer, waarom?

Is geen aanleiding voor, er is niet een onderscheid gemaakt in werkplekken op de werkvloer. In de praktijk is het duidelijk wanneer men op een plek zitting kan nemen.

8. Komt het in de praktijk voor dat de flexwerkplekken gebruikt worden als vaste werkplek, hoe wordt hierop ingespeeld?

Ja zeker dit is echter van te voren in de groep gegooid. Ook is het zo dat een aantal managers een vaste werkplek hebben, meer met het oog op dat bij een management functie medewerkers op een zeker moment binnen kunnen lopen wanneer er privé of zakelijk iets hoog zit. Wanneer een manager in de openwerkomgeving is de drempel voor de betreffende persoon vaak te hoog om dingen duidelijk te maken. Wel is het zo dat de manager zich wel houdt aan de voorwaarden van het flex-concept zoals het hanteren van cleandesk en documentenreductie. Zo kan een ander, wanneer de manager "plek" niet bezet is deze gewoon in gebruik nemen. In de praktijk is het nog nooit voor gekomen dat men geen werkplek tot zijn beschikking heeft.

9. Op welke wijze geeft de huidige werkplek de optimale voorzieningen en inspiratie voor de te verrichtte werkzaamheden?

Op dit moment zijn we redelijk op weg. Ik ben wel van mening dat in een al openwerkomgeving het flex-concept echt past, anders dan bij een cellenkantoor. Dit omdat hierbij al een groot deel van flexibiliteit bestaat. Een aandachtspunt binnen deze vraag zijn de pentriums/ koffiehoecken. Om deze naar behoren te laten gebruiken worden er nog een aantal voorzieningen maar ook vooral de functie van deze ruimte gemist. Het moet de functie hebben om informeel even bij elkaar te komen. Hiervoor zal de uitstraling drastisch veranderd moeten worden. Zo kan er gekozen worden om er gemakkelijke stoelen/ bankstel te plaatsen. Of het andere uiterste een soort bar/ hoge tafel met krukken. En om niet te vergeten een netwerkverbinding (WLAN) en stopcontacten zodat er ook hier even plaats genomen kan worden om even mail te checken b.v.

10. Voldoen de werkwijzen om het businessproces goed te ondersteunen, waarom?

Ja dat denk ik wel, besparingen doen dit beredeneren. Wel ben ik van mening dat er nog gewerkt moet worden aan een totaal beeld/ concept, met daarin meegenomen het thuiswerken.

11. Clean desk is een belangrijk aspect voor de slagingskansen van flexwerkplekken, hoe is het binnen de afdeling gelukt hieraan uiteindelijk te kunnen voldoen of niet?

Het is zeker van groot belang om cleandesk te hanteren. Het is inmiddels aardig gelukt om de medewerkers zover te krijgen. Echter is regelmatige aandacht vanuit mij als manager hierbij zeer belangrijk. Ook alvorens het concept van gang ging is hier veel over gesproken en gecommuniceerd naar en bovenal met de gebruikers.

12. Hoe is de ruimte toch aantrekkelijk te maken buiten clean desk?

Allereerst moeten in eerste instantie de kosten die bespaard zijn uitgegeven worden aan verbeteringen in de inrichting. Dit om de gebruikers een prettige werkomgeving te geven maar vooral het gevoel te geven dat dit ook voor hun een verbetering oplevert en dus draagvlak creëert onder de gebruikers.

- Het "drukke" gevoel weg nemen door b.v. lichter of met meer kleurgebruik meubilair neerzetten of een aantal schermen meer plaatsen.
- koffie hoek gezelliger en met een functie neerzetten
- Schone werkomgeving
- elektronisch verstelbare bureau's
- dockin eenduidig

13. Op welke wijze wordt getracht te werken aan documentenreductie? Zijn hiervoor bepaalde voorzieningen nodig die op dit moment nog niet geboden worden? (trolley's, archiefkast)

Eridoc werd al gebruikt en blijft in gebruik. Door goede communicatie naar en vooral met gebruikers is dit destijds al vormgegeven. Initiatief lag bij het management.

