



---

‘DE WEG NAAR ACTIVITEITGERICHT WERKEN  
BINNEN EEN TOEKOMSTGERICHTE ORGANISATIE’.

---

Adviesrapport voor de gemeente Apeldoorn





**TITELPAGINA:**

---

|                          |                                                                                      |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Auteur:</b>           | Justin de Boer                                                                       |
| <b>Studentnummer:</b>    | 424572                                                                               |
| <b>Opleiding:</b>        | Saxion Hogescholen<br>Hospitality Business School<br>Facility Management<br>Deventer |
| <b>Module:</b>           | Thesis<br>TH Thesis Werkstuk W T.37178                                               |
| <b>Opdrachtgever:</b>    | Karlijn van Brugge<br>Gemeente Apeldoorn<br>Stationsplein 50<br>7300 ES Apeldoorn    |
| <b>Eerste examiner:</b>  | Hans Breuker                                                                         |
| <b>Tweede examiner:</b>  | Marijke van Bokhoven                                                                 |
| <b>Onderzoeksdocent:</b> | Sandra Borghuis                                                                      |
| <b>Plaats:</b>           | Apeldoorn                                                                            |
| <b>Datum:</b>            | 19-08-19                                                                             |



## VOORWOORD

Voor u ligt het afstudeeronderzoek wat is geschreven ter afronding van mijn opleiding Facility Management aan Saxion te Deventer. Het thesisrapport is geschreven in opdracht van de gemeente Apeldoorn. Het rapport geeft advies over hoe de gemeente Apeldoorn een werksituatie creëert waarin medewerkers naar tevredenheid kunnen werken en leven binnen het activiteitgerichte en flexibele concept in het stadhuis wat momenteel gerenoveerd wordt.

Het thesissemester was voor mij enorm leerzaam en dan heeft dat niet eens direct te maken met de opdracht zelf maar met alles daaromheen. Je werkt toch fulltime binnen een organisatie en krijgt overal iets van mee. Zeker in de drukke periode waarin de facilitaire afdeling op dit moment zit, speelt er veel. Het was leuk om overal iets van op te vangen en soms jammer dat ik er niet verder bij betrokken was.

Om het voorwoord af te sluiten, zou ik graag een aantal mensen willen bedanken. Allereerst wil ik mijn begeleider, Hans Breuker, bedanken voor zijn prettige positief-kritische feedback en de nieuwe inzichten die hij mij heeft gegeven tijdens het uitvoeren van de thesisopdracht. Daarnaast wil ik mijn begeleidster van de gemeente Apeldoorn, Karlijn van Brugge, enorm bedanken voor de tijd die zij heeft gestoken in het controleren van geschreven stukken, de gesprekken, het doorsturen van informatie en leggen van relevante contacten. Zij heeft mij gedurende de stageperiode veel vrijheid gegeven, waardoor ik naar mijn gevoel in een ontspannen werksfeer aan de slag kon. Naast Karlijn, wil ik ook mijn andere collega's van de gemeente Apeldoorn bedanken voor het feit dat ze mij thuis hebben laten voelen, voor de kopjes koffie en de gezellige tijd die ik met hen heb doorgebracht.

Rest mij niets anders, dan u veel leesplezier te wensen.

Justin de Boer

Apeldoorn, 2019



## MANAGEMENTSAMENVATTING

### Inleiding

Het stadhuis van de gemeente Apeldoorn wordt momenteel grondig gerenoveerd. Het nieuwe stadhuis moet volgens het Programma van Eisen een Huis van de Stad en een thuis voor medewerkers worden waarin overheid, inwoners en bedrijven samen het beste voor de stad Apeldoorn en haar dorpen brengen (2016). In het Huis van de Stad (ook wel afgekort tot HvdS) wordt een kantoorconcept gerealiseerd waarin medewerkers activiteitgericht zullen gaan werken en flexibel gebruikmaken van de verschillende soorten werkplekken. Het is de bedoeling dat medewerkers op basis van de werkzaamheden die zij op dat moment uitvoeren, een keuze maken voor een soort werkplek. De achterliggende gedachte daarbij is dat met het gevarieerde aanbod van ruimtes, medewerkers optimaal worden gefaciliteerd tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden.

### Managementprobleem

De nieuwe, beoogde manier van werken vraagt echter een bepaald gedrag en houding van medewerkers die nu nog lijnrecht tegenover het huidige gedrag van medewerkers lijkt te staan. Medewerkers gaan in de huidige situatie op een werkplek zitten en komen er het liefst niet meer van af. Dat houdt in dat de medewerkers alle activiteiten op dezelfde werkplek uitvoeren, met veel overlast tot gevolg. Daarnaast merkt de gemeente Apeldoorn dat er vrij veel weerstand is voor de nieuwe manier van werken. De gemeente wil er graag achter komen hoe zij haar medewerkers het beste kan helpen en ondersteunen om succesvol in het kantoorconcept aan de slag te gaan.

### Onderzoek

Op basis van het managementprobleem en de vraag vanuit de gemeente Apeldoorn, werden de volgende onderzoeksdoelen opgesteld: 1) het analyseren en in kaart brengen van de huidige situatie. En inzicht krijgen in het huidige gedrag van medewerkers op een werkplek maar ook de manier waarop zij naar het nieuwe kantoorconcept kijken. 2) Het analyseren van de gewenste situatie, dus wat medewerkers nodig hebben om naar tevredenheid te kunnen werken in het Huis van de Stad. 3) De stappen en insteken die andere organisaties hebben genomen bij het doorvoeren van een verandering en 4) de aspecten die experts aangeven die belangrijk zijn bij het doorvoeren van een verandering.

### Resultaten

Uit het onderzoek kwam naar voren dat het medewerkers op zich niet uitmaakt wat de vorm van het concept is, zolang er maar aan de juiste omstandigheden en randvoorwaarden wordt voldaan. Medewerkers willen in het Huis van de Stad namelijk geconcentreerd en efficiënt kunnen (samen)werken. In de huidige werksituatie zorgt de hoeveelheid geluidsoverlast en rumoer ervoor dat medewerkers niet geconcentreerd kunnen werken. Bellen en gesprekken voeren op de werkplek bleken inderdaad de grootste veroorzakers van geluidsoverlast. Medewerkers die zich daar schuldig aan maken geven aan dat ze weinig andere opties en alternatieven hebben om buiten de werkplek om te bellen, maar ook te weinig functionaliteit. In het kader van efficiënt willen werken, geven medewerkers aan zich zorgen te maken over een afname van de vindbaarheid in het Huis van de Stad. Het gaat daarbij zowel om het vinden van een beschikbare werkplek, als om het vinden van collega's. Medewerkers zijn bang dat de verbinding en het sociale contact verdwijnt en plaatsmaakt voor minder betrokkenheid en een oppervlakkigere samenwerking binnen de organisatie. Tijdens het interview werd bevestigd dat medewerkers, de problemen die nu spelen en de twijfels die zij hebben, graag opgelost zien worden. In de interviews kwam transparante communicatie specifiek naar voren als nieuw aandachtspunt. Medewerkers geven aan dat ze de transparante communicatie vanuit de projectgroep



Huis van de Stad missen, omdat ze geen terugkoppeling krijgen op hun vragen of geleverde input. Die ondoorzichtige transparantie zorgt ervoor dat medewerkers geen goed beeld hebben bij de exacte invulling van de soorten werkplekken en werkruimtes. Dat zorgt niet alleen voor weerstand en twijfels, maar het zorgt er ook voor dat medewerkers niet weten welke voordelen voor hen in het Huis van de Stad, voldoende worden gefaciliteerd. De communicatie naar alle medewerkers is een langdurig proces, maar uit het benchmarkonderzoek komt wel naar voren dat het de allerbelangrijkste stap is om acceptatie en draagvlak bij medewerkers te creëren. Dat bevestigen zowel de experts, als de bezochte organisaties.

### **Advies**

Het maakt medewerkers niet uit wat de vorm van het concept is, zolang het Huis van de Stad maar voldoet aan hun behoeftes en randvoorwaarden om efficiënt en geconcentreerd te kunnen werken in. De kleur geel van het kleurenmodel van de Caluwé, het behartigen van belangen van medewerkers, is in het advies dan ook sterk van kracht. Om efficiënt te kunnen werken willen medewerkers snel en gemakkelijk een goed werkplek of collega kunnen vinden. Dat betekent dat de vindbaarheid beter gefaciliteerd moet worden door middel van een applicatie die inzichtelijk maakt waar collega's zitten of waar nog beschikbare werkplekken zijn in het gebouw. Om de flexibiliteit bij medewerkers vervolgens te verhogen is het belangrijk dat er laptops gefaciliteerd worden voor medewerkers die flexibeler werkzaamheden hebben (zoals teammanagers), zodat zij niet continue hoeven te zoeken naar een beschikbare werkplek tussen afspraken door. Bij het faciliteren van geconcentreerd werken is het belangrijk om de problemen rondom geluidsoverlast, aan te pakken. Om het geluidsoverlast te doen vergeten, moeten medewerkers meer alternatieven met betere functionaliteit hebben om buiten de werkplek te bellen of te overleggen. Op de bel- en overlegmogelijkheden moet meer privacy komen, zodat privacygevoelige gesprekken daar gevoerd kunnen worden, maar de voorzieningen moeten ook voorzien zijn van een aansluiting voor een laptop of desnoods een vaste computer. Medewerkers moeten namelijk ook vaak telefoontjes plegen waarbij zij hun computer of outlookagenda nodig hebben. Het is belangrijk dat de projectgroep Huis van de Stad deze oplossingen en adviezen verwerkt in het kantoorconcept en presenteert aan de medewerkers om te toetsen of het aansluit op de behoefte en of het alle twijfels zoveel mogelijk wegneemt. Daarnaast is het belangrijk om de huisregels strenger te communiceren, medewerkers kunnen immers op genoeg andere plekken goed bellen/overleggen, dus wordt dat gedrag ook van medewerkers verwacht. Bovendien zullen alle medewerkers meer rekening met elkaar moeten houden om een fijne werksfeer te creëren en te behouden. Daarbij is het overigens ook van essentieel belang dat medewerkers elkaar zelf durven aan te spreken op het ongewenste of storende gedrag. Medewerkers vinden dat nu nog een taak van de teammanagers, maar die hebben daar in het Huis van de Stad veel minder controle op en bovendien kunnen medewerkers van verschillende teams versnipperd door het hele gebouw zitten. Omdat aanspreekgedrag nu nog niet wordt gedaan, moeten medewerkers door middel van een training leren hoe zij medewerkers kunnen aanspreken om hen daarmee voor te bereiden op het kantoorconcept.



## INHOUD

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Voorwoord .....                                                                  | 2  |
| Managementsamenvatting .....                                                     | 4  |
| H1. Inleiding .....                                                              | 8  |
| 1.1 Achtergrondinformatie .....                                                  | 8  |
| 1.2 Aanleiding en relevantie .....                                               | 8  |
| 1.3 Managementprobleem.....                                                      | 9  |
| 1.4 Managementvraag.....                                                         | 11 |
| 1.5 Informatiebehoefte .....                                                     | 12 |
| 1.6 Leeswijzer.....                                                              | 13 |
| H2.Theoretisch kader .....                                                       | 14 |
| H3. Verantwoording van het onderzoek .....                                       | 19 |
| 3.1 Onderzoeksvraag 1: Huidige situatie .....                                    | 19 |
| 3.2 Onderzoeksvraag 2: SOLL-situatie.....                                        | 20 |
| 3.3 Onderzoeksvraag 3: Verandertrajecten andere organisaties .....               | 21 |
| 3.4 Onderzoeksvraag 4: Verandertrajecten Experts.....                            | 21 |
| H4. Onderzoeksresultaten .....                                                   | 22 |
| 4.1. Resultaten huidige werksituatie .....                                       | 22 |
| 4.2 Resultaten gewenste situatie .....                                           | 26 |
| 4.3. Verandertrajecten bij andere organisaties .....                             | 32 |
| 4.4. Verandertrajecten volgens experts .....                                     | 32 |
| H5. Conclusie .....                                                              | 34 |
| 5.1. hoofdvraag 1 (huidig gedrag) .....                                          | 34 |
| 5.2. Hoofdvraag 2 (Gewenste situatie) .....                                      | 34 |
| 5.3. hoofdvraag 3 (onderzoek verandertrajecten bij andere organisaties) .....    | 35 |
| 5.4. Hoofdvraag 4 (Visie op verandertrajecten volgens experts) .....             | 35 |
| H6. Discussie .....                                                              | 36 |
| H7. Advies.....                                                                  | 37 |
| 7.1 Inleiding .....                                                              | 37 |
| 7.2 Overzicht beoordelingscriteria.....                                          | 37 |
| 7.3 Onderdelen advies .....                                                      | 38 |
| 7.4 Alternatieve adviesopties.....                                               | 40 |
| 7.5 Beste adviesoptie: voorzieningen voor efficiënt en geconcentreerd werk ..... | 43 |



|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| 7.6 Advies implementatieplan .....                          | 45  |
| 7.7 Financiële gegevens .....                               | 46  |
| 7.8 Conclusie.....                                          | 47  |
| H8. Nawoord .....                                           | 48  |
| 8.1 Reflectie eigen handelen .....                          | 48  |
| 8.2 Reflectie waarde thesis .....                           | 48  |
| Bibliografie.....                                           | 49  |
| Bijlagen .....                                              | 51  |
| Bijlage 1: Verklaring eigen werk.....                       | 51  |
| Bijlage 2: Organogram.....                                  | 52  |
| Bijlage 3: Operationalisatieschema verandermanagement ..... | 53  |
| Bijlage 4: Operationalisatieschema werkomgeving .....       | 55  |
| Bijlage 5: Lewins model van organisatieverandering.....     | 57  |
| Bijlage 6: 8 veranderstappen van Kotter.....                | 57  |
| Bijlage 7: Het kleurenmodel van de Caluwé.....              | 58  |
| Bijlage 8: Vragenlijst .....                                | 59  |
| Bijlage 9: Interviewguide .....                             | 61  |
| Bijlage 10: Diagrammen .....                                | 63  |
| Bijlage 11: Belangrijkste opmerkingen per respondent.....   | 68  |
| Bijlage 12: Samenvattingen bedrijfsbezoeken .....           | 70  |
| Bijlage 13: Vragenlijst ingevuld.....                       | 74  |
| Bijlage 14: Extra opmerkingen per respondent.....           | 76  |
| Bijlage 15: Open gecodeerd transcript .....                 | 77  |
| Bijlage 16: Axiale codes.....                               | 94  |
| Bijlage 17: Codeboom .....                                  | 127 |
| Bijlage 18: Implementatieplan .....                         | 128 |



## H1. INLEIDING

### 1.1 ACHTERGRONDINFORMATIE

De gemeente Apeldoorn is een overheidsinstantie met een personeelsomvang van 1333 medewerkers excl. stagiaires (33) en ingehuurde externen (224). De gemeente Apeldoorn zoekt steeds vaker de samenwerking op met het bedrijfsleven en organisaties. De visie hierbij is om met alle betrokkenen, richting te kunnen geven aan de ontwikkeling van de stad. Op deze manier moet Apeldoorn aantrekkelijk worden én blijven voor (potentiële) inwoners, toeristen en het bedrijfsleven. Het 'samen doen' is een belangrijk aspect van de visie en de gemeente ziet een belangrijke rol voor Het Huis van de Stad. In het Programma van Eisen (hierna PvE) (2016) komt naar voren dat het gerenoveerde stadhuis een thuis voor de medewerkers moet worden, waarin de overheid, inwoners en bedrijven van Apeldoorn samen het beste voor de stad en haar dorpen brengen. De gemeente hanteert geen vaste missie, maar maakt gebruik van een meerjarenbegrotingprogramma (MBP). In een MBP worden ieder jaar de beleidsonderwerpen en doelstellingen voor de daaropvolgende vier jaar bepaald. Op deze manier hanteert de gemeente dynamische missies en activiteiten die afgestemd zijn op de onderwerpen die op dat moment de meeste prioriteit hebben.

De gemeente bestaat uit elf eenheden. De afdeling facilitaire ondersteuning (hierna FO genoemd) valt onder de eenheid 'organisatie'. Het organogram van de FO kunt u terugvinden in bijlage 2. De interne klanten (de medewerkers van de gemeente Apeldoorn) staan voor de eenheid centraal. De missie is om het personeel en college van hoogwaardige kaderstelling en advisering te voorzien, om een flexibele, efficiënte en resultaatgerichte organisatie te realiseren (Gemeente Apeldoorn). De facilitaire visie en missie moeten een bijdrage leveren aan die visie van de eenheid. De missie van het team FO is om een ondersteunende factor te zijn binnen het zorgdragen voor een veilige en prettige werkplek. De visie die de afdeling FO daarbij heeft, is dat zij haar diensten op een transparante en efficiënte manier verleent. Transparant en efficiënt zijn twee van de vijf opgestelde kernwaarden. De andere kernwaarden zijn: professioneel, flexibel en verbindend. De kernwaarden fungeren als leidende principes voor het handelen van de facilitaire afdeling (2014).

### 1.2 AANLEIDING EN RELEVANTIE

Het stadhuis van de gemeente Apeldoorn wordt momenteel gerenoveerd en binnen het Huis van de Stad moet er een vitale werkomgeving tot stand worden gebracht. Om deze vitale werkomgeving te realiseren zijn er vier hoofdambities opgesteld. Eén van die ambities is het realiseren van een modern kantoorconcept, waarbinnen activiteitgericht en flexibel werken centraal staat en hier gaat de thesisopdracht over. Het Huis van de Stad moet een optimale werkomgeving binnen een toekomstbestendige organisatie tot stand brengen en het kantoorconcept moet daaraan bijdragen. Het kantoorconcept houdt in dat er een kantoorinrichting wordt gerealiseerd, waarbij de medewerkers uit een gevarieerd aanbod van werkruimtes, zelf een keuze maken voor een werkplek die het beste past bij de taak die ze op dat moment uitvoeren. Daarom worden er activiteit gerelateerde werkplekken gecreëerd, waaronder stilte-, bureau- en samenwerkplekken. De achterliggende gedachte van de verschillende werkplekken is dat er voor iedere medewerker, op ieder moment een passende en ondersteunende werkplek is. Omdat er sprake is van flexplekken en een gevarieerd aanbod van soorten werkplekken, kunnen de medewerkers flexibel aan de slag binnen hun projecten. Daarnaast



worden ze tijdens het werk geïnspireerd door een ondersteunende omgeving. Medewerkers die zich bijvoorbeeld moeten concentreren, worden op de stiltewerkplekken niet gestoord. Terwijl medewerkers die met elkaar moeten samenwerken, dit prima kunnen doen op een werkplek die daar speciaal voor is ingericht. Doordat medewerkers op basis van hun werkzaamheden een keuze maken voor een ondersteunende werkplek, hoopt de gemeente, effectief en efficiënt flexwerken te realiseren. Op deze manier wil de gemeente de werkomgeving en –sfeer in optimale staat houden.

De ambities die gemeente met deze manier van werken heeft, botsen echter met de huidige houding en gedrag van de meeste medewerkers. Om de doelstellingen en ambities van het kantoorconcept te realiseren is er dus een verandering in het gedrag van medewerkers gewenst. Echter wil de gemeente wel een situatie creëren waarbij iedereen naar tevredenheid met elkaar samenleeft en –werkt. Dat betekent dat er ook iets aan medewerkers terug moet worden gegeven, als er iets van hen wordt verwacht. De vraag hierbij is in hoeverre en op welke manier de gemeente, medewerkers verder kan faciliteren en ondersteunen zodat zij naar tevredenheid kunnen werken in het (vernieuwde) kantoorconcept. De gemeente wil graag inzicht krijgen in de verschillende alternatieven en innovatieve manieren, waardoor medewerkers hun gedrag gaan veranderen. De gemeente doelt hierbij op manieren, waarbij ook aan de belangen en behoeften van medewerkers wordt voldaan. De aanleiding van de thesisopdracht is compacter geformuleerd; *‘in het Huis van de Stad dient er een kantoorconcept gerealiseerd te worden waarbij medewerkers op basis van hun werkzaamheden een werkplek selecteren. Omdat de houding en het gedrag van medewerkers botsen met de ambities van het kantoorconcept, wil de gemeente graag weten hoe zij een situatie kan creëren waarin alle betrokkenen tevreden zijn, maar waarbij ook de doelstellingen van het kantoorconcept worden behaald’*. De thesisopdracht is tot stand gekomen toen de gemeente kennis vernam van de verandertechniek ‘nudging’. Hoewel nudging heeft gezorgd voor de totstandkoming van de thesisopdracht, betekent dit niet dat het dé oplossing voor het vraagstuk moet zijn. De thesisopdracht is urgent omdat de interne klanten, zonder een verandering door te maken, in het verouderde systeem blijven hangen. In het tijdelijke stadhuis wordt namelijk des te meer bevestigd dat werknemers geneigd zijn om alle werkzaamheden/activiteiten vanuit dezelfde plek uit te voeren. Daarnaast is de urgentie nu vrij hoog, aangezien de gemeente in 2019 het gerenoveerde stadhuis zal betrekken en er nu dus nog (veel) invloed uitgeoefend kan worden op de inrichting en verfraaiing van het pand.

### 1.3 MANAGEMENTPROBLEEM

Uit de vorige paragraaf kwam naar voren dat het gedrag van medewerkers botst met de ambitie van het kantoorconcept. Maar wat wordt er precies bedoeld met dat gedrag? En hoe ziet dat er dan uit? Het beeld wat uit de voorgaande paragraaf geschetst kan worden, is dat flexwerken in het nieuwe stadhuis centraal staat. Het is daarbij belangrijk om te vermelden dat de gemeente met flexwerken niet zo zeer ‘iedere dag een nieuwe werkplek’ of ‘iedere dag andere collega’s om je heen’ bedoelt. De gemeente bedoelt met flexwerken dat medewerkers flexibel gebruikmaken van verschillende werkplekken aan de hand van activiteiten die zij moeten uitvoeren. Dat houdt in dat het ook prima is wanneer een medewerker een week lang van dezelfde werkplek gebruikmaakt, zolang zijn activiteiten daar maar op aansluiten. Efficiënt en effectief gebruikmaken van de beschikbare ruimtes is het speerpunt. Zoals in de vorige paragraaf al gesuggereerd werd is de realiteit echter dat de meeste medewerkers een ‘vaste flexplek’ hebben en alle activiteiten vanuit die werkplek uitvoeren (telefoneren, gesprekken voeren, samenwerken en soms zelfs lunchen). De gemeente is bang dat deze houding en dit gedrag doorwerkt



naar de situatie in het gerenoveerde stadhuis, waardoor het kantoorconcept niet tot zijn recht zal komen. De gemeente Apeldoorn definieert de volgende situaties als voorbeelden van 'ongewenst gedrag' van medewerkers:

- Het gebruiken van de werkplek als ontmoetingsplek om zaken te bespreken of samen te werken;
- Het plegen en afhandelen van telefoontjes op de werkplek;
- Het regelmatig eten/lunchen op de werkplek.

Het gevolg van het ongewenste gedrag is vooral overlast, wat in allerlei vormen kan voorkomen zoals vervuiling en geluidsoverlast. Medewerkers die zich juist moeten concentreren hebben last van collega's die aan het bellen of samenwerken zijn. 'Even snel een telefoontje plegen' of 'even snel wat bespreken' monden vaak uit in langere gesprekken/bijeenkomsten. Daarnaast zorgen medewerkers die eten op de werkplek voor onnodige vervuiling van de werkruimte. De gevolgen van het gedrag van medewerkers heeft een negatieve invloed op de productiviteit van medewerkers. Omdat veel medewerkers zich schuldig maken aan de hiervoor beschreven situaties, spreken zij andere medewerkers er ook niet op aan. Bovendien vindt er momenteel ook geen controle plaats vanuit teammanagers of projectleden van het project Huis van de Stad, want ook zij maken zich weleens schuldig aan het ongewenste gedrag. Terwijl dit juist de personen zijn (voornamelijk de teammanagers), die veel invloed kunnen uitoefenen op het doorvoeren van een verandering, door medewerkers erop aan te spreken en zelf het goede voorbeeld te geven. Daarnaast werkt de tijdelijke situatie in het tijdelijke stadhuis ook niet in het voordeel van het stimuleren van flexwerken en de bedoelingen van het moderne kantoorconcept. Er is nu namelijk nog maar weinig aandacht voor en er zijn andere prioriteiten. 'Dat flexwerken komt straks in het gerenoveerde stadhuis wel' lijkt de gedachtegang te zijn. Deze gedachtegang is echter ook een valkuil gebleken.

Want de angst bij de gemeente dat het flexwerken straks in het gerenoveerde stadhuis niet vanzelf komt, groeit.

Het beroepsproduct zal een veranderplan zijn waarin er aandacht wordt besteed aan een analyse van de huidige situatie en een analyse van de gewenste situatie. Bij de huidige situatie wordt het huidige gedrag van medewerkers ten aanzien van werkplekgebruik in kaart gebracht. Door de toelichtingen die medewerkers hebben gegeven kan het gedrag ook worden beargumenteerd. Vervolgens wordt de gewenste situatie geanalyseerd vanuit de medewerkers en teammanagers. Op deze manier kan vastgesteld worden in hoeverre deze verschilt van de huidige situatie op de werkvloer en de gewenste situatie van de gemeente (zoals beschreven in het PvE). Op basis daarvan kan in kaart gebracht worden welke stappen er ondernomen moeten worden om tot een situatie te komen die voor iedereen, zoveel mogelijk, naar wens is. In het veranderplan wordt er ook aandacht besteed aan de implementatie en de controle/nazorg van de verandering. Het is dus belangrijk dat het veranderplan ervoor zorgt dat medewerkers op de juiste, maar ook op een door hen geaccepteerde manier gebruik kunnen/gaan maken van het kantoorconcept, en daarvoor ook worden gefaciliteerd. Vanuit de gemeente gelden er twee randvoorwaarden voor het advies. Deze worden meegenomen bij het beoordelen en kiezen van de beste adviesopties. De eerste randvoorwaarde is dat het advies een steentje bijdraagt aan de interne klanttevredenheid of ten minste niet ten koste gaat van. De tweede randvoorwaarde is dat het veranderplan ervoor zorgt dat de werkomgeving en -sfeer binnen het Huis van de Stad, zo optimaal mogelijk gehouden wordt.



#### 1.4 MANAGEMENTVRAAG

De gemeente Apeldoorn adviseren over hoe de verandering het beste geïmplementeerd kan worden binnen de organisatie, staat centraal in het managementvraagstuk. Om een plan op te leveren dat aan alle randvoorwaarden voldoet, is het belangrijk om de nieuwe manier van werken en de gedragsverandering ook vanuit het oogpunt van de doelgroep te bekijken. Dus vanuit de medewerkers en teammanagers van de gemeente Apeldoorn. Het is belangrijk om te weten wat zij nodig hebben om in de nieuwe werksituatie naar tevredenheid te kunnen werken, hoe zij dit voor zich zien en welke rol zij hierin voor zichzelf zien weggelegd. Op deze manier wordt er naast de wensen van het kantoorconcept van de gemeente, ook inzicht verkregen in de mening van de medewerkers en teammanagers. Het is de bedoeling dat daardoor vastgesteld kan worden welke stappen er nog ondernomen moeten worden om tot een werkwijze te komen waarmee iedereen met elkaar kan gaan samenleven in het nieuwe kantoorconcept. In het veranderplan dient er, zoals gezegd, zorgvuldig omgesprongen te worden met meningen en belangen van medewerkers, omdat zij immers degene zijn die hun gedrag moeten ombuigen naar het gewenste gedrag\*.

*(\* = medewerkers maken optimaal gebruik van de (werk)plek die op dat moment de (werk)activiteiten zo goed mogelijk ondersteunt)*

Het adviesdoel is om een veranderplan op te leveren die de gemeente Apeldoorn adviseert over de beste veranderaanpak en hoe deze te implementeren binnen de organisatie. Het is de bedoeling dat daarmee een situatie kan worden gecreëerd waarin medewerkers naar tevredenheid gebruik kunnen maken van het kantoorconcept en daarin gestimuleerd worden. Op deze manier ontstaat er een acceptabele situatie voor de medewerkers, waarin tegelijkertijd de ambities van het kantoorconcept verwezenlijkt worden. Het invoeren van het kantoorconcept zorgt voor een bijdrage aan het creëren van een optimale werkomgeving binnen een toekomstbestendige organisatie. Overigens is het doel om op basis van de onderzoeksresultaten en het advies, de gemeente ook handvatten, materialen en interventies aan te reiken. Zodat er ook iets tastbaars is waarmee het gewenste gedrag eventueel gestimuleerd/bevorderd kan worden.

Met behulp van bovenstaande informatie kan de volgende managementvraag geformuleerd worden

##### **Managementvraag:**

*‘Welke veranderaanpak kan de Gemeente Apeldoorn het beste implementeren, waardoor de interne klanten worden gestimuleerd om het gewenste gedrag te vertonen en optimaal gebruik maken van de werkplek die de op dat moment uit te voeren activiteit ondersteunt, waarmee er een situatie ontstaat die helpend/ondersteunend is voor zowel de ambities van het kantoorconcept als voor de interne klanten?’*

Om antwoord te kunnen geven op de managementvraag zal het advies in elk geval uit het volgende bestaan: een analyse van de huidige situatie en daarmee een verklaring van het huidige gedrag en de huidige houding van medewerkers. Daarnaast wordt er toegelicht hoe medewerkers tegen de nieuwe manier van werken aan kijken. Ten tweede: een analyse van de gewenste situatie vanuit medewerkers en teammanagers en een vergelijking met de gewenste situatie zoals dat in het PvE van Het Huis van de Stad beschreven is. Op basis daarvan kan gekeken worden hoe er een compromis gesloten kan worden waarbij er een situatie gecreëerd kan worden die zoveel mogelijk naar tevredenheid van alle betrokkenen is. Op basis van een vergelijking tussen de compromis-situatie en de huidige situatie en informatie over verandertrajecten volgens andere organisaties en experts, kunnen de te ondernemen



stappen benoemd worden. Deze stappen kunnen vervolgens verwerkt worden in een implementatieplan met een tijdsindicatie. In het implementatieplan kan ook globaal worden toegelicht wat een bepaalde activiteit inhoudt, wie er verantwoordelijk voor is en wat eronder wordt verstaan.

### 1.5 INFORMATIEBEHOEFTE

In deze paragraaf wordt naar aanleiding van het managementvraagstuk, aangegeven waar informatie over benodigd is, zodat er uiteindelijk een waardevol adviesrapport kan worden geschreven.

- Als eerste is er behoefte aan informatie over de huidige situatie (IST) en daarmee het huidige gedrag van de medewerkers met betrekking tot werkplekselectie en –gebruik. De reden *waarom* en de manier *waarop* medewerkers een keuze voor een (werk)plek maken is een essentieel onderdeel van de informatiebehoefte. Op deze manier wordt duidelijk wat de kritische momenten zijn binnen een keuzeproces. Daarnaast is het ook belangrijk om informatie te krijgen over hoe medewerkers tegenover het kantoorconcept en de beoogde gedragsverandering staan;
- De tweede informatiebehoefte is om de gewenste situatie te definiëren vanuit het oogpunt van de medewerkers en teammanagers. De resultaten kunnen vervolgens afgezet worden tegen de gewenste situatie en gedrag van medewerkers zoals in het PvE staat omschreven. Deze gegevens kunnen afgezet worden tegenover wat medewerkers zelf aangeven wat zij wenselijk vinden in de nieuwe manier van werken en wat zij nodig hebben om aan de bedoelingen van het kantoorconcept te kunnen voldoen. Op deze manier wordt inzichtelijk gemaakt hoe de medewerkers maximaal ondersteunt en gefaciliteerd kunnen worden om het gewenste effect te bereiken en kan er op basis van de huidige situatie gekeken worden welke stappen daar dan nog voor nodig zijn.
- De derde informatiebehoefte heeft voornamelijk betrekking op het vormgeven van de verandering. Er is behoefte aan informatie over de wijze waarop andere (vergelijkbare) organisaties verandertrajecten hebben doorlopen;
- Aanvullend op de vorige informatiebehoefte is er ook behoefte aan kennis en informatie over wat experts ‘verandermanagement’ essentieel vinden bij een verandertraject. De informatie van dit en van het vorige onderzoeksdoel kan erg waardevol zijn. Zij geven aan wat binnen organisaties slaag- en faalfactoren zijn. Deze aspecten zorgen voor een stevigere fundering van het advies, omdat je met verschillende aspecten rekening kan houden bij het advies.

Vanuit bovenstaande worden de volgende vier onderzoeksdoelstellingen geformuleerd:

1. Het eerste onderzoeksdoel is om de huidige situatie (IST), dus het huidige gedrag en de houding van medewerkers ten aanzien van werkplekselectie en –gebruik in kaart brengen. Informatie verzamelen over de mate van veranderbereidheid/weerstand en persoonlijke mening ten opzichte van het kantoorconcept is daar ook onderdeel van;
2. Het tweede onderzoeksdoel is om de gewenste situatie in het Huis van de Stad (SOLL) voor medewerkers en teammanagers in kaart te brengen;
3. Het derde onderzoeksdoel is om informatie te verzamelen over stappenplannen, insteken en ervaringen van verandertrajecten bij (vergelijkbare) organisaties waarbij een andere manier van werken is gerealiseerd.
4. Het vierde en tevens laatste onderzoeksdoel is om kennis en informatie te verzamelen over de opvattingen van experts/deskundigen verandermanagement over succesvolle verandertrajecten.



Deze vier onderzoeksdoelstellingen leiden ons tot de volgende vier onderzoeksvragen:

1. **Wat is het huidige gedrag van de medewerkers van de gemeente Apeldoorn ten aanzien van werkplekselectie en –gebruik en hoe staan zij tegenover het kantoorconcept en bijbehorende gedragsaanpassing?**
  - a. Hoe ziet het proces van de werkplekselectie eruit, welke motieven heeft de medewerker voor en welke afwegingen maakt de medewerker bij, het maken van een keuze?
  - b. Wat is het huidige gedrag van medewerkers ten aanzien van werkplekgebruik?
  - c. Hoe staan medewerkers tegenover het kantoorconcept en bijbehorende gedragsaanpassing?
2. **Wat is de gewenste situatie in het Huis van de Stad, vanuit de medewerkers en teammanagers met betrekking tot het kantoorconcept en in welk opzicht verschillen ze en/of komen ze overeen, met waar de gemeente Apeldoorn naar toe wil?**
  - a. Wat is de gewenste situatie in het Huis van de Stad met betrekking tot het kantoorconcept, vanuit het oogpunt van de medewerkers en teammanagers en wat hebben zij nodig om ondersteunt te worden in het vertonen van het gewenste gedrag?
  - b. Hoe weerhoudt de gewenste situatie vanuit de medewerkers en teammanagers zich tot de gewenste situatie zoals door de gemeente Apeldoorn omschreven in het PvE?
3. **Wat kan er vanuit de ervaringen van (vergelijkbare) organisaties geleerd worden wat betreft de insteken en de te nemen stappen bij een verandering naar een nieuwe manier van werken?**
4. **Wat kan er vanuit de ervaringen en verschillende aanpakken van experts verandermanagement geleerd worden, waar tijdens een verandering aandacht aan besteed moet worden?**

Het beantwoorden van deze onderzoeksvragen zorgt er uiteindelijk voor dat de hoofdvraag van de thesisopdracht beantwoord kan worden en er een waardevol advies voor de gemeente Apeldoorn opgesteld kan worden.

## 1.6 LEESWIJZER

Het thesisrapport gaat verder met het theoretisch kader. Het theoretisch kader geeft inzicht in de kernbegrippen van het onderzoek en operationalisering daarvan en geeft inzicht in de modellen die bruikbaar zijn voor het advies. Vervolgens komt de verantwoording van het onderzoek aan bod, waarin wordt toegelicht hoe het onderzoek wordt aangevlogen en waarom dat op die manier gedaan wordt. Hoofdstuk 4 staat in het teken van het bespreken van de onderzoeksresultaten, waarmee in het vijfde hoofdstuk vervolgens de onderzoeksvragen worden beantwoord. Voordat het advies (Hoofdstuk 7) wordt geschreven, vindt eerst de discussie plaats, waarin de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek wordt behandeld. Het thesisrapport wordt afgesloten met een nawoord, waarin wordt gereflecteerd op de waarde van de thesis en op het eigen handelen tijdens de totstandkoming.



## H2.THEORETISCH KADER

In het theoretisch kader worden kernbegrippen van het onderzoek afgebakend. Op basis van het managementvraagstuk worden er drie kernbegrippen gedefinieerd; verandermanagement, organisatiegedrag en werkomgeving. Het theoretisch kader bestaat naast een definiëring voor de rest uit een operationalisering van de kernbegrippen en hoe deze begrippen met elkaar samenhangen.

### 2.1 LITERATURE REVIEW

In het literature review worden verschillende definities van de kernbegrippen met elkaar vergeleken. Op basis van die vergelijking wordt er een keuze gemaakt voor een definitie die het beste aansluit op de thesisopdracht en het onderzoek.

#### Drie definities van verandermanagement

- Kleijn en Rorink (2010) definiëren verandermanagement als volgt:  
*“Verandermanagement is het effectief en planmatig of procesmatig sturing geven aan activiteiten die gericht zijn op het aanpassen van een organisatie aan strategische wijzigingen”.*
- (van Duren en van Manen, 2001, geciteerd in van den Akker, 2012):  
*“Verandermanagement is het gestructureerd vormgeven van activiteiten, die leiden tot een voor de organisatie gewenste nieuwe situatie conform een eerder opgestelde visie”*
- Van Soest (2016) hanteert de volgende definitie:  
*“Verandermanagement is het doelbewust, doelmatig, doelgericht en doordacht beïnvloeden van verwachtingen, opvattingen, waarden, normen, denkbeelden en attitudes van organisatieleden, opdat hun gedrag aansluit op waar de organisatie naar toe wil”.*

Uiteindelijk wordt er voor een geparafraseerde definitie van verandermanagement gekozen, waarin aspecten van meerdere definities naar voren komen. Daarbij worden enkele aspecten iets anders verwoord zodat ze beter aansluiten op de thesisopdracht. De definitie van verandermanagement wordt zodoende als volgt:

***“Verandermanagement is het procesmatig en planmatig vormgeven en beheersen van activiteiten die leiden tot een verandering in het gedrag van zowel de teams als het individu binnen een organisatie, waarmee er voor alle betrokkenen een nieuwe gewenste situatie ontstaat die voldoet aan een door de organisatie opgestelde visie”.***

#### Drie definities van organisatiegedrag

- Mullins (2007) hanteert in het boek ‘Management van gedrag’ de volgende definitie:  
***“Het analyseren en begrijpen van individueel en groepsgedrag en het in kaart brengen van groeps patronen om de prestaties en effectiviteit van de organisatie te verbeteren”.***
- Robbins (2007) definieert gedrag in het boek ‘Gedrag in organisaties’ als volgt:  
*“Gedrag in organisaties is de tak van wetenschap die systematisch de handelingen en houdingen van mensen binnen organisaties bestudeert”.*
- (De Groot, 1973, geciteerd in van Loon, van der Meulen en Minnaert, 2015):  
*“Gedrag omvat: alle activiteiten van een (menselijk) organisme, die waarneembaar of registreerbaar zijn of tot waarneembare of registreerbare toestandswijzigingen leiden”*

Uiteindelijk wordt er gekozen voor de definitie van Mullins (2007), omdat haar definitie niet alleen specifiek ingaat op het analyseren en begrijpen van menselijk gedrag, maar ook vooral op het verbeteren van prestaties en effectiviteit van organisaties.



## Twee definities van werkomgeving

- Kastelein (2014) hanteert met zijn onderzoek voor werkomgeving de volgende definitie:  
*“De werkomgeving is bovendien in brede zin gedefinieerd als een context waarin mentale, sociale, virtuele en fysieke onderdelen van organisaties samen de werkomgeving vormen”.*
- De gemeente Apeldoorn (2015) definieert in het programma van eisen van het Huis van de Stad, het begrip ‘werkomgeving’ als volgt:  
***“De werkomgeving is een plek die, de medewerkers optimaal ondersteunt voor de taak die de medewerker op dat moment wil uitvoeren en waar zij flexibel aan de slag kunnen binnen projecten en daarbij geïnspireerd worden door een ondersteunende omgeving”.***

Het begrip werkomgeving kent geen universeel geaccepteerde definitie, omdat iedere organisatie er iets anders onder verstaat door eigen ideeën, ervaringen en ambities. Het is dan ook de reden dat er wordt gekozen voor de definitie van de gemeente Apeldoorn.

## 2.2 SAMENHANG KERNBEGRIPPEN

De kernbegrippen verandermanagement, organisatiegedrag en werkomgeving zijn vrij abstract. Het is voor de thesisopdracht essentieel dat het duidelijk is hoe de begrippen met elkaar samenhangen.

Verandermanagement is in de definitie van Kleijn en Rorink (2010) gericht op het gestructureerd en planmatig vormgeven en beheersen van activiteiten die gericht zijn op een gedragsverandering van zowel teams, als individuele personen binnen een organisatie. Het doel van verandermanagement volgens van Duren en van Manen (in van den Akker, 2012) is om met de gedragsverandering een nieuwe situatie te creëren die voldoet aan een eerder opgestelde visie. Het aspect; ‘een nieuwe situatie creëren die voldoet aan een eerder opgestelde visie’ komt ook duidelijk naar voren in het managementvraagstuk. De gemeente Apeldoorn (2015) heeft in hun ‘Visie op het Huis van de Stad’ namelijk de volgende ambitie gesteld: ‘de werkplek volgt het werk’. Dit houdt in dat medewerkers kiezen voor een werkplek die hen optimaal ondersteunt voor de taak die ze op dat moment willen uitvoeren. Dat is nu, zoals in paragraaf 1.2 vermeld staat, niet het geval. Om deze ambitie daadwerkelijk na te streven, is er een verandering nodig in het huidige gedrag binnen de organisatie van medewerkers. Daarmee komt de samenhang tussen de begrippen ‘verandermanagement’ en ‘organisatiegedrag’ aan bod. Organisatiegedrag is een interessant begrip, omdat er altijd achterliggende redenen zijn waarom mensen zich op een bepaalde manier gedragen. Mullins (2007) focust, naast het analyseren en begrijpen van individueel en groepsgedrag en –patronen, ook op het verbeteren van de prestaties en effectiviteit van de organisatie. Dit is ook voor de gemeente Apeldoorn van belang, omdat ze willen weten wat medewerkers nodig hebben om hun werk goed of zelfs beter kunnen uitvoeren in het Huis van de Stad. Daarmee komt de samenhang met het begrip ‘werkomgeving’ in beeld. Het is namelijk de verwachting dat de meeste toevoegingen en wensen vooral betrekking zullen hebben op de werkomgeving. De werkomgeving moet immers functioneel genoeg zijn dat de medewerkers er optimaal gebruik van kunnen maken, maar waarmee ook de ambities van het moderne kantoorconcept voor de organisatie gerealiseerd kunnen worden.

## 2.3 OPERATIONALISERING

Hoewel het nu helder is hoe de begrippen in grote lijnen met elkaar samenhangen, is het nog niet duidelijk wat er onder de kernbegrippen zelf wordt verstaan. Een goede operationalisering van de kernbegrippen is vereist om te weten waar je naar moet vragen. Verhoeven (2014) geeft namelijk aan dat een goede operationalisering je kan helpen bij het ontwikkelen van de meetinstrumenten. Een



operationalisering laat namelijk ook zien wat voor vragen je kan gaan stellen of welk gespreksonderwerp je wil behandelen. De operationalisering start met de verschillende dimensies die in de definitie uit paragraaf 2.1 naar voren komen. De dimensies zijn vervolgens uiteengerafeld in verschillende subdimensies. De (sub)dimensies zijn per kernbegrip netjes verwerkt in een operationalisatieschema. In de schema's zijn de verschillende dimensies uiteengerafeld tot meetbare items. Organisatiegedrag en verandering hangen nauw met elkaar samen, omdat het gedrag van medewerkers hetgeen is wat dient te veranderen. Omdat de gemeente dit op een procesmatige en planmatige manier wil doen, werd organisatiegedrag meegenomen in de operationalisering van verandermanagement. Daardoor zijn er in totaal twee operationalisatieschema's: één voor verandermanagement (zie bijlage 3) en de andere voor werkomgeving (zie bijlage 4).

### 2.3.1 EXTRA TOELICHTING 'VERANDERMANAGEMENT'

Het begrip 'verandermanagement' kent tientallen verschillende verandermodellen, –strategieën, –aanpakken en –interventies. Om die reden is het belangrijk om naast de operationalisering, nog eens duidelijk toe te lichten hoe verandermanagement in de thesisopdracht benaderd wordt en wat de meest belangrijke onderdelen (dimensies) zijn. De verschillende dimensies zijn ook meegenomen bij het uitvoeren van het onderzoek. Op deze manier is achterhaald in hoeverre de gemeente Apeldoorn al aandacht had besteed aan bijvoorbeeld transparante communicatie of aan het kweken van acceptatie.

#### **Dimensie 1: Procesmatig en planmatig veranderen**

Een proces- en planmatige aanpak zorgt ervoor dat je als organisatie zorgvuldig en stapsgewijs een verandertraject kan uitvoeren, door met de juiste situatieanalyse te beginnen. Hierdoor komt de gemeente er achter wat het huidige gedrag van medewerkers is en in hoeverre dit afwijkt van de visie die de gemeente met het kantoorconcept heeft en welke stappen nog nodig zijn. In het kader van doelgerichtheid is het belangrijk dat er gefocust blijft op het doel om het gedrag van medewerkers om te buigen naar gewenst gedrag. Tot slot is voor een procesmatige en planmatige verandering, voldoende transparante communicatie van groot belang, zodat medewerkers urgentiebesef krijgen en twijfels omgezet worden in draagvlak voor de verandering. De visie van de gemeente is dat als een medewerker een werkplek selecteert aan de hand van de taken die hij/zij moet uitvoeren, optimaal daarin ondersteund wordt. Het is echter de vraag in hoeverre medewerkers daar in geloven. Omdat de verandering inmiddels evenveel vanuit noodzaak als visie moest gebeuren, werd onderzocht hoe de gemeente Apeldoorn haar medewerkers verder kon faciliteren om met de nieuwe manier van werken om te leren gaan. Zij zullen op een bepaalde manier gemotiveerd en gestimuleerd moeten worden om in staat te zijn, activiteitgericht te werken.

#### **Dimensie 2: Acceptatie (veranderbereidheid en weerstand)**

De tweede dimensie werd bij transparante communicatie al even genoemd, betreft het kweken van acceptatie. Het wordt vaak gezegd dat veel mensen bang zijn voor verandering en daarom is het belangrijk om bij die mensen twijfels om te zetten in draagvlak voor de verandering. Onder acceptatie valt ook het leren omgaan met weerstanden, die je altijd zal blijven houden. In hoeverre medewerkers bereid zijn of weerstand voelen voor de verandering, heeft een sterke invloed op hoe makkelijk/moeilijk het is om het traject richting de gewenste situatie te beïnvloeden. Als er direct vanaf het begin aandacht is besteed aan het creëren van urgentiebesef, acceptatie en draagvlak, is de stap naar de nieuwe manier van werken minder groot. Medewerkers die bereid zijn tot verandering of weten



waarvoor het nodig is, zullen immers minder aansturing nodig hebben dan medewerkers die veel weerstand voelen.

### **Dimensie 3: Veranderstrategie**

Het begrip 'veranderstrategie' gaat erover op welke verschillende manieren een verandering aangepakt kan worden. Een veranderstrategie wordt geselecteerd op basis van het type en de cultuur van een organisatie en op basis van het soort verandering die doorgevoerd moet worden. De strategie bestaat uit een aanpak (de wijze waarop een verandering wordt aangevlogen) en de fasering (de stappen die bij een verandering worden doorlopen). Vanuit de literatuur zijn drie modellen gevonden die in eerste opzicht bij het vraagstuk van de gemeente Apeldoorn zouden kunnen passen.

#### ▪ **Model 1: Lewins model van organisatieverandering**

*Het model van organisatieverandering van Lewin is bijgevoegd in bijlage 5, waar tevens meer (achtergrond)informatie te vinden is over het model en de persoon Lewin.*

Lewin benaderd een organisatie die wil veranderen als een ijsklontje. Het model wordt ingezet om een oude situatie te ontdooien (unfreeze) om vervolgens een nieuwe gewenste situatie te bevriezen. In de unfreeze-fase wordt het duidelijk dat er iets gaat veranderen, maar medewerkers weten nog niet wat en hoe het zal bevalen. De automatische reactie hierop is: onzekerheid, irritatie en ongeduld. In de change-fase wordt duidelijk wat er verwacht wordt en hoe het 'probleem' wordt aangepakt. In deze fase moet gevoelens als onzekerheid omgezet worden in perspectief en opluchting. Vervolgens kan de nieuwe situatie verankerd worden binnen de organisatie (refreeze) (z.d.).

Als het model op de situatie van de gemeente Apeldoorn wordt losgelaten, bevindt de gemeente Apeldoorn zich momenteel aan het eind van de unfreeze-fase. De gemeente is van de oude vertrouwde manier van werken afgestapt en medewerkers realiseren zich dat er wat gaat veranderen binnen hun werkpatroon. Ze weten alleen nog niet exact hoe de werkomgeving in het Huis van de Stad vormgegeven zal zijn. Dat er in de gehele organisatie nog veel twijfel, onzekerheid en irritatie is, duidt erop dat de gemeente nog niet begonnen is aan de change-fase. Dit zal wel een kritisch moment worden omdat de vele irritaties en onzekerheden die er lijken te zijn, wel omgezet moeten worden in perspectief en opluchting om met een positief gevoel richting het Huis van de Stad te gaan. Uit het model van Lewin worden zodoende de change en freezing geselecteerd om aandacht aan te besteden.

#### ▪ **Model 2: Acht veranderstappen van Kotter**

*Het acht veranderstappenmodel van Kotter is bijgevoegd in bijlage 6 waar tevens meer (achtergrond)informatie te vinden is over het model en de persoon Kotter.*

Kotter geeft aan dat, nadat het probleem geconstateerd is, het een voorwaarde is om urgentiebesef van en voor de verandering te creëren bij alle betrokkenen. Kotter geeft vervolgens aan dat er eerst gekeken moet worden naar het 'wie' voordat je in oplossingen kan denken. De leidende coalitie zoals Kotter hen noemt, moet vervolgens een visie en strategie ontwikkelen waarmee ze het veranderproces kunnen plannen. Kotter geeft daarbij aan dat communicatie tijdens het proces van essentieel belang is, zodat opvattingen van medewerkers onderdeel kunnen worden van die visie en strategie. Kotter doet dit door juist zaken als onzekerheid, angst en wantrouwen waardoor weerstand optreedt te voorkomen. Om vervolgens meer steun te krijgen voor de verandering, is het belangrijk om de juiste randvoorwaarden te creëren en korte termijnsuccessen te boeken. Als de verandering eenmaal is



doorgevoerd is het volgens Kotter belangrijk om er als organisatie voor te waken dat je niet te snel stopt met het veranderproces. De korte termijnsuccessen betekenen namelijk niet direct een geslaagde verandering. Het is belangrijk om de verandering te borgen, door systematisch te meten, evalueren en bij te sturen. Hierbij horen ook doorzettingsvermogen en discipline om zaken echt daadwerkelijk anders aan te pakken (z.d.).

Als het model wordt losgelaten op de situatie van de gemeente Apeldoorn, dan is het probleem reeds geconstateerd. Namelijk dat medewerkers niet werken naar wat de werkomgeving in het Huis van de Stad tot stand moet brengen. In principe is voor het oplossen van dit soort vraagstukken, de projectgroep Huis van de Stad de leidende coalitie. Zij raadplegen op hun beurt een aantal medewerkers vanuit verschillende teams/eenheden die als ‘ambassadeurs’ vanuit de organisatie fungeren in een klankbordgroep. Aspecten zoals het constateren van een probleem en het introduceren van een leidende coalitie is dus voor het advies niet van belang. Het is daarentegen wel belangrijk om aandacht te besteden aan het overbrengen van urgentiebesef. Omdat er nog veel twijfels, onzekerheden en irritaties zijn is het twijfelachtig in hoeverre dit besef bij alle medewerkers terechtgekomen is en in hoeverre het überhaupt is geprobeerd om over te brengen. Hierbij is het ook de vraag in welke mate er transparante communicatie is geprobeerd te voeren. De volgende stap volgens Kotter is om meer steun te krijgen voor de verandering door de juiste randvoorwaarden te creëren en dat is juist wat de thesisopdracht tot stand moet brengen. Hierbij hoort volgens Kotter ook een plan om korte termijnsuccessen te boeken en te delen.

#### ▪ **Model 3: Kleurenmodel van De Caluwé**

*Het kleurenmodel van De Caluwé is bijgevoegd in bijlage 7 waar tevens meer (achtergrond)informatie te vinden is over het model en de persoon De Caluwé.*

De Caluwé heeft in het kleurenmodel, vijf manieren van denken over veranderingen getypeerd. De Caluwé spreekt over geel-, blauw-, rood-, groen-, en witdrukdenken. Geeldrukdenkers veronderstellen dat mensen veranderen als je rekening hebt gehouden met hun belangen of tot bepaalde opvattingen zijn gedwongen. Blauwdrukdenkers veronderstellen dat mensen veranderen als er van tevoren een resultaat is vastgelegd en de projectaanpak helder is. Rooddrukdenkers gaan ervan uit dat mensen zullen veranderen als de juiste HRM-instrumenten worden ingezet en gebruikt. Groendrukdenkers daarentegen vinden de combinatie tussen veranderen en leren essentieel. Tot slot is het beeld van witdrukdenkers dat alles in verandering is en zoeken constant naar kiemen voor vernieuwing.

Organisaties hebben vaak een voorkeur voor een bepaalde kleur. Dit hangt af van de cultuur van de organisatie en het soort verandering wat er doorgevoerd moet worden. Als er wordt gekeken naar de gemeente Apeldoorn, is er vooral sprake van de kleuren geel en groen. Geel omdat de gemeente zoveel mogelijk rekening wil houden met ieders belangen om een gemoedelijke en ongedwongen werkcultuur te creëren/behouden. De kleur groen is van toepassing door de lerende factor die terugkomt door de omvang van de verandering. De gemeente Apeldoorn heeft in het kader van efficiency er namelijk bewust voor gekozen om niet iedereen te betrekken bij het project. Medewerkers die niet betrokken zijn, zullen moeten leren hoe ze goed kunnen werken binnen het concept wat bedacht is. De gemeente Apeldoorn wil vervolgens kijken hoe zij daarin kunnen helpen en ondersteunen. De kleuren geel en groen van het kleurenmodel worden meegenomen in het advies.



