



Afstudeeropdracht



'Any place, any time'



Auteur: Viresh Ramlal
Studentnummer: 20067431

Adviesrapport: 2010-2011



Afstudeeropdracht



'Any place, any time'



Auteur: Viresh Ramlal

Studentnummer: 20067431

Onderwijsinstelling: Haagse Hogeschool

Opleiding: Facility Management

Module: Afstudeerstage

Docent begeleider: dhr. B. Veldstra

Medeboardelaar: dhr. F. Joostens

Organisatie: ICT Uitvoeringsorganisatie

Opdrachtgevers: Mw. P. Pool & K. Vernooij

Datum: 16 maart 2011



Managementsamenvatting

De stichting informatie- en communicatietechnologie (ICT) Uitvoeringsorganisatie (ICTU) werd op 11 april 2001 opgericht door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Vereniging voor Nederlandse Gemeenten. ICTU is een instelling voor overheden. Het werkveld van ICTU is de overheid gerelateerd aan ICT. De overheid zorgt voor het verbeteren van zowel de werkprocessen bij overheden als de dienstverlening aan de maatschappij en de interactie met de burgers.

In 2009 heeft ICTU als pilot activiteit gerelateerd werken geïmplementeerd op de vijfde etage. Het werkplekconcept is gericht op flexibiliteit, betere ondersteuning van activiteiten, soepele opvang van groei- en krimpbewegingen, versterken van de identiteit, het vergroten van de samenhang en stimuleren van informele kennisdeling. Het pilot heeft een tijdsduur van twee jaar, alvorens het uitgerold wordt in de gehele organisatie (eind 2011). Uit een eerder intern tevredenheidsonderzoek is gebleken dat medewerkers niet tevreden zijn met het werkplekconcept. Dit heeft geleid tot een lage bezettingsgraad en er is weerstand onder de medewerkers te bespeuren.

De doelstelling van dit rapport is onderzoeken op welke wijze ICTU de gedragsverandering en cultuurverandering van de medewerkers en het management kan stimuleren en faciliteren, alvorens Het Nieuwe Werken in het gehele bedrijf te implementeren.

De probleemstelling van het onderzoek luidt:

“Op welke wijze kan ICTU de gedragsveranderingen van de medewerkers en het management zodanig stimuleren en faciliteren, voortbouwend op de ervaringen die al met een pilot zijn opgedaan, zodat het nieuwe werken in het gehele bedrijf zorgvuldig geïmplementeerd kan worden?”

Door de succesfactoren van Het Nieuwe Werken en de implementatie daarvan in relatie te brengen met de huidige situatie zijn er knelpunten geconstateerd. Uit het onderzoek is gebleken de medewerkers geen idee hebben waarom ICTU het werkplekconcept heeft veranderd. Ofwel wat is de doelstelling van het vernieuwde werkplekconcept. Het is de mens eigen om automatisch negatief te denken over veranderingen binnen de organisatie. Een ander aspect dat het onderzoek gebleken is dat het huidige concept niet volledig geïmplementeerd en tevens niet integraal georganiseerd is. Dit blijkt ook uit de theorie van D. Bijl. De dimensies: ‘ICT’ en ‘organisatie’ zijn nog in de staat van ontwikkeling waardoor er relevante zaken zijn blijven liggen. Wat resulteert dat het nieuwe concept geen draagvlak heeft en de dimensie ‘mens’ niet ondersteund kan worden. Uit de enquêtes is gebleken dat managers ontvankelijk zijn voor Het Nieuwe Werken, toch blijkt uit de interviews, het tegenovergestelde. Uit de interviews is naar voren gekomen dat managers leidinggeven aan de medewerkers in de traditionele manier van werken.



Een aanbeveling is om een beleid op te stellen. Het vormen van beleid ten behoeve van het vernieuwde werkplekconcept is een belangrijk aspect en noodzakelijk voor de slagingskansen van activiteiten gerelateerd werken. Beleid geeft richtlijnen en duidelijkheid. Een voorbeeldfunctie ontbreekt vanuit de directie en het management waardoor medewerkers geen goede aansturing krijgen met betrekking tot de nieuwe manier van werken. Het is een essentiële stap in de overgang van Het Nieuwe Werken, van taakgericht werken naar resultaatgericht werken, en deze stap wordt gemist. Een aanbeveling hierbij is bijscholing of het volgen van cursussen. Om de gewenste cultuurverandering te creëren is het belangrijk om de medewerkers herhalend te informeren, wat het vernieuwde werkplekconcept daadwerkelijk inhoudt. Hierbij kan gedacht worden aan verschillende (ludieke) media in te zetten, om de aandacht van de medewerkers te vragen. Mooij definieert, dat communicatie en beeldvorming de rode draad zijn in het veranderingstraject van Het Nieuwe Werken.



Begrippenlijst

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

ICTU

ICT Uitvoeringsorganisatie

ICT

Informatie- en communicatietechnologie

Pilot

Proefproject

GD-ICTU

Gemeenschappelijke diensten-ICTU

FAZ

Facilitaire zaken

I&A

Informatie en automatisering

P&O

Personeel en organisatie

FIN

Financiën

DIV

Documentaire informatievoorziening

NEN

Nederlandse norm

Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken is een andere manier van werken en samenwerken, ondersteund door de laatste technologie. In het Nieuwe Werken gaan mensen en organisaties flexibeler om met arbeidstijd en werkomgeving.



Voorwoord

Dit adviesrapport is tot stand gekomen als resultaat van een onderzoek ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. De opdracht is uitgevoerd in opdracht van de stichting informatie- en communicatietechnologie (ICT) Uitvoeringsorganisatie (ICTU).

In een voorwoord behoort een woord van dank. Graag maak ik van deze gelegenheid gebruik en wil ik iedereen bedanken die heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit rapport.

In het bijzonder wil ik mevrouw P. Pool en mevrouw K. Vernooy van de stichting ICT Uitvoeringsorganisatie hartelijk bedanken voor de ondersteuning en leerzame adviezen en tevens voor de mogelijkheid om mijn afstudeerstage bij hen uit te voeren.

Verder wil ik mijn begeleidende docent de heer B. Veldstra en mijn medebeoordelaar de heer F. Joostens bedanken voor hen uitstekende begeleiding en opbouwende kritiek, die ervoor gezorgd hebben dat ik mijn afstuderen tot een goed eindresultaat heb kunnen volbrengen.

Daarnaast bedank ik Hetty Verburg en Jochem Visser, voor het nodige naleeswerk en kritische kijk op mijn onderzoek.

Tenslotte wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun bereidwilligheid met mij te brainstormen over de ontwikkelingen van deze scriptie en daaraan gerelateerde actuele onderwerpen.

Viresh Ramlal

Den Haag, maart 2011



Auteursreferaat

Het Nieuwe Werken doet steeds vaker zijn intrede bij **overheidsinstellingen**, alsook bij **ICT Uitvoeringsorganisatie**. Op basis van een onderzoek is ICTU in het jaar 2009 deels overgegaan op een nieuw werkplekconcept, genaamd **activiteit gerelateerd werken**. Dit is gericht op betere ondersteuning van activiteiten, flexibiliteit, soepele opvang van groei- en krimpbewegingen, versterken van identiteit, het vergroten van de samenhang en stimuleren van informele kennisdeling. Het vernieuwde werkplekconcept werd als **pilot** op de **vijfde etage** geïmplementeerd met een tijdsduur van twee jaar, alvorens het wordt uitgerold in de gehele organisatie. Uit eerder intern onderzoek is gebleken dat medewerkers niet tevreden zijn over het concept, dit heeft geleid tot een lage **bezettingsgraad** en er is **weerstand** te bespeuren onder de medewerkers. In dit onderzoek is onderzocht welke kritische **succesfactoren** de slagingskans voor het vernieuwde werkplekconcept beïnvloeden, daarbij is er ook gekeken naar het verloop van het **implementatieproces**. Het veranderen van de manier van werken kan gezien worden als een grote **organisatieverandering**, waarbij het geheel **integraal** aangestuurd moet worden vanuit de organisatie. **Huisvesting** is immers een aspect dat iedereen treft binnen een organisatie.

Onderzoek heeft vastgesteld dat er geen **draagvlak** is vanuit de organisatie. De **middelen** die nodig zijn om Het Nieuwe Werken te dragen zijn in deze situatie **schaars** ontwikkeld.

De aanbevelingen worden schematisch weergegeven in een **implementatieplan** om ervoor te zorgen dat de achterliggende bedoelingen van het vernieuwde werkplekconcept bewerkstelligd worden.

Indexreferaat:

Het Nieuwe Werken, overheidsinstellingen, ICT Uitvoeringsorganisatie, activiteit gerelateerd werken, pilot, vijfde, bezettingsgraad, weerstand, succesfactoren, implementatieproces, organisatieverandering, integraal, huisvesting, draagvlak, middelen, schaars, implementatieplan



Inhoudsopgave

Onderwerp	Pagina
Inleiding	13
1. Achtergrond van het onderzoek	15
1.1 Organisatie	15
1.1.1 Missie en statutaire doelstelling	15
1.1.2 Gemeenschappelijke Diensten	16
1.1.3 Facilitaire Zaken	16
1.2. Huidige huisvestingssituatie	18
1.2.1 Cellenkantoor	18
1.2.2 Kantoortuin	18
1.2.3 Voor- en nadelen traditionele kantoorconcept	19
1.3 Nieuwe huisvestingssituatie	20
1.3.1 Pilot	20
1.3.2 Het probleem met de nieuwe huisvesting	21
1.4 Samenvatting	22
2. Methode van onderzoek	23
2.1 Onderzoeksvormen	23
2.1.1 Theoretisch onderzoek	24
2.2.2 Deskresearch	24
2.2.3 Empirisch onderzoek	25
2.2.4 Kwalitatief onderzoek	25
2.2 Analyse	26
2.3 Samenvatting	26
3. Theoretisch kader	27
3.1 Gedragsverandering in het algemeen	27
3.1.1 Onderzoeksmodel voor meten van gedragingen	28
3.2 Cultuur	29
3.3 Het Nieuwe Werken	30
3.3.1 Voor- en nadelen van Het Nieuwe Werken	31
3.3.2 De vier dimensies van Het Nieuwe Werken	32
3.4 Implementatieproces	35
3.4.1 Weerstand bij implementatie	37
3.4.2 Valkuilen bij implementatie	38
3.5 Samenvatting	38



4.	Praktijksituatie	39
	4.1 Enquête	39
	4.2 Interview	41
	4.3 Het Nieuwe Werken implementeren	42
	4.3.1 Achmea	42
	4.3.2 Apora	43
	4.4 Samenvatting	44
5.	Analyse van de praktijksituatie	45
	5.1 De relatie tussen Het Nieuwe Werken en Het Nieuwe Werken	45
	5.2 De relatie tussen ICT en Het Nieuwe Werken	46
	5.3 De relatie tussen fysieke werkomgeving en Het Nieuwe Werken	47
	5.3.1 Indeling	47
	5.3.2 Privacy	47
	5.4 De relatie tussen organisatie en Het Nieuwe Werken	48
	5.5 De relatie tussen mens en Het Nieuwe Werken	49
	5.6 De relatie tussen implementatieproces en Het Nieuwe Werken	50
	5.7 Samenvatting	51
6.	Conclusies	53
	6.1 Doelstelling	53
	6.2 ICT	53
	6.3 Fysieke werkomgeving	53
	6.4 Organisatie	54
	6.4.1 Draagvlak	54
	6.5 Mens	55
	6.6 Implementatie	55
	6.7 Samenvatting	55
7.	Aanbevelingen	57
	7.1 Beleid	57
	7.2 Aanbevelingen	57
	7.2.1 Implementatie	57
	7.2.2 Doelstelling	58
	7.2.3 ICT	58
	7.2.4 Fysieke werkomgeving	59
	7.2.5 Organisatie	59
	7.2.6 Mens	60
	7.2.7 Draagvlak	60
	7.2.8 Communicatie	61
	7.3 Toekomstperspectief	61
	7.4 Samenvatting	61



8.	Bedrijfskundige consequenties	63
	8.1 Organisatorische consequenties	63
	8.1.1 Managementstijl	63
	8.2 Financiële consequenties	64
	8.2.1 ICT	64
	8.2.1.1 Cloud Computing	64
	8.2.1.2 WIFI	64
	8.2.1.3 Smartphone	65
	8.2.1.4 Laptops	65
	8.2.1.5 Chat-applicatie	65
	8.2.2 Organisatie	65
	8.2.3 Mens	66
	8.2.4 Fysieke werkomgeving	66
	8.3 Samenvatting	66
9.	Implementatie	67
	Literatuuropgave	71



Inleiding

Ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool is een afstudeeropdracht uitgevoerd. Dit adviesrapport is in opdracht van ICTU uitgevoerd, hierbij staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem centraal. Door middel van verschillende onderzoeksmethodieken toe te passen is getracht antwoord te krijgen op de subvragen en op de probleemstelling. Aan de hand van de onderzoeksresultaten is een advies opgesteld.

De stichting ICTU werd op 11 april 2001 opgericht door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Vereniging voor Nederlandse Gemeenten. ICTU is een instelling voor overheden. Voor overheden, omdat ICTU in het leven is geroepen om uitsluitende opdrachten voor overheden uit te voeren. Overheden die ICTU een opdracht geven, worden deelnemer in de stichting.

ICTU werkt in opdracht van overheden aan ICT-vraagstukken met een generiek karakter. Het doel van ICTU is de overheidsdoelstelling op ICT-gebied optimaal te realiseren door samenwerking tussen overheden te stimuleren en te faciliteren. Daarbij beweegt ICTU zich tussen beleidsontwikkeling en uitvoering. Beleid wordt hier omgezet in concrete projecten, hierbij gaat het om taken die gewoonlijk tot het domein van de overheid behoren. Een opdracht is dus een vorm van inbesteding. ICTU wilt zich onderscheiden door tastbare resultaten: “waar ICTU is geweest, is werkelijk iets tot stand gebracht”.

Aanleiding

ICTU heeft eind 2008 een werkplekonderzoek laten uitvoeren door een gespecialiseerde organisatie. Op basis van de resultaten is geadviseerd over te gaan op een nieuw werkplekconcept, genaamd activiteit gerelateerd werken. De nieuwe manier van werken werd als pilot in 2009 geïmplementeerd op de vijfde etage. De pilot heeft een tijdsduur van twee jaar, alvorens het uitgerold wordt in de gehele organisatie (eind 2011). Uit eerder intern tevredenheidonderzoek is gebleken dat medewerkers niet content zijn over het concept. Dit heeft geleid tot een lage bezettingsgraad en er is weerstand onder de medewerkers te bespeuren.

Daarom is het noodzakelijk alvorens verdere implementatiestappen binnen de organisatie worden genomen, de huidige situatie te evalueren en de toegepaste oplossingen te beoordelen en daar waar nodig te verbeteren.

Doelstelling

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

'Het onderzoeken op welke wijze ICTU de gedragsverandering en cultuurverandering van de medewerkers en het management kan stimuleren en faciliteren, alvorens over te gaan tot een volledige implementatie van het vernieuwde werkplekconcept'.





Probleemstelling

In dit rapport luidt de probleemstelling als volgt:

“Op welke wijze kan ICTU de gedragsveranderingen van de medewerkers en het management zodanig stimuleren en faciliteren, voortbouwend op de ervaringen die reeds met een pilot zijn opgedaan, zodat het nieuwe werken in het gehele bedrijf zorgvuldig geïmplementeerd kan worden?”

Aan de hand van de subprobleemstellingen is getracht antwoord te verkrijgen op de probleemstelling, deze zijn:

1. Wat is het oude werkconcept?
2. Wat is het nieuwe werkconcept?
3. Wat zijn de kenmerken van gedragsverandering/cultuurveranderingen bij mensen?
4. Hoe is het implementatieproces van het nieuwe werken op de vijfde etage tot nu toe vormgegeven/verlopen?
5. Wat zijn de huidige tevredenheid en kwaliteit van het geïmplementeerde nieuwe werkconcept?
6. Welke knelpunten zijn er betreffende het nieuwe werkconcept?
7. Hoe kan men de knelpunten oplossen?
8. Wat zijn de financiële en organisatorische consequenties?
9. Hoe kan de implementatie in de gehele organisatie zich voltrekken?

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 zal de achtergrond van het onderzoek worden geschetst en daarnaast de huidige situatie en het vernieuwde werkplekconcept, 'activiteit gerelateerd werken'. Hoofdstuk 2 omvat de methode van onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt in het theoretische kader een aantal begrippen uitgewerkt met betrekking tot het onderzoek. Bovendien worden in dit hoofdstuk de succesfactoren van Het Nieuwe Werken in kaart gebracht. In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van het onderzoek uit de praktijk weergegeven en in hoofdstuk 5 worden deze in relatie gebracht met de theorie. Vervolgens wordt in de conclusie, hoofdstuk 6, de probleemstelling beantwoord aan de hand van de onderzoeksresultaten en theoretisch kader. In hoofdstuk 7 volgen de aanbevelingen en in hoofdstuk 8 de bedrijfskundige consequenties met betrekking tot de aanbevelingen. Tot slot wordt in hoofdstuk 9 de implementatie van de aanbevelingen schematisch weergegeven.



1. Achtergrond van het onderzoek

In dit hoofdstuk is de achtergrond van het onderzoek geschetst. In de eerste paragraaf is de organisatie onder de loep genomen, daaropvolgend het probleem en afsluitend een beschrijving van de huidige en nieuwe werksituatie.

1.1 Organisatie¹

Het werkveld van ICTU is de overheid gerelateerd aan ICT. De overheid zorgt voor het verbeteren van zowel de werkprocessen bij overheden als de dienstverlening aan de maatschappij en de interactie met de burgers.

ICTU werkt in opdracht van overheden aan ICT-vraagstukken met een generiek karakter. Het doel van ICTU is de overheidsdoelstelling op ICT-gebied optimaal te realiseren door samenwerking tussen overheden te stimuleren en te faciliteren. Daarbij beweegt ICTU zich tussen beleidsontwikkeling en uitvoering. Beleid wordt hier omgezet in concrete projecten, hierbij gaat het om taken die gewoonlijk tot het domein van de overheid behoren. Een opdracht is dus een vorm van inbesteding. ICTU wilt zich onderscheiden door tastbare resultaten: “waar ICTU is geweest, is werkelijk iets tot stand gebracht”.

1.1.1 Visie

ICTU staat voor alle overheden. Verbinden van beleid en uitvoering, samenhang, samenwerking en hergebruik zijn enkele kernbegrippen die een belangrijke rol spelen bij ICTU. ICTU staat ook voor: verbinden, flexibiliteit, zelfbewust, omgevingsbewust en creëren van samenhang. Deze waarden zijn een soort kompas dat richting geeft: binnen de organisatie en in het contact met opdrachtgevers en anderen buiten ICTU.

Verbinden

ICTU maakt werkende producten, deskundige mensen met ervaring en kennis op het gebied van ICT en overheid worden met elkaar verbonden met solide betrouwbare voorzieningen. ICTU staat ook voor hergebruik van generieke toepasbare voorzieningen. Wat zich al heeft bewezen in de praktijk wordt aan anderen beschikbaar gesteld, ook daar verbindt ICTU.

Flexibel

ICTU is een projectorganisatie: veel medewerkers hebben ervaring opgedaan in meerdere projecten binnen en buiten ICTU. Wanneer er geen specifieke ervaring 'in huis' is, wordt deze kennis ingehuurd bij andere overheden of externe partijen. Met als doel om altijd snel en effectief de juiste deskundigheid 'in huis' te hebben.

¹ <http://intranet.ictu.nl/index.php> en <http://www.ictu.nl/content/section/4/26/>



Zelfbewust

ICTU heeft ruime ervaring als het gaat om ontwikkelen van ICT-producten en diensten voor de overheid. Sinds de oprichting heeft de organisatie veel kennis en kunde vergaard. Met deze ervaring als bagage adviseert de organisatie als onafhankelijk partner de opdrachtgevers over de opzet en aanpak van ICT projecten.