14. Is er tegenwerking/ weerstand vanuit de afdeling (vanuit diverse organisatie niveaus) m.b.t. het werken met flexwerkplekken? Zo ja, op welke wijze komt dit tot uiting en hoe wordt hiermee omgegaan?

Niet iedereen is nog tevreden met de voorzieningen die nu geleverd worden (dit is al eerder besproken). Men heeft hier opmerkingen over en maakt dit bekend. Echter begrijpt men waarom de noodzaak voor het geheel is door de management aandacht. Ook het kader van locatie onafhankelijk valt goed in de smaak echter moeten er nog wel een aantal voorzieningen aangepast worden op de gebruikers.

15. Welke voorzieningen worden op dit moment nog gemist of welke zaken zou jij nu anders willen zien in de toekomst? (instructies, intranet info)

- herverdeling meubilair
 - EENDUIDIGHEID m.b.t. alles/ het geheel
 - snoerwegwijze
 - software voor de medewerkers; mobiele telefoon. Iedereen een mobiele telefoon verschaffen (sony ericsson), kosten kunnen controleerbaar en inzichtelijk zijn per persoon.
- ECC bekend maken; Ericsson Communication Client > hiermee kan men telephone conference voeren en/ of Sametime (met webcam) bekend maken; telephone conference met video conference. Professioneel en snel en vrijwel kosteloos

16. Hoe is de implementatie van de flexwerkplekken verlopen? Wat over het hoofd gezien en wat loopt niet?

In principe is het de overstap goed gegaan; van vast naar flex werkomgeving. Echter is er vooraf niet goed nagedacht over de totale voorzieningen die men wenst/ vereist om naar behoren de taken te kunnen volbrengen. Ik weet niet of dit uit een stuk gemak is gekomen; het komt vanzelf wel, of dat het over het hoofd is gezien. Dit is echter een groot gemis en kan op langer termijn voor een lagere productiviteit en personeels ontevredenheid zorgen. Dit is denk ik wel het laatste wat we willen bereiken met het flex-concept.

17. Wat zijn de valkuilen binnen de huidige praktijk situatie?

Zie hierboven genoemde

18. Project is afgerond hoe bewaak je dat het project overeind blijft?

Management aandacht en sociale controle. Maar bovenal het regelmatig onder de loep nemen van de gebruikers en hun meningen zodat tijdig veranderingen inzichtelijk zijn en hier tijdig op ingespeeld kan worden.

19. Kunnen de flexwerkplekken organisatiebreed van toepassing worden gemaakt?

Zo ja, in welke vorm?

JA zeker wel moet er goed gekeken worden in welke vorm. Niet iedere medewerkers is n.a.v. zijn werkprocessen geschikt om flex te werken.

20. Wat is het gewenste eindresultaat?

Optimaal resultaat voor het bedrijf (kosten) EN medewerkers (baten, tevredenheid).

- Totale implementatie en niet half. Hiervoor moet er echter allereerst een volledig concept bestaan waarbij de aangeboden voorzieningen/ faciliteiten voor iedereen zijn ontplooid.

Bijlage 33: Observatie

Tijdens het gehele onderzoek zijn er ook observaties uitgevoerd. Gedurende 10 dagen heb ik iedere dag acht keer een ronde uitgevoerd op diverse tijdstippen. Dit houd in dat ik aan de medewerkers, van de drie pilot afdelingen, op de werkvloer de vraag stel wat zij van het flex-concept vinden, wat zij van de huidige situatie vinden en hoe zij over flexibel werken denken. Verder wordt er gekeken naar hoe de werkplekken worden gebruikt, of ze gelijk aan elkaar zijn en of er zichtbare gebreken te zien zijn. Om zo een duidelijk beeld te schetsen hoe het daadwerkelijk in de praktijk eraan toe gaat en er nagegaan wordt hoe de medewerkers, eind gebruikers, in de nieuwe werkomgeving staan.

Veel mensen antwoorden na de vraag "waarom mensen niet flexibel willen werken" dat het mensen eigen is om een werkplek te claimen, vooral de managers, en het persoonlijk willen maken waarbij de eigen spullen achtergelaten kunnen worden op de werkplek. De uitspraak "ik heb een vaste flex werkplek" heb ik om deze reden ook veelvuldig gehoord tijdens de observaties. Binnen de pilots hebben de managers en het secretariaat een vaste werkplek, echter is het beleid hierover niet duidelijk bij de medewerkers.