### H3. VERANTWOORDING VAN HET ONDERZOEK

Omdat alleen de case van de gemeente Apeldoorn werd bestudeerd en er alleen voor hen een advies is geschreven, gaat het in dit geval om een casestudy. Verhoeven (2014) zegt dat de 'casestudy' of 'gevalsstudie' wordt gezien als een kwalitatief onderzoek waarin verschillende methoden worden gecombineerd. Kwalitatief onderzoek is voor de thesisopdracht ook de meest toepasselijke, omdat de nadruk specifiek op de betekenisverlening en de context van situaties ligt. Daarmee verdiept kwalitatief zich meer in ervaringen en verhalen van respondenten dan bij kwantitatief onderzoek, die alleen gaan over cijfers en gegevens. Omdat de betekenisverlening en context van situaties belangrijk is, is er binnen het kwalitatieve onderzoek een interpretatieve stroming gevolgd. Bij een interpretatieve stroming gelden teksten en verhalen als belangrijkste uitgangspunten van het onderzoek. Als onderzoeker ben je op zoek naar de interpretatie en uitleg die personen aan een situatie of hun gedrag geven. Daarmee vermijd je als onderzoeker dat je niet blind vertrouwt op de 'kale' cijfers. In dit onderzoek zijn verhalen en ervaringen juist belangrijk omdat je wil weten *waarom* medewerkers zich op een bepaalde manier gedragen ten aanzien van het kiezen van een werkplek en wat zij nodig hebben om aan het gewenste gedrag te voldoen. Binnen dit onderzoek zijn de ervaringen van onderzoekseenheden als onderdeel van het geheel beschouwd. Dat wordt ook wel holistisch onderzoek genoemd, volgens Hoogers (2011). Ervaringen en verhalen van de respondenten zijn op die manier als afspiegeling voor de gehele organisatie gebruikt. Er zijn meerdere dataverzamelmethode toegepast. Verhoeven (2014) geeft aan dat dit zorgt voor triangulatie, wat inhoudt dat het onderzoek vanuit meerdere invalshoeken wordt belicht. Triangulatie heeft, omdat je vanuit meerdere hoeken kijkt, een positief effect op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek, omdat de kans groter is dat de onderzoekresultaten volledig zijn. De waarnemingsmethoden die in het onderzoek zijn toegepast zijn: het gedeeltelijk gestructureerde interview, het half-gestructureerde interview en kwalitatief bureauonderzoek.

#### 3.1 ONDERZOEKSVRAAG 1: HUIDIGE SITUATIE

Het gedeeltelijk gestructureerde interview werd toegepast op de eerste onderzoeksvraag, welke de huidige (IST) situatie in kaart moest brengen. Het gedeeltelijk gestructureerde interview werd uitgevoerd aan de hand van een vragenlijst, die mondeling is afgenomen. De vragenlijst bestond uit gesloten vragen met een vaste formulering en een vaste volgorde. Baarda en van der Hulst bevestigen in het boek 'Basisboek Interviewen' dat het inderdaad gaat om een gedeeltelijk gestructureerd interview (2017). Het interview is niet volledig gestructureerd omdat er naast de gesloten vragen, ook regelmatig om een toelichting op een antwoord werd gevraagd. Bij de gesloten vragen zijn de antwoordmogelijkheden volgens de 'Likertschaal' opgesteld. De respondent had de keuze uit een antwoord van 'helemaal mee eens' tot 'helemaal mee oneens' waarmee hij of zij kon aangeven in hoeverre een bepaalde stelling bij hem/haar paste. Bij de open vragen kreeg de respondent de volledige vrijheid om te beargumenteren waarom hij/zij een bepaald antwoord had geselecteerd. Baarda en van der Hulst geven aan dat je als onderzoeker ook nadrukkelijk moet doorvragen bij een gedeeltelijk gestructureerd interview. Migchelbrink (2016) voegt toe dat het mondeling afnemen van een vragenlijst een prima methode is om een representatieve indruk te krijgen van opinies, houdingen, gevoelens, motieven en gedragsintenties. Een vragenlijst lijkt al gauw een kwantitatieve methode, maar kan in kwalitatief onderzoek prima worden weggezet als een gedeeltelijk gestructureerd interview. Een voordeel hiervan is tevens dat de respondent genoeg ruimte geboden krijgt om bepaalde antwoorden



verder toe te lichten. Daarnaast heb je als onderzoeker zelf ook invloed omdat je zelf kan doorvragen indien een respondent geen relevant of onduidelijk antwoord geeft. De resultaten van de vragenlijst naar de huidige situatie zijn verwerkt in het statistiekenprogramma SPSS, waarbij overzichtelijke diagrammen opgesteld zijn. De toelichtingen van de respondent op de gesloten vragen zijn eveneens overzichtelijk in kaart gebracht, waarmee de toelichtingen de onderbouwing zijn voor de resultaten. Tijdens het afnemen van de vragenlijst vulde de respondent zelf zijn/haar antwoorden in en vond er een gesprek plaats. Om ervoor te zorgen dat de essentie van de gesprekken helder was, noteerde de onderzoeker op een apart vel de belangrijke gegevens en onderwerpen die tijdens het gesprek naar voren kwamen. De zaken die vaker dan één keer genoemd werden bijvoorbeeld genoteerd, maar tijdens het gesprek werd bijvoorbeeld ook gelet op de emotie/gezichtsuitdrukking die een respondent liet zien bij het vertellen over bepaalde onderwerpen. Op deze manier ontstond een helder beeld per respondent wat hij/zij belangrijk vond. Een overzicht van een 'samenvatting' per respondent is te vinden in bijlage 11. De vragenlijst werd afgenomen bij 17 respondenten die geselecteerd zijn op basis van aanmelding en waren afkomstig uit verschillende afdelingen binnen de organisatie. Omdat er sprake is van een holistisch onderzoek zijn er geen strenge eisen aan de steekproeftrekking gesteld.

### 3.2 ONDERZOEKSVRAAG 2: SOLL-SITUATIE

Waar de eigen inbreng van de respondenten bij het gedeeltelijk gestructureerde interview nog beperkt bleef tot het onderbouwen en toelichten van antwoorden, werd dit bij het onderzoek naar de SOLL-situatie opgeschaald waardoor de respondent meer ruimte kreeg om aan te geven wat hij/zij graag anders zag of wenste. Het half gestructureerde interview was om die reden een prima methode voor onderzoeksvraag 2. Onderzoeksvraag 2 betrof het onderzoek naar de gewenste situatie volgens medewerkers en teammanagers, dus het was dan ook essentieel dat ze de vrijheid kregen om aan te geven wat ze wilden. Het interview zorgde er overigens niet alleen voor dat de respondenten genoeg ruimte kregen om hun eigen, persoonlijke ervaring en mening te vertellen, maar zorgde ook voor het bewaren van de focus, door naar vaste topics te vragen. Baarda en van der Hulst geven aan dat in het half gestructureerde interview de vragen en antwoorden niet vastliggen, maar de onderwerpen wel. In welke volgorde de onderwerpen vervolgens worden behandeld maakt niet uit (2017). Het interview is afgenomen aan de hand van een interviewgide waarin de topics vermeld stonden inclusief een aantal wat algemenere beginvragen. De resultaten van de interviews werden verwerkt doormiddel van het uitschrijven van de interviews. Het transcript werd vervolgens open gecodeerd met labels die met regelmaat terugkwamen tijdens de interviews. Deze open codes werden vervolgens verwerkt in een codeboom, waarna er axiaal gecodeerd kon worden. De axiale codes zorgden uiteindelijk voor een mooi overzicht van opvattingen/ideeën over de bepaalde onderwerpen die geanalyseerd konden worden.

Het onderzoek naar de gewenste situatie in het Huis van de Stad gold als vervolg op de ingevulde vragenlijst welke in ging op de huidige werksituatie van medewerkers. In eerste instantie was het plan vanuit het thesisvoorstel om 6 mensen te interviewen over de toekomstige, flexibele en activiteitgerichte manier van werken. Omdat de vragenlijsten over de huidige situatie echter mondeling af werden genomen en daarin gevraagd werd naar de mening over de nieuwe manier van werken, ontstond er al gauw eenzelfde soort gesprek als wat het interview moest opleveren. Dit gevoel werd bevestigd toen één van de respondenten aangaf dat het interview in grote lijnen leek op het gesprek



tijdens het afnemen van de vragenlijst. Daarom besloot ik het aantal respondenten te reduceren van 6 naar 4 (twee teammanagers en twee medewerkers). Vanuit de respondenten van de vragenlijsten zijn respondenten 2 en 3 uitgenodigd voor een vervolginterview, evenals de teammanagers (respondenten 16 en 17). Respondenten 2 en 3 kwamen voor het interview in beeld, door specifieke redenen aan te geven bij hun aanmelding en dit ook actief te laten merken bij het afnemen van de vragenlijst. In tegenstelling tot sommige andere respondenten die zich zonder reden aanmeldde en het invullen van de vragenlijst even gauw deden. De teammanagers werden sowieso geselecteerd voor het interview, met het oog op hoe zij de aansturing en implementatie van de nieuwe manier van werken voor hun eigen team voor zich zien.

### 3.3 ONDERZOEKSVRAAG 3: VERANDERTRAJECTEN ANDERE ORGANISATIES

De derde onderzoeksvraag betrof het onderzoek naar wat er geleerd kan worden van stappenplannen en insteken van verandertrajecten die andere (soortgelijke) organisaties hebben ondergaan. Het gebeurt vaak dat organisaties het wiel zelf (willen) proberen uit te vinden, voordat ze pas naar andere organisaties kijken. Er kan juist zoveel geleerd worden van de ervaringen van organisaties die al eens de manier van werken binnen een organisatie hebben geprobeerd te veranderen. Het kan inzichtelijk maken wat wel en niet helpt, wat goede insteken en stappenplannen zijn of juist niet. Om deze reden is dit bewust in de thesis meegenomen. Het gaf ook extra stevige fundering aan het uiteindelijke advies. Het onderzoek werd uitgevoerd doormiddel van fieldresearch. Aangezien vooraf het nog onzeker was hoeveel externe bezoeken zouden plaatsvinden, werd er gekozen om geen risico te nemen en deze gesprekken werden dus niet getranscribeerd. Het gesprek bij een bezoek aan een externe partij, werd opgenomen en van dat gesprek werd er een samenvatting geschreven met de belangrijkste bevindingen vanuit het gesprek. Op basis van die samenvatting werden de belangrijkste inzichten geanalyseerd, waaronder de sterke punten uit het verhaal van de partijen, maar ook misstappen of wat ze nu anders zouden aanpakken.

### 3.4 ONDERZOEKSVRAAG 4: VERANDERTRAJECTEN EXPERTS

De laatste onderzoeksvraag, leren van kennis van verandertrajecten van experts vroeg niet specifiek om een methode waarbij de onderzoeker het veld in moest. Het onderzoek kon prima van achter de desk uitgevoerd worden en de belangrijkste inzichten en aspecten konden genoteerd worden. Bij het raadplegen van experts heb ik gekozen voor experts die door het Saxion en Erik van Soest in de lessen, en in kennisclips tijdens de module verandermanagement, aangereikt zijn. Overigens zijn in het theoretisch kader al een aantal verandermodellen opgenomen die afkomstig zijn van bepaalde experts. De kennis en informatie die door hen gepubliceerd wordt, werd ook voor het beantwoorden van de deelvraag gebruikt. De methode die hier gehanteerd werd is literatuuronderzoek, wat een vorm van kwalitatief bureauonderzoek is.



## H4. ONDERZOEKRESULTATEN

### 4.1. RESULTATEN HUIDIGE WERKSITUATIE

#### 4.1.1. WERKPLEKSELECTIE

De meeste respondenten selecteren een werkplek het grootste deel van de tijd op een bewuste manier (zie diagram 1 in bijlage 10). Het bewust kiezen van een werkplek kan meerdere redenen hebben. Er werd specifiek onderzocht in hoeverre werkzaamheden, collega's of ruimte/plek daar invloed op hadden.

##### Op basis van de werkzaamheden

De respondenten die een werkplek selecteren op basis van hun werkzaamheden zijn licht in de meerderheid (zie diagram 2 in bijlage 10). Het antwoord op deze vraag bleek echter sterk persoonsgebonden. Respondenten vergeleken hun 'normale' werkzaamheden met werkzaamheden waarbij ze concentratie nodig hebben. Medewerkers die snel afgeleid zijn, geven aan meer behoefte te hebben aan een rustige werkplek dan medewerkers die zich overal goed kunnen concentreren. Respondent 17 geeft bijvoorbeeld aan: *'Afhankelijk van het feit of dat ik me wil bewegen tussen de medewerkers of dat ik werk heb te verzetten. Dan vind ik rust fijn'*. Respondent 7 sluit zich hierbij aan: *"Voor sommige werkzaamheden zoek ik de rust op. En als ik weet dat ik die dag nauwelijks achter mijn bureau zit ben ik minder kritisch"*. Respondent 11 geeft aan nooit zoveel last te hebben van haar omgeving; *"Ook in grote ruimtes kan ik me concentreren"*. Het valt op dat in de toelichtingen van respondenten, het activiteitgericht werken bijna niet terugkomt. Keuzes worden vooral gemaakt op basis van persoonlijke voorkeuren. Respondenten die geen werkplek selecteren op basis van hun werkzaamheden, of neutraal-kiezers, geven in hun toelichting de eventuele reden daarvoor aan. Respondent 3 geeft namelijk aan: *"De variatie van werkplekken is er nauwelijks. Hooguit de grootte van de zaal en 1 of 2 schermen"*. Respondent 4 is het maar haar eens: *"Er valt nu weinig te kiezen"*. Tot slot zijn medische redenen en voorkeuren of te gelijkmatig werk ook enkele redenen waarom respondenten bij het kiezen van een werkplek geen rekening met hun werkzaamheden houden.

##### Op basis van collega's

Mensen die een vorm van 'oneens' hebben ingevuld zijn licht in de meerderheid (zie diagram 3 in bijlage 10), maar de verschillen zijn erg klein. Doordat er geen vaste werkplekken meer zijn, lijkt de behoefte om altijd naast of tegenover dezelfde collega's te zitten, bij een aantal medewerkers afgenomen te zijn. Zoals bijvoorbeeld respondent 1 aangeeft: *"Ruimtelijke leefomgeving zit vooral in een hoek op de derde. In die hoek ga ik zitten. Niet per definitie in dezelfde ruimte"*. Naast die groep zijn er medewerkers die wel bij dezelfde collega's willen (blijven) zitten. Respondent 10 geeft bijvoorbeeld aan: *"Ik werk veel samen met 1 collega. Probeer altijd tegenover hem te zitten"*. Zowel voor- als tegenstanders geven aan dat ze waarde hechten aan vind- en bereikbaarheid en dat ze hierin in ieder geval op een efficiënte manier gefaciliteerd willen worden. Respondent 4 heeft bijvoorbeeld 'mee oneens' geantwoord, maar geeft aan: *"Zou moeten. Je moet vindbaar zijn"*. Hiermee suggereert zij dat de plekken waar al haar collega's zitten, niet beschikbaar zijn, maar ook dat er weinig mogelijkheden zijn om collega's te vinden. Respondent 14 bevestigt dat bij collega's zitten lang niet altijd meer kan: *"Die plekken zijn niet beschikbaar"*.



### Op basis van voorkeur voor ruimte/plek

Over het algemeen benaderden de respondenten de vragen naar voorkeur voor ruimte en werkplek op dezelfde manier (diagrammen 4 en 5 in bijlage 10). Het diagram voor de ruimte wordt als uitgangspunt genomen. In het diagram zien we dat 8 respondenten een vorm van oneens hebben ingevuld en 7 respondenten eens. De toelichtingen die respondenten geven blijven vrij algemeen zoals het bij de hand hebben van spullen en vindbaarheid voor collega's. Bij deze vraag is het echter wel opvallend dat in de toelichtingen, op een enkeling na, niemand aangeeft een voorkeur te hebben voor een ruimte omdat die vertrouwd voelt. De behoefte aan een vaste, vertrouwde omgeving lijkt geen issue meer te zijn, omdat medewerkers inmiddels gewend zijn dat ze geen vaste plek meer hebben. Ze accepteren dat ze wel eens ergens anders moeten zitten. Medewerkers zijn wel van mening dat een werkomgeving prettig moet voelen en daarom hechten medewerkers nu meer waarde aan de juiste omstandigheden binnen een ruimte. Respondent 10 geeft bijvoorbeeld aan dat de plek niet uit maakt, maar de omstandigheden wel. Zij zegt: *“Hoeveel collega's om je heen en dus het geluid is bepalend voor fijn werken of niet”*. Daarmee doelt de respondent op geluidsoverlast op grotere kamers. Respondent 15 voegt daaraan toe dat hij zijn keuze ook maakt aan de hand van welke mensen al in de ruimte zitten. De grootte van de ruimte en welke collega's er zitten lijkt ook de reden te zijn waarom sommige respondenten juist wél een voorkeur hebben voor een bepaalde ruimte. Respondent 1 geeft bijvoorbeeld aan wel voorkeur te hebben voor een paar ruimtes, omdat hij luidruchtigere collega's probeert te vermijden.

#### 4.1.2. WERKPLEKGEBRUIK

##### Rekening houden met elkaar

In het Huis van de Stad zullen de oppervlaktes van de werkruimtes en het aantal werkplekken toenemen. Dit houdt in dat medewerkers (nog) meer rekening met elkaar moeten gaan houden om een fijne werksfeer te creëren en te behouden. Liefst 82,4% van de respondenten houdt nu al rekening met hun collega's (zie diagram 7 in bijlage 10). Dat beeld veranderde echter bij het bespreken van het claimen van werkplekken en het bellen en gesprekken voeren op de werkplek. Dit gedrag komt nog regelmatig voor. De gemeente had deze problematiek qua werkplekgebruik zelf ook al geconstateerd. Hieronder wordt besproken waarom medewerkers op de werkplek bellen of gesprekken voeren. Het is belangrijk om hier in het Huis van de Stad op in te spelen omdat dit gedrag, i.v.m. de werksfeer op de werkplek niet gewenst is. Het is niet de bedoeling dat de werkomgeving als een callcenter wordt ervaren.

##### *Claimgedrag*

Volgens de regels is er sprake van claimgedrag op het moment dat medewerkers langer dan een uur weg zijn, maar hun spullen laten liggen. Volgens het diagram (zie diagram 6 in bijlage 10) vinden de meeste respondenten dat ze niet claimen. Vanuit de toelichtingen wordt echter duidelijk dat dit komt doordat medewerkers claimen verschillend interpreteren. Respondent 1 is bijvoorbeeld van mening dat hij niet claimt: *‘Als ik langer dan 1,5u weg ben neem ik alles mee en log ik uit’*. Respondent 3 zegt precies hetzelfde, maar geeft aan wel te vinden dat hij claimt. Het mag duidelijk zijn dat niet bij alle medewerkers bekend is dat na 1 uur afwezigheid je werkplek vervalt. Het claimen gebeurt dus wel, maar is soms onbewust. Het meest vervelende gevolg van claimgedrag is dat werkplekken onnodig en inefficiënt bezet zijn. Respondent 15 ziet dat graag veranderen en probeert mensen mee te krijgen door zelf het goede voorbeeld te vertonen en consequent uit te loggen en spullen op te ruimen.



Medewerkers laten hun spullen nu vaak nog staan omdat ze dan niet steeds hoeven te zoeken naar een nieuwe werkplek.

#### *Telefoontjes plegen (zie diagram 8 in bijlage 10)*

De meerderheid van de respondenten heeft, ondanks dat ze wel eens op de werkplek bellen, toch oneens geantwoord. Ze geven aan te proberen zoveel mogelijk weg te lopen. Het is alleen niet altijd praktisch om weg te lopen, omdat zij tijdens het telefoneren regelmatig hun computer en outlookagenda nodig hebben. Daarnaast zijn er ook respondenten die aangeven dat zij privacygevoelige informatie moeten bespreken. Dan ga je niet op de gang of in een andere publieke ruimte staan bellen. Respondenten 14 en 15 geven aan dat er in dat opzicht momenteel te weinig alternatieve belgelegenheden zijn.

#### *Gesprekken voeren (zie diagram 9 in bijlage 10)*

De meerderheid van de respondenten geeft aan regelmatig gesprekken te voeren op zijn/haar werkplek (zie diagram 9 in bijlage 10). Uit de toelichtingen blijkt dat dit vooral te maken heeft met gemak en efficiënt werken omdat er geen tijd verspilt hoeft te worden aan het zoeken naar een geschikte ruimte. Daarbij geven respondenten aan dat eigenlijk alleen korte vragen en spontane gesprekjes op de werkplek worden afgehandeld. Sommige respondenten geven aan eerst aan de collega's te vragen of ze in de werkruimte mogen overleggen, en er van uitgaan dat ze een eerlijk antwoord krijgen. Respondent 15 voert ook gesprekken op de werkplek, maar merkt wel terecht op: *"Korte vragen, maar een gesprek ontstaat al snel"*. Respondenten die niet op de werkplek overleggen geven aan dat de verschillende zitjes op de verdiepingen en het werk-eetcafé, prima alternatieven zijn. Respondenten 6 en 13 geven aan weinig fysiek te overleggen omdat ze de desbetreffende collega's niet kunnen vinden. Het vindbaarheid-issue komt dus ook hier naar voren.

#### *Eten (zie diagram 10 in bijlage 10)*

De ondervraagde respondenten geven aan dat ze niet eten op de werkplek, omdat dat niet conform de afspraak is. Daarnaast vinden ze het belangrijk om even ergens anders te zijn dan op de werkplek. Enkele respondenten geven eerlijk toe, zich niet altijd strikt aan de regels te houden. Zo eet respondent 9 wel eens *"1 tomaatje of druifje"* en respondent 7 een paar stukjes appel, maar geen brood. Respondent 5 die aangeeft op eten aan de werkplek toe te zien, laat weten dat brood eten ook wel gebeurt. Respondent 6 geeft dat ook toe. Ze geeft aan dat er veel overleggen tijdens pauzetijden worden gepland en dat ze zichzelf geen tijd gunt om ergens anders te gaan eten. Respondent 10 sluit zich bij haar aan: *"Weglopen van de werkplek voelt als storen tijdens het werk"*. Respondent 15 bekijkt het van een hele andere kant. Hij zegt dat hij tijdens het eten eindelijk de tijd heeft om rustig de mail door te lezen, waar hij anders niet aan toekomt.

#### *Overlast door collega's*

Dat bellen, gesprekken voeren en eten aan de werkplek, vaker voorkomt dan de respondenten aangeven en misschien willen toegeven, wordt bevestigd door diagram 12 in bijlage 10. Een grote groep respondenten heeft namelijk aangegeven hinder te ondervinden van het bel- en overleggedrag van collega's. Uitzondering hierop zijn de medewerkers die aangeven zich ook met geluid goed te kunnen concentreren. Respondenten die wel overlast ervaren, hebben vooral last van rumoerigheid, bellende en overleggende collega's of van collega's die sowieso heel luidruchtig zijn. Overlast komt



overigens ook vanaf de gang waar collega's aan het bellen zijn rondom de werkplek van de respondent. Respondent 9 bijvoorbeeld die aangeeft: *"Luide mensen op de gang, niet op de werkplek"*.

Respondent 10 heeft hier ook last van: *"Dan kan ik me niet goed concentreren"*. Om daarmee terug te komen op het gesprekken voeren en telefoneren op de werkplek, is het ook niet voldoende om weg te lopen van de werkplek.

#### 4.1.3. KANTOORCONCEPT

##### **Bedoelingen kantoorconcept**

Bijna alle respondenten geven aan op de hoogte te zijn van de bedoelingen van het activiteitgericht werken (zie diagram 13, 14 en 15 in bijlage 10). Dit betekent dat medewerkers weten dat in het Huis van de Stad de werkplek gekozen dient te worden op basis van de werkzaamheden die ze moeten doen. Hoewel medewerkers snappen wat er met het kantoorconcept wordt bedoeld, zijn ze zeer sceptisch over het uiteindelijke resultaat. Respondent 14 geeft aan dat hij weet dat er flexibele werkplekken gecreëerd worden die aansluiten op hun werkzaamheden maar geeft aan: *"Het wordt gezegd, maar is nog maar de vraag ..."*. Dat meer respondenten twijfelen of de werkplekken daadwerkelijk zullen aansluiten op hun werkzaamheden blijkt wel uit de flinke toename van het aantal 'neutraal' respondenten ten opzichte van de vorige vraag (diagram 15). Hieronder valt bijvoorbeeld respondent 4 die het wel snapt, maar als opmerking plaatst: *"zal nog moeten blijken"*. Eigenlijk geldt hetzelfde voor de vraag of medewerkers weten dat het de bedoeling is dat ze optimaal ondersteund en gefaciliteerd worden bij het uitvoeren van het werk. Respondent 14 heeft 'mee eens' geantwoord, maar geeft wel aan: *"maar faciliteer het wel op de goede manier"*.

##### **Activiteitgericht, flexibel werken en weerstanden**

Dat de meeste respondenten nog veel twijfels hebben over het concept komt ook terug in de vraag over de keuze voor het concept. De groep respondenten die het antwoord 'neutraal' hebben ingevuld is daar veruit het grootst (zie diagram 16 in bijlage 10). De respondenten vinden de keuze lang niet altijd begrijpelijk en logisch. Vanuit financiële overwegingen begrijpen de respondenten de keuze wel, maar logisch vinden ze het allerm minst. Ze geven aan dat een activiteitgericht en flexibel concept achterhaald is en dat flexibel werken de samenwerking niet bevordert. Respondent 2 geeft aan: *"Concept is al achterhaald en dat weet ik uit ervaringen bij andere gemeenten"*. De groep neutraal-respondenten willen het concept niet gelijk afwimpelen, maar zijn wel kritisch en twijfelen of de juiste risico's en randvoorwaarden zijn geïnventariseerd. Medewerkers hebben zorgen over omstandigheden op de werkplek. Ze zijn bang voor onvoldoende werkplekken en voor slechtere verbinding met en vindbaarheid van collega's. Ze vinden dat er te weinig gekeken is naar de persoonlijke behoeftes van medewerkers. Medewerkers laten blijken dat het concept hen niet persé heel veel uitmaakt, maar de invulling ervan wel. Ze vinden het belangrijk dat er aan de juiste randvoorwaarden voldaan gaat worden. Dat is volgens hen nog maar de vraag.

##### *Weerstand*

Omdat er veel onzekerheden en twijfels zijn is er veel weerstand binnen de organisatie. Als respondenten aangeven zelf geen weerstand te voelen, dan voelen ze het wel bij hun collega's (zie diagram 17 in bijlage 10). Respondent 1, die 'mee eens' heeft geantwoord geeft aan: *"Niet zozeer bij mijzelf, maar veel collega's zijn gehecht aan een gezamenlijke plek met vaste collega's"*.

Respondenten die vanuit hun eigen oogpunt een vorm van oneens hebben ingevuld geven aan bang te



zijn voor afname van hun productiviteit, doordat in het nieuwe stadhuis kantoren nog groter zijn dan nu. Zij verwachten dat, met nog meer mensen in een ruimte, de hoeveelheid beweging, drukte en geluid alleen maar toe zal nemen. Daarnaast twijfelen ook veel mensen over de hoeveelheid werkplekken in het Huis van de Stad. Respondenten waarschuwen de gemeente Apeldoorn voor de negatieve impact van nog grotere kantoren op concentratie en productiviteit. Ze zijn bang dat het sociale contact wegvalt en dat werken onpersoonlijker wordt. Het gevolg hiervan is minder betrokkenheid en een oppervlakkigere samenwerking binnen de organisatie.

## 4.2 RESULTATEN GEWENSTE SITUATIE

### 4.2.1. ALGEMEEN

#### **Functie & activiteitgericht werken**

De wijze waarop medewerkers tegenover activiteitgericht werken staan is afhankelijk van de functie die ze bekleden. Respondent A geeft aan veelal dezelfde werkzaamheden te doen. Daardoor heeft ze niets met activiteitgericht en flexibel werken. Dit is voor respondent B anders. Zij geeft aan dat de balans tussen afspraken en computerwerk 50/50 is. Zij geeft aan: *'voor mezelf vind ik flexwerken helemaal niet relevant want het is prettig om een vaste plek te hebben'*. Daarmee bedoelt ze dat ze er geen zin in heeft om tijd te investeren in het zoeken van een werkplek. Dit is een punt waar de teammanagers (respondenten C en D) ook bang voor zijn. Zij omarmen het principe van activiteitgericht werken, maar hebben door hun functie, waarbij ze veel in vergadering zitten, versnipperd over de dag werkruimte nodig. Willen zij de tijd tussen vergaderingen effectief besteden, moeten zij snel een werkplek kunnen vinden. Qua keuze van de werkplek kunnen ze zich flexibel tussen de mensen van hun team bewegen.

#### **Overgang naar het tijdelijke stadhuis aan het Stationsplein**

Omdat de respondenten eigenlijk altijd op het Stationsplein werkten, wisten zij hun ervaringen met de manier van werken op het Stationsplein goed te verwoorden. De overgang naar het Stationsplein hebben de respondenten als prettig ervaren. Ze vinden het een goede tussenoplossing. Dat heeft voor een groot deel ook te maken met het pand zelf. Het is een open pand met veel lichtinval en vernieuwde installaties ten opzichte van het oude stadhuis, waardoor de beleving gelijk een stuk beter is.

#### *Huidige ervaringen Stationsplein*

Het feit dat medewerkers in het tijdelijke pand al met de nieuwe werksituatie geconfronteerd worden, vinden de respondenten een pluspunt. Hierdoor kunnen ze alvast aan het activiteitgericht en flexibel werken wennen. Respondent B geeft aan: *'... hier te werken gelijk in een flexibel concept en een beetje met zijn allen in het koude water te springen en ik denk dat dat de goede keuze was ...'*. Door nu al de shift te maken van vast naar flexibel werken, kan de gemeente vast 'oefenen' met het nieuwe concept. De problemen die nu ervaren worden, kunnen voorkomen worden in het Huis van de Stad. Het is echter wel de vraag in hoeverre medewerkers de kans krijgen/pakken om met het activiteitgerichte concept te oefenen. Het enige verschil met de oude situatie is dat er geen vaste werkplekken meer zijn en eigenlijk is dat de enige overeenkomst met de werksituatie in het Huis van de Stad. In het Huis van de Stad zullen de ruimtes nog veel groter zijn en is er een gevarieerder aanbod van soorten werkplekken. Dat is nu nog niet het geval, waardoor medewerkers over het algemeen nog steeds dezelfde werkplekken opzoeken. Respondent A: *"Het flexwerken daarvan merk je nu al dat mensen, omdat we hier nog kantoortjes hebben, dat mensen toch vaak op dezelfde of in dezelfde ruimtes gaan zitten"*.



Echter geven respondent ook wel aan nu al nadelen van het concept te ondervinden. Hierin kwamen zaken zoals vindbaarheid en geluidsoverlast nogmaals naar voren. Daarnaast is de huidige ervaring dat er te weinig beschikbare (vergader)ruimte, waardoor het overleggen 'aan het bureau vaak onvermijdelijk is. Bovendien zijn medewerkers die veel in bespreking zitten veel tijd kwijt aan het zoeken van een werkplek/ruimte. Respondent C geeft aan dat ze daardoor vindt dat ze niet efficiënt kan werken. De beperkte tijd dat ze achter de computer zit, wil ze dan ook optimaal kunnen benutten. Ze wil geen tijd verliezen aan het zoeken naar een werkplek of naar een geschikte plek om met anderen te overleggen.

#### **Verwachte ervaringen Huis van de Stad**

De huidige ervaringen in het tijdelijke stadhuis zetten de toon voor de verwachte ervaringen in het nieuwe stadhuis. Medewerkers vrezen bijvoorbeeld voor een verslechtering van zaken zoals vindbaarheid, voldoende beschikbare werkplekken en de omstandigheden in de werkruimte. Respondent A geeft aan twijfels te hebben omdat medewerkers niet meer op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden en minder gauw iets kunnen afstemmen als je elkaar niet op een eenvoudige manier kan bereiken/vinden. Respondent C bevestigt dit: *“gaan mensen natuurlijk en dat wil je met flexen , op andere etages zitten. Maar daardoor verlies je met mensen van je eigen eenheid wel de verbinding”*. Respondenten geven aan dat ze geen tijd willen verspillen aan het vinden van die ene collega of aan het onderhouden van de sociale contacten. Medewerkers konden vanuit hun huidige ervaring (die ze als maatstaf gebruikten) hun negatieve of kritische verwachtingen beter verwoorden dan voor de positieve verwachtingen. Deze bleven vrij oppervlakkig, met zaken als, meer beweging, nieuwigheid, sfeervol en gezellig.

#### **4.2.2. INSPIRERENDE WERKOMGEVING**

Over het algemeen vinden de respondenten het belangrijk dat ze zich prettig voelen in de werkruimte. Een overzichtelijke en gezellige werkomgeving met wat decoratie en groen, inspireert hen voldoende om aan het werk te gaan. Uit de antwoorden blijkt dat er door respondenten verschillend gedacht wordt over wat precies een inspirerende werkomgeving is. Respondent B heeft behoefte aan vrolijke kleurstelling met schilderijen of ingelijste posters aan de muur. Respondent C heeft juist meer behoefte aan een strakke werkplek. Opvallend is dat hygiëne en schone werkplekken door respondenten benoemd worden als factor voor een inspirerende werkplek. Respondent C zou graag zien dat in het nieuwe stadhuis afspraken gemaakt worden over het achterlaten van werkplekken. Respondenten vinden het lastig om concreet antwoorden te geven omdat ze niet weten hoe het Huis van de Stad precies ingericht is.

#### **4.2.3. ONDERSTEUNENDE WERKOMGEVING**

De definitie van een ondersteunende werkomgeving heeft volgens respondenten te maken met de faciliteiten die zij nodig hebben om hun werk op een efficiënte manier te kunnen doen in het nieuwe stadhuis. Respondent A geeft aan het fijn te vinden als alles dicht in de buurt is, zodat je bijvoorbeeld niet ver hoeft te lopen voor een print. Respondent B denkt bij een ondersteunende werkomgeving eerder aan de beschikbaarheid van voldoende computers en/of laptops om het werk goed te doen of even wat samen uit te werken. Respondent C vindt het belangrijk om de verbinding met het team en eenheid te behouden. Daarnaast vindt ze technische middelen belangrijk en voldoende vaste



computers waarop je snel kan inloggen. Respondent D heeft behoefte aan een werkplek die hem helpt focussen op het werk dat hij moet doen.

### **Lockers & opbergkasten**

#### *Aantal opbergkasten nemen af*

Met het concept wordt het aantal opbergkasten in het Huis van de Stad minder. De gemeente wil het gebruik van analoge documenten reduceren en vervangen door digitaal. De afname van het aantal opbergkasten zien de respondenten niet zozeer als probleem voor zichzelf. Zij werken al vooral digitaal. Respondenten geven aan dat een groep andere medewerkers nog wel veel met analoge documenten werken. Zij denken dat deze groep wel wat hulp zou kunnen gebruiken om te leren hoe ze zo veel mogelijk paperless kunnen werken.

#### *Behoefte aan lockers stijgt*

Respondenten A en B geven aan behoefte te hebben aan het veilig op kunnen bergen van (waardevolle) persoonlijke spullen. Zij signaleren deze behoefte ook bij collega's.

### **Juiste randvoorwaarden scheppen**

Onder randvoorwaarden vallen de huidige knelpunten die door medewerkers ervaren worden en waar in de nieuwe situatie volgens hen aandacht aan besteed moet worden om een ondersteunende werkomgeving te realiseren. Hierin kwamen zaken zoals geluidsoverlast, vindbaarheid en voldoende beschikbare werkplekken weer terug.

#### *Geluidsoverlast*

Respondent A geeft aan dat het nu al erg rumoerig kan zijn en dat medewerkers die hier nu hinder van ondervinden, dit in het nieuwe stadhuis nog erger zullen hebben. Respondent B is hier er een van. Hoe meer mensen er op een kamer zitten, hoe storender het is. Respondent D signaleert dit ook bij zijn collega's: *'Mensen kopen koptelefoons, gaan thuiswerken omdat het te druk wordt'*. Hij gaat er wel van uit dat er in het Huis van de Stad nagedacht is over geluiddempend materiaal. Respondenten B en D zijn het er over eens dat de hoeveelheid geluid en eventuele geluidsoverlast straks goed geëvalueerd moet worden, omdat het nu al nadelig is voor de productiviteit van medewerkers.

#### *Vindbaarheid en beschikbaarheid werkplek*

Het onderwerp vindbaarheid kwam ook tijdens het interview ter sprake. Respondent A geeft aan vanuit haar ervaring te weten dat het flexibel werken ervoor zorgt dat medewerkers elkaar niet kunnen vinden en daardoor niet meer op de hoogte zijn van elkaars werk. "Daar gaan we problemen over krijgen" geeft respondent A aan. Respondent B laat weten zich niet zoveel zorgen te maken over de vindbaarheid in het Huis van de Stad: *'.. je hebt in principe natuurlijk je telefoon, dus of je spreekt ergens af of je belt even op van goh waar zit je?'*. Ze waakt net als respondent A wel voor het gevaar dat ze niet meer op de hoogte is van waar haar collega's mee bezig zijn, omdat je daar toch minder zicht op hebt als je niet bij elkaar zit. Respondent C sluit zich, wat betreft 'de verbinding' aan bij respondenten A en B. Zij is bang onzichtbaar te zijn voor haar eigen mensen, wetende dat haar mensen dat juist prettig vinden. Respondent D is het ermee eens en wil graag laagdrempelig bereikbaar zijn als teammanager. Daarom zoekt hij altijd een plekje in de buurt van zijn medewerkers.



De meeste respondenten werd ook gevraagd naar de behoefte om snel te weten welke werkplek vrij is of waar welke collega zit. De noodzaak qua vindbaarheid van werkplek, bleek onder de vier respondenten in eerste instantie niet enorm groot. Respondent C gaf bijvoorbeeld aan dat haar medewerkers toch vaak op dezelfde werkplek zullen zitten, omdat hun werk vrij gestandaardiseerd is.

#### *Applicatie voor vindbaarheid collega's*

Qua vindbaarheid van collega's geeft ze echter aan dat ze het wel fijn zou vinden als ze in een bepaald systeem kan zien waar iemand zit. Respondent B is het ermee eens aangezien het gemakkelijker en laagdrempeliger zal worden om mensen toch fysiek te spreken. Daarnaast is het een groot voordeel wanneer de applicatie ook kan laten zien waar nog beschikbare werkplekken/ruimtes in het gebouw zijn, zodat daar niet te veel tijd besteed hoeft te worden aan het zoeken.

### **Apparatuur**

#### *Laptops*

Respondent B geeft aan behoefte te hebben aan een laptop om op de manier te kunnen werken zoals de gemeente Apeldoorn graag wil. Ze geeft aan dat een laptop veel meer mogelijkheden biedt dan de iPad die ze nu hebben en dat laptops de flexibiliteit van een organisatie een flinke boost kan geven: *“Dus ja, met hoe meer je flexibel gaat werken en meer van plekjes op de gang of individuele werkplekjes zeg maar gebruikt, hoe groter de behoefte is aan een laptop, ja”*. Respondent C geeft aan dat er binnen haar team geen laptops gebruikt kunnen worden door de zware programma's waar ze mee werken. Ze ziet voor andere functiegroepen wel het voordeel van laptops. Als medewerkers met flexibelere werkzaamheden een laptop zouden krijgen die op de Citrix omgeving kan worden aangesloten, kunnen zij op allerlei verschillende soorten plekken werken. Daarmee stijgt ook de beschikbaarheid van vaste computers voor medewerkers die gezien hun functie, minder flexibel zijn. Daarnaast zorgt een laptop er ook voor dat de noodzaak om op de werkplek te bellen, wordt weggenomen.

### **Trainingen en bijeenkomsten**

Met de vermindering van opbergruimte in het Huis van de Stad wordt het belangrijker dat medewerkers digitaal gaan werken. Dit zal voor sommigen geen probleem en voor anderen best lastig zijn. Qua behoefte aan training geeft respondent B aan: *“We hebben geen of nauwelijks analoge spullen meer dat we daar echt nog veel cursussen voor nodig hebben”*. Maar respondent C geeft aan dat ze in haar omgeving nog best veel mensen ziet die nog erg veel van papier houden. Ze ziet dan ook wel het nut in van trainingen in gestructureerd digitaal archiveren. Respondent D sluit zich hierbij aan en geeft aan dat hij zich kan voorstellen dat mensen die nog gewend zijn aan papierstapels, geholpen willen worden om dit anders te doen. Daar komt bij dat de verschillende systemen binnen de gemeente ook voor verwarring zorgen. Er zijn meerdere, omslachtige en ingewikkelde, systemen voor het digitaal opslaan van verslagen. Respondent A: *“wat dat betreft zou ik ervoor pleiten om eens naar één systeem te gaan, maar wat dan ook een beetje makkelijk toegankelijk is”*.

#### *Bijeenkomsten*

Respondent B geeft aan dat het wel fijn zou zijn om momenten te hebben om de eerste ervaringen in het Huis van de Stad met elkaar te evalueren om te kijken wat er goed gaat, maar ook naar wat nog beter kan. Respondent C bevestigt dit en vult hierop aan dat het dan ook prettig is om het gewoon over



het flexibel en activiteitgericht werken te hebben. Niet alleen om de bedoelingen en afspraken met elkaar te bespreken, maar ook om te kijken naar de toekomst. Op die manier kan je erachter komen of iedereen er een beetje hetzelfde over denkt. Respondent C geeft ook aan dat ze het prettig zou vinden als er kort voor de verhuizing een bijeenkomst georganiseerd zou worden voor alle eenheids- en teammanagers waar vertelt wordt wat er nou precies met het kantoorconcept wordt bedoeld en wat er van het management wordt verwacht om mensen op een goede manier daarin te kunnen ondersteunen.

#### 4.2.4. IMPLEMENTATIE/AANSTURING

##### **Eerste dagen na de verhuizing**

Respondent A is zelf positief, maar hoopt vooral dat haar collega's de eerste dagen ook accepteren dat dingen anders gaan dan normaal. Ze geeft aan dat er tijd nodig is om de zaken goed in te richten en niet alles zal direct vlekkeloos verlopen. Dat heeft tijd nodig. Desondanks verwacht ze dat sommige medewerkers enorm zullen gaan mopperen of toch even iets proberen wat niet past in het nieuwe concept. Die medewerkers mogen wat haar betreft daar dan ook direct op aangesproken worden. Ze vindt dat de ambassadeurs dat nu ook op een fantastische manier doen. Respondent B voorziet als enige weinig problemen, omdat hij denkt dat de meeste problemen en knelpunten hier al ervaren zijn. Dit is wellicht wat positief omdat medewerkers toch in een hele andere werkomgeving terecht komen. Respondent C sluit zich daarom ook aan bij respondent A. Zij verwacht dat de eerste paar dagen een zoektocht zal worden voor iedereen. Respondent D voorziet pieken en dalen in de eerste paar dagen. Het is de onzekerheid van waar kan ik mijn werk doen en waar zitten collega's.

##### **Aansturing en begeleiding**

###### *Aanspreekgedrag*

Uit de interviews kwam naar voren dat aansturing en begeleiding, vooral in de voorbereidingsfase, de verantwoordelijkheid van de gemeente Apeldoorn is. Om een fijne werksfeer te kunnen creëren en het werk prettig te houden, hebben medewerkers ook vooral elkaar nodig. Daardoor kwam het onderwerp 'aanspreekgedrag' vaak op tafel. Respondent B geeft aan dat er een zekere mate van aanspreekgedrag mag zijn als het gaat om de manier waarop werkplekken gebruikt worden. Respondent C vult aan dat er ook gedacht moet worden aan hoe er straks wordt omgegaan met mensen die hun werkplek claimen door spullen te laten liggen of niet uit te leggen. Respondent B geeft aan medewerkers wel te wijzen op bepaald gedrag. Zij vindt dit een taak van de leidinggevende. Respondent C geeft aan dat ze zich bewust is van haar verantwoordelijkheid en dat ze die taak als teammanager al op zich neemt. Ze vindt echter wel dat het sneller en directer werkt, als medewerkers elkaar ook aanspreken op verkeerd gedrag'. Dit gebeurt nu te weinig en dat moet veranderen. Respondent C geeft aan als teammanager geen zin te hebben om steeds de 'boeman' uit te hangen. Daarnaast wordt aanspreken door teammanagers lastiger als iedereen overal en nergens aan het werk is. Ze ziet dan ook de voordelen van trainingen gericht op aanspreekgedrag. Respondent D wil medewerkers best op bepaald gedrag wijzen, alleen dan wil hij wel weten waar hij dan rekening mee moet houden. Hiervoor moeten de bedoelingen van het kantoorconcept helder zijn.

###### *Rol*

Waar de teammanagers aangeven dat medewerkers elkaar ook vaker zelf mogen aanspreken zien respondenten A en B wat betreft het aanspreken van collega's op hun gedrag geen specifieke rol voor



zichzelf weggelegd. Ze hebben er geen probleem om een dienstverlenende rol op zich te nemen, maar ze zien het niet zitten om medewerkers te corrigeren. Dat vinden zij een taak voor de teammanagers.

## Communicatie

### *Lage transparantie, weinig terugkoppeling*

De respondenten geven aan dat ze de mogelijkheid hebben gehad om input te leveren over hoe zij goed kunnen werken binnen het kantoorconcept. Vervolgens is er volgens de respondenten echter geen tot weinig terugkoppeling geweest van de projectgroep. Het is niet duidelijk wat er met de aangeleverde input is gedaan en waar ze nu mee bezig zijn. Dat transparantie en communicatie onvoldoende is geweest, blijkt uit de hoeveelheid zorgen (over het aantal werkplekken en de grootte van de kantoorruimtes) die mensen hebben over de nieuwe situatie in het Huis van de Stad.

Respondent B geeft aan dat het haar essentieel lijkt dat de bedoeling van het kantoorconcept en hoe we daarin samen gaan werken, aan de voorkant (nogmaals) wordt uitgelegd, omdat niemand het zo langzamerhand meer zeker weet. Respondent C sluit zich daarbij aan en geeft aan dat door duidelijke communicatie al een hoop weerstand voorkomen kan worden weggenomen. Ze geeft aan dat ze die actieve communicatie heeft gemist: *“dingen worden wel opgepakt, maar dat duurt lang, je krijgt geen terugkoppeling. Desnoods zet je op A-net bij wijze van spreken een soort lijst van dit zijn de acties die we aan het doen zijn en neem mensen mee! Misschien moeten ze wel een soort, nou ik zeg een soort vlogachtig iets of ik weet veel wat van nou we zijn nu met deze acties bezig en dat wordt zo opgelost”*. Respondent D suggereert net als respondent B dat voor hem en het team de bedoelingen van het kantoorconcept nog niet helder zijn.

De transparantie en communicatie is volgens respondent C laag omdat er te veel schakels in de projectgroep Huis van de Stad zitten. De vele schakels zorgen voor slordigheid en onduidelijkheid, want op gegeven moment is iedereen het spoor bijster. Als het voor iedereen duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is, dan kunnen vragen direct aan de juiste persoon gesteld worden. Respondent C wil daarbij benadrukken dat het echt niet allemaal direct opgelost hoeft te worden, maar ze vindt wel dat er terugkoppeling plaats moet vinden vanuit de ambassadeurs. Respondent C ziet daarvoor graag dat er één lijn komt van waar actief gecommuniceerd wordt en dat mensen meegenomen worden, zodat er geen ruis ontstaat. Respondent C benadrukt dat ‘nee’ ook een antwoord is, omdat ze zich ervan bewust is dat er mensen zullen zijn die onrealistische vragen stellen, maar daar mogen de mensen die praktisch proberen mee te denken niet de dupe van worden.

### 4.2.5. IDEALE WERKSITUATIE

Respondent A vond het omschrijven van de ideale werksituatie lastig. Ze herhaalt dat ze hoopt dat iedereen even de tijd neemt om te acclimatiseren en dat iedereen accepteert dat dingen anders zullen gaan. Respondent B noemt meer praktische zaken die haar ideale werksituatie omschrijven: *“... goede instelbare werkplekken, goed werkende computers en voldoende vergaderfaciliteiten”*. Respondent C geeft aan dat ze het het meest belangrijk vindt dat er voldoende en goede werkplekken, (met de juiste techniek) zijn, zodat het werk goed gedaan kan worden met de collega's die zij nodig hebben. Daarnaast is een goede balans tussen vaste werkplekken voor mensen die dat met betrekking tot hun functie nodig hebben en een laptop voor mensen die daarin flexibeler zijn, belangrijk. Respondent D geeft aan dat zijn ideale werksituatie eigenlijk niets meer is dan een werkomgeving waar hij zich, na het instellen van zijn plek, volledig kan focussen op het werk wat hij moet doen.



#### 4.3. VERANDERTRAJECTEN BIJ ANDERE ORGANISATIES

Er werd een bezoek gebracht aan de Provincie Gelderland en aan de gemeente Deventer. Beide partijen zijn in de laatste jaren een flexibele en activiteitgerichte manier van werken gaan toepassen. De provincie Gelderland werd gekozen omdat twee collega's hier enthousiast over waren omdat het allemaal zo mooi was en effectief leek te werken. De keuze voor de gemeente Deventer was logisch omdat hun stadhuis geldt als voorbeeld en inspiratie voor het Huis van de Stad van de gemeente Apeldoorn. De samenvattingen van de bedrijfsbezoeken zijn opgenomen in bijlage 12.

#### 4.4. VERANDERTRAJECTEN VOLGENS EXPERTS

Door dezelfde experts als in het theoretisch kader te selecteren wordt verwarring voorkomen en blijft er één lijn wat betreft experts.

**Kurt Lewin** geeft aan dat het belangrijk is dat medewerkers eerst loskomen van oude gewoonten en structuren om weerstanden bij een verandering te overwinnen. Een moeilijke situatie, want je creëert juist weerstand door mensen uit hun vertrouwde situatie te halen. Als mensen zich gaan realiseren dat er iets gaat veranderen dan is het volgens Lewin belangrijk om actief openheid van zaken te geven en uit te leggen waarom er een veranderproces is. Men is volgens Lewin eerder in staat een verandering te accepteren als men weet waar de verandering voor is bedoeld. Als dat duidelijk gecommuniceerd wordt staan medewerkers meer open voor de verandering en is het makkelijker om oude dingen los te laten. Het is belangrijk dat medewerkers betrokken worden bij het proces en meedenken. Lewin geeft aan dat een verandering in korte tijd plaats moet vinden, want als het te lang duurt vallen medewerkers terug in hun oude gewoonten. Als organisaties flink doorpakken zijn medewerkers zich sneller bewust van de verandering. Als de verandering daadwerkelijk heeft plaatsgevonden moet er volgens Lewin tussentijds regelmatig geëvalueerd en gecontroleerd worden. Dit zorgt er ook voor dat je nog kan bijsturen en de nieuwe situatie kunt stabiliseren. Mensen zullen vervolgens uit zichzelf handelen naar de nieuwe situatie, de verandering accepteren en inzien dat er voordelen aan verbonden zijn. Lewin hamert op de openheid, transparantie en eerlijkheid. Veranderingen mislukken vaak omdat een organisatie de noodzaak van de verandering niet op medewerkers weet over te brengen en mensen dan pas in staat zijn om de oude situatie los te laten (2012).

Een organisatie moet volgens **John P. Kotter** eerst het juiste klimaat creëren voor een verandering. Kotter bedoelt met het juiste klimaat onder andere dat medewerkers de urgentie van een verandering in gaan zien. Eerlijke en overtuigende dialoog is noodzakelijk om medewerkers te overtuigen van het belang. Deze inspanningen moeten geleid worden door een coalitie die zich bezig houdt met de veranderingen die de organisatie wil doorvoeren en die medewerkers ook aanmoedigt om mee te denken. Vervolgens helpt een heldere visie ook om de verandering aan de organisatie te verbinden, maar ook concreter te maken en meer draagvlak te krijgen. Draagvlak moet je vervolgens uitbreiden door serieus met meningen, zorgen en angsten van medewerkers om te gaan maar ook obstakels te verwijderen, zodat een visie uiteindelijk organisatie breed gedragen kan worden. Kotter geeft vervolgens aan dat het belangrijk is successen van de verandering ook te laten zien aan de medewerkers, dit motiveert medewerkers om daar op verder te bouwen. Dit geldt echter ook voor de organisatie zelf. Kotter laat weten dat veel organisaties al te gauw van een overwinning uit gaan, het is pas geslaagd als de normen en waarden overeenkomen met de nieuwe visie en gedrag. De visie en veranderingen moeten als het ware door de aderen van het bedrijf stromen. Een organisatie moet



daarom blijven zoeken naar verbeteringen. Kotter adviseert ook om regelmatig te evalueren en gesprekken te voeren over de voortgang (2012).

Volgens **Léon de Caluwé** is er geen standaard aanpak die voor iedere organisatie werkt. De Caluwé onderscheidt zelf vijf benaderingen en in het theoretisch kader werd geconcludeerd dat er in Apeldoorn sprake is van geel en groen. *Gee/* gaat uit van veranderen waarbij zoveel mogelijk belangen bij elkaar worden gebracht om een win-win situatie tot stand te brengen om een ongedwongen werksfeer te creëren. *Groen* gaat uit van veranderen door mensen in leersituaties te brengen en een leerproces op te zetten om hen op te leiden en te coachen om met de veranderingen om te kunnen gaan.



## H5. CONCLUSIE

### 5.1. HOOFDVRAAG 1 (HUIDIG GEDRAG)

Het grootste deel van de medewerkers maakt een bewuste keuze voor een werkplek. Hierbij spelen het efficiënt kunnen werken en persoonlijke voorkeuren de grootste rol. Mensen die snel last hebben van rumoer, kiezen bewust voor kleinere werkruimtes. Dat medewerkers hun keuze niet maken op basis van het activiteitgerichte verhaal, komt ook doordat ze vinden dat er 'nu nog weinig te kiezen valt'. Werkplekken worden nog veelvuldig 'geclaimd'. Het claimen van een werkplek komt doordat de regels hierover niet altijd duidelijk zijn. Medewerkers hanteren ieder hun eigen interpretatie van 'claimedrag'. Daar komt bij dat ze geen zin hebben om tijd te verspillen aan het zoeken naar een nieuwe werkplek. Telefoontjes worden op of rond de werkplek afgehandeld omdat er onvoldoende belcellen zijn en deze niet de juiste voorzieningen hebben. (privacy en aansluiting voor laptop/iPad) Dit geldt ook voor overleggen. Het bel/overleggedrag van medewerkers wordt door collega's als overlast ervaren. Aangezien in het nieuwe gemeentehuis ruimtes nog groter zijn, zal het alleen maar belangrijker worden om te leren rekening te houden met elkaar.