Omgevingsbewust

ICTU is voor overheden, dat wil zeggen dat ICTU de maatschappelijke en politieke ontwikkelingen en ook andere omgevingsfactoren binnen de overheid volgt. En daardoor bewust is wat er allemaal speelt in de omgeving.

Creëren van samenhang

Samenwerking tussen overheden en door de keten heen op het vlak van ICT en organisatieontwikkeling wordt steeds belangrijker. Door bijdragen te leveren als onpartijdige partij probeert ICTU een samenhang te creëren tussen overheden.

1.1.2 Missie en statutaire doelstelling

De missie van ICTU luidt: “ICTU helpt overheden beter te presenteren met ICT.” De statutaire doelstelling van ICTU is overheden te ondersteunen om innovatieve toepassingen op het gebied van de informatie- en communicatietechnologie te ontwikkelen (ICT). De ondersteuning bestaat uit introductie, implementatie bij overheden, evenals het faciliteren.

1.1.3 Gemeenschappelijke diensten

ICTU heeft de algemene bedrijfsvoering voor de ICTU staforganisatie en de programma's samengevoegd tot de gemeenschappelijke diensten-ICTU (GD-ICTU). Onder GD-ICTU vallen de volgende afdelingen:

- GD-FAZ – Facilitaire zaken
- GD-I&A – Informatisering en Automatisering
- GD-P&O – Personeel en Organisatie
- GD-FIN – Financiën

Een centrale organisatie van diensten moet leiden tot meer efficiëntie en betere dienstverlening aan de programma's (projecten). GD-ICTU werkt volgens het principe “standaardisatie waar mogelijk, maatwerk waar nodig”. Kernbegrippen hierbij zijn optimale uitvoering, verzakelijking, flexibiliteit, het goede voorbeeld geven aan samenwerking.

1.1.4 Facilitaire zaken

Facilitaire zaken levert aan ICTU diensten en producten die nodig zijn om de medewerkers aangenaam te kunnen ondersteunen ten behoeve van het primaire proces. Facilitaire zaken biedt de volgende diensten onder andere aan: catering, vergaderservice, schoonmaak, post, archiefbeheer en werkplekbeheer.



Facilitaire zaken bestaan uit de volgende onderdelen:

- Facilitair meldpunt: het aanspreekpunt waar men terecht kan met alle vragen en opmerkingen op facilitair gebied.
- DIV: documentaire informatievoorziening beslaat alle activiteiten rondom het beheer van archief, informatie en informatiestromen.
- Huisvesting: beheert gebouwen, ruimtes en coördineert verhuizingen.

Facilitaire zaken draagt zorg voor:

- huisvesting, gebouwbeheer, werkplekken en verhuizing;
- fysieke toegang tot het gebouw en de werkplekvoorzieningen;
- facilitaire diensten als schoonmaak, catering, beveiliging, receptie, logistiek (post, opslag en expeditie);
- risicobeheersing (BHV, technische arbo, risico inventarisatie en evaluatie);
- vergaderservice;
- reserveren en beheren transportmiddelen (parkeerplekken, ICT-bus, dienstfietsen);
- bestelservice kantoorartikelen en drukwerk;
- digitale informatie voorziening (DIV), waaronder archiefbeheer, advies en functioneel beheer van het postregistratiesysteem (GRS);
- voortrekkersrol met betrekking tot Groene ICTU en programma-events;
- meldingenbeheer via het facilitair meldpunt.

Facilitaire zaken streeft naar professionaliteit, waarbij korte en laagdrempelige communicatielijnen een belangrijke rol spelen. Om die reden worden de bovengenoemde diensten zelf uitgevoerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van eigen vakkennis en worden de producten en diensten met de leverancier op prijs-/kwaliteitsverhouding afgestemd, wat resulteert in een versterking van het relatiebeheer. In de volgende paragraaf wordt de opsomming 'huisvesting' nader bekeken.

1.2 Huidige huisvestingssituatie

In deze paragraaf staat beschreven wat het huidige werkconcept binnen ICTU is op de tweede, derde en vierde etage (zie bijlage voor indeling, pagina 23 en 24). Deze etages zijn ingedeeld in cellenkantoren en kantoortuinen. Beide concepten worden beschreven als traditionele kantoorconcepten. Tot ver in de 20ste eeuw, vormden voor het eenvoudige, routinematige werk het 'scientific management' ideeën van Taylor de basis voor het ontwerp van deze werkomgevingen. Dat betekende dat maximale efficiëntie werd verkregen door het kantoorwerk in losse vergelijkbare eenheden op te knippen en voor de deelwerkzaamheden een functionele ruimte te bedenken². Lichtval en interieurinrichting waren in die tijd minder belangrijk, dan het hebben van een werkruimte.

1.2.1 Cellenkantoor

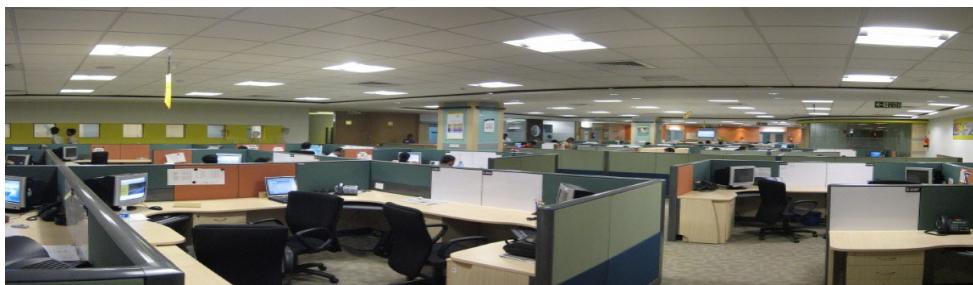
Een cellenkantoor bestaat uit een reeks kleine kamers waarin een beperkt aantal administratieve werknemers zijn taak verricht (zie afbeelding 1). In elke cel zit een team dat met dezelfde kantoortask bezig is. Een cellenkantoor bestaat al tientallen jaren. Het is ontstaan uit familiebedrijfjes die werknemers in huis hadden voor hoofdzakelijk lichamelijke taken³. Het cellenkantoor is wellicht het bekendste 'traditionele' kantoorconcept. De kantoorvorm is geschikt voor organisaties met veel geconcentreerd werk en vooral formele communicatie.



Afbeelding 1:

1.2.2 Kantoortuin

Dit is een grote doorlopende ruimte zonder bouwkundige afscheidingen waarin ongeveer tien á twaalf werkplekken zijn opgesteld (zie afbeelding 2). Teamverband werken wordt met dit concept gestimuleerd, ook de nodige voorzieningen zijn ondergebracht in een dergelijk ruimte. De nadruk ligt in dit concept duidelijk op communicatie en dat gaat enigszins ten koste van de concentratie⁴.



Afbeelding 2:

² Bijlage, Duffy F., The new office 1997, pagina 19

³ N. Smets, L. Steymen, Optuim leer- werkboek kantoortechnieken pagina 33

⁴ <http://www.newnews.nl/de-werkomgeving/kantoorconcepten/kantoortuin-draagt-niet-altijd-bij-aan-productiviteit-werknemer> (11-11-2010)

Afbeelding 1: <http://www.bouwenmetstaal.nl/index.php?page=vloeren>

Afbeelding 2: <http://india.remc.nl/The%20Office/pages/kantoortuin.html>



1.2.3 Voor- en nadelen traditionele werkconcept

In deze paragraaf worden enkele voor- en nadelen opgesomd omtrent het traditionele werkconcept.

Nadelen:

- het traditionele concept biedt eenvormige, homogene werkplekken aan. Voor routinematige werkzaamheden;
- aanpassingen en veranderingen zijn lastig, gezien het wandenplan. Gevolg hiervan is minimale flexibiliteit;
- alle werkzaamheden worden vanuit hetzelfde bureau uitgevoerd;
- een werkplek is persoonsgebonden, lage bezettingsgraad betekent hoge investeringskosten;
- creativiteit wordt niet gestimuleerd;
- ICT mogelijkheden worden niet optimaal benut⁵.

Voordelen:

- privacy, klimaatbeheersing en controle scoren goed;
- voldoet aan de NEN-normen;⁶
- iedere werkplek is van tevoren afgesteld op één gebruiker.

ICTU is een organisatie waar flexibiliteit, creativiteit en innovativiteit belangrijke factoren zijn in de manier van werken en om projecten te ontwikkelen. Daarentegen is het ook belangrijk om geconcentreerd te kunnen werken. Als er gekeken wordt naar de voor- en nadelen van het traditionele kantoorconcept gerelateerd aan de werkwijze van ICTU kan er geconcludeerd worden dat er geen overeenkomst is. Het werkplekconcept voegt niets toe aan waar ICTU voor staat.

⁵ W. van der ES, Werkplekconcepten, pagina 33-34

⁶ http://www.nen.nl/pdfpreview/preview_7360.pdf, eisen voor de oppervlakte en hoogte van kantoorwerkplekken. (11-11-2010)



1.3 Nieuwe huisvestingssituatie

In deze paragraaf staat de nieuwe situatie van het werkconcept centraal. ICTU streeft naar Het Nieuwe Werken, waar flexibiliteit centraal staat. Het Nieuwe Werken heeft betrekking op plaats (makkelijk bereikbaar, ligging), de lay-out (verdeling van werkplekken) en het gebruik (persoonsgebonden of niet) daarvan. Het Nieuwe Werken is gebaseerd op de functionaliteit van een organisatie⁷. De ICT ontwikkelingen bieden de medewerkers de mogelijkheid om buiten het kantoor te werken. De nieuwe manier van werken biedt de mogelijkheid voor hogere productiviteit en effectiviteit, meer comfort, hogere arbeidssatisfactie, flexibiliteit, maar ook reductie van het aantal m².⁸

1.3.1 Pilot

De vijfde etage is als pilot ingericht in Het Nieuwe Werken. De pilot dient als experiment om in de toekomst geheel over te gaan naar Het Nieuwe Werken. In deze paragraaf wordt beschreven welk werkconcept ICTU heeft toegepast op de vijfde etage, met als doel om de lezers van dit rapport informatie te verschaffen waar ICTU naar streeft. Het nieuwe concept is aan te duiden met de volgende kernbegrippen: innovatief, dynamisch, open, transparant en toegankelijk. Door deze kernbegrippen samen te voegen ontstaat het volgende werkconcept, 'activiteit gerelateerd werken'. Het concept biedt de mogelijkheid voor kennisdeling waar ICTU voor staat, de matrix van Duffy bevestigt dit⁹. Door veel bewegingsruimte in een lichte omgeving wordt het samenwerken en creativiteit gestimuleerd.

De werkzaamheden vinden plaats in drie zones:

- zone met (toegewezen) projectplekken met ICT-specialisten en ondersteuning;
- zone met een rijker aanbod aan flexibele werkplekken (bureaus, banken, stiltewerkplekken, diverse overlegplekken, presentatieplekken);
- zone met specifieke faciliteit, pantry, een brainstormruimte en een theater.

Afbeelding 3:

⁷ The office, the whole office and nothing but the office, Vos P.G.J.C., Van meer, J.J., Dijcks, A., TU-Delft, 1997

⁸ Arbo, de flexplek is zo gek niet (artikel)

⁹ Bijlage, matrix van Duffy, pagina 19

Afbeelding 3: http://intranet.ictu.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=2775



Per programma wordt een vlek (werkruimte) toebedeeld. Deze vlek dient als basis voor het programma. Hier staan algemene opbergkasten en bevinden zich de lockers van de medewerkers. Iedere medewerker kan vervolgens een werkplek gebruiken die past bij de activiteit van dat moment, ongeacht in welke vlek men zich bevindt. Algemene spelregels helpen om deze andere manier van werken goed werkbaar en aantrekkelijk te maken.

1.3.2 Het probleem met de nieuwe huisvesting

In deze paragraaf wordt het probleem geschetst. ICTU heeft eind 2008 een werkplekonderzoek laten uitvoeren door een gespecialiseerde organisatie. Op basis van de resultaten is er een advies uitgebracht om over te gaan op een nieuw werkplekconcept, genaamd activiteit gerelateerd werken. Het concept is gericht op betere ondersteuning van activiteiten, flexibiliteit, soepele opvang van groei- en krimpbewegingen, versterken van identiteit, het vergroten van de samenhang en stimuleren van informele kennisdeling. Het flexibele werkplekconcept draagt tevens bij aan een aantrekkelijke werkomgeving.

De nieuwe manier van werken werd geïmplementeerd op de vijfde etage, als pilot. De pilot heeft een tijdsduur van twee jaar, voordat het uitgerold wordt in de gehele organisatie (eind 2011). Uit eerder intern tevredenheidonderzoek is gebleken dat medewerkers niet tevreden zijn over het concept (zie bijlage, pagina 1 t/m 18). Dit heeft geleid tot een lage bezettingsgraad op de vijfde etage. Hieronder zijn de belangrijkste succesfactoren en de kritische punten van toentertijd weergegeven, deze resultaten zijn ongeveer een jaar geleden gepresenteerd.

Belangrijkste succesfactoren:

- er zijn geen noemenswaardige problemen met akoestiek of klimaat;
- medewerkers ervaren de omgeving als prettig;
- interactie tussen medewerkers wordt als zeer positief ervaren;
- interactie tussen verschillende programma's wordt vergemakkelijkt;
- medewerkers geven aan dat het nieuwe werkplekconcept beter bevalt dan het traditionele cellenkantoor zoals dit in de rest van het pand gehanteerd wordt.

Kritische punten:

- de basis van het concept, het kiezen van een werkplek welke past bij de activiteit die uitgevoerd wordt, wordt door slechts 53% van de respondenten gedaan. De rest van de respondenten geeft aan zich hierin beperkt te voelen;
- het aantal bureau werkplekken is aan de lage kant;
- concentreren wordt door ongeveer 30% van de medewerkers als moeilijk ervaren, bekeken moet worden of dit met de inrichting te maken heeft, of dat dit door gewenning beter wordt;



- 66% van de respondenten is niet betrokken geweest bij de introductie van het concept. Dit komt door veranderde samenstelling van de groep die nu gehuisvest is op de vijfde etage. Geen betrokkenheid bij het concept betekent dat extra aandacht gegeven moet worden aan de uitgangspunten en het doel van het concept;
- Het communiceren van de spelregels en uitleg van het concept moet beter geregeld worden. Dit gebeurt nu vaak mondeling via het programma, terwijl documenten hiervoor aanwezig zijn;
- Uitstraling naar overige programma's en GD-ICTU is minimaal, communicatietraject is wenselijk in verband met uitrol over heel ICTU in 2011.

De meningen van de medewerkers zijn periodiek bepaald. Om die reden wordt gedurende het onderzoek indirect rekening gehouden met de hierboven genoemde resultaten.

1.4 Samenvatting

ICTU werd op 11 april 2001 opgericht door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Vereniging voor Nederlandse Gemeenten. Het werkveld van ICTU is de overheid gerelateerd aan ICT. De overheid zorgt voor het verbeteren van zowel de werkprocessen bij overheden als de dienstverlening aan de maatschappij en de interactie met de burgers. ICTU heeft eind 2008 een werkplekonderzoek laten uitvoeren door een gespecialiseerde organisatie. Op basis van de resultaten is geadviseerd over te gaan op een nieuw werkplekconcept, genaamd activiteit gerelateerd werken. De nieuwe manier van werken werd als pilot geïmplementeerd op de vijfde etage. De pilot heeft een tijdsduur van twee jaar, voordat het uitgerold wordt in de gehele organisatie (eind 2011). Uit eerder intern tevredenheidsonderzoek is gebleken dat medewerkers niet content zijn over het concept. Dit heeft geleid tot een lage bezettingsgraad en is er weerstand onder de medewerkers te bespeuren.



2. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk staat beschreven hoe de centrale probleemstelling is ontrafeld, met welke onderzoeksmethodes en waarom deze methodes gekozen zijn. Ten slotte wordt er in de laatste paragraaf beschreven welke methodes er zijn toegepast om de verzamelde gegevens te analyseren.

De probleemstelling luidde als volgt:

“Op welke wijze kan ICTU de gedragsveranderingen van de medewerkers en het management zodanig stimuleren en faciliteren, voortbouwend op de ervaringen die reeds met een pilot zijn opgedaan, zodat het nieuwe werken in het gehele bedrijf zorgvuldig geïmplementeerd kan worden?”

De daarbij horende subvragen zijn:

1. Wat is het oude werkconcept?
2. Wat is het nieuwe werkconcept?
3. Wat zijn de kenmerken van gedragsverandering/cultuurveranderingen bij mensen?
4. Hoe is het implementatieproces van het nieuwe werken op de vijfde etage tot nu toe vormgegeven/verlopen?
5. Wat zijn de huidige tevredenheid en kwaliteit van het geïmplementeerde nieuwe werkconcept?
6. Welke knelpunten zijn er omtrent het nieuwe werkconcept?
7. Hoe kan men de knelpunten oplossen?
8. Wat zijn de financiële en organisatorische consequenties?
9. Hoe kan de implementatie in de gehele organisatie zich voltrekken?

2.1 Onderzoeksvormen

Om tot een goed resultaat te komen is er in eerste instantie onderzoek gedaan om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de probleemstelling en subprobleemstellingen in de vorm van aanbevelingen. Voor dit onderzoek zijn de volgende onderzoeksvormen toegepast:

- theoretisch onderzoek;
 - literatuur
- deskresearch;
 - bedrijfsdocumenten
- empirisch onderzoek;
 - interviewen (extern)
 - observatie
 - benchmark

- kwalitatief onderzoek.
 - enquêtes
 - diepte interviewen (intern)
 - literatuur

Deze onderzoeksvormen zullen in de volgende paragrafen nader worden toegelicht.

2.1.1 Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek richt zich op de kwalitatieve gegevens ter ondersteuning van het beantwoorden van de probleemstelling en de subvragen. Bij het theoretisch onderzoek is literatuur vanuit boeken, tijdschriften, artikelen en internet/intranet bestudeert. Er is gekozen voor deze methode omdat het efficiënt waarderelevante informatie oplevert. De volgende terreinen zijn onderzocht:

- gedragsaspecten;
- Het Nieuwe Werken;
- succesfactoren bij implementatie;
- meest voorkomende knelpunten;
- eventuele oplossingen;
- voor en nadelen van het oude/nieuwe werken;
- bedrijven die een dergelijk dergelijke concept hebben geïmplementeerd.

Daarbij zijn enkele kernbegrippen gedefinieerd die gekoppeld zijn aan de probleemstelling. De opgedane relevante informatie is gekoppeld aan de probleemstelling, theoretische kader, praktijksituatie en de mogelijke aanbevelingen. Subvragen 1,2,3,4,7,8 en 9 zijn beantwoord aan de hand van deze methode.