Zelf krijg ik het idee dat men niet voldoende op de hoogte is over wat flex-werken daadwerkelijk inhoudt en wat de gevolgen zijn. Men heeft bijvoorbeeld het idee dat zodra men een vergadering heeft of even van de werkplek weg is, de werkplek schoon en leeg moet achter laten. In de praktijk is er ook uitgekomen dat, de spelregel¹⁰⁸ om een werkplek leeg en schoon achter te laten wanneer men twee uur achtereenvolgens weg is, niet realistisch is.

Veel medewerkers geven aan dat ze niet op de hoogte zijn gesteld over wat het "nieuwe werken" dan daadwerkelijk inhoudt. Op intranet staat het één en ander, echter staat er té veel en ongestructureerd. Men heeft geen zin om en poging te wagen hier in te gaan lezen. Daarnaast geeft men aan dat wanneer er gebreken vanuit de medewerker zijn geconstateerd, hier geen gehoor aan gegeven wordt. Veelal worden de gebreken doorgegeven aan het secretariaat, men weet niet waar anders. Hierdoor wordt er nog veel geregeld op het initiatief van een secretaresse. Hierdoor heeft men wel het gevoel dat het flex-concept een eigen leven is gaan leiden. Directe aansturing vanuit het flex-concept of de managers naar de gebruikers ontbreekt.

Op het moment dat de leidinggevende het innovatieve kantoorconcept afkeurt, wat volgens de medewerkers op dit moment voorkomt binnen de pilots, heeft dit negatieve invloed hebben op de medewerkers. De managers vinden het zo wel best, maar doen vooral geen moeite om een voorbeeld te dienen en de afdeling te coachen om tot een beter resultaat te kunnen komen.

Wanneer mensen van mij te horen krijgen wat ik aan het doen ben krijg ik direct een golf van negatieve effecten over mij heen. Zo ook met betrekking tot de schaarse hoeveelheid werkplekken na invoer van het flex-concept. De medewerkers vertellen mij dat de bezettingsgraad door het jaar heen sterk kan verschillen, zo geeft men ook aan dat maandag en vrijdag zeer druk bezette dagen zijn. Op deze dagen is het moeilijk een werkplek te "bemachtigen".

Daarnaast zijn de aanwezige vergaderruimtes niet voldoende. Het komt veel voor dat wanneer er op een willekeurig moment even een vergaderruimte nodig, om een gesprek te voeren met een kleine groep mensen, is de ruimte niet te vinden is.

Op dit moment staan de medewerkers niet positief tegenover het flex-concept. Ik heb opgemerkt dat er veel weerstand is, die uit men door bijvoorbeeld een eigen werkplek te claimen. Dit geeft aan dat het draagvlak niet erg hoog is, dit terwijl men aangeeft dat zijn werkzaamheden wel geschikt zijn om flexibel te werken en geen bezwaar heeft deel te nemen aan het flex-concept. Toch geeft een merendeel aan de voorkeur te geven aan een vaste werkplek, toen waren alle voorzieningen nog wel goed geregeld. De medewerkers vinden de werkomgeving uiteengevallen. Zo gaan de geruchten over de werkvloer over een nieuw telefoon beleid; Free Seating. Men heeft niet het vertrouwen in het feit dat dit zal aansluiten op de nieuwe flexibele werkomgeving, terwijl dit zeker van groot belang zal zijn voor de flexibiliteit van de medewerker, geeft men aan.

¹⁰⁸ Bijlage 10: Het flex-concept (in opbouw na nulpunt)

Er is geen duidelijk verschil in de diverse werkplek vormen. Wanneer ik aangeef dat er gebruik gemaakt kan worden van een touch down werkplek, weet men niet waar ik het over heb. Ook wanneer ik zelf op de afdeling na gaat waar deze werkplekken daadwerkelijk zijn, kan ik ze zelf ook niet vinden. Hierbij is het gebrek aan aanduiding doormiddel van "naambordjes" zichtbaar. Om de vindbaarheid van het individu te nog meer te verbeteren zullen een aantal software items, die al aanwezig zijn binnen Ericsson, de aandacht moeten krijgen; inlogmogelijkheid op een vast toestel bij de start van de dag, Ericsson Communication Cliënt en Sametime (een variant van MSN alleen voor intern gebruik)

Een bepaalde afdeling, binnen Services, geef aan dat ze gebruik maken van kleurcodes, gegeven aan de diverse subafdelingen binnen deze ene grote afdeling. De vindbaarheid van het individu hebben ze hierdoor in zekere mate vergroot. Echter is dit uit eigen initiatief opgezet en is daarmee niet doorgevoerd in het gehele pilot-project.