De meeste medewerkers snappen de bedoeling van het concept, maar hebben geen zicht op de toegevoegde waarde ervan. Ze twijfelen over de nadruk die erin gelegd wordt op 'flexibiliteit'. Medewerkers zijn bang het contact en de verbinding met collega's of team kwijt te raken en minder goed samen te kunnen werken. Bovendien vinden zij het principe van flexibiliteit achterhaald. Daarnaast vragen ze zich af of de gemeente Apeldoorn hen goed kan faciliteren hierin, terwijl ze niet weten wat medewerkers (op persoonlijk vlak) nodig hebben. In combinatie met de ervaringen in de huidige, tijdelijke situatie, is er veel scepsis, twijfel, onzekerheid en weerstand ontstaan. De weerstand zit niet op het concept, maar vooral op de invulling ervan. Medewerkers zijn bang dat zij onvoldoende gefaciliteerd worden om efficiënt en prettig te kunnen werken. Vooral de grootte van de ruimtes en de drukte en geluidsoverlast die dit met zich meebrengt, is voor hen een issue. Met de komst van een werk/eetcafé is het lunchen aan de werkplek afgenomen. Wel wordt er tussendoor fruit of een snack gegeten.

### 5.2. HOOFDVRAAG 2 (GEWENSTE SITUATIE)

Medewerkers en teammanagers willen in het nieuwe concept vooral op een gemakkelijke en efficiënte manier kunnen werken. Ze willen optimaal gefaciliteerd worden in het flexibel werken. Voor hen betekent dit dat ze snel en gemakkelijk een adequate werkplek kunnen vinden die aansluit bij hun werkzaamheden maar ook bij hun persoonlijke behoeftes. Ze willen efficiënt samen kunnen werken met hun team en collega's en vinden het daarom belangrijk om deze snel te kunnen vinden. Een goede vindbaarheid van collega's vinden ze ook belangrijk om de verbinding en het sociale contact met collega's te behouden. Uit alles blijkt dat medewerkers zo weinig mogelijk tijd willen verspillen aan zaken en activiteiten die niet bijdragen aan productiviteit. Zij willen zich prettig voelen op hun werkplek en zo min mogelijk (geluids)overlast ervaren van collega's. Er zijn zowel overeenkomsten als verschillen tussen de door medewerkers gewenste situatie en het concept van de gemeente Apeldoorn. Beide partijen willen duidelijke huisregels en naleving. Ook zijn beiden zich ervan bewust dat er in het Huis van de Stad meer rekening met elkaar gehouden zal moeten worden. Ook zijn ze het eens over het belang van vindbaarheid en de aanschaf van laptops. De verschillen zitten vooral op het gebied van voorbereiding, begeleiding en communicatie. Medewerkers willen meegenomen worden in de



activiteiten van de projectgroep. Zij missen frequentie, openheid en transparantie in de informatievoorziening over de invulling, planning en vooruitgang van werken binnen het nieuwe concept. Het niet weten waar aan toe te zijn zorgt voor onrust, onzekerheid en twijfels bij medewerkers.

### 5.3. HOOFDVRAAG 3 (ONDERZOEK VERANDERTRAJECTEN BIJ ANDERE ORGANISATIES)

Bij beide organisaties is de communicatie en begeleiding van medewerkers het belangrijkste geweest in het veranderingsproces. Doelstelling was om medewerkers om op verschillende tijdstippen de kans te geven om aan te haken en mee te doen. Zij creëerden hiermee begrip voor de verandering en optimisme over en vertrouwen in de nieuwe situatie. Dit leidde tot opluchting bij medewerkers omdat ze wisten waar ze aan toe waren. Door het meenemen van medewerkers in het veranderingsproces ontstond er meer draagvlak voor de verandering. Beiden gaven aan dat het belangrijk was om een goed beeld te hebben van wat er in de organisatie speelt, waar behoeftes van medewerkers liggen en welke faciliteiten nodig zijn om gewenst gedrag te stimuleren. Beiden hebben d.m.v. workshops definities opgesteld van begrippen. Zodat het voor iedereen duidelijk is wat er wordt verstaan onder flexibel werken, individueel- of samenwerken. De gemeente Deventer heeft een delegatie van medewerkers meegenomen op bedrijfsbezoek bij bedrijven die een vergelijkbare manier van werken hadden geïmplementeerd. Zo konden medewerkers een beeld krijgen van hoe de verandering in de praktijk werkt. De provincie Gelderland heeft voor iedere werknemer een laptop en een telefoon aangeschaft om de flexibiliteit te bevorderen. Zowel de gemeente Deventer als de Provincie Gelderland gaven aan dat trainingen en bijeenkomsten helpen om beter in en met het concept te kunnen werken.

### 5.4. HOOFDVRAAG 4 (VISIE OP VERANDERTRAJECTEN VOLGENS EXPERTS)

Volgens de experts is het bij een verandering belangrijk om een heldere visie te hebben. Aan de hand hiervan kun je medewerkers meenemen en bewust maken van de noodzaak (urgentie) van de verandering. Dit helpt ze om ze los te komen van oude patronen. Om weerstand bij medewerkers te overwinnen en betrokkenheid te creëren is het belangrijk om op een open, transparante en eerlijke manier te communiceren. In het proces is het verder belangrijk om medewerkers aan te moedigen, te betrekken bij het proces en mee te laten denken. En om serieus om te gaan met de zorgen en angsten van medewerkers. In feite gaat het om het creëren van het juiste klimaat voor een succesvolle verandering. Er is geen standaard of 'one-size-fits-all' aanpak. In verandering heb je te maken met mensen en mensen denken allemaal anders over verandering en hebben daarin andere behoeftes. Het analyseren van de verschillende typen binnen je organisatie helpt je om de verandering en het proces zodanig in te richten dat het zo goed mogelijk aansluit bij wat mensen nodig hebben. Dop het moment dat de verandering in gang is gezet is het belangrijk om succesvolle stappen te delen. Experts vinden een verandering geslaagd als normen en waarden overeenkomen met de nieuwe visie en gedrag. Maar het blijft belangrijk om implementaties te blijven evalueren om snel bij te kunnen sturen indien nodig.



## H6. DISCUSSIE

### 6.1. BEGRIPSVALIDITEIT

De begripsvaliditeit laat volgens Verhoeven zien of je hebt gemeten wat je wilde meten **Ongeldige bron opgegeven..** Over het algemeen heb ik gemeten wat ik wilde meten, alleen op sommige vlakken had ik stellingen wat scherper moeten formuleren. Sommige stellingen waren vrij abstract waardoor respondenten ze op verschillende manieren opvatten. Een voorbeeld hiervan was: *'Ik voel weerstand voor de verandering naar de nieuwe, flexibele manier van werken'*. Medewerkers vulde dit in als in weerstand die ze voelen bij zichzelf of bij collega's. Ook de stelling *'Ik claim wel eens een werkplek, bijvoorbeeld door spullen achter te laten als ik weg ben'* was niet scherp geformuleerd. Respondenten gingen hun eigen definitie geven aan 'claimen'. Tijdens het afnemen realiseerde ik mij dat de begripsvaliditeit onder druk kwam te staan. Anderzijds heeft het geen problemen opgeleverd, omdat medewerkers de kans kregen om hun antwoord toe te lichten.

### 6.2. INTERNE VALIDITEIT

Verhoeven geeft aan dat het onderzoek interne valide is als je in staat bent om de juiste conclusies te trekken **Ongeldige bron opgegeven..** De interne validiteit is voldoende omdat er bewust voor gekozen is medewerkers de vrijheid te geven om hun antwoorden toe te lichten. Daardoor kon een goed beeld gecreëerd worden van wat medewerkers belangrijk vonden, of waar ze aan twijfelden. Bij de steekproeftrekking is minder rekening gehouden met de interne validiteit. Er zijn bijvoorbeeld niet evenveel tegenhangers als voorstanders uitgenodigd voor het onderzoek. Uiteindelijk was het wel voordelig dat er meer tegenhangers meewerkten, omdat alle facetten waar zij over twijfelden in kaart gebracht werden. De interne validiteit kwam wel in gevaar door sociaal-wenselijke antwoorden bij stellingen over rekening houden met collega's en het claimen van werkplekken. Uiteindelijk heeft het weinig effect gehad omdat uit de toelichtingen bijvoorbeeld juist bleek dat er veel geluidsoverlast wordt ervaren.

### 6.3. EXTERNE VALIDITEIT

De externe validiteit zegt volgens Verhoeven iets over de mate waarin de resultaten van het onderzoek ook voor de rest van de organisatie geldt. Als de steekproef goed is, kunnen de conclusies als het ware verbreed en uitvergroot worden en op de hele organisatie toegepast worden **Ongeldige bron opgegeven..** De externe validiteit is niet voldoende in de zin dat de conclusies voor de gehele organisaties toepasbaar zijn. Het onderzoek wekt wel de indruk dat de conclusies voor alle tegenhangers toepasbaar zijn, wat in principe voldoende is, omdat zij in bepaalde zaken gefaciliteerd moeten worden om naar tevredenheid te kunnen werken. De voorstanders profiteren daar alleen van mee.

### 6.4. BETROUWBAARHEID

De betrouwbaarheid van het onderzoek is volgens Verhoeven de mate waarin je onderzoek herhaalbaar is. Dat betekent dat het op een ander moment, met een andere onderzoeker en andere respondenten, dezelfde resultaten moet opleveren **Ongeldige bron opgegeven..** Het is de vraag of het onderzoek bij andere respondenten, dezelfde resultaten zou hebben opgeleverd. Dat heeft te maken met de verhouding tussen voorstanders en tegenhangers onder de respondenten. Het onderzoek is wel betrouwbaar omdat de respondenten onder dezelfde omgevingsomstandigheden zijn ondervraagd. Bovendien verhoogt de standaardisering en het gebruiken van de Likertschaal in de vragenlijst, de



betrouwbaarheid van het onderzoek. De vragenlijsten werden steeds in eenzelfde setting afgenomen. Daarnaast hanteerde ik bij de interviews een standaardaanpak, door in dezelfde volgorde naar onderwerpen te vragen.

## H7. ADVIES

### 7.1 INLEIDING

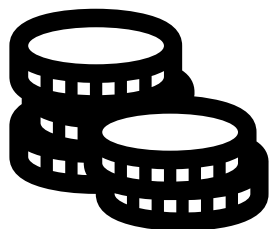
Het adviesdoel was om een veranderaanpak te formuleren, waarin de gemeente wordt geadviseerd over hoe zij medewerkers verder kunnen ondersteunen zodat ze naar tevredenheid in het kantoorconcept kunnen werken. Om tot die succesvolle veranderaanpak te komen is er intern onderzoek gedaan naar het huidige werkgedrag van medewerkers en is er onderzocht wat zij verstaan onder de gewenste werksituatie in het Huis van de Stad. Bij het huidige werkgedrag werd onderzocht hoe medewerkers zich nu gedragen, waarom ze zich zo gedragen en waar ze tegen aan lopen. De gewenste situatie ging vervolgens over wat ze graag anders of toegevoegd zouden zien met betrekking tot de nieuwe manier van werken in het Huis van de Stad. Naast het interne onderzoek werd er aanvullend extern onderzoek gedaan naar hoe zulke veranderingen succesvol aangepakt kan worden. Door het uitvoeren van de verschillende onderzoeken, kon onderstaande managementvraag beantwoord kon worden:

#### Managementvraag:

*‘Welke veranderaanpak kan de Gemeente Apeldoorn het beste implementeren, waardoor de interne klanten worden gestimuleerd om het gewenste gedrag te vertonen en optimaal gebruikmaken van de werkplek die de op dat moment uit te voeren activiteit ondersteunt, waarmee er een situatie ontstaat die helpend/ondersteunend is voor zowel de ambities van het kantoorconcept als voor de interne klanten?’*

### 7.2 OVERZICHT BEOORDELINGSCRITERIA

Om het beste advies te selecteren worden de opties beoordeeld aan de hand van een aantal criteria die de gemeente Apeldoorn extra belangrijk vindt bij het selecteren van het advies. De beoordelingscriteria zorgen ervoor dat er een grotere kans is dat er direct een succesvol advies wordt geselecteerd. Dat komt omdat je in feite de werkbare situaties om medewerkers in het juiste werkpatroon te zetten weerlegt met de criteria die gemeente stelt. Uit een gesprek met de opdrachtgever kwamen drie belangrijke criteria naar voren, waar de gemeente Apeldoorn waarde aan hecht:



#### 1. Financieel

Het eerste criteriapunt zijn de financiën. De kosten van het Huis van de Stad vallen hoger uit dan is begroot. Daarnaast is de verhuisdatum al uitgesteld en de extra kosten van de huur van het tijdelijke pand zijn niet mals. Doordat er meer kosten worden gemaakt, is er weinig geld meer beschikbaar voor extra of betere faciliteiten en voorzieningen. De gemeente geeft aan dat dit criteriapunt vooral parten speelt op de korte termijn. Op de (middel)lange termijn verwacht Apeldoorn dat er wel weer budget kan worden vrij gemaakt, voor faciliteiten die echt van toegevoegde waarde zullen zijn.

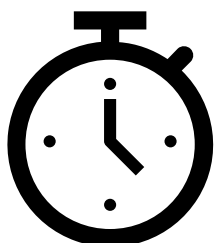


#### 2. Acceptatie

Acceptatie is het tweede criteriapunt. De gemeente Apeldoorn geeft aan dat het Huis van de Stad naar tevredenheid van medewerkers moet zijn, want Apeldoorn geeft veel om haar mensen. Dat zie je ook terug in de cultuur van de organisatie en komt overeen met de groene kleur uit het kleurenmodel van de Caluwé, wat staat voor het bij elkaar brengen van belangen om een win-winsituatie tot stand te brengen. Nu is



gebleken dat er best veel weerstand is onder de medewerkers, is acceptatie een criteriapunt geworden wat extra belangrijk is. De gemeente wil een fijne werksfeer creëren in het Huis van de Stad en dat betekent dat veel wat de gemeente besluit met betrekking tot invulling van het concept, de werkplekken en faciliteiten ook naar wens moeten zijn van medewerkers. Overigens heeft acceptatie ook te maken met de wijze waarop de verandering geïmplementeerd en naar medewerkers toe gecommuniceerd, wordt.



### 3. Tijd

De gemeente Apeldoorn geeft aan dat het advies realistisch en haalbaar moet zijn qua tijd. Zoals eerder aangegeven is de verhuisdatum naar het Huis van de Stad al uitgesteld en er moet nog veel worden geregeld. In dat opzicht moet het advies wel uitvoerbaar zijn naast de tijd die in de verhuizing naar het Huis van de Stad gaat zitten. Het kan helpen als het advies uit korte-, midden- en lange termijn doelstellingen bestaat.

## 7.3 ONDERDELEN ADVIES

Uit het veld-, literatuur- en benchmarkonderzoek zijn drie kritische succesfactoren naar voren gekomen die momenteel problematisch zijn of die volgens medewerkers een probleem kunnen worden in de nieuwe huisvesting. Deze drie kritische succesfactoren vormen dan ook de drie hoofdthema's van het advies.

Uit het veldonderzoek is gebleken dat om efficiënt en flexibel te kunnen werken en invulling te geven aan het nieuwe concept, adequate en functionele voorzieningen voor medewerkers een kritische succesfactor is. Medewerkers kunnen nu niet altijd productief en geconcentreerd werken omdat er geluidsoverlast is van bellende en overleggende collega's op de werkplek. De bestaande bel- en overlegruimtes zijn onvoldoende qua aantal en hebben niet de juiste voorzieningen.

Omdat de werkruimtes in het Huis van de Stad nog groter zullen zijn, zijn medewerkers bang voor een toename van de hoeveelheid geluidsoverlast. Zeker als er daar onvoldoende functionele bel- en overlegmogelijkheden zijn. Daarom willen medewerkers voldoende en functionelere overleg- en belvoorzieningen. Ze willen in alle privacy gesprekken voeren en in het systeem kunnen d.m.v. een laptop. Medewerkers willen snel en eenvoudig een werkplek kunnen vinden die ook aansluit bij hun persoonlijke behoeftes. Dit geldt ook voor het kunnen vinden van collega's in het pand. Er is behoefte aan effectieve samenwerking, maar ook aan verbinding en sociaal contact. Als medewerkers zich voldoende gefaciliteerd voelen is er ruimte voor het invoeren en naleven van huisregels.

Uit het benchmarkonderzoek is gebleken dat het uitrusten van alle medewerkers met een laptop een belangrijke voorziening is die bijdraagt aan flexibiliteit.

De tweede kritische succesfactor is communicatie. Medewerkers missen heldere communicatie over de toegevoegde waarde van het concept en terugkoppeling van waar de projectgroep en ambassadeurs mee bezig zijn. Medewerkers hebben geen goed beeld van de situatie en daardoor zijn er veel twijfels, zorgen en weerstanden. Omdat de verhuizing richting het Huis van de Stad steeds dichterbij komt, neemt de behoefte aan frequente en transparante communicatie toe. De gemeente kan de



communicatie en begeleiding van medewerkers het belangrijkste geweest in het veranderingsproces. Door openheid van zaken te geven twijfels, onzekerheden en weerstand wegnemen bij medewerkers. In het benchmarkonderzoek blijkt voor beide organisaties het betrekken van medewerkers en aan de voorkant meenemen in de verandering een slaagfactor is geweest van de verandering. De experts geven ook aan dat het belangrijk is om het juiste klimaat te creëren. Een open, transparante en eerlijke manier van communiceren, is een belangrijk onderdeel hiervan. Verder is het belangrijk om medewerkers aan te moedigen, te betrekken bij het proces en mee te laten denken. Maar ook om serieus om te gaan met de zorgen en angsten van medewerkers.

De derde kritische succesfactor is voorbereiding en begeleiding. Daarbij gaat het over medewerkers leren op welke manier ze efficiënt kunnen gaan (samen)werken in het Huis van de Stad. En met het leren omgaan met de andere dynamiek in de werkomgeving. Als medewerkers elkaar op een adequate manier kunnen aanspreken op gedrag, zal dit een prettige samenwerking op grotere afdeling bevorderen. Daarin moeten ze getraind worden omdat medewerkers dit nu nog vooral zien als taak van een teammanager of leidinggevende. Dat is straks minder mogelijk als leidinggevenden en medewerkers in het Huis van de Stad verspreid zijn over verschillende werkruimtes. Onder voorbereiding en begeleiding valt ook het organiseren van bijeenkomsten om informatie te verstrekken vanuit de projectgroep Huis van de Stad over de ontwikkelingen en voortgang.

De drie onderdelen van het advies op een rij:

**1. Het faciliteren van voorzieningen voor efficiënt en geconcentreerd werken**

voorzieningen moeten qua aantal en functionaliteit het mogelijk maken om buiten de werkplek te bellen of te overleggen. Zonder hiervoor een oplossing te bieden blijven medewerkers afhankelijk van hun werkplek hetgeen niet bijdraagt aan flexibiliteit en het terugdringen van geluidsoverlast op de werkvloer. Als medewerkers beschikken over de juiste faciliteiten kunnen de huisregels voor het realiseren van een prettige werkomgeving, beter nageleefd worden. Daarnaast moet er een oplossing komen voor een snelle vindbaarheid van collega's en beschikbare werkplekken.

**2. Communicatie**

Medewerkers geven aan te twijfelen of ze voldoende gefaciliteerd gaan worden, omdat ze in de tijdelijke situatie, de 'testfase' het idee hebben te weinig mogelijkheden te hebben. Dit heeft voor een groot deel ook te maken met het feit dat er vanuit de projectgroep qua communicatie, weinig terugkoppeling en transparantie plaatsvindt. Daardoor worden die twijfels ook niet beantwoord en weggenomen. Er moet een oplossing komen op welke manier de gemeente het beste openheid van zaken kan geven, transparant kan communiceren en medewerkers mee kan nemen in de verandering.

**3. Voorbereiding en begeleiding: (samen)werken in het Huis van de Stad**

Er komt een andere dynamiek op de werkomgeving en dat vraagt een andere houding van medewerkers. Medewerkers zullen bijvoorbeeld minder papieren en andere werkspullen bij zich moeten dragen om flexibeler te kunnen werken. Daarnaast moeten medewerkers ook meer rekening met elkaar gaan houden, waardoor aanspreekgedrag belangrijker wordt. Medewerkers hebben daarin hulp nodig om die werkhouding zich aan te leren.



#### 7.4 ALTERNATIEVE ADVIESOPTIES

Uit de vorige paragraaf kwam naar voren dat er drie hoofdthema's zijn die in het advies terug moeten komen. De afweging die wel moet worden gemaakt is op welk hoofdthema de nadruk wordt gelegd. Het meest ideale advies zou evenveel tijd en aandacht besteden aan alle drie de thema's, maar dat zou, gezien de situatie, te veel tijd en geld kosten. Er moeten keuzes worden gemaakt op welk aspect het accent wordt gelegd. De eerste adviesoptie focust zich op het faciliteren van de juiste voorzieningen voor geconcentreerd en efficiënt werken. In deze adviesoptie staat de kleur geel van het kleurenmodel van de Caluwé centraal. Dat betekent dat de belangen van medewerkers behartigd worden vanuit de gedachte dat het een win-win situatie oplevert. Bij de tweede adviesoptie staat de communicatie centraal. Naast dat medewerkers zelf aangaven behoefte te hebben aan frequentere en transparantere communicatie, bevestigen ook de experts en organisaties dat de communicatie de belangrijkste stap is binnen het veranderproces. De derde adviesoptie legt de nadruk juist sterk op de voorbereiding en begeleiding voor goed (samen)werken in het Huis van de Stad. Hierbij worden medewerkers door middel van trainingen en bijeenkomsten ook daadwerkelijk in leersituaties gebracht. Medewerkers in leersituaties brengen om met een verandering om te kunnen gaan, komt overeen met de kleur groen uit het kleurenmodel van de Caluwé.

##### ADVIESOPTIE 1: VOORZIENINGEN VOOR GECONCENTREERD EN EFFICIËNT WERK

Om geconcentreerd en efficiënt werk te realiseren is het belangrijk dat geluidsoverlast wordt voorkomen, flexibiliteit onder medewerkers wordt verhoogt en dat vindbaarheid wordt gefaciliteerd. Om geluidsoverlast te voorkomen zullen er meer bel- en overlegvoorzieningen met meer functionaliteit gerealiseerd moeten worden. Dat betekent dat ruimtes voorzien moeten zijn van voldoende privacy en een computer, of een dockingstation voor een iPad/laptop. Het gebrek hieraan was immers de reden waarom medewerkers op hun werkplek bleven bellen en overleggen. Uiteindelijk is de aanschaf van laptops voor alle medewerkers belangrijk, omdat dit de flexibiliteit van medewerkers een enorme boost geeft. Medewerkers hoeven niet persé te zoeken naar een beschikbare werkplek omdat ze flexibeler zijn waar ze kunnen werken. Dat de aanschaf van laptops een succes is, blijkt ook uit de bedrijfsbezoeken. De provincie Gelderland noemt het zelfs een voorwaarde om flexibel werkgedrag van medewerkers te kunnen verwachten. Alle medewerkers een laptop is natuurlijk een dure investering. Een alternatief zou zijn om de verschillende functieniveaus te analyseren en medewerkers die gedurende een dag veel van werkplek 'hoppen', te voorzien van een laptop. In het kader van efficiënt werken is het belangrijk dat er een applicatie komt die inzichtelijk maakt waar collega's zitten of waar nog beschikbare werkplekken zijn. De applicatie zorgt ervoor dat medewerkers gemakkelijk een collega of beschikbare werkplek kunnen vinden. De applicatie heeft ook een positief effect op de verbinding en het sociale contact. Op het gebied van communicatie kunnen de huisregels strenger ingevoerd worden, omdat medewerkers meer alternatieven en faciliteiten aangeboden krijgen om ergens anders te bellen of overleggen. Het is dan ook rechtvaardiger om regels strenger te hanteren. Door het opstellen van een gedragscode kan duidelijk worden gemaakt wat niet mag en wat daarentegen juist wel van medewerkers wordt verwacht. De gedragscode moet laten zien dat het een kwestie van geven en nemen is: medewerkers worden gefaciliteerd in voorzieningen, maar daardoor verwacht de gemeente wel bepaald gedrag van medewerkers. Ondanks de gedragscode zullen er altijd medewerkers zijn die zich misdragen, of medewerkers die toch overlast ervaren. Het is dan wel belangrijk dat medewerkers elkaar durven aan te spreken op het gedrag en daar ontbreekt het momenteel nog aan. Het is belangrijk dat medewerkers daarin voorbereid en begeleid worden door



middel van een training in aanspreekgedrag. Als medewerkers elkaar durven aan te spreken krijgen ze immers begrip voor elkaars situatie, waardoor de samenwerking verbetert.

#### ADVIESOPTIE 2: COMMUNICATIE

De projectgroep Huis van de Stad heeft bij het opstellen van het Programma van Eisen navraag gedaan naar wat medewerkers nodig hadden om goed te kunnen werken binnen het kantoorconcept. De projectgroep is echter vergeten om het uiteindelijk bedachte concept te toetsen bij de medewerkers. Medewerkers geven namelijk aan dat ze niet weten wat er met hun input voor het kantoorconcept is gebeurd en geven aan dat ze geen terugkoppeling krijgen op hun vragen of opmerkingen. Het heeft er voor gezorgd dat medewerkers twijfels hebben over het kantoorconcept en weerstand voelen. Het advies is om eerst de invulling van het concept zoals het er nu is, transparant te gaan toetsen bij medewerkers, voordat er wordt geïnvesteerd in allerlei aanvullende voorzieningen en faciliteiten. De bedoelingen van het concept hoeven niet gedeeld te worden want medewerkers snappen de bedoelingen van het concept namelijk wel. Het gaat echt over de invulling van de verschillende soorten werkplekken en ruimtes. Het is belangrijk dat medewerkers daar goed zicht op krijgen. Het probleem daarbij is wel dat het veel tijd kost om alle medewerkers te informeren over de invulling van de werkplekken en werkruimtes. De meest efficiënte en snelle manier om dat te kunnen doen is door de ambassadeurs in te zetten als verbindingspunt tussen de eenheden/teams en de projectgroep Huis van de Stad. Het nadeel daarbij is wel dat de projectgroep geen controle heeft op de manier waarop de ambassadeurs vervolgens het verhaal over brengen op hun collega's, waardoor het per eenheid kan verschillen. De ambassadeurs delen de informatie binnen hun eigen team en eenheid (bijvoorbeeld tijdens het teamoverleg) en verzamelen vervolgens ook de feedback die zij daarop krijgen. Door alle feedback op het kantoorconcept op één hoop te gooien, kan de projectgroep Huis van de Stad een beeld creëren wat er volgens medewerkers momenteel nog ontbreekt in de invulling van werkplekken en -ruimtes. Het is aan de projectgroep om zorgvuldige aandacht te besteden aan de ideeën, maar ook aan de twijfels van medewerkers. Kotter geeft namelijk aan dat als je als organisatie kan aantonen dat je rekening houdt met opvattingen en zorgen van medewerkers (bijvoorbeeld in de visie), je begrip voor de situatie en draagvlak kan creëren. De projectgroep Huis van de Stad zou bijvoorbeeld na het verwerken van de gegevens aan medewerkers kunnen laten zien wat hun inbreng voor impact heeft gehad op het concept, in de hoop dat er meer draagvlak en acceptatie is voor de verandering. Daarnaast kunnen de vragen en opmerkingen die open blijven staan in een plenaire en open sessie eens doorgesproken worden.

#### ADVIESOPTIE 3: VOORBEREIDING EN BEGELEIDING: (SAMEN)WERKEN HVDS

De werkomgeving van medewerkers verandert. De transitie van alleen maar hokjes naar een open werkruimte gaat snel en dat brengt een hele andere dynamiek op de werkvloer met zich mee. In plaats van een afgesloten kamer, een vaste werkplek en tegenover een vaste collega, zitten medewerkers straks in wisselende grote ruimtes met verschillende medewerkers. Dat vraagt om een andere werkhouding van medewerkers en daarop zullen medewerkers voorbereid worden. Dat kan op verschillende manieren. Er kunnen bedrijfsbezoeken voor medewerkers gepland worden, naar bedrijven die eenzelfde manier van werken hanteren, waardoor medewerkers alvast kunnen zien en horen hoe het in de praktijk uitpakt. Daarnaast kan de gemeente hulp bieden aan medewerkers door trainingen en bijeenkomsten aan te bieden. Zo zal er in het Huis van de Stad veel minder opbergruimte zijn, om het gebruik van papieren te ontmoedigen. Sommige medewerkers zijn echter nog wel veel



papier gewend en zullen, om daar van af te komen, hulp nodig hebben in het ontwikkelen van digitale vaardigheden. Dit zodat ze beter kunnen omgaan met het digitaal archiveren van documenten, maar ook beter met agenda- en mailbeheer. Daarnaast is het belang van een training in aanspreekgedrag essentieel en dat kwam in de eerste adviesoptie ook al terug. Medewerkers moet leren om elkaar aan te spreken op het gedrag, omdat ze meer dan ooit tevoren rekening met elkaar moeten houden in het grote gebouw. Medewerkers hebben sneller last van elkaars gedrag omdat, ten eerste de werkomgeving veel groter is, dus de kans rumoer is groter, maar ook omdat niemand een vaste werkplek meer heeft. De training in aanspreekgedrag moet hen leren om op een goede manier feedback te geven en te ontvangen. Het moet er namelijk voor zorgen dat medewerkers (kritische) feedback van elkaar aannemen en accepteren. Naast trainingen die door gespecialiseerde externen gegeven worden, kunnen ook interne bijeenkomsten een bijdrage leveren aan voorbereiding en begeleiding. De provincie Gelderland liet weten dat het hen bijvoorbeeld erg geholpen heeft om interne workshops te organiseren waarbij medewerkers en leden van de projectgroep, de invulling van het concept met elkaar bespraken. Op deze manier kon geïnventariseerd worden of alle medewerkers er een beetje hetzelfde beeld bij hadden. Onder interne bijeenkomsten vallen echter ook evaluaties die na verloop van tijd plaats moeten vinden.

Uiteindelijk is het de bedoeling dat er, ongeacht welke adviesoptie wordt gekozen, aan alle drie de hoofdthema's aandacht wordt besteed. Als er bijvoorbeeld voor communicatie gekozen wordt, is vindbaarheid nog steeds een belangrijk issue om op te lossen, maar de focus ligt in eerste instantie ergens anders.

#### 7.4.1. BEOORDELING ALTERNATIEVE OPLOSSINGEN

In de onderstaande tabel worden de drie adviesopties beoordeeld aan de hand van de drie beoordelingscriteria zoals omschreven in paragraaf 7.2. De adviesopties krijgen een score toegediend die tussen de 1 en de 5 ligt. Hierbij staat 1 voor 'zeer slecht' of 'zeer veel risico' en 5 voor 'zeer goed' en 'geen risico'. Op basis van de drie beoordelingscriteria kan er aan elk advies een totaalscore worden toegekend. Hoe hoger die totaalscore, hoe beter de adviesoptie is.

| ADVIESOPTIE ↓ CRITERIA →                                                                                 | FINANCIEEL | ACCEPTATIE | TIJD | TOTAAL |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------|--------|
| <b>Focus op voorzieningen voor efficiënt en geconcentreerd werk</b><br>(meer voorzieningen/faciliteiten) | 1          | 5          | 3    | 9      |
| <b>Focus op communicatie</b><br>(transparant communiceren, twijfels wegnemen)                            | 4          | 3          | 1    | 8      |
| <b>Focus op voorbereiding en begeleiding</b><br>(trainingen en bijeenkomsten ter voorbereiding)          | 3          | 3          | 2    | 8      |

Hieronder worden de scores per adviesoptie beargumenteerd:

##### **Focus op voorzieningen voor efficiënt en geconcentreerd werk**

De adviesoptie om medewerkers te voorzien in al hun behoeftes is natuurlijk op financieel gebied niet voordelig, omdat er veel investeringen moeten worden gedaan in zaken zoals laptops, een applicatie voor vindbaarheid en meer functionaliteiten op werk- en belplekken. Omdat medewerkers precies in de behoeftes worden voorzien die er volgens het onderzoek onder medewerkers zijn, is de verwachting dat de acceptatie wel hoog is. De adviesoptie kost over het algemeen ook niet veel tijd, hoewel er wel



met medewerkers afgestemd moet worden, welke faciliteiten er precies moeten komen en waar die aan moeten voldoen.

#### **Focus op communicatie**

De adviesoptie over communicatie is financieel heel voordelig, omdat bijna alles intern geregeld kan worden. Daarnaast worden er in eerste instantie geen nieuwe faciliteiten aangeschaft en er wordt geen hulp van specialisten of andere opleiders geraadpleegd. De acceptatie is gebaseerd op een 3 omdat medewerkers het wel fijn vinden om betrokken te worden, maar daarentegen is de verwachting dat hen het 'nu pas?'-gevoel zal bekruipt. De adviesoptie is wat betreft de criteria tijd, absoluut niet voordelig omdat het vrij lang zal gaan duren voordat de informatie van alle teams en eenheden is verzameld en is verwerkt. Daarbij komt dat het dan ook pas een analyse is en dat is dit rapport in feite ook al.

#### **Focus op voorbereiding en begeleiding**

Deze adviesoptie is in tegenstelling tot de andere twee wat meer 'middle-of-the-road'. De enige echte uitschieter die ertussen zit is de 2 bij tijd. Het is namelijk ten eerste de vraag of alle medewerkers voor half december verschillende trainingen/bijeenkomsten gevolgd kunnen hebben, want die trainingen moeten ook nog geregeld worden. De adviesoptie is prima wat betreft het criteria financieel. Niet alle trainingen en bijeenkomsten hoeven namelijk (veel) geld te kosten, omdat ze intern georganiseerd en gegeven kunnen worden of omdat ze andere bedrijven kunnen bezoeken. Medewerkers zullen het over het algemeen prettig vinden dat ze zo goed mogelijk worden voorbereid op het kantoorconcept in het Huis van de Stad.

### **7.5 BESTE ADVIESOPTIE: VOORZIENINGEN VOOR EFFICIËNT EN GECONCENTREERD WERK**

De beste adviesoptie voor de gemeente Apeldoorn is om de focus te leggen op het faciliteren van voorzieningen zodat medewerkers efficiënt en geconcentreerd kunnen werken in het Huis van de Stad. De optie komt niet alleen als beste uit de beoordeling, maar heeft ook het snelste en het meeste rendement, omdat de projectgroep direct aan de gang kan met het oplossen van de problemen die uit het onderzoek naar voren komen. Het allerbelangrijkste is dat, vanuit de gele gedachte van de Caluwé, medewerkers zich prettig voelen in het Huis van de Stad en om dat voor elkaar te krijgen is het belangrijk dat de belangen van medewerkers, geconcentreerd en efficiënt werken worden behartigd.

#### **Voorzieningen en faciliteiten**

Uit het onderzoek kwam naar voren dat geluidsoverlast ervoor zorgt dat niet alle medewerkers overal in het huidige gebouw geconcentreerd en prettig kunnen werken en dat dat wordt veroorzaakt door bellen en overleggen op de werkplek. Om dat gedrag te veranderen geven medewerkers aan dat er meer voorzieningen moeten komen en functionaliteit worden toegevoegd, zoals meer privacy. Daarnaast geven medewerkers ook aan dat ze beschikking moeten hebben over een laptop of een computer, om alle gesprekken en telefoontjes goed af te handelen.

#### *Overleg- en belplekken*

Er worden in het Huis van de Stad, volgens het PvE, twee verschillende soorten overleg-samenwerkplekken gecreëerd; loungeplekken en treinstellen (2016). Loungeplekken zijn wat open en interactiever vormgegeven, maar treinstellen (met hoge rugleuning) bieden wel een mate van privacy. Of dat voldoende is zal tijdens een evaluatie moeten worden gecheckt, omdat het ook afhankelijk is van waar de plekken in het gebouw geplaatst worden. Deze werkplekken, of in ieder geval een gedeelte



daarvan moeten wel voorzien worden van een vaste computer, indien er geen laptops gefaciliteerd kunnen worden.



De privacy van het soort belplekken die de gemeente lijkt te willen realiseren is onvoldoende en de belplekken zijn ook niet uitgerust met een vaste computer of dockingstation voor een laptop. De gemeente lijkt namelijk te willen kiezen voor 'slechts' een akoestische belstoel zoals de linker foto, of een kap aan de wand in de openbare ruimte (geen privacy). Daarmee zullen de problemen van bellen en overleggen op de werkplek niet opgelost worden, omdat medewerkers nog steeds niet voldoende privacy hebben, geen computer/laptop of ruimte voor het neerzetten/aansluiten van een iPad of laptop. Om dit gedrag van medewerkers te kunnen veranderen, zijn die functionaliteiten wel echt nodig om goede alternatieven te kunnen bieden. Hier rechts een foto van een volledig gefaciliteerde belcabine. Er is voldoende ruimte om even je laptop of iPad aan te sluiten en genoeg privacy door de akoestische wanden in de cabine zelf en het deurtje wat gesloten kan worden.



### *Laptops*

Laptops geven de flexibiliteit een enorme boost. Daarmee worden eigenlijk in een klap de problemen van bellen/overleggen op de werkplek ook minder omdat medewerkers met een laptop uit kunnen waaien naar allerlei hoekjes en plekjes, ook om te overleggen en te bellen. Daarnaast hoeven medewerkers tussen afspraken door niet persé te zoeken naar een beschikbare werkplek, wat hen tijd scheelt.

De investering in laptops voor alle medewerkers is alleen vrij duur. Een alternatief is om de verschillende functieniveaus te analyseren om te kijken wie er flexibele werkzaamheden hebben. Als die medewerkers in ieder geval worden voorzien van een laptop, zoek je als organisatie de flexibiliteit op en verhoog je dat door medewerkers tegemoet te komen. Het voordeel van het verhogen van de flexibiliteit onder de flexibelere medewerkers, is dat de beschikbaarheid van vaste werkplekken voor medewerkers die dat vanuit hun functie echt nodig hebben ook stijgt. De dynamiek op de werkvloer sluit op deze manier beter aan op de werkzaamheden van de medewerkers.

### *Vindbaarheid*

'Even een snelle vraag aan die ene collega van Vastgoed', 'Oh ik moet even ad hoc iets afstemmen met de teammanager van inkoop'. Het zijn zaken die straks niet langer gemakkelijk meer kunnen volgens medewerkers. Hoewel de gemeente ontmoetingen wil blijven stimuleren door de huiskamers, de koffiepunten en het werk-eetcafé, is het heel goed voor te stellen dat het lastiger wordt om collega's even aan te schieten om even wat af te stemmen. Als aanvulling op de Wie-is-wie? moet zodoende de Waar-is-wie? geïntroduceerd worden. Een systeem zoals FlexWhere (applicatie bij de gemeente Deventer) kan laagdrempelig inzichtelijk maken welke collega waar zit, maar kan ook aantonen waar in het gebouw nog beschikbare werkplekken zijn.

### **Communicatie**

Medewerkers hebben vaak aangegeven dat ze twijfels hebben bij het concept en niet exact weten wat de invulling van de werkplekken en werkruimtes zijn. Het is belangrijk dat projectgroep aan de hand



van dit advies aantoon dat ze weten waar de twijfels en onzekerheden van medewerkers liggen en ook toetst welke oplossingen ze daar voor bedacht hebben. Naast het faciliteren in allerlei voorzieningen, is het dus ook belangrijk om transparant naar de medewerkers te communiceren wat er gedaan wordt tegen hun twijfels en onzekerheden. Daarmee sluit het advies aan op de tip van de organisaties om alle medewerkers actief te betrekken en transparant te communiceren. Laten zien dat je als organisatie, serieus bezig bent en rekening houdt met opvattingen, meningen en zorgen van medewerkers, sluit echter ook aan op de gedachtegangen van Lewin en Kotter.

#### *Communicatie van de huisregels*

Hoeveel medewerkers ook worden gefaciliteerd, hoe diep ze in de watten worden gelegd, er zullen altijd medewerkers blijven die zich niet aan de regels houden. Het is belangrijk dat er een gedragscode opgesteld wordt, waarin staat welk gedrag niet gewenst is en wat daar voor alternatieven voor worden geboden. Het strenger naleven van de regels is ook nodig, want als één iemand zich misdraagt, hebben steeds meer mensen daar last van. Bovendien is het strenger uitdragen van de regels niet alleen belangrijk om de werksfeer prettig te houden, maar ook om medewerkers bewust te maken van welk gedrag wel en welk gedrag niet gewenst is.

#### **Vorbereiding en begeleiding**

Het steviger uitdragen en strenger naleven van de huisregels wordt gedaan om een fijne samenwerking te creëren in het Huis van de Stad. Daarvoor moet de werksfeer zo ontspannen, prettig en gezellig mogelijk gehouden worden. Medewerkers zijn daar met elkaar ook verantwoordelijk voor. Medewerkers moeten door middel van een training in aanspreekgedrag leren hoe zij medewerkers op een aardige manier kunnen aanspreken, feedback kunnen geven én hoe ze feedback kunnen ontvangen en verwerken. Des te beter de voorbereiding hierin, des te meer begrip medewerkers voor elkaar situatie krijgen waardoor de samenwerking verbetert.

### **7.6 ADVIES IMPLEMENTATIEPLAN**

Het advies zoals hierboven beschreven moet in het implementatieplan nog worden omgezet in concrete acties waarbij beschreven wordt wat de inzet van mensen en van tijd is. Het implementatieplan moet inzicht geven in welke acties wanneer plaatsvinden en door wie.

Het is belangrijk dat de projectgroep Huis van de Stad begin september de aspecten naloop die volgens het onderzoek problematisch zijn gebleken. Het is een controle waarbij ze kijken of ze de problemen herkennen en of er misschien al dingen van opgelost zijn, of opgelost worden. Vervolgens is het belangrijk een afweging te maken tussen de adviezen en oplossingen en deze te verwerken in het concept, zodat er eind september een herzien concept klaar ligt. Een concept waarin rekening is gehouden met twijfels en problemen die er volgens medewerkers uit het onderzoek, spelen. Om ook aan medewerkers duidelijk te maken dat de projectgroep rekening houdt met hun opvattingen, meningen en twijfels, is het belangrijk dat alle medewerkers het concept voorgelegd krijgen. Medewerkers kunnen vervolgens controleren of het voldoet aan alle wensen om efficiënt en geconcentreerd te kunnen werken en of het concept de problemen en twijfels die spelen, teniet doet. Medewerkers krijgen tot begin oktober, de tijd om opmerkingen, meningen en vragen op het concept af te vuren. Al deze feedback wordt verzameld en geanalyseerd door de ambassadeurs, zodat er van



elk team en eenheid een lijstje is met opmerkingen. De projectgroep kan hier zodoende nog rekening mee houden in het concept. Het definitieve concept wordt begin oktober vastgesteld en doorspeeld naar de architect van het Huis van de Stad. Als eenmaal het kantoorconcept qua invulling vastligt, kan de projectgroep direct beginnen met het leggen van contacten met partijen die een training in aanspreekgedrag kunnen leveren, maar ook met de aanbieders van een applicatie waarmee de vindbaarheid van werkplekken en collega's inzichtelijk kan worden gemaakt. Daarnaast moet de projectgroep Huis van de Stad ook met de afdeling ICT, gaan kijken welke laptops er het beste besteld kunnen worden en daarover moet een beslissing worden gemaakt. In deze periode is het ook belangrijk dat de projectgroep begint met het opstellen van een gedragscode, waarin regels vastgelegd worden waaraan medewerkers zich dienen te houden. Oktober is dus vooral een maand van contacten leggen, dingen regelen en keuzes maken. November staat juist in het teken van de trainingen in aanspreekgedrag die van start gaan. Halverwege december staat namelijk de verhuizing naar het Huis van de Stad op de planning. Dat betekent dat eind november het kantoorconcept door middel van een plenaire sessie transparant moeten worden gecommuniceerd en gepresenteerd. In bijlage 18 vindt u het implementatieplan, uitgewerkt in een schema.

## 7.7 FINANCIËLE GEGEVENS

### Verwachte haalbaarheid

Het advies kwam bij de beoordeling natuurlijk het beste uit de test, maar scoorde heel slecht op het financiële gebied, omdat het aan alle wensen en behoeftes van medewerkers voldoet. Het advies lijkt daardoor niet haalbaar, maar de gemeente Apeldoorn heeft wel zelf de controle over wanneer er welke investeringen worden gedaan. Het mooiste zou zijn als alles vanaf dag 1 aanwezig zou zijn, maar het kan ook later geïntroduceerd worden. Zolang medewerkers maar gerustgesteld worden dat het er komt.

### Verwachte kosten

De kosten van een functionele belcabine wordt geschat op +/- € 5.000. Dit is de prijs waarvoor Meinema projectinrichting een 'Halden Phone Booth' aanbiedt op hun website. Dit vergt € 3.400 meer aan investeringen dan een 'abstracta Domo wall booth', zoals de projectgroep eerste wilde aanschaffen. Die kosten namelijk € 1.600 (2019). Er is een flexfactor gebruikt van 0,7. In het Huis van de Stad zullen er zodoende  $1333 \times 0,70 = 934$  plekken zijn. In het Programma van Eisen staat vermeld dat 5% daarvan, belplekken zijn. Dat komt neer op 47 belplekken.

De kosten van een applicatie zoals FlexWhere zijn niet bekend. Er wordt een grove inschatting gemaakt dat de totale kosten van de applicatie, monitors en het verbinden, € 100.000 bedraagt.

De laptops worden alleen voor de medewerkers gefaciliteerd die flexibelere werkzaamheden hebben. Uit de zes types medewerkers uit het Programma van Eisen zijn er 2 type medewerkers, die geen laptop nodig hebben vanwege vaste werkzaamheden. Het komt er op neer dat 51% van de medewerkers wel van een laptop zal moeten worden voorzien (2016). Een mobile thin cliënt waar de gemeente momenteel naar kijkt kost gemiddeld € 450,00 per stuk.

Tot slot de trainingen in aanspreekgedrag: via 'Aanspreken? Gewoon doen!' kwam naar voren dat 'Associatie voor coaching' een 1-daagse training aanbied in 'afspreken en aanspreken'. De training voor 15 mensen kost € 530,00 (z.d.). Dat komt neer op  $530 / 15$  is € 35,33 per medewerker.

| Aspect                   | (Extra) kosten | Totaal                        |
|--------------------------|----------------|-------------------------------|
| Functionelere belcabines | € 3.400        | $3.400 \times 67 = € 227.800$ |



|                             |                                                                                  |                                |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Applicatie vindbaarheid     | € 100.000                                                                        | € 100.000                      |
| Laptops                     | € 450,00 p/stuk.<br>51% van de medewerkers een laptop = $1333 \times 0,51 = 680$ | $680 \times 450 = € 306.000$   |
| Training in aanspreekgedrag | € 35,33                                                                          | $35,33 \times 1333 = € 47.099$ |
|                             |                                                                                  | <b>€ 680.899</b>               |

### Verwachte baten

De verwachte baten zijn lastig om in geld en cijfers uit te drukken. Naast dat medewerkers met bovenstaande investeringen volledig ontzorgt en gefaciliteerd worden is het altijd afwachten wat het daadwerkelijke effect is op het financiële gedeelte. De aanbieder van de training in aanspreekgedrag geeft aan dat er volgens driejarig onderzoek van Gytha Heins, is gebleken dat 80% van de teams niet goed functioneren door een gebrek aan onderling aanspreekgedrag. Als aanspreekgedrag vaker voorkomt kan het 16% aan kosten besparen (z.d.). De gemeente Apeldoorn geeft in haar jaarverslag 2017 aan dat er in 2021 voldaan moet worden aan een besparing van in totaal € 800.000. Door bovenstaande investeringen te voldoen, kan er  $800.000 \times 1,16 = € 928.000$  aan totale besparing worden gerealiseerd. Dit is een winst van  $928.000 - 800.000 = € 128.000$  euro besparing.

## 7.8 CONCLUSIE

De gemeente Apeldoorn wil in het Huis van de Stad een werkomgeving creëren, waarin de werkomgeving ondersteunend en prettig is voor alle medewerkers. Uit het onderzoek kwam naar voren dat er drie thema's zijn waar de gemeente aandacht aan moet besteden, om die prettige werkomgeving te creëren. De drie thema's zijn; faciliteren van voorzieningen voor geconcentreerd en efficiënt werk, communicatie en voorbereiding en begeleiding voor een prettige samenwerking in het Huis van de Stad. Bij het schrijven van de adviesopties kwam naar voren dat het beste advies is om medewerkers te voorzien in de behoeftes die zij hebben. Uit het onderzoek kwam namelijk naar voren dat medewerkers de werkomgeving momenteel niet prettig vinden door onder andere geluidsoverlast. Die ervaring zorgt er voor dat medewerkers bang zijn voor een drukke werkomgeving in het Huis van de Stad waarin zij zich niet kunnen concentreren en waarin ook het efficiënt werken afneemt. Medewerkers zijn niet alleen bang voor de hoeveelheid geluidsoverlast, maar ook voor een slechtere vindbaarheid van collega's en werkplekken. Het allerbelangrijkste is om voor deze problemen, oplossingen uit het advies te selecteren. Het is vervolgens van essentieel belang dat het concept waarin oplossingen worden geboden voor de angsten en twijfels van medewerkers, ook met hen gecommuniceerd wordt, om te toetsen of het inderdaad voldoende toereikend is. Naast het communiceren van het aangepaste werkconcept, is het ook belangrijk om de huisregels die van kracht zijn binnen het concept door middel van een gedragscode te delen. De huisregels zijn van essentieel belang om een fijne werksfeer te creëren. In het Huis van de Stad zullen medewerkers meer dan ooit tevoren rekening met elkaar moeten gaan houden, omdat ze door de open ruimtes anderen eerder tot overlast zijn. Door het bieden van de faciliteiten en voorzieningen zoals hierboven beschreven, krijgen medewerkers genoeg alternatieven om zich aan de huisregels te houden. Echter zullen er altijd medewerkers zijn die zich niet aan de gedragscode houden, of op een andere manier tot overlast zijn. Het is van essentieel belang dat medewerkers, collega's die zich misdragen, dan op dat gedrag durven aan te spreken. Om medewerkers hierop voor te bereiden is het belangrijk dat alle medewerkers daarin een training krijgen van een specialist die hen leert hoe zij duidelijke feedback kunnen geven, maar ook accepteren.



## H8. NAWOORD

### 8.1 REFLECTIE EIGEN HANDELEN

Als ik terugblik was het thesissemester voor mij misschien wel het zwaarste halfjaar van de opleiding. Niet zozeer qua werklast, maar ik zat mezelf wel in de weg. Ik voelde me vaak energieloos en had het gevoel dat ik totaal niet op gang kwam. Daar baal ik van, omdat ik mezelf normaal gesproken juist kan oppeppen om aan het werk te gaan.

#### *Managen van het thesisproject*

Ondanks die situatie en terugkijkend op het halfjaar zou ik alsnog een aantal dingen anders aanpakken. Dat begint al bij het schrijven van het Thesis Proposal Defence, waar ik direct strijdvaardig mee van start ging. Achteraf had ik meer tijd moeten investeren in het achterhalen van het daadwerkelijke probleem. Dat ik dat niet deed en omdat mijn opdracht regelmatig veranderde qua vorm zorgde ervoor dat de versie op papier niet klopte met de nieuwe versie die ook in mijn hoofd zat. Het resulteerde dan ook in een verdediging die ik mondeling haalde, maar wel tekstuele aanpassingen moest doen. De weken na mijn verdediging waren uiteindelijk wel frustrerend omdat ik steeds een stapje terug moest doen in mijn verslag. Daarnaast zou ik in het vervolg meer hulp vragen aan collega's, vrienden of familie. Ik werkte nu vooral vanuit de gedachte dat ik dit project vooral in mijn eentje moest aanpakken omdat het mijn afstudeeropdracht was. Dat terwijl, en dat heb ik bij het afronden van mijn thesis wel gemerkt, hulp van buitenstaanders juist heel verhelderend kan zijn.

#### *Communicatie met opdrachtgever en begeleiders*

De communicatie met opdrachtgevers en begeleiders verliep over het algemeen soepel in de zin van dat we goed met elkaar overweg konden en we open en transparante gesprekken hadden. Mijn begeleidster was sowieso gemakkelijk benaderbaar aangezien zij vaak in dezelfde ruimte zat als ik. Soms baalde ik van het feit dat een antwoord soms vrij lang op zich liet wachten en kwam op het moment dat het niet meer nodig was. Echter moet ik daarin de schuld ook bij mijzelf zoeken en had ik wat brutaler moeten zijn door daar wat meer achteraan te zitten. Ik herken van mezelf dat ik mij soms wat afwachtend op stel, maar ik moet leren om soms wat brutaler te zijn en korter erop te zitten.

### 8.2 REFLECTIE WAARDE THESIS

Omdat het in dit geval gaat om een casestudy is het advies in principe alleen waardevol voor de gemeente Apeldoorn. Het is geen garantie dat het advies ook voor andere organisaties of overheidsinstanties toepasbaar is. Echter werd door de bedrijfsbezoeken aan het provinciehuis Gelderland en de gemeente Deventer wel duidelijk dat er binnen de organisaties in het werkveld dezelfde behoeftes spelen. Het is bijvoorbeeld belangrijk om richting alle medewerkers actief te communiceren om urgentiebesef te creëren en duidelijk te maken wat er gaat veranderen. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers ook iets terug krijgen in ruil voor de verandering die zij moeten ondergaan. Om in kaart te brengen wat dat dan moet zijn, is het belangrijk om medewerkers actief te betrekken. Het advies laat zien hoe dat het beste aangepakt kan worden in het geval van de gemeente Apeldoorn, maar die invulling hoeft niet te werken voor andere organisaties omdat daar waarschijnlijk sprake is van een andere situatie. Het provinciehuis en de gemeente Deventer hebben ten opzichte van elkaar ook een andere aanpak gehanteerd omdat ze in een andere situatie zaten. In die aanpakken zie je echter wel dezelfde onderdelen terug zoals actieve communicatie en begeleiding en voorbereiding voor medewerkers. De behoeftes zijn hetzelfde, de invulling daarvan verschilt per organisatie.