2.1.2 Deskresearch

De informatie die deskresearch oplevert sluit vaak niet volledig aan op de probleemstelling of is incompleet. De oorzaak hiervan is dat de gegevens uit eerdere onderzoeken gedateerd zijn en met andere doelstellingen zijn verzameld (secundaire gegevens). Toch levert deze methode indirecte waarderelevante informatie op. Subvragen 1,2,4,7,8 en 9 zijn beantwoord aan de hand van deze methode. Er is getracht interne bronnen of bedrijfsdocumenten te raadplegen en te bestuderen. Bijvoorbeeld eerdere enquêtering (tevredenheidsonderzoek op de vijfde etage) en rapportages die beschrijven hoe het veranderingsproces is verlopen. Verder zijn diverse bronnen geraadpleegd die (in)direct betrokken zijn bij het probleem. Enkele van deze zijn:

- Rapport B.2009.0379.00.R001, Interieur stichting ICTU, Akoestische advisering¹⁰
- ICTU vijfde etage indeling¹¹
- Adviesgroep werkplekconcept¹²
- Werk is waar de collega's zijn?¹³

¹⁰ I:\GD ICTU\Facilitaire Zaken\7. Projecten\Werkplekonderzoek\B2009037900R001CONCEPTakoustiekadvies.pdf

¹¹ I:\GD ICTU\Facilitaire Zaken\7. Projecten\Werkplekonderzoek\ICTU5e etage indeling 16apr09.pdf

¹² I:\GD ICTU\Facilitaire Zaken\7. Projecten\Werkplekonderzoek\Adviesgroepwerkplekconcept_1.odp

¹³ I:\GD ICTU\Facilitaire Zaken\2. Huisvesting_Werkplekken\Beleid\Werkplekconcept\paper Harma van Daalen.pdf

- Spelregels nieuwe werkplekconcept¹⁴
- Evaluatie werkplekconcept en enquête¹⁵

2.1.3 Empirisch onderzoek

Empirisch onderzoek beschrijft elke activiteit die directe of indirecte waarnemingen gebruikt, om de praktijksituatie te schetsen. Uit literatuurstudie en ervaringen van eerder gedaan onderzoek is gebleken dat gebruik van deze methode een goed middel kan zijn om verbeterpunten te achterhalen met betrekking tot het probleem. Voor dit onderzoek heeft het empirisch onderzoek tot doel gehad: de huidige- en praktijksituatie met betrekking tot Het Nieuwe Werken op de vijfde etage in kaart te brengen en eventuele verbeterpunten te constateren. De subvragen 3,5,6 en 7 zijn beantwoord op basis van deze methode. Door middel van observatie en interviews is informatie verzameld. De observatie is uitsluitend op de vijfde etage uitgevoerd. Er is gebruik gemaakt van ongestructureerde passieve observatie. Hierdoor is getracht om veelzijdige gedragsaspecten van de medewerkers waar te nemen. De metingen zijn daarom ook op verschillende dagen en tijden uitgevoerd. Verschillende interviews zijn afgenomen met bedrijven die een soortgelijk concept hebben ingevoerd (Aphora en Achmea). Uit de interviews is naar voren gekomen hoe zij een dergelijk dergelijke concept hebben geïmplementeerd en welke succesfactoren daarbij kwamen kijken. Tevens zijn deze bedrijven aangegrepen als benchmark, evenals de bedrijven Interpolis en SNS Reaal door middel van literatuurstudie.

2.1.4 Kwalitatief onderzoek

Bij kwalitatief onderzoek wordt overwegend gebruik gemaakt van gegevens van kwalitatieve aard met als doel de problemen te beschrijven en te interpreteren. Op basis daarvan kan er gekeken worden op welke wijze de mogelijke verbeterpunten toegepast kunnen worden en of dit daadwerkelijk het nieuwe concept ten goede komen. Ook hier geldt de reden, dat uit literatuurstudie en ervaringen van eerder gedaan onderzoek is gebleken dat gebruik van deze onderzoeksmethode een goed middel kan zijn om verbeterpunten te achterhalen met betrekking tot het probleem. Subvragen 1 t/m 9 zijn beantwoord aan de hand van deze methode. Het onderzoek is uitgevoerd door gebruik te maken van verschillende 'tools'.

In eerste instantie is er geënquêteerd om de problemen in kaart te brengen. Er wordt getracht 50 mensen te enquêteren, 25 op de vijfde etage en de rest op de overige etages om een overzichtelijk beeld te creëren. Daaropvolgend zijn tien diepte-interviews afgenomen die de werkelijke problemen in kaart hebben gebracht. Ook hier geldt vijf op de vijfde etage en de rest op de overige etages. Zie bijlage, pagina 21 t/m 50 en 65 t/m 71, voor de onderzoeksresultaten. Bovendien is in dit gehele traject gebruik gemaakt van literatuur onderzoek, in kwestie om de mogelijke problemen te beamen en eventuele aanbevelingen te doen.

¹⁴ I:\GD ICTU\Facilitaire Zaken\2. Huisvesting_Werkplekken\Beleid\Werkplekconcept\Spelregels nieuwe werkplekconcept 20091123.pdf

¹⁵ I:\GD ICTU\Facilitaire Zaken\2. Huisvesting_Werkplekken\Beleid\Werkplekconcept\evaluatie werkplekconcept en enquête 20101705.odt



2.2 Analyse

In de methode van analyse wordt het probleem ontleed, dat wil zeggen dat er een verband wordt gelegd tussen het probleem en de gegevens die verzameld zijn. Hierbij wordt duidelijk wat de kern van het probleem is en kunnen er aanbevelingen worden geformuleerd. De enquête-vragen zijn opgesteld aan de hand van literatuurstudie, en de interviewvragen op basis van de enquête analyse. De enquêtes zijn per vraag geanalyseerd in een Word-bestand en weergegeven in een overzichtelijk balkdiagram¹⁶. De enquêtes functioneerden als basis om de actualiteit rondom het probleem te inventariseren binnen de organisatie. Hierna volgden tien diepte-interviews om de werkelijke verbeterpunten in kaart te brengen. Per vraag is er een samenvatting gemaakt van de antwoorden van de respondenten. Tenslotte is de analyse afgesloten met enige conclusies en zijn er aanbevelingen uitgekomen. Deze zijn gebaseerd op benchmark, interviews en literatuurstudie.

2.3 Samenvatting

Gedurende het onderzoek zijn de volgende onderzoeksmethodes toegepast om zoveel mogelijke problemen en theorie te inventariseren, namelijk: theoretisch, deskresearch, empirisch en kwalitatief onderzoek. Deze methodes leveren op een snelle manier informatie op, dat zowel direct als indirect relevant kan zijn voor het onderzoek. Tenslotte zijn de gegevens geanalyseerd in een balkdiagram en samengevat. Op basis van benchmark, interviews, literatuurstudie en enquêtering zijn conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Voor verdere informatie met betrekking tot het werkplan, zie bijlage.

¹⁶ <http://www.oooauthors.org/netherland/Handleidingen2.x/GepubliceerdCG/0304CG-DiagrammenMaken.pdf> (27-02-2011)



3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is de probleemstelling nader bekeken en zijn een aantal begrippen uitgewerkt die zowel direct als indirect te maken hebben met de probleemstelling. Bovendien zijn er in dit hoofdstuk theoretische stukken verwerkt die relevant zijn voor het onderzoek.

3.1 Gedragsverandering in het algemeen

Beide begrippen (gedrag en veranderingen) zijn in de eerste instantie los gekoppeld van elkaar en uiteindelijk weer samengevoegd. Gedrag bestaat uit waarneembare handelingen (direct waarneembaar voor anderen en jezelf), niet waarneembare handelingen (innerlijk gedrag) of onbewuste (reflexmatige) handelingen. Veel gedragingen hebben een erfelijke basis. Hoe groot die invloed van de erfelijke factoren is, is niet precies vast te stellen. Gedrag is te verdelen in verschillende factoren¹⁷, deze zijn:

Sociale factoren

Dagelijks wordt je gedrag beïnvloed door mensen. De mensen die de meeste invloed kunnen uitoefenen zijn bijvoorbeeld ouders, vrienden, kinderen, collega's. Deze behoren tot de primaire groep, tot de meest directe leefomgeving.

Culturele en spirituele factoren

Vanaf onze kindertijd krijgen we te maken met opvattingen, waarden en normen die eigen zijn aan de Nederlandse samenleving. Iedere organisatie heeft een specifieke cultuur, zo is er binnen ICTU te spreken over een 'WIJ-cultuur'¹⁸. Kenmerken hiervan zijn de vrije kledingstijl en iedereen spreekt elkaar vriendelijk en bij de voornaam aan. Dit geeft een gevoel van openheid en een wij-cultuur.

Psychische factoren

Zelfbeleving en persoonlijkheidskenmerk zijn te typeren als psychische factor. Iemand die zeer dominant of heersend is, speelt graag de baas over andere mensen. Iemand die niet zo dominant is, werkt liever samen met mensen.

Fysieke (lichamelijke) factoren

Ons lichaam kan een bron zijn van activiteit en plezier. Met een gezond lichaam kunnen we veel werk verzetten. Daar staat tegenover dat als dat niet zo is, het ook als belemmering kan functioneren.

¹⁷ <http://veron.infoteur.nl/specials/gedragpsychologie.html>, Wat is gedrag? (11-11-2010)

¹⁸ I:\GD ICTU\Facilitaire Zaken\2. Huisvesting_Werkplekken\Beleid\Werkplekconcept, Werk is waar collega's zijn, Cultuur en gedragskenmerk, 2009, pagina 15 (onderzoeksrapport)

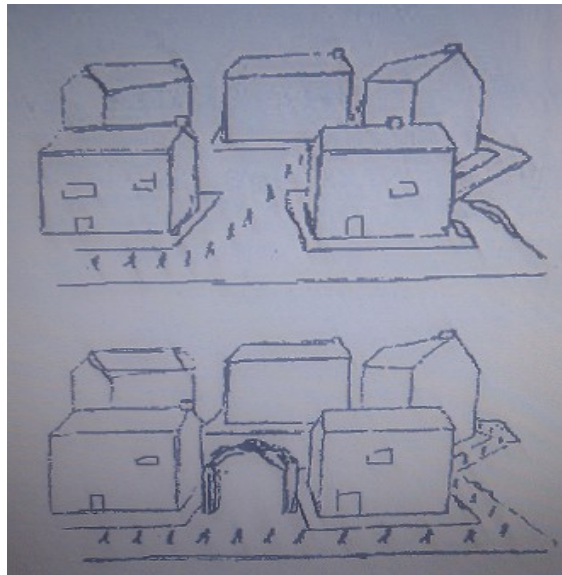


De sociale en culturele omgeving bepalen in grote mate welk gedrag de medewerkers wordt aangeleerd¹⁹. Gedurende het onderzoek is daarom alleen rekening gehouden met deze factoren.

3.1.1 Onderzoeksmodel voor meten van gedragingen²⁰

De fysieke omgeving heeft invloed op het gedrag van mensen. Zowel architecten, beheerders als ontwerpers van leer- en werkomgevingen gaan daarvan uit. De ideeën over de mate waarin de fysieke omgeving 'in staat' is om menselijk gedrag te beïnvloeden, is te verdelen in twee perspectieven²¹:

- Omgevingsdeterminisme: De fysieke omgeving is een belangrijke invloedsfactor die direct invloed heeft op het menselijke gedrag, voornamelijk de architectuur van een gebouw of ruimte. In de afbeelding hieronder is als illustratie de verkeersbeweging geschetst in een wijk met vrije doorgang, en één met een poort. In de afbeelding is duidelijk te zien dat sociale en culture omgevingen een invloed kunnen uitoefenen op het menselijke gedrag.



Afbeelding 3:

- Gebruikersdeterminisme: Het gebruik van een bepaalde ruimte of gebouw moet goed gecommuniceerd worden naar de mens toe. Wanneer dat niet zo is, kunnen er kansen en beperkingen ontstaan en maakt de mens daarvan naar eigen inzicht gebruik of misbruik.

Beide perspectieven kunnen het gedrag van de medewerkers beïnvloeden, vandaar dat gedurende het onderzoek er rekening is meegehouden.

¹⁹ E. Wijsman, Psychologie & sociologie, 2004, Samenvatting, pagina 30

²⁰ W. van der Es, Werkplekconcepten, 2009/2010, code 2342, onderzoeksmodel voor meten van gedrag, pagina 20

²¹ W. van der Es, Werkplekconcepten, 2009/2010, code 2342, onderzoeksmodel voor meten van gedrag, pagina 20
Afbeelding 4: W. van der Es, Werkplekconcepten, 2009/2010, code 2342, onderzoeksmodel voor meten van gedrag, pagina 20



3.2 Cultuur

In een organisatie worden regelmatig veranderingen doorgevoerd. Een verandering wordt gedefinieerd als 'anders maken, wijzigen' (van Dale, 2011). "In de praktijk blijkt dat medewerkers niet altijd in dezelfde mate bereid zijn aan een verandering mee te werken. Veel veranderingen in organisaties brengen voor mensen ook persoonlijke veranderingen met zich mee"²². Door beide begrippen (gedrag en veranderingen) samen te smelten, ontstaat de volgende definitie: het doorvoeren van veranderingen in organisaties vereist dat medewerkers hun menselijke gedrag veranderen.

Organisaties veranderen door verschillende factoren. Onder andere door de toenemende welvaart, wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen, emancipatie en sterkere mobiliteit, veranderende opvattingen en waarden en normen. Deze veranderingen brengen ook cultuurveranderingen met zich mee in organisaties. Onder cultuurverandering wordt verstaan de waarden en normen, collectieve opvattingen (attitudes) en vormen van gestandaardiseerd gedrag die algemeen aanvaard zijn binnen die gemeenschap (E Wijsman, 2004). Cultuur is de belangrijkste barrière voor organisatieverandering. Tegelijkertijd is het een fundamentele voorwaarde voor verandering van de organisatie. Keer op keer blijkt de menselijke factor de kritische succesfactor te zijn, die bepalend is voor het slagen of mislukken van veranderingen²³. Uit de literatuur over veranderen (o.a. Ten Have et al, 2009) wordt duidelijk dat vooral bij culturele veranderingsprocessen de manier van communiceren een grote invloed heeft op de bereikbaarheid bij de medewerkers die verandering van harte te accepteren. "Het Nieuwe Werken kan door de bank genomen goed vallen bij de managers en medewerkers, er moet wel goed gecommuniceerd worden. En daarbij is het van belang om gebruik te maken van verschillende mediums of ludieke acties"²⁴.

In het artikel van B. van Hoek 'omgaan met menselijk gedrag', staat beschreven dat het doorvoeren van veranderingen in organisaties zich moet richten op het veranderen van het menselijke gedrag. Niet zo zeer de organisatorische aspecten en de daarmee samenhangende structuren moeten in een veranderingsproces de meeste aandacht krijgen, maar het gedrag van de mensen die in een verandering moeten meegaan. J Ramsanjhal (Aphora) suggereert het daarmee eens te zijn, volgens hem is het grootste knelpunt naar Het Nieuwe Werken de mens mee te krijgen, "men houdt echter niet van verandering"²⁵. Onder een veranderingsproces wordt verstaan, de gang van zaken die bedoeld en doordacht aan de orde is, wanneer een organisatie ervoor kiest een verandering door te voeren. Hierin zit een doel: de verandering is bedoeld om iets te bereiken dat als een verbetering wordt gezien. Voornamelijk het intentionele aspect en het doelgerichte is belangrijk bij het vormgeven van een veranderingsproces. Iedere organisatie verandert, net zoals onze maatschappij verandert.

²² <http://www.kennisdelen.eu/fasen-bij-het-invoeren-van-veranderingen>, Fasen bij het invoeren veranderingen (11-11-2010)

²³ Succesfactoren bij cultuurverandering, http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_07_cultuurverandering_succesfactoren.html, 19-01-2011

²⁴ Aan de slag met Het Nieuwe Werken, D. Bijl, 2009, Conclusie, pagina 159

²⁵ Interview J. Ramsanjhal, bijlage, pagina 58



3.3 Het Nieuwe Werken

De laatste jaren is er een verandering gekomen in de manier van werken. Organisaties zien steeds meer dat de oude methode veel kosten oplevert en minder productiviteit. Ze zijn ook van mening dat het efficiënter en effectiever kan door middel van een flexconcept. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat meer organisaties zich gaan verdiepen in een flexibel concept²⁶.

ICTU heeft de laatste jaren een krimp meegemaakt in de organisatie en die krimp zal alleen maar groter worden. De directie gaat ervan uit dat er een krimp wordt gemaakt van 500 naar 300 personeelsleden. Bovendien werkt de organisatie ook met externen, zij zijn maar tijdelijk in dienst bij ICTU. In het kort samengevat is ICTU continue in beweging met het aantal medewerkers, dat betekent ook dat er werkplekken beschikbaar moeten zijn voor die mensen. En als die mensen weggaan, moet de werkplek alsnog bemand kunnen worden, anders is er sprake van onnodige onbezette kosten. Vandaar dat ICTU de afgelopen jaren zich verdiept heeft in flexwerken, en is tot de conclusie gekomen om een flexconcept te implementeren in de organisatie.

Het Nieuwe Werken is een andere manier van werken en samenwerken, ondersteund door de laatste technologie. In Het Nieuwe Werken gaan mensen en organisaties flexibeler om met arbeidstijd en werkomgeving²⁷. Hierdoor voelen mensen zich prettiger en daardoor ook productiever in een organisatie. Organisaties zien eveneens in dat er op lange termijn rendement en imago building gecreëerd kan worden²⁸. Het Nieuwe Werken schept veranderingen die zichtbaar zijn binnen de werkprocessen. Creatief, team- en projectgroepen, any-time en gedeelde voorzieningen zijn steeds meer zichtbare ontwikkelingen binnen Het Nieuwe Werken. De ontwikkelingen worden ondersteund met de nieuwe manier van werken in een flexibele werkomgeving. De belangrijkste organisatorische en werkproces veranderingen worden hieronder in een tabel²⁹ weergegeven.

Organisatorische veranderingen	
Van	Naar
Hiërarchisch	Participatief
Input	Output
Vaste werkplekken	Netwerken
Informatie verkrijgen	Kennis delen
Enkelvoudige taken	Meervoudige taken

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

²⁶ <http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/nieuws/populariteit-flexwerken-nog-groter.313644.lynkx>, Populariteit flexwerken nog groter (12-11-2010)

²⁷ http://www.microsoft.com/netherlands/het_nieuwe_werken/, Wat is het nieuwe werken? (12-11-2010)

²⁸ Bijlage, pagina 91, effectieve implementatie voor kantoorinnovatie

²⁹ Imre van Well 'Flex-werkplek in de praktijk' afstudeerscriptie 2008



3.3.1 Voor- en nadelen van Het Nieuwe Werken³⁰

In deze paragraaf zijn enkele voor- en nadelen van Het Nieuwe Werken opgesomd, zowel voor de werknemer als werkgever.

Voordelen voor de werknemer:

- concentratie en productiviteit verhogend;
- autonomie;
- minder reistijd;
- hogere arbeidssatisfactie.

Nadelen voor de werknemer:

- minder spontane ontmoeting;
- inrichting werkplek van onvoldoende kwaliteit;
- grotere kans op stress door onduidelijke afspraken.

Voordelen voor de werkgever:

- flexibiliteit;
- efficiënte inzet van medewerkers;
- hogere productiviteit en lager ziekteverzuim;
- betere dienstverlening;
- minder kosten voor kantoorruimte;
- innovatie van werkprocessen, ICT-technologie.

Nadelen voor de werkgever:

- kosten onbezette werkplek;
- betrokkenheid;
- informele contacten;
- opleiden Het Nieuwe Werken.

Aanpassingen organisatie:

- Vormgeven nieuwe manier van leidinggeven;
- Additionele ICT- en inrichtingskosten;
- Arbo-wetgeving.

Uit de opsommingen die hierboven staan beschreven kan worden opgemaakt dat het implementeren van Het Nieuwe Werken een integrale verandering is. Belangrijke factoren hierbij zijn:

- de nieuwe manier van leidinggeven;
- aanvullende ICT middelen;
- werkomgeving.