Aansluiting op de diverse werkprocessen ontbreekt. Er worden bepaalde specifieke voorzieningen gemist die nodig zijn bij het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden. Een voorbeeld hiervan die genoemd wordt door de gebruikers is het implementeren van thuiswerken geïntegreerd in het flex-concept. Maar ook missen de medewerkers voldoende vergader voorzieningen. Wanneer ik voorstel zitjes te creëren op de werkplek zelf, in de cellenkantoren, variërend voor 2,4 of 6 personen zijn de reacties zeer positief. Zo kan het tekort aan de vergaderruimtes verminderd worden.

Het valt mij op dat de kast op de werkplek, het gevoel van de eigen werkplek vergroot. Door de kast in het kantoor te plaatsten heeft men het gevoel dat het zijn eigen kantoor is. Logisch als je nagaat dat daar zijn eigen documentatie is opgeslagen. Echter wordt de kast op de kamer wordt veel gebruikt om naast geringe persoonlijke documentatie rommel zoals, die men niet kwijt kan zoals overgebleven kabels, schermsteunen, lege mappen, lege pennenbakjes, oud studiemateriaal etc in op te slaan.

Per afdeling is er een archief/ bibliotheek gesitueerd met als doen hier gezamenlijk afdelings informatie in op te slaan en wanneer nodig persoonlijke documentatie. Het blijkt ook dat de archieven per afdeling niet op de juiste manier gebruikt worden, het is "het rommelhok" wordt gezegd. Dit is te verwijten aan het feit dat niemand zich hier verantwoordelijk voor voelt.

Voor de persoonlijke documentatie is ERIDOC in het leven geroepen. Voor een aantal medewerkers was dit een bekend elektronisch documentenreductie systeem, omdat zij hier al mee werkte. Echter voor veel mensen is dit nieuw, men weet hier niet me om te gaan. Een groot gemis bij het gaan gebruiken van Eridoc, is het gebrek aan instructies en eenduidige voorwaarden, binnen handbereik en gebruiksvriendelijk opgezet.

Er zijn drie soorten laptops t.o.v. één soort docking station waarop maar één soort laptop op aangesloten kan worden. De andere laptops moeten d.m.v. een aparte kabel verbonden worden aan het beeldscherm en Ericsson netwerk.

Men geeft aan dat ze het gevoel hebben niets terug krijgen voor het inleveren van de vaste en persoonlijke werkplek. Men is van mening dat de kosten die bespaard zijn deels of geheel uitgegeven kunnen worden aan verbeteringen in het interieur. Om te kunnen breken met de hiërarchie is men van mening dat er eenduidigheid gehandhaafd moet worden in inrichting aspecten en dat hier toezicht op gehouden moet worden.

Overige opmerkingen:

- Wanneer men zich op een andere computer aanmeld moet je de computerinstellingen veranderen zoals, je printer, beeldscherm hoogte. Dit heb ik zelf ook ondervonden, wanneer ik op een andere afdeling inlog.
- Veel medewerkers zijn wel van mening dat de manager een eigen kamer nodig heeft, vanwege het feit dat ze veel informeel overleggen en om zo de stap te verkleinen naar hem toe te komen wanneer een medewerker ergens mee zit.
- Doordat er veel verschillen zitten in het meubilair wordt het instellen op de juiste hoogte, aan het begin van de werkdag, bemoeilijkt. Hierbij is er gebrek aan gebruiksvriendelijke en binnen handbereik bruikbare instructies.
- Sommige leidinggevende hebben tegen hun personeel gezegd dat ze een vaste werkplek moesten kiezen in de buurt van zijn bureau.