## BIBLIOGRAFIE

- Baarda, B., & van der Hulst, M. (2017). 1.3.2 Het halfgestructureerde interview. In B. Baarda, & M. van der Hulst, *Basisboek Interviewen* (pp. 21–22). Houten/Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B., & van der Hulst, M. (2017). 1.3.3 Het gedeeltelijk gestructureerde interview. In B. Baarda, & M. van der Hulst, *Basisboek Interviewen* (pp. 23–24). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Cornet, L., & van Vilsteren, M. (2019, Juni 6). Het nieuwe kantoorconcept bij de gemeente Deventer. (J. de Boer, Interviewer)
- Didenko, L. (2016, Maart 22). *Nudging: onbewust gedrag bewust beïnvloeden*. Opgehaald van Marketingfacts: <https://www.marketingfacts.nl/berichten/nudging-onbewust-gedrag-bewust-beïnvloeden>
- Gemeente Apeldoorn. (2014, Oktober 6). Facilitaire visie en programma 2015–2018. Apeldoorn, Gelderland, Nederland.
- Gemeente Apeldoorn. (2015, Oktober 30). *Visie op het huis van de stad*. Opgehaald van Apeldoorn Raadsinformatie: [https://apeldoorn.raadsinformatie.nl/document/2655993/1/Visie\\_op\\_het\\_huis\\_van\\_de\\_stad](https://apeldoorn.raadsinformatie.nl/document/2655993/1/Visie_op_het_huis_van_de_stad)
- Gemeente Apeldoorn. (sd). *Organisatie*. Opgehaald van Apeldoorn: [https://www.apeldoorn.nl/ter/bestuur\\_organisatie/de-eeenheden/de-eeenheden-personeel-communicatie-en-bestuursondersteuning.html](https://www.apeldoorn.nl/ter/bestuur_organisatie/de-eeenheden/de-eeenheden-personeel-communicatie-en-bestuursondersteuning.html)
- Gemeente Apeldoorn; Corporate Facility Partners. (2015). *Kantoorconcept gemeente Apeldoorn odnersteunt activiteitgericht, open en transparant (samen)werken*. Apeldoorn.
- Hoogers, R. (2011, December 18). *Kwalitatief Onderzoek*. Opgehaald van Wetenschap.info: <https://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/88702-kwalitatief-onderzoek.html>
- Hoogers, R. (2011, Januari 1). *Salarisschalen bij de overheid/ Salaris ambtenaren*. Opgehaald van Zakelijk Info Nu: <https://zakelijk.infonu.nl/banen/63307-salarisschalen-bij-de-overheid-salaris-ambtenaren.html>
- Kastelein, J.-P. (2014). *Space meets knowledge*. Breukelen.
- Kleijn, H., & Rorink, F. (2010). 1.1 Wat is verandermanagement? In H. Kleijn, & F. Rorink, *Verandermanagement* (p. 1). Amsterdam: Pearson Education Benelux BV.
- Managementmodellensite. (z.d.). *Acht veranderstappen van Kotter*. Opgehaald van Managementmodellensite: <https://managementmodellensite.nl/acht-veranderstappen-kotter/#.XPD9zdQzbIW>
- Managementmodellensite. (z.d.). *Lewins model van organisatieverandering*. Opgehaald van Managementmodellensite: <https://managementmodellensite.nl/lewins-model-organisatieverandering/#.XPD-W9QzbIX>
- Managementmodellensite. (z.d.). *PDCA-cyclus*. Opgehaald van Managementmodellensite: <https://managementmodellensite.nl/pdca-cyclus/#.XQVXrdQzbIU>
- Meinema. (2019). *Belcel*. Opgehaald van Meinema: [meinema.nl/producten/akoestische-producten](http://meinema.nl/producten/akoestische-producten)
- Migchelbrink, F. (2016). De kern van participatief actieonderzoek. In F. Migchelbrink, *De kern van participatief actieonderzoek*. Amsterdam: SWP.
- Millenaar, L. (2012, Augustus 20). *Acht stappen in het veranderproces (Kotter, 1996)*. Opgehaald van Change Management Online: <http://www.changemanagementonline.com/acht-stappen-in-het-veranderproces-kotter-1996/>



- Mulder, P. (2012). *Kotter 8 step change model*. Opgehaald van Toolshero:  
<https://www.toolshero.nl/verandermanagement/8-step-change-model-kotter/>
- Mulder, P. (2012). *Kurt Lewin change model*. Opgehaald van Toolshero.
- Mullins, L. J. (2007). 1.1 De betekenis van organisatiegedrag. In L. J. Mullins, *Management van gedrag: individu, team en organisatie* (p. 4). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Robbins, S. (2007). Gedrag in organisaties. In S. Robbins, *Het terrein van gedrag in organisaties* (p. 4). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2013). 1.2 Wat is arbeid- en gezondheidspsychologie? In W. Schaufeli, & A. Bakker, *De psychologie van arbeid en gezondheid* (p. 2). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Springest. (z.d.). *1 daagse opleiding: Afspreken en Aanspreken*. Opgehaald van Springest:  
<https://www.springest.nl/associate-voor-coaching/afspraken-en-aanspreken#beschrijving>
- Springest. (z.d.). *Aanspreken? Gewoon doen!* Opgehaald van Springest:  
<https://www.springest.nl/expertyz-nl/aanspreken-gewoon-doen>
- Swaen, B. (2014, September 19). *Validiteit in je scriptie*. Opgehaald van Scribbr:  
<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-van-scriptieonderzoek/>
- van der Naald, J. (2016). *Huis van de Stad Programma van Eisen functioneel en ruimtelijk*. Apeldoorn.
- van Soest, E. (2016, Augustus 21). VeranderManagement EvanSoest videoles1 introductie deel1. 10–11. Nederland: Van Haren Publishing.
- van Soest, E. (2019, Maart 19). (J. de Boer, Interviewer)
- Verhoeven, N. (2014). 5.2 Interview. In N. Verhoeven, *Wat is Onderzoek?* (p. 155). Den Haag: Boom Lemma.
- Verhoeven, N. (2014). 5.4 Gevalsstudie. In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* (p. 166). den Haag: Boom Lemma.
- Verhoeven, N. (2014). Triangulatie. In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* (p. 33). den Haag: Boom Lemma.



## BIJLAGEN

### BIJLAGE 1: VERKLARING EIGEN WERK (19/08/19)



## Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W;
- alle Thesis W gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Justin de Boer

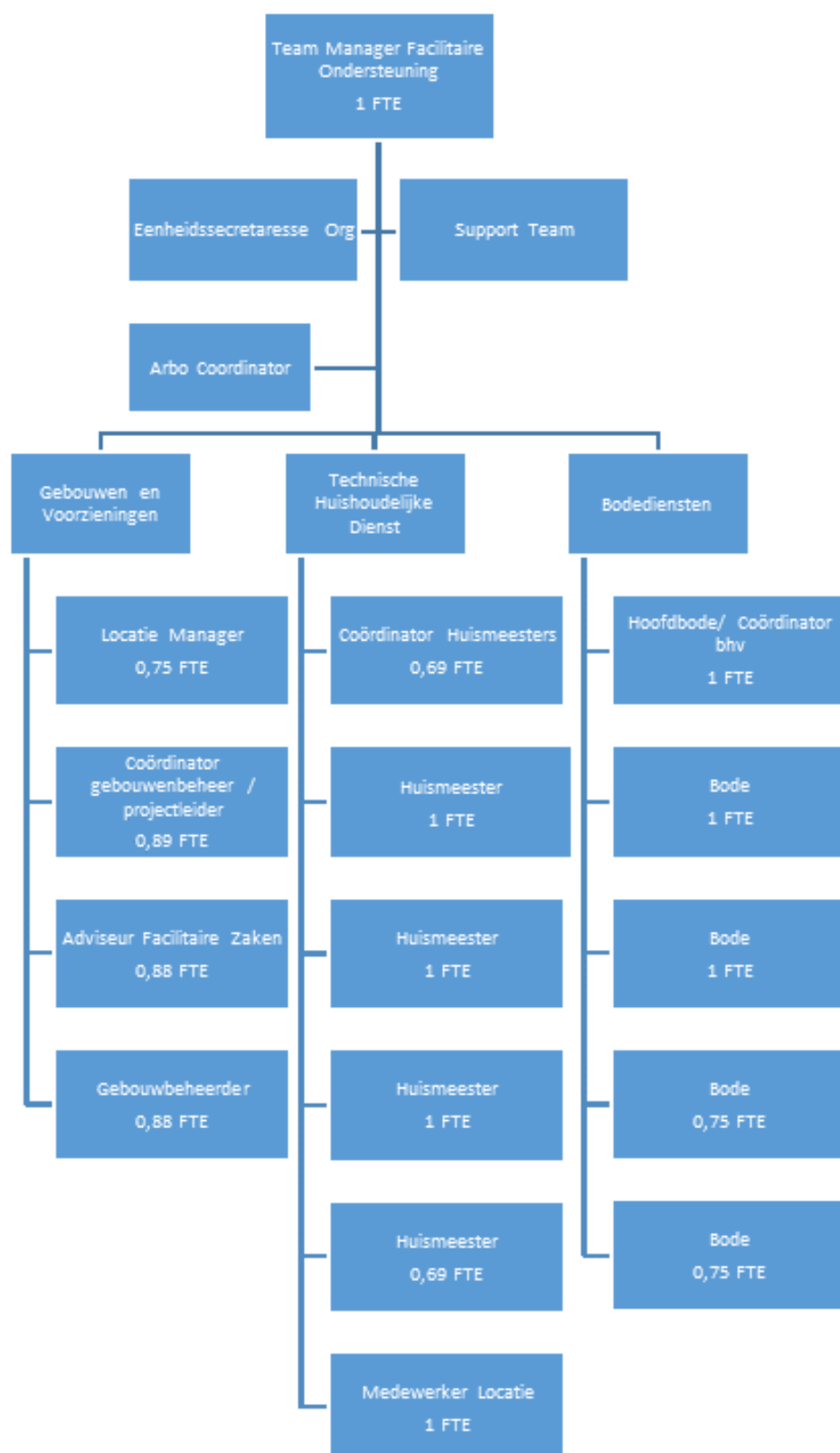
Datum: 17-06-2019, Apeldoorn

Handtekening:

saxion.nl



## BIJLAGE 2: ORGANOGRAM



BIJLAGE 3: OPERATIONALISATIESCHEMA VERANDERMAGEMENT

| Abstract           | Dimensies                                                                | Sub-dimensies                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Indicatoren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Items                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verandermanagement | 1. Procesmatig en planmatig vormgeven en controleren van de verandering. | <p>1. Planmatig: De organisatie heeft duidelijke doelstellingen en een heldere visie met betrekking tot het verandertraject en controleert of deze behaald worden en stelt eventueel bij.</p> <p>2. Procesmatig: De organisatie neemt op de juiste momenten, de juiste stappen. Communiqueert regelmatig met betrokkenen en kijkt regelmatig naar de haalbaarheid van het verandertraject.</p> | <p>1. Doelstelling: Medewerkers selecteren hun werkplek aan de hand van de werkzaamheden die zij moeten doen, worden optimaal ondersteund en zijn daardoor productiever.</p> <p>2. Visie: een optimale werkomgeving binnen een toekomstgerichte organisatie.</p> <p>3. De beoogde verandering voldoet volledig aan de eerder opgestelde visie.</p> <p>1. De beoogde verandering is realistisch en haalbaar aan de hand van houding medewerkers, tijd en geld.</p> <p>2. De organisatie communiceert met en informeert de medewerkers over de veranderingen en doelstellingen van het kantoorconcept</p> | <p>1. Doelstelling helder ook voor medewerkers</p> <p>2. Ondersteuning</p> <p>3. Productiviteit</p> <p>1. Visie helder, ook voor medewerkers</p> <p>2. Optimale werkomgeving</p> <p>1. Waardevolle transitie</p> <p>1. Tijd</p> <p>2. Realistisch</p> <p>3. Investeringsen</p> <p>1. Duidelijkheid</p> <p>2. Transparantie</p> |



|  |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>2. Huidig en gewenst gedrag van medewerkers ten aanzien van werkplekgebruik analyseren en begrijpen.</p> | <p>1. Huidig gedrag: Medewerkers zijn gewend aan een vaste flexplek en voeren daar het liefst alle werkzaamheden uit.</p> <p>2. Gewenst gedrag: Medewerkers kiezen hun werkplek uit, aan de hand van de werkzaamheden die ze moeten doen. Het variërende aanbod van ruimtes helpt daarbij</p> | <p>1. Medewerkers zitten het liefst op dezelfde werkplek/in dezelfde ruimte.</p> <p>2. Medewerkers doen hun werk het liefste vanaf dezelfde werkplek.</p> <p>1. Medewerkers maken flexibel gebruik van de beschikbare ruimtes.</p> <p>2. Medewerkers kiezen hun werkplek uit aan de hand van de activiteiten die zij uit moeten voeren.</p> | <p>1. Gewoontes</p> <p>2. Bereikbaarheid</p> <p>3. Gewenning</p> <p>1. Motieven</p> <p>2. Lunchen?</p> <p>3. Samenwerken?</p> <p>4. Gesprekken voeren?</p> <p>5. Bellen?</p> <p>1. Veranderbereidheid</p> <p>2. Weerstand</p> <p>3. Benodigdheden</p> <p>4. Sturing</p> |
|  | <p>3. Een, voor alle betrokkenen een zo gewenst mogelijke situatie creëren.</p>                             | <p>1. Acceptatie: Mensen proberen mee te krijgen in het verandertraject en proberen draagvlak te creëren.</p> <p>2. Omgaan met weerstanden: De organisatie moet ermee leren omgaan dat nooit iedereen tevreden zal zijn.</p>                                                                  | <p>1. De medewerker wordt betrokken bij het vormgeven van het verandertraject</p> <p>2. De organisatie probeert consensus voor de verandering te creëren.</p> <p>1. De organisatie laat zien dat ze met weerstanden om kunnen</p>                                                                                                           | <p>1. Ruimte voor inbreng</p> <p>2. Participatie</p> <p>3. Inspraak</p> <p>1. Open communicatie</p> <p>2. Belangen bij elkaar brengen</p> <p>3. Compensatie</p> <p>1. Negeren</p> <p>2. Tegemoetkomen</p>                                                               |



|  |  |  |                                                                                                                              |                                                                                         |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>gaan, door naar de weerstand te luisteren.</p> <p>2. De organisatie houdt vast aan de bedoelingen van de verandering.</p> | <p>1. Handhaven/controle</p> <p>2. Medewerkers bewust maken van verlies zekerheden.</p> |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|

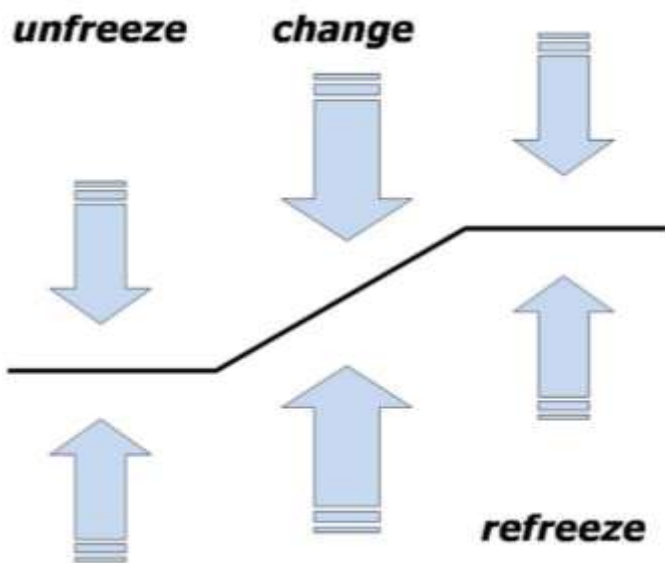
#### BIJLAGE 4: OPERATIONALISATIESCHEMA WERKOMGEVING

| Abstract     | Dimensies                                                                                    | Sub-dimensies                                                                                                                                                                                                                                                 | Indicatoren                                                                                                                                                                | Items                                                                                                                                                                                                     |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Werkomgeving | 1. De werkomgeving moet dusdanig ingericht zijn, dat medewerkers flexibel kunnen werken.     | <p>1. In het gerenoveerde stadhuis kan iedereen op ieder moment van de dag een keuze maken voor welke werkplek dan ook.</p> <p>2. In het gerenoveerde stadhuis komen verschillende soorten werkplekken, bedoeld voor verschillende soorten werkzaamheden.</p> | <p>Niemand heeft een eigen werkplek, of eigent zich een plek toe.</p> <p>1. Medewerkers kiezen hun werkplek uit op basis van de werkzaamheden die ze moeten uitvoeren.</p> | <p>1. Hoge beschikbaarheid</p> <p>2. Dynamische organisatie</p> <p>1. Stiltewerkplek</p> <p>2. Bureauwerkplek</p> <p>3. Samenwerkplek</p> <p>4. Belplek</p> <p>5. Lunchen</p> <p>6. Gesprekken voeren</p> |
|              | 2. De werkomgeving is inspirerend voor de werkzaamheden die de medewerkers moeten uitvoeren. | 1. In het gerenoveerde stadhuis is de inrichting van de werkomgeving inspirerend voor de werkzaamheden.                                                                                                                                                       | 1. De organisatie gebruikt materialen en decoratie om een inspirerende werkomgeving te creëren.                                                                            | <p>1. Planten</p> <p>2. Kunst</p> <p>3. Foto's/teksten</p> <p>4. Schone werkplek</p> <p>5. Opgeruimde werkplek</p>                                                                                        |



|  |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                                                               | 2. In het gerenoveerde stadhuis hangt een werksfeer die past bij de bedoelingen van de werkomgeving.                                                                                                                   | 1. De organisatie zorgt ervoor dat iedere medewerker, optimaal kan functioneren op de werkplek.                                                                                                                                                                                                     | 1. Invloed van collega's<br>2. Ruimtelijk (geen hokjescultuur)                                                                                                                                                                                                                |
|  | 3. De werkomgeving is ondersteunend aan de werkzaamheden die de medewerkers moeten uitvoeren. | <p>1. In het gerenoveerde stadhuis is de inrichting van de werkplek ondersteunend aan de werkzaamheden.</p> <p>2. In het gerenoveerde stadhuis is er met zorg aandacht besteed aan het welzijn van de medewerkers.</p> | <p>1. De organisatie biedt materialen en een inrichting waardoor de medewerkers (beter) kunnen presteren.</p> <p>1. De organisatie heeft oog voor de gezondheid van de medewerkers en besteedt daar aandacht aan.</p> <p>2. De organisatie besteedt aandacht aan de vitaliteit van medewerkers.</p> | <p>1. Meubilair<br/>2. Twee schermen<br/>3. Computer<br/>4. Geluidsdemping</p> <p>1. Temperatuur<br/>2. Lichtinval<br/>3. Luchtkwaliteit</p> <p>1. Werkplekonderzoek<br/>2. Verstelbaar bureau<br/>3. Verstelbare stoel<br/>4. Mogelijkheden tot speciale Arbo-producten.</p> |

## BIJLAGE 5: LEWINS MODEL VAN ORGANISATIEVERANDERING



Kurt Lewin (9 september, 1890) was een Duits-Amerikaanse psycholoog. Hij was de leider op het gebied van groepsgedrag, leiderschap en verandering. In het change model, welke stamt uit 1951, worden drie fases aangehaald: unfreeze, change en refreeze. Het model is ten opzichte van de acht veranderstappen van Kotter wat algemener en basaal, maar wordt desalniettemin nog steeds veelvuldig gebruikt bij organisatieveranderingen of teambuilding-trajecten. Het model is namelijk een uitstekende basis om de mentaliteit van medewerkers te veranderen en hen bewust te maken van de voordelen van een bepaalde verandering.

De drie fases suggereren het al, maar Lewin benaderd een organisatie die wil veranderen als een ijsklontje. Volgens de Managementmodellensite wordt het model ingezet om een oude situatie te ontdooien (unfreeze) om vervolgens een nieuwe gewenste situatie te bevroeren. In de unfreeze-fase wordt het voor de betrokkenen duidelijk dat er iets gaat veranderen, hoewel ze nog niet weten wat precies en hoe het zal bevallen. De automatische reactie van betrokkenen hierop zijn: twijfel, onzekerheid, ontkenning, irritatie en ongeduld. In de change-fase wordt duidelijk wat er van de betrokkenen wordt verwacht en hoe het 'probleem' wordt aangepakt. Gevoelens als onzekerheid en irritatie worden in deze fase vervangen door perspectief en opluchting. De refreeze-fase is vervolgens bedoeld om de nieuwe situatie te verankeren binnen de organisatie (z.d.).

## BIJLAGE 6: 8 VERANDERSTAPPEN VAN KOTTER



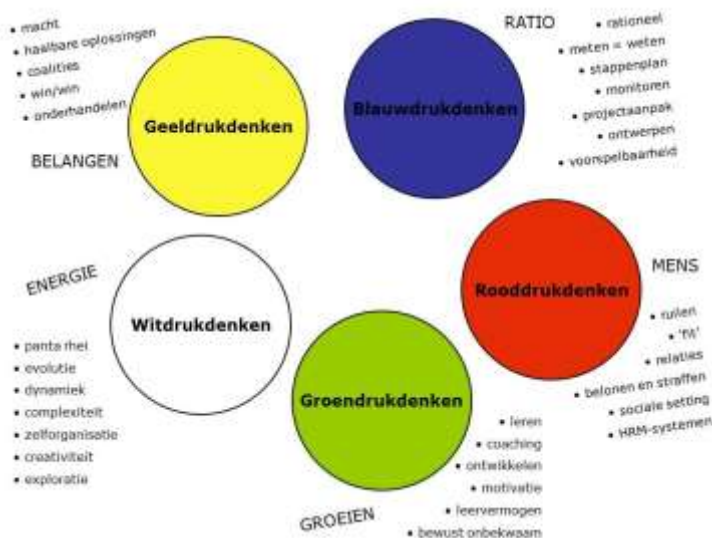
John P. Kotter (25 februari 1947, San Diego Californië) wordt hedendaags beschouwd als een van de meest vooraanstaande experts op het gebied van leiderschap en verandering. Ondanks enkele kritiepunten, blijft het model van Kotter waardevol omdat Kotter meerdere hoofdstromingen van psychologie en gedragsverandering koppelt, geeft Leonard Millenaar (2012) aan. Zo wordt er bijvoorbeeld aandacht besteed aan motivaties en drijfveren om te veranderen, het verwijderen van



barrières/belemmeringen en overtuigingen en intenties. Het achtstappen verandermodel van Kotter stamt uit 1996 en is ten opzichte van het verandermodel van Lewin uitgebreider.

Kotter geeft aan dat, nadat het probleem geconstateerd is, het een voorwaarde is om urgentiebesef voor de verandering te creëren bij alle betrokkenen. Hiermee bedoeld Kotter dat mensen moeten weten waarom ze moeten veranderen en welke problemen daarmee opgelost worden. Kotter geeft vervolgens aan dat er voordat er naar het 'wat' gekeken kan worden, eerst gekeken moet worden naar het 'wie'. Hiermee bedoeld hij welke coalitie gaat de verandering leiden? De leidende coalitie moet vervolgens een visie en strategie ontwikkelen waarmee ze het veranderproces kunnen plannen. Kotter geeft daarbij aan dat communicatie tijdens het proces van essentieel belang is, zodat opvattingen van medewerkers onderdeel kunnen worden van die visie en strategie. Als betrokkenen onvoldoende op de hoogte zijn van de bedoelingen en aanstaande veranderingen, creëer je bij hen onzekerheid, angst en wantrouwen, waardoor de weerstand toeneemt. Om vervolgens meer steun te krijgen voor de verandering, is het belangrijk om de juiste randvoorwaarden te creëren en korte termijnsuccessen te boeken. Als de verandering eenmaal is doorgevoerd is het volgens Kotter belangrijk om er als organisatie voor te waken om niet te vlug te stoppen met het veranderproces. De korte termijnsuccessen betekenen namelijk niet direct een geslaagde verandering. Het is namelijk belangrijk om de verandering te borgen, door systematisch te meten, evalueren en bij te sturen. Hierbij horen echter ook aspecten zoals doorzettingsvermogen en discipline om zaken echt daadwerkelijk anders aan te pakken, dit kost ook tijd (z.d.).

#### BIJLAGE 7: HET KLEURENMODEL VAN DE CALUWÉ



Léon de Caluwé (1950) heeft al meerdere decennia ervaring als praktiserend organisatieadviseur in verschillende sectoren en branches. De Caluwé is tevens gepromoveerd op een onderwerp uit de veranderkunde en daarmee komt ook de totstandkoming van het kleurenmodel in beeld.

Geeldrukdenkers veronderstellen dat mensen pas veranderen als je rekening hebt gehouden met hun belangen of als de organisatie ze tot bepaalde opvattingen kan dwingen.

Blauwdrukdenkers veronderstellen juist dat mensen veranderen als er van te voren een resultaat is vastgelegd en de te nemen stappen helder zijn. Aanhangers van deze kleur vinden de projectaanpak belangrijk. Rooddrukdenkers gaan ervan uit dat mensen zullen veranderen als de juiste HRM-instrumenten worden ingezet en gebruikt. Groendrukdenkers daarentegen vinden de combinatie tussen veranderen en leren essentieel. Zij zijn ervan overtuigd dat mensen veranderen als ze gemotiveerd zijn om te leren. Tot slot is het beeld van witdrukdenkers dat alles in verandering is. Ze vinden complexiteit verrijkend en niet verstorend. Witdrukdenkers willen verandering mogelijk maken en zoeken naar kernen voor vernieuwing en creativiteit, dan om te sturen of te richten.



## BIJLAGE 8: VRAGENLIJST

1. Hoeveel uur werk je gemiddeld per week op kantoor?  
.....
2. Bij het kiezen van een werkplek maak ik een bewuste en afgewogen keuze.  
☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens
3. Bij mijn werkplekkeuze houd ik rekening met de soort werkzaamheden die ik die dag moet doen.  
☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens
4. Kan je je antwoord toelichten?  
.....  
.....  
.....
5. Bij mijn werkplekkeuze houd ik rekening met de mensen die ik die dag moet spreken.  
☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens
6. Kan je je antwoord toelichten?  
.....  
.....  
.....
7. Ik werk bij voorkeur het liefst in dezelfde ruimte.  
☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens
8. Kan je je antwoord toelichten?  
.....  
.....  
.....
9. Ik werk bij voorkeur het liefst op dezelfde werkplek.  
☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens
10. Kan je je antwoord toelichten?  
.....  
.....  
.....
11. Ik 'claim' wel eens een werkplek, bijvoorbeeld door spullen achter te laten als ik weg ben.  
☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens
12. Kan je je antwoord toelichten?  
.....  
.....  
.....
13. Ik houd tijdens het werk zoveel mogelijk rekening met mijn collega's.  
☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens
14. Ik pleeg regelmatig telefoontjes vanaf mijn werkplek.  
☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens
15. Kan je je antwoord toelichten?



.....  
.....  
.....  
16. Ik spreek regelmatig met collega's af om 'even snel' wat te bespreken op zijn of mijn werkplek.

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

17. Kan je je antwoord toelichten?

.....  
.....  
.....  
18. Ik eet regelmatig op de werkplek.

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

19. Kan je je antwoord toelichten?

.....  
.....  
.....  
20. Ik zorg altijd voor een opgeruimde werkplek, als ik mijn werkplek verlaat.

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

21. Kan je je antwoord toelichten?

.....  
.....  
.....  
22. Ik ervaar overlast van gedrag van andere collega's

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

23. Kan je je antwoord toelichten?

.....  
.....  
.....  
24. Het is mij duidelijk dat ik in het HvdS op basis van mijn werkzaamheden een werkplek moet gaan selecteren.

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

25. Het is voor mij helder dat er in het HvdS flexibele werkplekken gecreëerd worden die aansluiten op onze werkzaamheden.

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

26. Het is mij duidelijk dat het activiteit gericht en flexibel werken ervoor moet zorgen dat ik optimaal wordt ondersteund tijdens het uitvoeren van mijn werkzaamheden.

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

27. De redenen dat er voor een nieuwe manier van werken wordt gekozen in het Huis van de Stad vind ik begrijpelijk en logisch.

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

28. Kan je je antwoord toelichten?



29. Ik voel weerstand voor de verandering naar de nieuwe, flexibele manier van werken.

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

30. Kan je je antwoord toelichten?

.....

.....

.....

## BIJLAGE 9: INTERVIEWGUIDE

### Interviewguide

#### Inleiding

- Bedanken voor de medewerking aan het interview.
- Doelstelling van het interview is om in kaart te brengen wat jullie nodig hebben/waarin jullie gefaciliteerd wensen te worden om naar de tevredenheid te kunnen werken binnen het flexibele en activiteitgerichte concept in het Huis van de Stad.
- Niet langer dan 30 minuten.
- Schroom niet om terug te komen op onderwerpen, zorg er vooral voor dat je zegt wat je wil zeggen.

De onderwerpen die ik zoal wil behandelen zijn de volgende:

- Algemene vragen; functie, relatie flexwerken, huidige/verwachte ervaringen
- Inspirerend; aspecten (on)bewust inspireren uitvoeren werk, nu prettig, wat mist
- Ondersteunend/prettig; materialen, aspecten ondersteunen, wat werkt nu prettig, wat mist
- Implementatie; de aansturing, begeleiding, controle in het HvdS

#### 1. Algemene vragen vooraf:

- Wat is je functie en hoe zou je een gemiddelde werkdag omschrijven wat betreft activiteiten?  
*veel werk achter bureau, veel externe afspraken en meetings*
- In hoeverre vind je flexibel werken dan voor jou relevant en/of van toepassing?
- Werk je ook wel eens ergens anders dan op een locatie van de gemeente Apeldoorn?  
*redenen, waarom is een andere werkplek ook functioneel en/of prettig, welke aspecten van die werkplek mis je dan in het huidige stadhuis.*
- Hoe ervaar je de huidige flexwerksituatie in vergelijking tot de oude (hokjes)werksituatie?  
*voordelen/nadelen, verschillen in de manier van werken*
- Hoe verwacht je, op basis van de huidige werksituatie, de werksituatie in het HvdS te ervaren?
- Welke voor- en/of nadelen van het kantoorconcept zie je?  
*pluspunten, twijfels, wat vind je belangrijk*

#### 2. Inspirerende werkomgeving

Bij dit onderwerp zou ik er graag achter willen komen welke aspecten jou inspireren bij het uitvoeren van je werk.

- Kun je aangeven wat jij onder een inspirerende werkomgeving verstaat?
- Wat vind jij persoonlijk belangrijk voor een inspirerende werkomgeving?
- In hoeverre wordt je nu geïnspireerd bij het uitvoeren van je werk en waardoor?
- Wat mis je momenteel aan inspirerende aspecten binnen de werkomgeving?



- Kun je uitleggen wat voor wensen je hebt of wat je hoopt terug te zien in het HvdS ten aanzien van inspirerende aspecten?

*Groen, kunst, foto's, teksten, kleurgebruik, beleving, stadssymbolen/dingen, beleving, hygiëne, schoon, rustig, schilderijen, vazen, beelden ..*

**Let op: samenvatten**

### 3. Ondersteunende/prettige werkomgeving

Bij dit onderwerp zou ik er graag achter willen komen welke aspecten jou ondersteunen in de uitvoering van je werk en wat voor materialen ervoor zorgen dat je prettig kunt werken.

- Kun je aangeven wat jij onder een ondersteunende/prettige werkomgeving verstaat?
- Wat vind jij persoonlijk belangrijk voor ondersteunende en prettige werkomgeving?
- Kun je aangeven welke aspecten/materialen jou nu ondersteunen tijdens het uitvoeren van je werk? Of welke aspecten nu zorgen voor een prettige werkomgeving?
- Kun je aangeven welke aspecten jij momenteel mist of onvoldoende zijn bij het uitvoeren van je werkzaamheden?
- Wat zijn je wensen en behoeften en wat hoop je terug te zien in het Huis van de Stad qua ondersteunende middelen?

*Opbergkasten, devices, apparatuur, applicaties, kantoorartikelen, telefoon, laptop, beeldscherm(en), interactie, openheid, transparant, ruimtelijk, bereikbaarheid, vindbaarheid, trainingen, cursussen.*

**Let op: samenvatten**

### 4. Implementatie, aansturing en nazorg in het HvdS

De transitie naar de nieuwe manier van werken zal naar verwachting niet direct voor iedereen prettig en werkzaam zijn. Na de verhuizing naar het Huis van de Stad breekt er dan ook een belangrijke fase aan, namelijk de wijze waarop de verandering gemanaged (aangepast, gecontroleerd, nazorg) wordt.

- Waar verwacht jij dat de gemeente na de verandering tegenaan gaat lopen (eerste dagen in HvdS)?
- Wat heb jij aan aansturing/begeleiding nodig om aan het gewenste gedrag te kunnen voldoen? *'op de vingers tikken', of duidelijke communicatie, of juist meedenken/participeren?*
- Wat denk je dat je collega's nodig hebben aan aansturing/begeleiding om aan het gewenste gedrag te kunnen voldoen?
- Welke rol zie je voor jezelf weggelegd tijdens het verandertraject naar de nieuwe manier van werken en in het Huis van de Stad?

*Communicatie, participatie, transparantie, handhaving, controle, aanspreken, verantwoordelijkheid*

**Let op: samenvatten**

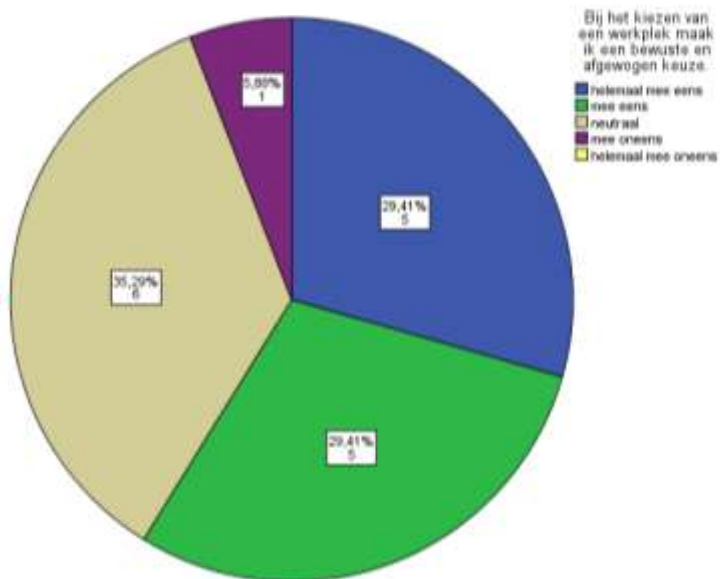
### Afsluiting

- Ergens op terugkomen, of nog iets toevoegen?
- Slotvraag: 'Kan je in een aantal kernwoorden of steekwoorden beschrijven wat voor jou de meest ideale werksituatie is in het Huis van de Stad?'
- Bedanken



## BIJLAGE 10: DIAGRAMMEN

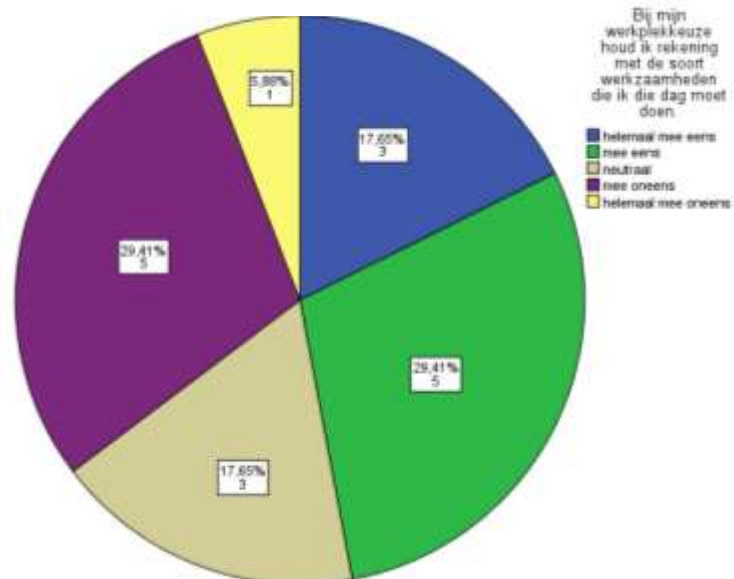
WERKPLEKSELECTIE



1

Bewuste en afgewogen keuze voor een werkplek

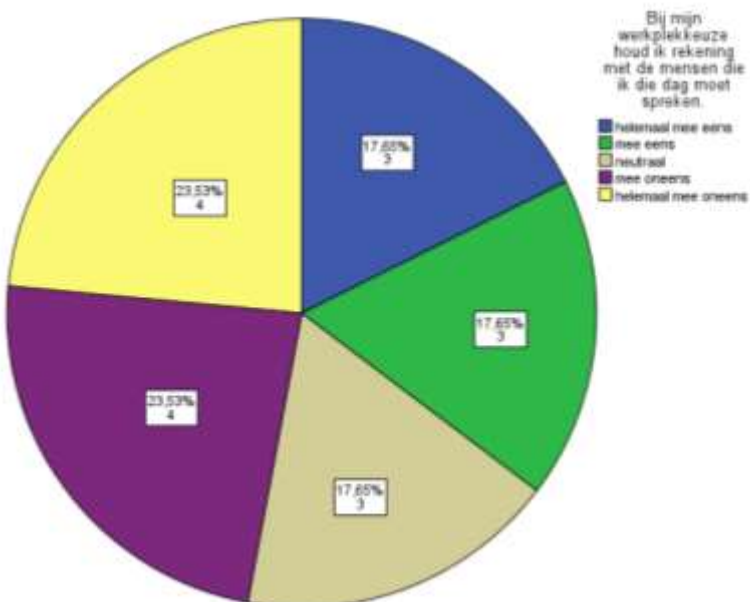
WERKPLEKSELECTIE



2

Rekening houden met werkzaamheden bij keuze werkplek.

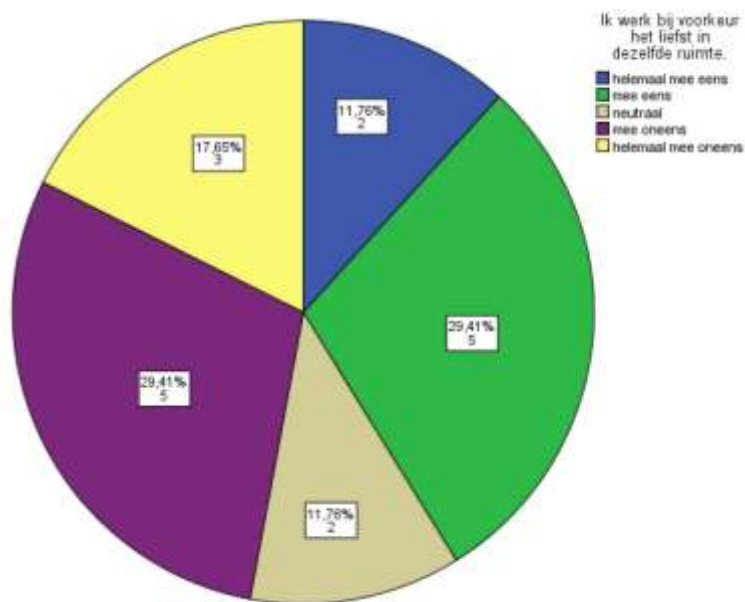
WERKPLEKSELECTIE



3

Rekening houden met collega's bij keuze werkplek.

WERKPLEKSELECTIE

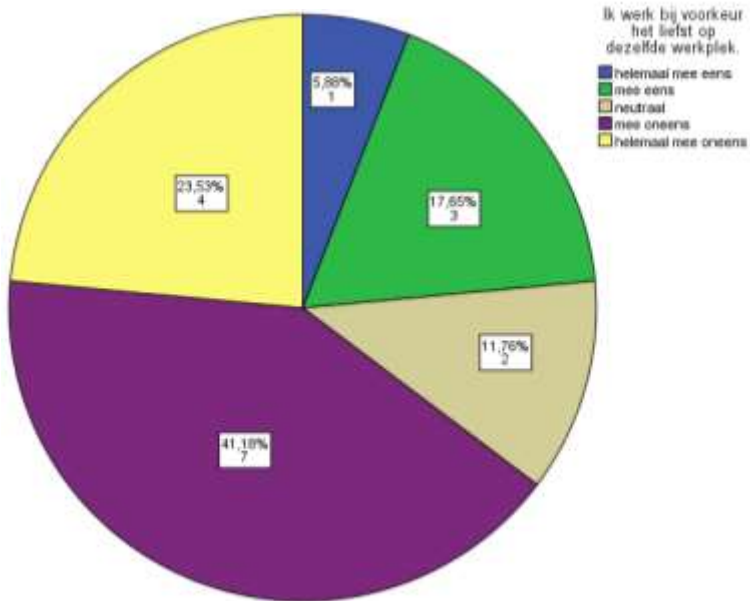


4

Ik werk bij voorkeur het liefst in dezelfde ruimte.

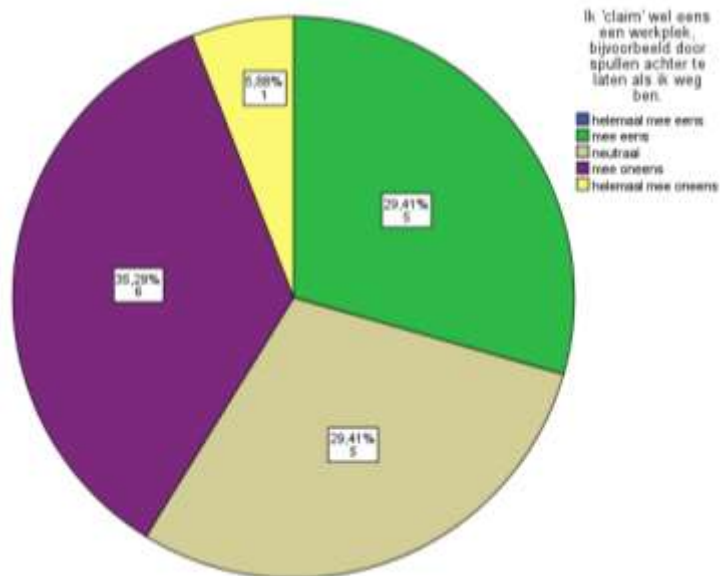


#### WERKPLEKSELECTIE



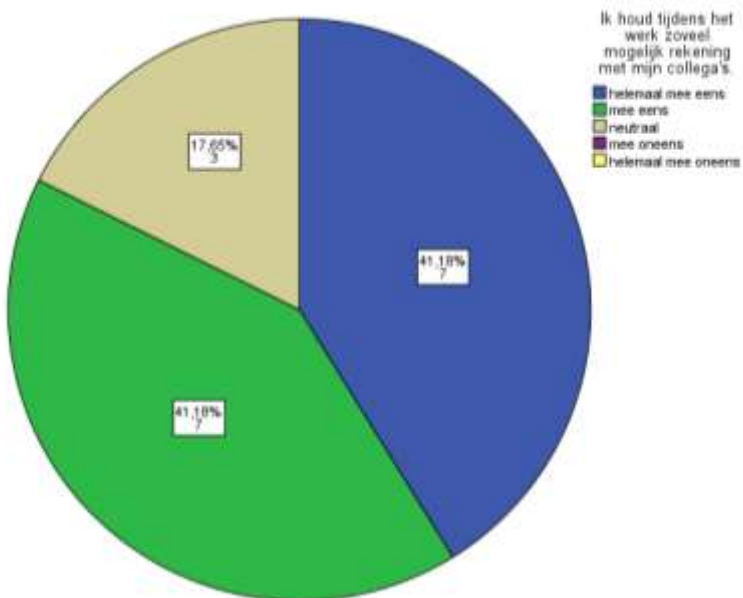
5 Ik werk bij voorkeur het liefst op dezelfde werkplek.

#### WERKPLEKGEBRUIK



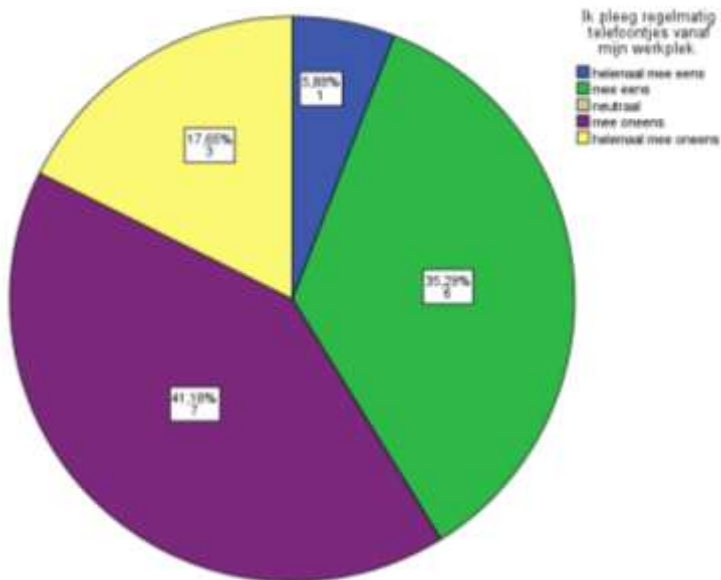
6 Claim wel eens een werkplek door spullen achter te laten.

#### WERKPLEKGEBRUIK



7 Houd zoveel mogelijk rekening met mijn collega's

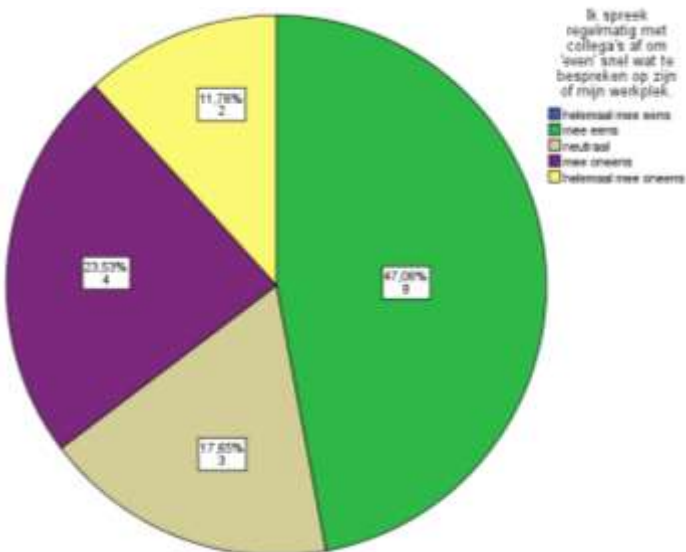
#### WERKPLEKGEBRUIK



8 Telefoneren op de werkplek

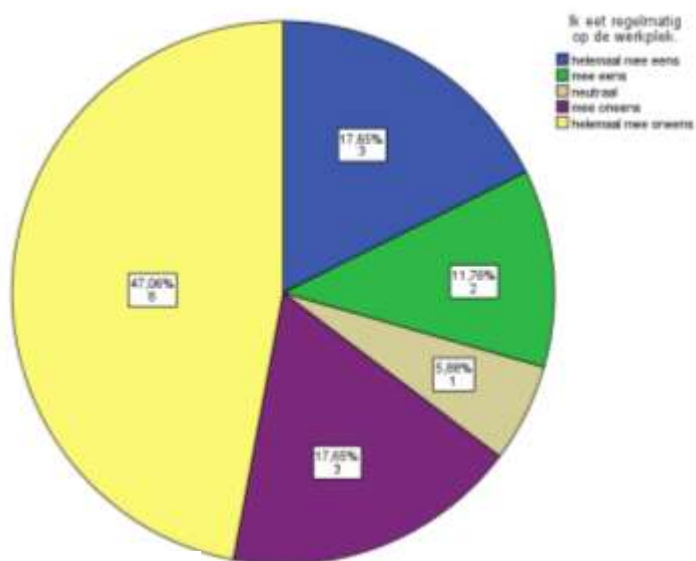


#### WERKPLEKGEBRUIK



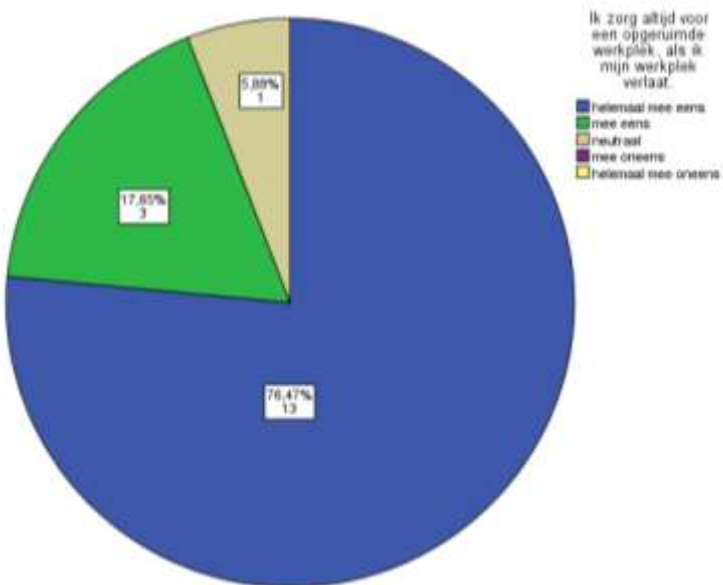
9 Gesprekken voeren op mijn werkplek, of van een collega.

#### WERKPLEKGEBRUIK



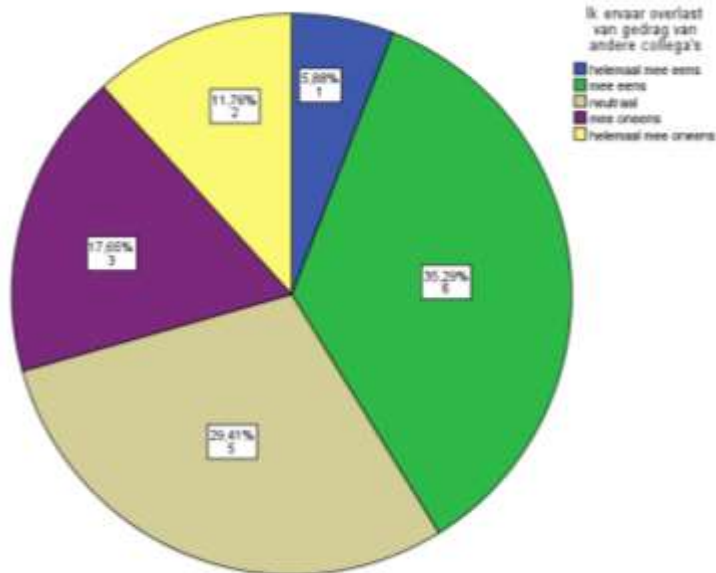
10 Eten op de werkplek.

#### WERKPLEKGEBRUIK



11 Ik zorg altijd voor een opgeruimde werkplek, als ik mijn werkplek verlaat.

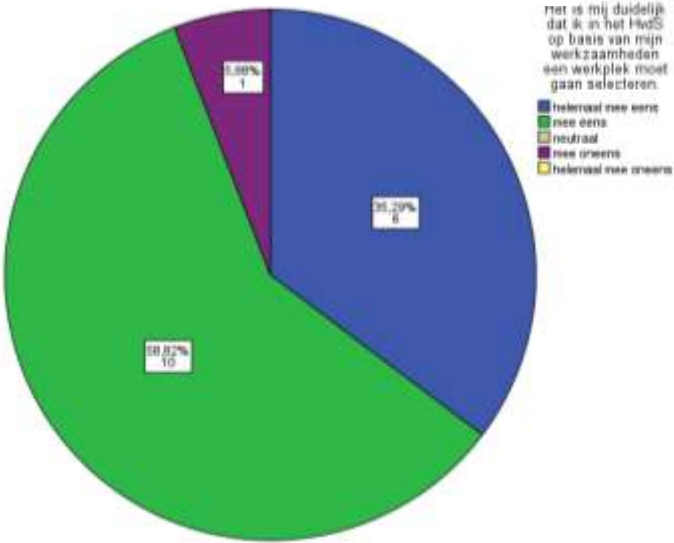
#### WERKPLEKGEBRUIK



12 Ervaar overlast gedrag van andere collega's.



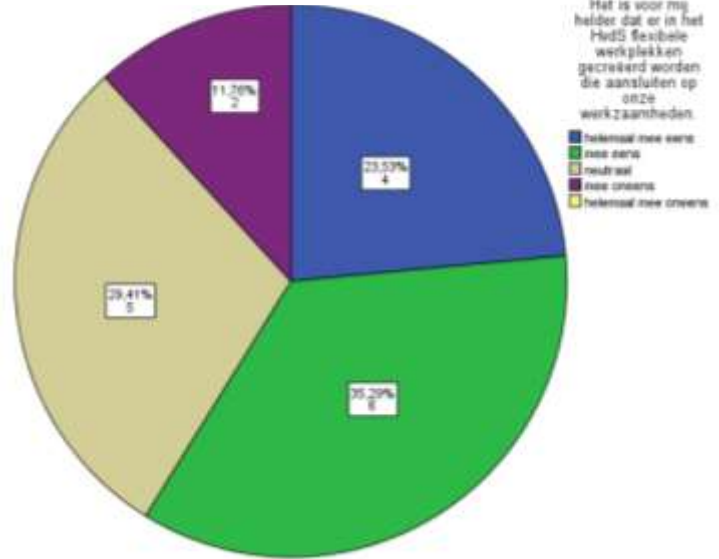
#### HOUDING TEGENOVER KANTOORCONCEPT



13

In het HvdS op basis van mijn werkzaamheden een werkplek selecteren

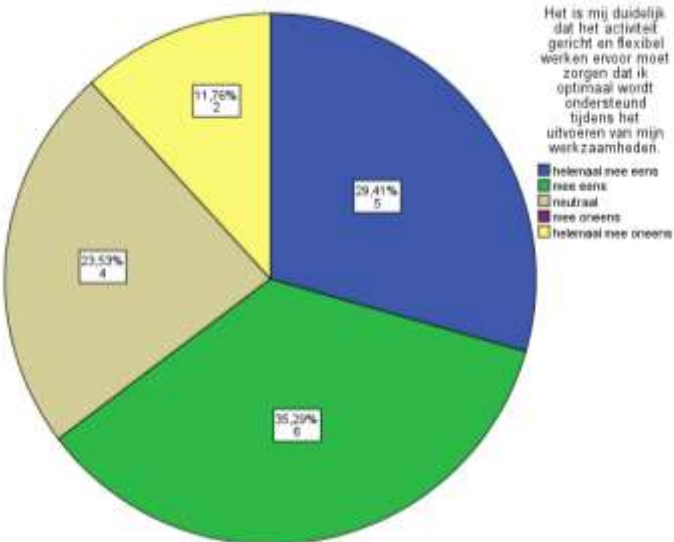
#### HOUDING TEGENOVER KANTOORCONCEPT



14

In het HvdS worden er flexibele werkplekken gecreëerd die aansluiten op onze werkzaamheden

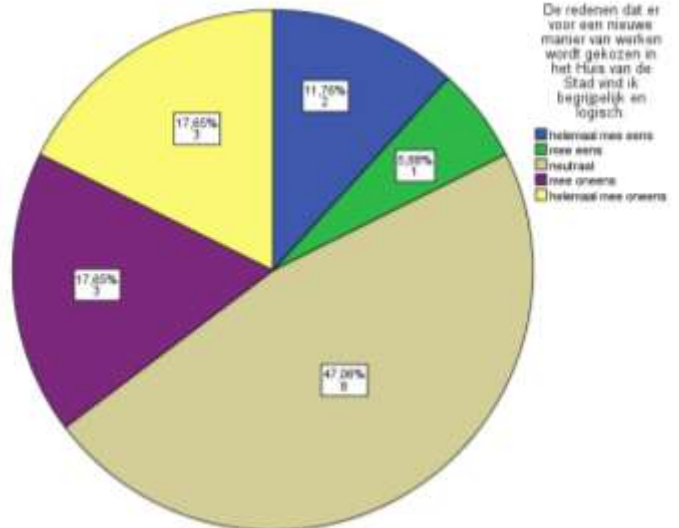
#### HOUDING TEGENOVER KANTOORCONCEPT



15

Het is duidelijk dat het activiteitgericht en flexibel werken voor optimale ondersteuning moet zorgen tijdens het doen van mijn werkzaamheden

#### HOUDING TEGENOVER KANTOORCONCEPT

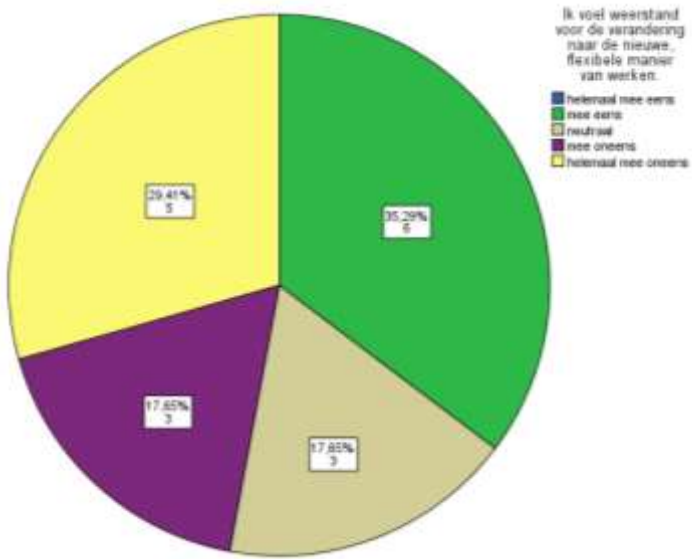


16

Begrijpelijk en logisch dat er voor een nieuwe manier van werken wordt gekozen in het Huis van de Stad



## HOUDING TEGENOVER KANTOORCONCEPT



17

Ik voel weerstand voor de verandering naar de nieuwe flexibele manier van werken.