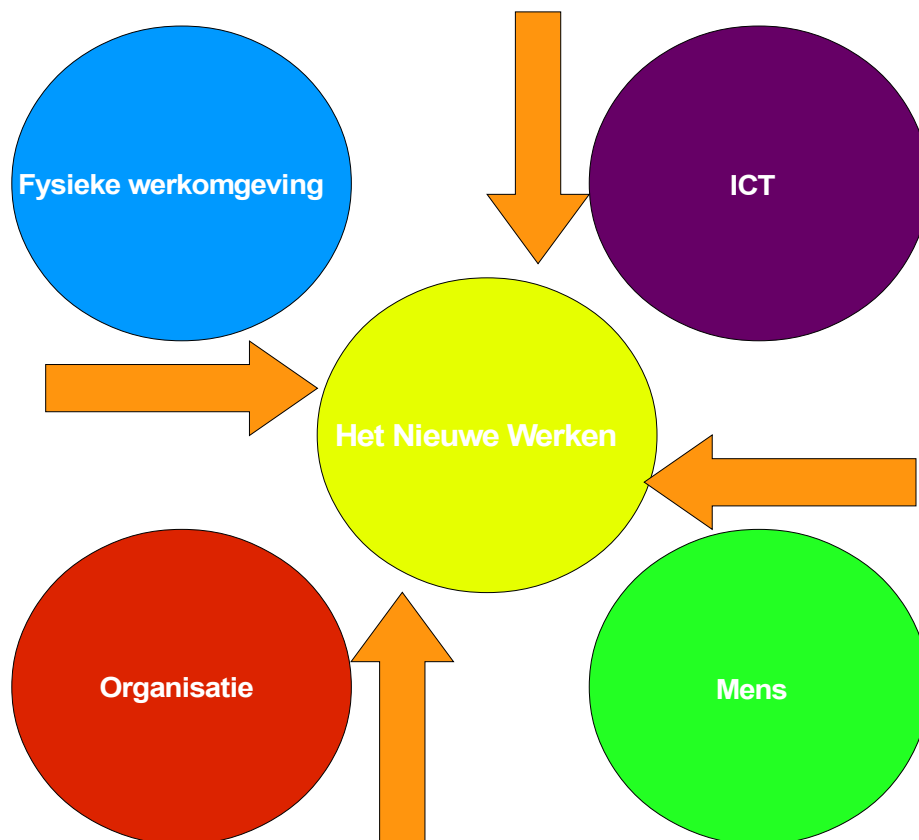
In de volgende paragraaf worden deze factoren nader toegelicht.

³⁰ <http://overhetnieuwewerken.nl/hrm/achtergrond/puntsgewijs-de-voor-en-nadelen-van-het-nieuwe-werken>,
Puntsgewijs de voor- en nadelen van het nieuwe werken (12-11-2010)



3.3.2 De vier dimensies van Het Nieuwe Werken

Organisaties nemen stappen richting Het Nieuwe Werken. Het faciliteren van die richting kan alleen werken als het een visie heeft en het integraal wordt aangepakt volgens D. Bijl³¹ (Aan de slag met Het Nieuwe werken, 2009). De aanpak bestaat volgens hem uit vier dimensies, namelijk: ICT, fysieke werkomgeving, organisatie en mens.



Afbeelding 4:

Informatie Communicatie Technologie (ICT)

De ICT speelt een bijzondere rol in Het Nieuwe Werken. Aan de ene kant is de ICT de grote katalysator en aanjager van Het Nieuwe Werken. In de definitie van Het Nieuwe Werken is het altijd en overal kunnen werken een kritische succesfactor; en daarvoor is die technologiefactor van het grootste belang. Maar aan de andere kant is de ICT ook beslist niet meer dan die katalysator en aanjager. Het beschikbaar hebben van technologie leidt op zichzelf niet tot Het Nieuwe Werken³².

³¹ Aan de slag met Het Nieuwe Werken, D. Bijl, 2009, Wat komt erbij kijken, pagina 39

³² Aan de slag met Het Nieuwe Werken, D. Bijl, 2009, Wat komt erbij kijken, pagina 40
Afbeelding 5: Eigen creatie in relatie met de theorie van D. Bijl



Fysieke werkomgeving

De fysieke werkomgeving moet ervoor zorgen dat de mens optimaal ondersteund (centraal stellen van de mens) wordt door de middelen en diensten. De omgeving³³ heeft net als de hiervoor besproken ICT-voorzieningen primair de functie de medewerkers te ondersteunen in hun werk. Het Nieuwe Werken binnen ICTU is activiteit gerelateerd werken, dat wil zeggen concentratiewerkplekken voor degenen die zich geheel of gedeeltelijk willen afzonderen en communicatiewerkplekken voor degenen die formeel of informeel, spontaan of gearrangeerd willen overleggen. Om zo een concept te laten slagen is het van belang om de vaste werkplekken op te offeren³⁴. Het concept vraagt om flexibiliteit in het uitvoeren van het werk. Daarom ook is de ICT in het concept primair bedoeld om de mens los te weken van de gebondenheid aan een vaste werkplek.

Organisatie

Feitelijk draait Het Nieuwe Werken voor een grote deel om de organisatie. De strategie van de organisatie is een afgeleide van de visie en ambitie van de organisatie: wat is het bestaansrecht en wat wil de organisatie doen³⁵. Vaak hebben medewerkers geen idee wat de visie, ambitie of de strategie is van het toepassen van een nieuw werkconcept. De visie, missie en ambitie horen figuurlijk op de voorgevel van de organisatie thuis: strak geformuleerd, voor iedereen zichtbaar en blijvend. Er moet ook iets inzitten wat de medewerkers aanspoort, iets waardoor ze geprikkeld worden om in actie te komen. Echter is dit momenteel niet een issue binnen ICTU.

Voor elke organisatie is het gedrag van het management en de directie een kritische succesfactor, maar het geldt nog meer bij Het Nieuwe Werken³⁶. Het management en de directie moeten het voortouw nemen in het nieuwe werkconcept binnen ICTU. Dat is momenteel niet het geval. Het is enorm van belang dat het management en de directie als één van de eersten overtuigd worden van het nut en de noodzaak van het nieuwe werkconcept. Het management en de directie zijn degenen die de visie en ambitie van de organisatie zelf vormgeven. En vervolgens authentiek uitdragen naar de organisatie als geheel door hun gedrag. Zo wordt de ambitie van de organisatie een collectief gedragen ambitie. Medewerkers hebben minder moeite met het accepteren van regels als die ook voor het management en de directie gelden³⁷.

De structuur van een organisatie bestaat uit de bedrijfsprocessen en alle formele regels en procedures. Processen moeten dynamischer worden zodat de organisatie soepel in de omgeving kan inspelen. Een overmaat aan regels gaat lijnrecht in tegen het doel van Het Nieuwe Werken; effectiever, efficiënter en meer plezier. Dus moeten de regels in de organisatie teruggebracht worden naar het minimaal noodzakelijke: een heldere, eenvoudige gezagslijn waarbij het voor iedereen duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Vanuit de organisatie moeten er ook cursussen, workshops en scholingen georganiseerd worden, zodat de medewerkers ondersteund en geïnformeerd worden met betrekking tot Het Nieuwe Werken. Hierbij is het belangrijk om alvorens de implementatie te starten, de medewerkers vroegtijdig te benaderen. Anders kan er weerstand ontstaan.

³³ Aan de slag met Het Nieuwe Werken, D. Bijl, 2009, Wat komt erbij kijken, pagina 49

³⁴ Aan de slag met Het Nieuwe Werken, D. Bijl, 2009, Wat komt erbij kijken, pagina 50

³⁵ Aan de slag met Het Nieuwe Werken, D. Bijl, 2009, Wat komt erbij kijken, pagina 61

³⁶ Aan de slag met Het Nieuwe Werken, D. Bijl, 2009, Wat komt erbij kijken, pagina 63

³⁷ Aan de slag met Het Nieuwe Werken, D. Bijl, 2009, Wat komt erbij kijken, pagina 64



Mens³⁸

In Het Nieuwe Werken staat de mens centraal, omdat de mens het voornaamste productiemiddel van de organisatie is. De voorgaande drie dimensies zijn bedoeld om de mens maximaal toe te rusten met middelen en diensten. De mens is daarom veruit de meest complexe dimensie van de vier. In eerste instantie moet de blokkade van wederzijds wantrouwen worden weggenomen naar wederzijds vertrouwen. Daarna volgt dat de medewerker ondernemer wordt en de manager coach. Als de manager het alleen doet omdat het 'moet' werkt het niet. Als er geen geloof is bij de manager zal dat onmiddellijk opvallen bij zijn medewerkers en het vertrouwen 'gaat te paard'. Ook zal de manager bij tegenslag meteen terugvallen op zijn vertrouwde 'command and control'. Vertrouwen en loslaten moet dus vrijwillig zijn en van buiten komen. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat het management een groot struikelblok is bij het implementeren van Het Nieuwe Werken³⁹. Daarom is het essentieel om de managers te overtuigen door middel van training of cursussen.

Het implementeren van Het Nieuwe Werken in organisaties behoort tot het meest complexe, intentionele type veranderproces, omdat het zowel de harde kanten – huisvesting, ICT – als de zachte kanten – organisatie, mens – integraal aanpakt⁴⁰. Uiteraard zijn er meerde tools die een veranderingsproces van Het Nieuwe Werken in kaart weergeven, Echter dan met meerdere stappen/fasen die doorlopen moeten worden. De schrijver van dit rapport heeft gekozen om het compact te houden zowel voor de lezers als voor de opdrachtgevers, zodat het efficiënt en effectief uitvoerbaar is. De vier dimensies van D. Bijl vormt de basis van het onderzoek en zijn verder in het rapport uitgewerkt met behulp van de theoretische bijschrijving/artikel van B. van Hoek.

³⁸ Aan de slag met Het Nieuwe Werken, D. Bijl, 2009, Wat komt erbij kijken, pagina 66

³⁹ Bijlage, leiderschap grootste struikelblok bij implementatie Het Nieuwe Werken, pagina 95

⁴⁰ Aan de slag met Het Nieuwe Werken, D. Bijl, 2009, Organisaties die het doen, pagina 95



3.4 Implementatieproces van Het Nieuwe Werken

Implementatie kan worden beschreven als *“een procesmatige en planmatige invoering van vernieuwing en/of veranderingen van bewezen waarde met als doel dat deze een structurele plaats krijgen in het (beroepsmatig) handelen, in het functioneren van organisatie(s) of in de structuur”* (Zorg Onderzoek Nederland, 1997). Implementatie is geen enkelvoudige actie. Een succesvol implementatieproces wordt doorgaans in drie fasen doorlopen (Davis & Taylor Vaisey 1997):

- Diffusie: Verspreiding van informatie en natuurlijke adoptie door de doelgroep van richtlijnen van werkwijzen (initiatief fase).
- Disseminatie: Communicatie van informatie, om kennis en vaardigheden te vergroten. Actiever dan diffusie gericht op een specifieke doelgroep (definitie fase).
- Implementatie: Invoering van innovatie in de dagelijkse routine: dit vereist effectieve communicatiestrategieën en het wegnemen van belemmeringen om te veranderen door het gebruik van educatieve en beleidsmatige technieken die effectief in de praktijk zijn (realisatie en nazorg fase).

Afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt kan men verschillende maatregelen nemen om de kans op succes te vergroten. Bijvoorbeeld duidelijke doelstellingen formuleren in de initiatieffase, goed informeren en communiceren tijdens de definitiefase. Daarbij is het belangrijk dat de verschillende afdelingen die direct betrokken zijn bij het proces samen één team vormen en het ook integraal uitvoeren. In dit rapport is het verloop van het proces nader bekeken en zijn eventuele problemen in kaart gebracht.

Enkele aanbevelingen voor succesvolle implementatie⁴¹:

Initiatief- en definitie fase

- Analyseer de organisatie en haar werkprocessen zorgvuldig;
- Formuleer duidelijke bedrijfsdoelstellingen op basis van de organisatiedoelstellingen;
- Maak een conceptkeuze als een manier om in te spelen op interne veranderingen en context van de organisatie en niet enkel als kostenbesparing;
- Zorg dat de conceptkeuze aansluit bij de cultuur en de werkprocessen van de organisatie .

Implementatie- en nazorgfase

- Communiceer via verschillende, gepaste kanalen met een optimale balans tussen top-down en bottom-up en voldoende informatie, communicatie, gelegenheid tot participatie en tijd voor discussie en reflectie;
- Laat weerstand in zekere mate toe en ga er mee om;
- Stimuleer de betrokkenheid van de medewerkers;
- Investeer voldoende tijd en geld;
- Houd rekening met de karakteristieken en behoeften van de medewerkers;

⁴¹ E. de Bruyne, Effectieve implementatie van kantoorinnovatie, Center for People and Buildings, 2007



- Houd voldoende rekening met de randvoorwaarden;
- Zorg voor een adequate projectorganisatie, met duidelijke taakafspraken en heldere bevoegdheden van de verschillende actoren;
- Zorg voor commitment met het management en een aansprekende en enthousiaste trekker of charismatisch boegbeeld;
- Zorg voor een adequate nazorg en beheer van het nieuwe concept, met veel aandacht voor een juist gebruik van de werkomgeving en snel en efficiënt inspelen op eventuele klachten;
- Evalueer en stuur eventueel bij.

Uit de bovengenoemde opsommingen kan worden opgemaakt, dat het belangrijk is om duidelijke bedrijfsdoelstelling te formuleren en communiceren met betrekking tot Het Nieuwe Werken. Door gebruik te maken van verschillende, gepaste communicatiekanalen kan dat gerealiseerd worden. Hierbij is het wel belangrijk dat er vanuit top-down wordt gecommuniceerd. In de nazorgfase is het belangrijk om weerstand te voorkomen en de betrokkenheid van de medewerkers te stimuleren. Ook hierbij speelt communicatie een belangrijke rol.

Een andere methode die toegepast kan worden gedurende het implementatieproces is de 'unfreezing', 'moving of change' en 'refreezing' methode van Kurt Lewin⁴². 'Unfreezing' is stap één in de stappen volgens Lewin. In deze fase gaat het er vooral om de discrepanties te laten zien tussen het gewenste gedrag van de organisatieleden en het gedrag dat zij op dat moment vertonen. Informatie speelt daarin een belangrijke rol. De fase van 'unfreezing' gaat vooral om het doorbreken van het bestaande evenwicht. Stap twee is vervolgens de 'moving of change'. Nadat de situatie is 'unfrozen', is de weg vrij voor verandering. In deze stap moet het gedrag naar een ander niveau worden getild. Het is vooral gericht op nieuw gedrag, zoals andere waarden en attitudes. Stap drie ofwel 'refreezing' is de laatste stap in dit veranderingsmodel; er moet een nieuwe status van de huidige gang van zaken gevonden worden na de veranderingen uit stap twee.

Als er gekeken wordt naar beiden methoden, is er een overeenkomst te constateren in de eerste fase (het verspreiden van informatie is voor beiden een belangrijke rol). In fase twee is een verschil te bekennen. Davis & Taylor Vaisey adviseert in deze fase nog steeds te communiceren om kennis en vaardigheden te vergroten terwijl Kurt Lewin adviseert te veranderen. In fase drie adviseert Kurt Lewin de verandering vast te zetten, terwijl Davis & Taylor Vaisey adviseert de verandering toe te passen en nazorg te leveren. In dit rapport wordt gebruik gemaakt en geadviseerd om de methode van Davis & Taylor Vaisey toe te passen, omdat nazorg een belangrijk aspect is bij Het Nieuwe Werken⁴³.

⁴² <http://minorhrd.wikispaces.com/Kurt+Lewin>, Kurt Lewin (19-04-2011)

⁴³ Aan de slag met Het Nieuwe Werken, D. Bijl, 2009, Wat komt erbij kijken, pagina 15



3.4.1 Weerstand bij implementatie

Deze weerstand kan zijn oorzaak vinden in verschillende achtergronden. De gevolgen van de weerstand kunnen zeer schadelijk zijn voor de verandering en de organisatie. Het is dus noodzakelijk dat er op een gepaste manier mee wordt omgegaan. Het negeren van weerstand kan zware gevolgen hebben⁴⁴. Het is daarom belangrijk om gedurende het hele proces breed te communiceren via verschillende kanalen. Afhankelijk van de fase waarin het implementatieproces zich bevindt kan men de communicatie aanpassen.

Enkele aanbevelingen voor succesvolle communicatie⁴⁵:

- Onderschat de rol van communicatie bij veranderingen niet;
- Stel een communicatieplan op;
- Communiceer een realistisch beeld over de veranderingen;
- Communiceer gedurende het hele proces ;
- Communiceer via verschillende media;
- Ontwikkel een gemeenschappelijke taal en zorg voor positieve en consistente gedragingen;
- Zorg voor een duidelijke ondersteuning van de top;
- Deel ervaringen met alle medewerkers om het vertrouwen aan te wakkeren;
- Stel expert op het vlak van interne en externe communicatie aan;
- Het Nieuwe Werken moet af en toe opgefrist worden en opnieuw onder de aandacht worden gebracht bij de medewerkers: “wat hebben we met elkaar afgesproken en waarom doen we dit ook alweer?

De opsomming laat zien dat communicatie een belangrijke rol speelt bij het implementatieproject van Het Nieuwe Werken. Het communicatietraject is te verdelen in drie fases: voor de implementatie, tijdens de implementatie en na de implementatie. Verder is participatie een belangrijke sleutel om weerstand tegen te gaan en het creëren van betrokkenheid bij de medewerkers bij het implementatieproces.

⁴⁴ E. de Bruyne, Effectieve implementatie van kantoorinnovatie, Center for People and Buildings, 2007

⁴⁵ E. de Bruyne, Effectieve implementatie van kantoorinnovatie, Center for People and Buildings, 2007



3.4.2 Valkuilen bij implementatie⁴⁶

Bij implementatie van nieuwe werkplekconcepten kan van alles mis gaan. Bekende valkuilen zijn:

- **Valkuil 1. Te weinig uitleg**
Medewerkers moeten glashelder weten met welk doel en waarom de nieuwe werkplekken worden ingericht. 'Even' een beleidsnotitie schrijven en die rondmailen is absoluut onvoldoende. Alle partijen moeten met elkaar in gesprek zodat het doel duidelijk wordt en er draagvlak ontstaat.
- **Valkuil 2. Een nieuwe inrichting...en de rest gaat vanzelf?**
Een nieuwe inrichting op zich zal niet automatisch leiden tot een betere samenwerking of communicatie. Bedenk dat veel afhangt van de aanpassing van werkprocessen en de ondersteunende systemen (communicatie, facilitaire zaken en ICT).
- **Valkuil 3. Schrijf medewerkers voor hoe ze moeten werken**
Medewerkers interpreteren op hun eigen manier, waarbij concentratiewerkplekken worden gebruikt om te overleggen, terwijl in open werkplekken wordt geconcentreerd.
- **Valkuil 4. Leiderschap is het grootste struikelblok bij implementatie**
Managers geven het slechte voorbeeld aan haar of zijn medewerkers met betrekking tot het nieuwe werkconcept⁴⁷.

3.5 Samenvatting

Gedrag bestaat uit waarneembare handelingen (direct waarneembaar voor anderen en jezelf), niet -waarneembare handelingen (innerlijk gedrag) of onbewuste (reflexmatige) handelingen. Veel gedragingen hebben een erfelijke basis. De fysieke omgeving heeft ook invloed op het gedrag van mensen. In een organisatie worden regelmatig veranderingen doorgevoerd. Volgens B. van Hoek is het menselijke gedrag de belangrijkste rol om een verandering tot een succes te leiden, J. Ramsanjhai van Aphora bevestigt dit eveneens (zie volgend hoofdstuk). Volgens D. Bijl is het implementeren van Het Nieuwe Werken een integrale aanpak met een visie. Daarbij spelen de dimensies: fysieke werkomgeving, ICT, mens en organisatie volgens hem een belangrijke rol. Gedurende het onderzoek zijn deze dimensies ook het basis van het onderzoek. Het implementeren van Het Nieuwe Werken bestaat uit een proces, dat zich onderverdeelt in drie fases, namelijk: diffusie, disseminatie en implementatie. Gedurende het onderzoek is er gekeken hoe Het Nieuwe Werken binnen ICTU is geïmplementeerd en zijn de fases van Davis & Taylor Vaisey doorlopen.

⁴⁶ Friedo de Valk, 4 april 2008, Nevi, 8 succesfactoren voor een nieuw kantoorconcept,

⁴⁷ XR Magazine, 4 november 2010, Leiderschap grootste struikelblok bij implementatie Het Nieuwe Werken (artikel)



4 Praktijksituatie

Om een goed advies te kunnen geven, zal eerst een duidelijk inzicht in de praktijksituatie moeten worden verkregen. In dit hoofdstuk worden de knelpunten zichtbaar en kunnen er aanbevelingen gegeven worden. Ten gevolge van de toegepaste onderzoeksmethodieken en theoretisch onderzoek kan worden vastgesteld wat er moet en kan veranderen om tot een goed, bruikbaar en vooral passend advies te komen.

4.1 Enquête⁴⁸

Op de vraag van welk soort werkplek gebruik wordt gemaakt, geeft twee derde van de respondenten aan achter een bureau te zitten. Dit is een hoog aantal en betekent dat de medewerkers nauwelijks gebruik maken van de overige werkplekken. De meerderheid van de overige respondenten geeft aan gebruik te maken van de samenwerkbanken en de pantry's. De overige werkplekken worden soms tot bijna nooit gebruikt.

Fysieke werkomgeving

De uitstraling, openheid, sfeer en functionaliteit van de werkplekken wordt door het merendeel van de respondenten als positief ervaren. Vindbaarheid scoort net aan een voldoende, uit observatie is gebleken dat men dat als een zware last ervaart. Privacy en indeling scoren iets minder, namelijk gemiddeld 30% is hierover tevreden. Eén derde van de respondenten geeft aan als argument dat de indeling van de werkplek niet in verhouding is, in het bijzonder de samenwerkbanken en de bureauwerkplek (gebleken uit verschillende notities). Gebrek aan bureauwerkplekken kan maken hebben dat een grote hoeveelheid van de medewerkers niet activiteit gerelateerd werkt, waardoor men het gevoel krijgt dat er niet voldoende bureau werkplekken aanwezig zijn. Observatie bevestigt dit. Observatie bevestigt tevens het gebrek aan geluiddichte ruimtes, hierbij gaat het om de concentratie- en vergaderwerkplekken.

Van de respondenten is 70% tevreden met het nieuwe werkplekconcept in verhouding tot het oorspronkelijke werkplekconcept (cellenkantoor) en over de mogelijkheid tot communicatie en sociale interactie. De meerderheid van de respondenten is tevens tevreden over de mogelijkheid om zelf een werkplek te kunnen kiezen, die aansluit bij de activiteit die op dat moment gedaan wordt.

De meerderheid van de respondenten geeft aan gebruik te maken van de verstelbaarheid van bureaus en samenwerkplekken. De meerderheid bekritiseerde echter het feit dat het alleen mogelijk is om de werktafel naar één kant toe te schuiven. De samenwerkplekken wordt door de meerderheid van de respondenten als een niet-ergonomische werkplek ervaren. De oorzaak is dat het niet mogelijk is om bij alle banken de zitting aan te passen. Gevolg hiervan kan zijn dat men na enige tijd lichamelijk last kan krijgen. Een andere oorzaak kan zijn, dat medewerkers vaak te lang op deze werkplek zitten waarvoor het eigenlijk niet bedoeld is (max. 2 uur).

⁴⁸ Bijlage, enquête analyse 2011 (nieuw), pagina 65 t/m 84



ICT

De helft van de respondenten geeft aan tevreden te zijn over de beschikbare ICT middelen. De andere helft mist een programma als Yammer (applicatie om met elkaar te kunnen communiceren), een draadloos netwerk, laptop, smartphone en applicaties gerelateerd aan een domein in plaats van een desktop computer.

Mens

Ongeveer 30% van de respondenten geeft aan betrokken te zijn geweest bij de invoering van het concept. Deze betrokkenheid vertaalt zich voornamelijk in het bijwonen van informatiebijeenkomsten en het lezen van nieuwsbrieven. Ongeveer 60% van de respondenten is niet tevreden over de mate van betrokkenheid/communicatie over het nieuwe concept. Opmerkelijk hierbij is dat de helft van deze respondenten aangeeft gebruik te hebben gemaakt van 'eigen informatie middelen'. De andere helft is geïnformeerd door informatie bijeenkomsten bij te wonen en nieuwsbrieven. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de gebruikte communicatiemiddelen geen invloed hebben uitgeoefend op de medewerkers. Er moet gedacht worden aan andere communicatiemiddelen. Ruim 90% van de respondenten wilt graag op de hoogte worden gebracht over het veranderingsproces/voortgang proces en ongeveer 70% wil graag mee participeren in het proces.

De meerderheid van de respondenten is zich ervan bewust dat het nieuwe concept vraagt om gedragsaanpassingen, bovendien geeft een ruime meerderheid aan hier geen problemen mee te hebben. Ruim 60% van de respondenten is niet bekend met alle activiteiten voor iedere werkplek, echter geeft 80% van de respondenten aan bekend te zijn met de spelregels. Dit geldt echter niet voor de derde en vierde etage (70% niet bekend). De respondenten geven aan informatie hierover te hebben verkregen via mondelinge toelichting, nieuwsbrief en anders. Hierbij scoort mondelinge toelichting het hoogst. De overige methodes worden nauwelijks gebruikt, met de nadruk op intranet.

Organisatie

Van de respondenten geeft 90% aan dat hun leidinggevende toegankelijk is in het nieuwe concept. Echter heeft ongeveer de helft van de respondenten concrete afspraken gemaakt over de output van het werk met hun leidinggevende en de andere helft niet. De oorzaak kan zijn dat de leidinggevende niet weet hoe het nieuwe concept werkt. Vier van de negen leidinggevende hebben aangegeven behoefte te hebben aan alternatieve middelen en formats om hun medewerkers aan te sturen.



4.2 Interview⁴⁹

In deze paragraaf worden de interviews van het managementteam met betrekking tot het Nieuwe Werken besproken. Het team bestaat uit hoofd P&O, I&A en FAZ. Alle drie de hoofden zijn van mening dat de start van het project niet integraal is aangestuurd. Het is volgens hen fout geweest dat deze afdelingen niet samen als één team gestart zijn, in het bijzonder I&A en P&O. En nu moeten deze afdelingen een inhaalslag maken om op hetzelfde niveau te komen als Facilitaire Zaken. Volgens hen is het belangrijk om het nieuwe concept te dragen en uit te dragen. Maar zij zien ook in dat er pas draagvlak gecreëerd kan worden als het verloop van het implementatieproces op de juiste manier is verlopen. Hiermee wordt bedoeld dat de medewerkers de juiste ondersteuning moeten krijgen vanuit de organisatie om het concept te kunnen dragen.

⁴⁹ Bijlage, interview, 21 t/m 54



4.3 Het Nieuwe Werken implementeren

In deze paragraaf wordt het implementatieproces beschreven van de organisaties: Achmea en Apora: beide organisaties hebben Het Nieuwe Werken geïmplementeerd.

4.3.1 Achmea⁵⁰

Achmea wil de meest vertrouwde verzekeraar zijn waar de beste mensen werken. Daarom heeft Achmea gekozen voor een nieuw, modern werkconcept waarbij de medewerkers centraal wordt gesteld door middel van het bieden van een toekomstvast werkomgeving om de klanten optimaal te kunnen bedienen. Daarnaast speelt duurzaamheid een belangrijke rol. Er wordt veel gereisd tussen de verschillende locaties van Achmea en dat wil de organisatie beperken door thuiswerken mogelijk te maken. 'Last but not least' is ook het verminderen van kosten een reden geweest om over te stappen naar een flexibel werkconcept. Het concept is gebaseerd op tijd- en plaatsonafhankelijk werken en ontmoeten. Medewerkers krijgen de gelegenheid om een keuze te maken, binnen de randvoorwaarden die met de leidinggevende zijn afgestemd, waar en wanneer men graag wilt werken. Dat kan thuis, op een vaste kernlocatie of een andere kernlocatie van Achmea bij hen in de buurt. Het kantoor gaat als ontmoetingsplek functioneren.

De implementatie van het Achmea Werkconcept (AWC) is gebaseerd op een integrale aanpak vanuit de drie disciplines HR, IT en Facility management. Hierdoor is de aandacht voor zowel cultuur (veranderingen voor leidinggevenden en medewerkers), middelen (techniek) als fysieke werkomgeving geborgd. Volgens Achmea moet er rekening gehouden worden met de volgende aspecten gedurende het project:

- zorg voor commitment van de hoogste leiding;
- zorg voor een integrale aanpak (HR, IT en FM);
- onderschat de mentale impact op medewerkers en leidinggevenden niet;
- beperk je niet tot de fysieke werkplek;
- besteed voldoende aandacht en (blijvende) nazorg.

Door managementtools en randvoorwaarden te ontwikkelen in Het Nieuwe Werken is getracht draagvlak te creëren bij de leidinggevende. Hier speelde de directie ook een belangrijke rol in. Zij hadden en hebben nog steeds een voorbeeldfunctie voor de gehele organisatie en dat wordt ook gehandhaafd door de directieleden. Gevolg hiervan was dat er draagvlak werd gecreëerd vanuit de organisatie, waardoor de medewerkers gestimuleerd en gemotiveerd raakten. Duidelijkheid en bewustwording speelden ook een belangrijke rol bij het creëren van draagvlak, bijvoorbeeld: 'hoe doe ik mijn werk eigenlijk? Wanneer? Waar? Met wie?'. Bewustwording en duidelijkheid kunnen gecreëerd worden door de leidinggevende en door gebruik van verschillende communicatie mediums. Het AWC is bovendien niet een 'one size fits all' concept, de kracht ligt 'm juist in het op maat kunnen maken naar wat een medewerker kan/wil met betrekking tot tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Dat betekent dat er continue gekeken moet worden om dat mogelijk te kunnen maken. Door middel van de methode van Kaizen⁵¹ is en wordt heden ten dage getoetst om dat na te streven.

⁵⁰ Bijlage, interview/benchmark (extern), achmea, pagina 55

⁵¹ Stappenplan Kaizen, <http://www.patagonia-bv.com/page/319/stappenplan-kaizen-methode.html>, 21-02-2011



4.3.2 Apora⁵²

Apora is een organisatie die gedreven is door passie voor het internet en de mogelijkheden om dit medium te benutten als omgeving waarbinnen bedrijfskritische applicaties kunnen draaien⁵³. Apora richt zich enerzijds op het adviseren van organisaties die hun traditionele applicaties vervangen en anderzijds op het ontwikkelen van bedrijfskritische webapplicaties.

Mens kant

Volgens Apora is het grootste knelpunt naar Het Nieuwe Werken de mens mee te krijgen. Mensen houden niet van veranderingen. Veranderingen zijn meestal gekoppeld aan angst, en die angst moet overwonnen worden. Al dan niet terecht, maar mensen krijgen het gevoel dat er iets van hen ontnomen wordt. Maar wanneer er aangetoond kan worden dat de mens er iets voor terug krijgt dat meer waarde vertegenwoordigt, slaan de principes om. Het is belangrijk om de zachte kant van Het Nieuwe Werken te beheersen. Wanneer een organisatie geen affiniteit heeft met de menskant komt Het Nieuwe Werken niet tot zijn ontwikkeling, ook niet met managementmodellen volgens Apora. Het is belangrijk om één op één met de mens te communiceren en ervoor te zorgen dat er ambassadeurs zijn die Het Nieuwe Werken vertegenwoordigen. In de beginfase van zo een ingrijpende verandering is de kijk van de mens vrijwel negatief, dat is mens eigen. Het is daarom belangrijk om als organisatie daarboven op te zitten door middel van sessies organiseren, zodat de mens zich kan uiten wat hem/haar dwars zit. Volgens Apora is het menselijke aspect de belangrijkste factor en ICT niet zozeer. Als de mens het concept niet omarmd gaat het nooit werken, er moet evident aangegeven worden wat hun voordeel is (what's in it for me).

Proceskant

Een ander belangrijke aspect binnen het Nieuwe Werken is de proceskant. Het Nieuwe Werken betekent ook dat de interne procedures en processen binnen de organisatie moeten veranderen. Er zullen instrumenten moeten worden ontwikkeld om mensen te managen en te beoordelen. Volgens Apora gaat het om effectief werken en om dat mogelijk te maken is het belangrijk om overal en altijd te kunnen werken, door de aanwezige hulpmiddelen en de manier van leidinggeven. Om de proceskant te stimuleren is het belangrijk om een wederzijdse vertrouwensband te creëren en afspraken te maken met betrekking tot resultaten/prestatie indicatoren. Apora geeft aan dat Het Nieuwe Werken vraagt om adaptief leiderschap, aanpassen aan de situatie.

⁵² Bijlage, interview/benchmark (extern), apora, pagina 58

⁵³ <http://www.apora.nl/over/wie-is-apora>, Apora, 22-03-2011



Middelen om mensen te motiveren en te enthousiasmeren

Om medewerkers te motiveren en te enthousiasmeren is het belangrijk om hen gedoseerd te voorzien van informatie. De implementatie projecten van Apora bestaan uit fases. Iedere fase heeft een verplicht communicatie onderdeel. Dat wil zeggen dat er na elk fase een terugkoppeling moet plaatsvinden met de medewerker, wat is er momenteel gaande (waar zijn we nu) en wat staat ons nog te wachten (toekomst perspectief). “Je moet je voorstellen dat er gisteren nog met Outlook werd gewerkt en de volgende dag met Google (agenda). Je zult merken dat mensen niet van veranderingen houden en terugkeren op hun vertrouwde omgeving”⁵⁴. Het is daarom belangrijk om de medewerkers gedoseerd te voorzien van informatie. Bovendien is het belangrijk om de medewerkers mee te laten beslissen, betrokkenheid creëren. Ook al kost het veel tijd, maar als organisatie heb je er meer profijt van, dan achteraf de problemen te verhelpen. Kort samengevat is het belangrijk om de medewerkers cyclisch te informeren over Het Nieuwe Werken, en dat ook blijven doen. Enkele voorbeelden zijn:

- het kleine handboek;
- stopwatch (kijk hoe snel het gaat, de nieuwe manier van werken);
- maak gebruik van een forum waar mensen met elkaar kunnen praten over de veranderingen (Linked-in, Facebook, Twitter of Hyves) met foto's.

Denk out of the box en creëer interesse bij de mens.

4.4 Samenvatting

Hieronder de meest opmerkelijke data uit de enquêtes:

- 25% van de respondenten is tevreden met de indeling van de ruimte;
- 70% van de respondenten is tevreden over het nieuwe werkplekconcept in verhouding tot het oorspronkelijke werkplekconcept (cellenkantoor);
- 50% van de respondenten is tevreden met de ICT faciliteiten;
- 30% van de respondenten geeft aan betrokken te zijn geweest bij de invoering van het nieuwe werkconcept;
- 90% van de respondenten wil graag op de hoogte worden gebracht over het veranderingsproces/voortgang proces;
- 60% van de respondenten is niet bekend met alle activiteiten voor iedere werkplek;
- 80% van de respondenten is bekend te zijn met de spelregels, echter geldt dit niet voor de derde en vierde etage (70% is niet bekend);
- 51% van de respondenten heeft concrete afspraken gemaakt over de output van het werk met zijn/haar leidinggevende.

De Hoofden P&O, I&A en FAZ zijn van mening dat de start van het project niet integraal is aangestuurd. Het is volgens hen fout geweest dat deze afdelingen niet samen als één team gestart zijn. Achmea heeft eveneens een dergelijk flexibel werkconcept succesvol geïmplementeerd. De sleutel tot een succesvolle implementatie is volgens hen een integrale aanpak vanuit de organisatie, waarbij het belangrijk is dat er nauw samengewerkt wordt tussen de afdelingen HR, IT en FM.

⁵⁴ Interview J. Ramsanjhal, bijlage, pagina 58



5. Analyse van de Praktijksituatie⁵⁵

In dit hoofdstuk wordt de praktijksituatie in kaart gebracht door middel van de theorie van D. Bijl (besproken in hoofdstuk drie). Volgens hem is het toepassen van een andere manier van werken een integraal concept en moet er rekening gehouden worden met de vier dimensies, namelijk: ICT, fysieke werkomgeving, organisatie en mens. Bijkomend in dit hoofdstuk is het verloop van het implementatieproces nader bekeken. In bijlage, pagina 21 t/m 50 en 65 t/m 71 is het gehele onderzoek terug te vinden.

5.1 De relatie tussen Het Nieuwe Werken en Het Nieuwe werken

Uit de theorie (E. Wijsman) is gebleken dat mensen en organisaties met Het Nieuwe Werken efficiënter en effectiever omgaan met arbeidstijd en werkomgeving. Hierdoor voelen mensen zich prettiger en wordt de organisatie daardoor productiever. Uit het onderzoek (enquêtes en interviews) is naar voren gekomen dat medewerkers dat wel degelijk ook ervaren. Volgens de theorie is de mens een gewoontedier. Veranderingen zorgen voor aanpassingen in gedrag en gewoontes. Totdat die nieuwe gewoontes en gedragsaanpassingen ook weer gewoon zijn⁵⁶. Uit de interviews en enquêtes is gebleken dat ongeveer één derde op de hoogte is van wat de bedoelingen zijn van de verandering. De meerderheid heeft echter wel een bepaald idee, maar of dat het werkelijke doel is, dat weet men niet. De theorie verklaart het volgende feit: een hip kantoor, smartphones en resultaatgerichte afspraken kunnen het nieuwe werken fysiek vorm geven. Maar als men het doel van de verandering niet weet, zal het concept niet werken. Het is daarom belangrijk om in eerste instantie de doelstelling te communiceren naar de gebruikers, zodat zij daarom op de hoogte zijn en dit tevens kunnen nastreven⁵⁷.



⁵⁵ Bijlagen, enquêtes, analyse en interviews

⁵⁶ E. Wijsman, Psychologie & sociologie, 2004, Invloeden op gedrag, pagina 25

⁵⁷ Pas op met 'het nieuwe werken', <http://www.gemeente.nu/web/Visie-Opinie/Column-Artikel/53480/Pas-op-met-het-nieuwe-werken.htm>, 18-02-2011

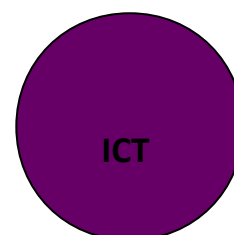


5.2 De relatie tussen ICT en Het Nieuwe Werken

Faciliteiten zijn nodig om het concept te ondersteunen. Uit interviews en enquêtes is gebleken dat de ICT een onvoldoende scoort, ondanks dat de ICT een belangrijke randvoorwaarde is om een flexibel concept binnen ICTU te laten slagen⁵⁸. Uit de interviews en enquêtes is naar voren gekomen dat de ICT-voorzieningen nog niet optimaal zijn om Het Nieuwe Werken te ondersteunen. Volgens de respondenten en geïnterviewden kan het efficiënter en effectiever worden door gebruik te maken van:

- laptops (de mogelijkheid verlenen aan medewerkers om over en nergens te werken);
- smartphones (synchroniseren van Outlook met de mobiele telefoon);
- verbeterde Wireless Fidelity (WIFI), heden ten dage is de verbinding in sommige ruimtes matig tot onvoldoende;
- applicatiebenodigdheden gerelateerd aan persoonlijke profiel/account (sommige medewerkers zijn momenteel gebonden om achter een vaste werkplek te werken, omdat alleen die desktop computer de applicatie verleent).

Gezien de onderzoeksresultaten kan er geconcludeerd worden dat de ICT faciliteiten vandaag de dag niet goed functioneren of zelfs niet aanwezig zijn om Het Nieuwe Werken te ondersteunen. Omdat die ondersteuning niet geboden kan worden aan de medewerkers is het moeilijk voor hen om het gedrag aan te passen en mee te gaan met Het Nieuwe Werken⁵⁹. Daarbij werken de ICT-voorzieningen mits optimaal beschikbaar, als een stimulator voor aanpassingen⁶⁰.