# BIJLAGE 11: BELANGRIJKSTE OPMERKINGEN PER RESPONDENT

|    | Belangrijkste opmerkingen respondent                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R1 | Respondent 1 nog niet zo heel lang in dienst bij de gemeente Apeldoorn. De respondent vertelt me dat hij eerste was die in 10 jaar binnen het team werd aangenomen. Daardoor merkt de respondent dat zijn collega's veel waarde hechten aan de sociale component en aan één gezamenlijke plek. Hoewel hij veel weerstand voor het flexwerken voelt vanuit zijn collega's, heeft hij daar zelf geen last van. Hij vindt de huidige structuur niet meer bij deze tijd passen. Hij geeft wel aan vindbaarheid belangrijk te vinden.                                                                                                                                      |
| R2 | Respondent 2 is voor meerdere gemeentes werkzaam geweest waar er sprake was van flexwerken. Ze geeft aan dat ze vanuit haar ervaring weet dat het een gekkenhuis zal worden. Ze wil de gemeente dan ook op het hart drukken om te zorgen voor voldoende ruimtes en duidelijke communicatie (waar kunnen medewerkers wat vinden). Ze noemt een extreem voorbeeld van een oud-collega die door het flexwerken overspannen is geraakt en nooit meer volledig binnen de organisatie heeft kunnen re-integreren. Ze benadrukt meerdere malen dat een bepaalde mate van structuur, menseigen is en dat de gemeente daar wel voor moet waken.                                |
| R3 | Respondent 3 benadrukt dat de gemeente Apeldoorn verantwoordelijk is voor de faciliteiten waardoor de werknemers goed kunnen werken. Als dat in een flexconcept moet, prima, maar dan wel met de juiste middelen. Daarbij pleit ze onder andere voor meer gemak en gebruiksvriendelijkheid, zoals een laptop, voldoende goede ruimtes en werkplekken dichtbij directe collega's en spreek ze haar wens uit voor een werkplek die ruimte biedt aan twee personen, zodat je even wat kan samenwerken. Tot slot geeft de respondent aan niet te weten hoe groot de open ruimtes zullen zijn. Hierdoor is ze bang dat ze afgeleid wordt en haar werk niet goed kan doen.  |
| R4 | Respondent 4 legt de nadruk op vindbaarheid en het sociale contact. Ze geeft aan dat mensen daar veel tijd aan kwijt zullen zijn bij flexwerken. Daarnaast raakt ze snel afgeleid en denkt ze dat de overlast ten koste zal gaan van (haar eigen) productiviteit. Daarnaast betwijfelt ze of de flexwerksituatie de samenwerking en het ontmoeten zal bevorderen. Ze verwacht eerder dat de collegialiteit en het sociaal contact sterk zal afnemen. Ze wenst in sommige ruimtes, wel meer functionaliteit. Wat dat betreft is ze wel positief over het activiteitgericht werken.                                                                                     |
| R5 | Respondent 5 vindt het vooral belangrijk dat er een werkomgeving komt waarbinnen iedereen zich op zijn gemak voelt. Dat zal nog een uitdaging worden omdat het in de tijdelijke situatie een kale bedoening is en het plantje en foto van de werkplek verdwenen is. Ze is zelf ambassadeur van de projectgroep maar vindt zelf ook nadelen aan het flexconcept kleven. Zo verwacht ze minder sociaal contact en minder persoonlijke 1-op-1 afstemming, waardoor de onderlinge betrokkenheid sterk zal afnemen. Ze merkt dat medewerkers niet positief zijn, maar geeft ook aan dat mensen al gauw sceptisch zijn en vooroordelen trekken.                             |
| R6 | Respondent 6 ervaart veel overlast van verschillende geluiden. Geconcentreerd werken doet ze dan ook veel thuis, waardoor haar uren op kantoor beperkt blijven. Daarnaast vindt ze de cultuur onprettig en mist ze de ruimte aan privacy, om de kwaliteit van haar werk te kunnen waarborgen. Ze merkt daarnaast dat medewerkers veel moeite met vindbaarheid hebben, waardoor vergaderen via de mail toeneemt. Ze stoort zich daaraan, want ze bespreekt het liever persoonlijk. Daarnaast noemt ze ook bepaalde processen die ze nu slecht ingericht vindt, waardoor ze zich onprettig voelt.                                                                       |
| R7 | Respondent 7 geeft aan bereikbaarheid enorm belangrijk te vinden voor de afstemming met haar collega's. Ze hecht dus waarde aan een ruimte met die collega's. Ook omdat ze daar haar spullen bij de hand heeft. Ze geeft aan het activiteit gerelateerd werken te snappen, maar vindt dat werkactiviteiten lang niet altijd goed te plannen zijn. De telefoon gaat bij wijze van spreken altijd. Tot slot is de respondent bang voor overlast en de drukte in het flexconcept, door bellende of overleggende collega's. Aanspreken is wat haar betreft geen optie, zolang er geen duidelijke gedragsregels zijn heeft de medewerker het recht om te doen wat hij wil. |
| R8 | Respondent 8 geeft aan zich vooral zorgen te maken over het aantal zit-sta bureaus in het nieuwe stadhuis. Hij is bang dat hij straks moet vechten voor een werkplek die hij vanuit medische redenen graag wil gebruiken. Hij geeft daarnaast aan niet te veel kwijt te willen zijn aan het vinden van een goede werkplek. Wel vindt hij het belangrijk om eerst te ervaren en er daarna pas wat van te vinden. Op dit moment vraagt hij zich echter sterk af of het flexibel werken het juiste effect heeft en denk hij dat de organisatie minder flexibel is dan het concept van de medewerkers vraagt.                                                             |



|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R9  | Respondent 9 laat merken dat ze de keuze voor het flexconcept vanuit financiële overwegingen snapt, maar vraagt zich af of de keuze voor flexwerken de enige oplossing was. Ze twijfelt namelijk of de gemeente de juiste afwegingen heeft gemaakt. Hoewel ze niet per direct tegenstander is, twijfelt ze wel over het resultaat. Ze twijfelt of er voldoende werkplekken zijn, omdat dit in het verleden vaker verkeerd is ingeschat. Daarnaast merkt ze sterk dat de oude stempel bang is dat de sociale cohesie verdwijnt, hoewel ze er ook wel in gelooft dat de behoefte hieraan verwaterd naar verloop van tijd door het flexen en de intrede van jongere ambtenaren. Tot slot geeft ze aan dat ze wel vindt dat medewerkers tegemoet gekomen moet worden in kwesties zoals vindbaarheid en gemak. |
| R10 | Respondent 10 geeft aan te balen van het feit dat er alleen wordt gekeken naar de soorten werkzaamheden, maar niet naar het type mensen. Ze geeft zelf namelijk aan heel gevoelig te zijn voor geluidsoverlast en beweging om haar heen en ze is bang dat er in het nieuwe stadhuis geen mogelijkheden meer zijn om te werken zoals ze dat nu kan. Daarnaast werkt ze veel samen met een collega, waardoor ze ook twijfelt over de vindbaarheid en bereikbaarheid in het nieuwe pand.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| R11 | Respondent 11 geeft aan het lastig te vinden dat er nu weinig vergaderruimtes en projectkamers zijn. Met betrekking tot het flexwerken voorziet ze voor zichzelf weinig problemen. Ze vindt beweging juist leuk en fijn, want ze zit al genoeg. Daarnaast vindt ze verschillende collega's ontmoeten juist leuk. Hoewel ze best positief tegenover het concept staat, heeft ze wel haar twijfels bij de efficiëntie van het flexwerken en dan voornamelijk bij oudere collega's.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| R12 | Respondent 12 geeft aan waarde te hechten aan een eigen plekje met eigen collega's, omdat het een gewoonte is geworden en ze weten wat ze aan elkaar hebben. Flexwerken vindt ze achterhaald en bovendien niet voor iedere functie geschikt. De ene functie heeft nu eenmaal meer faciliteiten nodig heeft dan de andere. Daarnaast geeft ze aan dat ze verwacht fouten te gaan maken als ze minder faciliteiten beschikbaar heeft dan nu. Bovendien is ze bang voor de vindbaarheid, werken met elkaar wordt onpersoonlijker en er is minder betrokkenheid.                                                                                                                                                                                                                                              |
| R13 | Respondent 13 heeft al een column geschreven over het nadeel van flexwerken. Hij benadrukt het verdwijnen van de intimiteit van de werkplek en de sociale band die je met een bepaalde collega hebt. Hij noemt daarbij collega's die alleenstaand zijn. Voor hen is een vaste collega, helemaal fijn om een vertrouwensband mee op te kunnen bouwen, omdat ze verder niemand hebben. Kortom respondent 13 wil graag dat gemeente waakt voor het oppervlakkigere contact wat er zal ontstaan, hier een oplossing voor gevonden wordt. Net als voor vindbaarheid, wat hij nu ook al niet ideaal vindt.                                                                                                                                                                                                      |
| R14 | Respondent 14 hecht waarde aan een vertrouwde omgeving en relaties. Op deze manier vinden er namelijk spontane overleggen plaats, die in een flexconcept minder zullen ontstaan. Hierdoor zal de werknemer minder op de hoogte zijn van het werk van een ander. De respondent zou best willen flexwerken als de gemeente daar de juiste faciliteiten voor biedt. Daarvoor geeft hij aan dat hij het belangrijk vindt dat er aandacht besteed wordt aan het creëren van meer gemak. Hieronder verstaat hij voldoende belmogelijkheden, meer beschikbare ruimtes, voldoende ondersteunende systemen, duidelijke werkafspraken en goede vindbaarheid.                                                                                                                                                        |
| R15 | Respondent 15 is bijna louter positief over flexwerken. Hij geniet van de beweging in het pand en merkt dat je daardoor juist veel meer mensen treft dan normaal gesproken. Hij geeft wel aan dat er voldoende faciliteiten geboden moeten worden om te kunnen flexen en dat de cultuur die er nu is zal moeten veranderen, om te kunnen flexen. Daarvoor wil de respondent, in tegenstelling tot veel anderen, ook zelf wel wat doen. Hij gelooft erin dat als werkgever en werknemer elkaar tegemoet komen, dat er een prettige situatie gecreëerd kan worden.                                                                                                                                                                                                                                          |
| R16 | Respondent 16 wil als teammanager graag laagdrempelig persoonlijk bereikbaar zijn, daarom hecht hij veel waarde aan bereikbaarheid en vindbaarheid. Voor de rest voelt de respondent vooral weerstand van collega's omdat zij zich zorgen maken over het aantal werkplekken in het nieuwe stadhuis. Ook betwijfelt hij of zijn medewerkers in het Huis van de Stad nog wel de juiste middelen hebben om het werk goed uit te kunnen voeren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| R17 | Respondent 17 vindt flexibel werken op zich geen probleem omdat ze op die manier de afwisseling tussen geconcentreerd werken en zich tussen de mensen begeven goed kan combineren. Ze vindt het belangrijk om als teammanager goed op de hoogte te blijven van haar mensen en wil een voorbeeld zijn voor haar collega's. Ze vindt het dus belangrijk dat de verbinding niet verdwijnt. Ze merkt aan veel medewerkers dat ze wel een vaste werkplek hebben, omdat ze voornamelijk bureauwerk doen. Daarbij geeft ze aan het belangrijk te vinden dat hier een goede verdeling in wordt gemaakt, wat flexplekken zijn en welke functiegroepen misschien toch wat vastere werkplekken nodig hebben.                                                                                                         |



## BIJLAGE 12: SAMENVATTINGEN BEDRIJFSBEZOEKEN

### **Bedrijfsbezoek aan het Provinciehuis Gelderland te Arnhem op 30 april 2019**

- Deelnemers: John Gosselink (teammanager Huisvesting) / Justin de Boer (afstudeerder Apeldoorn)

In 2013 heeft de Provincie Gelderland besloten om het provinciehuis wegens technische veroudering te renoveren en uit te breiden. De leegstand van ruim 1/3<sup>e</sup> van de werkplekken en de mogelijkheden om met het gebouw het werk van medewerkers nog beter te faciliteren waren redenen om voor het flexwerken te kiezen. De provincie besloot om de eerste stappen naar de nieuwe manier van werken te zetten door in samenwerking met CfPB (Center for People Buildings) een activiteitenprofiel van het gebouw op te stellen. Daarin stond vermeld wie de organisatie is en welk werk er wordt uitgevoerd. Daarnaast werd er een definitie gegeven aan wat er nou precies wordt verstaan met het individueel werken, samenwerken en overleggen bij de provincie. Het activiteitenprofiel is de onderlegger geweest voor het gebouw wat er nu staat. Daarnaast werd er besloten om in de tijdelijke huisvesting een light versie te creëren. In deze situatie konden medewerkers, maar ook het management zelf, al voorzichtig proeven aan het effect van het wegnemen van eigen werkplekken, gedeelde werkplekken en werkplekken. In de light versie nam ook het aantal opbergkasten en opbergruimte flink af, zodat mensen alvast konden wennen aan een beperkte ruimte voor papieren documentatie. Tijdens de tijdelijke huisvesting heeft de provincie medewerkers verder actief begeleidt en meegenomen in de weg naar het nieuwe werken. Om medewerkers zo goed mogelijk voor te bereiden heeft de provincie trainingen en cursussen aangeboden. Het ging hier bijvoorbeeld om digitale vaardigheden zoals hoe je moet omgaan met een digitale agenda en hoe je digitaal moet archiveren, maar ook hoe je met documenten om kan gaan als er straks geen kastplanken en opbergkasten zijn. De provincie betrok medewerkers ook bij de bedoelingen van de nieuwe manier van werken om te bespreken wat het inhield en waar we het met elkaar over hebben. Hier werd ook besproken hoe zij met elkaar moesten gaan samenwerken, omdat er geen vaste flexplekken meer zijn en hoe er voorkomen kon worden dat medewerkers geen handdoekjes zouden gaan leggen. Bij het betrekken van het nieuwe provinciehuis heeft de provincie aangegeven dat medewerkers zelf maar moesten gaan kijken waar ze denken dat handig is om te gaan werken. De provincie wilde de medewerkers zo de kans geven om het nieuwe werken eigen te kunnen maken en te ervaren waar ze tegenaan lopen bij de nieuwe manier van werken.

De provincie heeft in het huis 10-12 werklandschappen gecreëerd die allemaal hetzelfde zijn vormgegeven. Daarnaast heeft iedere medewerker bij de provincie een laptop en telefoon, zodat ze volledig worden gefaciliteerd om flexibel en activiteitgericht te kunnen werken. De provincie benaderd dit als voorwaarde om flexibel en activiteitgericht te werken. Daarnaast is iedere standaardwerkplek uitgerust met grote schermen. De bedoeling hiervan is dat medewerkers genoeg ruimte hebben om hierop hun documenten te openen en kwijt te kunnen. Rondom de werklandschappen maakt de provincie wel gebruik van zogenoemde 'ankerpunten', wat in feite ontmoetingsplekken zijn. De provincie merkt dan ook dat de verschillende teams en eenheden rondom die ankerpunten een werkplek zoeken. Zodoende zijn er nog steeds vlekken. De provincie geeft aan vindbaarheid niet zozeer als knelpunt te ervaren. De ankerpunten zorgen voor ontmoetingen, medewerkers hebben inzicht in elkaars agenda en hebben bovendien een telefoon. Volgens de provincie is het dus eigenlijk geen argument, maar voor veel medewerkers wel een motief om niet mee te doen aan het flexwerken. De provincie benadrukt dat het gedrag van mensen zeker niet vanzelf veranderd. Als je als organisatie een verandering wil doorvoeren en een andere houding van medewerkers vraagt, dan heb je die



medewerkers daar ook echt bij nodig. Dat begint aan de voorkant met hoe het gebouw bedoeld is en waaraan het moet voldoen. Het gebouw moet de medewerkers ondersteunen/faciliteren bij het werk.

Na een tijdje in het nieuwe huis, blijkt dat de meningen over het flexwerken erg verdeeld zijn. Van alle medewerkers die meededen aan een tevredenheidsonderzoek had 50% niet zozeer positieve of negatieve mening. De andere 50% bestaat ook weer uit een tweedeling. Namelijk 25% die het concept helemaal niks vinden en 25% die vraagt waar de glijbaan is. De provincie concludeert daarmee dat het de aard van mensen is die ervoor zorgt dat ze op een bepaalde manier een verandering beleven. Dat betekent niet dat de provincie het hierbij laat, maar het is wel lastig om twee groepen tevreden te stellen die volledig tegenstrijdig zijn. Medewerkers die ontevreden zijn over de nieuwe manier van werken geven aan zich te storen aan de andere dynamiek op de werkvloer. Medewerkers klagen over teveel beweging op de werkvloer tot het horen van het tikken op een toetsenbord. Omdat ieder persoon dit op een andere manier ervaart, kan de provincie hier niet echt een uitspraak over doen. Het roept wel vragen op zoals; hebben we de ruimte wel goed ingericht? En staan de werkplekken op de juiste plaats? Op basis van de resultaten van het onderzoek heeft de provincie besloten om een verdiepingsslag te maken en meer maatwerk te leveren. Zij willen daarvoor dichterbij het werkveld van de verschillende teams, maar ook van de individuele medewerker komen, om te ontdekken wat werkprocessen zijn en welke faciliteiten de medewerker daarvoor nodig heeft. Aan de hand van deze informatie kan gekeken worden hoe het gebouw daarin met de huidige vorm kan ondersteunen. Daarmee hoopt de provincie in kaart te brengen waar de verschillen zitten tussen enerzijds 'de klagers' en anderzijds de tevreden mensen. De provincie wil deze twee partijen ook bij elkaar brengen. Om begrip te krijgen voor elkaars situatie, maar ook om te kijken naar hoe deze twee groepen elkaar juist kunnen helpen om naar tevredenheid te kunnen werken. Er is namelijk sprake van overlapping, omdat mensen verschillende dingen waarnemen. Als deze personen bij elkaar gezet worden kunnen ze wellicht iets voor elkaar betekenen. De kunst is namelijk om er samen achter te komen, hoe er wel een werkzame situatie gecreëerd kan worden. Daarnaast geeft de provincie aan dat het ook deels een kwestie is van ontdekken en ervaren. Mensen hebben vaak al een oordeel klaar en verzinnen redenen om iets niet te hoeven doen, voordat ze überhaupt een reële mogelijkheid hebben gehad om het te ervaren. Als de provincie iets anders zou mogen doen binnen het verandertraject dan zou de provincie meer aan de medewerkers laten weten hoe het gebouw bedoeld is. Achteraf gezien zijn ze daar wat te makkelijk overheen gestapt. Dit wil de provincie dan ook als tip meenemen aan de gemeente Apeldoorn. Neem echt iedereen mee in de verandering, van medewerkers tot directie en ondernemingsraad. Biedt de medewerkers daarnaast ook de kans om een rondleiding te krijgen wanneer het stadhuis wordt afgewerkt en ingericht. Op deze manier kan geïnventariseerd worden wat ze ervan vinden. Het leveren van maatwerk zou de provincie ook wat meer naar voren halen, door dan al rekening te houden met bijzondere gevallen, zoals mensen met een special en aanbod projectruimtes. Hieronder verstaat de provincie bijvoorbeeld mensen die een speciale werkplek nodig hebben. Om daarom niet weer achter de feiten aan te lopen, wordt het activiteitenprofiel momenteel geactualiseerd omdat de wereld van vandaag niet de wereld van toen is.



## **Bedrijfsbezoek aan het Gemeente Deventer te Deventer op 6 juni 2019**

- Deelnemers: Lorraine Cornet (Facilitair adviseur) & Mark van Vilsteren (Facilitair adviseur) / Justin de Boer (afstudeerder Apeldoorn)

De gemeente Deventer geeft aan dat toen eenmaal bekend werd dat de nieuwbouw definitief door zou gaan, er al vrij snel een project gestart werd vanuit P&O. Dit project werd 'Nieuwe stijl' genoemd en naast P&O werden ook de facilitaire en ICT afdeling erbij betrokken. De werkgroep nieuwe stijl begon al vrij snel workshops te organiseren om met medewerkers verschillende activiteiten te kunnen doen om de betekenis van flexibel werken te achterhalen. Omdat de gemeente Deventer de invulling nog vrij open liet, kwamen er de meest uiteenlopende reacties uit, bijvoorbeeld: 'ik heb nu nog heel veel papier, hoe moet dat straks dan?'. Het streven van de gemeente Deventer is dan ook om volledig digitaal te werken, zodoende heeft iedereen nu een meter schapruimte. Om dat werkbaar te maken moest er gedigitaliseerd en opgeruimd worden. De gemeente Deventer bespeurde ook best wat angst rondom de hele verhuizing en het werken met het nieuwe kantoorconcept. Om deze weerstanden deels weg te kunnen nemen plande de gemeente meerdere bedrijfsbezoeken bij organisatie waar het met succes ingevoerd. Als medewerkers de kans krijgen het ergens anders al te zien, dan kunnen ze er ook een beetje feeling en begrip voor krijgen, waardoor je draagvlak kan creëren. De gemeente Deventer geeft aan er echt veel aan te hebben gehad door medewerkers aan de voorkant direct mee te nemen in het proces, als je dat niet doet is de kans op weerstand ook veel groter. Daarnaast wilde de gemeente er ook gewoon een feestje van maken; het moet immers ook leuk zijn om er te werken. Naast de workshops was het voor Deventer ook een optie om alleen teammanagers actief bij het veranderproces te betrekken en dat zij uiteindelijk de werkwijze en regels zouden moeten communiceren met de teams. Het risico wat je dan echter loopt is dat de ene teammanager dit wel zal doen, de andere niet en de derde half-half. Bovendien gaf Deventer mensen die het leuk vinden om erover mee te denken, de kans om daadwerkelijk hun zegje te doen. De gemeente Deventer merkte ook dat je altijd medewerkers hebt die dat niet doen, maar van de mensen die zich wel inschrijven hoop je in ieder geval dat zij enthousiast over de ideeën gaan praten en het verhaal verspreiden. De gemeente Deventer geeft aan dat dit een traject is geweest van een aantal jaar, maar dat het, het wel waard is geweest omdat je zoveel mogelijk mensen met een positief gevoel die kant op kan laten gaan. Als er nog veel negatieve zaakjes zijn, is dat moeilijk om na de verhuizing nog weg te nemen. Laat de criticasters hun zegje doen voordat de verhuizing plaatsvindt en neem dit ook serieus, waar ligt hun zorg? Naast workshops, zijn ook klankbordgroepen, gesprekken met teammanagement, middelen om de bedoelingen van het concept organisatie breed te delen en te communiceren.

De gemeente Deventer merkt dat sommige functies lastig weg te zetten in een flexibel werkconcept. Sommige medewerkers zijn afhankelijk van applicaties, programma's of een vaste telefoonlijn. Om deze redenen kan in Deventer ook niet iedereen op alle plekken werken. De gemeente Deventer ervaart de keuze voor open ruimtes prima, alleen er is te weinig afscheiding is wel een aandachtspuntje. Werkeilanden met 4-8 personen is nog te overzien maar bij meer moet er echt goed nagedacht worden over het plaatsen van afscheidende materialen, waarbij het niet direct altijd een muur hoeft te zijn. De gemeente Deventer heeft zich afgevraagd of de ruimtes en werkplekken op de juiste plek staan en kijkt nu ook naar meer maatwerk. Sommige medewerkers hebben eenmaal meer faciliteiten nodig om hun werk te kunnen doen.



### **Flexwhere pakt vindbaarheid aan.**

De gemeente Deventer heeft Flexwhere geïntroduceerd, omdat zij nu in een best groot pand zitten. Daarom hebben ze aan de voorkant goed nagedacht over de vindbaarheid, hoe vind je elkaar en hoe vind je een werkplek die past bij de werkzaamheden die je op dat moment moet doen. De gemeente merkt dat van dat laatste niet echt gebruik wordt gemaakt, want mensen hebben over het algemeen toch een vaste voorkeur. Er wordt qua vindbaarheid wel veel gebruik van gemaakt, aangezien het vrij vlot wordt gemeld als de applicatie in storing ligt. De applicatie heeft een zoekfunctie en als je de naam van een collega intikt, kan je niet alleen zien waar diegene zit, maar ook direct een telefoonnummer en mailadres raadplegen. Daarnaast hebben de werkplekken verschillende kleuren. Groen en blauw betekenen dat een werkplek vrij is, waarbij de blauwe wel special werkplekken zijn (met een fat client). Geel/oranje betekent dat de werkplek vergrendeld is en dat die collega dus momenteel even weg is en rood dat de werkplek bezet is. De applicatie heeft de vaste werkplekken geregistreerd, dus waar een thin of fat client aan gekoppeld is.

In Deventer zijn geen echte problemen met het aantal werkplekken ondervonden. De geluiden gingen wel eens op dat iemand geen plek kon vinden, maar als diegene steeds naast zijn/haar favoriete collega wil zitten dan is dat ook niet heel raar. Daarbij wijst de gemeente er wel op dat de feiten anders zijn dan de beleving. Ondanks een gemiddelde bezetting van 61%, tikt de bezetting op sommige afdelingen de 100% aan op piekdagen. Daarbij komt dat mensen sniet zo heel snel aanschuiven bij andere teams, waardoor de beschikbare werkplekken al gauw als minimaal worden ervaren. Het is dus essentieel om ook aandacht te besteden aan cultuur en het veranderproces dan alleen de stenen. De mensen moeten echt op een andere manier gaan werken en dat is wel een heel ingewikkeld proces. Onder cultuuraspecten vallen ook wel zaken zoals het gebruik (claimen) van een werkplek, het eten, bellen en gesprekken voeren op de werkplek. De gemeente Deventer geeft aan dat er wel huisregels zijn gecommuniceerd op intranet en via de servicedesk, alleen er wordt niet op gestuurd, mensen worden er ook niet aan herinnerd. Daarnaast moeten ook bestuurders, directie en teammanagers zich er naar gedragen, maar als zij dat niet doen, dan gaat het niet vliegen. De gemeente Deventer hamert erop dat mensen geholpen moeten worden en het moeten zien. Het gaat pas leven als je laat zien waar het succesvol is ingevoerd. Deventer heeft het overigens niet alleen bij andere organisaties gelaten, maar heeft ook veel rondleidingen tussen de bouwactiviteiten door gegeven. Daardoor zien mensen alvast waar ze terecht komen. Kortom, maak mensen er onderdeel van! De gemeente Deventer zou achteraf meer mogelijkheden creëren om te bellen en sowieso meer maatwerk leveren. Ze merken toch minder flexibel te zijn zonder belcellen of werkplekken met dockingstation voor je laptop. Omdat er in Deventer vrij veel open ruimtes zijn is geluidsoverlast ook wel een huidig probleem. Ditzelfde geldt ook voor het voeren van gesprekken op de werkplek, wat ook een stukje cultuur is. Laat het door de juiste mensen presenteren, en promoot het leuk. Old-school communicatie helpt niet altijd meer en dan nog is de vraag; lezen mensen het überhaupt. Laat mensen iets vertellen, laat het leven! De gemeente Deventer heeft hiervoor ook lunchlezingen gehouden toen de inrichting wat duidelijker werd en presenteren. Dan konden mensen er ook op schieten en aan de hand daarvan kon bepaald worden wat wel en wat niet meegenomen zou worden.



## BIJLAGE 13: VRAGENLIJST INGEVULD

Hieronder een voorbeeld van een ingevulde vragenlijst. De rest van de ingevulde vragenlijsten kunnen geraadpleegd worden op de USB-stick, bijgevoegd bij de hard-copy voor Hans Breuker.

Respondent nr.: 7      Geslacht respondent: m ☒ v      Datum interview: 03/05

1. Hoeveel uur werk je gemiddeld per week op kantoor?  
36
2. Bij het kiezen van een werkplek maak ik een bewuste en afgewogen keuze.  
☐ helemaal mee eens ☒ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens
3. Bij mijn werkplekkeuze houd ik rekening met de soort werkzaamheden die ik die dag moet doen.  
☐ helemaal mee eens ☒ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens
4. Kan je je antwoord toelichten?  
Voor sommige sommige werkzaamheden  
zoek ik de rust op. En als ik weet dat ik die  
dag namelijk achter mijn bureau zit ben ik minder kritisch
5. Bij mijn werkplekkeuze houd ik rekening met de mensen die ik die dag moet spreken.  
☐ helemaal mee eens ☒ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens
6. Kan je je antwoord toelichten?  
Collega's met wie ik vaak samen werk zijn  
handig om in de buurt te hebben
7. Ik werk bij voorkeur het liefst in dezelfde ruimte.  
☐ helemaal mee eens ☒ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens
8. Kan je je antwoord toelichten?  
Spullen bij de hand, prettig  
gevoels kwestie. 70% van de tijd in  
dezelfde ruimte
9. Ik werk bij voorkeur het liefst op dezelfde werkplek.  
☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☒ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens
10. Kan je je antwoord toelichten?  
meer praktisch: eigen stoel.
11. Ik 'claim' wel eens een werkplek, bijvoorbeeld door spullen achter te laten als ik weg ben.  
☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☒ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens
12. Kan je je antwoord toelichten?  
Alleen als er overduidelijk genoeg werkplekken  
zijn die dag
13. Ik houd tijdens het werk zoveel mogelijk rekening met mijn collega's.  
☒ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens
14. Ik pleeg regelmatig telefoontjes vanaf mijn werkplek.  
☐ helemaal mee eens ☒ mee eens ☒ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens
15. Kan je je antwoord toelichten?  
Alleen korte telefoontjes of telefoontjes waarbij  
ik perse mijn beeldscherm nodig heb
16. Ik spreek regelmatig met collega's af om 'even snel' wat te bespreken op zijn of mijn werkplek.  
☐ helemaal mee eens ☒ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens



17. Kan je je antwoord toelichten?

Afspreken altijd op centrale plek. Loop wel regelmatig 'eventjes' bij een collega langs om wat te vragen en vice versa.

18. Ik eet regelmatig op de werkplek.

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☒ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

19. Kan je je antwoord toelichten?

Geen brood e.d. of andere etenwaren d.w.z. waar je koopt. Wel even een paar stukjes appel e.d.

20. Ik zorg altijd voor een opgeruimde werkplek, als ik mijn werkplek verlaat.

☒ helemaal mee eens ☐ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

21. Kan je je antwoord toelichten?

22. Ik ervaar overlast van gedrag van andere collega's

☐ helemaal mee eens ☒ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

23. Kan je je antwoord toelichten?

harde telefoongesprekken + lange

24. Het is mij duidelijk dat ik in het HvdS op basis van mijn werkzaamheden een werkplek moet gaan selecteren.

☐ helemaal mee eens ☒ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

25. Het is voor mij helder dat er in het HvdS flexibele werkplekken gecreëerd worden die aansluiten op onze werkzaamheden.

☐ helemaal mee eens ☒ mee eens ☒ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

26. Het is mij duidelijk dat het activiteit gericht en flexibel werken ervoor moet zorgen dat ik optimaal wordt ondersteund tijdens het uitvoeren van mijn werkzaamheden.

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☒ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

27. De redenen dat er voor een nieuwe manier van werken wordt gekozen in het Huis van de Stad vind ik begrijpelijk en logisch.

☐ helemaal mee eens ☐ mee eens ☒ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

28. Kan je je antwoord toelichten?

Gaat wel uit van een maakbaarheid die er in ons werk lang niet altijd is. Een werkdag bestaat voor mij altijd uit verschillende onderdelen, een

29. Ik voel weerstand voor de verandering naar de nieuwe, flexibele manier van werken.

☐ helemaal mee eens ☒ mee eens ☐ neutraal ☐ mee oneens ☐ helemaal mee oneens

30. Kan je je antwoord toelichten?

niet zozeer tegen flexibiliteit, wel tegen de gevolgen: meer mensen in 1 ruimte, rumoer, zoeken naar een plek (te weinig werkplekken)

bijv: wil in stille werken, maar telefoon gaat ook resolutie



#### BIJLAGE 14: EXTRA OPMERKINGEN PER RESPONDENT

Hieronder een voorbeeld van de extra opmerkingen per respondent. De rest kan geraadpleegd worden op de USB-stick, bijgevoegd bij de hard-copy voor Hans Breuker.

Respondent nr.: 12      Geslacht respondent: m (v)      Datum interview: 06/05

Extra opmerkingen:

vanwege 'special' werkplek, wel graag collega's in de buurt.

eigen plekje & gewoonte

vaste telefoon > applicaties vaak nodig  
je zit met directe collega's (die je eerder)  
accepteert het van elkaar

niet onderbreken (doorwerken, maar ook  
onvoldoende prettige tijds) saai  
nooit bedrijfsrestaurant.

flexwerken is achterhaald. Niet voor iedere  
functie geschikt.

van drie naar twee beeldschermen > (kans  
op fouten). Alles elke keer opnieuw  
instellen. Dichtbij het werkveld.  
→ invloed op de kwaliteit

moet voldoende gefaciliteerd worden om  
het werk te kunnen doen.

niet flexibel qua werklagen.

sociale contact > voordeel.  
maar uitdraaiheid

- onpersoonlijk > wel elkaar blijven
- betrokkenheid bereiden



## BIJLAGE 15: OPEN GECODEERD TRANSCRIPT

Hieronder een voorbeeld van een open gecodeerd transcript van de interviews. De rest van de (gecodeerde) transcripten kunnen geraadpleegd worden op de USB-stick, bijgevoegd bij de hard-copy voor Hans Breuker.

### Interview met respondent 17 / C

- J: Nou, welkom, goedemiddag. Fijn dat je mee wilt werken aan het interview naar de gewenste situatie in het Huis van de Stad over een tijdje. Nou zoals ik al net zei is eigenlijk de doelstelling van het interview om een beetje in kaart te brengen van eh, nou hoe jij de situatie straks voor je ziet.*
- HB: Hmm-mm.*
- J: Niet alleen met betrekking tot je eigen manier van werken, maar ook tot je collega's die je onder je hoede vallen, zeg maar. En nou, ja ik wil het interview graag niet langer dan 30 minuten doen, vanwege het verwerken van het interview, zeg maar. En zoals ik al zei geef vooral aan wat je wil aangeven.*
- HB: Ja!*
- J: Er zijn vaste onderwerpen, maar het maakt niet uit hoe je daar zelf in veranderd zeg maar. En dan kunnen we wat mij betreft wel beginnen.*
- HB: Ja.*
- J: De eerste algemene vraag is eigenlijk wat is je functie en hoe zou je een gemiddelde werkdag van jezelf omschrijven wat betreft de activiteiten die je doet?*
- HB: Oké. Nou, ja ik ben Heleen Brandt, dat zou ik ook nog even zeggen want dan weet je wie je opneemt, haha.*
- J: Haha, ja.*
- HB: En ik ben teammanager. Van het team informatie en gegevensdiensten en ik ben interim-teammanager voor documentaire informatievoorzieningen, dus twee teams binnen de eenheid informatie.*
- J: Hmm-mm, oké.*
- HB: En ik werk 34 uur in de week en werk vrijdag niet en ik zit heel veel in overleggen. Dus zeg maar als je naar mijn tijd kijkt, dan is ongeveer 75% overleggen en 25% is gewoon dingen uitwerken (C.1 Werkdag).*
- J: Ja, precies, ja.*
- HB: Ja.*
- J: Dat is wel kenmerkend voor een teammanager volgens mij. Veel overleggen afwisselen met kantoorwerk.*
- HB: Ja, ja.*
- J: Ja en in hoeverre vind je dan flexibel werken voor jouw functie relevant?*
- HB: Nou, eh wat ik dus heel erg eh, aan de ene kant het voordeel van flexibel werken vind ik dat ik gewoon, doordat je bijvoorbeeld in werkcafé en eetcafé zit dat je andere mensen ontmoet dat je soms snel even kunt schakelen, dingen kunt regelen, kunt organiseren. En ook dat je andere mensen weer leert kennen. (C.2 Voordeel flexwerken) Het nadeel is voor mij als teammanager dat, er is in dit gebouw in ieder geval te weinig vergaderruimte.*
- J: Ja.*



- HB: Dus ik moet iedere keer op zoek naar een andere plek met mensen. En voorheen was het zo, had ik een eigen kamer en dat zat centraal en dat had je veel sneller de verbinding met je mensen. Dus ik merk dat ik gewoon nu zelf continue moet nadenken goh nou ik ga goedemorgen.. , weet je, hoe is het met jullie? (C.3 Nadeel flexwerken) (C.4 Flexwerken)
- J: Hmm-mm.
- HB: En voor de afspraken moet ik echt op zoek met mensen en dat kost me gewoon veel tijd.
- J: Ja.
- HB: Qua efficiency is het voor mij niet handig, maar ik zie er ook de voordelen van. (C.5 Huidige ervaringen)
- J: Oké, dus het voordeel als ik begrijp zeg maar, voordelen vind je wel dat je mensen sneller tegenkomt en ziet zeg maar. Gewoon spontaan. Maar dat als je een afspraak hebt dat je dan echt op zoek moet naar een plek om te vergaderen. Dat is het moeilijke eraan?
- HB: Ja, klopt (C.6 Huidige ervaringen).
- J: Oké. Ja, oké. En werk je ook wel eens ergens anders dan zeg maar op een locatie van de gemeente Apeldoorn?
- HB: Ja, als ik ergens extern ben, dan werk ik ergens anders en thuis doe ik wel wat mail (C.7 Extern), maar over het algemeen werk ik hier. Ik vind persoonlijk dat ik als teammanager gewoon er moet zijn.
- J: Ja, ja.
- HB: En als ik onzichtbaar ben dan, en dat vind ik dus ook wel een nadeel doordat het flexen ben ik ook voor mijn mensen minder zichtbaar (C.8 Nadelen flexwerken).
- J: Ja.
- HB: En dat is iets wat ik zelf fijn vind en ik merk dat mensen ook op zich dat wel fijn vinden (C.9 Vindbaarheid).
- J: Ja, absoluut. Je moet natuurlijk wel weten waar je te vinden bent, inderdaad. Meer mensen geven wel aan vindbaarheid vinden ze wel een belangrijk punt. Is wel een van de belangrijkste dingen die ik tot nu toe al merk eigenlijk.
- HB: Klopt, klopt, ja, ja, zeker.
- J: Dus je werkt niet met een bepaalde bedoeling dat je elke dag, ja gewoon weet van oké, ik ga daar extern werken? Dat je dat specifiek doet zeg maar, dat je daar een bewuste keuze voor maakt bedoel ik?
- HB: Nee, ik werk eigenlijk bijna niet extern.
- J: Nee, oké, alleen als het zo uitkomt zeg maar?
- HB: Nou ja, vrijdag ben ik vrij en dan houd ik mijn mail in de gaten en dat doe ik gewoon thuis. Maar verder werk ik eigenlijk gewoon altijd hier in dit gebouw. Tenzij ik afspraken extern heb.
- J: Ja, precies. Want het is dus niet echt een werkomgeving die je prettiger vind dan hier?
- HB: Nee, maar nogmaals ik vind ook vanuit mijn functie, als ik onzichtbaar ben voor mijn mensen dan, want ja .. Dus het contact is voor mij ook heel erg belangrijk om mijn rol als teammanager goed te kunnen vervullen (C.10 Vindbaarheid).
- J: Ja, precies. Nee, duidelijk.
- HB: Maar dat is heel persoonlijk, hè.
- J: Ja, nee, snap ik.
- J: Nou, ja we zijn natuurlijk in een tijdelijke situatie hier aan het Stationsplein.
- HB: Ja.



- J: *De vorige situatie in het stadhuis was natuurlijk nog heel erg veel hokjes en hier is dat natuurlijk al veel minder. Hoe heb jij die verandering eigenlijk ervaren van die hokjesituatie in het stadhuis naar hier?*
- HB: Nou hier hebben we nog op zich op de etages nog veel hokjes.
- J: *Hmm-mm.*
- HB: Dus dat verschilt op zich nog niet zo veel.
- J: *Maar wel meer mensen op de kamer toch? Volgens mij, over het algemeen.*
- HB: Ja het zijn wat meer mensen. Ik zit bijvoorbeeld met het DIV-team, daar zitten bijna 12 mensen, dus daar ga ik weleens tussen zitten. En daar sluit ik me gewoon af en dan zijn de mensen bezig. Op zich vind ik dat wel weer leuk omdat ik tússten de mensen zit. Dus dan hoor ik ook dingen, zie ik dingen. Dus dat vind ik hartstikke goed (C.11 Voordeel flexwerken) C.12 Huidige ervaringen).
- J: *Hmm-mm.*
- HB: Ik merk zelf dat, wij hebben op onze vierde etage zitten wij met INF, en dat zal Henk, waar je ook nog een interview mee hebt ook wel zeggen, daar zit een zaal met bijna 30-40 werkplekken.
- J: *Ja.*
- HB: En dat wordt echt wel als storend ervaren, omdat je zeker als je bijvoorbeeld telefonische afspraken hebt, hè als je even een bilateraaltje met iemand hebt.. Ja dan zit je zo dicht op elkaar dat gewoon ja, dat je dan toch even een andere plek moet zoeken als je iets in persoonlijk .. zeg maar als je iets wil bespreken wat voor andere oren niet bestemd is (C.13 Huidige ervaringen).
- J: *Ja.*
- HB: En telefonische afspraken is soms ook gewoon lastig voor je omgeving, dus dan moet je eigenlijk gewoon uit je kamer en op de gang gaan staan praten.
- J: *Ja.*
- HB: We hebben onvoldoende zitjes om even gemakkelijk te gaan zitten dan (C.14 Huidige ervaringen).
- J: *Ja, precies. Ja, oké, oké.*
- J: *Uhm dus op zich vind je het geen probleem om met meer mensen op een kamer te zitten, maar het moet niet te gek worden zeg maar? Niet te veel mensen?*
- HB: Nee, je moet ook af en toe je momenten kunnen hebben waar je even gewoon je terug kunt trekken en even rustig kunt werken of kunt bellen of dat soort dingen.
- J: *Ja.*
- HB: En daar moet je continue naar op zoek. Maar dan is dit gebouw, ik hoop echt dat het andere gebouw dat dat wel zeg maar die randvoorwaarden beter biedt dan dat we hier hebben (C.15 Huidige ervaringen). Ik realiseer me ook dat dit een tijdelijke situatie is en dat we daar mee te doen hebben.
- J: *Dat je minder mogelijkheden hebt, inderdaad.*
- HB: Ja, dat is gewoon zo en dat heb je ook te accepteren, punt.
- J: *Ja, dat klopt, ja. Dus dat was eigenlijk de volgende vraag, hoe verwacht je dan eigenlijk de situatie in het Huis van de Stad te ervaren, of waar ben je bang voor, of wat zie je juist positief tegemoet of?*



- HB: Nou, positief vind ik op zich de beweging, hè dus dat mensen in beweging zijn (C.16 Verwachte ervaringen). Ik zie zelf, maar goed dat zal ik ook in dat andere formulier wel invullen dat je toch ziet dat mensen hebben allemaal hun eigen structuur en werkpatronen.
- J: Ja.
- HB: En dat iedereen die om half 8 begint heeft zijn vaste werkplek en mensen die dus wat flexibeler zijn in hun werktijden, ja die moeten altijd, die moeten op zoek en wij hebben echt wat ons betreft, maar dat hebben we ook al aangegeven een krapte aan werkplekken. We hebben veel fulltimers met veel computerwerk, weinig overleggen (C.17 Verwachte ervaringen)..
- J: Ja.
- HB: Dus bij ons is dat wel beperkt. Voor mezelf is het bijvoorbeeld, ik zie echt ook wel kansen voor mensen die gewoon als ze een prima laptop hebben dat ze ook in het werk-eetcafé kunnen werken.
- J: Ja, precies.
- HB: Dat kunnen we nu niet, ja met een iPad-je, maar dan heb je niet alle mogelijkheden om op Citrix aan te sluiten. Dus dat zou echt wel een stap vooruit zijn (C.18 Apparatuur).
- J: Ja, ja.
- HB: En ik hoop dat we echt op de nieuwe locatie voldoende, inderdaad wat ik al aan gaf, ruimtes hebt waar je even je kunt terugtrekken om even met iemand te praten en of dat dan allemaal besproken moet worden vind ik ook wel weer een dingetje (C.19 Ruimte/werkplekken). Moet je bij iedere afspraak moet je nadenken, moet ik iets bespreken..
- J: Ja.
- HB: En ik heb al wel begrepen dat bij ons op de vierde er waarschijnlijk weinig ruimtes zijn waar je even kunt bellen. Dus belruimtes, vrij weinig zijn, maar goed (C.20 Ruimte/werkplekken).
- J: Oké, ja. Nou ja de ervaring was inderdaad ook dat die belruimtes ook vaak niet worden gebruikt.
- HB: Oké
- J: Juist omdat mensen ook wel hun outlookagenda nodig voor een afspraak maken of hè als ze een telefoontje plegen dat ze toch vaak een scherm nodig hebben.
- HB: Ja, ja, ja, oké, ja.
- J: En de meeste hebben natuurlijk ook geen laptop die ze zo makkelijk mee kunnen nemen dus inderdaad is wel een belangrijke, want ik was bij het Provinciehuis geweest en die hebben allemaal laptops en je ziet ook gewoon dat dat heel erg helpt, hoe flexibel mensen kunnen werken.
- HB: Ja, zeker, ja.
- J: Maar dat kost natuurlijk allemaal geld, dus ..
- HB: Ja, ja, nee dat is ook zo, maar je kan je overwegen of je bepaalde functiegroepen wel laptops geeft hè, mensen die veel flexibeler zijn hè. Dus dat kan een teammanager zijn, dat bijvoorbeeld een, hoe heet het, een projectleider zijn (C.21 Apparatuur).
- J: Ja.
- HB: Maar bij mijn teams hebben ze bijvoorbeeld, heel veel werken ze met allerlei hele zware bestanden met veel tekeningen, kaarten en dan is het gewoon fijn om je eigen vaste werkplek te hebben. Dan ga je niet achter een laptop zitten.
- J: Nee, klopt, nee.



- HB: Dat werkt gewoon niet. Dus je kunt volgens mij echt ruimte gaan creëren, want ik heb begrepen dat we veel werkplekken hebben in het werk-eetcafé. Dat je, nou dat je nadenkt of er doelgroepen zijn, binnen de organisatie die je echt van een laptop en dan kunnen we de iPads inleveren en dan kunnen we gewoon overal gaan zitten waar we willen (C.22 Apparatuur).
- J: Precies, precies. Ja voor de mensen die dat ook echt kunnen zeg maar. Mensen die dan toch meer vast moeten werken, die hebben daar dan ook ruimte voor.
- HB: Ja, ja, dus daar zou ik wel over na willen denken, van waar is de flexibiliteit kun je die beter toepassen en waar zijn functies waarbij je echt zegt nou daar is het echt wel handig om een, zeg maar, een vlek met bepaalde werkplekken speciaal voor die groep te doen (C.23 Ruimte/werkplekken).
- J: Ja, precies, oké, duidelijk. Nou daar komen we zo nog wel op terug, van hè wat ondersteunt je werkomgeving nog meer.
- HB: Oké.
- J: Ik zou eerst nog even in willen gaan op van wat versta jij onder een inspirerende werkomgeving voor je zelf? Of heb je daar niet zoveel mee? Het is wel per persoon verschillend want de ene geeft aan van; ja, in een ruimte doe ik gewoon m'n werk en wat daar verder om heen is boeit me niet zoveel, terwijl een ander juist heel gevoelig is voor kleurgebruik of het aanwezig zijn van kunst of?
- HB: Ja, hmm-mm. Ik vind wel dat, ik hou wel van gewoon strak hè, bij wijze van spreken lekker wat groen en dat soort dingen.
- J: Hmm-mm.
- HB: Voor mij is het veel meer, ik vind voor een ruimte dat het overzichtelijk is, dat het schoon is, dat eh weet je dat je gewoon je makkelijk je werkplek kunt vinden en ook de spullen weer kunt opruimen hè (C.24 Inspirerende werkomgeving).
- J: Ja.
- HB: Dat je niet drie etages hoeft, om een locker ergens te vinden, ik noem maar een zijstraat (C.25 Opbergkasten/lockers).
- J: Ja.
- HB: Maar dan vind ik de rest vind ik niet zo belangrijk. Ik vind gewoon dat het schoon is, verzorgd, overzichtelijk en ja, of het een schilderijtje meer of minder is vind ik niet zo belangrijk (C.26 Beleving).
- J: Nee, precies. Nee, oké. Dus het heeft wel meer te maken met gemak zeg maar, gewoon een soort ontzorging van hee, je komt hier binnen en kunt gewoon aan het werk zonder dat je ergens eerst klachten over hebt zeg maar.
- HB: Ja, dus kijk, wat je nu ook ziet wat mensen doen die flexen, maar sommige mensen laten gewoon de hele dag de spullen op hun bureau liggen en dan is een ander durft zich daar eigenlijk niet te gaan zitten (C.27 Hygiëne).
- J: Nee, dat klopt.
- HB: Terwijl de afspraak is, na een uur moet je minimaal je computer uit loggen of accepteren dat iemand anders er kan gaan zitten.
- J: Ja, ja.
- HB: Ja en dat vind ik het gedrag dat ik denk, dus dat vind ik ook wel interessant, hoe we daar straks mee om gaan.
- J: Ja, ja want je hebt inderdaad veel mensen die loggen ook niet uit als ze anderhalf uur weg zijn.



- HB: Ja, ja (C.28 Aanspreekgedrag).
- J: En dan krijg je inderdaad, van oh hier staat nog een scherm voor, nou dan ga ik hier maar niet zitten. Maar dat is ook wel een ja ..
- HB: Ja. Ik vind trouwens als, ik neem mijn spullen mee, dan is het bureau waar ik gezeten heb, is leeg.
- J: Hmm-mm.
- HB: Dan is mijn scherm nog wel ingelogd, want ik zet hem dan niet uit. Maar kijk dan, als het bureau leeg is, is het voor mij ook een teken dan kan iemand er gewoon gaan zitten, hè.
- J: Ja, precies, ja.
- HB: Want ik vind het meer in het opruimen van het bureau, als je echt de hele dag in overleg zit, dan dat je het scherm aan laat. Want dan denk ik, ik druk hem uit en ik druk hem aan, klaar weet je. En dit is de afspraak (C.29 Hygiëne).
- J: Ja, ja, oké. Dus je bent wel van aan de regels moet je je houden, want regels zijn regels?
- HB: Ja, ik vind wel, weet je, je probeert wel, op z'n minst je moet met elkaar wel in gesprek over dat soort dingen.
- J: Ja, precies.
- HB: Maar ja, als er afspraken zijn dan kan het niet zo zijn dat de een claimt dat hij een vaste werkplek heeft en de ander zich maar moet aanpassen. Dus het is wel met elkaar zoeken naar de goede balans (C.30 Communicatie).
- J: Ja, precies. Nou ja dat is ook exact wat eigenlijk mijn opdracht is zeg maar, haha. Dus dat is dan weer leuk.
- HB: Haha, oké, ja.
- J: Hè, hoe we met elkaar gewoon samen kunnen werken in het nieuwe kantoorconcept.
- HB: Ja, ja.
- HB: Wat ik trouwens wel een nadeel vind, wat we nu ervaren in dit gebouw is en ik weet niet of dat in het nieuwe gebouw is, wat je ziet doordat wij te weinig werkplekken hebben, gaan mensen natuurlijk, en dat wil je met flexen, op andere etages zitten. Maar daardoor verlies je met mensen van je eigen eenheid wel de verbinding (C.31 Nadeel flexwerken) (C.32 Huidige ervaringen).
- J: Ja, ja.
- HB: Dus ik zie soms iemand en dan denk ik goh, jeetje, ik heb jou geloof ik vier weken geleden voor het laatst gezien, maar hoort wel bij onze eenheid.
- J: Ja, ja.
- HB: Dus dat vind ik wel het risico. Dat mensen wat buiten beeld raken en dat je de verbinding verliest (C.33 Vindbaarheid).
- J: Ja, oké. Ja, dat valt natuurlijk ook weer onder die verbindbaarheid en sociaal contact, inderdaad. Ja, dat wordt wel vaker aangegeven inderdaad.
- HB: Ja, ja.
- J: Uhm, ja, je hebt aangegeven wat je belangrijk vind bij een inspirerende werkomgeving. Is er ook nog iets wat je mist nu of is het allemaal wel gewoon goed geregeld?
- HB: Nee, ik ben heel makkelijk wat dat betreft. Ik bedoel wat ik nodig heb, heb ik nodig en ja nee, ik mis niet echt iets.
- J: Nee oké, nee.