⁵⁸ Het Nieuwe werken, http://www.10voor5.nl/pagina/het_nieuwe_werken, 18-11-2011

⁵⁹ D. Bijl, Het Nieuwe Werken, 2009, Wat komt erbij kijken, pagina 44

⁶⁰ E. Wijsman, Psychologie & sciociologie, 2004, Motivatie, pagina 92



5.3 De relatie tussen fysieke werkomgeving en Het Nieuwe Werken

5.3.1 Indeling

De indeling van een werkconcept kan een succesfactor zijn om het concept te laten slagen. De werkomgeving van het concept beïnvloedt het gedrag van de mens⁶¹. Uit de enquête is gebleken dat 25% van de respondenten tevreden is met de indeling van de ruimte. Volgens de overige meerderheid ligt dat aan de verhouding van de flexibele bureauwerkplekken en de overlegwerkplekken, dit is tevens gebleken uit de interviews. In de praktijk ligt dit net iets anders. In de huidige situatie hebben een aantal medewerkers een vaste werkplek (om bepaalde omstandigheden, bijvoorbeeld lichamelijke problemen of softwarematige problemen) en anderen 'claimen' een flexibele werkplek als een vaste werkplek. Dit weerhoudt mensen om achter die plekken te werken, gevolg hiervan is dat sommige werkplekken onbenut blijven. Conform DGMR Bouw B.V.⁶² (adviesbureau, onderzoek werkplek indeling) zijn er voldoende flexibele bureauwerkplekken op de vijfde etage. De problemen komen voort uit de onbekendheid welke plekken flexibel zijn en welke niet, een begrip dat hierbij past is omgevingsdeterminisme⁶³ (zie paragraaf 3.1.1). Observatie bevestigt dit eveneens. Een ander probleem is dat een grote hoeveelheid van de medewerkers niet activiteitgerelateerd werkt of zelfs niet weet wat het inhoudt, observatie bevestigt dit eveneens. De overige werkplekken worden door de medewerkers als voldoende ervaren, behalve de 'banken/samenwerkplekken', deze worden als niet ergonomisch en onpraktisch ervaren. De bureaus kunnen maar naar één kant schuiven en niet alle zittingen zijn verstelbaar. Echter is uit observatie gebleken, dat medewerkers vaak te lang op deze werkplek zitten te werken (max. 2 uur).

5.3.2 Privacy

Een belangrijk onderdeel van de fysieke werkomgeving is privacy. Privacy wordt door velen ervaren als een 'must have' binnen Het Nieuwe Werken⁶⁴. Uit de interviews is gebleken dat het nieuwe concept voldoende privacy biedt, echter blijkt uit de enquêtes het tegenovergestelde. In Het Nieuwe Werken moet men zelf privacy creëren, binnen ICTU zijn daar ruimtes voor. Sommige medewerkers maken daar gebruik van, echter de meerderheid niet. Tevens is dit bevestigd door participerende observatie. De oorzaak kan zijn dat men niet op de hoogte is hoe er zelf privacy moet worden gecreëerd, dit heeft te maken met gebruikersdeterminisme⁶⁵ (zie paragraaf 3.1.1). Bijkomend punt is wel, dat uit de interviews en participerende observatie is gebleken dat die ruimtes niet geluiddicht zijn.



⁶¹ W. van der Es, Werkplekconcepten, 2009/2010, code 2342, omgevingsaspecten, pagina 16

⁶² I:\GD ICTU\Facilitaire Zaken\7. Projecten\Werkplekonderzoek\B2009037900R001CONCEPTakoustiekadvies.pdf

⁶³ W. van der Es, Werkplekconcepten, 2009/2010, code 2342, onderzoeksmodel voor meten van gedrag, pagina 20

⁶⁴ De donkere kant van Het Nieuwe Werken, <http://overhetnieuwewerken.nl/nieuws/de-donkere-kant-van-het-nieuwe-werken>, 18-11-2011

⁶⁵ W. van der Es, Werkplekconcepten, 2009/2010, code 2342, onderzoeksmodel voor meten van gedrag, pagina 21



5.4 De relatie tussen organisatie en Het Nieuwe Werken

Uit deskresearch is gebleken dat er een grote doorstroom is van externen bij ICTU, een veelheid daarvan zijn managers. De managers hebben een voorbeeldfunctie (sociale factor) tegenover hun medewerkers. Gedurende de tijd zullen de medewerkers het gedrag van hun manager kopiëren⁶⁶. Uit de enquêtes is gebleken dat managers ontvankelijk zijn voor Het Nieuwe Werken. Toch blijkt uit de interviews het tegenovergestelde. Uit de interviews is gebleken dat projectmanagers leidinggeven op de traditionele manier van werken. Grotendeels heeft het ermee te maken dat P&O geen 'tools' heeft ontwikkeld voor Het Nieuwe Werken. Het gevolg hiervan is dat zowel de managers als werknemers zich niet kunnen aanpassen aan de nieuwe manier van werken en hun sociale gedragsfactor niet kunnen veranderen/ontwikkelen⁶⁷.

Eveneens is er gebleken uit de interviews dat Het Nieuwe Werken niet gedragen wordt door de directie en het management. Het management en de directie moeten het voortouw nemen in het nieuwe werkconcept binnen ICTU, echter is dat momenteel niet het geval. Het is enorm van belang dat het management en de directie als één van het eerste overtuigd worden van het nut en de noodzaak van het nieuwe werkconcept. Voor elke organisatie is het gedrag van de directie en de leidinggevende een kritische succesfactor om het concept te laten bewerkstelligen. Zoals eerder in dit rapport is beschreven zijn de directie en de leidinggevende degenen die de visie en ambitie van de organisatie zelf vormgeven (of in elk geval internaliseren) en vervolgens authentiek uitdragen naar de organisatie als geheel door hun gedrag. Hierbij gaat het om sociale, culturele en spirituele gedragsfactoren. Zo wordt de ambitie van de organisatie een collectief gedragen ambitie. Het is een feit dat medewerkers minder moeite hebben met het accepteren van regels als die ook voor het management en de directie gelden⁶⁸.

In het begin van dit hoofdstuk werd geconstateerd dat meer dan de helft van de geënquêteerden geen idee heeft wat de visie, ambitie of de strategie is van het toepassen van Het Nieuwe Werken. De visie, ambitie en strategie horen figuurlijk op de voorgevel van de organisatie thuis: strak geformuleerd, voor iedereen zichtbaar en blijvend. Er moet ook iets inzitten wat de medewerkers aanspoort, iets waardoor ze geprikkeld worden om in actie te komen⁶⁹. Echter is dit momenteel niet ter sprake binnen ICTU, wat resulteert in dat de medewerkers niet op de hoogte zijn gesteld wat de bedoelingen zijn van de verandering (culturele en psychische factoren) en zullen daarom ook moeizamer Het Nieuwe Werken accepteren⁷⁰.



⁶⁶ <http://www.managersonline.nl/nieuws/1268/werknemers-kopieren-gedrag-van-graaiende-managers.html>, Werknemers kopiëren gedrag van graaiende managers, (01-02-2011)

⁶⁷ <http://www.managementsite.nl/1648/human-resources/werknemers-kijken-slecht-gedrag-af-baas.html>, Werknemers kijken slecht gedrag af van baas, (01-02-2011)

⁶⁸ Aan de slag met Het Nieuwe Werken, D. Bijl, 2009, Wat komt erbij kijken, pagina 64

⁶⁹ Aan de slag met Het Nieuwe Werken, D. Bijl, 2009, Wat komt erbij kijken, pagina 61

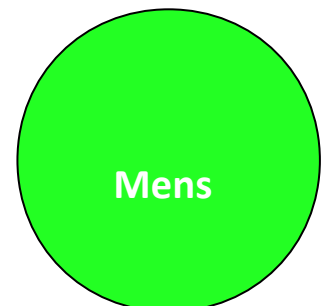
⁷⁰ E:\AO\Deskresearch\Gedragsveranderingen\192394435-10953-889272034.pdf, Veranderingsmanagement: Omgaan met menselijk gedrag, B. van Hoek, 1996



5.5 De relatie tussen mens en Het Nieuwe Werken

Literatuurstudie constateert dat betrokkenheid van medewerkers een belangrijk aspect is om een veranderingsproces tot een succes te maken⁷¹. Uit interviews en deskresearch is gebleken dat voorheen de focus van betrokkenheid voornamelijk gericht was op de toenmalige doelgroep. Gevolg hiervan is dat de overige medewerkers geconfronteerd worden met nog voor hun ogen een onbekend begrip/concept. Degenen die met de innovatie moeten gaan werken kunnen in opstand komen of lijdzaam verzet bieden (Scozzi et al., 2005). Er kan geconstateerd worden dat het momenteel al kleinschalig gebeurt, door middel van het claimen van een flexibele werkplek als een vaste werkplek. Bij de ontwikkeling van zo een dergelijke verandering is het essentieel om iedere medewerker van ICTU te benaderen en te informeren⁷².

Uit de interviews en enquêtes is gebleken dat de communicatie voor, tijdens en na het veranderingsproces als onvoldoende wordt ervaren. Communicatie zorgt voor bewustwording bij de mens en dat draagt weer bij aan betrokkenheid bij zo een dergelijke verandering. Conform B. van Hoek wordt communicatie gezien als het middelpunt van slagingskansen van een veranderingsproces⁷³. Voorheen was er wel eens gecommuniceerd naar de medewerker over het veranderingsproces, maar zoals al eerder werd vermeld, lag de focus toentertijd op de toenmalige doelgroep en niet op de gehele organisatie. Evenals in de paragraaf hierboven kan er geconcludeerd dat er momenteel geen draagvlak is vanuit de organisatie, gevolg hiervan is dat de medewerkers Het Nieuwe Werken ook niet serieus dragen⁷⁴. Vandaar dat het essentieel is dat Het Nieuwe Werken wordt gedragen door de organisatie. Anders heeft creëren van betrokkenheid door middel van communicatie helemaal geen invloed.



⁷¹ J. de Jong, W. Bodewes en S. Harkema, Winst door innovatie, 2007, Bijdragen van medewerkers, pagina 125

⁷² W.F.G. Mastenbroek, Conflicthantering en organisatieontwikkeling, 1996, Gedragstendenties en problemen, pagina 175

⁷³ B. van Hoek, Veranderingsmanagement: Omgaan met menselijk gedrag (artikel)

⁷⁴ <http://gocfp.nl/nl/het-nieuwe-werken/>, Corporate Facility Partners, Het Nieuwe Werken, (01-02-2011)



5.6 De relatie tussen implementatieproces en Het Nieuwe Werken

Velen konden geen mening geven over het verloop van het proces omdat de meeste van hen niet direct waren betrokken. Slecht enkele geïnterviewden hebben hun mening kunnen geven, deze waren tevens direct betrokken geweest bij het proces. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het implementatieproces geen integraal concept was, de afdelingen die betrokken waren bij de implementatie waren toentertijd niet gestart als één team⁷⁵. Wat resulteert dat enkele afdelingen, in het bijzonder I&A en P&O, hun faciliteiten/tools matig tot onvoldoende hebben aangepast aan het nieuwe werkconcept. Het gevolg is dat het nieuwe werkconcept niet gedragen kan worden door de organisatie en dat zowel de managers als medewerkers hun gedrag niet kunnen aanpassen. Er kan gerust gesproken worden van begrijpelijke weerstand door zowel de managers als de medewerkers. Het negeren van die weerstand kan zware gevolgen hebben⁷⁶ en dus is het de noodzaak om er op een gepaste manier mee om te gaan.

⁷⁵ J.van Krimpen, Facility management in perspectief, 2003, Veranderproces, pagina 127

⁷⁶ E. de Bruyne, Effectieve implementatie van kantoorinnovatie, Center for People and Buildings, 2007



5.7 Samenvatting

In de praktijk is gebleken dat de meerderheid van de medewerkers geen idee heeft waarom de manier van werken is veranderd. De theorie verklaart het volgende feit: een hip kantoor, smartphones en resultaatgerichte afspraken kunnen het nieuwe werken fysiek vorm geven. Maar als de medewerkers het doel van de verandering niet weten, zal het concept niet werken. Het is daarom belangrijk om eerst het doel te communiceren naar de gebruikers, zodat zij daar op de hoogte van zijn en tevens kunnen nastreven⁷⁷. Faciliteiten zijn nodig om het concept te ondersteunen. Uit interviews en enquêtes is gebleken dat ICT een onvoldoende scoort, ondanks dat ICT een belangrijke randvoorwaarde is om een flexibel concept binnen ICTU mogelijk laten slagen⁷⁸. De werkomgeving van het concept beïnvloedt het gedrag van de mensheid⁷⁹. Uit de enquête is gebleken dat 25% van de respondenten tevreden is met de indeling van de ruimte.

Uit de enquêtes is gebleken dat managers ontvankelijk zijn voor Het Nieuwe Werken, toch blijkt uit de interviews het tegenovergestelde het geval te zijn. Uit de interviews is naar voren gekomen dat managers leidinggeven aan de medewerkers in de traditionele manier van werken. Eveneens is er gebleken uit de interviews dat Het Nieuwe Werken niet gedragen wordt door de directie en het management. Het management en de directie moeten het voortouw nemen in het nieuwe werkconcept binnen ICTU, echter is dat momenteel niet het geval.

Literatuurstudie constateert dat betrokkenheid van medewerkers een belangrijk aspect is om een veranderingsproces tot een succes te laten verlopen⁸⁰. Uit interviews en deskresearch is gebleken dat voorheen de focus van betrokkenheid voornamelijk gericht was op de toenmalige doelgroep. Gevolg hiervan is dat de overige medewerkers geconfronteerd worden met nog voor hun ogen een onbekend begrip/concept. Degenen die met de innovatie moeten gaan werken kunnen in opstand komen of lijdzaam verzet bieden (Scozzi et al., 2005).

Uit de interviews is gebleken dat het implementatieproces geen integraal concept was, de afdelingen die betrokken waren bij de implementatie waren toen die tijd niet gestart als één team⁸¹. Wat resulteert dat enkele afdelingen, in het bijzonder I&A en P&O, hun faciliteiten/tools matig tot onvoldoende hebben gemodificeerd aan het nieuwe werkconcept. De daaropvolgende gebeurtenis is dat het nieuwe werkconcept niet gedragen kan worden door de organisatie en dat zowel de managers als medewerkers hun gedrag niet kunnen aanpassen.

⁷⁷ Pas op met 'het nieuwe werken', <http://www.gemeente.nu/web/Visie-Opinie/Column-Artikel/53480/Pas-op-met-het-nieuwe-werken.htm>, 18-02-2011

⁷⁸ Het Nieuwe werken, http://www.10voor5.nl/pagina/het_nieuwe_werken, 18-11-2011

⁷⁹ W. van der Es, Werkplekconcepten, 2009/2010, code 2342, omgevingsaspecten, pagina 16

⁸⁰ J. de Jong, W. Bodewes en S. Harkema, Winst door innovatie, 2007, Bijdragen van medewerkers, pagina 125

⁸¹ J. van Krimpen, Facility management in perspectief, 2003, Veranderproces, pagina 127





6. Conclusies

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken aan de hand van de praktijksituatie, gerelateerd aan de vier dimensies van D. Bijl. Tot slot worden de verschillende conclusies samengevat.

6.1 Doelstelling

Uit het onderzoek is gebleken dat de meerderheid van de medewerkers geen idee heeft wat het doel is achter het implementeren van Het Nieuwe Werken. Elk veranderingsproces in een organisatie gebeurt met een bepaalde intentie, die intentie is te vertalen in doelen. Zo ook het implementeren van Het Nieuwe Werken binnen een organisatie. Het formuleren van heldere doelen (missie, visie en strategie) maakt een verandering binnen een organisatie verdraagzamer voor de medewerkers. Wanneer dat niet het geval is, ervaart men de aanleiding van bijvoorbeeld een flexibel werkconcept meestal als een negatief aspect, namelijk kostenbesparing en dat werkt als een bedreiging en demotiverend. Hierbij wordt de positieve benadering naar de medewerkers toe gemist met als gevolg dat er minder draagvlak en meer weerstand is. Er kan geconcludeerd worden dat die weerstand momenteel binnen ICTU speelt.

6.2 ICT

Zoals in eerdere hoofdstukken is vermeld, is ICT één van de succesfactoren van Het Nieuwe Werken. Uit het onderzoek is gebleken dat de ICT-voorzieningen niet optimaal aansluiten op wat noodzakelijk geacht wordt om het Nieuwe Werken te laten slagen. Dit weerhoudt de medewerkers om met het flexibele werkconcept mee te gaan. Zodra die ondersteuning niet geboden kan worden aan de medewerkers, kan men moeilijk het gedrag aanpassen om mee te gaan met Het Nieuwe Werken⁸². Daarbij werken de ICT-voorzieningen, mits optimaal beschikbaar, als een stimulator voor de mens om zich aan te passen in Het Nieuwe Werken⁸³.

6.3 Fysieke werkomgeving

De fysieke werkomgeving (succesfactor) van het concept beïnvloedt het gedrag van de mens⁸⁴. Uit de enquêtes is gebleken dat men niet tevreden is over de indeling van de werkplekken. Uit de interviews bleek dat de ontevredenheid voortkomt uit de verhouding van de flexibele bureauwerkplekken tegenover de overlegwerkplekken. In de praktijk liggen de problemen echter anders. In de huidige situatie hebben een aantal medewerkers een vaste werkplek (om bepaalde omstandigheden, bijvoorbeeld lichamelijke problemen of softwarematige problemen) en anderen 'claimen' een flexibele werkplek als een vaste werkplek. Dit weerhoudt mensen om achter die plekken te werken, gevolg hiervan is dat sommige werkplekken onbenut blijven.

⁸² D. Bijl, Het Nieuwe Werken, 2009, Wat komt erbij kijken, pagina 44

⁸³ E. Wijsman, Psychologie & sciologie, 2004, Motivatie, pagina 92

⁸⁴ W. van der Es, Werkplekconcepten, 2009/2010, code 2342, omgevingsaspecten, pagina 16



Conform DGMR Bouw B.V.⁸⁵ (adviesbureau, onderzoek werkplekindeling) zijn er voldoende flexibele bureauwerkplekken op de vijfde etage. De problemen komen voort uit de onbekendheid welke plekken flexibel zijn en welke niet, een begrip dat hierbij past is omgevingsdeterminisme⁸⁶. Observatie bevestigt dit. Een ander probleem is dat een grote hoeveelheid van de medewerkers niet activiteitgerelateerd werkt of zelfs niet weet wat het inhoudt. Observatie bevestigt dit eveneens.

6.4 Organisatie

Uit het onderzoek is gebleken dat er een grote doorstroom is van externe managers bij ICTU. De managers hebben een voorbeeldfunctie (sociale factor) ten aanzien van zijn of haar medewerkers. Gedurende de tijd zullen de medewerkers het gedrag van hun manager kopiëren⁸⁷. Uit de enquêtes is gebleken dat managers ontvankelijk zijn voor Het Nieuwe Werken, toch blijkt uit de interviews, het tegenovergestelde. Uit de interviews is naar voren gekomen dat managers leidinggeven aan de medewerkers in de traditionele manier van werken. Grotendeels heeft het ermee te maken dat P&O nog geen 'tools' heeft ontwikkeld voor Het Nieuwe Werken. Het gevolg hiervan is dat zowel de managers als werknemers zich niet kunnen aanpassen aan de nieuwe manier van werken en hun sociale gedragsfactor niet kunnen veranderen/ontwikkelen⁸⁸.

6.4.1 Draagvlak

Door het niet ontwikkelen van managementtools en de ICT-voorzieningen heeft tot gevolg dat er momenteel geen draagvlak is vanuit de organisatie. Uit onderzoek is gebleken dat Het Nieuwe Werken niet gedragen wordt door de directie en het management. Zij zijn degene die het voortouw moeten nemen in het nieuwe werkconcept binnen ICTU. Het is enorm van belang dat het management en de directie als één van het eerste overtuigd worden van het nut en de noodzaak van het nieuwe werkconcept (organisatorisch succesfactor). Voor elke organisatie is het gedrag van de directie en de leidinggevende een kritische succesfactor om het concept te bewerkstelligen. De directie en de leidinggevende zijn degene die de visie en ambitie van de organisatie zelf vormgeven (of in elke geval internaliseren) en vervolgens authentiek uitdragen naar de organisatie als geheel door hun gedrag. Hierbij gaat het om sociale, culturele en spirituele gedragsfactoren. Zo wordt de ambitie van de organisatie een collectief gedragen ambitie. Het is een feit dat medewerkers minder moeite hebben met het accepteren van regels als die ook voor het management en de directie gelden⁸⁹.