- HB: Nee, nee het is meer het aantal werkplekken. Vanmorgen ben ik geloof ik drie keer van werkplek veranderd, ben ik 10 minuten bezig geweest om weet je wel en dat kost gewoon tijd. Dat is dan wat me dan wel stoort.
- J: *Ja, precies.*
- HB: Want ik heb ook maar weinig tijd om achter een bureau, dus als ik dan wil dan wil ik ook effectief zijn (C.34 Efficiency).
- J: *Ja, tien minuten zijn natuurlijk voor jullie ook heel kostbaar.*
- HB: Haha, ja, ja.
- J: *Ja, snap ik, ja.*
- HB: Ja. Nee maar verder heb ik niet echt wensen, weet je. Ik vind straks, wat me wel leuk lijkt is gewoon de huiskamers die we hebben, hè. Dat dat er een beetje sfeervol uit ziet, dat het uitnodigt tot even bij elkaar zitten. Bakje koffie, overleg en dat soort dingen..
- J: *Ja, ja.*
- HB: Dat zijn voor mij wel de plekken, waar je echt, als je het over sfeer hebt waar wel aandacht aan besteed mag worden (C.35 Beleving).
- J: *Ja. Beetje huiselijke ...*
- HB: En de werkplekken mogen gewoon lekker strak (C.36 Beleving).
- J: *Precies, oké. Oké, ja. Nee ik had er ook nog dingen onderstaan zoals hè, dingen van de stad ofzo aan de muur hangen. Foto's of plaatjes maar dat maakt je niet zo heel veel uit.*
- HB: Nee maakt me niet uit en weet je wat er gebeurt op het moment dat je daar mee begint, dan vind iedereen dat hij wat op moet hangen (C.37 Foto's).
- J: *Oké, oké.*
- HB: Dus ik denk dat je heel snel dan toch dingen krijgt dat mensen dingen aan de muren, wat wel belangrijk is, dat vind ik nog wel interessant om over na te denken, je ziet bij mij bijvoorbeeld in het team dat mensen wel behoefte hebben om soms iets aan de wand te hangen, want dan zijn ze met iets bezig.
- J: *Hmm-mm*
- HB: Maar het is een flexplek, hè
- J: *Ja.*
- HB: Stel dat het hè, en straks hebben we veel minder wanden, want we hebben heel veel glas. Hier hebben we nog wanden, nu we hokjes hebben. Dus hoe ga je daarmee om dat mensen die gewoon voor hun werk behoefte hebben om eens even iets op te hangen en daar eens even aan te werken? Bedoel hoe gaan we daar mee om? Dat vind ik nog wel een eh (C.38 Kantoorartikelen)...
- J: *Ja, klopt, klopt. Dat wordt vaak aangegeven inderdaad ja, ja.*
- HB: Oké, nou dat is wel mooi dat het allemaal bevestigd wordt hè? Haha.
- J: *Ja, nee, dat zeker. Dat valt me nog wel mee. Kijk iedereen is wel apart in hoe die qua persoon is. Maar toch zie je wel de grote onderwerpen die worden door iedereen wel wat genoemd. Wel in een andere vorm weliswaar, maar vindbaarheid is voor iedereen wel een belangrijk punt. Hè gemak dat is voor iedereen, ja, je moet niet met alle spullen slepen elke keer. Dus dat zijn wel dingen die overheen komen inderdaad.*
- HB: Ja, nee, ja.



- J: *Oké. Nou dan het volgende onderwerp dat is ondersteunende en prettige werkomgeving. Dat gaat meer eigenlijk over de materialen die je dan nodig hebt om goed te kunnen werken, dus bijvoorbeeld wat je al zei met de laptop.*
- HB: Hmm-mm.
- J: *Wat versta jij onder een ondersteunende en prettige werkomgeving?*
- HB: Nou ja, dat ik gewoon inderdaad hè, wat ik prima vind is we hebben nu, we hebben lockers. Ik heb nu nog spullen in een kast staan, maar ik ben er al achter dat als we straks verhuizen dan heb ik daar anderhalf jaar niet in gekeken, dus die kunnen ook weg. Dus ik werk gewoon met een tas, dus dan is een locker op zich hè, als je daar, stel dat ik mijn laptop daar nou in wil doen, dan zou dat kunnen.
- J: *Ja, precies.*
- HB: Dus een locker vind ik een belangrijk. Ik vind gewoon mijn, de technische middelen, een telefoon, een laptop of een iPad. Ik vind een strakke werkplek gewoon met twee beeldschermen en dat ik lekker snel kan inloggen en dat ik, dat dat beschikbaar is. En wat ik een hartstikke goede oplossing vind is dat we in de, hoe heet het, in de, hoe heten die dingen, die pantry's,
- J: *Ja, ja.*
- HB: Daar hebben we nu kasten met blocnotes en dat soort dingen, wat keurig centraal is. Harstikke goed, je kunt er alles vinden (C.39 Ondersteunende werkomgeving).
- J: *Ja, ja.*
- HB: Ik vind het wat dat betreft, ja vind ik het prima!
- J: *De indeling hier is zeg maar wel goed? Gewoon qua waar alles staat?*
- HB: Ja hoor, ja vind ik echt goed en dat je weet waar je koffie ... en waar je je afval kwijt kunt en eh ja ik ben daar eigenlijk ... Het enige wat we hier hebben is weinig toiletten.
- J: *Ja.*
- HB: Maar ja, ik weet niet. In het oude stadhuis zullen het dezelfde toiletten blijven, maar dan hebben we er volgens mij wel iets meer dan hier. Maar dat blijft altijd wel een dingetje, ja.
- J: *Ja, ja precies, oké. En nou ja je noemde ook vindbaarheid en bereikbaarheid als belangrijk punt.*
- HB: Ja.
- J: *Dat je dat wilt zijn voor je collega's. Zou je ook behoefte hebben aan iets van een soort applicatie ofzo waardoor je kan kijken waar iemand zit? Want dat lijkt mij zelf wel een mooie oplossing aangezien de technologie gewoon bestaat.*
- HB: Ja.
- J: *Dat als je je telefoon ergens neerlegt en er zit een sensor bij dat dan de werkplek gewoon registreert dat jij daar zit.*
- HB: Dat betekent dat iedereen dus ook een mobiel moet hebben. Gaan we daar naar toe?
- J: *Ja, dat klopt inderdaad.*
- HB: Ja.
- J: *Ja, maar goed het zou op een andere manier kunnen dat collega's zelf moeten registreren, maar dan moet je natuurlijk hopen dat iedereen dat doet.*
- HB: Ja.
- J: *Maar, het principe, zou je dat fijn vinden, prettig vinden?*



- HB: Nee, dat maakt mij niet uit. Kijk ik heb nu de DIV groep die ik heb daar heeft eigenlijk bijna niemand een mobiel want ze zitten de hele dag achter hun bureau, dus ze hebben vaste telefoons.
- J: Oké.
- HB: Dus in die zin hoeft het niet, maar dan moet er wel een mogelijkheid zijn, en dat is ook wel een groep mensen die heel erg op hun plek blijft en die gaan waarschijnlijk ook gewoon op een vaste plek in het Huis van de Stad zitten.
- J: Ja, ja.
- HB: Dus dat is dan nog niet eens zo'n probleem (C.40 Applicatie). Maar ik vind inderdaad als ik heel, kijk nu moet ik, pak ik MiCollab, ik kijk of iemand aanwezig is of niet ik bel hem van goh waar zit je als ik een afspraak heb of waar kan ik je vinden. Dus het zou fijn zijn als je inderdaad vrij makkelijk dat kunt zien.
- J: Ja, ja, want in principe zou je ook kunnen zien welke werkplekken nog wel vrij zijn.
- HB: Vrij zijn, ja.
- J: Ja, dan kan je ook makkelijker ...
- HB: Ja, ben je in Deventer geweest?
- J: Nee, wil ik misschien nog wel naartoe.
- HB: Ja, in Deventer hebben ze ook een systeem en daar heb je inderdaad als je dan op de etage, heb je met name een beeldscherm waar je kan zien welke plekken vrij zijn. Of je daar ook kunt zien wie waar dan zit dat weet ik niet, hoor. Dat moet je dan maar ...
- J: Ja. Nee, klopt ik heb zo iets ook al gezien bij de ABN-AMRO in Amsterdam.
- HB: Oh, oké, oké.
- J: Die hebben ook zo'n systeem geloof ik van, niet voor welke plekken beschikbaar zijn, maar wel wanneer de ruimte gereserveerd is.
- HB: Nee, maar dat is wel fijn, dat is wel fijn (C.41 Applicatie). Maar het verhaal is natuurlijk wel, het risico is als iemand daar gaat zitten, zich niet, ja dan moet hij zijn telefoon meenemen en dan zie je dat hij weer vrij is?
- J: Ja, ja.
- HB: Dus op basis van de telefoon werkt het, je kunt niet zelf in- en uitloggen. Dat je de hele dag iets bezet houdt.
- J: Nee, inderdaad, kijk dat risico loop je als het je het inderdaad zelf kan doen.
- HB: Dat is nog even een trucje hè. Ja, ja. Nee dus je moet wel nadenken over dat mensen ook daadwerkelijk als ze hun telefoon of iets anders meenemen dat je ook daadwerkelijk dan van die werkplek bent (C.42 Applicatie).
- J: Ja, klopt.
- HB: En dat die dan beschikbaar is.
- J: Ja, klopt, klopt, ja.
- J: Ja, de opdracht was in feite in het begin mensen stimuleren om te gaan flexwerken, maar ik heb toch nu een beetje de neiging van wat voor middelen ze nodig hebben om te kunnen flexen. Dat je daar toch steeds een beetje meer naar toe gaat.
- HB: Nou, weet je, ik weet dat we een paar jaar geleden, hebben we een presentatie gehad, ook over flexen.
- J: Hmm-mm



- HB: En uiteindelijk, na onderzoek, is ook wel gebleken dat heel veel mensen gewoon hun vaste patroon hebben en heel veel mensen gewoon uiteindelijk toch op hun eigen plekje gaan zitten.
- J: Ja.
- HB: En het is niet hun eigen plek.
- J: Nee, nee.
- HB: Dus je kunt hem nooit claimen, tenzij je een special hebt hè als er iets speciaals is.
- J: Ja.
- HB: Maar, ja, mensen zijn gewoontedieren (C.43 Gewoontes).
- J: Ja, ja.
- HB: Het enige verschil is dat het fotolijstje van moeder de vrouw of de zes kinderen niet op het bureau staan (C.44 Gewoontes).
- J: Ja, ja, ja. Goed dat veranderd met de jaren natuurlijk ook wel weer. Want je merkt ook wel dat oudere mensen dat belangrijker vinden dan jongere mensen.
- HB: Nou vergis je niet!
- J: Is dat zo ja?
- HB: Ja, vergis je niet! Ja.
- J: Oké, tot nu toe heb ik jongere mensen gehad die zeggen van ah ik ben hier om te werken en wat er op mijn bureau staat maakt niet uit.
- HB: Ja, ja, maar dan heb jij het waarschijnlijk, ik denk als je zo vanaf midden 30 dan heb je het echt wel over de groep die ook die stabiliteit wil. Misschien inderdaad echt de generatie 20-30 begin 30, dat zou kunnen.
- J: Hmm-mm.
- HB: Maar vergis je niet, de jongere generatie stelt ook zo zijn eisen (C.45 Gewoontes).
- J: Oké, oké. Nee, want bij het provinciehuis zeiden ze inderdaad ook; leeftijd maakt niet uit, terwijl ik dacht van hm ik heb het idee dat het in Apeldoorn wel zo is, haha, maar.. ja goed.
- HB: Ja, nee, nee.
- J: Oké. Eh even kijken. Nou, ja die hebben we eigenlijk al wel gehad. Ja opbergkasten staat er ook bij, maar jij gaf al aan ik doe mijn spullen gewoon in de tas en voor de rest heb ik niet heel veel ruimte nodig voor nodig.
- HB: Nee, nee, nee.
- J: Nee, precies.
- HB: Ik probeer eigenlijk alles tegenwoordig digitaal te doen, ja. En dat vind ik wel gaaf hoor om te zien, dat je gewoon veel minder papier gebruikt, minder print alleen als je het een keer fijn vind. Maar dat je gewoon als je er bewust mee bezig bent heb je eigenlijk gewoon heel weinig nodig (C.46 Opbergkasten/lockers).
- J: Ja, ja, ja.
- HB: En als je het goed organiseert, ja.
- J: Ja, precies, ja, ja. Oké.
- HB: Was dat mijn telefoon?
- J: Ik hoorde niks, of?
- HB: Nee, nee. Ga verder hoor.
- J: Haha, oké. Nou wat ik er ook bij heb staan, onder ondersteunende en prettige werkomgeving, zijn misschien trainingen en cursussen voor de medewerkers.
- HB: Hmm-mm.



- J: Wat ze bij de provincie bijvoorbeeld hebben gedaan is de medewerker trainen in digitale archiveren van documenten of hè, het wegzetten van online documenten. Hoe ze dat het beste kunnen aanpakken. Om ervoor te zorgen dat medewerkers dus minder papieren hebben en ook minder mee hoeven te slepen als ze moeten flexen.
- HB: Ja.
- J: En ook gewoon een soort van training om met elkaar in gesprek te gaan van goh we gaan straks flexwerken, hoe gaan we het aanpakken, wat bedoelen we met flexwerken hè, moet je elke dag op een andere plek zitten of mag je hem ook gewoon elke keer opnieuw gebruiken als je dezelfde werkzaamheden doet. Dus zij zijn vooral met elkaar in gesprek gegaan ook. Zou je daar nog iets belangrijks vinden voor de gemeente Apeldoorn?
- HB: Ja, ik denk dat op zich wel, ik denk dat het heel goed zou zijn en dat wordt ook wel gedaan door het Huis van de Stad hè, dat je met de ambassadeurs, dat je nu vraagt wat zijn jullie ervaringen hier en wat zijn dan de ideeën voor het nieuwe Huis van de Stad. Dus dat vind ik al heel goed.
- J: Ja.
- HB: Maar wat jij bijvoorbeeld zegt, dat online of dat zeg maar het archiveren ..
- J: Hmm-mm.
- HB: Hè, of hoe werk je met minder papier en dat soort dingen, ja, ik heb niet zo, binnen mijn team speelt dat niet eens zo. We gaan natuurlijk ook naar digitale postkamers, steeds minder analoge post, dus het is en wordt ook steeds digitaal.
- J: Ja.
- HB: Ik bedoel over een jaar of vijf is er niks meer op papier, hè dus, maar het zou best goed zijn om, want als je hier en daar gaat rondkijken zijn er best mensen die nog heel erg van papier houden. Dus ik zou, het zou best leuk zijn om een training te geven van nou hoe kan je nou inderdaad digitaal goed werken.
- J: Ja.
- HB: Dus gestructureerd die dingen archiveren, zodat je gewoon minder afhankelijk bent van papier (C.47 Trainingen en cursussen).
- J: Ja, precies, oké.
- HB: En eens een keer gewoon een leuke bijeenkomst over van hoe heb je het flexen ervaren en wat zie je voor de toekomst en nou hoe zien jullie dat met elkaar van hè, hebben we allemaal een beetje hetzelfde beeld of..
- J: Ja.
- HB: Dat zou op zich wel ..
- J: Ja, waar je tegenaan loopt na twee weken dat je in het Huis van de Stad zit, van waar je tegenaan loopt, als je dat samen met elkaar kan oplossen.
- HB: Ja, ja, ja. Zeker. Een gesprek vind ik altijd belangrijk, ja, ja (C.48 Trainingen en cursussen).
- J: Ja, precies. Met praten los je heel veel op, inderdaad.
- HB: Ja.
- J: Ja, ja. Ja want wat ze bij de provincie ook vooral hebben gedaan is, nee wat ze nu proberen te doen is echt per persoon gaan kijken van goh waar loop je tegenaan.
- HB: Ja.



- J: Dus eerst hebben ze gewoon in het algemeen gekeken, hè, wat zijn de belangrijkste issues, maar nu hebben ze toch wel gemerkt dat er nog steeds mensen zijn die ergens tegenaan lopen. Terwijl iemand anders er totaal geen problemen mee heeft.
- HB: Ja, ja.
- J: Dus die gaan ze ook bij elkaar brengen om ervoor te zorgen dat ze elkaar kunnen gaan helpen.
- HB: Ja, ja (C.49 Aansturing/begeleiding).
- J: Dus ik denk niet dat als we straks over zijn naar het stadhuis, denk ik niet dat het al afgelopen is zeg maar.
- HB: Nee, nee, nee.
- J: Dat er nog wel echt concreet aandacht aan besteed moet worden.
- HB: Ja, zeker, zeker.
- J: Dus dat is wel belangrijk inderdaad. Nou dan zijn we eigenlijk al een beetje bij het volgende onderwerp gekomen, haha. Nou ja er gaat natuurlijk best wel veel veranderen in de manier van werken.
- HB: Hmm-mm.
- J: Nog meer dan hier, waarschijnlijk. Ook open ruimtes waar mensen vooral bang zijn dat het rumoerig gaat worden.
- HB: Ja.
- J: En jij zegt veel beweging vind ik op zich wel leuk, maar er zijn ook heel veel mensen die dat volgens mij lastig vinden en daar overlast van ervaren. Waar denk je dat de gemeente na de verandering, dus na de verhuizing tegenaan gaat lopen in de eerste dagen?
- HB: Nou, heel erg zoeken met elkaar (C.50 Eerste dagen na verhuizing).
- J: Hmm-mm.
- HB: Weet je, hier was het ook heel erg zoeken. En uhm ja, waar zullen we tegenaan lopen? Ja weet je, wat van belang is dat is dat mensen gehoord worden in de dingen die ze ervaren.
- J: Ja.
- HB: Dus wat jij net zegt hè, van goh na twee weken moeten we een evaluatie doen en dat dan ook écht, want dat heb ik deze keer wel gemist, is dat dingen dan ook echt, dingen worden wel opgepakt, maar dat duurt lang, je krijgt geen terugkoppeling.
- J: Oké, ja.
- HB: Dus ik vind echt wel van en desnoods zet je op A-net bij wijze van spreken een soort lijst van dit zijn de acties die we aan het doen zijn en, weet je wat het is, neem mensen mee (C.51 Communicatie).
- J: Ja, ja.
- HB: Want nu heb je steeds, je hebt heel veel schakels ertussen en uiteindelijk is iedereen het spoor bijster, want wie houdt zich er nou mee bezig, wie lost dit nou op, wie .. Op gegeven moment heeft het Servicepunt, ging dingen oplossen. Nou, weet je en niet meer de mensen van het Huis van de Stad.
- J: Ja.
- HB: Nou ik vind daarin de communicaties echt wel een aandachtspunt, dus dat mensen hun verhaal kwijt kunnen en laat mensen, het hoeft echt niet allemaal, mensen kunnen ook zeuren hoor.
- J: Ja.
- HB: Dus het hoeft ook niet echt allemaal morgen opgelost te zijn, maar neem mensen wel mee in hoe je het doet, wie waar verantwoordelijk voor is en wanneer het opgelost wordt.



- J: *Nee, precies.*
- HB: En of het een reële vraag is, als het nee is, is het ook helder hè (C.52 Communicatie).
- J: *Ja, ja.*
- HB: Ik bedoel mensen kunnen ook een heleboel dingen vragen, maar als het nee is, is het ook oké.
- J: *Ja, nee, klopt.*
- HB: Maar wees er dan helder over.
- J: *Ja precies.*
- HB: En misschien moeten ze wel een soort, nou ik zeg een soort vlogachtig iets of weet ik veel wat van nou we zijn nu met deze acties bezig en dat wordt zo opgelost. En we gaan nu deze actie ... , ik noem maar een voorbeeld.
- J: *Ja.*
- HB: Maar daar kan communicatie prima in begeleiden (C.53 Communicatie).
- J: *Ja, ja.*
- HB: Maar dat is wat mensen, die mensen willen gewoon horen wat er met de dingen gedaan wordt.
- J: *Ja, precies.*
- HB: En dat wordt wel eens vergeten, omdat het ook over te veel schijven gaat (C.54 Communicatie).
- J: *Ja, ja want dat was inderdaad wel een belangrijk puntje waar ik benieuwd naar was van goh heeft de medewerker wel de kans gekregen om aan te geven wat ze graag zouden willen in het Huis van de Stad of zijn ze er wel actief bij betrokken..*
- HB: *Ja.*
- J: *Eigenlijk is dat eerste dus wel gebeurd, maar niet duidelijk terug gecommuniceerd van goh dit hebben we er mee gedaan?*
- HB: Nou, we hebben dus ambassadeurs hè. Dat weet je.
- J: *Ja, ja, ja, ja.*
- HB: Dus die, in mijn team zitten ook ambassadeurs en die zijn steeds met Bernice ook in gesprek en over die dingen. Maar het grappige is wij hebben ooit hebben wij hele inventarisaties over specials en arbo-tafels en dat soort dingen .. (C.55 Betrokkenheid) en nou als ik daar dan nu naar vraag, waar is dan al die input gebleven. Dat vind ik wel bijzonder. En als ik dan vraag, ik heb echt iemand die vanuit arbo een statafel nodig heeft, hoe weet ik dat er straks een statafel geplaatst worden op de plek waar wij gaan zitten met zijn allen?
- J: *Ja, precies. Of er überhaupt wel voldoende zijn..*
- HB: Ja, dat moet ik dan maar aangeven en dan denk ik ... snap je? Dus er is heel veel gevraagd en dan denk ik wat is er met al die informatie? En hoe worden we daarin nu meegenomen?
- J: *Ja, precies. Dus de terugkoppeling is niet voldoende.*
- HB: Ja en ik snap dat het gigantisch veel werk is hè. Ik bedoel ik heb daar ook begrip voor en ik vind het al heel knap zoals ze het vorig jaar hebben gedaan. En nogmaals mensen kunnen ook wel heel veel dingen vragen, maar soms zijn mensen ook wel, proberen ze praktisch mee te denken en nou dan krijg je er ook geen gehoor op (C.56 Communicatie).
- J: *Ja.*
- HB: En wat ik bijvoorbeeld belangrijk vind, we hebben hier op de vierde, heel veel last, nu is het al heel warm aan die kant. En eh nou daar hebben we vorig jaar, heeft echt de eenheidsmanager op gegeven moment bij wijze van spreken gezegd; en nu gaat hier een deur open, want mensen leggen hier het loodje.
- J: *Ja.*



- HB: Gewoon de klimaatbeheersing is zó slecht en dan moeten we vanuit de regels, kan er niks gebeuren, maar dan denk ik het gaat wel om het welzijn van je mensen (C.57 Regels en afspraken).
- J: Ja, precies, precies.
- HB: Die bijna, hier gewoon met 30/35 graden leggen en er totaal geen ventilatie is. Dus dan denk ik, dus dat zijn wel, dus we moeten ook niet te veel vanuit de regels, ik snap dat er afspraken zijn.
- J: Ja.
- HB: Maar ook niet teveel uit de regels. Dus probeer ook te kijken wat is dan goed voor de mensen (C.58 Regels en afspraken).
- J: Ja, maar daar moet je ook flexibel in zijn, inderdaad.
- HB: Ja. Nou ja en inderdaad mensen hebben hun ideeën ingebracht en wat doe je er dan mee.
- J: Ja, ja, oké. Duidelijk. Ja, want ik had eerlijk gezegd laatst het idee dat er niet gevraagd werd naar meningen van mensen.
- HB: Jawel, dat is wel gevraagd, is wel gevraagd.
- J: Dus het is meer de terugkoppeling?
- HB: Maar bijvoorbeeld, ik noem maar wat, wij hebben een half jaar geleden een kast gevraagd, nou die is nooit gekomen en ik maak me er nu ook niet meer druk om, want over een half jaar gaan we eruit (C.59 Communicatie).
- J: Nee, precies. Ja precies.
- HB: Ja, maar zo zijn er een paar van die dingen, dat ik denk nou .. en nogmaals dat vind ik niet zo spannend, maar wat ik wel vind en dat is echt, bij de verhuizing, dat is echt verkeerd gegaan, bij de verhuizing is het zo dat ... wij hadden bijvoorbeeld speciale arbo-stoelen. Die waren allemaal gestickert en ook die statafels gestickert en die kwamen allemaal op andere plekken dan was afgesproken. Omdat er ineens mensen, gingen ook gewoon het gebouw door..
- J: Ja.
- HB: En struinen om te zoeken naar een goede stoel.
- J: Ja.
- HB: Ja en dan denk ik ja hallo ...
- J: Ja.
- HB: Dus dat vind ik echt wat de medewerkers hè. Vind ik belachelijk. Ik bedoel je bent hier op je werk, je hebt gewoon te accepteren wat er is, heb je het nodig prima, maar je gaat niet op pad hier omdat je geen goede stoel hebt.
- J: Nee.
- HB: En dan ga je maar ergens anders een goede stoel halen en dan geef je die collega een foute stoel.
- J: Ja, nou ja .. Dat is natuurlijk ook wel een beetje ..
- HB: Ja is echt, dat is, daar heb ik verhalen van gehoord. Dat, nou, dan heb ik het schaamrood op de kaken, dan denk ik nou wat, hoe mensen hier die hier werken zo daar mee om gaan, vind ik schandalig (C.60 Aanspreekgedrag).
- J: Ja, oké, ja.
- J: Uhm even kijken. Ja, de volgende vraag gaat een beetje over aansturing en begeleiding wat je collega's en wat jij misschien nodig hebt in het Huis van de Stad, maar dat bedoelde jij meer van goh we moeten gewoon met elkaar gaan praten en gaan communiceren hoe we het moeten



gaan doen. Dus inderdaad ook gewoon na een paar weken gewoon aangeven van goh hier lopen we tegenaan. Hoe kunnen we dat samen oplossen?

HB: Ja dat en ook dat we echt gehoord worden in de praktische dingen die, van en hoe pakken jullie die op en wie pakt ze op en wanneer krijgen we hè, wanneer wordt het gedaan weet je wel. Dus ook gewoon dat ..

J: Actief...

HB: Ja, actief eh, ja communiceren (C.61 Communicatie).

J: Ja, oké. En nou dan kom ik tot eigenlijk de slotvraag van het onderwerp. Je bent natuurlijk teammanager dan. Zie jij ook een rol als soort van politieagent voor je zelf weggelegd of dat niet? Dan zeg ik het heel, heel, heel krom zeg maar, maar wel als controlehouder.

HB: Ja, ja, ja. Nou weet je wat voor mij belangrijkste is en dat geldt niet alleen voor de mensen in mijn team, maar dat iedereen gewoon lekker een werkplek heeft, waar die zijn werk kan doen met de collega's waar die het samen wil doen (C.62 Ideale werksituatie).

J: Ja.

HB: En we hebben natuurlijk een aantal spelregels als het eten achter je bureau en dat soort dingen, nou dat vind ik prima. En straks gaat dat ook veel beter want dan hebben we, we hebben nu geen mogelijkheden, dus mensen staan op een gang een broodje te eten, weet je.

J: Ja.

HB: En straks hebben we gewoon de huiskamers, kunnen mensen eten. Vind ik trouwens wel ook een hygiëne dingetje.

J: Hmm-mm.

HB: Want ik bedoel ik zit vaak op dit soort plekken, ook boven. En daar zitten dus dan mensen te eten. Nou dan moet ik vaak eerst de kruimels en de rotzooi van de bank haken.

J: Ja, ja.

HB: En ik denk, dat vind ik dan ook nog wel een aandachtspuntje hè. Van hoe laten we het met elkaar achter?

J: Ja, precies.

HB: Dus dat is ook gewoon meer, ja hoe gaan we met elkaar. Fatsoen heeft daar ook mee te maken (C.63 Hygiëne).

J: Ja.

HB: Maar ik ga niet als een politieagent, maar zeg maar als mensen mij aanspreken op het gedrag van bepaalde mensen van mijn team en het klopt hè, wat ze zeggen.

J: Ja.

HB: Dan zal ik ze daar zeker op aanspreken.

J: Ja. Dus het is niet zo dat je actief gaat controleren, maar wel gewoon aanspreekt van hee ..

HB: Nee, ik houd het wel in de gaten hè. Ik ben wel van, als mensen gewoon, stel dat iemand inderdaad de hele dag zijn bureau bezet houdt en hij is er niet.

J: Ja.

HB: Of hij is er een halve dag wel, halve dag niet. Dan spreek ik mensen er wel op aan. Maar niet dat ik daar als een politieagent de hele dag rondloop, maar als ik dingen zie en ik constateer ze dan spreek ik mensen erop aan. En als andere mensen zeggen van goh, die medewerker van jou dit of dat. Nou weet je, als het zo is dan spreek ik er iemand op aan (C.64 Rol).

J: Ja.

HB: Het liefst heb ik dat iemand het zelf doet hè, want dat vind ik de beste methode.



- J: Ja, *maar dat vinden mensen ook lastig.*
- HB: Ja, nee ja, maar tegelijkertijd ik vind het wel een beetje ..
- J: *Het moet kunnen!*
- HB: Ja. Ik vind ook, moet ik dan als teammanager de boeman uithangen?
- J: Nee, nee.
- HB: Als ik bij jou iets zie mag jij en vica versa ook. Zie jij iets bij mij, dan mag je mij er ook op aanspreken (C.65 Aanspreekgedrag).
- J: Ja, ja. Vaak is dat toch iets waar mensen niet over nadenken.
- HB: Nee, maar ze lopen op de hoek van de straat wel te kankeren.
- J: Ja, hm pff, ja.
- HB: En dan denk ik van ja we zijn allemaal volwassen mensen, dus spreek elkaar wel aan op het gedrag en dat kan ook op een vriendelijke manier.
- J: Ja, ja.
- HB: Dat hoeft helemaal niet boos, je kunt elkaar ook gewoon vriendelijk aanspreken.
- J: Nee, nee, klopt. Maar ook daar zou je iets mee kunnen doen in van die trainingen en cursussen van hè.
- HB: Ja, absoluut ! Ja (C.66 Trainingen en cursussen).
- J: Want bij de provincie hadden ze bijvoorbeeld voor de mensen die dan een special hadden, hadden ze een voorrangswerkplek gemaakt.
- HB: Ja.
- J: Dus daar was dan een lijst bij van goh deze medewerkers of deze medewerker is eigenlijk deze werkplek van en deze tijden werkt die normaal. Dus als het buiten die tijd is, dan kun je er gewoon gaan zitten, maar als het tijdens die tijd is, dan kun je wel zeggen van oké hier ga ik niet zitten.
- HB: Ja, ja.
- J: Maar dat ontzorgt de medewerker ook weer om die medewerker erop te moeten aanspreken van goh dit is mijn special werkplek, zou je willen weggaan? Want dat vinden die medewerkers dus ook lastig.
- HB: Jaja, ja. Ook vervelend, ja. Die voelen zich daar, maar dat vind ik wel een goede trouwens, vind ik een goed idee (C.67 Aanspreekgedrag).
- J: Ja.
- HB: Want zoveel specials zullen er niet meer zijn, denk ik. Valt heel erg mee.
- J: Nee, ja, oké. Nou ik heb wel zo'n beetje alles gehad, ik heb nog één slotvraag. Maar heb jij vooraf nog iets waar je op terug wil komen, iets wat je nog wil toevoegen?
- HB: Nee, volgens mij heb ik wel een beetje gezegd wat ik belangrijk vind, ja.
- J: Ja, ja, oké. Nou, helemaal goed. De slotvraag is eigenlijk om in een aantal kernwoorden aan te geven wat voor jou de meest ideale werksituatie is in het Huis van de Stad straks. Wat daarin terug moet komen, wat je ... ?
- HB: Ja. Nou wat ik, voor mij is de meest ideale werksituatie is gewoon eh hoe heet het, gewoon goede werkplek.
- J: Hmm-mm.
- HB: Goede, randvoorwaarden die noodzakelijk zijn hè dus koffie, toiletten, spullen die je kunt halen en dat soort dingen, zodat je dat goed kan.
- J: Hmm-mm.



- HB: Nou, de techniek is vanzelfsprekend. Voldoende werkplekken in die zin dat je dus niet steeds moet zoeken naar een werkplek, dat vind ik echt ook wel een dingetje.
- J: Ja.
- HB: Dus zoek naar oplossingen hoe je meer ruimte kunt creëren in de vaste werkplekken ten opzichte van mensen die met een laptop hè, zoek daar de ruimte. En voldoende ruimte waar je inderdaad zonder dat je het altijd hoeft te reserveren, maar dat je dus wel gewoon even, plekje hebt waar je even gesprekje hebt met iemand en even een rustiger gesprek kunt voeren (C.68 Ideale werksituatie).
- J: Ja, precies.
- HB: Dat vind ik ook heel erg belangrijk.
- J: Zonder dat je lang moet zoeken, inderdaad.
- HB: Ja en wat ik dan nog mee wil geven. Misschien is het een idee, bedenk ik me nu, dat jullie voor zeg maar de eenheidsmanagers en teammanagers dat er, vóórdat we gaan verhuizen er een soort bijeenkomst komt waar je dit mensen allemaal meeneemt. Om daarmee ook gewoon te vertellen wat gaan we met zijn allen doen en wat verwachten we van jullie als management nou om je mensen op een goede manier daarin te sturen, te ondersteunen en zo voort (C.69 Trainingen en cursussen).
- J: Ja, precies.
- HB: Hè, dus neem die mensen ook mee, zodat wij ook helder hebben en dat er geen ruis ontstaat.
- J: Ja, dat er één lijn is.
- HB: Juist, want dat is heel lastig, soms (C.70 Communicatie).
- J: Ja, ja, snap ik.
- HB: Ja?
- J: Ja, oké. Nou, helemaal goed.
- HB: Nou
- J: Enorm bedankt voor je medewerking.
- HB: Graag gedaan. Prima. Succes ermee.
- J: Yes, dank je wel!
- HB: Ja en ik ga die vragenlijst dan nog even invullen.
- J: Dat is helemaal goed.
- HB: Ja, wanneer moet je die uiterlijk hebben?
- J: Mag wel zo snel mogelijk.
- HB: Ja, ik moet het dan morgenochtend even doen, ja?.
- J: Ja dat is prima.
- HB: Deze week krijg je hem wel, ja?
- J: Is helemaal goed. Ja, super.



## BIJLAGE 16: AXIALE CODES

### ALGEMEEN

#### Werkdag:

- J: *De eerste vraag is eigenlijk wat je functie is en hoe je een gemiddelde werkdag zou omschrijven van jezelf qua activiteiten die je doet.*
- C: Ik ben managementondersteuner voor eigenlijk 4 managers. Dat is mijn functie en .... Ja, ik zit vooral veel achter de PC. Complex agendabeheer, agenda's maken, collegevoorstellingen doen, dus het is echt veel computerwerk **(A.1 Werkdag).**
- J: *Eigenlijk is mijn eerste vraag is wat is je functie en hoe zou je eigenlijk een gemiddelde werkdag voor jezelf omschrijven qua activiteiten die je doet?*
- M: Ik ben strategisch adviseur en op mijn gemiddelde werkdag heb ik een aantal vergaderingen en aantal, een bepaalde tijd werk ik achter een bureau met twee schermen en ja, gewoon kantoorwerk.
- J: *.. Dus je hebt best wel veel afspraken en meetings tussendoor zeg maar? ...*
- M: ... Redelijk wat. Denk 50/50 zo'n beetje **(B.1 Werkdag).**
- J: *... wat is je functie en hoe zou je een gemiddelde werkdag van jezelf omschrijven wat betreft de activiteiten die je doet?*
- HB: .. ik ben teammanager. Van het team informatie en gegevensdiensten en ik ben interim-teammanager voor documentaire informatievoorzieningen, dus twee teams binnen de eenheid informatie. ... ik werk 34 uur in de week en werk vrijdag niet en ik zit heel veel in overleggen. Dus zeg maar als je naar mijn tijd kijkt, dan is ongeveer 75% overleggen en 25% is gewoon dingen uitwerken **(C.1 Werkdag).**
- J: *wat is je functie en hoe zou je een gemiddelde werkdag wat betreft activiteiten willen omschrijven?*
- HP: ... Ik ben teammanager. Binnen de eenheid informatie en specifiek van het team ICT-infrastructuur. Dus ik geef leiding aan de technenuten, aan de ICT-technici ... Ja, leiding geven betekent zo door de dag heen gesprekken voeren, vergaderingen bijwonen, ook werkzaamheden uitvoeren, zeg maar mutaties verwerken in de personeelssystemen of andere systemen. Dat is zo door de dag heen wel mijn werk **(D.1 Werkdag).**

#### Flexwerken:

- J: *Hoe vind je flexibel werken dan? Vind je dat voor je zelf relevant en van toepassing, of valt dat op zich wel mee?*
- C: Ja, het valt voor mij wel mee, ja **(A.2 Flexwerken).**
- J: *.. Dus voor jezelf merk je niet zozeer verschil, maar voor andere collega's merk je het wel?*
- C: .. Wij hebben op gegeven moment een soort van een kamer geclaimd. Maar dat heeft puur te maken met het logistieke verhaal. Dat als mijn managers er zijn, dan hebben wij eigenlijk de hele dag contact met elkaar. Moeten we hebben om dingetjes te overleggen en dan is het niet handig om in een openbare ruimte te gaan zitten ... we hebben dan de PC nodig. Ik heb de



agenda nodig, ik heb de J-schijf nodig. Dus het is eigenlijk een heel praktische keuze **(A.6 Flexwerken)**.

J: *... flexwerken is natuurlijk voor de ene functie wat meer relevant dan voor een andere ... dus hoe relevant vind je flexwerken voor jezelf, voor je eigen functie?*

M: Ja, nou ja, voor mezelf vind ik flexwerken helemaal niet relevant want het is prettig om een vaste plek te hebben. Maar even vanuit beheersbaarheid van kosten van een kantoor en het concept snap ik het, dat het in dat opzicht logisch is om flex te werken. Voor mijn werk is het niet nodig, maar ik kan er wel prima mee uit de voeten op zich **(B.2 Flexwerken)**.

J: *Ja en in hoeverre vind je dan flexibel werken voor jouw functie relevant?*

HB: ... aan de ene kant het voordeel van flexibel werken vind ik dat ik gewoon, doordat je bijvoorbeeld in werkcafé en eetcafé zit dat je andere mensen ontmoet dat je soms snel even kunt schakelen, dingen kunt regelen, kunt organiseren. En ook dat je andere mensen weer leert kennen. Het nadeel is voor mij als teammanager dat, er is in dit gebouw in ieder geval te weinig vergaderruimte.

HB: .. ik moet iedere keer op zoek naar een andere plek met mensen. En voorheen was het zo, had ik een eigen kamer en dat zat centraal en dat had je veel sneller de verbinding met je mensen. Dus ik merk dat ik gewoon nu zelf continue moet nadenken goh nou ik ga goedemorgen.. , weet je, hoe is het met jullie? **(C.4 Flexwerken)**

HP: Ik zit niet vast achter het bureau... En ik ben beperkt in het gebouw te vinden...

J: *Oké*

HP: Veelal bij zeg maar de leden van het team.. Want ik heb geen directe klantcontacten **(D.2 Flexwerken)**.

J: *... En in hoeverre vind je flexibel werken dan voor jouw functie relevant?*

HP: mijzelf, nou ik heb heel lang niet flexibel gewerkt en gewoon een eigen kamer gehad. En daar heb ik bijvoorbeeld ... altijd alles kunnen doen wat ik wilde en dat zal straks niet heel anders zijn, alleen ik moet er wat actiever naar zoeken, naar een plek om even een PO'tje te kunnen hebben of vergaderingen te kunnen bijwonen **(D.4 Flexwerken)**.

**Extern:**

C: .. ik werk één dag in de week bijna altijd thuis.

J: *.. Wat maakt thuis een prettige werkomgeving?*

C: Thuiswerken betekent voor mij dat ik in 6 uur net zoveel doe als hier op kantoor in 8 uur. Ik maak thuis echt veel meer meters **(A.3 Extern)**.

J: *Is dat vooral omdat je daar kan doen wat je wil, zeg maar?*

C: .. je wordt minder gauw gestoord. Dat klinkt niet aardig, maar mensen komen nu vaak gauw even binnenlopen, wil even met je sparren, willen even wat overleggen en dat heb je natuurlijk niet als je thuis zit **(A.4 Extern)**.

J: *.. En werk je ook wel eens ergens anders dan op een locatie van de gemeente Apeldoorn?*

M: ... Ik werk standaard een halve dag thuis.

J: *... En waarom vind je thuis een prettige werkomgeving?*

M: Ja omdat je dan eigenlijk rustig, in alle rust zit. Dingen kan doen en je kan makkelijk ook nog eens even schuiven. Ik ga bijvoorbeeld dan eerst hardlopen en vervolgens als ik dan een halve



dag moet werken, dan werk ik een halve dag ... Nee wel lekker flexibel wat dat betreft .. Ja en het is sowieso rustiger thuis **(B.4 Extern).**

J: *... En werk je ook wel eens ergens anders dan zeg maar op een locatie van de gemeente Apeldoorn?*

HB: .. als ik ergens extern ben, dan werk ik ergens anders en thuis doe ik wel wat mail, maar over het algemeen werk ik hier. Ik vind persoonlijk dat ik als teammanager gewoon er moet zijn **(C.7 Extern).**

J: *... En werk je ook wel eens ergens anders dan op een locatie van de gemeente Apeldoorn?*

HP: .. ik werk wel eens thuis.

HP: Als ik nou een stapeltje werk heb waarvan ik denk, nou dat wil ik echt even in alle rust kunnen doen en dat kan minstens net zo goed thuis als hier op het werk, dan blijf ik wel eens een ochtendje thuis ofzo ... Maar dat komt eigenlijk zelden of nooit voor **(D.7 Extern)..**

#### **Huidige ervaringen:**

J: *... we zitten natuurlijk al een tijdje in deze tijdelijke situatie in het Stationsplein. Hoe ervaar je eigenlijk de overgang van de hokjessituatie in het vorige stadhuis en nu eigenlijk een soort flex-situatie, een beetje een light-versie van wat er straks moet komen? Hoe ervaar je dat?*

C: ... ik heb het als heel positief ervaren. Dat heeft ook te maken met dit pand. Ik vind dit een heel prettig pand. Het is een licht pand, het is een open pand. Het flexwerken daarvan merk je nu al dat mensen, omdat we hier nog kantoortjes hebben, dat mensen toch vaak op dezelfde, of in dezelfde ruimtes gaan zitten. Zo werkt het gewoon **(A.5 Huidige ervaringen).**

J: *Kan je daar misschien iets meer over vertellen? Over je ervaringen bij andere gemeentes?*

C: Ja. Bijvoorbeeld een vrij grote gemeente in het midden van het land, daar zijn ze ook gaan flexwerken. Daar zaten diverse secretaresses ook verdeeld over een hele grote afdeling waar iets van 150 man totaal werkte en dus liepen de managers iedere dag te zoeken naar hun secretaresses en ook andere mensen die af en toe even een vraag hadden aan een secretaresse hadden, die konden die dames niet meer vinden. Uiteindelijk is toen door die gemeente besloten: het flexwerken is leuk, maar voor het secretariaat maken wij op een afdeling een apart eiland met 8 werkplekken en daar weet iedereen het secretariaat te vinden

#### **(A.9 Huidige ervaringen).**

C: Ik vind dat dat moet kunnen en ik vind ook dat degene die daarop aangesproken worden, die moet dat ook kunnen accepteren ... En dat gebeurde hier altijd op een hele plezierige manier hoor. Ik denk dat mensen er al voor een heel groot gedeelte aan gewend zijn, dus ik denk dat dat probleem in het Huis van de Stad straks een stuk minder zal zijn dan dat het hier is.

C: Toen wij hier kwamen was iedereen gewend om gewoon lekker achter zijn bureau te blijven eten of ff naar de kantine te lopen en mee naar boven te nemen en werken terwijl je eet of eten terwijl je werkt. Dat zijn ze hier al een beetje aan het ontwennen dus dat probleem zal denk ik veel minder zijn **(A.40 Huidige ervaringen).**

J: *Heb je daar nog wat toe te voegen? Wat betreft implementatie, aansturing van de verandering?*

C: Nee, ik denk dat als je het vergelijkt met een gemeente X die in een keer overgaat op flexwerken, die lopen dan tegen allerlei problemen aan en ik denk dat een groot deel van die problemen hier al ervaren zijn.

C: Omdat we hier natuurlijk tijdelijk hebben gezeten en alvast het principe van flexwerken zijn gaan invoeren. Het huis van de Stad zal anders ingericht zijn, veel minder hokjes, en minder kamertjes, dus dat zal nog wel even wennen worden. Maar het principe van flexwerken en alles



- wat het met zich mee brengt dat is hier, dat vind ik wel een voordeel, dat je nu tijdelijk in een andere situatie zit, dat we daar al aan hebben kunnen wennen **(A.42 Huidige ervaringen)**.
- M: Ehm nee, ik bedoel we werken er nu ook mee. Tuurlijk zijn er altijd dingetjes, maar nee in principe kan je hier op allerlei manieren werken dus dan zit je niet echt aan een vast kantoor vast **(B.3 Huidige ervaringen)**.
- J: *... we zijn natuurlijk verhuisd naar de tijdelijke situatie hier en hier is eigenlijk al een light-versie van het flexconcept, natuurlijk. Terwijl in het oude stadhuis echt hokjes waren. Hoe ervaar je die stap van die hokjessituatie naar hier? Wat vindt je daarvan? Mag vanuit alle kanten genoemd worden, positief, negatief..*
- M: Ja, weet je, positief of negatief, je kan er negatief in gaan zitten, maar dit is in feit waarmee we moeten dealen. Dus in dat opzicht ga ik er dan niet lang bij stil staan over wat ik dan liever anders gewild had. **(B.5 Huidige ervaringen)**
- M: De keuze was denk ik om of in het oude stadhuis te blijven met een verbouwing om je heen, of hier te werken gelijk in een flexibel concept en een beetje met zijn allen in het koude water te springen en ik denk dat dat de goede keuze was, even gelet op de opties **(B.6 Huidige ervaringen)**.
- M: Ja en dan moet je het hier doen met elkaar en dat dit gebouw zo goed mogelijk ingericht is, maar met beperkte middelen is ook logisch. Gelet op het feit dat het tijdelijk is en ja dan geeft het ook wel weer een mooie aanleiding om inderdaad nu wat na te denken over dingen waar je hier tegenaan loopt, die je misschien in het nieuwe concept wil meenemen. **(B.7 Huidige ervaringen)**
- J: *Maar het moet natuurlijk wel op een prettige manier kunnen!*
- M: ... Ja, alleen het helpt niet om te gaan en te blijven miemelen dat je graag vaste werkplekken had gewild, want ja die optie is er niet en die optie komt er ook niet.. Dus moet je kijken hoe je met elkaar zo goed mogelijk de nieuwe situatie in kunt richten **(B.8 Huidige ervaringen)**
- J: *Nou, ja je hebt natuurlijk op deze verdieping nog veel hokjes, vergeleken tot boven is het natuurlijk wel een heel verschil met hier denk ik. ...*
- M: ... Op zich zijn we nergens in dit gebouw haast, tenminste zijn wel wat kleine hokjes, maar de meeste ruimten zijn toch wel dat je met een man of 12 op een kamer zit .. Dus er zijn wel wat 2, 3 of 4 persoons kamers, maar dat is maar heel beperkt **(B.15 Huidige ervaringen)**.
- HB: .. voor de afspraken moet ik echt op zoek met mensen en dat kost me gewoon veel tijd .. Qua efficiency is het voor mij niet handig, maar ik zie er ook de voordelen van. **(C.5 Huidige ervaringen)**
- J: *Oké, dus het voordeel als ik begrijp zeg maar, voordelen vind je wel dat je mensen sneller tegenkomt en ziet zeg maar. Gewoon spontaan. Maar dat als je een afspraak hebt dat je dan echt op zoek moet naar een plek om te vergaderen. Dat is het moeilijke eraan?*
- HB: Ja, klopt **(C.6 Huidige ervaringen)**.
- J: *De vorige situatie in het stadhuis was natuurlijk nog heel erg veel hokjes en hier is dat natuurlijk al veel minder. Hoe heb jij die verandering eigenlijk ervaren van die hokjessituatie in het stadhuis naar hier?*
- HB: Nou hier hebben we nog op zich op de etages nog veel hokjes ... Dus dat verschilt op zich nog niet zo veel.
- J: *Maar wel meer mensen op de kamer toch?*



- HB: Ja het zijn wat meer mensen. Ik zit bijvoorbeeld met het DIV-team, daar zitten bijna 12 mensen, dus daar ga ik weleens tussen zitten. En daar sluit ik me gewoon af en dan zijn de mensen bezig. Op zich vind ik dat wel weer leuk omdat ik tussen de mensen zit. Dus dan hoor ik ook dingen, zie ik dingen. Dus dat vind ik hartstikke goed **(C.12 Huidige ervaringen)**.
- HB: Ik merk zelf dat, wij hebben op onze vierde etage zitten wij met INF, ... daar zit een zaal met bijna 30-40 werkplekken ... dat wordt echt wel als storend ervaren, omdat je zeker als je bijvoorbeeld telefonische afspraken hebt, hè als je even een bilateraaltje met iemand hebt.. Ja dan zit je zo dicht op elkaar dat gewoon ja, dat je dan toch even een andere plek moet zoeken als je iets in persoonlijk .. zeg maar als je iets wil bespreken wat voor andere oren niet bestemd is **(C.13 Huidige ervaringen)**.
- HB: En telefonische afspraken is soms ook gewoon lastig voor je omgeving, dus dan moet je eigenlijk gewoon uit je kamer en op de gang gaan staan praten .. We hebben onvoldoende zitjes om even gemakkelijk te gaan zitten dan **(C.14 Huidige ervaringen)**.
- J: *.. dus op zich vind je het geen probleem om met meer mensen op een kamer te zitten, maar het moet niet te gek worden zeg maar? Niet te veel mensen?*
- HB: Nee, je moet ook af en toe je momenten kunnen hebben waar je even gewoon je terug kunt trekken en even rustig kunt werken of kunt bellen of dat soort dingen ... daar moet je continue naar op zoek. Maar dan is dit gebouw, ik hoop echt dat het andere gebouw dat dat wel zeg maar die randvoorwaarden beter biedt dan dat we hier hebben **(C.15 Huidige ervaringen)**.
- HB: Wat ik trouwens wel een nadeel vind, wat we nu ervaren in dit gebouw is en ik weet niet of dat in het nieuwe gebouw is, wat je ziet doordat wij te weinig werkplekken hebben, gaan mensen natuurlijk, en dat wil je met flexen, op andere etages zitten. Maar daardoor verlies je met mensen van je eigen eenheid wel de verbinding **(C.32 Huidige ervaringen)**.
- J: *.. Kom ik eigenlijk meer op de situatie van het vorige stadhuis in die hokjessituatie .. Hoe ervaar je de overgang van daar naar hier, zeg maar. Dit is toch al een soort van light..Ja, dit is al een soort van light-concept zeg maar van flexwerken. Hoe heb je dat ervaren?*
- HP: Die heb ik als heel positief ervaren ... Ja, in ieder geval in eerste instantie .. En dat had een beetje ook te maken met, zeg maar de verouderde installaties binnen het oude gemeentehuis .. Onder andere klimaat. We zijn daar vertrokken in een periode dat het erg warm was en het kwam voor dat het op kamers 28 graden was ofzo .. Dus dat was hier een stuk beter, dus dat was **(D.9 Huidige ervaringen)**.
- J: *Een hele verademing toen je hier kwam, haha.*
- HP: Ja, dat was zeker een verademing, zeker wel. Nu we iets verder zijn in de tijd heb ik wel een zorg over de plek waar mijn medewerkers nu zitten, want die zitten op een hele grote zaal ... Ja, waar gewoon heel veel mensen, eigenlijk teveel mensen, bij elkaar zitten .. Met geluidsoverlast, dat soort dingen dat is wat hier nu wel speelt **(D.10 Huidige ervaringen)**.
- HP: Maar verder vind ik dit gebouw prettig. Ik vind eigenlijk alles prima hier.
- J: *... Wat vind je er prettig aan, zeg maar?*
- HP: De openheid van het gebouw **(D.11 Huidige ervaringen)**,
- HP: Ja, compactheid is anders dan op het gemeentehuis. Dat is toch meer een langgerekt gebouw ... Je kunt hier sneller mensen vinden hè, ja dat gevoel heb ik wel.
- J: *.. Dus dan merk je geen verschil dat je mensen juist eerder kwijt bent zeg maar?*
- HP: Nee, nee, nee, nee absoluut niet.



J: .. oké, want veel mensen noemen dat wel zeg maar als nadeel van hè, ik kan mijn collega's niet vinden.

HP: Ja, nee, klopt, klopt. Maar weet je, mensen zaten ook daar niet de hele dag op hun plek, je moet toch gaan zoeken en gaan kijken **(D.13 Huidige ervaringen)**

**Verwachte ervaringen:**

J: ... En dan gaan we weer terug naar het verbouwde stadhuis. Hoe zie je dat voor je, denk je dat je daar moeite mee hebt of qua collega's, hoe dat gaat lopen?

C: Ik zal er zelf niet zoveel moeite mee hebben, want het maakt mij eigenlijk niet zoveel uit waar ik zit **(A.7 Verwachte ervaringen).**

C: Ik voorzie wel problemen als het gaat om de positie van de secretariaten. Bestuurssecretariaat zal een vaste positie krijgen, is logisch ... Maar secretariaat Jeugdzorg en Welzijn bijvoorbeeld , die zitten nu bij elkaar met 4 tot 6 personen en dat wordt straks versnippert over diverse kamertjes .. Dat gaat problemen geven. Dat gaat niet werken. Je bent niet meer op de hoogte van elkaars werksituatie en ik voorzie daar problemen in en dat heeft ook te maken met mijn ervaringen bij andere gemeentes **(A.8 Verwachte ervaringen).**

J: Hoe verwacht dat die verandering wordt meegemaakt? Denk je dat het nog veel voor jou zou uitmaken of voor collega's? Of hoe denk je dat dat gaat lopen?

M: Ja, dat is lastig om te kijken want je weet niet hoe het daar ingericht wordt. Tenminste je weet dat er een aantal verschillende soorten werkplekken zijn en dat zijn meer soorten werkplekken dan we hier hebben. Je weet alleen wat je hier mist of waar je tegenaan loopt en dan hoop je dat daar in het nieuwe gebouw beter in voorzien is, omdat ik veronderstel dat meer mensen daar tegenaan lopen **(B.10 Verwachte ervaringen).**

M: ... voor de rest heb je daar natuurlijk allemaal nieuwe meubels en ziet het er qua kleurstelling en dergelijk allemaal beter uit en is het net verbouwd verwacht je dan ook de sfeer in het gebouw en de airco en de zonwering en dergelijke dat dat optimaal is. Dus zou je denken het kan er eigenlijk alleen maar op vooruit gaan **(B.11 Verwachte ervaringen).**

J: ... daar heb je wel twijfels over? Over die grootte van de ruimtes?

M: Nee nou, twijfels niet. Ik begreep alleen dat het meer open ruimtes nog waren dan hier en dat baart me dan wel wat zorgen **(B.14 Verwachte ervaringen).**

J: ... hoe verwacht je dan eigenlijk de situatie in het Huis van de Stad te ervaren, of waar ben je bang voor, of wat zie je juist positief tegemoet of?

HB: .. positief vind ik op zich de beweging, hè dus dat mensen in beweging zijn **(C.16 Verwachte ervaringen).**

HB: Ik zie zelf, maar goed dat zal ik ook in dat andere formulier wel invullen dat je toch ziet dat mensen hebben allemaal hun eigen structuur en werkpatronen.

HB: ... iedereen die om half 8 begint heeft zijn vaste werkplek en mensen die dus wat flexibeler zijn in hun werktijden, ja die moeten altijd, die moeten op zoek en wij hebben echt wat ons betreft, maar dat hebben we ook al aangegeven een krapte aan werkplekken. We hebben veel fulltimers met veel computerwerk, weinig overleggen **(C.17 Verwachte ervaringen)..**

HP: .. ik heb niet hele grote verwachtingen van dat mijn werk er veel makkelijker door wordt ofzo, ook niet veel moeilijker maar ..

J: .. dus je vind dat het oprecht niet echt een probleem of spannend ofzo, om dat te veranderen?

HP: .. nee voor mijzelf niet zo, nee, nee, nee. **(D.5 Verwachte ervaringen).**



- HP: Ik zie wel, ik kijk natuurlijk ook wel naar de impact die het heeft op het team .. En het team heeft wel specifieke huisvesting nodig om het werk goed te kunnen doen. Daar ligt volgens mij meer het vraagstuk of dat goed gaat **(D.6 Verwachte ervaringen)**
- J: *.. hoe verwacht je nou, op basis van deze ervaringen de situatie in het Huis van de Stad te ervaren? Of waar heb je nog twijfels bij of wat zie je juist positief tegemoet?*
- HP: ... wat ik positief tegemoet vind is dat alles nieuw is. ..Hè dus ook de installaties. Ik heb hoge verwachtingen van klimaatregelingen en zo. Ik denk dat het er heel sfeervol uitziet, ik denk dat het er erg gezellig is **(D.15 Verwachte ervaringen).**
- HP: ... dat zie ik allemaal graag tegemoet. Ik hoop dat we er met zijn allen goed in passen. En dan heb ik het in eerste instantie over vierkante meters die je toebedeeld krijgt en daarbinnen zeg maar werkplekken en inrichting daarvan ... Ik hoop dat dat allemaal goed gaat. En ik hoop ook dat de specifieke werksituaties waar behoefte aan is, dat daar door de concepten die er zijn, door de verschillende werkplekconcepten die er zijn, dat daar goed invulling aan gegeven kan worden. Daar heb ik nog geen, nog niet helemaal zekerheid over **(D.16 Verwachte ervaringen).**
- J: *Oké dus de openheid vind je wel prettig en de nieuwigheid ervan zeg maar, dat zie je wel positief tegemoet en nou ja waar je bang voor bent is het ruimtegebruik en of alles wel aansluit bij alle medewerkers zeg maar.*
- HP: Ja, ja, ja ... Bang is een groot woord, maar ik hoop dat het meevalt zeg maar.
- J: *Ja, ja, goed. Twijfels, twijfels, ja, ja..*
- HP: Ja, inderdaad, zeker, zeker **(D.17 Verwachte ervaringen).**
- J: *... En dat merk je ook bij je medewerkers zelf zeg maar?*
- HP: Ja.
- J: *Vooraf dat, dus niet zozeer zeg maar dat ik zei van vindbaarheid en dat soort dingen maar meer gewoon van goh kan ik mijn werk nog wel op de manier doen zoals ik het nu doe?*
- HP: Ja **(D.18 Verwachte ervaringen).**

#### **Voordelen flexwerken:**

- C: Voordeel daarvan bleek later ook, dat collega's en secretaresses weer op de hoogte waren van waar de ander mee bezig was. Dat als die ander uitvalt, dat je dan een beetje weet hoe het in de rand valt.
- J: *Ja precies. Dat je wel op de hoogte bent van wat iedereen doet, maar dat je elkaar ook goed kunt vinden natuurlijk.*
- C: Ja, ja **(A.10 Voordelen flexwerken).**
- M: en dat brengt ook wel leuke dingen, want ja je spreekt en ziet ook wel eens, als je daar goed mee omgaat ineens hele andere collega's. ... je gaat daadwerkelijk dus op andere plekken zitten, dan krijg je ook wel weer nieuwe en andere contacten en dat is eigenlijk ook wel weer leuk **(B.9 Voordelen flexwerken).**
- J: *Ja en in hoeverre vind je dan flexibel werken voor jouw functie relevant?*
- HB: ... aan de ene kant het voordeel van flexibel werken vind ik dat ik gewoon, doordat je bijvoorbeeld in werkcafé en eetcafé zit dat je andere mensen ontmoet dat je soms snel even kunt schakelen, dingen kunt regelen, kunt organiseren. En ook dat je andere mensen weer leert kennen. **(C.2 Voordeel flexwerken)**



*J: De vorige situatie in het stadhuis was natuurlijk nog heel erg veel hokjes en hier is dat natuurlijk al veel minder. Hoe heb jij die verandering eigenlijk ervaren van die hokjesituatie in het stadhuis naar hier?*

HB: Nou hier hebben we nog op zich op de etages nog veel hokjes ... Dus dat verschilt op zich nog niet zo veel.

*J: Maar wel meer mensen op de kamer toch?*

HB: Ja het zijn wat meer mensen. Ik zit bijvoorbeeld met het DIV-team, daar zitten bijna 12 mensen, dus daar ga ik weleens tussen zitten. En daar sluit ik me gewoon af en dan zijn de mensen bezig. Op zich vind ik dat wel weer leuk omdat ik tussen de mensen zit. Dus dan hoor ik ook dingen, zie ik dingen. Dus dat vind ik hartstikke goed **(C.11 Voordeel flexwerken)**

*J: En in hoeverre vind je flexibel werken dan voor jouw functie relevant?*

HP: Nou, ik vind het, het flexibel werken, het grote voordeel daarvan vind ik, dat we veel beter met zijn allen gebruik maken van het aantal vierkante meters, wat we natuurlijk hebben. Het grote voordeel voor Apeldoorn is dat we de huur van een pand wat we nu ook zeg maar gebruiken kunnen gaan opzeggen ... Dat vind ik het grote voordeel voor ons allemaal.

**(D.3 Voordelen flexwerken).**

#### **Nadelen flexwerken:**

C: Ik denk dat qua drukte, daar moet je je op dat moment van kunnen afsluiten. Ja en de een kan dat beter dan de ander **(A.13 Nadelen flexwerken).**

*J: Ja, dus je hebt het meer zo van, het moet vanzelf ook een beetje gaan lopen naarmate je er langer zit moeten er dingen voorbij komen waarvan je zegt hee hier moeten we nog wat aanpassen?*

M: ... Maar we hebben hier ook een ruimte op de vierde verdieping, waar 70 of 80 mensen in één grote ruimte zitten, die ze noodgedwongen met vloertapijt, maar een afscheiding hebben. Ja ik hoop niet dat het nieuwe stadhuis op die manier ingericht is **(B.13 Nadelen flexwerken).**

HB: ... ik moet iedere keer op zoek naar een andere plek met mensen. En voorheen was het zo, had ik een eigen kamer en dat zat centraal en dat had je veel sneller de verbinding met je mensen. Dus ik merk dat ik gewoon nu zelf continue moet nadenken goh nou ik ga goedemorgen.. , weet je, hoe is het met jullie? **(C.3 Nadeel flexwerken)**

HB: maar over het algemeen werk ik hier. Ik vind persoonlijk dat ik als teammanager gewoon er moet zijn ... als ik onzichtbaar ben dan, en dat vind ik dus ook wel een nadeel doordat het flexen ben ik ook voor mijn mensen minder zichtbaar **(C.8 Nadelen flexwerken).**

HB: Wat ik trouwens wel een nadeel vind, wat we nu ervaren in dit gebouw is en ik weet niet of dat in het nieuwe gebouw is, wat je ziet doordat wij te weinig werkplekken hebben, gaan mensen natuurlijk, en dat wil je met flexen, op andere etages zitten. Maar daardoor verlies je met mensen van je eigen eenheid wel de verbinding **(C.31 Nadeel flexwerken)**

#### **INSPIRERENDE WERKOMGEVING**

#### **Inspirerende werkomgeving:**

*J: Zou je misschien toch een poging kunnen doen om te omschrijven wat een inspirerende werkomgeving voor jou is of zou je weten...*



- C: .... Toen ik in het stadhuis zat, in de oude situatie, toen zaten we in een kamertje waarbij de ramen open konden en ik de vogeltjes kon horen. Ik wil niet zeggen dat het me inspireert, maar ik vind het wel prettig **(A.14 Inspirerende werkomgeving)**.
- C: Ik geloof ook niet dat het goed zou zijn als je ergens in een bedomd hok moet zitten de hele dag. Dit pand is ten opzichte van wat het oude stadhuis was, is dit wat ruimer, wat lichter, wat meer open. Maar dat kan misschien in het nieuwe Huis van de Stad ook zo zijn **(A.15 Inspirerende werkomgeving)**.
- J: ... *Nou, dan ga ik de inspirerende werkomgeving een beetje overslaan.*
- C: .. Ik kan je daar echt niet in helpen, want het boeit mij in feite gewoon niet.
- J: *Ook niet qua kleurgebruik, of kunst, of groen of..?*
- C: Nee hoor, o nee, nee, welnee zeg. Daar let ik toch helemaal niet op. Als ik aan het werk ben, dan ben ik aan het werk. Nee echt niet **(A.18 Inspirerende werkomgeving)**.
- J: *Zou je kunnen omschrijven wat voor jou een inspirerende werkomgeving is?*
- M: ... verstelbaar meubilair en op zich qua kleurstelling dat het een beetje fris en blij oogt zeg maar **(B.18 Inspirerende werkomgeving)**.
- J: ... *wat versta jij onder een inspirerende werkomgeving voor je zelf? ...*
- HB: ... Ik vind wel dat, ik hou wel van gewoon strak hè, bij wijze van spreken lekker wat groen en dat soort dingen.
- HB: Voor mij is het veel meer, ik vind voor een ruimte dat het overzichtelijk is, dat het schoon is, dat eh weet je dat je gewoon je makkelijk je werkplek kunt vinden en ook de spullen weer kunt opruimen hè **(C.24 Inspirerende werkomgeving)**.
- J: *Zou je kunnen aangeven wat jij onder een inspirerende werkomgeving verstaat? Ik heb dan erbij staan onderwerpen zoals de aankleding van het pand, groengebruik misschien, kleurgebruik ... Hier is natuurlijk heel veel, heel kaal en saai..*
- J: *Wat is het voor jou, een inspirerende werkomgeving?*
- HP: Nou dat is, ik heb daar, laat ik het zo zeggen, ik heb daar niet zoveel mee. Als ik, ik vind het belangrijk dat ik een goede werkplek heb en als het gezellig is vind ik dat fijn, maar ik haal geen inspiratie uit mijn werkomgeving **(D.20 Inspirerende werkomgeving)**.
- J: *Nee dus het is niet zo dat je zo bent van goh als een ruimte helemaal wit en strak is, dat je dan minder goed kan werken of juist beter of?*
- HP: Nee, nee dat maakt me helemaal niks uit.
- J: *Of groen, of kunst of foto's aan de muur?*
- HP: Nee, nee, nee **(D.22 Inspirerende werkomgeving)..**
- Beleving:**
- J: *Heb je dat zelf ook die ervaring?*
- M: ... ik maak me er niet zeg maar.. Het is voor mij niet een heel zwaar punt dat ik denk van oh ik kan niet werken als ik niet geïnspireerd wordt door hoe het eruit ziet. Maar je merkt wel dat een ruimte die prettig voelt is natuurlijk ook prettig om in te vertoeven en je bent hier wel de hele dag.
- M: Dus ik denk dat het een plus is op gewoon, ja, je in een gebouw prettig te voelen. Voor de rest, ja heb ik allemaal niet van die hele hoge eisen of wensen **(B.20 Beleving)**
- HB: ... dan vind ik de rest vind ik niet zo belangrijk. Ik vind gewoon dat het schoon is, verzorgd, overzichtelijk en ja, of het een schilderijtje meer of minder is vind ik niet zo belangrijk **(C.26 Beleving)**.



HB: ... Nee maar verder heb ik niet echt wensen, weet je. Ik vind straks, wat me wel leuk lijkt is gewoon de huiskamers die we hebben, hè. Dat dat er een beetje sfeervol uit ziet, dat het uitnodigt tot even bij elkaar zitten. Bakje koffie, overleg en dat soort dingen ... Dat zijn voor mij wel de plekken, waar je echt, als je het over sfeer hebt waar wel aandacht aan besteed mag worden (C.35 Beleving).

HB: ... de werkplekken mogen gewoon lekker strak (C.36 Beleving).

#### Kleurgebruik:

M: ... verstelbaar meubilair en op zich qua kleurstelling dat het een beetje fris en blij oogt zeg maar.

M: ... ik houd van wit en strak met dan hier en daar wat kleuraccenten en soms, weet ik dat, kleuren met een ruimte qua gevoel een heleboel kunnen doen. Dus.. (B.19 Kleurgebruik)

J: ... wat zou je wel prettig vinden dan? Wat mag wel aanwezig zijn? ...

M: ... Kleur op een goede manier in de ruimte, ik denk dat dat heel sfeerbepalend is (B.21 Kleurgebruik).

#### Gewoontes:

HB: ... ik weet dat we een paar jaar geleden, hebben we een presentatie gehad, ook over flexen ... En uiteindelijk, na onderzoek, is ook wel gebleken dat heel veel mensen gewoon hun vaste patroon hebben en heel veel mensen gewoon uiteindelijk toch op hun eigen plekje gaan zitten.

HB: ... je kunt hem nooit claimen ... mensen zijn gewoontedieren (C.43 Gewoontes).

HB: Het enige verschil is dat het fotolijstje van moeder de vrouw of de zes kinderen niet op het bureau staan (C.44 Gewoontes).

J: ... tot nu toe heb ik jongere mensen gehad die zeggen van ah ik ben hier om te werken en wat er op mijn bureau staat maakt niet uit.

HB: ... ja, maar dan heb jij het waarschijnlijk, ik denk als je zo vanaf midden 30 dan heb je het echt wel over de groep die ook die stabiliteit wil. Misschien inderdaad echt de generatie 20-30 begin 30, dat zou kunnen.

HB: de jongere generatie stelt ook zo zijn eisen (C.45 Gewoontes).

#### Hygiëne:

J: Dus het heeft wel meer te maken met gemak zeg maar, gewoon een soort ontzorging van hee, je komt hier binnen en kunt gewoon aan het werk zonder dat je ergens eerst klachten over hebt zeg maar.

HB: Ja, dus kijk, wat je nu ook ziet wat mensen doen die flexen, maar sommige mensen laten gewoon de hele dag de spullen op hun bureau liggen en dan is een ander durft zich daar eigenlijk niet te gaan zitten (C.27 Hygiëne).

HB: ... Ik vind trouwens als, ik neem mijn spullen mee, dan is het bureau waar ik gezeten heb, is leeg ... Dan is mijn scherm nog wel ingelogd, want ik zet hem dan niet uit. Maar kijk dan, als het bureau leeg is, is het voor mij ook een teken dan kan iemand er gewoon gaan zitten, hè.

HB: Want ik vind het meer in het opruimen van het bureau, als je echt de hele dag in overleg zit, dan dat je het scherm aan laat. Want dan denk ik, ik druk hem uit en ik druk hem aan, klaar weet je. En dit is de afspraak (C.29 Hygiëne).

HB: ... we hebben natuurlijk een aantal spelregels als het eten achter je bureau en dat soort dingen, nou dat vind ik prima. En straks gaat dat ook veel beter want dan hebben we, we hebben nu geen mogelijkheden ... En straks hebben we gewoon de huiskamers, kunnen mensen eten. Vind ik trouwens wel ook een hygiëne dingetje.



HB: ... ik bedoel ik zit vaak op dit soort plekken, ook boven. En daar zitten dus dan mensen te eten. Nou dan moet ik vaak eerst de kruimels en de rotzooi van de bank haken ... dat vind ik dan ook nog wel een aandachtspuntje hè. Van hoe laten we het met elkaar achter?

HB: ... dat is ook gewoon meer, ja hoe gaan we met elkaar. Fatsoen heeft daar ook mee te maken  
(C.63 Hygiëne).

J: ... En hoe ervaar je de hygiëne en de, ja de reinheid van de werkplekken zeg maar?

HP: Hmm valt me niet tegen, laat ik het zo zeggen ... Want we zijn, we hebben, het is wel iets van een zeg maar een overgang alvast naar flexwerken. Dus je zit wel eens op een plek waar iemand anders heeft gezeten ...

HP: Maar, ja goed het is .. Ik denk dat we ons behoorlijk aan de spelregels houden. Hè niet eten op de werkplek is een beetje zo'n dingetje, voor zover dat haalbaar is ... Maar ik ervaar het niet als ... nee, ik heb wel eens dat ik denk van nou, weet je je kan wel zien dat er iemand geweest is, maar ik stoort me daar niet aan  
(D.23 Hygiëne).

HP: ... Je zou kunnen overwegen om andere afspraken te maken of andere maatregelen te treffen ... Het gaat om hygiëne. Het zit hem vooral in dingen die je aanraakt en dingen die je ziet.

HP: Je zou natuurlijk kunnen overwegen om te zeggen iedereen krijgt een eigen toetsenbord en een eigen telefoonhoorn, voor zover er nog sprake is van een vast toestel. ... En een eigen muis en dat sleep je dan gewoon mee en dat sluit je aan.

HP: Ja, als je dan een smerig toetsenbord hebt dan weet je zeker dat je het zelf gedaan hebt, weet je wel, haha  
(D.25 Hygiëne).

#### Kunst/foto's:

M: Kunst geef ik niet echt veel om, dus wat dat betreft zou ik het leuk vinden ja... Tuurlijk mag er wat aan de muren hangen, maar het hoeft van mij geen dure, hoge dravende kunst te zijn  
(B.22 Kunst/Foto's).

M: En mooie foto's kan ook prima zijn, of dingen vanuit de stad  
(B.23 Kunst/Foto's).

J: ... Oké, ja. Nee ik had er ook nog dingen onderstaan zoals hè, dingen van de stad ofzo aan de muur hangen. Foto's of plaatjes maar dat maakt je niet zo heel veel uit.

HB: Nee maakt me niet uit en weet je wat er gebeurt op het moment dat je daar mee begint, dan vind iedereen dat hij wat op moet hangen  
(C.37 Foto's).

#### Lichtinval:

J: ... Maar je zou het bijvoorbeeld wel prettig vinden dat de vele lichtinval, dat je dat terug zou zien in het stadhuis? ...

C: Ja, ja  
(A.16 Lichtinval).

HP: Ik vind het gebouw zelf prettiger, in verband met licht en dat soort zaken, dus nee ik heb die overgang als prettig ervaren  
(D.14 Lichtinval).

### ONDERSTEUNENDE WERKOMGEVING

#### Ondersteunende werkomgeving:

J: Wat is dan voor jou een ondersteunende en prettige werkomgeving? Waar bestaat dat uit?

C: ... Dat is dat ik in een ruimte zit waar ik niet al te ver hoeft te lopen als ik naar de printer moet of als ik iets moet kopiëren. En heel flauw, maar daar staan dan ook de koffiemachines. Nou dat vind ik ook wel handig. Dat heeft ook te maken met efficiënt willen werken. Als ik iedere keer voor een printje 2 minuten moet lopen en dan weer 2 minuten terug, dan ben ik alweer 5 minuten kwijt, weet je wel.



- C: Daar heeft het eigenlijk mee te maken. Dus dat ondersteunt mij wel als ik vlak bij een ruimte zit die mij faciliteert met de pennen en de printers **(A.19 Ondersteunde werkomgeving)**.
- J: *Nou, ja met dat onderwerp zijn we denk ik al een beetje gekomen tot het volgende onderwerp. Lijkt me wel handig om daarop over te gaan en dat is eigenlijk meer van ondersteunend prettig. Dus niet zozeer wat je inspireert bij het werk, maar meer wat je helpt. Dus dat kan ook een laptop zijn of iets van een beeldscherm of noem het maar op. Dus bijvoorbeeld ook wat je zegt van aan de wand dat je dingen kan opplakken. Kun je dan daar een definitie van geven, wat een ondersteunde en prettige werkomgeving is?*
- M: Ja, nou ja, beschikbaarheid van of computers of laptops inderdaad ... we werken allemaal met een computer en het liefst met twee schermen ... nou ja, flipovers, dingen die je makkelijk in vergaderkamers op de wand kan plakken. Waar veel mee gewerkt wordt, dan heb je van die kleurenkaartjes waar je namen op kan schrijven. Van die flipovervellen, die heb je op zo'n ding, maar ook die je tegenwoordig op de wand kan plakken en weer mee kan nemen.
- M: En los van individuele werkplekken, maar goed dan ben je weer terug wat ik daarstraks ook zei; kleinere vergaderplekken die goed gefaciliteerd zijn om met een paar mensen wat te kunnen doen **(B.25 Ondersteunende werkomgeving)**.
- J: *Wat versta jij onder een ondersteunende en prettige werkomgeving?*
- HB: ... dat ik gewoon inderdaad hè, wat ik prima vind is we hebben nu, we hebben lockers. Ik heb nu nog spullen in een kast staan, maar ik ben er al achter dat als we straks verhuizen dan heb ik daar anderhalf jaar niet in gekeken, dus die kunnen ook weg. Dus ik werk gewoon met een tas, dus dan is een locker op zich hè, als je daar, stel dat ik mijn laptop daar nou in wil doen, dan zou dat kunnen.
- HB: Dus een locker vind ik een belangrijk. Ik vind gewoon mijn, de technische middelen, een telefoon, een laptop of een iPad. Ik vind een strakke werkplek gewoon met twee beeldschermen en dat ik lekker snel kan inloggen en dat ik, dat dat beschikbaar is. En wat ik een hartstikke goede oplossing vind is dat we in de, hoe heet het, in de, hoe heten die dingen, die pantry's ... Daar hebben we nu kasten met blocnotes en dat soort dingen, wat keurig centraal is. Harstikke goed, je kunt er alles vinden **(C.39 Ondersteunende werkomgeving)**.
- J: *Dan kunnen we denk ik beter overgaan op ondersteunende en prettige werkomgeving, dus echt wat je nodig hebt, wat je zei goede werkplek al ... Nou, kun je daar een definitie aan geven, wat jij een ondersteunende werkomgeving vindt?*
- HP: Ja. Nou, dat begint natuurlijk bij bureau en bij stoel, hè ik moet als ik eenmaal een werkplek heb en ik heb hem ingesteld, dan moet het zo zijn dat ik er niet meer aan denk. Dus hij moet prettig voelen ... Zodat ik gefocust ben op het werk wat ik ga doen en niet meer gefocust op van hee die stoel is toch nog niet helemaal goed. **(D.26 Ondersteunende werkomgeving)**
- HP: ... soms heb je dat hè. Dan zit je toch op een stoel dat je denkt, nou daar blijf je mee bezig zeg maar ... Dat moet je niet hebben.
- HP: Dus ik moet na instelling gewoon helemaal kunnen focussen op het werk.
- J: *Gelijk kunnen beginnen zeg maar?*
- HP: Ja, dat is het verhaal **(D.27 Ondersteunende werkomgeving)**.
- HP: Dus dat zijn dingen die ik nodig heb. Nou, als ik ergens een bak koffie kan vinden, vind ik dat goed.
- J: *Dus eigenlijk alle middelen die je nodig hebt om gewoon gelijk aan de slag te kunnen gaan.*
- HP: Ja, dat is het.



J: *Dat je niet ergens anders over hoeft na te denken zeg maar.*

HP: Klopt **(D.29 Ondersteunende werkomgeving).**

J: *Heb je ook dingen wat je nu mist? Zeg maar van die dingen die je nu noemt? Of iets anders wat je nu mist?*

HP: ... wat ik nu mis is wel eenduidigheid daarin ... En dat snap ik, want we zijn hier natuurlijk even tijdelijk.

HP: Maar sommige bureaus zit een slingertje aan, sommige bureaus kan je helemaal niet verstellen. Schermarmen ook weet je wel, sommigen kunnen omhoog en omlaag.. Dat eh, dus je moet gewoon een eenduidige werkplek hebben zodat je altijd weet als ik aan die knop draai weet ik zeker dat de stoel omhoog en omlaag gaat **(D.30 Ondersteunende werkomgeving).**

HP: Ja, ja. Dat is het enige wat ik eigenlijk mis.

J: *... Nou, dat zou je dus wel terug willen zien in het Huis van de Stad, dat er tenminste eenduidigheid in komt.*

HP: Ja, ja **(D.31 Ondersteunende werkomgeving).**

J: *... Nou heb je daar nog iets wat je aan toe wilt voegen van een ondersteunende en prettige werkomgeving? ...*

HP: ... ja weet je, er zijn specifieke dingen voor een ICT-club waarvan ik nog even moet zien hoe dat straks loopt hè. Je kunt je voorstellen wij bewaken de continuïteit in het netwerk, dat doen we met monitorschermen. ... Die zijn soms heel groot .... Die moet wel een plek krijgen.

HP: En dat detailniveau hebben we volgens mij nog niet bereikt, maar moet wel gebeuren ... Het zijn dat soort schermen en dan kan je ook niet zeggen van nou morgen hang ik hem weer op mijn nieuwe plek op **(D.47 Ondersteunende werkomgeving).**

#### **Opbergkasten/lockers:**

C: Dat meen ik echt. Waar wellicht wel behoefte aan zal komen in het Huis van de Stad omdat ik merk dat dat hier nu ook al een dingetje wordt: je hebt een doos, waar al je spullen in zitten. In mijn doos zitten nu geen privacygevoelige zaken, maar die moeten dan in lockers en ik voorzie wel een probleem in het aantal lockers. Omdat mensen die dingen moeten opruimen. Bijvoorbeeld een locker waar mijn doos helemaal niet in past, dat is ook wel lastig.

J: *Maak je je zorgen over het aanbod of het soort?*

C: Over het aanbod. Nee over het aanbod. Nee, want ik ga er wel vanuit dat de nieuwe lockers groot genoeg zullen zijn dat die dozen die ze hebben uitgekozen erin passen

**(A.22 Opbergkasten/lockers).**

J: *... Er komen natuurlijk ook veel minder opbergkasten ..*

M: Ja, een locker zou ook prettig zijn, dat je je spullen kan laten staan

**(B.27 Opbergkasten/lockers).**

M: Dat je ook, nou ja, je eigen locker hebt, waar je je spullen in kan zetten.

M: .... Wat ze aan mappen en niet digitale spullen hebben wat in kunnen zetten van beperkte omvang. We hebben nu allemaal een halve meter kastruimte zeg maar en ja goed, dat werkte ook. Maar het betekent wel dat je iets waardevollere dingen altijd mee naar huis neemt.

**(B.28 Opbergkasten/lockers).**

J: *... heb je dan denk je nog behoefte aan trainingen of cursussen bijvoorbeeld? Want bij de provincie hebben ze bijvoorbeeld trainingen gegeven in digitaal archiveren of digitaal documenten op orde brengen, hoe je dat precies doet. En zij geven aan dat dat best veel geholpen heeft in het verminderen van het aantal papieren documentatie dus ook het*



*makkelijker verplaatsen van werkplek omdat je minder spullen hoeft mee te slepen. Zou je dat nog prettig vinden? Of bijvoorbeeld bepaalde bijeenkomsten dat je met elkaar gaat kijken van goh wat kunnen we nog aanpassen in het gebouw?*

M: ... we zijn natuurlijk colt turkey in dit gebouw gegooid en dat iedereen ineens zijn kast kwijt was, haha. Dus iedereen is zijn digitale archief ...

M: ... er was natuurlijk een paar maanden tijd en er was op ingezet op opruimacties want er was natuurlijk best nog heel veel analoog gearcheeerd zeg maar **(B.35 Opbergkasten/lockers)**.

M: Iedereen had een kast of een plank in de kast en doordat we al een aantal keer verhuisd zijn werd het elke keer een beetje minder. Nog een jaar of drie geleden had ik nog een hele kast vol en vorig jaar had ik nog maar één plankje in de kast vol en nu heb ik nog een stapeltje van dingen waarvan ik denk van ja, nog even niet handig om weg te gooien.

M: Ik kan met die halve meter plank aardig uit te voeten en ja je slaat dus steeds meer digitaal op of je scant het in **(B.36 Opbergkasten/lockers)**.

HB: Dat je niet drie etages hoeft, om een locker ergens te vinden, ik noem maar een zijstraat **(C.25 Opbergkasten/lockers)**.

J: .... *Ja opbergkasten staat er ook bij, maar jij gaf al aan ik doe mijn spullen gewoon in de tas en voor de rest heb ik niet heel veel ruimte nodig voor nodig.*

HB: Nee ... Ik probeer eigenlijk alles tegenwoordig digitaal te doen, ja. En dat vind ik wel gaaf hoor om te zien, dat je gewoon veel minder papier gebruikt, minder print alleen als je het een keer fijn vind. Maar dat je gewoon als je er bewust mee bezig bent heb je eigenlijk gewoon heel weinig nodig **(C.46 Opbergkasten/lockers)**.

#### **Kantoorartikelen:**

J: ... *Wat mis je nu nog zeg maar aan ondersteunende middelen of materialen?*

C: ... de voorraad qua pennen en nietjes en weet ik veel wat, die was aanvankelijk nooit op orde. Dat gaat nu beter er is nu meer voorraad en vroeger kon je gewoon in de oude situatie kon je gewoon naar boven lopen en daar deed je hele grote kasten open. Nou dat was één groot feest zeg maar. Daar lag altijd alles en dat is nu gewoon beperkter. Dat heb ik aan het begin toen we hier zaten heb ik dat echt als lastig ervaren omdat het gewoon niet goed gecoördineerd was. Dat gaat nu steeds beter, dus ik vertrouw erop dat dat in de nieuwe situatie ook wel goedkomt **(A.20 Kantoorartikelen)**.

M: ... het is ook gewoon handig als je op de muren makkelijk dingen kan plakken. Je hebt tegenwoordig allemaal materiaal van flipovers en ook wat je zonder schade op de muur kan plakken ... Wat je ook weer makkelijk kan verwijderen zeg maar om even wat te overleggen en dergelijke **(B.24 Kantoorartikelen)**.

HB: ... wat wel belangrijk is, dat vind ik nog wel interessant om over na te denken, je ziet bij mij bijvoorbeeld in het team dat mensen wel behoefte hebben om soms iets aan de wand te hangen, want dan zijn ze met iets bezig.

HB: ... Dus hoe ga je daarmee om dat mensen die gewoon voor hun werk behoefte hebben om eens even iets op te hangen en daar eens even aan te werken? Bedoel hoe gaan we daar mee om? Dat vind ik nog wel een eh **(C.38 Kantoorartikelen)**...

#### **Applicaties:**

J: ... *En nou ja je noemde ook vindbaarheid en bereikbaarheid als belangrijk punt ... Dat je dat wilt zijn voor je collega's. Zou je ook behoefte hebben aan iets van een soort applicatie ofzo waardoor je kan kijken waar iemand zit? Want dat lijkt mij zelf wel een mooie oplossing*



*aangezien de technologie gewoon bestaat ... Dat als je je telefoon ergens neerlegt en er zit een sensor bij dat dan de werkplek gewoon registreert dat jij daar zit ... Maar, het principe, zou je dat fijn vinden, prettig vinden?*

HB: Nee, dat maakt mij niet uit. Kijk ik heb nu de DIV groep die ik heb daar heeft eigenlijk bijna niemand een mobiel want ze zitten de hele dag achter hun bureau, dus ze hebben vaste telefoons.

HB: Dus in die zin hoeft het niet, maar dan moet er wel een mogelijkheid zijn, en dat is ook wel een groep mensen die heel erg op hun plek blijft en die gaan waarschijnlijk ook gewoon op een vaste plek in het Huis van de Stad zitten.

HB: Dus dat is dan nog niet eens zo'n probleem **(C.40 Applicatie).**

HB: Maar ik vind inderdaad als ik heel, kijk nu moet ik, pak ik MiCollab, ik kijk of iemand aanwezig is of niet ik bel hem van goh waar zit je als ik een afspraak heb of waar kan ik je vinden. Dus het zou fijn zijn als je inderdaad vrij makkelijk dat kunt zien.

J: *... want in principe zou je ook kunnen zien welke werkplekken nog wel vrij zijn.*

HB: Ja, in Deventer hebben ze ook een systeem en daar heb je inderdaad als je dan op de etage, heb je met name een beeldscherm waar je kan zien welke plekken vrij zijn. Of je daar ook kunt zien wie waar dan zit dat weet ik niet, hoor. Dat moet je dan maar ...

HB: Nee, maar dat is wel fijn, dat is wel fijn **(C.41 Applicatie).**

HB: Maar het verhaal is natuurlijk wel, het risico is als iemand daar gaat zitten, zich niet, ja dan moet hij zijn telefoon meenemen en dan zie je dat hij weer vrij is? ... Dus op basis van de telefoon werkt het, je kunt niet zelf in- en uitloggen. Dat je de hele dag iets bezet houdt.

J: *Nee, inderdaad, kijk dat risico loop je als het je het inderdaad zelf kan doen.*

HB: Dat is nog even een trucje hè. Ja, ja. Nee dus je moet wel nadenken over dat mensen ook daadwerkelijk als ze hun telefoon of iets anders meenemen dat je ook daadwerkelijk dan van die werkplek bent **(C.42 Applicatie).**

J: *... maar je hebt natuurlijk ook allemaal mensen die een special werkplek hebben of dat soort dingen en die moeten natuurlijk ook wel op die plekken kunnen zitten.*

HP: ... dat wordt denk ik nog wel een uitdaging, want er is al gauw een reden voor een special hè. Het kan zijn dat je afhankelijk blijft van die ene PC ... Omdat daar jouw software geïnstalleerd staat. Nou wat we doen nu op dit moment is we bouwen een nieuwe citrix-farm zoals dat heet.

HP: En die citrix-farm zal, nog meer dan nu het geval is, applicaties kunnen hosten, ook applicaties die veel grafische processen en capaciteit vragen. Dus we kunnen steeds meer, minder werkplekafhankelijk werken **(D.48 Applicaties).**

#### **Apparatuur:**

C: Ik mis eigenlijk niks.

J: *En ook gewoon qua gewoon je werkplek zelf, is dat ook gewoon allemaal prima? ....*

C: Ja, ik heb nu dubbele schermen en dat vind ik wel voor managementondersteuners echt een must **(A.21 Apparatuur).**

J: *En zou je daar behoefte aan hebben om een laptop te hebben om flexibel te kunnen werken?*

M: Ja als ik zeg maar in de manier waarop we hier werken zou ik dat wel prettig vinden omdat je met de laptop toch veel meer dingen kan als je met Word of Excel werkt en dergelijke, dan dat je met de iPad kan. iPad is vooral handig voor vergaderstukken en even snel iets opzoeken op internet en dergelijke, maar hè op het moment dat je veel afsprekt in het eet-werkcafé of op



de gang op die werkplekken, is eigenlijk een laptop veel handiger om dan in elk geval met die collega ergens op te kijken (B.29 Apparaatuur).

J: ... Ja want dat werd ook wel genoemd bij sommige organisaties als een voorwaarde om flexibel te kunnen werken en eigenlijk denk ik nu ook van ja.. Iedereen geeft ook aan van, hè, als ik moet bellen dan heb ik mijn laptop nodig of computer.

M: ... ja klopt. En je wil niet op de vergaderzalen bellen om de rest van de collega's iets te doen. Dus ja, met hoe meer je flexibel gaat werken en meer van plekje op de gang of individuele werkplekjes zeg maar gebruikt, hoe groter de behoefte is aan een laptop, ja (B.30 Apparaatuur).

HB: Dus bij ons is dat wel beperkt. Voor mezelf is het bijvoorbeeld, ik zie echt ook wel kansen voor mensen die gewoon als ze een prima laptop hebben dat ze ook in het werk-eetcafé kunnen werken ... Dat kunnen we nu niet, ja met een iPad-je, maar dan heb je niet alle mogelijkheden om op Citrix aan te sluiten. Dus dat zou echt wel een stap vooruit zijn (C.18 Apparaatuur).

J: ... de meeste hebben natuurlijk ook geen laptop die ze zo makkelijk mee kunnen nemen dus inderdaad is wel een belangrijke, want ik was bij het Provinciehuis geweest en die hebben allemaal laptops en je ziet ook gewoon dat dat heel erg helpt, hoe flexibel mensen kunnen werken.

J: Maar dat kost natuurlijk allemaal geld, dus ..

HB: ... nee dat is ook zo, maar je kan je overwegen of je bepaalde functiegroepen wel laptops geeft hè, mensen die veel flexibeler zijn hè. Dus dat kan een teammanager zijn, dat bijvoorbeeld een, hoe heet het, een projectleider zijn (C.21 Apparaatuur).

HB: Maar bij mijn teams hebben ze bijvoorbeeld, heel veel werken ze met allerlei hele zware bestanden met veel tekeningen, kaarten en dan is het gewoon fijn om je eigen vaste werkplek te hebben. Dan ga je niet achter een laptop zitten.

HB: Dat werkt gewoon niet. Dus je kunt volgens mij echt ruimte gaan creëren, want ik heb begrepen dat we veel werkplekken hebben in het werk-eetcafé. Dat je, nou dat je nadenkt of er doelgroepen zijn, binnen de organisatie die je echt van een laptop en dan kunnen we de iPads inleveren en dan kunnen we gewoon overal gaan zitten waar we willen (C.22 Apparaatuur).

J: Jij hebt volgens mij, heb jij een laptop of niet?

HP: Ik heb een 'mobile thin client' (D.36 Apparaatuur)'

HP: Dat is een en daar is er ook maar één van in dit huis op dit moment omdat het een beetje een prototype is ... En dat is een laptop waar ik al mijn werk mee kan doen maar die als groot voordeel heeft dat hij geen beheer vergt, hij is niet duur...

HP: Ik kan er niets op installeren, ik heb er geen licenties voor nodig ... Ja, alleen licenties om toegang te krijgen tot onze citrix-farm ... En qua informatiebeveiliging is hij ideaal, want omdat je er niets op kunt installeren, staat er ook niets op geïnstalleerd.

HP: En kan ik hem in de trein laten liggen, afmelden bij wijze van spreken bij de servicedesk, dat die kwijt is. Maar ik creëer geen lek om het maar zo even te zeggen (D.37 Apparaatuur).

J: Dus dat zou misschien wel een mooie optie zijn voor meer medewerkers?

HP: Absoluut (D.38 Apparaatuur).

J: Dus ja, dan is het ook makkelijker om iedereen een laptop te kunnen geven, maar dat maakt de mensen ook weer flexibeler.

HP: Ja. Dat maakt het flexibel, alleen de onderwaterkosten van een laptop die zijn groot ... Dus de verborgen kosten van een laptop zijn groot. Ook de beheerlast die het met zich meebrengt



voor een servicedesk, want eindgebruikers zullen en dan onbedoeld, maar ook zaken vernagellen op een laptop hè, om het maar zo te zeggen.

HP: Dat moet een servicedesk dan weer gaan herstellen en op een mobile thin client is dat absoluut nul. Dat kan niet. Er kan hooguit, het is een stuk hardware voor de rest is het niks, hij kan hooguit stuk gaan (D.39 Apparatuur).

HP: En ik denk dat dat de toekomst is. Het enige nadeel op dit moment is dat ze zijn niet zo sexy. Het is een, eigenlijk ziet hij eruit als een laptop ... je ziet dat de behoefte onder gebruikers is van nou laptop is prima, maar hij moet wel een beetje klein en sexy zijn en draagbaar enzovoort.

HP: ... dus daar zoeken we naar van wat is er nog meer op komst en we proberen het aan de achterkant verder technisch mogelijk te maken (D.40 Apparatuur).

#### Systemen:

J: *Ik heb er ook nog trainingen en cursussen bij staan, want bij het Provinciehuis Gelderland, zeiden ze van er kunnen bijvoorbeeld trainingen aangeboden worden voor digitale archivering of dat soort dingen. Of hoe ga ik om met digitale documenten, hoe kan ik die goed wegzetten en dat heeft hun heel erg goed geholpen om beetje flexibel te kunnen werken zeg maar. Dus ook minder papieren documentatie, dus dat je ook minder bij je hoeft te houden en mee te slepen. Zie je daar nog mogelijkheden in?*

C: Ja. Nou kijk ik heb op de J-schijf, hebben wij heel veel documenten staan, maar er is ook een DMS-systeem. Daar komt post binnen, daar kan je verslagen opslaan. Ik weet eigenlijk dat ik er gebruik van moet maken, maar dat doe ik niet of nauwelijks, want het is een heel onhandig systeem (A.23 Systemen).

J: *Maar zo'n programma als DMS, dat zou wel fijn zijn als je daar wat meer uitleg over kan krijgen?*

C: Nou, daar kan ik uitleg over krijgen, maar het is gewoon een gruwelijk systeem en ik ben gelukkig niet de enige. Het is heel omslachtig en ik heb ook begrepen dat binnen deze organisatie, maar dat weet ik niet zeker, dat er binnen deze organisatie heb ik gehoord dat er diverse systemen zijn waarmee gewerkt wordt. Lijkt me ook niet handig.

C: Dus wat dat betreft zou ik ervoor pleiten om eens naar één systeem te gaan, maar wat dan ook een beetje makkelijk toegankelijk is, want dat DMS schijnt ontzettend omslachtig te zijn (A.25 Systemen).

C: ... wat betreft het papierloos werken; denk ik dat er bij heel veel mensen een knopje in het hoofd om moet. Hè, er zijn heel veel, ik zie secretaresses nog allerlei MT-stukken in twaalfvoud printen/kopiëren en weet ik veel wat, want ze kunnen niet papierloos vergaderen. Ja dan ga je maar over op iBabs, daar wordt heel veel gebruik van gemaakt.

J: *Wat is dat precies?*

C: iBabs is een systeem, specifiek ingericht voor gemeentes, waarbij je allerlei vergaderstukken kunt opslaan en waarbij men in die vergaderstukken ook gewoon aantekeningen kan maken en die kun je vanaf waar je ook zit, is dat gewoon benaderbaar (A.26 Systemen).

M: Wordt het minder, ja. Alleen ons DMS-systeem is buitengewoon klantovriendelijk vind ik nog steeds want ... Ik hoef er zelf niet veel mee te werken, hè, en als ik er wel iets in moet dan vraag ik het de secretaresse. Want je beheerst het alleen als je er regelmatig mee moet werken (B.37 Systemen)

Overlast:



J: ...je gaf ook aan dat je eigenlijk bang bent dat medewerkers ook een beetje last ervaren van alle drukte om zich heen. Dat was volgens mij ook een punt wat uit jouw vragenlijst wel naar voren kwam.

C: Ja. Je merkt op de dinsdagen en donderdagen, dat zijn dé dagen waarop overleg wordt gepleegd. Je merkt het vandaag ook hè. Overal zit alles vol.... Mijn ervaring is dat als je straks in een ruimte zit waar bijvoorbeeld veel flexplekken zijn, dat het dan op dinsdagen en donderdagen erg rumoerig kan zijn en dat sommige medewerkers daar last van zullen hebben

**(A.12 Overlast).**

J: ... En ik heb ook als onderwerp erbij staan van goh een open ruimte, een transparante ruimte en ruimtelijk in verband met de vindbaarheid. Hoe denk je daar over? Want denk je dan eerder juist dat geeft veel geluidsoverlast of denk je van dat vind ik handig of ... gewoon fijn qua grootte van de ruimte, dat het meer open is en dat je niet zo'n klein hokje hebt of?

M: Nee, ja, vind ik juist helemaal niet fijn want hoe meer mensen er zitten, hoe storender het is

**(B.31 Overlast).**

J: En hebben zij ook nog veranderingen meegemaakt in hoe ze nu werken en hoe ze in het vorige stadhuis werkten?

HP: ... ja met name dat, zij hebben er heel veel last van dat ze dus nu op één grote zaal zitten ... Die tijdelijk ingericht is hè, laat ik dat voorop stellen. Ze zitten straks misschien ook wel op een grote zaal, maar dan hebben we wel nagedacht over geluidswerende eh, dat is hier minder het geval.

HP: Dus zij hebben daar zeker een groot verschil ervaren en niet positief, nee. Veel geluidsoverlast. Mensen kopen koptelefoons, gaan thuis werken omdat het te druk wordt, nou **(D.19 Overlast).**

J: Wat is het voor jou, een inspirerende werkomgeving?

HP: Nou dat is, ik heb daar, laat ik het zo zeggen, ik heb daar niet zoveel mee. Als ik, ik vind het belangrijk dat ik een goede werkplek heb en als het gezellig is vind ik dat fijn, maar ik haal geen inspiratie uit mijn werkomgeving.

HP: Het kan wel nadelige effecten hebben hè dus als er te veel lawaai is of ja vul maar in, of het is veel te warm of veel te koud, dat soort dingen. Dan kan ik me daar, dan kan me dat zeg maar wel tegenhouden in eh.. maar ik haal geen inspiratie uit de werkomgeving **(D.21 Overlast).**

HP: En wat ik zei klimaat vind ik belangrijk en daar hoort dan bij temperatuur, misschien luchtvochtigheid, maar ook wel geluid eh.. Kijk, een ruimte als dit, is niet ideaal.

HP: Het is handig dat wij een hoek op zoeken, want dan heb je er minder last van, maar als we daar zouden zitten dan heb je het gesprek alweer iets anders **(D.28 Overlast).**

#### **Vindbaarheid:**

J: ... Dus daar twijfel je over van goh is er dan wel goed over nagedacht qua vindbaarheid ...

C: Ja. Ik denk en we hebben het daar al eens in de vakgroep sociaal over gehad met wat secretaresses. Ik heb het signaal afgegeven, maar ik vraag me af of er wat mee gedaan wordt. Weet ik niet. Maar dit zijn wel signalen, waarvan ik zeg, daar gaan mensen op terugkomen. Daar gaan we problemen over krijgen **(A.11 Vindbaarheid).**

J: ... wat betreft bereikbaarheid en vindbaarheid, want ik weet niet zo goed meer wat je in je vragenlijst hebt aangegeven, heb je daar nog iets speciaals over gezegd?

M: ... Nou, ja je hebt in principe tuurlijk je telefoon, dus of je spreekt ergens af of je belt even op van goh waar zit je? En ja als je een systeem hebt waarop je heel makkelijk kan zien waar



iemand ingelogd zit zou het misschien nog mooier zijn. Maar ja, ik heb niet echt problemen met iemand te vinden, maar je moet nu wel even bellen van joh waar zit je?

M: ... heel vaak zie je dat mensen toch wel ongeveer op dezelfde vleugel, of op dezelfde plek, of net in de kamer ernaast zitten (B.32 Vindbaarheid).

J: *Ja, dat gaat natuurlijk ook wel veranderen straks in het nieuwe stadhuis omdat je toch veel meer verschillende werkplekken hebt.*

M: ... misschien wel, aan de andere kant denk ik dat het wel praktisch is om als collega's in elk geval in dezelfde soort vleugel te zitten.

M: Om ook met elkaar even makkelijk met elkaar af te kunnen stemmen en ook, weet je, hè als je met elkaar ergens zit dan komt iemand binnen en die vertelt even wat en dat krijg je even mee. Ja en de uitwisseling van die informatie is dat gewoon ook een hele praktische. Dus ik geloof er niet zo in dat het goed werkt als iedereen door het hele gebouw verspreid zit

(B.33 Vindbaarheid).

J: *... Dat je gewoon meerdere ontmoetingsplekken hebt, want dat hadden ze bij het provinciehuis hadden ze dat ook, waar ik ben geweest. Meerdere ontmoetingsplekken in het gebouw en je ziet eigenlijk wel dat elk team nu wel een aparte ontmoetingsplek heeft en dat iedereen daaromheen zit eigenlijk.*

M: Je kan elkaar makkelijk vinden en je krijgt ook makkelijk mee van als er wat is of dat je zegt joh jongens, kom even, schuif even aan, moet je even luisteren.. hè, ook voor leidinggevend en om informatie even te delen of van collega's onderling hè. Anders mis je denk ik toch wel heel veel (B.34 Vindbaarheid).

HB: maar over het algemeen werk ik hier. Ik vind persoonlijk dat ik als teammanager gewoon er moet zijn .... En als ik onzichtbaar ben dan, en dat vind ik dus ook wel een nadeel doordat het flexen ben ik ook voor mijn mensen minder zichtbaar ... En dat is iets wat ik zelf fijn vind en ik merk dat mensen ook op zich dat wel fijn vinden (C.9 Vindbaarheid).

HB: Nee, maar nogmaals ik vind ook vanuit mijn functie, als ik onzichtbaar ben voor mijn mensen dan, want ja .. Dus het contact is voor mij ook heel erg belangrijk om mijn rol als teammanager goed te kunnen vervullen (C.10 Vindbaarheid).

HB: Dus ik zie soms iemand en dan denk ik goh, jeetje, ik heb jou geloof ik vier weken geleden voor het laatst gezien, maar hoort wel bij onze eenheid. ... Dus dat vind ik wel het risico. Dat mensen wat buiten beeld raken en dat je de verbinding verliest (C.33 Vindbaarheid).

J: *.. toen gaf je in je vragenlijst ook aan dat je wel graag bereikbaar wil zijn voor je mensen, dus dat is wel wat je belangrijk vind zeg maar, ja.*

HP: Ja, ja, ja, zeker, ja, zeker, zeker ... Ik zoek ook altijd een plek in de buurt van de mensen (D.8 Vindbaarheid).

HP: Ja, compactheid is anders dan op het gemeentehuis. Dat is toch meer een langgerekt gebouw ... Je kunt hier sneller mensen vinden hè, ja dat gevoel heb ik wel.

J: *... Dus dan merk je geen verschil dat je mensen juist eerder kwijt bent zeg maar?*

HP: Nee, nee, nee, nee absoluut niet.

J: *.. oké, want veel mensen noemen dat wel zeg maar als nadeel van hè, ik kan mijn collega's niet vinden.*

HP: Ja, nee, klopt, klopt. Maar weet je, mensen zaten ook daar niet de hele dag op hun plek, je moet toch gaan zoeken en gaan kijken (D.12 Vindbaarheid)



J: *Nou, ja bereikbaarheid, vindbaarheid daar zeg jij van daar ben ik niet zo bang voor dat we daar tegenaanlopen?*

HP: Nee, omdat ik, ik geloof wel, kijk we gaan wel flexen en als de nood aan de man is dan zoek je ergens een plek, ook al is het aan de andere kant van het gebouw .. Maar ik denk dat, dat je zult zien dat er geflext wordt in domeinen. Volgens mij is daar sowieso sprake van, vanuit het ontwerp.

HP: ... ja en weet je als het open ruimtes zijn, vroeger moest je al die kamertjes af, moest je je kop om de deur steken, zit hij hier of zit hij daar. ... nu kijk je over een ruimte en dan zie je al vrij snel of iemand er is of niet **(D.44 Vindbaarheid).**

HP: En anders kijk je in zijn agenda of bel je hem even ... We zijn geen bedrijf van 10.000 man ofzo hè.

J: *... nee en ja het is natuurlijk ook wel iets van hè gewoon ervaren hè.*

HP: Ja **(D.45 Vindbaarheid).**

J: *Medewerkers roepen snel ook al wel wat van oh hee hè, kan ik dit straks niet doen en dat ..*

HP: Ja, ja.

J: *... weet je sowieso die eerste dagen gaat iedereen nog wel bij elkaar zitten, je zoekt elkaar sowieso op de eerste dagen en dan ontstaan er vanzelf, zeg maar bij het provinciehuis heb je datzelfde zien gebeuren .. Daar hebben ze ankerpunten zeg maar, om elkaar te kunnen ontmoeten en je ziet eigenlijk dat al die teams rondom die ankerpunten gaan zitten.*

HP: Ja, ja, precies **(D.46 Vindbaarheid).**

#### **Trainingen en cursussen:**

M: ... dus ik denk niet dat we nog cursussen.. hè, we hebben geen analoge, of nauwelijks analoge spullen meer dat we daar echt nog veel cursussen voor nodig hebben

#### **(B.38 Trainingen en cursussen).**

J: *En wel iets van bijeenkomsten dan straks in het nieuwe stadhuis? Dat je toch één x in de zoveel tijd actief betrokken wordt bij bijvoorbeeld een overleg van goh, dit is het pand wat er nu staat en je hebt nu 2 weken er gewerkt. Hoe zijn je ervaringen, wat mis je, zou je zoiets prettig vinden?*

M: Even evaluatie van de eerste ervaringen?

M: ... dat zou wel prettig zijn denk ik.

J: *.. want dat is wel iets wat volgens mij nu weinig gebeurd is zeg maar, dat je toch weinig echt betrokken wordt..*

M: Ja, nou ja, je kon bij de verhuiscoördinator als er dingen zijn wel dingen aangeven op zich, maar het is ook wel goed om wat momenten te hebben dat je zegt van nou ja we werken nu en maand of twee, drie weken en wat zijn even de eerste, nog even de kinderziekte eruit

#### **(B.39 Trainingen en cursussen)**

J: *... Nou wat ik er ook bij heb staan, onder ondersteunende en prettige werkomgeving, zijn misschien trainingen en cursussen voor de medewerkers ... bij de provincie bijvoorbeeld hebben gedaan is de medewerker trainen in digitale archiveren van documenten of hè, het wegzetten van online documenten. Hoe ze dat het beste kunnen aanpakken. Om ervoor te zorgen dat medewerkers dus minder papieren hebben en ook minder mee hoeven te slepen als ze moeten flexen.*

J: *En ook gewoon een soort van training om met elkaar in gesprek te gaan van goh we gaan straks flexwerken, hoe gaan we het aanpakken, wat bedoelen we met flexwerken hè, ...*



- HB: Maar wat jij bijvoorbeeld zegt, dat online of dat zeg maar het archiveren ... Hè, of hoe werk je met minder papier en dat soort dingen, ja, ik heb niet zo, binnen mijn team speelt dat niet eens zo. We gaan natuurlijk ook naar digitale postkamers, steeds minder analoge post, dus het is en wordt ook steeds digitaler.
- HB: ... over een jaar of vijf is er niks meer op papier, hè dus, maar het zou best goed zijn om, want als je hier en daar gaat rondkijken zijn er best mensen die nog heel erg van papier houden. Dus ik zou, het zou best leuk zijn om een training te geven van nou hoe kan je nou inderdaad digitaal goed werken ... Dus gestructureerd die dingen archiveren, zodat je gewoon minder afhankelijk bent van papier **(C.47 Trainingen en cursussen)**.
- HB: En eens een keer gewoon een leuke bijeenkomst over van hoe heb je het flexen ervaren en wat zie je voor de toekomst en nou hoe zien jullie dat met elkaar van hè, hebben we allemaal een beetje hetzelfde beeld of..
- J: *waar je tegenaan loopt na twee weken dat je in het Huis van de Stad zit, van waar je tegenaan loopt, als je dat samen met elkaar kan oplossen.*
- HB: ... Zeker. Een gesprek vind ik altijd belangrijk, ja, ja **(C.48 Trainingen en cursussen)**.
- HB: En dan denk ik van ja we zijn allemaal volwassen mensen, dus spreek elkaar wel aan op het gedrag en dat kan ook op een vriendelijke manier .... Dat hoeft helemaal niet boos, je kunt elkaar ook gewoon vriendelijk aanspreken.
- J: *... nee, klopt. Maar ook daar zou je iets mee kunnen doen in van die trainingen en cursussen van hè.*
- HB: Ja, absoluut ! Ja **(C.66 Trainingen en cursussen)**.
- HB: Ja en wat ik dan nog mee wil geven. Misschien is het een idee, bedenk ik me nu, dat jullie voor zeg maar de eenheidsmanagers en teammanagers dat er, vóórdat we gaan verhuizen er een soort bijeenkomst komt waar je dit mensen allemaal meeneemt. Om daarmee ook gewoon te vertellen wat gaan we met zijn allen doen en wat verwachten we van jullie als management nou om je mensen op een goede manier daarin te sturen, te ondersteunen en zo voort **(C.69 Trainingen en cursussen)**.
- J: *Dus, nou ja ik heb opbergkasten erbij staan, omdat natuurlijk best veel mensen nog met papieren lopen ... Maar goed hè, hoe minder papier je hebt hoe makkelijker je ook van werkplek kan verwisselen, hoe flexibel je daarin bent.*
- J: *Bijvoorbeeld bij provinciehuis Gelderland waar ik ben geweest hebben ze daar training voor gehad hoe medewerkers digitaal konden gaan archiveren hè documenten online wegzetten. Zie je daar nog iets van mogelijkheden en kansen voor de gemeente Apeldoorn? Dat medewerkers daar trainingen en cursussen in krijgen?*
- HP: Ik weet niet hoe hardnekkig het probleem is zeg maar binnen de hele organisatie om van papier af te komen **(D.33 Training en cursussen)**.
- HP: ... ik kan me voorstellen dat er een aantal plekken zijn in de organisatie waarbij hulp op dat gebied wel nou ja gewenst is zeg maar ... Nah ik kan me wel voorstellen dat we een aantal medewerkers zullen krijgen en misschien, kijk er zijn natuurlijk wel een paar plekken waar echt papierstapels liggen.
- HP: Beeld wat ik dan bijvoorbeeld heb is bij juridische zaken ofzo, weet je wel. Op dat soort plekken. En als je dat streven hebt om naar nul te reduceren en mensen hebben daar moeite mee en je wil het toch, dan kan ik me voorstellen dat mensen zeggen van nou ja ik wil daar wel



in geholpen worden. Ik kan me er iets bij voorstellen, laat ik het zo zeggen

(D.35 Trainingen en cursussen).