⁸⁵ I:\GD ICTU\Facilitaire Zaken\7. Projecten\Werkplekonderzoek\B2009037900R001CONCEPTakoustiekadvies.pdf

⁸⁶ W. van der Es, Werkplekconcepten, 2009/2010, code 2342, onderzoeksmodel voor meten van gedrag, pagina 20

⁸⁷ <http://www.managersonline.nl/nieuws/1268/werknemers-kopieren-gedrag-van-graaiende-managers.html>,
Werknemers kopiëren gedrag van graaiende managers, (01-02-2011)

⁸⁸ <http://www.managementsite.nl/1648/human-resources/werknemers-kijken-slecht-gedrag-af-baas.html>,
Werknemers kijken slecht gedrag af van baas, (01-02-2011)

⁸⁹ Aan de slag met Het Nieuwe Werken, D. Bijl, 2009, Wat komt erbij kijken, pagina 64



6.5 Mens

Een ander succesfactor van Het Nieuwe Werken is de mens. Literatuurstudie constateert dat betrokkenheid van medewerkers een belangrijk aspect is om een veranderingsproces tot een succes te maken⁹⁰. Uit interviews en deskresearch is gebleken dat voorheen de focus van betrokkenheid voornamelijk gericht was op de toenmalige doelgroep. Gevolge hiervan is dat de overige medewerkers geconfronteerd worden met nog voor hun ogen een onbekend begrip/concept. Degenen die met de innovatie moeten gaan werken kunnen in opstand komen of lijdzaam verzet bieden (Scozzi et al, 2005). Er kan geconstateerd worden dat het momenteel al kleinschalig gebeurt, door middel van het claimen van een flexibele werkplek als een vaste werkplek. Bij de ontwikkeling van een dergelijk dergelijke verandering is het essentieel om iedere medewerker van ICTU te benaderen en te informeren⁹¹. Communicatie is een middel om de mensen te betrekken. Communicatie creëert bewustwording en betrokkenheid bij de mens. Conform B. van Hoek wordt communicatie gezien als het middelpunt van slagingskansen van een veranderingsproces⁹². Evenals in de paragraaf hierboven kan er geconcludeerd dat er momenteel geen draagvlak is vanuit de organisatie, gevolg hiervan is dat de medewerkers Het Nieuwe Werken ook niet serieus dragen⁹³. Vandaar dat het essentieel van belang is dat Het Nieuwe Werken wordt gedragen door de organisatie. Anders heeft creëren van betrokkenheid door middel van communicatie helemaal geen invloed.

6.6 Implementatie

Zoals er in het theoretische kader is beschreven, is het implementeren van Het Nieuwe Werken een belangrijk proces wat integraal beheerst moet worden. Uit het onderzoek is geconstateerd dat dit niet het geval was. De afdelingen die destijds betrokken waren geweest bij de implementatie, waren toentertijd niet gestart als één team⁹⁴. Wat resulteert dat I&A en P&O, hun faciliteiten/tools matig tot onvoldoende hebben aangepast aan het nieuwe werkconcept. Het gevolg is dat het nieuwe werkconcept niet gedragen kan worden door de organisatie en dat zowel de managers als medewerkers hun gedrag niet kunnen aanpassen. Er kan gerust gesproken worden van begrijpelijke weerstand door zowel van de managers als de medewerkers. Daarbij kan het negeren van die weerstand zware gevolgen hebben⁹⁵ en dus is het de noodzaak om er op een gepaste manier mee om te gaan.

6.7 Samenvatting

Aan de hand van dit hoofdstuk is een beeld geschetst van de praktijksituatie van ICTU. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het huidige concept niet volledig geïmplementeerd en tevens niet integraal georganiseerd is. Wat is gebleken uit de theorie van D. Bijl. De dimensies: 'ICT' en 'organisatie' zijn nog in de staat van ontwikkeling waardoor er relevante zaken zijn blijven liggen. Wat resulteert dat het nieuwe concept geen draagvlak heeft en de dimensie 'mens' niet ondersteund kan worden.

⁹⁰ J. de Jong, W. Bodewes en S. Harkema, Winst door innovatie, 2007, Bijdragen van medewerkers, pagina 125

⁹¹ W.F.G. Mastenbroek, Conflicthantering en organisatieontwikkeling, 1996, Gedragstendenties en problemen, pagina 175

⁹² B. van Hoek, Veranderingsmanagement: Omgaan met menselijk gedrag (artikel)

⁹³ <http://gocfp.nl/nl/het-nieuwe-werken/>, Corporate Facility Partners, Het Nieuwe Werken, (01-02-2011)

⁹⁴ J. van Krimpen, Facility management in perspectief, 2003, Veranderproces, pagina 127

⁹⁵ E. de Bruyne, Effectieve implementatie van kantoorinnovatie, Center for People and Buildings, 2007



7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de afrondingsfase van het rapport gevormd. Er zullen verschillende aanbevelingen gedaan worden, die de probleemstelling kunnen oplossen.

De probleemstelling van het onderzoek luidde als volgt:

“Op welke wijze kan ICTU de gedragsveranderingen van de medewerkers en het management zodanig stimuleren en faciliteren, voortbouwend op de ervaringen die al met een pilot zijn opgedaan, zodat het nieuwe werken in het gehele bedrijf zorgvuldig geïmplementeerd kan worden”?

7.1 Beleid

Organisatorische veranderingen vereisen dat medewerkers hun menselijk gedrag (waarden en normen) veranderen, zoals al eerder werd aangegeven in hoofdstuk drie. Hierbij is het belangrijk om de gedragsverandering te stimuleren en te faciliteren zodat de medewerkers zich makkelijker kunnen aanpassen aan Het Nieuwe Werken. Wanneer dat niet het geval is, is er een mogelijkheid aanwezig dat er weerstand ontstaat en dat Het Nieuwe Werken niet uit ‘de klei komt’. Vanuit het oogpunt van D. Bijl (zie hoofdstuk drie) kan die slag pas gemaakt worden, als de drie van de vier dimensies of succesfactoren gerealiseerd zijn. Hierbij gaat het om de volgende dimensies: ICT, fysieke werkomgeving en organisatie. Pas na de ontwikkeling van deze drie dimensies zal de vierde dimensie, namelijk de mens zich kunnen aanpassen aan Het Nieuwe Werken. Om dat te kunnen realiseren moet er in eerste instantie beleid worden ontwikkeld die Het Nieuwe Werken functioneel beschrijft en tevens vermeld hoe het optimaal ondersteund kan worden, gerelateerd aan de dimensies van D. Bijl.

7.2 Aanbevelingen

De volgende paragrafen dienen opgenomen te worden in het beleid om het implementeren van Het Nieuwe Werken in de gehele organisatie tot een succes te leiden.

7.2.1 Implementatie

Een veranderingsproces binnen elke organisatie moet integraal aangestuurd worden om de verandering tot succes te leiden. De verandering moet leven in de organisatie, het moet een deel worden van de organisatie. Hierbij is het belangrijk dat de afdelingen die direct betrokken zijn ook actief bezig zijn in het proces. Binnen ICTU zijn dat de volgende afdelingen; FAZ, I&A en P&O. Wanneer dat niet het geval is moet er in de nazorgfase veel aangepast en verbeterd worden, wat alleen maar veel tijd en geld gaat kosten, zie paragraaf 3.4. Het leveren van nazorg is een belangrijk aspect om draagvlak te creëren en weerstand te voorkomen. Het is belangrijk om elke fase of stap (D. & T. Vaisey, 1997) die doorlopen moet worden tijdens het implementatieproces terug te koppelen naar de medewerkers van ICTU. Zodat zij op de hoogte worden gesteld van de voortgang het proces en eveneens betrokken raken bij de verandering. Gedurende het proces en na het proces is het ook belangrijk dat er gecontroleerd wordt of alles goed verloopt. Door de ‘Deming-cirkel’ (plan-do-check-act) toe te passen kan dat gemonitord worden.



7.2.2 Doelstelling

Organisatorische veranderingen zijn vaak geworteld in doelen die een organisatie nastreeft, evenals het implementeren van Het Nieuwe Werken. Het is van belang om de doelstelling van de verandering helder en concreet te formuleren, zodat het voor de medewerkers eenvoudiger te accepteren is. Daarbij kan het helpen om de doelstellingen van Het Nieuwe Werken zichtbaar en fysiek (sociale en culturele gedragsfactor tastbaar en zichtbaar maken) uit te drukken op ludieke manieren in het pand. Bijvoorbeeld door op elke etage de kernbegrippen van de doelstelling zichtbaar weer te geven op plekken waar iedereen bij elkaar komt. Zodat men dagelijks in contact komt met de doelstelling van Het Nieuwe Werken. Bijvoorbeeld op de muur in de pantry, zie de afbeelding hieronder.



Een ander belangrijk aspect is dat de doelstelling wordt verkondigd door het management en de directie. Zij hebben immers de voorbeeldfunctie voor de gehele organisatie en zij kunnen het tot een succes maken.

7.2.3 ICT

Zoals er in paragraaf 6.1 en in hoofdstuk 3 is beschreven is één van de succesfactoren, het optimaal beschikken en beschikbaar stellen van de ICT-voorzieningen. Uit de conclusie blijkt dat dit momenteel niet het geval is. Het Nieuwe Werken houdt in overal en altijd te kunnen werken. Om het concept te kunnen dragen is het van belang om dat met ICT daadwerkelijk mogelijk te kunnen maken. In het beleid moet worden opgenomen welke voorzieningen er nodig zijn om Het Nieuwe Werken te kunnen dragen.

Om het concept op korte termijn dragelijk te maken, volgen de volgende aanbevelingen omtrent ICT-voorzieningen: het aanschaffen van laptops en smartphones (in plaats van vaste telefonie en standaard mobiele telefoon) en de draadloze verbinding te verbeteren, om overal en altijd te kunnen werken in het pand. Door 'cloud computing' te implementeren binnen ICTU kunnen de problemen verholpen worden rondom applicatie beheer per desktopcomputer. "Cloud computing is het via het internet op aanvraag beschikbaar stellen van hardware, software en gegevens, ongeveer zoals stroom uit het elektriciteitsnet. De voordelen van 'cloud computing' zijn meer flexibiliteit, schaalbaarheid en kostenbesparing. De 'cloud' staat voor het internet en de delen en acties van de applicatie die niet op de machine van de gebruiker plaatsvinden. De gebruiker hoeft op deze manier geen eigenaar meer te zijn van de gebruikte hard- en software en is niet verantwoordelijk voor het onderhoud"⁹⁶. 'Cloud computing' wordt in drie categorieën verdeeld: Infrastructure as a Service (IaaS), Platform as a Service (PaaS) en Software as a Service

⁹⁶ Cloud computing, http://nl.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing, 07-02-2011



(SaaS). Hierbij heeft men bij IaaS de meeste vrijheid en bij SaaS de minste.

Om de bereikbaarheid/vindbaarheid te verbeteren binnen ICTU is er mogelijkheid om gebruik te maken van een chat-applicatie, bijvoorbeeld Yammer⁹⁷ of MSN⁹⁸. Beide programma's hebben de mogelijkheid om met anderen te kunnen 'chatten', zowel met medewerkers die in het pand als buiten het pand werkzaam zijn. Bovendien zijn aan beide programma's geen kosten verbonden.

7.2.4 Fysieke werkomgeving

Het is belangrijk en tevens een succesfactor om de fysieke werkomgeving aan te passen aan Het Nieuwe Werken. Om het concept te laten slagen is het belangrijk dat het concept door iedereen wordt nageleefd en gedragen, dat wil zeggen dat er daadwerkelijk activiteit gerelateerd gewerkt wordt. In het beleid moet worden opgenomen wat het concept daadwerkelijk inhoudt en de betekenis van iedere werkplek. Zie begrippen omgevingsdeterminisme en gebruikersdeterminisme, paragraaf 3.1.1. Om een flexibel concept te laten slagen is het belangrijk om iedereen gelijk te behandelen en geen uitsluiting maken⁹⁹. Wanneer dat wel het geval is kan er weerstand ontstaan. Om dat te kunnen voorkomen is het belangrijk om de ondersteunende faciliteiten in orde te hebben, wat eveneens in het beleid moet worden opgenomen.

7.2.5 Organisatie

Het invoeren van Het Nieuwe Werken vraagt om een aanpassing van de managementtools, van taakgerichte sturing naar resultaat gerichte sturing (zie afbeelding 6). In het beleid moet worden opgenomen dat managers nieuwe managementtools krijgen toegewezen vanuit ICTU. Door scholing en begeleiding aan te bieden kunnen managers, managementtools ontwikkelen. Op het internet zijn verschillende organisaties te vinden die deze bijscholingen verzorgen. Zoals al eerder in dit rapport vermeld is, is er een grote doorstroming van managers (om de drie jaar is er een andere manager die een bepaald project leidt). Het is dus een hoge kostenpost om iedere nieuwe manager bij te scholen. Om dat te voorkomen wordt geadviseerd medewerkers van de afdeling P&O bij te scholen omtrent Het Nieuwe Werken. En op basis van de opgedane kennis, management tools gaan ontwikkelen die relevant zijn voor de nieuwe werkstijl binnen ICTU.



Afbeelding 5:

⁹⁷ Yammer, <http://nl.wikipedia.org/wiki/Yammer>, 07-02-2011

⁹⁸ Windows Live Messenger, http://nl.wikipedia.org/wiki/Windows_Live_Messenger, 07-02-2011

⁹⁹ Voor en nadelen van flexibele werkconcepten, http://www.cfpb.nl/fileadmin/cfpb/images/publicaties/artikelen/voordt_2003_elastischarbeid.pdf, 09-02-2011

Afbeelding 6: <http://www.schoep.net/Blog.htm>



7.2.6 Mens

Om de mens mee te krijgen in Het Nieuwe Werken moet er in het beleid worden opgenomen, dat in eerste instantie de andere dimensies volledig ontwikkeld moeten zijn, voordat de dimensie mens wordt overtuigd. Toch is het belangrijk om de mens te betrekken bij de andere dimensies, zowel voor, als tijdens en na de implementatie. Met de mens wordt bedoeld iedereen binnen ICTU. Betrokkenheid kan volgens Apora gecreëerd worden, deels door communicatie op allerlei ludieke manieren en deels door de andere dimensies in orde te hebben. Alleen dan is de kans groot dat mensen hun gedragsaspecten zullen veranderen om mee te gaan met Het Nieuwe Werken. Het is de bedoeling dat men er bewust van wordt gemaakt dat er een verandering aan de gang is.

Betrokkenheid kan gecreëerd worden door middel van:

- een periodieke nieuwsbrief uitgeven vanuit het projectteam, hierbij moet het accent van de publicatie niet te hoog worden ingezet. Er moet immers wel iets te vertellen zijn. Om de gebruikers betrokken te krijgen in de ontwikkelingen die op dat moment gaande zijn, zal er een vast item in het nieuwsblad opgenomen moeten worden namelijk: klachtenafhandeling. Hiermee worden de klachten met daarbij de oplossingen inzichtelijk gemaakt naar de gebruikers toe;
- een forum te openen over Het Nieuwe Werken bij ICTU;
- filmpjes op het intranet plaatsen over Het Nieuwe Werken;
- grootschalige posters plaatsen in het pand over Het Nieuwe Werken bij ICTU.

7.2.7 Draagvlak

Het begrip draagvlak komt vaak voor in dit rapport. Zoals al eerder in dit rapport is vermeld houdt het begrip het volgende in: “groep van mensen die allemaal willen of steunen”¹⁰⁰. In hoofdstuk drie was al gebleken dat bij het introduceren en implementeren van Het Nieuwe Werken, draagvlak een essentiële factor is van succes. De directie en het management zijn één van de eersten die het concept moeten dragen en uitdragen naar de anderen, dit moet tevens in het beleid worden opgenomen. Beide zijn verantwoordelijk of het concept gedragen wordt door de organisatie. Beide functies beschikken over een voorbeeldfunctie en dat voorbeeld zal gedragen worden door de medewerkers (sociale en culturele gedragsfactoren tast- en zichtbaar maken). Het is dus belangrijk om draagvlak te creëren bij het top management en vandaar uit naar beneden te dragen (zie afbeelding 7).



Afbeelding 6:

¹⁰⁰ Draagvlak, <http://www.encyclo.nl/begrip/draagvlak>, 24-02-2011

Afbeelding 7: <http://projects.edte.utwente.nl/pi/mmop/hc0203.html>



7.2.8 Communicatie

Communicatie heeft een directe relatie met betrokkenheid en draagvlak. Door gebrek aan communicatie bij een organisatorische verandering kan er onrust ontstaan bij draagvlak en betrokkenheid¹⁰¹. In het theoretische kader werd geschreven dat communicatie een belangrijke rol speelt bij organisatorische veranderingen. Communicatie kan weerstand van de medewerkers voorkomen, zie paragraaf 3.4.1. Het creëren van deze twee belangrijke aspecten beïnvloed het gedrag van de mens, eveneens bij Het Nieuwe Werken. Uit het onderzoek is gebleken dat de standaard communicatie middelen geen indruk hebben achtergelaten. Dit betekent dat er andere middelen toegepast zullen moeten worden. Deze methodes moeten echter uitdagend, aantrekkelijk en innovatief zijn, samengevat 'ludiek'. De medewerkers moeten het als een plezier ervaren om gebruik te maken van die middelen. Overigens is het belangrijk om continu te herhalen wat Het Nieuwe Werken inhoudt, zodat zij op de hoogte worden gesteld wat er gaande is over het nieuwe werkconcept binnen ICTU. Door bijvoorbeeld in het beleid op te nemen om maandelijks de medewerkers te informeren over Het Nieuwe Werken. Bovendien wordt door het maandelijks informeren zowel direct als indirect een eenheid gecreëerd over het nieuwe werkconcept en is de kans groter dat het concept gedragen zal worden door de organisatie.

7.3 Toekomstperspectief

Het is belangrijk om in de toekomst als de gehele organisatie is overgegaan naar Het Nieuwe Werken, metingen uit te voeren. Met als doel om in de toekomst de core business beter aan laten sluiten aan Het Nieuwe Werken. In het theoretische kader werd beschreven dat Het Nieuwe Werken blijvend in beweging is en dat er processen en structuren op den duur moeten worden aangepast. Er wordt geadviseerd om de zes maanden metingen af te nemen, zodat Het Nieuwe Werken bewaakt en aangepast kan worden.

7.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn dit de aanbevolen actiepunten:

- Er moet een beleid worden ontwikkeld, die richtlijnen geven aan Het Nieuwe Werken;
 - concept beschrijving;
 - missie visie concept;
 - benodigde ICT-voorzieningen;
 - communicatie;
 - spelregels/randvoorwaarden;
- de direct betrokkene afdelingen gedurende de implementatie moeten nauwer gaan samenwerken en hun afspraken nakomen. Met behulp van de 'Deming-cirkel' kan dat gemonitord worden;

¹⁰¹ Gebrekkig communicatie frustreert draagvlak, <http://www.deboercommunicatie.nl/nieuws/gebrekkige-communicatie-frustreert-draagvlak-technologie>, 24-03-2011



- ICT ondersteuningen optimaliseren in Het Nieuwe Werken om weerstand te voorkomen;
 - Laptops;
 - Smartphones;
 - Wifi;
 - 'Cloud Computing';
- Managementtools ontwikkelen in Het Nieuwe Werken (van taakgerichte sturing naar resultaat gerichte sturing), door middel van bijscholing of het geven of volgen van cursussen;
- Draagvlak/betrokkenheid creëren binnen de organisatie, waarbij de directie en het management het voortouw moeten nemen en uitdragen naar de medewerkers;
- Communicatie versterken en of verbeteren om weerstand te voorkomen en draagvlak/betrokkenheid creëren.



8. Bedrijfskundige consequenties

In dit hoofdstuk worden de organisatorische en financiële consequenties inzichtelijk gemaakt ten opzichte van de aanbevelingen.

8.1 Organisatorische consequenties

Op strategisch niveau zullen er een grote wijzigingen moeten plaatsvinden door de invoering van de aanbevelingen. In het vorige hoofdstuk werd beschreven dat het van belang is dat er een beleid ontwikkeld moet worden op basis van de aanbevelingen. Zodat er richtlijnen worden gecreëerd, hoe Het Nieuwe Werken daadwerkelijk dient te functioneren. Daarbij is het van belang dat het topmanagement achter de aanbevelingen staat en tevens achter Het Nieuwe Werken (met topmanagement wordt bedoeld, de directie en het managementteam¹⁰²). Zij hebben een voorbeeldfunctie en zullen Het Nieuwe Werken moeten dragen en uitdragen om het tot een succes te maken. Vandaar dat het belangrijk is om in de eerste instantie de doelen helder (SMART) te hebben geformuleerd. Al eerder in dit rapport is beschreven dat het belangrijk is om als één organisatie te starten om een project te laten slagen. Indien dat niet het geval is kan er weerstand ontstaan in de nazorgfase, wat momenteel het geval is. Tactisch gezien moet er daarom ook een grote wijziging plaatsvinden, gedurende het implementatieproces. Namelijk meer binding tussen de direct betrokkenen afdelingen (I&A, P&O en FAZ). Gevolg hiervan zal zijn dat het project integraal geprocedeerd wordt en kunnen eventuele moeilijkheden worden bijgesteld en gemonitord met behulp van de 'Deming-cirkel' (plan-do-check-act). In de huidige situatie is FAZ veel verder in ontwikkeling dan P&O en I&A. Operationeel gezien zullen medewerkers een actievere rol spelen in Het Nieuwe Werken, wat resulteert in gedragsverandering. De gedragsverandering komt voort uit de nauwere en integrale samenwerking op tactisch niveau. Hierbij is het wel van belang dat de leidinggevende, het goede voorbeeld geeft en de medewerkers aanspreekt wanneer er een fout wordt gemaakt in Het Nieuwe Werken.

8.1.1 Managementstijl

De stijl van het management moet een grote verandering ondergaan, van taakgerichte sturing naar resultaatgerichte sturing. Er is geen bepaalde managementstijl die getypeerd kan worden met Het Nieuwe Werken. Echter is er wel een leiderschap dat het meest in de buurt komt van Het Nieuwe Werken, namelijk; situationeel leiderschap. In situationeel leiderschap¹⁰³ wordt het gedrag van de leidinggevende gekoppeld aan het waarneembare gedrag van de individuele medewerker. Per situatie past een leidinggevende zijn stijl van leidinggeven aan. Situationeel leidinggeven gaat uit van vier soorten stijlen van leidinggeven. Deze zijn gebaseerd op de mate van sturing en de mate van ondersteuning:

- instrueren (veel sturing, weinig ondersteuning);
- overtuigen (veel sturing, veel ondersteuning);
- overleggen (weinig sturing, veel ondersteuning);
- delegeren (weinig sturing, weinig ondersteuning).

8.2 Financiële consequenties

¹⁰² Organogram, bijlage, pagina 21

¹⁰³ Leiderschap, <http://nl.wikipedia.org/wiki/Leiderschap>, 26-02-2011



Het invoeren van:

- 'Cloud Computing';
- chatapplicaties;
- het versterken van de WIFI;
- iedere medewerker voorzien van een smartphone en laptop.

Heeft tot gevolg dat de medewerkers de mogelijkheid krijgen om overal en altijd te kunnen werken en zich daardoor eenvoudiger te kunnen aanpassen (gedragsveranderingen) in Het Nieuwe Werken. Daartegenover speelt ook uiteraard het 'kostenplaatje' een belangrijke rol bij het wel of niet implementeren van de aanbevelingen. Hierbij is het belangrijk om inzicht te krijgen wat de kosten van deze voorzieningen zijn en wat het oplevert voor de organisatie.

8.2.1 ICT

8.2.1.1 Cloud Computing

De kosten van 'Cloud Computing' variëren per maand. Maandelijks wordt een factuur opgemaakt hoeveel dataverkeer is verbruikt. Dit maakt het moeilijk om een vast 'kostenplaatje' te construeren. Hieronder is een overzicht te vinden, wat ongeveer de kosten zouden zijn per gebruikte dataverkeer per maand (bron: EBN-Solutions¹⁰⁴).

Item	Maandelijkse kosten
Cloud server	€ 75,00 per GB RAM/per maand
Uitgaand data verkeer	€ 0,35 per GB/per maand
Inkomend data verkeer	€ 0,00 per GB/per maand
Cloud opslag	€ 0,25 per GB/per maand

Het voordeel van 'Cloud Computing' is dat een organisatie alleen het gebruikte dataverkeer betaalt. Voorheen kochten organisaties net als ICTU de gehele licentie voor een applicatie (ondanks dat er misschien 1/3 van de applicatie wordt gebruikt). Een ander belangrijk voordeel is dat 'Cloud Computing' de afhankelijkheid van een systeem wegneemt. De omgeving is te benaderen vanaf een Windows PC, laptop, Mac, iPad of mobiele telefoon. Volgens de I&A manager is zo een dergelijk systeem binnen drie jaar terugverdiend.

8.2.1.2 WIFI

Om de draadloze verbinding te versterken werd in het vorige hoofdstuk geadviseerd om meerdere routers te plaatsen of de routers zo centraal mogelijk te plaatsen. Uit deskresearch (internet) is voortgekomen dat de kosten van een kwalitatieve router gemiddeld 80 euro¹⁰⁵ bedragen en dat het gemiddelde bereik van een router echter 30 meter¹⁰⁶ is. De vijfde etage is 150m lang, dat komt erop neer dat er vijf routers geplaatst moeten worden, bij elkaar is dat een bedrag van 400 euro.

¹⁰⁴ <http://www.ebn-solutions.nl/home/cloud-computing/cloud-computing-prijzen.aspx>

¹⁰⁵ <http://www.routershop.nl/products/routers/draadloos/thuisgebruik/snel-internet/d-link-dir-655-wireless-n-gigabit-router.htm>

¹⁰⁶ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Wi-Fi>



8.2.1.3 Smartphone¹⁰⁷

Een feit is dat het aanschaffen van smartphones duurder is dan het aanschaffen van een standaard mobiele telefoon, gezien de kosten gaat ICTU erop achteruit. Daar staat tegenover dat de mogelijkheden van een smartphone veel breder zijn, waardoor het mogelijk wordt gemaakt voor medewerkers om flexibel te werken. In het vorige hoofdstuk is ook geadviseerd om in de gehele organisatie de vaste telefonie en de standaard mobiele telefonie af te schaffen en over te stappen naar smartphones. De aanschafkosten van een standaard mobiele telefoon bedragen 80 euro, die van een smartphone mogen maximaal 400 euro bedragen. De kosten van de vaste telefoon bedragen ongeveer 3500 euro per maand, volgens de I&A manager.

Smartphone, eenmalige aanschaf kosten	473 x 400	=	€ 189200
	Totaal	=	€ 189200
Standaard mobiele telefoon, eenmalige aanschafkosten	473 x 80	=	€ 37840
Jaarlijks terugkerende vaste telefoon kosten		=	€ 42000
	Totaal	=	€ 79840

$$€ 189200 - € 79840 = € 109360$$

$$€ 109360 : € 42000 = 2.6 \text{ jaar}$$

Dit betekent dat er na drie jaar de investering in de smartphones wordt terug verdiend.

8.2.1.4 Laptops

De kosten van een kwalitatief goede desktopcomputer bedragen ongeveer 500 euro en die van een laptop bedragen 400 euro¹⁰⁸. Dus kan er geconcludeerd worden dat het invoeren van laptops goedkoper is dan de desktopcomputer.

8.2.1.5 Chat-applicatie

De kosten van een chat-applicatie en het implementeren van zo een systeem is zoals eerder vermeld geheel kosteloos. Door het te implementeren van zo een systeem, wordt de vindbaarheid van de collega's een stuk praktischer en verloopt de communicatie stukken efficiënter en effectiever.

8.2.2 Organisatie

De kosten van scholing bedragen ongeveer 500 euro per persoon¹⁰⁹. In het vorige hoofdstuk werd aangegeven waarom het effectiever is om medewerkers van de afdeling P&O te scholen in plaats van managers. Er wordt geadviseerd om drie á vier medewerkers (vele handen maken licht werk en zijn creatiever) van de afdeling P&O zo een dergelijke scholing te laten volgen. In totaal is dat een bedrag van 2000 euro.

¹⁰⁷ Business case Informatie en automatisering

¹⁰⁸ <http://www.paradigit.nl/PARADIGIT/site/ParadigitHome.aspx>

¹⁰⁹ <http://www.eduhub.nl/hr/het-nieuwe-werken>



8.2.3 Mens

Uit het rapport is gebleken dat communicatie een belangrijke invloed heeft op de gedragsverandering bij de mens. In deze paragraaf zijn de volgende kosten opgesomd: muurschildering, posters, handleiding (boek A6 formaat) en film.

- De kosten van een muurschildering zoals weergegeven in hoofdstuk 6 bedraagt ongeveer 250¹¹⁰ euro per muur, ICTU is opgedeeld in drie etages. Dat komt neer op een eenmalig bedrag van 750 euro.
- De kosten van een poster bedragen ongeveer 100¹¹¹ euro (200 cm x 250 cm) per muur. Er wordt vanuit gegaan dat er drie posters per vleugel/kleur worden geplaatst, een etage bestaat uit 5 vleugels. Dat komt neer op een eenmalig bedrag van 4500 euro.
- De kosten van het maken van een handleiding zijn beperkt, omdat het in eigen beheer kan worden uitgevoerd.
- De kosten van een het maken van een film zijn ook beperkt, omdat het in eigen beheer kan worden uitgevoerd.

8.2.4 Fysieke werkomgeving¹¹²

Het gemiddelde aantal m² per werkplek op de 2de en 3de etage is 11,2 m². Op de 4de etage ligt dit, vanwege de huisvesting van het management hoger, op 14 m². Op de 5de etage is het aantal m² per werkplek 9,4 m², dit is aanzienlijk minder dan op de overige etages. Terwijl de uitstraling van de kantoren erg ruimtelijk is. De kosten per m² bedragen 261,50 euro exclusief servicekosten, deze bedragen 126,50 euro. In totaal bedragen de kosten per m² 388 euro.

- 2de en 3de etage, 11,2 m² x 388 = 4345.60 euro per werkplek
- 4de etage, 14 m² x 388 = 5432 euro per werkplek
- 5de etage, 9,4 m² x 388 = 3647,20 euro per werkplek

Hieruit kan geconcludeerd worden dat Het Nieuwe Werken minder m² ruimtes in beslag neemt, waardoor de kosten lager vallen. De verbouwkosten van Het Nieuwe Werken bedragen ongeveer 600.000 euro per etage¹¹³.

8.3 Samenvatting

Het topmanagement moet zich meer bezig gaan houden met Het Nieuwe Werken en zorgen dat er draagvlak wordt gecreëerd, zodat Het Nieuwe Werken makkelijker wordt geaccepteerd door de medewerkers. De afdelingen die direct betrokken zijn bij Het Nieuwe Werken moeten nauwer gaan samenwerken om problemen en weerstand te voorkomen. Een andere consequentie is dat managers een ander manier van leidinggeven moeten aanleren, van taakgericht naar resultaatgericht. Het invoeren van de ondersteunende middelen om Het Nieuwe Werken tot een succes te leiden, mogen wel wat kosten. Maar op langere termijn heeft ICTU er profijt van en worden de investeringen die voorheen zijn gedaan, eenvoudig terugverdiend.

¹¹⁰ <http://www.michielsen-vof.be/prijs>

¹¹¹ <http://www.posterjack.nl/?&gclid=CKzYw9ayracCFcM33god23UvBA>

¹¹² Uitwerking enquête en evaluatie werkplekconcept 17-05-2010

¹¹³ CoAx consult BV, werkplekonderzoek, 2008, pagina 9

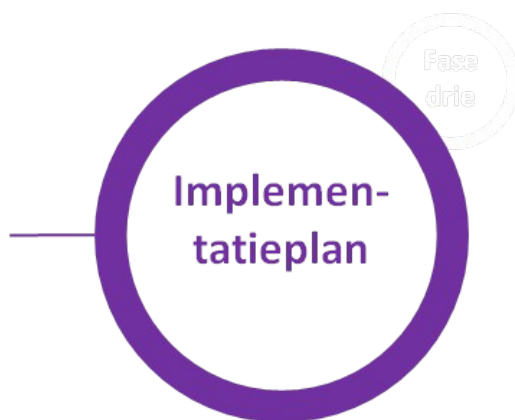


9. Implementatie

In dit hoofdstuk wordt de implementatie van de aanbevelingen schematisch weergegeven. De activiteiten die ondernomen moeten worden om de verbeteraspecten, zoals beschreven in de aanbevelingen door te voeren worden in chronologische volgorde, schematisch en in tijdsperiode uitgewerkt¹¹⁴.

Om de pilot te optimaliseren moeten de tekortkomingen die in hoofdstuk zeven zijn beschreven gerealiseerd worden. Hiervoor is een tijdsplanning gemaakt voor het verbetertraject. De tijdsplanning bevat activiteiten die de tekortkomingen omzetten naar bruikbare voorzieningen en toepassingen. De activiteiten zijn nodig om Het Nieuwe Werken te ondersteunen en vorm te geven, om zo in de toekomst als positief en werkbaar voorbeeld te dienen voor de gehele organisatie.

De activiteiten zijn opgesplitst in de dimensies van D. Bijl (ICT, fysieke werkomgeving, organisatie en mens), beleid en implementatieproces. Per dimensie en onderwerp zijn de tekortkomingen omgezet in activiteit en die zijn weer ingedeeld in tijdzones. Door dit inzichtelijk te maken kan de communicatie soepel en concreet als een rode draad door het verbetertraject lopen. Zoals in de voorgaande hoofdstukken is beschreven, is communicatie een essentiële ondersteuning tijdens een veranderingsproces.



Afbeelding 7:

¹¹⁴ <http://scriptiesonline.bib.hva.nl/document/136784>

Afbeelding 8: http://www.makeadifferenceinspireothers.com/een_partner_selecteren.html

[illegible]



Literatuuropgave

Boeken

- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2009-2010. 15de herz, dr Den Haag: MicrowebEdu, 2009 ISBN9073077095
- Baarde, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek Methoden en Technieken. 14de herz. dr. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2006 ISBN902073315
- Jans, R.: Het schrijven van beleidsadviezen. 4de herz. dr. Soest: Nelissen, 2007 ISBN9789024414680
- Wijsman, E.: Psychologie en sociologie. 4de herz. dr. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2005 ISBN9001400035
- Bijl, D.: aan de slag met Het Nieuwe Werken. dr. Zeewolde: Par CC, 2009 ISBN9789490528027
- Jong, J. de en Bodewes, W. en Herkema, S.: Winst door innovatie hoe ondernemers kansen zien en pakken. dr. Den Haag: Sdu, 2007 ISBN9789052615547
- Mastenbroek, W.F.G.: Conflicthantering en organisatieontwikkeling. 4de herz. dr. Heemstede: Kluwer, 1996 ISBN9014051859
- Driel, A. van: Strategische inzet van vastgoed. 5de herz. dr. Nieuwegein: Arko Uitgeverij, 2007 ISBN9077072373
- Jellema: 13 Bouwmethoden beheren. dr. Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff, 2004 ISBN9006950572
- Kooyman, W.: Jaarboek 2011 voor strategisch inkoopmanagement. 17de editie dr. Amsterdam: Weka Uitgeverij BV, 2010 ISBN9789058833525
- Dam, N. van en Marcus, J.: een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. 5de herz. dr. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2005 ISBN9789001210274
- Bij, H. van der en Broekhuis, M. en Gieskes, J.: Kwaliteitmanagement in beweging van blauwdruk naar contingenties en dynamiek. 2de herz. dr. Deventer: Kluwer, 2008 ISBN9789014080895
- Krimpen, J. van: Facility management in perspectief het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003 ISBN9013000436

Syllabi

- Bouter, R.F.: Handleiding schriftelijk rapportage voor probleemgestuurd onderzoek. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility management 2007/2008, code 2318
- Es, W. van der: Werkplekconcepten. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management 2009/2010, code 2342



Onderzoeken

- Interieur Stichting ICTU: akoestische advisering, DGMR Bouw B.V., 24 april 2009
- Werkplekonderzoek ICTU, coAx consult B.V., 18 februari 2008
- Werk is waar collega's zijn?, eindopdracht masterclass organisatiegedrag en cultuur, Dalen H.L. Van, 13 november 2009
- Weerstand bij cultuurveranderingen, onderzoeksrapport, opleiding: Personeel en Arbeid, Eijnsbergen, M. van, 24 januari 2005
- Tomtom van Het Nieuwe Werken
- Uitwerking enquête en evaluatie werkplekconcept, ICTU, Pool. P, 17 mei 2010

Artikelen

- Hoek, B. van: Veranderingsmanagement: Omgaan met menselijk gedrag, 1996
- Optimaal Talent: Veranderingsfasen bij cultuuromslag, Optimaal Talent B.V.
- Kok, J. en Treffers, M.: Het Nieuwe Werken eist nieuwe leiders, Telecommagazine, mei 2010
- Putter, T.: Verbind organisatie, processen en systemen, TelecomWorks 2010
- Wolterboer, J.: Maak jou project tot een succes!, Acqui Vision, 30 oktober 2008
- Mooij, G.: Het kantoor van de toekomst flexibele werkplek nieuwe trend voor het bedrijfsleven, Job, 14 en 21 maart 2003
- Voordt, T. van der: De flexplek is zo gek nog niet, Arbo, 7 augustus 2007
- Valk, F. de: 8 succesfactoren voor een nieuw kantoorconcept, Factomagazine, 4 april 2008
- Bruyne, E. de: Effectieve implementatie van kantoorinnovatie, Center for People and Buildings, november 2007

Websites

- **ICTU**
<http://www.ictu.nl/>
<http://intranet.ictu.nl/>
- **Kantoortuinen dragen niet altijd bij aan productiviteit werknemer**
<http://www.newnews.nl/de-werkomgeving/kantoorconcepten/kantoortuin-draagt-niet-altijd-bij-aan-productiviteit-werknemer>
- **NEN 1824**
http://www.nen.nl/pdfpreview/preview_7360.pdf
- **Wat is gedrag?**
<http://veron.infoteur.nl/specials/gedragspsychologie.html>
- **Fasen bij de invoering van verandering**
<http://www.kennisdelen.eu/fasen-bij-het-invoeren-van-veranderingen/>



- **Succesfactoren bij cultuurverandering**
http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_07_cultuurverandering_succesfactoren.html
- **Populariteit flexwerken nog groter**
<http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/nieuws/populariteit-flexwerken-nog-groter.313644.lynkx>
- **Puntsgewijs de voor- en nadelen van Het Nieuwe Werken**
<http://overhetnieuwewerken.nl/hrm/achtergrond/puntsgewijs-de-voor-en-nadelen-van-het-nieuwe-werken>
- **Stappenplan Kaizen**
<http://www.patagonia-bv.com/page/319/stappenplan-kaizen-methode.html>
- **Werknemers kopiëren gedrag van graaiende managers**
<http://www.managersonline.nl/nieuws/1268/werknemers-kopieren-gedrag-van-graaiende-managers.html>
- **Wikipedia**
http://nl.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Yammer>
http://nl.wikipedia.org/wiki/Windows_Live_Messenger
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Leiderschap>
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Draagvlak>
- **Gebrekkige communicatie frustreert draagvlak technologie**
<http://www.deboercommunicatie.nl/nieuws/gebrekkige-communicatie-frustreert-draagvlak-technologie>
- **Cloud Computing prijzen**
<http://www.ebn-solutions.nl/home/cloud-computing/cloud-computing-prijzen.aspx>
- **Het Nieuwe Werken opleiding, trainingen en cursussen**
<http://www.eduhub.nl/hr/het-nieuwe-werken>