#### Archivering:

C: Dus ik sla op dit moment eigenlijk alles op, op de J-schijf. Dusdanig in mappen dat ook mijn managers daar bij kunnen en daar kan ik dus ook als ik thuis werk kan ik daar gewoon bij. Dus ik heb eerlijk gezegd helemaal niet zoveel papieren meer bij me (A.24 Archivering).

J: *Het stimuleert wel natuurlijk in de mate waarin je flexibel kan werken denk ik.*

HP: Ja ik denk dat je er naar moet streven, want eh maar ook nog om een andere reden, want informatie die op papier staat is voor andere mensen niet beschikbaar, moet je je maar afvragen of dat goed gearchiveerd wordt.

HP: En natuurlijk is tegenwoordig alles wat op papier staat, staat in de PC, want het komt uit een printer. Maar je zou moeten streven naar nul (D.34 Archivering).

#### Efficiency:

J: *... je hebt aangegeven wat je belangrijk vind bij een inspirerende werkomgeving. Is er ook nog iets wat je mist nu of is het allemaal wel gewoon goed geregeld?*

HB: .. nee het is meer het aantal werkplekken. Vanmorgen ben ik geloof ik drie keer van werkplek veranderd, ben ik 10 minuten bezig geweest om weet je wel en dat kost gewoon tijd. Dat is dan wat me dan wel stoort.

HB: Want ik heb ook maar weinig tijd om achter een bureau, dus als ik dan wil dan wil ik ook effectief zijn (C.34 Efficiency).

J: *Ja en gewoon gemak zeg maar en gebruiksvriendelijkheid. Daar komt het een beetje op neer.*

HP: Ja (D.32 Efficiency).

HP: Maar er zijn andere redenen om een vaste werkplek te hebben. Dat kan de PC zijn, maar het kan ook, ja er zijn mensen met een beperking, die hebben gewoon een afgeschermd ruimte nodig om te kunnen werken, anders kunnen ze het niet doen.

HP: Het kan zijn dat iemand niet van zijn papier afkomt en zulke stapels heeft. Ik denk dat die mensen gaan zeggen ja ik wil hier toch wel iedere dag zitten want ik ga die kubieke meter papier niet achter me aanslepen (D.49 Efficiency).

#### Ruimte/werkplekken:

J: *.. En bijvoorbeeld het eet-werkcafé, wat vind je daarvan? Dat daar veel wordt overlegd? ...*

C: Ja, ja, ja. Dat was in de oude situatie sowieso veel kleiner en hier wordt er meer gebruik van gemaakt. Ik denk wel, ik zit er zelf niet zoveel te vergaderen, maar je merkt wel dat er heel veel gebruik van wordt gemaakt. Ondanks dat het qua akoestiek en weet ik veel wat heel rumoerig kan zijn. Mensen hebben daar blijkbaar toch niet zoveel moeite mee. Bedenk ik me nu ineens.

J: *En vaak is daar wel gewoon ontmoeten en dan een plekje zoeken inderdaad en ja ik merk toch wel dat dat voor iedereen te vinden is, zeg maar.*

C: Ja, precies (A.17 Ruimte/werkplekken).

J: *Oké. Heb je daar verder nog iets over, waar je denkt van daar wil ik nog wat over kwijt over de ervaringen die ik nu hier heb en hoe ik dat straks in het nieuwe stadhuis ga ervaren ...*

M: ... een verschil wat ik wel belangrijk vind is dat het fijn zou zijn als er een aantal werkplekken zijn waar je met twee personen met een computer erbij kan overleggen. Je ziet wel in de folder van kan jij ook niet wachten en hier staan alle werkplekken in. ... nou ja bijvoorbeeld overlegplek voor de klant, waar dan één computer staat met verschillende ruimte. Ik denk dat een overlegplek voor collega's of.. voor, inderdaad intern, maar niet alleen voor externen zeg



- maar. Dus het zou fijn zijn om een aantal van dat soort plekken er ook zijn voor interne overlegjes hebt zeg maar\_ **(B.16 Ruimte/werkplekken).**
- M: Ja, ja. Er zijn in dit gebouw te weinig vergaderzalen en ook te weinig kleinere vergaderzalen, waar je met een paar mensen kan zitten met een scherm erbij om makkelijk even dingen af te stemmen of te doen. Voor 2 tot 4 man zeg maar. ... dat zou een belangrijke verbetering zijn ten opzichte van nu, omdat je, ja op een grote zaal met collega's bij elkaar schuift dat is toch best storend voor andere mensen **(B.17 Ruimte/werkplekken).**
- M: En dan is het natuurlijk een beetje de truc om te voorkomen dat ze continue ingepikt zijn door mensen die daar zitten om alleen maar te werken. ... Maar dat zo ook echt als vergaderruimtes beschikbaar zijn en ingehuurd kunnen worden **(B.26 Ruimte/werkplekken).**
- M: Tenzij we, er komen natuurlijk wel een aantal mensen bij, want dat realiseer je je nu vaak niet, maar mensen vanuit het Activerium gaan natuurlijk erbij komen dus het wordt al wellicht een stuk voller.
- M: En ik weet niet hoeveel plekken er meer zijn of minder zijn dan hier, als het in verhouding een stuk aantal plekken meer zijn, zal dat geen probleem opleveren. Als er nog een grote groep mensen in dit gebouw erbij moet komen, dan wordt het wel problematisch ... er hoeft in dat op zicht nog niet eens duidelijk gecommuniceerd te worden als er maar wel rekening gehouden is met de hoeveelheid werkplekken, want het zouden er evenredig meer moeten zijn dan dat het er hier zijn **(B.46 Ruimte/werkplekken).**
- M: je hoeft niet altijd alles te weten als de organisatie er maar voor zorgt dat er genoeg plekken zijn en je merkt dat de werkplekken nu zeker op maandag of dinsdag of donderdag behoorlijk bezet zijn, dus als we dezelfde hoeveelheid werkplekken hebben en er komen veel mensen bij dan is het wachten op problemen **(B.47 Ruimte/werkplekken).**
- M: En wat wel vervelend is, is als je geen werkplek kan vinden ook al loop je her en der door, want je gaat toch niet zo makkelijk op een andere verdieping zitten ... hoe uniformer het is ingericht, misschien is dat zo, maar je het hier ook bepaalde bordjes staan en is de kamer leeg, maar zijn het spreekkamers voor JZW die niet gebruikt mogen worden in verband met klantencontact ofzo. Ja, dan ga je daar toch niet zitten. **(B.48 Ruimte/werkplekken).**
- HB: ... ik hoop dat we echt op de nieuwe locatie voldoende, inderdaad wat ik al aan gaf, ruimtes hebt waar je even je kunt terugtrekken om even met iemand te praten en of dat dan allemaal besproken moet worden vind ik ook wel weer een dingetje **(C.19 Ruimte/werkplekken).**
- HB: ... ik heb al wel begrepen dat bij ons op de vierde er waarschijnlijk weinig ruimtes zijn waar je even kunt bellen. Dus belruimtes, vrij weinig zijn, maar goed **(C.20 Ruimte/werkplekken).**
- J: ... *Ja voor de mensen die dat ook echt kunnen zeg maar. Mensen die dan toch meer vast moeten werken, die hebben daar dan ook ruimte voor.*
- HB: ... ja, dus daar zou ik wel over na willen denken, van waar is de flexibiliteit kun je die beter toepassen en waar zijn functies waarbij je echt zegt nou daar is het echt wel handig om een, zeg maar, een vlek met bepaalde werkplekken speciaal voor die groep te doen **(C.23 Ruimte/werkplekken).**
- HP: .. ik hoop dat we in ieder geval niet het dal zullen tegenkomen dat we tot de conclusie komen dat we structureel te weinig ruimte hebben.
- J: .. *Ja, maar dat hoor je wel vaker en op zich vind ik het dan raar dat er vanuit de ambassadeurs ook niet duidelijk wordt gecommuniceerd van zoveel werkplekken zijn er ... ik vraag me ook een beetje af, goh haha, weten ze het zelf wel zeker hè? ... dat is een beetje wel de vraag en*



*ze zeggen dan wel van ze kunnen de indeling nog flexibel aanpassen, maar je moet uiteindelijk altijd maar afwachten hoe dat daadwerkelijk gaat verlopen.*

HP: Ja en kijk je kunt hem natuurlijk uitdenken zo simpel is het ook. Je weet hoeveel medewerkers je hebt, je weet wat voor flexfactor je wil hanteren ... dan weet je hoeveel vierkante meters je nodig hebt en die kun je gaan innemen ... Dus dat is vanaf papier al .. maar ik heb die exercitie nooit gedaan dus ik neem aan dat die wel gedaan is en dat die ook klopt

**(D.53 Ruimte/werkplekken).**

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>IMPLEMENTATIE/AANSTURING</b> |
|---------------------------------|

**Eerste dagen na verhuizing:**

*J: Hoe denk je dat dat of waar denk je dat gemeente tegenaan gaat lopen in de eerste dagen?*

C: ... mensen moeten wennen en veranderingen zijn altijd eng. Weet je, dat is voor iedereen is dat een beetje raar. Sommige mensen hebben dan de neiging om als ze iets niet kunnen vinden om dan ongelooflijk te gaan lopen mopperen en dat voorzie ik want dat hebben we hier namelijk ook gehad. De eerste twee weken liepen vaak veel mensen te mopperen. Omdat ze iets niet konden vinden of dat ze er nog aan moesten wennen, dus dat ga je krijgen. Dat is ook een hele menselijke reactie

**(A.28 Eerste dagen na de verhuizing).**

C: ... proberen om er met zijn allen het goed te voor elkaar te krijgen en goed in te richten, beetje even wat dingetjes accepteren dat ze anders zijn zoals ze zijn

**(A.29 Eerste dagen na verhuizing).**

*J: Waar verwacht jij dat de gemeente tegenaan gaat lopen de eerste dagen in het Huis van de Stad?*

M: Ja, ik verwacht dat dat niet zo groot is, omdat we nu al compleet flexibel werken.

*J: Dus je denkt niet dat het een hele grote stap zal zijn van opeens complete chaos ofzo? En iedereen rent naar de werkplek toe of?*

M: Nee, want, ik bedoel, het is hetzelfde concept als je hier hebt en je weet dat je altijd wel een plek vindt. Alleen, dat heb je inmiddels wel geleerd, ik denk dat het spannender was om van het oude stadhuis naar hier te komen dan van hier naar het nieuwe stadhuis

**(B.45 Eerste dagen na verhuizing).**

*J: Waar denk je dat de gemeente na de verandering, dus na de verhuizing tegenaan gaat lopen in de eerste dagen?*

HB: Nou, heel erg zoeken met elkaar

**(C.50 Eerste dagen na verhuizing).**

*J: Waar denk je dat de gemeente Apeldoorn de eerste dagen tegenaan gaat lopen? Of hoe denk je dat de eerste dagen zullen verlopen in het nieuwe stadhuis? Hoe zie je dat voor je?*

HP: ... In de eerste dagen zullen pieken en dalen zitten

**(D.50 Eerste dagen na verhuizing).**

HP: En de pieken zijn oh wat is het mooi geworden en wat is de koffie lekker en wat ziet het er allemaal goed uit ... Ja, zo werkt dat hè. Je komt toch in een nieuwe mooie omgeving, daar ben ik van overtuigd. Dat zullen echt wel .. dat zullen de pieken zijn

**(D.51 Eerste dagen na verhuizing).**

HP: ... de dalen is van eh, in de eerste periode toch zoeken, met wat onzekerheid waar zit ik, waar zitten mijn collega's en waar kan ik een beetje mijn werk doen.



HP: En ik hoop dat we in ieder geval niet het dal zullen tegenkomen dat we tot de conclusie komen dat we structureel te weinig ruimte hebben (D.52 Eerste dagen na de verhuizing).

**Aansturing/begeleiding:**

C: ... dat papierloos vergaderen, dan zegt zo'n secretaresse maar dat willen de managers niet. Dus zal er bij die managers een knopje om moeten.

C: Het is ook een kwestie van wennen (A.27 Aansturing/begeleiding).

J: ... *En ja weet je, eigenlijk heb ik gedacht je kunt streng handhaven en controleren dat kan wel, maar ik weet niet of mensen dat even leuk zouden vinden. Volgens mij hebben ze liever gewoon van zelf ontdekken en zelf vragen, dat strenge controleren past ook niet echt bij de gemeente volgens mij.*

C: ... We moeten niet hebben dat we het over de bureaupolitie gaan hebben (A.37 Aansturing/begeleiding).

C: Wat ik wel vind is dat als er mensen worden aangewezen om rond te lopen, om gewoon eens af en toe in de gaten te houden dat als ze iemand achter een bureau zien eten dat ze daar wel iemand op kunnen aanspreken en dat kan je op verschillende manieren doen. Nou, de meest acceptabele is natuurlijk om dat op een plezierige manier te doen, iemand ook gewoon te wijzen op het feit dat als je achter je bureau zit te eten. A: het mag eigenlijk niet, maar het is ook uit zelfbescherming hè. Neem even de tijd voor jezelf.

C: ... als je brood uit de la gaat zitten eten, dan eet je niet bewust, zeg maar. Dus het is voor jezelf ook wel een dingetje (A.38 Aansturing/begeleiding).

C: Het is ook een proces hè, waar we met zijn allen aan moeten wennen (A.41 Aansturing/begeleiding).

J: ... *Ja want wat ze bij de provincie ook vooral hebben gedaan is, nee wat ze nu proberen te doen is echt per persoon gaan kijken van goh waar loop je tegenaan.*

J: ... *eerst hebben ze gewoon in het algemeen gekeken, hè, wat zijn de belangrijkste issues, maar nu hebben ze toch wel gemerkt dat er nog steeds mensen zijn die ergens tegenaan lopen. Terwijl iemand anders er totaal geen problemen mee heeft ... Dus die gaan ze ook bij elkaar brengen om ervoor te zorgen dat ze elkaar kunnen gaan helpen.*

HB: Ja, ja (C.49 Aansturing/begeleiding).

J: ... *Wat vanuit het provinciehuis ook wel als tip werd meegegeven is misschien een, op gegeven moment dat het stadhuis wordt ingericht hè, de afwerking plaatsvindt. Dat je de medewerkers ook mee neemt met een rondleiding door het stadhuis ... dat lijkt mij ook wel een mooie optie, dat gewoon medewerkers het vast al zien hè, dat ze weten waar ze terecht komen..*

HP: Zeker, zeker (D.60 Aansturing/begeleiding).

**Aanspreekgedrag:**

C: Ik denk dat je daar tegenaan gaat lopen, maar ik weet ook van mensen die hier toen in aanvang zaken begeleidt hebben, de ambassadeurs zijn dat geloof ik, die doen dat op een fantastische manier. Ze moeten ook af en toe wel eens even optreden, omdat ook ik nog af en toe achter m'n bureau eet. Nou daar mogen ze me gewoon op aanspreken. (A.30 Aanspreekgedrag)

J: *Maar wat voor aansturing en begeleiding denk je dat je collega's nodig hebben om dat te kunnen doen? Denk je dat ze echt op de vingers getikt moeten worden of denk je dat het toch alleen duidelijke communicatie voldoende is vanuit de ambassadeurs of?*

C: ... Eigenlijk zou helder communicatie voldoende moeten zijn. Maar er zullen altijd mensen zijn die toch even iets proberen en die toch af en toe op de vingers getikt moeten worden. Nou



- goed dat mogen ze dan ook doen. Weet je we zijn allemaal volwassen, dus je mag iemand aanspreken op zijn verantwoording, vind ik **(A.32 Aanspreekgedrag).**
- C: Ik vind dat dat moet kunnen en ik vind ook dat degene die daarop aangesproken worden, die moet dat ook kunnen accepteren **(A.39 Aanspreekgedrag).**
- M: ik denk dat het ook wel heel belangrijk is om te kijken of de verschillende ruimtes ook goed gebruikt worden. Dat niet zeg maar steeds dezelfde mensen op lekker kleine werkplekjes zitten en blijven zitten.
- M: In dat opzicht dat er ook wel aanspreekgedrag mag zijn **(B.40 Aanspreekgedrag).**
- M: Je ziet het al aan eten op de werkplek. De plek waar ik vandaan kwam, was de secretaresse daar best streng in om op te letten en te zeggen: 'Nee de afspraak is er wordt niet gegeten achter je bureau'. Op de plekken waar ik nu zit gebeurt het meer in elk geval.
- M: .... omdat de afspraak is natuurlijk nu dat je in een paar vergaderplekken of vergaderzalen mag eten en voor de rest nog steeds niet behalve in de hal en dergelijke en op de ene plek gebeurt het meer dan op de ander. Ja dan ligt een rol voor leidinggevende om daar op gegeven moment ook aanspreekgedrag op te vertonen **(B.43 Aanspreekgedrag).**
- M: Andere kant vind ik wel dat je inspraak mag geven op regels, alleen als je regels vaststelt en dan is het de inspraak gehoord hebbende en daar rekening mee houden, dan is het vervolgens een regel. En ik vind wel dat je dan aan de regels ook moet houden en als mensen zich niet aan regels houden, dan moet je niet de groep of het collectief steeds aanspreken, dan moet je ook degene die zich niet aan de regels houden aanspreken **(B.51 Aanspreekgedrag).**
- HB: Terwijl de afspraak is, na een uur moet je minimaal je computer uit loggen of accepteren dat iemand anders er kan gaan zitten ... Ja en dat vind ik het gedrag dat ik denk, dus dat vind ik ook wel interessant, hoe we daar straks mee om gaan.
- J: ... ja want je hebt inderdaad veel mensen die loggen ook niet uit als ze anderhalf uur weg zijn.
- HB: Ja, ja **(C.28 Aanspreekgedrag).**
- HB: maar wat ik wel vind en dat is echt, bij de verhuizing, dat is echt verkeerd gegaan, bij de verhuizing is het zo dat ... wij hadden bijvoorbeeld speciale arbo-stoelen. Die waren allemaal gestickert en ook die statafels gestickert en die kwamen allemaal op andere plekken dan was afgesproken. Omdat er ineens mensen, gingen ook gewoon het gebouw door ... En struinen om te zoeken naar een goede stoel.
- HB: Dus dat vind ik echt wat de medewerkers hè. Vind ik belachelijk. Ik bedoel je bent hier op je werk, je hebt gewoon te accepteren wat er is, heb je het nodig prima, maar je gaat niet op pad hier omdat je geen goede stoel hebt. ... En dan ga je maar ergens anders een goede stoel halen en dan geef je die collega een foute stoel.
- HB: Ja is echt, dat is, daar heb ik verhalen van gehoord. Dat, nou, dan heb ik het schaamrood op de kaken, dan denk ik nou wat, hoe mensen hier die hier werken zo daar mee om gaan, vind ik schandalig **(C.60 Aanspreekgedrag).**
- HB: Het liefst heb ik dat iemand het zelf doet hè, want dat vind ik de beste methode.
- J: ... maar dat vinden mensen ook lastig ... Het moet kunnen!
- HB: Ja. Ik vind ook, moet ik dan als teammanager de boeman uithangen? ... Als ik bij jou iets zie mag jij en vica versa ook. Zie jij iets bij mij, dan mag je mij er ook op aanspreken **(C.65 Aanspreekgedrag).**
- J: ... bij de provincie hadden ze bijvoorbeeld voor de mensen die dan een special hadden, hadden ze een voorrangswerkplek gemaakt.... daar was dan een lijst bij van goh deze medewerkers of



*deze medewerker is eigenlijk deze werkplek van en deze tijden werkt die normaal. Dus als het buiten die tijd is, dan kun je er gewoon gaan zitten, maar als het tijdens die tijd is, dan kun je wel zeggen van oké hier ga ik niet zitten.*

*J: ... dat ontzorgt de medewerker ook weer om die medewerker erop te moeten aanspreken van goh dit is mijn special werkplek, zou je willen weggaan? Want dat vinden die medewerkers dus ook lastig.*

HB: ... Ook vervelend, ja. Die voelen zich daar, maar dat vind ik wel een goede trouwens, vind ik een goed idee **(C.67 Aanspreekgedrag).**

**Rol:**

*J: ...zie jij voor jezelf nog een rol weggelegd als bijvoorbeeld iemand die mensen erop aanspreekt of die zegt van goh dit zou je misschien anders kunnen doen. Hè iemand die er tegenaan loopt dat hij mensen niet kan vinden en jij zou het blijkbaar wel heel goed kunnen dat je elkaar daar dan in kan helpen, of hoe zie je dat voor je?*

C: Ja, ik zie mezelf daar geen rol in hebben. Dat heeft vooral te maken met het feit dat ik een externe ben. Ik zet mezelf niet in een hoek neer, maar weet je, het is voor mij allemaal van tijdelijke aard **(A.34 Rol).**

C: Een beetje een dienstverlenende rol **(A.35 Rol).**

C: ... wij hadden bij die vorige gemeente waar ik het over had, waar toen gekozen is voor een eiland waar het secretariaat zat, daar hadden ze ook acht werkplekken en twee van die werkplekken, dat was je werkplek, maar als je daar zat was je ook aanspreekpunt .... Daar konden ze echt met de gekste vragen komen met bijvoorbeeld de nietjes in het voorraadshok zijn op of het papier is op of kan je iets voor mij lamineren, óf waar kan ik meneer Janssen, Pietersen of Klaassen vinden?

C: Nou, ik denk dat dat heel belangrijk is, dat je die rol en die rol nam ik toen als externe gewoon op me natuurlijk, want dat hoort gewoon bij je werk ... Ik denk dat dat wel belangrijk is. Dat je elkaar wegwijs kunt maken en kunt helpen daarin **(A.36 Rol).**

*J: Maar zie jij voor jezelf een rol weggelegd als bijvoorbeeld mensen die iemand erop aanspreekt van goh dit mag, dit mag niet of.. Ben jij iemand die daar wel verantwoordelijkheid voor wil meenemen of zeg je van nou, nee?*

M: Nou ja er zijn natuurlijk per eenheid zijn er mensen als vrijwilliger naar voren gestapt die meedenken, de ambassadeurs, ... Veelal zijn dat natuurlijk ook mensen van het secretariaat hè en bij de eenheid financiën vervulde de secretaresses in dat opzicht ook wel als nou ja vertaler van de regels, die kende de regels en gaf dus daar gewoon aan ja jongens dit hebben we zo niet afgesproken.

*J: Ja, ja.*

M: En heeft in dat opzicht ook weer de manager achter haar staan. Aan de andere kant moet het er niet toe leiden dat alle managers het afschuiven op de secretaresses natuurlijk **(B.49 Rol).**

M: Ik vind het wat anders dan om je omgeving aan te spreken van goh jongens, dat vind ik dat je niet kan maken bij wijze van spreken of waar ben jij nou mee bezig, dat kan toch niet joh. Daar zit ik niet zo mee om dat te doen.

M: Maar ik hoef geen rol als politieagent wat dat betreft **(B.50 Rol).**

M: .. we hebben een beetje de neiging hier, bij de gemeente, om dan het collectief aan te spreken.

M: .. in dat opzicht mag je direct aanspreekgedrag wel verwachten.

*J: ... maar wel op de goede mensen ...*



- M: Ja, maar ik vind dat dan ook een rol voor de leidinggevende (B.52 Rol).
- HB: .. ik ga niet als een politieagent, maar zeg maar als mensen mij aanspreken op het gedrag van bepaalde mensen van mijn team en het klopt hè, wat ze zeggen ... Dan zal ik ze daar zeker op aanspreken.
- J: ... *Dus het is niet zo dat je actief gaat controleren, maar wel gewoon aanspreekt ...*
- HB: Nee, ik houd het wel in de gaten hè. Ik ben wel van, als mensen gewoon, stel dat iemand inderdaad de hele dag zijn bureau bezet houdt en hij is er niet.
- HB: Of hij is er een halve dag wel, halve dag niet. Dan spreek ik mensen er wel op aan. Maar niet dat ik daar als een politieagent de hele dag rondloop, maar als ik dingen zie en ik constateer ze dan spreek ik mensen erop aan. En als andere mensen zeggen van goh, die medewerker van jou dit of dat. Nou weet je, als het zo is dan spreek ik er iemand op aan (C.64 Rol).
- J: ... *Ja en hoe zie je jouw eigen rol eigenlijk weggelegd als teammanager om je personeel op het gedrag aan te spreken hè als je een werknemer continue dezelfde werkplek ziet gebruiken hè, hoe zie je dat voor je of?*
- HP: Oh ik moet eerlijk zeggen dat ik zie voor mezelf helemaal niet veel corrigerende maatregelen weggelegd, want ik heb ook geen beeld bij spelregels die horen bij werken bij het Huis van de Stad ... Ja, je moet je normaal gedragen, maar dat moet je nu ook al. En als iemand steeds op dezelfde werkplek zit, dan vind ik dat prima.
- J: *Ja, ja.*
- HP: Ik stel me zo voor, je hebt vroege vogels en mensen die later beginnen. Nou de vroege hebben de luxe van het uitzoeken van een plek en dat zal veelal dezelfde plek zijn en ik voel me niet geroepen om dat te corrigeren, want daar heb ik geen reden voor (D.54 Rol).
- J: ... *en wat ik met Heleen had besproken, die zei van het lijkt mij wel prettig als we, voordat we gaan verhuizen, met alle teammanagers nog even instructie krijgen van goh we gaan naar het Huis van de Stad. Dit is het concept en de bedoeling is dat medewerkers op basis van hun werkzaamheden een werkplek gaan selecteren. Dus als je veel in overleg zit dat je dan op een plek zit waar je makkelijk van af kan of dat je als je juist in concentratie moet werken, dat je een plek kiest die daar ruimte voor biedt .... Zou je dan nog denken van goh als ik nou weet wat de bedoeling is kan ik dan mijn medewerkers aanspreken of?*
- HP: Nou, ja zeker, zeker. Tuurlijk, tuurlijk (D.55 Rol).
- HP: Maar ik voel me niet geroepen om als een soort postbode vanuit het projectteam naar mijn medewerkers de spelregels uit te gaan leggen. Daar zit ik anders in.
- J: ... *nee maar wel gewoon dat je. Ja dat als je iets ziet dat je dan zegt van hè, gewoon dat je die collega er even op wijst. Dat zou je wel doen? ... Ja dat doe je in feite natuurlijk nu ook al, maar ja, tuurlijk.*
- HP: Ja, precies, precies, ja (D.57 Rol).
- J: ... *Dus duidelijke communicatie vind je wel belangrijk vanuit de projectgroep.*
- HP: Ja.
- J: *En dan ben je ertoe bereid om dat ook te delen naar je medewerkers zeg maar of in ieder geval op aanspreken.*
- HP: Hmm-mm ` (D.61 Rol).
- Betrokkenheid:**
- C: We moeten het met zijn allen doen. We moeten met zijn allen gezellig kunnen werken.
- J: *Ja, ja en dat met zijn allen doen, heb je het idee dat dat al veel gebeurd is?*



J: ... mensen hebben wel de kans gekregen om hun zegje te kunnen doen?

C: Ja, zeker (A.33 Betrokkenheid).

J: ... ja want dat was inderdaad wel een belangrijk puntje waar ik benieuwd naar was van goh heeft de medewerker wel de kans gekregen om aan te geven wat ze graag zouden willen in het Huis van de Stad of zijn ze er wel actief bij betrokken.. .... Eigenlijk is dat eerste dus wel gebeurd, maar niet duidelijk terug gecommuniceerd van goh dit hebben we er mee gedaan?

HB: Dus die, in mijn team zitten ook ambassadeurs en die zijn steeds met Bernice ook in gesprek en over die dingen. Maar het grappige is wij hebben ooit hebben wij hele inventarisaties over specials en arbo-tafels en dat soort dingen .. (C.55 Betrokkenheid)

J: En zijn dat de dingen waar je nu al mee bezig bent zeg maar om te kijken of dat mogelijkheden..

J: ... dus daar ben je al bij betrokken zeg maar?

HP: Zeker, ja, zijn we mee bezig, ja (D.41 Betrokkenheid).

J: ... ja want dat is eigenlijk wel een ander puntje wat ik ook nog wel belangrijk vind van goh in hoeverre zijn medewerkers nu eigenlijk betrokken bij de inrichting van het Huis van de Stad. ... Ik heb het idee dat er vooral heel veel verzonnen is en ik had eerst het idee dat medewerkers ook weinig betrokken werden hè, dat ze weinig de ruimte kregen om hun mening te geven. Nu heb ik het idee dat dat wel gebeurd is, maar dat er weinig terugkoppeling is geweest van goh dit hebben we met jullie tips gedaan.

J: Hoe is je mening daarover?

HP: ... daar heb ik niet zo'n beeld bij moet ik eerlijk zeggen. Ik weet dat er veel initiatieven zijn vanuit het Huis van de Stad (D.42 Betrokkenheid)..

HP: ... Ik weet dat er ambassadeurgroepen zijn. Ik zie ook dat die actief zijn, ik zie ook dat die inbreng hebben en ik zie ook dat die vragen stellen die beantwoord worden. Dus ik heb niet het beeld dat er heel veel zeg maar vanuit medewerkers gebracht wordt aan het Huis van de Stad of dat er niets mee gedaan wordt of dat ze daar geen terugkoppeling van krijgen.

HP: ... dat beeld heb ik niet. Of het dan ook niet zo is, weet ik niet (D.43 Betrokkenheid).

#### Communicatie:

C: Maar die doen dat op een hele goede manier vind ik en als ze dat in het Huis van de Stad ook blijven doen, wat ik wel verwacht, dan komt dat echt goed. Alleen we moeten met elkaar ook wat, wat meer gaan accepteren van elkaar, daar heeft het ook mee te maken. Je moet gewoon accepteren dat dingen anders gaan lopen.

J: ... ja het is natuurlijk wel zo dat iedereen wel zijn zegje wil doen als we straks echt over zijn en er moet dan ook wel ruimte zijn om dat nog te kunnen aanpassen..

C: Ja en als ze dat nu niet doen, dat is prima. Maar dan komen ze er na, want dat zul je altijd hebben, dat je er na een aantal maanden achter komt dat dingen toch anders moeten. Nou dat is helemaal niet erg, als je dat dan door voert. Want bij die gemeente waar ik toen heb gewerkt was dat ook niet in het begin, toen kwamen ze er na een halfjaar achter dit werkt op die manier niet.

C: Dan pas je dat toch gewoon aan. Het blijft natuurlijk gewoon een dynamisch concept hè (A.31 Communicatie).

J: Ja, dus je hebt het meer zo van, het moet vanzelf ook een beetje gaan lopen naarmate je er langer zit moeten er dingen voorbij komen waarvan je zegt hee hier moeten we nog wat aanpassen?



- M: Ja, ja dat verwacht ik wel en ik neem aan dat met de ervaringen die men hier opdoet ook de projectorganisatie natuurlijk, bedoel dat zijn ook mensen met gezond verstand en daarin op zich verder gaat. De vraag die er voor mij nog wel speelt, maar daar heb je niet echt veel duidelijkheid over; zijn er veel grote ruimtes waar bureaus staan en waar je moeten werken of is dat ook allemaal nog her en der met wat muurtjes en dingetjes, hè beetje vergelijkbaar met hier, hier zijn een aantal kamers zijn qua aantal mensen met iets van 8 mensen of 12 mensen, dat is best wel te overzien hè. **(B.12 Communicatie)**
- M: ... ook aan de voorkant dat de bedoeling van die verschillende werkplekken en dat is misschien wel iets om goed uit te leggen en ook zeker als je daar gaat beginnen.
- J: ... dat het wel duidelijk is, wanneer je welke werkplek moet kiezen.
- M: ... voor we overgaan, daar weer meer informatie over te hebben en dat ook nog eens even actief te delen van hè nog eventjes als reminder, maar ook kijken met elkaar ja, dat het ook zo gaat werken **(B.41 Communicatie).**
- J: ... Wat denk je dat jij of je collega's nodig hebben om dat gedrag te kunnen veranderen is dat meer gewoon er echt op wijzen en aanspreken van elkaar of is dat meer die duidelijke communicatie waar we het net over hadden. Dus dat het echt duidelijk is wat er me bedoeld wordt.
- M: ... het is en, en hè. Dus A het moet duidelijk zijn wat de bedoeling is, B regels of afspraken die er zijn moet je duidelijk communiceren, onderling mag je natuurlijk er best vanuit gaan dat je iets tegen elkaar kunt zeggen en elkaar kunt aanspreken. Maar daar ligt natuurlijk ook duidelijk een rol voor leidinggevend **(B.42 Communicatie)**
- J: ... Dus je bent wel van aan de regels moet je je houden, want regels zijn regels?
- HB: Ja, ik vind wel, weet je, je probeert wel, op z'n minst je moet met elkaar wel in gesprek over dat soort dingen.
- HB: Maar ja, als er afspraken zijn dan kan het niet zo zijn dat de een claimt dat hij een vaste werkplek heeft en de ander zich maar moet aanpassen. Dus het is wel met elkaar zoeken naar de goede balans **(C.30 Communicatie).**
- HB: ... hier was het ook heel erg zoeken. En uhm ja, waar zullen we tegenaan lopen? Ja weet je, wat van belang is dat is dat mensen gehoord worden in de dingen die ze ervaren ... Dus wat jij net zegt hè, van goh na twee weken moeten we een evaluatie doen en dat dan ook écht, want dat heb ik deze keer wel gemist, is dat dingen dan ook echt, dingen worden wel opgepakt, maar dat duurt lang, je krijgt geen terugkoppeling.
- HB: ... ik vind echt wel van en desnoods zet je op A-net bij wijze van spreken een soort lijst van dit zijn de acties die we aan het doen zijn en, weet je wat het is, neem mensen mee **(C.51 Communicatie).**
- HB: ... je hebt heel veel schakels ertussen en uiteindelijk is iedereen het spoor bijster, want wie houdt zich er nou mee bezig, wie lost dit nou op, wie .. Op gegeven moment heeft het Servicepunt, ging dingen oplossen. Nou, weet je en niet meer de mensen van het Huis van de Stad.
- HB: .. ik vind daarin de communicaties echt wel een aandachtspunt, dus dat mensen hun verhaal kwijt kunnen en laat mensen, het hoeft echt niet allemaal, mensen kunnen ook zeuren hoor ... het hoeft ook niet echt allemaal morgen opgelost te zijn, maar neem mensen wel mee in hoe je het doet, wie waar verantwoordelijk voor is en wanneer het opgelost wordt.
- HB: En of het een reële vraag is, als het nee is, is het ook helder hè **(C.52 Communicatie).**



HB: ... misschien moeten ze wel een soort, nou ik zeg een soort vlogachtig iets of weet ik veel wat van nou we zijn nu met deze acties bezig en dat wordt zo opgelost. En we gaan nu deze actie ... , ik noem maar een voorbeeld.

HB: ... daar kan communicatie prima in begeleiden (C.53 Communicatie).

HB: Maar dat is wat mensen, die mensen willen gewoon horen wat er met de dingen gedaan wordt ... En dat wordt wel eens vergeten, omdat het ook over te veel schijven gaat

(C.54 Communicatie).

HB: en nou als ik daar dan nu naar vraag, waar is dan al die input gebleven. Dat vind ik wel bijzonder. En als ik dan vraag, ik heb echt iemand die vanuit arbo een statafel nodig heeft, hoe weet ik dat er straks een statafel geplaatst worden op de plek waar wij gaan zitten met zijn allen? ... Dus er is heel veel gevraagd en dan denk ik wat is er met al die informatie? En hoe worden we daarin nu meegenomen?

J: .. *Dus de terugkoppeling is niet voldoende.*

HB: ... ik snap dat het gigantisch veel werk is hè. Ik bedoel ik heb daar ook begrip voor en ik vind het al heel knap zoals ze het vorig jaar hebben gedaan. En nogmaals mensen kunnen ook wel heel veel dingen vragen, maar soms zijn mensen ook wel, proberen ze praktisch mee te denken en nou dan krijg je er ook geen gehoor op (C.56 Communicatie).

HB: .. Nou ja en inderdaad mensen hebben hun ideeën ingebracht en wat doe je er dan mee.

J: *Ja, ja, oké. Duidelijk. Ja, want ik had eerlijk gezegd laatst het idee dat er niet gevraagd werd naar meningen van mensen.*

HB: Jawel, dat is wel gevraagd..

HB: Maar bijvoorbeeld, ik noem maar wat, wij hebben een half jaar geleden een kast gevraagd, nou die is nooit gekomen en ik maak me er nu ook niet meer druk om, want over een half jaar gaan we eruit (C.59 Communicatie).

J: *... de volgende vraag gaat een beetje over aansturing en begeleiding wat je collega's en wat jij misschien nodig hebt in het Huis van de Stad, maar dat bedoelde jij meer van goh we moeten gewoon met elkaar gaan praten en gaan communiceren hoe we het moeten gaan doen. Dus inderdaad ook gewoon na een paar weken gewoon aangeven van goh hier lopen we tegenaan. Hoe kunnen we dat samen oplossen?*

HB: Ja dat en ook dat we echt gehoord worden in de praktische dingen die, van en hoe pakken jullie die op en wie pakt ze op en wanneer krijgen we hè, wanneer wordt het gedaan weet je wel. Dus ook gewoon dat ..

HB: Ja, actief eh, ja communiceren (C.61 Communicatie).

HB: ... dus neem die mensen ook mee, zodat wij ook helder hebben en dat er geen ruis ontstaat.

J: *Ja, dat er één lijn is.*

HB: Juist, want dat is heel lastig, soms (C.70 Communicatie).

HP: Als er dat soort bedoelingen achter, bij horen dan wil ik in ieder geval graag dat die bedoelingen duidelijk zijn.

HP: Dat die bedoelingen vanuit het projectteam goed bij alle medewerkers gepresenteerd worden (D.56 Communicatie)

J: *... Ja dus die communicatie vanuit dat projectteam vind je wel, zou je wel fijn vinden dat dat wat vaker gebeurt zeg maar, dat je beter weet wat de bedoeling was.*

HP: Die vind ik essentieel, die vind ik essentieel (D.58 Communicatie).

J: *.. en vind je dat dat tot op heden goed gebeurt is of?*



HP: Ik denk dat we in een fase terechtkomen... ..dat die informatiestroom steviger moet gaan worden met een hogere frequentie.

HP: Want ja, we gaan toch zo langzamerhand die kant op (D.59 Communicatie).

**Regels en afspraken:**

J: *Dus dat is zeker wel een belangrijk puntje om dat mee te nemen in hoe je dat precies kan doen en dat het gewoon mag.*

M: Ja, aan de andere kant moet je natuurlijk ook kijken naar de regels, hoe belangrijk het is of je ergens wel of niet mag eten. Ja, als je broodkruimels boven het toetsenbord steeds hebt ... maar ja, goed bestaat er een mogelijkheid om dat ook weer even af te vegen of op te ruimen.

J: *Ja, ja. Ja, precies, want als het gewoon opgeruimd wordt dan is het prima, maar ja het is niet natuurlijk de bedoeling om echt al je kruimels op het toetsenbord en dat het er tussen gaat zitten, dat is natuurlijk onhygiënisch. Maar ja, een tomaatje eten of een druif ofzo, dat moet kunnen.*

M: Ja dat is toch spul wat alweer veel schoner eet zeg maar. Maar goed andere kant snap ik ook dat het lastig is om dan de grens te leggen van wat mag wel en wat mag niet. Dan is het commando niet eten natuurlijk een duidelijke (B.44 Regels en afspraken).

HB: .. wat ik bijvoorbeeld belangrijk vind, we hebben hier op de vierde, heel veel last, nu is het al heel warm aan die kant. En eh nou daar hebben we vorig jaar, heeft echt de eenheidsmanager op gegeven moment bij wijze van spreken gezegd; en nu gaat hier een deur open, want mensen leggen hier het loodje. ... Gewoon de klimaatbeheersing is zó slecht en dan moeten we vanuit de regels, kan er niks gebeuren, maar dan denk ik het gaat wel om het welzijn van je mensen (C.57 Regels en afspraken).

HB: ... hier gewoon met 30/35 graden leggen en er totaal geen ventilatie is. Dus dan denk ik, dus dat zijn wel, dus we moeten ook niet te veel vanuit de regels, ik snap dat er afspraken zijn.

HB: Maar ook niet teveel uit de regels. Dus probeer ook te kijken wat is dan goed voor de mensen (C.58 Regels en afspraken).

J: *Want ja je merkt wel echt dat de ene groep, ja bij wijze van spreken wel op de kamer eet, terwijl een andere het echt heel strak niet doet. Dus dat is ook wel weer per team verschillend inderdaad ... Ja, zou misschien ook wel één lijn in moeten komen wat betreft de regels want ja, sommige mensen zeggen ook van ja als ik een keer een stuk fruit eet achter de laptop of achter de computer.*

HP: Moet kunnen..

HP: Tuurlijk. En dat vind ik ook hoor (D.24 Regels en afspraken).

|                            |
|----------------------------|
| <b>IDEALE WERKSITUATIE</b> |
|----------------------------|

**Ideale werksituatie**

J: *Dat is eigenlijk van kan je in een aantal kernwoorden de ideale situatie straks omschrijven? Dus wat voor jou belangrijk is, maar wat je denkt dat ook voor je collega's belangrijk is?*

C: Ja ik denk dat, goh ja, acclimatiseren, accepteren, met zijn allen proberen om het leuk te maken, dat sowieso (A.43 Ideale werksituatie).

J: *Gewoon ervaren eigenlijk? Daar komt het op neer?*

C: Ja, laten we het gewoon gaan doen met zijn allen, toch?

C: Ja en ik kijk er naar uit, want ik houd wel van veranderingen, haha (A.44 Ideale werksituatie).



- J: *.. kan je in een aantal kernwoorden aangeven wat voor jou nou een ideale werksituatie is, straks in het nieuwe Huis van de Stad? Mag met van alles te maken hebben, iets wat we niet genoemd hebben, wat we al wel behandeld hebben.*
- M: ... Nou ja, goede instelbare werkplekken, goed werkende computers en voldoende vergaderfaciliteiten **(B.53 Ideale werksituatie).**
- M: En goede eet-werkcafés die ook wel belangrijk zijn, vooral om daar ook te kunnen gebruiken als overlegruimte zeg maar ...
- J: *... maar ook ontmoeten bijvoorbeeld? ...*
- M: Ja, ja **(B.54 Ideale werksituatie).**
- J: *.. nou dan kom ik tot eigenlijk de slotvraag van het onderwerp. Je bent natuurlijk teammanager dan. Zie jij ook een rol als soort van politieagent voor je zelf weggelegd of dat niet? Dan zeg ik het heel, heel, heel krom zeg maar, maar wel als controlehouder.*
- HB: ... Nou weet je wat voor mij belangrijkste is en dat geldt niet alleen voor de mensen in mijn team, maar dat iedereen gewoon lekker een werkplek heeft, waar die zijn werk kan doen met de collega's waar die het samen wil doen **(C.62 Ideale werksituatie).**
- J: *... slotvraag is eigenlijk om in een aantal kernwoorden aan te geven wat voor jou de meest ideale werksituatie is in het Huis van de Stad straks. Wat daarin terug moet komen, wat je ... ?*
- HB: ... voor mij is de meest ideale werksituatie is gewoon eh hoe heet het, gewoon goede werkplek ... Goede, randvoorwaarden die noodzakelijk zijn hè dus koffie, toiletten, spullen die je kunt halen en dat soort dingen, zodat je dat goed kan.
- HB: Nou, de techniek is vanzelfsprekend. Voldoende werkplekken in die zin dat je dus niet steeds moet zoeken naar een werkplek, dat vind ik echt ook wel een dingetje. ... Dus zoek naar oplossingen hoe je meer ruimte kunt creëren in de vaste werkplekken ten opzichte van mensen die met een laptop hè, zoek daar de ruimte. En voldoende ruimte waar je inderdaad zonder dat je het altijd hoeft te reserveren, maar dat je dus wel gewoon even, plekjes hebt waar je even gesprekje hebt met iemand en even een rustiger gesprek kunt voeren **(C.68 Ideale werksituatie).**
- J: *... De slotvraag is of je in een aantal kernwoorden en steekwoorden kan beschrijven nou ja hoe jij het straks voor je ziet, wat je ideale situatie is straks in het Huis van de Stad ... Dus dat mag met alles te maken hebben, met de inrichting, met de plek voor je medewerkers eh..*
- HP: Ja, ja, oké. Nou het eerste woord is focus. Ik wil graag dat mensen zich kunnen focussen op het werk en niet afgeleid worden door een werkomgeving die zeg maar niet optimaal is ... Ik wil graag dat mensen goed kunnen samenwerken, vind ik essentieel en dat alle concepten in het Huis van de Stad daar ook invulling aan kunnen geven.
- HP: En ik hoop dat alles goed werkt en blijft werken. Zodat we ook en dat hoort ook een beetje bij die focus, dat we niet afgeleid worden door het melden van allerlei dingen die niet werken bij gebouwenbeheer om weer te fixen. Ik wil gewoon geen last hebben van de werkomgeving **(D.62 Ideale werksituatie).**
- HP: Dat klinkt heel raar, maar omdat ik wil focussen op het werk wat wij te doen hebben.
- J: *Ja en niet met randzaken bezig zijn van dit moet nog beter en dat moet nog beter..*
- HP: Niet met randzaken **(D.63 Ideale werksituatie)**



# BIJLAGE 17: CODEBOOM

|                                              | Label                      | Code                                                                                                                |
|----------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Algemeen:</b>                             | Werkdag                    | A.1, B.1, C.1, D.1.                                                                                                 |
|                                              | Flexwerken                 | A.2, A.6, B.2, C.4, D.2, D.4.                                                                                       |
|                                              | Extern                     | A.3, A.4, B.4, C.7, D.7.                                                                                            |
|                                              | Huidige ervaringen         | A.5, A.9, A.40, A.42, B.3, B.5, B.6, B.7, B.8, B.15, C.5, C.6, C.12, C.13, C.14, C.15, C.32, D.9, D.10, D.11, D.13. |
|                                              | Verwachte ervaringen       | A.7, A.8, B.10, B.11, B.14, C.16, C.17, D.5, D.6, D.15, D.16, D.17, D.18.                                           |
|                                              | Voordelen flexwerken       | A.10, B.9, C.2, C.11, D.3.                                                                                          |
|                                              | Nadelen flexwerken         | A.13, B.13, C.3, C.8, C.31.                                                                                         |
|                                              | Ruimte/Werkplekken         | A.17, B.16, B.17, B.26, B.46, B.47, B.48, C.19, C.20, C.23, D.53.                                                   |
| <b>Inspirerende werkomgeving:</b>            | Inspirerende werkomgeving  | A.14, A.15, A.18, B.18, C.24, D.20, D.22.                                                                           |
|                                              | Beleving                   | B.20, C.26, C.35, C.36.                                                                                             |
|                                              | Kleurgebruik               | B.19, B.21.                                                                                                         |
|                                              | Gewoontes                  | C.43, C.44, C.45.                                                                                                   |
|                                              | Hygiëne                    | C.27, C.29, C.63, D.23, D.25.                                                                                       |
|                                              | Kunst/Foto's               | B.22, B.23, C.37.                                                                                                   |
|                                              | Lichtinval                 | A.16, D.14.                                                                                                         |
| <b>Ondersteunende/prettige werkomgeving:</b> | Ondersteunde werkomgeving  | A.19, B.25, C.39, D.26, D.27, D.29, D.30, D.31, D.47.                                                               |
|                                              | Opbergkasten/Lockers       | A.22, B.27, B.28, B.35, B.36, C.25, C.46.                                                                           |
|                                              | Kantoorartikelen           | A.20, B.24, C.38.                                                                                                   |
|                                              | Applicaties                | C.40, C.41, C.42, D.48.                                                                                             |
|                                              | Apparatuur                 | A.21, B.29, B.30, C.18, C.21, C.22, D.36, D.37, D.38, D.39, D.40.                                                   |
|                                              | Systemen                   | A.23, A.25, A.26, B.37.                                                                                             |
|                                              | Overlast                   | A.12, B.31, D.19, D.21, D.28.                                                                                       |
|                                              | Vindbaarheid               | A.11, B.32, B.33, B.34, C.9, C.10, C.33, D.8, D.12, D.44, D.45, D.46.                                               |
|                                              | Trainingen en cursussen    | B.38, B.39, C.47, C.48, C.66, C.69, D.33, D.35, D.44, D.45, D.46.                                                   |
|                                              | Archivering                | A.24, D.34.                                                                                                         |
|                                              | Efficiency                 | C.34, D.32, D.49.                                                                                                   |
| <b>Implementatie/aansturing</b>              | Eerste dagen na verhuizing | A.28, A.29, B.45, C.50, D.50, D.51, D.52.                                                                           |
|                                              | Aansturing/Begeleiding     | A.27, A.37, A.38, A.41, C.49, D.60.                                                                                 |
|                                              | Aanspreekgedrag            | A.30, A.32, A.39, B.40, B.43, B.51, C.28, C.60, C.65, C.67.                                                         |
|                                              | Rol                        | A.34, A.35, A.36, B.49, B.50, B.52, C.64, D.54, D.55, D.57, D.61.                                                   |
|                                              | Betrokkenheid              | A.33, C.55, D.41, D.42, D.43.                                                                                       |
|                                              | Communicatie               | A.31, B.12, B.41, B.42, C.30, C.51, C.52, C.53, C.54, C.56, C.59, C.61, C.70, D.56, D.58, D.59.                     |
|                                              | Regels en afspraken        | B.44, C.57, C.58, D.24.                                                                                             |
| <b>Ideale werksituatie</b>                   | Ideale werksituatie        | A.43, A.44, B.53, B.54, C.62, C.68, D.62, D.63.                                                                     |



# BIJLAGE 18: IMPLEMENTATIEPLAN

| DATUM    | WAT                                                                                                                              | WIE                                                                                            | BESCHRIJVING                                                                                                                                    |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 02/09/19 | Aspecten uit het rapport nalopen die volgens het onderzoek problematisch zijn.                                                   | Projectgroep Huis van de Stad                                                                  | Controleren of de problemen die uit het onderzoek naar voren komen herkend worden of ze al worden aangepakt.                                    |
| 09/09/19 | Adviezen verwerken in het concept.                                                                                               | Projectgroep Huis van de Stad                                                                  | De oplossingen afwegen en de adviezen verwerken.                                                                                                |
| 23/09/19 | Vaststellen van het herziene concept.                                                                                            | Projectgroep Huis van de Stad                                                                  | Het concept vaststellen met de aanpassingen die erin zijn gemaakt.                                                                              |
| 24/09/19 | Het herziene concept voorleggen bij medewerkers om te toetsen of hiermee de wensen worden vervuld en twijfels worden weggenomen. | Projectleider Huis van de Stad in het algemeen.<br>Ambassadeurs vragen aandacht in teamverband | Projectgroep laat zien dat ze zorgvuldig zijn omgesprongen met de twijfels en onzekerheden die er onder medewerkers speelden.                   |
| 04/10/19 | Medewerkers krijgen ruim de tijd om op het concept te reageren.                                                                  | Medewerkers                                                                                    | Medewerkers kunnen hun laatste input, vragen en meningen insturen.                                                                              |
| 08/10/19 | Projectgroep controleert laatste opmerkingen en stelt vervolgens definitieve invulling van het kantoorconcept vast.              | Projectgroep Huis van de Stad                                                                  | Analyseren of er nog belangrijke aanpassingen en opmerkingen zijn voortgevloeid uit de reacties van medewerkers en die verwerken wanneer nodig. |
| 08/10/19 | Nieuwe concept communiceren met de architect.                                                                                    | Projectleider Huis van de Stad                                                                 | Omdat de invulling van bel- en overlegplekken hoogstwaarschijnlijk veranderd is.                                                                |
| 09/10/19 | Contact leggen met organisaties die trainingen aanbieden in aanspreekgedrag.                                                     | Projectleider Huis van de Stad                                                                 | Er zijn veel organisaties die een dergelijke training kunnen geven. Keuze uiteindelijk maken op basis van kosten en relevantie.                 |
| 09/10/19 | Contact leggen met aanbieders van applicaties voor vindbaarheid.                                                                 | Vertegenwoordiger systemen projectgroep Huis van de Stad                                       | Er zijn meerdere opties. Of een applicatie van Planon waar de gemeente Apeldoorn al bij is aangesloten. Of een nieuwe partij.                   |
| 09/10/19 | Om tafel met een afvaardiging van ICT om te kijken naar welke soort laptops.                                                     | Projectleider Huis van de Stad, ICT-afgevaardigde                                              | Laptops zijn niet zomaar apparaten. Sommige zijn erg duur en bovendien erg risicovol. In overleg met ICT een goede keuze maken.                 |
| 18/10/19 | Opstellen van de gedragscode.                                                                                                    | Projectgroep Huis van de Stad                                                                  | In de gedragscode verwerken wat voor gedrag absoluut niet gewenst is en hoe dan wel.                                                            |
| 11/19    | Trainingen in aanspreekgedrag.                                                                                                   | Externe organisatie                                                                            | Medewerkers leren anders durven aanspreken.                                                                                                     |
| 29/11/19 | Plenaire sessie: kantoorconcept in het Huis van de Stad.                                                                         | Projectleider Huis van de Stad                                                                 | In de sessie wordt het concept, de invulling en de huisregels ludiek gepresenteerd.                                                             |
| 13/12/19 | <b>VERHUIZING!</b>                                                                                                               |                                                                                                |                                                                                                                                                 |

